

Κεφάλαιο 2

Έννοια, ρόλος και επιμέρους κατηγοριοποιήσεις των στελεχών του Τραπεζικού κλάδου

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Προκειμένου να προσδιορίσουμε τον πληθυσμό, τον οποίο θα κάλυπτε η συγκεκριμένη έρευνα, βρεθήκαμε μπροστά στην ανάγκη προσδιορισμού του περιεχομένου και των διαστάσεων του όρου «Στέλεχος».

Αναζητώντας για το σκοπό αυτό βιβλιογραφικές αναφορές, διαπιστώσαμε ότι, παρά το γεγονός της συχνότατης αναφοράς του και χρήσης του, δεν υπάρχει, τουλάχιστον για τον Τραπεζικό Τομέα, μία συγκεκριμένη περιγραφή του όρου.

Αντιθέτως, η έννοια, τα βασικά χαρακτηριστικά, η φυσιογνωμία, ο ρόλος, η εργασιακή συμπεριφορά και η γενικότερη λειτουργία των στελεχών στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον, φαίνεται να προσδιορίζεται κάθε φορά από διαφορετικές παραμέτρους, που θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ανάλογα:

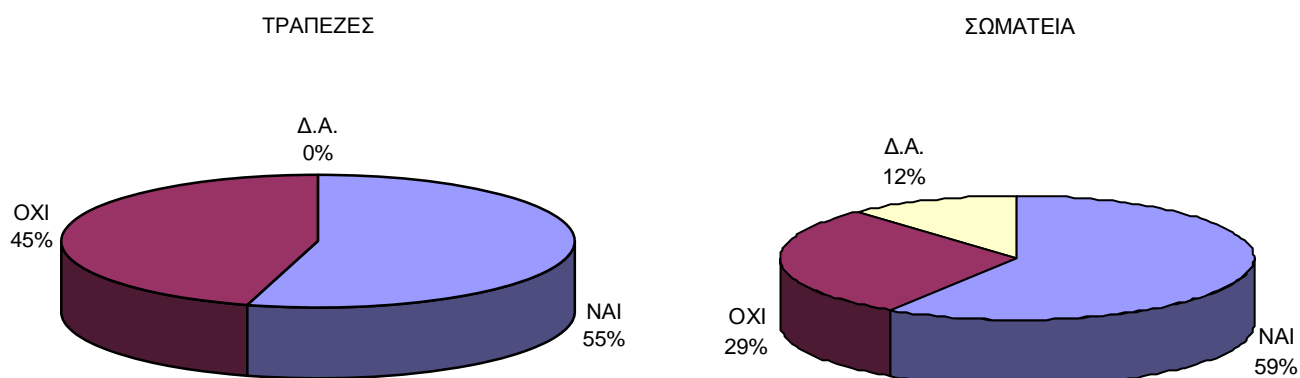
- Με την προέλευση των ίδιων των στελεχών
- Με το τυπικό σχήμα της σχέσης εργασίας
- Με τη γενικότερη δομή, οργάνωση και κουλτούρα της επιχείρησης

Η συστηματικότερη αναφορά στον όρο «Στέλεχος» είναι αυτή που περιλαμβάνεται στους Κοινωνικούς Απολογισμούς των τραπεζών, στους οποίους ακολουθείται ένας εμπειρικός ορισμός που διακρίνει τους υπαλλήλους από τα στελέχη και αυτά σε 3 κατηγορίες, όπως αναλυτικά περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3 που ακολουθεί.

Λόγω λοιπόν της αντικειμενικής αδυναμίας χρήσης ενός μονοσήμαντου ορισμού του πληθυσμού της έρευνας, αποφασίσαμε να συμπεριλάβουμε ερωτήσεις προς τις Τράπεζες και τα Σωματεία, μέσω των οποίων να επιβεβαιωθούν ή απορριφθούν υποθέσεις, που θα βοηθούσαν στην προσπάθεια διαμόρφωσης ενός ορισμού. Τα ευρήματα της έρευνας στο πεδίο αυτό παρατίθενται αναλυτικά στη συνέχεια.

Θεσμική χρήση του ορισμού «Στέλεχος»

Στην ερώτηση για ύπαρξη ή όχι θεσμοθετημένου ορισμού εντός της επιχείρησης απάντησαν θετικά μόνο το 55% των Τραπεζών και το 59% των επιχειρησιακών σωματείων. Είναι λοιπόν εμφανές (σχετικό το Γράφημα 2.1), ότι στις μισές περίπου Τράπεζες από αυτές που συμμετείχαν στην έρευνα δεν υπάρχει θεσμοθετημένος ο



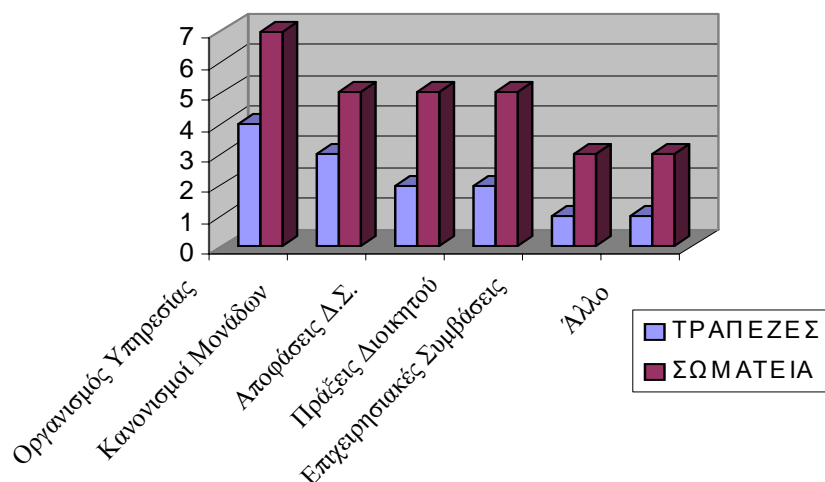
ορισμός του Στελέχους.
Γράφημα 2.1

Η εικόνα ολοκληρώνεται με την ανάλυση των απαντήσεων της επόμενης ερώτησης, στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν εκείνες οι Τράπεζες και τα σωματεία, που είχαν απαντήσει θετικά στην προηγούμενη ερώτηση. Τα θεσμικά κείμενα, στα οποία δηλώνεται ότι γίνεται αναφορά του όρου «Στέλεχος» παρουσιάζουν σημαντική διασπορά, με το κείμενο που αντιπροσωπεύει, ή θα έπρεπε να αντιπροσωπεύει, τον Καταστατικό Χάρτη κάθε επιχείρησης, τον Οργανισμό Υπηρεσίας, να δηλώνεται μόνο στο ένα τρίτο των απαντήσεων.

Αξίζει να επισημανθεί η διαφορά των απαντήσεων μεταξύ Τραπεζών και Σωματείων – κάτι που θα εμφανίζεται στα περισσότερα τμήματα της έρευνας και θα ήταν ίσως και αναμενόμενο. Στη συγκεκριμένη ερώτηση όμως αποκτά ιδιαίτερη σημασία αφού η ύπαρξη ή όχι θεσμικού κειμένου, που να καθορίζει τον ορισμό του στελέχους μέσα στην επιχείρηση δεν είναι θέμα εκτιμήσεων αλλά γνώσης.

Στο Γράφημα 2.2 που ακολουθεί περιγράφονται αναλυτικά τα σχετικά ευρήματα της έρευνας.

Γράφημα 2.2



Είναι χαρακτηριστικό ότι στις περιπτώσεις που επιλέγεται η επιλογή «Άλλο» από τα Σωματεία, οι απαντήσεις περιγράφουν τη διαδικασία ανάδειξης ενός απλού υπαλλήλου σε Στέλεχος, περίπου ως απονομή τίτλου, που βρίσκεται στην απόλυτη διακριτική ευχέρεια της Διοίκησης.

Ο ρόλος των Στελεχών

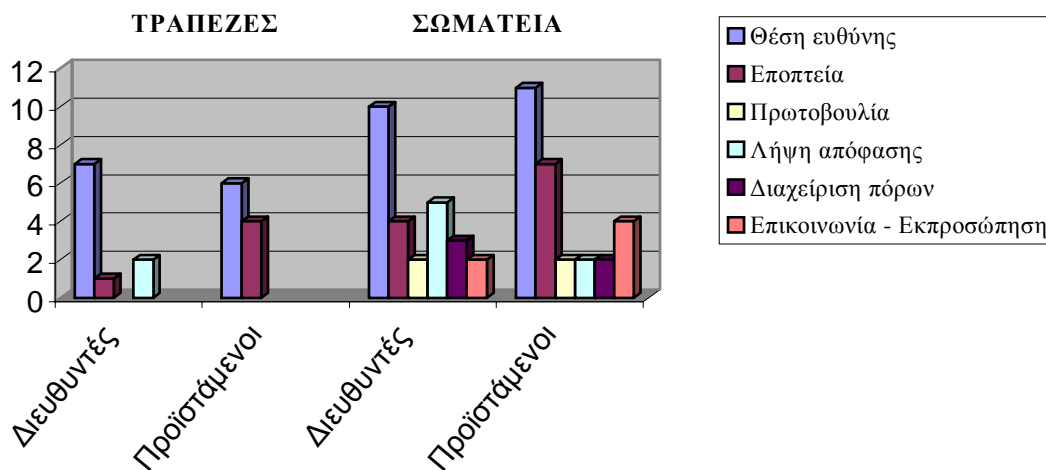
Για τον προσδιορισμό του ρόλου των Στελεχών στον ελληνικό Τραπεζικό Τομέα χρησιμοποιήθηκαν ως υποθέσεις βασικές αναφορές της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τον εμπειρικό διαχωρισμό των Στελεχών σε Διευθυντικά Στελέχη και Προϊσταμένους, τον οποίο χρησιμοποιούν, όπως είπαμε, οι Κοινωνικοί Απολογισμοί των Τραπεζών.

Τα σχετικά ευρήματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 2.3.

Είναι αξιοσημείωτη η συγκέντρωση των απαντήσεων που εμφανίζεται στον παράγοντα «Θέση ευθύνης», τόσο από τις Τράπεζες όσο και από τα Σωματεία.

Είναι ακόμη άξια λόγου η διαφορά των απαντήσεων των Τραπεζών σε σχέση με εκείνες των Σωματείων όσον αφορά τη διασπορά των επιλογών τους.

Γράφημα 2.3



Μόνο δύο από τις Τράπεζες που συμμετείχαν επέλεξαν τη «Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» ως ένα από τους προσδιοριστικούς παράγοντες του ρόλου των Διευθυντικών Στελεχών και καμμία δεν αναγνώρισε αυτό το ρόλο στους Προϊσταμένους.

Είναι ακόμη σημαντικό να σημειώσει κανείς ότι μόνο μία από τις Τράπεζες δηλώνει ότι, αν και η έννοια «Στέλεχος» δεν καθορίζεται σε κάποιο από τα θεσμικά της κείμενα, εν τούτοις η λειτουργία των στελεχών προσδιορίζεται από το σύνολο των ιδιοτήτων που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο και βασίζεται στην περιγραφή των καθηκόντων της θέσης, που κατέχει το συγκεκριμένο στέλεχος. Η συσχέτιση της πληροφορίας αυτής με τις υπόλοιπες απαντήσεις του ίδιου ερωτηματολογίου (σε μία προσπάθεια πολυμεταβλητής ανάλυσης) θα μας βοηθούσε να διαπιστώσουμε τις επιπτώσεις μιας τέτοιας πρακτικής, που φανερώνει στην ουσία την ύπαρξη ευελιξίας στη διαχείριση των στελεχών εντός της επιχείρησης. Δυστυχώς, όμως, ο μικρός αριθμός των απαντήσεων που λήφθηκαν δεν μας δίνει τη δυνατότητα να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα που να έχει γενικότερο ενδιαφέρον για τον κλάδο.

Αν αξιολογήσουμε τώρα τις απαντήσεις των Σωματείων, θα διαπιστώσουμε ότι οι επιλογές τους παρουσιάζουν πολύ μεγαλύτερη διασπορά από εκείνες των Τραπεζών. Βλέπουμε να αναγνωρίζεται ο ρόλος των στελεχών και στην «Ανάληψη πρωτοβουλίας», στη «Διαχείριση πόρων», σημαντικά στη «Συμμετοχή στη λήψη απόφασης» και βεβαίως στην «Επικοινωνία και Εκπροσώπηση». Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι τα Σωματεία αναγνωρίζουν αυτόν τον τελευταίο, και πολύ

σημαντικό, ρόλο της επικοινωνίας και εκπροσώπησης της επιχείρησης, στους Προϊσταμένους σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τον αναγνωρίζουν στα Διευθυντικά Στελέχη. Θα τολμούσαμε μία ερμηνεία του φαινομένου αυτού λέγοντας ότι ίσως οι Προϊστάμενοι, ιεραρχικά κατώτερα στελέχη, βρίσκονται πιο κοντά από ότι οι Διευθυντές στα επιχειρησιακά σωματεία.

Κατηγοριοποίηση των Στελεχών

Μέσω των ερωτήσεων της έρευνας επιχειρείται να αποτυπωθεί μία εικόνα για την κατηγοριοποίηση των Στελεχών του ελληνικού τραπεζικού τομέα από τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

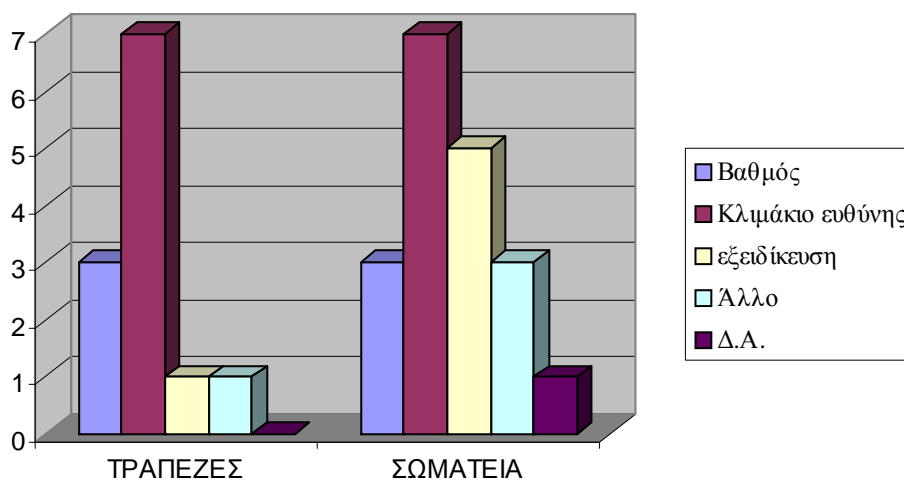
Τα τυπικά χαρακτηριστικά της θέσης τους στην επιχείρηση, όπως ο βαθμός, το κλιμάκιο ευθύνης και η εξειδίκευσή τους

Τη λειτουργία και το ρόλο που καλούνται να παίξουν, όπως αυτός εκφράζεται με τη θέση τους στην ιεραρχία, την άσκηση εποπτείας, την απολαβή προνομίων ή άλλων παροχών, τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, την ευθύνη της διαχείρισης των πόρων που τους εμπιστεύεται η επιχείρηση και την ανάγκη να έχουν αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους

Την προέλευσή τους, ανάλογα με το αν η ανάδειξή τους σε στελεχιακή θέση έγινε από το εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει κάποιου συστήματος ανάπτυξης / τοποθέτησης στελεχών ή αν προσελήφθησαν από την εξωτερική αγορά – εγχώρια ή διεθνή – απ'ευθείας για να καλύψουν μία στελεχιακή θέση.

Η εικόνα που εμφανίζουν τα ευρήματα της έρευνας, αναφορικά με την πρώτη μορφή κατηγοριοποίησης, εκείνη των τυπικών χαρακτηριστικών της θέσης, παρουσιάζονται στο Γράφημα 2.4 που ακολουθεί.

Γράφημα 2.4



Όπως δείχνει το Γράφημα, τη μεγαλύτερη συγκέντρωση επιλογών, τόσο για τις Τράπεζες όσο και για τα Σωματεία, εμφανίζει το χαρακτηριστικό “Κλιμάκιο Ευθύνης”, που παραπέμπει ευθέως σε συσχέτιση της κατηγοριοποίησης των Στελεχών με την ύπαρξη ενός συστήματος “Τοποθέτησης Στελεχών”, απονομής δηλαδή αυτού του κλιμακίου ευθύνης. Αντίστοιχα, η επιλογή του χαρακτηριστικού “Βαθμός” περιγράφει ένα σύστημα οργάνωσης και ανάπτυξης στελεχών, η δικαιοσύνη και η διαφάνεια του οποίου εξαρτώνται απ’ ευθείας από τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια του συστήματος απονομής βαθμών στο προσωπικό.

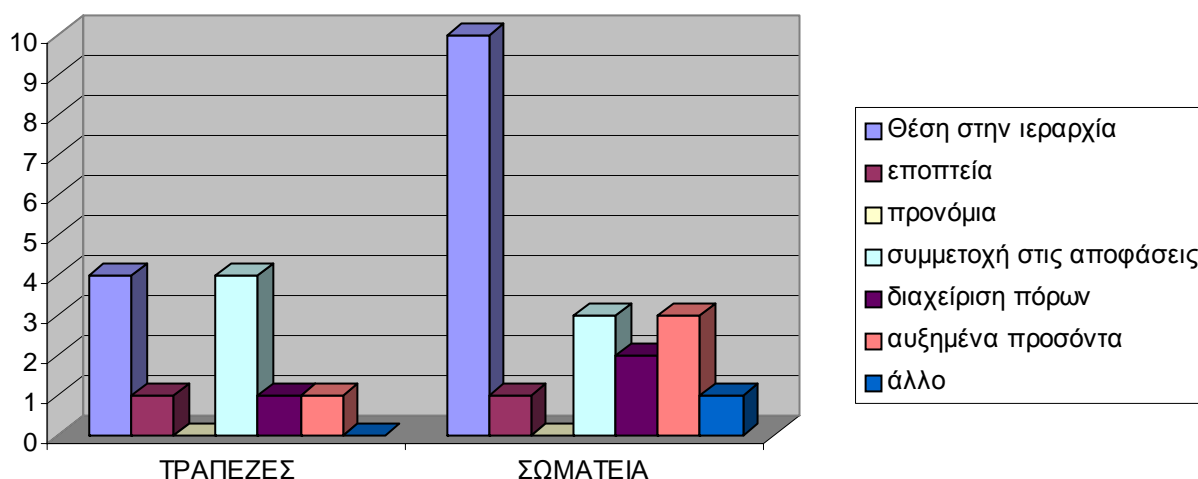
Οι απαντήσεις των Τραπεζών εμφανίζουν μικρότερη διασπορά, περιοριζόμενες κυρίως στα χαρακτηριστικά “Βαθμός” και “Κλιμάκιο Ευθύνης”, αντίθετα από εκείνες των Σωματείων, τα οποία αναγνωρίζουν κατηγορίες στελεχών με βάση αφ’ ενός την εξειδίκευση αφ’ ετέρου χαρακτηριστικά όπως η αρχαιότητα ή εξωσυνηρησιακές ανάγκες (αναφέρονται στην επιλογή “Άλλο”).

Μία περίπτωση από τις απαντήσεις των Τραπεζών αναφέρει ότι υπάρχει άμεσος συσχετισμός του Βαθμού με τη Θέση Ευθύνης.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 3 και 4 διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των Τραπεζών αναγνωρίζει τα Στελέχη της από το Κλιμάκιο / Θέση Ευθύνης που κατέχουν, σκιαγραφώντας με τον τρόπο αυτό τη σημασία του ρόλου των Στελεχών στην οργανωτική και λειτουργική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης.

Η κατηγοριοποίηση των στελεχών βάσει του ρόλου που τους αναγνωρίζεται τόσο από τις Τράπεζες όσο και από τα Σωματεία παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.5.

Γράφημα 2.5

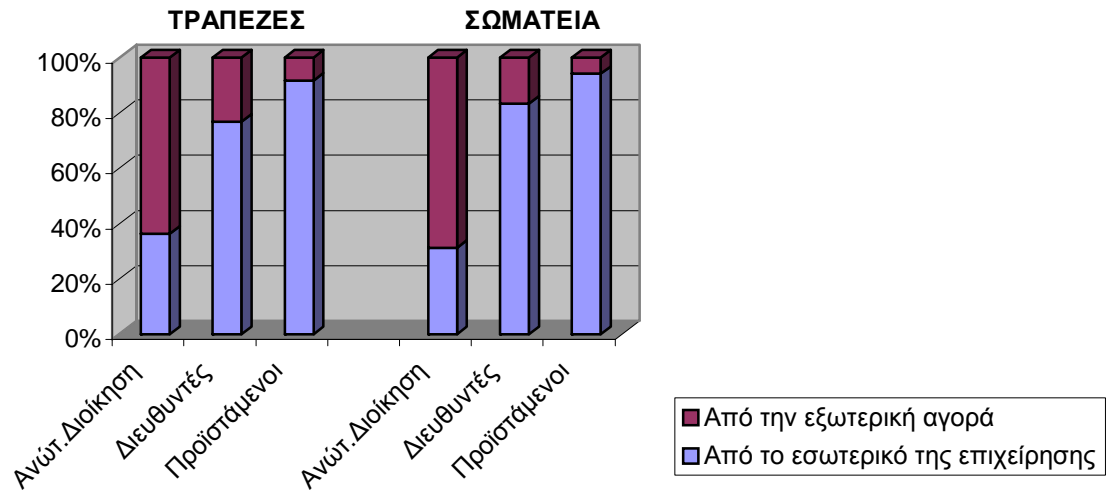


Βλέπουμε ότι από την πλευρά των Τραπεζών αναγνωρίζεται ισοβαρώς η λειτουργία που καλείται να επιτελέσει το στέλεχος τόσο από την ίδια τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία της επιχείρησης όσο και από τη δυνατότητα / υποχρέωση συμμετοχής του στη λήψη των αποφάσεων. Αντιθέτως, στη γνώμη των σωματείων κυριαρχική θέση κατέχει ο ρόλος που ανατίθεται στα στελέχη λόγω της τοποθέτησής τους στη συγκεκριμένη θέση της ιεραρχίας.

Είναι αξιοσημείωτο ότι σε καμία από τις απαντήσεις, ούτε των Τραπεζών ούτε των Σωματείων, αναγνωρίζεται ως χαρακτηριστικό των Στελεχών η παροχή σ'αυτά πρόσθετων προνομίων, γεγονός που υποδεικνύει είτε ότι δεν παρέχονται τέτοια προνόμια στα στελέχη είτε ότι η παροχή τους δεν αποτελεί ή δεν εκλαμβάνεται ως προνόμιο μόνο των Στελεχών.

Αναφορικά τέλος με την κατηγοριοποίηση των Στελεχών ανάλογα με την προέλευσή τους (από το εσωτερικό της επιχείρησης ή από την εξωτερική Αγορά), η εικόνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, όπως τουλάχιστον την εκτιμούν οι υπεύθυνοι των Διευθύνσεων Προσωπικού των Τραπεζών και τα επιχειρησιακά Σωματεία, παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.6

Γράφημα 2.6



Τα πιο σημαντικά συμπεράσματα από την ανωτέρω παρουσίαση θα μπορούσαν να περιγραφούν ως ακολούθως:

Η συντριπτική πλειοψηφία των Προϊσταμένων, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, αναδεικνύεται από το εσωτερικό των Τραπεζών. Η συγκεκριμένη εκτίμηση συγκεντρώνει το 94% των απαντήσεων των Σωματείων και το 91,7% των απαντήσεων των Τραπεζών.

Ανάλογη είναι η εικόνα σχετικά με τα Διευθυντικά Στελέχη. Σύμφωνα με την άποψη των Τραπεζών μόνο το 23% των Διευθυντικών θέσεων καλύπτονται με εξωτερικές προσλήψεις. Η αντίστοιχη εκτίμηση των Σωματείων δίνει ακόμη μικρότερο ποσοστό, 16% για τους εξωτερικούς Διευθυντές.

Αντίστροφη, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, είναι η εικόνα στη σύνθεση της Ανώτατης Διοίκησης των Τραπεζών. Η πλευρά των Τραπεζών δηλώνει ότι το 64% περίπου των μελών της Ανώτατης Διοίκησης έχει διοριστεί ή προσληφθεί απ'ευθείας στη θέση αυτή προερχόμενο από την εξωτερική Αγορά. Η πλευρά των σωματείων ανεβάζει το ποσοστό αυτό στο 69% περίπου.

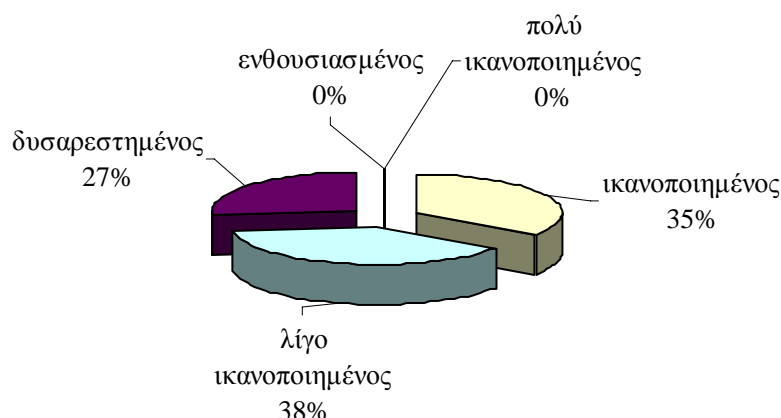
Σημαντικό είναι, τέλος, να σημειώσουμε την ταύτιση των εκτιμήσεων μεταξύ Τραπεζών και Σωματείων, στις συγκεκριμένες διαπιστώσεις, φαινόμενο όχι συχνά απαντούμενο, τουλάχιστον στα ευρήματα αυτής της έρευνας.

Δεν υπάρχει, βεβαίως, ανάγκη να επιχειρηματολογήσουμε για τη σπουδαιότητα που έχουν τα ανωτέρω ευρήματα, ειδικά για κάποιον που θα είχε ως αποστολή τη μελέτη

και το σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, που θα στόχευαν να υποκινήσουν το Προσωπικό των Τραπεζών με κίνητρο την υπηρεσιακή ανέλιξη και την προοπτική μιας σταδιοδρομίας προς τις ανώτατες στελεχιακές θέσεις.

Πόσο ελκυστική είναι η ανωτέρω περιγραφείσα κατάσταση στα ίδια τα Στελέχη των Τραπεζών;

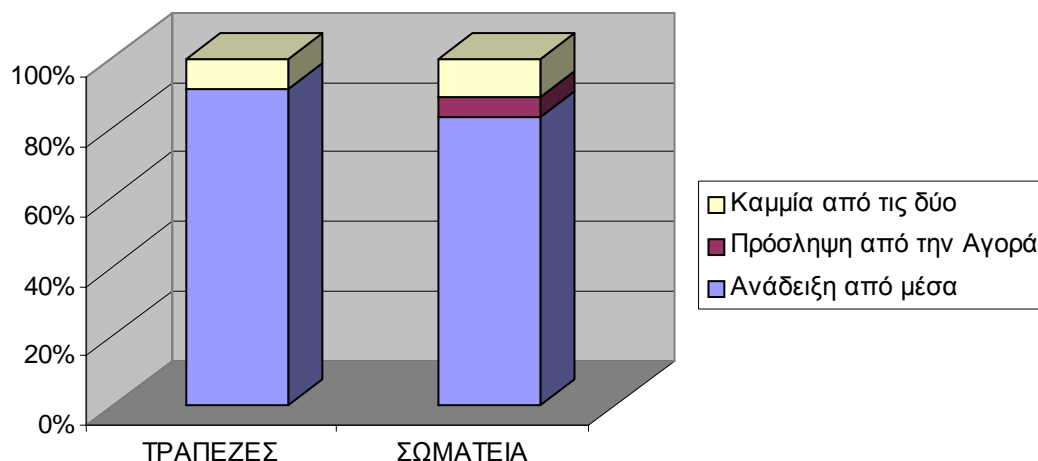
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τις ευκαιρίες καριέρας στην επιχείρηση



Γράφημα 2.7

Την παραπάνω εικόνα μας δίνει η ανάλυση μέρους των ευρημάτων της συνάντησης εμπάθουσας (workshop), που πραγματοποιήθηκε με στελέχη του κλάδου, κατά την οποία χρησιμοποιήθηκε, ως οδηγός της συζήτησης, δομημένο ερωτηματολόγιο. Η αξία, από στατιστικής πλευράς, των ευρημάτων της συνάντησης είναι μικρή, λόγω του μικρού αριθμού των στελεχών που συμμετείχαν, η ποιοτική, όμως, διάσταση που μπορούν να προσδώσουν στα ευρήματα της κυρίως έρευνας είναι πολύ χρήσιμη, κυρίως στην προσπάθεια διευκρίνισης θεμάτων όπως η αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης στελεχών (υποκίνηση, αξιολόγηση κλπ) και η ένδειξη για το βαθμό ικανοποίησης των ίδιων των στελεχών.

Με σκοπό την αξιολόγηση των δύο παραπάνω αναφερομένων πηγών προέλευσης στελεχών, ζητήσαμε από τις Τράπεζες και τα Επιχειρησιακά Σωματεία να μας υποδείξουν εκείνη την περίπτωση (υπενθυμίζουμε «ανάδειξη από το εσωτερικό της επιχείρησης» έναντι «πρόσληψης από την Αγορά»), που εμφανίζει τα περισσότερα πλεονεκτήματα. Η εικόνα που σχηματίσαμε παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.8 που ακολουθεί.



Γράφημα 2.8

Αναλυτικότερα, τα ευρήματα της έρευνας στο σημείο αυτό καταδεικνύουν ότι:

Καμία από τις Τράπεζες, τουλάχιστον από εκείνες που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν βρίσκει πλεονεκτικότερη την πρόσληψη στελεχών από την Αγορά. Αντίθετα, το 6% των Επιχειρησιακών Σωματείων εκτιμά ότι η συγκεκριμένη περίπτωση υπερτερεί σε πλεονεκτήματα έναντι της ανάδειξης στελεχών από το εσωτερικό της επιχείρησης. Η αιτιολόγηση της επιλογής αυτής, σύμφωνα πάντα με τα ευρήματα της έρευνας, στηρίζεται στην εξειδίκευση που κατά τεκμήριο διαθέτουν τα έτοιμα στελέχη της αγοράς.

Το 9% των Τραπεζών και το 11% των Σωματείων βρίσκουν ότι και οι δύο επιλογές παρουσιάζουν ισόροπα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τέλος, παρά το ότι η πλειοψηφία των Τραπεζών (91%) και των Επιχειρησιακών Σωματείων (83%) συμφωνούν ότι η ανάδειξη στελεχών από το εσωτερικό της επιχείρησης υπερτερεί σε πλεονεκτήματα, η εικόνα της σύνθεσης του στελεχιακού δυναμικού των Τραπεζών στην ελληνική αγορά είναι η εμφανιζόμενη στο Γράφημα 1.6 ανωτέρω, όπου η ανώτατη Διοίκηση δεν αναδεικνύεται αλλά διορίζεται.