

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΑΥΤΗΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ**

**Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος**

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»
από
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ Ε. ΝΤΑΛΑΓΙΩΡΓΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2006

Στην μνήμη της πολυαγαπημένης μου μητέρας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΑΥΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ .

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Απόδοσης, Αξιολόγηση Απόδοσης, Αμοιβή εργαζομένου, Αμοιβή βάσει του αποτελέσματος, Αμοιβή βάσει της απόδοσης, Συστήματα παροχής πρόσθετων αμοιβών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σημερινή εποχή η επιβίωση των σύγχρονων ελληνικών – και μη – επιχειρήσεων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανταγωνιστικότητα που κάθε μια από αυτές παρουσιάζει. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να θεωρηθεί σε αυτό το πλαίσιο στενά συνυφασμένη με τους όρους παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ακρογωνιαίος λίθος για την επίτευξη επιθυμητής ή / και προκαθορισμένης απόδοσης αποτελεί η σωστή μέτρηση της και η σύγκριση της με τους προκαθορισμένους στόχους της Διοίκησης. Η ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης και η συνεχής βελτίωση τους συντελεί προς αυτή την κατεύθυνση.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να συλλέξει και να ερευνήσει τα στοιχεία που οδηγούν στην αποδοτική εργασία και ειδικότερα στην αποδοτική εργασία των απασχολούμενων στον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον, να παρουσιάσει τις μεθόδους με τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης τους και να αναδείξει την βέλτιστη κατά τα νοούντα. Επίσης, με την εργασία αυτή επιχειρούμε να δείξουμε τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της εργασίας ενός τραπεζοϋπαλλήλου συνδέεται όχι μόνο με την ύπαρξη πρόσθετων παροχών αλλά και με την έκταση που οι ίδιες οι πρόσθετες παροχές θα έχουν ανάλογα με την επιτευκτέα απόδοση.

Επιπλέον παρουσιάζεται η άποψη των απασχολουμένων στον τραπεζικό κλάδο για την καταβολή πρόσθετων αμοιβών καθώς και η άποψη του συλλογικού οργάνου, της ΟΤΟΕ. Τέλος, καταλήγουμε σε αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών που καταβάλλονται στον κλάδο , όχι αναφορικά με το ύψος των αμοιβών αυτών καθαυτών αλλά με την επίδραση που μπορεί η ύπαρξη τους να έχει στην απόδοση των απασχολουμένων και κατά ποιο τρόπο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έγινε στα πλαίσια απόκτησης Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική. Αισθάνομαι υπόχρεη να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν αλλά και στήριξαν ηθικά για την ολοκλήρωση της. Για το λόγο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Σ. Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια αλλά και ηθική υποστήριξη κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη μου Α.Μπακαλάρου η οποία μου συμπαραστάθηκε σε στιγμές άγχους και αγωνίας καθώς και τον φίλο μου Α.Μπάρδη ο οποίος με ενθάρρυνε θετικά σε όλη την διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	Σελίδα ΙΙΙ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελίδα V

1. Εισαγωγή στην Διοίκηση της Απόδοσης.....	10
1.1. Ορισμός.....	10
1.2. Τα στάδια ενός Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης.....	11
1.3. Balanced Scorecard (BS).....	12
2. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένου.....	14
2.1. Εισαγωγή.....	14
2.2. Αξία Συστηματικής Αξιολόγησης Απόδοσης.....	15
2.3 Σκοποί και Χρήσεις Συστηματικής Αξιολόγησης Απόδοσης.....	16
2.4. Από ποίον και πότε γίνεται η Αξιολόγηση Απόδοσης.....	18
2.5. Πιθανά λάθη κατά την Αξιολόγηση.....	21
2.6. Μέθοδοι αξιολόγησης.....	23
2.6.1. Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα.....	27
2.7. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης.....	28
2.8 Σύγχρονες τάσεις.....	30
3. Απόδοση και Αμοιβή εργαζομένου.....	31
3.1. Αμοιβή βάσει του Αποτελέσματος (PBR).....	36
3.1.1. Παράγοντες που κρίνουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου.....	36
3.1.2. Μειονεκτήματα από την χρήση μεθόδων αμοιβής βάσει του αποτελέσματος.....	39
3.2. Αμοιβή βάσει της Απόδοσης (PRP).....	40
3.2.1. Χαρακτηριστικά της μεθόδου PRP.....	43

3.2.2. Κριτικές για την υιοθέτηση της μεθόδου PRP.....	44
4. Ο Τραπεζικός Τομέας.....	47
4.1. Ανάδειξη εκ των έσω και προσόντα τραπεζοϋπαλλήλου.....	47
4.2. Σύστημα Αξιολόγησης απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο.....	53
4.3. Οι αμοιβές των στελεχών του τραπεζικού τομέα.....	55
4.4. Οι αμοιβές στον τραπεζικό τομέα βάσει της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.....	61
5. Οι Πρόσθετες Αμοιβές στον τραπεζικό τομέα.....	65
5.1. Ο ρόλος των πρόσθετων αμοιβών στα συστήματα αμοιβής του κλάδου.....	66
5.2. Η θέση της ΟΤΟΕ για την σχέση Αμοιβής – Απόδοσης.....	71
5.3. Διάρθρωση συνολικής αμοιβής και πρόσθετες αμοιβές στον τραπεζικό τομέα.....	73
5.4. Τα συστήματα παροχής πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό τομέα.....	85
5.5. Αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο.....	87
5.6. Το Παράδειγμα: EFG EUROBANK.....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
ΠΗΓΕΣ.....	105

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Η Αξιολόγηση της απόδοσης στο παρελθόν και σήμερα.....	30
Πίνακας 2 : Οι βασικοί μισθοί 01/01/04 – 30/06/04.....	74-75
Πίνακας 3 : Οι βασικοί μισθοί 01/07/04 – 31/12/04.....	75-76
Πίνακας 4 : Οι βασικοί μισθοί 01/01/05 – 31/08/05.....	77
Πίνακας 5 : Οι βασικοί μισθοί 01/09/05 – 31/12/05.....	78-79

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Τα στάδια του τυπικού συστήματος Διοίκησης Απόδοσης.....	11
Διάγραμμα 2 : Η ιεραρχία των μισθών στον τραπεζικό κλάδο.....	57
Διάγραμμα 3 : Τα μεταβλητά bonus.....	58
Διάγραμμα 4 : Οι συνολικές αμοιβές.....	59

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 : Τα σημαντικότερα προσόντα για την ιεραρχική εξέλιξη των τραπεζικών στελεχών.....	49
Γράφημα 2 : Η σημερινή σύνθεση προσόντων.....	52
Γράφημα 3 : Η ιδανική σύνθεση προσόντων.....	52
Γράφημα 4 : Βαθμός ικανοποίησης των στελεχών από τα κριτήρια αξιολόγησης κι ανάπτυξης.....	54

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

BS : Balanced Scorecard

FTP : Funds Transfer Pricing

PBR : Payment by Results – Αμοιβή με βάση τα Αποτελέσματα

PRP : Performance Related Pay – Αμοιβή με βάση την Απόδοση

ΕΣΣΕ : Ενιαία Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

ΙΝΕ : Ινστιτούτο Εργασίας

ΟΤΟΕ : Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος

Π.Α. : Πρόσθετες Αμοιβές

ΣΑΕ : Σύμβαση Αμοιβής Εργασίας

ΣΣΑ : Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

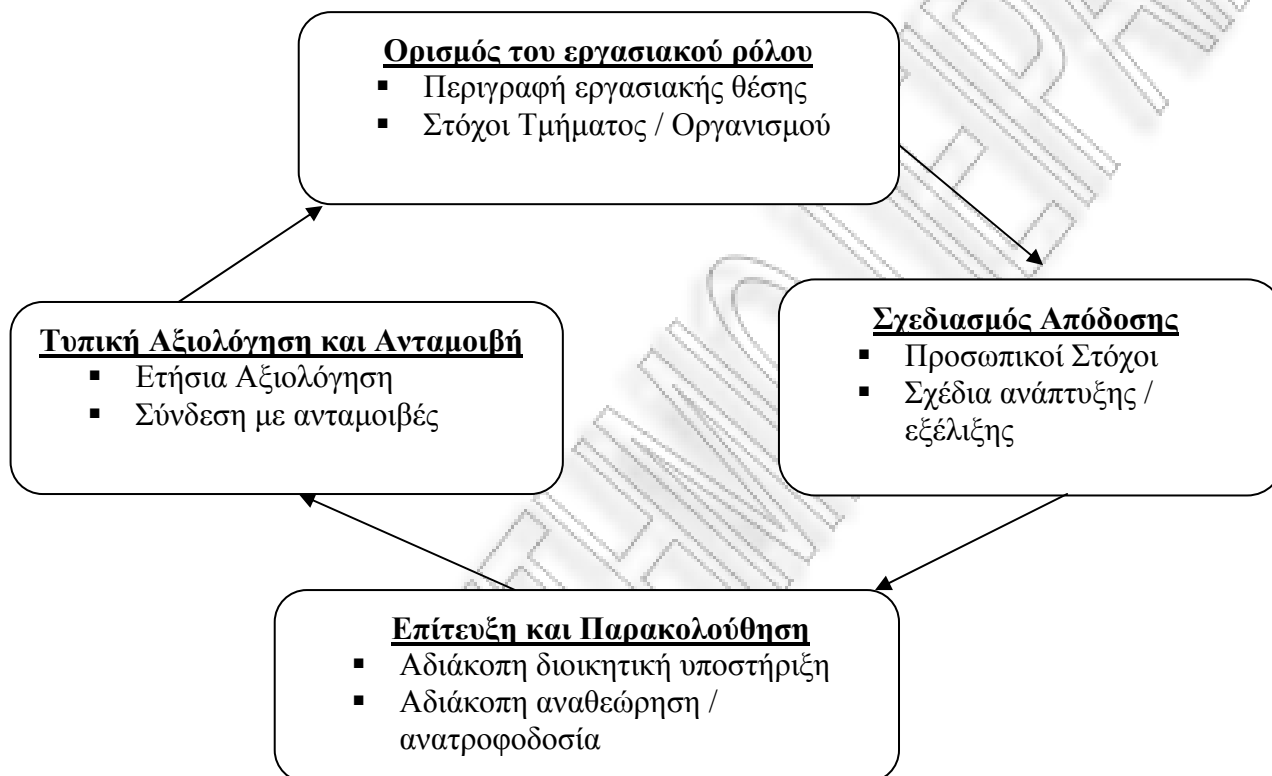
Η Διοίκηση Απόδοσης αποτελεί ένα σύστημα Διοίκησης στο οποίο η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να κατευθυνθεί, να παρακολουθηθεί (monitored) , να ενισχυθεί μέσω κινήτρων και να ανταμειφθεί .

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι πριν από τον σχεδιασμό και την διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων η επιχείρηση / οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει, ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα – στάδια, την απαιτούμενη απόδοση της επιχείρησης στο σύνολο της. Στις περισσότερες των περιπτώσεων αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό μιας εταιρικής αποστολής (mission) έτσι ώστε η απόδοση να μελετηθεί στα πλαίσια επίτευξης ενός τελικού στόχου.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

1.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα στάδια του συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης παρουσιάζονται στο κατωτέρω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1: Τα στάδια του τυπικού Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης

Συνήθως, εσφαλμένα, όταν κάποιος ερωτηθεί για το πώς μετράται η απόδοση μιας επιχείρησης θα απαντήσει ότι την καλύτερη εικόνα δίνουν τα χρηματοοικονομικά μεγέθη-αποτελέσματα. Η απάντηση αυτή αν και σε κάποιο βαθμό είναι αληθής παρόλαυτα δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα σωστή καθώς χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως τα κέρδη, μεικτά έσοδα, επιστροφές επί του επενδυόμενου κεφαλαίου

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

κλπ είναι δείκτες που επηρεάζονται κι από άλλους παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία, η άνοδος ή πτώση της τιμής του πετρελαίου κ.α. με αποτέλεσμα να μην απεικονίζουν πλήρως την απόδοση των εργαζομένων. Ακόμη περισσότερο οι χρηματοοικονομικοί αυτοί δείκτες μπορεί να αποτελούν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος που συνέβη στο παρελθόν και δεν αντικατοπτρίζει έτσι σύγχρονα αποτελέσματα. Μια ακόμη συνέπεια του να επικεντρωθούμε σε χρηματοοικονομικά μεγέθη είναι το γεγονός ότι αυτά δεν επικεντρώνονται κατευθείαν στον πελάτη που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία που πωλεί η επιχείρησή μας. Αποφάσεις που μπορεί να ενισχύουν βραχυπρόθεσμα τα χρηματοοικονομικά μεγέθη μπορεί μακροπρόθεσμα να πλήττουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της.

Αντί μιας τέτοιας κοντόφθαλμης κι εκ του αποτελέσματος ματιάς της απόδοσης της επιχείρησης έχουμε ανάγκη μιας πιο εις βάθος και σαφής εικόνας της απόδοσης που θα καθορίζεται με την ίδια έμφαση μέσα από χρηματοοικονομικούς δείκτες, δείκτες που θα εμφανίζουν την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης αλλά και δείκτες που θα απεικονίζουν την πιθανή μελλοντική κατάσταση.

1.3 BALANCED SCORECARD (B.S.)

Όλοι οι ανωτέρω δείκτες γίνονται εμφανείς μέσα από την λεγόμενη Balanced Scorecard (BS). Πρώτα από όλα θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η BS αποτελεί έναν τρόπο :

- Να μετράται η επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού αλλά και κάθε επιμέρους

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

τμήματος του,

- Να εξισορροπεί μακροπρόθεσμες με βραχυπρόθεσμες δράσεις,
- Να εξισορροπεί του διαφορετικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία του οργανισμού και οι οποίοι είναι τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του οργανισμού, ο πελάτης, οι ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες-λειτουργίες, τα συστήματα Διοίκησης κι Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων.
- Ένας τρόπος να συνδέεται η εταιρική στρατηγική με τις επιμέρους δράσεις του οργανισμού.

Υπό του συστήματος της BS οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του οργανισμού, οι δείκτες που απεικονίζουν την τωρινή κατάσταση εκφράζονται μέσα από τον παράγοντα πελάτη, την ικανοποίηση του, την περαιτέρω ενίσχυση αυτής και την δημιουργία μόνιμης σχέσης με τον οργανισμό. Τέλος, οι παράγοντες που επηρεάζουν την μελλοντική κατάσταση του οργανισμού είναι οι ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες καθώς και το σύστημα Διοίκησης κι Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Χωρίς άμεσο δεσμό με την εταιρική στρατηγική η BS ,ως τρόπος μέτρησης άλλωστε της εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής, είναι άχρηστη.

Θέλοντας να δώσουμε μεγαλύτερη έμφαση στο στάδιο της Αξιολόγησης και των Ανταμοιβών θα ασχοληθούμε αποκλειστικά με την ανάλυση αυτών.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως Αξιολόγηση Αποδόσεως νοείται η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη (Χ.Κ.Κανελλόπουλος 1991) . Είθισται, η αξιολόγηση να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός εν συνεχεία υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του. Δηλαδή, μέσα σε έναν οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους αξιολογείται επίσης από τον ανώτερο του.

Η σύγχρονη επιχείρηση έχει κατανοήσει ότι προκειμένου να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου της θα πρέπει οι εργαζόμενοι σε αυτήν να γίνουν κοινωνοί της εταιρικής αποστολής και κατ' επέκταση της εταιρικής στρατηγικής. Μέσα από την επαρκή και κατάλληλη στοχοθεσία, την αξιολόγηση της απόδοσης και την πληροφόρηση των εργαζομένων, την συνεχή εκπαίδευση κι ανάπτυξη και την συσχέτιση της με τις ανταμοιβές η Διοίκηση της Απόδοσης θα βοηθήσει στην εναρμόνιση και στην επικοινωνία στους εργαζόμενους της επιχειρησιακής στρατηγικής. Σημαντικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

2.2 ΑΞΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου θεωρείται ανεκτίμητης αξίας. Ένας από τους λόγους που δικαιολογούν την αξία αυτή είναι το γεγονός ότι η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου παρέχει σημαντική υποστήριξη στην Διοίκηση για δημιουργία και λήψη αποφάσεων σχετικά με θέματα προαγωγών, μισθολογικών αυξήσεων, απολύσεων και μετατάξεων. Όταν μια απόφαση αποτελεί την συνέπεια μιας συστηματικής αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από τρέχοντα μόνο γεγονότα κι εξελίξεις κι αυτό την κάνει αντικειμενικότερη και δικαιότερη. Επιπρόσθετα, η συστηματική προσέγγιση της αξιολόγησης παρέχει πληροφόρηση σε τέτοια μορφή όπου είναι εύκολη η σύγκριση. Άλλωστε όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο. Επίσης, ένας άλλος λόγος που δικαιολογεί την αξία της συστηματικής αξιολόγησης του εργαζομένου είναι ότι ενισχύει και καθοδηγεί την ανάπτυξη του εργαζομένου. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήθελαν να ξέρουν πως τα πηγαίνουν. Ένα καλό πρόγραμμα αξιολόγησης παρέχει αυτή την πληροφόρηση στον εργαζόμενο. Οι παράγοντες που μετρούνται σε μια αξιολόγηση σχηματίζουν την επιθυμούμενη συμπεριφορά και μια σύγκριση της προσωπικής απόδοσης του εργαζομένου με την επιθυμούμενη συμπεριφορά θα αποκαλύψει τις περιοχές αδυναμίας του ίδιου του εργαζομένου αλλά ίσως και της επιχείρησης.

Ως βασικές χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων θεωρούνται:

- A) Ο καθορισμός των στόχων της απόδοσης κι ανάπτυξης του εργαζομένου,
- B) Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Γ) Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου

Δ) Η ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση του εργαζομένου και

Ε) Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης κι επιλογής νέου προσωπικού.

Στον Τραπεζικό τομέα, που αποτελεί και την διαπραγματευτική βάση αυτής της εργασίας, γίνονται προσπάθειες για την εγκαθίδρυση τακτικής αξιολόγησης από όλες τις Τράπεζες γεγονός που έχει επιτευχθεί σίγουρα από τις ιδιωτικές – ελληνικές και μη τράπεζες – που φιλοξενεί η χώρα μας.

2.3 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης πέρα από συγκεκριμένες χρήσεις, έχει και στόχους.

Ενδεικτικά κάποιοι από τους στόχους μιας αξιολόγησης απόδοσης είναι:

- Η επίτευξη δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων,
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων,
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και βελτίωση,
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας,
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊστάμενους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος),
- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Σαν ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, η αξιολόγηση του

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εργαζομένου, γενικότερα, μπορεί να έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις (Χ.Κ.Κανελλόπουλος 1991) :

1. Υποβοηθάει στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσως από τους εργαζόμενους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολογήσεως με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους όλων των ατόμων.
2. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, ή και ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο ή ειδικές ευρύτερες υποχρεώσεις. Και πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υπαλλήλων και των στελεχών δυναμώνει τον οργανισμό κι επίσης βοηθά τα άτομα. Στον τραπεζικό τομέα πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικά σεμινάρια προς την απόκτηση γνώσης αλλά και εμπλουτισμό της ήδη υπάρχουσας των απασχολουμένων στον τομέα.
3. Ενθαρρύνει κι υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν την σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλαδή που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
4. Υποβοηθεί στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου κι απολύσεις, ενέργειες δηλαδή ,που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εκτιμητές.

5. Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς την βάση για το μέγεθος και την συχνότητα των αυξήσεων των εργαζομένων.
6. Δίνει την βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που πετυχαίνεται με την σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κλπ. Επίσης μια ένδειξη της αξίας ενός προγράμματος εκπαίδευσεως μπορεί μερικές φορές να καθοριστεί από μια ανάλυση της αποδόσεως του υπαλλήλου μετά το τέλος μιας ειδικής διδασκαλίας.

Από τα ανωτέρω γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει και χρησιμοποιείται μόνο προς όφελος της Διοίκησης μιας επιχείρησης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Με την αξιολόγηση τα δυο ενδιαφερόμενα μέρη (Διοίκηση κι εργαζόμενοι) έρχονται πιο κοντά, κατανοούν τις ανάγκες αλλήλων και προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη της εταιρικής αποστολής.

2.4 ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογηθούν από διάφορα άτομα ή ομάδες ατόμων. Συγκεκριμένα υπεύθυνοι για την αξιολόγηση μπορεί να είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου (μπορεί να είναι ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος), ο προϊστάμενος του προϊσταμένου του

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εργαζομένου, ένα συγκεκριμένο άτομο από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι συνάδελφοι – συνεργάτες, οι υφιστάμενοι ή ακόμη και ο ίδιος ο εργαζόμενος να προβεί σε αυτοαξιολόγηση.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων εκείνος που είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος λόγω του ότι βρίσκεται σε συχνή επαφή με τον εργαζόμενο και είναι γνώστης των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του. Εν συνεχεία οι αξιολογήσεις ελέγχονται και εγκρίνονται από την ανώτερη Διοίκηση διενεργώντας έτσι έναν ιεραρχικό έλεγχο στην διαδικασία της αξιολόγησης.

Άλλοτε, όταν η αξιολόγηση γίνεται από συναδέλφους ή υφισταμένους μπορεί να αποκαλύψει κατά πόσο υπάρχει αίσθημα συναδελφικότητας, αλληλεγγύης και συνεργατικότητας. Μπορεί να αποκαλύψει έλλειψη χημείας μεταξύ συναδέλφων και να αποδείξει την έλλειψη παραγωγικότητας αλλά και να αναδείξει ισχυρές ομάδες που μπορούν μελλοντικά να χρησιμοποιηθούν σε κρίσιμα έργα και καταστάσεις.

Τέλος στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης ο εργαζόμενος καλείται να μετρήσει και να βαθμολογήσει τον ίδιο του τον εαυτό. Ιδιαίτερο ρόλο στο αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης έχουν οι διαδικασίες ανάπτυξης και κινήτρων που θα πρέπει να έχουν προηγηθεί και που θεωρείται ότι αυτή η προσέγγιση (1) έχει ως αποτέλεσμα την ροή πληροφόρησης προς τους προϊστάμενους, (2) «αναγκάζει» τον εργαζόμενο να αναμιχθεί περισσότερο προσωπικά και να αναπτύξει συστηματική σκέψη για αυτόν και την εργασία που έχει αναλάβει, (3) βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου καθώς καθένας εκ των δυο παρέχει περισσότερη πληροφόρηση στον άλλον όταν διαφωνίες ανακύπτουν,

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή
Πρόσθετων Αμοιβών.

(4) κινητοποιεί περισσότερο τον εργαζόμενο καθώς του εγείρει το συναίσθημα της ενεργούς συμμετοχής.

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα προγράμματα αξιολόγησης είναι εξαμηνιαία και ετήσια.. Ανάλογα με τον οργανισμό η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου μπορεί να γίνεται : α) κάθε χρόνο από την ημέρα πρόσληψης του, β) κάθε έξι μήνες από την ημέρα της πρόσληψης του, γ) τρεις μήνες αφότου πήρε προαγωγή, δ) σε περιπτώσεις που εμφανίζονται θέσεις προς κάλυψη είτε σε ανώτερη ιεραρχική κλίμακα είτε λόγω ανάγκης κάλυψης σε άλλο τμήμα του οργανισμού, (ε) σπανιότερα μετά από προσωπική απαίτηση του εργαζομένου που θεωρεί ότι για κάποιον λόγο αδικείται (είτε μισθολογικά είτε σε θέματα ανάθεσης αρμοδιοτήτων) και (στ) κατά την λήξη της εργασιακής θητείας του εργαζομένου. Όταν οι αξιολογήσεις γίνονται ετησίως από την πρόσληψη του εργαζομένου, οι αξιολογήσεις όλων των εργαζομένων δεν θα συμπέσουν την ίδια μέρα και είναι πιθανότερο η αξιολόγηση να αποβεί σωστότερη. Αντιθέτως, όταν οι αξιολογήσεις γίνονται ετησίως την ίδια μέρα για όλους τους εργαζόμενους είναι πιθανόν να μην φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και να μην δώσουν την αντικειμενικότερη άποψη που θα μπορούσαν να δώσουν καθώς ο περιορισμένος χρόνος και η πίεση από τα υπόλοιπα καθήκοντα που εκκρεμούν θα περιορίσουν την απαιτούμενη προσοχή που θα πρέπει να δώσει ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση.

Δυστυχώς , στην ελληνική τραπεζική πραγματικότητα συνήθως οι αξιολογήσεις γίνονται την ίδια χρονική περίοδο, αν όχι μέρα, με αποτέλεσμα να μην έχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.5 ΠΙΘΑΝΑ ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου θα πρέπει να έχουν λάβει σαφείς απαντήσεις σχετικά με την φιλοσοφία και την φύση του συστήματος αξιολόγησης. Αν οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση δεν έχουν κατανοήσει επαρκώς την φιλοσοφία και την φύση του συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσουν και εν συνεχεία τα αποτελέσματα του οποίου θα ελέγξουν είναι πολύ πιθανό να προκύψουν λάθη κι αδυναμίες. Τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι:

- 1) Το λεγόμενο “Halo Effect”
- 2) Η τάση προς το κέντρο (Central Tendency)
- 3) Επιείκεια ή αυστηρότητα (Too easy – Too Harsh)
- 4) Επίδραση της θέσεως κάποιου
- 5) Διαφορετικές αντιλήψεις.

Το “Halo Effect” γίνεται εύκολα αντιληπτό σε περιπτώσεις που για την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται ποσοτικά κριτήρια (κλίμακες). Αποτελεί την φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται για την βαθμολογία ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλον. Δηλαδή στηρίζεται στην απόδοση κάποιου εργαζομένου για να αξιολογήσει την απόδοση των άλλων εργαζομένων. Είναι σαφές όμως ότι κανένας δεν είναι το ίδιο καλός ή το ίδιο κακός σε όλα και ότι κάθε εργαζόμενος είναι γενικότερα καλύτερος σε διαφορετικές περιοχές σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Ο τρόπος μείωσης αυτής της επιδράσεως είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε έναν παράγοντα ή χαρακτηριστικό πριν

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

πάει στο επόμενο. Έτσι μπορεί να εκτιμήσει όλους με κάποιο μέτρο ή τον καθένα πάνω σε ένα χαρακτηριστικό.

Το λάθος της «τάσης προς το κέντρο» είναι το πιο συχνά εμφανιζόμενο λάθος στις αξιολογήσεις απόδοσης. Εξαιτίας της άγνοιας της συμπεριφοράς των ατόμων που βαθμολογούν, μερικοί βαθμολογητές τείνουν να μην τοποθετούν τους ανθρώπους στα άκρα αλλά στο μέσον, αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό ούτε να καταδικάζουν αλλά ούτε και να επαινούν εργαζόμενους για τους οποίους διατηρούν αμφιβολίες και για την αξιολόγηση των οποίων δεν έχουν συλλέξει επαρκή πληροφόρηση. Δυστυχώς, σε άλλες περιπτώσεις γίνεται εσκεμμένα διότι δεν διαθέτουν τον χρόνο ή την όρεξη να ασχοληθούν με κάτι τέτοιο.

Είναι γνωστό ότι σε όλες τις καταστάσεις υπάρχουν επιεικείς κι αυστηροί κριτές. Μερικοί προϊστάμενοι καθώς είναι επιεικείς στην εκτίμηση τους τείνουν να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, όπως άλλοι αυστηρότεροι να δίνουν χαμηλές, τάσεις που ξεκινάνε από την υποκειμενικότητα τους για την απόδοση και την ερμηνεία της, έτσι που είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς αν μια αξιολόγηση αντικατοπτρίζει διαφορές στην ικανότητα των ατόμων ή την επιείκεια του ενός προϊσταμένου και την αυστηρότητα του άλλου. Ένας τρόπος να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων έτσι ώστε να φτάσουν σε μια συμφωνία για το τι περιμένουν από τους ανθρώπους τους.

Λόγω της ιδιομορφίας και της πολυπλοκότητας που ενέχει η αξιολόγηση της απόδοσης ενός άλλου ατόμου δεν μπορούν αποφευχθούν μια σειρά από λάθη που συμβαίνουν ασυνείδητα. Πολλές φορές αξιολογείται με μεγαλύτερο βαθμό εξαιτίας της θέσεως που έχει (διατελεί υψηλότερα πληρωμένο έργο), ή αξιολογείται

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

χαμηλότερα λόγω του φύλου του (π.χ. γυναίκα κι όχι άνδρας), λόγω του διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου του, των διαφορετικών αξιών του κλπ. Όλες αυτές οι δυσκολίες κατά την εκτίμηση μπορούν κατά μεγάλο μέρος να ξεπεραστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών που στο έργο τους συμπεριλαμβάνεται κι η υποχρέωση της αξιολόγησης της αποδόσεως των υφισταμένων τους.

2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός συστημάτων που μετρούν την απόδοση ενός εργαζομένου. Πολλά από τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται και στην μέτρηση της αξία της εργασίας (job evaluation) αλλά και της αξίας του συγκεκριμένου εργαζομένου στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, παράγοντες τα αποτελέσματα της μέτρησης των οποίων, κατά κοινή ομολογία, παρέχουν την βάση για την διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αλλά και πρόσθετων παροχών σε μια επιχείρηση.

Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια οπότε ανάλογα προκύπτουν Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης και Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Οι Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς και συγκεκριμένα μπορεί να είναι:

- Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής με τις οποίες γίνεται μέτρηση των ετοιμών προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο και τον αριθμό των

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

ελαττωματικών μονάδων.

- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας που περιλαμβάνουν λήψη δείγματος εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα (π.χ. τηλεφωνικό κέντρο).
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες όπου μετράται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε μέσα σε ένα χρονικό διάστημα ένας εργαζόμενος.
- Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών όπου τα στελέχη μιας επιχείρησης αξιολογούνται με αντικειμενικά κριτήρια μέσω της απόδοσης της ομάδας που ηγούνται (ύψος πωλήσεων, κέρδη, μερίδιο αγοράς).
- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου όπου η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται βάσει του αριθμού των απουσιών ή των καθυστερήσεων, των αριθμό των επιπλήξεων που έχει δεχθεί, των πειθαρχικών πράξεων και ποινών που έχει χρεωθεί.

Αντίθετα οι Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης είναι μέθοδοι που στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και έχουν χαρακτήρα περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό. Οι Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης μπορεί να είναι είτε Συγκριτικές Μέθοδοι είτε μέθοδοι όπου η αξιολόγηση γίνεται με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards).

Συγκριτικές Μεθόδους αποτελούν:

- 1) Η Κατάταξη (Ranking). Πρόκειται για την παλαιότερη και απλούστερη μέθοδο αξιολόγησης όπου οι υπάλληλοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους και ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο σε σχέση με την απόδοσή τους.

- 2) Η Κατάταξη σε ζευγάρια, στην οποία δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και ο βαθμολογητής αξιολογεί ποιός εργαζόμενος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη διαμορφώνεται σε σχέση με τον αριθμό που ο εργαζόμενος επέλεξε ο καλύτερος στο ζευγάρι.
- 3) Η Μέθοδος της Επιβεβλημένης Επιλογής (Forced Choice), στην οποία ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε μια από τις κατηγορίες απόδοσης (π.χ. 5% μη ικανοποιητικοί, 10% ικανοποιητικοί, 50% καλοί, 25% αρκετά καλοί, 10% άριστοι).

Τα Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης αποτελούν μεθόδους με τις οποίες η αξιολόγηση γίνεται με:

- 1) Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης (Graphic rating scales) στις οποίες αποδίδεται στον αξιολογούμενο ένας βαθμός απόδοσης. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης.
- 2) Σταθμισμένο Κατάλογο (Checklists) στον οποίο ο αξιολογητής συμπληρώνει με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα για την απόδοσή του εργαζομένου.
- 3) Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incidents). Τα Κρίσιμα Περιστατικά λειτουργούν ως εξής: τηρείται ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο όπου καταγράφονται χαρακτηριστικά περιστατικά (κρίσιμα) που προσδιορίζουν την απόδοσή και την συμπεριφορά του.
- 4) Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behavioral rating

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

scales) στις οποίες δίδεται έμφαση στις λεπτομέρειες της συμπεριφοράς του εργαζομένου με την χρήση παραδειγμάτων τα οποία αντιπροσωπεύουν επίπεδα απόδοσης.

- 5) Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων (Psychological appraisals). Στην μέθοδο αυτή ψυχολόγοι της εταιρείας εκτιμούν μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ ή συζητήσεων με τους προϊστάμενους τις μελλοντικές δυνατότητες των ατόμων κι όχι την παρελθούσα απόδοσή τους.
- 6) Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment centers). Τα Κέντρα Αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή ανώτερων στελεχών, που αξιολογούνται από περισσότερους του ενός ειδικούς μέσω συνεντεύξεων, ψυχομετρικών τεστ κλπ.

Στις παραπάνω μεθόδους αξιολόγησης μπορεί να προστεθεί και η μέθοδος αξιολόγησης «Ελεύθερη Έκθεση» (Free Form Essay) κατά την οποία δεν απαιτείται συγκεκριμένο έντυπο ή διαδικασία. Ο προϊστάμενος του εργαζομένου καταγράφει σε ένα φύλλο χαρτί τις εντυπώσεις του για τον εργαζόμενο που μπορούν αν μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως : η φύση της εκτέλεσως της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξελίξεως για το μέλλον. Η μέθοδος αυτή ακολουθείται πολύ σπάνια καθώς απαιτείται πολύ χρόνος για σκέψη όπως και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σε όλους τους επόπτες.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

2.6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα επινοήθηκε για να περιορίσει τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων και γι' αυτό έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Βασικός σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων προϊσταμένου – υφισταμένου και η βελτίωση του κλίματος για υποκίνηση. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι:

- A) Προϊστάμενος κι υφιστάμενος συμφωνούν και καθορίζουν τα κύρια καθήκοντα κι ευθύνες του ατόμου στην εργασία του.
- B) Το άτομο καθορίζει τους δικούς του στόχους σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο οποίος τον καθοδηγεί σχετικά για να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Γ) Συμφωνούν για τα κριτήρια μετρήσεως κι εκτιμήσεως της εκτέλεσης.
- Δ) Από καιρός σε καιρό, συχνότερα πάντως από μια φορά το χρόνο, ο προϊστάμενος κι ο υφιστάμενος συνέρχονται για να εκτιμήσουν την πρόοδο προς τους συμφωνημένους στόχους. Σε αυτές τις συσκέψεις νέοι ή αλλαγμένοι στόχοι θέτονται για τον υπόλοιπο χρόνο.
- E) Ο προϊστάμενος έχει υποστηρικτικό ρόλο, προσπαθεί καθημερινά να βοηθά τον εργαζόμενο να πετύχει τους σκοπούς του, το συμβουλεύει και το προπονεί.
- ΣΤ) Κατά την περίοδο της αξιολογήσεως, ο προϊστάμενος παίζει λιγότερο το ρόλο του αξιολογητή και περισσότερο βοηθά τον εργαζόμενο να πετύχει τους στόχους του.
- Z) Η αξιολόγηση συγκεντρώνεται στα επιτευχθέντα αποτελέσματα κι όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Η αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα περιλαμβάνει αμοιβαίο καθορισμό στόχων και ταιριάζει περισσότερο σε τεχνικά, εποπτικά και διοικητικά στελέχη. Γιατί σε αυτές τις θέσεις υπάρχει γενικά περισσότερος χώρος για δράση, για νέες προοπτικές και νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων.

2.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου προκειμένου να θεωρείται αποτελεσματική θα πρέπει να διακατέχεται από:

- Εγκυρότητα (Validity): ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς την δομή του και να μην παρεμβαίνουν άσχετοι παράγοντες.
- Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία (Objectivity): Οι εκτιμήσεις πρέπει να βασίζονται στο τι έχει κάνει ή τι έχει επιτύχει το άτομο στην δουλειά του και να μην αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του.
- Συνάφεια με την θέση (Relevance): η αξιολόγηση πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης κι αυτό γίνεται μέσα από τον σχεδιασμό ειδικών εντύπων αξιολόγησης.
- Αξιοπιστία (Reliability): η οποία διαφαίνεται μέσα από την ενδο-βαθμολογική συνέπεια μεταξύ των διαφορετικών αξιολογητών, ή την συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης, ή την σταθερότητα εκτιμήσεων μέσα στον χρόνο.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

- Συγκρισιμότητα (Comparability): ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διευκολύνει την εφαρμογή σωστών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων που επιτυγχάνεται μέσα από σωστή και αποτελεσματική χρήση ολόκληρου του πεδίου βαθμολογικής κλίμακας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

2.8 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Οι τάσεις στην αξιολόγηση της αποδόσεως του εργαζομένου έχουν αλλάξει κι εξελιχθεί μέσα στα τελευταία χρόνια. Στον κατωτέρω πίνακα φαίνονται οι αλλαγές στην έμφαση που δίνει η αξιολόγηση της απόδοσης τότε και τώρα.

ΕΙΔΟΣ	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ
Ορολογία	Εκτίμηση Αξίας	Εκτίμηση Υπαλλήλου. Αξιολόγηση Αποδόσεως
Σκοπός	Καθορισμός προσόντων για αύξηση αμοιβής, μετάθεση προαγωγή, διακοπή εργασίας.	Εξέλιξη του εργαζομένου. Βελτίωση της εκτέλεσεως στη δουλειά.
Εφαρμογή	Για ωρομίσθιους εργάτες.	Για στελέχη τεχνικά, επαγγελματικά και διοικητικά.
Εκτιμώμενοι παράγοντες	Μεγάλη έμφαση σε προσωπικά στοιχεία.	Αποτελέσματα, κατορθώματα, απόδοση εκτέλεση.
Τεχνική	Κλίμακες εκτιμήσεως με έμφαση στους βαθμούς. Στατιστικός χειρισμός δεδομένων για λόγους συγκρίσεως.	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων, αμοιβαία τοποθέτηση στόχων, κρίσιμα περιστατικά, ομαδική αξιολόγηση, μέτρα αποδόσεως, λιγότερα ποσοτικά αποτελέσματα.
Συνέντευξη μετά την αξιολόγηση	Ο επόπτης κάνει την γνωστή αξιολόγηση, προσπαθεί να πείσει τον υφιστάμενο για την εκτίμηση και επιδιώκει όπως ο υπάλληλος συμμορφωθεί με τις απόψεις του	Ο επόπτης υποκινεί τον υπάλληλο να αναλύσει τον εαυτό του, να θέσει τους δικούς του στόχους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της δουλειάς και τον βοηθά σαν σύμβουλος.

Πίνακας 1: Η Αξιολόγηση της Απόδοσης στο παρελθόν και σήμερα –
X.K.Κανελλόπουλος (1991)

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

3. ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Παρά την ύπαρξη αρκετών συστημάτων αμοιβής μέσω παροχής κινήτρων (incentive payment systems) πολλοί λίγοι είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν αυτό το είδος της αμοιβής και αρκετοί οι εργοδότες που το χρησιμοποιούν σε περιορισμένο πάντοτε βαθμό. Είναι έτσι αρκετά πιθανό μια επιχείρηση να προσλαμβάνει, να διατηρεί και να ενθαρρύνει (κινητοποιεί) το εργατικό δυναμικό της μέσω ενός απλού και προκαθορισμένου ποσού αμοιβής για κάθε θέση μέσα στην επιχείρηση. Υποστηρίζεται ότι σε αυτές τις περιπτώσεις ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει άλλα εργαλεία στην διάθεση του που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αμειφθεί η απόδοση του εργαζομένου και να διατηρηθεί ταυτόχρονα σε καλό επίπεδο η ικανοποίηση από της εργασία. Το βασικό ερώτημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι το αν πρέπει ή όχι να χρησιμοποιηθεί ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής. Έχει γίνει αποδεκτό ότι τα συστήματα κινήτρων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο όταν οι ανάγκες της επιχείρησης το απαιτούν και όταν είναι εμφανές ότι τα ίδια μπορούν αν συντελέσουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Δεν είναι λίγοι όμως εκείνοι που αποστρέφονται τα συστήματα κινήτρων γενικότερα και εκείνα που εστιάζουν στο άτομο ειδικότερα. Το 1966, ο Frederick Herzberg υποστήριξε ότι η αμοιβή θα έπρεπε να θεωρείται ως παράγοντας υγιεινής παρά ως κίνητρο. Υποστήριξε ότι η δυνατότητα της αμοιβής να δρα ως κίνητρο ήταν περιορισμένη και πως μπορούσε κάλλιστα να αποτελέσει αντικίνητρο αν η διαχείριση της ήταν ελλιπής. Συνέχιζε λέγοντας ότι λίγα μπορούσαν να κερδηθούν και περισσότερα να χαθούν από την εισαγωγή συστημάτων αμοιβής μέσω παροχής

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

κινήτρων. Άλλοι (π.χ. Thompson 2000) εστίασαν στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα κίνητρα ως εργαλεία διαχείρισης από την Διοίκηση τα οποία δρουν περιοριστικά στην αυτονομία και την μεταξύ του διάκριση. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνταν δυσαρέσκεια η οποία οδηγούσε σε μείωση της ικανοποίησης του εργαζομένου και ενδοεταιρικές συγκρούσεις.

Βέβαια, υπάρχει και η αντίθετη πλευρά, εκείνων που μιλούν υπέρ των συστημάτων αμοιβής μέσω παροχής κινήτρων βάσει του ότι τα συστήματα αυτά αμείβουν προσπάθειες και συμπεριφορές τις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει. Έτσι δεν αποτελούν μόνο δίκαιη βάση για την αμοιβή των εργαζομένων αλλά μπορούν επιπρόσθετα να ενισχύσουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Υποστηρικτές της Θεωρίας Αναμενόμενου Αποτελέσματος (Expectancy theory) στηρίζουν αυτή την άποψη με το σκεπτικό ότι κάθε εργαζόμενος θα αλλάξει την συμπεριφορά του (π.χ. δουλεύοντας σκληρότερα ή θέτοντας προτεραιότητα στις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας τους) αν πιστεύουν ότι η αλλαγή αυτή της συμπεριφοράς τους θα αμειφθεί με κάτι στο οποίο εκείνοι προσδίδουν αξία. Επιπρόσθετα, όταν η επιπλέον αμοιβή θεωρείται δίκαιη και με αξία ανταμοιβή, οι εργαζόμενοι θα την αναζητήσουν και θα δουλέψουν για να την εξασφαλίσουν. Ένα θετικό αποτέλεσμα τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο μπορεί να επιτευχθεί με τον όρο ότι το παρεχόμενο κίνητρο αμείβεται σε ανταπόδοση της συμπεριφοράς του εργαζομένου που γενικότερα συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν δυο πλευρές στο κατά πόσο τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Κάποιες έρευνες

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

δείχνουν συσχέτιση μεταξύ υψηλής απόδοσης και τύπους κινήτρων (π.χ. Huselid 1995) ενώ άλλες (π.χ. Thompson 1992) δεν εντοπίζουν καμία σύνδεση μεταξύ των δυο. Τα συστήματα κινήτρων δεν έχουν γενική εφαρμογή αλλά μπορούν να διαδραματίσουν μεγάλο ρόλο στην ενίσχυση της ατομικής προσπάθειας ή απόδοσης όπου οι συνθήκες το επιτρέπουν κι ο σχεδιασμός του συστήματος είναι επαρκώς σχεδιασμένος. Προβλήματα προκύπτουν μόνο όταν εφαρμόζεται το λάθος σύστημα στους λάθος ανθρώπους, υπό λανθάνουσες συνθήκες ή για τους λάθος λόγους.

Όπου χρησιμοποιείται σύστημα παροχής κινήτρων η επόμενη απόφαση έχει να κάνει με τον τρόπο που το σύστημα θα λειτουργήσει. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν : οι αμοιβές τύπου bonus και οι αμοιβές που στηρίζονται στην αυξανόμενη απόδοση.

Στην πρώτη περίπτωση, ο εργαζόμενος αμείβεται μέσω μιας μοναδικής πληρωμής συνήθως στο τέλος της περιόδου αποπληρωμής. Στην περίπτωση της απόδοσης μερίσματος κερδών η αμοιβή δίνεται σε ετήσια βάση ενώ στην περίπτωση της απόδοσης προμήθειας επί των πωλήσεων συνήθως η αποπληρωμή γίνεται σε μηνιαία βάση. Ανεξάρτητα από τον χρόνο απόδοσης της αμοιβής, η ουσία είναι ότι η αμοιβή ποικίλει. Ένας εργαζόμενος μπορεί να αμειφθεί σε μια περίοδο για την καλή του απόδοση ενώ στην ακόλουθη να μην υπάρξει μια τέτοιου είδους αμοιβή καθώς η απόδοση του είχε φθίνει. Συγγραφείς αναφέρουν αυτή την αμοιβή ως «αμοιβή με ρίσκο» καθώς οι απολαβές ποικίλουν από περίοδο σε περίοδο βασιζόμενες στις πρόσθετες παροχές που μπορεί να έχουν κερδιθεί.

Η άλλη προσέγγιση αφορά την επίτευξη αύξουσας απόδοσης για την εταιρεία μέσω της προσωπικής συνεισφοράς του εργαζομένου. Η πρόσθετη αμοιβή παίρνει την

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

μορφή μιας γενικότερης αύξησης πάνω από το μέσο κόστος ζωής που καταγράφεται για το εν λόγω έτος. Η πρόσθετη αμοιβή παίρνει την μορφή σταθερούς αμοιβής από την στιγμή που κερδίζεται και δεν ποικίλει ούτε αποτελεί αμοιβή με ρίσκο από την στιγμή που κερδίζεται.

Ένας άλλος βασικός προβληματισμός είναι η έκταση που θα πάρει αυτή η πρόσθετη αμοιβή. Ίσως αυτό αποτελεί και σοβαρότερη απόφαση από την ίδια την απόφαση που θα καθορίσει ποιο σύστημα πρόσθετης αμοιβής – παροχής θα επιλεγεί. Παραδείγματος χάριν μια επιχείρηση θα προτιμήσει να δώσει μια αύξηση της τάξης του 3 – 4 % επί του μισθού του εργαζομένου παρά ίσως να δώσει ένα ποσό ίσο με το 25% του μισθού του.

Η τελική απόφαση αφορά την επιλογή του σε ποιόν θα αποδίδεται η πρόσθετη παροχή. Μερικά συστήματα πρόσθετων παροχών αμείβουν τους ίδιους τους εργαζόμενους για την προσωπική τους επίδοση ενώ άλλα μια ομάδα εργαζομένων για την συλλογική τους επίδοση. Τέλος, υπάρχουν συστήματα κατά την εφαρμογή των οποίων αμείβονται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση ανεξάρτητα ή μέσα στο τμήμα στο οποίο ανήκουν. Κι όλα αυτά βέβαια δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Παραδείγματος χάριν ένας πωλητής μπορεί να ανταμειφθεί και με τους τρεις τύπους παροχών, έναν για κάθε επίπεδο. Έτσι η βασική αμοιβή θα ενισχυθεί με την προσωπική του προμήθεια, με μια αμοιβή επί της συνολικής απόδοσης ολόκληρου του τμήματος Πωλήσεων λόγω άριστης εξυπηρέτησης πελατών και τέλος με ένα bonus επί των συνολικά επιτευχθέντων κερδών το οποίο αποδίδεται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια έμφαση έχει δοθεί σε παροχές που συνδέονται με την ομαδική απόδοση των

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εργαζομένων παρά με την ατομική, καθώς σε πολλές περιπτώσεις έχουν εντοπιστεί συμπεριφορές που υποσκάπτουν την ομαδική δουλειά για χάρη της ατομικής καταξίωσης (Pfeffer 1998, pp. 218 – 20).

Στον τραπεζικό τομέα σαφώς γίνεται χρήση ανταμοιβής με την χρήση κινήτρων κι αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι Διοικήσεις των τραπεζών θέτουν στόχους για κάθε οικονομική περίοδο, είτε αυτοί έχουν να κάνουν με πωλήσεις συγκεκριμένων πακέτων (π.χ. στεγαστικά δάνεια) είτε με αύξηση πελατολογίου κ.ο.κ. Η ύπαρξη και μόνο στόχων δημιουργεί την ανάγκη για παροχή κινήτρων ως μέσω εξασφάλισης ότι θα γίνει τουλάχιστον προσπάθεια από την πλευρά των απασχολουμένων για την επίτευξη του τεθέντος στόχου.

Η μέθοδος ανταμοιβής με την χρήση κινήτρων μπορεί να διακριθεί στην μέθοδο Αμοιβή βάσει του Αποτελέσματος (payment by result scheme – PBR) και στην Αμοιβή βάσει της Απόδοσης (performance related pay - PRP). Μεγαλύτερη έμφαση θα δοθεί στην δεύτερη μέθοδο καθώς αυτή είναι που συνδέεται με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Ωστόσο θα ξεκινήσουμε με μια αναφορά τόσο στην ίδια την μέθοδο αμοιβής βάσει του αποτελέσματος, καλούμενη εφεξής μέθοδο PBR από τα αρχικά των λέξεων payment by results, όσο και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει η εφαρμογή αυτής.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

3.1 ΑΜΟΙΒΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (PBR)

3.1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΡΙΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Ιστορικά η μέθοδος PBR θεωρείται η παλιότερη καθώς ήταν σύνηθες οι εργαζόμενοι να πληρώνονται βάσει των παραγόμενων από αυτούς μονάδες προϊόντος ή της παρεχόμενης από αυτούς υπηρεσίας σε ορισμένο πάντοτε χρόνο. Παρόλαυτα, τα τελευταία χρόνια λίγη προσοχή δίνεται στην καθιέρωση συστημάτων αποπληρωμής «με το κομμάτι» και ακόμη περισσότερο είναι εμφανές ότι η εφαρμογή της μεθόδου μειούται τόσο σε όρους αναλογίας της τελικής αμοιβής του εργαζομένου που καθορίζεται από τους όρους εφαρμογής της μεθόδου PBR όσο και αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων που συνεχίζουν να αμείβονται κατά αυτόν τον τρόπο. Γενικότερα, η μέθοδος PBR εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό και κυρίως αφορά εργαζόμενους που απασχολούνται σε τεχνική ή χειρωνακτική εργασία.

Η μέθοδος αποπληρωμής PBR μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τέσσερις κατηγορίες βάσει του παράγοντα από τον οποίο κρίνεται η αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Συγκεκριμένα αναφέρουμε τους κατωτέρω παράγοντες:

1. Εξοικονόμηση χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας του από κάθε εργαζόμενο.

Είναι άδικο να στηρίζεται η πληρωμή ενός εργαζομένου στα «κομμάτια» που παράγαγε καθώς αυτού του είδους μεταχείριση δεν τον εξασφαλίζει από ανωμαλίες που μπορούν να προκαλούν εξωτερικοί παράγοντες όπως καθυστερήσεις στην παράδοση α' υλών. Για τον λόγο αυτό η πιο κοινή μέθοδος

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αποπληρωμής βάσει του αποτελέσματος είναι αυτή που στηρίζεται στην εξοικονόμηση χρόνου από την διεκπεραίωση μιας εργασίας. Στην περίπτωση αυτή έχει καθοριστεί μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια για την παραγωγή συγκεκριμένου αποτελέσματος (προϊόντος ή υπηρεσίας) και ο εργαζόμενος λαμβάνει μια επιπλέον αμοιβή σε περίπτωση που καταφέρει να έχει ολοκληρώσει την εργασία του σε λιγότερο χρόνο. Αν δεν καταστεί δυνατό να δουλέψει λόγω εξωτερικών δυσχερειών π.χ. ανεπαρκής πληροφόρηση, έλλειψη στοιχείων ή υλικών κλπ ο χρόνος που χάνεται δεν προσμετράται και η αποπληρωμή γίνεται βάσει των συνολικών ωρών στο τέλος της ημέρας.

Μέθοδοι αποπληρωμής που στηρίζονται κατά τον τρόπο αυτό στον χρόνο αποτέλεσαν αντικείμενο έντονης κριτικής και έχουν θετικά αποτελέσματα σε εργαζόμενους που ασχολούνται με χειρωνακτική εργασία η οποία περιλαμβάνει και μια προκαθορισμένη κυκλική σειρά εργασιών με το μέγεθος της εκροής να ποικίλει μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με τις ικανότητες και την εργατικότητα τους.

2. Ημερήσια κάλυψη εργασιακών αναγκών. (Measured day work)

Οι εργαζόμενοι αντί να λαμβάνουν μια κυμαινόμενη αμοιβή βάσει των μονάδων που παράγουν ,αμείβονται με ένα προσυμφωνημένο ποσό αρκεί να διατηρούν ένα προκαθορισμένο και συμπεφωνημένο επίπεδο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, απαιτείται ελάχιστη σύνεση των εργαζομένων επί της προσπάθειας που καταβάλλουν. Θεωρητικά ,αυτό αντιμετωπίζει το ουσιώδες πρόβλημα που προκύπτει από την εφαρμογή άλλων μεθόδων πληρωμής με την χρήση κινήτρων παρέχοντας ταυτόχρονα σταθερές αμοιβές αλλά και σταθερή εκροή αποτελέσματος

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αντί του «όσο περισσότερο μπορείς ,αν μπορείς».

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής από διοικητικής άποψης είναι το υψηλό επίπεδο διοικητικού ελέγχου που ασκείται. Το βασικό μειονέκτημα είναι η τάση του συμπεφωνημένου επιπέδου εργασίας να γίνει ένας εύκολος επιτεύξιμος πήχης που μπορεί να ανέβει μόνο μετά από διαπραγματεύσεις με συλλογικά όργανα.

3. Ομαδικά κίνητρα (Group and plant-wide incentives)

Κάποιες φορές οι αρχές της ατομικής εξοικονόμησης χρόνου βρίσκει μεγαλύτερη εφαρμογή στις ομάδες παραγωγή αποτελέσματος παρά σε ατομικό επίπεδο για να βελτιώσει την ομαδική απόδοση και να προωθήσει την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος συνεργασίας. Εκεί όπου οι εργασίες είναι αλληλένδετες, τα ομαδικά κίνητρα αρμόζουν αλλά μπορούν να θέσουν υπό μεγάλη πίεση τα άτομα της ομάδας, να επιβαρύνουν κάθε υποψία εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων σε περίπτωση που υπάρχει και να αυξήσει την πιθανότητα στάσεων εργασίας. Τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να μειώσουν τα επίπεδα διοικητικού ελέγχου μέσω του να επιτρέπεται στην παραγωγική ομάδα να καθορίζει την εκροή βάσει των χρηματοοικονομικών αναγκών των επί μέρους μελών της ομάδας.

Μια παραλλαγή της μεθόδου πληρωμής με χρήση ομαδικών κινήτρων είναι η μέθοδος πληρωμής που στηρίζεται σε bonus επί του προκαθορισμένου στόχου υπό το οποίο όλοι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μοιράζονται μεταξύ τους ένα bonus που συνδέεται με το επιτευχθέν επίπεδο παραγωγής, την προστιθέμενη αξία από την εργασία των εργαζομένων συνολικά ή κάποια ανάλογη φόρμουλα. Το στοιχείο που κάνει τις μεθόδους αυτές ελκυστικές είναι το γεγονός ότι το κέρδος για την διοίκηση της επιχείρησης είναι πραγματικό καθώς η μέτρηση της

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

απόδοσης γίνεται στο τέλος ,συγκριτικά με της μετρήσεις που γίνονται σε διάφορα χρονικά σημεία κατά την διάρκεια της παραγωγής εκεί όπου μπορεί να σημειώνεται άνοδος των μισθών και των κοστών ενώ η παραγωγή και τα κέρδη να πέφτουν ταυτόχρονα . Θεωρητικά, οι εργαζόμενοι είναι επίσης πιθανότερο να ενστερνιστούν τις επιδιώξεις του οργανισμού στο σύνολο του , να συνεργαστούν με μεγαλύτερη προθυμία τόσο με την διοίκηση όσο και με τους συναδέλφους τους παρά τον διοικητικό έλεγχο που θα εξακολουθεί να υπάρχει σε αυτούς. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει απτή σύνδεση μεταξύ της ατομικής προσπάθειας του εργαζομένου και της ατομικής του επιβράβευσης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι των οποίων οι προσπάθειες καθίστανται αποτελεσματικές να εξουδετερώνονται από άλλους που δουλεύουν λιγότερο ή από άλλες κακοτυχίες.

3.1.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΜΟΙΒΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Εντούτοις, η χρήση της μεθόδου πληρωμής PBR εμπεριέχει και μειονεκτήματα τα οποία οπωσδήποτε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την όποια απόφαση για υιοθέτηση της και τα οποία σε συντομία αφορούν:

- Δεν μπορούν να προβλέψουν ελλείψεις σε πρώτες ύλες είτε αυτές αφορούν προϊόν είτε πληροφορία η οποία και θα καθορίσει το τελικό αποτέλεσμα.
- Η πίεση χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε ένα μη ποιοτικό και μη σωστό αποτέλεσμα, διαφορετικό από αυτό που ίσως αναμενόταν.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

- Μπορεί να μειώσει την εργασιακή ποιότητα ζωής μέσα από την δημιουργία ρουτίνας, αυστηρού ελέγχου κι επίβλεψης, της απαίτησης για υπέρ-εξειδίκευση και την εργασία μέσα από την υιοθέτηση μηχανικών κινήσεων.
- Δυστυχώς η υιοθέτηση της δημιουργεί επιλεκτική απόδοση κινήτρων αμοιβής, καθώς δεν είναι δυνατόν όλοι να αμείβονται εξίσου.
- Την άγνοια που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι επί των όρων βάσει των οποίων προσδίδεται η ανταμοιβή. Πολλοί είναι αυτοί που αγνοούν τα δικαιώματά τους και που εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν τι οικονομικό αντίκρισμα μπορεί να επιφέρει η προσπάθειά τους για της επίτευξη ενός στόχου.

Γενικότερα η μέθοδος PBR φαίνεται να χωλαίνει στην ανταμοιβή της πρωτοτυπίας, στην κινητοποίηση για απόκτηση ικανοτήτων και στην δημιουργία ελαστικότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

3.2 ΑΜΟΙΒΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PRP)

Η ανταμοιβή βάσει της απόδοσης του εργαζομένου αφορά την ανταμοιβή μέσω αύξησης επί της βασικής αμοιβής ή με πρόσθετη παροχή (bonus) στους εργαζομένους η οποία αποτελεί αποτέλεσμα της προσωπικής τους απόδοσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως το προηγούμενο έτος.

Η ανταμοιβή βάση της απόδοσης περιλαμβάνει δυο συστήματα βάσει των οποίων μπορεί να προσδιοριστεί η εν λόγω αμοιβή. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει το

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Αξιολογικό Σύστημα (Merit Based System) και το Στοχοθετικό Σύστημα (Goal Based System).

Το Αξιολογικό σύστημα περιλαμβάνει την αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο της απόδοσης κάθε υφισταμένου κατά την διάρκεια του προηγούμενου έτους. Αυτό τυπικά πραγματοποιείται ακολουθώντας μια τυπική συνέντευξη αξιολόγησης και συχνά απαιτεί την συμπλήρωση μιας προκαθορισμένης φόρμας την οποία έχει σχεδιάσει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό ένα μελλοντικό ποσό ανταμοιβής συνδέεται με ένα σύνολο βαθμών που προκύπτουν από την αξιολόγηση του υφισταμένου. Μερικά από τα αξιολογικά συστήματα απαιτούν οι βαθμολογητές να απονείμουν ανταμοιβή μέσω ενός ποσοστιαίου βαθμού έναντι διαφορετικών κριτηρίων, ενώ άλλα συστήματα τους υποχρεώνουν να αξιολογούν την ατομική απόδοση με επίθετα όπως «άριστα», «καλά», «ικανοποιητικά», «ανεπαρκή». Τα αξιολογικά συστήματα γενικότερα έχουν κριθεί ως μη ικανοποιητικά διότι επιτρέπουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό στους αξιολογητές να εισάγουν στις αξιολογικές εκθέσεις τους υποκειμενικές κρίσεις ή να επιτρέπουν σε προσωπικές τους προκαταλήψεις να «χρωματίζουν» τις αξιολογήσεις τους. Υπάρχει, επίσης, τάση να προσδίδουν υπερβολική σημασία σε πρόσφατα γεγονότα εις βάρος επιτευγμάτων που πραγματοποιήθηκαν νωρίτερα κατά την περίοδο που αξιολογείται.

Τα Στοχοθετικά συστήματα είναι πιο αντικειμενικά αλλά δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις δουλειές. Παρόλαυτά, ταιριάζουν επαρκώς στην αξιολόγηση των διοικητικών εργασιών. Στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης ο αξιολογητής-προϊστάμενος και ο υφιστάμενος του συναντούνται στην αρχή της περιόδου που θα τεθεί προς αξιολόγηση και συμφωνούν μεταξύ τους μια σειρά από

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αντικειμενικούς σκοπούς-στόχους τους οποίους ο αξιολογούμενος καλείται να πραγματοποιήσει τους ακόλουθους μήνες. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου project, την επιτυχή παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης της επιχείρησης ή την σταδιακή πρόοδο προς την επίλυση ενός υπάρχοντος προβλήματος. Αρκετοί εργοδότες, σήμερα, αναζητούν να συνδέσουν τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων άμεσα με τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης για το τρέχον έτος ως έναν τρόπο που θα ενισχύσει την σημαντικότητα αυτών αλλά και θα διασφαλίσει ότι όλα βαίνουν προς την σωστή κατεύθυνση. Στο τέλος του έτους ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει του αν έχουν επιτευχθεί ή όχι οι τεθέντες στόχοι. Ένα βαθμολογικό σύνολο (σκορ) προκύπτει τότε για τον εργαζόμενο και έτσι επέρχεται μια ανταμοιβή μέσω αύξησης επί της σταθερής αμοιβής ή ενός bonus.

Σε περιπτώσεις όπου η απόδοση ενός εργαζομένου σε μια εργασία μπορεί να αξιολογηθεί κατά τον τρόπο αυτό, τέτοιου είδους συστήματα αξιολόγησης προτιμούνται καθώς και αντικειμενικά είναι και ευθυγραμμισμένα με το τελικό σκορ που έχει συγκεντρώσει ο εργαζόμενος. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου η φύση της εργασίας απαιτεί επίτευξη ενός προκαθορισμένου επιπέδου απόδοσης και δεν δύναται να αξιολογηθεί πρακτικά σε όρους επίτευξης των συγκεκριμένων στόχων, το στοχοθετικό σύστημα δεν έχει πολλά να προσφέρει. Ίσως να δύναται να αξιολογήσει μέρος της εργασίας με τον τρόπο αυτό αλλά θα χρειαστεί και η συμβολή ενός αξιολογικού συστήματος απόδοσης σε περίπτωση που η αξιολόγηση απαιτεί να αναδείξει την συνολική δραστηριότητα ενός εργαζομένου κατά την διάρκεια της περιόδου που αυτός αξιολογείται.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

3.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PRP

Αρκετοί είναι οι λόγοι που εξηγούν γιατί η μέθοδος PRP ελκύει το ενδιαφέρον των managers, συμβούλων και κυβερνητικών οργάνων. Οι θεωρητικοί λόγοι που εξηγούν την έλξη αυτή είναι σαφείς και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Έλκει και διατηρεί στις θέσεις τους άτομα που εμφανίζουν καλή απόδοση.
- Συντελεί στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης
- Δύναται να καθορίζει τους εργασιακούς ρόλους και καθήκοντα.
- Συντελεί στην βελτίωση της επικοινωνίας.
- Συντελεί στην βελτίωση της κινητοποίησης.
- Συντελεί στην ενίσχυση του διοικητικού ελέγχου.
- Βοηθά στον εντοπισμό εξελίξιμων στόχων.
- Προχωρά σε ανταμοιβή των εργαζομένων χωρίς αυτό να προϋποθέτει την προαγωγή τους.

Εν ολίγοις, η μέθοδος PRP φροντίζει να παρέχει ένα ελαστικό και «cost effective» μέσο διανομής ανταμοιβής δίκαια ανάμεσα σε όσους παρουσίασαν καλή και σε όσους παρουσίασαν φτωχή απόδοση ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης συνολικά. Επιπλέον, βασίζεται σε αρχές τις οποίες οι περισσότεροι, εργαζόμενοι και managers, φαίνεται να ενστερνίζονται (Brown and Armstrong 2000, pp. 11-13). Οι περισσότεροι από εμάς χαίρονται να βλέπουν εργαζόμενους να αμείβονται για την υψηλή τους απόδοση ή και προσπάθεια και επιθυμούν οι αποφάσεις πληρωμής να βασίζονται σε τέτοιου είδους κριτήρια. Τα προβλήματα δημιουργούνται όταν μια μέθοδος ανταμοιβής που είναι δίκαιη και

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αντικειμενική στην θεωρία, μπορεί εύκολα να αποτύχει στην επίτευξη αυτών των στόχων όταν τίθεται στην πράξη.

3.2.2. ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PRP

Παρά το θετικό πνεύμα που αποπνέει η υιοθέτηση μια μεθόδου PRP ωστόσο δεν είναι λίγες οι κριτικές που δέχθηκε από αρκετούς συγγραφείς κι ερευνητές ανά τον κόσμο, οι οποίοι μεταξύ άλλων κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Η μέθοδος PRP εξαιτίας της ατομιστικής της φύσης τείνει να υποβιβάζει την ομαδική δουλειά και συνεργασία. Τα άτομα συγκεντρώνονται στους ατομικούς στόχους εις βάρος της συνεργασίας τους με συναδέλφους.
2. Επίσης, τα συστήματα PRP τείνουν να αποθαρρύνουν την δημιουργική σκέψη, την πρόκληση καθιέρωσης νέων μεθόδων εργασίας και να δημιουργούν μια υπό αμφισβήτηση συμπεριφορά απέναντι στους εργοδότες τους.
3. Περιορισμοί που τίθενται δια του προϋπολογισμού συχνά οδηγούν τους managers να συρρικνώνουν τις βαθμολογικές κλίμακες με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια κατάσταση κατά την οποία η άριστη ατομική απόδοση δεν αμείβεται επαρκώς.
4. Όταν τα αποτελέσματα μιας συνάντησης αξιολόγησης απόδοσης επιδρούν στα επίπεδα αμοιβών, οι εργοδότες τείνουν να υποκρύπτουν τις αδυναμίες τους με αποτέλεσμα τυχόν ανάγκες για ανάπτυξη να μην συζητούνται ή να μην

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αναφέρονται καν.

5. Οι μέθοδοι PRP αυξάνουν το λειτουργικό κόστος μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές οι managers φοβούνται να αποθαρρύνουν το προσωπικό «μοιράζοντας» χαμηλές ή και μηδενικές αυξήσεις στα πρώτα χρόνια εφαρμογής ενός συστήματος. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι με φτωχή απόδοση αμείβονται εξίσου με εργαζόμενους που παρουσίασαν καλή απόδοση την ίδια χρονική περίοδο.

Παρόλαυτα η μέθοδος PRP μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς αν χρησιμοποιηθεί σωστά και υπό τις σωστές συνθήκες – περιστάσεις. Μέρος του προβλήματος με την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι η τάση αρκετών manager Ανθρώπινου Δυναμικού να την θεωρούν ως γενικώς εφαρμοστέες και ως πανάκεια ικανή να βελτιώσει δραματικά την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με του Gomez-Mejia και Balkin (1992) περιπτώσεις- συνθήκες υπό τις οποίες είναι δόκιμη η μέθοδος είναι:

- Συνθήκες υπό τις οποίες η ατομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά και ουσιαστικά.
- Σε περιπτώσεις όπου τα άτομα μπορούν να ελέγχουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους.
- Σε περιπτώσεις όπου η ομαδική εργασία ή η συνεργασία με άλλους δεν έχει ως επίκεντρο την επιτυχή εργασιακή απόδοση.
- Σε επιχειρήσεις όπου η οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίζει ατομιστικό χαρακτήρα.

Γενικότερα η εν λόγω μέθοδος έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα που καμία κριτική δεν

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

μπορεί να απορρίψει : Συντελεί ώστε οι προτεραιότητες που θέτει μια επιχείρηση για την πορεία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης να γίνονται προτεραιότητες και για τον ίδιο τον εργαζόμενο – γεγονός που φαίνεται να είναι αρκετά εφαρμοστέο σε μια τράπεζα - . Οι managers μπορούν να καθορίζουν την σημασία ενός συγκεκριμένου στόχου με το να τον συμπεριλαμβάνουν στους προσωπικούς στόχους ενός εργαζομένου για το προσεχές έτος. Η πιθανότητα ύπαρξης μιας πρόσθετης αμοιβής αν συνδεθεί με την επίτευξη ενός στόχου τότε οι πιθανότητες να επιτευχθεί ο θεθέν στόχος αυξάνουν σημαντικά με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση της επιχείρησης στο σύνολο της. Σε περιπτώσεις όπου η επίτευξη τέτοιων συγκεκριμένων στόχων παράγει ένα σχετικά μικρό μέρος από την συνολική εργασία κάποιου, η μέθοδος PRP μπορεί να παράγει πάλι με την σειρά της ένα μέρος του συνολικού πακέτου αμοιβών του. Άλλες αμοιβές τότε μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να αναγνωρίσουν άλλου είδους επιτεύγματα.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

4. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.1 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ ΚΑΙ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΡΑΠΕΖΟΫΠΑΛΛΗΛΟΥ

Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στηρίζουν κυρίως την εκ των έσω ανάδειξη στελεχών και οι λόγοι που εξηγούν το γεγονός αυτό, όπως αυτοί περιγράφηκαν στην ειδική συνάντηση εμπάνθους μεταξύ στελεχών του κλάδου (Workshop – Ιούλιος 2000), αναφέρονται κατωτέρω:

- 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 / αποδοτικότητας.

Παρατηρούμε ότι 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.

Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα τράπεζας που προωθεί την εκ των έσω ανάδειξη στελεχών θα μπορούσε να θεωρηθεί ο Όμιλος EFG Eurobank. Η εν λόγω Τράπεζα ακολουθεί τη μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Θέσεων Εργασίας». Η μεθοδολογία αυτή βοηθά τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Θέσεων» ή και σε «συγγενή» Οικογένεια, ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ή που απέκτησαν κατά

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Όλες οι θέσεις που προβλέπονται από τα οργανογράμματα και τον καταμερισμό των καθηκόντων στις διάφορες μονάδες εντάσσονται σύμφωνα με τα κοινά τους χαρακτηριστικά σε μια Οικογένεια Θέσεων Εργασίας και στη βάση αυτή η Τράπεζα οικοδομεί τα συστήματα σταδιοδρομικής εξέλιξης, αξιολόγησης και διαχείρισης των αμοιβών και παροχών. Με την εφαρμογή αυτών των σύγχρονων εργαλείων, η Eurobank έχει επιτύχει την ομοιογενή διαχείριση του Προσωπικού, εντοπίζοντας και αναδεικνύοντας τους καλύτερους.

Σε σχετική έρευνα που διεξήγαγε η Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ) το 2000 παρατηρήθηκε ότι κατά απόλυτη πλειοψηφία (100%) τα στελέχη του κλάδου πιστεύουν ότι ένα στέλεχος προκειμένου να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντα του, και κατ' επέκταση να είναι αποδοτικό, θα πρέπει να διαθέτει «ισοδύναμο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών».

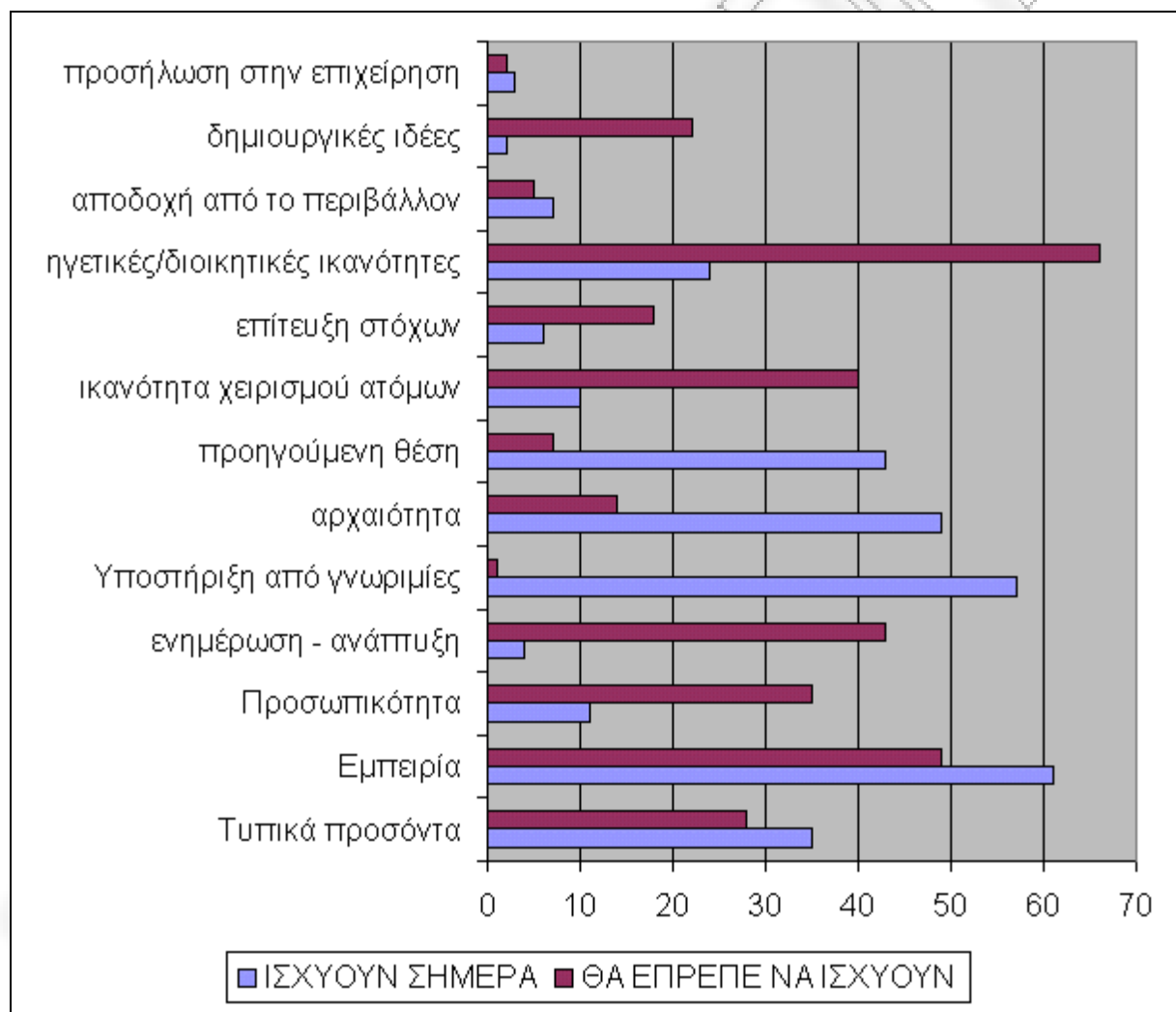
Πως όμως τα ίδια τα στελέχη στέκονται απέναντι στο μεγάλο θέμα των προσόντων, που πρέπει να έχει κάποιος, προκειμένου να εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντα ενός στελέχους στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ;

Στην ίδια έρευνα τους ζητήθηκε 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).

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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 που ακολουθεί και είναι άξια σχολιασμού.



Γράφημα 1: Τα σημαντικότερα προσόντα για την ιεραρχική εξέλιξη των τραπεζικών στελεχών σήμερα - ΟΤΟΕ

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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.

Άξια υπογράμμισης είναι η εκτίμηση μεγάλου αριθμού στελεχών, από εκείνα που συμμετείχαν στην έρευνα, ότι το δεύτερο σε σπουδαιότητα ρόλο για την υπηρεσιακή

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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».

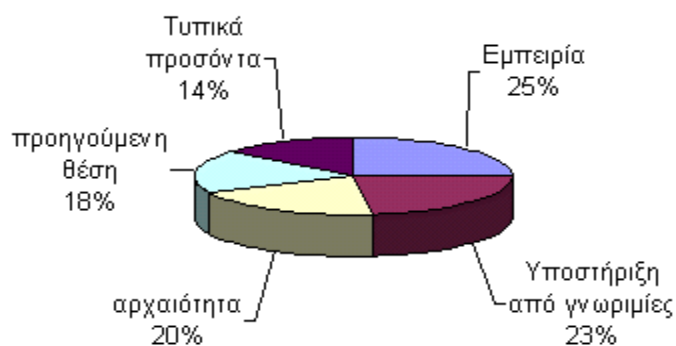
Η ικανότητα ενημέρωσης και συνεχούς ανάπτυξης καθώς και ό,τι γενικότερα θα αναφέραμε ως προσωπικότητα του στελέχους υποδηλώνονται ως χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να είναι σημαντικά στην αξιολόγηση των στελεχών, ενώ σήμερα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.

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.

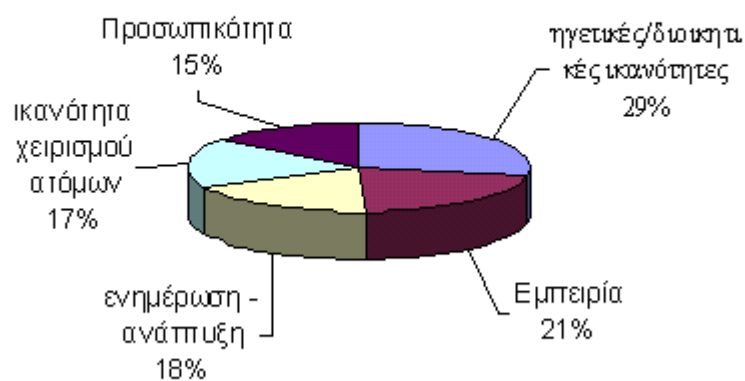
Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ



Γράφημα 2: Η σημερινή σύνθεση προσόντων, Πηγή – ΟΤΟΕ

ΙΔΑΝΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ



Γράφημα 3: Η ιδανική σύνθεση προσόντων, Πηγή – ΟΤΟΕ

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

4.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται τα τραπεζικά στελέχη είναι:

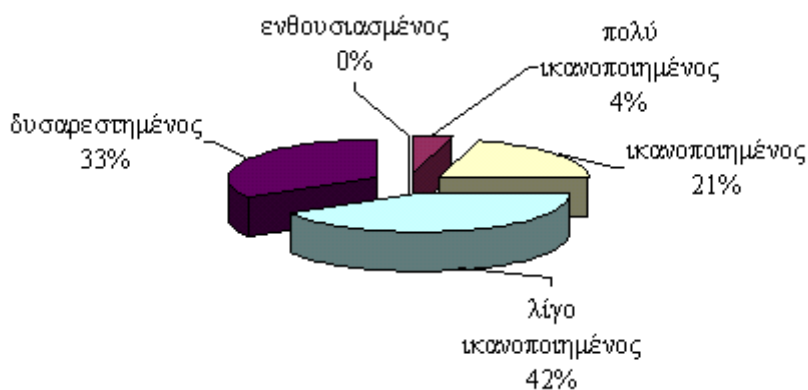
- Γενικά κριτήρια ικανότητας
- Δείκτες οικονομικής αποτελεσματικότητας
- Εξωτερικά πρότυπα και
- Προκαθορισμένοι στόχοι

Έχει αποδειχθεί ότι πρωταρχικό βάρος στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου δίνεται στα γενικά κριτήρια ικανότητας και συμπεριφοράς και ακολουθούν τα κριτήρια που σχετίζονται με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η ύπαρξη εσωτερικών δεικτών οικονομικής αποτελεσματικότητας για την αξιολόγηση των στελεχών συναντάται σπάνια.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα της ΟΤΟΕ (2000) επί της αξιολόγησης των στελεχών καταγράφηκε ότι μόνο το 64% των στελεχών αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεται. Όσον 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 ακόλουθο γράφημα (Γράφημα 4: Βαθμός Ικανοποίησης Στελεχών):

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ από τα κριτήρια αξιολόγησης & ανάδειξης



Γράφημα 4: Βαθμός Ικανοποίησης Στελεχών – Πηγή ΟΤΟΕ

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 προσθέτων αμοιβών, ή ακόμη ενός συστήματος προαγωγών και τοποθέτησης στελεχών.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

4.3 ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

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.

Σύμφωνα με την έκθεση της KPMG, η μεγάλη πλειοψηφία των τραπεζών διαθέτει προκαθορισμένη, "τυποποιημένη" πολιτικών μισθών (formal salary policy) που επιτρέπει την λήψη αποφάσεων σε θέματα αμοιβών. Στην διαμόρφωση των κανόνων με τους οποίους λαμβάνονται οι εν λόγω αποφάσεις, συμμετέχουν στις περισσότερες περιπτώσεις 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 στην λήψη απόφασης σχετικά με την προσαρμογή της αμοιβής σε επίπεδα ανώτερα του

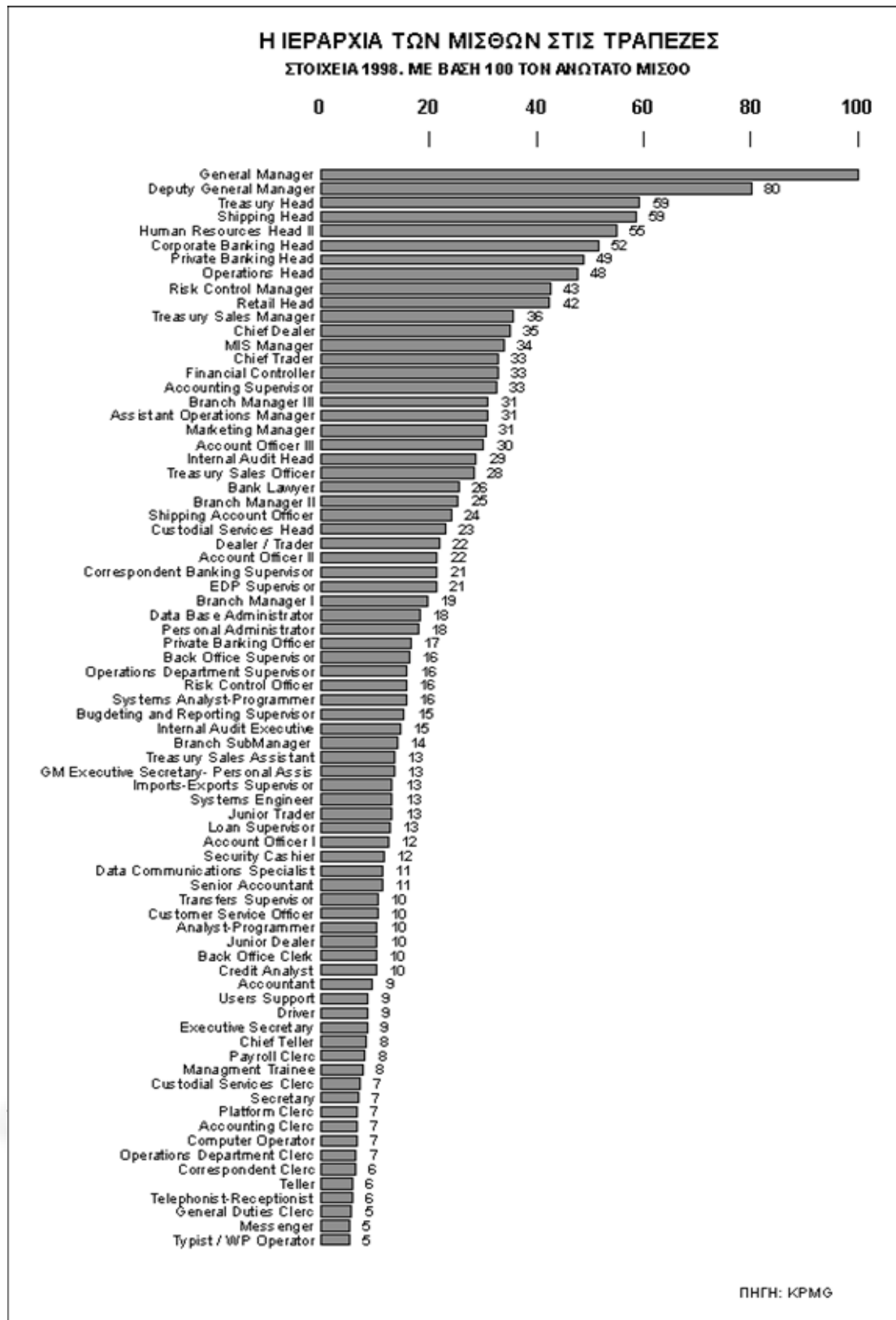
Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

μισθού.

Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα απολαμβάνουν, επίσης, 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.

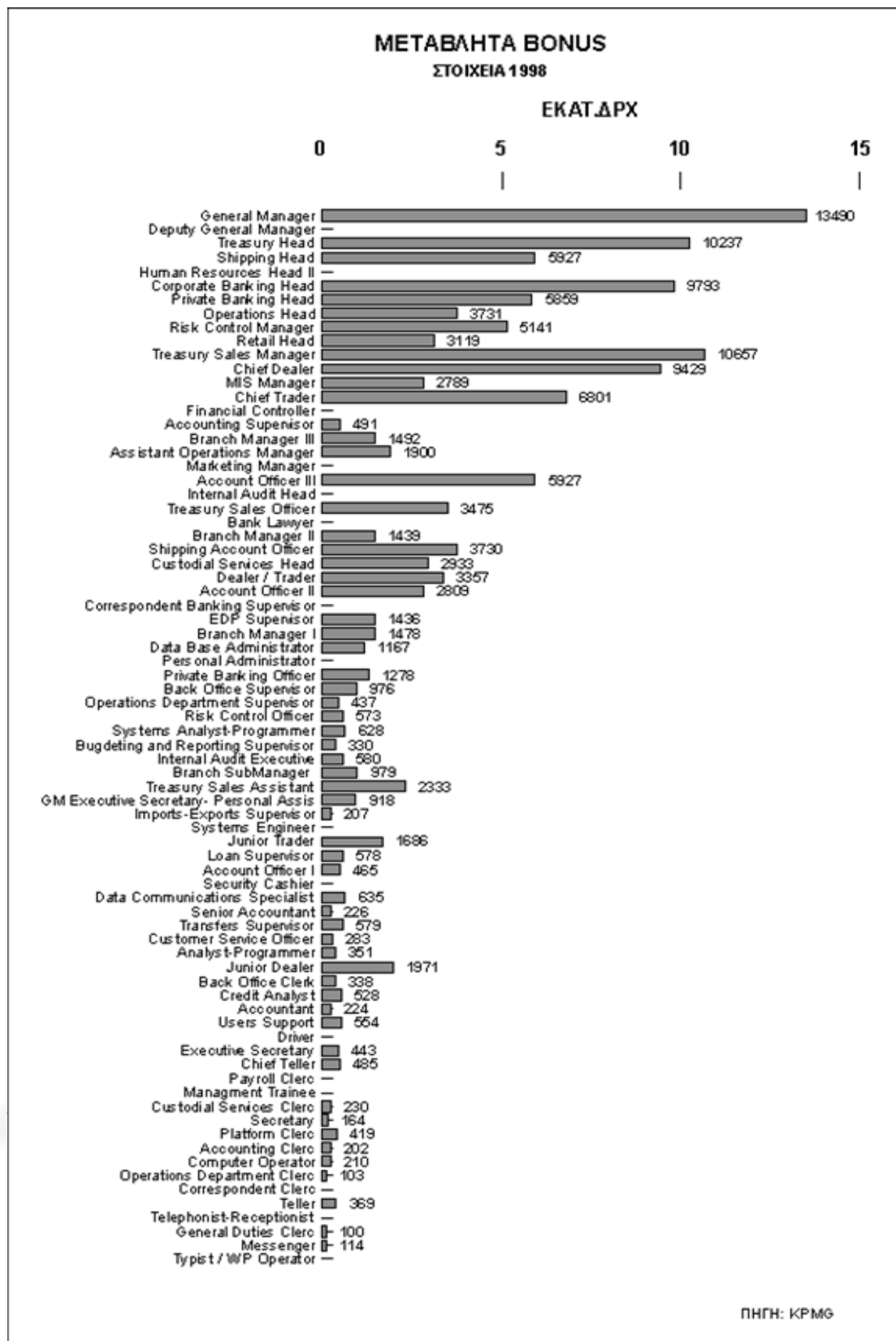
Τα στοιχεία που έχουν προκύψει από την έρευνα της KPMG για το έτος 1998, αναφέρονται στα επαγγέλματα του τραπεζικού κλάδου και αφορούν στον ετήσιο μισθό (στον οποίο συμπεριλαμβάνονται τα σταθερά bonus), στα μεταβλητά bonus και στις συνολικές αμοιβές. Η εν λόγω έρευνα παρέχει ενδείξεις για την διαφοροποίηση των αμοιβών στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Παρακάτω εκτίθενται τα βασικότερα, κατά την γνώμη μας, στοιχεία της έρευνας μισθών. Το ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 2) παρουσιάζει την ιεραρχία των μισθών στον τραπεζικό κλάδο με βάση 100 τον υψηλότερο μισθό (δηλαδή τον μισθό του Γενικού Διευθυντή). Σημειώνουμε ότι επειδή τα στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι από έρευνα του έτους 1998 η αποτίμηση είχε γίνει σε δραχμές. Το Διάγραμμα 3 παρουσιάζει τα μεταβλητά bonus ταξινομημένα με την σειρά των επαγγελμάτων που έχει προκύψει από το Διάγραμμα 2, έτσι ώστε να μπορούμε να κρίνουμε αν τα μεγαλύτερα bonus αντιστοιχούν στους υψηλότερους μισθούς. Τέλος, το Διάγραμμα 4 αναφέρεται στις συνολικές αμοιβές.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.



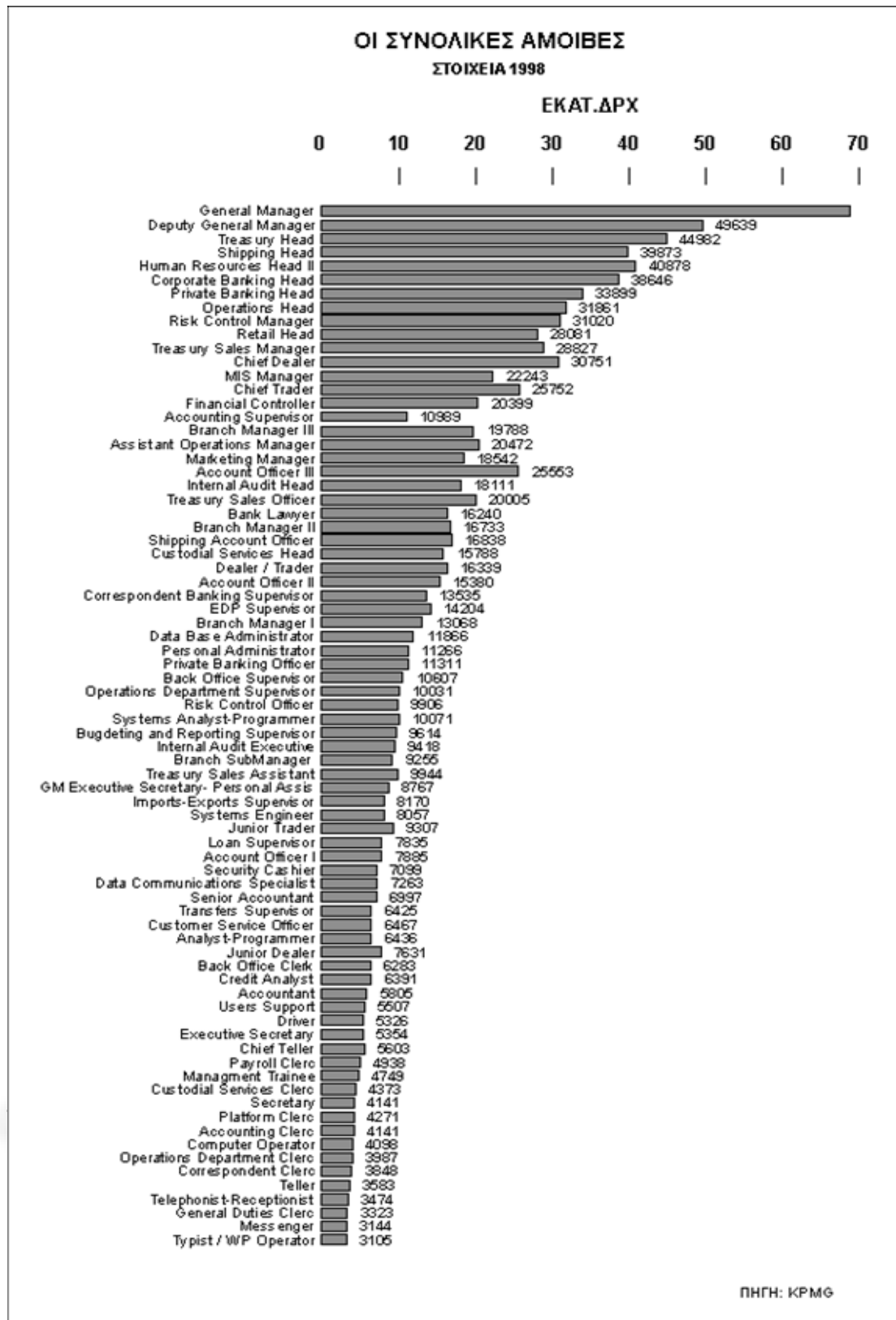
Διάγραμμα 2: Η ιεραρχία των μισθών στον τραπεζικό κλάδο – Πηγή KPMG

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.



Διάγραμμα 3: Τα μεταβλητά bonus – Πηγή KPMG

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.



Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Διάγραμμα 4 : Οι Συνολικές Αμοιβές – Πηγή KPMG

Από το διάγραμμα που αναφέρεται στην ιεραρχία των μισθών στις τράπεζες, προκύπτει ότι τα 10 επαγγέλματα (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.

Όπως φαίνεται στο δεύτερο διάγραμμα, τα μεταβλητά bonus είναι μεγάλα ακριβώς σε εκείνες τα επαγγέλματα που απολαμβάνουν των μεγαλύτερων μισθών, δηλαδή στα επαγγέλματα των "ανώτατων στελεχών". Υπάρχουν ωστόσο, ορισμένες θέσεις εργασίας που δεν ανήκουν στα δέκα πρώτα επαγγέλματα και αμείβονται με ιδιαίτερα υψηλά bonus, όπως ο Treasury Sales Manager και ο Chief Dealer.

Έτσι, ενώ με βάση τους μισθούς διακρίνονται ως καλύτερα αμειβόμενα τα δέκα επαγγέλματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, με βάση τις συνολικές αμοιβές (μισθός + bonus) διακρίνονται 15 επαγγέλματα (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 Officer III) με συνολικές αμοιβές άνω των 20 εκατομμυρίων ετησίως.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

4.4 ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για τον Τραπεζικό κλάδο οι γενικές συλλογικές ρυθμίσεις, οι οποίες προσδιορίζονταν από τη Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος, είχαν μικρό αντίκρυσμα, δεδομένου ότι ο κλάδος είχε την πρωτοπορία στην παροχή διαφόρων δικαιωμάτων μέσα από κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (ΣΣΕ). Μέχρι το 1980 οι Συλλογικές Συμβάσεις του κλάδου ρύθμιζαν μόνο τα κυρίως μισθολογικά θέματα, ενώ οποιαδήποτε άλλα επιδόματα ή παροχές, τα οποία δεν ρυθμιζόνταν από τις Συμβάσεις, μεταβιβάζονταν από Τράπεζα σε Τράπεζα, κυρίως από τη ρήτρα εξομοίωσης με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) και κάτω από την πίεση των Συλλόγων των Τραπεζών. Από το 1980 και μετά οι Συλλογικές Συμβάσεις δεν περιορίζονται μόνο στα μισθολογικά θέματα αλλά όλο και περισσότερο ρυθμίζουν και άλλα ουσιώδη εργασιακά ζητήματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

1. Την ρύθμιση του ωραρίου εργασίας σε 38 ώρες και 20' εβδομαδιαίως(ΣΣΕ 1984).
2. Την απορρόφηση στις Κρατικές Τράπεζες όσων απολύονται από ξένες τράπεζες οι οποίες παύουν να λειτουργούν (ΣΣΕ 1984).
3. Διαμόρφωση του επιδόματος πολυετίας (Αναδιαμορφώνεται σχεδόν σε κάθε νέα ΣΣΕ).
4. Μισθολογική αναγνώριση του χρόνου προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα (ΣΣΕ 1984).
5. Ρυθμίσεις για τους βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

6. Ρυθμίσεις για χορήγηση προσωπικών και στεγαστικών δανείων στο προσωπικό (οι όροι συζητούνται σχεδόν σε κάθε νέα ΣΣΕ).
7. Ρυθμίσεις στη συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων (ΣΣΕ 1989).
8. Υιοθέτηση της αρχής της ισότητας των δύο φύλων στην εξέλιξη του προσωπικού (ΣΣΕ 1990).
9. Συμφωνία για καθορισμό πρόσθετων αμοιβών από προμήθειες αμοιβαίων κεφαλαίων και ασφαλιστρών (ΣΣΕ 1991).
10. Δημιουργία Επιτροπής Κοινωνικού Διαλόγου (ΣΣΕ 1994 – 1995).
11. Νοσηλευτική μονάδα - Τραπεζική ασφάλεια - Επιτροπές ισότητας (ΣΣΕ 1994 – 1995).

Μέχρι το 1991 οι Συλλογικές Συμβάσεις ήταν μονοετείς. Από εκεί κι έπειτα παρατηρείται η ψήφιση κυρίως διετών ΣΣΕ. Στην παρούσα συγγραφή το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στα θέματα αμοιβών και ειδικότερα των πρόσθετων αμοιβών και παροχών που προβλέπονται για τον τραπεζικό κλάδο και σε αυτά θα στηριχθεί η ακόλουθη ανάπτυξη. Στόχος των ΣΣΕ είναι ο εκσυγχρονισμός του συστήματος αμοιβής στις Τράπεζες και μέσω αυτού το πέρασμα από την πολυπλοκότητα στην απλότητα.

Όλες οι τράπεζες προσφέρουν αυξήσεις στα πλαίσια που έχουν καθοριστεί από την κλαδική ΣΣΕ. Υπάρχει προέκταση και εξειδίκευση των κλαδικών ΣΣΕ σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι ιδιωτικές και οι ξένες Τράπεζες προσφέρουν στο υπαλληλικό προσωπικό το ελάχιστο που συμφωνείται από τη ΣΣΕ. Στα στελέχη

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

ακολουθούν συνήθως δική τους πολιτική αμοιβών προσφέροντας αυξήσεις πάνω από τη ΣΣΕ. Διαφοροποιήσεις υπάρχουν από Τράπεζα σε Τράπεζα.

Η διαφοροποιημένη πολιτική που ακολούθησαν οι ιδιωτικές κυρίως τράπεζες εσωτερικά, λόγω κυρίως του ανταγωνισμού, έχει σαν αποτέλεσμα το άνοιγμα της ψαλίδας μεταξύ των αμοιβών των κρατικών και των ιδιωτικών Τραπεζών.

Τα υπάρχοντα συστήματα αμοιβών στον Τραπεζικό κλάδο διαμορφώθηκαν κυρίως μέσα από τις Συλλογικές συμβάσεις. Το 1982 διαμορφώθηκε το Ενιαίο Μισθολόγιο του Κλάδου, το οποίο αποτελούσε σημαντική κατάκτηση για την εποχή εκείνη. Παράλληλα είχε αρχίσει η εφαρμογή στη χώρα της αυτόματης τιμαριθμικής αναπροσαρμογής των μισθών. Αποτέλεσμα της παραπάνω, κυρίως λόγω της τιμαριθμικής αναπροσαρμογής μέρους μόνο του μισθού, η στρέβλωση του Ενιαίου Μισθολογίου και η δημιουργία μιας ισοπεδωτικής πολιτικής όπου η "ψαλίδα" μεταξύ αρχικών και καταληκτικών μισθών να μειώνεται σταδιακά.

Με την καθιέρωση του Ενιαίου Μισθολογίου αποδεσμεύθηκε το βαθμολόγιο από το μισθολόγιο μέχρι του προτελευταίου βαθμού της ιεραρχίας του κύριου προσωπικού και μέχρι του τελευταίου του Βοηθητικού Προσωπικού.

Σήμερα έχουν διαμορφωθεί τρία επίπεδα μισθών στον κλάδο:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ, δηλαδή οι αμοιβές οι οποίες έχουν διαμορφωθεί μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις και περιλαμβάνουν το βασικό μισθό και τα κλιμάκια τα οποία καθορίζονται από το ενιαίο μισθολόγιο συν τα επιδόματα πολυετίας, τα οικογενειακά

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

και τα επιστημονικά, που προσδιορίζονται από την εξέλιξη του βασικού μισθού .

ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ, τα οποία δεν είναι συνδεδεμένα με τις βασικές αποδοχές (επίδομα θέσης ευθύνης, ειδικών συνθηκών ή ειδικότητας κ.λ.π.), ούτε επηρεάζονται από την εξέλιξή τους. Τα επιδόματα αυτά με τη Σύμβαση του 1989 έχουν ποσοτικοποιηθεί ώστε να μην παραμένουν σταθερά και απομειώνονται από τον πληθωρισμό.

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ (επιλεκτικές αμοιβές, bonus και merit αυξήσεις) οι οποίες αναπτύχθηκαν στο χώρο των ξένων Τραπεζών και επεκτάθηκαν σταδιακά στις Ελληνικές Ιδιωτικές Τράπεζες και με κάποια μορφή στις Κρατικές. Στην κατηγορία αυτή τοποθετούνται και οι διάφορες προμήθειες από εργασίες όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, ασφαλίσεις κ.λ.π.) οι οποίες μοιράζονται στο προσωπικό.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

5. ΟΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ως πρόσθετες αμοιβές ορίζονται εκείνες οι αμοιβές προσωπικού των τραπεζών οι οποίες, καταβαλλόμενες με την ικανοποίηση a priori κριτηρίων, διακρίνονται από τις τακτικές αποδοχές που ορίζονται κατά κανόνα από τη συλλογική σύμβαση του κλάδου. Οι πρόσθετες αυτές αμοιβές άλλοτε προβλέπονται και άλλοτε όχι από τη διαπραγμάτευση. Δεδομένων των συστημάτων αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται στον κλάδο (το “παραδοσιακό” και το “εναλλακτικό” του αξιολογικό σύστημα: seniority και merit system), οι πρόσθετες αμοιβές, αν και αναγνωρίζονται ρητά και έχουν θέση στον ορισμό της συνολικής αμοιβής (remuneration) στα δύο αυτά συστήματα αμοιβής, εν τούτοις διαφέρουν σημαντικά.

Διαφορές εντοπίζονται ως προς το τι πρόκειται να διανεμηθεί, ως προς τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δικαιούχων των αμοιβών και ως προς το επίπεδο αναφοράς των πρόσθετων αμοιβών, εάν δηλαδή διανέμονται κατ’ άμεσο τρόπο κέρδη της επιχειρησιακής μονάδας, και εάν αξιολογούνται οι υπάλληλοι μιας ευρείας ομάδας ή ο συγκεκριμένος υπάλληλος (total ή labour ή factor productivity) για τη συμβολή τους στα κέρδη ή σε άλλους προσδιοριστικούς τους παράγοντες (χορηγήσεις, καταθέσεις και άλλες τραπεζικές εργασίες).

Οι πρόσθετες αμοιβές δεν προσδιορίζονται από συμφωνίες (ΣΣΕ) σε επίπεδο κλάδου, ακόμη και σε τράπεζες που υιοθετούν τα συμπεφωνημένα με την ΟΤΟΕ και που ακολουθούν το “παραδοσιακό” σύστημα αμοιβής (seniority system). Οι πρόσθετες αμοιβές ορίζονται είτε μέσω της ισχύος των επιχειρησιακών συμβάσεων ή

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

προβλέπονται στα κατ' ιδίαν συμβόλαια (explicit contracts) εργασίας των υπαλλήλων και αναγνωρίζονται ρητά από τις διοικήσεις των τραπεζών.

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

5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.

Ο τριτογενής τομέας της ελληνικής οικονομίας έχει να επιδείξει συστήματα αμοιβής εργασίας που κυριαρχούνται σημαντικά από την ύπαρξη πρόσθετων μεταβλητού - μη μόνιμου χαρακτήρα-αμοιβών. Βασική αιτία εμφάνισης των πρόσθετων αμοιβών στον τριτογενή τομέα είναι καταρχήν ο σημαντικός ρόλος που του αναγνωρίζεται από τον μετασχηματισμό της οικονομίας και ακολουθούν οι ειδικότεροι λόγοι όπως: ο μεγαλύτερος αριθμός, συγκριτικά με άλλους τομείς, κλάδων που συμπεριλαμβάνει, ο

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων σε κάθε κλάδο, η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ο οξύτερος ανταγωνισμός, κ.λπ.

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

τα επιχειρησιακά συνδικάτα, είτε η τράπεζα ακολουθεί το παραδοσιακό ή το αξιολογικό σύστημα αμοιβών.

Λόγω της νέας πραγματικότητας που έχει αρχίσει, τουλάχιστον από την αρχή της δεκαετίας του '90 (ουσιαστικά από το 1987 και μετά), να διαμορφώνεται στον ενδοτραπεζικό ανταγωνισμό, η σημασία των πρόσθετων αμοιβών θα προβάλλεται ολοένα και συχνότερα από την εργοδοτική πλευρά. Οι πρόσθετες αμοιβές έχουν ταυτιστεί με την προτεινόμενη αρχή της σύνδεσης της αμοιβής εργασίας με την αποδοτικότητα. Βέβαια, εκφράζεται η επιθυμία όπως η αρχή αυτή να απευθύνεται προς όλες τις κατηγορίες της συνολικής αμοιβής, συμπεριλαμβανόμενων και των βασικών αποδοχών. Προς το παρόν όμως φαίνεται να ικανοποιείται από τη θέσπιση πρόσθετων αμοιβών άμεσα συνδεδεμένων με την ατομική ή /και με την ομαδική απόδοση των εργαζόμενων. Η σύνδεση αμοιβής και αποδοτικότητας επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο στην έκταση που οι πρόσθετες αμοιβές υιοθετούμενες καταλήγουν σε κυρίαρχο ποσοστό στη διάρθρωση της συνολικής αμοιβής (remuneration ή reward) στον κλάδο. Με το παραπάνω σκεπτικό η σημασία των πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο υπερτονίζεται από την εργοδοτική πλευρά και καταβάλλονται προσπάθειες ώστε οι αμοιβές αυτές να προβλέπονται στα συστήματα αμοιβής που εφαρμόζονται. Σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά προϊόντος, ο ρόλος των πρόσθετων αμοιβών θα προβάλλεται ολοένα και σημαντικότερος. Λόγω του μη μόνιμου χαρακτήρα στην καταβολή τους, οδηγούν, σύμφωνα με την νεοκλασική άποψη, στην αυτόματη προσαρμογή του οριακού κόστους της εργασίας (στην έκταση που τους αναλογεί) με το αντίστοιχο προϊόν της, οδηγώντας έτσι σε επιθυμητά

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αποτελέσματα για τη συγκεκριμένη τράπεζα και στην αποκατάσταση της ισορροπίας στην τραπεζική αγορά. Είναι επομένως εύλογη η πρόθεση της εργοδοτικής πλευράς να ενισχύσει έτι περαιτέρω τις πρόσθετες αμοιβές προσωπικού και να τις καταστήσει σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η “ευελιξία” και στα συστήματα αμοιβής εργασίας που ακολουθούνται στον κλάδο, δοθείσης της πάγιας θέσης για υιοθέτηση και της αντίστοιχης “ευελιξίας” στις μορφές απασχόλησης. Η εφαρμογή επομένως των πρόσθετων αμοιβών επιδιώκεται και από την άποψη αυτή.

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

Στο νέο θεσμικό πλαίσιο πρόκειται να ληφθεί υπόψη η σημασία που αποδίδεται στις πρόσθετες αμοιβές εκ μέρους των εργοδοτών όσο και η αντίστοιχη θέση των εργαζόμενων, δεδομένων και των περιβαλλουσών συνθηκών, τόσο στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΟΝΕ) όσο και διεθνώς (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, ΠΟΕ) και συνεπώς λαμβανομένου υπόψη του οξύτερου ανταγωνισμού που αναμένεται και για τον τραπεζικό κλάδο. Σημειώνεται ότι η διεθνής πραγματικότητα έχει ήδη να επιδείξει σοβαρό ποσοστό πρόσθετων αμοιβών στις συνολικές δαπάνες

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο. Σύμφωνα με μια έρευνα του ABA Banking Journal το 1993, στην περίπτωση των Αμερικανικών τραπεζών οι πρόσθετες αμοιβές προσωπικού αποτέλεσαν στο έτος 1993 ποσοστό 25% έως και 45% του συνολικού εργατικού κόστους. Χαμηλότερα ίσως, αλλά διψήφιου αριθμού, ποσοστά πρέπει να ισχύουν και για τις τράπεζες των Χωρών - Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

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

Εξαιτίας της ανομοιογένειας των συμφερόντων των υπαλλήλων, η γνώμη τους αναφορικά με την ολόένα και περισσότερο αυξημένη παρουσία των πρόσθετων αμοιβών είναι πραγματικά διχασμένη. Δεν χρειάζεται κανείς να απευθύνει ερωτηματολόγια προς τους υπαλλήλους των τραπεζών για να διαπιστώσει τις διϊστάμενες απόψεις τους ως προς τη σημασία που αποδίδει η εργοδοτική πλευρά στις πρόσθετες αμοιβές. Μερικοί εκ των υπαλλήλων αντιλαμβάνονται την παρουσία των πρόσθετων αμοιβών σε ατομικό επίπεδο ως τη βασική αιτία ύπαρξης μισθών δύο ταχυτήτων, μιας και τα κριτήρια καταβολής των αμοιβών αυτών κρίνονται ως

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αυθαίρετα και εξωγενώς προσδιοριζόμενα και οδηγούν στη διεύρυνση των μισθολογικών διαφορών μεταξύ υπαλλήλων της ίδιας κατηγορίας. Αντίθετα, άλλοι υπάλληλοι, κυρίως στελέχη των τραπεζών, βασιζόμενοι στην εμπειρία τους από τη λειτουργία των πρόσθετων αμοιβών κρίνουν την απουσία τους ικανή να χαρακτηρίσει την απασχόληση αδιέξοδη, χωρίς προοπτικές προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης.

5.2 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΟΤΟΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ – ΑΠΟΔΟΣΗΣ

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

Κατ' αρχήν σημειώνεται ότι, κατά αντίθεση με τα ισχύοντα στις ΗΠΑ, η ελληνική και γενικότερα η ευρωπαϊκή νομοθεσία, λόγω της αρχής της προστασίας του μισθού δεν επιτρέπουν μειώσεις του βασικού μισθού, και γενικότερα των τακτικών αποδοχών ανάλογα με αποδοτικότητα / στόχους / κέρδη. Εάν ίσχυε κάτι τέτοιο, τότε δεν θα είχαμε εργαζόμενους αλλά μετόχους των τραπεζών και ούτε φυσικά το παραδοσιακό ή αξιολογικό σύστημα αμοιβών, αλλά άλλες μορφές αμοιβής (profit sharing) όπου οι εργαζόμενοι με πλήρη αβεβαιότητα αμοιβής θα αναλαμβάνουν επιχειρηματικό

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

κίνδυνο, χωρίς να λαμβάνουν οι ίδιοι και τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Επομένως, μόνο οι πρόσθετες αμοιβές μπορούν να ελαστικοποιήσουν το σύνολο των αποδοχών, όμως και πάλι το μέρος τους που δεν αφορά τις τακτικές αποδοχές (βάσει αρχαιότητας, αξίας και ευθυνών θέσης κλπ.).

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

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εργαζόμενων (κατάστημα, διεύθυνση).

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

Από τα παραπάνω αναφερθέντα για το ρόλο των πρόσθετων αμοιβών στα εφαρμοζόμενα συστήματα αμοιβής στον κλάδο προκύπτει καταρχήν η ανάγκη καταγραφής των αμοιβών αυτών, όπου αυτές εντοπίζονται, και κατόπιν η σχετική αξιολόγησή τους. Η καταγραφή αρχίζει στα αμέσως επόμενα τμήματα, ενώ η αξιολόγηση των υπάρχουσών πρόσθετων αμοιβών στον κλάδο στο τέλος του παρουσιαζόμενου κεφαλαίου.

5.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Κατωτέρω αναφέρονται οι βασικοί μισθοί που προβλέπονται για τον τραπεζικό τομέα βάσει της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας 2004 – 2005. Να σημειώσουμε ότι η νέα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (2006 – 2007) δεν έχει ακόμη υπογραφεί κι ότι μέχρι

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

την υπογραφή αυτής ισχύουν τα προβλεφθέντα από την προηγούμενη. Οι βασικοί μισθοί βάσει της ΣΣΕ 2004 – 2005 αναπροσαρμόζονται ανά εξάμηνο. Συγκεκριμένα, οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού για το διάστημα από 1.1.2004 μέχρι 30.6.2004 διαμορφώθηκαν ως εξής:

Από 1/1/2004 μέχρι 30/6/2004			
Κλιμάκια.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας
0	725	668	633
1	726	670	635
2	727	671	636
3	728	672	638
4	729	674	639
5	730	675	640
6	731	677	642
7	732	678	643
8	733	680	645
9	734	681	646
10	735	682	647
11	736	684	649
12	737	685	650
13	738	687	652
14	739	688	653
15	740	689	655
16	741	691	656
17	745	698	657
18	754	707	659
19	765	714	660
20	774	722	661
21	784	731	663
22	794	739	664

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

23	803	747	666
24	814	755	667
25	824	763	668
26	834	771	670
27	843	780	672
28	853	787	
29	863	795	
30	872	804	
31	882		
32	892		
33	903		

Πίνακας 2 :Οι βασικοί μισθοί 01/01/04 – 30/06/04 – Πηγή ΣΣΕ 2004-2005

Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού για το διάστημα από 1.7.2004 μέχρι 31.12.2004 διαμορφώθηκαν ως εξής:

Από 1/7/2004 μέχρι 31/12/2004			
Κλιμάκια.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας
0	740	683	648
1	741	685	650
2	742	686	651
3	743	687	653
4	744	689	654
5	745	690	655
6	746	692	657
7	747	693	658
8	748	695	660
9	749	696	661
10	750	697	662

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

11	751	699	664
12	752	700	665
13	753	702	667
14	754	703	668
15	755	704	670
16	756	706	671
17	760	713	672
18	769	722	674
19	780	729	675
20	789	737	676
21	799	746	678
22	809	754	679
23	818	762	681
24	829	770	682
25	839	778	683
26	849	786	685
27	858	795	687
28	868	802	
29	878	810	
30	887	819	
31	897		
32	907		
33	918		

Πίνακας 3: Οι βασικοί μισθοί 01/07/04 – 31/12/04 – Πηγή ΣΣΕ 2004-2005

Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού για το διάστημα από 1.1.2005 μέχρι 31.8.2005 διαμορφώθηκαν ως εξής:

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Από 1/1/2005 μέχρι 31/8/2005			
Κλιμάκια.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας
0	762	703	667
1	763	706	670
2	764	707	671
3	765	708	673
4	766	710	674
5	767	711	675
6	768	713	677
7	769	714	678
8	770	716	680
9	771	717	681
10	773	718	682
11	774	720	684
12	775	721	685
13	776	723	687
14	777	724	688
15	778	725	690
16	779	727	691
17	783	734	692
18	792	744	694
19	803	751	695
20	813	759	696
21	823	768	698
22	833	777	699
23	843	785	701
24	854	793	702
25	864	801	703
26	874	810	706
27	884	819	708
28	894	826	
29	904	834	
30	914	77 844	
31	924		
32	934		
33	946		

Οικ. Τμήμα: Επιχειρησιακή Στρατηγική Επιστήμη, Αλεξ.

Πίνακας 4: Οι βασικοί μισθοί 01/01/05 – 31/08/05 – Πηγή ΣΣΕ 2004-2005

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού για το διάστημα από 1.9.2005 μέχρι 31.12.2005 διαμορφώνονται ως εξής:

Από 1/9/2005 μέχρι 31/12/2005			
Κλιμάκια.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας
0	784	722	685
1	785	725	688
2	786	726	689
3	787	727	691
4	788	729	692
5	789	730	693
6	790	732	695
7	791	733	696
8	792	735	698
9	793	736	700
10	795	738	701
11	796	740	703
12	797	741	704
13	798	743	706
14	799	744	707
15	800	745	709
16	801	747	710
17	805	754	711
18	814	764	713
19	826	771	714
20	836	780	715
21	846	789	717
22	856	798	718
23	867	806	720
24	878	815	721

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

25	888	823	722
26	898	832	725
27	908	841	727
28	919	848	
29	929	857	
30	940	867	
31	950		
32	960		
33	972		

Πίνακας 5 : Οι βασικοί μισθοί 01/09/05 – 31/12/05 – Πηγή ΣΣΕ 2004-2005

Για κάθε χρόνο παραμονής στα καταληκτικά κλιμάκια του ενιαίου μισθολογίου και μέχρι οκτώ (8) χρόνια, οι βασικοί μισθοί διαμορφώνονται ως εξής:

Κύριο Προσωπικό				
Παραμονές	1/1/2004	1/7/2004	1/1/2005	1/9/2005
1η	912	927	955	982
2η	922	937	965	992
3η	932	947	975	1002
4η	942	957	986	1013
5η	952	967	996	1024
6η	961	976	1.005	1033
7η	971	986	1.016	1044
8η	981	996	1.026	1054
Βοηθητικό Προσωπικό				
Παραμονές	1/1/2004	1/7/2004	1/1/2005	1/9/2005
1η	813	828	853	876
2η	821	836	861	884
3η	829	844	869	893
4η	839	854	880	904
5η	846	861	887	911
6η	855	870	896	920
7η	864	879	905	930
8η	872	887	914	939

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Προσωπικό Καθαριότητας				
Παραμονές	1/1/2004	1/7/2004	1/1/2005	1/9/2005
1η	673	688	709	728
2η	676	691	712	731
3η	681	696	717	736
4η	686	701	722	742
5η	691	706	727	747
6η	696	711	732	752
7η	700	715	736	756
8η	705	720	742	762

Οι βασικοί μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαμορφώθηκαν ως εξής:

Ημερομηνίες	Υποδιευθυντής	Διευθυντής
Από 1/1 μέχρι 30/06/2004	1092	1271
Από 1/7 μέχρι 31/12/2004	1107	1286
Από 1/1 μέχρι 31/08/2005	1140	1325
Από 1/9 μέχρι 31/12/2005	1171	1361

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί των Υποδιευθυντών και Διευθυντών για κάθε χρόνο

παραμονής τους μετά το 33^ο κλιμάκιο ή για κάθε χρόνο παραμονής τους στο βαθμό,

διαμορφώθηκαν ως εξής:

Διευθυντές				
Κλιμάκια	Από 1/1 μέχρι 30/6/2004	Από 1/7 μέχρι 31/12/2004	Από 1/1 μέχρι 31/8/2005	Από 1/9 μέχρι 31/12/2005
1	1.284	1.299	1.338	1374
2	1.299	1.314	1.353	1390
3	1.313	1.328	1.368	1405
4	1.327	1.342	1.382	1420
5	1.340	1.355	1.396	1434
6	1.354	1.369	1.410	1448
7	1.368	1.383	1.424	1463
8	1.381	1.396	1.438	1477
Υποδιευθυντές				
Κλιμάκια	Από 1/1 μέχρι 30/6/2004	Από 1/7 μέχρι 31/12/2004	Από 1/1 μέχρι 31/8/2005	Από 1/9 μέχρι 31/12/2005
1	1.103	1.118	1.152	1184
2	1.116	1.131	1.165	1197
3	1.127	1.142	1.176	1208
4	1.139	1.154	1.189	1222
5	1.150	1.165	1.200	1233
6	1.163	1.178	1.213	1246
7	1.174	1.189	1.225	1259
8	1.187	1.202	1.238	1272

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Πέραν όμως του βασικού μισθού οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα απολαμβάνουν και πρόσθετες παροχές που επίσης καθορίζονται από την Συλλογική Σύμβαση Εργασίας και ειδικότερα αναλύονται σε:

- Επίδομα γάμου
- Επίδομα τοκετού
- Στεγαστικά Δάνεια
- Βρεφονηπιακοί σταθμοί – Κατασκηνώσεις
- Χορήγηση μειωμένου ημερησίου ωραρίου για την φροντίδα των παιδιών.

Οι ανωτέρω παροχές μαζί με άλλες, ακόμα συγκαταλέγονται στις λεγόμενες πρόσθετες παροχές κοινωνικού περιεχομένου λόγω του εμφανούς κοινωνικού χαρακτήρα τους. Παράλληλα με αυτές που δίνονται στον εργαζόμενο ανεξαρτήτου αποδόσεως, δίνονται και οι πρόσθετες παροχές οικονομικού περιεχομένου που είναι συνδεδεμένες με την απόδοση της εργασίας αυτού και μπορεί να είναι:

- Bonus
- Stock options
- Συμμετοχή στα κέρδη
- Προμήθεια επί των πωλήσεων κ.α.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκέντρωσε έκθεση του Ινστιτούτου Εργασίας (INE – Οκτώβριος 2002) για τον κλάδο των τραπεζών, προκύπτει ότι οι πάσης φύσεως πρόσθετες αμοιβές (πριμ, bonus, προμήθειες κλπ) αποτελούν σημαντικό στοιχείο των αμοιβών στον κλάδο. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πρόσθετες αμοιβές αποτελούν σε

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού :

- Το 12-22%, στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.
- Το 15-26%, στις ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες, και
- Το 20 έως 36% στα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών.

Στην Ελλάδα ωστόσο, δεν παρατηρούνται προς το παρόν ακραία συστήματα πρόσθετων αμοιβών που να ελαστικοποιούν τον βασικό μισθό συνδέοντάς τον με παραγωγικότητα, κέρδη ή αξιολόγηση.

Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι δεν επιτρέπονται δυσμενέστερες μισθολογικές ρυθμίσεις από αυτές που προβλέπει το Ενιαίο κλαδικό μισθολόγιο που ισχύει από το 1982. Παρατηρείται ωστόσο αδιαφάνεια και υποκειμενικότητα στον τρόπο διανομής των πρόσθετων παροχών που πιθανόν να οδηγεί σε μισθολογικές διακρίσεις. Σύμφωνα και με τις πάγιες θέσεις της ΟΤΟΕ, είναι σημαντικό τα συστήματα αυτά να προκύπτουν μέσα από διαπραγματεύσεις ή έστω διαβουλεύσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και να διέπονται από συγκεκριμένο και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο κριτηρίων, διαδικασιών και αρχών χορήγησης, να υπόκεινται σε κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις, να είναι δίκαια και αξιόπιστα.

Στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στις μεγάλες ιδιωτικές τα περισσότερα στοιχεία αυτών των πρόσθετων αμοιβών αποτελούν αντικείμενο ΕΣΣΕ (π.χ. ΕΣΣΕ Τράπεζας Πειραιώς έτους 2001, ΕΣΣΕ ΕΤΕ ετών 2000-2001). Αντίθετα, στις θυγατρικές των ξένων τραπεζών τα θέματα αυτά ρυθμίζονται συνήθως μονομερώς και παρά το γεγονός ότι στη χώρα προέλευσης μπορεί να ρυθμίζονται με Ε.Σ.Σ.Ε..

Εντούτοις, ολόκληρα συστήματα χορήγησης πρόσθετων αμοιβών που να τίθενται είτε μέσα από συλλογικές διαπραγματεύσεις είτε μέσα από κανονισμούς εργασίας

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αποτελούν εξαίρεση για την Ελλάδα (βλ. για παράδειγμα τον Κανονισμό Πρόσθετων Αμοιβών της Εθνικής Τράπεζας). Οι Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος εφαρμόζουν κυρίως το παραδοσιακό σύστημα των αμοιβών (βλ. Κανονισμός Προσωπικού ΕΤΕ), στο οποίο τα τελευταία χρόνια έχουν προστεθεί σχήματα bonus, (τα οποία εξαρτώνται κυρίως από την αύξηση των συνολικών μεγεθών των κερδών της Τράπεζας και όχι από τα αποτελέσματα / στόχους συγκεκριμένων υπηρεσιακών μονάδων ή της ίδιας της προσωπικής αξιολόγησης των εργαζομένων), άλλες πρόσθετες παροχές που συνδέονται με την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων ή με τους βαθμούς της υπηρεσιακής ιεραρχίας κλπ. Οι πρόσθετες παροχές, ειδικά σε είδος, είναι μικρότερης έκτασης απ' ό,τι στις ιδιωτικές και ξένες τράπεζες, έχουν όμως καθολικότερο χαρακτήρα, απευθυνόμενες σε ευρύτερες κατηγορίες του προσωπικού και ρυθμιζόμενες κατά κανόνα και από τις κλαδικές και από τις ΕΣ.Σ.Ε. Οι ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζες και οι ξένες εφαρμόζουν τα εξής συστήματα αμοιβών (INE-ΟΤΟΕ, 1996):

- «Αξιολογικές αμοιβές», με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές ανάλογα με την αξία της θέσης και την απόδοση του κατόχου της.
- Εφάπαξ bonus στελεχών, ανάλογα με επίτευξη κερδών ή/ και συγκεκριμένων στόχων και με κριτήριο την υπηρεσιακή αξιολόγηση.
- Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας (πρόσθετη ομαδική ασφάλιση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κλπ).
- Άλλες πρόσθετες παροχές κατά κανόνα σε είδος (αυτοκίνητο, δάνεια σε ευνοϊκούς όρους, σπίτια κλπ) απευθυνόμενες κυρίως σε στελέχη.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

5.4 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Στα προηγούμενα τμήματα αναφερθήκαμε στις αιτίες που οδήγησαν στην παροχή πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό τομέα. Στο τμήμα αυτό θα εξεταστεί ο τρόπος και τα κριτήρια παροχής των πρόσθετων αμοιβών.

Καταρχήν θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι αντίστοιχες αλλαγές με αυτές που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα τμήματα για το τραπεζικό σύστημα πραγματοποιήθηκαν σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Για το λόγο αυτό η ανάγκη παροχής πρόσθετων αμοιβών δεν αποτελεί μία ιδιομορφία που αφορά μόνο τους εργαζόμενους στο χώρο των τραπεζών. Σε όλους τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας παρουσιάστηκαν συστήματα παροχής πρόσθετων αμοιβών, τα οποία συνδέονται με την παραγωγικότητα, με την απόδοση, με την επίτευξη στόχων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης κλπ.

Αυτό που αποτελεί ιδιομορφία στον τραπεζικό κλάδο είναι οι ιδιαίτερες αιτίες για τις οποίες προέκυψε η ανάγκη παροχής πρόσθετων αμοιβών, και οι οποίες εξετάστηκαν στα προηγούμενα τμήματα, αλλά κυρίως ο ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο υπολογίζονται και παρέχονται οι πρόσθετες αμοιβές.

Η ιδιαιτερότητα του τραπεζικού (και γενικότερα του χρηματοπιστωτικού) τομέα είναι ότι, ενώ αντικείμενο των υπόλοιπων τομέων της οικονομίας αποτελεί η παραγωγή και εμπορία των οικονομικών προϊόντων ή υπηρεσιών, αντικείμενο του τραπεζικού τομέα αποτελεί το εμπόριο ενός πολύ ιδιόμορφου οικονομικού “προϊόντος”, του χρήματος.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Σε όλους τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας η έννοια της αποδοτικότητας ή της παραγωγικότητας συνδέεται με τη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος, δηλαδή με τη μεγιστοποίηση της αξίας του οικονομικού προϊόντος (output) με τη μικρότερη δυνατή αξία εισροών (inputs). Στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα, τόσο η εισροή όσο και το αποτέλεσμα είναι ένα και το αυτό, απόλυτα ομοιογενές, όσο και ιδιόμορφο οικονομικό προϊόν. Είναι λοιπόν φανερό ότι στην περίπτωση αυτή ο υπολογισμός της αποδοτικότητας ή παραγωγικότητας παρουσιάζει εγγενείς δυσκολίες και σε κάθε περίπτωση γίνεται διαφορετικά σε σχέση με τους άλλους οικονομικούς τομείς.

Η βασική μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται στον τραπεζικό τομέα για τη μέτρηση της απόδοσης απολογιστικά ή (κυρίως) του βαθμού κάλυψης των στόχων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων είναι η λεγόμενη μέθοδος “transfer pricing system”. Η μέθοδος αυτή, η οποία έχει αναπτυχθεί με διάφορες παραλλαγές, είναι η μόνη επιστημονικά έγκυρη και λογικά συνεπής μέθοδος που έχει προταθεί μέχρι σήμερα για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της μέτρησης της αποδοτικότητας στον τραπεζικό τομέα.

Η μέθοδος “transfer pricing system”, ή “funds transfer pricing” (F.T.P.) στηρίζεται σε μια μεθοδολογία, η οποία έχει ως ακρογωνιαίους λίθους:

1. Το διαχωρισμό της τράπεζας σε επιμέρους τμήματα - λειτουργικές ενότητες με επιχειρηματική αυτονομία η καθεμία.
2. Τον καθορισμό μιας τιμής για τις εισροές που παίρνει η κάθε επιμέρους

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

μονάδα από κάποια άλλη, καθώς και μιας τιμής για τις εκροές της κάθε μονάδας προς κάποια άλλη ή προς τους πελάτες της τράπεζας.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, τα δύο βασικά θέματα τα οποία θα πρέπει να λυθούν για να εφαρμοστεί το F.T.P. είναι ο καθορισμός των μονάδων και ο προσδιορισμός της τιμής με την οποία μεταφέρονται οι εισροές (τα κεφάλαια) μεταξύ των μονάδων. Όσον αφορά τον καθορισμό των μονάδων, θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτές μπορεί να είναι ένας μεμονωμένος εργαζόμενος (π.χ. ένας dealer), μία ενότητα η οποία διεκπεραιώνει μία συγκεκριμένη εργασία (π.χ. ένα τμήμα καταθέσεων), ή μία μονάδα στα πλαίσια της οποίας διεξάγονται διάφορες εργασίες (π.χ. ένα υποκατάστημα). Ο καθορισμός της τιμής των εισροών μπορεί επίσης να γίνει με διάφορους τρόπους (σύμφωνα με το ιστορικό κόστος, σύμφωνα με το οριακό κόστος κλπ.).

5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η αξιολόγηση των πρόσθετων αμοιβών που εμφανίζονται στην πολιτική αμοιβών των ελληνικών και των ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα, όπως και η σύγκριση της πολιτικής αυτής με τις διαμορφούμενες τάσεις στο διεθνή χώρο, προϋποθέτει την καταγραφή των συγκεκριμένων συντεταγμένων που προσδιορίζουν

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

επακριβώς τη φύση της πρόσθετης αμοιβής. Τούτο κρίνεται απαραίτητο λόγω της ποικιλίας των συστημάτων Πρόσθετων Αμοιβών (Π.Α) που υπάρχουν και που αντικατοπτρίζουν είτε την εσωτερική φιλοσοφία και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης είτε τις υφιστάμενες εξωτερικές συνθήκες σε μικρό ή μεγάλο επίπεδο. Θα πρέπει όμως να τονισθεί ότι σε περιπτώσεις εντεινόμενου ανταγωνισμού ή μεγαλύτερης αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων σε ολιγοπωλιακό περιβάλλον επικρατεί η τάση του emulation, δηλαδή η τάση υιοθέτησης του ίδιου (ή σχετικά παρόμοιου) συστήματος Π.Α που έχουν ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

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

- i) Στο είδος ή τον τύπο της παροχής με την αντίστοιχη κατανομή δαπανών των πρόσθετων παροχών.
- ii) Στον τρόπο διανομής, δηλαδή στα κριτήρια αξιολόγησης και στις κατηγορίες προσωπικού προς τις οποίες απευθύνονται. Οριακή περίπτωση στον τρόπο διανομής θα πρέπει να θεωρηθεί η πρακτική που ακολουθούν ορισμένες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος να δίδουν πρόσθετες παροχές στο σύνολο του προσωπικού χωρίς κριτήρια αξιολόγησης.
- iii) Στον τρόπο καταβολής της ατομικής αξιολογικής αύξησης ή του bonus ο οποίος μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα υποκίνησης και βελτίωσης της απόδοσης των

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

εργαζόμενων. Στην πράξη η αξιολόγηση της πολιτικής αμοιβών και των μισθολογικών συστημάτων, όπως ήδη έχουν καταγραφεί στα προηγούμενα τμήματα του παρόντος κεφαλαίου, προϋποθέτει τα εξής στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τις πρόσθετες αμοιβές:

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

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

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

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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

- Εσωτερική ισότητα (internal equity)
- Εξωτερική ανταγωνιστικότητα
- Επαρκής παρακίνηση (υποκίνηση) του εργαζόμενου
- Συνέχεια και συνέπεια της διαδικασίας αξιολόγησης
- Αντιστοιχία της αμοιβής με το μέγεθος ή τη σημαντικότητα της θέσης εργασίας, με τα ισχύοντα επίπεδα αμοιβών στην αγορά και την απόδοση του κατόχου της θέσης.

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

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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

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

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

i) Ο ρυθμός του πληθωρισμού είναι υψηλός,

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

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

Το bonus είναι έκτακτη μεταβλητή αμοιβή που καταβάλλεται εφάπαξ και αποτελεί στοιχείο της ανταμοιβής για απόδοση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Είναι σαφές ότι το bonus δεν επηρεάζει το ύψος της μελλοντικής μισθοδοσίας ούτε δημιουργεί στην τράπεζα προσδοκία αντίστοιχης μελλοντικής απόδοσης. Στις περιπτώσεις όπου η απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job performance) είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας, τα κριτήρια αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης δεν είναι

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

επαρκώς καθορισμένα, το σύστημα επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών της επιχείρησης θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους και, τέλος, οι τελευταίοι αποστρέφονται την αβεβαιότητα ή τον κίνδυνο (risk aversion), τότε το bonus είναι συγκριτικά η αποτελεσματικότερη πρόσθετη αμοιβή για την υποκίνηση των εργαζομένων.

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

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Ο τύπος των παροχών ενός συστήματος Π.Α, η πρώτη συντεταγμένη που προσδιορίζει το σύστημα ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, συνδέεται κυρίως με την αβεβαιότητα που τυχόν χαρακτηρίζει τις εξωτερικές συνθήκες και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο σύστημα αξιολογικών αμοιβών. Η τελευταία χαρακτηρίζεται ως τάση αποστροφής ή αποφυγής του ενυπάρχοντος κινδύνου να μην δοθεί η αξιολογική παροχή (risk aversion) και συνήθως υιοθετείται από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Έτσι μια θέση εργασίας στην οποία αντιστοιχεί αμοιβή ίση με το άθροισμα του ποσού των 1.173,90€ με πιθανότητα 0,50 και του ποσού των 293,47€ πάλι με πιθανότητα 0,50 θεωρείται κατώτερη από μία άλλη θέση εργασίας με σταθερή αμοιβή 733,68€, αν και στις δύο περιπτώσεις η προσδοκώμενη αξία των δύο αμοιβών είναι η ίδια. Για να είναι οι ανωτέρω παροχές αποτελεσματικό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων σε τράπεζες όπου το μεγαλύτερο μέρος των αξιολογικών παροχών είναι χρηματικής μορφής θα πρέπει να ικανοποιούνται τρεις προϋποθέσεις:

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

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αποδοχών χωρίς κριτήρια,

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

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

Τα κριτήρια αξιολόγησης εντάσσονται στις δύο μεγάλες κατηγορίες συστημάτων αμοιβής της εργασίας: σε εκείνα που επικεντρώνονται στην ατομική αξιολογική αμοιβή και σε εκείνα τα οποία βασίζονται στο αξιολογικό bonus. Ήδη στις

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

αθροιστικά να καλύπτονται από την τελευταία επικεντρώνονται στα παρακάτω:

- i) Αύξηση του κόστους διαβίωσης (πληθωρισμός).
- ii) Γενική αύξηση της αποδοτικότητας στο σύνολο της οικονομίας μετρούμενης ως αύξηση του κατά κεφαλή ΑΕΠ.
- iii) Αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας στον κλάδο βάσει γενικών δεικτών μέτρησης της κλαδικής παραγωγικότητας. Εφόσον οι τελευταίοι δεν υπάρχουν, θα πρέπει να διεκδικηθεί μία εύλογη συμμετοχή στην αύξηση της κερδοφορίας ή και της προστιθέμενης αξίας του κλάδου.

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

Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στα συλλογικά bonus που δίδονται σε όλο το

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

προσωπικό. Με αυτόν όμως τον τρόπο καταστρατηγείται η αξιολογική φύση της Π.Α και η σύνδεσή της με την ατομική ή ομαδική απόδοση με την έννοια ότι αμείβονται όλοι εξίσου ανεξαρτήτως πραγματικής προσπάθειας και απόδοσης.

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

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

Ιδιαίτερα όταν η ατομική απόδοση είναι η συνισταμένη μιας ομαδικής προσπάθειας, τα προβλήματα αυτά γίνονται περισσότερο έντονα και υπονομεύουν τους στόχους της πολιτικής των Π.Α. Ειδικότερα το σύστημα “ατομικού πριμ βάσει αποτελέσματος” των tellers μεγάλης τράπεζας κρατικού ενδιαφέροντος, το οποίο καταργήθηκε το 1993, παρουσίασε σοβαρές παρενέργειες στη λειτουργία του. Το σύστημα αυτό μετρά

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

μόνο το ποσοτικό αποτέλεσμα και βασίζεται σε πρότυπους χρόνους και σε στόχους αριθμού συναλλαγών κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, που έχουν προσδιορισθεί μονομερώς από την τράπεζα. Όμως η επιτυχής εφαρμογή συστημάτων ατομικής αμοιβής βάσει μετρήσιμου αποτελέσματος προϋποθέτει συνθήκες και περιορισμούς που δεν ισχύουν στον τραπεζικό χώρο. Στην προκειμένη περίπτωση το υψηλό κόστος παρακολούθησης και εφαρμογής του συστήματος, η παραγνώριση της ανομοιογένειας και των ιδιομορφιών των συναλλαγών, η οριακή εφικτότητα των στόχων και, κυρίως, η πλήρης εξάρτηση της πρόσθετης αμοιβής από τη μετρήσιμη απόδοση και όχι από την αντίστοιχη ποιοτική συνέβαλαν στις προαναφερθείσες παρενέργειες.

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

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

5.6 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ : ΟΜΙΛΟΣ EFG EUROBANK

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της εργασίας θεωρούμε σκόπιμο να παρουσιάσουμε ενδεικτικά μια εκ των ελληνικών τραπεζών και συγκεκριμένα τον τρόπο μέτρησης που χρησιμοποιεί για την απόδοση των εργαζομένων της αλλά και το σύστημα πρόσθετων παροχών που έχει υιοθετήσει.

Η εταιρική φήμη του Ομίλου Eurobank EFG στα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει πρωτίστως από τη σημασία που αποδίδεται στο έμπνευχο δυναμικό της, αναγνωρίζοντας την πολύτιμη συνεισφορά και επίμονη προσπάθεια των ανθρώπων της, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της.

Ο Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος για την προώθηση των στόχων της Eurobank. Συγκεκριμένα:

- Συνδυάζει τις γνώσεις, ικανότητες, και δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου με τον κατάλληλο ρόλο.
- Παρέχει ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας.
- Αναπτύσσει πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα.
- Καλλιεργεί τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης.
- Προωθεί πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην εδραίωση μιας ενιαίας

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

κουλτούρας που βασίζεται σε σταθερές αρχές και αξίες.

Ο Όμιλος EFG Eurobank Ergasias εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση και μεθόδους εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας αυτών.

Για τον σκοπό αυτό, η αγορά αμοιβών και παροχών διερευνάται σε ετήσια βάση και διαμορφώνονται πρακτικές με γνώμονα το όφελος του Ομίλου και των μετόχων, αλλά και την ανταγωνιστικότητα στην αγορά εργασίας, βελτιστοποιώντας έτσι την παρακίνηση των εργαζομένων.

Το 2002 ο Τραπεζικός Όμιλος στα πλαίσια υλοποίησης αυτών των συστημάτων, έδωσε έμφαση στη σχέση κόστους-οφέλους μεταξύ των συνολικών αμοιβών των εργαζομένων και της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα εσωτερική ισορροπία. Η σύνδεση των μεταβλητών αμοιβών των εργαζομένων με την προστιθέμενη αξία που δημιουργείται, είτε σε ατομικό είτε σε επίπεδο μονάδας, γίνεται στα πλαίσια ενός έργου με τη συνεργασία εξωτερικού συμβούλου, το οποίο στηρίζεται στο μοντέλο Value Based Management και εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του Ομίλου. Με το νέο αυτό τρόπο διοίκησης, επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων ο προσδιορισμός και η κοστολόγηση των μεταβλητών αμοιβών σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Διεύθυνσης και Ομίλου. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η μέθοδος Value Based Management σκοπό έχει να θέσει τις βάσεις για εναρμόνιση του προσωπικού με:

- Την εταιρική αποστολή

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

- Την εταιρική στρατηγική προκειμένου να επιτευχθεί η εταιρική αποστολή
- Την εταιρική κουλτούρα
- Τα συστήματα λήψης αποφάσεων
- Τις διαδικασίες Διοίκησης – Διαχείρισης και
- Τα συστήματα αμοιβών.

Αναφορικά με τα μακροπρόθεσμα προγράμματα κινήτρων για τα στελέχη διοίκησης, την τελευταία τριετία εφαρμόστηκαν προγράμματα Stock Options. Ήδη, κατά το έτος 2002 ολοκληρώθηκε με επιτυχία ο δεύτερος κύκλος εξάσκησης των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών για το πρώτο και δεύτερο από αυτά, σύμφωνα με τις σχετικές αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων των Μετόχων. Η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στην εφαρμογή των συστημάτων αμοιβών και παροχών, θέτουν την Τράπεζα και τον Όμιλο σε πλεονεκτική ηγετική θέση στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών, τα οποία αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις των καιρών.

Η Τράπεζα αποδίδει μεγάλη σημασία στην αξιολόγηση της απόδοσης του Προσωπικού της και για το λόγο αυτό, εφαρμόζει ένα σύστημα που εστιάζει στην αντικειμενική αποτίμηση της συνεισφοράς κάθε εργαζόμενου. Το σύστημα συνδυάζει την αξιολόγηση μετρήσιμων δεδομένων, όπως οι στόχοι, με τις σύγχρονες προσεγγίσεις εκτίμησης των ικανοτήτων ή ιδιοτήτων που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται μέσα από την ατομική βελτίωση να επιτυγχάνεται καλύτερη συνολική απόδοση.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

Το σύστημα βασίζεται στις αρχές της αντικειμενικότητας και διαφάνειας. Ο αξιολογούμενος, όχι μόνο λαμβάνει γνώση της αξιολόγησής του, αλλά συμμετέχει σε αυτήν ανταλλάσσοντας απόψεις και εντοπίζοντας, κατά τη διάρκεια ιδιαίτερης συνάντησης με τον Προϊστάμενό του, τα δυνατά - αδύνατα σημεία της απόδοσής του, όπως επίσης και τον τρόπο βελτίωσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών του αναγκών.

Η πολιτική αμοιβών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας για τους μετόχους, η Eurobank έχει αναπτύξει και εφαρμόζει μια πολιτική αμοιβών ευθυγραμμισμένη με την επιχειρηματική στρατηγική και κουλτούρα.

Η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών έχουν αναπτυχθεί με στόχο, την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού που διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν στη βελτιστοποίηση της ατομικής, αλλά και συνολικής απόδοσης. Το πακέτο αποδοχών σχεδιάστηκε με βάση τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας αγοράς σε συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρει ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα.

Ο στόχος είναι η παροχή των συνολικών αποδοχών να εξασφαλίζει εσωτερική ισορροπία και δικαιοσύνη, ικανοποίηση και κίνητρο για τους εργαζόμενους, ανταγωνιστικότητα στην αγορά και παράλληλα να συνιστά παράγοντα μεγιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων και να επιτρέπει τον έλεγχο του κόστους εργασίας.

Η Eurobank έχει επιλέξει ένα ιεραρχικό σύστημα δύο διαστάσεων για κάθε θέση εργασίας: το «βαθμό» που αντανακλά το ιεραρχικό επίπεδο και την «οικογένεια της

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

θέσης» που αντιπροσωπεύει τη φύση της εργασίας. Αυτή η οργανωτική διάρθρωση είναι συνδεδεμένη με τη μισθολογική πολιτική, τις μεταβλητές αποδοχές και τα προγράμματα παροχών, εξασφαλίζοντας έτσι ότι λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της θέσης, η εσωτερική ισορροπία και η προώθηση της εξέλιξης του προσωπικού.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συνολικές αποδοχές αποτελούν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών. Οι σταθερές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό, που αντανακλά το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και την αξία / βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλαμβάνουν την καταβολή bonus μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη, που έτσι ανταμείβουν την απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, η Eurobank έχει αναπτύξει ομαδικά συστήματα ανταμοιβής των πωλήσεων για το Δίκτυο Καταστημάτων και τα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων. Τα προγράμματα αυτά ανταμείβουν τα καταστήματα για κάθε πώληση που κάνουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, εφόσον έχουν ικανοποιήσει μια σειρά κριτηρίων: ανταμείβουν κατ' αρχήν την επιτυχία του καταστήματος και σε συνέχεια, την επιτυχία των ατόμων τα οποία έχουν αποφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1990). Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα : INTERNATIONAL PUBLISHING

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1990). Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση (3^η βελτιωμένη έκδοση). Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1991). Διοίκηση Προσωπικού – Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες. Αθήνα

Flippo, Edwin B.(1988). Personnel Management (6th edition). McGraw-Hill International Editions.

Torrington Derek – Hall Laura – Taylor Stephen (2005). Human Resource Management (6th edition). Edinburgh: FT Prentice Hall

INE – ΟΤΟΕ (2003). Τα Στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι Αμοιβής και Εργασίας, Ρόλος και Προοπτικές. Αθήνα : Εκδόσεις INE.

INE – ΟΤΟΕ (1998). Εργασιακές Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες. Αθήνα : Εκδόσεις INE.

INE – ΟΤΟΕ (1998). ΟΤΟΕ – Οργανισμός Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος : Δομή, Ρόλος και Παρέμβαση στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Αθήνα : Εκδόσεις INE.

Αξιολόγηση Απόδοσης Τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή Πρόσθετων Αμοιβών.

INE – ΟΤΟΕ (1996). Πολιτικές και Συστήματα Πρόσθετων Αμοιβών Τραπεζικό κλάδο. Αθήνα : Εκδόσεις INE.

INE – ΟΤΟΕ (1998). Τα βασικά δικαιώματα του Τραπεζοϋπαλλήλου : Ερωτήσεις και Απαντήσεις. Αθήνα : Εκδόσεις INE.

INE – ΟΤΟΕ (2004). Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2004 – 2005. Αθήνα : Εκδόσεις INE – ΓΣΕΕ.

ΠΗΓΕΣ

Δικτυακοί τόποι:

- www.ine.otoe.gr
- www.otoe.gr
- www.google.com.gr
- www.naftemporiki.gr
- www.12manage.com
- www.businessfinancemag.com