

# ΜΕΡΟΣ Ι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

A. Βούρβαχης - Β. Σαπουνάς  
Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

#### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρουσιαζόμενης μελέτης περιγράφηκαν τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας στον τραπεζικό κλάδο στην Χώρα μας. Στο παρουσιαζόμενο κεφάλαιο, η περιγραφή στρέφεται προς τα συστήματα αμοιβών στον κλάδο και ειδικότερα στην καταγραφή και αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών. Ως πρόσθετες αμοιβές ορίζονται εκείνες οι αμοιβές προσωπικού των τραπεζών οι οποίες, καταβαλλόμενες με την ικανοποίηση α priori κριτηρίων, διακρίνονται από τις τακτικές αποδοχές που ορίζονται κατά κανόνα από τη συλλογική σύμβαση του κλάδου. Οι πρόσθετες αυτές αμοιβές άλλοτε προβλέπονται και άλλοτε όχι από τη διαπραγμάτευση. Δεδομένων των συστημάτων αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται στον κλάδο (το “παραδοσιακό” και το “εναλλακτικό” του αξιολογικό σύστημα: seniority και merit system), οι πρόσθετες αμοιβές, αν και αναγνωρίζονται ρητά και έχουν θέση στον ορισμό της συνολικής αμοιβής (remuneration) στα δύο αυτά συστήματα αμοιβής, εν τούτοις διαφέρουν σημαντικά. Διαφορές εντοπίζονται ως προς το τι πρόκειται να διανεμηθεί, ως προς τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δικαιούχων των αμοιβών και ως προς το επίπεδο αναφοράς των πρόσθετων αμοιβών, εάν δηλαδή διανέμονται κατ’ άμεσο τρόπο κέρδη της επιχειρησιακής μονάδας, και εάν αξιολογούνται οι υπάλληλοι μιας ευρείας ομάδας ή ο συγκεκριμένος υπάλληλος (total ή labour ή factor productivity) για τη συμβολή τους στα κέρδη ή σε άλλους προσδιοριστικούς τους παράγοντες (χορηγήσεις, καταθέσεις και άλλες τραπεζικές εργασίες). Οι πρόσθετες αμοιβές δεν προσδιορίζονται από συμφωνίες (ΣΣΕ) σε επίπεδο κλάδου, ακόμη και σε τράπεζες που υιοθετούν τα συμπεφωνημένα με την ΟΤΟΕ και που ακολουθούν το “παραδοσιακό” σύστημα αμοιβής (seniority system). Οι πρόσθετες αμοιβές ορίζονται είτε μέσω της ισχύος των επιχειρησιακών συμβάσεων ή προβλέπονται στα κατ’ ιδίαν συμβόλαια (explicit contracts) εργασίας των υπαλλήλων και αναγνωρίζονται ρητά από τις διοικήσεις των τραπεζών.

Η σημασία των πρόσθετων αμοιβών προσωπικού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των τραπεζών είναι ιδιαίτερος βαρύνουσα. Οι αμοιβές αυτές, λόγω του μεταβαλλόμενου και πρόσκαιρου χαρακτήρα στην καταβολή τους ικανοποιούν πλήρως την εργοδοτική πλευρά. Οδηγούν στην εκλογίκευση των δαπανών προσωπικού αφ’ ενός και παρέχουν κίνητρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας αφετέρου. Από την άλλη μεριά, αν και μπορούν να οδηγήσουν σε μισθολογικό ελιτισμό, εν τούτοις δεν απορρίπτονται καταρχήν από τους εργαζόμενους στον κλάδο, εφόσον βέβαια δεν οδηγούν στην υπερεντατικοποίηση των προσπαθειών και οι προϋποθέσεις καταβολής τους είναι αποδεκτές και διαφανείς. Η σημασία των πρόσθετων αμοιβών και η έναντι αυτής τοποθέτηση των ενδιαφερόμενων μερών αποτελούν την ύλη του πρώτου τμήματος στα επόμενα.

Το δεύτερο τμήμα αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή και αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών που συναντώνται στον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας, ενώ στο τρίτο τμήμα αντιπαραθέτονται οι κατηγορίες των πρόσθετων αμοιβών κατ’ είδος (σε χρήμα, μετοχές, κέρδη, ωφέλη κοινωνικής προστασίας, άλλες πρόσθετες αμοιβές) και αναφέρονται οι κατηγορίες των δικαιούχων και οι προϋποθέσεις καταβολής. Η καταγραφή και αναφορά των πρόσθετων αμοιβών αφορά επιμέρους τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, μερικές από τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες καθώς και ορισμένα από τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που λειτουργούν στη Χώρα μας. Δυστυχώς, το ερωτηματολόγιο της μελέτης δεν μπόρεσε να καλύψει το σύνολο των τραπεζών και ως εκ τούτου μια λεπτομερής εξέταση των πρόσθετων αμοιβών κατά συνεχή και διαδοχικά κλιμάκια μεγέθους των τραπεζών είναι αδύνατη. Ως γνωστόν, σήμερα λειτουργούν στη Χώρα μας 47 τράπεζες εξαιρουμένων των γραφείων αντιπροσωπείας<sup>1</sup>. Οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (13) αποτελούν ποσοστό 27,7% του συνολικού αριθμού των τραπεζών, απασχολώντας συνολικά 40.921 άτομα ή ποσοστό 78,6% του συνολικού αριθμού των τραπεζοϋπαλλήλων. Οι ιδιωτικές τράπεζες (11) συμμετέχουν με ποσοστό 23,4% στο συνολικό αριθμό των τραπεζών και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών (23) με ποσοστό 48,9%. Η συμμετοχή στους απασχολούμενους στον κλάδο είναι 15,7% (8.169 άτομα) προκειμένου για τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και 5,7% (2.942 άτομα) για τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών. Επομένως, με βάση μόνο την ποσοστιαία συμμετοχή ενός εκάστου εκ των θεωρούμενων υποσύνολων τραπεζών, το επιλεγέν δείγμα τραπεζών στο ερωτηματολόγιο της μελέτης κρίνεται ικανοποιητικό για την περιγραφή των πρόσθετων αμοιβών στα επόμενα. Η περιγραφή αυτή όπου παρουσιάζονται κενά, συμπληρώνεται από άλλη υπάρχουσα πληροφόρηση.

Η καταγραφή των πρόσθετων αμοιβών προσωπικού συμπληρώνεται στα επόμενα τμήματα του κεφαλαίου από την αξιολόγησή τους ενόψει των τάσεων που παρατηρούνται στις αμοιβές αυτές διεθνώς και ως προς το είδος, τον τρόπο και τον τύπο της καταβολής τους. Η αξιολόγηση ουσιαστικά αρχίζει από το τέταρτο τμήμα με την παράθεση, όπου το δυνατόν, των ποσοτικών στοιχείων των πρόσθετων αμοιβών καθώς και των προσδιοριστικών εξωγενών παραγόντων

τους. Συνοψίζοντας, στο έκτο τμήμα υπερτονίζεται για μια ακόμη φορά ο ρόλος της αμοιβών αυτών στα υπάρχοντα συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας και προδιαγράφεται η πορεία τους στο μέλλον.

## 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ο τριτογενής τομέας της ελληνικής οικονομίας έχει να επιδείξει συστήματα αμοιβής εργασίας που κυριαρχούνται σημαντικά από την ύπαρξη πρόσθετων μεταβλητού - μη μόνιμου χαρακτήρα-αμοιβών<sup>2</sup>. Βασική αιτία εμφάνισης των πρόσθετων αμοιβών στον τριτογενή τομέα είναι καταρχήν ο σημαντικός ρόλος που του αναγνωρίζεται από τον μετασχηματισμό της οικονομίας και ακολουθούν οι ειδικότεροι λόγοι όπως: ο μεγαλύτερος αριθμός, συγκριτικά με άλλους τομείς, κλάδων που συμπεριλαμβάνει, ο αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων σε κάθε κλάδο, η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ο οξύτερος ανταγωνισμός, κ.λπ.

Ο κλάδος των τραπεζών, κατέχοντας σημαντική θέση στον τομέα των υπηρεσιών, παρουσιάζει επίσης συστήματα αμοιβής εργασίας με παρουσία πρόσθετων αμοιβών. Πράγματι και στα δύο εφαρμοζόμενα στον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας συστήματα αμοιβής εργασίας (ΣΑΕ), το “παραδοσιακό” και το “εναλλακτικό” του (merit system), εξετάζοντάς τα κανείς μπορεί να συναντήσει διάφορες μορφές πρόσθετων αμοιβών<sup>3</sup> με την έννοια που ορίσθηκαν παραπάνω.

Οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού στα υπάρχοντα ΣΑΕ στον κλάδο παρουσιάζουν τάση εξάπλωσης αλλά η σημασία τους είναι ακόμη σχετικοποιημένη. Οι πρόσθετες αμοιβές χρησιμοποιούνται για πολλούς λόγους. Ικανοποιούν την αποδοτικότητα των εργαζόμενων και ταυτόχρονα δεν αποτελούν μόνιμο στοιχείο κόστους ούτε και την αιτία για ασφαλιστικές καταβολές. Το νομοθετικό και οικονομικό πλαίσιο που περιβάλλει την αγορά εργασίας, προσδιορίζοντας επίσης και της πρόσθετες αμοιβές, άλλοτε δημιουργεί τις προϋποθέσεις ύπαρξης και καταβολής (νομοθετικό έργο υπουργείου Εργασίας) και άλλοτε ίσως τις περιορίζει (σταθεροποιητικά προγράμματα). Μια σειρά από νόμους όπως οι Ν. 1473/84, 1731/87, 1876/90, 1892/90 προέβλεψαν κίνητρα (φοροαπαλλαγές) για την καθιέρωση στις Α.Ε. τη διανομή κερδών στους εργαζόμενους. Εκτός από τους νόμους και τις μονομερείς πράξεις των διοικήσεων, σημαντικός αναμένεται να είναι και ο ρόλος της κλαδικής και ιδίως της επιχειρησιακής σύμβασης. Οι Νόμοι 1767/88 και 1876/90 επιτρέπουν τη διμερή διαπραγμάτευση και των πρόσθετων αμοιβών από τα κλαδικά και κυρίως από τα επιχειρησιακά συνδικάτα, είτε η τράπεζα ακολουθεί το παραδοσιακό ή το αξιολογικό σύστημα αμοιβών.

Λόγω της νέας πραγματικότητας που έχει αρχίσει, τουλάχιστον από την αρχή της δεκαετίας του '90 (ουσιαστικά από το 1987 και μετά), να διαμορφώνεται στον ενδοτραπεζικό ανταγωνισμό, η σημασία των πρόσθετων αμοιβών θα προβάλλεται ολοένα και συχνότερα από την εργοδοτική πλευρά. Οι πρόσθετες αμοιβές έχουν ταυτιστεί με την προτεινόμενη αρχή της σύνδεσης της αμοιβής εργασίας με την παραγωγικότητα. Βέβαια, εκφράζεται η επιθυμία όπως η αρχή αυτή να απευθύνεται προς όλες τις κατηγορίες της συνολικής αμοιβής, συμπεριλαμβανόμενων και των βασικών αποδοχών. Προς το παρόν όμως φαίνεται να ικανοποιείται από τη θέσπιση πρόσθετων αμοιβών άμεσα συνδεδεμένων με την ατομική ή/και με την ομαδική απόδοση των εργαζόμενων. Η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο στην έκταση που οι πρόσθετες αμοιβές υιοθετούμενες καταλήγουν σε κυρίαρχο ποσοστό στη διάρθρωση της συνολικής αμοιβής (remuneration ή reward) στον κλάδο. Με το παραπάνω σκεπτικό η σημασία των πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο υπερτονίζεται από την εργοδοτική πλευρά και καταβάλλονται προσπάθειες ώστε οι αμοιβές αυτές να προβλέπονται στα συστήματα αμοιβής που εφαρμόζονται. Σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά προϊόντος, ο ρόλος των πρόσθετων αμοιβών θα προβάλλεται ολοένα και σημαντικότερος. Λόγω του μη μόνιμου χαρακτήρα στην καταβολή τους, οδηγούν, σύμφωνα με την νεοκλασική άποψη, στην αυτόματη προσαρμογή του οριακού κόστους της εργασίας (στην έκταση που τους αναλογεί) με το αντίστοιχο προϊόν της, οδηγώντας έτσι σε επιθυμητά αποτελέσματα για τη συγκεκριμένη τράπεζα και στην αποκατάσταση της ισορροπίας στην τραπεζική αγορά. Είναι επομένως εύλογη η πρόθεση της εργοδοτικής πλευράς να ενισχύσει έτι περαιτέρω τις πρόσθετες αμοιβές προσωπικού και να τις καταστήσει σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η “ευελιξία” και στα συστήματα αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται στον κλάδο, δοθείσης της πάγιας θέσης για υιοθέτηση και της αντίστοιχης “ευελιξίας” στις μορφές απασχόλησης. Η εφαρμογή επομένως των πρόσθετων αμοιβών επιδιώκεται και από την άποψη αυτή.

Η τάση που παρατηρείται για την εγκατάλειψη του γνωστού αμερικάνικου μοντέλου οργάνωσης της εργασίας (Φορντιστικό μοντέλο) και την αντικατάστασή του με τη βελτίωση της εσωτερικής ελαστικότητας στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού εντός της επιχειρηματικής μονάδας (reengineering) μπορεί να οδηγήσει με βεβαιότητα στη συνεχή προσαρμογή των αμοιβών στα ανάκαθεν παρουσιαζόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Η προσαρμογή των αμοιβών επιτυγχάνεται, σύμφωνα με την εργοδοτική πλευρά, με την παρουσία των πρόσθετων αμοιβών.

Στο νέο θεσμικό πλαίσιο πρόκειται να ληφθεί υπόψη η σημασία που αποδίδεται στις πρόσθετες αμοιβές εκ μέρους των εργοδοτών όσο και η αντίστοιχη θέση των εργαζόμενων, δεδομένων και των περιβαλλουσών συνθηκών, τόσο στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΟΝΕ) όσο και διεθνώς (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, ΠΟΕ) και συνεπώς λαμβανομένου υπόψη του οξύτερου ανταγωνισμού που αναμένεται και για τον τραπεζικό κλάδο. Σημειώνεται ότι η διεθνής πραγματικότητα έχει ήδη να επιδείξει σοβαρό ποσοστό πρόσθετων αμοιβών στις συνολικές δαπάνες προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο<sup>4</sup>. Σύμφωνα με μια έρευνα του ABA Banking Journal το 1993, στην περίπτωση των Αμερικανικών τραπεζών οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού αποτέλεσαν στο έτος 1993 ποσοστό 25% έως και 45% του συνολικού εργατικού κόστους. Χαμηλότερα ίσως, αλλά διψήφιο αριθμού, ποσοστά πρέπει να ισχύουν και για τις τράπεζες των Χωρών - Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με δεδομένο το ενδιαφέρον, υπάρχει σημαντική βιβλιογραφία στο θέμα των πρόσθετων αμοιβών, που προβάλλοντάς τις ως τις πλέον κατάλληλες για την εκλογίκευση του εργατικού κόστους, αναφέρεται στα ειδικότερα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τους. Μερικοί από τους ερευνητές αξιολογούν το ρόλο των πρόσθετων αμοιβών στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων (Bishop, 1990. Baker, κ.ά. 1994). Άλλοι διερευνούν τις σχέσεις μεταξύ δικαιούχων (Chief Executive

Officers, CEO) των πρόσθετων αμοιβών και ιδιοκτητών των τραπεζών, υπερτονίζοντας τη σημασία τους στις σχέσεις αυτές (Jensen - Murphy, 1990, Clinch - Magliolo, 1993).

Υπάρχει σκεπτικισμός για τις επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στις πρόσθετες αμοιβές προσωπικού των τραπεζών και έντονο το ενδιαφέρον για την ποσοτική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του είδους (μετοχές, ρευστά), του τρόπου (σύνδεση με μεγέθη ισολογισμού ή όχι, προσδιορισμός δικαιούχων) καταβολής πρόσθετων αμοιβών και των χαρακτηριστικών των δικαιούχων (αρχαιότητα, επιδεξιότητες κλπ.) - περίπτωση των Αμερικανικών τραπεζών στους Luft 1994, Huddart 1994, Barro-Barro 1990, Gaver-Gaver 1995, Holthausen - Larcker 1995. Η θέση των πρόσθετων αμοιβών στο σύστημα αμοιβής εργασίας σχετίζεται επίσης με τις θεωρητικές θεμελιώσεις της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου (Baker, κ.ά. 1994).

Η θέση των εργαζομένων<sup>5</sup> στις πρόσθετες αμοιβές είναι αρκετά συγκρατημένη. Η προϊστορία στις σχέσεις τους με την εργοδοσία τους οδηγούν αρχικά στην εντύπωση ότι η έντονη προβολή των πρόσθετων αμοιβών εκ μέρους των διοικήσεων των τραπεζών αποτελεί την αρχή μιας σειράς από δυσμενείς εξελίξεις στην αγορά εργασίας στον κλάδο. Την παρουσία των πρόσθετων αμοιβών στη συνολική αμοιβή την αντιλαμβάνονται ως αρχή διάσπασης της συλλογικής προστάθειας, μιας και πρόκειται να δημιουργηθεί νέες υπαλληλικές ομάδες μισθολογικού ελλειψισμού που θα βρεθούν αντιμέτωπες με τις παραδοσιακές ομάδες που δεν καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τα προαπαιτούμενα της καταβολής των πρόσθετων αμοιβών.

Εξαιτίας της ανομοιογένειας των συμφερόντων των υπαλλήλων, η γνώμη τους αναφορικά με την ολοένα και περισσότερο αυξημένη παρουσία των πρόσθετων αμοιβών είναι πραγματικά διχασμένη. Δεν χρειάζεται κανείς να απευθύνει ερωτηματολόγια προς τους υπαλλήλους των τραπεζών για να διαπιστώσει τις διίσταμενες απόψεις τους ως προς τη σημασία που αποδίδει η εργοδοτική πλευρά στις πρόσθετες αμοιβές. Μερικοί εκ των υπαλλήλων αντιλαμβάνονται την παρουσία των πρόσθετων αμοιβών σε ατομικό επίπεδο ως τη βασική αιτία ύπαρξης μισθών δύο ταχυτήτων, μιας και τα κριτήρια καταβολής των αμοιβών αυτών κρίνονται ως αυθαίρετα και εξωγενώς προσδιοριζόμενα και οδηγούν στη διεύρυνση των μισθολογικών διαφορών μεταξύ υπαλλήλων της ίδιας κατηγορίας. Αντίθετα, άλλοι υπάλληλοι, κυρίως στελέχη των τραπεζών, βασιζόμενοι στην εμπειρία τους από τη λειτουργία των πρόσθετων αμοιβών κρίνουν την απουσία τους ικανή να χαρακτηρίσει την απασχόληση αδιέξοδη, χωρίς προοπτικές προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης.

Η θέση της Ομοσπονδίας των Τραπεζοϋπαλλήλων (ΟΤΟΕ) στην προβαλλόμενη σύνδεση μισθού και παραγωγικότητας και μέσω αμοιβών επιπλέον του μισθολογίου έχει ήδη προδιαγραφεί με το σχέδιο διακήρυξης για το προοίμιο της Σ.Σ. 1992 καθώς επίσης και από την εισήγηση της Γραμματείας Εργασιακών Σχέσεων της ΟΤΟΕ για την εισαγωγή συστημάτων πρόσθετων αμοιβών στις τράπεζες.<sup>6</sup>

Κατ' αρχήν σημειώνεται ότι, κατά αντίθεση με τα ισχύοντα στις ΗΠΑ, η ελληνική και γενικότερα η ευρωπαϊκή νομοθεσία, λόγω της αρχής της προστασίας του μισθού δεν επιτρέπουν μειώσεις του βασικού μισθού, και γενικότερα των τακτικών αποδοχών ανάλογα με παραγωγικότητα / στόχους / κέρδη. Εάν ίσχυε κάτι τέτοιο, τότε δεν θα είχαμε εργαζόμενους αλλά μετόχους των τραπεζών και ούτε φυσικά το παραδοσιακό ή αξιολογικό σύστημα αμοιβών, αλλά άλλες μορφές αμοιβής (profit sharing)<sup>7</sup> όπου οι εργαζόμενοι με πλήρη αβεβαιότητα αμοιβής θα αναλαμβάνουν επιχειρηματικό κίνδυνο, χωρίς να λαμβάνουν οι ίδιοι και τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Επομένως, μόνο οι πρόσθετες αμοιβές μπορούν να ελαστικοποιήσουν το σύνολο των αποδοχών, όμως και πάλι το μέρος τους που δεν αφορά τις τακτικές αποδοχές (βάσει αρχαιότητας, αξίας και ευθυνών θέσης κλπ.).

Δεύτερο, επισημαίνεται ότι τα σύγχρονα συστήματα αμοιβών πριν λάβουν την τελική τους μορφή θα πρέπει να τεθούν στην πλήρη ενημέρωση και συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζόμενων ώστε να μειωθούν οι τριβές και οι αντιθέσεις κατά το στάδιο της εφαρμογής τους.

Τρίτο, μέσα από μια συστηματική καταγραφή και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, και στις πρόσθετες αμοιβές θα πρέπει επιτέλους να γνωρίζει ο καθένας ποιες είναι οι πρόσθετες αυτές αμοιβές που εφαρμόζονται και ποια είναι τα σημεία τριβής μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Τα σημεία αυτά, αν τελικά υιοθετηθεί κάποιο είδος πρόσθετης αμοιβής, ελαχιστοποιούνται με τη βαθμιαία μετάβαση στην εφαρμογή της.

Τέταρτο, ως πρόσθετες αμοιβές που μπορούν καταρχήν να γίνουν αποδεκτές χαρακτηρίζονται εκείνες που, μέσω ενός ελεγχόμενου συστήματος αξιολογικής αμοιβής, οδηγούν στην προσαύξηση κατά ένα ποσοστό των βασικών αποδοχών κλιμακίου ανάλογα με το βαθμό της αξιολόγησης. Επίσης, το εφάπαξ χρηματικό πριμ για επίτευξη συλλογικού στόχου (διεύθυνσης, καταστήματος κλπ.), η διανομή μετοχών σε προνομιακή / εγγυημένη τιμή στους εργαζόμενους όταν επιτυγχάνουν κάποιο στόχο, η διανομή ετήσιου σταθερού bonus (π.χ. ένα ποσοστό των βασικών αποδοχών) ανάλογα με την εξέλιξη των κερδών της τράπεζας και τη συμβολή των εργαζόμενων (κατάστημα, διεύθυνση).

Πέμπτο, βασική θέση της Ομοσπονδίας των Τραπεζοϋπαλλήλων είναι ότι στις αξιολογικές πρόσθετες αμοιβές θα πρέπει να ακολουθούνται αξιόπιστα, αντικειμενικά, κοινά αποδεκτά και σαφή συστήματα ατομικής και συλλογικής αξιολόγησης. Η θέση αυτή της Ομοσπονδίας απέκτησε μεγάλη σημασία λόγω των καταγγελιών που έγιναν εκ μέρους των εργαζόμενων που αμοιβόνται βάσει και των αξιολογικών πρόσθετων αμοιβών.<sup>8</sup>

Από τα παραπάνω αναφερθέντα για το ρόλο των πρόσθετων αμοιβών στα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβής στον κλάδο προκύπτει καταρχήν η ανάγκη καταγραφής των αμοιβών αυτών, όπου αυτές εντοπίζονται, και κατόπιν η

σχετική αξιολόγησή τους. Η καταγραφή αρχίζει στα αμέσως επόμενα τμήματα, ενώ η αξιολόγηση των υπαρχουσών πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο στο τέλος του παρουσιαζόμενου κεφαλαίου.

### 3. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ

Για την καταγραφή των πρόσθετων αμοιβών που υπάρχουν στο τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας, τα μέλη της ερευνητικής ομάδας απηύθυναν ένα 11σέλιδο ερωτηματολόγιο<sup>9</sup> προς τους υπεύθυνους των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών και των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών. Η διαστρωμάτωση του δείγματος ήταν αντιπροσωπευτική του μεγέθους (ενεργητικό, καταθέσεις, χορηγήσεις, απασχολούμενοι) των λειτουργουσών τραπεζών, καλύπτοντας ποσοστό 27,7% του συνολικού αριθμού (47). Δυστυχώς η ανταπόκριση ήταν μικρή για αυτό, πέρα από την πληροφόρηση που τελικά προέκυψε, κατεβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το υπάρχον κενό να καλυφθεί από άλλες πληροφορίες που συνελέγησαν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία<sup>10</sup> και από την Ομοσπονδία των Τραπεζοϋπαλλήλων.

Ο Πίνακας 1 αναφέρεται συγκεντρωτικά σε ορισμένα χαρακτηριστικά μεγέθη τραπεζών των τριών κατηγοριών που υιοθετούνται για την περιγραφή των πρόσθετων αμοιβών στο κεφάλαιο αυτό. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι χρήσιμα για το είδος της επιχειρούμενης ανάλυσης στα επόμενα τμήματα. Όπως θα διαπιστωθεί, παρακάτω το μέγεθος των καταθέσεων και χορηγήσεων συχνά αποτέλεσε σε μερικές τράπεζες τη βάση πρόσδεσης των πρόσθετων αμοιβών στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

### 4. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Ο Πίνακας 2 αναφέρεται στη διάρθρωση του συνόλου των χρηματικών και άλλης μορφής παροχών που καταβάλλονται στους υπαλλήλους των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, τις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών που επελέγησαν στο δείγμα της παρουσιαζόμενης μελέτης. Η διάρθρωση αυτή της συνολικής αμοιβής (remuneration ή compensation) συμπεριλαμβάνεται στην ευρύτερη διάρθρωση της ανταμοιβής (reward), η οποία, πέρα από τις χρηματικές και άλλες παροχές συμπεριλαμβάνει την περίπτωση των προαγωγών - τοποθετήσεων, των ηθικών αμοιβών αλλά και των δαπανών επιμόρφωσης του προσωπικού. Η τελευταία κατηγορία παροχών, που προστιθέμενη σε εκείνες του Πίνακα 2 ορίζουν τη διάρθρωση της συνολικής ανταμοιβής (reward), δεν αναφέρεται μιας και θεωρείται κοινή για όλες τις τράπεζες του κλάδου. Κοινή λίγο-πολύ είναι και η διάρθρωση της συνολικής αμοιβής των υπαλλήλων στην περίπτωση των κρατικών τραπεζών. Υπάρχουν όμως σοβαρές διαφορές τόσο ως προς την ποσοστιαία συμμετοχή μιας εκάστης εκ των κατηγοριών αμοιβής στο σύνολο όσο κυρίως ως προς τον τρόπο προσδιορισμού των κατηγοριών από τράπεζα σε τράπεζα.

Αναφερόμενοι στο σημείο αυτό στη βασική διάρθρωση της συνολικής αμοιβής<sup>11</sup> μεταξύ άμεσου (Α), έμμεσου (Ε) μισθού και πρόσθετων (Γ) αμοιβών, σημειώνουμε τα εξής:

Πρώτο, ο βασικός μισθός, οι σχετικές προσαυξήσεις του (Α) αλλά και το μη μισθολογικό μέρος του (Ε), οι δαπάνες δηλαδή κοινωνικής προστασίας, μαζί με τις πρόσθετες αμοιβές (Π) αποτελούν ευδιάκριτες ξεχωριστές κατηγορίες για την περίπτωση των τραπεζών που είτε ακολουθούν είτε όχι τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΣΣΕ) στον κλάδο συμπληρούμενη από τις κατ' ιδίαν επιχειρησιακές συμβάσεις.

Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στις ιδιωτικές ελληνικές των οποίων οι σύλλογοι των εργαζόμενων ανήκουν στην Ομοσπονδία τα συνθετικά μέρη της αμοιβής (R = Remuneration), που αναφέρονται στο βασικό μισθό, στις σχετικές προσαυξήσεις του (οικογενειακά επιδόματα, επιστημονικό, προϋπηρεσία κλπ.) και στο μη μισθολογικό μέρος της αμοιβής αυτής, προσδιορίζονται από την ΣΣΕ του κλάδου και τις συμφωνίες σε επίπεδο ΓΣΕΕ. Αντίθετα, η σχέση  $R = A + E$  στις Αμερικάνικες τράπεζες που λειτουργούν στη Χώρα μας, προσδιορίζεται ετήσια από έρευνες που γίνονται στην αγορά των ανταγωνιστριών τραπεζών (περίπτωση Citibank, Bank of America, American Express, Chase) με τις συμφωνίες που ισχύουν μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών σε επίπεδο κλάδου να αποτελούν (εάν αποτελούν) τον οδηγό μάλλον παρά τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα του ύψους του σχετικού αθροίσματος (A + E).

Η διαφορετική αυτή προσέγγιση στον προσδιορισμό του ύψους των βασικών αποδοχών μεταξύ των τραπεζών του υποσυνόλου 1 και 2 και των τραπεζών<sup>12</sup> του υποσυνόλου 3 οφείλεται βασικά στα διαφορετικά συστήματα αμοιβής<sup>13</sup> που ακολουθούνται σε καθεμιά περίπτωση. Οι αποδοχές στις τράπεζες του υποσυνόλου 1 και 2 προσδιορίζονται με βάση το "παραδοσιακό" σύστημα αμοιβής, το οποίο κυριαρχείται από τις συμφωνίες μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών σε επίπεδο κλάδου. Αντίθετα, οι καταρχήν οριζόμενες βασικές αποδοχές στις Αμερικάνικες τράπεζες προσδιορίζονται από δειγματοληπτικές έρευνες στην αγορά και αποτελούν τη βάση για την τελική διαμόρφωση του ύψους τους μέσω της εφαρμογής του αξιολογικού συστήματος (merit system).

Δεύτερο, η αμοιβή για την απόδοση, τις ικανότητες και δεξιότητες, την εργασιακή συμπεριφορά, την αρχαιότητα, αλλά, κυρίως, με τη σύνδεσή της με την ανάπτυξη ικανοτήτων φαίνεται να πραγματοποιείται μέσω μιας συμπληρωματικής πρόσθετης αμοιβής σε όλες σχεδόν τις τράπεζες του δείγματος στον Πίνακα 2. Στην περίπτωση αυτή ισχύει η βασική ταυτότητα της συνολικής αμοιβής:  $R = A + E + Π$ . Οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού αποτελούν ουσιαστικά το αντάλλαγμα για τη συμβολή του στο παραγωγικό αποτέλεσμα των τραπεζών (budget variables: καταθέσεις, χορηγήσεις, τόκοι πιστωτικοί, έσοδα προμηθειών, κέρδη). Αντιπροσωπεύουν επίσης το αντάλλαγμα της κρινόμενης με βάση a priori κριτήρια "παρουσίας" του στην επιχειρησιακή μονάδα (merit increases + bonus).

Οι πρόσθετες αμοιβές διακρίνονται από τις υπόλοιπες κατηγορίες συνολικής αμοιβής (A, E) μιας και το ύψος της καταβολής τους δεν είναι σταθερό. Στο σύνολό τους (λιγότερες οι εξαιρέσεις) αποτελούν έκτακτες μεταβλητές αμοιβές. Προκύπτουν από προϋποθέσεις ( $\Pi > 0$ ), και απευθύνονται επιλεκτικά τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ομάδας. Το προς διανομή ποσό των πρόσθετων αμοιβών ( $\Delta$ ) μπορεί να είναι σταθερό ( $\Delta$ ) ή μεταβλητό ( $\Delta$ ) ανάλογα εάν η σχέση που συνδέει το ποσό αυτό ( $\Delta$ ) με τους στόχους της επιχειρησιακής μονάδας ( $\Sigma$ ) ή με την "παρουσία" (ΠΑ) των υπαλλήλων (περίπτωση merit system) είναι σταθερή ( $\Delta = \sigma\Sigma$  ή  $\Delta = \sigma\Pi$ ) ή μεταβαλλόμενη ( $\Delta = \mu\Sigma$  ή  $\Delta = \mu\Pi$ ). Το προς διανομή ποσό πρόσθετης αμοιβής ( $\Delta$ ) επιμερίζεται ατομικά ή συλλογικά είτε με ένα σταθερό ποσοστό κοινό για όλους ( $\Pi_i - \pi\Delta$ ) είτε με διαφορετικά ποσοστά ( $\Pi_i = \pi_i\Delta$ ). Στις περιπτώσεις αυτές αναφέρεται κανείς σε πρόσθετες σταθερές και μεταβλητές αμοιβές, αντίστοιχα. Οι πρόσθετες αμοιβές μπορούν να αποδίδονται σε χρήμα (cash bonuses) ή σε τίτλους της συγκεκριμένης τράπεζας (stock options), να αποτιμούν το ατομικό παραγωγικό αποτέλεσμα (piece rate - διαχειριστικό teller), να παρέχονται ως αποζημίωση για αύξηση του κόστους ζωής, να συμπληρώνουν τις υποχρεωτικές δαπάνες κοινωνικής προστασίας, να ικανοποιούν τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων (πρόσθετες αμοιβές με κοινωνικά κίνητρα).

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον Πίνακα 2, σε όλες σχεδόν τις τράπεζες του δείγματος, οι πρόσθετες αμοιβές αναγνωρίζονται ως βασική μεταβλητή ( $\Pi$ ) στην ταυτότητα ορισμού της συνολικής αμοιβής ( $R = A + E + \Pi$ ). Κάθε μέρος της ταυτότητας έχει το δικό του ειδικό βάρος ανάλογα με τη φάση (ίδρυση, ανάπτυξη, ωριμότητα, φθίνουσα) την οποία διέρχεται καθεμιά από τις τράπεζες. Κατά το στάδιο της ανάπτυξης αναμένει κανείς τις πρόσθετες αμοιβές προσωπικού να διαδραματίζουν σοβαρό κίνητρο υποκίνησης των εργαζόμενων. Η φύση των αμοιβών (εφάπαξ ή άλλος τρόπος καταβολής) συνοδεύεται σίγουρα από διαφορετικό βαθμό υποκίνησης, ακόμη και όταν η επιχειρούμενη σύγκριση αφορά τράπεζες του αυτού μεγέθους.<sup>14</sup>

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο τμήμα του παρουσιαζόμενου κεφαλαίου, η διατήρηση της βασικής ταυτότητας της συνολικής αμοιβής κάθε άλλο παρά επιθυμητή φαίνεται να είναι για τους αντιπρόσωπους των εργοδοτών. Δεδομένης της νέας στρατηγικής που αναπτύσσεται στην αγορά του τραπεζικού προϊόντος (νέα προϊόντα, τεχνολογία, απελευθέρωση), της νέας συγκυρίας στην αγορά εργασίας (ανεργία, ελαστικές μορφές απασχόλησης, σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας), της μεταβολής στην κατεχόμενη θέση στην αγορά του κλάδου, η επανεξέταση της πολιτικής των αμοιβών οδηγεί με βεβαιότητα στην επιθυμία της εργοδοτικής πλευράς για αυξημένο ρόλο των πρόσθετων αμοιβών ( $\Pi$ ) στην ταυτότητα ορισμού της συνολικής αμοιβής ( $R$ ). Δεδομένου του ρόλου αυτού των πρόσθετων αμοιβών, στα υποτομήματα που ακολουθούν οι αμοιβές αυτές περιγράφονται για τις κατ' ιδίαν τράπεζες του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, χωρίς βέβαια να εξαιρούνται της περιγραφής και τράπεζες για τις οποίες υπάρχει άλλη πληροφορόρηση.

#### 4.1 Διάφορα σχήματα bonus - προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές

##### A. Τράπεζες Κρατικού Ενδιαφέροντος (Υποσύνολο I)

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος παρουσίασε στις πρόσθετες αμοιβές προσωπικού της το σχήμα των σταθερών ετή

σιων bonuses. Ο θεσμός αυτός των κινήτρων, που έχει καθιερωθεί στη συγκεκριμένη τράπεζα από το 1980 και που συναρτάται άμεσα από το στόχο ( $\Sigma$ ) της προσέλευσης των καταθέσεων στις κατ' ιδίαν μονάδες της, προβλέπει την καταβολή bonus ( $\Pi$ ) σε ρευστά (υπό τη μορφή των οδοιπορικών εξόδων) στους υπαλλήλους των γραφείων καταθέσεων καθώς και για το υπόλοιπο προσωπικό και τα στελέχη (Υποδιευθυντής, Διευθυντής) του υποκαταστήματος εκείνου που θα πετύχει ( $\Sigma < \_ \Sigma$ ) ή θα υπερβεί ( $\Sigma > \_ \Sigma$ ) τον προκαθορισμένο στόχο σχετικό με την επιθυμητή μεταβολή του ύψους των ιδιωτικών καταθέσεων. Η καταβολή της πρόσθετης αμοιβής γίνεται με σταθερά ποσοστά επιμερισμού για κάθε μία από τις ομάδες δικαιούχων: τους υπαλλήλους των γραφείων καταθέσεων ( $i=1$ ), το υπόλοιπο προσωπικό ( $i=2$ ) και τα στελέχη ( $i=3$ ) του συγκεκριμένου υποκαταστήματος της δεδομένης διαβάθμισης (K). Επομένως, στην περίπτωση αυτή ισχύει η παρακάτω σχέση:

$$\Delta M_i = \sigma_3 i=1 \_ \Sigma M (1)$$

όπου  $\_ \Sigma M$  αντιπροσωπεύει το στόχο που επιτυγχάνει το υποκατάστημα (M) ως προς το ύψος των συνολικών καταθέσεων<sup>15</sup>, και  $\sigma_i$  το συντελεστή επιμερισμού του προς διανομή ποσού  $\Delta M_i$  στο υποκατάστημα για τις τρεις ομάδες υπαλλήλων που δικαιούνται την πρόσθετη αμοιβή ( $i=1,2,3$ ). Στο σχήμα αυτό bonus της συγκεκριμένης τράπεζας υιοθετήθηκαν, πέραν των συλλογικών κινήτρων ( $i=1,2$ ) και των κινήτρων των στελεχών ( $i=3$ ), και ατομικά κίνητρα ( $i=\alpha$ ) για τους υπαλλήλους εκείνους ( $\alpha=1,2,\dots$ ) οι οποίοι αποδεδειγμένα, καταβάλλοντας ιδιαίτερη προσπάθεια, κατάφεραν να προσελκύσουν καταθέσεις (KAT) πέραν ενός ορίου (το 1993 το όριο αυτό ήταν 40 εκ., δηλαδή  $KAT >= 40$  εκ. δρχ.). Στην περίπτωση αυτή ισχύει διαφορετικός συντελεστής επιμερισμού ( $\sigma_\alpha$ ) του προς διανομή ποσού ( $\sigma_\alpha > \sigma_i$  για  $i = 1$  ή  $2$  και  $\sigma_\alpha > = \sigma_i$  για  $i = 3$ , περίπτωση ανώτατων στελεχών). Επομένως το σχήμα αυτό bonus της συγκεκριμένης τράπεζας επιτρέπει συγκυριακά και τη μορφή του μεταβλητού bonus υπό την έννοια της εφαρμογής του ατομικού κινήτρου και του κατ' ιδίαν συντελεστή επιμερισμού στο προς διανομή ποσό. Στην περίπτωση αυτή το μεταβλητό bonus συνδέθηκε με το μέγεθος των καταθέσεων (budget target) και όχι με την υπηρεσιακή αξιολόγηση (merit bonus), πράγμα που συμβαίνει στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών.

Το προς διανομή ποσό σε κάθε υποκατάστημα ( $\Delta M$ ) που πέτυχε τον επιθυμητό στόχο της αύξησης των καταθέσεων αποτελεί ορισμένο ποσοστό ( $\pi$ ) του ποσού της θετικής μεταβολής των συνολικών καταθέσεων του  $\Delta(KAT)M$ . Ισχύει

δηλαδή η παρακάτω σχέση:

$$\Delta M_i = \pi_i \Delta(\text{KAT})M \text{ με } \pi_i = \sigma_i \text{ (2)}$$

για καθεμιά από τις κατηγορίες δικαιούχων ( $i = 1$  υπάλληλοι γραφείου καταθέσεων,  $i = 2$  λοιπό προσωπικό,  $i = 3$  ανώτατα στελέχη). Στην περίπτωση όμως υπερκάλυψης του στόχου του υποκαταστήματος ( $\Sigma M > \Sigma \sigma_i M_i$ ), η σχέση στην (2) για την περίπτωση κάθε ομάδας δικαιούχων ( $i = 1, 2$  και  $3$ ) προβλέπονταν με συντελεστή επιμερισμού ( $\rho$ ) της μεταβολής των καταθέσεων υψηλότερου του ισχύοντος ( $\rho > \pi$ ) ή με τον ισχύοντα συντελεστή ( $\rho = \pi$ ) αλλά με το προς διανομή ποσό οριζόμενο από την παρακάτω σχέση:

$$\Delta M_i = \pi_i \Delta(\text{KAT})M (\Sigma M - \Sigma \sigma_i M_i) / \Sigma \sigma_i M_i, \pi_i = \sigma_i \text{ (3)}$$

με  $(\Sigma M - \Sigma \sigma_i M_i) / \Sigma \sigma_i M_i$  να αποτελεί διορθωτικό παράγοντα (σε ποσοστιαίους όρους) του αρχικού στόχου  $\Sigma M$  των καταθέσεων της μονάδας.

Η σχέση στην (3) απευθύνθηκε στην περίπτωση των στελεχών του καταστήματος, ισχυούσης της σχέσης στην (1) που προβλέπει ίση διανομή του ποσού αυτού για κάθε στέλεχος και με ανώτατο όριο ( $N_3$ ) ξεχωριστά ( $\Delta M_3 / N_3$ ) για κάθε περίπτωση. Στην περίπτωση βράβευσης υποκαταστήματος για υπέρβαση του ορίου του στόχου ( $\Sigma M - \Sigma \sigma_i M_i$ ) και για τις ομάδες των υπαλλήλων του γραφείου των καταθέσεων ( $i = 1$  πλήθους  $N_1$ ) και λοιπών γραφείων ( $i = 2$  πλήθους  $N_2$ ) προβλέφθηκε η σχέση στην (1) με συντελεστή επιμερισμού ( $\sigma$ ) διαφορετικό για μια εκάστη ομάδα δικαιούχων ( $\sigma_1 > \sigma_2$ ) και με κατανομή του ποσού σε κατά κεφαλή όρους ( $\Delta M > N_1$ ) > ( $\Delta M > N_2$ ) χωρίς πλαφόν.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, στην περίπτωση μιας άλλης τράπεζας κρατικού ενδιαφέροντος (5η) υιοθετήθηκαν πρόσθετες αμοιβές υπό το σχήμα των ετήσιων μεταβλητών 16 bonuses. Οι διαφορές των bonuses αυτών από εκείνα που προαναφέρθηκαν στην περίπτωση της No 1 τράπεζας στον Πίνακα 3 είναι:

Πρώτο, ότι η στοχοθεσία επεκτείνεται πέρα από τη μεταβολή των καταθέσεων  $\Delta(\text{KAT})$  της συγκεκριμένης επιχειρησιακής μονάδας (υποκατάστημα, θυρίδα) και σε άλλα σχετικά με τον ισολογισμό μεγέθη: οι χορηγήσεις (λαμβανομένων υπόψη των προκυπτουσών εμπλοκών και του ύψους των επισφαλών απαιτήσεων)  $\Delta(\text{ΧΟΡ})$ , τα έσοδα από προμήθειες  $\Delta(\text{ΠΡΟΜ})$  αλλά και η διάθεση και κίνηση της πιστωτικής κάρτας  $\Delta(\text{π.ΚΑΡΤΑΣ})$ . Επομένως, οι σχέσεις στην (2) και (3) για το προς διανομή ποσό στην περίπτωση της Τράπεζας No 5 στον Πίνακα 3 καταλήγουν στις παρακάτω:

$$\Delta(1)M_i = \pi_i \Delta(\text{KAT})M \text{ με } i=1, \dots, 6 \text{ δικαιούχους για τον 1ο στόχο (καταθέσεις) (4)}$$

$$\Delta(2)M_i = \pi_i \Delta(\text{ΧΟΡ})M \text{ για τον 2ο στόχο (χορηγήσεις) (5)}$$

$$\Delta(3)M_i = \pi_i \Delta(\text{ΠΡΟΜ})M \text{ για τον 3ο στόχο (προμήθειες) (6)}$$

$$\Delta(4)M_i = \pi_i \Delta(\text{ΠΙΣ. ΚΑΡΤΑΣ})M \text{ για τον 4ο στόχο (κίνηση πιστ. κάρτας) (7)}$$

Δεύτερο, αντίθετα με ότι συνέβαινε στην περίπτωση της τράπεζας No 1, στον Πίνακα 3 στη συγκεκριμένη τράπεζα η σχέση στην (1), λόγω του σχήματος του bonus που εφαρμόστηκε (μεταβλητό σε χρήμα), κατέληγε στην εξής:

$$\Delta(j)M_i = \mu_i \Sigma(j)M_i \text{ } j = \text{αριθμός στόχων} = 1, \dots, 4 \text{ και } \pi_i = \mu_i \text{ (8)}$$

όπου  $i = 1, \dots, 6$  αναφέρεται σε ομοιογενείς από την άποψη του βαθμού ομάδες δικαιούχων ( $i = 1$  για τον Διευθυντή,  $i = 2$  για τον Υποδιευθυντή,  $i = 3$  για τους Τμηματάρχες,  $i = 4$  για τους Προϊσταμένους Τμημάτων, Γραφείων,  $i = 5$  για τους υπόλοιπους Υπαλλήλους και  $i = 6$  για τους Κλητήρες) της επιχειρησιακής μονάδας ( $M=K$  για υποκαταστήματα συγκεκριμένης διαβάθμισης,  $M=\Theta$  για θυρίδα) και το  $\Sigma(j)M$  να ορίζεται σύμφωνα με την (5), (6) και (7) και συγκεκριμένα από τις παρακάτω σχέσεις:

$$\Sigma(1)M = \Delta(\text{KAT})M \text{ σε δραχμές (9)}$$

$$\text{με } \Delta(\text{KAT})M = \Delta(\text{ΚΑΤ. ΟΨΕΩΣ})M \text{ (9α)}$$

$$\text{ή } \Delta(\text{KAT})M = \Delta(\text{ΠΡΟΝΟΜΙΑΚΟΣ, REPOS ΚΑΤ. ΤΑΜ/ΡΙΟΥ, ΤΡΕΧ/ΝΟΣ}) \text{ (9β)}$$

$$\Sigma(2)M = \Delta(\text{ΧΟΡ})M \text{ σε δραχμές και συνάλλαγμα (10)}$$

$$\Sigma(3)M = \Delta(\text{προμ})M \text{ (11)}$$

$$\Sigma(4)M = \Delta(\text{ΚΙΝΗΣΗ ΠΙΣΤΩΤ. ΚΑΡΤΑΣ}) \text{ (12)}$$

Τρίτο, αναφορικά με τους τιθέμενους στόχους της μονάδας ( $\Sigma(j)$ ), τα προκύπτοντα συνολικά προς διανομή ποσά που

αντιστοιχούν στη μονάδα ( $\Delta(j)M$ ) και τους υπαλλήλους ( $\Delta(j)Mi$ ) στις σχέσεις (8) και (9) έως (12), αντίστοιχα σημειώνονται τα εξής:

Μιας και προβλέπονται κλιμάκια για τη μονάδα (π.χ. αύξηση μέχρι 10%, από 10% έως 15%, πάνω από 15%), σε καθένα από αυτά του δεδομένου στόχου (καταθέσεις, χορηγήσεις κλπ.) αντιστοιχεί και ορισμένος συντελεστής ( $\pi$ ) επιμερισμού του ποσού που αντιστοιχεί στο στόχο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των χορηγήσεων στη σχέση (5) το ποσοστό επιμερισμού της μεταβολής των χορηγήσεων  $\Delta(XOP)$  του πρώτου κλιμακίου του στόχου αυτού είναι 0% ( $\pi_1=0\%$ ). Στο δεύτερο κλιμάκιο στόχου  $\Delta(XOP)$  είναι 4% ( $\pi_2=4\%$ ) και στο τρίτο κλιμάκιο στόχου (αύξηση χορηγήσεων άνω του 15%) ο συντελεστής επιμερισμού της αύξησης αυτής ήταν 1,2% ( $\pi_3=1,2\%$ ). Η ίδια λογική υπήρξε και για τους υπόλοιπους τιθέμενους στόχους. Σε κάθε κλιμάκιο τιθέμενου - πραγματοποιούμενου στόχου αντιστοίχισε σε επίπεδο μονάδας και αντίστοιχο κλιμάκιο bonus (της επίτευξης του τρίτου κλιμακίου του συγκεκριμένου στόχου σωρευτικά λαμβανομένης  $0+4\%+1,2\%$ ).

Αυτό που πρέπει να παρατηρηθεί στην περίπτωση της συγκεκριμένης τράπεζας (No 5 στον Πίνακα 3) είναι ο τρόπος επιμερισμού του προς διανομή προκύπτοντος ποσού της μεταβολής του ύψους του στόχου στους δικαιούχους (συντελεστής  $\mu_i = \pi_i$ ). Κατ' αρχήν σημειώνεται ότι κάθε ποσό πρόσθετης αμοιβής (σχέσεις 4-7) δόθηκε αυτοτελώς χωρίς να συμψηφίζεται με τυχόν αρνητικά αποτελέσματα σε άλλους στόχους. Κατόπιν, ένα σημαντικό μέρος του συνολικού προς διανομή ποσού που αναλογεί στη μονάδα (85% για το υποκατάστημα, 100% για τη θυρίδα), του ποσού δηλαδή που αντιπροσωπεύει γενικά η παρακάτω σχέση (βλέπε ορισμούς 4-7)

$$\Delta(1)Mi + \Delta(2)Mi + \Delta(3)Mi + \Delta(4)Mi, (13)$$

επιμερίζεται με διάφορους συντελεστές ( $\mu_i = \pi_i * \sigma_i$ ) για καθεμιά από τις δικαιούχες ομάδες εργαζομένων. Οι συντελεστές αυτοί είναι αύξουσα συνάρτηση της ιεραρχίας στη μονάδα ( $\mu_1 > \mu_2 > \dots > \mu_6$  στην (8)).

Τα διάφορα σχήματα bonus - προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές των εργαζομένων στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος που περιγράφηκαν παραπάνω ίσχυσαν στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '90. Η αναλυτική και "τυπολατρική" θα λέγαμε περιγραφή τους κατέδειξε πρόσθετες αμοιβές συνδεδεμένες με στόχους βασικών μεταβλητών του ισολογισμού των συγκεκριμένων τραπεζών (καταθέσεις, χορηγήσεις, προμήθειες) ή του συγκεκριμένου τραπεζικού ομίλου (πιστωτικές κάρτες). Οι στόχοι αυτοί, επιμεριζόμενοι σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας, ίσχυσαν για όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας της και κατά κανόνα κρίθηκαν ως εφικτοί από τους εργαζόμενους. Το προς διανομή ποσό των πρόσθετων αμοιβών αποτέλεσε αύξουσα και θετική συνάρτηση της δεδομένης ιεραρχίας του υποκαταστήματος, ενώ από το βαθμό του Τμηματάρχη και κάτω ( $i = 3,4,5,6$  στην (8)) επιμεριζότο ισομερώς και σύμφωνα με την αξιολόγηση του Διευθυντή και Υποδιευθυντή. Το σύστημα αυτό είχε επομένως και "κάποια" στοιχεία αξιολογικής πρόσθετης αμοιβής.<sup>17</sup> Και όπου φυσικά υπάρχουν τέτοια στοιχεία, υπάρχουν και σημεία τριβής μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών, αφού η υποκειμενικότητα της αξιολόγησης, στο έστω και "φανερό", σύστημα αξιολόγησης αποτελεί το πρόβλημα.

Σημειώνεται ότι τα συστήματα πρόσθετων αμοιβών που προαναφέρθηκαν ίσχυσαν περιστασιακά και με αποφάσεις της εκάστοτε παρουσιαζόμενης διοίκησης στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Με δεδομένο το ύψος των διαθέσιμων κεφαλαίων που, σε τελική ανάλυση, προέκυπτε από την ικανοποίηση των τιθέμενων στόχων, οι διοικήσεις θεώρησαν λογική τη σύνδεσή τους με πρόσθετες αμοιβές. Δεν υπήρχε σχετική πρόβλεψη για πρόσθετες αμοιβές από κάποια επιχειρησιακή σύμβαση ούτε ακόμη εφαρμογή κάποιου κανονισμού αποδεκτού και από τους εργαζόμενους. Αποτελεί επομένως παράδειγμα προς μίμηση και από τις άλλες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος η πρόσφατη απόφαση της Διοίκησης της Εθνικής Τράπεζας (και της Ιονικής) να προβλεφθεί, μέσω της επιχειρησιακής σύμβασης με τους εργαζόμενους, ειδικός κανονισμός - πλαίσιο για τις πρόσθετες αμοιβές (κανονισμός χορήγησης προμηθειών από ασφάλιστρα) όπως επίσης και αντίστοιχος κανονισμός εξειδικευμένου προσωπικού. Το ολοκληρωμένο σύστημα παροχής Διοικητικών Πληροφοριών (M.I.S.), που χρησιμοποιείται από όλες σχεδόν τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, βοηθάει επίσης στην υιοθέτηση τέτοιου είδους αμοιβών.

## B. Ιδιωτικές Ελληνικές Τράπεζες (Υποσύνολο II)

Η σχέση (μισθοί + εισφορές) / μικτά κέρδη παρουσιάζεται στις τράπεζες αυτές αρκετά βελτιωμένη τα τελευταία χρόνια.<sup>18</sup> Τα μερίδια στην τραπεζική αγορά, δεδομένου του μεγέθους και της ηλικίας των τραπεζών του υποσυνόλου, είναι επίσης αξιοπρόσεκτα (βλέπε Alpha Πίστewος στον Πίνακα 1).

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, το υποσύνολο II του δείγματος των ιδιωτικών τραπεζών παρέχει πρόσθετες αμοιβές με τη μορφή των χρηματικών bonuses. Τα bonuses αυτά μπορούν να προσεγγίσουν το επίπεδο του μισού ως και ενός μισθού, τόσο για τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών όσο και για εκείνους των υποκαταστημάτων και θυρίδων. Οι πρόσθετες αμοιβές έχουν το χαρακτήρα των μεταβλητών bonuses με την έννοια που ορίστηκε στα προηγούμενα. Αντίθετα με ότι συμβαίνει στην περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, οι πρόσθετες αμοιβές στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες βασίζονται κυρίως στην υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων και δεν συνδέονται άμεσα τουλάχιστον με στόχους σε συγκεκριμένες μεταβλητές του ισολογισμού τους. Για παράδειγμα, σε μια από τις τράπεζες αυτές (No 2 στον Πίνακα 3) η καταβολή bonus, όπως και κάθε άλλη ποσοστιαία αύξηση των ακαθάριστων αποδοχών των υπαλλήλων απευθυνόμενη σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού στις κεντρικές υπηρεσίες και στα υποκαταστήματα, βασίζεται στην υπηρεσιακή αξιολόγηση η οποία προσδιορίζει τελικά και τον επιμερισμό του συνολικού ποσού των πρόσθετων αμοιβών σε ατομική βάση και επίπεδο τμήματος. Επειδή όλες σχεδόν οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες μισθολογικά ακολουθούν τα προβλεπόμενα από τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΣΣΕ) σε

επίπεδο κλάδου, οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού (bonus + προσαυξήσεις ακαθάριστων ετήσιων αποδοχών) συνδέονται, όμως, κατά έμμεσο τρόπο και με τα γενικότερα αποτελέσματά τους, όπως παρατηρούνται σε προσδιοριστικές των κερδών μεταβλητές στους ισολογισμούς (τόκοι πιστωτικοί, έσοδα από προμήθειες, απάλειψη εμπλοκών και καθυστερήσεων στα δάνεια και τις πιστωτικές κάρτες, καταθέσεις χαμηλού κόστους, κλπ.). Οι πρόσθετες αμοιβές στις τράπεζες του υποσυνόλου II στον Πίνακα 3, λόγω της συμμεταβολής τους με τα ποσοστά επιμερισμού τους στους δικαιούχους, παρουσιάζουν το σχήμα των μεταβλητών bonuses και άλλων προσαυξήσεων στις ακαθάριστες αποδοχές. Η σχέση όμως στο προς διανομή ποσό που αναφέρθηκε στην (8) αντικαθίσταται από την παρακάτω γενικότερη σχέση για την περίπτωση των προσαυξήσεων επί των αποδοχών

$$\Delta\pi.\alpha Mi = \mu_i \text{ΑΠΟΔ} Mi \quad (14)$$

$\mu_i$  \*  $\sigma_i$  και

για  $M =$  υποκατάστημα, θυρίδα

$\mu_i =$  ποσοστό επιμερισμού για την  $i$  ομάδα ή υπάλληλο της μονάδας  $M$  ( $i = 1$  για ανώτατα,  $i = 2$  ανώτερα,  $i = 3$  μεσαία,  $i = 4$  υπάλληλοι και  $i = 5$  βοηθητικό προσωπικό),

ΑΠΟΔ $M_i$  οι αποδοχές του  $i$  υπαλλήλου ή  $i$  ομάδας δικαιούχων

και από την παρακάτω σχέση για την περίπτωση της καταβολής πρόσθετων αμοιβών με τη μορφή χρηματικού ή άλλου bonus

$$\Delta\text{bonus} Mi = \nu_i \text{ΑΠΟΔ} Mi \quad (15)$$

$\nu_i$  \*  $\mu_i$  \*  $\sigma_i$ .

Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες, τόσο στην περίπτωση της προσαύξησης των αποδοχών (14) όσο και στην αντίστοιχη της καταβολής των bonuses (15), προϋποθέτει την ύπαρξη κατ' ιδίαν ποσοστών του προς επιμερισμού ποσού για κάθε ένα υπάλληλο ή ομάδα ( $\mu_i$ ,  $\nu_i$ ) και όχι την αντίστοιχη των σταθερών ποσοστών ( $\sigma_i$ ). Σε γενικές γραμμές το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθούν οι τράπεζες του υποσυνόλου II του Πίνακα 3 ενέχει κριτήρια αξιολόγησης και ποσοστά προσαύξησης των αποδοχών και επιμερισμού των bonuses του τύπου της αξιολογικής αμοιβής (merit increase + merit bonus στο merit system). Το σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθείται αποτελείται από τους ετήσιους στόχους στην αρχή της κάθε χρονιάς, την ανασκόπηση προόδου και απόδοσης στο μέσο της και τον προγραμματισμό ανάπτυξης στο τέλος της όταν και ολοκληρώνεται (bonuses). Η καταβολή πρόσθετων αμοιβών με το σχήμα των bonuses σε ρευστά και σε συνάρτηση με a priori στόχους της επιχειρηματικής μονάδας απευθύνεται κυρίως στους υπαλλήλους υψηλών προδιαγραφών (top manager ή Chief Executive Officers, CEO). Αντίθετα, οι προσαυξήσεις στις βασικές αποδοχές, απευθυνόμενες στο σύνολο το προσωπικού, καταβάλλονται σύμφωνα με τα ακολουθούμενα κριτήρια υπηρεσιακής αξιολόγησης και τις συνοδευόμενες βαθμολογικές διαβαθμίσεις.

Οι ιδιαίτερες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως η ηγετική ικανότητα, η διαμόρφωση ιδεών, η ικανότητα χειρισμού σε αντίξοες καταστάσεις, η εστίαση στον πελάτη, η εμμονή στα αποτελέσματα, το εμπορικό δαιμόνιο, οι πρωτοβουλίες σε θέματα σχετικά με την κινητοποίηση των πόρων της επιχειρηματικής μονάδας, η προώθηση της εικόνας της (image), αποτελούν παραδείγματα κριτηρίων που υπεισέρχονται με αντίστοιχους βαθμούς (grades) στην υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων και στον προσδιορισμό της σχετικής προσαύξησης στις βασικές αποδοχές τους.

Η σύνδεση των πρόσθετων αμοιβών με συγκεκριμένη στοχοθεσία σε μεγέθη του ισολογισμού (προμήθειες, καταθέσεις κλπ.) υιοθετήθηκε ρητά στην Τράπεζα Κρήτης (Διοίκηση Κοσκωτά). Οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού στην Τράπεζα αυτή συνδέθηκαν με συγκεκριμένους στόχους στο ύψος των καταθέσεων (δραχμικών και σε συνάλλαγμα), καθώς και στο αντίστοιχο των καθαρών τόκων, προμηθειών, γενικών εξόδων, κερδών ή ζημιών. Οι αμοιβές αυτές συναρτήθηκαν θετικά με την ικανοποίηση καθενός από τους στόχους αυτούς ξεχωριστά και αναφέροντο σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Παρά τη σχετική αισιοδοξία που επικράτησε στην αρχή της εφαρμογής του σχήματος αυτού, τελικά αποδείχθηκαν μη πραγματοποιήσιμες οι πρόσθετες αυτές αμοιβές, μιας και οι στόχοι που έθεσε η τότε Διοίκηση της Τράπεζας Κρήτης κρίθηκαν ως μη ρεαλιστικοί και μη επιτεύξιμοι από κανένα υποκατάστημά της. Προκύπτει επομένως το συμπέρασμα ότι, τόσο στην περίπτωση της πρόσδεσης των πρόσθετων αμοιβών με την υλοποίηση στόχων συγκεκριμένων μεταβλητών του ισολογισμού των τραπεζών όσο και στην αντίστοιχη της υπηρεσιακής αξιολόγησης, για να μη χαρακτηρίζονται οι αμοιβές αυτές είτε ευκαιριακές είτε και μη πραγματοποιήσιμες, θα πρέπει να προβλέπονται και μέσα από συγκεκριμένο κανονισμό πρόσθετων αμοιβών. Ο κανονισμός αυτός θα πρέπει να έχει κατ' αρχήν διάρκεια, να θέτει στόχους ή και κριτήρια αξιολόγησης αποδεκτά και από την πλευρά των εργαζόμενων και να περιγράφει επακριβώς, με τη δεδομένη τυπολογία των πρόσθετων αμοιβών, τους ακολουθούμενους μηχανισμούς. Στον κανονισμό των πρόσθετων αμοιβών θα πρέπει να υιοθετείται ένα μίγμα οικονομικών κινήτρων (economic incentives) συνδεδεμένων με στόχους και την αξιολόγηση της γενικότερης "παρουσίας" των υπαλλήλων<sup>19</sup>.

Γ. Υποκαταστήματα Ξένων Τραπεζών (Υποσύνολο III)



Τα υποκαταστήματα αυτά, και ειδικά εκείνα των Αμερικάνικων Τραπεζών, ακολουθούν διαφορετική πολιτική διαχείρισης προσωπικού και διαφορετικά συστήματα (πρόσθετων) αμοιβών απ' ότι ακολουθούν οι ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες και οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Η ακολουθούμενη πολιτική μισθών υλοποιείται μέσω της εφαρμογής του αξιολογικού συστήματος (merit system). Στο σύστημα αυτό ως πρόσθετες αμοιβές λογίζονται οι διάφορες προσαυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές (merit increase) καθώς και τα διάφορα εφάπαξ bonuses (merit bonuses).

Πριν αναφερθούμε στις ειδικότερες περιπτώσεις των διεθνικών υποκαταστημάτων που λειτουργούν στη Χώρα μας, αξίζει να δώσουμε κάποια ελάχιστα στοιχεία του αξιολογικού συστήματος, όπως αυτά δημοσιοποιήθηκαν από την Εταιρία Top Pay Unit του Λονδίνου (βλέπε IDS, 1985). Οι Πίνακες 3α και 3β που ακολουθούν αναφέρονται σε υποθετικά παραδείγματα και για δύο κατηγορίες εργαζομένων, τους υπαλλήλους και τα στελέχη. Σε καθεμιά από τις κατηγορίες αυτές υπάρχουν κατά κανόνα διαφορετικά γενικά και ειδικά κριτήρια αξιολόγησης όπως επίσης και διαφορετικές κλίμακες διαβάθμισης για κάθε κριτήριο. Τα κριτήρια αξιολόγησης στους Πίνακες 3α και 3β είναι ενδεικτικά και συνήθως υιοθετούνται σε τέτοιο πλήθος ώστε να μπορούν να εφαρμοσθούν στις επί μέρους κατηγορίες θέσεων του προσωπικού (ειδικοί μηχ/σης, χρηματο-οικονομικής ανάλυσης, γραμματείς, κλπ.). Η εξειδίκευση αυτή των κριτηρίων μπορεί να προσδώσει στο αξιολογικό σύστημα κάποια αντικειμενικότητα, αλλά η πολυπλοκότητα της εφαρμογής ενός σημαντικού αριθμού ειδικών κριτηρίων στο σύστημα αυτό συνήθως αποφεύγεται. Αλλά ακόμη και στην περίπτωση που υιοθετείτο μια τόσο εξειδικευμένη από μεριάς ειδικών κριτηρίων υπηρεσιακή αξιολόγηση, η φαινομενική αντικειμενικότητά της μετριάζεται μέχρι εκμηδενισμού (πως και με ποιες σταθμίσεις της επιμέρους βαθμολογίας στα ειδικότερα κριτήρια προκύπτει η τελική κάθε γενικού κριτηρίου στους Πίνακες 3α και 3β και τελικά πως προκύπτει -εάν προκύπτει- η τελική αξιολόγηση και επομένως η τελική προσαύξηση των ελάχιστων βασικών αποδοχών). Ο ποσοτικός προσδιορισμός της αξιολόγησης στο τέλος των Πινάκων 3α και 3β είναι ενδεικτικός των υφιστάμενων προβλημάτων στο αξιολογικό σύστημα. Πραγματικά, οι συντελεστές στάθμισης της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων αποτελούν το κύριο πρόβλημα στο σύστημα αυτό. Έπονται άλλα προβλήματα που έχουν επισημανθεί από πολλούς 20 που αναφέρονται παρακάτω κατά περίπτωση.

Σημειώσεις: Από την αξιολόγηση στον ποσοτικό προσδιορισμό των πρόσθετων αμοιβών.

— Οι υπάλληλοι γραφείου και οι προς αυτούς εξομοιούμενοι υφιστάμενοι υπόκεινται σε διαφορετικές προσαυξήσεις στις βασικές αποδοχές καθώς και σε διαφορετικά όρια μέγιστων προσαυξήσεων (και bonus).

— Οι ελάχιστες αποδοχές ορίζονται (από ΣΣΕ ή αγοραία) για το τρέχον έτος, π.χ. σε 3 εκ. δρχ.

— Ακολουθώντας, και με βάση την υπηρεσιακή αξιολόγηση, ισχύουν τα παρακάτω:

Επίπεδο απόδοσης Ετήσιες προσαυξήσεις Μέγιστο ύψος συνολικής αμοιβής

(τελική αξιολόγηση) (των 3 εκ. δρχ.)

Κανονικό (S) 4% (120.000 δρχ.) 3.913.620

Επάξιο (M) 5% (150.000 δρχ.) 4.144.193

Εκλεκτικό (E) 6% (180.000 δρχ.) 4.374.256

ΠΗΓΗ: Αναλυτική παρουσίαση του παραδείγματος του IDS (1985).

Οι πρόσθετες αμοιβές στο αξιολογικό σύστημα αμοιβής, που ακολουθούν στη Χώρα μας οι διεθνικές τράπεζες, εξαντλούνται από τις προσαυξήσεις που προκύπτουν με βάση το σύστημα αυτό στις βασικές αποδοχές των εργαζόμενων (merit pay ή merit increase) και από την καταβολή εφάπαξ bonus στην ίδια βάση (merit bonus). Το πρώτο επομένως πρόβλημα που προκύπτει πέρα από εκείνο που προαναφέρθηκε (σταθμίσεις στη βαθμολογία των ειδικών και γενικών κριτηρίων αξιολόγησης) είναι εκείνο του προσδιορισμού των ελάχιστων βασικών αποδοχών. Στις Αμερικανικές τράπεζες οι βασικές αποδοχές προσδιορίζονται, πριν εισέλθουν στην εφαρμοζόμενη κλίμακα αξιολόγησης, από έρευνα στην αγορά εργασίας που αντιμετωπίζουν και οι λοιπές εκ των ανταγωνιστριών τραπεζών. Οι συγκεκριμένες τράπεζες, με βάση τα στοιχεία αυτά της αγοράς, ορίζουν συνήθως την εισαγωγή των βασικών αποδοχών στην κλίμακα ποσοτικοποίησης της αξιολόγησης (βλέπε Πίνακες 3α, 3β) κάτω και του αγοραίου επιπέδου τους (στο 75%)<sup>21</sup> στρατολογώντας με αυτόν τον τρόπο τους χαμηλότερα αμοιβόμενους στην αγορά του κλάδου. Αποτελεί ίσως τη δική μας άποψη ότι οι εξεταζόμενες τράπεζες στην περίπτωση της προσέλκυσης στελεχών ίσως να θέτουν και επίπεδα αγοραίων βασικών αποδοχών αρκετά υψηλότερα εκείνων που επικρατούν. Για την πλειοψηφία όμως των εργαζόμενων το ύψος των αρχικών βασικών αποδοχών που υπεισέρχεται στην προσαύξηση με βάση την υπηρεσιακή αξιολόγηση είναι αναμφισβήτητα υποτιμημένο. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι τα στοιχεία της έρευνας της αγοράς δεν κοινοποιούνται στο υπάρχον σωματείο των εργαζόμενων.

Ένα δεύτερο πρόβλημα που προκύπτει από το αξιολογικό σύστημα αμοιβής που ακολουθούν οι Αμερικανικές τράπεζες στην Ελλάδα είναι ότι το μέσο ποσοστό της ετήσιας αύξησης - αναπροσαρμογής των ποσών κάθε αξιολογικής διαβάθμισης (βλέπε σημειώσεις στους Πίνακες 3α, 3β) εγκρίνεται κατ' ευθείαν από τη μητρική τράπεζα. Το πρόβλημα αυτό συναντάνται και σε άλλες διεθνικές τράπεζες που ακολουθούν εν μέρει την αξιολογική αμοιβή όπως

διαπιστώνεται παρακάτω.

Ένα τρίτο και κύριο πρόβλημα που έχει προκύψει και μετά τις καταγγελίες των εργαζόμενων στις Αμερικάνικες τράπεζες, και που κρίνει την ακαταλληλότητα του συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται, είναι η αδιαφάνεια στις αξιολογικές προσαυξήσεις. Το πρόβλημα αυτό επισημάνθηκε ήδη από την αρχή της περιγραφής μας.

Η διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείται εξαντλείται μεταξύ αξιολογητή, αξιολογούμενου, ιεραρχίας και δ/σης προσωπικού. Η εκτίμηση του πρώτου για το συγκεκριμένο εργαζόμενο είναι και η πρώτη και κύρια σκιαγράφηση σε ένα σύστημα αξιολόγησης χωρίς εφαρμογή κάποιου κανονισμού και δικαιώματος αναθεώρησης κατά τρόπο αντίστοιχο εκείνου των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος. Αντίθετα με ότι συμβαίνει σε ένα αξιολογικό σύστημα αμοιβής που βασίζεται και στη μέθοδο διύλισης του εργαζόμενου όπου συμπεριλαμβάνονται όλα σχεδόν τα χαρακτηριστικά του (βλέπε Πίνακες 3α, 3β), το σύστημα της αξιολογικής αμοιβής (A.AM) που ακολουθούν οι Αμερικάνικες τράπεζες είναι προσανατολισμένο στο “μετρήσιμο” αποτέλεσμα του εργαζόμενου ανεξάρτητα από άλλα χαρακτηριστικά του. Η A.AM εφαρμόζεται με ιδιαιτερότητες από τις Αμερικάνικες τράπεζες συγκριτικά με άλλες διεθνικές Ευρωπαϊκές τράπεζες. Οι τελευταίες, παρόλο ότι ήδη από την κλαδική ΣΣΕ του 1990 υποχρεούνται να εφαρμόζουν τουλάχιστον το ενιαίο μισθολόγιο για τον προσδιορισμό των ελάχιστων βασικών αποδοχών, εν τούτοις εξακολουθούν να εφαρμόζουν ατομικές και περιπτωσιολογικές ρυθμίσεις στις αμοιβές τους, με τα συγκεκριμένα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, αιτούμενες από τα Δικαστήρια και το Συμβούλιο Επικρατείας την προνομιακή εξαίρεσή τους από τις ΣΣΕ του κλάδου.

Εκτός από τις προσαυξήσεις, βάσει του υιοθετηθέντος και εφαρμοζόμενου συστήματος αξιολογικής αμοιβής στις Αμερικάνικες τράπεζες, υπάρχουν σε λειτουργία και διάφορα bonuses βάσει στόχων. Επειδή στο τελικό ύψος των προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών υπάρχει πλαφόν αυξήσεων (βλ. Πίνακες 3α, 3β), η καταβολή των bonuses δικαιολογείται και από την άποψη αυτή. Να προσαυξάνει δηλαδή τις αξιολογικές βασικές αποδοχές υπαλλήλων (κυρίως ανώτατων στελεχών), η υπηρεσιακή αξιολόγηση των οποίων τους οδηγεί πέραν του επιτρεπόμενου ορίου. Στις Αμερικάνικες τράπεζες, με δεδομένη την ακολουθούμενη εκάστοτε μισθολογική πολιτική της μητρικής τράπεζας, η καταβολή του αξιολογικού bonus αποσκοπεί στη συγκράτηση των εξειδικευμένων στελεχών που δημιούργησαν απρόσμενες θετικές εξελίξεις στις χορηγήσεις (απεμπλοκές), στις καταθέσεις (μεγάλο ύψος με χαμηλό κόστος άντλησης) καθώς και σε άλλα μεγέθη που ενδιαφέρουν (τόκοι, προμήθειες, μείωση γενικών εξόδων, κλπ.). Με τους ίδιους περιορισμούς στις τράπεζες αυτές συναντώνται bonuses βάσει πωλήσεων και πραγματοποιούμενων κερδών. Τα bonuses αυτά χαρακτηρίζονται ως αξιολογικά αφού κατά κανόνα παρέχονται σε ατομική βάση. Ακόμη και στην περίπτωση της επιβράβευσης μερικών εκ των υποκαταστημάτων για την ικανοποίηση α priori στόχων και της κατανομής του bonus σε όλους τους υπαλλήλους (εκτός των στελεχών), η κατανομή αυτή λαμβάνει υπ' όψη της την υπηρεσιακή αξιολόγηση ενός εκάστου. Στις εξεταζόμενες τράπεζες συναντάται επίσης και η καταβολή ενός ετήσιου σταθερού bonus επί των κερδών (τηρούμενων των προαναφερθέντων περιορισμών) το οποίο επιμερίζεται βάσει ενός σταθερού ποσοστού των αποδοχών του προηγούμενου έτους. Το ποσοστό αυτό καθώς και η γενικότερη ακολουθούμενη μισθολογική πολιτική καθορίζεται από τη μητρική τράπεζα.

Οι Βρετανικές Τράπεζες καθώς και τα άλλα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών στην ελληνική αγορά ακολουθούν και εφαρμόζουν παρόμοια πολιτική πρόσθετων αμοιβών. Το ακολουθούμενο από τις τράπεζες αυτές αξιολογικό σύστημα αμοιβών παρουσιάζει εν τούτοις ορισμένες διαφοροποιήσεις συγκριτικά με τις Αμερικάνικες τράπεζες. Κατ' αρχήν, ο προσδιορισμός των βασικών αποδοχών που υπεισέρχονται στην αξιολογική κλίμακα προσδιορισμού των πρόσθετων αμοιβών δέχθηκε, σε μεγαλύτερη έκταση απ' ότι στις Αμερικάνικες, την επίδραση του ενιαίου μισθολογίου που ισχύει από τις συμφωνίες στον κλάδο. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι και οι περισσότερες από τις μητρικές τράπεζες των χωρών της Κοινοπολιτείας ακολουθούν τις συμφωνίες ως προς το ύψος των ελάχιστων βασικών αποδοχών που δρομολογούνται μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών στις χώρες εγκατάστασής τους. Μια ίσως άλλη διαφορά μεταξύ τραπεζών της Κοινοπολιτείας και των Αμερικάνικων τραπεζών είναι ότι στις πρώτες οι πρόσθετες αμοιβές που προκύπτουν από την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων αποτελούν το αντικείμενο και επιχειρησιακής διαπραγμάτευσης. Από την άποψη αυτή οι Βρετανικές τράπεζες φαίνεται ότι ευρίσκονται πιο κοντά στην πραγματικότητα των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών (υποσύνολο II στον Πίνακα 3), αν και διαφορές εξακολουθούν να υπάρχουν.

Στα υποκαταστήματα των Ευρωπαϊκών τραπεζών που λειτουργούν στη Χώρα μας μπορεί να εντοπίσει κανείς εκτός από στοιχεία του εφαρμοζόμενου ενιαίου μισθολογίου (βασικές αποδοχές, επιδόματα) και στοιχεία των αξιολογικών προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές (merit increase) καθώς και εκείνα των αξιολογικών (μεταβλητών και σταθερών) bonuses. Συνήθως, όπως και στις Αμερικάνικες τράπεζες, η καταβολή των διάφορων bonuses αποφεύγεται να συνδέεται άμεσα και γραμμικά με τη συνήθη εξέλιξη των κερδών και των συνθετικών τους στοιχείων. Σημειώνεται ότι στις λογιστικές καταστάσεις δεν αναφέρονται τα κέρδη της μονάδας. Επίσης, τα bonuses, μη υποκείμενα σε κάποιο κανονισμό, κρίνονται περιπτωσιακά και επομένως δεν έχουν διάρκεια. Χωρίς να αντιμετωπίζουν φραγμούς στις αυξήσεις των μισθών από την εισοδηματική πολιτική (αντιμετωπίζουν φραγμούς από την ποσοτικοποίηση της υπηρεσιακής αξιολόγησης που επιβάλλει η μητρική τράπεζα) που ακολουθείται στη Χώρα μας με την καταβολή μισθών για κάλυψη των απωλειών αυτών, ή bonus, τα υποκαταστήματα των Ευρωπαϊκών τραπεζών καταφέρνουν να προσελκύσουν στελέχη από άλλες τράπεζες.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων υπόκειται, όπως στην περίπτωση των Αμερικάνικων τραπεζών, στη φιλοσοφία της αξιολογικής αμοιβής που αναφέρθηκε στους Πίνακες 3α και 3β. Τα φύλλα υπηρεσιακής αξιολόγησης, αντίθετα με ότι συμβαίνει στις Αμερικάνικες τράπεζες, περιέχουν στοιχεία του τύπου της διύλισης. Στα φύλλα αυτά δηλαδή δεν προβάλλεται μόνο το “μετρήσιμο” αποτέλεσμα του υπαλλήλου αλλά συνυπάρχουν στοιχεία συνθηκών και μέσων που

του παρέχονται για να εκπληρώσει τα καθήκοντά του καθώς και στοιχεία της γενικότερης “παρουσίας” του στη Μονάδα. Στην αξιολόγηση του υπαλλήλου, εκτός από τα Μ.Ι.Σ. (Management information systems) που εφαρμόζονται και που αποσκοπούν τελικά στο “μετρήσιμο” της απόδοσης των υπαλλήλων, στα υπάρχοντα κέντρα αξιολόγησης (Τράπεζα Κύπρου)<sup>22</sup> εξακριβώνεται εάν οι επιλεγόμενοι υπάλληλοι για την πλήρωση ορισμένων νέων διευθυντικών κυρίως θέσεων είναι όντως κατάλληλοι (βαθμολογία προσομοίωσης) για τις πλέον πειστικές και αντίξοες συνθήκες τραπεζικών εργασιών.

Το υποσύνολο ΙΙΙ των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών, ακολουθεί κατά κανόνα τον προσδιορισμό των αμοιβών μέσα από την υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων με παραλλαγές της αξιολογικής αμοιβής (Α.ΑΜ), ο βασικός μηχανισμός της οποίας παρουσιάστηκε στους Πίνακες 3α και 3β. Κύρια διαφορά του υποσυνόλου αυτού των τραπεζών με τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (όποτε και όπως οι τελευταίες εφάρμοσαν τη μισθολογική πολιτική των πρόσθετων αμοιβών) είναι η βάση πρόσδεσης των αμοιβών. Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος οι πρόσθετες αμοιβές συνδέθηκαν (έστω χωρίς κανονισμό και περιπτωσιακά στο παρελθόν) με τιθέμενους στόχους σε συγκεκριμένες, εμφανιζόμενες στους ισολογισμούς τους, μεταβλητές όπως τα κέρδη, οι χορηγήσεις, οι καταθέσεις. Αντίθετα, στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών οι στόχοι αυτοί είναι “κρυφοί”, αδιαφανείς και περιπτωσιακοί. Πριν ανακοινωθεί η επίτευξή τους, αίρονται και άγονται μεταξύ των υπευθύνων. Πέραν της αδιαφάνειας αυτής, ήδη έχει επισημανθεί από την αρχή της περιγραφής των πρόσθετων αμοιβών το αξιολογικό σύστημα που εφαρμόζεται, και ειδικότερα η υπηρεσιακή αξιολόγηση και ο ποσοτικός προσδιορισμός τους, έχει καταγγελθεί εκ μέρους των εργαζόμενων.

Οι εργαζόμενοι καταγγέλλουν συγκεκριμένα τον εργατικό ελιτισμό που δημιουργούν οι εφαρμοζόμενες κλίμακες αξιολόγησης, την απουσία συμφωνιών, δεσμεύσεων και στοχοθεσίας, τη διαφορά στην ακολουθούμενη μισθολογική πολιτική από τη μητρική τράπεζα και το υποκατάστημά της στην Ελλάδα (Ευρωπαϊκές τράπεζες), τη γενικότητα των κριτηρίων στην υπηρεσιακή αξιολόγηση, τη διάσταση μεταξύ συγκεκριμένης περιγραφής και αξιολόγησης θέσεων από το τελικό δελτίο αξιολόγησης, την απουσία κανονισμού και ρύθμισης των πρόσθετων αμοιβών μέσω των επιχειρησιακών συμβάσεων. Οι εργαζόμενοι καταγγέλλουν τα υποκαταστήματα ορισμένων ξένων τραπεζών ότι προσπαθούν, στον ευαίσθητο χώρο που αφορά τις αμοιβές αλλά και τη γενικότερη εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, να επιβάλλουν ένα καθεστώς “ζούγκλας” ατομικών και μη ελεγχόμενων περιπτωσιολογικών ρυθμίσεων.

#### 4.2 Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο.

Η διανομή μετοχών και κερδών ως πρόσθετη αμοιβή<sup>23</sup> φαίνεται να είναι πρωτόγνωρη για τον τραπεζικό κλάδο στη Χώρα μας εν αντιθέσει με ότι συμβαίνει στις μητρικές Αμερικάνικες τράπεζες (βλέπε Oster, 1994). Σύμφωνα με τον Πίνακα 4, η διανομή κερδών - μετοχών με την έννοια της πρόσθετης αμοιβής που έχει υιοθετηθεί στην παρουσιαζόμενη μελέτη (καταβαλλόμενες υπό την προϋπόθεση ικανοποίησης ορισμένων α priori κριτηρίων, διακρινόμενες από τις τακτικές αποδοχές που κατά κανόνα ορίζονται από τη ΣΣΕ του κλάδου, προβλεπόμενες ή όχι από τις επιχειρησιακές συμβάσεις) δεν φαίνεται να υιοθετείται κατά κανόνα από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος ούτε από τις ιδιωτικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών. Το τι ισχύει πραγματικά, σε σχέση με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στο μετοχικό κεφάλαιο των συγκεκριμένων τραπεζών και σε σχέση με τα κέρδη και μετοχές ως πρόσθετες αμοιβές, αναφέρεται κατά εξεταζόμενο υποσύνολο τραπεζών παρακάτω.

##### Α. Τράπεζες Κρατικού Ενδιαφέροντος

Διανομή κερδών στις τράπεζες αυτές με την έννοια της μη τακτικής, μη πάγιας πρόσθετης αμοιβής δεν συναντάται. Η στοχοθεσία και η αντίστοιχη σύνδεση πρόσθετων αμοιβών δε συσχετίζεται κατ' άμεσο τρόπο με τα κέρδη των τραπεζών, αλλά συνδέεται, όπως αναφέρθηκε στο τμήμα 2.3.1α, με άλλες μεταβλητές καθοριστικές των κερδών (τόκοι, προμήθειες). Η ανυπαρξία διανομής κερδών, με τη μορφή της πρόσθετης (αξιολογικής και μη) αμοιβής δεν δικαιολογείται μετά τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τις ισχύουσες φοροαπαλλαγές για το προς διανομή ποσό των κερδών των τραπεζών που εισήγαγαν οι Νόμοι 1473/84, 1731/87, 1876/90, 1892/90. Προκύπτει επομένως η διαπίστωση ότι οι Νόμοι αυτοί προετοίμασαν μόνο το έδαφος για την εμφάνιση των διάφορων επιδομάτων ισολογισμού που παρέχονται ετήσια και ανελλιπώς και ανεξάρτητα του ύψους των πραγματοποιούμενων κερδών από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Τα επιδόματα αυτά έχουν ήδη ενσωματωθεί στις βασικές αποδοχές που ορίζονται από τις κλαδικές ΣΣΕ και δεν αποτελούν πρόσθετη αμοιβή του τύπου και της μορφής που εξετάζεται στο τμήμα αυτό.

Στο εξεταζόμενο υποσύνολο τραπεζών δεν συναντάται επίσης η διανομή μετοχών με τη μορφή της πρόσθετης αμοιβής. Σύμφωνα με τα όσα ισχύουν αλλού,<sup>24</sup> η επιλογή μετοχών ως πρόσθετης αμοιβής παρέχει το δικαίωμα στους υπαλλήλους να αγοράσουν μετοχές της ίδιας της τράπεζας ή των επιχειρήσεων του ομίλου της σε προνομιακή / εγγυημένη τιμή. Το δικαίωμα αυτό κατοχυρώνεται από την ανάλογη απόδοση των υπαλλήλων. Η διανομή των μετοχών μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της λειτουργίας ενός συλλογικού ταμείου με δικαίωμα ψήφου στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων καθώς και με δικαίωμα ρευστοποίησης των αποδόσεων μετά από ορισμένα χρόνια (Employee Stock Ownership Plan). Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος όπου κατά καιρούς έχει εμφανισθεί η διανομή μετοχών (ΑΤΕ: μετοχές της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος, Εμπορική: δικές της μετοχές) η διανομή είναι αναλογική του υπάρχοντος επιπέδου ιεραρχίας (προνομιούχα τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη) σε οποιοδήποτε χρηματοδοτικό σχήμα και εάν ακολουθείται<sup>25</sup>. Η με αυτόν τον τρόπο προκύπτουσα διανομή μετοχών, αν και μπορεί κάτω από προϋποθέσεις (ταύτιση ιεραρχίας με αποδοτικότητα) να θεωρηθεί ως πρόσθετος αμοιβή, εν τούτοις απέχει κατά πολύ από την πολιτική του stock option που εφαρμόζουν οι μητρικές Αμερικάνικες τράπεζες, όπου οι μετοχές παρουσιάζονται ως πρόσθετη υπό όρους επιλογή στη σύνθεση των πρόσθετων αμοιβών απευθυνόμενες επιλεκτικά σε ομάδες υπαλλήλων (top ή assistant managers) που γνωρίζουν και αποδέχονται τους κινδύνους μιας μελλοντικής ρευστοποίησής τους.

## Β. Ιδιωτικές Ελληνικές Τράπεζες

Διανομή κερδών και μετοχών στις τράπεζες αυτές του υποσυνόλου II στον Πίνακα 4 δεν υπάρχει. Σχετικά με το θέμα αυτό της διανομής κερδών ως πρόσθετης αμοιβής σημειώνεται ότι κατά καιρούς έχει επισημανθεί ότι είναι στις προθέσεις της πολιτικής αμοιβών που ακολουθείται να συμπεριληφθεί η διανομή αυτή ως μέρος των πρόσθετων αμοιβών που ήδη εφαρμόζονται. Οι επιχειρησιακές συμβάσεις δεν έχουν όμως καταφέρει μέχρι στιγμής να αποσπάσουν τη ρητή δέσμευση της εργοδοτικής πλευράς για την υιοθέτηση της διανομής κερδών και μετοχών ως πρόσθετης αμοιβής. Η διανομή κερδών με τη μορφή των χρηματικών bonuses υπακούει στην περίπτωση των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών στην ίδια φιλοσοφία με εκείνη των υποκαταστημάτων των ξένων τραπεζών. Δηλαδή πραγματοποιείται για απρόσμενα κέρδη της επιχειρηματικής μονάδας και σύμφωνα με την υπηρεσιακή αξιολόγηση εκείνων που οδήγησαν στο αναπάντεχο της ευνοϊκής προς τα κέρδη ρύθμισης. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει για τη διανομή μετοχών ως πρόσθετης αμοιβής. Η διανομή αυτή δεν περιορίζεται κατ' ανάγκη στους υψηλά ιστάμενους.

Η Τράπεζα Εργασίας αποτελεί ίσως την εξαίρεση στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες. Στην τράπεζα αυτή<sup>26</sup> χρησιμοποιείται στην ακολουθούμενη μισθολογική πολιτική η διανομή μετοχών ως πρόσθετη αμοιβή. Μάλιστα η διανομή αυτή είναι, όπως και στην περίπτωση των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, αναλογική του κατεχόμενου βαθμού και θέσης του απασχολούμενου προσωπικού. Η διανομή έχει ετήσιο χαρακτήρα και υποθέτει ότι η ιεραρχία και η θέση των υπαλλήλων αντανakλούν πλήρως το επίπεδο αποδοτικότητάς τους, δεδομένου του θεσμού της περιγραφής της θέσης (job description) που ακολουθείται.

## Γ. Υποκαταστήματα των Ξένων Τραπεζών

Αν και οι ξένες τράπεζες δρουν κατά κανόνα σε χώρες περισσότερο ανεπτυγμένες από την Ελλάδα και έχουν τη δυνατότητα να συνοδεύονται από πρακτικές συστημάτων αμοιβής (stock options) που έχουν δοκιμασθεί αλλού (Αμερικάνικες τράπεζες), εν τούτοις τα υποκαταστήματα των τραπεζών αυτών στη Χώρα μας όπως και οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες δεν συμπεριλαμβάνουν στην ακολουθούμενη μισθολογική πολιτική τους πρόσθετες αμοιβές του τύπου της διανομής μετοχών και κερδών. Όπως προαναφέρθηκε, μόνο στην περίπτωση απρόσμενης θετικής εξέλιξης στα κέρδη της επιχειρησιακής μονάδας καταβάλλεται στους άμεσα δικαιούχους πρόσθετη αμοιβή, με τη μορφή όμως του χρηματικού bonus και όχι η αντίστοιχη της διανομής κερδών ή μετοχών. Σημειώνεται ότι τα σύγχρονα μηχανογραφικά συστήματα που χρησιμοποιούν και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών στη Χώρα μας επιτρέπουν την ηλεκτρονική αναζήτηση του στελέχους εκείνου της τράπεζας που, όντας υπεύθυνο, οδήγησε στην απρόσμενη θετική εξέλιξη τα κέρδη της (σύστημα score της ABN-AMRO).

### 4.3 Ωφέλη κοινωνικής προστασίας

Πέραν της κάλυψης των υποχρεωτικών εισφορών στην κοινωνική ασφάλιση των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο, πολλές από τις τράπεζες του δείγματος παρέχουν απ' ευθείας ή μέσω των ταμείων ασφάλισης πρόσθετες παροχές κοινωνικής προστασίας, όπως ασφάλεια ζωής, πρόσθετη σύνταξη κλπ. Επίσης, οι σύλλογοι των εργαζόμενων καλύπτουν τα μέλη τους και στον τομέα αυτό (ασφάλεια ζωής, εφάπαξ). Οι παροχές αυτές καλύπτουν το σύνολο των εργαζόμενων στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες. Στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών οι υποχρεωτικές δαπάνες κοινωνικής προστασίας (payrol taxes) συνυπολογιζόμενες στις ελάχιστες βασικές αποδοχές μιας εκάστης από τις κατηγορίες υπαλλήλων, "μπορούν" να συμπεριλαμβάνουν και πρόσθετες δαπάνες κοινωνικής προστασίας.

Οι πρόσθετες δαπάνες κοινωνικής προστασίας που συναντώνται στις τράπεζες του δείγματος δημιουργήθηκαν τόσο για να καλύψουν τις αδυναμίες του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης (διανεμητικό) όσο και για να αποτελέσουν τα κοινωνικά μάλλον παρά τα οικονομικά κίνητρα υποκίνησης των εργαζόμενων, βελτιώνοντας ταυτόχρονα το γόητρό τους στην αγορά. Οι δαπάνες δεν παύουν να αποτελούν πρόσθετη παροχή απευθυνόμενη προς όλους τους εργαζόμενους ή επιλεκτικά και συνδεδεμένη με την ιεραρχία (κρατικές τράπεζες) και τη θέση (ιδιωτικές ελληνικές και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών). Οι πρόσθετες δαπάνες κοινωνικής προστασίας συναντώνται σε βαθμό και έκταση ανάλογη της φάσης ανάπτυξης που διέρχεται καθεμιά από τις τράπεζες του δεδομένου υποσυνόλου στους προηγούμενους πίνακες. Η ανεπάρκειά τους ως πρόσθετης αμοιβής και ειδικότερα η απουσία τους από τις υπάρχουσες κοινωνικές παροχές του εφαρμοζόμενου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης έχει οδηγήσει στην ίδρυση Ταμείων Αλληλοβοήθειας ή άλλων ειδικών λογαριασμών επικούρησης των εργαζόμενων στον κλάδο (ΑΤΕ, Εμπορική, Αττικής, Μακεδονίας - Θράκης, American Express). Η λειτουργία όμως των ταμείων αυτών έχει καταστεί μετά τις ρυθμίσεις των ασφαλιστικών νόμων (1902/90, 1976/91 και 2084/92) επισφαλής.

### 4.4 Άλλες πρόσθετες παροχές

Στις κατηγορίες της συνολικής αμοιβής (remuneration) στον Πίνακα 2 συμπεριλαμβάνονται και άλλες πρόσθετες παροχές εξομοιούμενες με τις πρόσθετες παροχές κοινωνικού χαρακτήρα όπως και οι πρόσθετες δαπάνες κοινωνικής προστασίας που προαναφέρθηκαν. Οι πρόσθετες αυτές παροχές (fringe benefits), που αναφέρονται αναλυτικά στον Πίνακα 6, συναντώνται στο σύνολο σχεδόν των τραπεζών του δείγματος τηρουμένων των αναλογιών.

Έχουν όμως τη δική τους βαρύτητα και σημασία για καθεμιά από τις τράπεζες. Το όφελος των πρόσθετων παροχών είναι επίσης διαφορετικό για κάθε ομάδα εργαζόμενων που απευθύνονται. Το αυτοκίνητο της τράπεζας, η βενζίνη, το parking, το κινητό τηλέφωνο, αποτελούν μέσα τα οποία διευκολύνουν τα ανώτατα στελέχη στο καθημερινό έργο τους. Επίσης, οι δωρεάν συνδρομές σε περιοδικά, οι αμοιβές σε συμμετοχές σε επιτροπές. Αντίθετα, παροχές όπως η

επιχορήγηση κυλικείου, η μεταφορά στην εργασία, οι παιδικοί σταθμοί, οι εκδρομές, απευθύνονται στο σύνολο των υπαλλήλων των κεντρικών υπηρεσιών και των υποκαταστημάτων των τραπεζών. Οι παροχές αυτές μαζί με τις παροχές πρόσθετης κοινωνικής προστασίας στοχεύουν στη διευκόλυνση του έργου των υπαλλήλων στον τραπεζικό κλάδο, είτε άμεσα και σε σχέση με την επιχειρηματική μονάδα είτε έμμεσα και σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση ενός εκάστου και το προσωπικό του image. Οι παροχές αυτές συναντώνται περισσότερο σε τράπεζες που υιοθετούν επίσης και κοινωνικά κριτήρια υποκίνησης των υπαλλήλων. Τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών φαίνεται να υιοθετούν σε μεγαλύτερη έκταση απ' ότι οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος παροχές άμεσα συνδεδεμένες με τα "μετρήσιμα" αποτελέσματα των ανώτατων κυρίως στελεχών (δαπάνες εξυπηρέτησης πελατείας, αμοιβές σε επιτροπές, κλπ.) και να υποβαθμίζουν στη σχετική ποσοστιαία κατανομή των παροχών αυτών δαπάνες κοινωνικής υποστήριξης του υπόλοιπου προσωπικού.

Οι κατηγορίες πρόσθετων αμοιβών μαζί με τις διάφορες άλλες παροχές και τις βασικές αποδοχές εξαντλούν τη διάρθρωση της συνολικής αμοιβής (remuneration, Βλέπε Πίνακα 2). Εάν κανείς συμπεριλάβει στη συνολική αμοιβή τις δαπάνες εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς και την προοπτική των προαγωγών, τότε συμπληρώνει τη διάρθρωση της συνολικής ανταμοιβής (reward)<sup>27</sup>. Αναφορικά με τις δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού και τις προαγωγές, σημειώνεται ότι όλες οι τράπεζες τις υιοθετούν, δεδομένων των συστημάτων αμοιβών εργασίας που ακολουθούν (παραδοσιακό: seniority και εναλλακτικό: merit) και της γενικότερης πολιτικής τους.

## 5. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ (Π.Α.)

### 5.1 Πρόσθετες αμοιβές και συνολικές δαπάνες προσωπικού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μίας έρευνας για τις τράπεζες των ΗΠΑ που δημοσίευσε το ABA Banking Journal (Οκτώβριος 1993) και με βάση ένα δείγμα 378 τραπεζών διαφορετικού μεγέθους, ο μέσος σταθμικός όρος των δαπανών για κάθε τύπο Π.Α. στο σύνολο του τραπεζικού κλάδου ήταν το 35,47% των συνολικών δαπανών προσωπικού για το 1992. Πιο συγκεκριμένα, τα αντίστοιχα ποσοστά ανάλογα με το μέγεθος της τράπεζας<sup>28</sup> ήταν 35,62% για τις τράπεζες μικρού μεγέθους, 36,18% για το μεσαίο μέγεθος και 32,04% για τις μεγάλες τράπεζες. Επίσης στην παραπάνω έρευνα αναφέρεται ότι στις ΗΠΑ οι δαπάνες που αφορούν όλες τις Π.Α. σε μία τράπεζα, ως ποσοστό επί των συνολικών δαπανών προσωπικού, είναι δυνατόν να διαφοροποιούνται με εύρος απόκλισης μεταξύ του 25% και του 45%. Επιπλέον τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει το Εμπειρικό Επιμελητήριο των ΗΠΑ (U.S. Chamber of Commerce) για την περίοδο 1955-1990 δείχνουν ότι έχει επέλθει σημαντική αύξηση του ποσοστού

#### Δαπάνες Π.Α.

Συνολ. Δαπ. Προσωπ. %

ενώ συγχρόνως μεταβλήθηκε ριζικά η διάρθρωση των δαπανών για τις Π.Α. Ενώ το 1955 η μέση δαπάνη για Π.Α. σε όλους τους κλάδους ήταν περίπου το 17% των συνολικών δαπανών προσωπικού, το 1990 το ποσοστό αυτό ανήλθε στο 38%, δηλαδή υπερδιπλασιάστηκε. Αντίστοιχα, όσον αφορά τη διάρθρωση των δαπανών, οι μεταβολές ήταν εξίσου σημαντικές. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα στοιχεία, το 1955 οι εισφορές των εργοδοτών για τα προγράμματα συνταξιοδότησης, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και ασφάλισης ζωής, με την έννοια των πρόσθετων παροχών, είχαν ανέλθει στο 3% περίπου των συνολικών δαπανών προσωπικού με τις εισφορές για το πρόγραμμα συνταξιοδότησης να αποτελούν το 67% των παροχών αυτών. Αντίθετα, το 1990 οι δαπάνες για αυτές τις κατηγορίες (τύπους) των Π.Α. έφθασαν το 11% των συνολικών δαπανών προσωπικού με τις αντίστοιχες για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και ασφάλιση να αποτελούν το 60% των παροχών αυτών των κατηγοριών.

Η έρευνα του τραπεζικού κλάδου των ΗΠΑ έδειξε ότι τα εφαρμοζόμενα συστήματα Π.Α. διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο της παροχής, τον τρόπο διανομής και τον τρόπο καταβολής ανάλογα με το μέγεθος της τράπεζας. Επομένως και οι αντίστοιχες δαπάνες, ως ποσοστά επί των συνολικών δαπανών προσωπικού, εξαρτώνται από το μέγεθος. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι οι δαπάνες για ασφάλιση ζωής, χρηματικές παροχές και πρόσθετη συνταξιοδότηση που στις μεγάλες τράπεζες αποτελούν το 5,75% των συνολικών δαπανών προσωπικού ενώ στις μικρού και μεσαίου μεγέθους τράπεζες τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 7,93% και 8,38%. Πάντως για όλες τις τράπεζες, ανεξαρτήτως μεγέθους, ο σχεδιασμός ενός συστήματος Π.Α. αποτελεί θέμα υψηλής προτεραιότητας. Όπως προκύπτει και από πρόσφατες έρευνες στις ΗΠΑ, η νέα τεχνολογία, οι θεσμικές αλλαγές και, κυρίως, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός έχουν αναδείξει το σχεδιασμό των συστημάτων Π.Α. ως ένα από τα δέκα σπουδαιότερα θέματα που απασχολούν τις διευθυντικές ομάδες των Αμερικάνικων τραπεζών.

Μία σύγκριση της ακολουθούμενης πολιτικής και των εφαρμογών των συστημάτων Π.Α. μεταξύ του τραπεζικού κλάδου των ΗΠΑ και του αντίστοιχου ελληνικού δεν αφήνει πολλά περιθώρια εντοπισμού κοινών σημείων. Σύμφωνα με την καταγραφή των Π.Α. στις τράπεζες του δείγματος, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου, δεν τεκμηριώνεται η άποψη ότι στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα τα υπάρχοντα Π.Α. διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της τράπεζας. Σε αντίθεση με τη διεθνή πρακτική και εμπειρία, η ακριβής προσέγγιση της διαφοροποίησης της διάρθρωσης και των ποσοτικών χαρακτηριστικών των χρησιμοποιούμενων σχημάτων Π.Α. προϋποθέτει την ταξινόμηση των τραπεζών σε εκείνες κρατικού ενδιαφέροντος, στις ιδιωτικές ελληνικής ιδιοκτησίας και στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και άλλες υπάρχουσες πηγές πληροφόρησης, ο λόγος

Συνολ. Δαπ. Προσωπ. %

εκτιμάται ότι κυμαίνεται μεταξύ του 12% και του 22% στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, ενώ ο ίδιος λόγος κυμαίνεται μεταξύ 15% και 26% στις αντίστοιχες ιδιωτικές ελληνικής ιδιοκτησίας. Όμως η διάρθρωση των δαπανών που αφορούν τις Π.Α διαφέρει σημαντικά ανάμεσα στις δύο αυτές υποομάδες του δείγματος. Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών που αφορούν τις Π.Α κατευθύνεται προς τα ειδικά δάνεια (στεγαστικά, προσωπικά κλπ.) για το προσωπικό και προς τις διάφορες άλλες παροχές (fringe benefits). Ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση δύο τραπεζών αυτής της κατηγορίας όπου δεν υπάρχουν Π.Α χρηματικής μορφής (merit increase ή merit bonus) αλλά οι δαπάνες που αφορούν τα ειδικά δάνεια για το προσωπικό αντιπροσωπεύουν το 10% και το 20% αντίστοιχα των συνολικών δαπανών προσωπικού. Αντίθετα στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες η κατανομή των δαπανών Π.Α παρουσιάζει μικρότερη ανισότητα με την έννοια ότι δεν επικεντρώνονται οι δαπάνες σε ένα συγκεκριμένο τύπο πρόσθετης παροχής. Σε μία ιδιωτική τράπεζα, παραδείγματος χάριν, οι δαπάνες των ειδικών δανείων αντιπροσωπεύουν μόνο το 4-5% των συνολικών δαπανών του προσωπικού ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα χρηματικά bonuses (πρόσθετοι μισθοί) είναι 4%.

Στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών όπου ακολουθείται, ως επί το πλείστον, το σύστημα της ατομικής αξιολογικής αμοιβής (προσαυξήσεις στους βασικούς μισθούς), εκτιμάται<sup>29</sup> ότι οι δαπάνες που αφορούν όλους τους τύπους των πρόσθετων αμοιβών αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού που υπερβαίνει το 20% αλλά δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερο του 35-36%. Στην περίπτωση αυτή, όπως συμβαίνει και με τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες, η κατανομή των δαπανών των Π.Α παρουσιάζεται περισσότερο ισόρροπη (μικρότερος βαθμός ανισότητας) όσον αφορά τους διάφορους τύπους πρόσθετων παροχών. Άλλα χαρακτηριστικά της κατανομής των δαπανών είναι τα εξής:

— Απουσία δαπανών για τη διανομή μετοχών (stock options), όπως άλλωστε συμβαίνει και με τις άλλες δύο υποομάδες των τραπεζών του δείγματος.

— Μεγάλο μέρος των δαπανών αυτών κατευθύνεται προς τις προσαυξήσεις των βασικών μισθών.

— Οι δαπάνες που αφορούν τα merit bonuses, την ασφάλιση ζωής και τις άλλες παροχές (fringe benefits) αντιπροσωπεύουν πολύ μικρά ποσοστά των συνολικών δαπανών προσωπικού (0,5 έως 2%).

## 5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική

### διάσταση των πρόσθετων αμοιβών

Σύμφωνα με τα λεχθέντα στο προηγούμενο υπομνήμα του κεφαλαίου, ένα κρίσιμο ερώτημα που αναφέρεται είναι το ποιές επιπτώσεις έχει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (τράπεζας) στο ύψος και τη διάρθρωση των Π.Α. Το ερώτημα είναι κρίσιμο και για τους εργαζόμενους, αφού οι Π.Α αποτελούν συστατικό στοιχείο της αμοιβής τους (remuneration), και για τις τράπεζες, εφ' όσον οι δαπάνες για την Π.Α. σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό είναι μέρος του λειτουργικού κόστους.

Οι κυριότεροι παράγοντες που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επηρεάζουν τις δαπάνες και τη φύση του συστήματος Π.Α. είναι οι παρακάτω:

— Οι προσδοκίες για το ύψος του πληθωρισμού

— Η αβεβαιότητα όσον αφορά την πορεία των μακροοικονομικών μεγεθών

— Η εισοδηματική πολιτική της κυβέρνησης η οποία αφορά κυρίως τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και τις αντίστοιχες ιδιωτικές, στο βαθμό που οι αυξήσεις του βασικού μισθού προσδιορίζονται από τις ΣΣΕ

— Τα προβλήματα εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού στην αγορά εργασίας

— Η σχετική θέση της τράπεζας στον κλάδο

— Η κερδοφορία και οι εν γένει προσδοκίες για την εξέλιξη του κλάδου

Εάν υπάρχουν προσδοκίες για υψηλό πληθωρισμό, τούτο σημαίνει για την μεν τράπεζα αυξημένο κόστος εισαγωγής νέων συστημάτων αξιολογικής αμοιβής<sup>30</sup>, για τους δε εργαζόμενους μείωση της “αντιλαμβανόμενης αξίας” (perceived value) της ατομικής αμοιβής. Στην ακραία περίπτωση όπου ο βασικός μισθός προσδιορίζεται από την αγορά και εφαρμόζεται το σύστημα ατομικής αξιολογικής αμοιβής, όπως στην περίπτωση των υποκαταστημάτων των Αμερικάνικων τραπεζών εν γένει, υπάρχει το ενδεχόμενο ορισμένα μέλη του προσωπικού να λάβουν προσαυξήσεις μισθού μικρότερες της αύξησης του κόστους διαβίωσης. Επομένως σε περιόδους όπου υπάρχει υψηλός πληθωρισμός

ή όταν επικρατούν οι αντίστοιχες προσδοκίες, οι δαπάνες για τις Π.Α ως ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού τείνουν να μειωθούν, ιδιαίτερα δε εάν το ισχύον σύστημα είναι αυτό της ατομικής αξιολογικής αμοιβής.

Εάν επικρατεί αβεβαιότητα όσον αφορά την εξέλιξη των μακροοικονομικών μεγεθών και την πορεία της οικονομίας γενικότερα, ο προσδιορισμός και η υλοποίηση των στόχων της τράπεζας καθίστανται προβληματικοί, με αποτέλεσμα οι Π.Α, που έχουν ως βάση το bonus, να μην ανταποκρίνονται στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι. Το ίδιο ισχύει όταν μέρος των Π.Α παρέχεται υπό τη μορφή συστήματος διανομής μετοχών (stock options), στα διευθυντικά κυρίως στελέχη, των οποίων η αγοραία αξία αφ' ενός δεν αντικατοπτρίζει την καταβληθείσα προσπάθεια και απόδοση και, αφ' ετέρου, χαρακτηρίζεται από υψηλό κίνδυνο (risk). Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της αβεβαιότητας και της έλλειψης πληροφόρησης για τις μακροοικονομικές εξελίξεις τόσο περισσότερο υποβαθμίζεται ο ρόλος των παραπάνω παροχών σε ένα σύστημα Π.Α.

Αντίθετα, στο πλαίσιο μιας συνεχούς και συνεπούς εισοδηματικής πολιτικής αναβαθμίζεται ο ρόλος των Π.Α και κυρίως ο ρόλος του bonus. Ιδιαίτερα στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες και στα υποκαταστήματα των αντίστοιχων ξένων, πλην των Αμερικανικών, οι αυξήσεις στις ελάχιστες βασικές αποδοχές έχουν ως οδηγό τις εκάστοτε ΣΣΕ και, συνεπώς, επηρεάζονται από την εισοδηματική πολιτική η οποία προβάλλεται ως επιχείρημα από την εργοδοτική πλευρά. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν ατομικές αξιολογικές αμοιβές (αυξήσεις) ή οι εκάστοτε παρεχόμενες δεν θεωρούνται επαρκείς για την πλειοψηφία των εργαζόμενων, το αξιολογικό bonus αποκτά ιδιαίτερη σημασία και οι αντίστοιχες προς αυτό δαπάνες παρουσιάζουν αυξητική τάση.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, όταν η ανεργία στη Μ. Βρετανία ήταν σε υψηλά επίπεδα και ένας από τους στόχους της κυβερνητικής πολιτικής ήταν η αποδυνάμωση του συνδικαλιστικού κινήματος, ιδιαίτερα των closed shops<sup>31</sup>, παρουσιάστηκε μία αύξηση στην υιοθέτηση και εφαρμογή των συστημάτων Π.Α. Πέραν αυτού, όταν η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από προβλήματα διαρθρωτικής ανεργίας και εμφανίζεται έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε ορισμένες κατηγορίες, ένα μεγαλύτερο μέρος των συνολικών δαπανών προσωπικού επικεντρώνεται στις Π.Α οι οποίες χρησιμοποιούνται ως μέθοδος προσέλκυσης και διατήρησης του προσωπικού αυτών των κατηγοριών.

Είναι γνωστό ότι η φάση της εξέλιξης στην οποία ευρίσκεται η τράπεζα και, πίο συγκεκριμένα, η θέση της έναντι των ανταγωνιστριών της καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της. Συνεπώς σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον το ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού που αναλογεί στις Π.Α και η διάρθρωσή τους προσδιορίζονται από τη σχετική θέση της τράπεζας στον κλάδο. Η έρευνα για τον τραπεζικό κλάδο των ΗΠΑ, που δημοσιεύθηκε στο ABA Banking Journal (1993), με βάση το δείγμα των 378 τραπεζών από 46 πολιτείες έδειξε να τεκμηριώνει την παραπάνω άποψη. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι τράπεζες του δείγματος ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες μεγέθους με κριτήριο την αξία των στοιχείων του ενεργητικού. Η έρευνα έδειξε ότι ο μέσος σταθμικός όρος της δαπάνης για Π.Α ανά εργαζόμενο, ως ποσοστό της συνολικής μισθοδοσίας, ανήλθε στο 35,47% για το σύνολο του κλάδου το έτος 1992. Όμως το ποσοστό αυτό που αντιστοιχεί στις μεσαίου μεγέθους τράπεζες ήταν κατά 1,5% μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των τραπεζών μικρού μεγέθους και, επίσης, κατά 13% μεγαλύτερο σε σχέση με τις μεγάλες τράπεζες. Ομοίως οι τρεις συντεταγμένες που προσδιορίζουν τη διάρθρωση των Π.Α διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της τράπεζας. Σύμφωνα με την έρευνα τα χρηματικά bonuses, παραδείγματος χάριν, δίνονται σε όλο το προσωπικό στις μικρού μεγέθους τράπεζες, ενώ στις αντίστοιχες που ανήκουν στην κατηγορία του μεγάλου μεγέθους παρέχονται μόνο σε επιλεγμένα διευθυντικά στελέχη.

Η πραγματικότητα στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο είναι τελείως διαφορετική. Τούτο οφείλεται, κυρίως, στο χαμηλό βαθμό ανταγωνισμού που μέχρι τώρα χαρακτήριζε τον κλάδο και στις δυσκαμψίες που είχε δημιουργήσει το θεσμικό πλαίσιο που υπήρχε. Έτσι σύμφωνα με τον Πίνακα 1 οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος του ερωτηματολογίου κατείχαν το 64,87% της συνολικής αξίας των στοιχείων του ενεργητικού του κλάδου στο τέλος του έτους 1993 αλλά εμφανίζουν το λόγο

Δαπάνες Π.Α.

Συνολ. Δαπ. Προσωπ. %

σαφώς μικρότερο από τον αντίστοιχο που αναλογεί στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες και στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών. Οι τελευταίες κατείχαν το 7,57% και το 4,33% αντίστοιχα της συνολικής αξίας των στοιχείων του ενεργητικού του κλάδου στο τέλος του 1993.

Ένα άλλο ενδεικτικό παράδειγμα είναι η διανομή μετοχών στο πλαίσιο της πολιτικής Π.Α. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα στις ΗΠΑ οι μεγαλύτερες τράπεζες έχουν τετραπλάσια πιθανότητα να ακολουθήσουν ένα σύστημα διανομής μετοχών σε επιλεγμένα διευθυντικά στελέχη απ' ότι οι τράπεζες μικρού μεγέθους. Αντίθετα στον τραπεζικό κλάδο της χώρας μας οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος του ερωτηματολογίου εμφανίζονται να διανέμουν μετοχές σε όλο το προσωπικό<sup>32</sup> μόνο στην περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου των εταιριών του ομίλου τους. Επιπλέον λιγότερο από το 15% των τραπεζών στις Η.Π.Α., ανεξαρτήτως μεγέθους, ακολούθησαν το σύστημα διανομής μετοχών σε όλο το προσωπικό.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κερδοφορία του κλάδου και οι προσδοκίες για τις εν γένει μελλοντικές εξελίξεις είναι δυνατόν να έχουν αντίκτυπο και στο ύψος των δαπανών για τις Π.Α αλλά και στο σύστημα Π.Α per se που εφαρμόζεται. Σε περιόδους χαμηλής κερδοφορίας είναι αναμενόμενη η τάση των τραπεζών για μείωση του

λειτουργικού τους κόστους ενώ, συγχρόνως, η οριοθέτηση στόχων καθίσταται προβληματική. Στην περίπτωση αυτή μειώνεται το ενδιαφέρον της εργοδοσίας για την εισαγωγή νέων συστημάτων Π.Α ή βελτίωση των ήδη υφισταμένων. Παράλληλα η δυσκολία στην οριοθέτηση των στόχων της επιχείρησης υποβαθμίζει τη χρήση του bonus ως αξιολογικής αμοιβής συνδεδεμένης με στοχοθεσία συγκεκριμένων μεγεθών.

## 6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών που εμφανίζονται στην πολιτική αμοιβών των ελληνικών και των ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα, όπως και η σύγκριση της πολιτικής αυτής με τις διαμορφούμενες τάσεις στο διεθνή χώρο, προϋποθέτει την καταγραφή των συγκεκριμένων συντεταγμένων που προσδιορίζουν επακριβώς τη φύση της πρόσθετης αμοιβής. Τούτο κρίνεται απαραίτητο λόγω της ποικιλίας των συστημάτων Π.Α που υπάρχουν και που αντικατοπτρίζουν είτε την εσωτερική φιλοσοφία και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης είτε τις υφιστάμενες εξωτερικές συνθήκες σε μικρό ή μεγάλο επίπεδο. Θα πρέπει όμως να τονισθεί ότι σε περιπτώσεις εντεινόμενου ανταγωνισμού ή μεγαλύτερης αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων σε ολιγοπωλιακό περιβάλλον επικρατεί η τάση του emulation, δηλαδή η τάση υιοθέτησης του ίδιου (ή σχετικά παρόμοιου) συστήματος Π.Α που έχουν ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Τα διάφορα συστήματα των Π.Α, όπως εφαρμόζονται στον τραπεζικό κλάδο της Χώρας μας, δεν παρουσιάζουν την ευρύτητα και την ποικιλία των αντίστοιχων διεθνώς αλλά βασίζονται, όπως και τα τελευταία, σε τρεις συντεταγμένες:

i) Στο είδος ή τον τύπο της παροχής με την αντίστοιχη κατανομή δαπανών των πρόσθετων παροχών.

ii) Στον τρόπο διανομής, δηλαδή στα κριτήρια αξιολόγησης και στις κατηγορίες προσωπικού προς τις οποίες απευθύνονται. Οριακή περίπτωση στον τρόπο διανομής θα πρέπει να θεωρηθεί η πρακτική που ακολουθούν ορισμένες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος να δίδουν πρόσθετες παροχές στο σύνολο του προσωπικού χωρίς κριτήρια αξιολόγησης.

iii) Στον τρόπο καταβολής της ατομικής αξιολογικής αύξησης ή του bonus ο οποίος μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα υποκίνησης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζόμενων. Στην πράξη η αξιολόγηση της πολιτικής αμοιβών και των μισθολογικών συστημάτων, όπως ήδη έχουν καταγραφεί στα προηγούμενα τμήματα του παρόντος κεφαλαίου, προϋποθέτει τα εξής στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τις πρόσθετες αμοιβές:

— Τη δυνατότητα οριοθέτησης ατομικών οικονομικών στόχων σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια από την πλευρά της τράπεζας.

— Τη σύνδεση της πρόσθετης αμοιβής με την ατομική ή ομαδική (συλλογική) απόδοση. Ο αξιολογικός χαρακτήρας των πρόσθετων αμοιβών δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, να προσελκύσει και να διατηρήσει προσωπικό με τα απαιτούμενα προσόντα, ιδιαίτερα στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα, και να υποκινήσει τους εργαζόμενους σε υψηλή απόδοση.

— Τη διασφάλιση της απαιτούμενης διαφοροποίησης των ατομικών αποδοχών μέσω του μισθολογικού συστήματος.

— Την εξασφάλιση καλού εργασιακού κλίματος και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης μακροπρόθεσμα, όταν οι Π.Α συνδέονται με συστήματα αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης (merit increases).

Πριν γίνει μία λεπτομερέστερη αξιολόγηση των Π.Α με βάση τις τρεις συντεταγμένες τους που προαναφέρθηκαν θεωρείται σκόπιμο να γίνει πρώτα μία γενικότερη θεώρηση και αξιολογική σύγκριση μεταξύ της ατομικής προσαύξησης (merit increase) και του bonus (merit bonus).

Η προσωπική ή ατομική προσαύξηση είναι η ποσοστιαία αύξηση του μισθού η οποία είναι συνάρτηση της απόδοσης του κατόχου της θέσης και του ισχύοντος επιπέδου των αμοιβών. Η αύξηση αυτή κεφαλαιοποιείται και επηρεάζει το ύψος της μελλοντικής μισθοδοσίας του εργαζόμενου. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα μιας πολιτικής Π.Α που επικεντρώνεται στην ατομική προσαύξηση είναι η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης ώστε να διασφαλίζονται τα παρακάτω:33

— Εσωτερική ισότητα (internal equity)

— Εξωτερική ανταγωνιστικότητα

— Επαρκής παρακίνηση (υποκίνηση) του εργαζόμενου

— Συνέχεια και συνέπεια της διαδικασίας αξιολόγησης

— Αντιστοιχία της αμοιβής με το μέγεθος ή τη σημαντικότητα της θέσης εργασίας, με τα ισχύοντα επίπεδα αμοιβών στην αγορά και την απόδοση του κατόχου της θέσης.



Τα μειονεκτήματα της ατομικής προσαύξησης είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

α) Βασίζεται σε υψηλό επίπεδο management (διοίκηση) και ενσωματώνει κατ' ανάγκη ένα στοιχείο υποκειμενικότητας.

β) Οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας είναι, σε ορισμένες περιπτώσεις, ελλιπείς.

γ) Δεν βελτιώνει και δεν αμοίβει απαραίτητα την απόδοση και θεωρείται ότι είναι σχετικά περιορισμένων δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού.

δ) Το λειτουργικό κόστος του συστήματος ατομικής αξιολόγησης είναι δυνατόν να φθάσει σε υψηλά επίπεδα, ιδιαίτερα όταν προϋποθέτει την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο για το προσωπικό όσο και για τα διευθυντικά στελέχη (CEO). Επομένως στο ενδεχόμενο υιοθέτησης ενός τέτοιου συστήματος μία ανάλυση κόστους - οφέλους θα μπορούσε να οδηγήσει σε αρνητικά συμπεράσματα.

ε) Η ατομική πρόσθετη αμοιβή, σε σχέση με το bonus, δεν θεωρείται σημαντικό κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων όταν:

i) Ο ρυθμός του πληθωρισμού είναι υψηλός,

ii) Τα κριτήρια ατομικής αξιολόγησης είτε είναι αδιαφανή είτε δεν συσχετίζονται επαρκώς με την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος,

iii) Στο πλαίσιο πολιτικής ανταμοιβών (rewards) της τράπεζας υπάρχει ένα ικανοποιητικό σύστημα επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών.

Το bonus είναι έκτακτη μεταβλητή αμοιβή που καταβάλλεται εφάπαξ και αποτελεί στοιχείο της ανταμοιβής για απόδοση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Είναι σαφές ότι το bonus δεν επηρεάζει το ύψος της μελλοντικής μισθοδοσίας ούτε δημιουργεί στην τράπεζα προσδοκία αντίστοιχης μελλοντικής απόδοσης. Στις περιπτώσεις όπου η απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job performance) είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας, τα κριτήρια αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης δεν είναι επαρκώς καθορισμένα, το σύστημα επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών της επιχείρησης θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους και, τέλος, οι τελευταίοι αποστρέφονται την αβεβαιότητα ή τον κίνδυνο (risk aversion)<sup>34</sup>, τότε το bonus είναι συγκριτικά η αποτελεσματικότερη πρόσθετη αμοιβή για την υποκίνηση των εργαζομένων.

Το bonus συνδέεται συνήθως με προγράμματα ομαδικών κινήτρων και ομάδων συμμετοχής εργαζομένων και ως εκ τούτου έχει δύο μειονεκτήματα που περιορίζουν τις δυνατότητες υιοθέτησής του:

α) Εάν στον καθορισμό των στόχων δεν συμμετέχει το προσωπικό, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος είτε να θεωρηθούν οι στόχοι εξωπραγματικοί είτε τελείως αποκομμένοι από τη συλλογική προσπάθεια.

β) Όταν υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν υφίσταται επαρκής πληροφόρηση για τους εξωτερικούς παράγοντες, που κατά τη διάρκεια της υπό αξιολόγηση περιόδου είναι ενδεχόμενο να επηρεάσουν τα αποτελέσματα, τότε περιορίζεται η αποτελεσματικότητα του bonus ως μέσου αξιολόγησης και υποκίνησης των εργαζομένων. Τέλος ένα γενικότερο μειονέκτημα των Π.Α, είτε αυτές αναφέρονται στην ατομική προσαύξηση είτε στο bonus, είναι το ότι δεν υπόκεινται, συνήθως, σε ασφαλιστικές εισφορές ούτε θεωρούνται συντάξιμες αποδοχές. Η απώλεια εισφορών από τα ασφαλιστικά ταμεία και συντάξεων από τους εργαζόμενους είναι μία παρενέργεια των Π.Α ιδιαίτερα σημαντική για τους τελευταίους και για τη συνδικαλιστική τους εκπροσώπηση.

Ο τύπος των παροχών ενός συστήματος Π.Α, η πρώτη συντεταγμένη που προσδιορίζει το σύστημα ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, συνδέεται κυρίως με την αβεβαιότητα που τυχόν χαρακτηρίζει τις εξωτερικές συνθήκες και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο σύστημα αξιολογικών αμοιβών. Η τελευταία χαρακτηρίζεται ως τάση αποστροφής ή αποφυγής του ενυπάρχοντος κινδύνου να μην δοθεί η αξιολογική παροχή (risk aversion) και συνήθως υιοθετείται από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Έτσι μια θέση εργασίας στην οποία αντιστοιχεί αμοιβή ίση με το άθροισμα του ποσού των 400.000 δρχ. με πιθανότητα 0,50 και του ποσού των 100.000 δρχ. πάλι με πιθανότητα 0,50 θεωρείται κατώτερη από μία άλλη θέση εργασίας με σταθερή αμοιβή 250.000 δρχ., αν και στις δύο περιπτώσεις η προσδοκώμενη αξία των δύο αμοιβών είναι η ίδια. Δεδομένου ότι στις τράπεζες του δείγματος το μεγαλύτερο μέρος των αξιολογικών παροχών είναι χρηματικής μορφής, για να είναι οι τελευταίες αποτελεσματικό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων θα πρέπει να ικανοποιούνται τρεις προϋποθέσεις:

Πρώτον, θα πρέπει οι χρηματικές αξιολογικές παροχές να αποτελούν μικρό μόνο μέρος της αμοιβής του εργαζόμενου.

Δεύτερον, τα συστήματα αξιολόγησης, είτε αφορούν τους αντικειμενικούς στόχους της εργασίας είτε την ατομική συμπεριφορά του υπαλλήλου, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία ώστε να είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενους. Αντίθετα τα συστήματα ατομικής ή συλλογικής αξιολόγησης δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέσο διαχωρισμού των εργαζομένων και διαφοροποίησης των αποδοχών χωρίς κριτήρια,

Τρίτον, η ατομική ή ομαδική προσπάθεια θα πρέπει να συνδέεται επαρκώς με την αντίστοιχη απόδοση. Οι υπόλοιποι τύποι παροχών, όπως η εκπαίδευση, τα πρόσθετα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η πρόσθετη ασφάλιση ζωής κ.λπ. συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων αλλά μόνον σε μακροπρόθεσμα πλαίσια και εφ' όσον οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν το σύστημα Π.Α ως μέσο στήριξης της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Εξαιρέση στα παραπάνω αποτελεί η διανομή μετοχών της τράπεζας ή θυγατρικών του ομίλου της η οποία, σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και σε αντίθεση με τη διεθνή πρακτική, δεν αντιμετωπίζεται ως αξιολογική παροχή από την εργοδοσία. Άλλωστε το βασικό μειονέκτημα της διανομής μετοχών ή άλλων χρηματιστηριακών τίτλων έγκειται στο ότι η αγοραία τιμή τους (market price) έχει μικρή σχέση με την απόδοση των διευθυντικών έστω στελεχών και χαρακτηρίζεται από υψηλό κίνδυνο σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας.

Ο τρόπος διανομής των Π.Α, η δεύτερη συντεταγμένη του συστήματος, επικεντρώνεται στα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, ατομικής ή ομαδικής, στον τρόπο διασύνδεσης της αξιολόγησης με την αμοιβή και στις κατηγορίες του προσωπικού προς τις οποίες απευθύνονται οι Π.Α. Ο τρόπος διανομής αποτελεί και τη σπουδαιότερη διάσταση του συστήματος των Π.Α, εφόσον ο στόχος της τράπεζας είναι η υποκίνηση του προσωπικού ώστε να αυξηθεί η απόδοση.

Τα κριτήρια αξιολόγησης εντάσσονται στις δύο μεγάλες κατηγορίες συστημάτων αμοιβής της εργασίας: σε εκείνα που επικεντρώνονται στην ατομική αξιολογική αμοιβή και σε εκείνα τα οποία βασίζονται στο αξιολογικό bonus. Ήδη στις προηγούμενες παραγράφους του παρόντος τμήματος παρουσιάστηκε η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ της ατομικής αύξησης (merit increase) και του bonus. Στην περίπτωση των ατομικών αυξήσεων καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητά τους παίζει η ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας και η διαφάνεια στη σύνδεση της προσπάθειας με την απόδοση του υπαλλήλου. Αντίθετα, στην περίπτωση των bonuses τα σχήματα υποκίνησης των εργαζομένων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο βασίζονται σε κριτήρια τα οποία αποσκοπούν στη σύνδεση της ατομικής ή ομαδικής προσπάθειας με επιθυμητά επίπεδα διαμόρφωσης συγκεκριμένων μεγεθών του ισολογισμού, τόσο σε επίπεδο καταστήματος / θυρίδας όσο και τράπεζας. Όμως, απ' ενός οι στόχοι που έχουν τεθεί μπορεί να είναι τελείως ανεδαφικοί και απ' ετέρου, δεν είναι εύκολο να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η καταβληθείσα προσπάθεια<sup>35</sup>. Η διασύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή, ανεξαρτήτως κριτηρίων αξιολόγησης (merit increase ή bonus), αποτελεί εξίσου σημαντικό αλλά αδιαφανές στοιχείο του τρόπου διανομής των Π.Α. Εξαρτάται από την εσωτερική φιλοσοφία και τους στόχους της τράπεζας, τη σχετική της θέση στον κλάδο και την αντίστοιχη συμπεριφορά των ανταγωνιστριών της. Το στοιχείο αυτό μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε επιχειρησιακό ή και κλαδικό επίπεδο, αλλά εκείνο που πρέπει απαραίτητα να διασφαλισθεί είναι η συμπληρωματική του διάσταση στις διεκδικούμενες γενικές αυξήσεις των τακτικών αποδοχών. Επομένως η διασύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της σχετικής θέσης της συγκεκριμένης τράπεζας και να αποτελεί συμπλήρωμα των αυξήσεων στις τακτικές αποδοχές που διεκδικεί η κλαδική ΣΣΕ. Οι αυξήσεις οι οποίες θα πρέπει αθροιστικά να καλύπτονται από την τελευταία επικεντρώνονται στα παρακάτω:

i) Αύξηση του κόστους διαβίωσης (πληθωρισμός).

ii) Γενική αύξηση της παραγωγικότητας στο σύνολο της οικονομίας μετρούμενης ως αύξηση του κατά κεφαλή ΑΕΠ.

iii) Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στον κλάδο βάσει γενικών δεικτών μέτρησης της κλαδικής παραγωγικότητας. Εφόσον οι τελευταίοι δεν υπάρχουν, θα πρέπει να διεκδικηθεί μία εύλογη συμμετοχή στην αύξηση της κερδοφορίας ή και της προστιθέμενης αξίας του κλάδου.

Το τελευταίο στοιχείο του τρόπου διανομής των Π.Α αναφέρεται στις κατηγορίες του προσωπικού προς τις οποίες απευθύνονται οι Π.Α. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, οι κατηγορίες (ομάδες) του προσωπικού, προς τις οποίες παρέχονται οι Π.Α, ποικίλουν ανάλογα με την τράπεζα και το είδος (τύπο) της παροχής. Οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και κάποιες από τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες είτε προσανατολίζονται σε οικονομικά κίνητρα στους υπαλλήλους του δικτύου (κατάστημα / θυρίδα)<sup>36</sup> είτε σε ατομικό bonus παραγωγικότητας στους tellers είτε, τέλος, σε ειδικά ατομικά bonuses για επιλεγμένα διευθυντικά στελέχη. Στο σημείο αυτό ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει σε τρεις περιπτώσεις των οποίων η αξιολόγηση έχει ενδιαφέρον με την έννοια του αρνητικού αποτελέσματος όσον αφορά την αντικειμενικότητα.

Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στα συλλογικά bonuses που δίδονται σε όλο το προσωπικό. Με αυτόν όμως τον τρόπο καταστρατηγείται η αξιολογική φύση της Π.Α και η σύνδεσή της με την ατομική ή ομαδική απόδοση με την έννοια ότι αμοιβονται όλοι εξίσου ανεξαρτήτως πραγματικής προσπάθειας και απόδοσης.

Η δεύτερη περίπτωση συνδέεται και με την έλλειψη κριτηρίων σε σχέση με τους αποδέκτες της παροχής, χαρακτηρίζεται δε από το στοιχείο της αυθαιρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, σε τράπεζα του δείγματος δίνεται κάποιο πριμ παραγωγικότητας στο 5% του προσωπικού ανά κατάσταση. Όμως, η επιλογή των αποδεκτών της παροχής ανατίθεται στην απόλυτη κρίση του διευθυντή του καταστήματος, άρα η υποκειμενικότητα δεν παρέχει εχέγγυα για την απαιτούμενη αξιοκρατία.

Τα ατομικά bonuses<sup>37</sup>, είτε αυτά αναφέρονται σε ατομικά κίνητρα διευθυντικών στελεχών είτε στην αμοιβή της παραγωγικότητας των tellers, αποτελούν την τρίτη περίπτωση. Στη μέτρηση της ατομικής παραγωγικότητας αναφύονται πολλές φορές προβλήματα σύνδεσης της ατομικής προσπάθειας με την επίτευξη ορισμένων στόχων - μεγεθών της τράπεζας και σε σχέση πάντα με αντίστοιχα a priori καθορισμένα standards.

Ιδιαίτερα όταν η ατομική απόδοση είναι η συνισταμένη μιας ομαδικής προσπάθειας, τα προβλήματα αυτά γίνονται

περισσότερο έντονα και υπονομεύουν τους στόχους της πολιτικής των Π.Α. Ειδικότερα το σύστημα “ατομικού πριμ βάσει αποτελέσματος” των tellers μεγάλης τράπεζας κρατικού ενδιαφέροντος, το οποίο καταργήθηκε το 1993, παρουσίασε σοβαρές παρενέργειες στη λειτουργία του. Το σύστημα αυτό μετρά μόνο το ποσοτικό αποτέλεσμα και βασίζεται σε πρότυπους χρόνους και σε στόχους αριθμού συναλλαγών κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, που έχουν προσδιορισθεί μονομερώς από την τράπεζα<sup>38</sup>. Όμως η επιτυχής εφαρμογή συστημάτων ατομικής αμοιβής βάσει μετρήσιμου αποτελέσματος προϋποθέτει συνθήκες και περιορισμούς που δεν ισχύουν στον τραπεζικό χώρο. Στην προκειμένη περίπτωση το υψηλό κόστος παρακολούθησης και εφαρμογής του συστήματος, η παραγνώριση της ανομοιογένειας και των ιδιομορφιών των συναλλαγών, η οριακή εφικτότητα των στόχων και, κυρίως, η πλήρης εξάρτηση της πρόσθετης αμοιβής από τη μετρήσιμη απόδοση και όχι από την αντίστοιχη ποιοτική συνέβαλαν στις προαναφερθείσες παρενέργειες.

Η τρίτη συντεταγμένη του συστήματος είναι ο τρόπος καταβολής της ατομικής αξιολογικής αύξησης ή του bonus. Είναι σαφές ότι ο τρόπος καταβολής σε συνδυασμό με το αντίστοιχο εύρος (range) της ζώνης καταβολής της Π.Α αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα επηρεασμού της υποκίνησης των εργαζομένων. Μια γενική θεώρηση του τρόπου καταβολής επικεντρώνεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

— Η Π.Α είναι ένα σταθερό ποσοστό επί των βασικών αποδοχών. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, το ποσοστό αυτό μπορεί να είναι το ίδιο για όλους τους αποδέκτες της Π.Α (σταθερές Π.Α). Το ύψος του ποσοστού αυτού και το αντίστοιχο εύρος απόκλισης, εφόσον υφίσταται, θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία για το ύψος της μισθοδοσίας στο σύστημα της ατομικής αξιολογικής αύξησης. Συνεπώς έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην υποκίνηση του προσωπικού, ιδιαίτερα όταν το εύρος απόκλισης είναι πολύ μεγάλο με αποτέλεσμα τη δημιουργία σοβαρών ανισοτήτων.

— Η Π.Α είναι μεταβλητού χαρακτήρα και συνδέεται ποσοστιαία με τον επιδιωκόμενο στόχο - μέγεθος που έχει a priori καθορισθεί. Το ποσοστό παροχής της Π.Α μεταβάλλεται ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης ως προς τους στόχους σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (κυρίως το έτος αλλά και το εξάμηνο ή τρίμηνο). Συνεπάγεται ότι αυτός ο τρόπος καταβολής συντελεί περισσότερο στην υποκίνηση του προσωπικού, εάν το τελευταίο έχει συμμετάσχει στη διαδικασία καθορισμού των στόχων της τράπεζας.

— Η καταβολή ενός προκαθορισμένου ποσού για το σύνολο των Π.Α χρηματικής μορφής που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να καταβάλλει στο προσωπικό. Η κατανομή του προκαθορισμένου αυτού ποσού (lump sum) στους δικαιούχους σύμφωνα με τον τρόπο διανομής του ισχύοντος συστήματος Π.Α είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε μορφές ανισότητας οι οποίες να μην ανταποκρίνονται στην αντίστοιχη κατανομή της προσπάθειας που κατέβαλαν οι εργαζόμενοι. Το πρόβλημα της αποσύνδεσης της κατανομής των Π.Α από την κατανομή της πραγματικής προσπάθειας που έχει καταβληθεί, και που συχνά αναφέρεται στο πλαίσιο αυτού του τρόπου καταβολής, υπονομεύει το στόχο της υποκίνησης του προσωπικού για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης.

## 7. ΣΥΝΟΨΗ

Οι Π.Α, όπως άλλωστε προκύπτει και από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, δεν είναι αμελητέες στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, είτε αυτές εντάσσονται στο “παραδοσιακό” σύστημα αμοιβής εργασίας είτε στο αντίστοιχο “εναλλακτικό” (merit system). Ο μεταβαλλόμενος και πρόσκαιρος χαρακτήρας των Π.Α όσον αφορά τη μισθολογική πολιτική των τραπεζών, η σύνδεσή τους με την ατομική ή και ομαδική απόδοση του προσωπικού και η συνεπαγόμενη εκλογίκευση των δαπανών προσωπικού με στόχο την υποκίνησή του, έχουν ωθήσει τις διοικήσεις των τραπεζών στην υιοθέτηση της πολιτικής των Π.Α. Παράλληλα η εργοδοτική πλευρά πιέζει προς μία περισσότερο ελαστική μισθολογική πολιτική προσαρμοσμένη προς την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική. Επομένως η μισθολογική διαφοροποίηση μέσω των Π.Α, των οποίων ο ρόλος εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντικός στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του τραπεζικού συστήματος, χρησιμοποιείται από την εργοδοτική πλευρά (κυρίως από τις τράπεζες που έχουν υιοθετήσει το εναλλακτικό ΣΑΕ) ως μοχλός πίεσης για την υπονόμευση ή την αποδυνάμωση της κλαδικής σύμβασης.

Ανεξάρτητα από τα παραπάνω, αναμένεται ότι ο ρόλος των Π.Α στον κλάδο θα γίνει περισσότερο καθοριστικός στο μέλλον. Αντίστοιχα το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν οι δαπάνες για τις Π.Α στις συνολικές δαπάνες προσωπικού θα παρουσιάσει αυξητική τάση. Η νέα πραγματικότητα, η οποία έχει αρχίσει να διαμορφώνεται από την αρχή της δεκαετίας του '90 αντανakλάται και στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που έδωσαν οι υπεύθυνοι των τραπεζών και οι οποίες επικεντρώνονται στα ακόλουθα:

— Στο μέλλον αναμένεται αύξηση της σημασίας του ρόλου των Π.Α.

— Η χρησιμοποίηση των Π.Α έχει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

— Ο ανταγωνισμός κατά πρώτο λόγο και η διεθνοποίηση κατά δεύτερο ιεραρχούνται ως οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στη θέσπιση των Π.Α.

— Η αξιολόγηση και η αμοιβή θα πρέπει να συνδεθούν στο μέλλον ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων.

— Για την υλοποίηση της παραπάνω σύνδεσης προτιμώνται κατά πρώτο λόγο οι διαφοροποιημένες

αυξήσεις στις τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (Τμήμα - Διεύθυνση κλπ.).

— Σε δύο τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και μία ιδιωτική το καλό εργασιακό κλίμα ιεραρχείται ως ο πρώτος σε σπουδαιότητα παράγοντας για την παρακίνηση των υπαλλήλων, ενώ σε άλλες δύο πρώτη προτίμηση δίνεται στις δυνατότητες εξέλιξης.

Οι εργαζόμενοι στον κλάδο, χωρίς να απορρίπτουν τις Π.Α, αντιμετωπίζουν αρκετά συγκρατημένα και με σκεπτικισμό την παρουσία τους ή την υιοθέτηση νέων συστημάτων. Ο προβληματισμός αυτός είναι περισσότερο έντονος στους υπαλλήλους των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος και επικεντρώνεται στη δημιουργία μεγάλων μισθολογικών ανισοτήτων (μισθολογικός ελιτισμός), στην υπερεντατικοποίηση της προσπάθειας, στην αδιαφάνεια του τρόπου διανομής των Π.Α και στην τυχόν αυθαιρεσία ή την υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης. Επιπλέον αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη επιφύλαξη η απόπειρα απελευθέρωσης - απορρύθμισης της αγοράς εργασίας του κλάδου την περίοδο 1992-93. Θεωρείται δε αρκετά πιθανό να συνεχισθεί η απόπειρα αυτή, λόγω της διεθνοποίησης και της όξυνσης του ανταγωνισμού στην αγορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Όμως η θέση των Π.Α στο σύστημα αμοιβής εργασίας αποτελεί το κρίσιμο ερώτημα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Στο πλαίσιο της διερεύνησης αυτής θα πρέπει, με τη συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργάνων και σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο, να εξετασθούν τα παρακάτω επιμέρους θέματα:

α) Το ποσοστό των δαπανών που θα αντιπροσωπεύουν οι Π.Α στο σύνολο των δαπανών προσωπικού. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας και θα πρέπει να εξευρεθεί μία χρυσή τομή διότι, εάν το τελευταίο είναι πολύ χαμηλό, υποβαθμίζεται η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Εάν, αντιθέτως, το ποσοστό αυτό είναι πολύ υψηλό, όχι μόνον αποδυναμώνεται η ΣΣΕ σε κλαδικό επίπεδο αλλά αναφύεται και ο κίνδυνος εκφυλισμού της προσπάθειας για την υποκίνηση του προσωπικού, δεδομένης της αβεβαιότητας που θα χαρακτηρίζει την παροχή ενός σημαντικού μέρους της συνολικής αμοιβής. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Oster (1994), η συμπεριφορά των εργαζόμενων έχει κοινό χαρακτηριστικό την τάση αποφυγής της αβεβαιότητας ή του κινδύνου σε σχέση με τη λήψη της πρόσθετης αμοιβής (risk averters).

β) Τον τύπο (είδος) των παροχών, τον τρόπο διανομής και τον τρόπο καταβολής των τελευταίων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου διαφαίνεται η τάση να συνδεθούν οι Π.Α τόσο με την ατομική, συλλογική απόδοση των εργαζόμενων όσο και με τα αποτελέσματα της τράπεζας. Επίσης η υπηρεσιακή αξιολόγηση θα πρέπει να συνδεθεί με τις προσαυξήσεις των βασικών αποδοχών. Όμως, όπως επισημάνθηκε στο προηγούμενο τμήμα του κεφαλαίου, τόσο το είδος των πρόσθετων παροχών όσο και ο τρόπος διανομής και καταβολής τους έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη μισθολογική πολιτική και σαφώς επηρεάζουν την υποκίνηση και, ως εκ τούτου, την απόδοση των εργαζόμενων. Επιπλέον, ο τρόπος διανομής των πρόσθετων αμοιβών σε χρήμα δεν θα πρέπει να οδηγεί σε μεγάλες μισθολογικές ανισότητες οι οποίες θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τη συλλογική προσπάθεια και συνοχή των εργαζόμενων.

γ) Οι Π.Α, ανεξαρτήτως εφαρμοζόμενου συστήματος, αποτελούν για τη συνδικαλιστική και την εργατική πλευρά συμπλήρωμα και όχι υποκατάστατο των διεκδικούμενων γενικών αυξήσεων στις τακτικές αποδοχές. Επομένως, σε κάθε περίπτωση, η ετήσια συλλογική διαπραγμάτευση σε κλαδικό επίπεδο θα πρέπει να έχει ως στόχο τη διατήρηση του συμπληρωματικού ρόλου των πρόσθετων αμοιβών.

δ) Η γενικότερη αποδοχή των Π.Α ως μέσων αναγνώρισης των εργαζόμενων στο αυξημένο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης τράπεζας ή και ως κινήτρων για το μέλλον και, συγχρόνως, ο διαφαινόμενος προσανατολισμός προς τα συλλογικά πριμ παραγωγικότητας, δημιουργεί την ανάγκη προσδιορισμού ορισμένων βασικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν τον τρόπο διανομής των πρόσθετων αμοιβών. Ο ρόλος των κλαδικών ΣΣΕ στη διαμόρφωση των παραπάνω είναι καθοριστικής σημασίας. Στα πλαίσια του ρόλου αυτού θα πρέπει να εξασφαλισθεί η διαφάνεια των κριτηρίων αξιολόγησης, η αποδοχή τους από το προσωπικό και η σύνδεσή τους, όσο αυτό είναι δυνατόν, με την καταβληθείσα προσπάθεια. Ο ρόλος των επιχειρησιακών ΣΣΕ εντοπίζεται στην περαιτέρω εξειδίκευση και βελτίωση του συστήματος των πρόσθετων αμοιβών και θα πρέπει να αφορά, κυρίως, τον τύπο των παροχών και τον τρόπο καταβολής τους.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1 Εκ των οποίων 5 Αμερικανικές, 4 από το Η.Β. και 6 Γαλλικές.

2 Για μια αναλυτική παρουσίαση των υπαρχόντων συστημάτων αμοιβής εργασίας στους τομείς της ελληνικής οικονομίας, ο αναγνώστης παραπέμπεται στα Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993) και Παπαηλίας, κ.ά. (1994).

3 Βλέπε Βαφειάδης - Σαπουνάς (1996, Μέρος IV).

4 Το θέμα αυτό εξετάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

5 ΟΤΟΕ (1991, Πρακτικά διεθνών συνεδρίων συνδ. οργανώσεων).

6 Για μια αναλυτική παρουσίαση των θέσεων αυτών βλέπε Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993, Παραρτήματα III και VII).

7 Βλέπε Παπαηλίας, κ.ά. (1994, Μέρος II).

8 Σύλλογος εργαζομένων στην Τράπεζα Αθηνών και στην Citibank.

9 Βλέπε παράρτημα στο τέλος της μελέτης.

10 Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993, σελ. 148-159), ΟΤΟΕ (1991), ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (1995), Παπαηλίας, κ.ά. (1994, Μέρος II), Οικονομικός Ταχυδρόμος (1993 και 1994), Γεωργακοπούλου (1995), κ.ά.

11 Η σχέση  $R$  (συνολική αμοιβή) =  $A + E + \Pi$  ισχύει λίγο-πολύ για όλους τους τομείς της εθνικής οικονομίας. Η μεταβλητή  $\Pi$  όμως απευθυνόμενη στο δείκτη παραγωγικότητας μπορεί να καλύψει ένα σημαντικό αριθμό διάφορων μεταβλητών που προσδιορίζουν την παραγωγικότητα. Βλέπε Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993) και Παπαηλίας κ.ά. (1994).

12 Οι αγγλικές τράπεζες, μεταξύ των οποίων και η National Westminster, αλλά και οι ολλανδικές (ABN Amro) ακολουθούν το αξιολογικό σύστημα αμοιβής (merit system), στις έδρες και το εθνικό δίκτυο των μητρικών όπου όμως οι βασικές αποδοχές προσδιορίζονται από τις συμφωνίες εργοδοτών και εργαζόμενων σε επίπεδο κλάδου ή επιχειρηματικής μονάδας.

13 Βλέπε Βαφειάδης - Σαπουνάς (1996).

14 Σχετική είναι και η διερεύνηση των διάφορων συνθετικών στοιχείων των πρόσθετων αμοιβών από την άποψη της επίδρασης στην υποκίνηση των υπαλλήλων Bishop (1990), Baker κ.ά. (1994).

15 Σε μια άλλη περίοδο στην τράπεζα αυτή η καταβολή του εξεταζόμενου bonus συνδέθηκε με τη σύνθεση των καταθέσεων (επιβράβευση για την μικρότερη σε κόστος μεγάλου ύψους κατάθεση).

16 Οι πρόσθετες αυτές αμοιβές ίσχυσαν για το έτος 1993.

17 Ένα παρόμοιο σύστημα πρόσθετων αμοιβών ακολουθεί η Γενική Τράπεζα.

18 Βλέπε αφιέρωμα Οικονομικού Ταχυδρόμου για την τραπεζική αγορά. Ο/Τ (1993, 1994).

19 Για την εσωτερική οργάνωση της επιχειρηματικής μονάδας, τους τιθέμενους στόχους, τα ενδιαφέροντα μιας εκάστης ομάδας εργαζομένων και την ενδεικνυόμενη πολιτική πρόσθετων αμοιβών, βλέπε S.M. Oster (1994, 8ο κεφ. σελ. 139-161).

20 Βλέπε Γεωργακοπούλου-Κουζής (1993 σελ. 148-159), απόψεις, επιστημονικές εργαζόμενων του χρηματοπιστωτικού κλάδου στη Μ. Βρετανία (B.I.F.U.) αλλά και του Labour Research Department (L.R.D.) στο δημοσίευμα της ΟΤΟΕ (1991, σελ. 191-275).

21 Σύμφωνα με Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993, σελ. 150).

22 Τη μέθοδο της προσομοίωσης (simulation) τη χρησιμοποιούν και άλλες τράπεζες, όπως η Barclays και η Citibank.

23 Ισχύει βασικά η σχέση  $R = A + E + \Pi$ , όπου το  $\Pi$  αντιπροσωπεύοντας τις πρόσθετες αμοιβές μπορεί να αποτιμάται σε μετοχές και κέρδη της επιχειρηματικής μονάδας. Αντίθετα, σε άλλους τομείς της οικονομίας και σε άλλους κλάδους του τριτογενή τομέα, η συνολική αμοιβή ( $R$ ) μπορεί, θεωρητικά τουλάχιστον, να αναφέρεται στην αποκλειστική συμμετοχή των εργαζόμενων στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης χωρίς την ύπαρξη άμεσου ( $A$ ) και έμμεσου ( $E$ ) μισθού. Είναι δηλαδή  $R = a + \Pi$ , με  $a$  να αντιστοιχεί σε κάποιο ελάχιστο επίπεδο κερδών.

24 Βλέπε Oster (1994, σελ. 154), Γεωργακοπούλου-Κουζής (1993, σελ. 221).

25 Η Εμπορική Τράπεζα, όπως ανακοινώθηκε πρόσφατα, πρόκειται να μεταβιβάσει 600.000 μετοχές στο προσωπικό της, μέσω χρηματοδοτικού σχήματος που θα επινοήσουν για το σκοπό αυτό οι υπηρεσίες της. Οι 150.000 μετοχές θα διατεθούν στους εργαζόμενους, μέσω ειδικού προαιρετικού σχήματος στο οποίο τα ετήσια bonus προσωπικού πρόκειται να απορροφήσουν σημαντικό μέρος και να συνδεθούν με κάποιο αξιολογικό σύστημα.

26 Ο/Τ (1993).

27 Η βασική επομένως σχέση συνολικής ανταμοιβής είναι: Reward =  $A + E + \Pi$ . Αμοιβές + Προαγωγές + Δαπ. Εκπαίδευσης.

28 Με κριτήριο την αξία των στοιχείων του ενεργητικού.

29 Οι εκτιμήσεις των ποσοστών στοιχειοθετούνται, όπως και στην περίπτωση των ελληνικών τραπεζών, με βάση τις περιπτώσιολογικές ενδείξεις είτε του ερωτηματολογίου είτε άλλων πηγών πληροφόρησης.

30 Εναλλακτικά, αυξημένο κόστος βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων.

31 Συνδικαλιστικές ενώσεις στις οποίες η ένταξη των εργαζόμενων είναι υποχρεωτική.

32 Η διανομή είναι αναλογική με το υφιστάμενο επίπεδο ιεραρχίας αλλά δεν έχει την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης.

33 Βλέπε Hay Management Consultants S.A. report

34 Βλέπε Oster (1994, σ. 150).

35 Προβλήματα μέτρησης της ατομικής ή φαινομενικής (συλλογικής παραγωγικότητας).

36 Ομαδικά bonus παραγωγικότητας.

37 Τα οποία συνδέονται αποκλειστικά με τον προσδιορισμό στόχων.

38 Βλέπε και Γεωργακοπούλου - Κουζής (1993, σελ. 157-8).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ, Γ. - ΖΙΩΓΑΣ, Ν. και Γ. ΣΑΠΟΥΝΑΣ (1996), Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ. Υπό εκπόνηση μελέτη στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού της ΑΤΕ.

2. ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ, Γ. και Γ. ΣΑΠΟΥΝΑΣ (1996), "Συστήματα αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα και εκσυγχρονισμός", στο Τεχνικο-οργανιστικός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. ΙΝ.Ε./ΟΤΟΕ, Αθήνα.

3. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Β.Ν. και Γ. ΚΟΥΖΗΣ (1993), Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας. Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής. Ο ρόλος της συλλογικής διαπραγμάτευσης. ΙΝ.Ε./ΓΣΕΕ, Αθήνα.

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

5. ΙΝ.Ε./ΟΤΟΕ (1995), Κοινωνικός διάλογος και νέες τεχνολογίες, ΙΝ.Ε./ΟΤΟΕ, Αθήνα.

6. Ο/Τ (1993), "Ειδικό αφιέρωμα: Τράπεζες" Οικονομικός Ταχυδρόμος, 28/10, σελ. 56-71.

7. Ο/Τ (1994), "Τράπεζες" Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ. 47 (2126), 24/11.

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

9. ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ, Θ. - 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.

### B. ΞΕΝΗ

10. ABA (1993), "Survey shows what benefits banks offer", ABA Banking Journal, October issue, σελ. 47-51.

11. 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.

12. BARRO, J.R. και R.J. BARRO (1990), "Pay performance and turnover of Bank C.E.Os", Journal of Labor Economics, Vol: 8, No 4, October, σελ. 448-481.

13. BISHOP, J.H. (1990), "Job performance, turnover, and wage growth", *Journal of Labor Economics*, Vol: 8, No 3, July, σελ. 363-386.
14. 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.
15. GAVER, J.J. - GAVER, K.M. και J.R. AUSTIN (1995), "Additional evidence on bonus plans and income management", *Journal of Accounting and Economics*, Vol: 19, σελ. 3-28.
16. HOLTHAUSEN, 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.
17. HUDDART, S. (1994), "Employee stock options", *Journal of Accounting and Economics*, Vol: 18, No 2, σελ. 207-232.
18. IDS (1985), *The Merit factor - Rewarding individual performance*. Top pay Unit, London.
19. JENSEN, M. και K. MURPHY (1990), "Performance pay and top-management incentives", *Journal of Political Economy*, Vol: 98, σελ. 225-264.
20. LUFT, J. (1994), "Bonus and penalty incentives. Contract choice by employees", *Journal of Accounting and Economics*, Vol: 18, No 2, σελ. 181-206.
21. OSTER, S.M. (1994), *Modern Competitive Analysis*. Oxford University Press, 2nd Edition.