

I. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

"ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ"

ΦΟΡΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ : ΟΤΟΕ , ΕΕΤ.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Βασιλική ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Δρ. Οικονομικών Επιστημών με ειδικευση στην Οικονομία της Εργασίας/ Εργασιακές Σχέσεις, Σύμβουλος της ΟΤΟΕ σε εργασιακά θέματα.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Γιώργος ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ	Δρ. Οικονομολόγος, Επίκουρος Καθηγητής Αριστοτέλειου Παν/μιου Θεσσαλονίκης	Στέλεχος Δ/σης Μελετών και Προγραμματισμού της Αγροτικής Τράπεζας
Κώστας ΓΑΛΙΑΤΣΟΣ	Δρ. Οικονομολόγος, Λέκτορας Παν/μιου Αιγαίου	Στέλεχος Διοίκησης της Εθνικής Τράπεζας
Κώστας ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Μ.Α. Διοίκηση Επιχειρήσεων	Δ/ντής Εκπαίδευσης Τράπεζας Πειραιώς
Ξενοφών ΖΕΡΒΑΣ	Οικονομολόγος - Οικονομέτρης (Μ.Sc.)	Προϊστάμενος Τμήματος Marketing, Εθνική Τράπεζα
Γιώργος ΣΑΠΟΥΝΑΣ	Δρ. Οικονομολόγος	Στέλεχος Δ/σης Μελετών & Προγραμματισμού της Αγροτικής Τράπεζας.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Βιβλιογραφική έρευνα σε διεθνείς και ελληνικές πηγές (μελέτες, έρευνες, εξειδικευμένα δημοσιεύματα), διακίνηση ειδικού ερωτηματολογίου σε ελληνικές Τράπεζες, πληροφορίες από στελέχη και συνδικάτα του κλάδου.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Είναι γνωστό ότι σήμερα εφαρμόζεται στον τραπεζικό κλάδο μεγάλος αριθμός συστημάτων, κινήτρων, Bonus, πριμ, παροχών σε είδος και διαφόρων πρόσθετων αμοιβών, που χορηγούνται επιπλέον των τακτικών αποδοχών και συνήθως υπό προϋποθέσεις.

Οι αμοιβές αυτές, παρά το δηλωμένο σκοπό τους (αξιολογική αμοιβή, σύνδεση αμοιβής- παραγωγικότητας) σπάνια πληρούν τις προϋποθέσεις της συστηματικότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατικής αναγνώρισης της ατομικής και της συλλογικής συμβολής των εργαζόμενων στο παραγωγικό και στο οικονομικό αποτέλεσμα της Τράπεζας.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω και με στόχο να βελτιωθούν τα ήδη εφαρμοζόμενα ή να σχεδιασθούν εκ νέου κοινά αποδεκτά, από τους εργαζόμενους και τις τράπεζες, σχήματα πρόσθετων αμοιβών, η έρευνα προσπάθησε:

- να καταγράψει και ν' αξιολογήσει συστηματικά τη διεθνή και την ελληνική εμπειρία στον τομέα αυτό
- να εκτιμήσει την έκταση, το είδος και το συνολικό μερίδιο των πρόσθετων αμοιβών στις δαπάνες μισθοδοσίας των Τραπεζών
- να καταγράψει τις απόψεις τραπεζικών στελεχών για τη χρησιμότητα των πρόσθετων αμοιβών, τους τρόπους και τις προοπτικές αξιοποίησής τους στο μέλλον
- τέλος, να εντοπίσει τα βασικά σημεία που θα πρέπει να εξετάσουν οι Τράπεζες και τα συνδικάτα κατά τις διαπραγματεύσεις των πρόσθετων αμοιβών στο άμεσο μέλλον

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ, ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

(Κ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ)

1. Εισαγωγή
2. Ιστορική αναδρομή
3. Το ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα σήμερα
4. Αγορά εργασίας - εργασιακές σχέσεις/ βασικά χαρακτηριστικά
5. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

(Γ. ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ, Γ. ΣΑΠΟΥΝΑΣ)

1. Ο ρόλος των πρόσθετων αμοιβών στα συστήματα αμοιβής στον κλάδο
2. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε
3. Διάρθρωση συνολικής αμοιβής και πρόσθετες αμοιβές
4. Ποσοτικά στοιχεία πρόσθετων αμοιβών
5. Αξιολόγηση πρόσθετων αμοιβών
6. Σύνοψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

(Κ. ΓΑΛΙΑΤΣΟΣ)

1. Εισαγωγή
2. Το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα
3. Το σύγχρονο τραπεζικό σύστημα
4. Η σημασία των πρόσθετων αμοιβών στα συστήματα αμοιβών
5. Συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό τομέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

(Ξ. ΖΕΡΒΑΣ)

1. Οι προκύπτουσες διαφορές
2. Προσδιοριστικοί παράγοντες σύγκλισης
3. Διαφαινόμενες τάσεις και θέσεις των μερών

II. ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

"ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ"

1. Η διεθνής Εμπειρία

Οι διεθνείς τάσεις στο χώρο των αμοιβών και των πάσης φύσεως μισθολογικών κινήτρων δείχνουν ότι **οι Τράπεζες προσανατολίζονται συνεχώς περισσότερο:**

στην αμφισβήτηση της αρχαιότητας, του βαθμού, των τυπικών προσόντων και των κοινωνικών αναγκών των εργαζόμενων ως βασικών παραγόντων προσδιορισμού των αμοιβών, όπως αυτοί ίσχυαν στα παραδοσιακά συστήματα αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων.

στην απόδοση συνεχώς μεγαλύτερης σημασίας στην αξία της θέσης εργασίας για την επιχείρηση, στο ομαδικό και κυρίως στο ατομικό αποτέλεσμα του εργαζόμενου. Έτσι, εμφανίζονται και αναπτύσσονται "αξιοκρατικά" συστήματα αμοιβών με βάση την ατομική αξιολόγηση του εργαζόμενου για την απόδοσή του στα καθήκοντα κάθε θέσης (MERIT SYSTEMS).

- Η ατομική αξιολόγηση προσδιορίζει κάθε φορά την αμοιβή του εργαζόμενου σε μια ζώνη "ελάχιστης-μέγιστης αμοιβής" που αντιστοιχεί στην αξία που έχει η θέση εργασίας του για την επιχείρηση, η οποία αποτιμάται με τη σειρά της λαμβάνοντας υπ' όψιν και τα δεδομένα της αγοράς για ανάλογες θέσεις.

- Αυτή η πρακτική, σε συνδυασμό με διάφορα εφάπαξ κίνητρα (ατομικά - συλλογικά bonus σε μετρητά ή σε μετοχές της Τράπεζας, ή ακόμα και παροχές σε είδος), που χορηγούνται πάντοτε **υπό προϋποθέσεις**, οδηγεί σε εξατομικευμένες μισθολογικές πρακτικές και παροχές πολλών ταχυτήτων στην επιχείρηση, συσκοτίζει την εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης και της ίσης αμοιβής για ίσης αξίας εργασία και δυσκολεύει την παρέμβαση των συνδικάτων για τη συλλογική ρύθμιση των αμοιβών σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

στην απαίτηση να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι στο επιχειρηματικό ρίσκο, με ελεύθερη αυξομείωση των πρόσθετων αποδοχών (bonus, προμηθειών, κινήτρων), οι οποίες αντιστοιχούν σε συνεχώς διευρυνόμενο κομμάτι των συνολικών αποδοχών τους, ή, σε ακραίες εκδοχές, ακόμα και των βασικών μισθών τους, ανάλογα με την ύπαρξη και το μέγεθος των κερδών της επιχείρησης

στην εφαρμογή επιλεκτικών ρυθμίσεων, παροχών και κινήτρων υπό προϋποθέσεις, οι οποίες σπάνια είναι σαφείς, κοινά αποδεκτές, ελέγξιμες και κατάλληλα συνδεδεμένες με την πραγματική ευθύνη και τη συμβολή των εργαζομένων στο τελικά μετρήσιμο αποτέλεσμα.

στην εισαγωγή επιχειρησιακών εξαιρέσεων από τους γενικούς μισθολογικούς και θεσμικούς κανόνες των κλαδικών αλλά και των επιχειρησιακών ΣΣΕ. Οι εξαιρέσεις αυτές προσπαθούν να περιορίσουν το ρόλο των πάσης φύσεως ΣΣΕ, επομένως και των αντίστοιχων συνδικάτων, στον προσδιορισμό και στην εξέλιξη των αποδοχών και αποβλέπουν στη συρρίκνωση των κοινωνικών παροχών, που απο τη φύση τους δεν συνδέονται με την απόδοση ή τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος.

2. Η κατάσταση στην Ελλάδα

Όπως διαπιστώθηκε από την παρούσα έρευνα του INE/ΟΤΟΕ,

α) Ανάλογες τάσεις εμφανίζονται, έστω και με σημαντική χρονική υστέρηση σε σχέση με το εξωτερικό, και στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Οι τάσεις αυτές συνδέονται με τις ταχύτατα συντελούμενες αλλαγές

στο τραπεζικό σύστημα,

στη σύνθεση και στον τρόπο διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων,

στο είδος και στις απαιτήσεις της εργασίας του τραπεζοϋπαλλήλου,

όπως αυτές διαμορφώνονται στις σύγχρονες συνθήκες και όπως ήδη εξειδικεύτηκαν από την ειδική έρευνα που εκπόνησε το ΙΝΕ/ΟΤΟΕ για τα θέματα αυτά

β) Οι πάσης φύσεως πρόσθετες αμοιβές (πριμ, bonus, προμήθειες κλπ), αν και λιγότερο ανεπτυγμένες από ότι στο εξωτερικό, δεν είναι καθόλου αμελητέες.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι **το ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού που απευθύνεται σε πρόσθετες αμοιβές είναι σαφώς ανοδικό (πράγμα που διευκολύνεται και από την υψηλή κερδοφορία των Τραπεζών) και κυμαίνεται:**

από **12% ως 22%** στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος

από **15% ως 26%** στις ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζες

από **20% ως 36%** στα υποκαταστήματα των ξένων Τραπεζών

Για λόγους σύγκρισης, αναφέρουμε ότι στις Τράπεζες των ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται κατά μέσο όρο σε 35.47%, με ελάχιστο 25% και μέγιστο 45% της μισθοδοσίας.

γ) Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στην Ελλάδα από τις ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζές των συστημάτων Π.Α.τα των ξένων τραπεζών προσεγγίζουν, σε γενικές γραμμές, αυτά που εφαρμόζονται στο εξωτερικό.

Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν :

"Αξιολογικές αμοιβές", με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές ανάλογα με την αξία της θέσης για την επιχείρηση και την απόδοση του κατόχου της στη θέση αυτή

Εφάπαξ bonus, που απευθύνονται κυρίως στα στελέχη, με βάση την εξέλιξη των κερδών ή/και ανάλογα με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων και κερδών. Τα bonus αυτά κυμαίνονται ή κατανέμονται με κριτήριο την υπηρεσιακή αξιολόγηση

Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας (πρόσθετη ατομική ασφάλιση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κλπ)

Άλλες πρόσθετες παροχές, κατά κανόνα σε είδος (αυτοκίνητο, δάνεια με ευνοϊκούς όρους, ταξίδια αναψυχής κλπ) που συνδέονται συνήθως με μετρήσιμα αποτελέσματα και απευθύνονται κυρίως στα στελέχη. Οι δαπάνες για τις πρόσθετες παροχές κοινωνικής προστασίας και τις παροχές σε είδος ανέρχονται, κατά μέσο όρο, σε 18% των δαπανών μισθοδοσίας των Τραπεζών αυτών, ενώ δεν λείπουν από τις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Σ' αυτές εκτιμάται ότι οι πρόσθετες παροχές σε είδος έχουν μικρότερη έκταση, ως ποσοστό της μισθοδοσίας, αλλά καθολικότερο χαρακτήρα, απευθυνόμενες σε ευρύτερες κατηγορίες του προσωπικού και ρυθμιζόμενες κατά κανόνα και από τις κλαδικές και από επιχειρησιακές ΣΣΕ.

Οι **Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος**, που εφαρμόζουν κυρίως το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών, έχουν τα τελευταία χρόνια αρχίσει να εφαρμόζουν:

Σχήματα bonus, που συνδέονται κυρίως με την επίτευξη στόχων στα συνολικά μεγέθη του ισολογισμού της Τράπεζας και πολύ λιγότερο με αποτελέσματα/στόχους σε επίπεδο μονάδας ή με την υπηρεσιακή αξιολόγηση των εργαζομένων

Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας, που συνδέονται με τις ισχύουσες βαθμίδες της υπηρεσιακής ιεραρχίας

‘Άλλες πρόσθετες παροχές, που συνδέονται τόσο με μετρήσιμα αποτελέσματα, όσο και με την οικογενειακή κατάσταση και τη συνολικότερη εικόνα των υπαλλήλων.

Στην Ελλάδα δεν εφαρμόζονται ακραίες μορφές συστημάτων πρόσθετων αμοιβών, που να ελαστικοποιούν ακόμα και το βασικό μισθό, συνδεοντάς τον με μεγέθη όπως παραγωγικότητα, κέρδη ή υπηρεσιακή αξιολόγηση. Αυτό ισχύει ακόμα και για τα υποκαταστήματα των ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα. Ο λόγος είναι ότι το ισχύον στη χώρα μας και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης θεσμικό πλαίσιο, δεν επιτρέπει δυσμενέστερες μισθολογικές ρυθμίσεις από τα όρια που θέτει το ενιαίο κλαδικό Μισθολόγιο, ούτε αποσταθεροποίηση των βασικών αποδοχών των εργαζόμενων. Άλλωστε έχει δειχθεί ότι οι προσπάθειες επιβολής τέτοιων συστημάτων συναντούν την αντίθεση των συνδικάτων, δημιουργούν τριβές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και οδηγούν σε υποβάθμιση του εργασιακού κλίματος. Τέλος, στη χώρα μας συναντώνται κυρίως "συστήματα" πρόσθετων αμοιβών μη δομημένα και αδιαφανή, απευθυνόμενα κυρίως στα στελέχη και συνδεδεμένα με συνολικά μεγέθη της Τράπεζας, πολύ δε λιγότερο συστήματα διανομής μετοχών, ή σαφώς δομημένα αξιολογικά συστήματα παροχών βάσει στόχων κλπ, τα οποία να διασφαλίζουν τη διαφάνεια, την ουσιαστική συμμετοχή και την αποδοχή των εργαζομένων. Συστήματα χορήγησης πρόσθετων αμοιβών που να έχουν προκύψει μέσα από συλλογική διαπραγμάτευση ή/και να εφαρμόζονται με βάση συγκεκριμένο και συμφωνημένο με τη συλλογική εκπροσώπηση *κανονιστικό πλαίσιο* (όπως, λ.χ, ο Κανονισμός πρόσθετων αμοιβών της Εθνικής Τράπεζας), αποτελούν στη χώρα μας την εξαίρεση.

Τέτοια συστήματα έχουν εδώ και καιρό ενταχθεί στις διεκδικήσεις των επιχειρησιακών συνδικάτων, με στόχο να διασφαλιστεί ο συλλογικός έλεγχος, η αξιοπιστία και η συμπληρωματικότητα των πρόσθετων αμοιβών με τις βασικές αμοιβές, που προσδιορίζονται κατά κύριο λόγο από την κλαδική και κατά δεύτερο λόγο από τις επιχειρησιακές ΣΣΕ.

Ωστόσο, πολλά από τα επιμέρους στοιχεία των εφαρμοζόμενων στον κλάδο πρόσθετων μισθολογικών κινήτρων και παροχών (ετήσιο εφάπαξ bonus, bonus βάσει στόχων κλπ) αποτελούν εδώ και μερικά χρόνια αντικείμενο των επιχειρησιακών ΣΣΕ.

Αυτό ισχύει κυρίως για τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και κατά δεύτερο λόγο για τις μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες. Οι θυγατρικές των ξένων Τραπεζών προτιμούν να ρυθμίζουν τα θέματα αυτά μονομερώς, παρά το γεγονός ότι στη χώρα προέλευσής τους, αλλά και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, πολλά από αυτά ρυθμίζονται μέσα από διαπραγματεύσεις με το αντίστοιχο επιχειρησιακό σωματείο.

1. Θέσεις των μερών και προοπτικές για το μέλλον

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας, οι οποίες αντανακλούν τις απόψεις της εργοδοτικής πλευράς για την ελληνική πραγματικότητα, στο μέλλον αναμένονται τα ακόλουθα:

α. Αύξηση της σημασίας των Π.Α στον κλάδο, με αύξηση του αντίστοιχου ποσοστού τους στις συνολικές δαπάνες προσωπικού.

β. Χρησιμοποίηση των Π.Α, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

γ. Ο ανταγωνισμός, κατά πρώτο λόγο και η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, κατά δεύτερο, ιεραρχούνται από τα στελέχη των τραπεζών ως οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στη θέσπιση των Π.Α. Όσο οι παράγοντες αυτοί εντείνονται, αντίστοιχα θα εντείνεται και η ανάγκη θέσπισης και εφαρμογής Π.Α. στον κλάδο.

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

ε. Για την υλοποίηση της παραπάνω σύνδεσης προτιμώνται, από τα στελέχη των τραπεζών, κατά πρώτο λόγο οι διαφοροποιημένες αυξήσεις στις τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (τμήμα, διεύθυνση κλπ.)

στ. Η εργοδοτική πλευρά κι αυτό αφορά κυρίως τις τράπεζες που έχουν υιοθετήσει το «αξιοκρατικό» Σύστημα Αμοιβής Εργασίας (Merit System), φαίνεται να χρησιμοποιεί τις ΠΑ ως μοχλό πίεσης για την αποδυνάμωση της κλαδικής σύμβασης.

Οι εργαζόμενοι στον κλάδο, δεν απορρίπτουν τις ΠΑ αλλά αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την παρουσία τους. Ο προβληματισμός αυτός είναι περισσότερο έντονος στους υπαλλήλους των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος και επικεντρώνεται στη δημιουργία μεγάλων μισθολογικών ανισοτήτων (μισθολογικός ελιτισμός), στην υπερενταντικοποίηση της εργασιακής προσπάθειας, στην αδιαφάνεια του τρόπου διανομής των ΠΑ και στην πιθανή αυθαιρεσία ή την υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.

Επιπλέον είναι νωπή η ανάμνηση της απόπειρας απελευθέρωσης/απορρύθμισης της αγοράς εργασίας του κλάδου στην περίοδο 1992-93. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι αρκετά πιθανό να συνεχισθεί η απόπειρα αυτή, λόγω της διεθνοποίησης και της όξυνσης του ανταγωνισμού στην αγορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα τη μισθολογική εξατομίκευση και την εισαγωγή αυθαίρετων μισθολογικών διακρίσεων.

Τα κρίσιμα θέματα που εκτιμάται ότι θα απασχολήσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσον αφορά τη θέση των ΠΑ στο υπάρχον σύστημα αμοιβής εργασίας, είναι τα εξής:

- Η διατήρηση της συμπληρωματικής φύσης των ΠΑ στην ετήσια συλλογική διαπραγμάτευση των μισθολογικών ρυθμίσεων του κλάδου.
 - Ο προσδιορισμός των βασικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν τον τρόπο διανομής των Π.Α, ο ρόλος και η αναγκαία συμπληρωματικότητα των κλαδικών και επιχειρησιακών ΣΣΕ στο θέμα αυτό.
 - Ο τύπος (είδος) των πρόσθετων παροχών, ο τρόπος διανομής και καταβολής τους, ώστε να μην υπονομεύεται η συλλογική προσπάθεια και η συνοχή των εργαζομένων.
 - Το ποσοστό των δαπανών που θ' αντιπροσωπεύουν οι Π.Α στο σύνολο των δαπανών προσωπικού. Ένα χαμηλό ποσοστό υποβαθμίζει τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Αντίστοιχα, ένα ψηλό ποσοστό μπορεί να αποδυναμώσει και τις ΣΣΕ και την προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων, λόγω της αβεβαιότητας που θα χαρακτηρίζει την παροχή ενός σημαντικού μέρους της συνολικής αμοιβής τους.
- Η ΟΤΟΕ έχει ήδη προδιαγράψει τη θέση της, αναφορικά με το θέμα σύνδεσης μισθού-παραγωγικότητας μέσω των πρόσθετων, πέραν του μισθολογίου, αμοιβών. Η θέση αυτή αντανάκλα τόσο την τάση προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό τομέα, όσο και την προσπάθεια για συγκερασμό των δισταμένων απόψεων και για εξασφάλιση ενός βιώσιμου συστήματος πρόσθετων αμοιβών, που θα λειτουργεί, στο μέτρο του δυνατού, με διαφάνεια και αξιοπιστία, χωρίς τριβές και αντιθέσεις.

Ως κατ' αρχήν αποδεκτές Π.Α. θεωρούνται αυτές που χορηγούνται μετά από **συνεννόηση των Διοικήσεων με τις οικείες συλλογικές εκπροσωπήσεις**, ως πρόσθετα οικονομικά κίνητρα βάσει κερδών, στόχων, ομαδικής απόδοσης κτλ., διέπονται από **συγκεκριμένο και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο** κριτηρίων, διαδικασιών και αρχών χορήγησης, και υπόκεινται σε **κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις**.

Δηλαδή η Ομοσπονδία υιοθετεί τη λογική της θετικής υποκίνησης των εργαζομένων, αποκρούοντας ταυτόχρονα κάθε πρακτική αδιαφανούς διαφοροποίησης-αποσταθεροποίησης των αμοιβών και των παροχών.

Ενόψει των αναμενόμενων εξελίξεων, από πλευράς συνδικαλιστικών φορέων θα πρέπει να επιδιωχθούν μεταξύ άλλων και τα εξής:

η συμμετοχή αυτών και των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις για εισαγωγή των συστημάτων Π.Α. και υπηρεσιακής αξιολόγησης (προϋπόθεση που σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία οδηγεί σε επιτυχημένα συστήματα αμοιβής με κίνητρα)

η καθιέρωση συστήματος Π.Α. που δεν θα ελαστικοποιήσει τις βασικές αποδοχές, παρά μόνο το τμήμα της συνολικής αμοιβής πέραν των τακτικών αποδοχών

η διαμόρφωση συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης που θα αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαρκούς επικοινωνίας, το οποίο στόχο θα έχει τη δημιουργία ευκαιριών για εξάσκηση, απόκτηση πείρας, εκπαίδευση και εξέλιξη του εργαζόμενου.

η εξασφάλιση δίκαιης κατανομής των Π.Α. με διαφανή κριτήρια και με βάση την πραγματική απόδοση, που θα προβλέπονται από αντίστοιχους κανονισμούς χορήγησης.

Η καθιέρωση συστημάτων στοχοθεσίας σύμφωνα με τα **οποία οι οικονομικοί στόχοι θα καθορίζονται από κοινού με τον εργαζόμενο** και θα λαμβάνονται παράλληλα υπόψη τα **ατομικά χαρακτηριστικά του, τα εφόδια που έχει στη διάθεσή του και οι απαιτήσεις του για ανάπτυξη.**

Η καθιέρωση τέτοιας μορφής Π.Α., ώστε αυτές να συνυπολογίζονται, στο μέτρο του δυνατού, στις **συντάξιμες αποδοχές**, κάτι που κρίνεται τόσο περισσότερο απαραίτητο, όσο οι Π.Α. αναπτύσσονται σε βάρος των συντάξιμων αποδοχών και όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των Π.Α. στη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου.

Τέλος, με δεδομένο ότι η γενική εικόνα για τα συστήματα Π.Α. στον ελληνικό τραπεζικό τομέα θα διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική και το χαρακτήρα των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (αφού οι τράπεζες αυτές απασχολούν την πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων της χώρας), εκτιμάται ότι ο ρόλος των αντίστοιχων συλλογικών οργάνων και των επιχειρησιακών συμβάσεων στους χώρους αυτούς θα είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τα χαρακτηριστικά, την αξιοπιστία και την εξέλιξη των Π.Α. σ' ολόκληρο τον ελληνικό τραπεζικό τομέα.