

Κεφάλαιο 4

Αντικείμενα εργασίας, ανάδειξη, επιμόρφωση και υπηρεσιακή εξέλιξη των στελεχών του Τραπεζικού κλάδου

1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με θέματα που συνθέτουν το πλαίσιο των συνθηκών, κάτω από τις οποίες καλείται ένα στέλεχος του ελληνικού τραπεζικού τομέα να προσφέρει τις υπηρεσίες του.

Ιδιαίτερος θα ασχοληθούμε με την καταγραφή εκτιμήσεων τόσο από την πλευρά των Τραπεζών και των Επιχειρησιακών Σωματείων, όσο και από την πλευρά των ίδιων των στελεχών αναφορικά με:

- ❖ Τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας των στελεχών, όχι μόνο τις υφιστάμενες αλλά και την κατεύθυνση των μεταβολών που γίνονται αντιληπτές και που βάσιμα θα επηρεάσουν το προφίλ του αυριανού τραπεζικού στελέχους
- ❖ Τα προσόντα, τις ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να έχει κάποιος στέλεχος, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εργασίας του και στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- ❖ Τις πολιτικές που εφαρμόζονται στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, στο πλαίσιο ενός συνολικού, ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στο τμήμα αυτό καταγράφονται η ύπαρξη και η αξιολόγηση συστημάτων ανάπτυξης, αξιολόγησης, υποκίνησης και εκπαίδευσης στελεχών.

Οι αναλύσεις και περιγραφές που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο αυτό, στηρίζονται τόσο στα ευρήματα της έρευνας, εκείνης που διεξήχθη μεταξύ των Τραπεζών και των επιχειρησιακών σωματείων, όσο και στις απαντήσεις που έδωσαν στελέχη του κλάδου, τα οποία συμμετείχαν στην ειδική συνάντηση εμβάθυνσης (workshop), που έγινε τον Ιούλιο του 2000. Επιπλέον, όπου εκρίθη αναγκαίο, γίνονται συγκεκριμένες βιβλιογραφικές αναφορές.

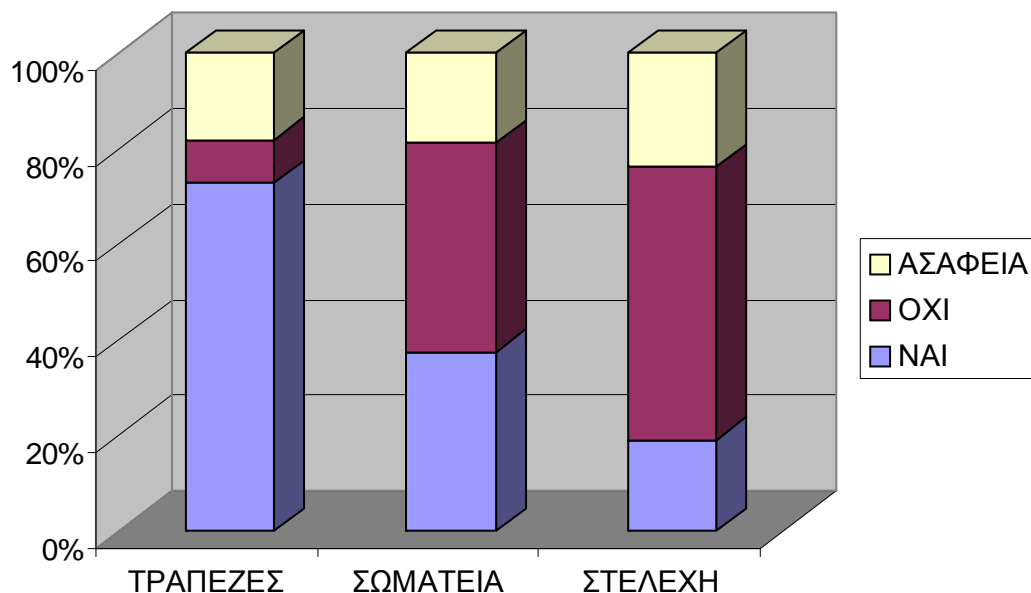
2. Προδιαγραφές θέσεων εργασίας στελεχών και απαιτούμενα προσόντα

Αν συμφωνήσουμε να ορίσουμε ως «προδιαγραφές θέσεων εργασίας» εκείνο το σύστημα που θα περιέγραφε:

- ❖ το ρόλο και τη λειτουργία της θέσης,
- ❖ τις σχέσεις (οριζόντιες και κάθετες) της συγκεκριμένης θέσης μέσα στον οργανωτικό ιστό της επιχείρησης
- ❖ τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης

(ορισμός, ο οποίος δόθηκε στα στελέχη που συμμετείχαν στο workshop) και εξετάσουμε τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, θα διαπιστώσουμε ότι μόνο το 50% των στελεχών αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος στην Τράπεζά τους.

Αυτό εξηγεί και τη στάση των στελεχών στην ερώτηση αν οι ισχύουσες προδιαγραφές θέσεων βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα προσόντα των στελεχών που τις κατέχουν. Η ερώτηση αυτή ήταν κοινή και στο ερωτηματολόγιο των στελεχών και στο ερωτηματολόγιο των Τραπεζών / Σωματείων. Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις.



Γράφημα 4.2

Αναλύοντας τα ευρήματα θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα:

- ❖ Μόνο το 9% των Τραπεζών αναγνωρίζουν αναντιστοιχία μεταξύ προδιαγραφών θέσεων και πραγματικών προσόντων των κατόχων της θέσης. Το ποσοστό αυτό στις εκτιμήσεις των Σωματείων ανέρχεται στο 44%.
- ❖ 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, τα συγκεκριμένα ευρήματα δεν έχουν στατιστική αξία για το σύνολο των στελεχών του κλάδου, κάτι που έχουμε, άλλωστε, επισημάνει και σε άλλα σημεία της ανά χείρας παρουσίασης, η ποιοτική διάσταση της επισήμανσης παραμένει σημαντική.
- ❖ Τέλος, αξιολογούνται ως σημαντικού μεγέθους 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.

Αναφορικά με τα προσόντα των στελεχών, θα προσπαθήσουμε, αναλύοντας τα ευρήματα της έρευνας, να περιγράψουμε την υφιστάμενη κατάσταση αλλά και το ιδανικό προφίλ του στελέχους που θα αναζητούσε μία Τράπεζα στην Ελλάδα.

Θα αρχίσουμε παρουσιάζοντας την επιχειρηματολογία τόσο των Τραπεζών όσο και των Σωματείων, την οποία χρησιμοποίησαν για να υποστηρίξουν ότι η ανάδειξη στελεχών από τα σπλάχνα της επιχείρησης πλεονεκτεί έναντι της πρόσληψης έτοιμων στελεχών από την Αγορά.

Σύμφωνα λοιπόν με τις Τράπεζες, το πλεονέκτημα που προσφέρει η εκ των έσω ανάδειξη στελεχών στηρίζεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά – προσόντα – των στελεχών αυτών (παράθεση κατά συχνότητα εμφάνισης):

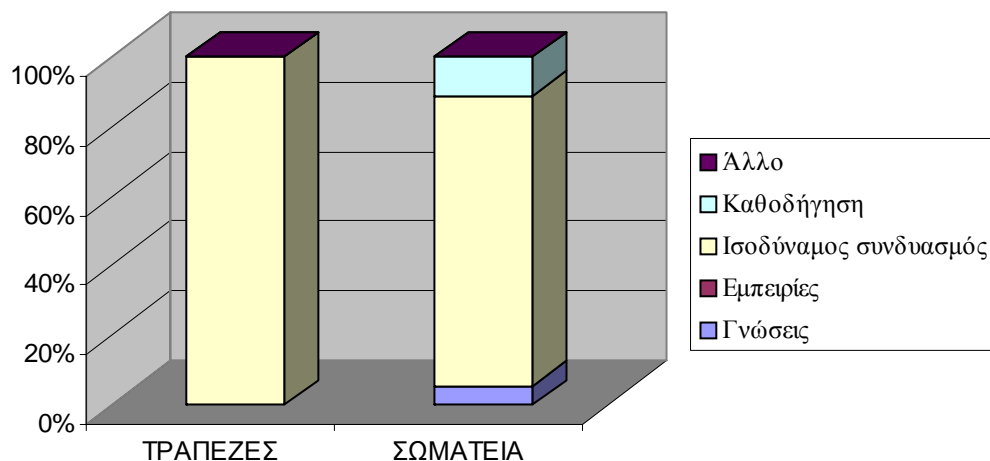
- ❖ Γνώση της επιχείρησης και της νοοτροπίας που διέπει τη λειτουργία της
- ❖ Εμπειρία στις εργασίες που εκτελεί η επιχείρηση
- ❖ Αποδοχή από τους συνεργάτες
- ❖ Πραγματικό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης
- ❖ Αυτοϋποκίνηση, αφού η ίδια η ανάδειξή του σε στέλεχος λειτουργεί ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας

Η αντίστοιχη θέση των επιχειρησιακών Σωματείων περιγράφεται ως εξής (παράθεση κατά συχνότητα εμφάνισης):

- ❖ Γνώση της επιχείρησης
- ❖ Γνώση των δυσκολιών που θα συναντήσει στην εκτέλεση των καθηκόντων του
- ❖ Αυτοϋποκίνηση
- ❖ Εμπειρία στις εργασίες
- ❖ «Δέσιμο» με την επιχείρηση
- ❖ Προσοχή και ευαισθησία
- ❖ Ευχέρεια στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- ❖ Διατήρηση της εδραιωμένης εταιρικής κουλτούρας

Παρατηρούμε ότι από στην ανωτέρω σύνθεση των προσόντων / χαρακτηριστικών των στελεχών που αναδεικνύονται από το εσωτερικό της επιχείρησης κυριαρχεί η εμπειρία, η γνώση και οι δεσμοί με την επιχείρηση. Αντιθέτως, το προσόν της «εξειδίκευσης», φαίνεται από τις απαντήσεις των Τραπεζών και των Σωματείων, ότι χαρακτηρίζει τα στελέχη που προσλαμβάνονται έτοιμα από την Αγορά. Στην πραγματικότητα ίσως εξηγεί και τον λόγο της πρόσληψής τους.

Έχει ενδιαφέρον να δούμε συνολικά τι απάντησαν οι Τράπεζες και τα Σωματεία στην ερώτηση τι πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος για να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του. Στην ερώτηση απάντησαν 11 συνολικά Τράπεζες και 17 επιχειρησιακά Σωματεία και, όπως δείχνει το Γράφημα 4.2 που ακολουθεί, υπάρχει ταύτιση σχεδόν των απόψεων ότι το επιτυχημένο στέλεχος πρέπει να διαθέτει «ισοδύναμο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών». Η συγκεκριμένη επιλογή συγκέντρωσε το 100% των απαντήσεων των Τραπεζών και το 83% των απαντήσεων των Σωματείων. Με χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζονται οι επιλογές «κατάλληλες γνώσεις» (6%) και «ενδεδειγμένη καθοδήγηση» (11%).



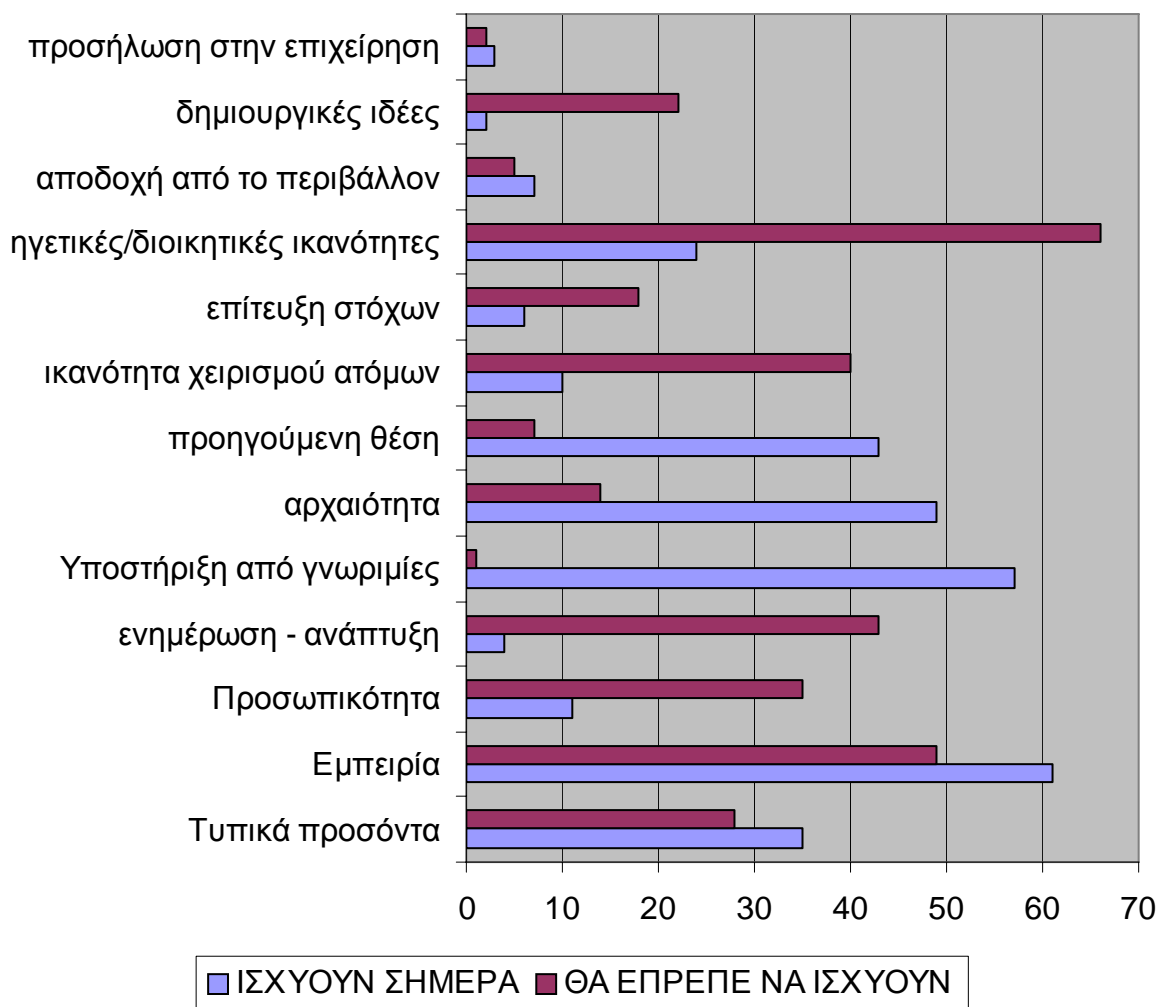
Γράφημα 4.2

Πως όμως τα ίδια τα στελέχη στέκονται απέναντι στο μεγάλο θέμα των προσόντων, που πρέπει να έχει κάποιος, προκειμένου να εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντα ενός στελέχους στον ελληνικό τραπεζικό τομέα;

Τους ζητήσαμε να υποδείξουν, επιλέγοντας από μία ευρεία σειρά προσόντων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, τα 5 σημαντικότερα, αναφορικά με το ρόλο που παίζουν σήμερα στην ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών. Η υπόδειξη ζητήθηκε κατά σειρά σπουδαιότητας, σε μία κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1 = πιο σημαντικό, 5 = λιγότερο σημαντικό).

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τα στελέχη να αξιολογήσουν τα ίδια χαρακτηριστικά, με την ίδια κλίμακα, αλλά υποδεικνύοντας ως 5 επικρατέστερα εκείνα, που θα έπρεπε να ισχύουν.

Η εικόνα που δημιούργησαν οι απαντήσεις των στελεχών, παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.3 της επομένης σελίδας και είναι άξια σχολιασμού.



Γράφημα 4.3

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις απαντήσεις των στελεχών :

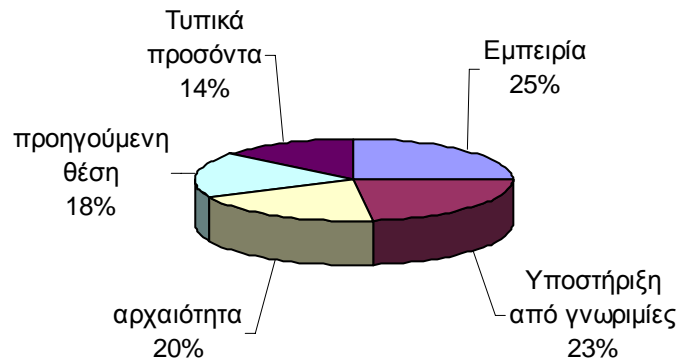
- ❖ Η προσήλωση στην επιχείρηση δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των στελεχών σήμερα και δεν θα πρέπει να είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα του ιδανικού στελέχους
- ❖ Το να έχει κάποιο στέλεχος σήμερα δημιουργικές ιδέες, δεν το βοηθά αποτελεσματικά στην εξέλιξή του αντίθετα με ότι θα έπρεπε να ισχύει
- ❖ Η αποδοχή από το περιβάλλον ούτε σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο ούτε είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό

- ❖ Αντίθετα, οι ηγετικές και διοικητικές ικανότητες ενός στελέχους θα έπρεπε, σύμφωνα πάντα με τα ίδια τα στελέχη, να παίζει πολύ σημαντικότερο ρόλο από αυτόν που σήμερα της αναγνωρίζεται.
- ❖ Την ίδια θέση διατυπώνουν τα στελέχη με τις επιλογές τους και για τα χαρακτηριστικά «ικανότητα επίτευξης στόχων» και «ικανότητα χειρισμού ατόμων και περιστάσεων», με μικρότερη όμως συχνότητα εμφάνισης των επιλογών αυτών
- ❖ Η σημαντικότητα της θέσης από την οποία προέρχεται το στέλεχος και η αρχαιότητα αναγνωρίζονται ως σημαντικά χαρακτηριστικά στη σημερινή κατάσταση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, ενώ δεν θα έπρεπε να είναι.
- ❖ Αξια υπογράμμισης είναι η εκτίμηση μεγάλου αριθμού στελεχών, από εκείνα που συμμετείχαν στην έρευνα, ότι το δεύτερο σε σπουδαιότητα ρόλο για την υπηρεσιακή εξέλιξη των στελεχών σήμερα, παίζουν οι γνωριμίες που διαθέτει, και που μπορούν να του παρέχουν υποστήριξη. Σημειώνουν παράλληλα την αντίθεσή τους στο φαινόμενο αυτό, δίνοντας σχεδόν μηδενική αξιολόγηση στο χαρακτηριστικό αυτό στην ερώτηση «τι θα έπρεπε να ισχύει».
- ❖ Η ικανότητα ενημέρωσης και συνεχούς ανάπτυξης καθώς και ό,τι γενικότερα θα αναφέραμε ως προσωπικότητα του στελέχους υποδηλώνονται ως χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να είναι σημαντικά στην αξιολόγηση των στελεχών, ενώ σήμερα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.
- ❖ Τέλος, η εμπειρία και τα τυπικά προσόντα και στη σημερινή κατάσταση και στην ιδανική πρέπει, σύμφωνα με σημαντικό αριθμό απόψεων, να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των στελεχών του κλάδου.

Με βάση τη συχνότητα των επιλογών και την αντίστοιχη αξιολόγηση σπουδαιότητας διαμορφώσαμε, και παρουσιάζουμε στην επόμενη σελίδα, τα πέντε χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη σημερινή εικόνα του στελέχους καθώς και τα αντίστοιχα 5 χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ιδανική εικόνα, που θα έπρεπε να εμφανίζει ένα στέλεχος.

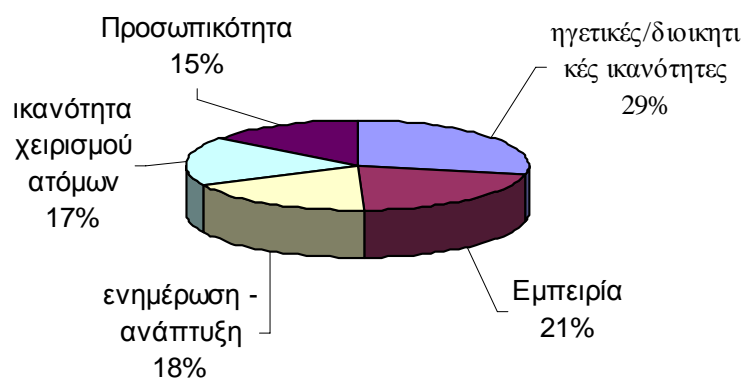
Σχετικά είναι τα Γραφήματα 4.4 και 4.5

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ



Γράφημα 4.4

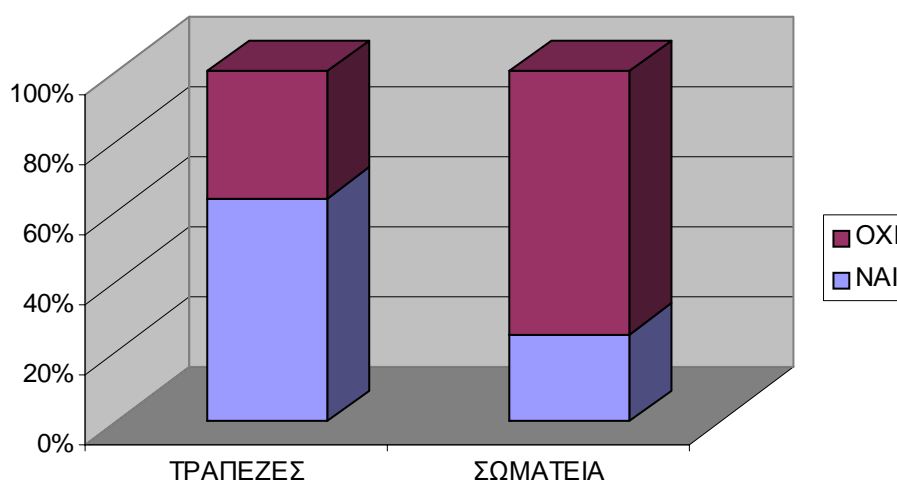
ΙΔΑΝΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ



Γράφημα 4.5

3. Πολιτικές ανάπτυξης στελεχών

Στην ερώτηση αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται συγκεκριμένη πολιτική για την ανάπτυξη των στελεχών, απάντησαν 11 Τράπεζες και 16 επιχειρησιακά σωματεία. Οι απαντήσεις τους διαμορφώνουν την εικόνα που παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.6 που ακολουθεί.

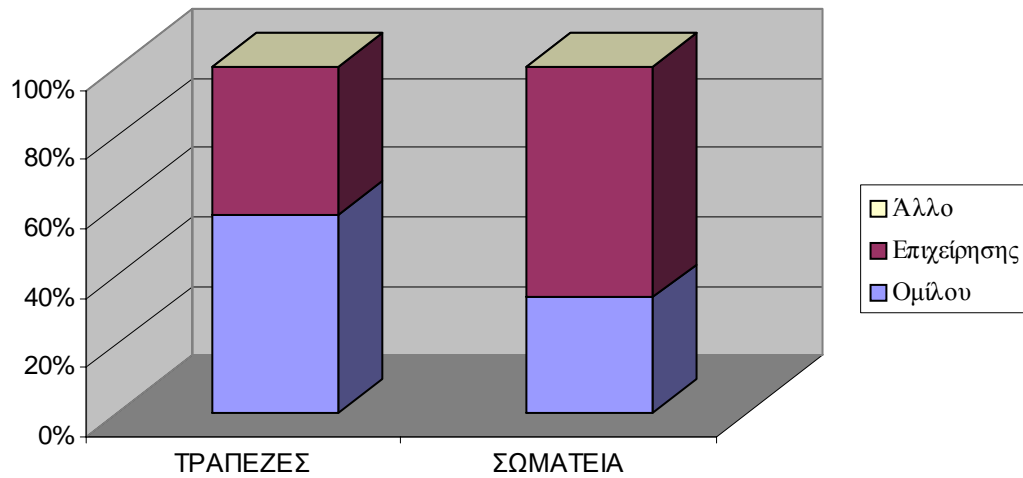


Γράφημα 4.6

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, μόνο το 64% των Τραπεζών 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. Συγκεκριμένα, 4 Τράπεζες δήλωσαν ότι η συγκεκριμένες πολιτικές εφαρμόζονται σε επίπεδο Ομίλου και 3 Τράπεζες δήλωσαν επίπεδο επιχείρησης.

Οι απαντήσεις απεικονίζονται στο ακόλουθο Γράφημα

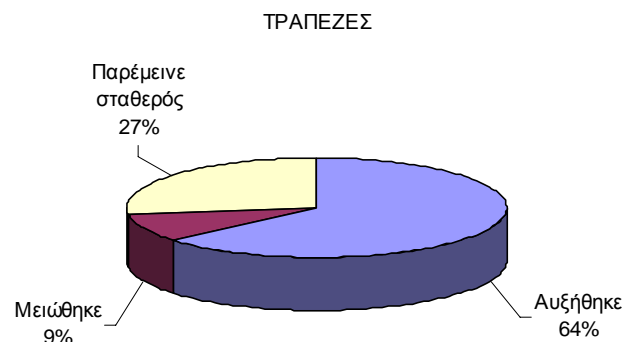


Γράφημα 4.7

Τα ποσοστά των απαντήσεων των επιχειρησιακών σωματείων έχουν αντίθετη σύνθεση από αυτή των Τραπεζών. Πράγματι το 67% των απαντήσεων τοποθετούν το πεδίο εφαρμογής των πολιτικών ανάπτυξης στελεχών στα στενά όρια της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση αυτή, προφανώς, προκύπτει από το παράδοξο που εμφανίστηκε στην ανάλυση της προηγούμενης ερώτησης.

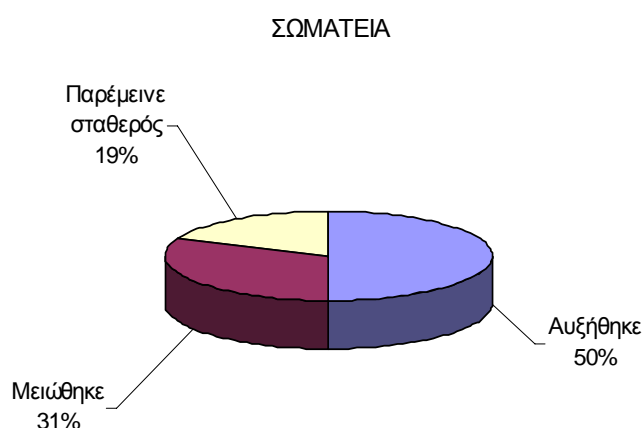
Αναζητώντας την επίπτωση της εφαρμογής κάποιας πολιτικής ανάπτυξης στελεχών, ρωτήσαμε τόσο τις Τράπεζες όσο και τα επιχειρησιακά σωματεία την εκτίμησή τους για τη μεταβολή του αριθμού των στελεχών στις επιχειρήσεις τους. Απάντησαν 11 Τράπεζες και 16 σωματεία. Η πλειοψηφία λοιπόν των απαντήσεων είναι υπέρ της εκτίμησης ότι ο αριθμός των στελεχών τα τελευταία 3 χρόνια έχει αυξηθεί.

Αναλυτικά τα ποσοστά που συνθέτουν τις εκτιμήσεις των Τραπεζών και των σωματείων έχουν όπως παρουσιάζονται στο επόμενο Γράφημα.



Το 64% των Τραπεζών εκτιμά ότι ο αριθμός των στελεχών έχει αυξηθεί. Μόνο το 9% των απαντήσεων είναι υπέρ της εκτίμησης ότι έχει σημειωθεί μείωση του αριθμού των στελεχών. Το 27%, τέλος των απαντήσεων είναι της άποψης ότι ο αριθμός των στελεχών στις Τράπεζες έχει παραμείνει σταθερός τα τελευταία 3 χρόνια.

Γράφημα 4.8



Τα επιχειρησιακά σωματεία συμφωνούν κατά 50% ότι ο αριθμός των στελεχών στις επιχειρήσεις τους έχει αυξηθεί. Οι απαντήσεις των σωματείων διαφοροποιούνται, έναντι εκείνων των Τραπεζών, κυρίως στην εκτίμηση για μείωση του σχετικού αριθμού. Το ποσοστό των απαντήσεων που δηλώνει αυτή την εκτίμηση ανέρχεται για τα σωματεία στο 31%.

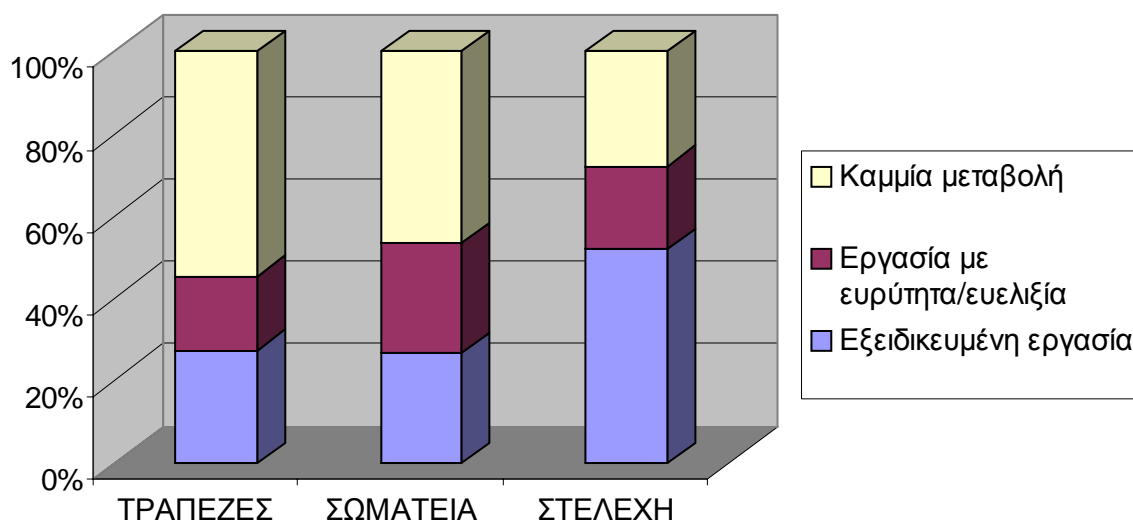
Στην ίδια ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, Τράπεζες και σωματεία, να δηλώσουν και το ποσοστό της όποιας μεταβολής στον αριθμό των στελεχών τους. Από τις Τράπεζες μόνο δύο σημείωσαν ποσοστά μεταβολής, η μία μάλιστα με ακρίβεια ενός δεκαδικού ψηφίου. Τα συγκεκριμένα ποσοστά είναι 18,3% και 20%, και τα δύο με θετικό πρόσημο.

Αντιθέτως, τα σωματεία φάνηκαν περισσότερο πρόθυμα στο να καταθέσουν ποσοτικές εκτιμήσεις για τη μεταβολή του αριθμού των στελεχών στις επιχειρήσεις τους. Εξι σωματεία σημείωσαν ποσοστά αύξησης του αριθμού των στελεχών που κυμαίνονται από 8% έως 50% με τις περισσότερες απαντήσεις να συγκεντρώνονται γύρω από το 20%. Στο σημείο λοιπόν αυτό έχουμε προσέγγιση των εκτιμήσεων με τις Τράπεζες.

Τα 5 σωματεία που εκτιμούν ότι ο αριθμός των στελεχών της επιχείρησής τους μειώθηκε, σημειώνουν ποσοστά μείωσης από 5% έως και 60% με σημαντική διασπορά των απαντήσεων εις τρόπον ώστε να μην είναι δυνατή η εκτίμηση ενός μέσου ποσοστού.

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι τα ποσοστά των απαντήσεων, 27% των Τραπεζών και 19% των σωματείων, που τοποθετούνται υπέρ της άποψης ότι ο αριθμός των στελεχών έχει παραμείνει σταθερός, αντιπροσωπεύουν 3 Τράπεζες και αντίστοιχα 3 επιχειρησιακά σωματεία.

Μία ακόμη εμφανής επίπτωση της εφαρμογής συγκεκριμένης πολιτικής ανάπτυξης στελεχών είναι η μεταβολή που μπορεί να επιφέρει στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας των στελεχών. Ρωτήσαμε τόσο τις Τράπεζες και τα επιχειρησιακά σωματεία όσο και τα ίδια τα στελέχη να μας υποδείξουν την τάση της μεταβολής αυτής.



Γράφημα 4.9

Απάντησαν συνολικά 11 Τράπεζες, 15 σωματεία και 25 στελέχη. Όπως φαίνεται καθαρά από το Γράφημα 4.9, το 27% τόσο των Τραπεζών όσο και των σωματείων εκτιμούν ότι υπάρχει κατ' αρχήν μεταβολή στις προδιαγραφές των θέσεων των στελεχών και ότι αυτή η μεταβολή είναι προς την κατεύθυνση της εξειδίκευσης. Το αντίστοιχο ποσοστό των στελεχών που συμφωνούν με αυτή την άποψη ανέρχεται σε 52%.

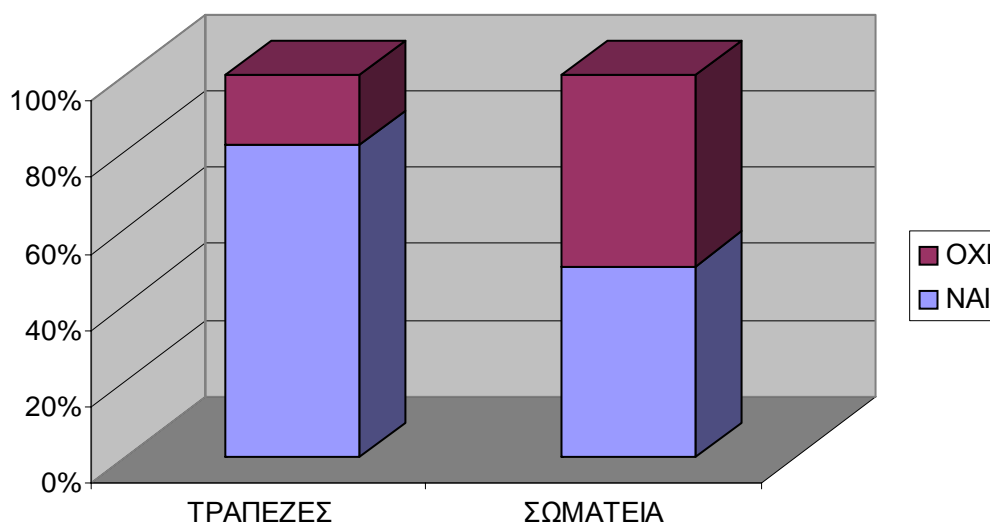
Η εκτίμηση ότι η μεταβολή στις προδιαγραφές διαμορφώνει θέσεις εργασίας με μεγαλύτερη ευρύτητα και ευελιξία συμμετέχει με ποσοστό 18% στις απαντήσεις των

Τραπεζών, 27% στις απαντήσεις των σωματείων και 20% στις απαντήσεις των στελεχών.

Τέλος, ότι δεν έχει επέλθει καμία σημαντική μεταβολή στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας των στελεχών, εκτιμά το 55% των Τραπεζών και το 47% των σωματείων αλλά μόνο το 28% των ίδιων των στελεχών.

4. Συστήματα αξιολόγησης στελεχών

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). Τα ευρήματα παρουσιάζονται στο Γράφημα που ακολουθεί.



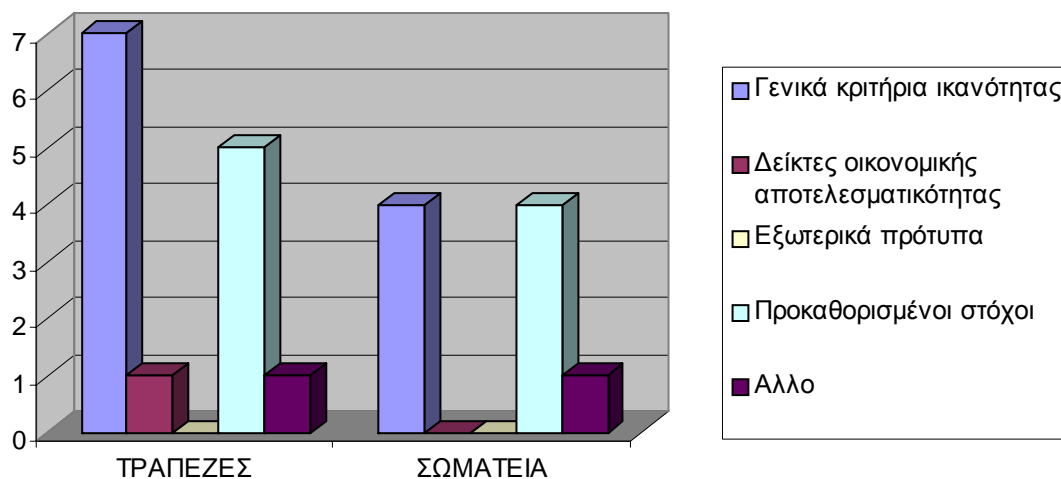
Γράφημα 4.10

Σε κάποια ερωτηματολόγια υπάρχουν σημειωμένες διευκρινίσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση. Κρατήσαμε, ως άξιες μνείας, τις εξής:

- ❖ Σε κάποιες Τράπεζες τα διευθυντικά στελέχη εξαιρούνται του συστήματος αξιολόγησης, χωρίς να διευκρινίζεται, ωστόσο, αν αξιολογούνται με κάποιον άλλο τρόπο.
- ❖ Από ορισμένα σωματεία σημειώνονται παρατηρήσεις αναφορικά με χρονικές καθυστερήσεις στην εφαρμογή (υιοθετημένων?) συστημάτων αξιολόγησης ή ακόμη ότι στην Τράπεζά τους τέτοια συστήματα βρίσκονται ακόμη στη φάση του σχεδιασμού τους.

Ζητήσαμε εν συνεχεία από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να μας υποδείξουν τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται τα στελέχη στις επιχειρήσεις τους.

Το Γράφημα 4.11 περιγράφει τις απαντήσεις.



Γράφημα 4.11

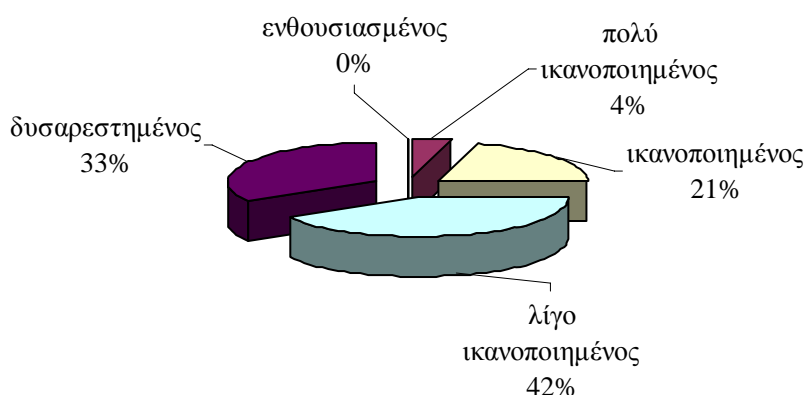
Όπως φαίνεται, στην πλειοψηφία των απαντήσεων, τόσο από την πλευρά των Τραπεζών (50% των περιπτώσεων) όσο και από την πλευρά των σωματείων (44% αντίστοιχα), στα συστήματα αξιολόγησης κυριαρχούν τα γενικά κριτήρια ικανότητας και συμπεριφοράς. Αμέσως επόμενα σε συχνότητα έρχονται τα κριτήρια που σχετίζονται 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. Σημειώνουμε, τέλος, ότι στην επιλογή «άλλο» έχουν καταγραφεί είτε συνδυασμός όλων των υποδειχθέντων κριτηρίων είτε (μία περίπτωση) κανένα από τα υποδειχθέντα.

Για να ολοκληρώσουμε την εικόνα σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης στελεχών πρέπει να παρουσιάσουμε και τη δική τους εκτίμηση, τόσο αναφορικά με την ύπαρξη

ή όχι συστημάτων αξιολόγησης στις επιχειρήσεις που εργάζονται, όσο και με το βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται από τη λειτουργία των συστημάτων αυτών.

Η έρευνα, λοιπόν, κατέγραψε ότι μόνο το 64% των στελεχών αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεται. Οσον αφορά το βαθμό ικανοποίησής τους, σε μία κλίμακα 5βαθμη, όπου 1=ενθουσιασμένος έως 5=δυσανεστημένος, διαμόρφωσαν με τις απαντήσεις τους την εικόνα που εμφανίζει το Γράφημα 4.12

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τα κριτήρια αξιολόγησης & ανάδειξης



Γράφημα 4.12

Τα στοιχεία της έρευνας 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.

Βεβαίως, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η αποτελεσματικότητα κάθε επί μέρους συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό ισχύει όλως ιδιαίτερος αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη και καλή συνεργασία των υπολοίπων συστημάτων. Ενδεικτικά σημειώνουμε ότι η χρησιμότητα ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού δεν είναι εμφανής χωρίς την ύπαρξη και συνεργασία ενός, αντίστοιχα αξιόπιστου και δίκαιου συστήματος προαγωγών και τοποθέτησης στελεχών, ή ακόμη ενός συστήματος προσθέτων αμοιβών.

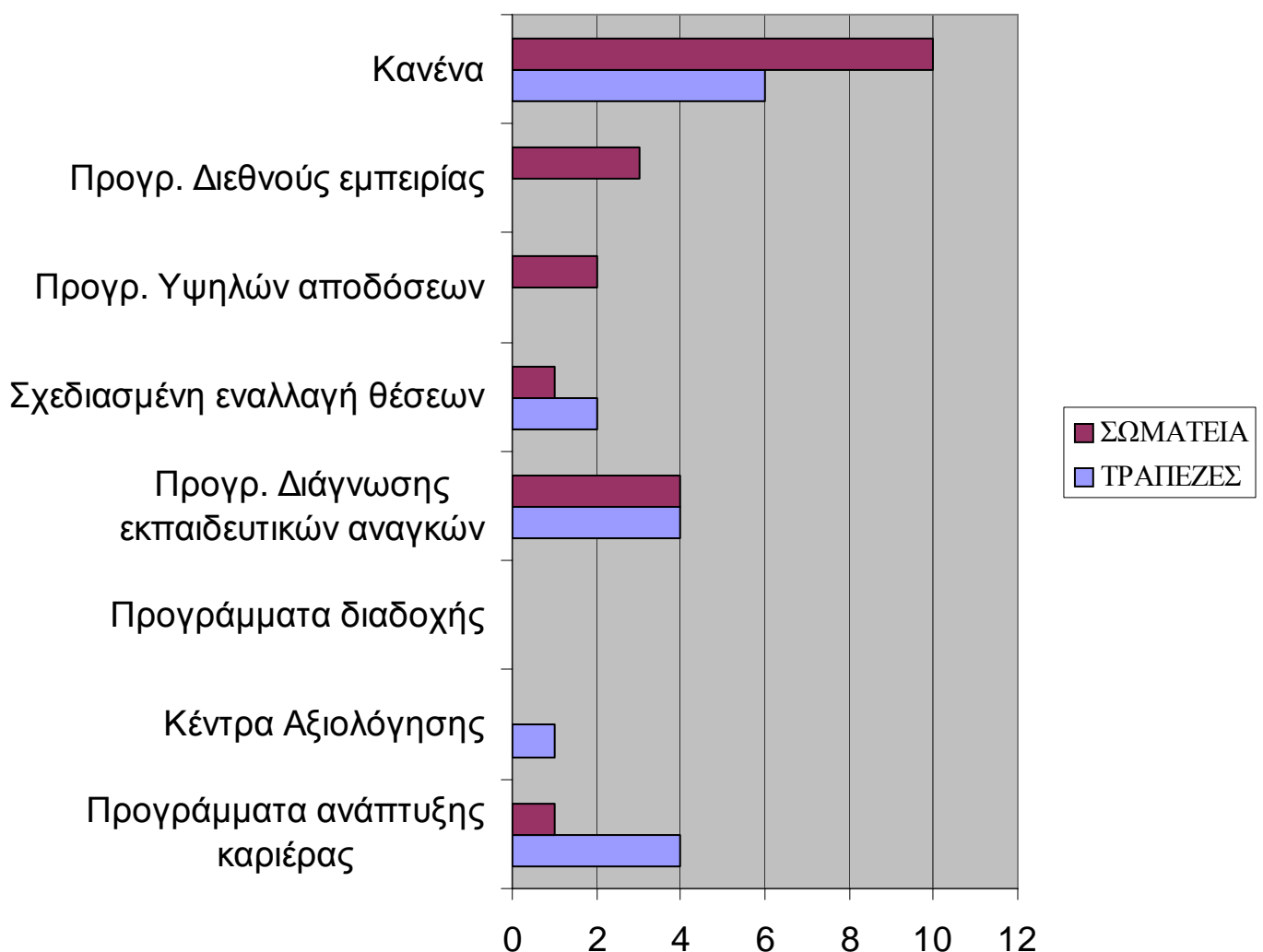
Αυτή η διαπιστωμένη από την ακαδημαϊκή έρευνα και βιβλιογραφία ανάγκη, αναζητήθηκε στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα μέσω της ανά χείρας έρευνας και παρουσιάζεται στη συνέχεια.

5. Ύπαρξη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ρωτήσαμε τις Τράπεζες και τα σωματεία αν χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή τους προγράμματα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών και συγκεκριμένα:

- ❖ Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- ❖ Κέντρα αξιολόγησης στελεχών
- ❖ Προγράμματα διαδοχής
- ❖ Συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας (rotation)
- ❖ Προγράμματα υψηλών αποδόσεων για τα στελέχη
- ❖ Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για τα στελέχη

Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις.

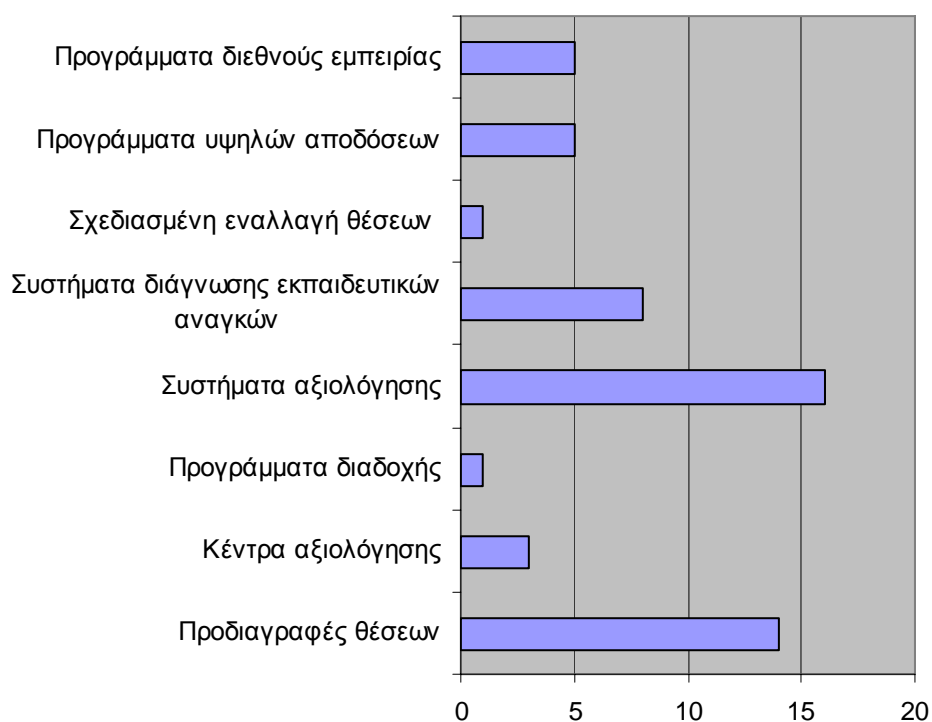


Γράφημα 4.13

Όπως φαίνεται, τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα συστήματα 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, αφού καμία Τράπεζα δεν αναφέρει ότι χρησιμοποιεί τέτοια προγράμματα.

Το πλέον σημαντικό εύρημα, όμως, στο τμήμα αυτό της έρευνας, είναι το γεγονός ότι 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.

Ανάλογη ερώτηση θέσαμε στη συνάντηση των στελεχών. Οι εκτιμήσεις τους παρουσιάζονται **στο Γράφημα 4.14 που ακολουθεί.**



Γράφημα 4.14

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.
- ❖ Το θέμα της υιοθέτησης και εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης στελεχών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα, θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Στη σχετική βιβλιογραφία συχνά αναφέρεται ότι η ύπαρξη σωστά δομημένων, δίκαιων και αξιόπιστων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ενεργητικότερη και αποτελεσματικότερη συμμετοχή τους στην προσπάθεια βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Θα δείξουμε στη συνέχεια, αναφερόμενοι στο βαθμό ικανοποίησης των στελεχών του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, ότι η ανωτέρω θεωρητική προσέγγιση επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της ανά χειράς έρευνας.

6 Γενικός βαθμός ικανοποίησης στελεχών

Ζητήσαμε από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα να μας υποδείξουν το βαθμό ικανοποίησής τους από μία ευρεία σειρά παραγόντων, που διαμορφώνουν το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα τους ζητήθηκε, την ικανοποίησή τους αυτή, να τη βαθμολογήσουν σε 5βαθμη κλίμακα από 1=ενθουσιασμένος έως 5=δυσανεστημένος.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε την ανάλυση των απαντήσεων αναφορικά με τους ακόλουθους παράγοντες:

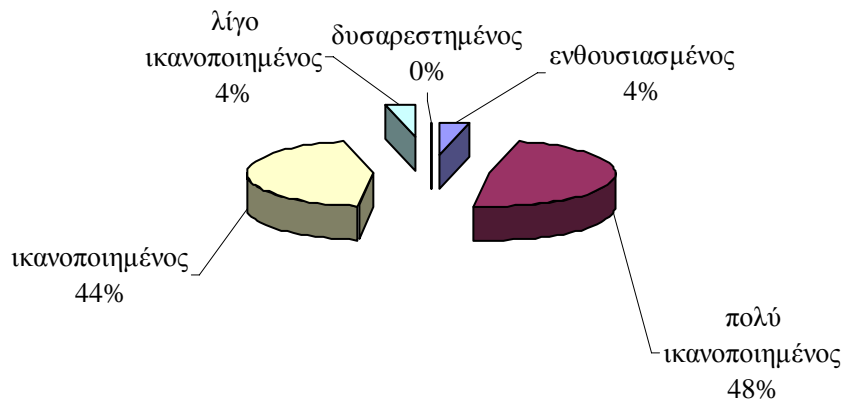
- ❖ Τη σταθερότητα της απασχόλησης
- ❖ Τη σταθερότητα των όρων εργασίας
- ❖ Τη διαθέσιμη εκπαίδευση και ενημέρωση
- ❖ Την οργάνωση και λειτουργία του συγκεκριμένου τομέα ευθύνης τους
- ❖ Την οργάνωση και λειτουργία των λοιπών τομέων της επιχείρησης
- ❖ Την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης
- ❖ Τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της ανώτατης Διοίκησης

Σε άλλα κεφάλαια της ανά χείρας παρουσίασης, παρατίθενται οι απαντήσεις των στελεχών που αναφέρονται σε παράγοντες όπως:

- ❖ Οι ευκαιρίες καριέρας που δημιουργούνται στην επιχείρηση (Κεφάλαιο 1)
- ❖ Τα κριτήρια αξιολόγησης και ανάδειξης στελεχών (Κεφάλαιο 4, ανωτέρω)
- ❖ Τις αμοιβές (τακτικές αποδοχές), τα bonus και τις λοιπές πρόσθετες παροχές, σε σχέση με τα ισχύοντα στον Ανταγωνισμό (Κεφάλαιο 6)
- ❖ Τους στόχους και την αποτελεσματικότητα των συνδικάτων του χώρου καθώς και τις σχέσεις των ίδιων των στελεχών με το συνδικάτο (Κεφάλαιο 8)
- ❖ Το ωράριο εργασίας και το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο τους (Κεφάλαιο 5)

Αναλυτικότερα, τα ευρήματα της έρευνας έχουν ως ακολούθως:

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τη σταθερότητα απασχόλησης

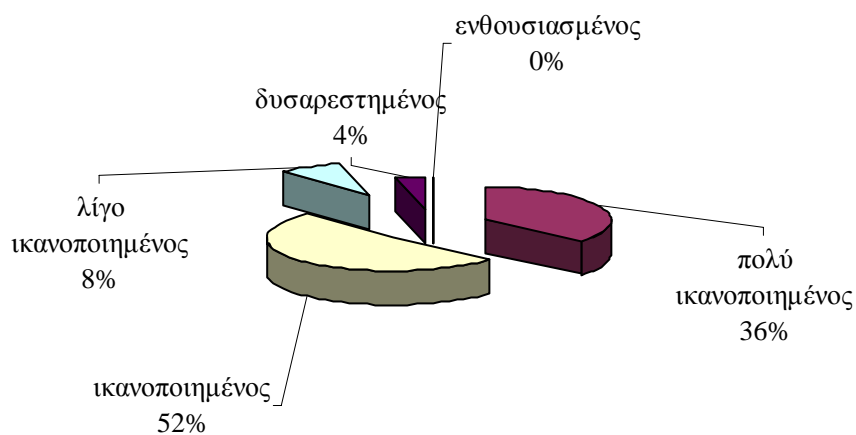


Γράφημα 4.15

Οι δύο παράγοντες που σχετίζονται απ' ευθείας με το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, η σταθερότητα απασχόλησης και η σταθερότητα των όρων εργασίας, με τον τρόπο που γίνονται αντιληπτοί από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, φαίνεται να δημιουργούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Οι πλευρές λοιπόν της συλλογικής διαπραγμάτευσης, που διαμορφώνουν το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι αλλαγές που θα οδηγούσαν σε αστάθεια του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσουν σε αντίστοιχη μείωση της ικανοποίησης των στελεχών του κλάδου.

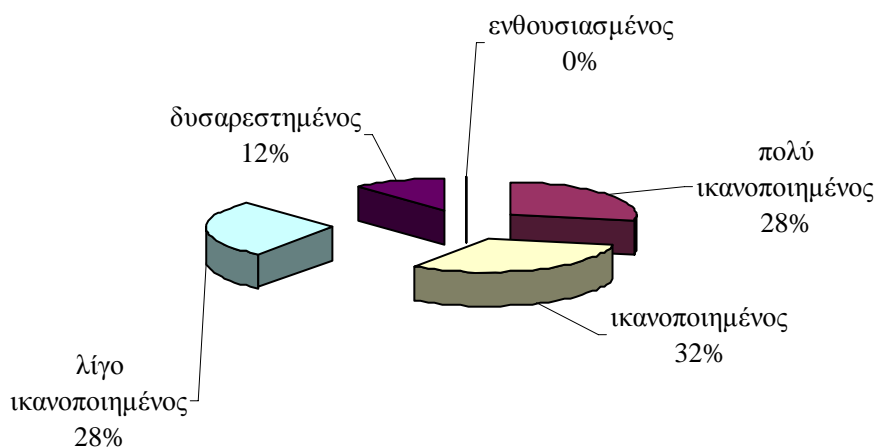
Γράφημα 4.16

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τη σταθερότητα των όρων εργασίας



Από τα στοιχεία της έρευνας διαπιστώνουμε ότι στις περισσότερες Τράπεζες υπάρχουν συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Τα ίδια όμως τα εκπαιδευτικά προγράμματα, που αναμένεται να προκύπτουν από τη διάγνωση αυτή και, κυρίως, ο τρόπος με τον οποίον τίθενται στη διάθεση των στελεχών, πόσο συμβάλλει στην ικανοποίησή τους; Την απάντηση τη δίνουν τα ευρήματα της συνάντησης εργασίας των στελεχών, βάσει των οποίων διαμορφώθηκε το Γράφημα που ακολουθεί. Τα ικανοποιημένα στελέχη ανέρχονται στο 60% των συμμετεχόντων.

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τη διαθέσιμη εκπαίδευση / ενημέρωση

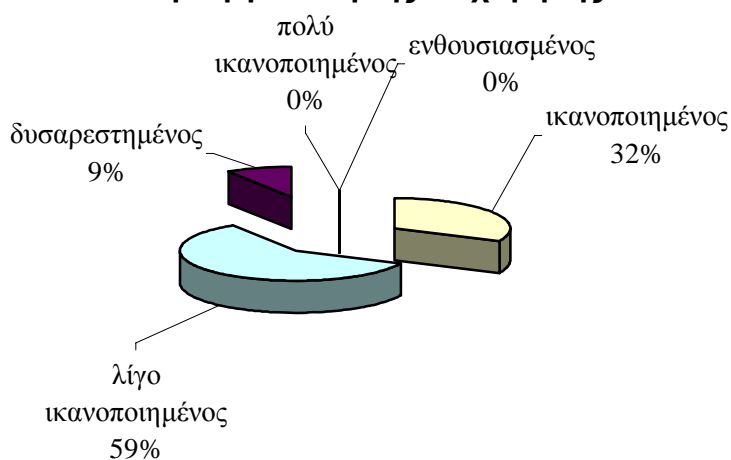


Γράφημα 4.17

Από την άλλη πλευρά, βεβαίως, η σημασία που αποκτά το γεγονός ότι 40% των στελεχών δείχνουν λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση – ενημέρωση που τους παρέχεται, αυξάνει όταν συνδυαστεί με την άποψη που διατύπωσε το 52% των στελεχών, αναφορικά με την μεταβολή που διαπιστώνουν στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας τους. Μία μεταβολή, μάλιστα, που οδηγεί, σύμφωνα με τις απόψεις τους, προς θέσεις με μεγαλύτερη εξειδίκευση, επομένως, κατά τεκμήριο, θέσεις με μεγαλύτερες απαιτήσεις σε εκπαίδευση – επιμόρφωση.

Διαπιστώνεται τα τελευταία χρόνια, ότι οι Τράπεζες καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση της οργάνωσής τους και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων τους. Οι προσπάθειες μάλιστα αυτές απεικονίζονται και με σημαντικού ύψους κονδύλια που εγγράφονται στους Ισολογισμούς των τραπεζικών επιχειρήσεων. Στην έρευνά μας προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε την επιτυχία του εγχειρήματος αυτού από την οπτική γωνία των ίδιων των ανθρώπων, που καλούνται καθημερινά να χρησιμοποιήσουν και να αξιοποιήσουν τα εργαλεία, που θα έπρεπε ο εκσυγχρονισμός αυτός να θέτει στη διάθεσή τους.

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από την οργάνωση της επιχείρησης

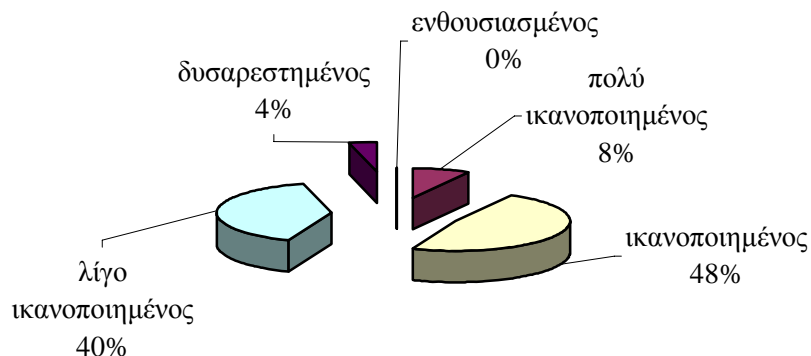


Γράφημα 4.18

Όπως διαπιστώνουμε από τα στοιχεία που περιγράφονται στο ανωτέρω Γράφημα, η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών (το 91%) βαθμολόγησε την ικανοποίησή της στο μέσον περίπου της 5βαθμης κλίμακας που τους δόθηκε.. Ένα ποσοστό 9% μάλιστα δήλωσε δυσανεστημένο από την οργάνωση της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Η μικρή βελτίωση της εικόνας, που παρουσιάζει το επόμενο Γράφημα, το οποίο αναφέρεται στην οργάνωση του Τομέα ευθύνης του ίδιου του στελέχους που απάντησε, ενσωματώνει, ως αναμενόταν, την εκτίμηση των στελεχών για την προσωπική τους συμβολή στην αποτελεσματικότητα του τομέα ευθύνης τους, παρά την έλλειψη σύγχρονων οργανωτικών εργαλείων.

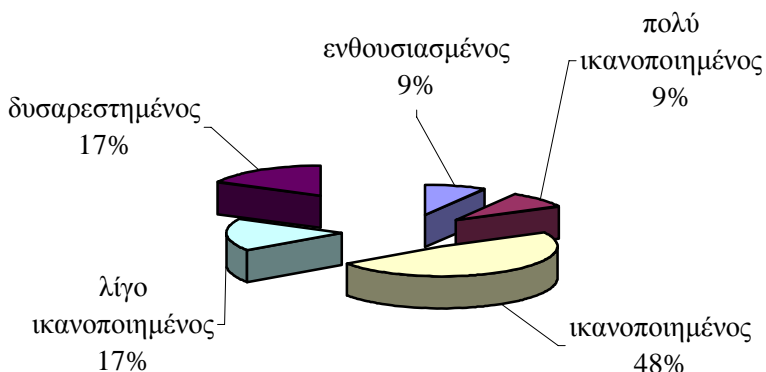
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από την οργάνωση του δικού τους τομέα



Γράφημα 4.19

Στηριζόμενοι στην υπόθεση ότι ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών αυξάνει ευθέως ανάλογα με το αίσθημα ασφαλείας που δημιουργεί η καλή πορεία και οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης στην οποία εργάζεται το συγκεκριμένο στέλεχος, ζητήσαμε από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα να βαθμολογήσουν την ικανοποίησή τους από την πορεία της επιχείρησης. Δυσανεστημένο έδειξε μόνο το 17% των συμμετεχόντων ενώ ανάλογο ήταν το ποσοστό (18%) που είναι πολύ ικανοποιημένο έως ενθουσιασμένο (ίδια δηλαδή ποσοστά βρίσκονται στις δύο άκρες της κλίμακας).

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης



Γράφημα 4.20

Ένα πολύ σημαντικό ποσοστό, όμως, των στελεχών (φθάνει το 70%) δεν αναγνωρίζει τη συμβολή της Ανώτατης Διοίκησης της Τράπεζάς του, σε αυτή την ευοίωνη πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουμε αν δεχθούμε ότι για να συμβάλει κάποιος ουσιαστικά σε μία επιτυχία θα πρέπει να αποδείξει ότι είχε θέσει τους κατάλληλους στόχους και ότι διοίκησε αποτελεσματικά τη διαδικασία και την πορεία επίτευξής τους. Αναφορικά λοιπόν με την ανώτατη διοίκηση των τραπεζών, ο τρόπος λειτουργίας της δημιουργεί ικανοποίηση μόνο στο 30% των στελεχών του κλάδου.

