



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

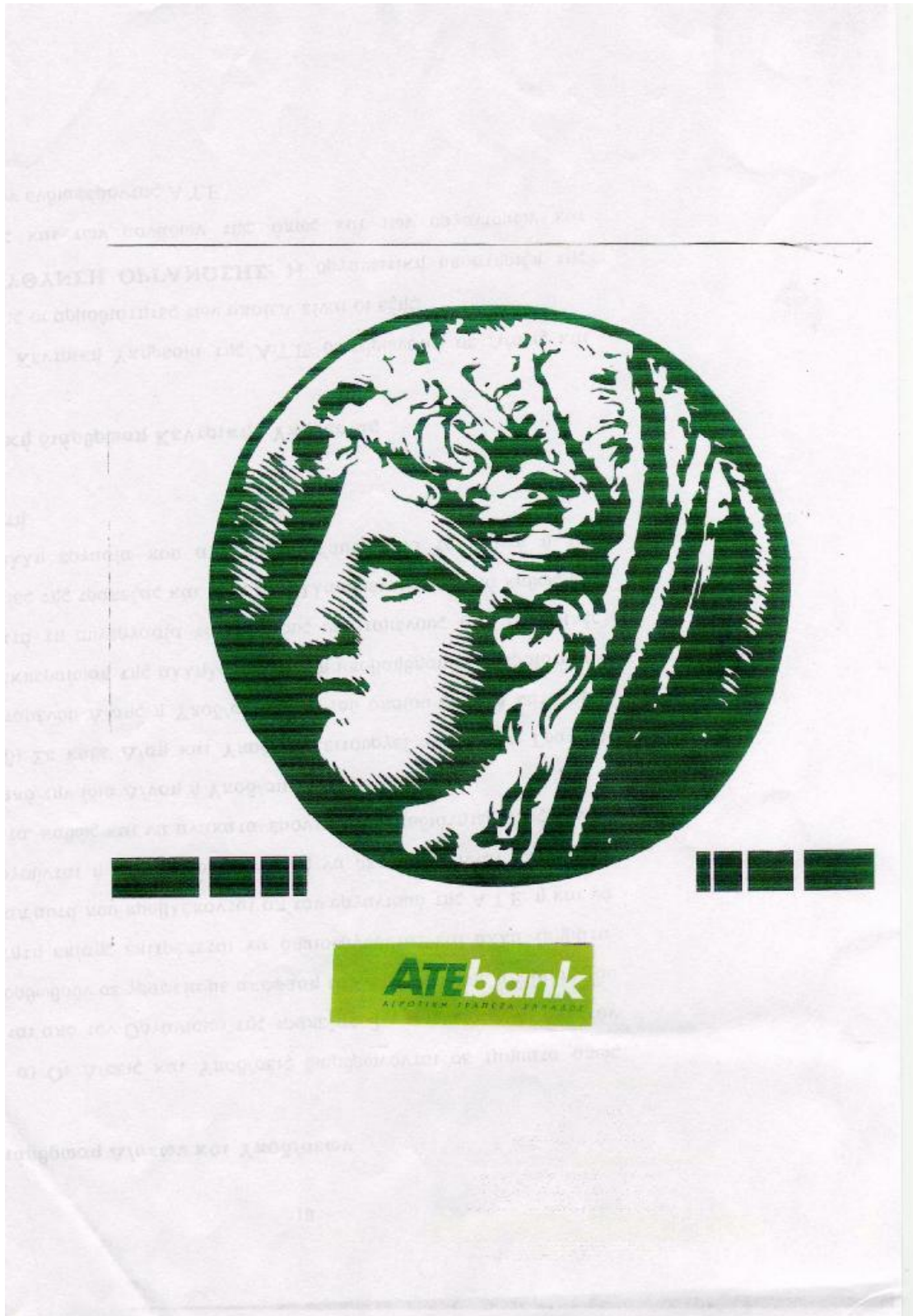
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ
Α.Τ.Ε. – ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΧΑΪΑΣ.**

- **ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΔΑΡΗ ΙΩΑΝΝΑ**
- **ΟΝ/ΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: ΒΟΥΛΓΑΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ
 ΜΑΡΙΝΟΥ ΚΩΝ/ΝΑ**

ΠΑΤΡΑ 2007



Περιεχόμενα:

- Κεφαλαίο 1.....σελ.4
 - Ίδρυση ΑΤΕ.....σελ.4
 - Ιστορική εξέλιξη.....σελ.4
 - Βασικοί σκοποί της ΑΤΕ.....σελ.9
 - Στρατηγικοί στόχοι.....σελ.11
 - Άλλες δραστηριότητες.....σελ.11
 - Σημαντικές πληροφορίες.....σελ.13

- Κεφάλαιο 2.....σελ.15
 - Οργάνωση-Διοίκηση.....σελ.15
 - Οργανωσιακά μοντέλα.....σελ.16
 - Μοντέλα των οργανώσεων.....σελ.20
 - Γραφειοκρατικό μοντέλο κατά Weber.....σελ.21
 - Μονέλο Peter Blau.....σελ.29
 - Εξουσία και ηγετικά μοντέλα.....σελ.31
 - Μοντέλο Ηγέτη-Στρατηγού.....σελ.35
 - Μοντέλο χαρισματικού ηγέτη.....σελ.39
 - Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας.....σελ.42
 - Μοντέλο υποκίνησης.....σελ.48
 - Μοντέλο Maslow.....σελ.48
 - Μοντέλο Herzberg.....σελ.49
 - Μοντέλο Mcgregor.....σελ.50
 - Μοντέλο Alderfer.....σελ.51
 - Ο ρόλος της υποκίνησης.....σελ.52

- Κεφάλαιο 3.....σελ.54

Οργάνωση-Λειτουργία ΑΤΕ.....σελ.54	
Οργανόγραμμα.....σελ.54	
Διάρθρωση δ/νσεων και υποδ/νσεων.....σελ.57	
Αξιολόγηση οργανωτικής δομής.....σελ.62	
Γενικές δραστηριότητες.....σελ.69	
Γενικές εξελίξεις.....σελ.69	
Τραπεζικές δραστηριότητες.....σελ.70	
• Κεφάλαιο 4.....σελ.73	
Η συμβολή της ΑΤΕ στην ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας.....σελ.73	
Εξελίξεις στον αγροτικό τομέα.....σελ.73	
Εξελίξεις κατά κλάδο παραγωγής.....σελ.74	
Διάκριση διευθύνσεων αγροτικού τομέασελ.77	
Άλλες δραστηριότητες που αφορούν τον αγροτική οικονομία.....σελ.82	
Στα νεώτερα χρόνια.....σελ.84	
Ερευνητική και επιστημονική δραστηριότητα.....σελ.86	
Εκπαιδευτικό κέντρο ΑΤΕ.....σελ.87	
Εκδόσεις ΑΤΕ.....σελ.93	
Χορηγίες ΑΤΕ.....σελ.95	
• Κεφάλαιο 5.....σελ.101	
Έρευνα στο νομό Αχαΐας.....σελ.101	
• Συμπεράσματα.....σελ.108	
• Βιβλιογραφία.....σελ.115	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΔΡΥΣΗ Α.Τ.Ε.

Ιστορική Εξέλιξη

Στις 3 Ιουλίου 1929 ο τότε πρωθυπουργός της Ελλάδας Ελευθέριος Βενιζέλος καταθέτει στη Βουλή Σχέδιο Νόμου 4332/29 «Περί κυρώσεως της μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εθνικής Τραπέζης». Με το νομοσχέδιο η αγροτική πίστη στην Ελλάδα που ως τότε βρισκόταν στα χέρια της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας και μερικών άλλων περιφερειακών τραπεζών (Μακεδονίας, Ηπείρου, Κρήτης και Αρχιπελάγους), περνούσε στις αρμοδιότητες του υπό ίδρυση εθνικού πιστοδοτικού φορέα.

Το μεγάλο άλμα προς τον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής γεωργικής παραγωγής της εποχής εκείνης και προς μια μεθοδευμένη και συστηματοποιημένη χρηματοδότησή της ενώ ξεσήκωνε μεγάλο ενθουσιασμό από την πλευρά των υποστηρικτών της αναμόρφωσης της Ελληνικής γεωργίας και των αγροτών που αξίωναν επιτακτικά πια την απαλλαγή τους από τα δεσμά της τοκογλυφίας και της οπισθοδρομικότητας –προκαλούσε όπως ήταν φυσικό σοβαρές πολιτικές αντιδράσεις, από την πλευρά των πολέμιων κάθε αναμορφωτικής προσπάθειας στο γεωργικό τομέα.

Στις συζητήσεις που έγιναν στο Ελληνικό Κοινοβούλιο και που κράτησαν δώδεκα ολόκληρες μέρες, οι υποστηρικτές του πνεύματος του εκσυγχρονισμού της Ελληνικής γεωργίας που εκφραζόταν με το υπό συζήτηση νομοσχέδιο για την ίδρυση Αγροτικής Τράπεζας χρειάστηκε να αγωνιστούν σκληρά για να πετύχουν την έγκριση του από την εθνική αντιπροσωπεία, η οποία τελικά το επικύρωσε για να γίνει νόμος του κράτους στις 15 Ιουλίου 1929.

Πολλοί ήταν οι φωτισμένοι άνδρες της εποχής εκείνης που ύψωσαν το πολιτικό και πνευματικό ανάστημα τους για να καταστεί δυνατή, χάριν του τόπου η δημιουργία του εθνικού φορέα αγροτικής πίστης και γεωργικής ανάπτυξης.



Πρωτεργάτης όμως της ίδρυσης της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας ήταν ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου, ο οποίος και ως πρωθυπουργός και ως υπουργός Γεωργίας συνέβαλε αποφασιστικά στη γενικότερη ανάπτυξη του αγροτικού τομέα της χώρας.

Έτσι η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος άρχισε να λειτουργεί στις 26 Σεπτεμβρίου του 1929 ,με Προεδρικό Διάταγμα που είχε δημοσιευτεί πριν πέντε μέρες και το οποίο στο πρώτο του άρθρο όριζε ότι:

«Ιδρύεται αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρας με έδρα της Αθήνας και υπό την επωνυμία ‘Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος’ σκοπό έχων την ενάσκησιν της αγροτικής πίστεως εφ’όλης αυτής της μορφής, την ενίσχυση της συνεταιριστικής οργανώσεως και την βελτίωση των όρων της διεξαγωγής των γεωργικών εν γένει εργασιών και συναφών συναλλαγών’.

Κατά την πρώτη συνεδρίαση που πραγματοποιήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1929 το Διοικητικό Συμβούλιο της Α.Τ.Ε., που μόλις είχε συγκροτηθεί ,απευθύνει προς τους αγρότες όλης της χώρας την πρώτη του εγκύκλιο με την οποία καθόριζε -με βάση το ιδρυτικό νόμο-ως κυριότερους σκοπούς της:

1. Την οικονομική ενίσχυση των αγροτών και των συνεταιρισμών τους με δάνεια για την συνήθη καλλιέργεια τους, με άλλα δάνεια μέσης προθεσμίας για την αγορά αγροτικών μηχανών και εφοδίων και με άλλα δάνεια για βελτιώσεις των κτημάτων τους και για εγκαταστάσεις μακράς προθεσμίας .

2. Την τόνωση και εξυγίανση των συνεταιρισμών και την οργάνωση νέων κάθε μορφής ώστε μέσω αυτών να προμηθεύονται οι συνεταίροι τα αναγκαία για την διατροφή των οικογενειών τους και για τις καλλιέργειες τους σε συμφέρουσες τιμές και με πίστωση.

3. Την διευκόλυνση της μέσω των συνεταιρισμών ,κοινής αποθήκευσης των προϊόντων των συνεταίρων καλύτερης επεξεργασίας και συσκευασίας και της από κοινού απευθείας, πώληση των προϊόντων στο εσωτερικό ή το εξωτερικό για να βρίσκουν καλύτερες τιμές και να μη τα εκμεταλλεύονται και πλουτίζουν σε βάρος των παραγωγών μεσίτες και μεταπράτες.

4. Την καθοδήγηση των αγροτών από γεωπόνους της Τράπεζας σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Υπουργείου Γεωργίας ,για την σωστότερη καλλιέργεια των κτημάτων τους, για τα συστήματα, τα λιπάσματα και τους σπόρους που πρέπει να μεταχειρίζονται, ώστε να αυξηθεί η σοδειά και να καλυτερεύσει το είδος των προϊόντων και επίσης την παροχή των μέσων για την εφαρμογή των οδηγιών της Τράπεζας, δηλαδή τη χορήγηση στους αγρότες των κατάλληλων λιπασμάτων, σπόρων, φαρμάκων κ.λ.π. με τα οποία θα καλυτερεύσουν και θα αυξήσουν την παραγωγή τους.

5. Την καθοδήγηση των αγροτών πάνω στο πως δεν θα σπαταλούν τα χρήματα τους άσκοπα, πώς να κάνουν οικονομίες για να καταθέτουν ότι τους περισσεύει στην Αγροτική Τράπεζα και τέλος πώς να προστατεύουν καλύτερα την σοδειά τους από θεομηνίες, πλημμύρες κ.λ.π. για να μην καταστρέφονται.

Η Α.Τ.Ε. με την πολύπλευρη δραστηριότητα της, υποβοηθά την εφαρμογή των εκάστοτε κρατικών προγραμμάτων γεωργικής ανάπτυξης της χώρας που συντελούν στην αύξηση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης του αγρότη και στη γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας. Από τα μέσα της δεκαετίας του '50 η Αγροτική Τράπεζα προχώρησε στην ίδρυση μιας σειράς εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η Αγροτική Τράπεζα διατηρώντας πάντα τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα στον αγροτικό τομέα, διεύρυνε τις δραστηριότητες της και στον ευρύτερο εμπορικό τομέα, αναπτύσσοντας νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες .



[01]

[01] Το υποκατάστημα στο Γύθειο το 1988. Η ΑΤΕ την περίοδο αυτή προχωρά σε αγορές κτιρίων σύμφωνα με τις λειτουργικές της ανάγκες. [02] Το υποκατάστημα στην Κατοχή μεταξύ Μεσολλογίου και Αγρινίου. Το κτίριο είναι ιδιόκτητο και λειτουργεί από τις αρχές της δεκαετίας του '90. [03] Η πολιτική της Τράπεζας αλλάζει στις αρχές της δεκαετίας του '80 όσον αφορά τη διαμόρφωση των κτιρίων. Χαρακτηριστικό δείγμα το υποκατάστημα στον Αστακό. [04] Η σύγχρονη μορφή των υποκαταστημάτων βρίσκεται εφαρμογή και σε μικρότερα ημιαστικά κέντρα όπως στην Ξυλαγανή στον νομό Ρεθύμης.



[02]

[03]

Το κεντρικό κατάστημά της στεγάστηκε στο νεοκλασικό κτίριο επί της οδού Πανεπιστημίου όπου βρίσκεται μέχρι σήμερα. Η αγορά του κτιρίου κόστισε 17500000 δραχμές τιμή καθ'όλα συμφέρουσα καθώς τότε μόνο το οικόπεδο κόστιζε 15000000 δραχμές. Στο κτίριο αυτό κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της τράπεζας εργάστηκαν 77 υπάλληλοι και 17 κλητήρες. Άμεσα ιδρύθηκαν τα πρώτα

οχτώ καταστήματα σε : Θεσ/νίκη (με 26 υπαλλήλους), Ιωάννινα(6), Μυτιλήνη(12), Χανιά(14), Ηράκλειο(22), Ρέθυμνο(10), Άγιο Νικόλαο(7), και Βάμμο (5).

Κατά τα δέκα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η ανάπτυξη της Αγροτικής Τράπεζας ήταν σταθερά ανοδική και ήταν ανάλογη με την προσφορά της. Το διάστημα 1929-1939 τα οικονομικά αποτελέσματα της χρόνο με τον χρόνο βελτιωνόταν, τα χορηγούμενα δάνεια της αυξανόταν ,οι καταθέσεις γιγαντωνόταν τα έργα κοινής γεωργικής ωφέλειας απέδιδαν με γεωμετρική πρόοδο .Ανάλογη ήταν και η αύξηση του δικτύου των υποκαταστημάτων της και του τακτικού προσωπικού της. Από οκτώ υποκαταστήματα που διέθετε κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της στις 31 Δεκεμβρίου του 1939 αυξήθηκαν σε 39 υποκαταστήματα,72 πρακτορεία και μόνιμα συνεργεία και 4 μόνιμες αντιπροσωπείες σε κάθε πόλη ,κωμόπολη και χωριό της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας.

Τα τελευταία χρόνια η Αγροτική Τράπεζα και ιδιαίτερα μετά την ανωνυμοποίηση της το 1991 επεκτάθηκε στο διεθνή χώρο ενώ παράλληλα προχώρησε στην ίδρυση ενός ολοκληρωμένου ομίλου παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, ικανοποιώντας έτσι με ανταγωνιστικούς όρους όλες τις ανάγκες των πελατών της, επιχειρήσεων και ιδιωτών .

ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ Α.Τ.Ε.

Οι καταστατικοί σκοποί της Α.Τ.Ε. που προβλέπονται μετά την μετατροπή της σε Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρεία ,σύμφωνα με το άρθρο 26 παρ.1 του Ν.1914/90(δημοσίευση στο 2960/8.7.1991 Φ.Ε.Κ.) έχουν υποστεί τις ακόλουθες μεταβολές :

Γενικά (σύμφωνα με το άρθρο 5 του τελευταίου καταστατικού)σκοπός της Τράπεζας είναι η εκτέλεση και η παροχή για λογαριασμό της ή για λογαριασμό τρίτων κάθε τραπεζικής εργασίας και υπηρεσίας που συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό ,στην ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα του αγροτικού τομέα.

Οι ακόλουθες δραστηριότητες εμπίπτουν στον σκοπό της τράπεζας :

1. Η χορήγηση οποιασδήποτε φύσης και μορφής δανείων και πιστώσεων προς φυσικά(αγρότες ή μη) ή νομικά πρόσωπα (συνεταιρισμούς, εταιρίες κ.λ.π.) με εμπράγματα ή πραγματική ασφάλειαν στο εσωτερικό ή εξωτερικό .

2. Η προεξόφληση ή είσπραξη με προμήθεια για λογαριασμό της ,για λογαριασμό τρίτων, συναλλαγματικών, τοκομεριδίων, ενεχυρόγραφων και οποιωνδήποτε αξιόγραφων καθώς και η διαπραγμάτευση ή αναπροεξόφληση τους.

3. Η αγορά και πώληση χρυσού και συναλλάγματος καθώς και κάθε εργασία σε συνάλλαγμα ,η αγοραπωλησία χρηματογράφων και άλλων αξιών για λογαριασμό τρίτων και η παροχή εγγυήσεων για λογαριασμό τρίτων .

4. Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών και η χορήγηση πιστώσεων για την παραλαβή φορτωτικών στο εσωτερικό ή εξωτερικό.

5. Η αποδοχή χρηματικών καταθέσεων κάθε μορφής και όρων, καθώς και η λειτουργία του ταμιευτηρίου.

6. Η σύναψη κάθε είδους δανείων ή άλλων συμβάσεων από το εσωτερικό ή το εξωτερικό και η έκδοση ομολογιακών ταμείων

7. Η αντιπροσώπευση και πρακτόρευση άλλων τραπεζών ή πιστωτικών οργανισμών του εσωτερικού ή εξωτερικού.

8. Η λειτουργία θυρίδων ή θησαυροφυλακίων.

9. Η έκδοση και η διαχείριση οποιουδήποτε μέσου πληρωμής(πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών, πιστωτικών επιστολών κ.τ.λ)

10. Η ίδρυση και λειτουργία κάθε μορφής και σκοπού επιχειρήσεων και εταιριών, καθώς και η συμμετοχή σε είδη λειτουργούσες.

11. Η συνεργασία με ελληνικές, κοινοτικές και άλλες εταιρίες του εξωτερικού.

Οι στρατηγικοί στόχοι που θέτει η Α.Τ.Ε. για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος κινούνται άνω στους άξονες.

α. της διατήρησης και επέκτασης του ρόλου της στην ανάπτυξη, τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και ειδικότερα του αγροτικού τομέα.

β. της επέκτασης της δραστηριότητας της σε όλους τους σύγχρονους χρηματοπιστωτικούς τομείς.

γ. της υιοθέτησης μιας νέας πελατοκεντρικής προσέγγισης στην εξυπηρέτηση του κοινού και των επιχειρήσεων με προσφορά πλήρους πακέτου χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών ειδικά σχεδιασμένων για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων αναγκών τους.

δ. κατοχύρωσης της θέσης της ως μιας τράπεζας με ηγετική θέση μέσα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών έχει τεθεί σε εφαρμογή ένα ευρύ και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο.

Άλλες δραστηριότητες που βοήθησαν στην καλύτερη πορεία της Α.Τ.Ε. στο ξεκίνημά της.

Û Συμμετοχή σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις

Έντονη ήταν η συμβολή του ιδρύματος και των υπαλλήλων της σε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του στρατεύματος και όσων είχαν ανάγκη βοήθειας. Συμμετείχαν μεταξύ άλλων στο πανελλήνιο έρανο «κοινωνικής

αλληλεγγύης» και στις εκδηλώσεις του ιδρύματος «Η Φανέλα του Στρατιώτου» απ'όπου απέσπασαν τις θερμότερες ευχαριστίες της βασιλικής οικογένειας, ενώ σημαντική ήταν η συμβολή της στη διαχείριση των φορτίων της ανθρωπιστικής βοήθειας του Ερυθρού Σταυρού. Κι όλα αυτά ενώ βρισκόταν σε περίοδο οικονομικής δυσχέρειας. Η διοίκηση της τράπεζας είχε δώσει εντολές στο προσωπικό της να αποφύγει τη σπατάλη και να περιορίσει σημαντικά τα έξοδα της γραφικής ύλης αλλά και τις μετακινήσεις στη περιφέρεια για επαγγελματικούς σκοπούς στις απολύτως απαραίτητες. Εξαιτίας των γενικών προβλημάτων αρκετά υποκαταστήματα και πρακτορεία ανέστειλαν τη λειτουργία τους και άλλα συγχωνεύθηκαν ενώ αρκετά όπου στεγαζόταν η Αγροτική Τράπεζα υπέστησαν καταστροφές από τα εχθρικά στρατεύματα. Πολλοί εκ των υπαλλήλων της Α.Τ.Ε. συμμετείχαν στην Εθνική Αντίσταση και στη συνέχεια στον Εμφύλιο και ορισμένοι από αυτούς αντιμετώπισαν την πικρή εμπειρία της εξορίας λόγω των πολιτικών τους φρονημάτων.

Û Παιδικές Κατασκηνώσεις

Πέρα από τις αυξημένες υποχρεώσεις της τράπεζας, δόθηκε παράλληλα ειδική μέριμνα στην οργάνωση κατά την περίοδο της κατοχής των παιδικών κατασκηνώσεων στην Πεντέλη οι οποίες αποτέλεσαν οάσεις ξεγνοιασιάς και ευχάριστης διαμονής για τα τέκνα των υπαλλήλων του ιδρύματος. Το ιστορικό αρχείο της Α.Τ.Ε. διαθέτει και γι'αυτό το θέμα πλήθος συγκινητικών επιστολών από γονείς προς τους υπεύθυνους του ιδρύματος στις οποίες τους εξέφραζαν τις θερμές ευχαριστίες τους για την υπερπολύτιμη την εποχή εκείνη παροχή βοήθειας στα παιδιά τους.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στην επιτυχή πορεία της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος συνέβαλλαν με την παρουσία και το έργο τους σημαντικές προσωπικότητες που υπηρέτησαν σε διάφορες θέσεις της διοίκησης της και βοήθησαν στην εκπλήρωση των «ιερών της στόχων».

Πρώτος διοικητής της Α.Τ.Ε. για μικρό όμως χρονικό διάστημα από τον Αύγουστο του 1929 μέχρι τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους διετέλεσε ο Στέφανος Δέλτα και ακολούθησαν οι: Αλέξανδρος Κορυζής, Κων/νος Γόντικας, Ανδρέας Λάμπρος, Γεώργιος Τζιρακόπουλος και πολλοί άλλοι αξιόλογοι άνθρωποι.

Μια απ' τις σημαντικότερες προσωπικότητες στο ιστορικό της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος ήταν ο Πέτρος Λάμπρου, συνέδεσε το όνομά του με την εισαγωγή της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και την πλήρη μετεξέλιξή της σε ένα σύγχρονο χρηματοπιστωτικό οργανισμό. Ένα ακόμη καταξιωμένο στέλεχος της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος επί 17 ολόκληρα χρόνια υπήρξε ο αείμνηστος Γεώργιος Γεννηματάς. Υπηρέτησε την Α.Τ.Ε. από το 1964 έως το 1981 όταν παραιτήθηκε για να εκλεγεί βουλευτής Επικράτειας. Εργάστηκε στον τομέα βιομηχανικών έργων της Α.Τ.Ε. Η εικόνα με την οποία τον θυμούνται οι συνάδελφοί του δεν απέχει πολύ από την εικόνα που διαμόρφωσε ως πολιτικός 'Σοβαρός και ακούραστος εργάτης που θεμελίωσε συμμετοχικές διαδικασίες φιλικός και δημοκρατικός προϊστάμενος'.



Στέφανος Δέλτας
Αύγουστος 1929 - Δεκέμβριος 1929



Ανδρέας Λαμπρόπουλος
Απρίλιος 1935 - Αύγουστος 1941



Αριστοτέλης Σιδέρης
Οκτώβριος 1945 - Μάιος 1946



Κωνσταντίνος Βερροϊόπουλος
Μάιος 1946 - Φεβρουάριος 1951



Σωτήρης Πετρόπουλος
Φεβρουάριος 1951 - Ιούλιος 1951



Αλέξανδρος Μιλωνάς
Ιούλιος 1951 - Απρίλιος 1953

ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

- **Στέφανος Δέλτας**
Αύγουστος 1929 - Δεκέμβριος 1929
- **Αλέξανδρος Κορυζής**
Δεκέμβριος 1929 - Ιανουάριος 1930
- **Κωνσταντίνος Γάντικας**
Ιανουάριος 1930 - Απρίλιος 1935
- **Ανδρέας Λαμπρόπουλος**
Απρίλιος 1935 - Αύγουστος 1941
- **Γεώργιος Τζιρακόπουλος**
Αύγουστος 1941 - Οκτώβριος 1941
- **Αριστοτέλης Σιδέρης**
Οκτώβριος 1945 - Μάιος 1946
- **Κωνσταντίνος Βερροϊόπουλος**
Μάιος 1946 - Φεβρουάριος 1951
- **Σωτήρης Πετρόπουλος**
Φεβρουάριος 1951 - Ιούλιος 1951
- **Αλέξανδρος Μιλωνάς**
Ιούλιος 1951 - Απρίλιος 1953

- **Πάνος Αναγνωστόπουλος**
Απρίλιος 1953 - Μάιος 1953
- **Χαρίλαος Μητρέλιας**
Μάιος 1953 - Μάιος 1955
- **Νικόλαος Χριστοδούλου**
Ιούλιος 1957 - Ιούλιος 1962
- **Ανδρέας Αποστολίδης**
Αύγουστος 1962 - Δεκέμβριος 1963
- **Χρήστος Βασματζίδης**
Δεκέμβριος 1963 - Αύγουστος 1964
- **Αναστάσιος Βγενόπουλος**
Αύγουστος 1964 - Μάιος 1967
- **Ιωάννης Παπαβλαχόπουλος**
Μάιος 1967 - Φεβρουάριος 1969
- **Νικόλαος Κουρκουλάκας**
Φεβρουάριος 1969 - Ιανουάριος 1971
- **Αντώνιος Αδαμόπουλος**
Ιανουάριος 1971 - Ιανουάριος 1974

- **Λουκάς Αρβανίτης**
Ιανουάριος 1974 - Αύγουστος 1974
- **Αδαμάντιος Πεπελάσης**
Αύγουστος 1974 - Οκτώβριος 1981
- **Χρήστος Ροκάφυλος**
Οκτώβριος 1981 - Ιούλιος 1982
- **Βασίλειος Καφίρης**
Ιούλιος 1982 - Ιούλιος 1987
- **Θεόδωρος Δημόπουλος**
Ιούλιος 1987 - Απρίλιος 1990
- **Μανώλης Κεφαλογιάννης**
Ιούλιος 1990 - Οκτώβριος 1993
- **Δημήτριος Κανελλόπουλος**
Οκτώβριος 1993 - Δεκέμβριος 1996
- **Χρήστος Παπαθανασίου**
Δεκέμβριος 1996 - Οκτώβριος 1997
- **Πέτρος Λάμπρου**
Οκτώβριος 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το παρόν κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, θα ασχοληθεί με τη θεωρία και την φιλοσοφία των οργανώσεων, διευκρινίζοντας μοντέλα όπως της οργάνωσης, της διοίκησης, της ηγεσίας κ.λπ. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα αναφερθούμε σε οργανωτικά σχήματα, οργανωσιακές συμπεριφορές, ηγετικά σχήματα και γενικά σε θεωρίες του διοικητικού μανάτζμεντ.

Ορισμός Της Διοίκησης

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για την διεύθυνση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας. Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτητα έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπο ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα. Η διοίκηση κατανοούμε ότι είναι η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της. Το διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και την συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μεσαίων μέσων που αυτή έχει στη διάθεση της.

Με βάση τα παραπάνω πρέπει να κατανοήσουμε ότι η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στο πλανήτη. Από την προϊστορία ακόμα στις

πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και η εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διαφόρους κινδύνους κ.λ.π. Εκείνη την περίοδο αυτός που διοικούσε ήταν ο δυνατός και α'τη του η δύναμη δηλώνοντας με τη σωματική διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και οι υπόλοιποι τον ακολουθούσαν έχοντας ως βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου. Με τα χρόνια ο άνθρωπος βρήκε μόνιμη κατοικία ορίζοντας τους χώρους διαμονής του. Ο ορισμός κατοικίας δημιούργησε πόλεις, διαφοροποιώντας έτσι τις ανθρώπινες σχέσεις και σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές κατέστησαν την διοικητική λειτουργία περισσότερο αναγκαία αλλά και περισσότερο πολύπλοκη. Εκείνη την περίοδο η διοίκηση περνάει στα χέρια ανθρώπων με χαρακτηριστικό τους τη νύηση και όχι τη δύναμη, η διοίκηση πάντως συνεχίζει να γίνεται από ένα άτομο το οποίο παίρνει την εξουσία όχι πάντως βασιζόμενο στην άποψη των πολλών.

Διάκριση Σχετικών Έννοιών – Οργάνωση, Οργανωσιακά Μοντέλα

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού σχηματισμού ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος « οργάνωση» είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχόμενος υπερκαλύπτεται, αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο – τους άλλους όρους. Όλοι όμως συμφωνούμε ότι η κοινωνία έχει μία οργάνωση, είναι δηλαδή ένα οργανωμένο σύστημα που χαρακτηρίζεται από τη

δομή και τις λειτουργίες του. Το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις βασικές ανάγκες των μελών του, όπως: διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση.

Είναι συνεπώς, αυθύπαρκτο. Ταυτόχρονα όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς στα οποία τα άτομα οφείλουν να υπακούσουν προκειμένου να μην αποβληθούν από το οργανωτικό σύστημα. Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο «οργάνωση» μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχόλια, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ένωσης εργοδοτών, συλλόγους κλητών, παρατάξεις νεολαίων, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς και άλλα.

Ας δούμε αναλυτικότερα τις σημασιολογικές διαφορές του όρου «οργάνωσης».

Στην καθημερινή ορολογία, ο όρος «οργανωτικά μοντέλα» χρησιμοποιείται, για να εκφράσει το γεγονός του «οργανώνεστε» με την έννοια της συμμετοχής σε μία ευρύτερη ένωση, ή τη συνάθροιση ατόμων ή ομάδων που αποσκοπούν στη συλλογική επιδίωξη κοινών στόχων. Παρόλο αυτά κάποιες συναθροίσεις όπως τα συνδικάτα, τα πολιτικά κόμματα, οι συντεχνίες χαρακτηρίζονται ως «οργάνωση», ενώ άλλες όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία – αν και έχουν την ίδια δομή με τις προαναφερόμενες – χαρακτηρίζονται περισσότερο ως οργανισμοί, ιδρύματα, φορείς, κοινωνικοί θεσμοί παρά ως «οργανώσεις».

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει την λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά την οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνηδαιτά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση την μεταξύ τους

επικοινωνία αποσκοπούν στη πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών». Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι την έννοια της οργάνωσης αποτελούν η συνεργασιακή δραστηριότητα και η επικοινωνία.

Απαραίτητο για την επίτευξη μιας «καλής οργάνωσης» θεωρείται η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέση ο οργανισμός αυτός. Γιατί δεν αρκεί μόνο οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί για να υπάρξει οργάνωση αλλά πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος του οργανωτικού μοντέλου. Αναφέρουν επίσης, ότι από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του κέντρου ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει «τη διαδικασί του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και δεύτερον ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

Στο βιβλίο της Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως», 1994, αναφέρεται ότι τα οργανωτικά μοντέλα επηρεάζονται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μια ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων και η διοίκηση τους είναι απρόσωπη. Στο ίδιο βιβλίο αναφερόμενη στο W. Whyte και στο έργο του «The Organization Man» (1967), ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής. Αναφέρεται δηλαδή σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος

(collectivity), το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαιτέρως σημαντική θέση στη σύγχρονη κοινωνία.

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο, ο όρος «οργανωτικό μοντέλο» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς. Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επιτέλεση έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία έργου ή υπηρεσίας». Σύμφωνα με άλλο ορισμό «Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενο του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κ.λ.π.

Ο Pugh περιγράφει λεπτομερώς τα οργανωτικά μοντέλα στους μοντέρνους οργανισμούς. Αναφέρει ότι οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως: το μέγεθος (οργανισμού), την ισχύουσα τεχνολογία / τεχνογνωσία, την ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες. Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μία ομάδα οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές».

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι “οργανωτικό μοντέλο” είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νορμών. Θέλοντας να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ’ ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας. Σύμφωνα με έναν άλλο

ορισμό, η υπηρεσία είναι «ιεραρχικά οργανωμένος κλάδος οργανώσεων» ενώ ίδρυμα είναι ένας «οργανισμός με επιστημονικό ή κοινωφελές σκοπό».

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο κι αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε ένα εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα, επιχείρηση και γι αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περικλείει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις που επισημάναμε προτύτερα.

Μοντέλα Των Οργανώσεων

Στη συγκεκριμένη ενότητα, θα αναφερθούμε σε ορισμένα οργανωσιακά μοντέλα. Αρχικώς, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό μοντέλο προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε στον τομέα που μελετάμε. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ορισμένα μοντέλα υποκίνησης καθώς και το μοντέλο της Οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εικόνα ενός οργανισμού. Όλα τα παραπάνω μοντέλα είναι αυταπόδεικτα και άμεσα συναρτούμενα μεταξύ τους, αλληλοσυμπληρώνονται και το ένα δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το άλλο. Συγκεκριμένα, κανένα οργανωτικό μοντέλο δε μπορεί

να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Η κουλτούρα και τα μοντέλα της είναι απόρροια των ηγετικών προτύπων που καθορίζει ο υπεύθυνος μιας επιχείρησης. Το ηγετικό μοντέλο καθορίζει την κουλτούρα και τα μοντέλα της κουλτούρας καθορίζουν τα ηγετικά στυλ. Όλες οι παραπάνω σχέσεις θα αναλυθούν αρχικά θεωρητικά και μετά θα εφαρμοστούν στις εφημερίδες της Πάτρας, αφού πρώτα μελετήσουμε στο πρακτικό μέρος τα μοντέλα που οι τελευταίες χρησιμοποιούν.

Γραφειοκρατικό Μοντέλο Κατά Weber

Ο Max Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20^{ου} αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για συγκροτημένο οργανισμό, να εννοούμε έναν γραφειοκρατούμενο οργανισμό, με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

Η σύγχρονη, λοιπόν, κοινωνία σε ένα πολιτικό επίπεδο βασίζεται στο λογικό-νομικό μοντέλο. Ο καθαρός τύπος αυτού του μοντέλου εκφράζεται καλύτερα με την οργάνωση της γραφειοκρατίας. Η βασική ιδέα αυτού του εξουσιαστικού μοντέλου είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση, με τυπικά όμως, ορθές διαδικασίες. Σε ένα καθαρά οργανωσιακό επίπεδο, και από καθαρά τεχνική άποψη, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι ικανό να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας, ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία. Δηλαδή, με βάση τον Weber, τα γραφειοκρατικά μοντέλα των οργανισμών, δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στη

σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοση τους και η υπακοή τους στους κανόνες. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίστανται τις συνέπειες.

Η ουσία του γραφειοκρατικού μοντέλου του Weber συνοψίζεται στην ακόλουθη πρόταση «Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι».

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνο. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία, τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η “μηχανή” και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

«Τον 20^ο αιώνα οι οργανώσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας το γραφειοκρατικό μοντέλο. Ακολούθησαν δηλαδή, το σύνθημα “τα πάντα υπό έλεγχο”. Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον, οι πληροφορίες και ιδιαίτερα ο άνθρωπος». Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την ατελείωτη παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματα του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του δεν παρεμβαίνουν στην παραγωγικότητα της οργάνωσης.

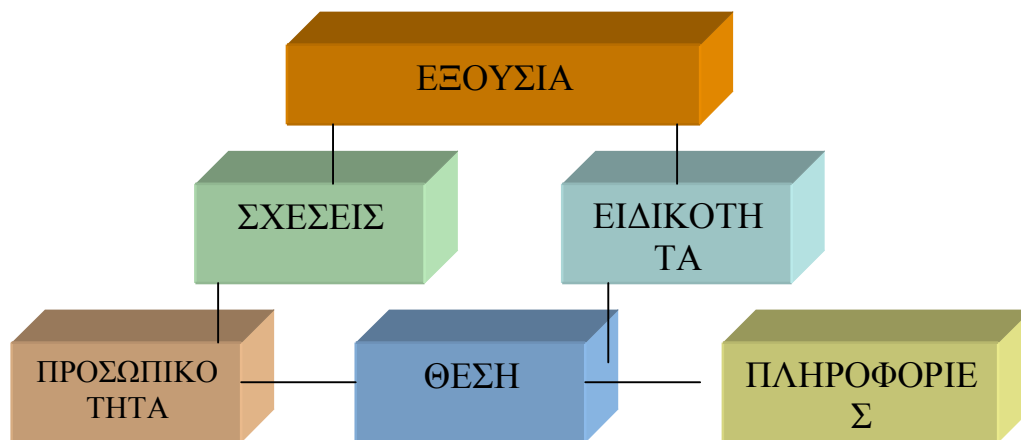
Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις οργανώσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο ως έμπυχη οντότητα, αλλά σαν ένα άψυχο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πως στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και με βάση το γραφειοκρατικό μοντέλο, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με την γραφειοκρατία, τους κανόνες, τις διατάξεις, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

Ο Weber σύμφωνα με το μοντέλο του χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» ή «δύναμη» και «εξουσία» για να εκφράσει την θεωρία του. Εκεί ορίζει την ισχύ ως «την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση να επιβληθεί η θέληση ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της σχέσης πάνω σε άλλους άσχετα ή αντίθετα με την δική τους βούληση ή επιθυμία». Δεν τον απασχολεί όμως η έννοια της ισχύος, αντίθετα ασχολείται με την έννοια της εξουσίας, που με αυτή την έννοια «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο, δηλαδή που επιβάλλει τη βούληση του πάνω στη βούληση των άλλων, πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος».

Ως «εξουσία» λοιπόν, ορίζεται η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει ή αλλιώς η κοινωνική σχέση εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος. Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων, όπως προείπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν. Με βάση τη θεωρία του Weber και το

Σχεδιάγραμμα 1 που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του μοντέλου της εξουσίας κατά Weber, η γραφειοκρατία αποτελεί ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας με λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.



Σχεδιάγραμμα 1: Μοντέλο Εξουσίας

Κατά τον Weber, τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου εξουσίας είναι:

A) Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.

B) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

Γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται και στον δημόσιο τομέα.

Δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών ή με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενο του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού ή του κέντρου.

Ε) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Ζ) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το συναίσθημα του φόβου ότι μπορούν να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.

Η) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

Θ) Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

Ι) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.

Η Αντιφατικότητα Του Weber Όσον Αφορά Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο. Τα Προβλήματα Του Γραφειοκρατικού Μοντέλου

Κατά τον Weber, οι παράγοντες εξέλιξης του σύγχρονου γραφειοκρατικού μοντέλου είναι:

- α Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή σε είδος, σε αμοιβή με τη μορφή μισθών ανάλογα με την ικανότητα.
- α Η αποκέντρωση της εξουσίας.
- α Η αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.
- α Η τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας.

Το σύγχρονο γραφειοκρατικό μοντέλο επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές τις οργανωσιακές δομές που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί έναν

«ακρωτηριασμένο» τύπο εργαζομένου, δηλαδή έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα και χωρίς πρωτοβουλία. Ευνοεί τον τεχνοκράτη και τον ειδικό / εξειδικευμένο, ένα πρότυπο εργαζομένου που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο, όπως αυτό επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μία μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι απαραίτητο στοιχείο διεύθυνσης και ελέγχου στη σύγχρονη κοινωνία, και από την άλλη υπονομεύει την ατομική ελευθερία. Ταυτόχρονα νιώθει τελείως αποξενωμένος από το προϊόν της εργασίας του, αντί να είναι ο ίδιος υπεύθυνος στο χώρο και κατά τη διάρκεια της εργασίας του αισθάνεται ότι ελέγχεται από δυνάμεις πάνω και πέρα από αυτόν. Ο καθαρός τύπος του γραφειοκρατικού είναι ο:

✓ Ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός)

✓ Εξειδικευμένος (διαθέτει γνώσεις και υπακούει στους ανωτέρους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη, την εγκαταλείπει και υποτάσσεται)

Παρουσιάζεται το μοντέλο ενός ανθρώπου-ρομπότ, χωρίς βούληση και προσωπική άποψη που δεν χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει αντίθετη άποψη, το ίδιο το σύστημα τον αποβάλλει. Το γραφειοκρατικό μοντέλο, ως μηχανισμός ελέγχου, αφενός επιδιώκει την “υπαγωγή των μετόχων της οργανωσιακής δράσης μέσω της ιεραρχίας, της νομιμότητας, της υπαλληλικής ιδιότητας και της απαγόρευσης της ιδιοκτησίας των μέσων διοίκησης αφετέρου, δεν υπάγεται εύκολα σε εξωτερικούς ελέγχους και περιορισμούς”.

Αντιστρατεύεται την δυνατότητα ελέγχου από εξωτερικά όργανα, διαδικασίες, καθώς και από το οικονομικό και πολιτικό σύστημα. Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα,

το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχο. Μπορεί επίσης να αποτελέσει “εργαλείο δύναμης πρώτου μεγέθους, για όποιον ελέγχει τον γραφειοκρατικό μηχανισμό”. Υπάρχουν λοιπόν σχέσεις αλληλοδιαπλοκής και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη γραφειοκρατία (διοικητική εξουσία), στην πολιτική εξουσία και στο επικοινωνιακό τους επίπεδο. Ο Η. Lasswell υποστηρίζει ότι «κάθε φορέας εξουσίας βρίσκεται σε επιφυλακή απέναντι στους άλλους και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για να διατηρήσει την εξουσία του. Μία λειτουργία της επικοινωνίας είναι λοιπόν να παρέχει πληροφορίες για το τι κάνει η άλλη «ελίτ» και για τη δύναμη της.

Δημοκρατικά Μοντέλα

Σε απολυταρχικά μοντέλα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από τις πληροφορίες των γραφειοκρατών. Αντίθετα, σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί οι πολίτες μπορούν μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να επικοινωνήσουν με την πολιτεία. Βέβαια, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να συγκαλυφτούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί το σύστημα από τον έλεγχο των κοινών πολιτών κάτω από το χαρακτηρισμό ‘απόρρητο’. Ωστόσο «η γραφειοκρατία δεν αποκρύπτει τα μυστικά της και δεν απομονώνεται μόνο σε σχέση με όσους βρίσκονται εδώ από αυτή, δηλαδή από τους πελάτες της» αλλά συχνά και από τα ίδια της τα μέλη, τα οποία ενίοτε δεν έχουν επίγνωση του ρόλου τους σε σχέση με τους σκοπούς της οργάνωσης

Σε ό,τι αφορά την ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό μοντέλο, θεωρητικά όλοι θα έπρεπε να έχουν ίσες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία δεδομένη γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από

τη βούληση των πολιτικών, πράγμα που ισχύει σε έναν δημόσιο οργανισμό. Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

Το μοντέλο του Peter Blau

Ο Blau όσο αναφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις

◆ Την αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

◆ Το ότι η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Ο οργανισμός διαθέτει τυπική μορφή η οποία διακρίνεται σε διάφορα μοντέλα: το ιεραρχικό, το λειτουργικό, το τμηματικό. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση βάση δύο μοντέλων το συστηματικό και το τυπικό.

Συστηματικό μοντέλο

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση, η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

Τυπικό μοντέλο

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα. Το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενίκευση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα:

- Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
- Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
- Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά στους οργανισμούς:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Τα άτομα όπως που συμμετέχουν, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.
4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.

Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους. Ο Blau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους.

Μοντέλο Ελέγχου

Το μοντέλο ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων. Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές. Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του. Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.

Εξουσία Και Ηγετικά Μοντέλα

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ορισμοί της ηγεσίας, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης χιλιάδες. Παρόλα αυτά ο W. Bennis διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας συμπεραίνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη, που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα. Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη δεν είναι αυτή που έχουν οι μη επαγγελματίες, δηλαδή ότι απλά ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Πρόκειται για μία διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών, μιας μικρής τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την καλύτερη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό».

Η σύγχρονη αντίληψη σε σχέση με το ηγετικό μοντέλο αναφέρει ότι είναι μια θετική έννοια και ότι διαχωρίζεται από την επιβολή εξουσίας και από την οριοθέτηση νόμων και κανονισμών. Ουσιαστικά η ηγεσία είναι η προσπάθεια ένωσης των υφιστάμενων σε ένα κοινό όραμα αλλά και στη επίτευξη αλλαγών. Το 1985 οι θεωρητικοί Bennis και Nanus, ανέφεραν ότι οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσπαθούν να κάνουν πάντα το σωστό, οριοθετώντας ένα μελλοντικό όραμα, και επικοινωνώντας αποτελεσματικά. Ο ίδιος συγγραφέας το 1989 ανέπτυξε τις δικές του προηγούμενες θέσεις αναφέροντας ότι οι ηγέτες είναι προοδευτικοί, οριοθετούν μακροπρόθεσμα σχέδια, χρησιμοποιούν δημιουργικά τις σκέψεις τους και τις ιδέες τους. Ο όρος που χρησιμοποιήθηκε από το συγγραφέα για να αποδώσει τις προαναφερόμενες έννοιες είναι η ηγεσία που μεταμορφώνεται συνεχώς. Ο όρος αυτός ουσιαστικά δηλώνει και το θετικό πρόσωπο του ηγέτη (το θετικό πρόσωπο του ηγέτη δηλώνεται μέσα από το κοινωνικό του πρόσωπο, δηλαδή από την προσπάθειά του να εμπνέει τους άλλους, να παρακινεί τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν, να δημιουργεί αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ τέλος να μη χρησιμοποιεί το χάρισμά του προς δικό του όφελος).

Ο McClelland μελέτησε ηγέτες οι οποίοι αποτέλεσαν αρνητικά παραδείγματα μέσα στην ιστορία διότι δε διοίκησαν βασιζόμενοι σε κοινωνικά πρότυπα, δεν έβλεπαν δηλαδή του υφισταμένους τους σαν ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που έπρεπε οι ίδιοι να διοικήσουν. Αντίθετα λειτούργησαν αυταρχικά για να ικανοποιήσουν δικά τους συμφέροντα (παραδείγματα τέτοιων ηγετών έχουμε το Λένιν, το Χίτλερ, το Ναπολέοντα, το Σαντάμ). Ο καθένας από αυτούς τους ηγέτες διοίκησαν τους υφισταμένους τους με βάση αυτό που οι ίδιοι είχαν στο μυαλό τους, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των τελευταίων.

Αυτό που είναι βασικό να μελετήσουμε είναι ότι πέρα από το θετικό πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος πράγματι μπορεί να οδηγήσει αποτελεσματικά τις ομάδες που

διοικεί ενώ συγχρόνως μπορεί να στηρίζει και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο, υπάρχει και το αρνητικό το οποίο απορρέει σε ένα βαθμό, από τον τρόπο με τον οποίο ο τελευταίος εκπαιδεύτηκε. Πολλά αρνητικά πηγάζουν από το λανθασμένο τρόπο εκπαίδευσης του ηγέτη, όπως για παράδειγμα η λανθασμένη αντίληψη της διαδικασίας του να παίρνει αποφάσεις ή η αδυναμία του να μετατρέψει τον οργανισμό που διοικεί σε λειτουργικό ή ακόμα και η αδυναμία διαχείρισης του ρίσκου.

Σύμφωνα με τον Palmer P. το 1994 το πρόβλημα με την εκπαίδευση των ηγετών και γενικά με τις αντιλήψεις τις οποίες υιοθετούν και προσπαθούν να προάγουν, είναι ότι ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα βελτιώσουν τη λειτουργία των γύρων τους αδιαφορώντας στην ουσία για το τι συμβαίνει μέσα τους, για τη σωστή διαχείριση της δικής τους φιλοσοφίας και των δικών τους ικανοτήτων. Οι Kets και Vries έχουν αναγνωρίσει πολλές από αυτές τις «σκιές» τις οποίες οι ηγέτες βάσει των ηγετικών μοντέλων που χρησιμοποιούν αδυνατούν να αναγνωρίσουν και οι οποίες επηρεάζουν το έργο τους:

1. Ο ηγέτης είναι ο «καθρέφτης» (μοντέλο ηγέτη παράδειγμα προς μίμηση). Όλοι βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από τις κινήσεις που κάνει. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει την τάση του ηγέτη να ικανοποιεί τις φαντασιώσεις των υφισταμένων του. Είναι ουσιαστικά η προσπάθεια που καταβάλει να γίνει αυτό που οι τρίτοι θέλουν, και σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δε προβάλλει το πραγματικό του εαυτό. Ο αντίκτυπος της συγκεκριμένης αντίληψης είναι αρνητικός σε περιπτώσεις κρίσεως για τον οργανισμό, όπου ουσιαστικά ο ηγέτης δεν αντιδρά όπως ο ίδιος θα ήθελε αλλά με βάση αυτό που πιστεύει ότι οι τρίτοι θα ήθελαν να κάνει.

2. **Ναρκισσισμός (μοντέλο ναρκισσισμού):** εδώ έχουμε έναν ηγέτη ο οποίος αδυνατεί ν' αντιληφθεί τα λάθη του και που ουσιαστικά θεωρεί ότι είναι τέλειος. Οι Νάρκισσοι χρειάζονται δύναμη και φήμη και τους ευχαριστεί να κατευθύνουν τους άλλους. Αυτό το είδος ηγέτη τοποθετεί τον εαυτό του στη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και το αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές είναι καταστροφικό. Ενώ λοιπόν σε ένα βαθμό είναι ιδανικό και απαραίτητο για τη θέση του, ένας ηγέτης να πιστεύει στον εαυτό του, η υπερβολική ένταση αυτού του στοιχείου (ναρκισσισμός) είναι καταστροφικό για την επιχείρηση την οποία διοικεί.

3. Οι ηγέτες πολλές φορές υποφέρουν από την αδυναμία να νοιώσουν θετικά αισθήματα για τους γύρω τους (**μοντέλο αυταρχικού ηγέτη**). Αδυνατούν ν' αντιδράσουν θετικά ή αρνητικά σ' αυτά τα οποία συμβαίνουν γύρω τους και συγκεκριμένα στο περιβάλλον, στο οποίο ζουν και εργάζονται. Πολλές φορές μπορεί να εύχονται ακόμα και την καταστροφή των ανταγωνιστών προκειμένου να πετύχουν οι ίδιοι τους στόχους τους. Η έλλειψη συναισθημάτων οδηγεί στο λεγόμενο στερεοτυπικό, γραφειοκρατικό και οργανωτικό άτομο το οποίο ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την οργάνωση της εταιρείας και καθόλου για τους ανθρώπους της.

4. Τέλος υπάρχει ο ηγέτης, ο οποίος φοβάται μη χάσει τη δύναμη και την ισχύ που του δίνει η θέση του (**μοντέλου αδύναμου ηγέτη**). Συγκεκριμένα ο φόβος αυτός οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις ζωές των τρίτων ενώ λειτουργεί και ως αντικίνητρο σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων του μέσα σ' ένα οργανισμό. Πολλές φορές οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι αυτοί που εμποδίζουν την πρόοδο των νεώτερων ανθρώπων από τους οποίους φοβούνται μη χάσουν στο μέλλον τη θέση τους στην εταιρία αλλά και τη θέση τους ως ηγέτες.

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι ένας ηγέτης πολλές φορές αποτυγχάνει και εξαιτίας της συμπεριφοράς των υφισταμένων

του. Συγκεκριμένα όταν οι υφιστάμενοι έχουν ισχυρή προσωπικότητα αλλά και ισχύ μέσα σ' έναν οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν τις διοικητικές κατευθύνσεις που δίνονται από τον ηγέτη. Μπορούν μάλιστα πολλές φορές να επηρεάσουν και τη λειτουργία της ηγεσίας μέσα σ' έναν οργανισμό. Με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι στο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα θετικά εξίσου με τα αρνητικά στοιχεία του. Φυσικά είναι πιο δύσκολο να επισημαίνει κανείς σε κάποιον τα αρνητικά του από ότι να εξυμνεί τα θετικά του στοιχεία.

Αυτά που προτείνονται από τους θεωρητικούς σήμερα είναι τα ακόλουθα σε σχέση με τα πρόσωπα του ηγετικού μοντέλου:

- Αναγνώριση της ηγεσίας με βάση και τα θετικά αλλά και τα αρνητικά της στοιχεία.
- Προσπάθεια παρακίνησης των ηγετών να δουν κυρίως την αρνητική τους πλευρά για να μπορέσουν να τη βελτιώσουν.
- Υποστήριξη της ηγεσίας σε σχέση με τη λειτουργία της μέσα στον οργανισμό και βελτίωση των λανθασμένων κινήσεών της.
- Ανάπτυξη της ανθρώπινης πλευράς των ηγετών.
- Ανάπτυξη της επικοινωνίας και των κινήτρων.

Μοντέλο Ηγέτη- Στρατηγού

Το μοντέλο ηγέτη-στρατηγού ορίζεται στο βιβλίο του Sun Tzu «Η τέχνη του πολέμου». Ουσιαστικά ο ηγέτης, για τον Ασιάτη συγγραφέα, είναι το άτομο το οποίο μπορεί να επιβάλλεται ακόμα και αν χρειαστεί να πάρει άμεσες και καταλυτικές αποφάσεις, τις οποίες οποιοσδήποτε άλλος άνθρωπος θα

δυσκολευόταν να πάρει είτε για να μη προκαλέσει είτε για να μη δυσαρεστήσει κάποιους οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ισχύ από αυτόν.

Συγκεκριμένα μέσα από τα κεφάλαια του βιβλίου του, ο συγγραφέας αναφέρθηκε γενικά στη τέχνη του πολέμου. Όμως αν διαβάσουμε προσεκτικά τις αναφορές του, θα δούμε ότι παντού μέσα στο βιβλίο του, σύμφωνα με τις απόψεις του, ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τις πολεμικές πράξεις αλλά και τη τεχνική που θ' ακολουθήσει ο στρατός. Μέσα από ένα παράδειγμα το οποίο ο ίδιος αναφέρει στο βιβλίο του θα κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο του ηγέτη στρατηγού, δηλαδή του ηγέτη ο οποίος δε διαχειρίζεται απλά μια ομάδα αλλά ουσιαστικά από αυτόν ορίζεται η τύχη της.

Το γεγονός το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα χρονολογείται το 320 π.Χ και αναφέρεται στη συνάντηση του συγγραφέα με τον αυτοκράτορα. Όταν ο τελευταίος του ζήτησε να του δείξει τις ηγετικές του ικανότητες μαθαίνοντας στις γυναίκες του παλατιού ν' ανταποκρίνονται σε στρατιωτικά παραγγέλματα, αυτός επέλεξε τις δύο πιο αγαπημένες παλλακίδες του βασιλιά και αφού χώρισε τις υπόλοιπες σε δυο λόχους τις ρώτησε αν γνωρίζουν τη διαφορά του «Μπροστά», «Πίσω», «Αριστερά», «Δεξιά». Αυτές απάντησαν θετικά και τότε τους έδωσε, μέσω των δύο παλλακίδων που είχε ορίσει ως υπεύθυνες, κάποιο παράγγελμα. Όταν δόθηκε η πρώτη διαταγή οι κοπέλες αντί να εκτελέσουν ξέσπασαν σε χαμόγελα. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα δεν είναι σαφή τότε το λάθος

είναι του στρατηγού, γι' αυτό τα εξήγησε άλλες πέντε φορές και ξανάδωσε το παράγγελμα. Οι παλλακίδες ξανά ξέσπασαν στα γέλια. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα είναι κατανοητά αλλά

δεν υπάρχει πειθαρχία στο στράτευμα τότε το λάθος είναι των αξιωματικών. Λέγοντας αυτά ζήτησε ν' αποκεφαλίστούν οι δύο επικεφαλείς των λόχων.

Ο αυτοκράτορας παρατηρώντας ότι θ' αποκεφαλίστούν οι δυο παλλακίδες του, ανέφερε στο Sun Tzu, ότι αν γινόταν κάτι τέτοιο θα δυσαρεστούνταν. Ο συγγραφέας απάντησε στον αυτοκράτορα ότι αφού τον είχε ορίσει διοικητή, δεν ήταν υποχρεωμένος να υπακούσει τον αυτοκράτορα εφόσον θεωρούσε ότι αυτή του η κίνηση θα βοηθούσε τις παλλακίδες να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευμένο στράτευμα. Οι δύο παλλακίδες αποκεφαλίστηκαν και οι υπόλοιπες εκτέλεσαν κανονικά τα παραγγέλματα του Sun Tzu. Το συγκεκριμένο μοντέλο μας δείχνει ότι για να μπορέσει ένας ηγέτης να λειτουργήσει σα στρατηγός για το προσωπικό του, θα πρέπει ν' έχει τις ακόλουθες αρχές:

1. Να διανέμει καθήκοντα για να είναι πιο λειτουργικός.
2. Να γνωρίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις των υφισταμένων του για να μπορεί να τους βάλει να κάνουν πράγματα που έχουν τη δυνατότητα ν' επιτύχουν.
3. Να παίρνει καίριες αποφάσεις ακόμα και αν χρειάζεται να γίνει σκληρός ή ν' αντικρουστεί με τη διοίκηση.
4. Να γνωρίζει το ρόλο του και τη θέση του και να προσπαθεί να έχει το σεβασμό των υφισταμένων του.

Η Ηγεσία Ως Μέσο Ολοκλήρωσης Της Στρατηγικής

Για να μπορέσει το μοντέλο ηγεσίας να λειτουργήσει ως μέσο ανάπτυξης αλλά και ολοκλήρωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ισχύουν κάποιες νόρμες, οι οποίες να βοηθούν και να στηρίζουν τη φιλοσοφία της. Συγκεκριμένα και με βάση τους Hamal και Prahaland, οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να προωθήσει τις στρατηγικές μιας εταιρίας είναι οι ακόλουθες:

1. **Προσωπικές φιλοδοξίες και ποιότητα:** Ο ηγέτης πρέπει να έχει φιλοδοξίες, οι οποίες να ταυτίζονται με τις φιλοδοξίες της εταιρίας. Θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και κυρίως ειδικές ικανότητες, οι οποίες να τον βοηθούν ν' αντιλαμβάνεται τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολο του. Η ποιότητα, η οποία χαρακτηρίζει τον ηγέτη σε σχέση με τις γνώσεις που έχει, τον τρόπο με τον οποίο εκφράζει τα πιστεύω του αλλά και γενικότερα τον τρόπο με τον οποίο περνά το όραμα του στους υφισταμένους του, αποτελούν βάσεις για την προώθηση της στρατηγικής.
2. **Η διορατικότητα:** Όταν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από διορατικότητα έχει και την ικανότητα να προβλέπει τις μελλοντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και έτσι με αυτόν τον τρόπο να στηρίζει με επιτυχία τη στρατηγική της επιχείρησης της οποίας ηγείται.
3. **Προσαρμοστικότητα:** Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό, το οποίο βοηθά μία επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, είναι η προσαρμοστικότητα, η οποία χαρακτηρίζει έναν ηγέτη και του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του οργανισμού που διοικεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος.
4. **Αναγνώριση ικανοτήτων και δυνατοτήτων:** Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, το οποίο μπορεί να τον βοηθήσει να στηρίξει τη στρατηγική μιας επιχείρησης και να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αναγνώριση και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων της τελευταίας. Συγκεκριμένα όταν ο ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει και να αναπτύξει τις δυνατότητες της επιχείρησης και γενικά να προσαρμόζει την επιχείρηση σ' αυτά που θέλει η αγορά, τότε μπορεί να

πετύχει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού που ο ίδιος ηγείται.

5. **Να δίνει κίνητρα και να εμπνέει τους υφισταμένους τους:** Η ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί ενθουσιασμό, να δίνει τα σωστά κίνητρα, να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά αποτελούν τη βάση ανάπτυξης της στρατηγικής μιας εταιρίας και της επίτευξης των στόχων της.

6. **Να δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες:** Σύμφωνα και με τον Sun Tzu όταν ο ηγέτης βλέπει περισσότερα από τους υπόλοιπους σε σχέση με την πορεία της ομάδας του ή γενικότερα σε σχέση με την πορεία ενός γεγονότος τότε και μόνο τότε, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα του (το στρατό του) να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μέσα προώθησης και επίτευξης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

Μοντέλο Χαρισματικού Ηγέτη

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι σπάνιο φαινόμενο, σύμφωνα με τη σχετική θεωρία του μεγάλου κοινωνιολόγου Μαξ Βέμπερ, που είχε ως αφετηρία και αρχέτυπο τους ιδρυτές θρησκειών και τους προφήτες. Δεν είναι «χαρισματικός» απλώς ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, όπως έχει καταστήσει να χρησιμοποιείται ο όρος από τα ΜΜΕ (αρχίζοντας από τις ΗΠΑ). Ούτε είναι κατ' ανάγκη «χαρισματικός» ο κάθε δημαγωγός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη.

Σύμφωνα με το μοντέλο του χαρισματικού ηγέτη «χαρισματικός ηγέτης» είναι εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει στους οπαδούς του την πίστη ότι έχει υπερφυσικές,

υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές ικανότητες ή ιδιότητες, απρόσιτες στον κοινό άνθρωπο. «Άνθρωπος όπως όλοι, κοινός οργανισμός, μικρός ή μέγας, δεν υπήρξε ο Ελευθέριος Βενιζέλος». Έτσι τον νεκρολόγησε στην Καθημερινή ο Γ.Α. Βλάχος, που τον μίσησε όσο κανείς, δείχνοντας ότι και οι αντίπαλοι του χαρισματικού ηγέτη συμερίζονται συχνά την ίδια πίστη, αντεστραμμένη. Του αποδίδουν δηλαδή σατανικές, διαβολικές ιδιότητες, συμφωνώντας τελικά με τους οπαδούς του ότι δεν πρόκειται για κοινό άνθρωπο. «Αρχηγός, σωτήρας, σύμβολο της μισής Ελλάδας, Σατανάς για την άλλη μισή», έγραψε επιγραμματικά για τον Βενιζέλο ο Γ. Θεοτοκάς στο μυθιστόρημα Αργώ.

Δεν είναι λοιπόν οι όποιες πραγματικές ικανότητες που θεμελιώνουν το χάρισμα, αλλά η πίστη. Δεν πρόκειται τελικά μόνο για ιδιότητα, αλλά και για σχέση. Δεν νοείται χαρισματικός ηγέτης χωρίς οπαδούς, χωρίς πιστούς. Άλλο «χάρισμα» (στον ενικό), μ' αυτή την ειδική σημασία, και άλλο τα «προσωπικά χαρίσματα» (στον πληθυντικό) ενός ατόμου, με τη συνήθη σημασία του όρου. Βέβαια και η πίστη χρειάζεται κάποια «απόδειξη», κάποιο «θαύμα» για να εμπεδωθεί και, προπαντός, για να ανανεώνεται περιοδικά. Στον τομέα του, ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται «μάγος» και «θαυματοποιός». Αν όμως η επιτυχία, του διαφεύγει για μεγάλο διάστημα, αν φανεί ότι οι «μαγικές» του ικανότητες τον έχουν εγκαταλείψει, τότε αργά ή γρήγορα η πίστη θα κλονιστεί και πολλοί οπαδοί θα τον εγκαταλείψουν.

Ενώ αξιώνει τυφλή πίστη και υπακοή, ο ίδιος ο χαρισματικός ηγέτης δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις ούτε καν τις δικές του. Όσο κι αν η ασυνέπειά του τροφοδοτεί τις επιθέσεις των αντιπάλων, δεν κλονίζει την αφοσίωση της μάζας των πιστών. Έτσι, ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει ελευθερία και ικανότητα επιβολής που παραμένουν απρόσιτες στον κοινό ηγέτη και αδιανόητες σε κάθε άλλη περίπτωση. Βέβαια, και ο χαρισματικός ηγέτης είναι δέσμιος της «ιερής αποστολής» με την οποία έχει εξαρχής ταυτιστεί. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού

ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα της διαδοχής του. Αφού δεν θεωρείται κοινός άνθρωπος, λογικά είναι στην κυριολεξία αναντικατάστατος και το πρόβλημα της διαδοχής του δεν επιδέχεται καμία λύση. Αν επιχειρηθεί η εξ αίματος διαδοχή, όπως στην κληρονομική βασιλεία, οι αντιδημοκρατικές επιπτώσεις γίνονται προφανείς.

Σύμφωνα με τους Cogger και Kanungo(1990), τρία είναι τα στάδια μέσα από τα οποία οι ηγέτες μπορούν ν' οδηγήσουν ένα οργανισμό από το παρόν στο μέλλον. Τα τρία αυτά στάδια είναι:

1. Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των πηγών της επιχείρησης και των αναγκών των υφισταμένων.
2. Εφαρμογή των στόχων.
3. Ανάπτυξη των μεθόδων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει ν' αξιολογεί και ν' αντιλαμβάνεται την παρούσα κατάσταση και με βάση αυτή να καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τι έχει ανάγκη η αγορά τι μπορεί να της δώσει η επιχείρηση.

Στο δεύτερο στάδιο ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να οριοθετήσει στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να ξεφεύγουν από τα τετριμμένα και να γίνονται αντιληπτοί ως κάτι που να ξεφεύγει από τα πρότυπα και των υπολοίπων στον οργανισμό αλλά και από ολόκληρη την αγορά. Στο τρίτο στάδιο, ο χαρισματικός ηγέτης χτίζει την εμπιστοσύνη μέσα από προσωπικά παραδείγματα και παίρνει πρώτα αυτός τα ρίσκα αναπτύσσοντας μεθόδους και εκπνέοντας το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για παράδειγμα έχουμε τον πρόεδρο της Chrysler, ο οποίος μείωσε το μισθό του προκειμένου να δείξει στους εργαζόμενους ότι η εταιρία είναι σε δύσκολη θέση και

θα πρέπει να γίνουν περικοπές προκειμένου να ν' αποφύγει η εταιρία τη χρεοκοπία.

Προχωρώντας τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση και για να ολοκληρώσουμε την αναφορά μας στο πλαίσιο της οργάνωσης θ' αναφερθούμε σ' έναν τελευταίο σχετικό όρο που είναι το μοντέλο της οργανωσιακής κουλτούρας.

Μοντέλο Της Οργανωσιακής Κουλτούρας

«Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη μέσα από την οποία αποκρυσταλώνονται κάθε στιγμή α) οι αντικειμενικές συνθήκες ύπαρξης της κοινωνικής πραγματικότητας και οι κοινωνικές σχέσεις και β) οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων. Κατά τον Άλμπερτ Σβάιτσερ, κουλτούρα είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας σε όλους τους τομείς, στο μέτρο που οι πρόοδοι αυτοί συμβάλλουν στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου.

Τι Είναι Η Κουλτούρα – Γενικά

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, τις υποστήριξη τις άποψης τις, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο έκφρασης. Είναι πολύ δύσκολο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και τις επιφανειακές διαφορές όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών τις κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, τις από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, τις το πώς και σε

ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε τις σε διάφορες καταστάσεις, τις διαφορετικές σημασίες, της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ.

Όπως χρησιμοποιείται ο όρος «κουλτούρα» σήμερα, συνήθως αναφέρεται στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα' αυτά οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από μια κοινή ή έστω περίπου κοινή οπτική γωνία και αυτός ο κοινός τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων αν επιζητείται η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός. Τα κύρια χαρακτηριστικά των μοντέλων κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι τα εξής:

- α Είαι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει τις ανάγκες του ανθρωπίνου είδους.
- α Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίσταση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης.

- α Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλοί παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- α Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει σε απάντηση των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αντεπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει.

Το Μοντέλο Κουλτούρα Στον Οργανισμό

Ο A. Brown (1995) αναφέρει ότι «οργανισμός είναι η συλλογή τυπικών και μη τυπικών ομάδων». Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων, που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων. Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή να αλληλοκαλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ιδίου τμήματος ενός οργανισμού να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυπη ομάδα.

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε έναν οργανισμό εξαρτάται, σε ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των

διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ διαφορετικών ομάδων στους κόλπους ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις.

Ένας οργανισμός που σέβεται τον εαυτό του προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στην δημιουργία, μέσω της σύγκρουσης, προκειμένου να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει την συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και την μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού εχθρού ή ενός μεγαλεπήβολου έργου, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

Ο Coffrey υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον για το μοντέλο κουλτούρας ενός οργανισμού πηγάζει από τέσσερις διαφορετικές πηγές: α) από τις υπάρχουσες εθνικές κουλτούρες, β) τον τρέχοντα τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, γ) την κατανόηση τυχόν ιδιαζόντων συμπεριφορών και δ) από την ίδια τη δομή του οργανισμού. Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ό,τι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στην σκέψη της διαχείρισης επήλθε με την συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι οργανισμοί που έχουν διεθνή δράση θέλουν να περάσουν την φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους

πελάτες τους και στους συνεταιίρους τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να πιστέψουν αυτοί στον οργανισμό, τότε

θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας.

Τα μοντέλα κουλτούρας των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με την μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και την γραφειοκρατία. Αξίζει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακής και Οργανωσιακής κουλτούρας. Το μοντέλο: "Κορποριστική ή αλλιώς επιχειρησιακή κουλτούρα" χαρακτηρίζει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση ενώ το μοντέλο της "Οργανωσιακής κουλτούρας" υποδηλώνει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μιας οργάνωσης. Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει μοντέλο κουλτούρας και πόσο σημαντικό είναι από τα παρακάτω:

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα κομμάτι του παζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός». «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από την συμπεριφορά των ατόμων αυτών»

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού. Η ομάδα αυτή μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού αν αυτές είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στην σημαία τους.

Πολύ σημαντικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία είτε από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία, συνήθως, προκύπτουν από έναν δυνατό ηγέτη, συχνά τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν στα μέλη του από γενιά σε γενιά.

Η σημασία των αξιών βασίζεται σε ιδανικά λειτουργικότητας ή χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν έναν τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν την χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από την εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς το ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά του μέλους ενός οργανισμού.

Μοντέλα Υποκίνησης

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με τα μοντέλα της υποκίνησης, σα μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης.

Το Μοντέλο Του Maslow



Το μοντέλο του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμο, περισσότερο στη ψυχολογία, αλλά και στους οργανισμούς, γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιόνταν άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. χρήματα, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του.

Το Μοντέλο Του Herzberg

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων:

- Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, οι οποίοι δεν υποκινούν τους εργαζόμενους ν' αυξήσουν την αποδοτικότητά τους αλλά εμποδίζουν την δυσαρέσκειά τους διατηρώντας ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης. Η επιχειρησιακή πολιτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η σιγουριά της απασχολήσεως το εργασιακό «status» κ.α. ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία.

- Οι παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους και διάθεση για αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή προκαλούν 'υποκίνηση'. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθύνης, η προαγωγή, η ίδια εργασία και τα καθήκοντα.

- Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα ως ένα βαθμό. Αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης (κίνητρα) μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι οργανισμοί στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στο μοντέλο αυτό:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται όπως τα ανώτερα στελέχη)
- Για μερικούς εργαζόμενους δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους.

Το Μοντέλο Του McGregor

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες τη δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

Μοντέλο X

Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει γι αυτό ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.

Μοντέλο Ψ

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο. Ο McGregor κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν το μοντέλο Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές.

Το Μοντέλο Του Alderfer Για Την Οργάνωση

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων(διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

A) Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

B) Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.

Γ) Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται.

Ο Ρόλος Της Υποκίνησης Στην Εξέλιξη Της Οργάνωσης

Είδαμε τα τέσσερα βασικά μοντέλα της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτά τα μοντέλα έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά στον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για:

- ◆ Κατάργηση ιεραρχίας
- ◆ Χαλάρωση ελέγχων
- ◆ Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- ◆ Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων

Μπορούμε να προσθέσουμε ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν ξεκίνησε από αυτήν τη θεωρία. Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν ο στόχος για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού. Οι θεωρίες υποκίνησης, όπως ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν εξασφαλίζουν τη βελτίωση ενός οργανισμού, όπως και οι θεωρίες για την οργάνωση δεν εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Α.Τ.Ε.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Το οργανόγραμμα των τραπεζών διαφέρει μεταξύ τους ανάλογα με το μέγεθος τους, αλλά κυρίως με το βαθμό οργάνωσης και κατανομής δραστηριοτήτων.

Το οργανωτικό σχήμα της Α.Τ.Ε. σε γενικές γραμμές παρουσιάζεται στο πιο κάτω σχήμα:

§ Διοικητικό Συμβούλιο

§ Διοίκηση

§ Επιτελικές Διευθύνσεις

§ Δίκτυο Καταστημάτων

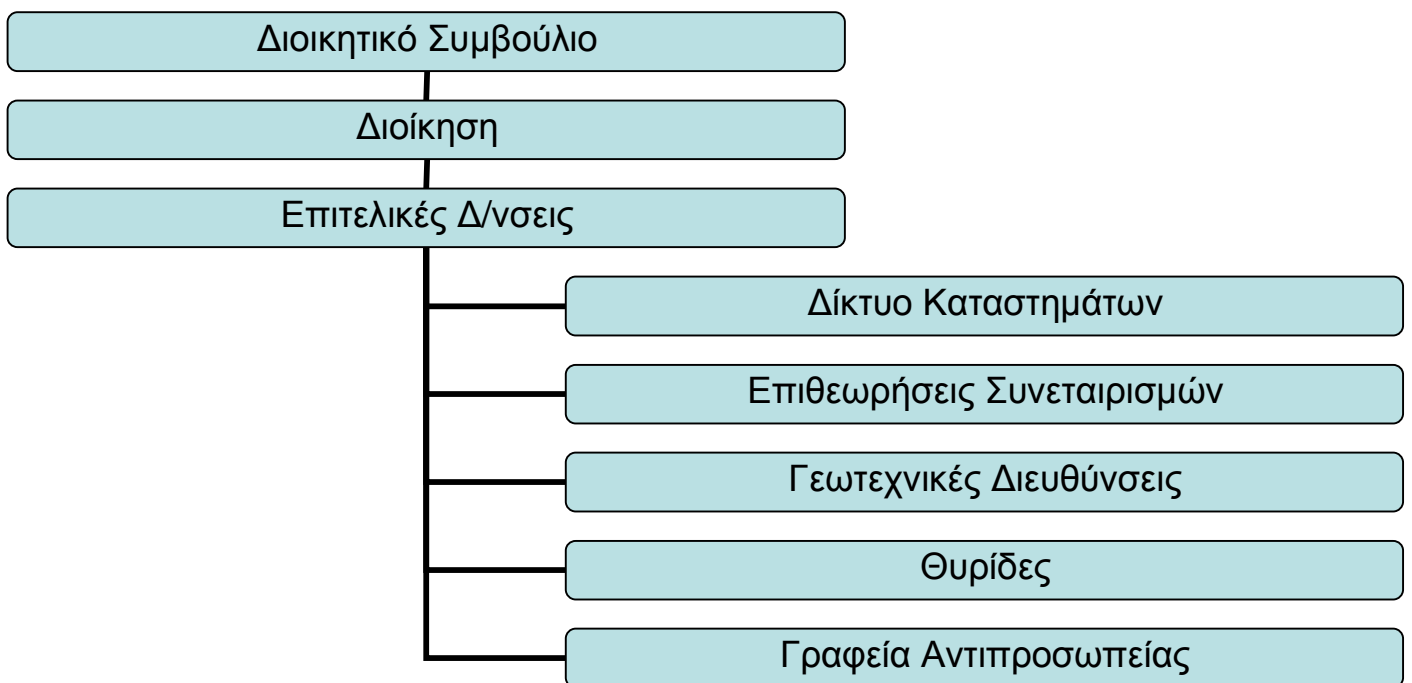
§ Γεωτεχνικές Επιθεωρήσεις -Επιθεωρήσεις Συνεταιρισμών

§ Θυρίδες

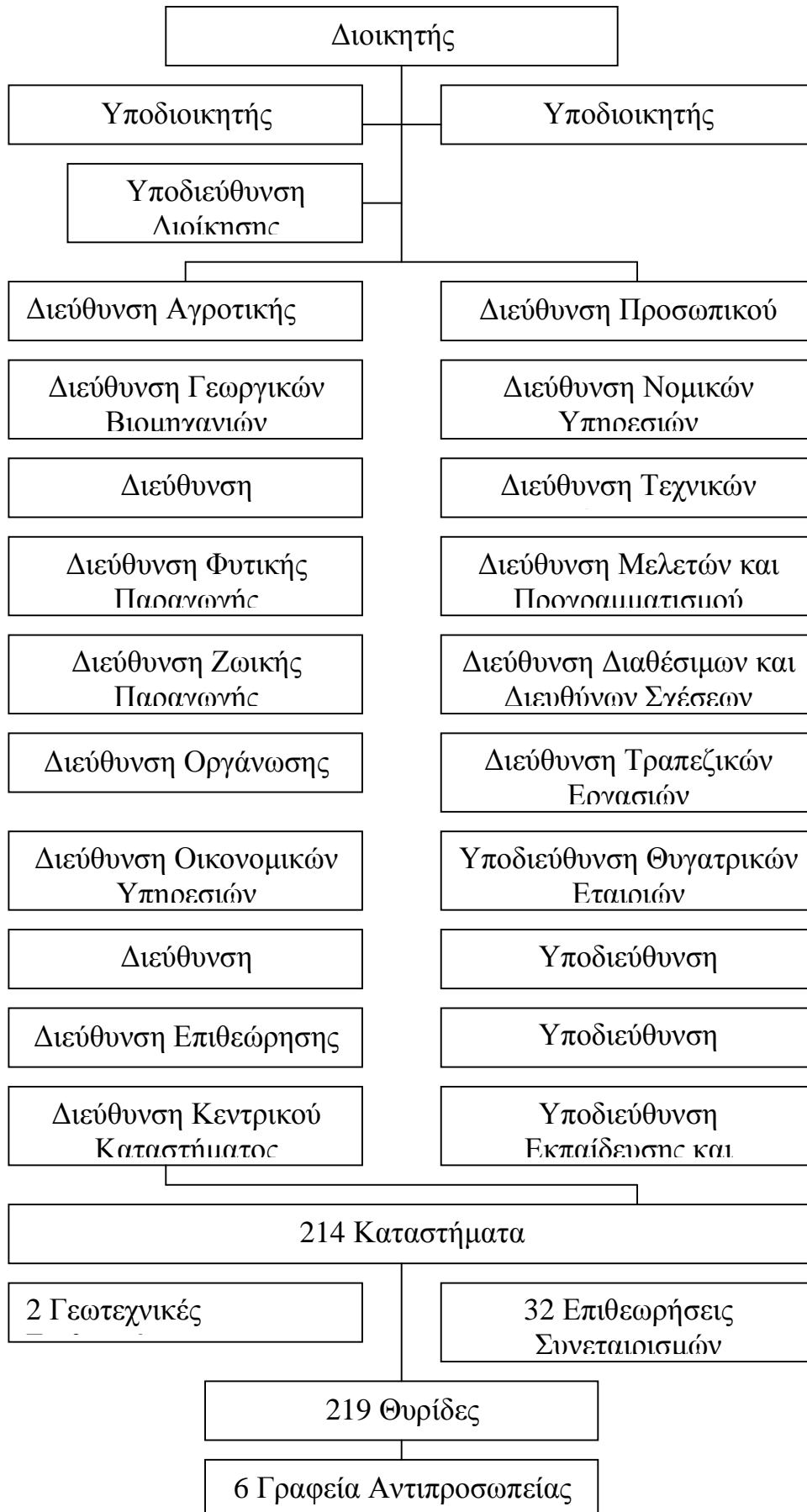
§ Γραφεία Αντιπροσωπείας

Οι λειτουργικές ανάγκες της Α.Τ.Ε. η πολυπλοκότητα των εργασιών της και το πλήθος των καταστημάτων της φαίνεται να έχουν οδηγήσει στην δημιουργία ενός μάλλον σύνθετου οργανωτικού σχήματος.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Α.Τ.Ε.



Στο πιο κάτω σχήμα παρουσιάζεται ειδικά το πλήρες οργανόγραμμα της Α.Τ.Ε.:



ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ Δ/ΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔ/ΝΣΕΩΝ

α. Οι δ/νσεις και υποδ/νσεις διαρθρώνονται σε τμήματα όπως ορίζεται από τον Οργανισμό της τράπεζας. Τα τμήματα είναι δυνατόν να διαρθρωθούν σε γραφεία με απόφαση του Διοικητή. Με απόφαση του Διοικητή επίσης επιτρέπεται να δημιουργούνται και άλλα τμήματα πέρα απ'αυτά που προβλέπονται από τον οργανισμό της Α.Τ.Ε., να καταργούνται, να συγχωνεύονται ή να μετονομάζονται ήδη υπάρχοντα τμήματα καθώς και να ανακατανέμονται οι αρμοδιότητες τους πάντα μέσα από την ίδια δ/νση ή υποδ/νση .

β. Σε κάθε δ/νση ή υποδ/νση λειτουργεί αντίστοιχα Γραφείο Προϊσταμένου δ/νσης ή υποδ/νσης, έργο του οποίου είναι η κατανομή και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, η υποβοήθηση του Προϊσταμένου κατά τη συνεργασία του με τους υφισταμένους του, τις λοιπές υπηρεσίες της τράπεζας και τους συναλλασσόμενους με αυτά καθώς και κάθε άλλη εργασία που ανατίθεται σ' αυτό από τον δ/ντή ή τον υποδ/ντή .

Βασική διάρθρωση Κεντρικής Υπηρεσίας

Η Κεντρική Υπηρεσία της Α.Τ.Ε. διαρθρώνεται σε δ/νσεις και υποδ/νσεις.

Οι αρμοδιότητες των οποίων είναι οι εξής :

Δ/νση Οργάνωσης:

- Η οργανωτική υποστήριξη της τράπεζας και των μονάδων της όπως και των οργανισμών και δ/νσεων ενδιαφέροντος Α.Τ.Ε.
- Η βελτίωση των διαδικασιών της τράπεζας και του πληροφοριακού συστήματος.

- Η σύνταξη μελετών σκοπιμότητας για την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό των μονάδων της Α.Τ.Ε.
- Η κατάρτιση προγράμματος τεχνολογικής υποστήριξης.
- Η μελέτη και η εισήγηση για την ανάπτυξη νέων τομέων και μορφών παροχής υπηρεσιών.
- Ο εντοπισμός κάθε είδους προβλημάτων και ο συντονισμός των ενεργειών για την επίλυση τους.

Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών:

- Η λογιστική παρακολούθηση όλων των εργασιών της τράπεζας .
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού και απολογισμού των δαπανών της τράπεζας καθώς και η συνταγή ετήσιου ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.
- Η τήρηση των λογαριασμών των κεφαλαίων της τράπεζας.
- Η κοστολόγηση όλων των εργασιών της τράπεζας.
- Η παρακολούθηση και ρύθμιση των κάθε είδους οικονομικών υποθέσεων μεταξύ τράπεζας και προσωπικού.

Δ/ση Μηχανογράφησης:

- Παροχή σύγχρονης μηχανογραφικής εξυπηρέτησης στις επιτελικές και παραγωγικές μονάδες της τράπεζας και των οργανισμών αρμοδιότητας Α.Τ.Ε.
- Η μελέτη και ο σχεδιασμός της μηχανογραφικής κάλυψης του πληροφοριακού συστήματος και η ευθύνη για την υλοποίηση τους.
- Η ευθύνη για την καλή λειτουργία, ασφάλεια, συντήρηση και αξιοποίηση του μηχανογραφικού εξοπλισμού, των προγραμμάτων και πληροφοριών της τράπεζας.
- Η συνεχής ενημέρωση πάνω στις εξελίξεις των Η/Υ και της πληροφορικής επιστήμης.

Δ/νση Επιθεώρησης:

- Η άσκηση τακτικού και έκτακτου οικονομικού, λογιστικού και διαχειριστικού ελέγχου στις υπηρεσίες της τράπεζας.
- Η μελέτη και αξιολόγηση των πορισμάτων των ελέγχων και επιθεωρήσεων με στόχο την πιο αποδοτική και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών.

Δ/νση Προσωπικού:

- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και της κίνησης του προσωπικού από διοικητική άποψη.
- Η συγκέντρωση, ο έλεγχος και η ενημέρωση των στοιχείων του προσωπικού.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής των διατάξεων του κανονισμού προσωπικού και της εργατικής νομοθεσίας.
- Η μεριμνά για τον καθορισμό τον έλεγχο και την τήρηση των όρων ασφαλείας.
- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας.

Δ/νση Νομικών Υπηρεσιών:

- Η δικαστική διαχείριση των υποθέσεων της Α.Τ.Ε..
- Η γνωμοδότηση για κάθε θέμα νομικής φύσης που αφορά την Α.Τ.Ε., καθώς και η παροχή νομικών οδηγιών και κατευθύνσεων προς κάθε υπηρεσία της Α.Τ.Ε.
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου των δικηγόρων του κεντρικού καταστήματος και των υποκαταστημάτων.
- Η υποβοήθηση του έργου του νομικού συμβουλίου και η ενημέρωση της διοίκησης.

Δ/νση Τεχνικών Έργων:

- Η κατάρτιση και η έγκριση των μελετών κατασκευής ή επεκτάσεως των κτιρίων και λοιπών εγκαταστάσεων της τράπεζας καθώς και των κτιρίων και εξοπλισμού των γεωργικών βιομηχανιών .
- Η επίβλεψη, ο έλεγχος και η παραλαβή των εκτεταμένων συναφών έργων.

Δ/νση Μελετών και Προγραμματισμού:

- Η παρακολούθηση των εξελίξεων στον αγροτικό τομέα και η προώθηση του προγράμματος μελετών σε θέματα οικονομικά, θεσμικά και κοινωνικά του αγροτικού τομέα καθώς και σε θέματα σχετικά με το τραπεζικό σύστημα και την Α.Τ.Ε. ειδικότερα.
- Οι βραχυχρόνιες προβλέψεις και μακροπρόθεσμες προβολές μεγεθών της αγροτικής οικονομίας.
- Η παρακολούθηση των εξελίξεων της κοινής αγροτικής παραγωγής της Ε.Ο.Κ.
- Ο συντονισμός των εργασιών για την κατάρτιση του προγράμματος δράσης της τράπεζας και ο επιχειρησιακός έλεγχος της εφαρμογής του.
- Η συγκέντρωση, επεξεργασία, οργάνωση και αξιοποίηση των στατιστικών στοιχείων.
- Η τήρηση αρχείου κάθε είδους πληροφοριών

Δ/νση Διαθέσιμων και Διεθνών Σχέσεων:

- Η επεξεργασία χρηματοοικονομικών στοιχείων με σκοπό τον καθορισμό τιμών αγοραπωλησίας συναλλάγματος.
- Η παρακολούθηση των επιμέρους πηγών των χρηματοοικονομικών πόρων της τράπεζας και των μορφών τοποθέτησής τους.
- Ο σχεδιασμός και κατάρτιση κανόνων λειτουργίας και πολιτικών με σκοπό τη διεύρυνση και τον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων τραπεζικών

προϊόντων και υπηρεσιών στο δίκτυο του εξωτερικού και τους ανταποκριτές.

- Η ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασίας με τράπεζες και λοιπούς χρηματοοικονομικούς φορείς .
- Η έρευνα κι η συνεχής παρακολούθηση της αξιοπιστίας των τραπεζικών και λοιπών χρηματ/κων φορέων του εξωτερικού.

Δ/νση Τραπεζικών Εργασιών:

- Κάθε εργασία που έχει σχέση με τις καταθέσεις σε ευρώ πλέον και συνάλλαγμα.
- Η παρακολούθηση της συνεργασίας της εξέλιξης των καταθέσεων στις συνεταιριστικές οργανώσεις για λογαριασμό της Α.Τ.Ε.
- Η ανάπτυξη άλλων μορφών τραπεζικών εργασιών (αγορά και πώληση χρυσού, προεξόφληση γραμματίων κ.λ.π.)
- Εργασίες που προέρχονται από τις σχέσεις της Ελλάδας με τα διάφορα ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δ/νση Κεντρικού Καταστήματος:

- Η συγκέντρωση πράξεων εκτελεστικών της τράπεζας από όλη την Ελλάδα.
- Εκτέλεση διαφόρων εργασιών (αγορά και πώληση συναλλάγματος, κίνηση κεφαλαίων κ.λ.π.)
- Η υποστήριξη των ειδικών γραφείων του εξωτερικού.
- Η διεξαγωγή των πιστωτικών εργασιών των Κεντρικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Οργανισμών.

Υποδ/νση Διοίκησης :

- Η διαμόρφωση πλαισίων της εκπαιδευτικής πολιτικής της Τράπεζας.

- Η συνεχής βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού της τράπεζας.
- Η λειτουργία βιβλιοθήκης.

Υποδ/ση Προμηθειών :

- Η διενέργεια κάθε είδους προμηθειών (υλικά, αγαθά, εφόδια κ.λ.π.)
- Η παραλαβή και η αποθηκευτική διαχείριση όλων των Γεωργικών Εφοδίων και των υλικών της τράπεζας καθώς και η παρακολούθηση των σχετικών δαπανών και οικονομικών αποτελεσμάτων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ Α.Τ.Ε.

(ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ-ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ)-ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ Δ/ΝΣΕΙΣ.

Η Α.Τ.Ε. χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων, επιτελικών, διοικητικών και εκτελεστικών στη διοίκηση της. Η απόλυτη συγκέντρωση της εξουσίας σε ορισμένα άτομα είναι καταληπτή. Ωστόσο φαίνεται να δημιουργεί προβλήματα όπως:

α. Είναι συγκεντρωτική η λήψη των αποφάσεων.

β. Επιβαρύνεται το ανώτατο στέλεχος για τις καθημερινές ευθύνες εποπτείας.

Έτσι δεν δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στους γενικούς στόχους τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.

γ. Λείπει η υποκίνηση μέσα από την παροχή ενός πλαισίου με μεγαλύτερες δυνατότητες για ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθύνης, και επομένως για την ανάπτυξη και εξέλιξη διοικητικών στελεχών.

Ο διοικητικός συγκεντρωτισμός περικλείει πολλά μειονεκτήματα τόσο για την ίδια την τράπεζα όσο και για την ελληνική οικονομία. Και γι' αυτό οι κεντρικές διευθύνσεις των Αθηνών δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν επαρκώς τα ειδικότερα προβλήματα και κάθε προοπτικές προς χρηματοδότηση έργου της περιφέρειας

,ενώ ταυτόχρονα δεν φαίνεται να υπάρχει ευελιξία στην αντιμετώπιση διαφόρων θεμάτων.

Η Α.Τ.Ε. παρ'όλες τις προσπάθειες που καταβάλλει ,εξακολουθεί να έχει μια παραδοσιακή δομή ,σύμφωνα με την οποία η εξουσία αναπτύσσεται στην κορυφή και κινείται προς τα κάτω δια μέσου του οργανισμού, πολύ καιρό αφού έχουν αλλάξει οι αντικειμενικοί σκοποί, τα σχέδια και το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Α.Τ.Ε. εξακολουθεί να διατηρεί μια τέτοια λειτουργική οργανωτική δομή, όταν οι ομαδοποιήσεις των υπηρεσιών, και η ανάγκη για αποκέντρωση της ευθύνης για την επίτευξη κερδών απαιτούν αποκεντρωμένες διευθύνσεις. Γιατί η αποκέντρωση :

α. Φέρνει τη λήψη των αποφάσεων πλησιέστερα στα προβλήματα, διευκολύνοντας έτσι γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις

β. υποβοηθά στη διαμόρφωση της υπευθυνότητας του ατόμου ή του τμήματος και ενθαρρύνει ένα υγιή ανταγωνισμό, μια εγγενή άμιλλα.

γ. αποφεύγονται σφάλματα σχετικά με την αποδοτικότητα του προσωπικού. Έτσι συχνά στα νέα υποκαταστήματα, υποθέτουν ότι οι αρχικοί υπάλληλοι μπορούν να αναπτυχθούν παράλληλα με τις ανάγκες του εκεί υποκαταστήματος ενώ στη συνέχεια διαπιστώνουν ότι, για παράδειγμα, ένας καλός προϊστάμενος χορηγήσεων που έγινε υποδιευθυντής του τμήματος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου αυτού. Όμως ας σημειωθεί ότι η διαδικασία της αποκέντρωσης είναι συνθέτη και παρουσιάζει πολλές δυσκολίες.

Η Α.Τ.Ε. πριν προχωρήσει στην αποκέντρωση θα πρέπει να ερευνήσει τουλάχιστον τρεις περιοχές:

α. Μια δεδομένη βοηθητική δραστηριότητα θα πρέπει να αποκεντρωθεί σε όλα τα άλλα τμήματα.

β. Θα πρέπει να αποκεντρωθούν όλες οι εκτελούμενες υπηρεσίες.

γ. Ποια θα πρέπει να είναι η σχέση μεταξύ των αποκεντρωμένων υπηρεσιών και των συγκεντρωμένων υπηρεσιών.

Η πιο πάνω παρουσίαση αποβλέπει στη διαμόρφωση ορισμένων προτάσεων σχετικά με τη διοικητική οργάνωση αυτού του τραπεζικού ιδρύματος.

Συγκεκριμένα προτείνεται ότι:

Η Α.Τ.Ε. ίσως πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική αναδιοργάνωσης ώστε να πετύχει σωστή αποκέντρωση το αποτέλεσμα αυτής της αποκέντρωσης και της παράλληλης βελτίωσης του μηχανισμού λειτουργίας της, θα είναι τόσο άμεσο όσο και έμμεσο.

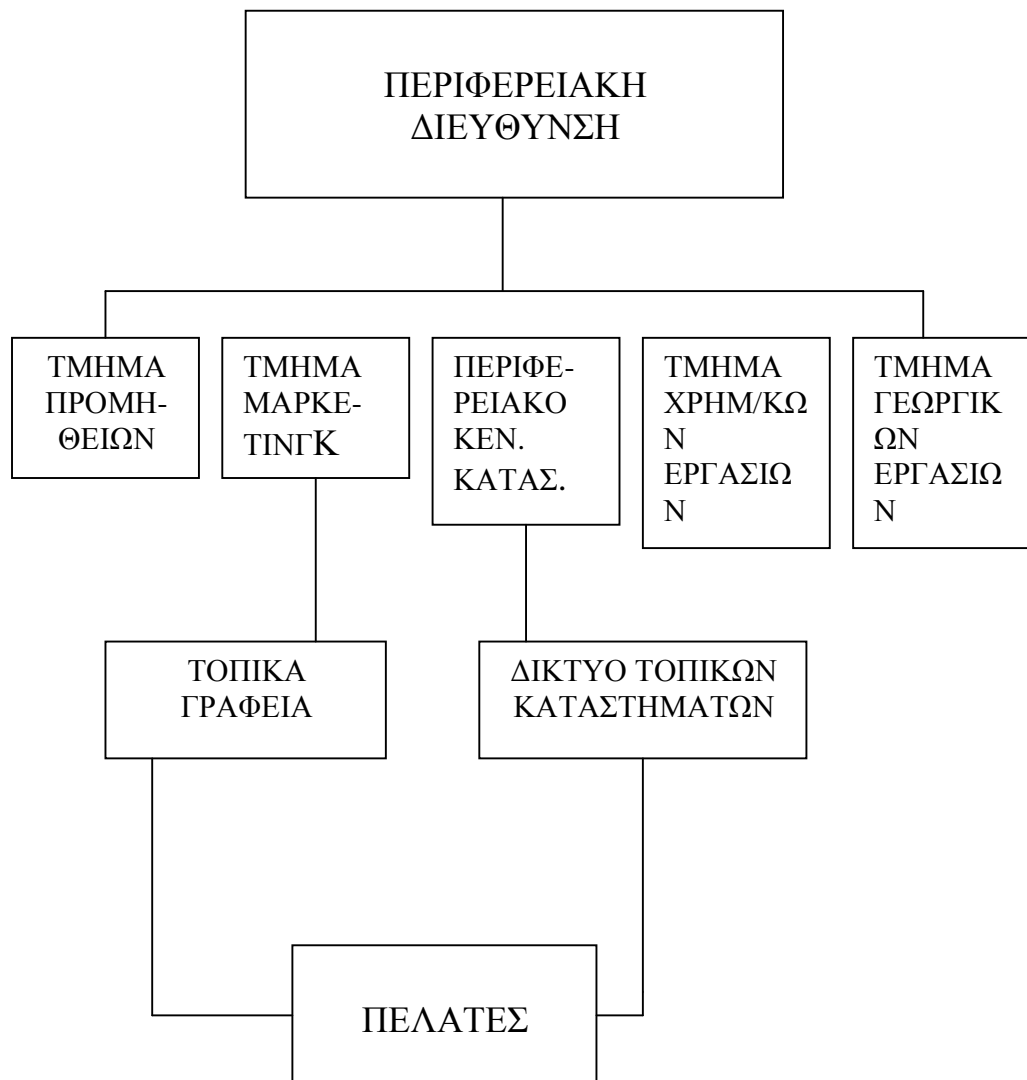
Άμεσο γιατί θα υπερνικηθούν τα μειονεκτήματα της υπάρχουσας συγκεντρωτικής διοίκησης και έμμεσο γιατί η Α.Τ.Ε. θα αποκτήσει μια ισχυρή θέση μέσα στο διεθνή τραπεζικό χώρο δίνοντας της τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη ευελιξία τις μελλοντικές προκλήσεις, αλλά και να ανταγωνιστεί άλλα τραπεζικά ιδρύματα που προηγούνται στα θέματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένας τρόπος αποκέντρωσης της Α.Τ.Ε. με τη δημιουργία περιφερειακών διευθύνσεων σε κάθε περιφέρεια.

Συγκεκριμένα η κάθε περιφερειακή διεύθυνση θα πρέπει να αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Μάρκετινγκ
- Προμηθειών
- Χρηματοοικονομικών Εργασιών
- Γεωργικών Εργασιών
- Περιφερειακό Κεντρικό Κατάστημα

Το οργανόγραμμα της Περιφερειακής Διεύθυνσης είναι το εξής:



- Το τμήμα μάρκετινγκ θα έχει ως σκοπό να διαμορφώνει τέτοια πολιτική ώστε να προσελκύει νέους πελάτες αλλά και να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πολιτική αυτή υλοποιείται με τη βοήθεια των τοπικών γραφείων.
- Τα τοπικά γραφεία δεν θα επιτελούν τραπεζικές εργασίες αλλά έχουν ως στόχο την πληροφόρηση και την προσέλκυση πελατών, μικρών και μεγάλων. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες θα γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η συνεργασία τους με την τράπεζα. Επίσης τα τοπικά γραφεία θα αποτελούν πηγή πληροφόρησης και για την ίδια την τράπεζα αφού θα είναι κοντά στους πελάτες και θα γνωρίζουν τα προβλήματα τους.
- Το περιφερειακό κεντρικό κατάστημα έχει υπό τον έλεγχο του όλα τα τοπικά καταστήματα της περιφέρειας ,στα οποία θα εκτελούνται όλες οι τραπεζικές εργασίες όπως συνάλλαγμα, καταθέσεις, αναλήψεις ,τραπεζικές επιταγές και χορηγήσεις δανείων ενώ θα γίνεται η εξυπηρέτηση των πελατών.
- Τα τοπικά καταστήματα είναι εκείνα στα οποία διοχετεύονται οι εισπράξεις των πελατών ενώ το περιφερειακό κεντρικό κατάστημα είναι εκείνο στο οποίο κάθε επιχείρηση-πελάτης διατηρεί ένα κύριο λογαριασμό πληρωμών και εισπράξεων της. Είναι φυσικό ότι το κεντρικό κατάστημα, που θα υπάρχει σε κάθε περιφερειακή διεύθυνση θα κάνει περισσότερες τραπεζικές εργασίες απ'ότι τα τοπικά καταστήματα.
- Το τμήμα γεωργικών εργασιών έχει ως σκοπό την πληροφόρηση και την παροχή τεχνοοικονομικών συμβουλίων στους γεωργούς για νέες καλλιέργειες κα σύγχρονα μέσα καλλιέργειας. Γενικά θα ασχολείται με τα προβλήματα που απασχολούν την γεωργική παραγωγική διαδικασία και την επίλυση τους.

Ü Το τμήμα χρηματ/κων εργασιών έχει ως στόχο την ορθή χρήση κεφαλαίων της τράπεζας και αποφασίζει για το αν η τράπεζα θα διατηρήσει, θα ελλατώσει ή θα αυξήσει τις χρηματοδοτήσεις της στην κάθε περιφέρεια.

Με την δημιουργία περιφερειακών διευθύνσεων και των αντιστοίχων τμημάτων η τράπεζα βρίσκεται πιο κοντά στους πελάτες και η εξυπηρέτηση τους είναι πιο άμεση. Επίσης, έτσι η Α.Τ.Ε. είναι πιο ευέλικτη και η διάγνωση και αντιμετώπιση προβλημάτων πιο εύκολη και γρήγορη.

ΚΟΡΥΦΑΙΟΣ ΟΜΙΛΟΣ

Η Α.Τ.Ε. εν έτη 2000 είναι επικεφαλής ενός σύγχρονου ομίλου εννέα δυναμικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σχεδόν σε όλο το φάσμα των προσφερόμενων χρηματοπιστωτικών προϊόντων .Οι δύο ασφαλιστικές εταιρίες συνέβαλαν με ένα σημαντικό ποσοστό στη διαμόρφωση των συνολικών κερδών του ομίλου. Παρά την άσχημη οικονομική συγκυρία η άνοδος των εσόδων επέτρεψε στην Αγροτική Ασφαλιστική να παρουσιάσει κέρδη ύψους 3,8 δις δραχμές έναντι κερδών ύψους 3,2 δις δραχμών το 1999.Σημαντικότερο μερίδιο στην αύξηση των κερδών τις εταιρίας είχαν τα έσοδα επενδύσεων ,που ανήλθαν σε 8,1 δις δραχμές από 6,4 δις δραχμές το 1999.Τα κέρδη της Αγροτικής Ζωής διαμορφώθηκαν στο επίπεδο των 1,2 δις δρχ. Τον Απρίλιο του 2000 οι μετοχές της ΑΑΕΖΥ εισήχθησαν προς διαπραγμάτευση στην κυρία αγορά του χρηματιστηρίου Το σύνολο της νέας παραγωγής ατομικών και ομαδικών ασφαλίσεων συνέλαβε αποφασιστικά στα κέρδη της εταιρίας Α.Τ.Ε. Leasing παρουσίασε κέρδη ύψους 1,3 δις δρχ., έναντι 953 εκατομμύρια δρχ. το 1999 , απόδοση ιδίων κεφαλαίων 7,7 % έναντι 18,1 % της ΑΕΕΓΑ και 4,2 % της ΑΑΕΖΥ. Η Α.Τ.Ε. Leasing ολοκλήρωσε και όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Η Αγροτική Χρηματοπιστηριακή ,παρά την παρατεταμένη κρίση της κεφαλαιαγοράς , παρουσίασε κέρδη ύψους 683 εκ. δρχ. και αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων 16,1% .Το πελατολόγιο της εταιρίας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο κάλυπτε 136.000 κωδικούς.

Ένα μεγάλο ποσοστό κερδών προέρχεται από την ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ.Η εταιρεία παρουσίασε κέρδη ύψους 2,8 δις δρχ και συμμετείχε στη διαμόρφωση κερδών με ποσοστό 29%.Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων ήταν η υψηλότερη(211,2% και παρουσίασε κερδοφορία για 5^η συνεχή χρόνια Η Α.Τ.Ε. Κάρτα πραγματοποίησε κέρδη ύψους 126 εκ. δρχ. και αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων 10,4%.

Η ΑΤΕ Finance δραστηριοποιείται στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, στην οργάνωση κοινοπρακτικών και ομολογιακών δανείων, συγχωνεύσεων και αγορών και επιχειρηματικών σχεδίων. Τα κέρδη της εταιρίας αυξήθηκαν κατά 3,7% το 2000 έναντι του προηγούμενου έτους. Η ΑΤΕ Αξιοποίηση Ακινήτων δραστηριοποιείται στην διαχείριση ακινήτων και η περιουσία της είναι από της υψηλότερες, καθώς ανέρχονταν το 2000 σε 160 δις δρχ. Η ΑΤΕ συμμετοχών συμμετέχει σε 10 εταιρίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και σε 10 μη εισηγμένες εταιρία ιδρύθηκε το 1999, με βάση νόμο και ουσιαστική αποστολή την εξαγορά μετοχών κυριότητας της ΑΤΕ, ενώ η τράπεζα, να αποκωμεί κέρδη. Με αυτή τη διαδικασία η Τράπεζα πραγματοποίησε το 1999 κέρδη της τάξεως των 110 δις δρχ. Η Αγροτική τράπεζα τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχε σημαντική παρουσία στον κλάδο των τροφίμων, του εμπορίου, καθώς και σε εταιρίες με ισχυρά δίκτυα διανομής. Έχει την πλειοψηφία στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης ,στα ΚΑΕ, στη Δωδώνη, στην ΕΛΒΙΖ, στη Ροδόπη, ενώ συμμετέχει με ποσοστό 10% στην ΕΥΔΑΠ, με 3% στην ΕΛΠΕ, με 2% στον ΟΤΕ, με 9% στην ΕΤΒΑ και με 15% στην ΕΤΕΣΕΠ. Οι εταιρίες αυτές είναι σημαντικές για την ελληνική οικονομία και για την Τράπεζα, όπως είναι φυσικό.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Α.Τ.Ε.

1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Α.Τ.Ε μετά την μετατροπή της σε ανώνυμη τραπεζική εταιρία και στα πλαίσια της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος, διεύρυνε το πεδίο δραστηριότητα της εκτός του παραδοσιακού πελατειακού της χώρου. Με το νέο νομικό της καθεστώς διευρύνθηκαν και ορίζοντες και στόχοι της τράπεζας οι οποίοι εκφράζονταν μέσα από το τρίπτυχο ΑΓΡΟΤΙΚΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ-ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η έκταση του ανταγωνισμού για εθνικούς, κοινοτικούς αλλά και παρά πέρα διεθνείς λόγους είναι ο παράγοντας που κυριαρχεί και αναπόφευκτα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί πιεστικότερα από οποιοδήποτε άλλο παράγοντα. Αυτό φαίνεται να οδηγεί την Α.Τ.Ε. να δράσει στο μέλλον ως μια εμπορική μάλλον τράπεζα, έστω και αν εξειδικευτεί σε κάποιες συγκεκριμένες τραπεζικές δραστηριότητες, αλλά και στην αναγκαιότητα να προβεί στις οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές ώστε να προσαρμοστεί στο ρολό αυτό.

Μια από τις αλλαγές που έλαβαν χώρα σε σχέση με τους όρους άσκησης του δανειοδοτικού έργου της Α.Τ.Ε. αποτελεί η κατάργηση, (μα απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος) του ετησίου ορίου πιστωτικής έκτασης και κατά συνέπεια και η αποδέσμευση του συνολικού ύψους των χορηγήσεων της Α.Τ.Ε. από την μεταβολή των υπολοίπων των τοποθετήσεων. Αυτό σημαίνει ότι η δανειοδοτική πολιτική που ακολουθεί η Α.Τ.Ε. καθορίζεται πλέον στη βάση των εκάστοτε διαθέσιμων δανειακών κεφαλαίων.

Η Α.Τ.Ε. ως ανώνυμη πλέον εταιρία διαμορφώνει τη γενικότερη πολιτική της προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό των άλλων

εμπορικών τραπεζών. Στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται η Α.Τ.Ε. έχει θέσει ως στρατηγική επιδίωξη την εξέλιξη της σε τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων με βασικό επιχειρησιακό στόχο την ανάπτυξη των σύγχρονων τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων ιδιαίτερα εκείνων που απαιτούνται για να καλυφθούν οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες της τραπεζικής αγοράς .

2.ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Α. Συγκέντρωση Καταθέσεων

Συνεχίστηκε και μετά το 2002 η έντονη δραστηριότητα της Α.Τ.Ε. στον τομέα της προσέλκυσης καταθέσεων, ιδιαίτερα στο χώρο των ιδιωτών χάρη στο εκτεταμένο πανελλήνιο δίκτυο των υπηρεσιακών μονάδων της, που αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τέλος του 2002 οι συνολικές καταθέσεις σε ευρώ και συνάλλαγμα έφτασαν τα 2.132,6 δις ευρώ έναντι 1.872,9 δις ευρώ το 2000,εμφανίζοντας αύξηση.

Αν συνυπολογιστούν και τα REPOS,οι συνολικές καταθέσεις ανήλθαν την31.12.2002 σε 2.132,6 δις ευρώ έναντι 1.916,9 δις ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2002 αυξήθηκαν δηλαδή. Η επιβράδυνση του ρυθμού των καταθέσεων που παρατηρήθηκε σε ολόκληρο το τραπεζικό σύστημα οφείλεται στη συνεχιζόμενη περιοριστική εισοδηματική πολιτική, τη μεγάλη προσφορά τίτλων του Δημοσίου που λόγω και του αφορολόγητου τους αποτελούν τοποθετήσεις με ψηλότερες αποδόσεις, την ανάπτυξη της αγοράς των αμοιβαίων κεφαλαίων, αλλά και τη νομισματική κρίση του Μαΐου –Ιουνίου του 2000. Δεδομένων των αρνητικών αυτών παραγόντων, η αύξηση των συνολικών καταθέσεων της Α.Τ.Ε. θεωρείται ικανοποιητική. Πάντως η Α.Τ. Ε. συνεχίζει να διατηρεί τη δεύτερη θέση μεταξύ όλων τραπεζών, αυξάνοντας μάλιστα το μερίδιό της στις συνολικές καταθέσεις του τραπεζικού συστήματος αφού από το 1994 και μέχρι

σήμερα η Α.Τ.Ε. εμπλούτισε τα αποταμιευτικά της προϊόντα με την προσφορά δυο νέων λογαριασμών καταθέσεων, ενός υπερταμιευτηρίου με την επωνυμία ΔΗΜΗΤΡΑ που προσφέρει ψηλότερο επιτόκιο από όλους τους αντίστοιχους λογαριασμούς υπό την προϋπόθεση η αρχική κατάθεση να είναι τουλάχιστον 10000ευρώ και του νέου τρεχούμενου λογαριασμού ΕΣΤΙΑ με κλιμακούμενα ελκυστικά επιτόκια.

Β. Γενικές Τραπεζικές Εργασίες

Η εξέλιξη των εσόδων από την κίνηση κεφαλαίων και αξιών των προμηθειών από την διακίνηση των τίτλων του Ελληνικού Δημοσίου και της απόδοσης των λοιπών γενικών τραπεζικών εργασιών ήταν ικανοποιητική παρά τη γενικότερη ύφεση και κυρίως τον οξυμένο ανταγωνισμό στο χώρο των εργασιών αυτών. Ειδικότερα ως προς τις λοιπές γενικές τραπεζικές εργασίες σημειώνονται τα ακόλουθα:

Εργασίες σε συνάλλαγμα-εξυπηρέτηση εξαγωγικού εμπορίου.

Στον τομέα εργασιών σε συνάλλαγμα έντονη δραστηριοποίηση της Α.Τ.Ε. τα τελευταία χρόνια έχει ιδιαιτέρως θετικά αποτελέσματα για την τράπεζα.

Παρά την παρατεταμένη οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει η χώρα μας αλλά και οι χώρες της Ε.Ο.Κ., ο κύκλος εργασιών των εισαγωγών –εξαγωγών καθώς επίσης και το ύψος των προμηθειών από τις εργασίες αυτές εξελίχθηκαν το 2002 ικανοποιητικά.

Η Α.Τ.Ε. επιδιώκοντας να συνεχίσει την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου στο τομέα εργασιών εξωτερικού εμπορίου, συνεχίζει σταθερά τις προσπάθειες της παράλληλα με την επέκταση του δικτύου γραφείων εισαγωγών –εξαγωγών και τη λειτουργία ανταλλακτηρίων συναλλάγματος.

Διαμεσολαβικές εργασίες για λογαριασμό Δημοσίου:

Η Α.Τ.Ε. έχει επιλεγεί από την πολιτεία ως ο ενδιάμεσος φορέας για τη χορήγηση επιδοτήσεων από εθνικούς ή κοινωνικούς και την υλοποίηση του προγράμματος πρόωρης συνταξιοδότησης των αγροτών. Για την διεκπεραίωση αυτών των εργασιών, ο όγκος και το εύρος των οποίων εξαρτώνται αποκλειστικά από τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της εξέλιξης της αγροτικής παραγωγής της Α.Τ.Ε, εισπράττει προμήθεια ύψους της οποίας καθορίζεται κάθε χρόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ Α.Τ.Ε. ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Το ακαθάριστο αγροτικό προϊόν σε σταθερές τιμές σημείωσε κατά το 2002 αύξηση κατά 4,5% έναντι μείωσής του κατά 1,9% το 2000.

Έτσι το ποσοστό συμμετοχής του στη διαμόρφωση του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας ανέρχεται σε 11,7% το 2002 έναντι 11,3% το 2000. Οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την εξέλιξη του προϊόντος αναφέρονται στη εξέλιξη της ακαθάριστης αξίας αγροτικής παραγωγής και των απολαμβανομένων και καταβαλλομένων από τους παραγωγούς τιμών.

Συγκεκριμένα η ακαθάριστη αξία αγροτικής παραγωγής σε αγοραίες τιμές, σημείωσε αύξηση 6,2% το 2002. Σημαντικό μερίδιο στην αύξηση αυτή εξακολουθεί να κατέχει σταθερά η αξία φυτικής παραγωγής η οποία το 2002 αυξήθηκε κατά 9,4%. Επίσης στην εξέλιξη του ακαθάριστου αγροτικού προϊόντος συνέβαλε αποφασιστικά και η εξέλιξη των απολαμβανομένων και καταβαλλομένων από τους παραγωγούς τιμών. Ειδικότερα ο ρυθμός αύξησης των τιμών που απολαμβάνουν οι παραγωγοί σημείωσε σημαντική άνοδο κατά 15,4% το 2002 έναντι του 2000 που όμως δεν έφτασε τους ρυθμούς αύξησης των τιμών που απολαμβάνουν οι παραγωγοί σημείωσε σημαντική άνοδο κατά 15,4% το 2002 έναντι του 2000 που όμως δεν έφτασε τους ρυθμούς αύξησης των προηγούμενων ετών. Από την άλλη πλευρά, αύξηση, αλλά σε χαμηλότερα ποσοστά, παρουσίασαν και τιμές που καταβάλλουν οι παραγωγοί για αναλώσιμες εισροές και για

σχηματισμό κεφαλαίου. Τα ποσοστά αυτά έφτασαν σε 6,9% και 7,8% έναντι της αύξησης 12,3% και 14,7% το 2000 αντίστοιχα.

Αυτό σημαίνει ότι και κατά το 2002 η αύξηση απολαμβανομένων τιμών, ήταν σημαντικά μεγαλύτερη εκείνης των καταλλομένων, εξέλιξη που οδήγησε σε σχετική βελτίωση των ορών εμπορίου για τον αγροτικό τομέα. Η θετική αυτή εξέλιξη των τιμών παραγωγού, επηρέασε θετικά το αγροτικό εισόδημα το οποίο αυξήθηκε κατά 10,6% σε πραγματικές τιμές.

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

α. Φυτική Παραγωγή

Η συνολική γεωργική γη κατά το 2002 ανήλθε στα 39.250 χιλιάδες στρέμματα, διατηρήθηκε δηλαδή στα ίδια επίπεδα των προηγούμενων ετών. Αντίθετα, η αρδευόμενη γη, παρουσίασε αύξηση κατά 1,0% έναντι του προηγούμενου έτους και έφτασε τα 13.237 χιλιάδες στρέμματα αυξάνοντας τη συμμετοχή της στο σύνολο των καλλιεργήσιμων εδαφών από 37,6% το 2000 σε 37,9%.

Η εξέλιξη της έκτασης και του όγκου παραγωγής των κυριότερων προϊόντων του κλάδου της φυτικής παραγωγής ήταν η εξής:

Στο μαλακό σιτάρι παρατηρήθηκε μείωση κατά 8,4% στην έκταση και κατά 5,4% στον όγκο παραγωγής. Αντίθετα, ανακόπηκε η πτωτική τάση τα τελευταία 3 χρονιά στην έκταση και την παραγωγή του σκληρού σιταριού, αφού και τα δυο σημείωναν αύξηση το 2002 κατά 4,1% και 30,0% αντίστοιχα. Μικρή πτώση παρουσίασαν και αυτή τη χρονιά και τα αντίστοιχα μεγέθη για το κριθάρι αφού η μεν έκταση μειώθηκε κατά -2,4% η δε παραγωγή κατά -2,2%. Το καλαμπόκι διατηρήθηκε στα ίδια περίπου επίπεδα με αυτά του 2000.

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι αυξήσεις στα ποσοστά της έκτασης και της παραγωγής του ρυζιού με 14,9% και 28,8% αντίστοιχα. Αντίστοιχες αυξομειώσεις

εμφανίζουν και τα υπόλοιπα προϊόντα του φυτικού κλάδου, γεγονός που αποδεικνύει της διαρκείς προσπάθειες προσαρμογής των αγροτών στις συγκυρίες της αγοράς καθώς επίσης και στις εκάστοτε πολιτικές που απορρέουν από την ΚΑΠ. Έτσι, η καλλιεργούμενη έκταση και παραγωγή του βαμβακιού και του ηλιάνθου παρουσιάζουν αξιόλογη αύξηση ενώ του καπνού και των ζαχαρότευτλων παρουσιάζουν μείωση. Η μείωση που παρατηρείται στον καπνό οφείλεται κυρίως στις ποσοστώσεις στην παραγωγή που επιβλήθηκαν το 2000. Η ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση στην έκταση-κατά 8,1%- και κυρίως στην παραγωγή-κατά 28,8%-του βαμβακιού συνεχίζει στους ρυθμούς του 2000. Η αύξηση του όγκου παραγωγής οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της στρεμματικής απόδοσης κατά 21,4%.

Πολύ μικρές είναι οι αλλαγές τόσο της έκτασης όσο και του όγκου παραγωγής στα κτηνοτροφικά φυτά(μηδική και τριφύλλι). Αντίστοιχα μικρές είναι και οι μειώσεις στην έκταση (-2,7%) και στην παραγωγή(-6,4 %) της αμπελουργίας. Συνεχίστηκε, η ανοδική πορεία των καλλιεργούμενων εκτάσεων των δενδρωδών καλλιεργειών.

Αντίστοιχα μικρές είναι και οι μειώσεις στην επέκταση της ελιάς, της φιστικιάς και της καρυδιάς και δευτερευόντως σε άλλα είδη οπωροφόρων, όπως τα μανταρίνια. Αντίθετα από την έκταση, η παραγωγή των δενδρωδών καλλιεργειών παρέμεινε στάσιμη σε ορισμένα είδη ενώ σε άλλα μειώθηκαν ελαφρά. Άξια λόγου αύξηση παρουσίασαν, λόγω των ευνοϊκών καιρικών συνθηκών, μόνο τα εσπεριδοειδή και οι νωπές οπώρες. Στη περίπτωση των κηπευτικών συνεχίστηκαν όπως και στα προηγούμενα έτη, τα προβλήματα εξαγωγών στην Ευρώπη, λόγω του πολέμου στην στην πρώην Γιουγκοσλαβία, με αποτέλεσμα τη συνέχιση της πίεσης των τιμών παραγωγού προς τα κάτω. Αντίστοιχα, παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα και οι τιμές των ανθοκομικών της συνεχιζόμενης κρίσης στη ζήτηση καθώς και των ανταγωνιστικών εισαγωγών.

β. Ζωική Παραγωγή

Κατά τη διάρκεια του απολογιζόμενου έτους είχαμε μια ομαλή εξέλιξη της ζωικής παραγωγής .Παρόλα αυτά συνολικός όγκος παραγωγής κρέατος μειώθηκε ελαφρά, κατά 1% ,με αποτέλεσμα τη διεύρυνση του ελλείμματος στο εξωτερικό ισοζύγιο ειδών διατροφής. Στη κρεατοπαραγωγική Βοοτροφία, παρά το ικανοποιητικό επίπεδο των τιμών και την ευχερή απορρόφηση της παραγωγής ,η παραγωγή μειώθηκε κατά 2,7%σε σύγκριση προς το 2000.Αντιθετα η παραγωγή αγελαδινού γάλακτος παρουσίασε αύξηση κατά 1,4%.

Αντίστοιχες εξελίξεις εμφανίζει και ο κλάδος των αιγοπροβάτων στον οποίο η παραγωγή κρέατος αυξήθηκε ,ενώ η παραγωγή γάλακτος μειώθηκε ελαφρά μολονότι οι τιμές του αιγοπρόβειου γάλακτος ήταν ικανοποιητικές στο μεγαλύτερο διάστημα του 2002. Μείωση κατά 1.3% παρουσίασε και η παραγωγή του χοιρινού κρέατος ενώ πτωτική πορεία ακολούθησαν και οι τιμές παραγωγού, γεγονός που αποδίδεται στις μεγάλες ποσότητες που εισάγονται σε χαμηλές τιμές από τις χώρες –μέλη της Ε.Ε.

Η πορεία του κλάδου της πτηνοτροφίας κρίνεται ως ομαλή καθώς οι αλλαγές τόσο στην παραγωγή κρέατος όσο και των αυγών δεν ήταν αξιοσημείωτες. Τέλος αυξημένη ήταν η παραγωγή μελιού παρ'όλες τις πιέσεις που δέχθηκαν οι τιμές παραγωγού από τις φθηνές εισαγωγής.

γ. Αλιευτική Παραγωγή

Η ιχθυοπαραγωγή στο σύνολο της εμφανίζει, αξιόλογη αύξηση κατά 1,8%, η οποία αυτή τη χρονιά οφείλεται όχι μόνο στη σημαντική άνοδο των υδατοκαλλιεργειών αλλά και τις αυξήσεις των υπολοίπων κλάδων.

Η υπερπόντια αλιεία ,παρά τα συνεχιζόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος τα τελευταία έτη , όπως δυσμενείς καιρικές συνθήκες κατά τη χειμερινή περίοδο άδειες, εμπόλεμες καταστάσεις, διαφορετικές απαγορεύσεις κ.τ.λ.

διατηρήθηκε στα ίδια επίπεδα ενώ ευνοήθηκε ιδιαίτερα η παραγωγή των εσωτερικών νερών.

δ. Δασική Παραγωγή

Η δασική παραγωγή ανέκαμψε κατά το 2002 αυξάνοντας τον όγκο της κατά 8% σε σχέση με το 2003. Το ισοζύγιο όμως της τεχνικής ξυλείας στην χώρα μας παραμένει έντονα ελλειμματικό.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Οι διευθύνσεις οι οποίες ασχολούνται με θέματα που αφορούν τον αγροτικό τομέα και γενικότερα την οικονομία και οι αρμοδιότητες είναι οι εξής:

α. Δ/ση Αγροτικής Πιστής

- Η άσκηση της αγροτικής πίστωσης προς ενίσχυση ,προστασία και βελτίωση των όρων της αγροτικής εν γένει παραγωγής (γεωργικής , δασικής ,κτηνοτροφικής ,βιοτεχνικής , και αλιευτικής).
- Η μέριμνα δια τη διαμόρφωση και ανάπτυξη των πιστωτικών εργασιών της τράπεζας κατά τρόπο εναρμονιζόμενο προς την εκάστοτε κρατική αγροτική πολιτική και προς τα πορίσματα των οικονομικών και γεωργοοικονομικών ερευνών των αρμοδίων υπηρεσιών της τράπεζας

β. Δ/ση Γεωργικών Βιομηχανιών.

- Η διεξαγωγή των πιστωτικών εργασιών που αφορούν την ίδρυση , επέκταση ,εκσυγχρονισμό και λειτουργία των γεωργικών βιομηχανιών καθώς και τη συντήρηση και εμπορία των παραγόμενων υπ' αυτών προϊόντων.

- Η παρακολούθηση της αξιοποίησεως των χορηγουμένων δανείων και της ρευστοποιήσεως αυτών.
- Η κατάρτιση τεχνοοικονομικών μελετών που αφορούν τις γεωργικής βιομηχανίες καθώς και τον αναγκαίο μηχανολογικό εξοπλισμό αυτών.
- Η παρακολούθηση και η μελέτη των τεχνολογικών εξελίξεων στο εξωτερικό.

γ. Δ/ση Συνεταιρισμών

- Η εισήγηση επί των απαιτούμενων ενεργειών για την άσκηση των ανατεθειμένων στην τράπεζα αρμοδιοτήτων των πάσης φύσεων και παντός βαθμού γεωργικών και αλιευτικών συνεταιριστικών οργανώσεων.
- Η μέριμνα για την συνεταιριστική διαπαιδαγώγηση των αγροτών και οργάνωση αυτών σε συνεταιρισμούς.
- Η υποβοήθηση της ανάπτυξης της δραστηριότητας των συνεταιριστικών οργανώσεων προς αποδοτική εκτέλεση των εργασιών τους.
- Η μελέτη και εισήγηση για θέματα που αφορούν την πιστωτική ενίσχυση των συνεταιρισμών και την συνεργασία τους με τη τράπεζα.

δ. Δ/ση Φυτικής Παραγωγής

- Η από γεωργό-οικονομικής άποψης μελέτη των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και η γνωμάτευση επί των αιτήσεων παροχής δανείων που αφορούν τους κλάδους της φυτικής παραγωγής .
- Η παρακολούθηση της εξελίξεως των επιστημονικών μεθόδων βελτιώσεως και αυξήσεως της φυτικής παραγωγής .
- Ο προσδιορισμός των κατάλληλων εφοδίων για την ανάπτυξη και βελτίωση των κλάδων παραγωγής και ο προγραμματισμός της προμήθειας, κατανομής και διαθέσεως αυτών.

ε. Δ/νση Ζωικής Παραγωγής

- Η παρακολούθηση της εξελίξεως των επιστημονικών μεθόδων αυξήσεως της παραγωγής.
- Η παροχή οδηγιών προς την περιφερειακή υπηρεσία επί θεμάτων βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου πίστεως .

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Α.Τ.Ε.

ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ.

Οπωσδήποτε ο αγροτικός τομέας εξακολουθεί να προσφέρει το βασικό πεδίο δράσης της Α.Τ.Ε. ενώ η στήριξη της προσπάθειας ανάπτυξης του παραμένει κεντρικός στόχος της τράπεζας. Στο πλαίσιο της πολιτικής αυτής η Α.Τ.Ε. συνεχίζει να χρηματοδοτεί όλες τις δραστηριότητες του αγροτικού τομέα δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα κριτήρια της αποτελεσματικής αξιοποίησης των χορηγούμενων πόρων καθώς και της ομαλής εξυπηρέτησης και έγκαιρης εξόφλησης των δανείων .

Συγχρόνως η Α.Τ.Ε. εντείνει τις προσπάθειες της για μεγαλύτερη επέκταση στον έξω-αγροτικό τομέα.

1. Χαρακτηριστικά του Αγροτικού Τομέα που επηρεάζουν την άσκηση της πίστης .

α. Ο Αγροτικός Τομέας , ιδιαίτερα στην Ελλάδα , χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό μικρών εκμεταλλεύσεων. Το μέσο μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων στην Ελλάδα είναι περίπου 36 στρέμματα ,ενώ στις άλλες χώρες της Ε.Ε. το αντίστοιχο μέγεθος ξεπερνάει τα 100 στρέμματα. Βάση των στοιχείων των συναλλασσόμενων με την Α.Τ.Ε. ,ο αριθμός των αγροτικών εκμεταλλεύσεων στην

Ελλάδα υπολογίζεται σε 800.000 περίπου σπουδαιότερες συνέπειες του μικρού αγροτικού κλήρου, όσον αφορά την άσκηση της αγροτικής πιστής είναι:

- ▶ Τα κεφάλαια που διαθέτουν οι ίδιες οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις είναι πολύ περιορισμένα.
- ▶ Οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις δεν είναι σε θέση να απασχολούν άτομα με εξειδικευμένες τεχνοοικονομικές και οργανωτικές γνώσεις .
- ▶ Οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη στη φάση πληρωμής των προϊόντων τους. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού χρηματοδοτούνται οι Γεωργικοί συνεταιρισμοί για την συγκέντρωση και εμπορία των αγροτικών προϊόντων.
- ▶ Το κόστος εξυπηρέτησης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων είναι υψηλό από πλευράς τραπεζικής δανειοδότησης.

β. Η διάρκεια της παραγωγικής εργασίας είναι μεγαλύτερη στον αγροτικό τομέα από ότι στους άλλους τομείς της οικονομίας (6-12 μήνες),πράγμα που έχει τις ακόλουθες συνέπειες.

- ▶ Αύξηση των χρηματοοικονομικών δαπανών ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
- ▶ Μείωση της συχνότητας ανακύκλωσης και επαναχορήγησης των βραχυπροθέσμων δανείων. Αυτό με την σειρά του μειώνει τις συνολικές χορηγήσεις προς τον Αγροτικό Τομέα καθώς και ένα μέρος των εσόδων της δανειοδότησης τράπεζας.

γ. Η παραγωγική διαδικασία στον αγροτικό τομέα εξαρτάται από παράγοντες που πολλές φορές δεν ελέγχει ο παραγωγός (όπως π.χ. καιρικές συνθήκες ,ασθένειες φυτών ,και ζώων κ.τ.λ.) πράγμα που έχει τις ακόλουθες συνέπειες :

- ▶ Μείωση της ταμειακής ρευστότητας της εκμετάλλευσης , με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις δανειακές της υποχρεώσεις.

► Αύξηση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι αγρότες καθώς και οι τράπεζες που χρηματοδοτούν τον αγροτικό τομέα.

2. Όροι και προϋποθέσεις χορήγησης δανείων στον Αγροτικό

Τομέα:

Λόγω των χαρακτηριστικών του αγροτικού τομέα που αναφέρθηκαν προηγουμένως ,η δανειοδότηση των γεωργοκτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων γίνεται με ειδικούς όρους. Επιπλέον κατά την εξέταση των αιτημάτων δανειοδότησης δεν λαμβάνονται μονό υπόψη τα τραπεζικά κριτήρια (οικονομική βιωσιμότητα , διασφαλίσεις κ.τ.λ.) , αλλά και οι πραγματικές ανάγκες των δανειοδοτούμενων εκμεταλλεύσεων.

Οι ειδικοί αυτοί οροί δανειοδότησης περιλαμβάνουν :

- α. Τα μειωμένα επιτόκια χορηγήσεων.
- β. Την διάρκεια των επενδυτικών δανείων (η οποία είναι αρκετά αυξημένη και είναι ίση ή πλησιάζει τη διάρκεια της παραγωγικής ζώνης των παγίων περιουσιακών στοιχείων που αποκτώνται)
- γ. Την παροχή τεχνοοικονομικών υπηρεσιών , (με το γεωτεχνικό προσωπικό που διαθέτει η Α.Τ.Ε. καθώς και εποπτών συνεταιριστικών οργανώσεων , Μηχανικών και Τεχνολογικών Τροφίμων.)
- δ. Τις διευκολύνσεις στην εξόφληση των αγροτικών δανείων (όπως π.χ. την παροχή της δυνατότητας εξόφλησης των ληξιπρόθεσμων οφειλών από τα έσοδα των επομένων καλλιεργητικών περιόδων κ.τ.λ.).

ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Α.Τ.Ε. ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ένα θεμελιώδες διακριτικό γνώρισμα της Α.Τ.Ε. που από την ίδρυση της διαφοροποιεί από όλα τα άλλα τραπεζικά ιδρύματα, είναι ότι οι δραστηριότητες της επεκτείνονται και πέρα από την απλή τραπεζική εξυπηρέτηση του αγροτικού κόσμου. Έτσι με σκοπό την υποβοήθηση της αγροτικής οικονομίας οι δραστηριότητες της Α.Τ.Ε. συμπληρώθηκαν με μια σειρά από άλλες όπως: η εμπλοκή της Α.Τ.Ε. στην υλοποίηση εθνικών και κοινοτικών αναπτυξιακών νομών και κανονισμών, διεξαγωγή ερευνών και μελετών για ζωτικά θέματα του αγροτικού χώρου παράλληλα πάντα με το ότι η Α.Τ.Ε. έχει επιφορτιστεί από την πολιτεία με το έργο του ελέγχου και της ανάπτυξης του συνεταιριστικού κινήματος των αγροτών.

Έτσι εμβαθύνοντας σε κάθε μια από τις παραπάνω δραστηριότητες της Α.Τ.Ε. αναφέρουμε τα ακόλουθα:

Υποστήριξη του Αγροτικού Συνεταιριστικού Κινήματος.

Η Α.Τ.Ε. για να μπορεί να συμβάλλει όσο το δυνατόν στην ανάπτυξη του αγροτικού τομέα έχει διευρύνει την συνεργασία της με τους συνεταιρισμούς. Η συνεργασία αυτή γίνεται με δύο τρόπους. Ο παραδοσιακός σύμφωνα με τον οποίο υπάρχει η απλή διαμεσολάβηση των οργάνων του συνεταιρισμού για την λήψη και διανομή δανείων και η απευθείας άσκηση της πίστης. Σήμερα ο παραδοσιακός τρόπος εφαρμόζεται περίπου από 5.000 συνεταιρισμούς, από τους οποίους περνάει το 50% του προγράμματος των βραχυπρόθεσμων δανείων. Με την απευθείας άσκηση της πίστης σήμερα ασχολούνται

περίπου 700 συνεταιρισμοί και χορηγούν περίπου το 20% των καλλιεργητικών δανείων .

Όμως και οι δύο τρόποι συνεργασίας αν και μέχρι σήμερα δεν μπορούν να θεωρηθούν πετυχημένοι θα υποστούν κρίση . Και αυτό γιατί σε ένα ανταγωνιστικό τραπεζικό περιβάλλον οι συνεταιρισμοί του είναι οργανωμένοι και ασκούν απευθείας αγροτική πιστή πιθανόν να ζητήσουν συνεργασία με άλλη τράπεζα . Αυτή η άλλη τράπεζα μπορεί να επεκτείνει την συνεργασία της και σε άλλες τραπεζικές εργασίες με μεγαλύτερα κέρδη.

Βέβαια μέχρι σήμερα η Α.Τ.Ε. στη συνεργασία της με το συνεταιριστικό κίνημα στηρίχτηκε στους πρωτοβαθμίους συνεταιρισμούς ,πρέπει η συνεργασία να απευθυνθεί στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις που είναι πιο οργανωμένες και πιο υπεύθυνες από τους πρωτοβαθμίους συνεταιρισμούς.

Τέλος συνεχίζεται η ενημέρωση του αγροτικού πληθυσμού σχετικά με την δομή, τη λειτουργία και την οργάνωση των συνεταιρισμών , με την πραγματοποίηση σειράς διαλέξεων, ομιλιών και εισηγήσεων με συνεταιριστικό περιεχόμενο , σε ειδικά σεμινάρια αλλά και σε άλλες συγκεντρώσεις παραγωγών που οργανώθηκαν από την Α.Τ.Ε. σε συνεργασίες με άλλους φορείς.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.

Η εμπλοκή της Α.Τ.Ε. στη δραστηριότητα αυτή που ξεκίνησε το 1988 αποσκοπεί στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή και παραγωγικότερη αξιοποίηση από τους ενδιαφερόμενους οικονομικούς φορείς-επενδυτές αφενός μεν των εθνικών αναπτυξιακών και άλλων προγραμμάτων και ενεργειών που προωθούνται και χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση με στόχο την

βελτίωση των δομών της αγροτικής οικονομίας την αναβάθμιση του παραγωγικού δυναμικού και την ανάπτυξη της συνεργασίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι οι Υπηρεσίες της Α.Τ.Ε. ενέκριναν την ένταξη στον εθνικό αναπτυξιακό νόμο 1892/90 και στους διαρθρωτικούς κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2753 επενδυτικών σχεδίων που αφορούν τους κλάδους της φυτικής και ζωικής παραγωγής ,την αλιεία και τον αγροτοβιομηχανικό τομέα και αντιστοιχούν σε επενδύσεις ύψους 70 εκατομ.ευρω. Από το 1991 η Α.Τ.Ε. συμμετέχει ως χρηματοδοτικός ενδιάμεσος στο κοινοτικό πρόγραμμα RHAREJOP . Με το φιλόδοξο αυτό πρόγραμμα η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει σκοπό την ενθάρρυνση των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Επίσης ολοκληρώθηκαν 6 επιχειρήσεις για την ίδρυση μικτών επιχειρήσεων για επενδύσεις συνολικού ύψους 300 χιλ ευρώ στους τομείς ξυλείας, ετοιμών ενδυμάτων, κλωστοϋφαντουργίας και παραγωγής αγροτικών προϊόντων.

Τέλος με σκοπό την προώθηση του προγράμματος, υπογράφηκε νέα συμφωνία- πλαίσιο Α.Τ.Ε. και Ε.Ε. και απεστάλησαν σε όλο το δίκτυο της τράπεζας νέες ενημερωτικές οδηγίες και έντυπα υποβολής αιτημάτων.

ΣΤΑ ΝΕΟΤΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ

Έτος σταθμός αποτελεί το 1999 για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου που αποσκοπούσε στην ουσιαστική ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας και της οικονομικής εξυγίανσης της Τράπεζας. Στις προκλήσεις της μετά- ONE εποχής η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος υπό την διοίκηση του κ. Πέτρου Λάμπρου απάντησε σε επιχειρησιακό επίπεδο υλοποιώντας την οργανωτική και λειτουργική ανασυγκρότηση προωθώντας στο πλαίσιο ενός στρατηγικού πλάνου ευέλικτες και αποτελεσματικές οργανωτικές δομές, σύγχρονα

συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής παραγωγής.

Το 1999 ήταν έτος ιδιαίτερα σημαντικό για την αναπτυξιακή πορεία της Ελληνικής Οικονομίας που άρχισε από το 1994 όταν η χώρα εισήλθε σε ανοδική πορεία μετά από μια περίοδο χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1999 ο ρυθμός ανάπτυξης (3,5) ήταν πάνω από τον μέσο ρυθμό ανάπτυξης των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2,3). Ωστόσο ο αγροτικός τομέας δεν φαίνεται να ακολούθησε τις εξελίξεις. Το 1999 το προϊόν του αυξήθηκε μόλις κατά 1% έναντι 2,2% του 1998 ,λόγω της συνεχιζόμενης μείωσης της κτηνοτροφικής παραγωγής.

Τα επιτόκια χορηγήσεων της τράπεζας μειώθηκαν από 1εως 3 μονάδες το 1999. Και από τις αρχές του 2000 μειώθηκαν ακόμη περισσότερο (3 με 4 μονάδες). Πάντως το 1999 ήταν ακόμη ένα έτος ρύθμισης χρεών. Ρυθμίστηκαν χρέη των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων με βάση τις μελέτες βιωσιμότητας και με υποχρεωτική την εφαρμογή των προγραμμάτων εξυγίανσης. Το ύψος των ρυθμίσεων που εγκρίθηκαν από το υπουργείο Γεωργίας ανήλθε στο ποσό των 119 δις δρχ. για το 1999.

Για την οικονομική εξυγίανση και ευρωστία της Αγροτικής Τράπεζας ο μέτοχος με μια σειρά ενεργειών αποφάσισε την κεφαλαιακή ενίσχυση της μέσω της σύναψης ομολογιακού δανείου υπέρ της τράπεζας, μεταβίβασης μετοχών εταιριών κρατικού ενδιαφέροντος και μέσω της έκδοσης των Αγρομετοχών. Οι εξελίξεις στη χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα το 1999 ήταν ανάλογες της εκδειλωθείσας ζήτησης αλλά και των περιοριστικών μέτρων για την πιστωτική επέκταση που επέβαλε η Τράπεζα της Ελλάδος.

Τα νέα δάνεια αυξήθηκαν κατά 7,9 δις δρχ ενώ το σύνολο του χρηματοπιστωτικού προγράμματος εμφανίζει αύξηση κατά 76,4%. Η θετική πορεία της ελληνικής οικονομίας επέδρασε θετικά και στις εργασίες

διαχείρισης του εμπορικού και επενδυτικού χαρτοφυλακίου της τράπεζας στις εργασίες αναδοχής στα κοινοπρακτικά και στα λοιπά δάνεια σε συνάλλαγμα. Συγκεκριμένα από το σύνολο των αναδοχών οι προμήθειες ανήλθαν το 1999 σε 1 δις δρχ., τα πραγματοποιηθέντα κεφαλαιακά κέρδη του εμπορικού χαρτοφυλακίου σε 12 δις δρχ και τα αντίστοιχα του επενδυτικού σε 15 δις δρχ. Το σύνολο των αναδοχών ανήλθε σε 50 έναντι 38 το 1998.

Σημειώνεται ότι κατά το 1999 η τράπεζα είχε μια κύρια αναδοχή εκείνη της Αγροτικής Ασφαλιστικής ενώ ως το τέλος της χρονιάς είχε κλείσει με 45 Αναδοχές. Από τις αρχές του 1999 ξεκίνησε η φάση της υλοποίησης συστημάτων για προϊόντα, ασφάλεια και συμφωνία συναλλαγών .

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ουσιαστική επιβεβαίωση του αναπτυξιακού χαρακτήρα της Α.Τ.Ε. αποτελεί το υψηλής ποιότητας έργο της προαγωγής της επιστημονικής γνώσης για ζητήματα που αφορούν τον ευρύτερο αγροτικό και τραπεζικό χώρο. Πράγματι διαθέτοντας ένα πολυάριθμο εξειδικευμένο επιστημονικά στελεχιακό δυναμικό η τράπεζα έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την διεξαγωγή ερευνητικού έργου και την δημοσίευσή του σε ειδικές σειρές εκδόσεων της ίδιας της Τράπεζας. Έτσι στη διάρκεια του προηγούμενου έτους δημοσιεύθηκαν οι ακόλουθες μελέτες:

‘Οικογενειακά γεωργία και αξιοποίηση παραγωγικών πόρων. Μερικές πτυχές του προβλήματος

‘Διαρθρωτικά χαρακτηριστικά και παραγωγική δομή των αγροτικών εκμεταλλεύσεων’.

Επίσης σε ειδική σειρά εσωτερικής κυκλοφορίας έχει ενταχθεί η μελέτη. “Συγκριτική ανάλυση και χαρακτηριστικά ζήτησης στην Ελλάδα και τις λοιπές

χώρες της Ε.Ο.Κ.” που ολοκληρώθηκε με την βοήθεια του ΕΛΚΕΠΑ, ενώ βρίσκονται υπό έκδοση οι εργασίες: “Ελληνική Γεωργία και Κοινή Αγροτική Πολιτική, Επιπτώσεις και Προσαρμογή”

“Οι υδατοκαλλιέργειες. Υφιστάμενη κατάσταση και προοπτικές.”

Û ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Όταν το «σήμερα» σέβεται το «χθες» τότε το μέλλον φαντάζει ευοίωνο. Αυτή είναι μία από τις βασικότερες αρχές του πολιτισμού, την οποία η Αγροτική Τράπεζα τήρησε κατά γράμμα στη δημιουργία του εκπαιδευτικού της κέντρου.

Το εκπαιδευτικό κέντρο της Αγροτικής Τράπεζας που στεγάζεται σε ιδιόκτητο χώρο στο Καστρί και έχοντας μια δημιουργική πορεία 20 χρόνων στην εκπαίδευση, ως προέκταση ενός τραπεζικού οργανισμού με διεθνές κύρος και ακτινοβολία είναι σε θέση να προσφέρει την ποιότητα και την εξειδίκευση στην εκπαίδευση που απαιτούν σήμερα οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην πιστωτική αγορά όχι μόνο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο.

Εδώ και πολλά χρόνια προσφέρει τις υπηρεσίες και την τεχνογνωσία του σε μεγάλες επιχειρήσεις και καταξιωμένους οργανισμούς. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Α.Τ.Ε. διαθέτει σύγχρονους, λειτουργικούς και εναρμονισμένους με το περιβάλλον χώρους φιλοξενίας, εξοπλισμένους με σύγχρονη τεχνική υποδομή και εγκατεστημένους σε μια ιδιαίτερα προνομιακή τοποθεσία.

Διαθέτει άριστα καταρτισμένο εκπαιδευτικό προσωπικό και σύγχρονες μεθόδους, που αξιοποιούν στο έπακρο τη συσσωρευμένη του εμπειρία σε μια ευρεία γκάμα τομέων. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΑΤΕ έχει ιδιοκτησία του μια από τις πιο σημαντικές και ενημερωμένες βιβλιοθήκες που υπάρχουν αυτή την στιγμή στην Ελλάδα.

Η σύλληψη της ιδέας να δημιουργηθεί το Εκπαιδευτικό Κέντρο προέλθει επί εποχής του προέδρου της Τράπεζας κ. Βασίλη Καφίρη. Ήταν ένα όραμα το οποίο σταδιακά έγινε πράξη. Τέθηκαν οι βάσεις για την αρχική του δημιουργία ,γεγονός που απαίτησε ιδιαίτερο μόχθο και επιμονή από τους ανθρώπους που ανέλαβαν τον σχεδιασμό του ώστε να έχει προοπτική αυτό το εγχείρημα .Η αρχή ήταν δύσκολη , όπως καθετί που θεμελιώνεται για να αντέξει στον χρόνο. Ακολούθησε η μεταφορά του από το κέντρο της Αθήνας στον συγκεκριμένο χώρο που βρίσκεται σήμερα, από τον κ. Μανόλη Κεφαλογιάννη , με προσεγμένες μελέτες και εφαρμογή των κανόνων του ωραίου , ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ αισθητικής και αισθησιασμού και πραγματοποιήθηκε

Η τελική μορφή της εκπαίδευσης σε σύγχρονο οργανισμό από τον κ. Πέτρο Λάμπρου. Με την οικονομική και τεχνική ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης αξιοποιήθηκαν σύμβουλοι και ιδέες για να δημιουργηθεί το σημερινό οικοδόμημα διεθνούς επιπέδου.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο αποτελείται από δυο κτιριακά συγκροτήματα 13.500 τ.μ. Έχει τη δυνατότητα να παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε 850 άτομα την ημέρα. Δύναται να εξυπηρετήσει μέχρι 380 συνέδρους και να στεγάζει στους ξενώνες του 150 άτομα. Στο εστιατόριο υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετούνται 200 άτομα πρωί, μεσημέρι, βράδυ. Σε ότι αφορά τους ξενώνες, προσφέρονται και στους συνέδρους υπηρεσίες α' κατηγορίας. Τα δωμάτια είναι μονόκλινα και δίκλινα, όλα πλήρως εξοπλισμένα με κλιματισμό, τηλέφωνο και τηλεόραση.

Στόχοι και προσπάθειες πολλών χρόνων ολοκληρώθηκαν με την κατασκευή του σύγχρονου Εκπαιδευτικού Κέντρου. Η αποδοχή της ΑΤΕ ως δυναμικού φορέα υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξασφάλισε την χρηματοδότηση του κατά 55% από το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο.

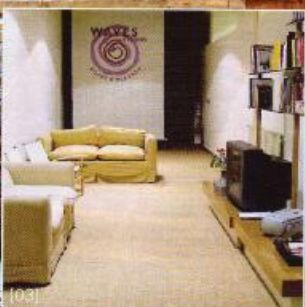
Από την αρχή της λειτουργίας του δικαίωσε τις προσδοκίες και οι διείσδυση στην εκπαιδευτική αγορά υπήρξε εντυπωσιακή. Σημαντικοί φορείς και επιχειρήσεις

εμπιστεύονται την εκπαίδευση στελεχών τους στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΑΤΕ , όπου με τις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας αναπτύσσεται η δημιουργική επικοινωνία του εκπαιδευομένου και οι προσωπικές του δεξιότητες. Ψυχή του Εκπαιδευτικού Κέντρου είναι το επιστημονικό δυναμικό που διαθέτει. Δυναμικό που διακρίνεται από υψηλού επιπέδου επιστημονικές γνώσεις συσσωρευμένη εκπαιδευτική εμπειρία και υψηλά εκπαιδευτικά στάνταρτ.

Οι επιστήμονες που ασχολούνται μόνιμα και οι ειδικοί επιστημονικοί συνεργάτες παρακολουθούν συνεχώς τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις στον διεθνή χώρο , τις αξιολογούν και τις εφαρμόζουν. Το Κέντρο εκπονεί και καταρτίζει πρωτοποριακά προγράμματα εκπαίδευσης και μεταφέρει τεχνογνωσία στο προσωπικό της Τράπεζας , σε γεωργικές βιομηχανίες , αγροτικούς συνεταιρισμούς ,φορείς γεωργικής ανάπτυξης επιχειρηματίες , νέους επενδυτές , τραπεζικά στελέχη και επιστήμονες από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Η εκπαίδευση αφορά μάνατζμεντ, σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες , μάρκετινγκ, προσαρμογή και αφομοίωση της σύγχρονης τεχνολογίας , ανάπτυξη ικανοτήτων , διαπροσωπικών σχέσεων και εξειδικευμένα θέματα αγροτικού τομέα.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο κατόρθωσε να επιτύχει και να αξιοποίηση υψηλού επιπέδου ευρωπαϊκές συνεργασίες συμμετέχοντας σε κοινοτικά προγράμματα , όπως αυτά που ήδη πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν:COMMET,SPRINT, NOW, EUROTECNET ,PETRA,DELTA,TEMPUS κ.α Σε συνεργασία με πανεπιστήμια του εξωτερικού το Εκπαιδευτικό Κέντρο της ΑΤΕ παράγει , εφαρμόζει και προωθεί τη χρήση Multimedia στην εκπαίδευση και αναλαμβάνει την ευθύνη κοινοτικών πιλοτικών προγραμμάτων ως project leader.Οι καιροί απαιτούν εκσυγχρονισμό και προϋπόθεση επιτυχίας είναι η επαγγελματική κατάρτιση , η εξειδίκευση και η συνεχείς επιμόρφωση.



Μέρος του Εκπαιδευτικού Κέντρου της Αγροτικής Τράπεζας στεγάζεται στο παλιό ξενοδοχείο «Καστρί». Το Κέντρο έχει αίθουσες οι οποίες μπορούν να φιλοξενήσουν 380 συνέδρους [01] σε πολιτικά κτηριακά συγκροτήματα [02], τα οποία διαθέτουν και ειδικές ψαλαγωγίες [03].

Ü “Πιστοποιημένες” υπηρεσίες

Οι συνεργάτες του Εκπαιδευτικού Κέντρου είναι πολλές και στο πρόσφατο παρελθόν το έχουν εμπιστευτεί πολλές μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί για την εκπαίδευση των στελεχών τους όπως για παράδειγμα :Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Γεωργίας, εταιρίες τροφίμων, φαρμακευτικές εταιρίες UNILEVER, TROFELLEKT, TITAN, A.B. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΑΠΟΥΤΣΑΝΗΣ κ.α. Είναι μέλος του HAPCO (Hellenic Association of Professional Congress Organizers) και πιστοποιημένο από το ΕΚΕΡΙΣ από το 2001. Είναι σαφές ότι το εκπαιδευτικό Κέντρο εφόσον παρέχει τις υπηρεσίες του όχι μόνο στο προσωπικό της τράπεζας έχει την δυνατότητα ο ιδιώτης ή φορέας να διαλέξει αυτό που επιθυμεί από την προσφερόμενη γκάμα υπηρεσιών του. Αυτό μπορεί να είναι η διοργάνωση ενός συνεδρίου, μιας διεθνούς συνδιάσκεψης, ενός συμποσίου, μιας ημερίδας ή κάποιου ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος σύμφωνα με τις παροχές και το σέρβις του κέντρου, όπως ο σχεδιασμός ενός εντύπου ή η μακέτα κάποιου εξωφύλλου.

Μια διαφορετική πρόταση που δείχνει και την πολιτισμική νοοτροπία των αρμοδίων του εκπαιδευτικού κέντρου είναι το στούντιο χορού και θεάτρου που ενυπάρχει στους χώρους των εγκαταστάσεων και προσφέρεται εκτός των υπαλλήλων σε πελάτες και ενδιαφερομένους. Όλες οι εκδηλώσεις τυγχάνουν γραμματειακής υποστήριξης πριν και μετά την τέλεσή τους καθώς επίσης και οι ψυχαγωγικές και κοινωνικές δραστηριότητες. Πρόσφατα πραγματοποιήθηκε μια έκθεση ζωγραφικής, ζωγραφική σε πέτρα, σκίτσο, γελοιογραφία, αγιογραφία, φωτογραφία, κολλάζ, σύνθεση με πεταλούδες, μακέτα, καλλιτεχνική βιβλιοδεσία, χειροποίητο κόσμημα και διακόσμηση.

Û Ολυμπιακό Κατάλυμα

Με τίτλο «η τέχνη είναι πολιτισμός» το πολιτιστικό κέντρο εργαζομένων στην Α.Τ.Ε. προώθησε την καλλιτεχνική αναζήτηση προσφέροντας την ευκαιρία στους καλλιτέχνες να εκφράσουν τις ευαισθησίες τους και να επικοινωνήσουν ο καθένας με τον τρόπο και το υλικό που τον εκφράζει καλλιτεχνικά.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Α.Τ.Ε., απέχει 20χλμ απ' το κέντρο της Αθήνας, αποτελεί σήμερα ένα μοντέλο διεθνών προδιαγραφών 30 επιστήμονες και 150 ειδικούς επιστημονικούς συνεργάτες. Η υλικοτεχνική του υποδομή, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο σεβασμός στο περιβάλλον και τον σχεδιασμό της περιοχής σε συνδυασμό με την παροχή των υπηρεσιών του σε προσωπικό, πελάτες και ενδιαφερομένους , το καθιστούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό Οργανισμό Μόρφωσης και Πολιτισμού.

Τα αποτελέσματα των υπηρεσιών που προσέφερε το Εκπαιδευτικό Κέντρο στην εικοσαετής λειτουργία του , δικαιολόγησαν με το παραπάνω τους σκοπούς και τους λόγους της λειτουργίας του .Οι προκλήσεις όμως για ένα τέτοιο εγχείρημα δεν μπορούν να σταματήσουν εδώ. Το 2004 οι ξενώνες του που μόλις είχαν ανακαινιστεί αποτέλεσαν ολυμπιακά καταλύματα φιλοξενώντας κριτές ολυμπιακών αθλημάτων καθώς οι χώροι επιλέχθηκαν ως ιδιαίτερα αξιόλογοι και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που απαιτούσε «Αθήνα 2004» για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Το Εκπαιδευτικό Κέντρο στη συγκεκριμένη περίπτωση είχε ένα επιπλέον προτέρημα. Βρίσκεται κοντά στη θάλασσα του Μαραθώνα και στο Ολυμπιακό Στάδιο. Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι το σημαντικότερο ρόλο στη μέχρι τώρα πορεία και εξέλιξη του Εκπαιδευτικού Κέντρου της Αγροτικής Τράπεζας έχει παίξει το προσωπικό διότι όπως όλοι γνωρίζουμε οι υπηρεσίες προς τους πελάτες προσφέρονται πάντα απ' το έμψυχο υλικό και όχι από την ούτως ή

άλλως υψηλή αισθητική των εγκαταστάσεων του. Κι αυτό το έχει πράξει με τον καλύτερο τρόπο.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος έχει ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη της χώρας και στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται, όχι μόνον από τις παροχές των προϊόντων της, αλλά και από το υψηλής ποιότητας επιστημονικό έργο που παράγεται και δημοσιεύεται στις ειδικές σειρές των εκδόσεων της.

Το επιστημονικό έργο αυτό είναι πολύπλευρο, κυρίως όμως αφορά σε ζητήματα σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα, τον αγροτικό χώρο και την οικονομία ευρύτερα. Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει για τις έντεκα εκδόσεις της Αγροτικής Τράπεζας, οι οποίες αποτελούν επίσημα διδακτικά βιβλία σε Πανεπιστημιακά ιδρύματα, γεγονός που αποδεικνύει την αποδοχή της και από την πανεπιστημιακή κοινότητα. Ίσως αυτό είναι ένα από τα πλέον αποδεικτικά στοιχεία, που πιστοποιεί το περιεχόμενο των εκδόσεων της Αγροτικής Τράπεζας. Όλα τα βιβλία διακρίνονται για την ουσία, τη συγγραφική τεκμηρίωση αλλά και την τυπογραφική τους αισθητική.

Σημαντική είναι η εκδοτική δραστηριότητα της ΑΤΕ στην υποστήριξη εκδόσεων και από τον χώρο του Πολιτισμού. Η έκδοση <<Το Αρχοντικό της Αγροτικής Τράπεζας >> στην οποία παρουσιάζεται το Μέγαρο της αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος περιλαμβάνει αριστουργηματικές εικόνες από τους εξωτερικούς χώρους, σπάνιες φωτογραφίες παλαιότερων εποχών, και έργα μεγάλων ζωγράφων που ανήκουν στην γκαλερί της Τράπεζας. Επίσης μοναδικό θεωρείται το λεύκωμα της Nelly's, εκδόσεις 1990, όπου τα δυνατά ενσταντανέ του φωτογραφικού της φακού και η δημιουργική της ματιά έχουν

αποτυπωθεί σε μια εποχή σε μια έκδοση από τις πλέον σπουδαίες που έχουν κυκλοφορήσει.

«Ο Καραγκιόζης και το θέατρο Σκιών» είναι πολιτισμική προσφορά της Αγροτικής Τράπεζας στον επώνυμο λαϊκό ήρωα του θεάτρου Σκιών στην Ελλάδα , του οποίου η ιστορία συνδέεται και με τους λαούς της Εγγύς Ανατολής. Εξέχουσα θέση στις εκδόσεις της ΑΤΕ καταλαμβάνει και η έκδοση «Τα Αρχαία Ελληνικά Θέατρα» του Πλάτωνος Μαξίμου , η «Χάρτα της Ελλάδας» του Ρήγα Βελεστινλή, αλλά και το εξαιρετικό έργο της Έλενας Φραγκάκη «Οι Χιώτες έμποροι στις Διεθνείς Συναλλαγές(1750-1850)».Εξεχωρίζουν στις σημαντικές εκδόσεις και οι «Εικαστικές ώρες στην Βουλή των Ελλήνων» της Αγγελικής Ντάγγαρη και η «Ιερά Μονή Ξενοφώντος Αγίου Ορούς».

Αξίζει να σημειωθεί , ιδιαίτερα , μια έκδοση της Αγροτικής Τράπεζας με τίτλο <<Ο Τραπεζικός Συνδικαλισμός στη Μεταπολίτευση>> όπου περιέχονται σημαντικά στοιχεία από το αρχείο του υπουργού κ. Γ. Ανωμερίτη των περιόδων 1974-1987.Στον πρόλογο του βιβλίου , ο Διοικητής της Αγροτικής Τράπεζας κ. Πέτρος Λάμπρου μεταξύ των άλλων αναφέρει: «Μέσα από το αρχείο αυτό προβάλλουν ανάγλυφα οι διεκδικητικοί στόχοι του συνδικαλιστικού κινήματος της ΑΤΕ άρρηκτα συνδεδεμένοι με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της Τράπεζας και της μετεξέλιξης της ελληνικής οικονομίας. Είναι μια συνδικαλιστική δράση οραματική για το μέλλον της ΑΤΕ και ενωτική για τη συνδικαλιστική έκφραση των εργαζόμενων σ' αυτή». Επίσης το έργο προλογίζεται και από τον υπουργό κ. Γιώργο Ανωμερίτη με αφιέρωση στον καθηγητή και πρώην Διοικητή της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος κ. Αδαμάντιο Πεπελάση και σε ένα ιστορικό πρόσωπο, τον Γιώργο Γεννηματά.

Ο εκδοτικός τομέας της ΑΤΕ έχει προσφέρει για την Αγροτική Οικονομία μελέτες μοναδικές , που αφορούν σε όλα τα ζητήματα που ενδιαφέρουν τους

αγρότες από την «Αποταμιευτική συμπεριφορά των αγροτικών νοικοκυριών στην Ελλάδα» μέχρι την «κοινωνιολογία της αγροτικής ανάπτυξης».

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε την έκδοση «Αγροτοτουρισμός και ισορροπη ανάπτυξη» των Γ.Βαφειάδη, Χρ. Κοντογεώργιου, Λ. Παπακωνσταντινίδη, την εξαιρετη εργασία του καθηγητή εφαρμοσμένης υδροβιολογίας του Γεωργικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σωφρονίου Παπουστόγλου με το τίτλο «Κατασκευές υδατοκαλλιεργειών» και πολλά άλλα σημαντικά βιβλία που αναδεικνύουν τα διάφορα ζητήματα της Αγροτικής ανάπτυξης.

Το στοιχείο όμως που καθιστά τις εκδόσεις αυτές απολύτως απαραίτητες για όσους ασχολούνται με την Αγροτική Οικονομία , είναι το αδιαμφισβήτητο κύρος των συγγραφέων και οι διεξοδικές αναλύσεις των θεμάτων που προβάλλονται μέσα από τις σελίδες των βιβλίων που εκδίδει και υποστηρίζει η Αγροτική Τράπεζα . Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα όπως το Πανεπιστήμιο των Αθηνών , της Κρήτης, των Ιωαννίνων , του Αιγαίου το Παντοίο της Θεσσαλίας, της Μακεδονίας , του Ιονίου , η Γεωπονική Σχολή και πολλά Τ.Ε.Ι. χρησιμοποιούν ως διδακτικά βιβλία εκδόσεις της Αγροτικής Τράπεζα

ΧΟΡΗΓΙΕΣ ΑΤΕ: ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η κοινωνική προσφορά , η έννοια και το πνεύμα της χορηγίας δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν από την πολιτική μιας τόσο ιστορικής τράπεζας όπως είναι η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.Με πολυετή δράση , έχει κατορθώσει να θεωρείται χορηγός υψηλού επιπέδου , υποστηρίζοντας

σημαντικούς πολιτιστικούς , καλλιτεχνικούς , κοινωνικούς και αθλητικούς χώρους.

Στο Αττικό Δίκαιο η χορηγία αποτελούσε μια από λειτουργίες της αρχαίας Αθηναϊκής Πολιτείας. Σύμφωνα με αυτήν , παρέχονταν τα αναγκαία έξοδα για να συγκροτηθεί ο χορός και να γίνουν παραστάσεις θεατρικών έργων. Κάθε φυλή αναδείκνυε από τον κατάλογο των πλουσίων πολιτών έναν χορηγό , ο οποίος οδηγούσε τον χορό στο θέατρο και βραβευόταν εάν ο χορός νικούσε στον δραματικό αγώνα .Επίσης , ο χορηγός πλήρωνε τα έξοδα συμμετοχής της φυλής στην πομπή των Παναθηναίων και άλλων θρησκευτικών εορτών. Το δυσβάστακτο των δαπανών σε κάποια από τα θέματα πολλές φορές οδηγούσε συγχορηγία.

Οι χορηγίες αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της ολοκληρωματικής επικοινωνίας της ΑΤΕ , η οποία είναι ενταγμένη σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα με συνέπεια και συνέχεια. Η φιλοσοφία της είναι ότι η χορηγία ως επένδυση στην εταιρική κοινωνική προσωπικότητα , έχει ως μοναδικό αντιστάθμισμα την πίστωση της Τράπεζας με την εικόνα της ως <<ενεργού συλλογικού πολίτη>>. Η Αγροτική Τράπεζα οφείλει και δικαιούται να έχει όπως και άλλες Τράπεζες τη δυνατότητα της συμμετοχής στο πολιτικό και κοινωνικό γίνεσθαι. Και αυτό το πράττει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα βασικά χορηγικά της κίνητρα είναι η αλληλεγγύη και η απόδοση στην κοινωνία ενός μέρους των κερδών μέσω αυτής , με την μορφή της κοινωνικής , πολιτιστικής και αθλητικής προσφοράς , ανάλογα με τους τομείς εφαρμογής της χορηγίας.

Επίσης , στοχεύει στην σύνθεση του ονόματος της με σημαντικά γεγονότα του Ελληνισμού, όπως επί παραδείγματι οι Ολυμπιακοί Αγώνες 2004 , καθώς και στην προβολή του κοινωνικού της προσώπου στις τοπικές κοινωνίες, τις επαγγελματικές ομάδες και τον αγροτικό χώρο και γενικότερα οπου αλλού

απαιτείται. Η ΑΤΕ με πολυετή χορηγική δράση , έχει κατορθώσει να θεωρείται χορηγός υψηλού επιπέδου , υποστηρίζοντας συγκεκριμένους πολιτιστικούς χώρους και μορφές καλλιτεχνικής έκφρασης όπως το θέατρο , τα εικαστικά μέσω εκθέσεων , τα μουσεία , η πολιτιστική κληρονομιά, τα φεστιβάλ και αλλά πολλά.

Με αξίωμα ότι οι Τέχνες συντελούν στην ανύψωση της ποιότητας ζωής οι χορηγίες της προς τον πολιτισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αποδεικνύουν ότι ένας Τραπεζικός Οργανισμός δύναται να διαθέτει κουλτούρα και φιλοσοφία όχι μόνον γύρω από τον επιχειρηματικό ρολό που οφείλει να παίζει, αλλά και με δυνατό << παρόν>>στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου. Στην Επίδαυρο , στο Ηρώδειο ,σε αρχαίους χώρους αλλά και σύγχρονα θέατρα η Αγροτική Τράπεζα έχει ενισχύσει με τις χορηγίες της εξαιρετικά έργα, πολυδάπανα, τα οποία στο πρόσωπο της οι συντελεστές αυτών των έργων βρήκαν και συνεχίζουν να βρίσκουν έναν ισχυρό υποστηρικτή. Αριστουργήματα του αρχαίου δράματος και κωμωδίας προσέφεραν μεγάλη ικανοποίηση σε πλήθος θεατών που τα παρακολούθησαν και ένα μέρος αυτής της επιτυχίας πιστώνεται στην Αγροτική Τράπεζα που συνεισέφερε υλικά και ηθικά.

Πολιτισμός και αθλητισμός

Ακόμη και εκδόσεις που έγραψαν ιστορία στον περιοδικό Τύπο, όπως ο «Μικρός Ήρωας», έτυχαν της χορηγικής συμπαράστασης της ΑΤΕ. Κανείς δεν μπορεί να ξεχάσει τους πρωταγωνιστές του αναγνώσματος της παιδικής μας ηλικίας με τον Γιώργο θαλασσή και τα αλλά παιδιά , που δια χειρός Στέλιου Ανεμοδούρα ξαναγύρισαν στο μυαλό μας μέσα από το αφιέρωμα που κυκλοφόρησε και στο οποίο η Αγροτική Τράπεζα συνέλαβε ουσιαστικά . Τα

χορηγικά της προγράμματα δεν εξαντλούνται στον πολιτισμό. Σπουδαίες είναι οι χορηγίες της όπως τον αθλητισμό σε ομάδες ποδοσφαίρου, βόλεϊ κ.τ.λ. προς το περιβάλλον, αλλά και την παιδεία με την υποστήριξη πανεπιστημιακών συνεδριών και εκδόσεων.

Στο επίκεντρο των χορηγικών της δραστηριοτήτων βρίσκεται ο άνθρωπος και αυτό εκφράζεται μέσα από το ενδιαφέρον της προς τους ευαίσθητους κοινωνικά φορείς , όπως ενδεικτικά οι παρακάτω: «M.D.A», «Action aid», «Μαζί για το Παιδί» και πολλά άλλα Σωματεία που έχουν ως αναφορά τους την ανθρώπινη ύπαρξη και τα διαφορά κοινωνικά προβλήματα. Η συναυλία του Νταλάρα και της Μαριλένας για την φροντίδα των ατόμων με νευρομυικές παθήσεις της «M.D.A. Ελλάς» πραγματοποιήθηκε με τη χορηγία και της Αγροτικής Τράπεζας, όπως και πολλές άλλες. Στο Φόρουμ των γυναικών της Μεσογείου, όπου αναλύθηκαν σοβαρά ζητήματα γύρω από την μετανάστευση και τη διακίνηση των γυναικών , καθώς και μια σειρά άλλα προβλήματα που αφορούν τη θέση της σύγχρονης γυναίκας στην κοινωνία , η Αγροτική Τράπεζα έβαλε τη δική της χορηγική σφραγίδα.

Συνεδρία , ημερίδες, διεθνείς συνδιασκέψεις με εγκρίτους επιστήμονες, αναλυτές και παράγοντες της δημοσίας και κοινωνικής ζωής , που αναζητούν λύσεις στα διαφορά προβλήματα που μαστίζουν την ανθρωπότητα , στηρίχτηκαν και συνεχίζουν να στηρίζονται από την πολιτική που ακολουθεί η ΑΤΕ στην προσέγγιση της με το κοινωνικό ιστό.

Είναι , λοιπόν , σαφές ότι η χορηγική δραστηριότητα της Αγροτικής Τράπεζας προσδιορίζεται από τις αρχές της σύγχρονης επιχειρήσεις που καταξιώνεται καθημερινά τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά , στηριζόμενη στις αρχές του οικονομικού ορθολογισμού και τις αξίες της κοινωνίας με σεβασμό στην φύση , τους θεσμούς , τον πολιτισμό και πάνω από όλα στον

άνθρωπο. Αυτό το ενδιαφέρον της τράπεζας για τον άνθρωπο θέλησε να εκφραση περιληπτικά και με το σλόγκαν της <<Στηρίζει τις επιλογές σας>>.

Υποστηρικτής των Εθνικών ομάδων

Επί παραδείγματι στους Ολυμπιακούς Αγώνες , ο όμιλος της ΑΤΕ είχε προσφέρει στον Ελληνικό αθλητισμό μια γενναία υλική και ηθική υποστήριξη .Ανέλαβε κύριος χορηγός της εθνικής ομάδας Πάλης και Ολυμπιονίκη Αμιραν Καρντανοβ. Η Αγροτική Τράπεζα και η θυγατρική της εταιρία , Αγροτική Ασφαλιστική, ως κύριοι χορηγοί της εθνικής ομάδας ανδρών ελεύθερης και ελληνορωμαϊκής Πάλης , υποστήριξαν ενεργά , ηθικά και υλικά το άθλημα και τους αθλητές , για την όσο το δυνατό καλύτερη προετοιμασία τους για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.Η Πάλη , ένα καθαρά ελληνικό άθλημα με ρίζες στην αρχαία Ελλάδα και τους πρώτους Ολυμπιακούς , θα εκπροσωπηθεί από σπουδαίους και καταξιωμένους αθλητές , οι οποίοι έχουν επισήμως εκφραστεί για την σημαντική χορηγία του ομίλου της ΑΤΕ .Με αυτό τον τρόπο η έννοια και η σημασία της Αγροτικής Τράπεζας << πρωταγωνίστησαν>> μαζί με την Εθνική Ομάδα στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας το 2004 μεταφέροντας μέσω των τηλεοπτικών δεκτών σε ολόκληρο τον πλανήτη το κοινωνικό της μήνυμα.

Το μοντέλο της Αγροτικής Τράπεζας – χορηγού, που δραστηριοποιείται για αρκετά χρονιά και διακρίνεται από μια συγκεκριμένη και δομημένη πολιτική και στρατηγική, έχει ως αποδεκτή ένα ευρύτερο κοινό, με το οποίο η επικοινωνιακή προσέγγιση επιτυγχάνεται μέσα από τρόπους μη επαγγελματικούς. Αυτού του τύπου η χορηγική πολιτική έχει δημιουργήσει για την Αγροτική Τράπεζα ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό κλίμα σε τοπικό και εθνικό επίπεδο , γεγονός που δικαιώνει τις επιλογές της τόσο ως προς τα πρόσωπα , όσο και ως προς τους τομείς , στους οποίους δραστηριοποιείται χορηγικά.

Άλλωστε αυτός είναι ο στόχος μιας συνειδητής χορηγίας . Να υποστηρίζονται αξιόλογα γεγονότα , να προβάλλεται το κοινωνικό πρόσωπο του χορηγού, μα πάνω από όλα να εκτιμάται η χορηγία από τον αποδεκτή , που είναι η κοινωνία. Και αυτό η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος δείχνει να το επιδιώκει διαρκώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΧΑΪΑΣ

Η έρευνα μας διεξήχθη στα πιο κάτω υποκαταστήματα της Πάτρας:

ü Κατάστημα Ζαρουχλείκα

Η Α.Τ.Ε. bank στα Ζαρουχλείκα Πατρών ιδρύθηκε το 1985 και βρίσκεται στην οδό Ανθείας με αριθμό 233 υπό την διεύθυνση του κ. Χρήστου Μακρυνιώτη.

Αποτελείται από έξι (6) άτομα:

1. Δύο teller οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τις επιχρήματιες συναλλαγές.
2. Δύο άτομα ανάπτυξης οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την προώθηση των τραπεζικών προϊόντων.
3. Δύο άτομα εξυπηρέτησης και υποστήριξης του καταστήματος οι οποίοι ασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών και τους ανθρώπινο δυναμικό αντίστοιχα.

Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της στην πλειοψηφία είναι Πανεπιστημιακό αλλά και με λίγα άτομα σε επίπεδο Λυκείου. Θεωρείται Γ' τύπου κατάστημα σαν κίνηση και οι πελάτες του είναι κυρίως μικροεπαγγελματίες, πρώην εργατοϋπάλληλοι της Πειραιϊκής, φοιτητές του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών και πελάτες από άλλα χωριά όπως: Ρημάνθεια, Καλάβρυτα, Τριταΐα κ.α.

Το συγκεκριμένο κατάστημα δραστηριοποιείται κυρίως με τις χρηματοδοτήσεις μεγάλων έργων και βιομηχανιών ή με το άνοιγμα ευρύτερων περιοχών και διάφορες διατραπεζικές συναλλαγές όπως: ανάληψη, κατάθεση, πληρωμή κ.α. Όσο αναφορά τα δάνεια υπάρχουν όρια και περιορισμοί για το συγκεκριμένο κατάστημα. Με τις δανειοδοτήσεις ασχολούνται άλλα καταστήματα και κυρίως το κεντρικό το οποίο βρίσκεται στην Αγίου Ανδρέου.

Û Κατάστημα Τριών Ναυάρχων

Το παρόν κατάστημα ιδρύθηκε το 1987 το οποίο βρίσκεται στην Τριών Ναυάρχων και Κορίνθου γωνία υπό την αντίστοιχη διεύθυνση.

Απασχολεί έξι (6) άτομα τα οποία αποτελούνται από τον Διευθυντή, τον τομέα ανάπτυξης εργασιών και τον τομέα εξυπηρέτησης πελατών. Το μορφωτικό τους επίπεδο είναι και εδώ Λυκείου και Πανεπιστημιακό. Εξυπηρετεί κυρίως περαστικούς αλλά και τους επί χρόνια πελάτες του όσο αναφορά μεγαλύτερες συναλλαγές όπως: δάνεια και επιδοτήσεις.

Δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο με στεγαστικά, καταναλωτικά και προσωπικά δάνεια, επιδοτήσεις και διατραπεζικές συναλλαγές.

Προγράμματα Στεγαστικών Δανείων:

1. Στεγαστικά Δάνεια αγροτών για αγορά, ανέγερση, επέκταση, αποπεράτωση και επισκευή κατοικίας, αγορά οικοπέδου και αναχρηματοδότηση οφειλών άλλων τραπεζών.
2. Επιδοτούμενα Στεγαστικά Δάνεια αγροτών τα οποία απευθύνονται σε όλους κατά αποκλειστικότητα ή κατά κύριο επάγγελμα αγρότες (Δεν συμπεριλαμβάνονται οι συνταξιούχοι Ο.Γ.Α. και οι πρόωρα συνταξιοδοτούμενοι αγρότες)

Προγράμματα καταναλωτικών δανείων:

1. ATE Smart: χρηματοδότηση έως και 150.000 ευρώ με βάση την εμπορική αξία του ακινήτου που προσφέρεται ως διασφάλιση με ανώτατη διάρκεια 25 χρόνια.
2. Προσωπικά Δάνεια έως 6.000 ευρώ με αποπληρωμή δανείου μέχρι και 48 μήνες.
3. Βασικό Πρόγραμμα Προσωπικών Δανείων το οποίο καλύπτει κάθε σας ανάγκη για μετρητά ή αγορές καταναλωτικών ειδών όπως: έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές,, αυτοκίνητο. Επίσης σας δίνουν τη δυνατότητα να πληρώσετε τα έξοδα από χρήση υπηρεσιών όπως: δίδακτρα, νοσήλια κ.α. έως και 150.000 ευρώ.

4. Πρόγραμμα θερινής προσφοράς καταναλωτικού δανείου μέχρι και 15.000 ευρώ με ανώτατη διάρκεια 72 μήνες για την κάλυψη κάθε προσωπικής ή καταναλωτικής σας ανάγκης.

Û Κατάστημα Υψηλά Αλώνια

Το παρόν κατάστημα ιδρύθηκε το 1984 το οποίο βρίσκεται στην οδό Γούναρη υπό την διεύθυνση της κ. Μαγκλάρα Ελένης.

Αποτελείται από πέντε (5) άτομα:

1. Δύο ταμίες.
2. Έναν αρμόδιο για τα δάνεια και την πώληση των προϊόντων.
3. Έναν υπεύθυνο για την προώθηση των τραπεζικών προϊόντων.
4. Ένα άτομο για την εξυπηρέτηση των πελατών της τράπεζας.

Στο συγκεκριμένο κατάστημα όπως και σε όλα τα άλλα εκτός από το κεντρικό στην Αγ. Ανδρέου δεν υπάρχει τάση αύξησης του προσωπικού. Εκτός από ειδικές περιπτώσεις όπως συνταξιοδότηση ή απώλεια κάποιου.

Ασχολείται κυρίως με δάνεια (επαγγελματικά), τόκους, προμήθειες και πώληση προϊόντων.

Προγράμματα Επαγγελματικών Δανείων:

1. Δάνεια Κεφαλαίων Κίνησης

- Κεφάλαιο Κίνησης Μικρών Επιχειρήσεων
- Κεφάλαιο Κίνησης ‘ΣΤΑΘΕΡΟ’
- Κεφάλαιο Κίνησης ‘ΕΛΕΥΘΕΡΟ’
- Κεφάλαιο Κίνησης Χρηματοδότησης Απαιτήσεων Άτοκων Δόσεων μέσω Πιστωτικών Καρτών
- Ανοιχτά Επιχειρηματικά Δάνεια
- Κεφάλαιο Κίνησης Μονιμότερου Χαρακτήρα
- Μ/Μ Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης
- Μ/Μ Νέο Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης
- Δάνειο Εξοπλισμού
- Μ/Μ Επενδυτικά Δάνεια Επιχειρήσεων
- Νέα Επιχειρηματικότητα

2. Βραχυπρόθεσμα Καλλιεργητικά – Κτηνοτροφικά: τα οποία απευθύνονται σε όλους τους παραγωγούς φυτικών ή ζωικών προϊόντων (γεωργούς / κτηνοτρόφους)

3. Μεσοπρόθεσμα Δάνεια Γεωργικού Τομέα: τα οποία απευθύνονται σε αγροτικές και γεωργικές επιχειρήσεις και σε συνεταιριστικές οργανώσεις για την αγορά μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού, αγορά, ανέγερση ή επέκταση κτιριακών εγκαταστάσεων, αγορά ζωικού κεφαλαίου και αγορά αγροκτημάτων.

4. Βραχυπρόθεσμα και Μεσοπρόθεσμα Δάνεια για Αλιευτικά Σκάφη: τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες αλιείς με επαγγελματική άδεια αλιείας.
5. Βραχυπρόθεσμα και Μεσοπρόθεσμα Δάνεια για Υδατοκαλλιέργειες: τα οποία απευθύνονται σε επενδυτές ανεξάρτητα με το αν έχουν εμπειρία , δεδομένου ότι απασχολούν ειδικό ιχθυολόγο για την τεχνική στήριξη της μονάδας για τρία (3) χρόνια τουλάχιστον.

Πιστωτικές Κάρτες ΑΤΕ

- ü Πρόγραμμα Μεταφοράς Υπολοίπου: μπορείτε να μεταφέρετε τώρα το υπόλοιπο σας από άλλες κάρτες και απολαύστε επιτόκιο 4,75% μέχρι την αποπληρωμή του.
- ü Πιστωτική Κάρτα «SILVERSTAR» VISA: με πιστωτικό όριο 6.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%.
- ü Πιστωτική Κάρτα «GOLDSTAR» VISA: με πιστωτικό όριο 12.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%
- ü Πιστωτική Κάρτα “SILVERMAST” MASTERCARD: με πιστωτικό όριο 6.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%.

- ü Πιστωτική Κάρτα «GOLDSTAR» MASTERCARD: με πιστωτικό όριο 12.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%

- ü Πιστωτική Κάρτα ΑΤΕ Κάρτα – VISA: με πιστωτικό όριο 2.500 ευρώ και επιτόκιο 15,20%

- ü Πιστωτική Κάρτα “ELECTRON” VISA: με πιστωτικό όριο 6.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%.

- ü Φοιτητική Πιστωτική Κάρτα “ELECTRON” VISA: με πιστωτικό όριο 900 ευρώ και δυνατότητα αύξησης πιστωτικού ορίου έως 2.000 ευρώ με εγγύηση του γονέα και με επιτόκιο 15,20%.

- ü Πιστωτική Κάρτα “AGB TELEPASSPORT” VISA SILVER: με πιστωτικό όριο 6.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%.

- ü Πιστωτική Κάρτα “AGB TELEPASSPORT” VISA GOLD: με πιστωτικό όριο 12.000 ευρώ και επιτόκιο 15,20%.

ΚΕΦ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά το χρονικό διάστημα της αναζήτησης του υλικού και στοιχείων αλλά και με την επαφή που είχαμε με πελάτες εργαζομένους της Α.Τ.Ε. για την σύνταξη της εργασίας μας κατορθώσαμε να σχηματίσουμε κάποια συμπεράσματα για την Α.Τ.Ε. Παράλληλα όμως γίναμε γνώστες του προβλήματος πρόκλησης που αντιμετωπίζει η Α.Τ.Ε. σήμερα και που η σωστή αντιμετώπισή του η όχι θα σηματοδοτήσει την συνέχισή ή όχι της πορείας της Α.Τ.Ε. μέσα στο νέο τραπεζικό σύστημα που δημιουργείται. Έτσι πάντα μέσα από το υλικό που συλλέξαμε και από τις συναντήσεις μας με τα στελέχη – εργαζόμενους της Α.Τ.Ε. θα αναφερθούμε στο πρόβλημα αυτό καθώς και σε κάποιες προτάσεις-λύσεις για την αντιμετώπισή του .

Η διαδικασία απελευθέρωσης του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος άρχισε να επιταχύνεται από το 1986 με αποκορύφωμα την πλήρη σχεδόν απελευθέρωσή του στα πλαίσια της διαμορφούμενης ενιαίας Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Αγοράς, από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Η διαδικασία αυτή κατέδειξε διεθνώς την τάση δημιουργίας τραπεζών πολλαπλών δραστηριοτήτων δηλ. τραπεζών που παρέχουν ευρύ φάσμα προϊόντων, τα οποία παράγονται είτε από τις ίδιες τις τράπεζες, είτε από ανεξάρτητες θυγατρικές εταιρίες που χρησιμοποιούν τις τράπεζες ως πωλητές των προϊόντων τους.

Στα πλαίσια αυτά η Α.Τ.Ε. με το νόμο 1941/91 μετετράπη σε ανώνυμη εταιρία και παράλληλα έχασε το μονοπώλιο της δανειοδότησης του αγροτικού τομέα που διέθετε με βάση το νόμο του 1992.

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος σε συνδυασμό με την απώλεια από την Α.Τ.Ε. του εκ μέρους του νόμου μονοπωλίου δανειοδότησης του γεωργικού τομέα την υποχρέωσε ν αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό όχι μόνο σε τομείς που είχε μικρή εμπειρία και παρουσία αλλά και στον τομέα που

η ίδια μέχρι πρότινος είχε την αποκλειστικότητα. Οι ανταγωνίστριες τράπεζες εισερχόμενες στον αγροτικό τομέα έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους καλύτερους πελάτες της Α.Τ.Ε. από τον αγροτικό χώρο.

Η Α.Τ.Ε. είχε μπροστά της την αντιμετώπιση ενός προβλήματος προκειμένου να αποφύγει τη συρρίκνωση, την περιθωριοποίηση και σε επόμενο στάδιο πιθανόν τον αφανισμό της. Έτσι οι προτεινόμενες λύσεις –αξίες της Α.Τ.Ε. είναι:

- Σταθερή αναπτυξιακή πολιτική με ένταση και έμφαση της προσπάθειας στον παραδοσιακό χώρο της γεωργίας τόσο για τον μεμονωμένο αγρότη όσο και σε ότι αφορά την συνεργασία με τις συνεταιριστικές οργανώσεις
- Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για κάθε επενδυτή ,για κάθε πελάτη ανεξάρτητα από μέγεθος ,κλάδο με λύσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες και προσδοκίες του σε ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων με σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες που διακρίνονται από την ποιότητα συνεργασίας μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και σιγουριάς.
- Επενδύσεις που στοχεύουν στη συνεχή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με ταυτόχρονη οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών της για την καλύτερη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των τεχνολογιών .

Η υλοποίηση του ανωτέρω τρίπτυχου αποτελεί συνδυασμό της άμεσης ικανοποίησης των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών των καταναλωτών με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν στο μέγιστο δυνατό τις ανάγκες αυτές προσφέροντας :

- Εύστοχες λύσεις με ATELeasing των παρακάτω μορφών
- Leasing Ακινήτου
- Πώληση και Επαναμίσθωση (Sale and Lease Back) ακινήτου
- Leasing Κινητού Εξοπλισμού
- Πώληση και Επαναμίσθωση (Sale and Lease Back) κινητού εξοπλισμού

- Vendor's Leasing

Που εξασφαλίζουν:

- Ευνοϊκότερο κόστος χρήματος
- Άνετη και γρήγορη φιλική εξυπηρέτηση
- Χρηματοδότηση έως και 100% της αξίας των παγίων
- Αξιοποίηση των παγίων για άντληση κεφαλαίων κίνησης
- Φορολογικές Ελαφρύνσεις
- Χρηματοοικονομικές και Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Ευρύ δίκτυο Εξυπηρέτησης (μέσω των καταστημάτων της ATEbank) σε όλη την Ελλάδα

Η ATE bank ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, προσφέρει στους πελάτες της μία ολοκληρωμένη σειρά υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής. Υπηρεσίες που συνδυάζουν την τεχνολογία με την απλότητα, την ευκολία με την ευελιξία. Ελάτε στη νέα εποχή της τραπεζικής εξυπηρέτησης ATE bank και ανακαλύψτε το φιλικό πρόσωπο της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Ελέγξτε πλήρως τον τραπεζικό σας λογαριασμό από το σπίτι σας με τη βοήθεια του διαδικτύου! Επιλέξτε τι ακριβώς θέλετε να κάνετε και απαλλαχτείτε από την αναμονή και την ταλαιπωρία! 'Μπείτε' στο διαδίκτυο, διαχειριστείτε πλήρως το λογαριασμό σας και επιλέξτε την υπηρεσία που θέλετε:

- Άμεση ενημέρωση για τους λογαριασμούς και τα προϊόντα της τράπεζας όσον αφορά υπόλοιπα και κινήσεις.
- Εμβάσματα
- Ηλεκτρονικές πληρωμές λογαριασμών όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί, ΔΥΟ κλπ.

- Πληρωμές πιστωτικών καρτών καθώς και ενημέρωση για ότι αφορά στις κινήσεις της κάρτας, πιστωτικό όριο και αιτήματα άλλων υπηρεσιών.
- Υπηρεσίες ενημέρωσης για προϊόντα δανείων όπως υπόλοιπα και κινήσεις.
- Ηλεκτρονικές Αιτήσεις για τα προϊόντα της ΑΤΕ (πιστωτικές κάρτες, δάνεια, μπλοκ επιταγών, κάρτες αναλήψεων κ.λπ.) και ολοκληρωμένη διαχείριση τους με τον πλέον άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο.
- Υπενθυμίσεις και Επιβεβαιώσεις για την πραγματοποίηση των συναλλαγών μέσω e-mail ή sms (Alerts).
- Άμεση παροχή της συσκευής του Vasco Token (Συσκευή Πρόσθετου Κωδικού Ασφαλείας) για όλους τους χρήστες ώστε να διενεργούνται με απόλυτη ασφάλεια οι συναλλαγές και να τηρείται το τραπεζικό απόρρητο.

Το διαδίκτυο μπορεί να σας ενημερώνει και να σας εξυπηρετεί πλήρως αναφορικά με τα προϊόντα-υπηρεσίες της ΑΤΕbank. Ένας εύκολος και προσβάσιμος διαδικτυακός τόπος είναι εδώ για να σας βοηθήσει να ανακαλύψετε βήμα-βήμα τι μπορεί να κάνει η ΑΤΕbank για σας στο www.atebank.gr.

Ένα εκτεταμένο δίκτυο ΑΤΜ σας περιμένει σε όλη την Ελλάδα για να γίνει ο προσωπικός σας τραπεζικός υπάλληλος και να σας βοηθήσει στην αποπληρωμή λογαριασμών όλο το 24ωρο! Ελέγξτε το τραπεζικό σας λογαριασμό με την κάρτα σας, καταθέστε και κάνετε ανάληψη μετρητών, διευθετήστε τις οφειλές σας μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή που σας απαλλάσσει από κόπο και χρόνο.

Με την ΑΤΕnet Debit VISA έχετε τον τραπεζικό σας λογαριασμό παντού μαζί σας. Απαλλαγείτε από το άγχος των μετρητών και απολαύστε την ευκολία που σας παρέχει η χρεωστική κάρτα ΑΤΕnet Debit VISA! Χρησιμοποιείστε την στις

καθημερινές σας συναλλαγές σε Ελλάδα και εξωτερικό όπου υπάρχει το σήμα VISA, εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια.

Μία ολοκληρωμένη σειρά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών παρέχεται από την ATE bank που ταιριάζει απόλυτα στις δικές ανάγκες!

- Στεγαστικά Δάνεια
- Προσωπικά Δάνεια
- Ανοικτά Προσωπικά Δάνεια
- Προκαταβολή Μισθών
- Πιστωτικές Κάρτες
- Λογαριασμός Ταμιευτηρίου
- Τρεχούμενος Λογαριασμός

Η ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ ΑΕ είναι ένα πρόγραμμα με σκοπό τη προστασία του θεσμού της πίστης και την εξυγίανση των οικονομικών συναλλαγών. Η ορθή εκτίμηση της φερεγγυότητας και της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών των τραπεζών συμβάλλει στη μείωση των επισφαλειών και συνεπώς του κόστους δανεισμού αλλά και στον περιορισμό της υποχρέωσης.

Βοηθά στον περιορισμό της απάτης στις συναλλαγές προστατεύει τους συναλλασσόμενους και αυξάνει την εμπιστοσύνη τους στην αγορά.

Η ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ Α.Ε. ιδρύθηκε από όλες σχεδόν τις τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα. Πρόσβαση στα δεδομένα των αρχείων της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ έχουν μόνο πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα. Κάθε πολίτης έχει το δικαίωμα να ενημερωθεί για το περιεχόμενο του αρχείου που τον αφορά (δικαίωμα πρόσβασης) και να ζητήσει συμπλήρωση ή διόρθωση εφόσον διαπιστώσει ότι τα στοιχεία είναι ελλιπή ή μη ενημερωμένα (δικαίωμα αντίρρησης) και όλες οι υπηρεσίες διατίθενται χωρίς χρέωση.

Στον τομέα των ασφαλειών παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις σε:

- Ηλεκτρονικό εξοπλισμό
 - Ø Συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων και εξοπλισμό γραφείου
 - Ø Εξοπλισμό επικοινωνιών και ραδιοφώνου
 - Ø Ιατρικό εξοπλισμό
 - Ø Ραδιοφωνικό και τηλεοπτικό εξοπλισμό ήχου και εικόνας
 - Ø Εξοπλισμό βιομηχανίας γραφικών τεχνών
 - Ø Εξοπλισμό συστημάτων ασφάλειας, δοκιμών, μέτρησης και αυτοματισμού
 - Ø Λοιπό εξοπλισμό
- Ξενοδοχειακές μονάδες
 - Ø Το νέο ολοκληρωμένο πρόγραμμα ασφάλισης ‘ΔΙΟΝΥΣΟΣ’, προσαρμοσμένο στις ανάγκες σας, παρέχει πλήρη ασφαλιστική κάλυψη στην ξενοδοχειακή σας μονάδα με πολύ χαμηλό κόστος.
 - Ø Οι κτιριακές εγκαταστάσεις καλύπτονται σε αξία αντικατάστασης χωρίς τον υπολογισμό παλαιότητας στην αποζημίωση.
 - Ø Το πρόγραμμα απευθύνεται τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες.
- Μεταφορές

Η ΑΤΕΑ ασφαλιστική, με την πολυετή εμπειρία και τη σφραγίδα της αξιοπιστίας της, εξασφαλίζει την μεταφορά κάθε φορτίου και σας αποζημιώνει για ζημιές ή απώλειες που μπορεί να αποδοθούν σε πλήθος κινδύνων, μερικοί των οποίων ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ø Φωτιά ή έκρηξη
- Ø Προσάραξη, βύθιση, ανατροπή του πλοίου
- Ø Ανατροπή ή εκτροχιασμό χερσαίου μεταφορικού μέσου
- Ø Σύγκρουση μεταφορικού μέσου

- Ø Θυσία μεταφορικής αβαρίας
- Ø Σεισμός
- Ø Είσοδος νερού
- Ø Εκβολή ή αρπαγή από τα κύματα
- Ø Απώλεια δεμάτων λόγω πτώσης κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, τη φόρτωση ή την εκφόρτωση τους
- Ø Κακόβουλη βλάβη
- Ø Κλοπή μερική ή ολική
- Ø Ποιοτική αλλοίωση
- Ø Πόλεμο και απεργίες
- Τεχνικών έργων και εξοπλισμού
 - Ø Ασφάλιση παντός κινδύνου κατασκευής έργων
 - Ø Ασφάλιση κατά παντός κινδύνου ανέγερσης, συναρμολόγησης.
 - Ø Ασφάλιση μηχανικών βλαβών
 - Ø Ασφάλιση κατά παντός κινδύνου μηχανικού εξοπλισμού κατασκευής
 - Ø Ασφάλιση ηλεκτρονικού εξοπλισμού
 - Ø Ασφάλιση αλλοίωσης εμπορευμάτων σε ψυγεία
- Προσωπικών ατυχημάτων
 - Ø Απλή ασφάλιση ατυχήματος
 - i. Θάνατος από ατύχημα και μόνιμη ανικανότητα
 - ii. Πρόσκαιρη ολική ανικανότητα από ατύχημα για εργασία
 - iii. Ιατροφαρμακευτικές δαπάνες
 - iv. Νοσοκομειακό επίδομα
 - v. Χειρουργικό επίδομα
 - Ø Σύνθετη ασφάλιση- ολοκληρωμένο πακέτο ατυχημάτων και νοσοκομειακής περίθαλψης.
 - Ø Οικογενειακή και παιδική super προστασία

Βιβλιογραφία:

1. Κανελλόπουλος (1990), Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις & οργανισμούς, international publishing
2. Gay Peter (1997), «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2^η έκδοση, New York
3. Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας & Χλέτσος Μ. (1999) Βασικές αρχές διοίκησης, σελ. 31
4. Γκιζελή Δ.Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας (1993) σελ. 19-20
5. Παναγιωτοπούλου Ρ (1990)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 51, Μετέχμιο
6. Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ. 36
7. Τουρναβίτου (1994), Ο άνθρωπος της οργανώσεως, Εστία, σελ. 11
8. Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν., Ο άνθρωπος της οργανώσεως, 1974, σελ. 10, όπως παραπέμπει σε Talcott Parsons (1960) σελ.16
9. Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, 1994, σελ. 233
10. Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, Prentice Hall, σελ. 1
11. Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, 1994, σελ. 233
12. Βλέπε 7
13. Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 94 όπως παραπέμπει σε Max Weber, economy and society, σελ.223
14. Γαβριήλ Γ. Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ. 195 όπως παραπέμπει σε Mayer (1956), σελ. 126-127
15. Στο βιβλίο Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, 1995, σελ. 195-196 – Άρθρο Γαβριήλ Γ. οπ. π. Σελ. 195-196
16. Κατσαλής Α.(1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 4
17. Κατσαλής Α.(1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων
18. Weber M., Wirtschaft and Gesellschaft, σελ. 650-78
19. Παναγιωτοπούλου Ρ (1990)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 100-103, Μετέχμιο
20. Τερλεξής Π. οπ. π. όπως παραπέμπει σε Mouzelis N.P. Organisation and Bureaucracy, 1997
21. Lasswell H.D(1989), Το μήνυμα του μέσου, 4^η έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα 1989 σελ. 74
22. <http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs I.html>
23. Μπουραντάς Δ., 2005 «Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική σ.197

24. Washbush B.J(1999), Two faces of leadership, Career Development International, 146-148
25. Palmer P.J(1994), Leading from within: out of the shadows, into the light, in Conger, J.A, Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
26. Kets de Vries, M.F.R(1993), Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA
27. Palmer P.J(1994), Leading from within: out of the shadows, into the light, in Conger, J.A, Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
28. Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλου σελ. 8-12
29. Prahalad, C.K and Hamel, G(1990), The core competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June
30. Γ.Θ. Μαυρογορδάτος(2000), Χαρismaticός Ηγέτης, ΤΑ ΝΕΑ, 17-03-2001, Σελ. R16 Κωδικός άρθρου: A16995R161
31. Conger, Jay A., Kanungo, Rabinda N., et al(1990), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass Publisher
32. Συλλούρης Γ., Παραδόσεις Κοινωνιολογίας, 1988, σελ. 227-228
33. Hoecklin Lisa, “Managing Cultural Difference”, The Economist Intelligence, Comit, σελ.12,1994
34. Brown Andrew, “Organisational culture”, σελ.109, 1995
35. Coffrey R, Cook C., Hunsaker P., “Management and Organisational Behaviour”, Irwin Press, σελ.57, 1994
36. Παναγιωτοπούλου Ρ (1997)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 365
37. Pacanowsky & O’Donell-Trujillo από το βιβλίο του Williams K., “Behavioural aspects of marketing”,1994
38. Τσιβάκου Ι., περ. Ερουργέμ, 1995, σ. 165
39. Brown Andrew, “Organisational culture”, Pitman Publishing, σελ.107, 1995
40. Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995, σελ. 127
41. Μπουραντάς Δ. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1984, σελ. 22-30
42. Μπουραντάς Δ. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1984, σελ. 31-38
43. Berdwell I. and Holden L., Human Resource Management σελ. 40 & Μπουραντάς Δ. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1984, σελ. 38-45
44. Παναγιωτοπούλου Ρ (1997)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 146