

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

1. Η αγορά εργασίας των στελεχών στην Ελλάδα – Γενική προσέγγιση

Με βάση τους ορισμούς της ΕΣΥΕ, θεωρούνται στελέχη οι παρακάτω κατηγορίες απασχολουμένων:

1. Μέλη των βουλευομένων σωμάτων και ανώτερα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης και των οργανισμών ειδικών συμφερόντων.
2. Διευθύνοντες και ανώτερα διοικητικά στελέχη μεγάλων δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών (με απασχόληση 10 πρόσωπα και άνω).
3. Διευθύνοντες επιχειρηματίες και προϊστάμενοι μικρών δημόσιων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων (με απασχόληση μέχρι 9 πρόσωπα).

Η επαγγελματική κατηγορία των στελεχών, η οποία περιλαμβάνει περίπου 410 χιλιάδες άτομα, μεγεθύνεται με ρυθμό ο οποίος υπερβαίνει ελαφρά τον ρυθμό μεγέθυνσης της συνολικής απασχόλησης. Έτσι, μεταξύ 1993 και 1997 η συνολική αύξηση του αριθμού των στελεχών ανήλθε περίπου σε 30 χιλιάδες άτομα, ενώ το ποσοστό των στελεχών στο σύνολο των επαγγελματιών ανήλθε από 10% το 1993 σε 10,5% το 1997.

Η ανάλυση των στοιχείων της ΕΣΥΕ θα μπορούσε να στηρίξει την υπόθεση ότι η αγορά εργασίας στελεχών παρουσιάζει, **πρώτον**, έναν έντονο διίσμο βασισμένο στην διάκριση μισθωτής εργασίας και αυτό-απασχόλησης, και **δεύτερον**, έντονες διακρίσεις κατά φύλο.

Η αγορά μισθωτής εργασίας στελεχών περιορίζεται σε 37 χιλιάδες άτομα (στοιχεία 1997), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών, δηλαδή περί τις 370 χιλιάδες άτομα, αποτελείται από αυτό-απασχολούμενους.

Ο διίσμος μισθωτής εργασίας /αυτό-απασχόλησης μπορεί να δικαιολογήσει το γεγονός ότι το επάγγελμα των στελεχών σε σύγκριση με το σύνολο των επαγγελματιών, παρουσιάζει την ιδιομορφία ότι προσελκύει /χρειάζεται αφενός μεν άτομα πολύ υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (διδακτορικό), αφετέρου δε, μεγάλες

μάζες αποφοίτων λυκείου (δευτερευόντως γυμνασίου): κατά πάσα πιθανότητα, οι μεν πρώτοι απασχολούνται με μισθωτή σχέση εργασίας σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ οι δεύτεροι είναι αυτό-απασχολούμενοι (είτε διευθυντές μικρών επιχειρήσεων με προσωπικό, είτε απλώς μεμονωμένοι αυτό-απασχολούμενοι χωρίς προσωπικό).

Ο ίδιος δυϊσμός ερμηνεύει πιθανότατα και το μικρό ποσοστό των στελεχών στις αστικές περιοχές της χώρας σε σύγκριση με το ποσοστό του εργατικού δυναμικού αυτές που συγκεντρώνουν: διότι, οι αστικές περιοχές συγκεντρώνουν σχετικά μικρό ποσοστό αυτό-απασχολούμενων, καθώς και μονάδες παραγωγής με μεγαλύτερο μέγεθος.

Ένα άλλο στοιχείο που ενισχύει την υπόθεση του δυϊσμού μισθωτής εργασίας /αυτό-απασχόλησης, είναι το γεγονός ότι οι μισθωτοί που εργάζονται ως στελέχη απασχολούνται κυρίως σε τέσσερις τομείς της οικονομίας: στην μεταποίηση, τον χρηματοπιστωτικό τομέα, το εμπόριο και τη δημόσια διοίκηση.

Τα στελέχη που εργάζονται ως αυτο-απασχολούμενοι, αντιθέτως, βρίσκονται συγκεντρωμένοι σε πολύ μεγάλο ποσοστό στον κλάδο του εμπορίου (σε αναλογία περίπου 2/3). Σε αυτόν τον κλάδο, πιθανότατα, βρίσκονται συγκεντρωμένοι και οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Δεύτερη διάκριση των στελεχών, με έντονα χαρακτηριστικά, είναι η διάκριση κατά φύλο. Τρία στα τέσσερα στελέχη είναι άνδρες, η αναλογία αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη στην περίπτωση της μισθωτής εργασίας, και με βάση τα στοιχεία της περιόδου 1993-1997, η κατάσταση φαίνεται να παραμένει αμετάβλητη. Η παραπάνω διαφορά μεταξύ των δύο φύλων δεν δικαιολογείται από διαφορές στο εκπαιδευτικό επίπεδο αρρένων /θηλέων.

Σε ότι αφορά στον παράγοντα της ηλικίας, ενώ η επικρατέστερη ηλικιακή ομάδα στους άνδρες είναι οι ηλικίες άνω των 45 ετών, η αντίστοιχη ομάδα στις γυναίκες είναι οι ηλικίες 30-45 ετών. Αυτή η διαφορά οφείλεται πιθανότατα στο γεγονός ότι η εισοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας των στελεχών είναι πιο πρόσφατη, οπότε έχουμε απλώς ένα φαινόμενο χρονικής υστέρησης.

Ένας παράγοντας, για τον οποίο δεν συναντάμε διαφοροποίηση κατά φύλο, είναι η επίδραση της ηλικίας στο επάγγελμα του στελέχους: όσο μεγαλύτερη η ηλικία ενός ατόμου (ανεξαρτήτως φύλου), τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα να καταλάβει θέση στελέχους. Αυτό πιθανώς σημαίνει ότι η πείρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την άσκηση στελεχικών καθηκόντων.

2. Έννοια, ρόλος και επιμέρους κατηγοριοποιήσεις των στελεχών του τραπεζικού κλάδου.

Στις Τράπεζες ακολουθείται ένας εμπειρικός ορισμός που εφαρμόζεται επί σειρά ετών για τα στελέχη του κλάδου και που διακρίνει ανάμεσα:

- Στα **διευθυντικά στελέχη**, στα οποία περιλαμβάνονται τόσο εκείνα της ανώτατης διοίκησης (ή Γενικής Διεύθυνσης), όσο και εκείνα των κεντρικών υπηρεσιών (λειτουργικών – υποστηρικτικών διευθύνσεων – μονάδων διοίκησης) και των καταστημάτων. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και οι υποδιευθυντές Διοίκησης και καταστημάτων δικτύου.
- Στους **προϊσταμένους**, όπου περιλαμβάνονται μη διευθυντικά στελέχη που ηγούνται μικρότερων λειτουργικών μονάδων, τόσο των κεντρικών υπηρεσιών όσο και του δικτύου, που αναφέρονται και υπάγονται σε ευρύτερες λειτουργικές ενότητες (υποδιευθύνσεις / διευθύνσεις).
- Τέλος, στους **εξειδικευμένους**, που ορίζονται με βάση τις αξιολογήσεις κάθε επιχείρησης, **δεν περιλαμβάνονται στελέχη** (που έχουν ήδη προσμετρηθεί στις προηγούμενες κατηγορίες). Η κατηγορία όμως αυτή έχει ενδιαφέρον ως βασικό φυτώριο, στις σύγχρονες συνθήκες απαιτήσεων των Τραπεζών σε γνώσεις και κατάρτιση, εξειδικευμένων προϊσταμένων ή και διευθυντικών στελεχών.

Πέρα από τον παραπάνω γενικό ορισμό, από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι:

- **στις μισές περίπου Τράπεζες από αυτές που συμμετείχαν στην έρευνα δεν υπάρχει θεσμοθετημένος ορισμός του στελέχους μέσα από τα συνήθη κανονιστικά κείμενα (Οργανισμός Υπηρεσίας, Κανονισμοί Μονάδων, Αποφάσεις Δ.Σ, ΣΣΕ, πράξεις Διοικητού κ.α.) .**
- η πλειοψηφία των Τραπεζών αναγνωρίζει τα στελέχη της από το κλιμάκιο/ θέση ευθύνης που κατέχουν, σκιαγραφώντας με αυτό τον τρόπο τη σημασία του ρόλου των στελεχών στην οργανωτική και λειτουργική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης.
- από την πλευρά των Τραπεζών αναγνωρίζεται ισοβαρώς η λειτουργία που καλείται να επιτελέσει το στέλεχος τόσο από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία της επιχείρησης, όσο και από τη δυνατότητα / υποχρέωση που έχει

να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα, κατά τη γνώμη των σωματείων που συμμετείχαν στην έρευνα, κυριαρχική θέση κατέχει ο ρόλος που ανατίθεται στα στελέχη λόγω της θέσης τους στην ιεραρχία και όχι τόσο η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

- η συντριπτική πλειοψηφία των προϊσταμένων, αναδεικνύεται από το εσωτερικό των Τραπεζών. Ανάλογη είναι η εικόνα και για τα Διευθυντικά στελέχη, κάτι που ωστόσο ανατρέπεται στην περίπτωση της Ανώτατης Διοίκησης. Η συντριπτική πλειοψηφία των μελών της τελευταίας έχει διοριστεί ή προσληφθεί απευθείας στη θέση αυτή προερχόμενη από την εξωτερική αγορά. Στο θέμα αυτό, υπάρχει ταύτιση των εκτιμήσεων των Τραπεζών με εκείνες των σωματείων.
- καμία από τις Τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν θεωρεί πιο πλεονεκτική την πρόσληψη στελεχών από την εξωτερική αγορά, αντίθετα η συντριπτική πλειοψηφία Τραπεζών και σωματείων θεωρούν ότι η ανάδειξη στελεχών από το εσωτερικό της επιχείρησης σαφώς υπερτερεί σε πλεονεκτήματα, κάτι που έρχεται σε αντίφαση με το γεγονός ότι η Ανώτατη Διοίκηση δεν αναδεικνύεται από την επιχείρηση, αλλά διορίζεται, γεγονός ιδιαίτερα εμφανές στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.

3. Βασικά δεδομένα για τα τραπεζικά στελέχη στην Ελλάδα.

Στις 31.12.1997, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα δεδομένα του κλαδικού Παρατηρητηρίου Απασχόλησης, τα διευθυντικά στελέχη αποτελούσαν το 7,1% του συνόλου της απασχόλησης του κλάδου (έναντι 8,6% το 1995), οι δε προϊστάμενοι το 19,8%, (έναντι 21,6% το 1995), αντίστοιχα.

Συνολικά, παρατηρείται πτώση του μεριδίου των πάσης φύσεως στελεχών στις Τράπεζες στο συνολικό δυναμικό του κλάδου, από 30,2% της συνολικής απασχόλησης το 1995, σε 26,9%.

Το μερίδιο των στελεχών στη συνολική απασχόληση του κλάδου δείχνει ότι αποτελούν και ποσοτικά ένα σημαντικό και καθόλου αμελητέο κομμάτι (πάνω από ¼) του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου, που αξίζει να έχει την προσοχή όχι μόνο των Διοικήσεων των Τραπεζών, αλλά και των ίδιων των συνδικάτων.

Η κατανομή κατά φύλο του στελεχιακού δυναμικού των Τραπεζών εμφανίζεται τελείως αναντίστοιχη με τη γενικότερη κατανομή κατά φύλο του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, ενώ οι γυναίκες αντιστοιχούν στο 45,2% των απασχολούμενων στις Τράπεζες, κατέχουν μόνο το 11,6% των διευθυντικών θέσεων, το 36,5% των θέσεων προϊσταμένων και το 28,9% των εξειδικευμένων, μη στελεχιακών θέσεων.

Οι ερμηνείες που έχουν δοθεί για τη συνεχώς παρατηρούμενη ανισότητα πρόσβασης των γυναικών στις στελεχιακές θέσεις, παρ' ότι σταθερά δηλώνεται από τις Τράπεζες ότι εφαρμόζουν πολιτικές ίσων ευκαιριών, είναι πολλές.

Κύριο ρόλο φαίνεται πάντως να παίζουν, στο θέμα αυτό, οι αυξημένες απαιτήσεις των Τραπεζών σε απόδοση, σχεδόν απεριόριστη χρονική δέσμευση, κινητικότητα, προσαρμοστικότητα και ευελιξία των στελεχών. Οι απαιτήσεις αυτές λειτουργούν ιδιαίτερα επιβαρυντικά για τις γυναίκες εργαζόμενες, εμποδίζοντάς τις στην πράξη να προωθηθούν και να αναλάβουν την ευθύνη στελεχιακών θέσεων.

Σε ότι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, διαπιστώνουμε ότι πάνω από τα μισά στελέχη των τραπεζών, αλλά και τα εν δυνάμει εξειδικευμένα στελέχη του μέλλοντος, έχουν τα τυπικά προσόντα γνώσης και μόρφωσης που κανονικά τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται και να παρακολουθούν τις σύγχρονες εξελίξεις.

Άλλωστε πολλές τράπεζες απαιτούν σήμερα τουλάχιστον την κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου για τις διευθυντικές θέσεις. Η απαίτηση αυτή αναμένεται να ενταθεί στο μέλλον, ως προϋπόθεση βάσης για καριέρα στον τραπεζικό κλάδο.

Οι κατανομές ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο δεν παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πάντως σημαντικό μερίδιο των τραπεζικών στελεχών (38,3% των Διευθυντών, 45,3% των προϊσταμένων) δεν είναι κάτοχοι τίτλου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πρόκειται προφανώς για στελέχη που έχουν αναδειχθεί κυρίως «από τα μέσα», με βάση την αρχαιότητα, την εμπειρία, ενδεχόμενα δε και τις ικανότητες και την επιμόρφωση που μπόρεσαν να αποκτήσουν στο πλαίσιο της εργασίας τους στην Τράπεζα.

Για τη διατήρησή τους στις θέσεις ευθύνης ίσως απαιτηθεί σοβαρή προσπάθεια επιμόρφωσης ή/ και εναλλακτικής απασχόλησης, ανάλογα με το βαθμό που η αποκτηθείσα επιχειρησιακή εμπειρία και το διοικητικό τους ταλέντο θα καταφέρει να αντισταθμίσει την έλλειψη των ελάχιστων τυπικών προσόντων και των γνώσεων βάσης που απαιτούν σήμερα οι Τράπεζες από τα στελέχη τους, ώστε να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες συνθήκες λειτουργίας και ανταγωνισμού.

Η ανανέωση, από την εξωτερική αγορά, του δυναμικού των Διευθυντών και των προϊσταμένων ανερχόταν σε μόλις 1,2% και 0,3% αντίστοιχα το 1997, κάτι που δείχνει ότι η εσωτερική εξέλιξη μέσα στην ίδια επιχείρηση εξακολουθεί να είναι ο κύριος τρόπος ανάδειξης των διευθυντικών στελεχών και, πολύ περισσότερο, των προϊσταμένων.

Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών (78,9%) αλλά και των προϊσταμένων (68,9%) έχουν πάνω από 15 χρόνια πραγματικής υπηρεσίας στην επιχείρηση, έναντι μόνο 38,9% που είναι το αντίστοιχο μερίδιο για το σύνολο των εργαζομένων. Μάλιστα, το 45% των διευθυντικών στελεχών και το 17% των προϊσταμένων έχουν πάνω από 25 έτη πραγματικής υπηρεσίας στην επιχείρηση, έναντι μόλις 9% για το σύνολο του προσωπικού.

Αυτό, σε συνδυασμό με το ότι ο κύριος όγκος των διευθυντικών στελεχών είναι άνω των 45 ετών, ενώ των προϊσταμένων άνω των 35 ετών, οδηγεί στη διαπίστωση ότι η αρχαιότητα στην επιχείρηση και η συνακόλουθη εμπειρία εξακολουθούν να αποτελούν κύριους παράγοντες ή και προϋποθέσεις ανάδειξης στελεχών στις τραπεζικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μέσω διαδικασιών «εσωτερικής αγοράς εργασίας».

Οι «γρήγορες καριέρες» και η έντονη διεπιχειρησιακή κινητικότητα στελεχών, αν και αποτελούν αρκετά διαδεδομένες πρακτικές στον κλάδο τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά από εξαγορές και συγχωνεύσεις, δεν φαίνεται να προσλαμβάνουν τέτοια έκταση, ώστε να αποτυπώνονται στα δεδομένα και να επηρεάζουν σημαντικά τις αντίστοιχες κατανομές του κλάδου. Αυτό δεν αποκλείεται να συμβεί στο άμεσο μέλλον και θα πρέπει να παρακολουθείται με προσοχή από τα συνδικάτα και τις επιχειρήσεις του κλάδου.

4. Αντικείμενα εργασίας, ανάδειξη, επιμόρφωση και υπηρεσιακή εξέλιξη των στελεχών του τραπεζικού κλάδου.

Μόνο το 9% των Τραπεζών αναγνωρίζουν αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων και των πραγματικών προσόντων των στελεχών-κατόχων της θέσης. Ωστόσο το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 44%, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των Σωματείων.

Στην αναμενόμενη διαφορά απόψεων μεταξύ των Τραπεζών και των Σωματείων αξιοσημείωτη βαρύτητα αποκτά η γνώμη των ίδιων των στελεχών, που σε ποσοστό

57% αναγνωρίζουν ότι οι κάτοχοι των στελεχιακών θέσεων δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Όσο και αν, λόγω του μικρού αριθμού των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, τα συγκεκριμένα ευρήματα δεν έχουν στατιστική αξία για το σύνολο των στελεχών του κλάδου, η ποιοτική διάσταση της επισήμανσης παραμένει σημαντική.

Σημαντικά είναι επίσης τα ποσοστά τόσο των Τραπεζών όσο και των επιχειρησιακών σωματείων που δηλώνουν ότι δεν έχουν σαφή εικόνα της κατάστασης. Το ποσοστό αυτό για τις Τράπεζες είναι 18% για δε τα Σωματεία 19%. Το 24% των στελεχών που δηλώνει ότι δεν έχει σαφή εικόνα της ανταπόκρισης προσόντων στις προδιαγραφές θέσεων, θεωρείται απολύτως δικαιολογημένο.

Παρά τη σημασία που φαίνεται να αποδίδεται στην ενδογενή ανάπτυξη – ανάδειξη στελεχών, μόνο το 64% των Τραπεζών δήλωσε ότι εφαρμόζει πολιτική ανάπτυξης στελεχών. Το αντίστοιχο ποσοστό θετικών απαντήσεων για τα επιχειρησιακά σωματεία είναι μόνο 25%. Το παράδοξο που προέκυψε από την επισταμένη ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι τα $\frac{3}{4}$ των θετικών απαντήσεων των σωματείων ανήκουν σε εκείνα, η Τράπεζα των οποίων έχει απαντήσει ότι δεν εφαρμόζει τέτοιου είδους πολιτικές.

Το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται η πολιτική ανάπτυξης στελεχών, σε όσες Τράπεζες εφαρμόζεται, φαίνεται να μοιράζεται μεταξύ του περιορισμένου χώρου της Τραπεζικής επιχείρησης και του Ομίλου των Επιχειρήσεων στον οποίο αυτή ανήκει.

Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση των στελεχών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα; Η απάντηση από την πλευρά των Τραπεζών (απάντησαν 11 Τράπεζες) είναι ναι, σε ποσοστό 88%. Οι θετικές απαντήσεις των σωματείων αντιπροσωπεύουν μόνο το 50% όσων συμμετείχαν (απάντησαν 16 σωματεία).

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των απαντήσεων, τόσο από την πλευρά των Τραπεζών όσο και από την πλευρά των σωματείων, στα συστήματα αξιολόγησης κυριαρχούν τα γενικά κριτήρια ικανότητας και συμπεριφοράς. Αμέσως επόμενα σε συχνότητα έρχονται τα κριτήρια που σχετίζονται με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Το κριτήριο αυτό υποδεικνύεται από το 36% των Τραπεζών και το 44% των σωματείων. Η ύπαρξη εσωτερικών δεικτών οικονομικής αποτελεσματικότητας για την αξιολόγηση των στελεχών σημειώθηκε μόνο σε μία απάντηση Τραπεζής.

Η έρευνα επίσης κατέγραψε ότι μόνο το 64% των στελεχών αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεται. Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησής τους, τα δεδομένα καταδεικνύουν χαμηλή έως μηδενική ικανοποίηση

της συντριπτικής πλειοψηφίας των στελεχών. Μόλις το 25% του συνόλου δηλώνει θετικό βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία των συγκεκριμένων συστημάτων.

Σε σχέση με τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών, τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα είναι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών, τα Προγράμματα Ανάπτυξης Καριέρας και τα Προγράμματα Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών. Στην ύπαρξη των τελευταίων συμφωνεί και ανάλογος αριθμός επιχειρησιακών σωματείων.

Ακολουθούν, με μικρότερη συχνότητα εμφάνισης Προγράμματα Σχεδιασμένης Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας και Κέντρα Αξιολόγησης Στελεχών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ύπαρξη Προγραμμάτων Υψηλών Αποδόσεων Στελεχών και Διεθνούς Εμπειρίας αναγνωρίζεται μόνο από ένα μικρό αριθμό επιχειρησιακών σωματείων, ενώ καμία Τράπεζα δεν αναφέρει ότι χρησιμοποιεί τέτοια προγράμματα.

6 Τράπεζες (οι μισές περίπου από όσες έλαβαν μέρος) και 10 επιχειρησιακά σωματεία, δηλώνουν ότι στην επιχείρησή τους δεν εφαρμόζεται κανένα από τα υποδειχθέντα συστήματα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών.

Ως συμπέρασμα της έρευνας, στο πολύ σημαντικό θέμα της διαχείρισης των στελεχών του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι :

- ❖ σε καμία Τράπεζα, τουλάχιστον από όσες συμμετείχαν στην έρευνα, δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών.
- ❖ από τα επιμέρους συστήματα, που συναντήσαμε στα ευρήματα της έρευνας, κυριαρχούν τα συστήματα αξιολόγησης και έπονται τα συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ ακόμη και στις περιπτώσεις Τραπεζών που εφαρμόζουν κάποια από τα επιμέρους συστήματα, φαίνεται να χρειάζεται επικοινωνία και ενημέρωση των εμπλεκόμενων, επιχειρησιακών σωματείων και των ίδιων των στελεχών, για τη λειτουργία και, βεβαίως, τους στόχους των συγκεκριμένων συστημάτων. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί και ο βαθμός ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των στελεχών στα συστήματα αυτά, που από τις ενδείξεις που είχαμε, δεν φαίνεται ιδιαίτερα υψηλός.
- ❖ το θέμα της υιοθέτησης και της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης στελεχών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα, θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

5. Χρόνος εργασίας των στελεχών

Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει, κατ' αρχήν, αξιοσημείωτη διαφορά του ωραρίου και του χρόνου απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών και κατά δεύτερο λόγο των προϊσταμένων, σε σχέση με το ωράριο και το χρόνο απασχόλησης του λοιπού προσωπικού. Τα ωράρια αυτά είναι ιδιαίτερα επιβαρυντικά για τις γυναίκες εργαζόμενες, περιορίζοντας τη δυνατότητα πρόσβασής τους σε στελεχιακές θέσεις.

Αυτή η «διαφορετικότητα» του ωραρίου των στελεχών δεν είναι απλά στοιχείο της ιεραρχικής τους θέσης ή «αναπόφευκτο τίμημα» για την εξουσία που ασκούν και τα τυχόν πρόσθετα οφέλη που απολαμβάνουν.

Στη σημερινή συγκυρία πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με γενικότερες απόπειρες αμφισβήτησης ή και ακύρωσης, στην πράξη, του ωραρίου εργασίας όχι μόνο ορισμένων στελεχών, αλλά και των απλών υπαλλήλων.

Εξεταζόμενη από αυτή τη σκοπιά, η εφαρμογή ειδικών ή ανεξέλεγκτων ωραρίων στα στελέχη του κλάδου, ακόμα και με καταχρηστική εφαρμογή των κριτηρίων και των εξαιρέσεων που θέτει για τις κατηγορίες αυτές η εργατική νομοθεσία, συνιστά σημαντικό μέσο αμφισβήτησης και αποψίλωσης του ισχύοντος ωραρίου, ακόμα και «πρότυπο» για τις εξελίξεις του ωραρίου για το σύνολο του προσωπικού, κάτι που ίσως δεν έχει γίνει αρκετά αντιληπτό, ούτε έχει απασχολήσει επαρκώς τα συνδικάτα του κλάδου.

Η τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών κατά τα τελευταία χρόνια, επιβεβαιώνεται και από τα δεδομένα της έρευνάς μας για τον τραπεζικό κλάδο. Αυτή η πρακτική φαίνεται να ωφελεί σαφώς τις Τράπεζες, πολύ λιγότερο όμως τα ίδια τα στελέχη.

Το γεγονός ότι ως κύριοι λόγοι γι' αυτήν προβάλλονται, και από τις δύο πλευρές, ο φόρτος εργασίας, οι πιέσεις του ανταγωνισμού και προβλήματα προγραμματισμού – οργάνωσης της εργασίας, δείχνει ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο δημιουργίας απασχόλησης στο χώρο των στελεχών, εάν οι επιχειρήσεις βελτιώσουν τον προγραμματισμό τους και πάψουν να βασίζονται στην ανταγωνιστικότητά τους σε λογικές εξοικονόμησης κόστους, με πρακτικές αλόγιστης εντατικοποίησης της εργασίας του στελεχιακού δυναμικού τους.

Στο πλαίσιο αυτό, θέματα συνθηκών και αναδιοργάνωσης της εργασίας των στελεχών, επίλυσης προβλημάτων έγκαιρης και επαρκούς αναπλήρωσής τους, (κάτι που συντελεί και στην ανάδειξη νέων στελεχών), αλλά και η αναζήτηση κατάλληλων λύσεων μείωσης του χρόνου εργασίας των στελεχών, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τα συνδικάτα του κλάδου.

Η σαφής επιβάρυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, φαίνεται να είναι αποδεκτή πρακτική από τις τράπεζες, στο μέτρο που θεωρούν ότι η επιβάρυνση αυτή αντισταθμίζεται, κατά κανόνα, από πρόσθετα, υλικά ή ηθικά, οφέλη. Την ίδια άποψη συμμερίζονται στην πλειοψηφία τους και τα συνδικάτα, ενώ σοβαρές ενστάσεις διατυπώνονται, έστω και με ενδεικτική αξία, από τα ίδια τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνά μας.

Όπως όμως ήδη επισημίναμε, η ανοχή σε πρακτικές «εξαγοράς» της εντατικοποίησης της εργασίας και της εξάλειψης του ελεύθερου χρόνου για τα στελέχη, ανοίγει διάπλατα θύρες για γενίκευση τέτοιων πρακτικών στο σύνολο του προσωπικού, για το οποίο τα πρόσθετα οφέλη, ιδίως τα χρηματικά, μπορεί να είναι πιο απαραίτητα.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε γενίκευση των παραβιάσεων, των de facto - μονομερών αλλαγών και της επιμήκυνσης στο ωράριο εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, την ίδια στιγμή που τα συνδικάτα του κλάδου μάχονται ακριβώς για το αντίθετο!

Λέγοντας τα παραπάνω, να σημειώσουμε ότι τα στελέχη παρουσιάζονται σχεδόν διχασμένα σε σχέση με την ικανοποίηση ή τη μη ικανοποίησή τους από το υφιστάμενο ωράριο και τον ελεύθερο χρόνο τους. Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζει και η στάση τους απέναντι στις απαιτήσεις της επιχείρησης για «σχεδόν απεριόριστη» γεωγραφική κινητικότητα και χρονική διαθεσιμότητα, στάση που αντανακλά πιθανώς διαφορές «γενιάς» μεταξύ των στελεχών ή και διαφορές επιχειρησιακής και διοικητικής κουλτούρας.

Το ότι σημαντικό κομμάτι των στελεχών έχει ενσωματώσει στα δεδομένα του στελεχιακού του "status" τόσο τον βεβαρυμένο χρόνο απασχόλησης, όσο και την πλήρη, σχεδόν, υπαγωγή του στις απαιτήσεις της επιχείρησης, ενώ δεν θεωρεί ότι ανταμείβεται επαρκώς γι' αυτά, πρέπει να προβληματίσει ιδιαίτερα τα συνδικάτα του κλάδου και των επιχειρήσεων.

- **Πρώτον**, γιατί η προϊούσα, ως φαίνεται, υπαγωγή των στελεχών στη νέα, «απεριόριστα ευέλικτη», διοικητική κουλτούρα θα έχει προεκτάσεις και στις απαιτήσεις τους για ανάλογα «ευέλικτη» συμπεριφορά από τους υφισταμένους και τους υπαλλήλους τους.
- **Δεύτερον**, γιατί οι διεκδικήσεις των συνδικάτων για καλύτερη εποπτεία και μείωση του χρόνου εργασίας δεν θα μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές, εάν δεν λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες του χρόνου εργασίας των στελεχών, τη μάλλον αντιφατική στάση των ίδιων των στελεχών στο θέμα αυτό, αλλά και τις **ιδιάζουσες προϋποθέσεις** (λ.χ. την ύπαρξη

αναπληρωτών με διατήρηση της απαραίτητης συνοχής των διοικητικών ενοτήτων) για να υπάρξει ουσιαστική μείωση του χρόνου εργασίας τους, λ.χ. με την εφαρμογή σχημάτων 4ήμερης εβδομαδιαίας απασχόλησης (4*9=36), τη διεύρυνση των αδειών τους κ.λ.π.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα, που αφορά κυρίως τα διευθυντικά στελέχη, είναι τα όρια των εξαιρέσεων τους από τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας για το χρόνο εργασίας, τις άδειες, τις υπερωρίες, ώστε να μην υπάρχει περιθώριο κατάχρησης από την πλευρά των εργοδοτών. Το θέμα αυτό καλύπτεται, μεταξύ άλλων, από τη νομική προσέγγιση της έννοιας του στελέχους στο πλαίσιο της έρευνάς μας.

6. Αμοιβές των στελεχών του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα

Από την σύγκριση των στοιχείων προκύπτει ότι η Ελλάδα διατηρεί την τελευταία θέση στην κατάταξη των μισθών του χρηματοπιστωτικού τομέα. Βεβαίως, δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την Πορτογαλία, για την οποία είναι γνωστό ότι έχει μισθούς μικρότερους από ό,τι οι άλλες χώρες της ΕΕ, και μάλιστα σε όλους τους κλάδους παραγωγής.

Οι χώρες με τις υψηλότερες μικτές μηνιαίες αποδοχές μισθωτών, υπολογισμένες σε Ευρώ, κατά το 1999 ήταν η Δανία, το Λουξεμβούργο και η Βρετανία. Οι χώρες με τις χαμηλότερες αμοιβές ήταν η Φιλανδία, η Ισπανία και η Ελλάδα.

Οι αποκλίσεις μεταξύ των χωρών είναι εξαιρετικά μεγάλες. Έτσι, σε σύγκριση με τις άλλες χώρες της ΕΕ, οι μέσες μικτές αποδοχές της Ελλάδας κατά το 1999 ήταν κατά 52% έως 59% μικρότερες από ό,τι στην Δανία, το Λουξεμβούργο και την Βρετανία, κατά 40% έως 45% μικρότερες από ό,τι στο Βέλγιο, το δυτικό τμήμα της Γερμανίας και την Γαλλία, κατά 27% μικρότερες από ό,τι στην Φιλανδία και το ανατολικό τμήμα της Γερμανίας και κατά 16% από ό,τι στην Ισπανία.

Από την σύγκριση των μικτών μηνιαίων αμοιβών του χρηματοπιστωτικού τομέα μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως αγοραστική δύναμη, δηλαδή σε Μονάδες Αγοραστικής Δύναμης (Μ.Α.Δ), προκύπτει ότι η αγοραστική δύναμη των αμοιβών στην Ελλάδα είναι η χαμηλότερη στην Ευρώπη (διατηρώντας πάντα την επιφύλαξη που προαναφέρθηκε ως προς την Πορτογαλία). Βεβαίως, οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των χωρών, είναι σαφώς μικρότερες από τις διαφορές των αμοιβών σε Ευρώ.

Έτσι, η αγοραστική δύναμη των αμοιβών στην Ελλάδα κατά το 1999 ήταν 35%-40% περίπου μικρότερη από ό,τι στην Δανία, το Λουξεμβούργο και την Βρετανία (ενώ η αντίστοιχη διαφορά ως κόστος ήταν 52%-59%), κατά 20% έως 25% στο Βέλγιο, την Γερμανία και την Γαλλία, κατά 12,5% στην Ισπανία και κατά 1% στην Φιλανδία.

Σε αυτές τις διαπιστώσεις για την αγοραστική δύναμη των μισθών θα πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι μεταξύ των αμοιβών των διαφόρων ειδικοτήτων τραπεζικών υπαλλήλων, στην Ελλάδα, υφίσταται μεγάλο άνοιγμα.

Για τους μισθούς των στελεχών του τραπεζικού τομέα, υπάρχει μόνον μία πηγή δεδομένων, η οποία είναι το Compensation and Benefits Survey της KPMG Peat Marwick Kyriacou. Η πιο πρόσφατη έκδοση της εν λόγω έρευνας αφορά στο έτος 1998 και βασίζεται σε στοιχεία από 23 τραπεζικές επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 17 είναι ξένης ιδιοκτησίας. Στο δείγμα δεν περιλαμβάνονται οι πολύ μεγάλοι μεγέθους τράπεζες, ούτε του δημόσιου ούτε του ιδιωτικού τομέα. Οι τάσεις του όμως είναι χαρακτηριστικές γιατί σηματοδοτούν πρακτικές και λογικές που αρχίζουν να διαδίδονται στο χώρο το στελεχών και στις λοιπές Τράπεζες, ιδιαίτερα μετά το πρώτο κύμα ιδιωτικοποιήσεων, εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο.

Η μεγάλη πλειοψηφία των τραπεζών φαίνεται να διαθέτει προκαθορισμένη, "τυποποιημένη" πολιτική μισθών (formal salary policy) που επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σε θέματα αμοιβών των στελεχών της.

Στην διαμόρφωση των κανόνων με τους οποίους λαμβάνονται οι εν λόγω αποφάσεις, προκειμένου για ξένες και πολυεθνικές Τράπεζες, συμμετέχουν στις περισσότερες περιπτώσεις και τα "τοπικά" στελέχη των τραπεζών. Μεταξύ των στόχων που θέτουν οι τράπεζες στον σχεδιασμό της πολιτικής αμοιβών, προεξάρχουσα θέση κατέχει η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν στα στελέχη τους, πέραν του μισθού, αμοιβές υπό την μορφή bonus με κριτήρια που συνήθως συνδυάζουν την ατομική επίδοση και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Η συμμετοχή στα κέρδη (profit sharing) είναι μια περιορισμένη πρακτική, πράγμα που δεν ισχύει για την διάθεση μετοχών (stock options).

Η αξιολόγηση των στελεχών γίνεται σε 9 από τις 10 περιπτώσεις, με βάση τυπικές ("τυποποιημένες", formal) διαδικασίες και κανόνες, και χρησιμεύει στη λήψη απόφασης σχετικά με την προσαρμογή της αμοιβής σε επίπεδα ανώτερα του μισθού.

Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα απολαμβάνουν, επίσης και άλλων ωφελημάτων, όπως η διάθεση αυτοκινήτων των εταιρειών, η κάλυψη εξόδων που προέρχονται

από την χρήση ιδιόκτητου αυτοκινήτου του στελέχους, η χορήγηση δανείων, η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και άλλα.

Τα στοιχεία που έχουν προκύψει από την έρευνα της KPMG για το έτος 1998, αναφέρονται σε συγκεκριμένες ειδικότητες του τραπεζικού κλάδου και αφορούν στον ετήσιο μισθό (στον οποίο συμπεριλαμβάνονται τα σταθερά bonus), στα μεταβλητά bonus και στις συνολικές αμοιβές.

Από τα δεδομένα της προκύπτει ότι:

- 10 ειδικότητες (General Manager, Deputy General Manager, Treasury Head, Shipping Head, Human Resources Head, Corporate Banking Head, Private Banking Head, Operations Head, Risk Control Manager, Retail Head) που συγκροτούν την γενική κατηγορία των "ανώτατων στελεχών" του τραπεζικού τομέα έχουν αμοιβές κατά πολύ υψηλότερες από τους υπόλοιπους εργαζόμενους στον κλάδο, οι οποίες κυμαίνονται μεταξύ 25 και 60 εκατομμυρίων ετησίως.
- τα μεταβλητά bonus είναι μεγάλα ακριβώς σε εκείνες τις ειδικότητες που απολαμβάνουν και των μεγαλύτερων μισθών, δηλαδή στα "ανώτατα στελέχη". Υπάρχουν ωστόσο, ορισμένες θέσεις εργασίας που δεν ανήκουν στις δέκα πρώτες σε αμοιβή ειδικότητες και οι οποίες αμείβονται με ιδιαίτερα υψηλά bonus, όπως ο Treasury Sales Manager και ο Chief Dealer.
- έτσι, ενώ με βάση τους μισθούς διακρίνονται ως καλύτερα αμειβόμενες οι δέκα ειδικότητες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, με βάση τις συνολικές αμοιβές (μισθός + bonus) διακρίνονται 15 ειδικότητες (General Manager, Deputy General Manager, Treasury Head, Shipping Head, Human Resources Head, Corporate Banking Head, Private Banking Head, Operations Head, Risk Control Manager, Retail Head, Treasury Sales Manager, Chief Dealer, MIS Manager, Chief Trader, Account Officet III), με συνολικές αμοιβές άνω των 20 εκατομμυρίων ετησίως.
- Η συνολική εικόνα των αμοιβών αναδεικνύει μια εξαιρετικά μεγάλη ψαλίδα στις αμοιβές τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και μεταξύ των στελεχών και των απλών υπαλλήλων.

Διαφορετική είναι η εικόνα που προκύπτει από την έρευνά μας, στις Τράπεζες που συμμετείχαν αλλά που αντανακλούν την κρατούσα (και παραδοσιακή) μισθολογική πρακτική στον κλάδο. Λ.χ. στην ερώτηση για τη σύνθεση της συνολικής ετήσιας αμοιβής των στελεχών, σύμφωνα με τις Τράπεζες, ο βασικός και τα επιδόματα της

κλαδικής ΣΣΕ προσδιορίζουν περίπου το 61% της αμοιβής των στελεχών, τα ατομικά επιδόματα το 6%, οι πρόσθετες τακτικές αποδοχές το 18% και οι πρόσθετες έκτακτες αποδοχές το 15%. Οι απαντήσεις που λάβαμε από τις Τράπεζες και τα σωματεία, δεν διαφέρουν σημαντικά.

Το ίδιο συμβαίνει και ως προς την εικόνα που διαμορφώνεται με βάση τις απαντήσεις των Τραπεζών και των επιχειρησιακών σωματείων για το επίπεδο στο οποίο καθορίζονται οι αμοιβές των στελεχών. Η πλειοψηφία των απαντήσεων, και από τις δύο πηγές της έρευνας, υποδεικνύουν τις Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και τις αντίστοιχες Επιχειρησιακές Συμφωνίες ως το κύριο μέσο καθορισμού των αμοιβών αυτών.

Σχετικά με την παροχή πρόσθετων κινήτρων στα στελέχη του κλάδου, διαπιστώθηκαν, από τις απαντήσεις των Τραπεζών και των σωματείων, τα εξής:

- ❖ η παροχή μετοχών στα στελέχη αντιπροσωπεύει, ως πρακτική, ένα σημαντικό ποσοστό (27% στις απαντήσεις των Τραπεζών και 30% στις απαντήσεις των σωματείων).
- ❖ το ίδιο συχνή φαίνεται να είναι και η παροχή εκτάκτων προαγωγών ή τοποθετήσεων σε θέσεις ευθύνης,
- ❖ η συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων και οι διάφορες παροχές σε είδος (έχουν καταγραφεί ως τέτοιες αυτοκίνητο, κάρτες, κινητά τηλέφωνα, δάνεια κλπ) παρουσιάζουν μικρότερη συχνότητα εμφάνισης.
- ❖ τη μικρότερη, τέλος, συμμετοχή εμφανίζει η παροχή επιπλέον ημερών αδείας στα στελέχη. Και είναι ίσως κατανοητό, αν σκεφθεί κανείς ότι με διαπιστωμένη την αύξηση της συνολικής (ημερήσιας και ετήσιας) απασχόλησης των στελεχών, μία τέτοια παροχή ίσως να ήταν χωρίς πραγματικό αντίκρισμα.

Τέλος, ο βαθμός ικανοποίησης των ίδιων των στελεχών από τις εφαρμοζόμενες αμοιβές τους, όπως καταγράφηκε στην ειδική συνάντηση εργασίας, δείχνει ότι η πλειοψηφία των στελεχών δεν είναι ικανοποιημένη ούτε από τις τακτικές αποδοχές, ούτε από τις εφαρμοζόμενες έκτακτες παροχές – κίνητρα για τα στελέχη.

Αυτό, σε συνδυασμό με κάποιο «δυσίμο» μισθολογικών κριτηρίων και πρακτικών για τα στελέχη, ανάμεσα στις Τράπεζες (κυρίως ξένες και μικρές ιδιωτικές) που καταγράφει η μελέτη της KPMG, αλλά και ορισμένους νέους ομίλους που διαμορφώνονται μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις στον κλάδο, αφ' ενός, τις μεγάλες κρατικού ενδιαφέροντος και ιδιωτικές Τράπεζες, που συμμετείχαν κατά κύριο λόγο στην έρευνά μας, αφ' ετέρου, δείχνουν ότι στο άμεσο μέλλον θα υπάρξει σοβαρή κινητικότητα στο θέμα αυτό.

Η παραπάνω διαπίστωση, σε συνδυασμό με τη χαμηλή ικανοποίηση των στελεχών από τα μέχρι σήμερα εφαρμοζόμενα «παραδοσιακά» σχήματα, θα πρέπει να προβληματίσει ιδιαίτερα τα συνδικάτα, διότι μπορεί να αποτελέσει εφελτήριο για την επιβολή εξομοιωμένων και αδιαφανών σχημάτων αμοιβής των στελεχών, πέρα και έξω από τα όρια και τα μισθολογικά σχήματα που όριζε μέχρι σήμερα η συλλογική διαπραγμάτευση σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Η αδυναμία του υφιστάμενου κλαδικού μισθολογίου να καλύψει συγκεκριμένες στελεχιακές ειδικότητες, όπως ισχύει στο εξωτερικό, μεταφέρει το βάρος της διαπραγμάτευσης στο επιχειρησιακό επίπεδο, όπου όμως θα είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπισθούν, με παρεμβάσεις σε επιμέρους επιδόματα και στις πρόσθετες αμοιβές των στελεχών (κριτήρια, ποσά, τρόπος διανομής), οι διαφορές των τακτικών τους αμοιβών ανά θέση/ ειδικότητα, που ήδη η αγορά τείνει να επιβάλλει στον κάθε χώρο.

7. Αλλαγές και ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο: Ρόλος και προβλήματα των στελεχών.

A) Σύμφωνα με τις Τράπεζες, μεταξύ των σημαντικότερων προκλήσεων που καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν τα στελέχη τους κυριαρχούν αυτές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, την επίτευξη στόχων, τις συγχωνεύσεις – αναδιαρθρώσεις, αλλά και τον εκσυγχρονισμό τόσο των διοικητικών λειτουργιών, όσο και των ίδιων των διαδικασιών ανάδειξης, αξιολόγησης και αμοιβής των στελεχών, στην κατεύθυνση επίτευξης μεγαλύτερου επαγγελματισμού, υποκίνησης και ευελιξίας.

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

B) Το επιθυμητό προφίλ στελέχους στον κλάδο, κατά την άποψη και των δύο πλευρών, προϋποθέτει:

- ευελιξία – προσαρμοστικότητα στις νέες απαιτήσεις,
- επίτευξη αποτελεσμάτων (ακόμα και σε βάρος της επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων), αλλά και

- υψηλές ικανότητες ηγεσίας, αφού τα στελέχη θα πρέπει να μπορούν να πείθουν και να εμπνέουν τους υφισταμένους τους, αντί να τους επιβάλλονται βάσει της πειθαρχίας και της ιεραρχικής τους ιδιότητας.

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

Γ) Η συντριπτική πλειοψηφία (85%) των Τραπεζών είναι πολύ ή αρκετά ικανοποιημένη από τη δυνατότητα προσαρμογής των διευθυντικών τους στελεχών στις νέες απαιτήσεις. Μόνο 8% των τραπεζών θεωρεί ότι τα διευθυντικά τους στελέχη έχουν μικρή δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

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

Σε ότι αφορά τους προϊστάμενους, που ως μεσαία στελέχη είναι πιο κοντά και συχνότατα ενταγμένοι στα συνδικάτα της επιχείρησης, η διαφορά των απαντήσεων ανάμεσα στις δύο πλευρές είναι πιο ορατή

Δ) Σε ότι αφορά στις υφιστάμενες διοικητικές δομές και την ιεραρχία τους, ενώ οι τράπεζες εμφανίζονται, στην πλειοψηφία τους (61%) πολύ ή αρκετά ικανοποιημένες, μόνο το 38% των συνδικάτων τις θεωρεί «αρκετά κατάλληλες», ενώ η πλειοψηφία τους (57%) τις θεωρεί ακατάλληλες ή λίγο κατάλληλες.

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

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

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

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

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

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

- την ανάγκη σύγκρισης με τα διοικητικά επίπεδα και την ιεραρχία συναφών Τραπεζών
- την εμμονή στην παράδοση και τη γραφειοκρατία
- την έλλειψη ευελιξίας λόγω υπαγωγής στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τη λειτουργία εκτός των όρων του ανταγωνισμού
- την ανεπαρκή επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό
- την ανάγκη αποκέντρωσης στην ανάθεση ευθυνών

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

- την αναδιοργάνωση της Τράπεζας και την εφαρμογή νέων οργανωτικών σχημάτων
- την απόλυτη γνώση του αντικειμένου

- την καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους
- την καλή συνεργασία με τη Διοίκηση της Τράπεζας
- τη συνεχή επιμόρφωση και την έφεση για απόκτηση γνώσεων από τα στελέχη
- το ότι τα στελέχη διαθέτουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα

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

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

Είναι σαφές ότι τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά σημεία που επικαλείται κάθε πλευρά αντιστοιχούν σε πραγματικές εμπειρίες των εργασιακών χώρων του κλάδου και θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, είτε ως «καλές πρακτικές», είτε ως «πρακτικές

προς αποφυγή» για μια πιο λεπτομερή και συνολική αξιολόγηση του ίδιου θέματος στο μέλλον.

ΣΤ) Σε ότι αφορά στο καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες, οι Τράπεζες επιλέγουν κατά κύριο λόγο το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο (46% των επιλογών τους) και κατά δεύτερο λόγο το συλλογικό – συμβουλευτικό (38% αντίστοιχα), 15% αναφέρουν κάποιο άλλο μοντέλο (συνήθως επιμέρους τεχνική εφαρμογή) ενώ καμία δεν δηλώνει ότι υποστηρίζει το παραδοσιακό συγκεντρωτικό-ιεραρχικό μοντέλο.

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

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

Ίσως ακόμα να αντανακλά τη δυσπιστία ορισμένων σωματείων απέναντι στις πραγματικές προθέσεις των Τραπεζών, αλλά και τη δυσπιστία τους απέναντι στις ικανότητες και τη νοοτροπία του υφιστάμενου στελεχιακού δυναμικού να στηρίξουν ένα πραγματικά συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ζήτημα που θα εξετάσουμε αμέσως στη συνέχεια.

Σε ότι αφορά στη δυνατότητα – καταλληλότητα των διευθυντικών στελεχών να στηρίξουν το επιθυμητό διοικητικό μοντέλο, οι Τράπεζες φαίνεται να θεωρούν πιο «έτοιμα» τα διευθυντικά τους στελέχη από τους προϊσταμένους για να εφαρμόσουν τα επιθυμητά μοντέλα διοίκησης. Αν μάλιστα σκεφθούμε ότι οι Τράπεζες εμφανίζονται να υποστηρίζουν πιο αποκεντρωμένα – συμμετοχικά μοντέλα (όπου μεγάλο βάρος ευθύνης θα πέσει στους προϊσταμένους), είναι εύλογο να αναρωτούνται κατά πόσον αυτά τα μεσαία στελέχη είναι κατάλληλα καταρτισμένα και έτοιμα για να τα εφαρμόσουν.

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

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

Z) Οι ήδη συντελούμενες και, πολύ περισσότερο, τυχόν νέες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (Ε&Σ), επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο και τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού και των στελεχών του κλάδου, σήμερα και στο άμεσο μέλλον.

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

- οι Ε&Σ να μη γίνονται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών μεταβολών για τους εργαζόμενους και τα στελέχη. Ειδικότερα:
 - να μην εισάγουν διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
 - να διασφαλίζουν, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.

- σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης –συγχώνευσης, να τίθεται υπ’ όψιν των ενδιαφερόμενων μερών **όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή.**

Ειδικότερα, ο αγοραστής θα πρέπει:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Στελέχη και Συνδικάτα.

Με δεδομένο ότι το μοντέλο συνδικαλιστικής οργάνωσης των στελεχών που επικρατεί στη χώρα μας και στον κλάδο δεν προκρίνει τη συμμετοχή των στελεχών σε χωριστές συνδικαλιστικές οργανώσεις από εκείνες των λοιπών μισθωτών του κλάδου, είναι λογικό ότι **δεν παρατηρείται, στον τραπεζικό κλάδο, χωριστή συνδικαλιστική οργάνωση ειδικά απευθυνόμενη στα στελέχη**. Αυτά συμμετέχουν στις υφιστάμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις του προσωπικού, εκτός εάν ανήκουν στις ειδικές εκείνες κατηγορίες «διευθυνόντων υπαλλήλων» (βλ. στη συνέχεια), που δεν νομιμοποιούνται γι' αυτό.

Ωστόσο, τόσο από τα θέματα που αναδείχθηκαν στις προηγούμενες ενότητες της έρευνας, όσο και από εκτιμήσεις των μερών και των στελεχών σχετικά με τη σκοπιμότητα και την αποτελεσματικότητα της συνδικαλιστικής ένταξης και συμμετοχής των στελεχών του κλάδου, φαίνεται ότι χρειάζεται ειδική προσπάθεια προσέγγισης των στελεχών από τα συνδικάτα, **όχι πλέον με τη μορφή της ευκαιριακής ή της κατά περίπτωση – εξατομικευμένης, αν όχι πελατειακής εξυπηρέτησης μεμονωμένων στελεχών – μελών του συνδικάτου, αλλά με:**

- τη συγκρότηση και λειτουργία ειδικών τομέων – Γραμματειών στο εσωτερικό των υφιστάμενων πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων σωματείων, για τη συστηματική παρακολούθηση, τη μελέτη και την πραγματικά συλλογική επίλυση των θεμάτων των στελεχών
- την ενίσχυση των προσπαθειών ένταξης και ουσιαστικής συμμετοχής των στελεχών στα συνδικάτα, με συστηματική μέριμνα να υπάρχουν διεκδικήσεις

και συλλογικές ρυθμίσεις που να καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους σε θέματα λ.χ. ωραρίου, αμοιβών, κινητικότητας, κατάρτισης κ.α.

- την άρση των σοβαρών αντικινήτρων που υπάρχουν για το συνδικαλισμό των στελεχών (διαθέσιμος χρόνος, αντικειμενικές συνέπειες στην καριέρα, πρόσβαση στις πρόσθετες αμοιβές κλπ.), με κατάλληλες παρεμβάσεις των συνδικάτων στα αντίστοιχα συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών, ανάδειξης στελεχών, αμοιβών κλπ.
- τη συνέχιση των ερευνών, κλαδικά και σε κάθε χώρο, για τους όρους αμοιβής και εργασίας και για τον ιδιαίτερο ρόλο των στελεχών, ώστε να υπάρχουν αξιόπιστες και τεκμηριωμένες διεκδικήσεις των σωματείων για τα θέματα αυτά
- τη συστηματική παρέμβαση των σωματείων για την άρση των πραγματικών – και σοβαρών – αντικινήτρων στην ισότιμη ανάδειξη των στελεχών, που, όπως διαπιστώσαμε, και μόνο για λόγους ωραρίου και συνθηκών κινητικότητας, παρουσιάζει σοβαρά προβλήματα για τις γυναίκες τραπεζοϋπαλλήλους
- τέλος, την αλλαγή στάσης απέναντι στα στελέχη. Λογικές όπως «αυτοί δεν έχουν ανάγκη, τα βρίσκουν με τον εργοδότη», ή «αυτοί ανταμείβονται και σε κάθε περίπτωση έχουν διαφορετικά συμφέροντα από εμάς», κυριολεκτικά «χαρίζουν» στην εργοδοτική πλευρά μια ολόκληρη μερίδα εργαζομένων, που έχει, όπως διαπιστώσαμε στα προηγούμενα, κομβικό ρόλο στις συντελούμενες και στις επικείμενες αλλαγές, πολλά κοινά προβλήματα αλλά και σημασία για την επιτυχή έκβαση των διεκδικήσεων του συνόλου των εργαζομένων του κλάδου.

9. Νομικό καθεστώς της εργασιακής σχέσης των στελεχών στον κλάδο

Το ελληνικό εργατικό δίκαιο δεν προβλέπει ειδικό εργασιακό καθεστώς για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Τα στελέχη σε κάθε είδους επιχειρήσεις είναι εργαζόμενοι με εξαρτημένη σχέση εργασίας και υπάγονται ως προς όλα τα δικαιώματα τους στην εργατική νομοθεσία.

Από την άποψη του εργατικού δικαίου τα στελέχη διακρίνονται με βάση τα εργασιακά τους καθήκοντα σε δύο κατηγορίες :

α) τα στελέχη ειδικών καθηκόντων, που είναι υπάλληλοι ως προς όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. **Στελέχη** είναι εργαζόμενοι, που διαθέτουν εμπειρία ή και εξαιρετικά προσόντα, ασκούν εξειδικευμένα υπεύθυνα καθήκοντα.

β) τα διευθυντικά στελέχη, που δεν είναι υπάλληλοι ως προς όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

Διευθύνοντες υπάλληλοι - διευθυντικά στελέχη, είναι οι εργαζόμενοι, που ασκούν εργοδοτικά καθήκοντα με αποφασιστική και ουσιώδη πρωτοβουλία στην χάραξη και τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής πολιτικής και συνδέονται με τον εργοδότη με σχέση αυξημένης εμπιστοσύνης .

Η **ιδιότητα του διευθύνοντος υπαλλήλου - στελέχους διαφέρει από αυτή του στελέχους** λόγω της άμεσης και θεσμικής σχέσης της με την ίδια την βούληση του εργοδότη.. Έτσι ο τίτλος του διευθύνοντος υπαλλήλου - στελέχους ή ο τίτλος της θέσης εργασίας δεν αρκεί.

Ο νομικός χαρακτηρισμός του διευθύνοντος υπαλλήλου προκύπτει από την συνολική αξιολόγηση πληθώρας αντικειμενικών στοιχείων (θέση υπευθυνότητας με πρωτοβουλία στην χάραξη και εφαρμογή επιχειρησιακής πολιτικής, εξαιρετικά προσόντα, άσκηση εργοδοτικών καθηκόντων, σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη, υψηλό επίπεδο αμοιβών ανώτερο αυτού των υφισταμένων τους , κλπ).

Τα στοιχεία αυτά εκτιμώμενα συνολικά συγκρίνονται με εκείνα των λοιπών υπαλλήλων στην επιχείρηση αλλά και με τα καθήκοντα των οργάνων της διοίκησης της εταιρείας. Οι θέσεις της νομικής θεωρίας και της νομολογίας προβάλλουν συστατική ερμηνεία στην έννοια του διευθύνοντος υπαλλήλου εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας για τα χρονιά όρια εργασίας σε όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το επίπεδο των αμοιβών και την εργασιακή τους ευθύνη .

Οι διευθύνοντες υπάλληλοι είναι αντικειμενικά ολιγάριθμοι. Η αριθμητική αύξηση των στελεχών στις επιχειρήσεις σημαίνει συνήθως οργανωτική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων με αύξηση του αριθμού των εργαζομένων με υπεύθυνα και εξειδικευμένα καθήκοντα και σπανιότερα σημαίνει αποκέντρωση ζωτικών επιχειρηματικών αρμοδιοτήτων με αύξηση των διευθυνόντων υπαλλήλων.

Με την ίδια λογική, η μείωση του αριθμού των στελεχών μπορεί να μη σημαίνει συρρίκνωση των επιχειρήσεων αλλά επανεκτίμηση της δομής της ιεραρχίας και αποχαρακτηρισμό ή μείωση θέσεων ευθύνης, που έχουν απαξιωθεί λειτουργικά, ή το περιεχόμενο των οποίων έχει εξωτερικευτεί . Πάντως θα πρέπει να είναι σαφές ότι,

όλοι οι εργαζόμενοι με εμπειρία και εξαιρετικά προσόντα δεν είναι στελέχη ειδικών καθηκόντων, ούτε είναι στελέχη όσοι έχουν τον τίτλο αυτό αλλά έχουν χαμηλά τυπικά προσόντα και κατέχουν θέσεις μη νευραλγικές για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Το εργατικό δίκαιο επιφυλάσσει ειδική νομική μεταχείριση μόνον για τους Διευθύνοντες υπαλλήλους - Διευθυντικά στελέχη .

Ειδικότερα ως προς τις **συνέπειες της ιδιότητας του στελέχους** παρατηρούνται τα εξής :

1^ο χρονικά όρια εργασίας

Η εργατική νομοθεσία εφαρμόζεται χωρίς διακρίσεις σε όλα τα στελέχη με εξαίρεση τα διευθυντικά στελέχη – διευθύνοντες υπαλλήλους, που δεν υπάγονται στη νομική προστασία των χρονικών ορίων εργασίας και των σχετικών εργασιακών δικαιωμάτων (πρόσθετη αμοιβή για υπερωριακή απασχόληση, την εργασία την νύκτα. τις Κυριακές και εορτές, την εβδομαδιαία ανάπαυση, την ετήσια άδεια κλπ.)

2^ο συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση

Τα στελέχη, με εξαίρεση τα διευθυντικά στελέχη – διευθύνοντες υπαλλήλους, έχουν δικαίωμα να είναι μέλη των συνδικαλιστικών οργανώσεων κάθε είδους και οργανωτικής βαθμίδας σύμφωνα με τους όρους, που θέτουν τα καταστατικά των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αποκλείονται από τις επιχειρησιακές συνδικαλιστικές οργανώσεις, επειδή ασκούν και εργοδοτικά καθήκοντα και για τον λόγο αυτό η συμμετοχή τους διαταράσσει την ανεξαρτησία του συνδικαλιστικού κινήματος από εργοδοτικές παρεμβάσεις.

Επομένως η κατοχή θέσης με καθήκοντα εργοδοτικά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται στο καταστατικό της συνδικαλιστικής και να αποτελεί λόγο διαγραφής ή προσωρινής αναστολής της ιδιότητας του μέλους . Πάντως τα διευθυντικά στελέχη – διευθύνοντες υπάλληλοι, έχουν δικαίωμα να είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων για αμιγώς διευθυντικά στελέχη. Στην πράξη η δημιουργία αυτών των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι δύσκολη και στον τραπεζικό κλάδο δεν παρατηρούνται συνδικαλιστικές οργανώσεις στελεχών ή διευθυντικών στελεχών. .

3^ο υπαγωγή στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ιδίως οι επιχειρησιακές και οι κανονισμοί εργασίας μπορούν να ρυθμίσουν τις εργασιακές σχέσεις όλων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση περιλαμβανομένων και των διευθυντικών στελεχών.

Επίσης μπορούν να συμβάλουν στην αποσαφήνιση της έννοιας και των εργασιακών δικαιωμάτων των διευθυνόντων υπαλλήλων με τη δημιουργία ειδικών ρυθμίσεων για θέματα, που ενδιαφέρουν τα λοιπά στελέχη, όπως τους όρους και τις προϋποθέσεις

απόκτησης της ιδιότητας του στελέχους ή του διευθύνοντος στελέχους ως αποτέλεσμα της υπηρεσιακής εξέλιξης και τις οικονομικές συνέπειες ανάκλησης των υπεύθυνων καθηκόντων π.χ. αποζημίωση για πρόωρη ανάκληση των υπεύθυνων καθηκόντων, ή την επιτυχή ολοκλήρωση της περιόδου ανάθεσης .

Κορυφαία ζητήματα των εργασιακών σχέσεων των διευθυνόντων υπαλλήλων αλλά και των στελεχών είναι η ασφάλεια στην εργασία, την υπηρεσιακή εξέλιξη και τη ρύθμιση του χρόνου εργασίας.

Κύριο πρόβλημα είναι η έλλειψη σαφούς διάκρισης μεταξύ των διευθυνόντων στελεχών από τα λοιπά στελέχη υπεύθυνων καθηκόντων. Η σύγχυση έχει τις εξής συνέπειες :

- απορύθμιση του χρόνου εργασίας και αποσύνδεση της αμοιβής (των τακτικών αποδοχών) από την ημερήσια και εβδομαδιαία διάρκεια του χρόνου εργασίας με περαιτέρω σύγχυση στο δικαίωμα για υπερωριακή αμοιβή, και δικαίωμα εβδομαδιαίας και ετήσιας ανάπαυσης.
- απορύθμιση των προϋποθέσεων υπηρεσιακής εξέλιξης με την καθιέρωση της ελεύθερης κατά την κρίση του εργοδότη επιλογής προσώπων στους οποίους θα ανατεθούν υπεύθυνα καθήκοντα
- αδιαφάνεια στην ανάθεση και ανάκληση υπεύθυνων καθηκόντων γεγονός που ενισχύει την διατήρηση έμμεσων διακρίσεων σε βάρος των γυναικών, οι οποίες κατέχουν χαμηλό ποσοστό θέσεων εργασίας παρά την σχετική ισοκατανομή των φύλων στην εσωτερική αγορά εργασίας από άποψη ουσιαστικών προσόντων .
- χαλάρωση της νομικής προστασίας των εργαζομένων από τις βλαπτικές μεταβολές των όρων εργασίας λόγω ανάκλησης των υπεύθυνων καθηκόντων.

Τα στοιχεία αυτά είναι εξαιρετικά εμφανή στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου και προωθούνται στους νέους κανονισμούς εργασίας, που καταρτίστηκαν από τα μέσα της δεκαετίας του 90 κι έπειτα.

Αναφορικά με τη **ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων των διευθυντικών στελεχών**, πρέπει να σημειωθεί ότι ο χρόνος εργασίας τους αποτέλεσε το μόνο θέμα εξαίρεσης από τη ρυθμιστική παρέμβαση του εργατικού δικαίου. Όμως το Π.Δ 88/1999 επιβάλλει τη θέσπιση ρυθμίσεων και γι αυτούς με στόχο την προστασία της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία. Η ανάγκη ρύθμισης αυτών των θεμάτων αφορά όλα τα στελέχη, δηλαδή και τα μη διευθυντικά, που απασχολούνται με ελεύθερο ωράριο.

Η ρύθμιση του χρόνου εργασίας είναι κρίσιμη για την διασφάλιση της πρόσβασης των γυναικών σε αυτές τις θέσεις εργασίας, αφού η μητρότητα και τα γονικά

καθήκοντα καθίστανται έμμεσα και αφανή κριτήρια αποκλεισμού των γυναικών γενικά και όχι μόνον όσων είναι νέες σε αναπαραγωγική ηλικία έγγαμες ή άγαμες ή μητέρες.

Ο χρόνος εργασίας ανταποκρίνεται στο ισχύον ανδροκρατικό πρότυπο, όπου ο ζωτικός ημερήσιος χρόνος αφιερώνεται μόνον στην εργασία. Το ιδανικό στέλεχος είναι ο εργαζόμενος, που διαθέσει πλήρως και με απόλυτη ευελιξία όλο τον χρόνο του στην εργασία του.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων επηρεάζονται από τη σύγχυση του ιδιωτικού και επαγγελματικού χρόνου και έτσι π.χ. ως ζήλος νοείται η διαρκής ενημέρωση και επιμόρφωση για υπηρεσιακά θέματα και η ανάπτυξη ευρύτερης κοινωνικής δράσης, που προάγει το επαγγελματικό κύρος του εργαζόμενου και τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Η **άκρα ευελιξία του χρόνου εργασίας** πιέζει όλους τους εργαζόμενους, άνδρες και γυναίκες να προσαρμόζουν την ζωή τους στο **πρότυπο στέλεχος της νέας οικονομίας**. Το ιδανικό στέλεχος λοιπόν είναι ο **άφυλος επαγγελματίας, ο υπεράνω οικογενειακών σχέσεων και φροντίδων, ο άτρωτος στις ανταγωνιστικές διαδικασίες υπηρεσιακής εξέλιξης και ο διαρκώς διαθέσιμος στις μεταβολές της εργασιακής, της κοινωνικής και της προσωπικής ζωής**.

Αυτό το κοινωνικό πρότυπο παράγει έμμεσες διακρίσεις σε βάρος των γυναικών και εισάγει την αποκοινωνικοποίηση της επαγγελματικής ζωής, που αφορά εξίσου τους άνδρες και τις γυναίκες.

Ο εξανθρωπισμός των όρων εργασίας των στελεχών και η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αποτελούν πλέον στοιχεία, που επηρεάζουν την ρύθμιση του χρόνου εργασίας παράλληλα με τις αρχές προστασίας της υγείας των εργαζομένων από την κόπωση και το εργασιακό άγχος. Η προστασία της υγείας των εργαζομένων και η αρχή της ισότητας ευκαιριών πρέπει να αποτελέσουν παράγοντες αποκλεισμού των έμμεσων διακρίσεων σε βάρος των γυναικών ή άλλων κοινωνικών ομάδων, π.χ. γονείς άνδρες κι γυναίκες, άτομα άνω των 45 ετών ιδίως άνδρες, που ανήκουν σε ομάδες υψηλού κινδύνου για καρδιακά νοσήματα. Οι αρχές αυτές είναι ανάγκη να εφαρμόζεται τόσο στις διαδικασίες πλήρωσης θέσεων διευθυντικών στελεχών, όσο και θέσεων στελεχών υπεύθυνων καθηκόντων.

Οι ρυθμίσεις του χρόνου εργασίας μπορεί να περιληφθούν σε κανονισμούς εργασίας ή συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή κανονισμούς ωραρίου εργασίας, όπου και θα οριοθετείται η έννοια του υπεύθυνου στελέχους σε αντιδιαστολή με αυτή των διευθυντικών στελεχών.

Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εξαιρούνται από τους Κανονισμούς Εργασίας (Κ.Ε) λόγω και της νομικής αδυναμίας της αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης της επιχείρησης να περιλάβει ως μέλη της αυτούς τους εργαζόμενους. Όμως οι ρυθμίσεις για πλήρωση θέσεων διευθυντικών στελεχών με υπηρεσιακή

εξέλιξη, μπορεί να περιλαμβάνονται στους Κ.Ε. με ρυθμίσεις για την έναρξη και λήξη της ανάθεσης των διευθυντικών καθηκόντων.

Επομένως κύριο ζήτημα είναι η κατανόηση και ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων των στελεχών με τις διακρίσεις, που προαναφέραμε στο πεδίο ισχύος των επιχειρησιακών ΣΣΕ και των Κ.Ε. με την νομική μορφή επιχειρησιακής ΣΣΕ.

Οι ρυθμίσεις των εργασιακών σχέσεων των στελεχών θα επηρεάσουν έμμεσα και θα βελτιώσουν τους όρους των ατομικών συμβάσεων εργασίας των διευθυντικών στελεχών- διευθυνόντων υπαλλήλων, αφού οι όροι των ατομικών συμβάσεων των δεύτερων θα πρέπει να είναι καλύτεροι από τους όρους εργασίας των στελεχών, που είναι υφιστάμενοί τους.