



Πανεπιστήμιο **Μακεδονίας**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Δ. Μιχαήλ
Επίκουρος Καθηγητής
του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**«ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ»**

ΣΕΒΑΣΤΗ ΚΑΪΔΟΥ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	3
i) ΟΙ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	3
ii) ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	11
i) ΟΡΙΣΜΟΣ.....	11
ii) ΛΟΓΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	15
iii) ΕΙΔΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	16
iv) ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	21
v) ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΑΠΟ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΧΩΡΩΝ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
Η ΕΡΕΥΝΑ.....	29
i) Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	29
ii) ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	30
iii) ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	38
Α) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	38
Β) ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	47
Γ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	55
Δ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	60
Ε) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	68
ΣΤ) ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	71
iv) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	77
v) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν συντελεστεί σε παγκόσμιο επίπεδο, εξαιτίας της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας και της ταχύτατης διάδοσης της πληροφορίας, μέσω του διαδικτύου, έχουν αλλάξει το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι αλλαγές αυτές ήταν αναμενόμενο να επηρεάσουν και τον τομέα των τραπεζών.

Η θεσμική απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, εξαιτίας της αυξημένης χρήσης της τεχνολογίας οδήγησαν στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες σήμερα καλούνται να αναπροσαρμόσουν τις οργανωτικές τους δομές και τα διάφορα συστήματα εργασίας, που εφαρμόζουν, αν θέλουν να επιβιώσουν μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον λειτουργίας τους.

Η ανάγκη των τραπεζών για τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους και οι σύγχρονες ανάγκες των εργαζομένων, επιβάλλουν στις τράπεζες τη χρήση μεγαλύτερης ευελιξίας στην οργάνωση της εργασίας. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες απαιτούν από τις τράπεζες ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Στην εργασία αυτή γίνεται προσπάθεια να καταγραφούν οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, η αναγκαιότητα ευελιξίας στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων των τραπεζών και κατά πόσο κάποιες ελληνικές τράπεζες εφαρμόζουν διάφορα είδη ευελιξίας.

Έτσι το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις αλλαγές, που έχουν συντελεστεί στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, και συγκεκριμένα περιλαμβάνει i) τις διαρθρωτικές αλλαγές, που συνέβησαν στις τράπεζες, γενικά, και ii) τις εξελίξεις, που έχουν λάβει χώρα, στο χώρο των ελληνικών τραπεζών.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική προσέγγιση της «ευελιξίας»: α) ορισμός, β) λόγοι εισαγωγής της ευελιξίας, γ) είδη ευελιξίας, δ) θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της εφαρμογής της και ε) περιπτώσεις υιοθέτησης της ευελιξίας από τράπεζες διαφόρων χωρών.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εμπειρική έρευνα: i) την ερευνητική μέθοδο, ii) το προφίλ των τραπεζών, iii) τα ευρήματα, iv) τα συμπεράσματα και iv) τις προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ι) ΟΙ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Την τελευταία δεκαετία ο τραπεζικός κλάδος, σε όλες τις χώρες, βρίσκεται υπό συνεχείς διαρθρωτικές, οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα και το θεσμικό πλαίσιο, στο οποίο λειτουργεί, έχει αλλάξει δραστικά. Αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι η ουσιαστική απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο καθώς και η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80, η απασχόληση στον τραπεζικό κλάδο εμφάνιζε ανάπτυξη, ενώ στη δεκαετία του '90 η εξέλιξη αυτή αντιστράφηκε, και σε πολλές ώριμες τραπεζικά χώρες παρατηρήθηκαν απώλειες θέσεων εργασίας στον κλάδο με ανησυχητικούς ρυθμούς. Αξιοσημείωτο είναι πάντως ότι η μείωση της απασχόλησης χτυπά αρχικά τις παραδοσιακές τράπεζες και κατόπιν τις συνεταιριστικές (mutual and cooperative banks), ενώ κατά κανόνα οι τράπεζες επενδύσεων δεν είχαν μέχρι πρόσφατα επηρεαστεί. Έτσι στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες είναι βιομηχανικά αναπτυγμένες και τραπεζικά ώριμες, οι τράπεζες δε δημιουργούν πλέον νέες θέσεις απασχόλησης.

Οι αλλαγές, που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό χώρο και έχουν επηρεάσει την απασχόληση άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, είναι :

A) η απελευθέρωση των αγορών και οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο των τραπεζών.

Με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, οι έλεγχοι των επιτοκίων και οι υποχρεωτικές τοποθετήσεις των καταθέσεων περιορίστηκαν ή καταργήθηκαν. Επίσης απαγορεύσεις ή προηγούμενες εγκρίσεις ή επιβολές ανώτατων ορίων από τις κεντρικές τράπεζες καταργήθηκαν για όλες τις τράπεζες. Αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών ήταν η κατάργηση του διαχωρισμού του έργου και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, των επενδυτικών τραπεζών και των εταιρειών επενδύσεων. Έτσι οι τράπεζες σήμερα διαχειρίζονται μετοχές και ομολογίες, ενώ προσφέρουν και υπηρεσίες ασφαλειών. Ταυτόχρονα, όμως, και πολλές άλλες εταιρείες, όπως οι ασφαλιστικές, προσφέρουν υπηρεσίες πληρωμών και πιστώσεων. Όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των

παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τις τράπεζες και την περαιτέρω αύξηση του ανταγωνισμού.

Η επίδραση στην απασχόληση των παραπάνω διαρθρωτικών αλλαγών είναι μάλλον θετική. (βλέπε Κ. Κανελλόπουλος, Γ. Τσατήρης, Θ. Μητράκος, 1998, σελ. 52).

Β) η αποδιαμεσολάβηση

Με την ευρεία έννοια, ο όρος αποδιαμεσολάβηση (disintermediation) αναφέρεται στην ικανότητα των χρηστών των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών να ικανοποιούν τις χρηματοοικονομικές τους ανάγκες, χωρίς να καταφεύγουν στα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η αποδιαμεσολάβηση επηρέασε αρχικά τις εμπορικές τράπεζες και στη συνέχεια επηρέασε και τις υπόλοιπες τράπεζες.

Γ) η εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Ο τραπεζικός κλάδος επηρεάστηκε περισσότερο από όλους από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, ειδικότερα την ανάπτυξη δικτύων, τηλεπικοινωνιών και βάσεων δεδομένων. Οι τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν για πολλούς σκοπούς όπως:

- ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών εντός και εκτός συνόρων, με αποτέλεσμα την αύξηση της διεθνοποίησης
- αυτόματη εκτέλεση πολλών επαναλαμβανόμενων λειτουργιών με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την επέκταση του κλάδου
- νέες υπηρεσίες στους πελάτες, όπως πλαστικό χρήμα, αυτόματες συναλλαγές μέσω μηχανών, τηλετραπεζική (e-banking, phone-banking).
- Ανάπτυξη καινοτόμων, περισσότερο διαφοροποιημένων και προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των πελατών υπηρεσιών.

Αυτές οι τεχνολογικές τομές επέτρεψαν οι προηγούμενες τραπεζικές υπηρεσίες, τώρα να παράγονται με λιγότερο προσωπικό, με αποτέλεσμα την κατάργηση θέσεων εργασίας, επειδή κάποιοι εργαζόμενοι, κυρίως ανειδίκευτοι καθίσταντο περιττοί. Η χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας απαιτεί περισσότερη ειδικευμένη εργασία, καθώς και προσωπικό μερικής απασχόλησης. Ταυτόχρονα, όμως, το κόστος των τραπεζικών εργασιών έγινε φθηνότερο με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ζήτηση των τραπεζικών προϊόντων και έτσι η αρνητική επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση να μειωθεί ή και να αντιστραφεί.

Επιπλέον αυτό που επηρεάστηκε από την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών ήταν η αλλαγή της επαγγελματικής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού προς αναβαθμισμένες και πιο απαιτητικές ειδικότητες. Δακτυλογράφοι, διατρήτριες έπαψαν να υπάρχουν, ενώ τελευταία μειώνεται και ο αριθμός των ταμιών, των εργαζομένων στα λογιστήρια και στις εργασίες back office. Ταυτόχρονα νέες ειδικότητες δημιουργήθηκαν, όπως οικονομικοί αναλυτές, μελετητές, ειδικοί στα χρηματοοικονομικά και χρηματιστηριακά προϊόντα, εξειδικευμένοι στη διαχείριση οικονομικών κινδύνων, πωλητές προϊόντων δικτύου, ασχολούμενοι με το private banking, account officers, εσωτερικοί ελεγκτές κ.ά.

Αποτέλεσμα επίσης της χρήσης της τεχνολογίας και της απελευθέρωσης των αγορών ήταν η μετακίνηση του κέντρου βάρους, από τα γραφειοκρατικά και διοικητικά καθήκοντα, σε εμπορικές δραστηριότητες και στην προσέλκυση και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ο αριθμός των απασχολούμενων στην πρώτη γραμμή, που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, αυξήθηκε, καθώς οι πελάτες σήμερα είναι πιο απαιτητικοί. Οι εργαζόμενοι αυτοί απαιτείται να είναι καλοί πωλητές και με τη βοήθεια της μηχανογράφησης να μπορούν να δίνουν επαγγελματικές και ειλικρινείς συμβουλές, να δημιουργούν και να διατηρούν μια διαρκή σχέση με τους πελάτες.

Ακόμη η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, που είχε σαν αποτέλεσμα την τυποποίηση πολλών εργασιών, οδήγησε στην αποκέντρωση ορισμένων διαδικασιών κυρίως εκτελεστικού χαρακτήρα προς χαμηλότερα επίπεδα είτε σε επίπεδο καταστήματος είτε σε περιφερειακές διευθύνσεις ενισχύοντας ταυτόχρονα τον επιτελικό υποστηρικτικό ρόλο των κεντρικών υπηρεσιών. Η τάση για αποκέντρωση είναι διάχυτη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, διότι έτσι οι τράπεζες ανταποκρίνονται ευέλικτα στις απαιτήσεις της αγοράς.

Δ) οι συγχωνεύσεις και εξαγορές

Η επίπτωση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στον τομέα της τραπεζικής απασχόλησης εξαρτάται σε κάθε περίπτωση από τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των τραπεζών, που συγχωνεύονται. Έτσι εάν τα δίκτυα ή οι δραστηριότητες των συγχωνευόμενων τραπεζών είναι συμπληρωματικές, τότε δεν αναμένεται αρνητική επίπτωση στην απασχόληση. Εάν όμως η συγχώνευση ή η εξαγορά γίνεται με σκοπό την επίτευξη των οικονομιών κλίμακας μεταξύ τραπεζών που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές και παρέχουν τα ίδια τραπεζικά προϊόντα, τότε η επίδραση στην απασχόληση αναμένεται να είναι αρνητική.

Ε) η Οικονομική και Νομισματική Ένωση είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθούν, στις χώρες-μέλη της, συνθήκες νομισματικής και γενικότερα μακροοικονομικής σταθερότητας, με χαμηλά δημόσια ελλείμματα και μειούμενο το δημόσιο χρέος καθώς και σταδιακή πτώση των επιτοκίων. Οι αλλαγές αυτές άλλαξαν ριζικά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνταν οι τράπεζες. Πολλές εργασίες σχετικές με την ανταλλαγή συναλλάγματος εξαφανίστηκαν ή μειώθηκαν δραστικά, λόγω της ύπαρξης ενός ενιαίου νομίσματος σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας έμειναν χωρίς αντικείμενο εργασίας και μετακινήθηκαν σ' άλλες θέσεις εργασίας.

Ταυτόχρονα όμως η μείωση του κόστους των συναλλαγών, η εξαφάνιση των συναλλαγματικών κινδύνων και η μακροοικονομική σταθερότητα αναμένεται να ασκήσουν θετικές επιπτώσεις στις επενδύσεις, στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στην απασχόληση. Η πτώση των επιτοκίων που επέβαλλε η Ευρωπαϊκή Ένωση τόνωσε τον τομέα των χορηγήσεων των τραπεζών και αύξησε την επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Επίσης λόγω της εξάλειψης των συναλλαγματικών κινδύνων από μεταβολές ισοτιμιών μεταξύ ευρωπαϊκών νομισμάτων, νέα επενδυτικά προϊόντα –όπως μετοχές ευρωπαϊκών χρηματιστηρίων, ξένα ομόλογα κ.λ.π.- προσφέρονται στους έλληνες επενδυτές και αυξάνουν τον διακρατικό κύκλο εργασιών των τραπεζών. Έτσι η αρχική αρνητική επίπτωση στην τραπεζική απασχόληση καθίσταται θετική.

Στ) η λειτουργία των τραπεζών σ' ένα παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, αύξησε τον ανταγωνισμό και επέβαλε την προσαρμογή των τραπεζών στις νέες συνθήκες. Η παράταση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών, για το συγχρονισμό με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα των άλλων χωρών, είναι επιβεβλημένη. Αυτό, όμως, επηρεάζει την απασχόληση καθώς απαιτεί τη χρήση μεγαλύτερης ευελιξίας για να μπορέσει να γίνει η προσαρμογή ομαλά.

Ζ) οι προοπτικές αξιοποίησης νέων αγορών. Αυτό συμβαίνει και στις ελληνικές τράπεζες, όπου υπάρχει μια αυξανόμενη διείσδυσή τους στις βαλκανικές και παρευξείνιες χώρες, και επηρεάζει θετικά την απασχόληση.

Η) η παρατεταμένη ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας και η πτώση του χρηματιστηρίων σε ολόκληρο τον κόσμο έχει επιφέρει μείωση των κερδών των τραπεζών. Κέρδη, που προέρχονταν από χρηματιστηριακές πράξεις και διαχείριση μετοχών, έχουν μειωθεί σημαντικά. Η επίδραση αυτή στην τραπεζική απασχόληση είναι αρνητική. Ταυτόχρονα, όμως, οι τράπεζες για την εξισορρόπηση της μείωσης

των κερδών τους στρέφονται στην ενίσχυση της χορήγησης των δανείων και του retail banking, εκμεταλλευόμενες την πτώση των επιτοκίων που επέβαλλε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Επίσης μεγάλη έμφαση δίνεται από τις τράπεζες στο private banking. Όλα αυτά, όμως, επηρεάζουν θετικά την απασχόληση, καθώς αυξάνονται τα παρεχόμενα επενδυτικά προϊόντα και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

ii) ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Στα πλαίσια των ανωτέρω αλλαγών, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό. Από το 1990 και μετά, οι τράπεζες στην Ελλάδα βρίσκονται σε μια διαδικασία αλλαγών και αναδιοργάνωσης. Ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 25% περίπου από το 1995 και μέχρι το 2001. (βλέπε πίνακα 1).

Πίνακας 1: Η ανάπτυξη σε όλες τις κατηγορίες του χρηματοοικονομικού τομέα.

Χρονιά	Αριθμός εργαζομένων στον χρηματοοικονομικό τομέα*
1995	241.000
1996	249.000
1997	257.000
1998	291.000
1999	293.000
2000	303.000
2001	313.000

*Οι παραπάνω αριθμοί αντιπροσωπεύουν το συνολικό αριθμό εργαζομένων, που απασχολούνται σ' όλες τις υπηρεσίες του χρηματοοικονομικού τομέα (τράπεζες, ασφάλειες, κ.λ.π.), με σχέση εξαρτημένης ή ανεξάρτητης εργασίας.

Πηγή: Ελληνική Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (Ε.Ε.Σ.Υ), όπως δημοσιεύθηκε στο τεύχος EIRR 345, 2002, p.18

Από το 6.7% που αποτελούσαν το 1997 οι εργαζόμενοι στις τράπεζες του συνολικού εργατικού δυναμικού αυξήθηκε στο 7.8% το 2001. Το 2001 οι εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας στις τράπεζες έφτανε το 10% των συνολικά εργαζομένων με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε μια φάση ανάπτυξης με τον αριθμό των εργαζομένων να έχει αυξηθεί από 61,052 το 1998 σε 62,276 το 2001.(βλέπε πίνακα 2).

Πίνακας 2: Οι διαστάσεις της αναδιοργάνωσης στις ελληνικές τράπεζες, 1998-2001.

	Εργαζόμενοι		Καταστήματα		ATMs	
	1998	2001	1998	2001	1998	2001
Κεντρική Τράπεζα	3,184	3.090	28	28	-	-
Ελληνικές Τράπεζες	51.182	45.941	2.460	2.216	2.566	3.642
Ξένες Τράπεζες	3.892	4.753	113	181	106	283
Ειδικές Τράπεζες	5.726	8.450	201	645	15	579
Συνεταιριστικές Τράπεζες	252	492	32	59	-	30
Σύνολο	61,052	62.726	2,806	3.129	2,687	4.534

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ), όπως δημοσιεύθηκε στο τεύχος ΕΙΡΡ 345, 2002, σελ. 19.

Έτσι παρ' όλο που ο κλάδος βρίσκεται σε διαδικασία αναδιοργάνωσης, ακόμη δεν έχουν υπάρξει απώλειες θέσεων, αν και αυτοί που επηρεάζονται περισσότερο είναι οι μεγαλύτεροι σε χρόνια υπηρεσίας και οι λιγότερο καταρτισμένοι υπάλληλοι.

Ταυτόχρονα μια σειρά από συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν λάβει χώρα, οδηγώντας στην εξολοκλήρου ή στη μερική ιδιωτικοποίηση των τραπεζών του δημοσίου. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές λειτούργησαν σαν εργαλείο για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού και σαν μέσο από την ελληνική κυβέρνηση για την είσοδο της Ελλάδας ΟΝΕ.

Στα πλαίσια αυτών των συγχωνεύσεων και εξαγορών έγινε και η εξαγορά της Ιονικής τράπεζας, μιας τράπεζας του δημοσίου, από την ALPHA τράπεζα το 1998, δημιουργώντας έτσι τη δεύτερη μεγάλη τράπεζα στον ελληνικό χώρο μετά την ΕΘΝΙΚΗ. Το 1998 η ιδιωτική τράπεζα ΠΕΙΡΑΙΩΣ απορρόφησε τη Χiosbank και τη ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ – ΘΡΑΚΗΣ, καθώς επίσης απέκτησε και τα υποκαταστήματα που είχαν στην Ελλάδα η Chase Manhattan και η Credit Lyonnais. Το 1999 η EFG Eurobank εξαγόρασε την τράπεζα Εργασίας. Επίσης η Εθνική απέκτησε την Κτηματική. Επίσης το 1999 ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση της ΕΤΒΑ διαθέτοντας το 30% των μετοχών της μέσω του Χ.Α.Α, η οποία ολοκληρώθηκε το 2002 με την απόκτησή της από την τράπεζα Πειραιώς. Επιπλέον το 2001 η κυβέρνηση διέθεσε το 12.5% των μετοχών της Αγροτικής.

Οι συγχωνεύσεις αυτές, όμως, δημιούργησαν προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις και προστριβές μεταξύ των σωματείων των συγχωνευόμενων τραπεζών. Μεγαλύτερο βέβαια ήταν το πρόβλημα όταν η τράπεζα που εξαγόραζε ήταν ιδιωτική και η αποκτώμενη ήταν του δημοσίου, κάτι το οποίο όμως δε συνέβαινε σε

τόσο έντονο βαθμό όταν και οι δύο τράπεζες, που συγχωνεύονταν ήταν του δημοσίου.

Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, που σε άλλες χώρες οδήγησαν στο κλείσιμο καταστημάτων (π.χ. στην Αγγλία), στην Ελλάδα δεν συνέβη ακόμη κάτι τέτοιο, αντιθέτως όμως άνοιξαν πολλά νέα υποκαταστήματα για να ικανοποιήσουν τις αυξημένες ανάγκες των πελατών.

Επίσης πολλές νέες υπηρεσίες και νέα τραπεζικά προϊόντα έχουν εισαχθεί για να ικανοποιήσουν τους απαιτητικούς πελάτες (phone-banking, mobile-banking, online-banking, home-banking κ.α.). Οι νέες υπηρεσίες και γενικά όλη αυτή η αναδιοργάνωση που συνέβη και συμβαίνει στον τραπεζικό χώρο δημιούργησε περισσότερες θέσεις εργασίας από ότι κατέστρεψε, επηρεάζοντας κυρίως τους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους και εκείνους με τις λιγότερες δεξιότητες και ικανότητες (unskilled).

Η προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες, όπου είναι απαραίτητο, αντιμετωπίζεται με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και προσλήψεις νέων, που διαθέτουν τα προσόντα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των σύγχρονων τραπεζικών αναγκών. Τελευταία η Εθνική προχώρησε σε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, δίνοντας οικονομικά κίνητρα σε όσους αποχωρήσουν, για να ανανεώσει το προσωπικό της, ενώ παρόμοια προγράμματα τρέχουν ήδη στην EFG Eurobank και στην Alpha Bank ενώ στην τράπεζα Πειραιώς 114 υπάλληλοι έχουν κάνει χρήση του προγράμματος της εθελουσίας εξόδου.

Ακόμη πρέπει να σημειωθεί στις αλλαγές που έχουν γίνει στις ελληνικές τράπεζες η συμφωνία, που επιτεύχθηκε, το 2002, μεταξύ της ΟΤΟΕ και της ΕΕΤ για τη μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας από 38 ώρες και 20 λεπτά σε 37 ώρες και την επέκταση του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων των τραπεζών κατά 30 λεπτά επιπλέον, στο τέλος του χρόνου λειτουργίας τους. Έτσι σήμερα τα καταστήματα των τραπεζών λειτουργούν από τις 8:00-2:30μμ από Δευτέρα μέχρι και Πέμπτη και την Παρασκευή από τις 8:00-2:00μ.μ. ενώ το ωράριο εργασίας είναι για Δευτέρα μέχρι Πέμπτη από τις 7:45-15:15 και την Παρασκευή από τις 7:45-14:45.

Όλες οι παραπάνω οι αλλαγές, που συντελέστηκαν και συνεχίζουν να συντελούνται, απαιτούν την υιοθέτηση μεγαλύτερης ευελιξίας, όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, από την πλευρά των τραπεζών, προκειμένου να ελαττώσουν το λειτουργικό τους κόστος και να αυξήσουν την κερδοφορία τους

και την ανταγωνιστικότητά τους, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και του ανοίγματος των αγορών.

Στις επόμενες παραγράφους θα εξετάσουμε λοιπόν, τι εννοούμε όταν λέμε ευελιξία και ποιοι ήταν οι λόγοι που γενικότερα οδήγησαν στην υιοθέτηση της ευελιξίας σ' όλους τους κλάδους και όχι μόνο στον κλάδο των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΥΕΛΙΞΙΑ

ι) ΟΡΙΣΜΟΣ

Η δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει τις εισροές της σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις ανάγκες παραγωγής έτσι ώστε να μην επιβαρύνεται με την περίσσεια καλείται «ευελιξία» (Beardwell and Holden, 1997). Η έννοια της ευελιξίας στην αγορά εργασίας, που ήταν απόρροια της εργοδοσίας για διεύρυνση της ελευθερίας της στη ρύθμιση των όρων απασχόλησης, άρχισε να αναπτύσσεται στην Ευρώπη στις δεκαετίες του '70 και '80, ως αποτέλεσμα των δυσκολιών και των αλλαγών που αντιμετώπισαν οι οικονομίες της.

Η έννοια της ευέλικτης επιχείρησης αναφέρεται για πρώτη φορά από τον J. Atkinson, ο οποίος κάνοντας λόγο για την ευελιξία (λειτουργική, αριθμητική και οικονομική), που πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς, καταλήγει σ' ένα μοντέλο, όπου διακρίνει τους εργαζόμενους σε εργαζόμενους του πυρήνα (core group) και σε εργαζόμενους στην περιφέρεια (Atkinson, J., 1984). Οι εργαζόμενοι του πυρήνα, οι οποίοι προστατεύονται από τις διακυμάνσεις της ζήτησης, είναι μόνιμοι και πλήρους απασχόλησης. Και γι' αυτό είναι αυτοί που μπορούν να υποστηρίξουν τη λειτουργική ευελιξία. Είναι εργαζόμενοι που διαθέτουν εμπειρία, δεξιότητες και γνώσεις, οι οποίες είναι απόλυτα απαραίτητες για την επιχείρηση. Επειδή είναι αυτοί που καλύπτουν τη λειτουργική ευελιξία (multi-skilling, multi responsibilities), απαιτείται από την πλευρά της επιχείρησης η προσφορά συνεχούς επιμόρφωσης και επανεκπαίδευσης.

Οι εργαζόμενοι στην «περιφέρεια» διακρίνονται σε δύο γκρουπ: α) σ' αυτούς που είναι πλήρους απασχόλησης και που τους προσφέρεται μια δουλειά, αλλά όχι απαραίτητα, και μια καριέρα και β) σ' αυτούς που είναι part-time και προσωρινά απασχολούμενοι και έχουν μεγαλύτερη ανασφάλεια από τους προηγούμενους. Οι εργαζόμενοι αυτοί υποστηρίζουν την αριθμητική ευελιξία της επιχείρησης και η επιχείρηση τους απασχολεί για όσο χρονικό διάστημα τους χρειάζεται. Μεταξύ αυτών και της επιχείρησης δεν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και ούτε τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν μια καριέρα. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους

μπορούν εύκολα να αποκτηθούν από την αγορά εργασίας και γι' αυτό η σχέση τους με την επιχείρηση είναι προσωρινή.

Ο Handy (Lundy, O. and Cowling, 1996) παρουσίασε ένα σχήμα ευέλικτης επιχείρησης με τη μορφή «τριφυλλιού» (shamrock), βασισμένο σε τρεις ομάδες εργαζομένων:(α)στα στελέχη (διευθυντικά και τεχνικοί), που κατέχουν καλά τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και το πώς πρέπει να διοικείται. Η ομάδα αυτή έχει συμβόλαιο μακράς (σχετικά μόνιμης) διάρκειας, ασκούν επιρροή στη λήψη των αποφάσεων και είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.(β) στους εργαζόμενους με εξειδικευμένη γνώση, οι οποίοι απασχολούνται κυρίως με συμβόλαια περιορισμένης χρονικής διάρκειας και υπεργολαβίες.(γ)στους εργαζόμενους με σχέση εργασίας μερικής απασχόλησης, που καλύπτουν παροδικές ανάγκες της επιχείρησης.

Βέβαια ο παραπάνω διαχωρισμός των εργαζομένων, που προτάθηκε από τον Atkinson και Handy δεν ταιριάζει σ' όλες τις περιπτώσεις, έχει δημιουργήσει φιλονικίες και δε φαίνεται να επιβεβαιώνεται προς το παρόν (Beardwell, J. and Holden, Co, 1994). Έτσι εκτός από τους περιφερειακά εργαζόμενους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και συμβάσεις part-time απασχόλησης, την αριθμητική ευελιξία υποστηρίζουν και εκείνοι που εργάζονται με συμβάσεις υπεργολαβίας, συμβάσεις έργου, συμβάσεις μισθωτών υπηρεσιών μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης και συμβόλαια μηδενικών ωρών(zero hours:όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν να είναι διαθέσιμοι όταν τους χρειασθούν, μια μορφή σύμβασης, που εξασφαλίζει τον εργοδότη, προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία, όχι όμως και τον εργαζόμενο. Παρ' όλα αυτά φαίνεται να εξυπηρετεί κάποιες ομάδες εργαζομένων). Επίσης μια άλλη ακραία μορφή απασχόλησης, που στηρίζει την αριθμητική ευελιξία, είναι η εξασφάλιση ορισμένων ωρών εργασίας την εβδομάδα και η ανάληψη από την πλευρά του εργαζόμενου της υποχρέωσης να είναι διαθέσιμος για το διπλάσιο των ωρών αυτών, αν οι συνθήκες το απαιτήσουν.

Η διάκριση όμως μεταξύ «πυρήνα» και «περιφερειακών» εργαζομένων δεν ταιριάζει σ' όλες τις επιχειρήσεις. Έτσι μπορεί κάποιος εργαζόμενος να θεωρούνται ότι είναι εργαζόμενος του «πυρήνα», παρ' όλο που εργάζεται για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Π.χ. κάποιος ο οποίος εγκαθιστά ένα πρόγραμμα κομπιούτερ σε μια επιχείρηση, παρ' όλο που μπορεί να μην τον συνδέει μια μόνιμη σχέση με την εταιρεία και μόλις τελειώσει τη δουλειά του να φύγει, να θεωρείται εργαζόμενος «πυρήνα» για όσο χρόνο εργάζεται εκεί. Επίσης ο διαχωρισμός αυτός δε συνάδει μ'

όλες τις επιχειρήσεις, όπως π.χ. με τα Mc Donald's, όπου οι εργαζόμενοι του που είναι part-time βρίσκονται στην καρδιά της επιχείρησης. (Stredwick J.& Ellis S., 1998 p.11).

Ο όρος της ευελιξίας, σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναφέρεται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής, όπου απαιτείται υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και προσόντων. Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που απαιτούν από τις επιχειρήσεις την υιοθέτηση ευελιξίας και αντιπροσωπεύουν αυτή την αλλαγή(EC Green Paper, 1997). Πρώτον, οι αλλαγές και οι καινοτομίες στα προϊόντα και τις τεχνολογίες είναι τόσο ραγδαίες, που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων βασίζεται στην ικανότητα των εργαζομένων τους να δημιουργούν τη γνώση. Σήμερα κυρίαρχη είναι η επιχείρηση που μαθαίνει (learning organisation). Το ανθρώπινο δυναμικό που έχει υψηλή μόρφωση και εκπαίδευση είναι το κλειδί της επιτυχίας. Η συνεχής μάθηση είναι αναγκαία για να μπορέσει η επιχείρηση να επιβιώσει σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δεύτερον οι πελάτες είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό στην αγορά και αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να οργανώσουν την παραγωγή τους κατά τέτοιο τρόπο που να παραμένουν καινοτόμες και ευέλικτες. Τρίτον είναι τα πληροφοριακά συστήματα (ICT), όπου έχουν οδηγήσει στη μείωση του κόστους και του χρόνου αποθήκευσης, επεξεργασίας και διάχυσης της πληροφορίας.

Οι Barney Olmsted και Suzanne Smith (1997) έδωσαν δύο ορισμούς για την έννοια της ευελιξίας, έναν από τη σκοπιά του εργοδότη και ένα από τη σκοπιά του εργαζομένου.(Avery C. and Zabel D.,2001,p.2). Έτσι σύμφωνα με τον ένα ορισμό η ευελιξία νοείται ως η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβολές των οικονομικών συνθηκών:προσλαμβάνοντας, απολύοντας, αντικαθιστώντας ή μετακινώντας το ανθρώπινο δυναμικό όποτε και όπου χρειάζεται, και βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες / προϊόντα, για να γίνουν πιο ανταγωνιστικά, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και μειώνοντας το κόστος. Σύμφωνα με τον ορισμό από τη σκοπιά του εργαζομένου, η ευελιξία νοείται ως η ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμόζει το χρόνο, που δουλεύει και το μέρος, που δουλεύει, σύμφωνα με τις προσωπικές του ανάγκες. Να μπορεί να αρχίζει και να σταματά τη δουλειά του, όποτε έχει ανάγκη, να διακόπτει τη δουλειά του για να συνεχίσει τις σπουδές του ή για φτιάξει οικογένεια, να φροντίσει τα παιδιά του ή τους γέρους γονείς του ή για να συνέλθει από την αρρώστια του.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Martinez-Lucio και Blyton (1994) η ευελιξία ορίζεται ως η ελευθερία της επιχείρησης να διαφοροποιεί και να προσαρμόζει την ποσότητα και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού της στις αλλαγές της ζήτησης.

Η διαφορά στα είδη ευελιξίας, που εφαρμόζουν οι χώρες της Ευρώπης σε σύγκριση με την Αμερική, είναι ότι η Ευρώπη επιτάσσει την εισαγωγή ευελιξίας μέσα από διαπραγματεύσεις των εταιρών, δηλαδή της εργοδοσίας από τη μία πλευρά και των εργαζομένων από την άλλη. Στην Αμερική στα πλαίσια της αύξησης των κερδών και της αξίας των μετοχών, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε απολύσεις (downsizing) χωρίς διαπραγματεύσεις και χωρίς να λαμβάνουν πρόνοια για τους εργαζόμενους, που βρίσκονται χωρίς δουλειά. Η αγοράς λειτουργούν με κανόνες πλήρης απελευθέρωσης και ο μοναδικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της χρηματιστηριακής τους αξίας (Cappelli, P., 1999, ch. 3). Αντιθέτως στην Ευρώπη ισχύει το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Μοντέλο, όπου υπάρχουν κανόνες, που προστατεύουν τους εργαζόμενους, και μέσω διαπραγματεύσεων των εταιρών (Kaisergurber., 1997) γίνεται προσπάθεια για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος και για τα δύο μέρη. Έτσι στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην λειτουργική ευελιξία αλλά και στα άλλα είδη ευελιξίας χωρίς να προτάσσεται ως μοναδική λύση από την αρχή η απόλυση των εργαζομένων. Η απώλεια θέσεων εργασίας είναι η έσχατη λύση, όταν δε μπορεί να γίνει τίποτα άλλο. Αλλά ακόμη και σ' αυτή την περίπτωση υπάρχει πρόνοια γι' αυτούς που απολύονται ή πρόκειται να απολυθούν, δίνοντας έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτισή τους, έτσι ώστε να είναι απασχολήσιμοι (employability), όταν βρεθούν χωρίς δουλειά. Επιπλέον δημιουργούνται ταμεία στήριξης για εκείνους που θα συνταξιοδοτηθούν πριν συμπληρώσουν τα απαραίτητα χρόνια προϋπηρεσίας ή απολυθούν. Αυτό είναι το «κοινωνικό πρόσωπο» της Ευρώπης. Βέβαια τελευταία το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Μοντέλο υφίσταται έντονη κριτική (η ανεργία στην Ευρώπη είναι μεγαλύτερη από ότι στην Αμερική) και υπάρχει έντονος προβληματισμός, για το αν τελικά μπορεί να πετύχει το σκοπό του.

ii) ΛΟΓΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, όπου κάποιος έμπαινε σε μια δουλειά και έπαιρνε σύνταξη από αυτή, έπαψε πια να υπάρχει. Πλέον οι εργαζόμενοι ζουν κάτω από το στρες της απόλυσης είτε εξαιτίας της ανάγκης μείωσης των λειτουργικών δαπανών είτε εξαιτίας της έλλειψης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας απαιτούν από τους εργαζόμενους να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση για να προλαβαίνουν τις εξελίξεις. Η ανάγκη για υιοθέτηση ευελιξίας είναι πια γεγονός.

Έτσι την ευελιξία την απαιτούν οι εργοδότες, για λόγους μείωσης του κόστους (**management driven flexibility**), αλλά και οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους (**employee driven flexibility**)(Gunnigle, P., Turner, T., Morley, M., 1998,pp430-442), γιατί θεωρούν ότι κάποιος βαθμός ευελιξίας θα διευκολύνει τις νέες συνθήκες ζωής και εργασίας και θα εξασφαλίσει θέσεις απασχόλησης (Tue, 1992).

Συγκεκριμένα οι λόγοι που οδήγησαν στην εισαγωγή της ευελιξίας είναι:

α) η είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας και οι πολλαπλοί ρόλοι, που καλείται αυτή να υπηρετήσει. Η ανατροφή των παιδιών απαιτεί την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας, για να μπορέσει η γυναίκα να ανταποκριθεί στα καθήκοντά της.

β) η ανάγκη φροντίδας των ηλικιωμένων

γ) η τάση πολλών να θέλουν να δουλεύουν λιγότερες ώρες για να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στον εαυτό τους και την οικογένειά τους.

δ) η ανάγκη στελέχωσης και συγκράτησης των ικανών εργαζομένων. Η ευελιξία χρησιμοποιείται ως εργαλείο όχι μόνο για την προσέλκυση των πιο ικανών για τη στελέχωση μιας επιχείρησης αλλά και για τη συγκράτηση των αξιότερων στην επιχείρηση.

ε) η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας και για ορθολογική χρήση όλων των συντελεστών παραγωγής

στ) η ανάπτυξη μιας παγκόσμιας οικονομίας, που επιβάλλει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν περισσότερες ώρες για να μπορούν να συμβαδίζουν μ' όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

ζ) η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού και της αβεβαιότητας, που επικρατεί στην αγορά

η) η ανάγκη για μείωση του κόστους, στα πλαίσια της στρατηγικής μείωσης του κόστους που εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις.

θ) η ανάγκη μεταφοράς του ρίσκου σε τρίτους εκτός της επιχείρησης,

ι) η ανάγκη να επιτευχθεί συνδυασμός των αναγκών της επιχείρησης (high quality and productivity) και των αναγκών των εργαζομένων.

ια) η ανάπτυξη της τεχνολογίας, που επιβάλλει νέες μορφές εργασίας όπως η τηλεργασία (teleworking).

ιβ) η ανάγκη προώθησης ορισμένων μορφών ευελιξίας από τις εθνικές κυβερνήσεις των κρατών στα πλαίσια είτε της πολιτικής τους για μείωση της ανεργίας π.χ. η μερική απασχόληση χρησιμοποιείται επιθετικά ως μέτρο καταπολέμησης της ανεργίας είτε της κοινωνικής πολιτικής τους, όπως π.χ. για προστασία της μητρότητας. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις η ευελιξία προτάσσεται ως λύση για την αντιμετώπιση των διακυμάνσεων της ζήτησης (π.χ. συμβόλαια ορισμένου χρόνου) λόγω των περιορισμών που θέτει ο νόμος στις απολύσεις.

ιγ) η ανάγκη για επέκταση του ωραρίου.

ιδ) η ανάγκη για βελτίωση των συνθηκών εργασίας, μείωση της μονοτονίας της εργασίας και η ανάγκη για τη δημιουργία μονοπατιών καριέρας (career-paths).

ιε) η ανάγκη για προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών που συνεχώς αλλάζουν.

ιστ) η ανάγκη να αυξηθεί ο αριθμός αυτών που μπορούν να εργαστούν. Έτσι η τηλεργασία και η εργασία από το σπίτι δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους με κινητικά προβλήματα να εργαστούν, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν στο φυσικό χώρο της εργασίας τους.

iii) ΕΙΔΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων ειδών ευελιξίας. Οι τέσσερις κύριες κατηγορίες ευελιξίας είναι:

- 1) η λειτουργική ευελιξία
- 2) η αριθμητική ευελιξία
- 3) η ευελιξία ωραρίου
- 4) η οικονομική ευελιξία.

Μια άλλη διάκριση της ευελιξίας είναι σε **εσωτερική και εξωτερική** και σε **ποιοτική και ποσοτική**. Η εσωτερική-ποιοτική ευελιξία, σε αντιδιαστολή με την εξωτερική-ποσοτική ευελιξία, που αναφέρεται στην αριθμητική προσαρμογή του προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, αναφέρεται στις μεταβολές των ωραρίων εργασίας, στην εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων (οριζόντια

και κάθετα) για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα διάφορα είδη ευελιξίας.

Πίνακας 1. Είδη ευελιξίας.

Μορφές Ευελιξίας	Ποσοτική Ευελιξία	Ποιοτική Ευελιξία
Εξωτερική Ευελιξία	<p>Μορφές Απασχόλησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • συμβάσεις αορίστου χρόνου • συμβάσεις ορισμένου χρόνου • συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών, μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης • συμβάσεις εποχιακής απασχόλησης • συμβάσεις εργασίας κατόπιν κλήσης <p><i>αριθμητική ευελιξία και/ή συμβατική ευελιξία</i></p>	<p>Σύστημα Παραγωγής</p> <ul style="list-style-type: none"> • υπεργολαβίες • εξωτερίκευση εργασιών (outsourcing) • συμβάσεις έργου <p><i>γεωγραφική ευελιξία</i></p>
Εσωτερική Ευελιξία	<p>Χρόνος εργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • μείωση εργάσιμων ωρών • υπερωρίες/μερική απασχόληση • νυχτερινή εργασία/βάρδιες • εργασία Σάββατο και Κυριακή • συμπιεσμένος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας • ευέλικτα ωράρια εργασίας • μη τακτικές ώρες εργασίας <p><i>χρονική ευελιξία</i></p>	<p>Οργάνωση της εργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • περιστροφή σε διάφορες θέσεις εργασίας • ομαδική/ατομική εργασία • εργαζόμενοι πολλαπλών ρόλων και πολλαπλών δεξιοτήτων • ομάδες εργασίας • οι εργαζόμενοι υπεύθυνοι για: το σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση, την καινοτομία και την τεχνολογία <p><i>λειτουργική ευελιξία</i></p>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000, p.20.

Πάντως εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα παραπάνω είδη ευελιξίας διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων χωρών.(Gunnigle, P., Turner, T., Morley, M., 1998, pp. 430-442 και Goudswaard, A., Nanteuil, M., 2000.). Διαφορές υπάρχουν επίσης και ανάλογα με τον κλάδο, τα διάφορα είδη απασχόλησης και τη φύση των

εργασιακών σχέσεων. Επίσης οι στρατηγικές της ευελιξίας εφαρμόζονται σε συμπληρωματική και όχι σε αποκλειστική βάση. Έτσι μπορεί να γίνει συνδυασμός της εξωτερικής με την εσωτερική ευελιξία, να εφαρμοστεί κάποιο είδος και στη συνέχεια να αντικατασταθεί.

A) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

(Εσωτερική-ποιοτική ευελιξία)

Η λειτουργική ευελιξία μπορεί να οριστεί σαν μια εσωτερική στρατηγική της επιχείρησης, που σχεδιάζεται από την επιχείρηση για να προσαρμόζει το προσωπικό της και να αναπτύσσει τις ικανότητες του, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί σ' ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Επιτυγχάνεται μέσω των ομάδων εργασίας, των εργαζομένων πολλαπλών δεξιοτήτων (multi-skilled) και πολλαπλών ρόλων (multi-tasking), του μοιράσματος της ίδιας θέσης εργασίας (job sharing) και της περιστροφής μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας (job rotation).

Ειδικότερα μπορεί να εμφανισθεί με τη μορφή της οριζόντιας ευελιξίας (όταν ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετικές εργασίες του ίδιου επιπέδου δεξιοτήτων δηλ. ευρύ φάσμα παρεμφερών καθηκόντων) της κάθετης ευελιξίας (όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκτελέσει και μια άλλη εργασία κατώτερης ή ανώτερης βαθμίδας ή απαιτήσεων ή να μετακινηθεί σε διάφορες θέσεις μεταξύ τμημάτων, τομέων, υπηρεσιών) και της γεωγραφικής ευελιξίας (όταν ο εργαζόμενος μετακινείται σε άλλη περιοχή) (Ξηροτύρη –Κουφίδου, Σ., 2001). Θεωρείται ότι συμβάλλει στον εμπλουτισμό της εργασίας, που είναι στοιχείο ικανοποίησης για τον εργαζόμενο, στην ομαδική εργασία, στην αναδιοργάνωση των εργασιών και στη συμμετοχή των εργαζομένων. Συνδυάζει σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των εργοδοτών (για αυξημένη παραγωγικότητα, ποιότητα κ.λ.π.) με τις ανάγκες των εργαζομένων (πιο εμπλουτισμένη εργασία, αυξημένη υπευθυνότητα κ.λ.π.).

Ευρύτατη είναι η χρήση του θεσμού σε χώρες με έντονο το συνδικαλιστικό κίνημα, γιατί η εισαγωγή του έγινε με αντάλλαγμα την εξασφάλιση θέσεων εργασίας ή τη συμμετοχή στις αποφάσεις σε επίπεδο επιχείρησης. (Treu, 1992). Αυτό συνέβη στη Γερμανία και το Βέλγιο. Στη Βρετανία ο θεσμός προωθήθηκε μέσω των Ιαπωνικών επιχειρήσεων, όπου κυρίαρχο ρόλο έχει η ομαδική εργασία (Blyton, 1996). Η εξάπλωσή του όμως στη Βρετανία είναι σχετικά περιορισμένη, γεγονός που οφείλεται α) στη μη διάθεση των εργοδοτών να αναλάβουν το υψηλό κόστος εκπαίδευσης, που απαιτεί η λειτουργική ευελιξία και

β) στην αντίδραση των εργαζομένων, που δε θέλουν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες (Blyton, 1996).

B) ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

(Εξωτερική –ποσοτική ευελιξία)

Η αριθμητική ευελιξία, ή αλλιώς ευελιξία στελέχωσης, αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αυξομειώνει τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού της ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης. Στην Ευρώπη ήταν δύσκολη η εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής, που να υποστηρίζει την αριθμητική ευελιξία, καθώς η εθνική νομοθεσία πολλών κρατών έθετε περιορισμούς στις απολύσεις και στις προσλήψεις. Έπρεπε λοιπόν να γίνει αποκανονικοποίηση, με την άρση των άκαμπτων κανόνων ρύθμισης της αγοράς εργασίας και να δημιουργηθούν συνθήκες ευελιξίας στο χώρο εργασίας μέσα από συνεννόηση, διαπραγματεύσεις και συμφωνίες σε επίπεδο επιχείρησης, διασφαλίζοντας παράλληλα τη μη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους.

Οι άτυπες μορφές εργασίας, όπως οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η μερική απασχόληση(στην Ελλάδα σχετικοί νόμοι είναι ο Ν.1892/1990, Ν.2639/1998 και Ν.2874/2000, αν και ο θεσμός της μερικής απασχόλησης προϋπήρχε αυτών των νόμων), η τηλεργασία και η εργασία στο σπίτι, οι συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών μέσω ιδιωτικών γραφείων (στην Ελλάδα σχετικός νόμος που την καθιέρωσε είναι ο Ν.2956/2001), η εργασία κατόπιν κλήσης(labour on call ή zero hours) αλλά και η εξωτερίκευση της εργασίας μέσω της υπεργολαβίας και των συμβάσεων έργου είναι πρακτικές που αυξάνουν την αριθμητική ευελιξία. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα συμβόλαια απασχόλησης ορισμένου χρόνου είναι σχεδόν η βασική μορφή πρόσβασης των νέων στην αγορά εργασίας (Sparrow and Hiltrop, 1994: 494) και είναι ιδιαίτερα αυξημένα στο δημόσιο τομέα (Blyton, 1996). Το θέμα της αριθμητικής ευελιξίας απασχόλησε ιδιαίτερα τη Βρετανία και την Ισπανία, ενώ η Γερμανία και η Σουηδία έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργική ευελιξία.(Blyton, 1996). Επίσης σταθερή αύξηση παρουσιάζουν οι θεσμοί της υπεργολαβίας και της μερικής απασχόλησης.

Στην Ελλάδα οι νόμοι 2639/1998 και 2874/2000 θεσπίζουν κίνητρα για την προώθηση της μερικής απασχόλησης. Έρευνα όμως που πραγματοποιήθηκε από το ΙΝΕ **(Οκτώβριος 2002)**έδειξε ότι οι δύο νόμοι δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την προώθηση της μερικής απασχόλησης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Έτσι παρά την αύξηση του κόστους των υπερωριών, μέτρο που

χρησιμοποιήθηκε και σ' άλλες ευρωπαϊκές χώρες για την αύξηση της μερικής απασχόλησης και τη μείωση της ανεργίας, το συγκεκριμένο μέτρο δεν απέδωσε στην ελληνική πραγματικότητα, και επιβεβαίωσε τις αρχικές επιφυλάξεις των ελλήνων βιομηχάνων, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του νόμου (2874/2000) (εφημερίδα «ΒΗΜΑ» 26/04/2002).

Γ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(Εσωτερική ποσοτική ευελιξία)

Η ευελιξία του χρόνου εργασίας αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει τη διάρκεια της παρεχόμενης εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της. Πρόκειται για μια εσωτερική-ποσοτική στρατηγική της επιχείρησης που τη βοηθά να προσαρμόζεται στις διακυμάνσεις της ζήτησης, χωρίς να προβαίνει σε αυξομειώσεις του προσωπικού.

Εκτός από τις υπερωρίες, που είναι ένα ευρέως διαδεδομένο μέτρο αντιμετώπισης των διακυμάνσεων της ζήτησης, άλλα είδη χρονικής ευελιξίας, που επιβάλλουν οι σύγχρονες εργασιακές συνθήκες, είναι ο ετήσιος διακανονισμός του χρόνου εργασίας, οι βάρδιες, η συμπίεση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας (compressed workweek), η ηλεκτρονική αποθήκευση(banked time) δεδουλευμένων ωρών εργασίας ατομικά για τον κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια λήψη αδειών, αντί για την πληρωμή υπερωριών.

Δ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ευελιξία στις αμοιβές σημαίνει αποδέσμευση του καθορισμού των αμοιβών από τις εθνικές, κλαδικές ή άλλες συλλογικές συμβάσεις και προσδιορισμό των αμοιβών με βάση τις τοπικές συνθήκες της κάθε επιχείρησης. Έτσι ο καθορισμός των αμοιβών μπορεί να γίνει σε ατομική βάση για κάθε κλάδο, επιχείρηση και εργαζόμενο ατομικά με διάφορα κριτήρια.

Τα κυριότερα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αμοιβών, είναι:

A) η παραγωγικότητα-απόδοση του εργαζόμενου (performance-related pay)

B) η υπηρεσιακή αξιολόγηση του εργαζόμενου (merit pay)

Γ) η κερδοφορία της επιχείρησης (profit sharing).

Με βάση τα ανωτέρω κριτήρια, δίνονται στους εργαζόμενους είτε κάποιο συνολικό ποσό (bonus), που μπορεί να είναι είτε ατομικό είτε ομαδικό είτε μετοχές ή μερίσματα. Έτσι ο μισθός δεν είναι σταθερός αλλά μεταβλητός. Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση καταφέρνει να μετατρέψει τους μισθούς των εργαζομένων από

σταθερά σε μεταβλητά έξοδα, που μπορεί να τα ελέγχει και να τα αναπροσαρμόζει, όταν οι συνθήκες το απαιτούν(π.χ. πτώση της ζήτησης, μείωση των κερδών). Αυτή εξάλλου η τάση της μετατροπής των σταθερών εξόδων σε μεταβλητά είναι κυρίαρχη στη σύγχρονη διοικητική λογιστική(Garrison Noreen, 2000).

Επιπλέον η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και τα αποτελέσματα της επιχείρησης αυξάνει την υποκίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ βελτιώνει δραστικά την παραγωγικότητα τους. Η υιοθέτηση συστημάτων συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης δίνει στον εργαζόμενο το συναίσθημα ότι η επίτευξη των αποτελεσμάτων είναι και δική του υπόθεση. Ήδη στην Ευρωπαϊκή Ένωση ενθαρρύνεται ιδιαίτερα η υιοθέτηση τέτοιων ευέλικτων συστημάτων αμοιβών.

iv) ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ευελιξίας είναι: η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση του της ψυχολογικής φόρτισης των εργαζομένων και η ελάττωση των απουσιών και των αποχωρήσεων του προσωπικού, η αύξηση της ηθικής ικανοποίησης και της αυτονομίας των εργαζομένων, η διευκόλυνση στην εισαγωγή της τεχνολογίας, ομαλή αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, η μείωση του λειτουργικού κόστους, η αύξηση της κερδοφορίας και η διατήρηση θέσεων εργασίας. Η ευελιξία επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο στελέχωσης.

Βέβαια αν και η αύξηση της κερδοφορίας αναφέρεται στα οφέλη από την υιοθέτηση της ευελιξίας, μελέτες που έχουν γίνει δεν μπόρεσαν να αποδείξουν πόσο η εμπορική επιτυχία οφείλεται στην ευελιξία της εργασίας (Creagh, M., 1997.).

Βέβαια παρά τα οφέλη, που σε αρκετές περιπτώσεις συνεπάγεται η υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας, υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις. Έτσι δεν είναι λίγες οι φορές που διαταράσσεται το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων, μειώνεται η εμπιστοσύνη τους και αυξάνεται η ανασφάλειά τους(ILO, 'Part-time work:Solution or trap, Perspectives', in international Labour Review, Vol.136, No 4, 1997) (Letourneux V., 1998). Γεγονός που συμβαίνει κυρίως με τους part-time εργαζόμενους και γενικότερα με τους εργαζόμενους στις διάφορες μορφές άτυπης εργασίας και που για την προστασία τους, εκδόθηκε το Μάη του 1997 σχετική οδηγία (97/81/EC) από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Για να έχουν και αυτοί που

απασχολούνται με διάφορες μορφές «άτυπης» απασχόλησης τα ίδια δικαιώματα και να μην υφίστανται διακρίσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης (Social partners reach framework agreement on part-time work, EUROPEAN FOUNDATION for the improvement of Living and Working Conditions, 1997.).

Επίσης για να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες από την εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων εργασίας σε μια επιχείρηση προτείνεται η ανάθεση πρωτοβουλιών σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (empowerment) (Stredwick, J., Ellis, S., 1998).

Παρά όμως τις προσπάθειες για αμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων της ευελιξίας, πρόσφατη έρευνα, που διεξήχθη, (Goudswaard, A., Matthieu de Nanteuil, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000) κατέδειξε ότι η ευελιξία είναι απίθανο να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας συνολικά, και ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η εξωτερική ή ποσοτική ευελιξία φαίνεται να είναι επιζήμια για τους εργαζόμενους και τα θετικά αποτελέσματα της λειτουργικής ευελιξίας να είναι περιορισμένα και να μην μπορούν να αντισταθμίσουν τα αρνητικά, όπως τη μονοτονία της εργασίας και την αύξηση της έντασης της δουλειάς.

Και το ερώτημα που τίθεται είναι αν υπάρχει ανάγκη για νέες ρυθμίσεις που θα εξαλείψουν τις αρνητικές επιπτώσεις από την ευελικτοποίησης των επιχειρήσεων. Σίγουρα τα εθνικά συστήματα των εργασιακών σχέσεων μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Έρευνα έχει αποδείξει ότι, όταν υπάρχουν θεσπισμένες με νόμο εργασιακές σχέσεις μεταξύ κυβέρνησης και κοινωνικών εταίρων, και η εισαγωγή της ευελιξίας γίνεται κατόπιν διαβουλεύσεων μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, τότε τόσο λιγότερες είναι οι αρνητικές επιπτώσεις της (Goudswaard, A., Matthieu de Nanteuil, 2000).

Παρά όμως τις αρνητικές επιπτώσεις, πολλές επιχειρήσεις μεταξύ αυτών και τράπεζες, προχωρούν στην υιοθέτηση διαφόρων μορφών ευελιξίας που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, γιατί κρίνεται ότι οι θετικές επιπτώσεις είναι περισσότερες. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται περιπτώσεις υιοθέτησης ευέλικτων μορφών εργασίας από τράπεζες διαφόρων χωρών.

ν) ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΑΠΟ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΧΩΡΩΝ

α) Ισπανία

Στην **Ισπανία** η αναδιοργάνωση στις τράπεζες πραγματοποιήθηκε δια μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, που επέτρεψε την απλοποίηση των διαδικασιών. Έτσι πολλές θέσεις εργασίας που απαιτούσαν λίγα προσόντα μειώθηκαν και αυξήθηκαν οι θέσεις των υψηλών και μεσαίων στελεχών. Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε η **part time απασχόληση**. Η **εξωτερίκευση** πολλών εργασιών, μέσω της υπεργολαβίας, συνέβη για πολλές λειτουργίες των τραπεζών, ακόμη και στρατηγικού χαρακτήρα. Η **πρόωρη συνταξιοδότηση και η εθελουσία έξοδο** χρησιμοποιήθηκαν σαν πρακτικές από διάφορες τράπεζες στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης, όπως έγινε στην περίπτωση της banco Exterior (EIRR 285,11, OCTOBER 1997, SPAIN Restructuring deal at Banco Exterior). Επίσης στα ταμιευτήρια (savings banks) το 1997 επιτεύχθηκε συμφωνία για **τη μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας** στις 35 ώρες αλλά και επέκταση του ημερήσιου χρόνου λειτουργίας από τις 8:00-21:00 για το 5% των καταστημάτων καθώς και επέκταση της λειτουργίας κατά το Σάββατο για το 2% των καταστημάτων (EIRR 294,10, JULY 1998, SPAIN 35-hour week in savings banks). Σήμερα τα ταμιευτήρια είναι ανοιχτά το απόγευμα της Πέμπτης και κλειστά το Σάββατο. Η πίεση για την επέκταση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών τα απογεύματα προήλθε από το σύλλογο καταναλωτών (Users and Consumers Organisation) αλλά και από δύο οργανισμούς managers του τραπεζικού χώρου (Spanish Association of Private Banking, AEB, και ACARL) (Goudswaard, A., and Matthieu de Nanteuil, 2000)

β) Αγγλία

Στην **Αγγλία** η αναδιοργάνωση χαρακτηρίστηκε από το κλείσιμο καταστημάτων, την **εξωτερίκευση εργασιών**, ακόμη και στρατηγικού χαρακτήρα, σε ειδικές εταιρείες (όπως σε εταιρείες software), **τη μεταφορά εργασιών σε κέντρα**, τη διάκριση των λειτουργιών, ανάλογα με τα προσόντα που απαιτούνταν για την κάθε λειτουργία, και την εισαγωγή νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, εξαιτίας της πίεσης που ασκήθηκε από την παροχή τραπεζικών προϊόντων από μη τραπεζικές εταιρείες. Έγινε **εισαγωγή της βάρδιας** σε πολλές τράπεζες, λόγω της καθιέρωσης της 24ωρης λειτουργίας ορισμένων τμημάτων. Επίσης δόθηκε έμφαση στους **multi-skilled workers** και στην **οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων**

όχι μόνο για να εμπλουτιστεί η δουλειά των υπαλλήλων και να μην είναι μονότονη αλλά και για να δημιουργηθούν μονοπάτια καριέρας. (Goudswaard, A., and Matthieu de Nanteuil, 2000)

Η **National Westminster Bank** εισήγαγε ευέλικτα προγράμματα εργασίας για να συγκρατήσει στο προσωπικό της τις καλά εκπαιδευμένες γυναίκες, οι οποίες διαφορετικά θα εγκατέλειπαν την τράπεζα λόγω αυξημένων προσωπικών υποχρεώσεων τους, αλλά και για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της (που απαιτούσαν να εξυπηρετηθούν αργά το απόγευμα και τα Σαββατοκύριακα). Έτσι εφάρμοσε **job sharing, ευέλικτα ωράρια, την τηλεργασία, part-time απασχόληση και διαλείμματα καριέρας (career breaks), διάρκειας μέχρι και πέντε χρόνια.**(Avery, C., and Zabel, D., 2001).

γ) Φιλανδία

Στη **Φιλανδία**, η εξωτερίκευση λειτουργιών αφορούσε μόνο μη στρατηγικού χαρακτήρα λειτουργίες και δόθηκε μεγάλη έμφαση στην **ομαδική εργασία**. Ταυτόχρονα η τράπεζα Finish λειτουργεί από τις **7:00 το πρωί ως τις 9:00 το βράδυ έχοντας δύο βάρδιες εργασίας και χρησιμοποιώντας και την part-time απασχόληση.** (Goudswaard, A., and Matthieu de Nanteuil, EUROPEAN FOUNDATION, 2000).

δ) Δανία

Στη **Δανία** η οικονομική κρίση του 1990 επηρέασε τις τράπεζες, οι οποίες είδαν τα χρέη τους να αυξάνονται και τα κέρδη τους να μειώνονται αρκετά. Έτσι έγιναν συγχωνεύσεις τραπεζών στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης τους, οι οποίες συνοδεύτηκαν από κλείσιμο καταστημάτων και απολύσεις προσωπικού, προκειμένου να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη. Εξαιτίας της χαλαρής νομοθεσίας, που ίσχυε στη Δανία, οι απολύσεις ήταν μια εύκολη υπόθεση για τις τράπεζες. Έρευνα, όμως, έδειξε ότι απολύοντας προσωπικό δε μειώθηκαν τα κόστη λειτουργίας, όχι μόνο λόγω των αποζημιώσεων, που δίνονταν σ' αυτούς, που απολύονταν, αλλά και γιατί αυτοί που παρέμεναν ήταν οι πιο ακριβοπληρωμένοι. Η πρακτική της **πρόωρης συνταξιοδότησης** χρησιμοποιήθηκε για το πλεονάζον προσωπικό, που ήταν μεγάλο σε ηλικία και είχε λίγες δεξιότητες. Ταυτόχρονα οι τράπεζες δημιουργούσαν «τράπεζες εύρεσης εργασίας» για να βοηθήσουν τα άτομα που έμεναν χωρίς δουλειά να βρουν άλλη εργασία.

Το **ωράριο εργασίας στις τράπεζες της Δανίας είναι ευέλικτο και καθορίζεται με συμφωνίες, που πραγματοποιούνται σε επίπεδο τραπεζών.** Έτσι

υπάρχουν κύριες ώρες εργασίας (**core time**), στη διάρκεια των οποίων όλοι υποχρεούνται να είναι παρόντες στη δουλειά τους, ενώ οι υπόλοιπες ώρες, που πρέπει να εργαστούν για να συμπληρωθεί το ωράριο τους, είναι αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του, αν θα δουλεύουν πριν ή μετά τις κύριες ώρες εργασίας τους. Με συμφωνία που επιτεύχθηκε το 1997 επιτράπηκε το 5% των καταστημάτων να λειτουργούν και το Σάββατο από τις 8:45 το πρωί μέχρι τις 4:15 το μεσημέρι, εφόσον βέβαια συμφωνήσουν και οι υπάλληλοι. Μάλιστα για να δελεάσουν τους υπαλλήλους πρόσφεραν είτε μια επιπλέον εβδομάδα κανονικής άδειας ή επιπλέον μισθό.(Mayer, G., Andersen T., and Muller, M., 2001).

ε) Αυστρία

Σε αντίθεση με τη Δανία, στην **Αυστρία** συνέβησαν συγχωνεύσεις χωρίς όμως απολύσεις λόγω της αυστηρής νομοθεσίας. Οι πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση του προβλήματος του πλεονάζοντος προσωπικού, που δημιουργήθηκε λόγω των συγχωνεύσεων, ήταν η **πρώωρη συνταξιοδότηση, η part-time απασχόληση μέσω του μοιράσματος της ίδιας θέσης εργασίας (job sharing) και η μετακίνηση των εργαζομένων από καταργούμενες θέσεις εργασίας σε άλλες θέσεις εντός της τράπεζας (redeployment)**. Το ωράριο εργασίας είναι ευέλικτο με κύριες ώρες εργασίας (core time) κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να είναι στην εργασία τους και οι υπόλοιπες ώρες, που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του ωραρίου τους, μπορούν να δουλεύουν είτε πριν είτε μετά τις κύριες ώρες εργασίας, εφόσον συμφωνηθεί κάτι τέτοιο. Μάλιστα στην Erste Bank και στην Tiroler Sparkasse(Ταμειευτήριο) δεν υπάρχει διαχωρισμός σε κύριες ώρες εργασίας και δευτερεύουσες, αλλά οι υπάλληλοι, μετά από τη σύμφωνη γνώμη των προϊσταμένων τους, μπορούν να έρχονται και να φεύγουν από τη δουλειά τους ανάλογα με τις ανάγκες τους και τις ανάγκες της τράπεζας. Η λειτουργία όμως των τραπεζών το Σάββατο δεν επιτρέπεται.

Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της αυστηρής νομοθεσίας που απαγορεύει τη λειτουργία των τραπεζών το Σάββατο, η **εξωτερίκευση των εργασιών (outsourcing)** χρησιμοποιήθηκε και χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ. Έτσι υπάρχουν σύμβουλοι πώλησης τραπεζικών προϊόντων, οι οποίοι δε λειτουργούν βάσει του περιορισμένου ωραρίου, που έχουν οι τράπεζες, αλλά προσφέρουν τις υπηρεσίες τους οποιαδήποτε ώρα επιλέξει ο πελάτης. Τις περισσότερες φορές μάλιστα δεν ανήκουν στο προσωπικό των τραπεζών. Επίσης για τον ίδιο λόγο

έχουν δημιουργηθεί και τα **'bank shops'**, τα οποία προσφέρουν τα ίδια προϊόντα με ένα κατάστημα τραπεζής, αλλά λειτουργούν τις ίδιες ώρες με τα supermarkets και τα εμπορικά καταστήματα μέσα στα οποία λειτουργούν(για παράδειγμα από τις 9πμ μέχρι τις 5μμ το Σάββατο). (Mayer, G., Andersen, T.,and Muller, M., 2001).

στ) Γαλλία

Στη Γαλλία η τράπεζα **Credit Lyonnais**, όταν το 1997 έπρεπε να μειώσει το προσωπικό της στα πλαίσια της αναδιοργάνωσής της, εφάρμοσε τη **μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας, τη μετακίνηση υπαλλήλων της από μια θέση σε άλλη, την part-time απασχόληση, την πρόωρη συνταξιοδότηση και την εθελουσία έξοδο**. Με τη μείωση του χρόνου εργασίας από 39 ώρες σε 33ώρες εβδομαδιαίως, για τους 7000 εργαζομένους της από τους 35000 συνολικά, θα περισώζονταν 1000 θέσεις εργασίας. Στην περίπτωση μάλιστα της εθελουσίας εξόδου, πέρα από την αποζημίωση που έδινε, πρόσφερε και δάνεια σ' εκείνους που θα ξεκινούσαν μια δική τους δουλειά ή πλήρωνε τη διαφορά για δύο χρόνια σ' εκείνους που θα πήγαιναν σε άλλη δουλειά με λιγότερα χρήματα.(EIRR 280,28, MAY 1997, Credit Lyonnais reaches deal on redundancy programme).

ζ) Ιταλία

Στην Ιταλία η **Banca di Roma** στα πλαίσια της μείωσης του κόστους, που προέρχονταν από τις δαπάνες προσωπικού, εφάρμοσε τα ακόλουθα:

i) **τη μείωση του χρόνου εργασίας κατά μια μέρα το μήνα**. Τη μέρα αυτή δε θα την πληρώνονταν και θα μπορούσαν είτε να λείψουν μια μέρα το μήνα ή οι 8 ώρες, που είναι μια εργάσιμη ημέρα, να μοιραστούν σε διάφορες μέρες μέσα στο μήνα.

ii) **απαγόρευσε και περιορίσε τις υπερωρίες μόνο σε πολύ επείγουσες περιπτώσεις και αντί για την πληρωμή τους προσφέρονταν μια μέρα ρεπό**.

iii) **μείωσε τις ημέρες αργίας για την τράπεζα**.

iv) **ανέστειλε για τους υπαλλήλους τα bonus που συνδέονταν κερδοφορία της τράπεζας**.

v) **εφάρμοσε την part-time απασχόληση όχι μόνο για τους υπαλλήλους αλλά και για τους managers**.

vi) **Μείωσε τις δαπάνες για τα ταξίδια των εργαζομένων**.

(EIRR 292,30,MAY 1998, ITALY, Restructuring in the banking sector)

η) Ολλανδία

Στην **Ολλανδία** η συγχώνευση της ABN με την Amro Bank δημιούργησε πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού που αντιμετωπίστηκε με τη **μετακίνηση των υπαλλήλων από μια θέση σε άλλη (mobility unit) και την πρόωρη συνταξιοδότηση**.(EIRR 297,22,OCTOBER 1998,Employability deal at ABN Amro Bank).

Επίσης η **Rabobank**, μετά τη συμφωνία που επιτεύχθηκε σε επίπεδο τράπεζας, έδωσε τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της να αποφασίζουν από κοινού με τους προϊσταμένους τους αν θα δουλεύουν περισσότερο ή λιγότερο από τις στάνταρ 36 ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.(EIRR,318,9, JULY 2000). Επίσης με την ίδια συμφωνία δόθηκε στους υπαλλήλους η δυνατότητα να διακόπτουν την εργασία τους για διάστημα μέχρι και 13 εβδομάδες (career breaks) καθώς και η δυνατότητα τηλεργασίας.

θ) Γερμανία

Στη **Γερμανία η τράπεζα Bremer Landesbank** έχει ένα ευέλικτο ωράριο λειτουργίας, μετά τις διαπραγματεύσεις που μεσολάβησαν μεταξύ του συμβουλίου των εργαζομένων και της διοίκησης. Η τράπεζα λειτουργεί από τις 7:30-18:30, ενώ αποκλίσεις, ως προς την έναρξη και τη λήξη του ωραρίου, μπορεί να υπάρχουν ανάλογα με τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων. Το κάθε τμήμα, ανάλογα με τη λειτουργία που επιτελεί, είναι αυτόνομο να αποφασίσει ποιες ώρες θα λειτουργεί για να επιτελέσει τα καθήκοντά του.

ι) Καναδάς

Στον Καναδά η τράπεζα Royal Bank of Canada, η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες του Καναδά, για να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων της και να συνδυάσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της με τις επιθυμίες των υπαλλήλων της, εφαρμόζει:

- i)το job sharing,
- ii)την εργασία από το σπίτι (homeworking, teleworking),
- iii) την part-time απασχόληση,
- iv)ευέλικτα ωράρια εργασίας, όπως ο συμπιεσμένος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας (compressed workweek) αλλά και η διάκριση των ημερήσιων ωρών εργασίας σε κύριες (core time), κατά τις οποίες οι υπάλληλοι πρέπει οπωσδήποτε να παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας τους, και δευτερεύουσες, οι οποίες μπορούν

να δουλεύονται πριν ή μετά από τις κύριες ώρες εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των υπαλλήλων και τις ανάγκες της τράπεζας, και

ν)το e-learning για να είναι το προσωπικό της ενημερωμένο.

Μάλιστα έρευνα που έγινε το 1998 σε 1700 υπαλλήλους της τράπεζας έδειξε ότι τα ευέλικτα συστήματα εργασίας που χρησιμοποιούσε η τράπεζα αύξησαν την παραγωγικότητα και δεν εμπόδισαν την προαγωγή των υπαλλήλων. Το 94% των υπαλλήλων ήταν ικανοποιημένο από τα διάφορα είδη ευελιξίας που εφαρμόζε η τράπεζα. Οι πελάτες ήταν ικανοποιημένοι και όλα αυτά είχαν αντίκτυπο στην κερδοφορία της τράπεζας που είχε αυξηθεί.(Avery C., and Zabel, D., 2001)(Case Studies of Alternative Working Arrangements and changes in Working Time, April 1997,Canadian Labour Market and Productivity Center)(www. acerra.ca/ francais/papers/ Gaining That Edge.pdf).

ια) Αμερική

Στην Αμερική η τράπεζα **First Tennessee** για να συγκρατήσει τους υπαλλήλους της και να μη φύγουν σ' άλλες τράπεζες, εφαρμόσε ευέλικτα συστήματα εργασίας, που ικανοποιούσαν τις ανάγκες και τις επιθυμίες και των δύο πλευρών. Έτσι βάσει του προγράμματος και των αναγκών του κάθε υπαλλήλου η τράπεζα πρόσφερε τη δυνατότητα του ευέλικτου ωραρίου και ευέλικτου εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας (flextime, flexweeks), του job sharing, της τηλεργασίας και της part-time απασχόλησης.

Η τράπεζα **Merill Lynch** εφαρμόσε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης-προσομοίωσης τηλεργασίας για τους υπαλλήλους της, που ήθελαν να γίνουν τηλεεργαζόμενοι και να δουλεύουν από το σπίτι τους. Αν δεν τους άρεσε η εμπειρία του προγράμματος επέστρεφαν στην προηγούμενή τους θέση. Άλλα είδη ευελιξίας που χρησιμοποιεί η τράπεζα είναι τα ευέλικτα ωράρια, ο συμπιεσμένος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας και το job sharing.(Avery, C., and Zabel, D., 2001).

ιβ) Ελλάδα

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν στοιχεία για την εφαρμογή ή μη ευέλικτων συστημάτων εργασίας από τις ελληνικές τράπεζες, γιατί πέρα από κάποιες έρευνες που έχουν γίνει σε άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, όπως στον κλάδο της μεταποίησης (Kufidu, S., Mihail, D., 1999), δεν έχει γίνει καμία έρευνα στον κλάδο των τραπεζών. Κρίνεται επομένως αναγκαία η διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας στις ελληνικές τράπεζες, για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων, σχετικών με τα διάφορα είδη ευελιξίας, που εφαρμόζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΡΕΥΝΑ

Σ' αυτή την έρευνα γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί ο βαθμός ευελιξίας που επιδεικνύουν οι ελληνικές τράπεζες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Να καταγραφούν ποια είδη λειτουργικής ευελιξίας, συμβατικής ευελιξίας, ευελιξίας αμοιβών, ευελιξίας χρόνου εργασίας, χρησιμοποιούν οι ελληνικές τράπεζες, για ποιο λόγο τα χρησιμοποιούν, ποια μεταβολή προβλέπεται στα επόμενα χρόνια σ' αυτά τα είδη ευελιξίας, και πως συμβάλλουν τα διάφορα είδη ευελιξίας, που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, στην παραγωγικότητά τους, την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας τους, τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης. Επίσης με την έρευνα αυτή διερευνάται κατά πόσο οι τράπεζες δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους και κατά πόσο χρησιμοποιούν την εξωτερική ή την εσωτερική αγορά εργασίας για τη στελέχωσή τους.

ι) Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Για τη διερεύνηση του βαθμού ευελιξίας που παρουσιάζουν οι ελληνικές τράπεζες στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των προσωπικών συνεντεύξεων με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών, γιατί αυτοί θεωρούνται η καλύτερη πηγή πληροφοριών, για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων. Οι συνεντεύξεις αυτές βασίστηκαν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, που περιλάμβανε ερωτήσεις ποσοτικές, ποιοτικές, κλειστού και όπου κρίθηκε απαραίτητο και ανοικτού τύπου. Ταυτόχρονα το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε και ερωτήσεις κλίμακας πέντε βαθμών, γιατί με τη χρήση κλίμακας Lickert πέντε βαθμών αποτυπώνεται πιο ξεκάθαρα η έκταση του φαινομένου της ευελιξίας (0=μηδενική ευελιξία, 1=λίγη, 2=αρκετή, 3=υψηλή, 4=εξαιρετικά υψηλή ευελιξία). Στις πέντε ενότητες του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονταν ερωτήσεις που κάλυπταν όλα τα είδη ευελιξίας, που αναλύθηκαν παραπάνω. Σε πολλές ερωτήσεις γίνεται διαχωρισμός των υπαλλήλων σε στελέχη και υπόλοιπο προσωπικό. Τα στελέχη αναφέρονται σε άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης και έχουν πιο εξειδικευμένο και πιο περίπλοκο αντικείμενο ενασχόλησης, ενώ το υπόλοιπο

προσωπικό αναφέρεται στα άτομα που δεν έχουν θέση ευθύνης και βρίσκονται στις χαμηλές βαθμίδες ιεραρχίας.

Όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα το ερωτηματολόγιο να έχει μεγάλη έκταση και να μην είναι εύκολη η λήψη των απαντήσεων χωρίς τη χρησιμοποίηση της τεχνικής της συνέντευξης, η οποία δίνει τη δυνατότητα περαιτέρω επεξηγήσεων. Ο τύπος της «ημιδομημένης συνέντευξης» χρησιμοποιήθηκε για να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα, που θα συγκεντρώνονταν.

Με την έρευνα αυτή γίνεται προσπάθεια καταγραφής των όσων συμβαίνουν, αναφορικά με τα διάφορα είδη ευελιξίας, στις τράπεζες, που ανταποκρίθηκαν στην αποστολή του ερωτηματολογίου και δέχτηκαν να δώσουν, μέσω συνεντεύξεων, τα στοιχεία που τους ζητήθηκαν. Η επιλογή των τραπεζών, για την αποστολή του ερωτηματολογίου, έγινε με κριτήρια του αν είναι ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα. Τελικά συγκεντρώθηκαν απαντήσεις από έξι συνολικά τράπεζες, τέσσερις ιδιωτικές (ΕΓΝΑΤΙΑ, Pro-Bank, Λαϊκή, Πειραιώς), μία του δημοσίου(Αττικής), και μια επενδυτική(Τράπεζα Επενδύσεων), με αποτέλεσμα τα στοιχεία, που συγκεντρώθηκαν, να είναι ενδεικτικά του κλάδου των τραπεζών, περίπου τα έξι τριακοστά(6/30) του συνόλου των ελληνικών τραπεζών.

Πριν παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται σ' αυτή την ενότητα λίγα στοιχεία για καθεμιά από τις παραπάνω τράπεζες.

ii) ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

A)ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η ΕΓΝΑΤΙΑ Τράπεζα είναι μια ιδιωτική τράπεζα που εκτελεί τραπεζικές εργασίες. Ιδρύθηκε το 1991 από μια ομάδα καταξιωμένων Ελλήνων επιχειρηματιών. Η μητρική εταιρεία καθώς και οι θυγατρικές της προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παρέχοντας παράλληλα ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε ιδιώτες, αλλά και σε επιχειρήσεις πελάτες. Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ είναι γνωστή σαν καινοτόμος τράπεζα, η οποία επικεντρώνεται στις δυνατότητες της τεχνολογίας για να δημιουργεί πρωτοποριακά προϊόντα.

Το 1998 η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ εξαγόρασε την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος. Η συγχώνευση των δυο τραπεζών πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 1999 και στις 26 Αυγούστου 1999 έγινε η εισαγωγή της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στο Χ.Α.Α. Έχει 62 καταστήματα. Τα συνολικά έσοδά της παρουσίασαν πτώση κατά 2,05%,

από 72,154,996,089 που ήταν το 2000 μειώθηκαν στα 70.679.805.502 και τα κέρδη της παρουσίασαν μείωση κατά 11,67%, από 12,308,516,694 μειώθηκαν σε 10,871,996,891.

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων είναι 1280 άτομα, εκ των οποίων το 54% (690) είναι άνδρες και το 46%(593) είναι γυναίκες. Απ' αυτούς το 30% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου, το 6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 19% είναι πτυχιούχοι ιδιωτικών σχολών.

Κατά την εκτίμηση της διευθύντριας της διεύθυνσης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η τράπεζα ΕΓΝΑΤΙΑ, όπως και ο κλάδος των τραπεζών γενικά, αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, που οφείλεται στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, αλλά κυρίως στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Επίσης στο πρόβλημα αυτό μπορεί να συνέβαλε και η εισαγωγή του ευρώ και η είσοδος της χώρας στην ΟΝΕ, που επηρέασαν κυρίως τα τμήματα συναλλάγματος, εισαγωγών και εξαγωγών και τα treasury.

Το πρόβλημα του πλεονάζοντος προσωπικού η τράπεζα το αντιμετώπισε με τη μετακίνηση του σε νέα τμήματα (στελέχωση νέων τμημάτων) με την εκπαίδευσή του σε νέα αντικείμενα, αλλά και με κάποιο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου.

Σίγουρα υπάρχουν τραπεζικές δραστηριότητες που θα απαιτήσουν στο άμεσο μέλλον τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Τέτοιες δραστηριότητες είναι το e-banking, το phone-banking, και η καταναλωτική πίστη. Η στελέχωση αυτών των δραστηριοτήτων θα γίνει και με προσλήψεις νέου προσωπικού και με εσωτερική μετακίνηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Το προσωπικό, γι' αυτές τις θέσεις, απαιτείται να χειρίζεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές να έχει γνώσεις πληροφοριακών συστημάτων, να μιλά ξένες γλώσσες και να είναι κάτοχος ακαδημαϊκών τίτλων. Επίσης πρέπει να έχει ικανότητες πώλησης, να είναι ευέλικτο, εύκολα προσαρμόσιμο και να είναι adapted.

B) ProBank

Η ProBank είναι μια καινούργια τράπεζα με μόλις ένα χρόνο λειτουργίας. Έχει σαν αντικείμενο της τη διεκπεραίωση τραπεζικών εργασιών. Απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε ιδιώτες με πρότυπο καθαρά πελατοκεντρικό. Προτεραιότητα της Τράπεζας αποτελεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης και η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα προωθούνται οι επαγγελματικές και οι ανθρώπινες αξίες. Δίνει μεγάλη έμφαση

στην ποιότητα του προσωπικού καθώς και στην υψηλού επιπέδου συνεχή εκπαίδευσή του.

Έχει 20 καταστήματα σε λειτουργία και 310 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 205 είναι άνδρες και 95 γυναίκες.

Η εξαρχής δημιουργία ενός νέου οργανισμού έχει το πλεονέκτημα της έλλειψης των αδυναμιών και στρεβλώσεων του παρελθόντος και τη δυνατότητα πλήρους εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών για τη δημιουργία εναλλακτικών δικτύων διανομής τραπεζικών προϊόντων, (phone banking, internet banking), όπως επίσης και τη δημιουργία συμπληρωματικών δικτύων Σημείων Τραπεζικής Εξυπηρέτησης σε συνεργασία με άλλα μη Τραπεζικά δίκτυα διανομής.

Λόγω του ότι είναι μια νέα τράπεζα δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού. Κατά τη γνώμη, όμως, του γενικού διευθυντή της τράπεζας, στην Ελλάδα ο κλάδος των τραπεζών αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, που οφείλεται κατά κύριο λόγο στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές αλλά και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (ATM, internet banking, phone-banking) καθώς και, λιγότερο βέβαια, στην καθιέρωση του ενιαίου νομίσιματος που οδήγησε στην εξάλειψη ορισμένων εργασιών σχετικών με το συνάλλαγμα και τις εισαγωγές-εξαγωγές.

Νέες τραπεζικές δραστηριότητες που θα δημιουργήσουν στο μέλλον νέες θέσεις εργασίας θα αφορούν την εξειδίκευση των δανείων, και την παροχή ολοκληρωμένων τραπεζικών συμβουλών προς τους πελάτες. Η στελέχωση αυτών των δραστηριοτήτων θα γίνει τόσο με προσλήψεις νέου προσωπικού όσο και με εσωτερική μετακίνηση του υπάρχοντος προσωπικού. Γι' αυτές τις θέσεις το προσωπικό πρέπει να έχει, με μια λέξη «τεχνογνωσία». Πιο συγκεκριμένα γνώσεις marketing, πληροφοριακών συστημάτων, χρηματοοικονομικών και σίγουρα επικοινωνιακές ικανότητες.

ΓΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Λαϊκή τράπεζα είναι μια τράπεζα κυπριακών συμφερόντων που δραστηριοποιείται στον ελληνικό χώρο με 34 συνολικά καταστήματα. Μόνιμος στόχος της τράπεζας είναι η άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη, η ολική ποιότητα. Εργαλεία για επίτευξη αυτού του στόχου το ανθρώπινο δυναμικό και η προηγμένη τεχνολογία. Από ένα μικρό ταμειυτήριο, που ξεκίνησε το 1901 στη Λεμεσό της

Κύπρου, η Λαϊκή Τράπεζα αποτελεί σήμερα ένα Όμιλο με ηγετικό ρόλο στον εθνικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα.

Ο Όμιλος της Λαϊκής Τράπεζας αποδίδει στρατηγική σημασία στη διεθνοποίηση των εργασιών του, με κύρια έμφαση στην επέκταση στην ελληνική αγορά, καθώς και σε χώρες, όπου είναι έντονη η παρουσία του Ελληνισμού. Εκτός από τα καταστήματα που διαθέτει σε Κύπρο(119) και Ελλάδα(34) διαθέτει 6 καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και 5 στην Αυστραλία και γραφεία στη Ν. Αφρική, Καναδά, Η.Π.Α., Μόσχα και στο Βελιγράδι.

Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων της τράπεζας στην Ελλάδα είναι 630 άτομα εκ των οποίων τα 280 είναι άνδρες και τα 350 γυναίκες.

Επειδή είναι μια τράπεζα που βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, κάτι το οποίο, όμως, δεν ισχύει για τον κλάδο των τραπεζών γενικά. Η ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού στον κλάδο των τραπεζών οφείλεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών, στην αύξηση του ανταγωνισμού, στη δημιουργία κεντροποιημένων υπηρεσιών όχι, όμως, και στο e-banking ή στο phone-banking.

Νέες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν λόγω της ανάπτυξης του δικτύου και της δημιουργίας νέων κεντροποιημένων υπηρεσιών, που η στελέχωση τους θα γίνει με προσλήψεις νέου προσωπικού και με εσωτερική μετακίνηση του υπάρχοντος προσωπικού.

Δ) ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991, που ιδιωτικοποιήθηκε, παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων. Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε σε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις, με σκοπό την εδραίωση της σε μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, την εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, καθώς και την απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου στις αρχές του 1999 και την απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000, πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας - Θράκης και Χίου.

Η συγχώνευση των τριών Τραπεζών ολοκληρώθηκε με ιδιαίτερη επιτυχία, δημιουργώντας έτσι μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα. Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank από το Ελληνικό Δημόσιο. Αυτή η εξαγορά επιφέρει σημαντικά οφέλη για τον Όμιλο Πειραιώς, με την ισχυροποίηση της κεφαλαιακής του βάσης διευρύνοντας τη δυνατότητα ανάπτυξης των εργασιών του, την απόκτηση ενός συμπληρωματικού δανειακού χαρτοφυλακίου και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του στις τραπεζικές εργασίες, στο leasing και στη διαχείριση επενδύσεων χαρτοφυλακίου.

Έτσι σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων, που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (Universal Bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα retail banking, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη αγορά του leasing και τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank.

Στον ελληνικό χώρο η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται με 197 καταστήματα, και απασχολεί συνολικά 3374 άτομα εκ των οποίων οι 1701 είναι άνδρες και οι 1673 γυναίκες.

Κατά την εκτίμηση της Assistant Manager της δ/σης εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, η τράπεζα Πειραιώς δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, σε αντίθεση με τον κλάδο των τραπεζών γενικά, όπου υπάρχει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, που οφείλεται στην αύξηση του ανταγωνισμού και στις συγχωνεύσεις. Λόγω της ανάπτυξης του δικτύου της τράπεζας και της προώθησης των πωλήσεων των τραπεζικών της προϊόντων αναμένεται να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες για τη στελέχωσή τους απαιτούν οικονομικές και τραπεζικές γνώσεις καθώς και τη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η στελέχωση αυτών των δραστηριοτήτων δε θα γίνει με προσλήψεις νέου προσωπικού αλλά με τη μετακίνηση του ήδη υπάρχοντος.

Ε) ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Είναι μια τράπεζα που έχει ως αντικείμενο την παροχή τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ιδρύθηκε σαν Τράπεζα στις 5 Φεβρουαρίου του 1925 με διάρκεια

εκατό χρόνια, που λήγει στις 4 Φεβρουαρίου του 2025. Η Τράπεζα από το 1964 ανήκε στον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας και εισήχθη στο Χρηματιστήριο στις 2-6-1964. Στις 26/6/97 ο Όμιλος Εταιριών Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε, μέσω του Χ.Α.Α., μέρος των μετοχών που κατείχε, στο ΤΣΜΕΔΕ και στο Τ.Π.Δ και από την 09/09/2002 μεταβίβασε στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο τις υπόλοιπες μετοχές που κατείχε. Έχει συνολικά 53 καταστήματα και ο συνολικός κύκλος εργασιών από όλα τα υποκαταστήματα ήταν το 1999 115 εκ. ευρώ, το 2000 135 εκ. ευρώ, και το 2001 152 εκ. ευρώ.

Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στην τράπεζα είναι 1065 άτομα, εκ των οποίων το 46% (490) είναι άντρες και το 54% (575) είναι γυναίκες. Τα καταστήματα κάνουν όλες τις τραπεζικές εργασίες. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει πλεονάζον προσωπικό. Κατά τη γνώμη του δ/ντή προσωπικού και εκπαίδευσης της τράπεζας δεν υπάρχει πλεονάζον προσωπικό ούτε στον κλάδο των τραπεζών γενικά και αυτό γιατί υπάρχουν ακόμη εργασίες, που δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες στην Ελλάδα και υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης.

Όσον αφορά την ύπαρξη τραπεζικών δραστηριοτήτων, που θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, αυτό είναι συνάρτηση του κατά πόσο θα ανακάμψουν οι αγορές. Η ύφεση δε δίνει τη δυνατότητα για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Με την υπάρχουσα κατάσταση ίσως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων.

ΣΤ) ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Η τράπεζα Επενδύσεων είναι μια τράπεζα, μέλος του ομίλου των εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας, που δραστηριοποιείται στο χώρο των επενδύσεων παρέχοντας επενδυτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ιδρύθηκε το 1962 και δεν είναι εισηγημένη, ενώ το μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σήμερα σε 51,889 δις. Λόγω του εξειδικευμένου αντικειμένου της δεν διαθέτει δικά της καταστήματα. Σκοπός της Τράπεζας Επενδύσεων είναι να διατηρήσει την ισχυρή θέση του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας στο χώρο της Επενδυτικής Τραπεζικής, να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και να επεκτείνει τις υφιστάμενες δραστηριότητες της Εμπορικής Τράπεζας στον τομέα αυτό και να δημιουργήσει νέες δραστηριότητες, ώστε να προσφέρει στους πελάτες του Ομίλου ολοκληρωμένες λύσεις και ένα ευρύ φάσμα επενδυτικών προϊόντων που θα καλύπτουν τις ανάγκες τους.

Παρ' όλο που η ίδια δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού, γιατί απασχολεί συνολικά 122 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 62 είναι άνδρες και

οι 60 γυναίκες, κατά τη γνώμη της διευθύντριας της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού υπάρχει έντονο πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού στον κλάδο των τραπεζών γενικά. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, αλλά και στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, στο e-banking, phone-banking, καθώς επίσης και στην εισαγωγή του ευρώ και την είσοδο της χώρας μας στην ΟΝΕ, γιατί εξαλείφθηκαν ορισμένες εργασίες σχετικές με το συνάλλαγμα και επηρεάστηκε ο τομέας των εισαγωγών και εξαγωγών.

Στην τράπεζα προβλέπεται ότι θα υπάρξουν νέες δραστηριότητες, που θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Όπως είναι η δημιουργία του middle office, ένας σύνδεσμος του back office και του treasury για τα παράγωγα, που θα δημιουργήσει όμως λίγες θέσεις εργασίας, το e-banking, e-marketing, καθώς επίσης και οι σύνθετες χρηματοδοτήσεις και οι χρηματοδοτήσεις μεγάλων έργων, που και πάλι όμως θα δημιουργήσουν λίγες θέσεις εργασίας. Η στελέχωση αυτών των δραστηριοτήτων θα γίνει και με προσλήψεις νέου προσωπικού και με εσωτερική μετακίνηση του υπάρχοντος προσωπικού. Γι' αυτές τις θέσεις θα απαιτούνται ακαδημαϊκοί τίτλοι συναφή προς το αντικείμενο της θέσης. Προτιμητέοι θα είναι οι τίτλοι των θετικών σχολών, πρώτο πτυχίο πολυτεχνείου ή μαθηματικών και πτυχίο ή μεταπτυχιακό τίτλο οικονομικού πανεπιστημίου. Επίσης θα προσμετράει η προϋπηρεσία στο ίδιο αντικείμενο ή σε παρεμφερές. Και τα ουσιαστικά προσόντα θα είναι ανάλογα με το προφίλ του υποψηφίου, που απαιτεί η θέση.

Στους παρακάτω πίνακες δίνονται τα χαρακτηριστικά των τραπεζών που εξετάστηκαν καθώς και η ποσοστιαία μεταβολή των καθαρών κερδών τους κατά τα έτη 1997,1998,1999,2000,2001.

Πίνακας 1: Προφίλ Τραπεζών

ΧΑΡΑΚΗΡΙ- ΣΤΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ/ ΙΔΙΩΤΙΚΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΡΔΩΝ 2001(χιλ.ευρώ)
ΕΓΝΑΤΙΑ	ΙΔΙΩΤΙΚΗ	62	1280	46%	31.824
ProBank	ΙΔΙΩΤΙΚΗ	20	310	30%	53
ΛΑΪΚΗ	ΙΔΙΩΤΙΚΗ	34	630	55%	8.517
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΗ	197	3374	49,5%	91.120
ΑΤΤΙΚΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΥ	53	1065	54%	21.086
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	ΜΕΛΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ	-	122	49%	249

Πίνακας 2 : Η ποσοστιαία μεταβολή των καθαρών κερδών των τραπεζών που εξετάστηκαν από το 1997 μέχρι το 2001.

	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ			
	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)			
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1998/1997	1999/1998	2000/1999	2001/2000
ΕΓΝΑΤΙΑ	126,8	119,3	79,0	-11,9
ProBank	-	-	-	-
ΛΑΪΚΗ	10,3	102,9	19,0	4,8
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	123,2	269,7	26,9	-51,3
ΑΤΤΙΚΗΣ	197,9	136,1	-2,3	2,4
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	-100,5	13.200,0	-86,3	-32,5

ii) ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας ανά τράπεζα και κατά τις ενότητες του ερωτηματολογίου, στο οποίο βασίστηκαν οι συνεντεύξεις.

A) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ**, όσον αφορά τη λειτουργική ευελιξία, τόσο τα στελέχη όσο και το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζονται να κατέχουν αρκετά πολλαπλές δεξιότητες (multi-skilled). Ο λόγος είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών, γιατί οι πελάτες εξυπηρετούνται καλύτερα και γιατί μειώνεται το κόστος.

Η οριζόντια και κάθετη μετακίνηση χρησιμοποιείται πάρα πολύ τόσο στα στελέχη όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό κυρίως για κάλυψη λειτουργικών αναγκών. Επίσης αρκετά χρησιμοποιείται για τον ίδιο λόγο (κάλυψη λειτουργικών αναγκών) και η γεωγραφική μετακίνηση των εργαζομένων (στελεχών και υπόλοιπου προσωπικού), παρ' όλο που κοστίζει ακριβά για την τράπεζα.

Άλλη μορφή λειτουργικής ευελιξίας που χρησιμοποιείται λίγο και μόνο για το υπόλοιπο προσωπικό είναι ο δανεισμός υπαλλήλων από άλλες εταιρείες του ομίλου, για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών.

Όσον αφορά τη μεταβολή που ενδέχεται να υπάρξει στα επόμενα δύο χρόνια στις ανωτέρω μορφές ευελιξίας, προβλέπεται η αύξηση της χρήσης των multi-skilled workers τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, λόγω του ότι αυξάνεται η ανάγκη για περισσότερο εξειδικευμένους και συνεχώς ενημερωμένους εργαζόμενους, που θα μπορούν εύκολα να προσαρμόζονται σε όλες τις περιστάσεις. Όσον αφορά την οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων προβλέπεται η έντονη αύξηση για το σύνολο του προσωπικού, καθώς υπάρχει ανάγκη για μείωση του κόστους. Αύξηση προβλέπεται, όχι όμως έντονη, και στην κάθετη μετακίνηση των εργαζομένων για τον ίδιο λόγο. Η γεωγραφική όμως μετακίνηση προβλέπεται να μειωθεί στα πλαίσια μείωσης του κόστους.

Στην **ProBank** τα στελέχη εμφανίζονται να είναι από αρκετά έως πολύ **multi-skilled**, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό από λίγο έως αρκετά. Ο βασικότερος λόγος χρήσης τους είναι γιατί έτσι η τράπεζα είναι πιο ευέλικτη, γίνεται αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και μειώνεται το κόστος λειτουργίας της. Τα ίδια ισχύουν και για το **job-sharing**.

Όσον αφορά την **εσωτερική μετακίνηση** των εργαζομένων οριζόντια και κάθετα, αυτή χρησιμοποιείται αρκετά, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο

προσωπικό, για τους ίδιους λόγους. Η γεωγραφική ευελιξία δε χρησιμοποιείται καθόλου. Η μη χρήση της γεωγραφικής μετακίνησης των εργαζομένων οφείλεται και στη δέσμευση, που θέτει το νομοθετικό καθεστώς, που προβλέπει ότι αυτή είναι δυνατή μόνο όταν το θέλει και ο εργαζόμενος.

Όσον αφορά τη μεταβολή των παραπάνω μορφών λειτουργικής ευελιξίας προβλέπεται η έντονη αύξηση τους, γιατί αυξάνονται οι ανάγκες των πελατών, οι οποίες, πλέον, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ολοκληρωμένα.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** τα στελέχη εμφανίζονται να είναι αρκετά multi-skilled, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό είναι πολύ multi-skilled. Ο λόγος, για τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πολλαπλών δεξιοτήτων, είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, που αντιμετωπίζει η τράπεζα. Ταυτόχρονα όμως, έτσι δημιουργούνται για τους εργαζόμενους και οι προϋποθέσεις εξέλιξης τους.

Επίσης το job sharing χρησιμοποιείται λίγο για τα στελέχη και πολύ για το υπόλοιπο προσωπικό για τους ίδιους λόγους. Η οριζόντια μετακίνηση χρησιμοποιείται λίγο για τα στελέχη και αρκετά για το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ η κάθετη μετακίνηση χρησιμοποιείται αρκετά για τα στελέχη και καθόλου για το υπόλοιπο προσωπικό. Η γεωγραφική μετακίνηση των εργαζομένων, που αφορά μόνο τις μετακινήσεις εντός της Αττικής και της Θεσσαλονίκης, χρησιμοποιείται λίγο τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος, για τον οποίο η τράπεζα χρησιμοποιεί την οριζόντια και την κάθετη μετακίνηση των εργαζομένων, είναι η κάλυψη λειτουργικών αναγκών, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στο μέλλον, προβλέπεται, για τα στελέχη, αύξηση των εργαζομένων πολλαπλών δεξιοτήτων, ενώ έντονη αύξηση προβλέπεται για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος είναι ότι προβλέπεται να συνεχιστεί η ίδια πολιτική ανάπτυξης, που λόγω της έλλειψης προσωπικού απαιτείται οι εργαζόμενοι να είναι πολλαπλών δεξιοτήτων. Για τον ίδιο λόγο προβλέπεται η αύξηση της χρήσης του job sharing για το υπόλοιπο προσωπικό.

Αύξηση επίσης προβλέπεται και στη χρήση της γεωγραφικής μετακίνησης του υπόλοιπου προσωπικού, γιατί λόγω της ανάπτυξης του δικτύου θα ανοίξουν νέα καταστήματα στα οποία θα πρέπει να μετακινηθούν κάποιοι έμπειροι υπάλληλοι που θα τα στελεχώσουν.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** όσον αφορά τη λειτουργική ευελιξία τόσο τα στελέχη όσο και το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζεται να είναι αρκετά multi-skilled. Ο λόγος είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών. Η εσωτερική μετακίνηση των στελεχών

οριζόντια, κάθετα και γεωγραφικώς χρησιμοποιείται αρκετά από την τράπεζα, όπως επίσης αρκετά χρησιμοποιείται η κάθετη μετακίνηση και για το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ πολύ χρησιμοποιείται, για το υπόλοιπο προσωπικό, η οριζόντια και η γεωγραφική μετακίνηση του για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών.

Καμία μεταβολή δεν προβλέπεται να υπάρξει στη χρήση των ανωτέρω μορφών ευελιξίας για τα επόμενα δύο χρόνια.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** όσον αφορά τη λειτουργική ευελιξία τόσο τα στελέχη όσο και το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζονται να είναι λίγο multi-skilled, και αυτό γιατί κατά κύριο λόγο το προσωπικό είναι εξειδικευμένο. Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιεί η τράπεζα αυτού του είδους τη λειτουργική ευελιξία είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών, επειδή υπάρχει έλλειψη προσωπικού, αλλά και γιατί έτσι οι πελάτες εξυπηρετούνται καλύτερα.

Η οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιείται λίγο για τα στελέχη και πολύ για το υπόλοιπο προσωπικό κυρίως για κάλυψη λειτουργικών αναγκών εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, ενώ αντίστροφα η κάθετη μετακίνηση χρησιμοποιείται πολύ για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό ακριβώς για τον ίδιο λόγο. Η γεωγραφική μετακίνηση χρησιμοποιείται αρκετά για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό και συμβαίνει, όταν πρόκειται να ανοίξει ένα νέο κατάστημα, όπου κάποια στελέχη πρέπει να μετακινηθούν όχι μόνο για να στελεχώσουν το νέο κατάστημα αλλά και για να εκπαιδεύσουν το νέο προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση βέβαια απαιτείται η συγκατάθεση του υπαλλήλου που πρόκειται να μετακινηθεί.

Επίσης η τράπεζα για κάλυψη λειτουργικών της αναγκών χρησιμοποιεί τη μετακίνηση των εργαζόμενων από άλλες εταιρείες του ομίλου, όπου η ζήτηση των προϊόντων τους έχει μειωθεί, σε τμήματα που έχουν ανάγκη.

Όσον αφορά τη μεταβολή που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές ευελιξίας, που χρησιμοποιεί η τράπεζα, προβλέπεται η αύξηση των multi-skilled εργαζομένων, τόσο στα στελέχη όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό, ενώ καμία μεταβολή δεν προβλέπεται για τις άλλες μορφές. Ο λόγος, για τον οποίο προβλέπεται αύξηση στη χρήση της συγκεκριμένης μορφής λειτουργικής ευελιξίας, οφείλεται στην τάση της αγοράς να μετατραπούν οι τραπεζοϋπάλληλοι σε χρηματοοικονομικούς συμβούλους.

Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ είναι μια τράπεζα με πολύ εξειδικευμένο αντικείμενο, που δεν της επιτρέπει να έχει μεγάλη λειτουργική ευελιξία. Όταν κάποιος

προσλαμβάνεται, προσλαμβάνεται για να κάνει μια πολύ συγκεκριμένη δουλειά. Να είναι για παράδειγμα αναλυτής ή αντικριστής. Οι δυο αυτές θέσεις έχουν πολύ εξειδικευμένο αντικείμενο, όπου οι υπάλληλοι των συγκεκριμένων θέσεων αγαπούν πολύ το αντικείμενό τους. Επομένως δεν είναι εύκολο να είναι multi-skilled workers και ούτε να μπορούν να μετακινηθούν οριζόντια ή κάθετα σ' άλλες θέσεις εργασίας αναλαμβάνοντας πολλαπλούς ρόλους (multi-tasking). Έτσι τα στελέχη εμφανίζονται λίγο multi-skilled, καθόλου έως λίγο να μπορούν να μετακινηθούν οριζόντια και λίγο κάθετα. Ο λόγος που μπορεί να γίνει αυτό είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών ή γιατί μπορεί να το ζητήσει κάποιος, γιατί μ' αυτό τον τρόπο θέλει να αναδειχθεί.

Το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζεται να είναι αρκετά multi-skilled, και να μπορεί να μετακινηθεί οριζόντια και κάθετα λόγω της φύσης του αντικειμένου του, που δεν είναι τόσο εξειδικευμένο, και είναι έτσι πιο ευέλικτο, όταν απαιτείται η κάλυψη λειτουργικών αναγκών. Επίσης το job sharing χρησιμοποιείται λίγο στο υπόλοιπο προσωπικό και πάλι για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει για τα επόμενα δυο χρόνια στις ανωτέρω μορφές λειτουργικής ευελιξίας, προβλέπεται η αύξηση του multi-skilled, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Και αυτό γιατί λόγω της κρίσης, που υπάρχει στην χρηματιστηριακή και τραπεζική αγορά, υπάρχει ανάγκη για μείωση του κόστους. Έτσι υπάρχει ανάγκη για ευρύτητα γνώσεων, αν και πάλι κάποια αντικείμενα θα απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση.

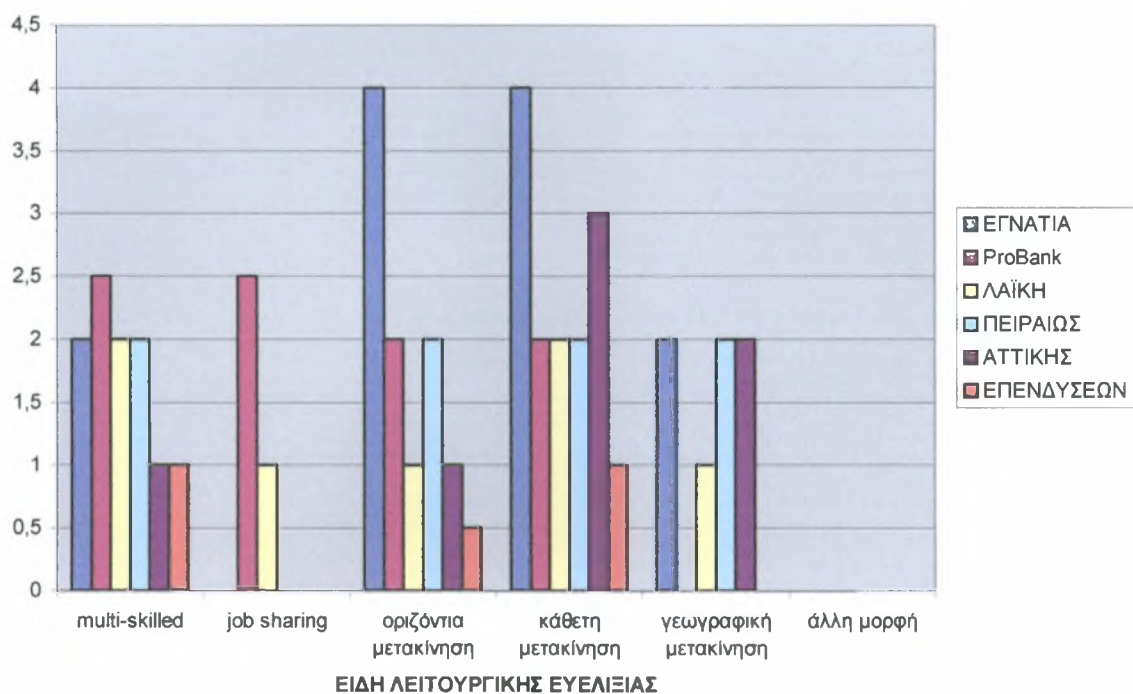
Το job-sharing θα παραμείνει στάσιμο και σίγουρα δε θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε θέσεις ευθύνης.

Επίσης και η οριζόντια και κάθετη μετακίνηση των εργαζομένων δεν προβλέπεται να μεταβληθεί για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνονται τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας, που εφαρμόζουν οι ανωτέρω τράπεζες, και η ποσοστιαία μεταβολή που προβλέπεται στις διάφορες μορφές λειτουργικής ευελιξίας για τα επόμενα δύο χρόνια. Η έκταση του φαινομένου αποτυπώνεται σε κλίμακα Lickert πέντε βαθμών (0=μηδενική ευελιξία έως 4=εξαιρετικά υψηλή ευελιξία).

Γράφημα 1

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ (ΣΤΕΛΕΧΗ)



Από το παραπάνω γράφημα γίνεται φανερό ότι στις περισσότερες τράπεζες (ΕΓΝΑΤΙΑ, ΛΑΪΚΗ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ) τα στελέχη εμφανίζονται να είναι αρκετά multi-skilled. Ο βασικός λόγος που οι τράπεζες επιδιώκουν τα στελέχη τους να κατέχουν πολλαπλές δεξιότητες είναι για κάλυψη λειτουργικών αναγκών τους και για καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας τους. Αξιοσημείωτο, όμως, είναι ότι στην τράπεζα ProBank τα στελέχη εμφανίζονται να είναι περισσότερο multi-skilled από ό,τι τα στελέχη στις άλλες τράπεζες, και αυτό γιατί είναι μια τράπεζα που βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, και επιδιώκει να γίνεται αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της για να έχει χαμηλότερο κόστος λειτουργίας. Σε αντίθεση με τις ανωτέρω τράπεζες, στην τράπεζα ΑΤΤΙΚΗΣ και στην τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ τα στελέχη είναι λίγο multi-skilled εξαιτίας του εξειδικευμένου αντικειμένου ενασχόλησης τους.

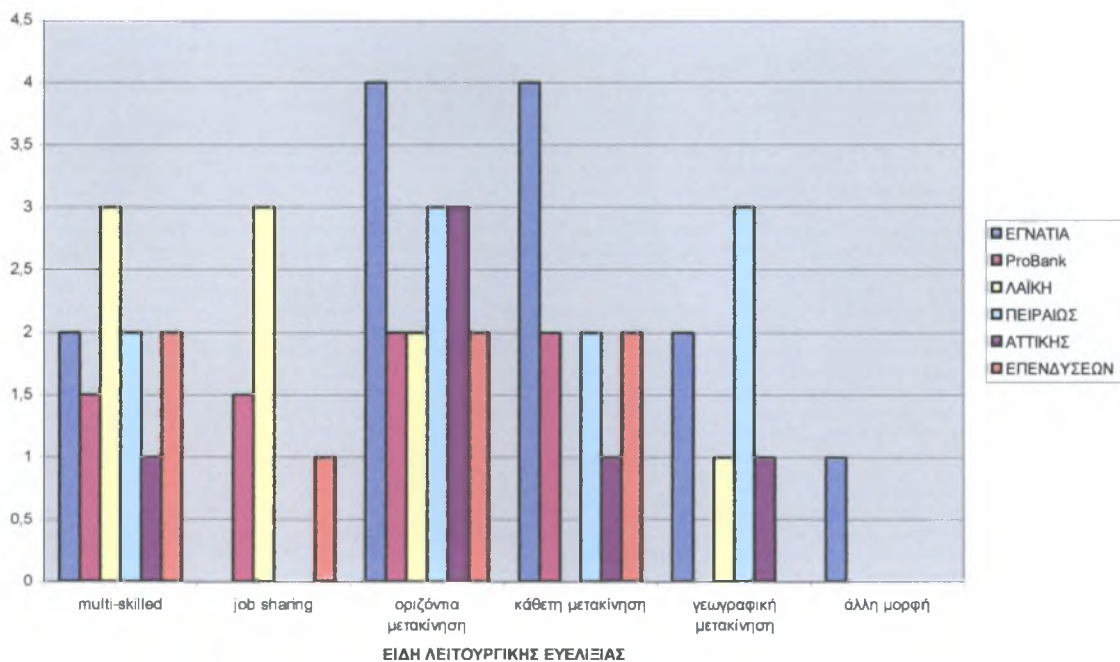
Το job sharing το χρησιμοποιούν μόνο δυο τράπεζες, η ProBank και η ΛΑΪΚΗ, οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης. Μάλιστα η ProBank χρησιμοποιεί περισσότερο αυτό το είδος λειτουργικής ευελιξίας από την ΛΑΪΚΗ τράπεζα. Ως βασικότερος λόγος χρήσης του job sharing αναφέρεται και από τις δύο η κάλυψη λειτουργικών αναγκών.

Όσον αφορά την οριζόντια και την κάθετη μετακίνηση των στελεχών γίνεται φανερό ότι όλες οι τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την κάθετη από ότι την οριζόντια. Η μοναδική τράπεζα που χρησιμοποιεί εξίσου πάρα πολύ, και τα δύο αυτά είδη λειτουργικής ευελιξίας είναι η τράπεζα ΕΓΝΑΤΙΑ, για κάλυψη λειτουργικών αναγκών της. Επίσης και η τράπεζα ΑΤΤΙΚΗΣ, για τον ίδιο λόγο, χρησιμοποιεί πολύ την κάθετη μετακίνηση, σε αντίθεση με την οριζόντια που τη χρησιμοποιεί λίγο.

Ακόμη αξίζει να παρατηρήσει κανείς ότι τέσσερις, από τις έξι συνολικά τράπεζες, που εξετάστηκαν (η ΕΓΝΑΤΙΑ, η ΛΑΪΚΗ, η ΠΕΙΡΑΙΩΣ και η ΑΤΤΙΚΗΣ), χρησιμοποιούν τη γεωγραφική μετακίνηση των στελεχών τους, όταν παρουσιαστεί ανάγκη και κυρίως όταν πρόκειται να ανοίξουν ένα καινούργιο κατάστημα.

Γράφημα 2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



Στο γράφημα αυτό γίνεται φανερό ότι στις περισσότερες τράπεζες (ΕΓΝΑΤΙΑ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ και ΑΤΤΙΚΗΣ) το υπόλοιπο προσωπικό είναι αρκετά multi-skilled, για λόγους κάλυψης λειτουργικών, έλλειψης προσωπικού αλλά και μείωσης κόστους λειτουργίας, ενώ στη ΛΑΪΚΗ τράπεζα το υπόλοιπο προσωπικό της εμφανίζεται να είναι πολύ multi-skilled.

Το job sharing χρησιμοποιείται, και πάλι όπως και για τα στελέχη, από τις δύο τράπεζες που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, την ProBank και τη ΛΑΪΚΗ.

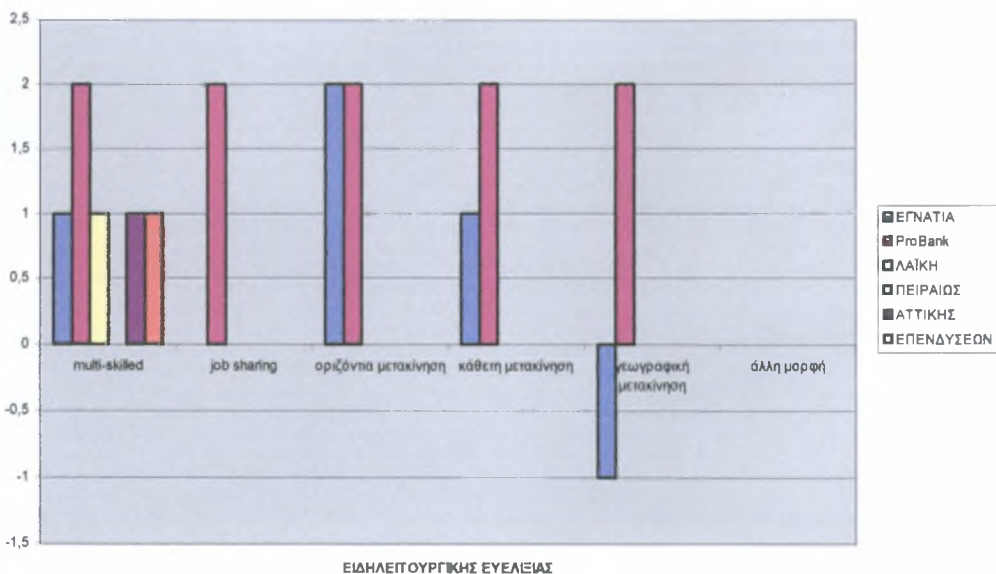
Μόνο που εδώ, σε αντίθεση με τα στελέχη, η ΛΑΪΚΗ χρησιμοποιεί περισσότερο αυτό το είδος λειτουργικής ευελιξίας από ότι η ProBank. Λίγο όμως φαίνεται να χρησιμοποιείται και από την τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ για κάλυψη λειτουργικών αναγκών.

Όλες οι τράπεζες μετακινούν το υπόλοιπο προσωπικό τους οριζόντια, σε θέσεις του ίδιου επιπέδου, για κάλυψη λειτουργικών τους αναγκών, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού που αντιμετωπίζουν, αλλά και για λόγους μείωσης κόστους λειτουργίας. Για τους ίδιους λόγους γίνεται και η κάθετη μετακίνηση του, σε μικρότερο, όμως, βαθμό από την οριζόντια μετακίνηση του. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι την κάθετη μετακίνηση του υπόλοιπου προσωπικού δε τη χρησιμοποιεί καθόλου η ΛΑΪΚΗ, η ΕΓΝΑΤΙΑ χρησιμοποιεί εξίσου πάρα πολύ και την οριζόντια και την κάθετη μετακίνηση, ενώ η ΠΕΙΡΑΙΩΣ και η ΑΤΤΙΚΗΣ χρησιμοποιούν πολύ την οριζόντια και λιγότερο την κάθετη.

Τη γεωγραφική μετακίνηση του προσωπικού τους, τη χρησιμοποιούν μόνο τέσσερις τράπεζες, εκ των οποίων η ΠΕΙΡΑΙΩΣ πολύ, η ΕΓΝΑΤΙΑ λιγότερο και λίγο η ΑΤΤΙΚΗΣ και η ΛΑΪΚΗ, για κάλυψη λειτουργικών τους αναγκών. Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι μόνο η ΕΓΝΑΤΙΑ χρησιμοποιεί τη μετακίνηση προσωπικού από άλλες εταιρίες του ομίλου όταν υπάρχει ανάγκη.

Γράφημα 3

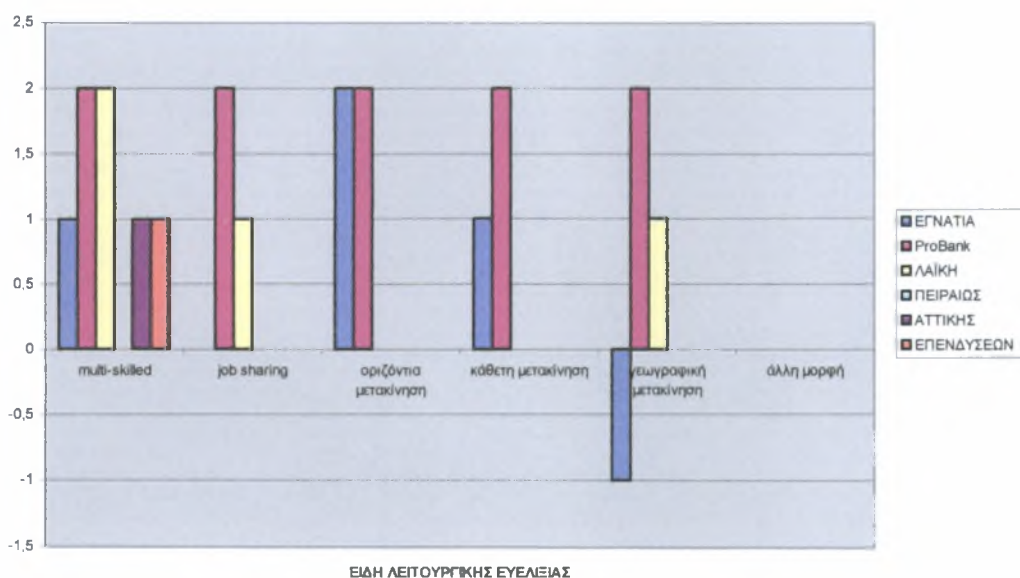
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (ΣΤΕΛΕΧΗ)
(%)



Αυτό που γίνεται φανερό από το παραπάνω γράφημα είναι ότι όλες σχεδόν οι τράπεζες, με εξαίρεση την ΠΕΙΡΑΙΩΣ, που προβλέπει στασιμότητα για τα επόμενα δύο χρόνια, στη χρήση όλων των ειδών λειτουργικής ευελιξίας που χρησιμοποιεί, προβλέπουν αύξηση των στελεχών που θα κατέχουν πολλαπλές δεξιότητες και αυτό για λόγους μείωσης κόστους, που θα ανακύψουν, λόγω αύξησης των αναγκών των πελατών και αλλαγής των υπαλλήλων τους, από απλούς τραπεζοϋπαλλήλους σε χρηματοοικονομικούς συμβούλους. Μάλιστα η ProBank προβλέπει έντονη αύξηση σε όλες τις μορφές λειτουργικής ευελιξίας, που χρησιμοποιεί, γιατί θα συνεχιστεί το καθεστώς ανάπτυξης της τράπεζας, που επιβάλλει να γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της, για λόγους κάλυψης των λειτουργικών της αναγκών και μείωσης κόστους. Αύξηση προβλέπει και η ΕΓΝΑΤΙΑ εντονότερη όμως για την οριζόντια μετακίνηση των στελεχών και μικρότερη για την κάθετη μετακίνησή τους, λόγω μείωσης κόστους. Για τον ίδιο λόγο προβλέπει και τη μείωση της γεωγραφικής μετακίνησης των στελεχών της, γιατί τις περισσότερες φορές η γεωγραφική μετακίνηση ενός στελέχους κοστίζει πάρα πολύ ακριβά για την τράπεζα.

Γράφημα 4

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)
(%)



Στο γράφημα 4 αποτυπώνεται η ποσοστιαία μεταβολή των διαφόρων μορφών λειτουργικής ευελιξίας, που προβλέπεται για τα επόμενα δύο χρόνια από τις τράπεζες, για το υπόλοιπο προσωπικό. Και εδώ, όπως ακριβώς και στα στελέχη, όλες οι τράπεζες,

εκτός από την ΠΕΙΡΑΙΩΣ, προβλέπουν αύξηση του προσωπικού με πολλαπλές δεξιότητες, και μάλιστα οι δύο τράπεζες που είναι υπό ανάπτυξη, η ProBank και η ΛΑΪΚΗ, προβλέπουν την έντονη αύξησή τους. Επιπλέον η ProBank προβλέπει έντονη αύξηση σ' όλα τα είδη λειτουργικής ευελιξίας, που χρησιμοποιεί, γιατί θεωρεί ότι την εξυπηρετούν πολύ στην κάλυψη των λειτουργικών αναγκών, που αντιμετωπίζει τώρα, που είναι στη φάση ανάπτυξης. Για τον ίδιο λόγο και η ΛΑΪΚΗ προβλέπει την αύξηση της χρήσης του job sharing και της γεωγραφικής μετακίνησης του προσωπικού της. Επίσης την αύξηση της οριζόντιας και της κάθετης μετακίνησης του προσωπικού της, και μάλιστα σε εντονότερο βαθμό της οριζόντιας μετακίνησης του, προβλέπει η ΕΓΝΑΤΙΑ για λόγους μείωσης κόστους, ενώ για τον ίδιο λόγο προβλέπει τη μείωση της γεωγραφικής μετακίνησής του, καθώς κοστίζει πολύ ακριβά για την τράπεζα.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι πιο έντονα χρησιμοποιούνται για το υπόλοιπο προσωπικό τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας από ότι για τα στελέχη. Έτσι το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζεται να είναι περισσότερο multi-skilled από ότι τα στελέχη. Και αυτό ίσως είναι φυσιολογικό αφού τις περισσότερες φορές το αντικείμενο ενασχόλησής των στελεχών είναι πιο εξειδικευμένο, και η εκπαίδευσή τους για να αποκτήσουν πολλαπλές δεξιότητες και πιο δύσκολη θα ήταν και πιο δαπανηρή. Κάτι το οποίο όμως δε συμβαίνει με το υπόλοιπο προσωπικό. Το υπόλοιπο προσωπικό δεν είναι τόσο δαπανηρό να το εκπαιδεύσεις να κάνει περισσότερες εργασίες από μία, γιατί οι εργασίες, που του ανατίθενται, συνήθως, δεν είναι τόσο υπεύθυνες και τόσο εξειδικευμένες, όσο οι εργασίες που εκτελεί ένα στέλεχος. Επομένως είναι φυσιολογικό το υπόλοιπο προσωπικό να είναι περισσότερο multi-skilled.

Αξιοσημείωτο είναι ακόμη ότι τα στελέχη είναι πιο εύκολο να μετακινηθούν καθέτως, είτε προς τα πάνω, αναπληρώνοντας κάποιο άλλο στέλεχος ανώτερης βαθμίδας στην ιεραρχία, είτε προς τα κάτω, αναπληρώνοντας κάποιο στέλεχος κατώτερης βαθμίδας. Σε αντίθεση με τα στελέχη το υπόλοιπο προσωπικό είναι πιο εύκολο να μετακινηθεί οριζόντια, αναπληρώνοντας συναδέλφους του στο ίδιο επίπεδο, και αυτό εξαιτίας της φύσης του αντικειμένου εργασίας τους, που δεν είναι τόσο πολύπλοκο και δεν προϋποθέτει την ανάληψη μεγάλης ευθύνης. Εξάλλου το ότι είναι περισσότερο multi-skilled διευκολύνει την οριζόντια μετακίνησή τους.

Όσον αφορά τη γεωγραφική μετακίνηση, γίνεται φανερό ότι αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για τα στελέχη και αυτό είναι φυσιολογικό, αφού αυτοί χρησιμοποιούνται για να επανδρώσουν τα νέα καταστήματα που ανοίγουν.

Οι βασικότεροι λόγοι για τη χρήση των διαφόρων ειδών λειτουργικής ευελιξίας είναι η κάλυψη λειτουργικών αναγκών, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού σε αρκετές περιπτώσεις, και η μείωση του κόστους, γιατί γίνεται αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει τα επόμενα δύο χρόνια στα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας, σχεδόν όλες οι τράπεζες συμφωνούν ότι θα υπάρξει αύξηση των multi-skilled workers, πιο έντονη ίσως στο υπόλοιπο προσωπικό και λιγότερο στα στελέχη. Ο λόγος είναι όχι μόνο γιατί αυξάνονται αλλά και γιατί αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων, δημιουργώντας την ανάγκη οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται και να εξειδικεύονται συνεχώς για να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα στις διάφορες περιστάσεις. Εξάλλου οι σύγχρονες τάσεις της αγοράς απαιτούν από τους τραπεζοϋπαλλήλους να είναι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι, που θα μπορούν να αντιμετωπίζουν ολοκληρωμένα τις ανάγκες των πελατών τους.

B) ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης είναι οι συμβάσεις που χρησιμοποιούνται πάρα πολύ, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, και αυτό λόγω των θεσμικών εμποδίων και των στενών νομικών πλαισίων, που υπάρχουν.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται λίγο για τα στελέχη και αρκετά για το υπόλοιπο προσωπικό. Κυρίως χρησιμοποιούνται σαν δοκιμαστική περίοδος, μετά το πέρας της οποίας τρέπονται σε αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης. Η περαιτέρω χρήση τους δεν είναι δυνατή, λόγω των εμποδίων και της υποχρέωσης που θέτει ο νόμος, όταν οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου ανανεώνονται συνεχώς να τρέπονται σε αορίστου χρόνου.

Οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης δε χρησιμοποιούνται καθόλου όπως επίσης δε χρησιμοποιούνται καθόλου ούτε οι συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης(λόγω της εμπιστευτικότητας που χαρακτηρίζει τις τραπεζικές εργασίες). Επίσης δε χρησιμοποιούνται ούτε και οι συμβάσεις έργου και οι συμβάσεις τηλεργασίας. Οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται λίγο, για τα στελέχη (όταν γίνεται κάποιο project)και για το υπόλοιπο προσωπικό(στην καθαριότητα). Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται είναι καθαρά για λόγους μείωσης κόστους.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στις παραπάνω μορφές συμβατικής ευελιξίας, προβλέπεται στασιμότητα στη χρήση των συμβάσεων αορίστου χρόνου, αν δεν υπάρξει αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, που να δίνει μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας. Στασιμότητα προβλέπεται και στη χρήση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης για τον ίδιο λόγο. Για τις συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης, προβλέπεται να αυξηθεί η χρήση τους για το υπόλοιπο προσωπικό και αυτό καθαρά για λόγους μείωσης κόστους και θα αφορούν εργασίες, που δε θα παραβιάζεται το τραπεζικό απόρρητο. Αύξηση, ίσως, παρουσιαστεί και στη χρήση των συμβάσεων έργου για το υπόλοιπο προσωπικό για τον ίδιο λόγο.

Στην **ProBank** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται πάρα πολύ τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος είναι ότι έτσι λειτουργεί η αγορά.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται λίγο για τα στελέχη. Ενώ οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται πάρα πολύ στον τομέα της καθαριότητας, στον κατασκευαστικό τομέα, στα συστήματα ασφαλείας, στις χρηματοποστολές και στη διαχείριση χρήματος επ' αμοιβή από την τράπεζα της Ελλάδος. Ο λόγος χρήσης τους είναι γιατί συμβάλλουν στη μείωση του κόστους.

Επίσης χρησιμοποιούνται αρκετά οι συμβάσεις έργου, για το υπόλοιπο προσωπικό και καθόλου για τα στελέχη. Και σ' αυτή την περίπτωση ο λόγος χρήσης τους είναι η μείωση του κόστους.

Όσον αφορά τη μεταβολή τους, στο μέλλον, προβλέπεται στασιμότητα για τη χρήση των συμβάσεων αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης. Ενώ όσον αφορά τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης, προβλέπεται η έντονη αύξηση τους για τα στελέχη, γιατί η ανάγκη για τεχνογνωσία αυξάνεται και οι γνώσεις πρέπει να ανανεώνονται, έτσι ώστε τα νέα, κάθε φορά, στελέχη να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους, διαχέοντας τις γνώσεις τους.

Επίσης οι υπεργολαβίες θα παρουσιάσουν έντονη αύξηση για το υπόλοιπο προσωπικό, για λόγους μείωσης του κόστους. Έντονη αύξηση θα παρουσιάσουν και η χρήση των συμβάσεων έργου, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, και πάλι για λόγους μείωσης κόστους.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου χρησιμοποιούνται πάρα πολύ για τα στελέχη και καθόλου για το υπόλοιπο προσωπικό. Ενώ οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου χρησιμοποιούνται λίγο για τα στελέχη και πάρα πολύ για το

υπόλοιπο προσωπικό. Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, διάρκειας εννέα μηνών, χρησιμοποιούνται κυρίως σαν δοκιμαστική περίοδος, μετά το πέρας της οποίας μπορεί να υπάρξει ξανά ανανέωση τους για κάποιο χρονικό διάστημα ή η μετατροπή τους σε αορίστου χρόνου.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης χρησιμοποιούνται λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό και κυρίως για κάποια special projects, για τα οποία δε θέλει η τράπεζα να απασχολήσει το υπάρχον προσωπικό (π.χ. όταν χρειάστηκε να γίνει καταγραφή κάποιων στοιχείων που είχε ζητήσει η τράπεζα της Ελλάδος).

Συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης χρησιμοποιούνται λίγο μόνο για το υπόλοιπο προσωπικό, στα call centers και όπου χρησιμοποιούνται συστήματα βάρδιας.

Οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται μόνο στον τομέα της καθαριότητας και στους τεχνικούς ηλεκτρονικών υπολογιστών, για λόγους μείωσης κόστους, αλλά και λόγω της εξειδίκευσης, που υπάρχει στην περίπτωση των τεχνικών ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Όσον αφορά τη μεταβολή που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές συμβατικής ευελιξίας, προβλέπεται αύξηση στις συμβάσεις αορίστου χρόνου για τα στελέχη και έντονη αύξηση στις συμβάσεις αορίστου χρόνου για το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ αύξηση προβλέπεται και στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης για το υπόλοιπο προσωπικό, λόγω της ανάπτυξης που θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια.

Αύξηση προβλέπεται και στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης, εφόσον ανακύψουν κάποια special projects, για τα οποία θα απαιτηθεί η ολοκλήρωσή τους να γίνει σε εύλογο χρονικό διάστημα.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης είναι αυτές, που χρησιμοποιούνται πολύ τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, ως κύριος τύπος συμβάσεως, ενώ οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου χρησιμοποιούνται λίγο, σαν δοκιμαστική περίοδος, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, πριν την υπογραφή της σύμβασης αορίστου χρόνου. Για τα επόμενα δύο χρόνια δεν προβλέπεται καμία μεταβολή στις συμβάσεις απασχόλησης.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης είναι οι συμβάσεις που χρησιμοποιούνται πάρα πολύ, τόσο για τα

στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, γιατί αυτό προβλέπει το οργανόγραμμα της τράπεζας.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται λίγο μόνο για τα στελέχη. Συνήθως χρησιμοποιούνται, κατά τη δοκιμαστική περίοδο, κυρίως για τα στελέχη, που προέρχονται από άλλες τράπεζες, για να κριθεί αν θα μπορέσουν να παραμείνουν στην τράπεζα, οπότε στη συνέχεια να μετατρέπονται σε συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Οι συμβάσεις έργου χρησιμοποιούνται λίγο για τα στελέχη. Με συμβάσεις έργου παρέχουν τις υπηρεσίες τους βάσει αποδείξεων κάποιοι συνταξιούχοι, πρώην στελέχη άλλων τραπεζών. Επίσης οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται στο προσωπικό καθαριότητας και στο security.

Όσον αφορά τη μεταβολή που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές ευελιξίας προβλέπεται αύξηση μόνο στις υπεργολαβίες για το υπόλοιπο προσωπικό, και συγκεκριμένα στους διεκπεραιωτές, όπου οι εργασίες τους προβλέπεται να μεταφερθούν σε εταιρείες ταχυμεταφορών ή στα ΕΛΤΑ.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ** οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης είναι οι συμβάσεις που χρησιμοποιούνται πάρα πολύ τόσο για τα στελέχη (άνδρες-γυναίκες) όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Και αυτό γιατί υπάρχει σταθερότητα (permanent) στις ανάγκες της τράπεζας.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται πολύ για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό σαν δοκιμαστική περίοδος, όπου μετά την παρέλευση του εξαμήνου, αν διαπιστωθεί ότι υπάρχει συνταίριασμα των αναγκών της θέσης και των προσόντων που έχει ο κρινόμενος, η σύμβαση ορισμένου χρόνου τρέπεται σε αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης.

Συμβάσεις μερικής απασχόλησης δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.

Επίσης καθόλου δε χρησιμοποιούνται οι συμβάσεις δανεισμού μισθωτών υπηρεσιών μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης, λόγω εμπιστευτικότητας των στοιχείων των πελατών και της φύσης του αντικειμένου της.

Οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται αποκλειστικά μόνο για τον καθαρισμό.

Οι συμβάσεις έργου χρησιμοποιούνται μόνο ad hoc και μόνο όταν πρόκειται για κάποιο project.

Επίσης χρησιμοποιούνται λίγο και οι συμβάσεις μαθητείας, οι οποίες προσφέρουν αρκετά στην διεκπεραίωση των εργασιών της τράπεζας.

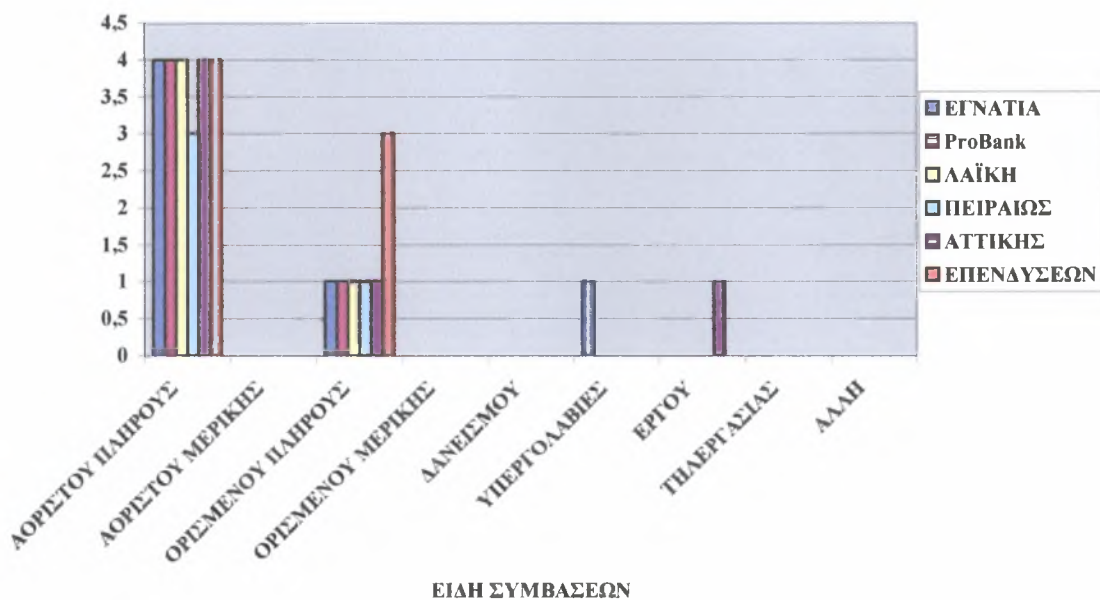
Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στα διάφορα είδη συμβάσεων, που χρησιμοποιεί η τράπεζα, προβλέπεται να υπάρξει στασιμότητα στις συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης και αύξηση για τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό και αυτό λόγω της κρίσης της αγοράς, που απαιτεί τη μείωση του κόστους και λόγω της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, που απαιτεί ανανέωση των γνώσεων.

Επίσης προβλέπεται και αύξηση των υπεργολαβιών σε ορισμένες θέσεις, όπως της εκκαθάρισης της μισθοδοσίας, για λόγους και πάλι μείωσης του κόστους.

Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνονται τα διάφορα είδη συμβάσεων που εφαρμόζουν οι τράπεζες, που εξετάστηκαν, και η ποσοστιαία μεταβολή των διαφόρων μορφών συμβατικής ευελιξίας, που προβλέπεται για τα επόμενα δυο χρόνια.

Γράφημα 5

ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ (ΣΤΕΛΕΧΗ)

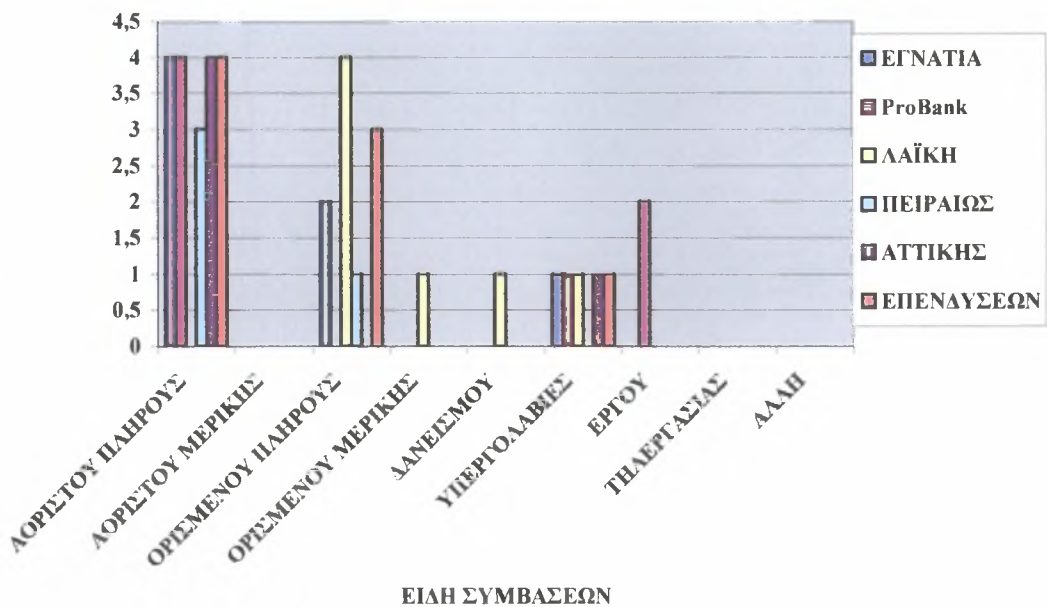


Στο γράφημα 5 γίνεται φανερό ότι όλες οι τράπεζες χρησιμοποιούν πάρα πολύ, για τα στελέχη, τις συμβάσεις αορίστου χρόνου, ως κύριο τύπο σύμβασης απασχόλησης, και λίγο τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου. Εξαιρεση αποτελεί η τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, που χρησιμοποιεί πολύ τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης, γιατί λόγω του εξειδικευμένου αντικειμένου της, ένα στέλεχος πρέπει οπωσδήποτε να εξετάζεται για μια περίοδο δοκιμαστικά, για να διαπιστωθεί αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες

της τράπεζας. Ακόμη φαίνεται ότι χρησιμοποιούν λίγο τις υπεργολαβίες η ΕΓΝΑΤΙΑ, όταν γίνεται κάποιο project, και λίγο τις συμβάσεις έργου η ΑΤΤΙΚΗΣ, όταν προσλαμβάνει πρώην στελέχη άλλων τραπεζών, οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους βάσει αποδείξεων.

Γράφημα 6

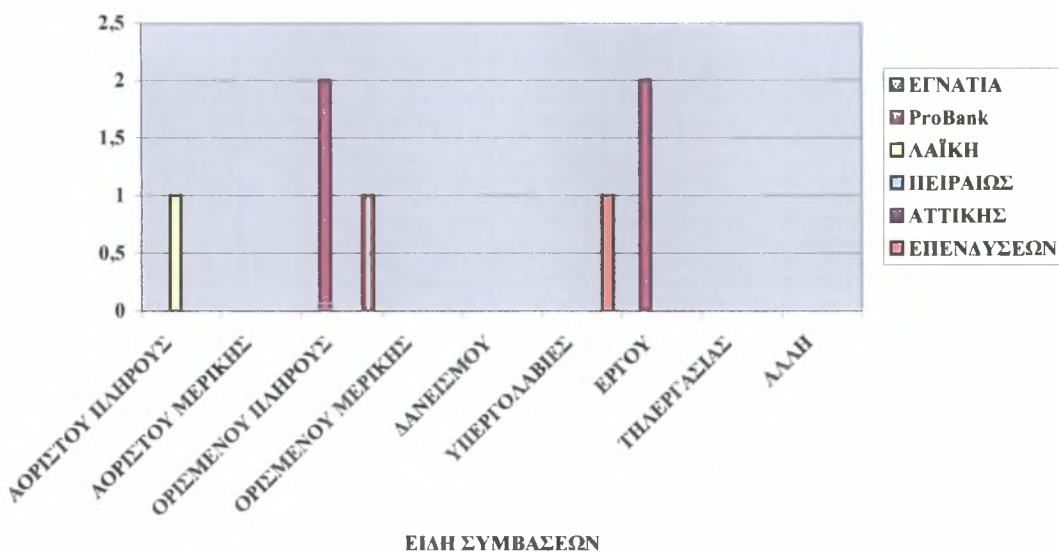
ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται ότι και στο υπόλοιπο προσωπικό οι τράπεζες χρησιμοποιούν ως κύριο τύπο σύμβασης τις συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης, γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά, με εξαίρεση την ΛΑΪΚΗ τράπεζα που χρησιμοποιεί πάρα πολύ τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης, σαν δοκιμαστική περίοδο, όπου μετά τη λήξη τους μπορεί να υπάρξει ανανέωσή τους η μετατροπή τους σε αορίστου χρόνου. Πολύ χρησιμοποιούνται επίσης οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης και από την τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, για τον ίδιο λόγο. Ακόμη άξιο λόγου είναι και το ότι σχεδόν όλες οι τράπεζες, εκτός από την ΠΕΙΡΑΙΩΣ, χρησιμοποιούν τις υπεργολαβίες για λόγους μείωσης κόστους.

Γράφημα 7

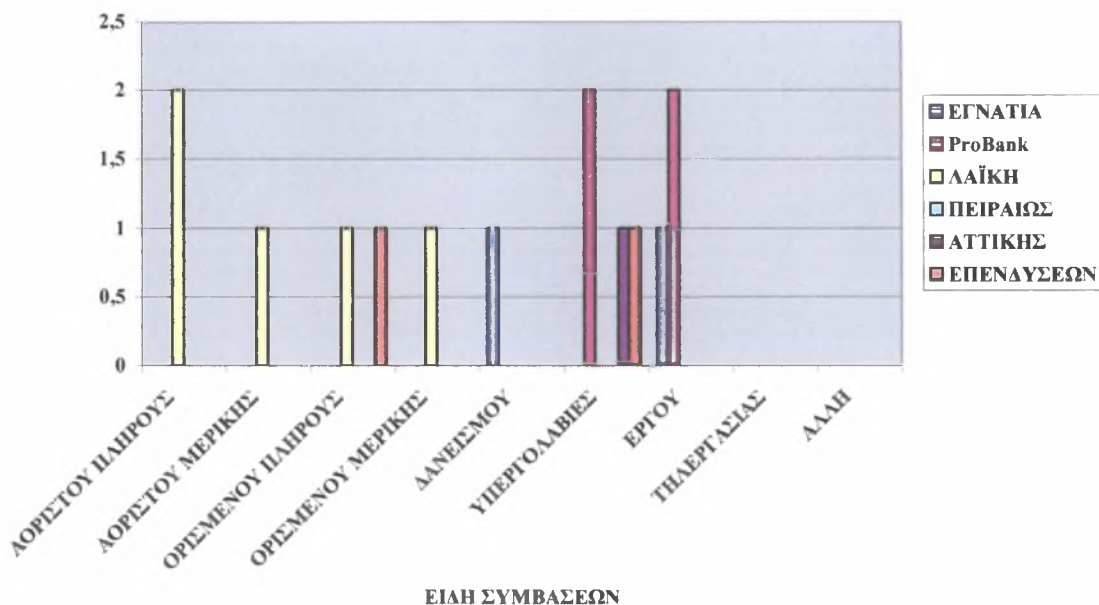
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (ΣΤΕΛΕΧΗ)
(%)



Στο ανωτέρω γράφημα αποτυπώνεται η ποσοστιαία μεταβολή, που προβλέπεται από τις τράπεζες για τα επόμενα δύο χρόνια, στα διάφορα είδη συμβάσεων, που χρησιμοποιούνται για τα στελέχη. Έτσι ενώ από τις περισσότερες δεν προβλέπεται καμία μεταβολή στη χρήση των διαφόρων συμβάσεων, στη ΛΑΪΚΗ προβλέπεται αύξηση στις συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης λόγω της συνέχισης της ανάπτυξής της. Επίσης προβλέπεται η έντονη αύξηση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης στην ProBank, γιατί οι αυξημένες ανάγκες των πελατών απαιτούν οι γνώσεις των στελεχών των τραπεζών συνεχώς να ανανεώνονται, και οι συμβάσεις αυτές αποτελούν ένα εργαλείο για τη διαρκή ανανέωση των γνώσεων, χωρίς να απαιτούνται δαπάνες επιμόρφωσης. Έτσι ο βασικός λόγος έντονης αύξησης τους, όπως και της έντονης αύξησης των συμβάσεων έργου, που προβλέπεται από την ProBank, είναι στην πραγματικότητα η ανάγκη μείωσης του λειτουργικού της κόστους. Επίσης, για τους ίδιους λόγους, προβλέπεται αύξηση και από την τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης και στις υπεργολαβίες.

Γράφημα 8

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ) (%)



Στο γράφημα 8 αποτυπώνεται η ποσοστιαία μεταβολή, που προβλέπεται από τις τράπεζες στα διάφορα είδη συμβάσεων, που χρησιμοποιούνται για το υπόλοιπο προσωπικό. Έτσι από τις τράπεζες που προβλέπουν μεταβολή στη χρήση των διαφόρων συμβάσεων για το υπόλοιπο προσωπικό, η ΛΑΪΚΗ προβλέπει την αύξηση στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους και μερικής απασχόλησης, όπως και στις συμβάσεις αορίστου χρόνου μερικής απασχόλησης λόγω της συνέχισης της ανάπτυξής της, και την έντονη αύξηση της στις συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης, γιατί εκτιμά ότι πολλές συμβάσεις, που είναι σήμερα ορισμένου χρόνου, θα μετατραπούν σε συμβάσεις αορίστου χρόνου. Για λόγους μείωσης κόστους προβλέπουν η ΑΤΤΙΚΗΣ, η ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ και η ΕΓΝΑΤΙΑ την αύξηση των υπεργολαβιών και των συμβάσεων έργου, και μάλιστα η ProBank προβλέπει την εντονότερη αύξηση τους για τον ίδιο λόγο.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι, αν και οι ελληνικές τράπεζες δε διαθέτουν μεγάλη συμβατική ευελιξία, μεγαλύτερη συμβατική ευελιξία υπάρχει στο υπόλοιπο προσωπικό, για το οποίο χρησιμοποιούνται περισσότερα είδη συμβάσεων από ότι για τα στελέχη. Οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης είναι οι συμβάσεις, που χρησιμοποιούνται πάρα πολύ, και για τα στελέχη και για το υπόλοιπο προσωπικό. Οι συμβάσεις αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης αποτελούν τον

κύριο τύπο σύμβασης, που ισχύει στις τράπεζες, γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά εργασίας, εξαιτίας του περιορισμένου νομοθετικού πλαισίου αλλά και του έντονου συνδικαλιστικού κινήματος, που υπάρχει στον τραπεζικό χώρο.

Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης χρησιμοποιούνται και αυτές περισσότερο για το υπόλοιπο προσωπικό από ότι για τα στελέχη, κατά το διάστημα της δοκιμαστικής περιόδου, ενώ μια τράπεζα (η ΛΑΪΚΗ) χρησιμοποιεί και τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης στο υπόλοιπο προσωπικό για κάποια special projects για τα οποία η τράπεζα δε θέλει να χρησιμοποιήσει το μόνιμο προσωπικό της.

Σχεδόν όλες οι τράπεζες χρησιμοποιούν τις υπεργολαβίες στο υπόλοιπο προσωπικό, για λειτουργίες κυρίως μη στρατηγικού χαρακτήρα, όπως στον τομέα της καθαριότητας, της φύλαξης, των χρηματοποστολών κ.α. για λόγους μείωσης του κόστους λειτουργίας τους. Για τα στελέχη όταν χρησιμοποιούνται οι υπεργολαβίες αφορούν τη διεκπεραίωση κάποιου special project.

Όσον αφορά το αν θα υπάρξει κάποια αλλαγή στη χρήση των διαφόρων ειδών συμβάσεων δεν προβλέπεται καμία σημαντική αλλαγή. Όσο το θεσμικό πλαίσιο είναι το ίδιο και η αγορά λειτουργεί με τους ίδιους κανόνες, τίποτε δεν πρόκειται να αλλάξει.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αύξηση προβλέπεται στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς η εισαγωγή νέων τεχνολογιών αυξάνει την ανάγκη τεχνογνωσίας και απαιτεί τη διαρκή ανανέωση των γνώσεων.

Επίσης αύξηση προβλέπεται να υπάρξει στις υπεργολαβίες, που χρησιμοποιούνται για το υπόλοιπο προσωπικό, και αυτό εξαιτίας της ανάγκης για μείωση του κόστους λειτουργίας τους, λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης.

Γ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι υπερωρίες χρησιμοποιούνται περιστασιακά για την κάλυψη έκτακτων λειτουργικών αναγκών και στις περιπτώσεις που βρίσκεται σε εξέλιξη ένα νέο project.

Ο νόμος 2874/2000 δεν επηρέασε καθόλου τη χρήση των υπερωριών, παρ' όλο που αύξησε το κόστος τους. Οι υπερωρίες γίνονται, όπως και παλιότερα, και πληρώνονται κανονικά.

Δεν υπάρχει συμφωνία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για τον υπολογισμό-διακανονισμό του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση αλλά ούτε

προβλέπεται και η εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου στο άμεσο μέλλον που θα έδινε τη δυνατότητα για την αποφυγή των υπερωριών. Επίσης δεν εφαρμόζεται ούτε το σύστημα του banked-time.

Συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται κυρίως στους operators, στο back-office και στο treasury.

Σε επίπεδο δικτύου το συνεχές και σταθερό ωράριο χρησιμοποιείται πολύ για τα στελέχη και πάρα πολύ για το υπόλοιπο προσωπικό. Οι διευθυντές των καταστημάτων μπορεί να έχουν κάποια ευελιξία π.χ. να πάνε λίγο αργότερα από το υπόλοιπο προσωπικό στη δουλειά τους, αλλά σίγουρα δε μπορούν να υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις.

Σε επίπεδο όμως διοίκησης το ευέλικτο ωράριο χρησιμοποιείται πολύ για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιείται το ευέλικτο ωράριο είναι όχι μόνο για κάλυψη λειτουργικών αναγκών αλλά και γιατί έτσι επιτυγχάνεται ο συνδυασμός των απαιτήσεων της δουλειάς με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Η **ProBank** τράπεζα χρησιμοποιεί σπάνια τις υπερωρίες, για αντιμετώπιση περιόδων αιχμής.

Τα συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται περιορισμένα για τους operators, κυρίως στη μηχανογράφηση και στη κάρτα.

Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων χρησιμοποιείται πάρα πολύ το συνεχές και σταθερό ωράριο τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά. Το ευέλικτο ωράριο χρησιμοποιείται πάρα πολύ για τα στελέχη εκτός του δικτύου, γιατί τα στελέχη λειτουργούν εκτός ωραρίου.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι υπερωρίες χρησιμοποιούνται από την τράπεζα περιστασιακά και μόνο όταν υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας. Ο νόμος 2874/2000 δεν επηρέασε τη χρήση των υπερωριών. Λόγω του ότι δεν υπάρχει συμβούλιο εργαζομένων δε γίνεται διακανονισμός του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση ούτε προβλέπεται η εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου στο άμεσο μέλλον. Επίσης δεν εφαρμόζεται το σύστημα του banked time.

Συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται στη διεύθυνση πληροφορικής και στο swift.

Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων, το ωράριο, που χρησιμοποιείται, είναι συνεχές και σταθερό τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, γιατί έτσι λειτουργούν τα καταστήματα, σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς. Το ευέλικτο

ωράριο χρησιμοποιείται, εκτός του δικτύου των καταστημάτων, αρκετά για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό, και αυτό για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** οι υπερωρίες χρησιμοποιούνται σπανίως και κυρίως για την κάλυψη εκτάκτων αναγκών. Ο Νόμος 2874/2000, που θέτει περιορισμό στη χρήση των υπερωριών με την αύξηση του κόστους τους, αντιμετωπίζεται από την τράπεζα με την αυτοματοποίηση των εργασιών, την καλύτερη οργάνωση της εργασίας και τη σωστή στελέχωση των μονάδων.

Συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται από την τράπεζα στον τομέα της πληροφορικής, ενώ το ωράριο είναι συνεχές και σταθερό τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, γιατί αυτό ορίζει ο νόμος.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** οι υπερωρίες χρησιμοποιούνται περιστασιακά, σε περιόδους αύξησης του φόρτου εργασίας και λόγω έλλειψης του προσωπικού. Η αύξηση του κόστους των υπερωριών που επέβαλλε ο νόμος 2874/2000 δεν επηρέασε την πολιτική της τράπεζας, όσον αφορά τη χρήση των υπερωριών. Οι υπερωρίες γίνονται, όπως και πριν, και πληρώνονται σύμφωνα με το νόμο.

Δε γίνεται υπολογισμός του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση ούτε προβλέπεται η εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου στο άμεσο μέλλον. Επίσης δε χρησιμοποιείται το σύστημα του banked time.

Συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται στο dealing room, back office, swift και στη διεύθυνση επενδύσεων.

Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων, το συνεχές και σταθερό ωράριο χρησιμοποιείται πάρα πολύ για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ το ευέλικτο ωράριο, χωρίς μεγάλες βέβαια χρονικές αποκλίσεις, χρησιμοποιείται λίγο για τα στελέχη και για το υπόλοιπο προσωπικό σε κάποια τμήματα για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ** οι υπερωρίες χρησιμοποιούνται περιστασιακά για την κάλυψη εκτάκτων αναγκών.

Ο νόμος 2874/2000 δεν επηρέασε καθόλου τη χρήση των υπερωριών. Επίσης δε γίνεται υπολογισμός-διακανονισμός του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση και ούτε προβλέπεται η εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου στο άμεσο μέλλον. Επίσης δεν χρησιμοποιείται το σύστημα του banked-time (της ηλεκτρονικής αποθήκευσης των υπερωριών με σκοπό τη δυνατότητα χορήγησης επιπλέον ημερών άδειας).

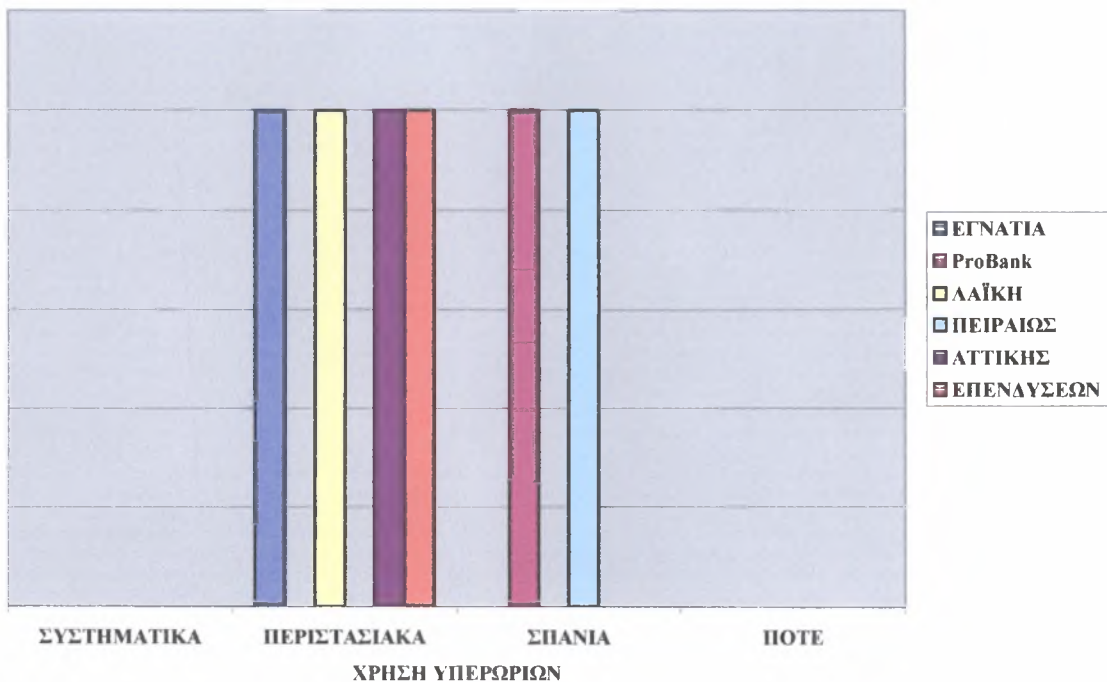
Συστήματα βάρδιας δε χρησιμοποιούνται παρά μόνο περιστασιακά στο customer service.

Το συνεχές και σταθερό ωράριο χρησιμοποιείται πολύ για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, που δεν έχουν πολύ μεγάλες ευθύνες, ενώ για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, που έχουν περισσότερες ευθύνες, χρησιμοποιείται το ευέλικτο ωράριο. Δε μπορείς να απαιτήσεις από τα στελέχη, που δουλεύουν μέχρι αργά το βράδυ, να έρθουν την επόμενη μέρα στη δουλειά τους στις 8:00 ή στις 9:00 το πρωϊ, αλλά ούτε και από το υπόλοιπο προσωπικό. Χωρίς βέβαια να υπάρχουν μεγάλες χρονικές αποκλίσεις.

Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνεται η χρήση των υπερωριών καθώς και τα διάφορα είδη ωραρίου που εφαρμόζουν οι υπό εξέταση τράπεζες για τα στελέχη και για το υπόλοιπο προσωπικό.

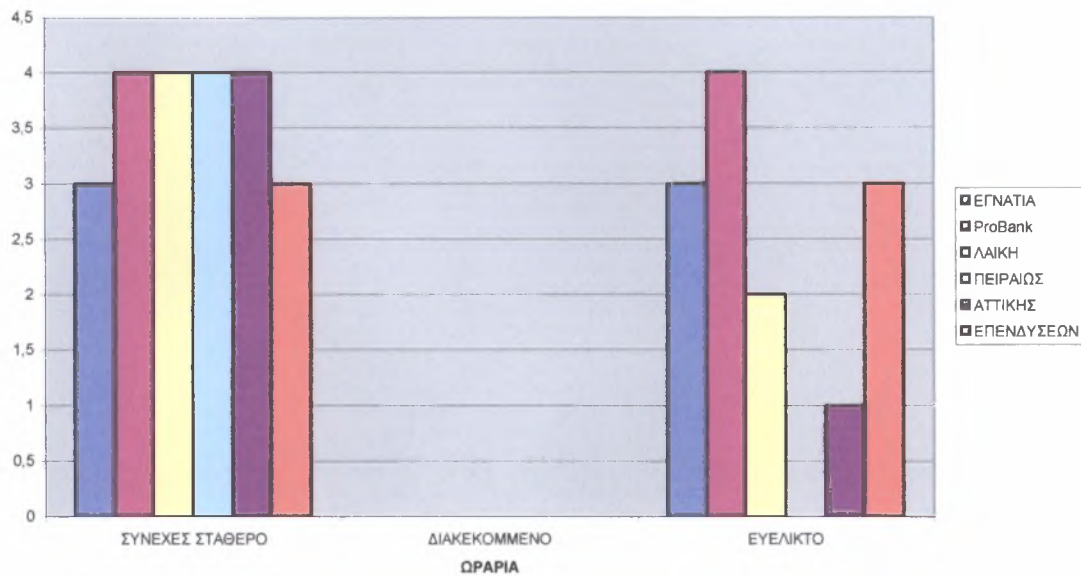
Γράφημα 9

ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ



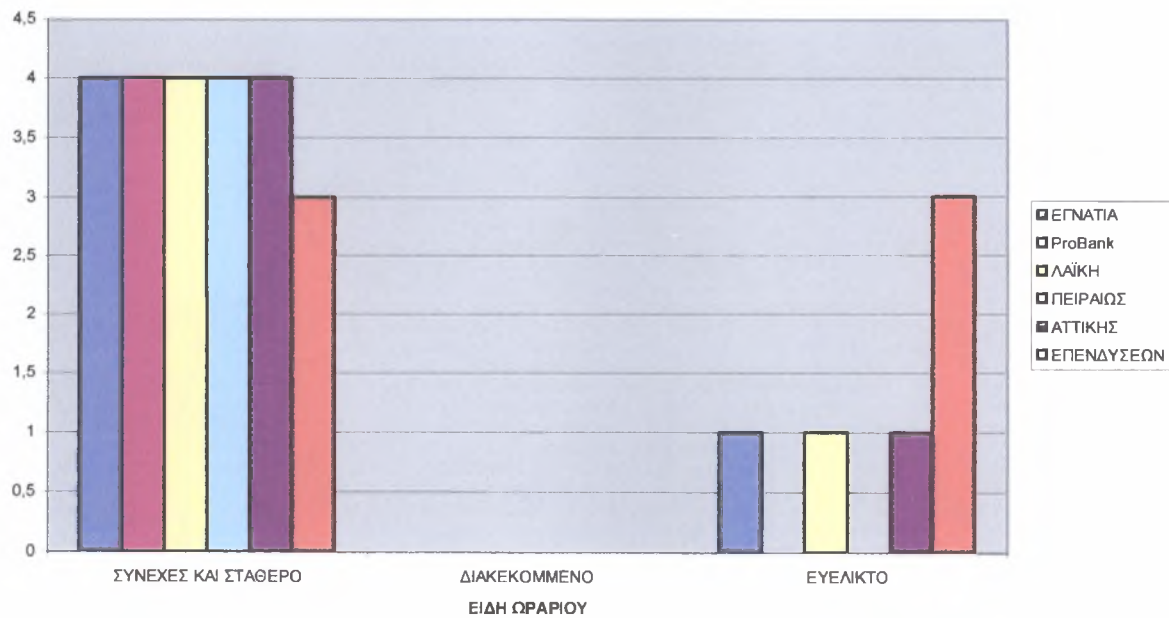
Γράφημα 10

ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΣΤΕΛΕΧΗ)



Γράφημα 11

ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι τράπεζες, ως μοναδικό εργαλείο ευελιξίας του χρόνου εργασίας, χρησιμοποιούν τις υπερωρίες. Μάλιστα οι περισσότερες τράπεζες χρησιμοποιούν περιστασιακά τις υπερωρίες, μόνο δύο τράπεζες η ProBank και η ΠΕΙΡΑΙΩΣ, χρησιμοποιούν τις υπερωρίες σπάνια, για την αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης και των εκτάκτων αναγκών. Ο νόμος 2874/2000 δεν επηρέασε καθόλου τη χρήση των υπερωριών. Οι υπερωρίες γίνονται, όπως και πριν, και πληρώνονται, όπως ορίζει ο νόμος.

Ετήσιος υπολογισμός-διακανονισμός του χρόνου εργασίας δε γίνεται σε καμία τράπεζα, ούτε προβλέπεται και η εφαρμογή του στο μέλλον. Επίσης δε χρησιμοποιείται η ηλεκτρονική αποθήκευση του επιπλέον χρόνου εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου, έτσι ώστε, όταν συμπληρωθούν αρκετές ώρες, να υπάρχει η δυνατότητα χορήγησης αδειών (banked time).

Συστήματα βάρδιας χρησιμοποιούνται από όλες τις τράπεζες στους operators, κυρίως στη μηχανογράφηση, στην κάρτα, στο back-office, στο treasury και στο swift.

Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων το ωράριο είναι συνεχές και σταθερό τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Εκτός δικτύου καταστημάτων υπάρχει ευέλικτο ωράριο κυρίως για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό, χωρίς βέβαια μεγάλες χρονικές αποκλίσεις. Η μοναδική τράπεζα που χρησιμοποιεί το ευέλικτο ωράριο πολύ και για το υπόλοιπο προσωπικό της, όπως και για τα στελέχη της, είναι η τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, και μόνο για εκείνους από το προσωπικό που έχουν αυξημένες ευθύνες. Ως λόγοι χρήσης του ευέλικτου ωραρίου, εκτός δικτύου καταστημάτων, αναφέρονται η κάλυψη λειτουργικών αναγκών και η καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας. Η γενικότερη πάντως έλλειψη ευελιξίας ωραρίου οφείλεται στο περιορισμένο θεσμικό πλαίσιο, που διέπει τη λειτουργία των τραπεζών.

Δ) ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται και από τακτικές και από μη τακτικές αποδοχές. Οι μεταβολές στις αμοιβές καθορίζονται βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας και μονομερούς απόφασης της διοίκησης. Ενώ η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών είναι αποτέλεσμα μονομερούς απόφασης της διοίκησης.

Βάσει του κριτηρίου της παραγωγικότητας, χρησιμοποιούνται αρκετά, για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, τα ατομικά και τα ομαδικά bonus. Ο λόγος για

τον οποίο χρησιμοποιούνται είναι γιατί αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης αρκετά χρησιμοποιείται και το profit-sharing, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, με τη μορφή κάποιου συνολικού ποσού, γιατί έτσι νιώθουν ότι και αυτοί συμμετέχουν στα κέρδη.

Σε κάθε περίπτωση η πολιτική που εφαρμόζει η τράπεζα, ως προς τη χορήγηση μη τακτικών αποδοχών, είναι ότι αν έχει κέρδη θα δώσει bonus. Στη συνέχεια λαμβάνει υπόψη της το κριτήριο της παραγωγικότητας, για να δώσει bonus σ' αυτούς, που ήταν οι πιο παραγωγικοί, και στη συνέχεια, βάσει της υπηρεσιακής τους αξιολόγησης, δίνει τελικά το bonus στους καλύτερους της ομάδας.

Όσον αφορά τη μεταβολή τους δεν προβλέπεται καμία αλλαγή. Αν υπάρχουν κέρδη θα συνεχιστεί η ίδια πολιτική όσον αφορά τις μη τακτικές αποδοχές.

Στην **ProBank** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται μόνο από τακτικές αποδοχές, οι μεταβολές των οποίων καθορίζονται με μονομερή απόφαση της διοίκησης.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται και από τακτικές και από μη τακτικές αποδοχές. Οι μεταβολές στις αμοιβές καθορίζονται και βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας και βάσει μονομερούς απόφασης της διοίκησης. Η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών είναι αποτέλεσμα ατομικών διαπραγματεύσεων, αλλά και μονομερούς απόφασης της διοίκησης.

Όσον αφορά τις μη τακτικές αποδοχές, τα ατομικά bonus, βάσει του κριτηρίου της παραγωγικότητας, χρησιμοποιούνται αρκετά για τα στελέχη και καθόλου για το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ τα ομαδικά bonus χρησιμοποιούνται λίγο, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος, για τον οποίο χρησιμοποιούνται, είναι ότι αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά. Αφού το κάνουν οι άλλοι το κάνουν και αυτοί.

Λίγο χρησιμοποιείται η διάθεση των μετοχών, στα στελέχη και στο υπόλοιπο προσωπικό, όταν υπάρχουν κέρδη, και ο λόγος, για τον οποίο χρησιμοποιείται, είναι γιατί αποτελεί και ένα είδος επένδυσης.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές μη τακτικών αποδοχών, προβλέπεται αύξηση για τα ατομικά bonus τόσο των στελεχών όσο και του υπόλοιπου προσωπικού, ενώ μείωση προβλέπεται για τα ομαδικά bonus των στελεχών και αύξηση για τα ομαδικά bonus που χρησιμοποιούνται για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος είναι ότι προβλέπεται όχι μόνο αλλαγή της φιλοσοφίας στη χρήση των bonus, αλλά και γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται και από τακτικές και από μη τακτικές αποδοχές, οι μεταβολές των οποίων καθορίζονται τόσο βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας όσο και βάσει μονομερούς απόφασης της διοίκησης. Ενώ οι μη τακτικές αποδοχές καθορίζονται με μονομερή απόφαση της διοίκησης.

Έτσι με βάση το κριτήριο της παραγωγικότητας, τα ατομικά bonus χρησιμοποιούνται πολύ για τα στελέχη και αρκετά για το υπόλοιπο προσωπικό, γιατί αποτελούν κίνητρο απόδοσης. Βάσει των κερδών της τράπεζας, η διανομή μετοχών χρησιμοποιείται αρκετά για τα στελέχη, ενώ καθόλου δε χρησιμοποιείται για το υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης η αξιολογική αμοιβή χρησιμοποιείται πολύ, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Τα χρόνια προϋπηρεσίας, ως κριτήριο για τη χορήγηση κάποιου bonus, χρησιμοποιούνται λίγο για τα στελέχη και πολύ για το υπόλοιπο προσωπικό.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές μη τακτικών αποδοχών, προβλέπεται στασιμότητα στη χρήση των ατομικών bonus, βάσει του κριτηρίου της παραγωγικότητας, ενώ αύξηση προβλέπεται στη χρήση της χορήγησης μετοχών, βάσει των κερδών της τράπεζας, και μάλιστα μόνο για τα στελέχη. Επίσης αύξηση προβλέπεται και στη χρήση της αξιολογικής αμοιβής, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, αφού αποτελεί το βασικότερο κίνητρο απόδοσης και ανάπτυξης.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται και από τακτικές και από μη τακτικές αποδοχές και οι μεταβολές τους καθορίζονται από τη συλλογική σύμβαση εργασίας, από την επιχειρησιακή σύμβαση αλλά και με μονομερή απόφαση της διοίκησης. Η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαπραγματεύσεων σε επίπεδο τράπεζας, αλλά και μονομερούς απόφασης της διοίκησης.

Με βάση το κριτήριο της παραγωγικότητας, τα ατομικά bonus χρησιμοποιούνται πάρα πολύ για τα στελέχη, ενώ τα ομαδικά bonus χρησιμοποιούνται εξίσου πολύ και για τα στελέχη και για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο λόγος, για τον οποίο χρησιμοποιούνται τα bonus, είναι γιατί αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ανάλογα με τα κέρδη της τράπεζας η παροχή μετοχών χρησιμοποιείται αρκετά, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ η παροχή ενός συνολικού ποσού χρησιμοποιείται πάρα πολύ, τόσο για τα στελέχη όσο και για το

υπόλοιπο προσωπικό, γιατί έτσι οι υπάλληλοι νιώθουν ότι και αυτοί συνεισφέρουν στα κέρδη.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στις ανωτέρω μορφές μη τακτικών αποδοχών, προβλέπεται αύξηση για τα ατομικά και τα ομαδικά bonus ενώ έντονη αύξηση προβλέπεται για τη διάθεση μετοχών, όταν θα υπάρχουν κέρδη, γιατί το κόστος για την τράπεζα είναι λιγότερο.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ** οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούνται και από τακτικές και μη τακτικές αποδοχές. Οι μεταβολές στις αμοιβές καθορίζονται βάσει μονομερούς απόφασης της διοίκησης σε συνδυασμό με τη συλλογική σύμβαση εργασίας. Εξάλλου η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών είναι αποτέλεσμα της μονομερούς απόφασης της διοίκησης.

Με βάση το κριτήριο της παραγωγικότητας, χρησιμοποιούνται τα ομαδικά bonus πολύ για τα στελέχη και αρκετά για το υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης χρησιμοποιείται αρκετά και το κριτήριο της υπηρεσιακής αξιολόγησης, τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Το κριτήριο των χρόνων προϋπηρεσίας λαμβάνεται υπόψη, σαν μια πρόσθετη παράμετρος, για τον υπολογισμό του ποσού, που θα δοθεί σαν bonus.

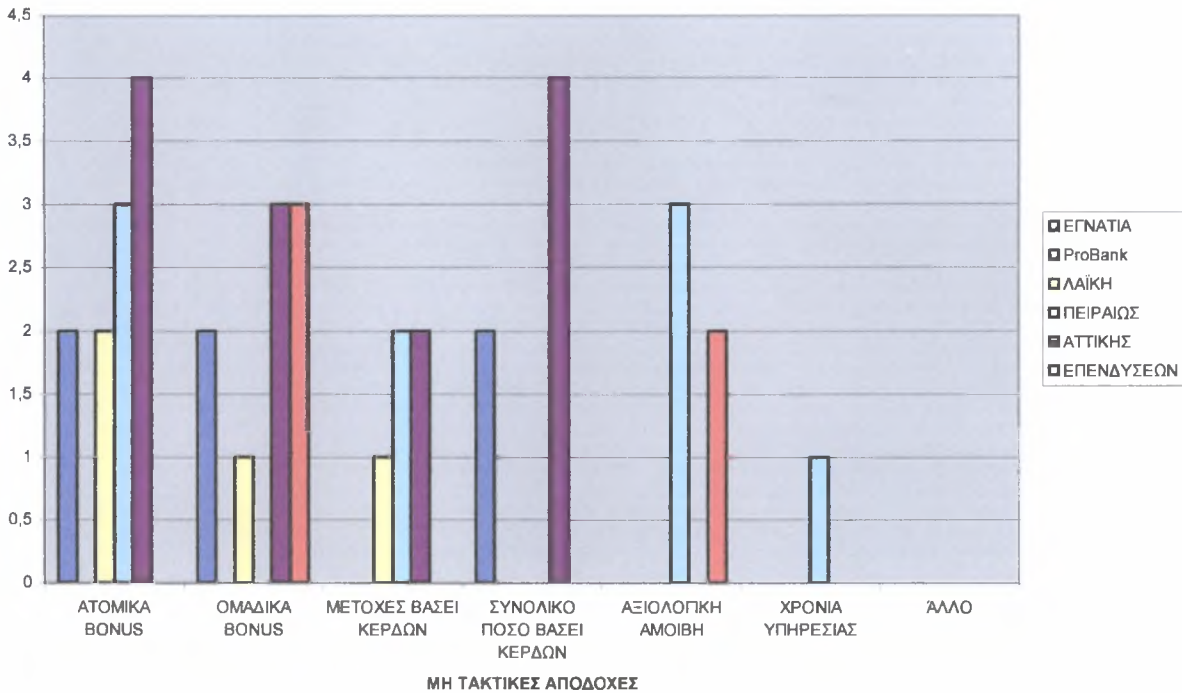
Ο λόγος, για τον οποίο δίνεται bonus σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια, είναι γιατί αποτελεί κίνητρο απόδοσης για τους εργαζόμενους αλλά και γιατί, μ' αυτόν τον τρόπο, αισθάνονται ότι και αυτοί συμμετέχουν στα κέρδη της τράπεζας.

Όσον αφορά την μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει στα επόμενα δύο χρόνια, προβλέπεται να υπάρξει αύξηση στα ομαδικά bonus και στο συνολικό ποσό, που θα δίνεται βάσει των κερδών της τράπεζας, γιατί έτσι λειτουργεί η αγορά και γιατί αποτελούν κίνητρο για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αισθάνονται ότι έτσι συμμετέχουν στα κέρδη.

Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνονται τα διάφορα είδη μη τακτικών αποδοχών, που χορηγούνται, από τις τράπεζες, που εξετάστηκαν, καθώς και η ποσοστιαία μεταβολή (%) στις διάφορες μορφές μη τακτικών αποδοχών, που προβλέπονται για τα επόμενα δυο χρόνια.

Γράφημα 12

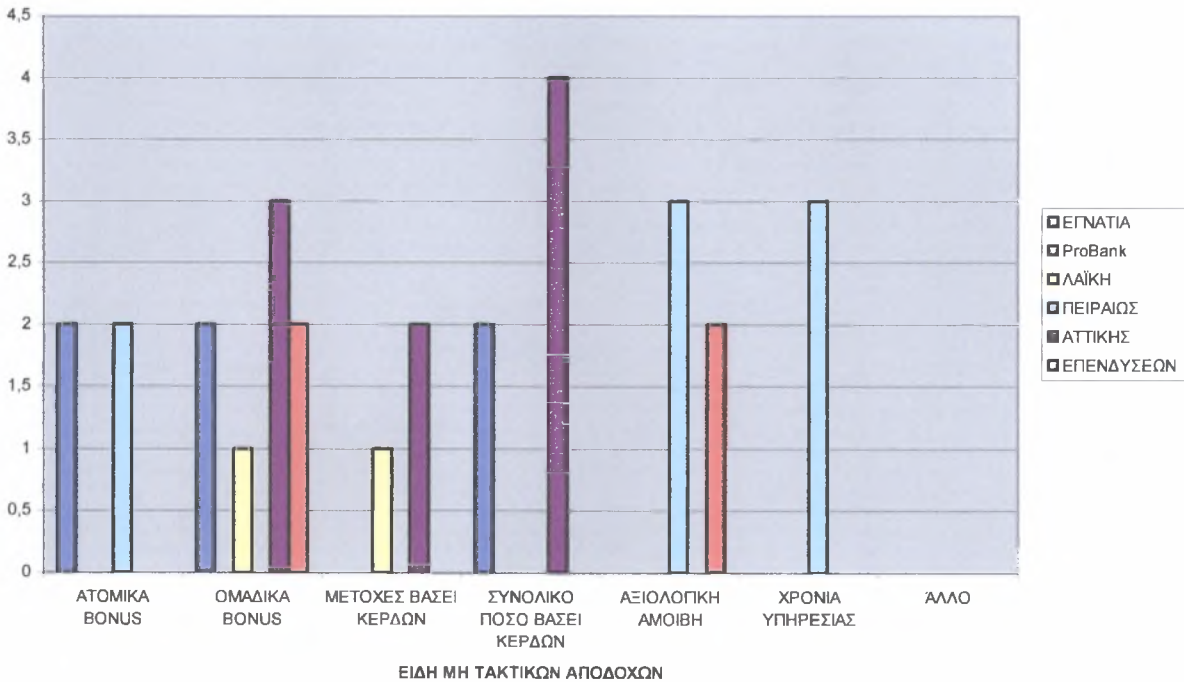
ΕΙΔΗ ΜΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



Στο γράφημα 12 φαίνονται τα διάφορα είδη μη τακτικών αποδοχών που χρησιμοποιούν οι τράπεζες για τα στελέχη τους. Η τράπεζα ProBank απουσιάζει εντελώς από το γράφημα, γιατί δεν υπάρχουν μη τακτικές αποδοχές, όχι μόνο για τα στελέχη της, αλλά και για το υπόλοιπο προσωπικό της. Οι περισσότερες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τα ατομικά bonus για τα στελέχη τους, και συγκεκριμένα πάρα πολύ η ΑΤΤΙΚΗΣ, πολύ η ΠΕΙΡΑΙΩΣ, και αρκετά η ΕΓΝΑΤΙΑ με την ΛΑΪΚΗ. Πολύ όμως χρησιμοποιούν και τα ομαδικά bonus, η ΑΤΤΙΚΗΣ με την ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, καθώς επίσης η ΑΤΤΙΚΗΣ χρησιμοποιεί πάρα πολύ και την παροχή ενός συνολικού ποσού βάσει των κερδών της τράπεζας, ενώ βάσει των κερδών της χρησιμοποιεί αρκετά και τη διανομή μετοχών. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι στην ΑΤΤΙΚΗΣ υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις αμοιβές, από ότι στις άλλες τράπεζες, χρησιμοποιούνται δηλαδή περισσότερα είδη μη τακτικών αποδοχών, ίσως γιατί είναι μια τράπεζα του δημοσίου και η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών δεν είναι μόνο αποτέλεσμα μονομερούς απόφασης της διοίκησης αλλά και συλλογικών διαπραγματεύσεων σε επίπεδο τράπεζας.

Γράφημα 13

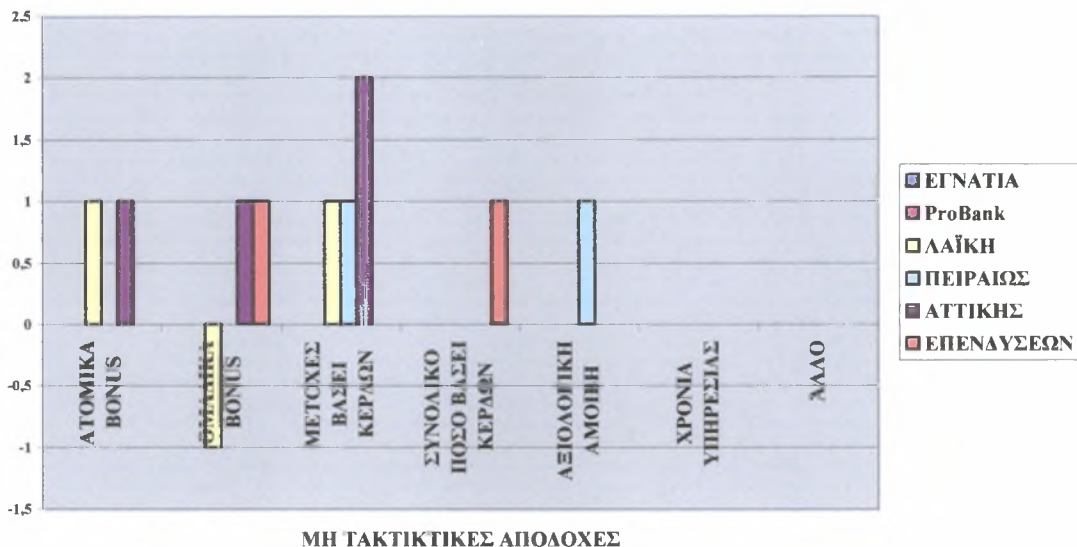
ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



Στο γράφημα 13 φαίνονται τα είδη μη τακτικών αποδοχών που χρησιμοποιούν οι τράπεζες για το υπόλοιπο προσωπικό τους. Από το γράφημα αυτό γίνεται φανερό ότι οι περισσότερες τράπεζες (οι τέσσερις από τις πέντε συνολικά, που χρησιμοποιούν μη τακτικές αποδοχές για το υπόλοιπο προσωπικό τους, αφού στην ProBank οι αποδοχές των εργαζομένων της αποτελούνται μόνο από τακτικές αποδοχές) συγκλίνουν στη χρήση των ομαδικών bonus για το υπόλοιπο προσωπικό τους. Μόνο η τράπεζα ΠΕΙΡΑΙΩΣ αποκλίνει η οποία χρησιμοποιεί πολύ την αξιολογική αμοιβή και τα χρόνια υπηρεσίας και αρκετά τα ατομικά bonus για το υπόλοιπο προσωπικό της. Αξιοσημείωτο είναι και εδώ όπως παρατηρήθηκε και στα στελέχη ότι μεγαλύτερη ευελιξία υπάρχει στην τράπεζα ΑΤΤΙΚΗΣ όχι μόνο γιατί πρόκειται για μια τράπεζα του δημοσίου αλλά και γιατί η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών δεν είναι μόνο αποτέλεσμα μονομερούς απόφασης της διοίκησης αλλά και συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Γράφημα 14

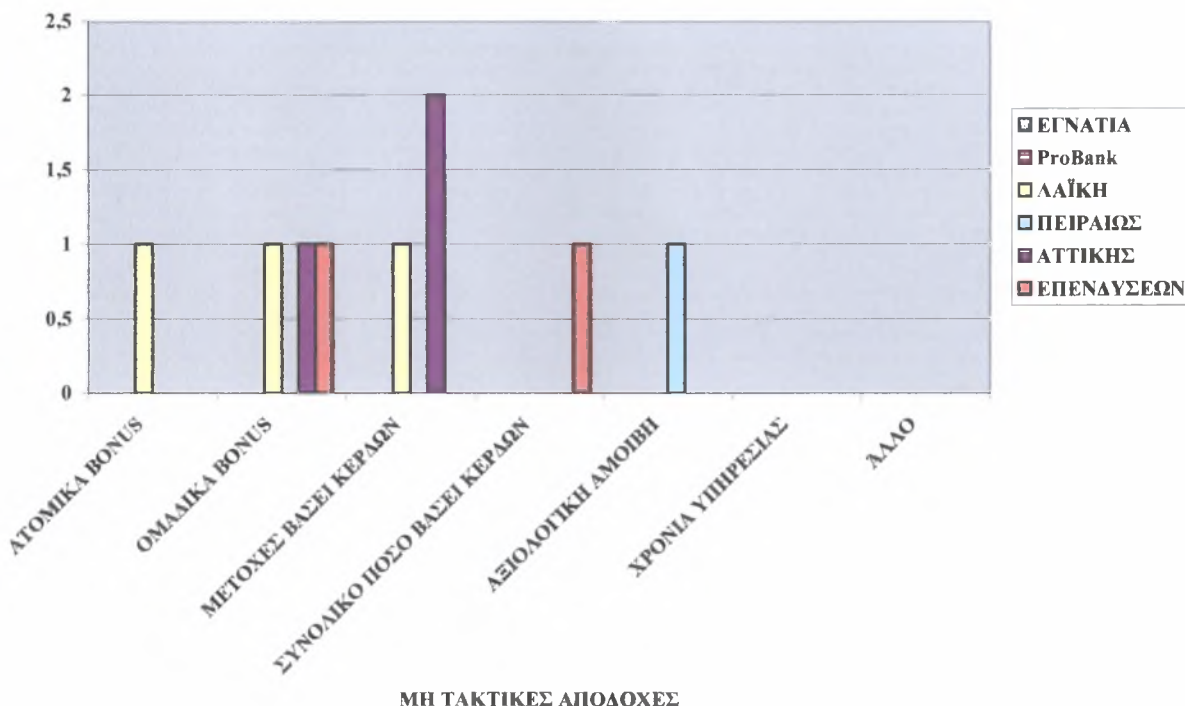
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΑΜΟΙΒΩΝ (ΣΤΕΛΕΧΗ)
(%)



Στο γράφημα 14 αποτυπώνεται η ποσοστιαία μεταβολή που προβλέπεται, για τα επόμενα δύο χρόνια, από τις τράπεζες για τις μη τακτικές αποδοχές των στελεχών τους. Έτσι η τράπεζα ΑΤΤΙΚΗΣ προβλέπει την αύξηση ατομικών και ομαδικών bonus για τα στελέχη, και μάλιστα την έντονη αύξηση στη χρήση των μετοχών που θα διανείμει βάσει των κερδών της, καθώς η ανάγκη για μείωση των λειτουργικών της εξόδων θα είναι μεγαλύτερη, και αυτό το είδος μη τακτικών αποδοχών είναι το οικονομικότερο για την τράπεζα. Αύξηση προβλέπει και η ΛΑΪΚΗ, για τα ατομικά bonus και τις μετοχές που θα διανείμει βάσει των κερδών της, καθώς αυτά τα είδη μη τακτικών αποδοχών θα συμβάλλουν στην επιτυχή ανάπτυξη, που στοχεύει η τράπεζα. Ταυτόχρονα όμως η ίδια τράπεζα προβλέπει τη μείωση των ομαδικών bonus για τα στελέχη, γιατί ίσως θεωρεί ότι τα ατομικά bonus είναι αυτά που υποκινούν περισσότερο τα στελέχη, σε αντίθεση με την τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, που προβλέπει και αυτή, όπως και η ΑΤΤΙΚΗΣ, αύξηση στα ομαδικά bonus, αλλά και αύξηση στη χρήση του συνολικού ποσού, που θα δίνεται βάσει των κερδών της, έτσι ώστε αν δεν έχει κέρδη να μην δίνει τίποτα.

Γράφημα 15

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΑΜΟΙΒΩΝ (ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)
(%)



Και σ' αυτό το γράφημα (15) φαίνεται ότι η ΛΑΪΚΗ προβλέπει αύξηση στη χρήση των ατομικών και ομαδικών bonus, καθώς και στη χρήση της διανομής μετοχών βάσει των κερδών, γιατί εφόσον θα συνεχιστεί η δυναμική της ανάπτυξη στον ελλαδικό χώρο, αυτά τα είδη μη τακτικών αποδοχών θεωρούνται πάρα πολύ σημαντικά για την υποκίνηση του προσωπικού της. Επίσης η τράπεζα ΑΤΤΙΚΗΣ προβλέπει και εδώ την έντονη αύξηση της χρήσης των μετοχών, που θα διανείμει βάσει των κερδών της, γιατί είναι το οικονομικότερο είδος μη τακτικών αποδοχών για την τράπεζα, αλλά και την αύξηση των ομαδικών bonus, που θεωρούνται πολύ βασικά για την υποκίνηση του υπόλοιπου προσωπικού. Ενώ η τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ προβλέπει, και αυτή με τη σειρά της, αύξηση στα ομαδικά bonus και στη χρήση του συνολικού ποσού που δίνεται βάσει των κερδών της, για τους ίδιους λόγους, που προβλέπει την αύξησή τους και για τα στελέχη.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι μεγαλύτερη ευελιξία, αναφορικά με τις αμοιβές, παρατηρείται κυρίως στα στελέχη από ότι στο υπόλοιπο προσωπικό. Έτσι βάσει του κριτηρίου της παραγωγικότητας, τα ατομικά bonus χρησιμοποιούνται κυρίως για τα στελέχη, ενώ τα ομαδικά bonus χρησιμοποιούνται κυρίως για το υπόλοιπο

προσωπικό, και ο λόγος χρήσης τους είναι γιατί αποτελούν κίνητρο απόδοσης για τους εργαζόμενους.

Επίσης, όταν υπάρχουν κέρδη προς διάθεση, προτιμάται η διανομή των μετοχών στα στελέχη και η παροχή κάποιου συνολικού ποσού στο υπόλοιπο προσωπικό, γιατί έτσι αισθάνονται ότι και αυτοί συμμετέχουν στα κέρδη. Η υπηρεσιακή αξιολόγηση και τα χρόνια υπηρεσίας χρησιμοποιούνται σαν επιπλέον παράμετροι για τη χορήγηση κάποιου συνολικού ποσού, όταν υπάρχουν κέρδη προς διανομή.

Όσον αφορά τη μεταβολή, που ενδέχεται να υπάρξει τα επόμενα έτη, γενικότερα προβλέπεται στασιμότητα στη χρήση των ανωτέρω χρησιμοποιούμενων μορφών ευελιξίας αμοιβών, αν και προβλέπεται αύξηση των ατομικών bonus για τα στελέχη και αύξηση των ομαδικών bonus για το υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης αύξηση προβλέπεται στη χρήση της χορήγησης μετοχών στα στελέχη, αν θα υπάρχουν κέρδη για τις τράπεζες, γιατί έχουν λιγότερο κόστος για την τράπεζα.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι, στις περισσότερες τράπεζες, που υπάρχουν μη τακτικές αποδοχές, αυτές είναι αποτέλεσμα μονομερούς απόφασης της διοίκησης. Οι μη τακτικές αποδοχές είναι ένα εργαλείο στα χέρια των διοικήσεων των τραπεζών, με το οποίο μπορούν να προκαλέσουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού τους. Βέβαια πρέπει να επισημανθεί ότι, σε ορισμένες τράπεζες, είναι και αποτέλεσμα ατομικών διαπραγματεύσεων, όταν υπάρχει ανάγκη προσέλκυσης νέων στελεχών, από την εξωτερική αγορά εργασίας ή όταν υπάρχει η ανάγκη συγκράτησης στελεχών στην τράπεζα. Ακόμη πρέπει να προστεθεί, ότι στις τράπεζες του δημοσίου, όπου υπάρχει πιο έντονο το συνδικαλιστικό κίνημα, η ύπαρξη των μη τακτικών αποδοχών είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαπραγματεύσεων και μονομερούς απόφασης της διοίκησης.

Ε) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ** παρατηρείται αρκετή έλλειψη βασικών δεξιοτήτων, τόσο στα στελέχη όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό, η οποία αντιμετωπίζεται πολύ με την επανεκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού και λίγο με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας και την πρόωρη συνταξιοδότηση ή προγράμματα εθελουσίας εξόδου και στη συνέχεια πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η επιμόρφωση εκπαίδευση του προσωπικού αφορά το σύνολο του προσωπικού το 51% και άνω. Επίσης όσον αφορά τη στελέχωσή της η τράπεζα χρησιμοποιεί πολύ

την εσωτερική αγορά εργασίας, δηλαδή το υπάρχον προσωπικό της, και λίγο την εξωτερική αγορά εργασίας.

Στην **ProBank** δεν παρατηρείται έλλειψη βασικών δεξιοτήτων ούτε στα στελέχη ούτε και στο υπόλοιπο προσωπικό, καθώς το 90% του προσωπικού αποτελείται από έμπειρα τραπεζικά στελέχη και μόνο 20 άτομα δεν έχουν τραπεζική εμπειρία. Πάντως η έλλειψη βασικών δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται πάρα πολύ με την επανεκπαίδευση του προσωπικού και λίγο με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η επιμόρφωση-εκπαίδευση αφορά το σύνολο του προσωπικού (51% και πάνω). Η εξωτερική αγορά εργασίας χρησιμοποιείται πάρα πολύ για τη στελέχωσή της, επειδή πρόκειται για μια καινούρια τράπεζα.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** πολύ μεγάλη έλλειψη βασικών δεξιοτήτων παρατηρείται στο υπόλοιπο προσωπικό ενώ και στα στελέχη εντοπίζεται αρκετή έλλειψη βασικών δεξιοτήτων. Η έλλειψη βασικών δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται πολύ με την επανεκπαίδευση του προσωπικού και αρκετά με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η επιμόρφωση-εκπαίδευση του προσωπικού αφορά το σύνολο του προσωπικού, το 51% και πάνω.

Για τη στελέχωσή της η τράπεζα χρησιμοποιεί αρκετά την εσωτερική αγορά εργασίας και πολύ την εξωτερική αγορά εργασίας.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** αρκετή έλλειψη βασικών δεξιοτήτων εμφανίζεται να υπάρχει στο υπόλοιπο προσωπικό και λίγη στα στελέχη. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, η τράπεζα χρησιμοποιεί πάρα πολύ την επανεκπαίδευση του προσωπικού και λίγο την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ καθόλου δεν χρησιμοποιεί την πρόωρη συνταξιοδότηση και τα προγράμματα εθελουσίας εξόδου και στη συνέχεια την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από τη εξωτερική αγορά εργασίας. Η επιμόρφωση εκπαίδευση του προσωπικού αφορά το σύνολο του προσωπικού, το 51% και πάνω. Η τράπεζα για τη στελέχωσή της χρησιμοποιεί πολύ την εσωτερική αγορά εργασίας και λίγο την εξωτερική αγορά εργασίας.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** λίγη έλλειψη βασικών δεξιοτήτων υπάρχει τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, και αυτό γιατί το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού εμφανίζει πολύ καλό βαθμό κατάρτισης, λόγω της συνεχούς εκπαίδευσής τους, που αφορά το σύνολο του προσωπικού.

Για την αντιμετώπιση της έλλειψης βασικών δεξιοτήτων, χρησιμοποιείται πάρα πολύ η επανεκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού, πολύ η πρόσληψη

εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ λίγο χρησιμοποιείται η τακτική της εθελουσίας εξόδου και της πρόσληψης στη συνέχεια εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Για τη στελέχωση της τράπεζας, χρησιμοποιείται πάρα πολύ η εσωτερική αγορά εργασίας, ενώ αρκετά ως πολύ χρησιμοποιείται και η εξωτερική αγορά εργασίας, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ** έλλειψη βασικών δεξιοτήτων δεν υπάρχει καθόλου στα στελέχη, ενώ υπάρχει λίγη έλλειψη βασικών δεξιοτήτων στο υπόλοιπο προσωπικό. Η επανεκπαίδευση του προσωπικού είναι η πολιτική, που χρησιμοποιεί πολύ η τράπεζα, για την αντιμετώπιση της έλλειψης βασικών δεξιοτήτων. Η επιμόρφωση- εκπαίδευση του προσωπικού αφορά το σύνολο του προσωπικού (51% και άνω). Πολιτική της τράπεζας είναι να εκπαιδεύει το προσωπικό, όχι μόνο όταν υπάρχει ανάγκη, λόγω εισαγωγής νέων αντικειμένων, αλλά και όταν της ζητηθεί από τους υπαλλήλους. Για τη στελέχωσή της χρησιμοποιούνται αρκετά και η εσωτερική και η εξωτερική αγορά εργασίας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το σύνολο των τραπεζών, που εξετάστηκαν, δίνει μεγάλη έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού τους, και η οποία αφορά το σύνολο σχεδόν του υπάρχοντος προσωπικού (το 51% και πάνω). Αυτό εξηγεί και την εντονότερη χρήση των διαφόρων μορφών λειτουργικής ευελιξίας από τις ελληνικές τράπεζες. Εξάλλου η μεγάλη έμφαση, που δίνουν οι τράπεζες στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα των τραπεζών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών με έντονη συνδικαλιστική δραστηριότητα.

Το πρόβλημα της έλλειψης βασικών δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται κύρια με την επανεκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού και δευτερευόντως με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η εσωτερική αγορά εργασίας χρησιμοποιείται περισσότερο από τις τράπεζες για τη στελέχωσή τους, ενώ η εξωτερική αγορά εργασίας χρησιμοποιείται επικουρικά, όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα προώθησης, σε μια ανώτερη θέση, κάποιου από το εσωτερικό της τράπεζας ή όταν πρόκειται για μια καινούργια τράπεζα, που βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης και αντιμετωπίζει το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού.

Στ) ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Στην **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας (multi-skilled, multi-tasking) συμβάλανε πάρα πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας της τράπεζας και στη μείωση του κόστους, ενώ πολύ συμβάλανε στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλανε πάρα πολύ στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης και πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας της τράπεζας.

Ενώ τα διάφορα είδη ευελιξίας του χρόνου εργασίας συμβάλανε πολύ στην εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους και αρκετά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Τέλος, όσον αφορά τα διάφορα είδη ευελιξίας των αμοιβών, αυτά συμβάλανε πάρα πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας και λίγο στην εξυπηρέτηση της πελατείας.

Στην **ProBank** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλανε πάρα πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας και στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλανε πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας και στην εξυπηρέτηση της πελατείας και λίγο στη μείωση του κόστους.

Στη **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλανε αρκετά στην αύξηση της παραγωγικότητας της τράπεζας, στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλανε αρκετά στην παραγωγικότητα της τράπεζας, στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους, ενώ λίγο συμβάλανε στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη της ευελιξίας του χρόνου εργασίας συμβάλανε πολύ στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, λίγο στην παραγωγικότητα της τράπεζας και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη ευελιξίας των αμοιβών συμβάλανε αρκετά στην παραγωγικότητα της τράπεζας και λίγο στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας, που χρησιμοποιεί η τράπεζα, συμβάλανε πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας της

τράπεζας και στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ αρκετά συμβάλανε στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας, που χρησιμοποιεί η τράπεζα, συμβάλανε αρκετά στην παραγωγικότητα της τράπεζας, στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη ευελιξίας των αμοιβών συμβάλανε πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας, όπως επίσης, και στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ λίγο συμβάλανε στη μείωση του κόστους και αρκετά στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλανε πάρα πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας και στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ πολύ συμβάλανε στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Από τις συμβάσεις, που χρησιμοποιούνται, μόνο οι υπεργλαβίες και οι συμβάσεις έργου συμβάλανε λίγο στη μείωση του συνολικού κόστους της τράπεζας.

Τα διάφορα είδη ευελιξίας του χρόνου εργασίας συμβάλανε αρκετά στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ λίγο συμβάλανε στην παραγωγικότητα της τράπεζας, στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη ευελιξίας των αμοιβών συμβάλανε πάρα πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας, αρκετά στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και λίγο στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

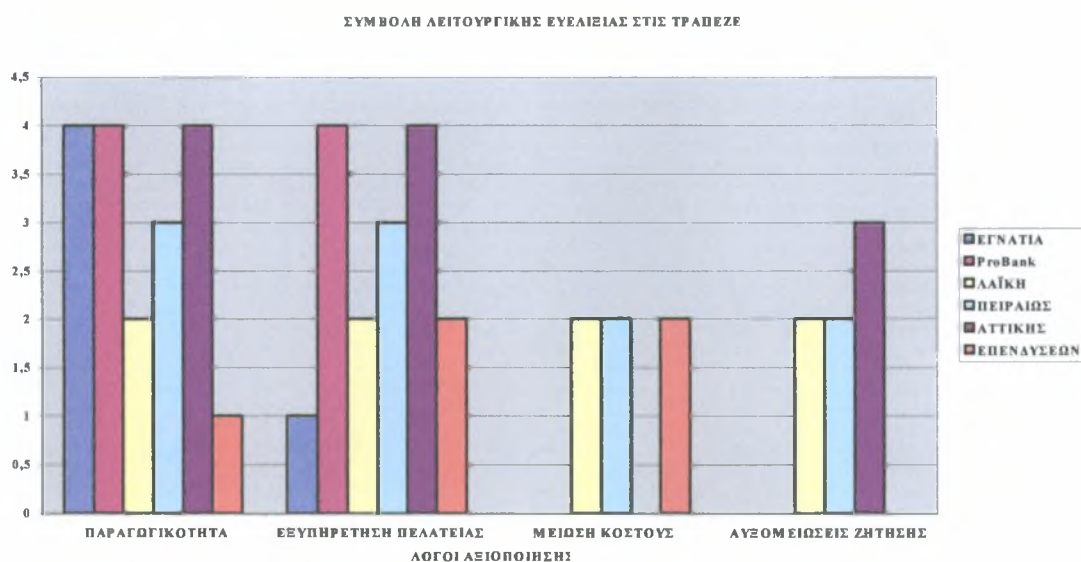
Στην **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ** τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλανε λίγο στην παραγωγικότητα της τράπεζας, ενώ αρκετά έχουν συμβάλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλανε λίγο στην παραγωγικότητα της τράπεζας, ενώ η ευελιξία του χρόνου εργασίας συνέβαλε αρκετά στην παραγωγικότητα της τράπεζας, στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους.

Όσον αφορά τα διάφορα είδη ευελιξίας των αμοιβών αυτά συμβάλανε πολύ στην παραγωγικότητα της τράπεζας και αρκετά στην πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη μείωση του κόστους.

Στα παρακάτω γραφήματα αποτυπώνονται πόσο έχουν συμβάλει τα διάφορα είδη ευελιξίας στην παραγωγικότητα, στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

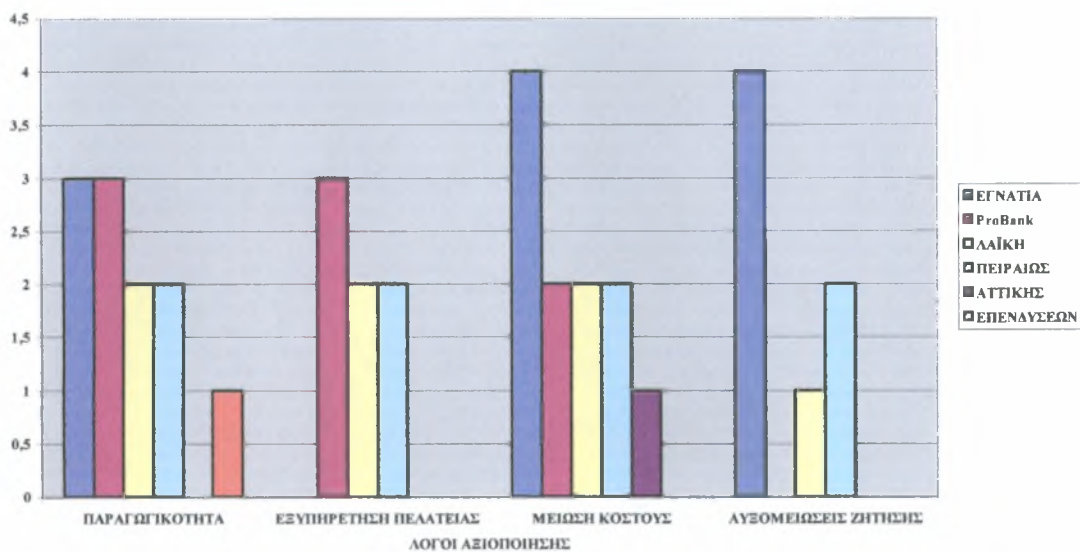
Γράφημα 16



Στο γράφημα 16 αποτυπώνεται η συμβολή της λειτουργικής ευελιξίας στην παραγωγικότητα, στην εξυπηρέτηση της πελατείας, στη μείωση του κόστους λειτουργίας και στις αυξομειώσεις της ζήτησης των τραπεζών. Από το γράφημα αυτό γίνεται φανερό ότι οι περισσότερες τράπεζες συμφωνούν ότι τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας. Μάλιστα η ProBank και η ΑΤΤΙΚΗΣ συμφωνούν ότι συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ η τράπεζα ΕΓΝΑΤΙΑ συμφωνεί ότι συμβάλλουν πάρα πολύ στην παραγωγικότητα και λίγο στην εξυπηρέτηση της πελατείας.

Γράφημα 17

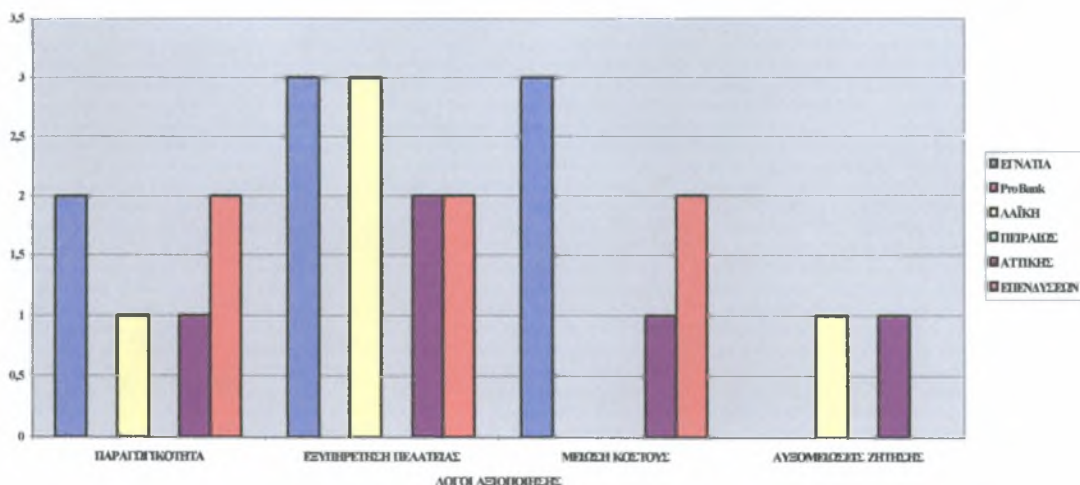
ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ



Από το γράφημα 17 γίνεται φανερό ότι οι περισσότερες τράπεζες συμφωνούν ότι τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλλουν περισσότερο στην παραγωγικότητα και στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Μάλιστα η ΕΓΝΑΤΙΑ τράπεζα ενώ συμφωνεί και αυτή ότι συμβάλλουν πάρα πολύ στη μείωση του κόστους και πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας της, υποστηρίζει ότι συμβάλλουν πάρα πολύ και στις αυξομειώσεις της ζήτησης, ενώ η ProBank υποστηρίζει επιπλέον ότι συμβάλλουν πολύ και στην εξυπηρέτηση της πελατείας.

Γράφημα 18

ΣΥΜΒΟΛΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

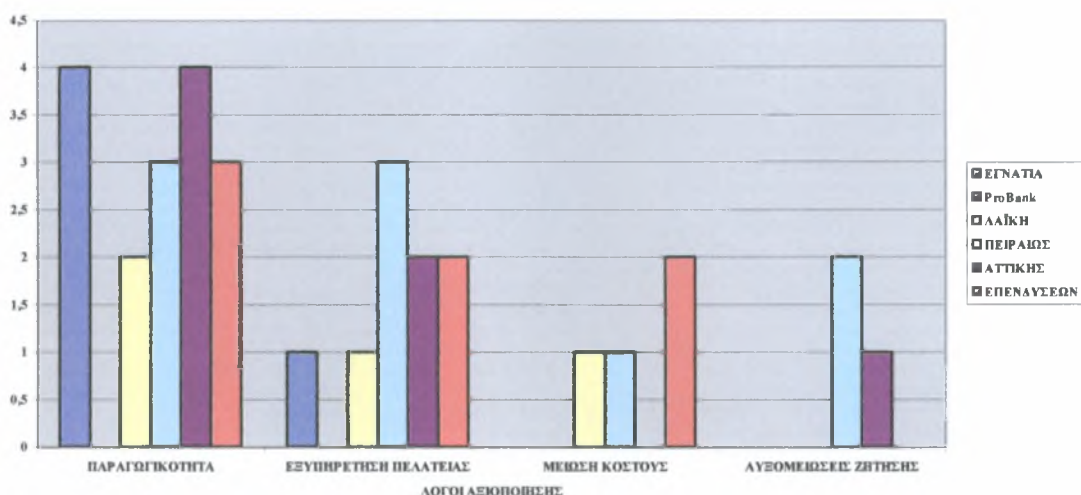


Από το γράφημα 18 γίνεται φανερό ότι οι περισσότερες τράπεζες συμφωνούν

ότι η χρονική ευελιξία συμβάλλει περισσότερο στην εξυπηρέτηση της πελατείας. Συγκεκριμένα η ΕΓΝΑΤΙΑ και η ΛΑΪΚΗ συμφωνούν ότι συμβάλλουν πολύ, ενώ η ΑΤΤΙΚΗΣ και η ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ότι συμβάλλουν αρκετά στην εξυπηρέτηση της πελατείας. Μάλιστα η ΕΓΝΑΤΙΑ υποστηρίζει ότι συμβάλλουν πολύ και στη μείωση του κόστους λειτουργίας τους και αρκετά στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους, γεγονός που υποστηρίζει και η τράπεζα ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.

Γράφημα 19

ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ



Από το γράφημα 19 γίνεται φανερό ότι όλες οι τράπεζες, που χρησιμοποιούν διάφορα είδη μη τακτικών αποδοχών, συμφωνούν ότι αυτά συμβάλλουν πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας. Μάλιστα η ΑΤΤΙΚΗΣ που χρησιμοποιεί και περισσότερα είδη μη τακτικών αποδοχών υποστηρίζει όπως και η ΕΓΝΑΤΙΑ ότι συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η ΠΕΙΡΑΙΩΣ επίσης υποστηρίζει ότι συμβάλλουν πολύ και στην εξυπηρέτηση της πελατείας.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ λιγότερο συμβάλλουν στη μείωση του κόστους και στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης. Και αυτό είναι λογικό γιατί δε δημιουργούνται κενά και δεν μειώνεται η παραγωγικότητα της τράπεζας, όταν λείπει κάποιος υπάλληλος, αφού υπάρχει η δυνατότητα αναπλήρωσής του χωρίς να δημιουργείται κανένα απολύτως πρόβλημα. Οι πελάτες εξυπηρετούνται κανονικά και όλοι είναι ικανοποιημένοι. Ταυτόχρονα, όμως, δε δημιουργείται επιπλέον κόστος για την τράπεζα, αφού τα διάφορα είδη λειτουργικής ευελιξίας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Τα διάφορα είδη συμβατικής ευελιξίας συμβάλλουν κυρίως στην αύξηση της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους και δευτερευόντως στην εξυπηρέτηση της πελατείας και την αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη ευελιξίας του χρόνου εργασίας συμβάλλουν πολύ στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας. Αυτό εξηγεί την υιοθέτηση ευέλικτου ωραρίου από τις τράπεζες διαφόρων χωρών, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών τους. Ακόμη τα διάφορα είδη ευελιξίας χρόνου εργασίας συμβάλλουν λίγο στην αύξηση της παραγωγικότητας και ακόμη λιγότερο συμβάλλουν στην μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Τέλος πολύ λιγότερο συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

Τα διάφορα είδη της ευελιξίας των αμοιβών συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας των τραπεζών, και αυτό είναι λογικό και επόμενο, αφού τα διάφορα είδη μη τακτικών αποδοχών αποτελούν κίνητρο απόδοσης των εργαζομένων και συμβάλλουν στην υποκίνηση τους, μια εσωτερική διεργασία, που μπορεί να προκαλέσει τη μέγιστη απόδοση του εργαζομένου. Εξάλλου η υποκίνηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο management. Αρκετά όμως συμβάλλουν και στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας και αυτό είναι πάλι φυσιολογικό, αφού ένας ικανοποιημένος υπάλληλος θα ικανοποιήσει κατά το μέγιστο και τους πελάτες του. Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι λίγο συμβάλλουν στην μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών, αφού αποτελούν ένα επιπλέον έξοδο για τις τράπεζες, πέραν των τακτικών αποδοχών των υπαλλήλων τους. Θα συμβάλανε πολύ στην μείωση του κόστους, μόνο αν δεν υπήρχαν ή μειώνονταν οι τακτικές αποδοχές των υπαλλήλων, και έτσι τα σταθερά έξοδα της μισθοδοσίας των υπαλλήλων μετατρέπονταν σε μεταβλητά έξοδα, που είναι δυνατός ο έλεγχός τους. Τέλος ακόμη λιγότερο συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης.

iii) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στις ελληνικές τράπεζες γίνεται μεγαλύτερη χρήση της λειτουργικής ευελιξίας και της ευελιξίας των αμοιβών, ενώ δεν υπάρχει μεγάλη ευελιξία στη διαχείριση του χρόνου εργασίας και στη χρήση διαφόρων συμβάσεων απασχόλησης. Το περιορισμένο θεσμικό πλαίσιο και η έντονη συνδικαλιστική δραστηριότητα, που υπάρχει στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, έχει σαν αποτέλεσμα την περιορισμένη συμβατική ευελιξία και ευελιξία του χρόνου εργασίας. Γενικότερα στις χώρες με έντονο συνδικαλιστικό κίνημα γίνεται ευρύτερη χρήση της λειτουργικής ευελιξίας και όχι της συμβατικής ευελιξίας, όπως συμβαίνει και στη Γερμανία και στο Βέλγιο (Treu, 1992). Στις χώρες αυτές δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους, που διευκολύνει την εφαρμογή των διαφόρων μορφών της λειτουργικής ευελιξίας. Έτσι και στις ελληνικές τράπεζες, που εξετάστηκαν, η εκπαίδευση-επιμόρφωση του προσωπικού αφορά το σύνολο του προσωπικού (το 51% και πάνω) και η επανεκπαίδευση του προσωπικού χρησιμοποιείται πάρα πολύ, για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης βασικών δεξιοτήτων. Επίσης η εσωτερική αγορά εργασίας (το ήδη υπάρχον προσωπικό των τραπεζών) χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για τη στελέχωση των τραπεζών και επικουρικά χρησιμοποιείται η εξωτερική αγορά εργασίας.

Οι διάφορες μορφές λειτουργικής ευελιξίας χρησιμοποιούνται περισσότερο για το υπόλοιπο προσωπικό, παρά για τα στελέχη. Το υπόλοιπο προσωπικό εμφανίζεται να είναι περισσότερο multi-skilled από ότι τα στελέχη, γιατί δεν κατέχει θέσεις ευθύνης, όπως τα στελέχη, και ούτε το αντικείμενο εργασίας του είναι τόσο εξειδικευμένο. Ακόμη, εξαιτίας αυτού του γεγονότος, χρησιμοποιείται για το υπόλοιπο προσωπικό περισσότερο η οριζόντια μετακίνησή του, σε θέσεις του ίδιου επιπέδου, ενώ για τα στελέχη χρησιμοποιείται περισσότερο η κάθετη μετακίνησή τους (προς ανώτερη ή κατώτερη βαθμίδα ιεραρχίας). Επίσης και τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό μπορούν να μετακινηθούν σε άλλη γεωγραφική περιοχή, για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών, είναι όμως πιο συνηθισμένο φαινόμενο για τα στελέχη, γιατί αυτοί χρησιμοποιούνται κυρίως για την στελέχωση των νέων καταστημάτων. Στο μέλλον προβλέπεται αύξηση των multi-skilled εργαζομένων, τόσο στα στελέχη όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό, γιατί οι ανάγκες των πελατών αυξάνονται και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ολοκληρωμένα.

Η συμβατική ευελιξία είναι περιορισμένη. Ο κύριος τύπος σύμβασης απασχόλησης, που χρησιμοποιείται τόσο για τα στελέχη όσο και για το υπόλοιπο

προσωπικό, είναι η σύμβαση αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης. Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου χρησιμοποιούνται μόνο κατά χρονικό διάστημα της δοκιμαστικής περιόδου. Αξιοσημείωτο είναι πάντως, ότι, όπου χρησιμοποιούνται άλλου είδους συμβάσεις, αυτές αφορούν κυρίως το υπόλοιπο προσωπικό. Έτσι οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται για λειτουργίες μη στρατηγικού χαρακτήρα, όπως καθαριότητα, φύλαξη, χρηματοποστολές κ.α. και στο μέλλον δεν προβλέπεται καμία σημαντική αλλαγή στη χρήση των ήδη χρησιμοποιούμενων συμβάσεων, παρά μόνο ίσως μια αύξηση στη χρήση των υπεργολαβιών.

Η ευελιξία του χρόνου εργασίας είναι περιορισμένη. Σε αντίθεση με την Αμερική και τις άλλες χώρες της Ευρώπης, όπου χρησιμοποιούνται διάφορα είδη ευελιξίας του χρόνου εργασίας, όπως ο συμπιεσμένος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας (compressed workweek), η ατομική ηλεκτρονική αποθήκευση των ημερήσιων επιπλέον ωρών εργασίας (banked time), τα συστήματα βάρδιας και το ευέλικτο ημερήσιο ωράριο (με τη διάκριση των ωρών εργασίας σε κύριες και δευτερεύουσες) στην Ελλάδα, εξαιτίας του στενού νομοθετικού πλαισίου και της ρύθμισης του ωραρίου λειτουργίας των τραπεζών με νόμο, οι υπερωρίες εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ως ο κύριος τρόπος για την αντιμετώπιση των αυξομειώσεων της ζήτησης. Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων το ωράριο, που χρησιμοποιείται για τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό είναι συνεχές και σταθερό, ενώ εκτός δικτύου καταστημάτων, το ευέλικτο ωράριο εφαρμόζεται κυρίως για τα στελέχη και λίγο για το υπόλοιπο προσωπικό, χωρίς βέβαια μεγάλες χρονικές αποκλίσεις.

Όσον αφορά τις αμοιβές του προσωπικού των τραπεζών υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία. Οι αμοιβές, τόσο των στελεχών όσο και του υπόλοιπου προσωπικού, αποτελούνται από τακτικές και μη τακτικές αποδοχές. Η ύπαρξη μη τακτικών αποδοχών είναι τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα μονομερούς απόφασης της διοίκησης. Βέβαια περισσότερα είδη μη τακτικών αποδοχών χρησιμοποιούνται για τα στελέχη, παρά για το υπόλοιπο προσωπικό. Έτσι για τα στελέχη χρησιμοποιούνται περισσότερο τα ατομικά bonus, ενώ για το υπόλοιπο προσωπικό τα ομαδικά bonus. Επίσης στα στελέχη, βάσει των κερδών της τράπεζας δίνονται μετοχές, ενώ στο υπόλοιπο προσωπικό δίνεται κάποιο συνολικό ποσό. Στο μέλλον προβλέπεται αύξηση στα ατομικά bonus των στελεχών και αύξηση και στα ομαδικά bonus του υπόλοιπου προσωπικού. Επίσης αύξηση προβλέπεται και στη χρήση της διανομής μετοχών στα στελέχη, αν υπάρχουν κέρδη για τις τράπεζες, γιατί έχουν το μικρότερο κόστος.

iv) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι ελληνικές τράπεζες οφείλουν να διαπιστώσουν τις αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις, που συνέβησαν σε Ευρώπη και Αμερική, και να ετοιμαστούν για να τις αντιμετωπίσουν σύντομα και στην Ελλάδα. Οι ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων τους αυξάνονται και αλλάζουν. Οι συμμαχίες μεταξύ των τραπεζών αυξάνονται. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών γίνεται εντονότερος και τα κέρδη τους συρρικνώνονται. Όλα αυτά πρέπει να προβληματίσουν τους ιθύνοντες και να σκεφτούν τις αλλαγές, που πρέπει να γίνουν σε εργασιακό επίπεδο, για να προλάβουν τις εξελίξεις. Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ εταιρών, εργαζομένων και εργοδοτών, για τις αλλαγές, που πρέπει να γίνουν σε εργασιακό επίπεδο, πρέπει να αρχίσουν από τώρα. Καλό είναι ο διάλογος και ο προγραμματισμός των αλλαγών να γίνει, πριν αρχίσουν να παρουσιάζονται τα προβλήματα.

Το να λέγεται ότι το περιορισμένο θεσμικό πλαίσιο είναι αυτό, που δεσμεύει τις τράπεζες, και γι' αυτό δεν υπάρχει συμβατική ευελιξία και ευελιξία χρόνου εργασίας δεν αποτελεί λύση. Οι διαπραγματεύσεις για μεγαλύτερη συμβατική ευελιξία και ευελιξία χρόνου εργασίας πρέπει να αρχίσουν από τώρα. Ακόμη πρέπει να γίνει αντιληπτό, ότι η καθιέρωση μεγαλύτερης συμβατικής ευελιξίας (τηλεργασία, συμβάσεις έργου, part-time απασχόληση υπεργολαβίες κ.α) και ευελιξίας χρόνου εργασίας (flextime, flexweek), σε πολλές χώρες, προήλθε από την ανάγκη όχι μόνο των τραπεζών για μείωση τους κόστους λειτουργίας τους, αύξηση της παραγωγικότητά τους και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, αλλά, σε αρκετές περιπτώσεις, και από ανάγκη των ίδιων των υπαλλήλων τους.

Θα ήταν καλό, επομένως, να γίνει από όλους κατανοητό, ότι η υιοθέτησης ευελιξίας, από τις τράπεζες, απαιτείται όχι μόνο από τις ίδιες τις τράπεζες, γιατί αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, μειώνεται το κόστος λειτουργίας τους, αντιμετωπίζονται καλύτερα οι αυξομειώσεις της ζήτησης και ικανοποιούνται πληρέστερα οι πελάτες τους, αλλά και γιατί:

- η συμβατική ευελιξία μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο αμυντικά για να περισωθούν θέσεις εργασίας (π.χ. αντί για την απώλεια κάποιων θέσεων εργασίας να γίνει μετατροπή των συμβάσεων πλήρους απασχόλησης σε μερικής απασχόλησης) αλλά και επιθετικά για να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας,

- η ευελιξία αμοιβών αποτελεί το κύριο μέσο υποκίνησης των εργαζομένων και ικανοποιεί την ανάγκη επιβράβευσής, που νιώθουν όλοι οι άνθρωποι, όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους,
- η ευελιξία χρόνου εργασίας μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες πολλών εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να έχουν ανειλημμένες υποχρεώσεις είτε ανατροφής τέκνων είτε φροντίδας των ηλικιωμένων γονιών τους,
- και η λειτουργική ευελιξία μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ανέλιξης των εργαζομένων και να καλύψει τις φιλοδοξίες κάποιων να αναρριχηθούν στα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργακοπούλου, Β., Κουζής, Γ. (1996), *Ευελιξίες και Νέες Εργασιακές Σχέσεις*, ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.
- Γεωργακοπούλου, Β. (1995), *Αγορά Εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις*, ΙΝΕ-ΟΤΟΕ.
- Γεωργακοπούλου, Β., Κουζής, Γ. (1993), *Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας. Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής. Ο ρόλος της συλλογικής Διαπραγμάτευσης*, ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.
- Γεωργακοπούλου, Β. (1996), *Ευελιξίες της Επιχείρησης και της Εργασίας*, ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.
- Γεωργακοπούλου, Β. (1998), *Εργασιακές Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες*, ΙΝΕ-ΟΤΟΕ.
- Γραμματικοπούλου, Λ. (2001), *Εξαγορές-Συγχωνεύσεις Τραπεζών και Κοινωνιολογικά Αποτελέσματα*, διπλωματική εργασία, ΑΠΘ.
- Κανελλόπουλος, Κ., Τσατήρης, Γ., Μητράκος, Θ. (1998), *ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ, ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Καραντινός, Δ., Κετσετζοπούλου, Μ., Μουρίκη, Α. (1997), *Ευέλικτη Απασχόληση κι Ελαστικοποίηση του Χρόνου Εργασίας: Τάσεις, Εξελίξεις, Προοπτικές*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας.
- Ξηροτύρη –Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2000), «Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης Εξελίξεις στην Ε.Ε. και την Ελλάδα», *Συνέδριο Ε.Ε.Δ.Ε.-ΙΕΚΑ*.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Atkinson, J., Institute of Manpower Studies, University of Sussex, ‘Manpower strategies for flexible organisations’, in *Personnel Management*, August, 1984
- Avery, C., and Zabel, D. (2001), *The flexible workplace: A Sourcebook of information and Research*, Quorum Books, London.
- Beardwell, J. and Holden, Co, (1994), *Human Resource Management*, Pitman
- Brumit Kropf, M., “Flexibility initiatives:current approaches and effective strategies”, *Women in Management Review*, Vol.14, No. 5, 1999, p.p.177-185.
- Blyton, P. (1996), *Workforce flexibility*, in Towers, B. (ed) *The Handbook of Human Resource Management*, 2nd ed. Blackwell.
- Brewster, , L. and Tregaskis, O.(1997a), “Flexible working in Europe”, *Journal of World Business*, 32, 2, p.p.133-151.
- Brewster, C.,Mayne, L. Valverde, M. and Kabst, R. (1997b), “Introduction: Flexibility in European Labour Markets? The Evidence renewed”, *Employee Relations*, 19, 6, p.p.509-518.
- Cappelli, P. (1999), “The New Deal at Work, Managing the market-driven workforce”, *Harvard Business School*, chapter 3.
- Creagh, M.(1997), “Labour flexibility research:Research actions of an experimental nature, aimed at promoting the exchange of experience and the generalisation of good practice and know-how in selected priority fields of employment policy”, *Cranfield School of Management and MSF Trade Union* February,1997.
- Creagh, M. Brewster,C. (1998), “Identifying good practice in flexible working”, *Employee Relations*, 20, 5, p.p 490-503.
- Case Studies of Alternative Working Arrangements and changes in Working Time, April 1997,Canadian Labour Market and Productivity Center)(www.acerra.ca/ francais/ papers/ Gaining That Edge.pdf
- Gunnigle, P., Turner, T., and Morley, M. (1998), “Employment flexibility and industrial relations arrangements at organisation level, A comparison of five European countries”, *Employee Relations*, Vol. 20 No.5, p.p.430-442.
- Gottlieb, B., Kelloway, E.K., and Barham, E. (1998), *Flexible Work Arrangements Managing the Work-Family Boundary*, Wiley.

- Goudswaard, A., Nanteuil, M. (2000), "Flexibility and Working Conditions, A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Garrison Noreen (2000), *Managerial Accounting*, 9th Edition, Irwin McGraw-Hill.
- ILO (1997), "Part-time work:Solution or trap, Perspectives", in *International Labour Review*, Vol.136, No 4.
- Kaisergurber., D. (1997), "Negotiating Flexibility-A European Perspective", Paris, *Les Editions d'Organisation*.
- Kufidu, S., and Mihail, D. (1999), "Decentralisation and flexibility in Greek industrial relations", *Employee Relations*, Vol. 21, No. 5, p.p.485-499.
- Letourneux V.(1998), "European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Precarious Employment and Working Conditions in the European Union", Luxembourg, *Office for Official Publications of the European Communities*.
- Lundy, O. and Cowling, (1996) *Strategic Human Resource Management*, Routledge.
- Mayer, G., Andersen, T., Muller, M. (2001), "Employment Restructuring and Flexibility in Austria and Danish Banking", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 7, No. 1, p.p.71-87.
- Rajan, A.(2001), "Employability in the Finance sector: rhetoric vs reality", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No 1.
- EIRO (1997), "Social partners reach framework agreement on part-time work", *EUROPEAN FOUNDATION for the improvement of Living and Working Conditions*.
- Storey, J., Cressey, P., Morris, T., Wilkinson, A. (1997), "Changing employment practices in banking:case studies", *Personnel Review*, Vol. 26, No. 1/2, , p.p.24-42.
- Stredwick, J., & Ellis, S. (1998), *Flexible Working Practices, Techniques and Innovations*, INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT.
- Treu, T. (1992), "Labour Flexibility in Europe", *International Labour Review*, Vol.131, No 4, p.p. 497-512.

- Tusemann, Heinz-Josef, (1996), "Progress towards greater labour flexibility in Germany. The impact of recent reforms", *Employee Relations*, Vol. 18, No. 1, p.p.50-67.
- Valverde, M., Kabst, R., Brewster, C. and Mayne, L. (1997), "Conclusion: the flexibility paradox", *Employee Relations*, 19, 6, p.p.596-608.
- *European Industrial Relations Review* (1997), 280, 28, May.
- *European Industrial Relations Review* (1997), 285, 11, October.
- *European Industrial Relations Review* (1998), 292, 30, May.
- *European Industrial Relations Review* (1998), 294, 10, July.
- *European Industrial Relations Review* (1998), 297, 22, October.
- *European Industrial Relations Review* (2000), 318, 9, July.