



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(M.B.A.)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
(MASTERTHESIS)**

**ΘΕΜΑ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Μιχαήλ, Αν. Καθηγητής

Εξεταστής Καθηγητής: Ζωή Δημητριάδη, Αν. Καθηγήτρια

Εξεταζόμενος: Κυριάκος Παράσογλου

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Α Α	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	ΣΕΛΙΔΑ
1	ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
2	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3-4
3	ΣΥΝΟΨΗ	5
4	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6 - 10
5	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11 - 21
6	ΕΥΡΗΜΑΤΑ	22 - 41
7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	42 - 49
8	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	50 - 52
9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53 - 54

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Προσεγγίζοντας την περίπτωση της αναδιάρθρωσης στην Εμπορική Τράπεζα και τις επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό, διαπίστωνα ότι στην ουσία εμβάθυνα σε μια λεπτομέρεια της γενικότερης αναπροσαρμογής της ελληνικής κοινωνίας στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Έτσι, όσο κι αν προσπάθησα ν' αποφύγω τα επαγωγικά συμπεράσματα, στην αναζήτηση της αιτίας των αντιδράσεων οδηγήθηκα από τα ίδια τα πράγματα σε κάποια χαρακτηριστικά της πολιτισμικής φυσιολογίας του σύγχρονου έλληνα, όπου, μεταξύ άλλων δεσπάζουν η έντονη συντεχνιακή νοοτροπία, οι ωμές πελατειακές σχέσεις, ο υπερφίαλος ατομικισμός, ο απλουστευτικός λαϊκισμός. Στοιχεία ενδεικτικά μιας παρακμιακής νοοτροπίας, που μπορούν να περιορίσουν ή και να ακυρώσουν την απαραίτητη για την πρόοδο δημιουργική αμφιβολία, να αφαιρέσουν από το νόημα της αφοσιωμένης συλλογικής προσπάθειας, να υποβαθμίσουν το άτομο σε απλό ενεργούμενο, μειώνοντας τη ζωντάνια και άρα την παραγωγικότητά του. Ενώ δηλαδή υπό το βάρος των νέων πολιτικών και οικονομικών συνθηκών (Ευρωπαϊκή Σύνοδος Λισσαβόνας - Νέος Ασφαλιστικός Νόμος - Διεθνοποιημένο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον) η αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης και οι παρεπόμενες επιπτώσεις της, όπως διεξοδικά αναλύονται παρακάτω, βρίσκουν, τουλάχιστον στο μεγαλύτερο μέρος τους, σύμφωνους όλους τους εμπλεκόμενους (Διοίκηση - Σύλλογο - Εργαζόμενους), είναι εκπληκτική η ένταση της αντιπαράθεσης και της δυσαρμονίας, που εντείνει τη σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο της έννοιας της προόδου και την αβεβαιότητα ως προς την ακολουθητέα πορεία. (Σημίτης Κ. 2005, σ. 33-37, 218-220)

Στα όρια λοιπόν της εργασίας αυτής, όπου μια αμιγώς οικονομική προσέγγιση θα περιόριζε την αξία των ποιοτικών παραμέτρων των

αλλαγών, όπως αντίστοιχα και μια μονόπλευρη ανάλυση των επιδράσεων στον ανθρώπινο παράγοντα, θα κινδύνευε να περιπέσει σ' έναν απεραντολόγο υποκειμενισμό, θα επιχειρήσω να οριοθετήσω το περιεχόμενο των συντελούμενων αλλαγών, να ερμηνεύσω τις αντιδράσεις, να σκιαγραφήσω το νέο εργασιακό κλίμα και τον αντίκτυπο τους στο έμψυχο δυναμικό.

Σημαντική στην αναζήτηση της αντικειμενικότητας, ήταν και η συνδρομή των συναδέλφων, που δέχτηκαν να συζητήσουν μαζί μου και να απαντήσουν, άλλοι γραπτά και άλλοι προφορικά, στα ερωτήματα που έθετα, κάποιες δε φορές επεμβαίνοντας και διορθωτικά.

Η ολοκλήρωση της μελέτης αυτής σηματοδοτεί παράλληλα και το τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών και με βρίσκει πολλαπλά ωφελημένο. Ως άνθρωπο και ως επαγγελματία. Ως άνθρωπος εμπλούτισα τις εμπειρίες μου από τις επαφές και τη συνεργασία με ανήσυχους ανθρώπους, που μοιραστήκαμε τη φιλοδοξία για έναν προοδευτισμό στηριγμένο στη μεθοδική εργασία, στην ανανεωμένη γνώση, στον αμοιβαίο σεβασμό. Ξεχωρίζω τον κ. Παπαδημητρίου Βασίλειο, έναν έντιμο άνθρωπο και σοβαρό επαγγελματία, με τον οποίο με συνδέει πλέον ειλικρινής φιλία. Διεύρυνα το πνευματικό μου ορίζοντα, αποκτώντας δεξιότητες που ήδη συμβάλλουν αποφασιστικά στην πορεία προς την επαγγελματική μου ολοκλήρωση, χάριν της εμπνευσμένης διδασκαλίας καθηγητών, όπως ο κ. Μιχαήλ Δημήτριος, που βρήκε την υπομονή και το χρόνο να επιβλέψει τη διπλωματική μου εργασία και ήξερε με την προσήνεια και την ευρυμάθειά του να κερδίζει το ακροατήριο του μεταδίδοντας το σπόρο ενός γόνιμου προβληματισμού. Νιώθω ακόμη την ανάγκη να εκφράσω το πιο μεγάλο ευχαριστώ μου στη σύντροφό μου, κ. Ιωαννίδου Παρασκευή, για την αγάπη και την εμπύχωση, που γενναιόδωρα μου προσέφερε όλη αυτή την απαιτητική, αλλά ταυτόχρονα δημιουργική περίοδο.

ΣΥΝΟΨΗ

(ABSTRACT)

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων της εταιρικής αναδιοργάνωσης στο ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα στην περίπτωση της Εμπορικής Τράπεζας.

Στόχος της εν λόγω διαδικασίας είναι ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση του συντελεστή αποτελεσματικότητας (Efficiency Ratio). Το έτος 2004 το λειτουργικό κόστος στην συνιστούσε το 65 % (€:425XX) των λειτουργικών εσόδων (€:650XX). Ο περιορισμός αυτός επιβάλλεται από ένα περιβάλλον που οριοθετούν παράγοντες, όπως η παγκοσμιοποίηση και οι στόχοι της Συνόδου της Λισσαβόνας το 2000. Οι παράμετροι αυτοί επηρεάζουν ήδη το ανθρώπινο δυναμικό διαμορφώνοντας ένα διαφορετικό τύπο λειτουργού - στελέχους, που, όπως αποδελτιώνεται από τα ευρήματα της εμπειρικής αυτής έρευνας και επιβεβαιώνεται από την εγχώρια και διεθνή πρακτική, χαρακτηρίζεται από κινητικότητα, υψηλή κατάρτιση, ηγετικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, ανταμοιβή και εξέλιξη ανάλογα με τη δέσμευση στο στόχο και την αποτελεσματικότητα.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις, ειδικά υπό το πρίσμα της επικείμενης ιδιωτικοποίησης της Εμπορικής Τράπεζας, όπως απορρέει και από τα αποτελέσματα ερευνών στον ελληνικό και ευρωπαϊκό χώρο για ανάλογες περιπτώσεις, θα οδηγήσουν μέρος του προσωπικού, που δεν θα προσαρμοστεί έγκαιρα, είτε εκτός επιχείρησης (εθελούσιες έξοδοι), είτε θα επιδεινώσουν τη θέση του (άρση προστατευτισμού).

Εισερχόμαστε σε μια εποχή ανακατατάξεων και άρα περιορισμένης ασφάλειας, όπου τα οικονομικά κυρίως αποτελέσματα είναι πλέον το βασικό μέτρο σύγκρισης, όπου αναπόφευκτα επαναπροσδιορίζεται και η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, πολλές από τις παραμέτρους που συνέθεταν το τοπίο του τραπεζικού κλάδου στον ελλαδικό χώρο έχουν μεταβληθεί ριζικά(I N E, 1996, σ. 18-19), οδηγώντας τον σε μια ριζική αναδιάρθρωση (Βογιατζής Ν,2004, σ.21-23) και διαφοροποίηση σε σχέση με τα τεκταινόμενα προγενέστερων εποχών (Κανελλόπουλος Κ- Τσαντήρης Γ - Μητράκος Θ, 1998, σ. 143).

Κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτιζε η καταλυτική παρουσία του κράτους σε όλες τις εκφάνσεις της χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας, είτε μέσω της πλειοψηφικής κατοχής του Μετοχικού Κεφαλαίου των περισσότερων εν λειτουργία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, είτε και μέσω των διαφόρων περιορισμών που δημιουργούσε η εξαιρετικά παρεμβατική πολιτική της Κεντρικής Τράπεζας, που λειτουργούσε, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ως ο βραχίονας της εκάστοτε κρατικής-κυβερνητικής πολιτικής και στρατηγικής, στον συγκεκριμένο χώρο, εμποδίζοντας σε μεγάλο βαθμό την μετεξέλιξη του συστήματος και την προσαρμογή του στα διεθνή πρότυπα.

Όπως είναι φυσικό η στρατηγική επιλογή των ελληνικών κυβερνήσεων για την είσοδο της χώρας στην υπό δημιουργία τότε ζώνη του Ευρώ και ο στόχος της οικονομικής και νομισματικής ενοποίησης, επέβαλε νομισματική και δημοσιονομική πειθαρχία στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Χυτήρης Θ.,1996,σ. 30). Αυτό με την σειρά του οδήγησε τις οικονομίες των χωρών μελών της Ε.Ε. σε στασιμότητα την στιγμή μάλιστα που η Αμερικάνικη οικονομία είχε αρχίσει να ανακάμπτει.

Παράλληλα στη Σύνοδο της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 οι ηγέτες της Ε.Ε. έδειξαν ότι θέτουν το ζήτημα της παραγωγικότητας σε πρώτη

προτεραιότητα , υιοθετώντας ένα πρόγραμμα αλλαγών, αβέβαιης ωστόσο αποτελεσματικότητας στον ηπειρωτικό ευρωπαϊκό χώρο, κυρίως λόγω ιστορικών διαφοροποιήσεων από τις αγγλοσαξονικές χώρες (Συνέντευξη του καθηγητή (Abelshauser W, Der Spiegel, 51/2005, σ.86-89) με σκοπό να εξελιχθεί η Ε.Ε. στην πιο ανταγωνιστική οικονομία έως το 2010. Για να γίνει αυτό απαιτείται προσαρμογή στα νέα παγκόσμια πλέον δεδομένα (Συνέντευξη του Προέδρου της Ε Κ Τ Trichet JC, Der Spiegel, 52/2005, σ. 76-79) και άρα επαναδιαπραγμάτευση των όρων της απασχόλησης, με προσήλωση μάλλον στα αποτελέσματα, παρά στις ιδεολογίες (Άρθρο του Προέδρου της Ε. Ε. Baroso JM, The Economist, 12/2005, The World in 2006, σ.40) η οποία θα στοχεύει σε αύξηση του προϊόντος με βάση τη γνώση, την ποιότητα, τον περιορισμό του κόστους, τη διεύρυνση του εργασιακού βίου (Newsweek, January 30,2006, σ.26-37).

Έτσι γεννήθηκε η ανάγκη για ριζικές μεταβολές στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας του ευρύτερου οικονομικού συστήματος, ώστε να μπορέσει η χώρα να σταθεί ανταγωνιστικά και με αξιώσεις σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ρευστό διεθνές μακροοικονομικό περιβάλλον και αποτέλεσε ουσιαστικά το έναυσμα για μια πλειάδα αλλαγών μεταξύ άλλων και στο τραπεζικό σύστημα, διαδικασία που ακόμα βρίσκεται σε εξέλιξη (Το Κέρδος, 29 01 2006,φ.6216,σ.12-13) δεδομένου ότι ο κλάδος αποτελούσε και αποτελεί μια από τις πιο ισχυρές συνιστώσες του ελληνικού οικονομικού γίγνεσθαι.

Η Εμπορική Τράπεζα, από τους βασικούς πυλώνες για δεκαετίες του χρηματοπιστωτικού τομέα στην χώρα μας, κατέχοντας πλέον, και για εξωγενείς λόγους, την τέταρτη ή και πέμπτη θέση από τη δεύτερη μέχρι πριν λίγα χρόνια, βρέθηκε στην ανάγκη, μπροστά στα νέα δεδομένα, να επαναξιολογήσει την θέση της, να επαναδιατυπώσει το όραμα της και τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να το εκπληρώσει,

έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα τελείως διαφορετικό επιχειρησιακό περιβάλλον, από αυτό στο οποίο πρωταγωνιστούσε επί μακρόν.

Η επικαιρότητα λοιπόν του θέματος, που πραγματεύομαι, έγκειται στην προσπάθεια μετεξέλιξης της Εμπορικής Τράπεζας από έναν οργανισμό με δημόσια αντίληψη και νοοτροπία, σε έναν σύγχρονο και ανταγωνιστικό χρηματοπιστωτικό όμιλο, που να συνεχίζει να εξασφαλίζει οφέλη στους μετόχους, στους πελάτες, στους εργαζόμενους. Πρόκειται για μια δύσκολη διαδικασία όσο και πρόκληση, δεδομένου ότι είναι απαραίτητο να θιγούν παγιωμένες καταστάσεις και να αναθεωρηθούν δογματικές αντιλήψεις, που διατρέχουν συνολικά το σώμα του έμψυχου δυναμικού της Τράπεζας, αλλά και της ελληνικής κοινωνίας γενικότερα (Κ.Σημίτης, 2005, σ. 533-536) και που υπό τις παρούσες συνθήκες, αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια για ευρύτερη ευημερία και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κόσμο ευμετάβλητο με διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και συνθήκες. Στο σημείο αυτό βρίσκεται και κεντρική σημασία του θέματος. Βέβαια, η αναδιοργάνωση που ξεκίνησε με διάφορες μορφές και κατευθύνσεις από το 2001 και το χρονικό διάστημα που έχει ήδη μεσολαβήσει, επιτρέπει τόσο την εξαγωγή συμπερασμάτων και παρατηρήσεων, όσο και την διατύπωση διορθωτικών προτάσεων, σχετικά με τις διαμορφούμενες νέες εργασιακές συνθήκες και σχέσεις και τις επιπτώσεις που αυτές επιφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, με εύλογες, σε κάθε περίπτωση, επιπτώσεις για την περαιτέρω πορεία της.

Οι επιπτώσεις που αναφέρονται, ως απόρροια της προσπάθειας εκσυγχρονισμού και ορθολογικής λειτουργίας, φαίνεται ότι ισχύουν στο σύνολό τους αλλά με διαφορετικό βαθμό επίπτωσης της κάθε μίας ξεχωριστά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει σημαντική

αλληλεξάρτηση των παραμέτρων, οπότε η αξιολόγηση της επιτυχίας ή μη από την δημιουργία του καινούργιου εργασιακού περιβάλλοντος, εξαρτάται άμεσα από το κατά πόσον αυτές οι αλλαγές και οι επιπτώσεις που επιφέρουν, έχουν περισσότερα θετικά οφέλη για το ανθρώπινο κεφάλαιο της Τράπεζας, τους ευρύτερους επιχειρησιακούς της στόχους και τα οφέλη που αποκομίζουν οι πελάτες της, σε σχέση με την προγενέστερη κατάσταση στους αντίστοιχους ομοειδείς τομείς.

Η συγκεκριμένη διαδικασία βρίσκεται σε εξέλιξη ενώ σε επίπεδο στρατηγικής, δεν υπάρχουν ακόμη εκφρασμένοι κάποιοι στόχοι, πέραν την επανάκτησης απολεσθέντων μεριδίων αγοράς, οι οποίοι θα προσέδιδαν μια διαφορετική προοπτική, εξαιτίας ίσως της εκκρεμότητας που υφίσταται με την τελική μορφή του καθεστώτος του management της Τράπεζας. Φυσικά κάθε διαδικασία μετασχηματισμού έχει κόστος, επιφέρει συνέπειες, δημιουργεί προσδοκίες, ειδικά όταν αυτό συμβαίνει στα πρόθυρα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, όπως στην περίπτωσή μας.

Στην περίπτωση της Τράπεζας υφίσταται κάποιος προβληματισμός και μια ανησυχία, χωρίς ωστόσο να διαμορφώνουν το γενικότερο κλίμα μεταξύ των ενδιαφερομένων, ως προς το κατά πόσον θα υπάρξει σωστός επιμερισμός του αναλογούντος κόστους και κυρίως, αν θα προκύψουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, εξέλιξης και αμοιβών υπό τα νέα δεδομένα, αίσθημα που διαχέεται σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα και σ' όλη την ηλικιακή πυραμίδα λειτουργών, ειδικότερα δε μεταξύ των λειτουργών με ελάχιστη εξειδίκευση και περιορισμένες δεξιότητες.

Έτσι λοιπόν στο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων της Τράπεζας υπάρχει ο σχετικός προβληματισμός και σε αυτό υπάρχουν ευθύνες όχι μόνο στα ανώτερα αλλά και στα μεσαία κλιμάκια του management, τα οποία δεν είναι σε θέση πολλές φορές να προβούν στις κινήσεις εκείνες που θα ενίσχυαν τη σύνδεση του προσωπικού με τους στόχους της επιχείρησης και να εξηγήσουν με ευκρινείς όρους στο προσωπικό την μορφή και το

περιεχόμενο της αναδιοργάνωσης, ώστε να ενσωματωθούν αυτά στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα και να διασφαλίσουν έτσι την επιτυχία (Kotter JP, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Σεπτέμβριος 2005,σ.70)

Ίσως με την οριστικοποίηση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, όποιο κι αν είναι αυτό, θα μπορέσουν να συγκεκριμενοποιηθούν οι στρατηγικές επιλογές για ένα πιο μακροπρόθεσμο διάστημα και να εφαρμοστούν στα πλαίσια ενός σαφούς και μακρόπνοου σχεδίου, το οποίο τελικά θα αποτυπώνει τον ιδιαίτερο τρόπο σκέψης της νέας ηγεσίας (Gosling J – Mintzberg M, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Δεκέμβριος 2005,σ.84-92) οι κατάλληλες παρεμβατικές πολιτικές σε όλα τα επίπεδα, που θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ατέλειες και τα προβλήματα που έχουν προκύψει από την μέχρι τώρα εφαρμογή των μέτρων της αναδιοργάνωσης.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εμπειρική αυτή έρευνα στηρίχτηκε κυρίως στις συνεντεύξεις που προθυμοποιήθηκε να μου παραχωρήσει ένα τυχαίο δείγμα 15 λειτουργών διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων τριών κατηγοριών. Συγκεκριμένα άνθρωποι του διοικητικού μηχανισμού, από επίπεδο περιφερειακής διεύθυνσης και πάνω, μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου εργαζομένων, λειτουργοί του δικτύου σε θέσεις ευθύνης επιφορτισμένοι, μέχρι ένα σημείο, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού και υπόλογοι για την υλοποίησή του. Πέραν αυτών λήφθηκαν σοβαρά υπ' όψιν και συνεκτιμήθηκαν οι επίσημες γραπτές ανακοινώσεις τόσο της Διοίκησης, όσο και του συλλογικού συνδικαλιστικού οργάνου.

Ωστόσο η στοιχειώδης απαίτηση επαλήθευσης των ευρημάτων οδήγησε στην αναζήτηση σχετικών ευρημάτων παρεμφερών ερευνών, που θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν τα συμπεράσματα. Τα δεδομένα αυτά βρέθηκαν στην ιστοσελίδα της Ο Τ Ο Ε και επισυνάπτονται.

Θα παραθέσω στο σημείο αυτό το περίγραμμα της δομημένης συνέντευξης που ετέθη στους ερωτώμενους για συζήτηση:

Λέξεις Κλειδιά

*Αναδιάρθρωση-Μείωση Προσωπικού- Άτομο και Ομάδα-
Αμοιβή και Απόδοση- Εργασία και Παραγωγή – Αποτέλεσμα –
Αξιολόγηση- Εξέλιξη-Ασφάλεια και Αφοσίωση- Νέα Γενιά Επαγγελματιών*

Περίγραμμα Συνέντευξης

Η αναδιοργάνωση, που ξεκίνησε το 2001 με το Πρόγραμμα Πήγασος και εντάθηκε την τελευταία διετία με τη συγχώνευση Διευθύνσεων, απορρόφηση θυγατρικών, περιορισμό μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων, έθεσε την Εμπορική Τράπεζα στο μεταίχμιο αλλαγών, που, μετά τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας με τη γαλλική Τράπεζα Credit Agricole, τις αλλαγές στον ασφαλιστικό νόμο και τη διαφαινόμενη αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος, διαμορφώνουν ήδη νέες εργασιακές συνθήκες με ανάλογες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας.

Το φάσμα των επιπτώσεων αυτών είναι γενικά γνωστό, τόσο από τη βιβλιογραφία (Παπαδάκης Β,2002,σ.263-265, Cappelli Ρ,1999,85-90, Wendell F, 2003, σ.51-52) όσο κι από την πρακτική (Ιδιωτικοποίηση Ιονικής Τράπεζας – Εξαγορά Τράπεζας Εργασίας) και περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα :

1. Μείωση του προσωπικού ειδικά στις Διευθύνσεις , αλλά και στο Δίκτυο,
2. Σύνδεση της αμοιβής με την αποδοτικότητα,
3. Ευελιξία στην εργασία, τόσο στο ωράριο, όσο και στις ημέρες απασχόλησης,
4. Ατομική στοχοθεσία, στα πλαίσια ωστόσο της ομάδας,
5. Διαρκή επιμόρφωση και επικαιροποίηση γνώσεων,
6. Αξιολόγηση και Εξέλιξη βάσει αποτελεσμάτων,
7. Περιορισμό του αισθήματος Ασφάλειας και Αφοσίωσης,
8. Σταδιακή δημιουργία νέας γενιάς επαγγελματιών.

Η Ερώτηση

Ο στόχος λοιπόν και άρα το ερώτημα που τίθεται και απευθύνεται σε στελέχη της διοίκησης, στο προεδρείο του συλλόγου εργαζομένων, αλλά και σε λειτουργούς του δικτύου, είναι να καταγράψει ποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά και ποια ενδεχομένως επιπλέον και σε ποιο βαθμό συμβαίνουν ή προοιωνίζεται να συμβούν στην Τράπεζά στην Τράπεζά μας, την Εμπορική Τράπεζα, και παράλληλα να σκιαγραφήσει, όσο αυτό είναι εφικτό, το κλίμα, που επικρατεί πλέον στο αποκαλούμενο εσωτερικό μέτωπο.

Ο στόχος του περιγράμματος, της δομημένης όπως προαναφέρθηκε συνέντευξης, ήταν να υπενθυμίσει ή και να ενημερώσει τον ερωτώμενο για το περιεχόμενο του όρου της αναδιοργάνωσης, παράλληλα όμως να του εξασφαλίσει το απαραίτητο περιθώριο να αναπτύξει τη σκέψη του ο ερωτώμενος, ώστε να μην προκαταλαμβάνεται η απάντηση του.

Για το λόγο αυτό αποφεύχθηκαν οι κλειστές λεγόμενες απαντήσεις και παρατέθηκαν ως υποβοήθηση οι λέξεις - κλειδιά, άλλωστε και η φύση των ερωτημάτων ήταν τέτοια, ώστε να είναι σχετικά φτωχές οι μονολεκτικές απαντήσεις.

Πριν όμως προχωρήσουμε θα ήταν σκόπιμο να παρουσιάσω συνοπτικά την Τράπεζα στα ιστορικά και ποσοτικά της μεγέθη, ειδικά ως προς το ανθρώπινο της δυναμικό, ώστε να είναι πληρέστερη η εικόνα.

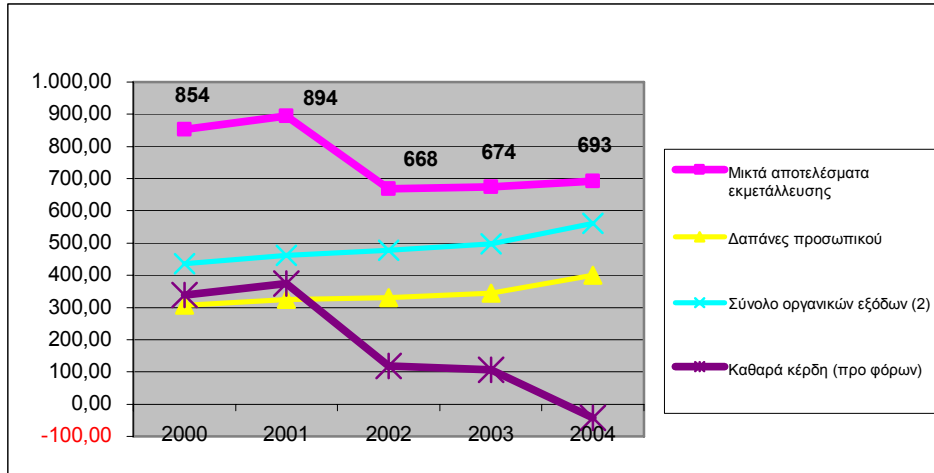
Η Ιστορία και Ταυτότητα της Emporiki Bank

Η διαδρομή

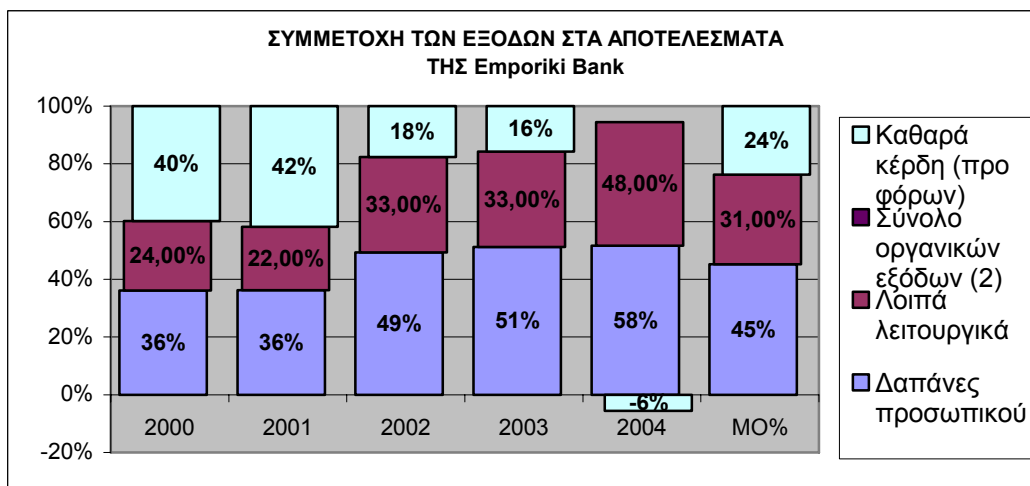
Η Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1909, το 1972 ιδρύει καταστήματα στην τότε Δυτική Γερμανία. Το διάστημα 1975-76 κρατικοποιείται. Την περίοδο 1991-1992 προχωρά στην πώληση επτά θυγατρικών με κυριότερες την Τράπεζα Πειραιώς και τα Ναυπηγεία Ελευσίνας. Από το 1996 εισέρχεται στις αγορές των Βαλκανίων και των παρευξείνιων χωρών, Αρμενίας και Γεωργίας. Το 1997-1999 πουλά το μεγαλύτερο ποσοστό της Τράπεζας Αττικής και εξ ολοκλήρου την Ιονική Τράπεζα. Από το έτος 2000 συνάπτεται στρατηγική συνεργασία με το γαλλικό τραπεζικό όμιλο Credit Agricole, ο οποίος αποκτά περί το 9% των μετοχών και το δικαίωμα πρώτης άρνησης, ενώ από την επόμενη χρονιά ξεκινά ένα ευρύ πρόγραμμα αναδιάρθρωσης που περιλαμβάνει την ομαδοποίηση των καταστημάτων του δικτύου σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, νέο λειτουργικό σύστημα και συγχώνευση θυγατρικών, προσπάθεια που συνεχίζεται και το 2002 με το εκσυγχρονιστικό πρόγραμμα Πήγασος, ενώ ο γαλλικός όμιλος αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής του κατά 2,4%. Το 2003 υιοθετείται νέα εταιρική ταυτότητα με νέο λογότυπο, νέα διεθνή επωνυμία, νέα μορφή καταστημάτων, ενώ το 2004 η νέα οργανωτική δομή καθορίζει ως κεντρικούς άξονες κυρίως τη λιανική, αλλά και την χονδρική τραπεζική και συγχωνεύει δι' απορροφήσεως άλλες τέσσερις θυγατρικές. Το 2005 αποχωρεί από τις αγορές της Αρμενίας και Γεωργίας, ενώ περιορίζει την παρουσία της στη Γερμανία και Βρετανία. Παράλληλα διαθέτει ίδιες μετοχές ύψους 5,2% και προβαίνει σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά €: 397,2 XX. (Ενημερωτικό Δελτίο της Emporiki Bank, Νοέμβριος 2005)

Οικονομικά Μεγέθη

Εξέλιξη των αποτελεσμάτων της Εμπορικής Τράπεζας



Γράφημα 1, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας



Γράφημα 2, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας

Σχόλια:

1. Την πενταετία 2000 -2004 κατά μέσο όρο το σύνολο των καθαρών εσόδων προέρχεται σε ποσοστό 66% από τόκους και σε 18% από προμήθειες και τραπεζικές εργασίες.
2. Το 45% των κερδών καλύπτει τη μισθοδοσία, ενώ το 20% λοιπές δαπάνες.
3. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αποτελούν το 23% του καθαρού αποτελέσματος.
4. Το καθαρό αποτέλεσμα φτάνει στο 49% των ιδίων κεφαλαίων

Από την παράθεση των αποτελεσμάτων γίνεται φανερή η ανάγκη βελτίωσης του δείκτη αποτελεσματικότητας (Efficiency Ratio), που προκύπτει από το λόγο λειτουργικών δαπανών προς τα έσοδα (Cost/Income Ratio) και προσαρμογής του στο μέσο όρο του κλάδου. Συγκριτικά ο εν λόγω δείκτης για την Εμπορική Τράπεζα κινείται σε δυσανάλογα υψηλά επίπεδα, περί το 65%, όταν οι ανταγωνιστές, συμπεριλαμβανομένων και των υπολοίπων τραπεζών του ευρύτερου δημόσιου τομέα κινούνται περί το 50%.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε: Εθνική 53%, Alpha Bank 48%, Eurobank 46% (Το Κέρδος, 29 01 2006,φ.6216,σ.12-13).

Πίνακας 1 Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας

ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΕΓΕΘΩΝ												
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2000	2001	2002	2003	2004	Μ. Ο.						
Σύνολο ενεργητικού.	15.649	17.721	16.448	16.644	17.914	16.875						100
ΠΑΘΗΤΙΚΟ												
Ίδια κεφάλαια.	1.847	2.014	1.255	1.268	1.328	1.542						9
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ												
Αριθμός Απασχολούμενων.	7.204	6.912	6.898	6.865	6.500	6.875						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ												
Καθαρά έσοδα από τόκους.	450,17	52,7	554,07	62,	467,60	70,1	499,60	74,2	522,41	75,4	499,29	66,0
Καθαρά έσοδα από προμήθειες.	145,88	17,1	125,29	14,0	130,80	19,6	135,40	20,1	138,95	20,1	135,41	17,9
Άλλα έσοδα από χρηματιστηριακές εργασίες.	257,52	30,2	214,46	24,0	69,10	10,4	38,60	5,7	31,31	4,5	122,34	16,2
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης.	853,57	100	893,82	100	667,50	100	673,60	100	692,67	100	757,03	100
Δαπάνες προσωπικού.	307,49	36	324,10	36	329,90	49	344,70	51	401,09	58	341,80	45
Λοιπά λειτουργικά.	128,69	15	137,47	15	147,20	22	152,00	23	159,39	23	145,10	19
Έκτακτα - ανόργανα έξοδα – προβλέψεις	77,99	9	58,21	7	72,20	11	71,20	11	175,58	25	91,11	12
Καθαρά κέρδη (προ φόρων).	339,40	40	374,04	42	118,20	18	105,70	16	-43,39	-6	179,02	24

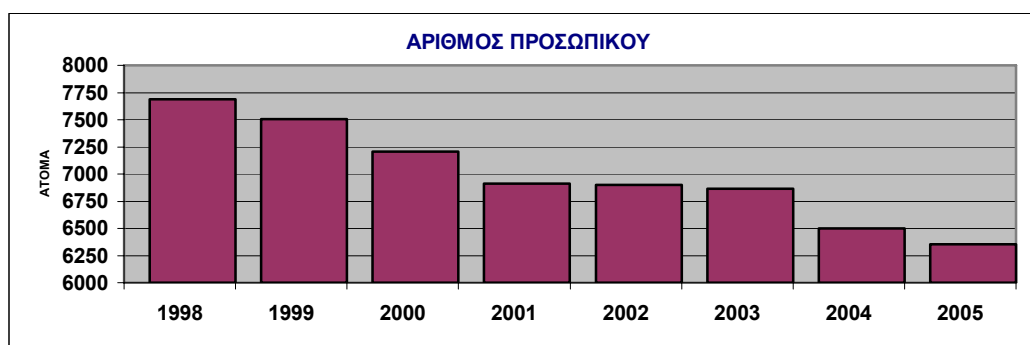
Σχόλια:

Ζημίες €:43,39 XX του έτους 2004 :

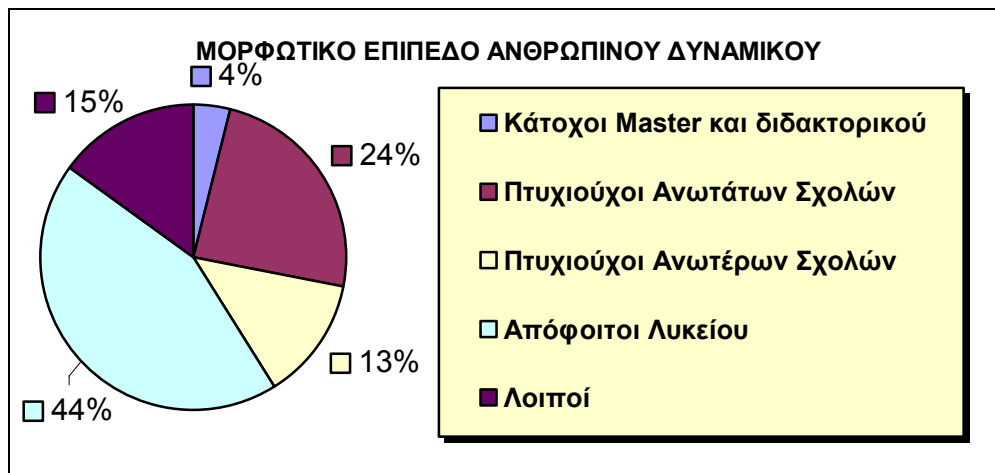
1. €:31,3 XX αφορούν αποζημιώσεις σε 400 άτομα που εντάχθηκαν στο πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου,
2. €:20,0 XX αφορά ρυθμίσεις τόκων με βάση τον Ν.3259 και θα έπρεπε να βαρύνουν προηγούμενα έτη
3. €:7,0 XX αφορά ανεπίδεκτα προς είσπραξη κονδύλια τόκων και προμηθειών προηγούμενων ετών

Το Προσωπικό της Εμπορικής Τράπεζας

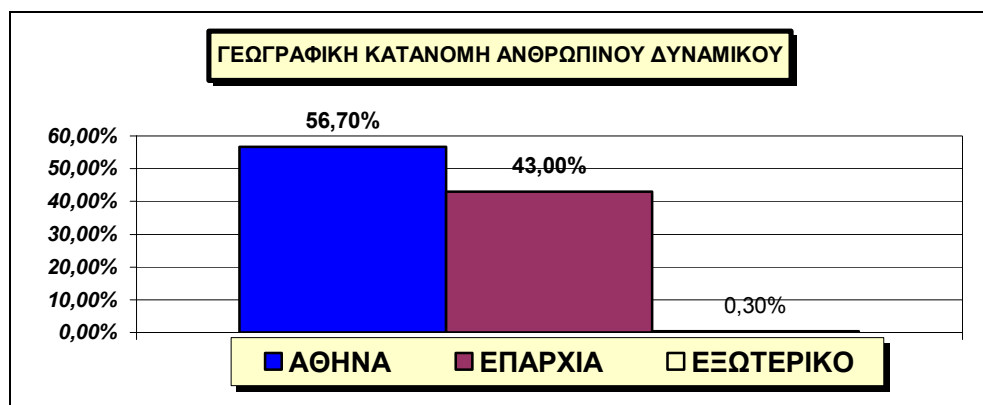
Στην επιχείρηση υπάρχει Σύλλογος Εργαζομένων (έτος ίδρυσης 1945) όπου είναι εγγεγραμμένο το σύνολο (98,5%) του ανθρώπινου δυναμικού της, διοικείται από 15-μελές προεδρείο και 8 περιφερειακούς συμβούλους (εκπροσωπούνται 4 από τις 5 συνολικά παρατάξεις) με ισχυρή παρουσία στη διοίκηση, στις εργασιακές σχέσεις και στην επιτροπή προαγωγών προσωπικού. Παρατίθενται στη συνέχεια στοιχεία σχετικά με την ποιοτική και ποσοτική σύνθεση του προσωπικού:



Γράφημα 3, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας



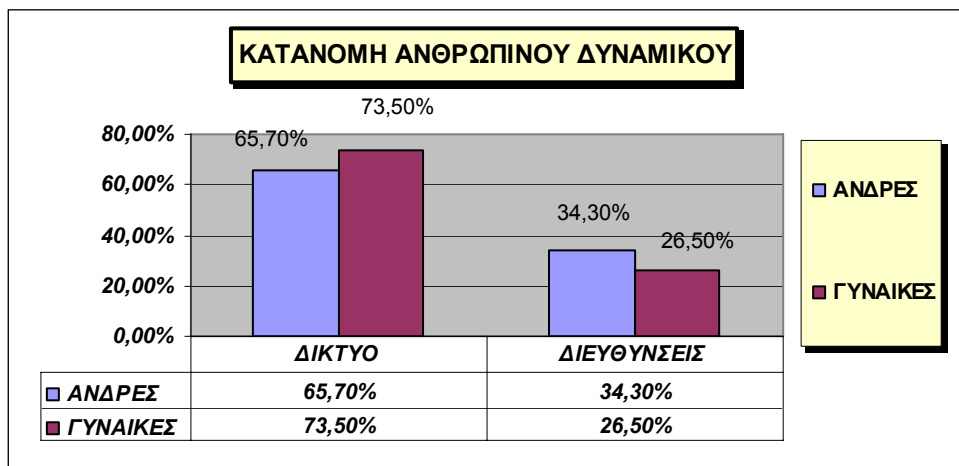
Γράφημα 4, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας



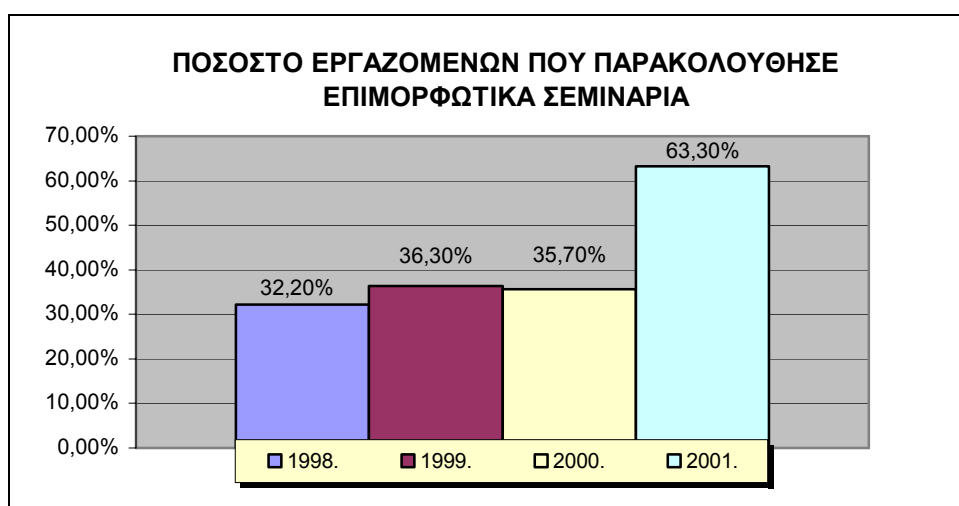
Γράφημα 5, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Υπάλληλοι	57,30 %
Στελέχη	42,70 %
ΣΥΝΟΛΟ	100,00 %

Πίνακας 2, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας



Γράφημα 6, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας



Γράφημα 7, Πηγή: Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας

Πριν την παράθεση των ευρημάτων, αξίζει να σχολιαστούν ορισμένα χαρακτηριστικά της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας.

1. Σε ποσοστό 60% περίπου το μορφωτικό επίπεδο φτάνει μέχρι τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Γεγονός μάλλον ασύμβατο με τις απαιτήσεις της οικονομίας της γνώσης και της κοινωνίας της πληροφορίας. Ειδικά σε μια εποχή που και η εκπαίδευση σ' όλες της τις βαθμίδες είναι προσπελάσιμη (Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας – Ανοιχτό Πανεπιστήμιο) και ο εργοδότης υποστηρίζει τέτοιες προσπάθειες (Εκπαιδευτικές Άδειες– Κάλυψη Διδάκτρων).
2. Απασχολείται δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό (35%) στις Διευθύνσεις, επιφορτισμένο με διοικητικές εργασίες, όταν όλα πλέον κατατείνουν στην εντατικοποίηση της πωλησιακής λειτουργίας.
3. Παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση εργαζομένων (57%) στην πρωτεύουσα, ενώ από την εσωτερική ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι αυτά προέρχονται στο μεγαλύτερο μέρος τους από το δίκτυο της επαρχίας.

Εκτενέστερη ανάλυση των παραπάνω θα γίνει στους επιμέρους σχολιασμούς των επιπτώσεων της αναδιάρθρωσης, που ακολουθούν.

Όπως προαναφέρθηκε, τα ευρήματα χωρίζονται σε δύο μέρη.

Στο πρώτο παρατίθεται μια σύνθεση των απόψεων των ερωτηθέντων, οι οποίες παρουσιάζουν αμελητέες αποκλίσεις, στοιχείο ενδεικτικό του γεγονότος ότι προϋπήρχε ένας σχετικός προβληματισμός, οπότε και οι απαντήσεις δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αβίαστες ή επιπόλαιες.

Στο δεύτερο μέρος ως επαλήθευση των παραπάνω θα εκτεθούν τα αποτελέσματα σχετικής με το θέμα έρευνας του I N E της Ο Τ Ο Ε.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ

1) Μείωση του Προσωπικού ειδικά στις Διευθύνσεις αλλά και στο Δίκτυο

Ο μεγάλος βαθμός της κρατικής παρέμβασης στα τεκταινόμενα της Εμπορική Bank είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του προσωπικού κατά τρόπο δυσανάλογο με τις πραγματικές ανάγκες της Τράπεζας, με δυσανάλογη αύξηση του κόστους διοικητικής λειτουργίας, σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό και γενικότερα με την φιλοσοφία και τον τρόπο δράσης, στα πλαίσια μιας ανοικτής και μεταβαλλόμενης, δίχως περιορισμούς, αγοράς. Η μείωση του προσωπικού, επιτυγχάνεται τα τελευταία χρόνια μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου και ταυτόχρονης ορθολογικοποίησης των προσλήψεων, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν ή προβλέπεται να δημιουργηθούν και αφορούν κυρίως εξειδικευμένο προσωπικό με τα ανάλογα τυπικά προσόντα κατά περίπτωση. Άλλωστε αυτό αποτελεί και μια εκ των βασικών προϋποθέσεων για μια επιτυχή ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας στο άμεσο μέλλον, έτσι όπως διαφαίνεται ως στρατηγική επιλογή.

Παρά το γεγονός ότι ο γενικός στόχος έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό, εμφανίζονται αρκετά σοβαρά προβλήματα, με αντίκτυπο στην εύρυθμη επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού. Η μείωση του προσωπικού στις Διευθύνσεις ή και η μετακίνηση από αυτές προς το δίκτυο, μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να ήταν αναγκαία, όμως η επάρκεια σε πελατειακό προσωπικό της Τράπεζας, έχει πληγεί σοβαρά, δεδομένου ότι η πλειοψηφία των λειτουργών, που αποχώρησαν, υπηρετούσε ήδη σε παραγωγικές θέσεις των

Καταστημάτων, δίχως να έχει ακόμα επιτευχθεί η ικανοποιητική αναπλήρωσή τους, σύμφωνα και με τις προτεραιότητες που θέτει το πρόγραμμα ΠΗΓΑΣΟΣ, που εστιάζουν στην πελατοκεντρική αντίληψη της Τράπεζας και την ανάπτυξη της φιλοσοφίας win to win στην σχέση με τον πελάτη.

Γι' αυτή την ανισοκατανομή υπεύθυνη είναι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων της Τράπεζας, δηλαδή στην ουσία η εκάστοτε Διοίκηση, υπό την έννοια ότι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η αντίληψη της κεφαλαιώδους σημασίας του έμψυχου δυναμικού μιας επιχείρησης, ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επιχειρησιακό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα, τάση η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες, παραμένει στις χαμηλές προτεραιότητες για την Τράπεζα, λόγω έλλειψης αντίστοιχης παιδείας, αλλά και σαφώς καθορισμένων στόχων, γεγονός που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις μεσοπρόθεσμα, εφόσον διατηρηθεί αυτή η εσφαλμένη και παρωχημένη νοοτροπία.

Σήμερα, η είσοδος αυτοματοποιημένων διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού, πιστεύεται ότι θα βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος δυναμικού στο παραγωγικό κομμάτι των πωλήσεων και της προσέγγισης της πελατείας, απαλλάσσοντάς το από πληθώρα υποστηρικτικών εργασιών, που δεν προσέφεραν πραγματική αξία στα μεγέθη της Τράπεζας.

2) Σύνδεση της Αμοιβής με την Παραγωγικότητα

Θεωρείται πλέον επιτακτική ανάγκη , δεδομένης της ανισότητας στην προσφορά ουσιαστικής εργασίας από μέρος του προσωπικού.

Ήδη από τις αρχές του 2004 υφίσταται η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα για το δίκτυο των Καταστημάτων, γεγονός που εκφράζεται με την παροχή συγκεκριμένων χρηματικών παροχών στους λειτουργούς, ανάλογα με την θέση ευθύνης που κατέχουν. Η πρακτική αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και να ενισχυθεί, όπου είναι εφικτό. Για να είναι όμως αποδοτική μια τέτοια εφαρμογή είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν αξιόπιστα πρακτικές δυσκολίες, όπως ο καθορισμός ενός ακριβοδίκαιου συστήματος καταμέτρησης της αποδοτικότητας, αφού παρατηρείται το φαινόμενο να αμείβονται άτομα που δεν προσπάθησαν ή δεν αμείφθηκαν άλλα που πέτυχαν το στόχο τους , επειδή ο άλλος τομέας υστέρησε σημαντικά.

Έτσι θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται κατά περίπτωση, να είναι εφικτοί και υλοποιήσιμοι, αφού σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος απαξίωσης της πολιτικής αυτής στην συνείδηση των λειτουργών, ενώ μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά, τόσο στην αύξηση των μεγεθών, όσο και στην βελτίωση των απολαβών του προσωπικού και την ανύψωση του αισθήματος ευθύνης και συμμετοχής στην επιτυχία ενός κοινού στόχου. Επειδή σε πολλές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο της ασυμβατότητας μεταξύ της ανάλυσης της παρούσης κατάστασης, σε συνδυασμό με την οριοθέτηση επιτεύξιμων στόχων και επάρκειας των πόρων που διατίθενται για την επίτευξή τους. Θα πρέπει βέβαια να αποφεύγονται ακρότητες στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Δηλαδή θα πρέπει να υφίσταται και σύνδεση προσόντων και δεξιοτήτων με την εκάστοτε θέση, το απαραίτητο για μια αξιοπρεπή διαβίωση εισόδημα

θα πρέπει επίσης να εξασφαλίζεται, να λαμβάνεται μέριμνα για εργαζομένους των υποστηρικτικών εργασιών, που σίγουρα δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθούν πλήρως.

3) Ευελιξία στην Εργασία, τόσο στο Ωράριο, όσο και στις Ημέρες Απασχόλησης

Παρά το γεγονός της ύπαρξης θεσμοθετημένου ωραρίου εργασίας, οι λειτουργικές ανάγκες της εργασίας, κυρίως σε επίπεδο Δικτύου και παραγωγικών Διευθύνσεων δευτερευόντως, έχουν δημιουργήσει μια κατάσταση επέκτασης του ωραρίου, που σε πολλές περιπτώσεις είναι πλέον συγκρίσιμη με τα ισχύοντα στον ιδιωτικό τομέα. Η τάση αυτή, αναμένεται να συνεχισθεί και ενδεχομένως να επεκταθεί στο άμεσο μέλλον, ως απόρροια του έντονου ανταγωνισμού στους κόλπους του συστήματος και των αυξημένων αναγκών της πελατειακής βάσης.

Βέβαια, επισήμως κατοχυρωμένη ευελιξία όσον αφορά την ώρα προσέλευσης δεν υφίσταται. Ανεπίσημα, ίσως σε κάποιες περιπτώσεις όπου οι λειτουργικές ανάγκες απαιτούν μια διαφορετική, ευέλικτη αντιμετώπιση σε σχέση με τις θεσμοθετημένες πρακτικές. Όπως είναι αναμενόμενο, τέτοιου είδους αλλαγές δεν είναι ευπρόσδεκτες από μεγάλα τμήματα του έμψυχου δυναμικού, υπό την έννοια ότι προκαλούν την ανάγκη σημαντικών τροποποιήσεων σε παγιωμένα προγράμματα και συνήθειες της οικογενειακής και κοινωνικής ζωής, γεγονός όχι πάντοτε εφικτό. Ωστόσο, όταν οι στόχοι επιμερισθούν στο σύνολο των λειτουργών και αυτοί προσπαθήσουν αναλογικά, συνδυάζετε η αποτελεσματικότητα με την ποιότητα ζωής. Σε διαφορετική περίπτωση, που στην ουσία αυτό συμβαίνει, οι πολλοί απολαμβάνουν την ποιότητα μιας άνετης ζωής, σε βάρος των λίγων που για διάφορους λόγους επωμίζονται το βάρος της παραγωγής και

λειτουργίας της κάθε μονάδας, με όσα αρνητικά αυτό συνεπάγεται στην ποιότητα της ζωής τους.

Όσον αφορά την διαφοροποίηση στις μέρες απασχόλησης, είναι κάτι που δεν εφαρμόζεται στην Εμπορική Τράπεζα αλλά ούτε και στις ανταγωνίστριες Τράπεζες και φαντάζει μάλλον απίθανο να βρει σύντομα εφαρμογή ένα τέτοιο μέτρο, που άπτεται της γενικότερης πολιτικής περί των εργασιακών σχέσεων. Το σημαντικότερο όμως πρόβλημα που ανακύπτει από την πρακτική επέκταση του ωραρίου συνδέεται με την παροχή ή μη κάποιων πρόσθετων χρηματικών παροχών, γεγονός που αν επιλυθεί, θα βοηθούσε στην ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων που προκύπτουν και στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος του συντελεστή εργασίας, μέσα στα όρια του επιπρόσθετου χρόνου, με συνέπεια την αύξηση της αξίας για τον πελάτη από το επιπλέον παραγόμενο προϊόν, στοιχείο που θα αποτελούσε και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μακροπρόθεσμη βάση σε σχέση με τα ισχύοντα πρότυπα του ανταγωνισμού.

4) Ατομική Στοχοθεσία, στα Πλαίσια ωστόσο της Ομάδας

Η συγκεκριμένη κατεύθυνση αποτελεί φυσική απόρροια της μερικής έστω σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, που όπως προαναφέραμε, εφαρμόζεται ήδη στο δίκτυο των Καταστημάτων της Τράπεζας και είναι αναμενόμενη η γενίκευσή της στο προσεχές μέλλον, λαμβανομένου υπ' όψιν ότι η ατομική στοχοθεσία του κάθε λειτουργού, κυρίως του πελατειακού τομέα, δεν έχει βρεί ακόμα ευρύτερη εφαρμογή, αλλά εξετάζεται από τις αρμόδιες Περιφέρειες και τις Κεντρικές Υπηρεσίες, η συνολική απόδοση του εκάστοτε

Καταστήματος, ως ενιαίας επιχειρησιακής μονάδας, σε σχέση με τους οριζόμενους στόχους.

Ωστόσο, η πλήρης επιχειρησιακή εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου, για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να συνδυαστεί με την πλήρη ολοκλήρωση της επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης των παραγωγικών μονάδων της Τράπεζας και την επάνδρωσή τους με εξειδικευμένους λειτουργούς, που θα διαθέτουν την αγωγή και το υπόβαθρο για να την υποστηρίξουν, αφού δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι ένα μεγάλο τμήμα του προσωπικού της Τράπεζας, ειδικά στις χαμηλότερες βαθμίδες, έχει γαλουχηθεί μέσα σε ένα τελείως διαφορετικό, κυρίως προστατευτικό (ως προς τη μη αντιμετώπιση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας) περιβάλλον εργασίας. Ακόμη και τώρα το χειρότερο που μπορεί να συμβεί σε κάποιον εργαζόμενο, που δεν ανταποκρίνεται, είναι η απώλεια ενός Bonus, που θα πρόσθετε στο ήδη υψηλό σε σχέση με τον ανταγωνισμό εισόδημά του, το πολύ 1,5 μισθούς (προ φόρου) και σε ακραίες περιπτώσεις τη μη προαγωγή του. Το διακύβευμα στην πράξη είναι ελάχιστο και άρα αναλήψιμο, ενώ μπορεί να τορπιλίσει τις προσπάθειες άλλων και φυσικά δεν αντιμετωπίζεται μόνο στη βάση κάποιων σεμιναρίων ή επιμόρφωσης σε τεχνικά θέματα. Είναι θέμα γενικότερης παιδείας και αγωγής.

5) Διάρκης Επιμόρφωση και Επικαιροποίηση Γνώσεων

Εφόσον δεχόμαστε ότι στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μια από τις κύριες πηγές διαφοροποίησης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα έχει διάρκεια σε βάθος χρόνου για την Τράπεζα, είναι η ύπαρξη ενός υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, αναμένουμε και παρατηρούμε ότι γίνονται βήματα προς

αυτή την κατεύθυνση, υπό την μορφή μιας συνεχούς ροής σεμιναρίων, τα οποία καλύπτουν ευρύτερους αλλά και εξειδικευμένους γνωστικούς τομείς τραπεζικού ενδιαφέροντος, ενώ υπάρχει, τυπικά έστω, αυξημένο ενδιαφέρον συμμετοχής εκ μέρους του προσωπικού.

Παρότι τα στελέχη της Εμπορική Τράπεζα διακρίνονταν πάντα για το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο και την εξειδικευμένη εμπειρία και γνώση, γεγονός που αναγνωρίζει και πολλές φορές εκμεταλλεύεται η αγορά, σε πολλές περιπτώσεις υφίσταται ένα μεγάλο γνωστικό χάσμα μεταξύ διαφόρων επιπέδων λειτουργιών, που εντείνεται αν συνυπολογίσουμε και ηλικιακές παραμέτρους.

Ως εκ τούτου αναμένεται η ταχύτερη εξάπλωση της παρεχόμενης από την Τράπεζα εκπαίδευσης, γεγονός που μπορεί να καταγραφεί ως απόλυτα θετικό, αν και θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη υποκίνηση παρακολούθησης από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη και φυσικά να υπάρχει και η κατάλληλη ταύτιση θέσης και παρεχόμενων γνώσεων, έτσι ώστε να υπάρξει μεγιστοποίηση και έλεγχος του προσδοκώμενου αποτελέσματος και απόσβεσης της επιβάρυνσης γι αυτά τα προγράμματα. Εξάλλου και οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι κάθε Ευρώ που διατίθεται στην εκπαίδευση επιστρέφει στο πολλαπλάσιο ως κέρδος στην επιχείρηση. Ούτως ή άλλως η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί αναπόδραστη επιλογή όλων όσων επιθυμούν να ενταχθούν στο διαμορφούμενο αναπτυξιακό υπόδειγμα της Ε.Ε.(Οικονομία Γνώσης).

6) Αξιολόγηση και Εξέλιξη Βάση Αποτελεσμάτων

Η έννοια του management by objectives, αποτελεί μια εκ των πολλών παραλλαγών του τακτικού management, που μάλλον αναπόφευκτα θα ακολουθήσει το επόμενο διάστημα η Εμπορική Bank, αν και η μέχρι τώρα ακολουθούμενη πολιτική απείχε αρκετά, στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων, από όλες τις διεθνώς παραδεκτές πρακτικές. Παρότι η συγκεκριμένη πρακτική ακολουθείται σε σημαντικό ακόμη βαθμό, όσο κι' αν αυτό προκαλεί έκπληξη σ' ένα κλάδο εντάσεως εργασίας, όπως ο τραπεζικός, και θα εξακολουθήσει να υφίσταται όσο παραμένει σε εκκρεμότητα το ιδιοκτησιακό καθεστώς της Τράπεζας, οι ίδιες οι ανάγκες του ανταγωνισμού και το διαμορφούμενο επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλλουν αργότερα την αξιολόγηση στη βάση καθαρά τεχνικών κριτηρίων και αποτελεσμάτων, γεγονός που με τη διαφαινόμενη πλήρη ιδιωτικοποίηση θα γενικευθεί, ιδίως στην περίπτωση που η πλειοψηφία του Μετοχικού Κεφαλαίου περιέλθει σε ξένη τράπεζα.

Παρότι μια τέτοια εξέλιξη θα δημιουργήσει σοβαρές ανακατατάξεις στην στελέχωση των θέσεων ευθύνης, μπορεί να εκληφθεί ως ένα από τα πιο ελπιδοφόρα μηνύματα, για το ικανό τμήμα του προσωπικού, που έως σήμερα δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό και στο βαθμό του δυνατού, αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης και εξέλιξης, με συνέπεια την ύπαρξη εσωτερικών ερίδων και αυξημένη δυσαρέσκεια, με προφανή αρνητικά αποτελέσματα.

7) Περιορισμός του Αισθήματος Ασφάλειας και Αφοσίωσης

Είναι ιστορικά διαπιστωμένο ότι η οποιαδήποτε αλλαγή, επιφέρει τέτοιου είδους συναισθήματα και φοβίες, τα οποία στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι υπαρκτά και δικαιολογημένα, εξαιτίας του γεγονότος ότι σε κάθε μετάβαση από ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό μοντέλο σε κάποιο άλλο,

υπάρχει πάντοτε ένα κόστος, ειδικότερα στην περίπτωση της Εμπορική Τράπεζα , όπου αρκετές επιλογές δεν επαληθεύτηκαν από τα αποτελέσματα, δημιούργησαν σωρευμένα και δυσεπίλυτα προβλήματα, δίχως σημαντικά περιθώρια ελιγμών για την επίλυσή τους.

Έτσι λοιπόν το αίσθημα αυτό είναι διάχυτο στο προσωπικό της Τράπεζας, αν και υπάρχει σαφής διαχωρισμός ως προς τα σημεία αναφοράς και ενδιαφέροντος της προαναφερθείσας ανασφάλειας από συγκεκριμένες κατηγορίες, με βάσει στενότερες ανάγκες και υπολογισμούς, που σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζονται δίχως κάποια συμβατότητα μεταξύ των επί μέρους ομάδων.

Η υπάρχουσα αυτή αίσθηση θα συνεχιστεί και θα ενταθεί όσο υφίσταται η εκκρεμότητα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, της τελικής διευθέτησης του ασφαλιστικού και του τελικού μοντέλου επιχειρησιακής λειτουργίας. Η κατάσταση αυτή είναι αναμενόμενη, αλλά και ζημιογόνα για έναν οργανισμό, εφόσον παρατείνεται πέρα από κάποια χρονικά όρια. Επιπρόσθετα θα εντείνεται λόγω των συχνών πλέον μετακινήσεων ειδικά στελεχών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, αλλά και του γεγονότος του σταδιακού περιορισμού της νοοτροπίας του lifetime work σε μια και μόνο ειδίκευση σε μια και μόνο επιχείρηση.

8) Σταδιακή Δημιουργία Νέας Γενιάς Επαγγελματιών

Η ανάγκη δημιουργίας μιας νέας γενιάς επαγγελματιών αποτελεί μια φυσιολογική εξέλιξη αλλά και επιτακτική κατεύθυνση για την Τράπεζα, εφόσον επιθυμεί να σταθεί με αξιώσεις στο σκληρό ανταγωνιστικό πεδίο του τραπεζικού κλάδου, τόσο σε εγχώριο όσο και στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον του ενδιαφέροντός της, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη λειτουργών σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα, φορέων της νέας φιλοσοφίας, που χωρίς τις παραδοσιακές αγκυλώσεις θα υλοποιήσουν τα νέα

προγράμματα, διατηρώντας ωστόσο το αίσθημα της συνέχειας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το γεγονός αυτό ήδη λαμβάνει χώρα, δεδομένου ότι υφίσταται ήδη ένας αξιόλογος αριθμός νέων στελεχών, με σοβαρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο, γνωστική εξειδίκευση, αξιόλογη εμπειρία και το κυριότερο, γνώση των κινδύνων αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζει η μεταβολή των συνθηκών του οικονομικού περιβάλλοντος, τόσο για την Τράπεζα, όσο και για τους ίδιους ξεχωριστά. Όμως η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να συνεχιστεί και να υπάρχει διαρκής εμπλουτισμός.

Σήμερα, στην Emporiki Bank είναι ευδιάκριτος ένας σαφής διαχωρισμός του προσωπικού, από την μία όπως εκφράζεται από την ανωτέρω ομάδα και από την άλλη σε ανθρώπους, ηλικιακά συνήθως μεγαλύτερους, οι οποίοι προέρχονται και είναι ταυτισμένοι με συνήθειες και νοοτροπίες εποχών που έχουν παρέλθει και αυτό ισχύει και στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Επίσης, η δημιουργία μιας νέας γενιάς επαγγελματιών θα βοηθήσει μεσοπρόθεσμα στην ευκολότερη αφομοίωση της νέας εταιρικής ταυτότητας και του οράματος, γεγονός το οποίο θα συμβάλει αποφασιστικά στην ισχυροποίηση του μηνύματος που θα λαμβάνει ο πελάτης της Τράπεζας σε κάθε επίπεδο και μορφή συνεργασίας.

Θα μπορούσαμε εν κατακλείδι να πούμε ότι η επιτυχία η μη κάθε προσπάθειας αναδιοργάνωσης με όλες τις συνιστώσες που αυτή περιλαμβάνει, περνάει μέσα από την επίτευξη αυτού του συγκεκριμένου στόχου και η Τράπεζα δείχνει ότι κινείται προς αυτή την πορεία, στοιχείο στο οποίο συνεπικουρεί και η προαναφερθείσα εντατικοποίηση της επιμόρφωσης των λειτουργών.

Πρόσθετα Στοιχεία

Όπως προανέφερα, πριν την παράθεση των συμπερασμάτων και τη διατύπωση των εκτιμήσεων και προτάσεων θα επιχειρήσω να διευρύνω τον ορίζοντα σε μια προσπάθεια να προσθέσω στην ποιότητα των ευρημάτων, που προηγήθηκαν, με την παρουσίαση σχετικών αποσπασμάτων παρεμφερούς επιστημονικής έρευνας, που διενεργήθηκε το έτος 2001 από το Ι Ν Ε για λογαριασμό της Ο Τ Ο Ε, καλύπτοντας ένα εύρος 13 Διευθύνσεων Προσωπικού και αντίστοιχων Επιχειρησιακών Σωματίων. Θεωρώντας την έκταση του δείγματος επαρκές για τα εγχώρια δεδομένα και τις όποιες διαφοροποιήσεις της περίπτωσης της Εμπορικής Τράπεζας περιορισμένες, (δεδομένου ότι δρα στο ίδιο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό περιβάλλον), ώστε να είναι αναλήψιμες, εκτιμώ ότι τα εν λόγω αποτελέσματα ενισχύουν κατ' επέκταση και τα ευρήματα της δικής μου έρευνας:

Έτσι οι σημαντικότερες απαντήσεις των Διευθύνσεων Προσωπικού στην ερώτηση: Ποια θεωρείτε τη σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη σας στα επόμενα 3 χρόνια , ήταν οι επόμενες :

- Ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις εργασιών με αντίστοιχη ανάπτυξη προσόντων και ικανοτήτων
- Οι νέες προοπτικές της επιχείρησης
- Οι εξελίξεις στο χώρο – επίτευξη στόχων
- Οι διαδικασίες συγχώνευσης, ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών, ο ανταγωνισμός
- Η αμοιβή σύμφωνα με παραγωγικότητα και απόδοση
- Ο επαγγελματισμός
- Η ηθική και υλική επιβράβευση της εργασίας τους

- Οι προοπτικές υπηρεσιακής εξέλιξης (στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της διεύρυνσης των εργασιών).

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των Διευθύνσεων Προσωπικού, μεταξύ των προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη κυριαρχούν αυτές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, την επίτευξη στόχων, τις συγχωνεύσεις – αναδιαρθρώσεις, αλλά και τον εκσυγχρονισμό τόσο των διοικητικών λειτουργιών, όσο και των ίδιων των διαδικασιών ανάδειξης, αξιολόγησης και αμοιβής των στελεχών, στην κατεύθυνση επίτευξης μεγαλύτερου επαγγελματισμού, υποκίνησης και ευελιξίας.

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

- Η προσαρμογή στις απαιτήσεις της ONE.
- Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της αγοράς.
- Η αλλαγή εταιρικής φυσιογνωμίας.
- Η πρόσληψη στελεχών από την εξωτερική αγορά.
- Η σταδιακή ανατροπή των εργασιακών δεδομένων και σχέσεων.
- Η ανάγκη αλλαγής των ίδιων των στελεχών.
- Η πριμοδότηση της απόδοσης, με θεσμοθέτηση εξειδικευμένων κανόνων αξιολόγησης των στελεχών.
- Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση.
- Το Risk Management.

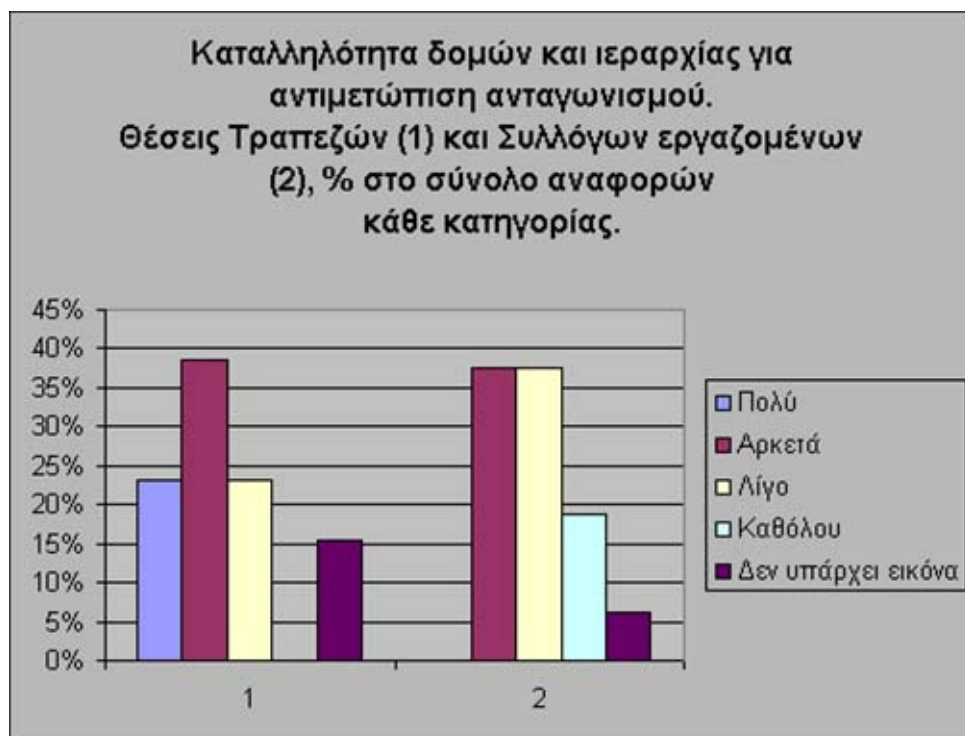
Παρατηρούμε και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη οι κύριες προκλήσεις απορρέουν από τα νέα δεδομένα της αγοράς και του ανταγωνισμού και, κατά δεύτερο λόγο, από την ανάγκη απόκτησης σύγχρονων γνώσεων και οπωσδήποτε αλλαγής νοοτροπίας και διοικητικών πρακτικών από την πλευρά των διοικήσεων και των ίδιων των στελεχών.

Ίσως όμως τα συνδικάτα να εμφανίζουν μια ισχυρότερη ανησυχία σχετικά με ζητήματα αλλαγής νοοτροπίας (σε πιο ανθρωποκεντρική και αξιοκρατική κατεύθυνση) των στελεχών, αλλά και διοικητικών πρακτικών από ότι οι επιχειρήσεις, που φαίνεται να εστιάζονται περισσότερο σε θέματα ευελιξίας και προσαρμογής των στελεχών στην αγορά.

Όπως είναι φυσικό, το ζήτημα της έγκαιρης και κατάλληλης προσαρμογής των Τραπεζών στα νέα δεδομένα, δεν εξαρτάται μόνο από τη δυνατότητα προσαρμογής του υφιστάμενου στελεχιακού τους δυναμικού, αλλά και από την καταλληλότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών και επιπέδων ιεραρχίας στην κάθε Τράπεζα.

Για το λόγο αυτό τέθηκε στις τράπεζες και στα συνδικάτα η ερώτηση κατά πόσον οι υπάρχουσες διοικητικές δομές και τα επίπεδα ιεραρχίας είναι κατάλληλα για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων του ανταγωνισμού.

Οι απαντήσεις και των δύο πλευρών απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα :



Γράφημα 8, Πηγή Ι Ν Ε - Ο Τ Ο Ε

Στο θέμα αυτό εμφανίζεται διαφορά στις απόψεις των δύο πλευρών.

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

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

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

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

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

- Την υψηλή εξειδίκευση των οργανωτικών τους δομών σε σχέση με την αγορά, όπως το οριζόντιο management.
- Την έλλειψη προβλημάτων στη διακίνηση προτάσεων και ιδεών.
- Την οργανωμένη κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που έχει η σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα.
- Την τραπεζική εμπειρία, εξειδίκευση, την επιμόρφωση.
- Την ικανοποιητική προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις
- Την αναδιοργάνωση και την εφαρμογή νέων οργανωτικών σχημάτων, όπως business units.

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

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

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

- Την αναδιοργάνωση της Τράπεζας και την εφαρμογή νέων οργανωτικών σχημάτων.
- Την επαρκή γνώση του αντικειμένου.
- Την ομαλή επικοινωνία με τους υφισταμένους.
- Την απρόσκοπτη συνεργασία με τη Διοίκηση της Τράπεζας.
- Τη συνεχή επιμόρφωση και την έφεση για απόκτηση γνώσεων από τα στελέχη.
- Το ότι τα στελέχη διαθέτουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα.

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

- Το συγκεντρωτισμό.
- Τη μη ανανέωση του στελεχιακού δυναμικού.
- Το απηρχαιωμένο σύστημα εξέλιξης στελεχών.
- Την έλλειψη επιστημονικής κατάρτισης, κινήτρων, θέλησης για εργασία.
- Το ασαφές οργανόγραμμα.
- Την απουσία συνοχής και την έλλειψη ενδιάμεσων βαθμίδων, με αποτέλεσμα τη δυσχέρεια διοικητικής διασύνδεσης.
- Την έλλειψη σχεδιασμού και εκπαίδευσης.
- Την αναξιοκρατία.

- Την απόσταση μεταξύ επιφαινομένων και πραγματικότητας, στο θέμα αυτό.
- Την έλλειψη ικανοποιητικής τεχνικής υποστήριξης των στελεχών.
- Την έλλειψη σαφούς προγραμματισμού.
- Τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα.
- Την έλλειψη ιεραρχίας και γνώσης για το ρόλο και τα καθήκοντα κάθε στελέχους.
- την παρέμβαση τρίτων και την αναξιοκρατία.
- τη μη λειτουργία με επιχειρησιακά κριτήρια.
- τη γραφειοκρατία και τη χρονοβόρα λήψη αποφάσεων
- την επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

Είναι σαφές ότι τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά σημεία που επικαλείται κάθε πλευρά αντιστοιχούν σε πραγματικές εμπειρίες των εργασιακών χώρων του κλάδου και θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, είτε ως επιθυμητές πρακτικές, είτε ως παραδείγματα προς αποφυγή, για μια πιο εξειδικευμένη λεπτομερή και συνολική αξιολόγηση του θέματος.

Οι πρώτες ενδείξεις πρέπει, πάντως, να προβληματίσουν, αν κρίνει κάποιος από το πλήθος και τη σπουδαιότητα των προβλημάτων που επισημαίνονται από τα μέρη και κυρίως από την πλευρά των σωματείων.

Όμως κρίνοντας ότι η επικαιρότητα του θέματος επιβάλλει την έστω σύντομη παρουσίαση της επίδρασης στο όλο εγχείρημα της αναδιάρθρωσης την επικείμενη εξαγορά ή συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας από τον όμιλο της γαλλικής Credit Agricole ή άλλο ιδιωτικό όμιλο, επιχειρώ μια παρέκβαση παρουσιάζοντας τις βασικές επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό και γενικότερα στις εργασιακές σχέσεις.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Ε & Σ (Εξαγορών και Συγχωνεύσεων) στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων και στελεχών, κυρίως δε εκείνων που κατέχουν θέσεις που επικαλύπτονται, επομένως ή εργαζομένων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση (I N E O T O E, 2001, κεφ.7, εν.13)

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων δικαιωμάτων των εργαζομένων και των στελεχών, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται συνεχώς σε δοκιμασία. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων, συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα.

Συγκεκριμένα οι επιδράσεις στο επιχειρησιακό κλίμα εκφράζονται με την τάση επιβολής ενός διαφορετικού - συχνά εισαγόμενου- τύπου διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία την έννοια της ίσης μεταχείρισης ανάμεσα στα στελέχη και ανάμεσα στο προσωπικό γενικότερα. Έτσι ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, η ιεραρχία, ακόμη και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πλώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες αρνητικών συχνά μεταβολών για μεγάλες ομάδες στελεχών και εργαζομένων.

Σημειώνοντας ότι η απασχόληση δεν είναι κατά κανόνα ο κύριος λόγος που προκαλεί τις Ε & Σ, συνιστά μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά

από αυτές. Οι ίδιες έρευνες εντοπίζουν σημαντικές ποσοτικές και ποιοτικές επιπτώσεις των Ε & Σ στην απασχόληση, μεταξύ των οποίων:

- Μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλή εξειδίκευση.
- Σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, με έμφαση στην πολυπλοκότητα και την ευελιξία.
- Αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών, σε βάρος στελεχών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- Απαλλαγή της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό και ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή εθελουσίας εξόδου.
- Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και απόλυτη σύμπνοια των εμπλεκόμενων στελεχών.

Ως προέκταση των παραπάνω, οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, ειδικά για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, επισημαίνουν ανάλογα προβλήματα, Ειδικότερα:

- Εμφανή μείωση της προστασίας της απασχόλησης για τους εργαζόμενους και τα στελέχη
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον δυναμικό (που διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα ή και τη μονιμότητα, εάν είχε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου (Δανία) και σε νεοπροσλαμβανόμενο, με πολύ πιο ευέλικτο και για τους περισσότερους, υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς.

- Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση, με συνέπειες στη δομή και στην ενότητα της ιεραρχίας και της συλλογικής εκπροσώπησης.
- Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών Σ Σ Ε στον ίδιο κλάδο (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία,). Η κατάτμηση αυτή οδήγησε σε προβληματισμούς για τη δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping στον ίδιο κλάδο.
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Εννοείται ότι οι απαιτήσεις από τα στελέχη αυξάνουν κατακόρυφα, όπως και οι αντιθέσεις και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους σε συνθήκες ρευστότητας και αβεβαιότητας.
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος.
- Έξαρση των συγκρούσεων, είτε άμεσα μεταξύ των μερών (Ην. Βασίλειο, Ελλάδα), είτε με την αξιοποίηση κατάλληλων πολιτικών και κοινωνικών ομάδων πίεσης (Δανία, Ολλανδία, Νορβηγία).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού του έτους 2006 έχει καταχωρηθεί το ποσό που αναμένεται να εισπραχτεί από την πώληση του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών που κατέχει το ελληνικό δημόσιο (Δ Ε Κ Α, Ασφαλιστικά Ταμεία). Εικάζεται ότι ίσως και μέχρι το Μάρτιο η Τράπεζα θα έχει περάσει είτε στον έλεγχο του γαλλικού ομίλου της Credit Agricole (το πιθανότερο) είτε θα διενεργηθεί διεθνής διαγωνισμός (το λιγότερο πιθανό). Επιπρόσθετα, παρά τις περί αντιθέτου απόψεις (Χρυσόγονος Κ.– Στεργίου Α. – Σωτηρέλης Γ. Νόμος 3371/2005, Ιούλιος 2005,σ.7-24) ο ασφαλιστικός νόμος, ίσως με κάποιες δευτερεύουσας σημασίας τροποποιήσεις, που αναμένεται να κυρωθεί (Ενημερωτικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας ,2005,σ.10-11) με Προεδρικό Διάταγμα, το νέο θεσμικό πλαίσιο, που θα καθορίζει του λοιπού τη λειτουργία των Δ Ε Κ Ο και κατ' επέκταση και των Τραπεζών, που ελέγχει έμμεσα ή άμεσα το κράτος, επίσης η απώλεια της ευρύτερης κοινωνικής συναίνεσης, λόγω των υψηλών ποσοστών ανεργίας, το διαχωρισμό στην κοινωνική συνείδηση των εργαζομένων σε πατρικίους του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου και σε πληβείους του ιδιωτικού τομέα, σε συνδυασμό με τους λόγους, που προαναφέρθηκαν, (οι αποφάσεις της Συνόδου στη Λισσαβόνα, η διεθνοποίηση των αγορών), συνιστούν τις βασικές παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος συνθέτοντας ένα κλίμα αναπόδραστων πλέον αλλαγών με άμεσο αντίκτυπο και στο μικρόκοσμο της Εμπορικής Τράπεζας.

Εκεί, όπως είδαμε, κορυφώνεται η διαδικασία της αναδιάρθρωσης, σε σύμπνοια με τα προηγούμενα, προλειαίνοντας το έδαφος για την είσοδο σε μια άλλη εποχή. Η επιτυχία του εγχειρήματος, όπως παρουσιάζεται παρακάτω, επαληθεύεται από την ευεργετική επίδραση στην πορεία της

μετοχής, την κερδοφορία, χαιρετίστηκε δε από την πλειονότητα των επισήμως ερωτηθέντων και όχι μόνο αυτών.

Εδώ θεωρώ ότι πρέπει να καταθέσω και την προσωπική μου μαρτυρία σχετικά με την αποδοχή και τους όρους του μέχρι τώρα αποτελέσματος. Εργαζόμενος σχεδόν δύο δεκαετίες στην εν λόγω Τράπεζα ως υπάλληλος, ως προϊστάμενος, ως διευθυντής, έχοντας καθημερινή συνεργασία και επαφή με πλήθος λειτουργών μέρους των ιεραρχικών βαθμίδων της διοίκησης, του δικτύου, του συλλόγου, με λύπη και έκπληξη διαπίστωσα την απουσία επιχειρημάτων ικανών να αντιπαρατεθούν ή να βελτιώσουν αξιόπιστα την καθ' όλα αναγκαία διαδικασία της αναδιοργάνωσης. Ειδικά στο επίπεδο της επίσημης εκπροσώπησης, αλλά και των έμπειρων κατά τ' άλλα λειτουργών, που συνομίλησα, αυτό το περίμενα και το επιδίωξα, όμως μάταια.

Όσον αφορά λοιπόν το μακροοικονομικό περιβάλλον, που επιβάλλει τις αλλαγές, αποσιωπήθηκε ή ακόμη χειρότερα αγνοείται το γεγονός, ότι η πολυθρύλητη αναθέρμανση της Αμερικάνικης οικονομίας, που επισείεται είτε ως φόβητρο, είτε ως παράδειγμα προς μίμηση, στηρίχτηκε στο μεγαλύτερο μέρος της στα υψηλότερα δημοσιονομικά ελλείμματα της ιστορίας της στον άνευ προηγουμένου δανεισμό των νοικοκυριών, σε 200 επιπλέον ώρες εργασίας (Η Π Α μέσος όρος 1.900 ώρες ανά έτος – Ε Ε μέσος όρος 1.700 ανά έτος) σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Όλα αυτά όταν στον αντίποδα κινείται το γαλλικό υπόδειγμα ανάπτυξης επιτυχαίνοντας ταχεία ανάπτυξη με 132 ώρες εργασίας λιγότερες από το μέσο όρο του σκληρού πυρήνα των ακόμη και των 15 της Ευρώπης(Rifkin J,2004, 61-70) ή έστω ο ενδιάμεσος δρόμος που επέλεξε η Δανία συνδυάζοντας με επιτυχία την ευελιξία της αγοράς με την κοινωνική προστασία (Τα Νέα, 11 06 2005).

Στο ζήτημα της μείωσης του προσωπικού, όπου διαπιστώνεται όντως ένα είδος υδροκεφαλισμού σε επίπεδο διευθύνσεων, που συνιστά μια από τις

βασικότερες αιτίες εμφάνισης αρνητικών οικονομικών κλίμακας (Begg D. –Fischer S.–Dornbusch R.,Εισαγωγή στην Οικονομική,1998,Τόμος Α΄,σ.262), δεν έγινε καμία αναφορά στην ανάγκη κεφαλαιοποίησης των γνώσεων και των εμπειριών των αξιόλογων εργαζομένων, που αποχωρούν με τις λεγόμενες εθελούσιες εξόδους, ειδικά από το δίκτυο και τις παραγωγικές μονάδες της διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε να χρησιμεύσει το παράδειγμα της Deutsche Bank (Joint Venture Enterprises).

Επίσης δεν έγινε ιδιαίτερος λόγος για την εύρεση των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας σχετικά με την αναγκαιότητα των αλλαγών και προσαρμογών, ώστε να αποφευχθεί σημαντικό μέρος των εντάσεων, της σύγκρουσης, των απεργιών ή έστω να περιοριστεί η γραφειοκρατική αντίσταση από μερίδα λειτουργών, στο βωμό της διατήρησης των διάφορων κεκτημένων, που, όπως παρατηρούμε, δεν υποστηρίχτηκαν πειστικά, ενώ συκοφαντήθηκαν στην κοινή γνώμη. Σε μια κοινωνία όπως η ελληνική, που θέτει την αποφυγή της ανασφάλειας σε πρώτη προτεραιότητα (Νικολαΐδης Χ,2004,σ.2-4) το παραπάνω αποκτά κεφαλαιώδη σημασία.

Ούτε βέβαια υπενθυμίστηκε το γεγονός ότι η απώλεια μεριδίων αγοράς ήταν και συνέπεια των πωλήσεων θυγατρικών εταιριών, όπως η Τράπεζα Πειραιώς, η Ιονική Τράπεζα, η Τράπεζα Αττικής. Ακόμη, για προφανείς λόγους (λαϊκισμός, πολιτικό κόστος), κανείς δεν έθεσε ποτέ επίσημα τους ίδιους τους εργαζόμενους προ των ευθυνών τους. Όσο κι' αν έλειπε ο πιεστικός έλεγχος της απόδοσής τους τα προηγούμενα χρόνια, κανείς ποτέ δεν τους αναγνώρισε κανένα δικαίωμα για αδράνεια και μειωμένο ενδιαφέρον, ενώ οι ίδιοι στη μεγάλη τους πλειοψηφία χρησιμοποιούσαν κάθε πρόσφορο εξωθεσμικό μέσο για αναξιοκρατική τοποθέτηση, προαγωγή, μετάθεση, απαξιώνοντας με τον τρόπο αυτό μια πρωτόγνωρη εργασιακή ελευθερία, μετατρέποντάς την σε ασυδοσία.

Κατά μια έννοια οι επερχόμενες αλλαγές, που για σημαντικό μέρος των εργαζομένων, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, θα σημάνουν ραγδαία επιδείνωση της θέσης τους (Krug J,2003,σ.14-15,Cappelli P,1999,85-90) μπορούν να ερμηνευθούν και ως άλλοθι για την επιτάχυνση των συγκεκριμένων διαδικασιών.

Ύστερα απο τις επιγραμματικές αυτές επισημάνσεις θα ακολουθήσουμε πορεία ανάστροφη. Παρατηρούμε δηλαδή ότι οι επιπτώσεις της αναδιοργάνωσης, όπως καταγράφηκαν, εκτέθηκαν, σχολιάστηκαν, στην ουσία τους απορρέουν από ένα διαφοροποιημένο υπόδειγμα διοίκησης, το οποίο με τη σειρά του σκιαγραφεί και το είδος που στελεχών, που καλείται να το επανδρώσει. Στο τελευταίο αυτό σκέλος της παραγράφου βρίσκονται και οι προτάσεις αυτής της εργασίας.

Η Emporiki Bank λοιπόν επιλέγει, όπως φαίνεται, πρωτίστως ένα αποκεντρωμένο – συμμετοχικό είδος διοίκησης, που θα αναδεικνύει στην πράξη μια δημοκρατικότητα, στο οποίο οι λειτουργοί, ωστόσο κυρίως της δημιουργούμενης νέας γενιάς επαγγελματιών, θα μετέχουν πραγματικά στις αποφάσεις με πιο αυξημένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητα (Manville B, Ober J, 2003,σ. 50-53). Απόδειξη αυτής της κατεύθυνσης είναι τα νέα ιδιαίτερα αυξημένα όρια χορηγήσεων στα καταστήματα όλων των κατηγοριών από τον περασμένο Σεπτέμβρη, όπως και η αναπλήρωση του Διευθυντή του ενός Τομέα από Διευθυντή του άλλου Τομέα (οριζόντια ιεραρχία) και όχι από τον άμεσο υφιστάμενο (κάθετη ιεραρχία).

Κατά δεύτερο λόγο επιλέγεται ο συλλογικός – συμβουλευτικός χαρακτήρας, όπου δίνεται έμφαση στη συμβουλευτική καθοδήγηση των κάθε φορά υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Γίνεται αυτό φανερό και από την αναβάθμιση του ρόλου του Διευθυντή Καταστήματος, αφού πλέον συνυπογράφει τις εγκριτικές αποφάσεις, ενώ

μέχρι προ τινός οι Διευθυντές Τομέων απευθύνονταν στα ιεραρχικά κλιμάκια πάνω από το Κατάστημα, τα οποία και τους αξιολογούσαν.

Το ίδιο μίγμα για τον απαιτούμενο τύπο διοίκησης υιοθετεί και η επίσημη εκπροσώπηση των εργαζομένων, αλλά και οι ίδιοι οι λειτουργοί, όπως προκύπτει από τα ευρήματα αυτής της εργασίας, όπως και της προαναφερθείσας σχετικής του I N E(I N E,2001, κεφ.7 Ο Τ Ο Ε). Ενδεχομένως με διαφορετική σειρά και με κάποιες επιφυλάξεις, που στην ουσία δεν είναι τίποτε άλλο από το δικαιολογημένο φόβο μπροστά στο σχετικά άγνωστο και στην ανατροπή. Η σύμπνοια πάντως φαίνεται και από την αποδοκιμασία των τριών μερών του συγκεντρωτικού – ιεραρχικού υποδείγματος διεύθυνσης, που πλέον θεωρείται ξεπερασμένο, αν όχι αναχρονιστικό.

Η νέα φυσιολογία

Έτσι συνεκτιμώντας όλα τα προηγούμενα η φυσιολογία των λειτουργιών της Εμπορικής Τράπεζας στο άμεσο μέλλον θα πρέπει να συγκεντρώνει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

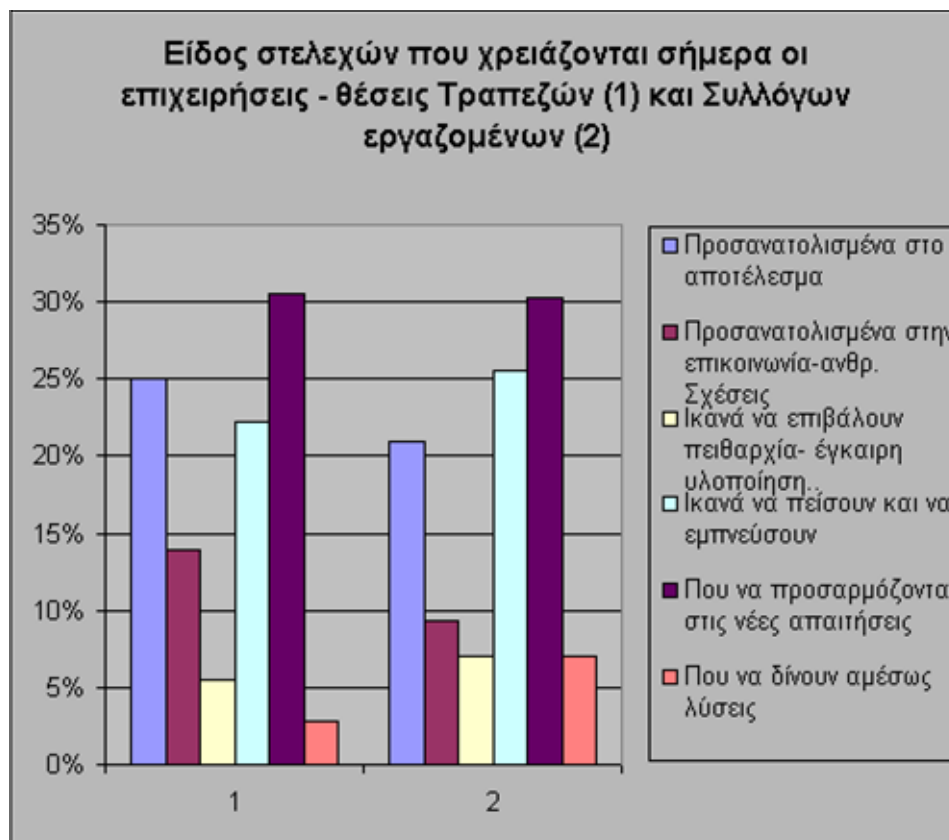
- Αποτελεσματικότητα στον όγκο και την ποιότητα εργασίας.
- Προσαρμοστικότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Κινητικότητα στην οριζόντια και κάθετη ιεραρχία.
- Υψηλές ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες.
- Γνωστικό υπόβαθρο και έφεση για μάθηση.
- Αφυπνισμένο Εγώ, αλλά και συνεργατικότητα.
- Εξωστρέφεια και πελατοκεντρική αντίληψη.

Αναμφισβήτητα οι απαιτήσεις είναι πολλές και ο τραπεζικός κλάδος, παρά τα περιθώρια ανάπτυξης (18-21EIRR, Oct, 2002) σχετικά κορεσμένος, γεγονός που θα εντείνει τον ήδη ανηλεή ανταγωνισμό. Η επιβίωση στο χώρο, όσο μάλιστα θα υιοθετούνται πιο αγγλοσαξονικά πρότυπα, θα απαιτεί ολοένα και πιο αυξημένη εγρήγορση και ταχύτητα εγκλιματισμού, αν όχι ένα είδος κοινωνικού δαρβινισμού. Αλλά και τα περιθώρια δημιουργικής ανάπτυξης της φαντασίας, δοκιμασίας των ανθρώπινων σχέσεων και υλικών απολαβών είναι σημαντικά στην πορεία αναζήτησης αυτής της νέας ισορροπίας, που απαιτεί πλέον νοοτροπία αμιγώς επαγγελματική.

Στο σημείο αυτό θα επισυνάψω ένα απόσπασμα της προαναφερθείσας έρευνας, που θεωρώ ότι ενισχύει τα παραπάνω:

Με δεδομένες τις προκλήσεις του ανταγωνισμού και τις συνεχιζόμενες αλλαγές στον κλάδο, ρωτήθηκαν οι Διευθύνσεις Προσωπικού Τραπεζών και αντίστοιχα τα Εργατικά Σωματεία για το είδος των στελεχών, που χρειάζονται κατά κύριο λόγο οι επιχειρήσεις.

Τα συνολικά αποτελέσματα απεικονίζονται στο επόμενο γράφημα και έχουν ως εξής:



Γράφημα 8, Πηγή Ι Ν Ε - Ο Τ Ο Ε

Σε ότι αφορά στις απαντήσεις των Διευθύνσεων Προσωπικού, σε σύνολο 36 αναφορών σε προεπιλεγμένες επιθυμητές ιδιότητες στελεχών, τη μεγαλύτερη συχνότητα (31%) συγκεντρώνει η επιλογή στελεχών που να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις. Το ίδιο συμβαίνει και στις απαντήσεις των Εργατικών Σωματείων, όπου η αντίστοιχη επιλογή προηγείται με 30% επί συνόλου 43 αναφορών.

Ακολουθεί με 25% των αναφορών των Διευθύνσεων Προσωπικού η επιλογή στελεχών προσανατολισμένων στο αποτέλεσμα, η οποία αποτελεί και τρίτη σε συχνότητα επιλογή των συνδικάτων, με ποσοστό 21%. Προκαλεί έκπληξη και πρέπει να σημειωθεί ότι η εναλλακτική

αυτής της επιλογής, δηλαδή στελεχών προσανατολισμένων στην επικοινωνία και στις ανθρώπινες σχέσεις (πιο ανθρωποκεντρική διοίκηση) συγκεντρώνει μόλις 14% των απαντήσεων των Διευθύνσεων Προσωπικού και το 9% των Εργατικών Σωματείων!

Δεύτερη σε συχνότητα αναφοράς επιλογή των συνδικάτων είναι τα στελέχη με ικανότητα να πείσουν και να εμπνεύσουν, με ποσοστό 26%, έναντι 22% που είναι το αντίστοιχο για τις Διευθύνσεις Προσωπικού. Οι λοιπές επιλογές, (στελέχη ικανά να επιβάλουν πειθαρχία- έγκαιρη υλοποίηση των αποφάσεων, στελέχη που να δίνουν αμέσως λύσεις) συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά αναφορών και από τις δύο πλευρές.

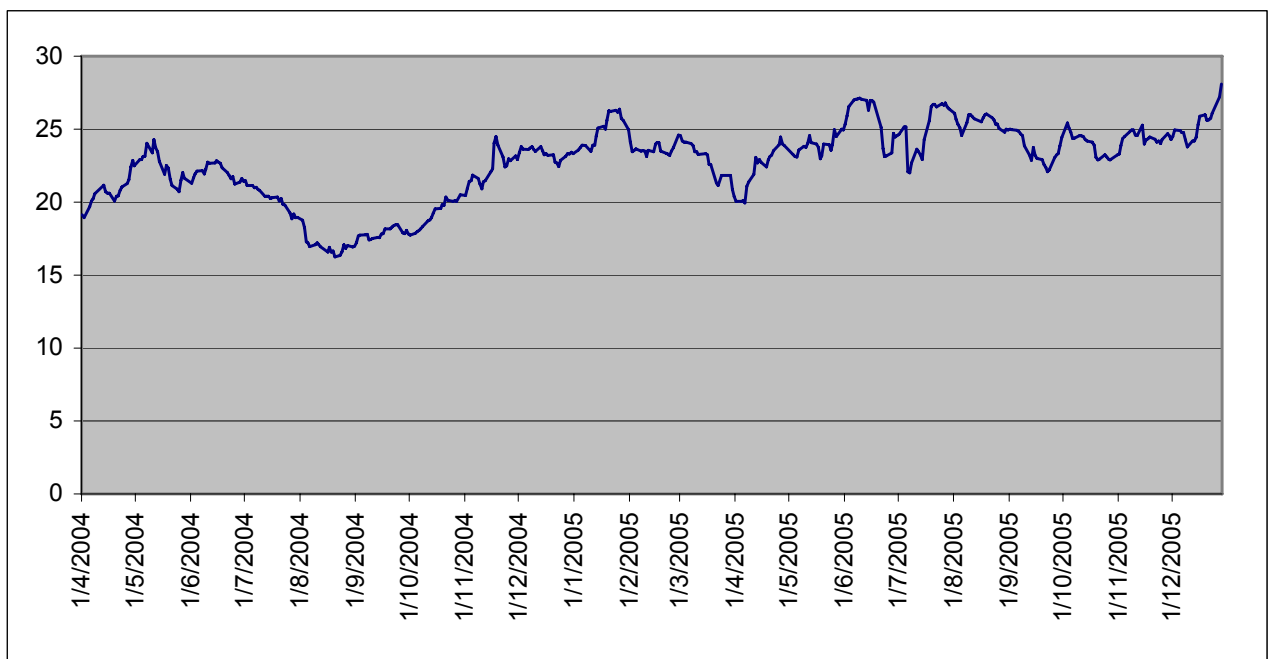
Τα παραπάνω δείχνουν ότι το επιθυμητό προφίλ στελέχους στον κλάδο, κατά την άποψη και των δύο πλευρών, προϋποθέτει:

- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις νέες απαιτήσεις,
- Επίτευξη αποτελεσμάτων (ακόμα και σε βάρος της επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων).
- Ικανότητες ηγεσίας, πειθούς, παρακίνησης .

Θα συνεχίσω παρουσιάζοντας την αποδοχή των αποτελεσμάτων των μέχρι τώρα γεγονότων, όπως μπορούν να αξιολογηθούν από τις αντιδράσεις εξωτερικών παρατηρητών (κεφαλαιαγορά) και τεκμηριώνονται από την εξέλιξη των μεγεθών (κερδοφορία). Τα στοιχεία αυτά μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστα, δεδομένου ότι αφενός δεν υφίσταται σχέση εξάρτησης των εμπλεκομένων και αφετέρου ειδικά πριν την ιδιωτικοποίηση η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης διερευνάται ενδελεχώς.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Θεωρώντας λοιπόν πιο αμερόληπτη τη σκοπιά των ουδέτερων παρατηρητών, στην περίπτωση μας τις αντιδράσεις των αγορών, οι προσπάθειες και τα πρώτα αποτελέσματα της αναδιοργάνωσης της τράπεζας φαίνεται ότι στέφονται από επιτυχία. Τη χρονική περίοδο από τον Απρίλη του 2004 ως και το Δεκέμβρη του 2005 η μετοχή της Εμπορική Bank , όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσίασε σημαντική άνοδο. Η αύξηση αυτή είναι της τάξης του 47% (τιμή 01 04 2004 € : 19 – τιμή 28 12 2005 €: 28)



Γράφημα 9, Πηγή Δημοσιευμένα Στοιχεία της Εμπορικής Τράπεζας

Η εμπιστοσύνη των αγορών στην προσπάθεια εξυγίανσης και αναδιάρθρωσης αποδεικνύεται ακόμη και από το γεγονός ότι το ποσοστό που κατέχουν οι ξένοι θεσμικοί στο Μετοχικό Κεφάλαιο της Τράπεζας έφτασε σήμερα στο 20% από 5% που ήταν το Μάρτιο του 2004.

Στα παραπάνω βέβαια συνέβαλλε και η διαφαινόμενη επίλυση του Ασφαλιστικού με την υπαγωγή του Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης των Υπαλλήλων της Τράπεζας στις διατάξεις του νόμου 3371/2005, κίνηση που, σύμφωνα με τους εμπνευστές της, θα διασφαλίσει τα ασφαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και θα αντιμετωπίσει το τεράστιο αναλογιστικό έλλειμμα του ταμείου, ύψους €: 1.108XX , εν όψει της εφαρμογής των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων.

Στοιχείο επίσης ενδεικτικό της ευεργετικής επίδρασης των αλλαγών στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αυτό των αποτελεσμάτων.

Έτσι το προσωπικό της Τράπεζας, παρά τις ποικίλες αντιξοότητες και τις αναπόφευκτες αναστατώσεις, κατάφερε να περιορίσει την εσωστρέφεια και την απαισιοδοξία και να βελτιώσει τις επιδόσεις του επιβεβαιώνοντας παράλληλα την κεφαλαιώδη σημασία που κατέχει στην πορεία ανάκαμψης της Τράπεζας, όντας η αιχμή του δόρατος της ανάπτυξης.

Παρά το σημαντικό χρόνο που χάθηκε κατά την περίοδο των απεργιακών κινητοποιήσεων και ύστερα από μια τριετή ζημιογόνα πορεία, πέτυχε στο 9μηνο της χρήσης 2005 κερδοφορία περίπου €:100XX, γεγονός που εκτιμήθηκε με το νέο πνεύμα εξασφαλίζοντας απτά οφέλη. Κατά τις κρίσεις του Δεκέμβρη 2005 εργαζόμενοι, ειδικά σε θέσεις ευθύνης, που υλοποίησαν τους στόχους ανταμείφθηκαν με προαγωγές (χωρίς ν' ακουστούν ιδιαίτερες ενστάσεις περί ευνοιοκρατίας) ενώ επίκειται αναλογικά και η υλική επιβράβευση τους.

Όμως το κλίμα αντιπαράθεσης σε επίπεδο επίσημης εκπροσώπησης (Προεδρείο Συλλόγου) όχι μόνο παραμένει αλλά εντάθηκε. Πέρα από τους χαρακτηρισμούς περί αναληθσίας, παρανομίας, αυταρχισμού, ζητήθηκε και η παραίτηση του Προέδρου του Δ. Σ. κ. Γεώργιου Προβόπουλου .

Αιτίες αυτή τη φορά στάθηκαν η αναφορά στο Ενημερωτικό Δελτίο της Τράπεζας για την αύξηση του Μετοχικού της Κεφαλαίου της συμμετοχής

της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων (98,5%) στο συνδικαλιστικό τους φορέα, ως ενδεχόμενου επιχειρηματικού κινδύνου. Στην ανακοίνωση βέβαια του Συλλόγου δε γίνεται μνεία για την αναφορά, ως επιχειρηματικού κινδύνου, της δυνατότητας του Δημοσίου να επηρεάζει σημαντικά τη Στρατηγική της Τράπεζας.

Επίσης η μη καταβολή διαφόρων χρηματικών παροχών, που με το χρόνο είχαν αποκτήσει χαρακτήρα μονιμότερου εισοδήματος, αλλά και η άρνηση της Διοίκησης για δεύτερη χρονιά να υπογράψει επιχειρησιακή σύμβαση με τους όρους που ίσχυαν μέχρι και το 2003 (καθολικότητα και παγιοποίηση επιδομάτων) και βασικά επιχειρήματα τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων και τη χορήγηση των παραπάνω μόνο εφ' άπαξ.

Στον αντίποδα των παραπάνω κινείται η τελευταία ανακοίνωση του Προέδρου του Δ. Σ., ο οποίος σε ένα αισιόδοξο μήνυμα συγχαίρει για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και ως αποτέλεσμα της αλλαγής νοοτροπίας λόγω της αναδιάρθρωσης, δηλώνει ότι ατενίζει με σιγουριά τη νέα χρονιά και διαβεβαιώνει ότι όλες οι κινήσεις του αποσκοπούν στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη της Τράπεζας, ώστε να εξασφαλίσουν ένα καλλίτερο μέλλον για όλους τους εμπλεκόμενους.

Είναι εμφανής και θα πρέπει στο σημείο αυτό να σχολιαστεί η έλλειψη ενός εξειδικευμένου εναλλακτικού επιχειρησιακού σχεδίου από την πλευρά του συλλογικού συνδικαλιστικού φορέα των εργαζομένων, που να απαντά αξιόπιστα στις προκλήσεις της εποχής, υπό την έννοια ότι θα αναλύει και θα εκτιμά τα νέα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα, χωρίς να μεταθέτει τα όποια προβλήματα στο επίπεδο των σχέσεων Εργαζομένων – Διοίκησης – Μετόχων. Σε σχετική συζήτηση με τον Πρόεδρο της Ο Τ Ο Ε κ. Δημήτριο Τσουκαλά και με μέλη του Προεδρείου του Συλλόγου Εργαζομένων στην Εμπορική Τράπεζα, παραδέχτηκαν την προαναφερθείσα έλλειψη, επισημαίνοντας ωστόσο τη βεβαιότητά τους και για τις επερχόμενες αλλαγές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I Ελληνόγλωσση

1. **Εγκύκλιος Διοίκησης Εμπορική Bank**, Αριθμός 1490, Προς Όλο το Προσωπικό, 29 Δεκεμβρίου 2005
2. **Ενημερωτικό Δελτίο για την Αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου της Εμπορική Bank**, Σύμβουλος Έκδοσης Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Νοέμβριος 2005
3. **Ι Ν Ε Γ Σ Ε Ε – Α Δ Ε Δ Υ** : Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση – Ετήσια Έκθεση 2005
4. **Ι Ν Ε Ο Τ Ο Ε** : Σχέδιο Έρευνας : Τα Στελέχη του Τραπεζικού Τομέα στη Ελλάδα, 2001
5. **Νικολαΐδης Χ.** : Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα, Θεσσαλονίκη 2004
6. **Ο Τ Ο Ε** : Ανακοίνωση Νο 26, 01 Δεκέμβρη 2005
7. **Παπαδάκης Β.** : Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Τόμος Α΄ Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
8. **Πρόσωπο με Πρόσωπο** : Μήνυμα του Προέδρου προς το Προσωπικό και τους Μετόχους, Τακτική Έκδοση του Ομίλου της Εμπορική Bank για το προσωπικό, Απρίλιος 2005
9. **Σημίτης Κ.** : Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996 – 2004, Πόλις 2005
10. **Σύλλογος Εργαζομένων Εμπορικής Τράπεζας** : Ανακοινώσεις Νο: 40,48,50,52,54,55,56. Αθήνα 2005
11. **Χρυσόγονος Κ. – Στεργίου Α. – Σωτηρέλης Γ.** : Γνωμοδότηση για το Νόμο 3371/2005, Σύλλογος Εργαζομένων Εμπορικής Τράπεζας, Ιούνιος 2005

II Ξενόγλωσση

1. **Abelshauser W**,: Περιοδικό Der Spiegel, 51/2005.
2. **Baroso JM**, :The Economist, 12/2005, The World in 2006,
3. **Begg D. – Fischer S. – Dornbusch R.** : Εισαγωγή στην Οικονομική, Τόμοι Α΄, Κριτική 1998
4. **Cappelli P.** : The New Deal at Work, Harvard Business School Press 1999
5. **European Industrial Relations Review** : Variable pay accord in banking, Pages 15 - 18 , October 2003
6. **Gosling J.- Mintzberg H.** :Πέντε Κατευθύνσεις της Σκέψης των Μάνατζερ, Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Δεκέμβριος 2005
7. **Kotter J.** : Οκτώ Λόγοι Αποτυχίας των Αλλαγών, Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Σεπτέμβριος 2005
8. **Krug J.** : Why Do They Keep Living ? , Harvard Business Review, February 2003
9. **Manville B. – Ober J.** : Building a Company of Citizens, Harvard Business Review, January 2003
10. **Newsweek**, January 30,2006
11. **Rifkin J.** : The European Dream, Polity 2004
12. **Trichet JC**, :Der Spiegel, 52/2005
13. **Wendell F.**:Human Resources Management, Fifth Edition, Houghton Mifflin,2003