

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΩΝ.**

ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



Φωτογραφία της Τράπεζας της Ελλάδος

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ

ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	04
---------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρα.....	06
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα....	08
1.3 Κουλτούρα ως περιγραφικός όρος.....	11
1.4 Λειτουργίες της κουλτούρας.....	12
1.5 Κουλτούρα και κλίμα της οργάνωσης.....	12
1.5.1 Κλίμα και διαφορετικότητα.....	14
1.6 Κουλτούρα ως υποχρέωση.....	15
1.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή.....	16
1.8 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τον Schein.....	17
1.9 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας στη διαχείριση της οργάνωσης.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theories).....	24
2.3 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη.....	26
2.4 Βασικά ηγετικά στυλ.....	27
2.5 Μοντέλα ηγεσίας και η θεωρία του κύκλου ζωής.....	32
2.6 Τύποι ηγεσίας.....	34
2.7 Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ποιες επιρροές δέχθηκε ο θεσμός της τράπεζας τα τελευταία χρόνια και πώς παρουσιάζεται σήμερα.....	40
3.1.1 Εισαγωγή.....	40
3.1.2 Οι κρίσεις που δέχθηκε ο τραπεζικός κλάδος τα τελευταία χρόνια.....	40
3.1.3 Η Ελλάδα ως χρηματοπιστωτικό κέντρο μεγάλης περιφερειακής εμβέλειας.....	42
3.1.4 Τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα.....	43
3.1.5 Το ανθρώπινο δυναμικό και η κουλτούρα στις ελληνικές τράπεζες.....	46
3.2 Ποιο το επίπεδο των ελληνικών τραπεζών σε σχέση με εκείνες της Ευρώπης.....	48
3.2.1 Εισαγωγή.....	48
3.2.2 Τα πλεονεκτήματα των ελληνικών τραπεζών	49
3.2.3 Που υστερούν οι ελληνικές τράπεζες σε σχέση με τις ευρωπαϊκές.....	50
3.2.4 Πώς διαγράφεται η θέση των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	52
3.2.5 Που θα πρέπει να επενδύσουν οι ελληνικές τράπεζες για να αντεπεξέλθουν στα ευρωπαϊκά πρότυπα.....	53
3.3 Ποιες είναι οι τάσεις και οι προοπτικές για το μέλλον των ελληνικών τραπεζών.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Γενικά στοιχεία για την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος.....	57
4.2 Δραστηριότητες Α.Τ.Ε.....	58
4.3 Όραμα της Α.Τ.Ε.....	59

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

4.3.1	Η φιλοσοφία Atebank.....	59
4.4	Στόχοι της τράπεζας.....	60
4.5	Ανθρώπινο δυναμικό της Atebank.....	61
4.6	Οργανωτική δομή των κεντρικών υπηρεσιών και του δικτύου.....	63
4.7	Κανάλια διανομής.....	65
4.8	Η θέση και ο ρόλος του εργαζομένου.....	69
4.8.1	Θέση και ρόλος του εργαζομένου σε κατάσταση της Atebank.....	69
4.9	Ο όμιλος ΑΤΕ.....	71
4.10	Το δίκτυο της Atebank.....	72
4.11	Συμπεράσματα.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο		
5.1.	Στόχος - Μεθοδολογία Έρευνας – Δείγμα.....	74
5.2.	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	75
5.2.1	Εισαγωγή.....	75
5.2.2	Αποτελέσματα της οργανωσιακής κουλτούρας.....	76
5.2.3	Αποτελέσματα της ηγεσίας.....	78
5.2.4	Αποτελέσματα που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο.....	80
5.2.5	Συμπεράσματα.....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....		82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		86

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα κάθε επιχείρησης. Μορφοποιείται και κατευθύνεται από ηγέτες και άλλα υψηλά ιστάμενα στελέχη, τα οποία χρησιμοποιούν την εμπειρία τους για να μεταδώσουν τις γνώσεις, επηρεάσουν τη διαδικασία μάθησης και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον προσδοκιών που διαμορφώνει και στηρίζει επιθυμητά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά, όταν εμφανίζονται είναι μετρήσιμα και επιβραβεύονται.

Το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν και συμβάλλουν στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ποικίλει και αποτελείται από παραμέτρους, οι οποίες πολλές φορές δεν είναι εύκολο να ανιχνευθούν. Αδιαμφισβήτητα όμως, στοιχεία όπως, η οργανωσιακή δομή, οι ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η εμπειρία και οι στόχοι των διοικούντων, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή οργανισμός, οι προκλήσεις και οι απειλές καθώς και ο ανταγωνισμός συμβάλλουν στην διαμόρφωση αυτής της αφηρημένης έννοιας.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μία προσπάθεια προσέγγισης τόσο του όρου οργανωσιακή κουλτούρα όσο και της έννοιας της ηγεσίας δηλαδή διάφορων θεωριών ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά μέσα από την ματιά κάποιων συγγραφέων ,οι οποίοι προσπάθησαν ο καθένας από την δική του οπτική γωνία να δώσει μια σαφής εξήγηση.

Επίσης δίνεται έμφαση στον τραπεζικό κλάδο. Τις κρίσεις που πέρασε στα προηγούμενα χρόνια, που βρίσκεται αυτή τη στιγμή, ποια είναι τα πλεονεκτήματα των ελληνικών τραπεζών και που υστερούν σε σχέση με τις

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

άλλες τράπεζες της Ευρώπης καθώς και τις προοπτικές που παρουσιάζονται για το μέλλον.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εξέταση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος, μία από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται οι δραστηριότητες, το όραμα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα κανάλια διανομής κ.α.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις ,αξίες ,νόρμες. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης , είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μια άλλη, είναι οι διαδικασίες , το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων , είναι δηλαδή μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, που περιβάλλει όλους τους ανθρώπους και μοιράζεται με αυτούς που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης και μεταξύ των ατόμων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Περιλαμβάνει κανόνες, τρόπους συμπεριφοράς, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης, ενώ συγχρόνως δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπόλοιπους. Με αυτό τον τρόπο η οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες και την τοπική κοινωνία με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει 4 βασικά σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Robbins (1993) τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- Η **ταυτότητα του μέλους**, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους.
- Η **έμφαση στην ομάδα**, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες
- Η **εστίαση στους ανθρώπους**, ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της οργάνωσης
- Ο **έλεγχος**, ο βαθμός στον οποίο οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της συμπεριφοράς.
- Η **ανοχή στον κίνδυνο**, ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι
- Τα **κριτήρια αμοιβής**, ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβών και παραγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση
- Η **ανοχή στη διαφωνία**, ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία
- Ο **προσανατολισμός στα μέσα- στόχους**, ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζει στα αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες
- Η **εστίαση στο ανοιχτό σύστημα**, ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον

1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν έχει έναν συγκεκριμένο ορισμό ούτε έχει προσδιοριστεί ακριβώς. Γι' αυτό το λόγο πολλοί ακαδημαϊκοί

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

προσπάθησαν να δώσουν από την δική τους σκοπιά, έναν ορισμό για την οργανωσιακή κουλτούρα ή το τι αποτελεί οργανωσιακή κουλτούρα.

Συνεπώς παρατίθενται παρακάτω, μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Deshpande and Webster (1989) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην οργάνωση.

Μετά από έρευνα του Deshpande και συνεργατών του σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς και μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και καινοτομία.

Μια άλλη θεωρητική προσέγγιση είναι αυτή που έκαναν οι Chatman and Caldwell , οι οποίοι έκαναν λόγο για επτά διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:

1. καινοτομία
2. σταθερότητα
3. σεβασμός στους ανθρώπους
4. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
5. προσανατολισμός στην ομάδα
6. προσανατολισμός στην λεπτομέρεια
7. επιθετικότητα

Κατά τον Scheyogg (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και που καθορίζουν την εικόνα της οργάνωσης. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Είναι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Σύμφωνα με τον ίδιο, δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και η πραγμάτωση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, τα συγκινησιακά εμπόδια, και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.

Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο οργάνωσης.

Για τον Sonnenfeld (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι:

1. **Academy culture**: Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. **Baseball team**: Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν (διαφήμιση, τραπεζικός τομέας)
3. **Club culture**: Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

4. **Fortress**: Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων).

1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡΟΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά (της οργαν. κουλτούρας), κατά πόσο τους αρέσουν ή όχι. Αυτός είναι ένας περιγραφικός όρος. Αυτό είναι σημαντικό διότι διαφοροποιεί αυτή την έννοια από την ικανοποίηση της δουλειάς. Έρευνα πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα έψαχνε να μετρήσει το πώς οι εργαζόμενοι βλέπουν τον οργανισμό τους. Υπάρχουν αντικειμενικές και εκπληρώσιμες προσδοκίες ; Ανταμείβει ο οργανισμός την καινοτομία;

Σε αντίθεση, η εργασιακή ικανοποίηση ψάχνει να μετρήσει τις απαντήσεις από το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό σχετίζεται, με το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τις προσδοκίες του οργανισμού, πρακτικές ανταμοιβής και μεθόδους μεταχείρισης της διαμάχης μεταξύ των μελών. Ωστόσο οι δύο όροι αναμφισβήτητα έχουν χαρακτηριστικά που συμπίπτουν εν μέρει, ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα είναι περιγραφικός ενώ η εργασιακή εμπειρία είναι υπολογίσιμη.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η κουλτούρα εκτελεί έναν αριθμό από λειτουργίες μέσα σ' ένα οργανισμό. Πρώτον έχει ένα προσδιοριστικό ρόλο, που αυτός είναι να δημιουργεί διακρίσεις μεταξύ ενός οργανισμού και άλλων οργανισμών. Δεύτερον, η κουλτούρα δίδει μία αίσθηση ταυτότητας για τα μέλη του οργανισμού. Τρίτον, η κουλτούρα διευκολύνει τη παραγωγή υποχρεώσεων σε κάτι μεγαλύτερο από ένα ιδιαίτερο προσωπικό ενδιαφέρον.

Τέταρτον, επαυξάνει το σύστημα της κοινωνικής σταθερότητας. Η κουλτούρα είναι μια κοινωνική κόλλα που βοηθάει να κρατάει τον οργανισμό μαζί, με το να εξασφαλίζει τα απαραίτητα "στάνταρ" για το τι οι εργαζόμενοι πρέπει να λένε και να κάνουν. Τέλος, η κουλτούρα χρησιμεύει ως ένας μηχανισμός έλεγχος που αυτός οδηγεί και διαμορφώνει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζόμενων

1.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το **κλίμα** και η **κουλτούρα**. Όμως οι δύο έννοιες διαφέρουν διότι η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από παλιούς και νέους ηγέτες, γεγονότα, ιστορία, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που

κάνουμε πράγματα», οι κανόνες, οι παραδόσεις. Από την άλλη πλευρά το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της οργάνωσης που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην οργάνωση.

Οι Moran και Volkwien (1992) υποστηρίζουν ότι κλίμα και κουλτούρα είναι συσχετιζόμενοι όροι. Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες. Ο Schneider (1994) παρατήρησε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και έδωσε τον ορισμό ότι το κλίμα είναι “η ατμόσφαιρα η οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές” της εταιρίας ή του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ταξινομούν τις εμπειρίες και τα γεγονότα, τις αποκωδικοποιούν σε συναισθήματα διαμορφώνοντας έτσι στάσεις που συμβάλλουν στη βάση σχηματισμού του κλίματος. Για το λόγο αυτό το κλίμα εξαρτάται σημαντικά από τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες.

Η κουλτούρα περιγράφεται ως μια έννοια που αναφέρεται στο ευρύτερο σχέδιο του οργανισμού όπως αυτό προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του (Schneider 1994). Η συμπεριφορά των ανωτάτων στελεχών παίζει πρωταρχικό ρόλο στην διαμόρφωση της κουλτούρας. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες θέτουν προτεραιότητες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας.

Τόσο οι ερευνητές της κουλτούρας όσο και οι ερευνητές του κλίματος φαίνεται να συμφωνούν στην άποψη ότι και τα δύο επηρεάζονται σημαντικά από τη συμπεριφορά και στάση της ανώτερης διοίκησης. Η ιεραρχική ταξινόμηση των προτεραιοτήτων από τη διοίκηση οδηγούν στην ανάλογη κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας και του κλίματος από τους εργαζόμενους. Η διαφορά έγκειται στο ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται βάση ανθρωπολογικών και κοινωνικών κριτηρίων ενώ το

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

κλίμα βάση ψυχολογικών κριτηρίων. Οι δείκτες της κουλτούρας ερμηνεύονται κυρίως μέσω ποιοτικών δεδομένων όπως επιτόπια παρατήρηση και συνεντεύξεις ενώ το κλίμα βάσει ποσοτικών μεθόδων όπως κλίμακες στάσεων.

Στη συγκεκριμένη έρευνα η κουλτούρα προσεγγίζεται κατά το μοντέλο Reicher and Schneider (1990), σαν ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων οι οποίες καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού και το κλίμα σαν κλώνος της κουλτούρας οριζόμενο από αντιλήψεις των ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς βασιζόμενο κυρίως σε εμπειρίες και βιώματα της οργανωσιακής διαδικασίας. Συγκεκριμένα η έρευνα διερευνά το κλίμα διαφορετικότητας όπως αυτό διαμορφώνεται από τις οργανωσιακές πολιτικές, κανονισμούς και αποφάσεις.

1.5.1 ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα τοποθετεί την επιτυχή διοίκηση της διαφορετικότητας μέσα από την ανάπτυξη θετικού κλίματος διαφορετικότητας.

Οι δύο ορισμοί κλίμα και διαφορετικότητα συνδυάζονται μέσα από το μοντέλο Kossek and Zonia (1993): το οργανωσιακό κλίμα μελετάτε από το ποσοστό δύναμης και πρόσβασης που κάθε ομάδα αναπτύσσει ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Υποστηρίζουν ότι η διάσπαση των ομάδων είναι προφανώς ο καλύτερος τρόπος μετατόπισης των πεποιθήσεων και στερεοτύπων έτσι ώστε να συγκλίνουν διαδικασίες ίσων ευκαιριών. Επικεντρώθηκαν στις αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, τις ηλικιακές διαφορές, τη διαφορετικότητα φύλου και

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

μελέτησαν τη συνολική συνεισφορά τους στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας. Απέδειξαν ότι οι άνδρες δυσκολεύονται να αντιληφθούν τα θετικά του κλίματος έναντι των γυναικών του δείγματος που χρησιμοποίησαν.

Επίσης οι μειονότητες αποδείχθηκαν πιο δεκτικές από ότι οι λευκές γυναίκες στην ανάδειξη θετικού κλίματος. Παρόλα αυτά το μοντέλο τους διέπεται από αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα δεν εξετάζουν τις ατομικές διαφορές και τα οργανωσιακά αποτελέσματα σαν σημαντικούς παράγοντες της έρευνας του κλίματος διαφορετικότητας μιας και συμπεριέλαβαν στην έρευνα δείγμα από μόνο έναν οργανισμό.

1.6. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ

Πολλές από τις λειτουργίες της κουλτούρας, σε γενικές γραμμές, είναι πολύτιμες τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους. Η κουλτούρα επαυξάνει τις οργανωσιακές υποχρεώσεις και αυξάνει τη συνέπεια της εργασιακής συμπεριφοράς. Αυτά είναι καθαρά οφέλη του οργανισμού. Από τη θέση του εργαζομένου, η κουλτούρα είναι πολύτιμη διότι μειώνει την αμφιβολία. Η κουλτούρα λέει στους εργαζόμενους πώς γίνονται τα πράγματα και το τι είναι σημαντικό.

Η κουλτούρα είναι υπαίτια, που οι μοιρασμένες αξίες δεν είναι σε συμφωνία με αυτές που θα μεγάλωναν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι το πιο πιθανόν να συμβαίνει όταν το οργανωσιακό περιβάλλον είναι δυναμικό. Όταν το περιβάλλον υφίσταται

μια γρήγορη αλλαγή, ίσως η καθιερωμένη οργανωσιακή κουλτούρα να μην είναι η κατάλληλη. Έτσι η σταθερότητα της συμπεριφοράς είναι ένα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό όταν αντιμετωπίζει ένα σταθερό περιβάλλον. Όμως αυτή η σταθερότητα, ίσως αποτελεί εμπόδιο για έναν οργανισμό και τον κάνει δύσκολο να ανταποκριθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

1.7. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι μια έννοια όπου από την φύση της κρύβει ένα δυναμισμό. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να τεθεί ένα θέμα προς διερεύνηση και μελέτη, κατά πόσο δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα παραμένει αναλλοίωτη μέσα στο χρόνο ή είναι ένα αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων και αναπροσαρμογών.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μια κίνηση της οργάνωσης για να διαφοροποιηθεί από την παρούσα κατάσταση προς μια διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις ωθούν γι' αλλαγή.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους.

Από την στιγμή που η οργάνωση ορίσει τους στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση των αναγκαίων αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

βελτιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενώ με την κατάλληλη διαχείρισή της μπορεί να αξιοποιήσει το εταιρικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Παλιότερα υπήρχε η απλή υπόθεση ότι αν μια οργάνωση έχει ισχυρή κουλτούρα, παρουσιάζοντας ένα αποτελεσματικό πακέτο, πιστεύω και συμπεριφορών, αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιάσει μεγάλη παραγωγικότητα. Αντιθέτως σήμερα, το ενδιαφέρον βρίσκεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, τις συνεργασίες και ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης.

1.8. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ SCHEIN

Η κουλτούρα σαν έννοια έχει μεγάλη ιστορία. Χρησιμοποιήθηκε από τους λαϊκούς ανθρώπους σαν μια λέξη υποδήλωσης σοφιστικισμού, όπως όταν λέγαμε ότι κάποιος είναι πολύ «μορφωμένος». Η κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε από τους ανθρωπολόγους για να αναφέρουν τα έθιμα και τις «ιεροτελεστίες» που οι κοινωνίες αναπτύσσουν κατά τη πορεία της ιστορίας τους. Τις τελευταίες δεκαετίες, χρησιμοποιήθηκε επίσης από μερικές οργανωσιακές έρευνες και διευθυντές για να υποδηλώσουν το κλίμα και τις πρακτικές που οι οργανισμοί αναπτύσσουν γύρω από την μεταχείριση των ανθρώπων ή να αναφέρουν την υιοθέτηση αξιών ενός οργανισμού. Οι διευθυντές μιλούν για ανάπτυξη του «σωστού είδους κουλτούρας» ή της «ποιότητας της κουλτούρας».

Η κουλτούρα προκύπτει από 3 πηγές:

1. τα πιστεύω, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ιδρυτών της οργάνωσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

2. την εμπειρία μάθησης των μελών της οργάνωσης
3. τα νέα πιστεύω, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που φέρνει ο ερχομός των μελών και ηγετών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η γλώσσα, παραδόσεις και συνήθειες της οργάνωσης, οι κανόνες, το κλίμα, οι ικανότητες που αποκτήθηκαν, η επίσημη φιλοσοφία της οργάνωσης, τα σύμβολα, οι μεταφορές, τα παραδείγματα, παγιωμένοι τρόποι σκέψης και δράσης.

Καθένας από αυτούς τους μηχανισμούς παίζει κρίσιμο ρόλο, αλλά ο μακράν σημαντικός για το ξεκίνημα της κουλτούρας είναι η επιρροή των ιδρυτών. Οι ιδρυτές όχι μόνο διαλέγουν τη βασική αποστολή και το περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο τα νέα μέλη της οργάνωσης θα λειτουργήσουν αλλά διαλέγουν και τα μέλη της οργάνωσης. Οι οργανισμοί οριοθετούν στόχους, έχουν ειδικούς σκοπούς και δημιουργήθηκαν διότι ένας ή περισσότεροι αντιλαμβάνονται ότι η συντονισμένη και συνεννοημένη ενέργεια από έναν αριθμό ατόμων μπορεί να πραγματοποιηθεί κάτι που δεν μπορεί να κάνει από μόνη της η ενέργεια.

Η διαδικασία σχηματισμού μιας κουλτούρας, σε κάθε περίπτωση, πρώτον είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας μικρής ομάδας ατόμων. Σε έναν οργανισμό, αυτή η διαδικασία θα κάνει ανάμιξη μερικών τύπων από τα επόμενα βήματα:

- Ο ιδρυτής φέρνει ένα ή περισσότερα άτομα και δημιουργεί έναν πυρήνα ατόμων τα οποία μοιράζονται ένα κοινό στόχο και ένα όραμα μαζί με τον ιδρυτή. Όλοι αυτοί πιστεύουν ότι η ιδέα είναι καλή, είναι πραγματοποιήσιμη και αξίζει να παρθούν κάποια ρίσκα και αξίζει να επενδύσεις χρόνο, χρήμα και ενέργεια που θα χρειαστεί.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- Τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας αρχίζουν να δημιουργούν έναν οργανισμό, με αυξανόμενα κεφάλαια, καινοτόμες ιδέες, συγχωνεύσεις, κατοχύρωση της περιοχής δράσης του.
- Έπειτα, άλλοι έρχονται στον οργανισμό και η κοινή ιστορία συνεχίζεται να «χτίζεται». Εάν τα μέλη παραμείνουν σταθερά και μοιράζονται εργασιακές εμπειρίες, αυτό θα φέρει ανάπτυξη των πεποιθήσεων γύρω από αυτούς, το περιβάλλον τους και πώς κάνουν πράγματα ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Η εξέλιξη της κουλτούρας είναι ένας από τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός προφυλλάσει την ακεραιότητα και την αυτονομία του, διαφοροποιεί τον εαυτό του από το περιβάλλον και παρέχει στον εαυτό του μια ταυτότητα.

Οι οργανώσεις που βρίσκονται στο μέσο της ζωής τους, η αλλαγή είναι πιο δύσκολη γι' αυτό είναι σημαντικό ο ηγέτης να διαθέτει ικανότητες διαχείρισης της κουλτούρας. Ο Schein διακρίνει 3 στάδια στη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας.

1. Unfreezing

Το στάδιο αυτό απαρτίζεται από τρεις διαφορετικές διαδικασίες, όπου καθεμία από αυτές πρέπει να παρουσιάζει ένα συγκεκριμένο βαθμό στο σύστημα, για να προξενήσει κινητοποίηση αλλαγής.

2. Cognitive Restructure

Σε αυτό το στάδιο η διαδικασία αλλαγής εμφανίζεται στην ανάγκη της συμπεριφοριακής αλλαγής. Έπειτα αναφέρεται στον επανακαθορισμό νέων δεδομένων.

3. Refreezing

Αφορά το τελικό στάδιο υλοποίησης της νέας κουλτούρας και την ανάγκη εμπέδωσής της μέχρι την σταθεροποίησή της.

Στις Οργανώσεις που βρίσκονται στη μέση ηλικία ζωής τους η κουλτούρα καθορίζει την **ηγεσία** αντικαθιστώντας τους ιδρυτές από νέας γενιάς διευθύνοντες συμβούλους. Εφόσον κατανοήσουν την κουλτούρα θα αποφασίσουν τι πρέπει ν' αλλάξει.

Όταν οι Οργανώσεις μπαίνουν σε περίοδο ωριμότητας και ύφεσης, σημάδι ίσως μιας παρωχημένης κουλτούρας, οι ηγέτες οφείλουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία αλλαγής σε πιο διεισδυτικό επίπεδο. Τότε οι ηγέτες με στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επιθυμητοί. Για να έχουμε οργανωσιακή κουλτούρα που να υποστηρίζει τη **διαχείριση της γνώσης** είναι υποχρεωτική μια ηγεσία που να πιστεύει σ' αυτήν. Διαφορετικά δεν θα είναι ικανή να κινητοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια κουλτούρα υποστήριξης της γνώσης. Τα συστήματα, οι δομές και οι πηγές θ' αντανακλούν τα πιστεύω των ηγετών. Οι ηγέτες είναι δημιουργοί του οργανωσιακού κλίματος οι οποίοι μεσολαβούν ώστε η εργασιακή κοινότητα να είναι ασφαλής και να υποστηρίζει την εκμάθηση. Πρότεινε το μοντέλο της Ηγεσίας Γνώσης ως μια συμμετοχική διαδικασία που δημιουργεί το κλίμα εκείνο υποστήριξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και εμπνέει τους υπαλλήλους προς μια συνεχή ανάπτυξη.

Τα κριτήρια για μια ηγεσία διαχείρισης γνώσης είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών διαχείρισης γνώσης, η απασχόληση σωστών υπαλλήλων και η κινητοποίησή τους για συνεχή εκμάθηση, επικοινωνία και μοίρασμα γνώσεων με άλλους, οικοδόμηση αυθεντιών στην επαγγελματική γνώση, καλλιέργεια δεξιοτήτων για οικοδόμηση εμπιστοσύνης διαμέσου διαλόγου, πειθούς και νοητικής δύναμης εντεταλμένοι να δρουν για το

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

μοίρασμα της γνώσης, τη χρήση συμμετοχικών διαδικασιών αποφάσεων, δεξιότητες εκπαίδευσης, ικανότητα, τιμιότητα, δικαιοσύνη.

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι το σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη είναι η δημιουργία και η διοίκηση της κουλτούρας και το μόνο ταλέντο τους να μπορούν να καταλάβουν και να δουλεύουν με την κουλτούρα. Μια πρόκληση της Ηγεσίας είναι η διοίκηση διαφορετικών τύπων κουλτούρας καθώς και η εξασφάλιση ότι οι αλλαγές θα πετύχουν.

1.9. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η σημασία της γνώσης είναι τεράστια για την οργάνωση. Οι Baker and Baker πιστεύουν ότι:

1. ο πλούτος προέρχεται από την γνώση και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης
2. οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ρεζερβουάρ της γνώσης
3. ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί συνεχή εκμάθηση
4. η καινοτομία πηγάζει από την εφαρμογή της γνώσης
5. εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης είναι πολύ σημαντική η γνωστική συναλλαγή.

Σύμφωνα με τους προαναφερόμενους, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η καρδιά της διαχείρισης γνώσης, αφού αυτή έχει να κάνει με την αλλαγή συμπεριφοράς των μελών για να καταστήσει την εμπειρία και την επιδεξιότητα διαθέσιμη στους άλλους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Η παραγωγή και η εφαρμογή της γνώσης έχει κεντρική σημασία για την προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματική ευημερία. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κεντρικό εργαλείο προσαρμογής στα νέα δεδομένα και προκλήσεις. Οι παραγωγικές ηλικίες χρειάζονται νέες γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη ανταπόκριση στην κοινωνία της γνώσης, την καινοτομία, την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής νέων τεχνολογιών.

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θέση τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία.

Παρακάτω,

παρουσιάζονται μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια της ηγεσίας από ορισμένους ακαδημαϊκούς.

Σύμφωνα με την Μ. Ζαβλανού ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σε μια οργάνωση, αλλά και των αλλαγών που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στην οργάνωση.

Εν συνεχεία ο Robbins διατύπωσε ότι, ηγεσία είναι η ικανότητα επηρεασμού ενός συνόλου ανθρώπων προς την επίτευξη των στόχων. Η πηγή αυτής της επιρροής είναι (τυπική), όπως εκείνη που εξασφαλίζεται από την κυριότητα της διευθυντικής θέσης σε έναν οργανισμό. Από τότε που οι

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

διευθυντικές θέσεις μαζί με κάποιους βαθμούς ορίστηκαν τυπική εξουσία, ένας ιδιαίτερος ηγετικός ρόλος ίσως θεωρείται ως ένα αποτέλεσμα της θέσης που κρατάει αυτός ή αυτή στον οργανισμό. Αλλά όλοι οι ηγέτες δεν είναι διευθυντές, ούτε όλοι οι διευθυντές είναι ηγέτες. Γιατί αυτό που παρέχει ένας οργανισμός στους διευθυντές τους με συγκεκριμένες ιδεολογίες, είναι η μη σιγουριά του οργανισμού ότι οι διευθυντές αυτοί είναι να ηγούνται αποτελεσματικά.

Μια άλλη προσέγγιση στον ορισμό της ηγεσίας είναι αυτή που έδωσε ο Yukl (1989), ο οποίος είπε ότι η ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (Trait Theories)

Πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι ερευνητές στις μελέτες τους προσπαθούσαν να εντοπίσουν βιογραφικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συναισθηματικά, σωματικά, πνευματικά, και άλλα προσωπικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών. Σε μια επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948 ο Stodgill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε 6 κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

1. Σωματικά χαρακτηριστικά: όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος
2. Κοινωνικό υπόβαθρο: όπως μόρφωση, κοινωνική θέση, κινητικότητα
3. Χαρακτηριστικά ευφυΐας: όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου
4. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερίκευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση
5. Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα: όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών, και προσαρμοστικότητα στο έργο.
6. Κοινωνικά χαρακτηριστικά: όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία

Σύμφωνα με τον Robbins, εάν περιγράφαμε έναν αρχηγό βασισμένο σε βασικές έννοιες, και τον παρουσιάζαμε σήμερα στα MME, η πιθανή λίστα χαρακτηριστικών θα ήταν: ευφυΐα, χάρισμα, αποφασιστικότητα, ενθουσιασμός, δύναμη, γενναιότητα, αυτοπεποίθηση.

Έρευνα για τα χαρακτηριστικά, όπως αυτά που καταγράφηκαν στη λίστα πιο πριν, ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, που απασχόλησαν τους πιο πρόσφατους ψυχολόγους, οι οποίοι μελέτησαν την ηγεσία, επιχειρώντας να αναπτύξουν θεωρίες για τα χαρακτηριστικά ηγετών.

Εάν η γενική έννοια των χαρακτηριστικών ήταν να εξασφαλίσουν ισχύ οι ηγέτες, θα έπρεπε να είναι ειδικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχουν όλοι τους. Μία ανασκόπηση είκοσι διαφορετικών μελετών,

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

προσδιόρισαν κοντά 80 χαρακτηριστικά ηγεσίας. Αλλά μόνο πέντε από αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν κοινά 4 ή 5 έρευνες.

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από τα εξής:

- Στην επίδοση της ομάδας
- Στην επίτευξη των στόχων
- Στην ανάπτυξη της ομάδας
- Στην ετοιμότητα της ομάδας
- Στην ικανότητα της ομάδας για αντιμετώπιση κρίσεων
- Στην ικανοποίηση των υφισταμένων
- Στην αφοσίωση των υφισταμένων στους στόχους
- Στην ψυχική υγεία και στην προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης «του στυλ ηγεσίας», είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και των ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης.

Μία από τις πιο γνωστές ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή, είναι του Πανεπιστημίου της πολιτείας

του Οχάιο. Οι μελέτες είχαν σαν στόχο να διατυπώσουν μια συγκεκριμένη θεωρία της ηγεσίας. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

γνωρίσματα του ηγέτη και περιέγραψαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα σε μία ομάδα ή οργάνωση.

Στη σημερινή όμως εποχή της αβεβαιότητας ο ηγέτης δεν μπορεί από μόνος του να εγγυηθεί τη σταθερότητα. Εταιρείες κολοσσοί κλονίζονται από τη μια στιγμή στην άλλη, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται, καινούργιοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προτιμήσεις. Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία της γνώσης κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κινδύνους από ποτέ άλλοτε. Ενώ

λοιπόν στο παρελθόν η διαχείριση του κινδύνου ήταν κυρίως υπόθεση της ηγεσίας, σήμερα στην εποχή της αβεβαιότητας, της γνώσης και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα και η βάσει αρχών αυθόρμητη συνεργασία.

2.4 ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Το ηγετικό πρότυπο (τρόπος, στυλ) μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην οργάνωση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή διότι όλοι

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

συμφωνούν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους με τον έναν ή τον άλλο από τους παρακάτω δύο τρόπους: α) μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν ή β) μπορούν να

μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου και ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων(στυλ), ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δύο ακραίων θέσεων. Ακόμα υπάρχει και ένας άλλος τρόπος, το *laissez – faire*, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Παρακάτω θα περιγραφούν πέντε ηγετικά στυλ ή τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη.

Είναι ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος (*laissez – faire*), ο πειστικός και ο δημοκρατικός.

Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος

Ο ηγέτης που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα «ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα της οργάνωσης. Ο ηγέτης που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

και ενδιαφέρεται μόνο για την επίτευξη των στόχων. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με κάθε υφιστάμενο χωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη της οργάνωσης μέσα στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες και παραμένει

μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία.

Τέλος, δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας.

Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος

Ο ηγέτης που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς, λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας.

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει ρόλο του μεγαλύτερου αδελφού και όχι του αυστηρού γονέα. Η μονάδα της οργάνωσης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο, παρ' όλο που στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο.

Ο ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς laissez - faire

Ο ηγέτης που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομα με το laissez – faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα» ενώ παραμένει μέσα στην οργάνωση. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του laissez – faire, εφαρμόζεται σπάνια στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα.

Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτήρα τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της οργάνωσης και παραιτείται από τις ευθύνες. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης. Το άτομο που έχει αυτόν το προσανατολισμό στη διοίκηση, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο. Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Με τον τρόπο διοίκησης laissez – faire, το άτομο είναι παρών στην οργάνωση, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία της.

Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει η οργάνωση και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων.

Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την εκπλήρωση των στόχων όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το laissez – faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή, αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την επίτευξη και μόνο των στόχων ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο.

Ο πειστικός τρόπος υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν του λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον τρόπο αυτό ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της οργάνωσης και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Οι απαιτήσεις της οργάνωσης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού στυλ στη

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα, και το ηθικό των υπαλλήλων.

Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων της οργάνωσης και στη χρησιμοποίηση του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διάφορων προβλημάτων.

2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

A) Το μοντέλο ηγεσίας Vroom - Yetton

Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν 5 στυλ ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Αυταρχικός 1 , ο ηγέτης λύνει μόνος του το πρόβλημα
- Αυταρχικός 2 , με το πρόβλημα να λύνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών μέσα από την ομάδα
- Συμβουλευτικός 1 , συζητάει το πρόβλημα μεμονωμένα και στο τέλος αποφασίζει μόνος του
- Συμβουλευτικός 2, όπου γίνεται ανοιχτή συζήτηση με το σύνολο της ομάδας αλλά παίρνει την απόφαση μόνος του
- Ομαδικού τύπου 2 , συζητάει με τους υφισταμένους ως ομάδα και προεδρεύοντας ψάχνει μαζί τους μία λύση αποδεκτή από όλη την ομάδα

B) Το ενδεχομενικό μοντέλο του F.Fielder(1967)

Ο F.Fielder, ένας από τους ηγέτες της ενδεχομενικής σχολής, υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ εξαρτάται από την ποιότητα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα έρθει με την εκπαίδευση των ηγετών αλλά και του περιβάλλοντος όπου δρουν προκειμένου ν' αποδώσουν.

Οι κεντρικές έννοιες είναι **1.** η κατάσταση που προσδιορίζεται από τις σχέσεις ηγετών-μελών, τη δομή καθηκόντων και τη δύναμη θέσης του ηγέτη. Όταν οι σχέσεις είναι καλές και η δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης ισχυρές τότε υπάρχει ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη, **2.** το στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και τις σχέσεις ή προσανατολισμένο στο έργο και το καθήκον, το οποίο ως πιο αυταρχικό ενδείκνυται σε ακραίες καταστάσεις (πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς).

Γ) Η θεωρία του κύκλου ζωής (Situational theory, Hersey and Blanchard, 1993)

Η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα των εργαζομένων ενώ οι διαστάσεις ηγεσίας είναι η συμπεριφορά έργου (ορισμός ρόλων) και η συμπεριφορά σχέσεων (υποστήριξη ομάδων). Όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο οι ηγέτες θα πρέπει να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων. Ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας και το επίπεδο ανάπτυξης (ικανότητες-δέσμευση) αντιστοιχεί και κάποιο στυλ ηγεσίας όπως το διευθυντικό για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό για υπαλλήλους με βαθιά ωριμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία κινείται ανάλογα με την κατάσταση οπότε δεν υπάρχει ένα μόνο σωστό στυλ αν και πάντα τείνουμε να έχουμε προτίμηση για κάποιο.

2.6 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

A) Ηγεσία στην Υπηρεσία της Οργάνωσης και των εργαζομένων (Servant leadership)

Πολλές φορές η ομάδα γίνεται μη λειτουργική επειδή ο ηγέτης δεν έχει χρόνο να μοιραστεί την εικόνα ενός προβλήματος με τα μέλη μιας ομάδας. Είναι πολύ απασχολημένος για να ακούσει και εστιασμένος στον εαυτό του για να συνειδητοποιήσει ότι η συνολική εξυπνάδα είναι ανώτερη από αυτήν ενός ατόμου.

Ο R. Greenleaf (1977) εμπνευστής της ιδέας του servant leadership παρατήρησε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες καθοδηγούν με διαφορετικούς τρόπους. Αντί να εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, έχουν ως όραμα την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους. Χρησιμοποιούν καθημερινά προκλήσεις ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη κρίσης και ικανότητας λήψης αποφάσεων στο κάθε μέλος της ομάδας. Ακούν περισσότερο και δίνουν λιγότερο εντολές. Έθεταν καλές ερωτήσεις όχι για να ταπεινώσουν τον συνάδερφο ή να τον παγιδεύσουν αλλά για να του αυξήσουν την ικανότητα να βλέπει όλες τις πλευρές μιας πρόκλησης και να διακρίνει τα εμπόδια πριν συμβούν.

Ένας servant leader δεν κινητοποιείται από την ανάγκη για δύναμη, γόητρο, υλικές ανταμοιβές αλλά επιθυμεί να προσδώσει αξία κάνοντας οτιδήποτε υποστηρίζει το μέγιστο καλό για όλους. Ακούει σε ένα επίπεδο

παραπέρα δίχως να ασκεί κριτική και επεξεργάζεται το σύνθετο και διαφορούμενο στο μυαλό του γνωρίζοντας ότι υπάρχουν 3-4 σωστές απαντήσεις σε ένα πρόβλημα, μοιράζεται το πρόβλημα και «προσκαλεί»

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ιδέες και προτάσεις, δίνει την κατεύθυνση, είναι βοηθός και δάσκαλος πρώτα και μετά ηγέτης, σκέφτεται και μετά αντιδρά, επιλέγει προσεκτικά την φρασεολογία, χρησιμοποιεί διαίσθηση και πρόβλεψη, βλέπει ολιστικά τα πράγματα ως ένας συστηματικός οραματιστής.

B) Χαρισματική ηγεσία των D.DenHartog,R.House,P.Hanges (1999)

Ο M.Weber από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, ευαισθησία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του Οργανισμού. Βέβαια υπάρχει και η αρνητική πλευρά του χαρίσματος που είναι η ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική χαρισματική ηγεσία όπως αυτή του Χίτλερ στη Γερμανία, τη περίοδο του 1940. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται ν' αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να αναδειχθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα που εμπεριέχει το αυταρχικό στυλ η ευαισθησία του ηγέτη μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία.

Γ) Οραματική ηγεσία (Visionary leadership) B. Nanus (1992)

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον Οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

επικεντρώνεται σε αξίες. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και να τους δείξει με ποιους τρόπους το όραμα θα γίνει εφικτό.

Δ) Πνευματική ηγεσία (E.Dent, M.Higgins, D. Wharff ,2005)

Ηγέτες που διοχετεύουν την πνευματικότητά τους στην εργασία αλλάζουν τις Οργανώσεις και τις μετατρέπουν από δραστηριότητες αποστολής σε χώρους όπου η ατομική και συλλογική πνευματικότητα ενθαρρύνονται και η πνευματική ανάπτυξη ολοκληρώνεται μέσα στην καθημερινή εργασιακή ζωή. Τέτοιου τύπου ηγέτες εμπνέουν και ενεργοποιούν συμπεριφορές στους υπαλλήλους βασισμένες στο νόημα και τον σκοπό παρά στην ανταμοιβή. Όμως έχει παρατηρηθεί ότι η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας αν και πρόκειται για μια έννοια όπου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αντί-υλιστική οδηγεί σε κερδοφορία.

Ε) Αυθεντική ηγεσία

Οι Avolio, Luthans, Walumbwa (2004) ορίζουν τους αυθεντικούς ηγέτες ως άτομα που γνωρίζουν καλά τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους, έχουν δηλαδή αυτογνωσία και οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται ως γνώστες αξιών και γνώστες τόσο των δικών τους δυνατοτήτων όσο και των άλλων, γνωρίζουν το πλαίσιο όπου ενεργούν και είναι αισιόδοξοι, ελπιδοφόροι, έμπιστοι, ηθικοί.

2.7 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ανάμεσα σ' έναν manager και έναν leader υπάρχουν καταρχήν διαφορές στην προσωπικότητα. Οι managers δίνουν έμφαση στον ορθολογισμό και τον έλεγχο, επιλύουν προβλήματα, είναι επίμονοι, εργατικοί, έξυπνοι, αναλυτικοί, ανεκτικοί και έχουν καλή διάθεση απέναντι στους άλλους ενώ οι leaders είναι λαμπεροί αλλά κάποιες φορές και μοναχικοί, έχουν αυτοέλεγχο, πάθος, φαντασία, αναλαμβάνουν ρίσκα και είναι ικανοί να καταστήσουν ορατό και επιτεύξιμο έναν στόχο.

Έχουν διαφορετικές στάσεις απέναντι σε στόχους. Οι managers υιοθετούν απρόσωπες στάσεις, αποφασίζουν ως προς τους σκοπούς βασισμένοι στην αναγκαιότητα αντί στην επιθυμία και γι' αυτό είναι δεμένοι με την οργανωσιακή κουλτούρα τους. Οι leaders είναι δραστήριοι και προάγουν τους στόχους τους αντί να αντιδρούν, σχηματίζουν ιδέες αντί να αντιδρούν σε αυτές, έχουν προσωπικό προσανατολισμό στους στόχους και παρέχουν όραμα που αλλάζει τον τρόπο που οι άλλοι σκέφτονται για το τι είναι επιθυμητό και αναγκαίο.

Διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις τους για την δουλειά. Οι managers παίρνουν αποφάσεις συνδυάζοντας και ισορροπώντας αντίθετες απόψεις, αξίες και ανθρώπους ενώ οι leaders αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις σε μακροχρόνια προβλήματα και εμπνέουν άλλους ανθρώπους να μοιραστούν μαζί τις ιδέες και τις προσδοκίες τους.

Ο Abraham Zaleznik από το πανεπιστήμιο του Harvard, συμφωνεί στο ότι οι leaders και οι manager είναι πολύ διαφορετικά είδη ανθρώπων. Διαφέρουν στην υποκίνηση και στο πώς σκέφτονται και αντιδρούν.

Οι manager τείνουν στο να υιοθετούν απρόσωπες και όχι παθητικές συμπεριφορές προς τους στόχους, ενώ οι leaders υιοθετούν μια προσωπική και ενεργή συμπεριφορά. Επίσης οι manager τείνουν να βλέπουν την εργασία

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

σαν μια διαδικασία που δίνει την δυνατότητα αναμειγνύοντας ένα συνδυασμό ανθρώπων και ιδεών να αλληλεπιδρά και να δημιουργεί στρατηγικές και να παίρνει αποφάσεις.

Οι ηγέτες δουλεύουν από υψηλές θέσεις και συχνά εκ φύσεως ψάχνουν το ρίσκο και το κίνδυνο, ειδικά όπου η ευκαιρία και η ανταμοιβή εμφανίζονται υψηλές.

Τέλος οι managers προτιμούν να δουλεύουν με ανθρώπους. Αποφεύγουν τις απομονωμένες ενέργειες διότι αυτό τους δημιουργεί άγχος. Συσχετίζουν τους ανθρώπους με το ρόλο που έχουν σε μία σειρά γεγονότων ενώ οι leaders οι οποίοι ασχολούνται με ιδέες, λειτουργούν περισσότερο με ενστικτώδης και εμπαθής τρόπους.

Παρακάτω παρουσιάζονται με απλά λόγια ποιες είναι οι διαφορές του ηγέτη και του manager:

- Ο manager διοικεί, ο ηγέτης καινοτομεί.
- Ο manager διατηρεί, ο ηγέτης αναπτύσσει.
- Ο manager δίνει έμφαση σε συστήματα και δομές, ο ηγέτης στους ανθρώπους.
- Ο manager βασίζεται στον συνεχή έλεγχο, ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη ο ίδιος.
- Ο manager εξετάζει την πολυπλοκότητα ενώ ο ηγέτης την αβεβαιότητα.
- Ο manager ενδιαφέρεται για την εύρεση των γεγονότων ενώ ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις.
- Ο manager ενδιαφέρεται για να κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης ενδιαφέρεται για να κάνει τα σωστά πράγματα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- Η βασική ανησυχία του manager είναι η αποδοτικότητα ενώ ο ηγέτης εστιάζει στην αποτελεσματικότητα.
- Ο manager δημιουργεί τις πολιτικές ενώ ο ηγέτης καθιερώνει τις αρχές.
- Ο manager « ακούει» την αγορά ενώ ο ηγέτης «ακούει» εκεί που δεν υπάρχει κανένας ήχος και βλέπει όταν δεν υπάρχει κανένα φως.
- Ο manager βρίσκει τις απαντήσεις και τις λύσεις ενώ ο ηγέτης διατυπώνει τις ερωτήσεις και προσδιορίζει τα προβλήματα.
- Ο manager ψάχνει τις ομοιότητες μεταξύ των τρεχόντων και προηγούμενων προβλημάτων ενώ ο ηγέτης ψάχνει τις διαφορές.
- Ο manager σκέφτεται ότι μια επιτυχής λύση σε ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί πάλι ενώ ο ηγέτης αναρωτιέται εάν το πρόβλημα σε μια νέα δυναμική περιβάλλοντος απαιτεί μια διαφορετική λύση.
- Ο manager αποδέχεται το κατεστημένο, ο ηγέτης προκαλεί το κατεστημένο

Οι Managers είναι καλοί στο να διατηρούν το κατεστημένο, να προσθέτουν σταθερότητα και τάξη σε αυτούς που έχουν βολευτεί μ' αυτό. Δεν τα καταφέρνουν να προκαλούν αλλαγές και να οραματίζονται το μέλλον. Όμως οι Ηγέτες είναι καλοί σ' αυτά ακριβώς, επειδή κινητοποιούν τα συναισθήματα των ανθρώπων, ανυψώνουν τις επιδιώξεις τους και τους πηγαίνουν προς νέες κατευθύνσεις, προσθέτοντας όραμα στην ζωή τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

3.1 ΠΟΙΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΔΕΧΘΗΚΕ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΤΑΙ ΣΗΜΕΡΑ

3.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον πυρήνα του χρηματοοικονομικού μας συστήματος, γι' αυτό και η κατάσταση του χρηματοοικονομικού συστήματος εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την χρηματοοικονομική κατάσταση των τραπεζών. Ο τραπεζικός κλάδος διαφέρει από τους υπολοίπους κλάδους της οικονομίας. Εξαιτίας του χρηματοδοτικού ρόλου που έχει, μπορούμε να πούμε ότι υποβοηθάει τους άλλους χρηματοδοτώντας τους και συνεπώς αποτελεί βάση των υπόλοιπων κλάδων. Εξαιτίας λοιπόν της χρηματοδοτικής στήριξης των τραπεζών, η ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας. Σημαντική για την ανάπτυξη της οικονομίας κρίνεται και η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, στην οποία συμβάλλει η εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Βέβαια, η παγκοσμιοποίηση των αγορών μεταβιβάζει εύκολα τις οικονομικές κρίσεις από χώρα σε χώρα και έτσι το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι τραπεζικοί οργανισμοί μεταβάλλεται συνεχώς.

3.1.2. ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΧΘΗΚΕ Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ.

Η διαρθρωτική κρίση που ξέσπασε στα μέσα της δεκαετίας του '70 , εκτός από μαζική ανεργία, υψηλό πληθωρισμό , χαμηλούς ρυθμούς

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

συσσώρευσης και ανάπτυξης σηματοδεύτηκε επίσης από αυξημένες ανάγκες δημοσίου δανεισμού, αυξανόμενο ανταγωνισμό εμπορικών τραπεζών και χρηματοπιστωτικών εταιριών.

Τα συγκεκριμένα φαινόμενα σε συνδυασμό με την αυξανόμενη χρήση της πληροφορικής και την αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων χρηματοπιστωτικών προϊόντων, οδήγησε σε μία αναδιάρθρωση των νομισματοπιστωτικών σχέσεων καθώς οι ήδη υπάρχουσες έρχονταν σε αναντιστοιχία με τις σύγχρονες απαιτήσεις της διεθνούς δράσης του τραπεζικού κεφαλαίου.

Έτσι από τις αρχές της δεκαετίας του '80 ξεκίνησε στις περισσότερες χώρες μαζική μεταβολή των εθνικών κανόνων ρύθμισης των χρηματοπιστωτικών σχέσεων και εφαρμογή της πολιτικής «φιλελευθεροποίησης» ή πολιτική «απορύθμισης». Τα χαρακτηριστικά της πολιτικής αυτής είναι τα εξής: Σταδιακή κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών, απορύθμιση των επιτοκίων και των τιμών των προσφερόμενων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, άνοιγμα των εθνικών αγορών στο διεθνή ανταγωνισμό, εφαρμογή νέων κανόνων ελέγχου και εποπτείας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σχετικά με την κεφαλαιακή επάρκεια. Μετά την κατάργηση των ρυθμίσεων στα επιτόκια, οι εμπορικές τράπεζες και οι άλλοι χρηματοπιστωτικοί φορείς απέκτησαν την ελευθερία επιλογής στο είδος και την απόδοση των προσφερόμενων υπηρεσιών, γεγονός που οδήγησε στην ένταση του μεταξύ τους ανταγωνισμού.

Επίσης η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των σύγχρονων συστημάτων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής άλλαξαν σχεδόν ριζικά τις μορφές και τους όρους προσφοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στα πλαίσια λειτουργίας, οργάνωσης και συνθηκών ανταγωνισμού των τραπεζικών και των άλλων χρηματοπιστωτικών φορέων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Ειδικότερα, η χρήση της πληροφορικής άλλαξε ριζικά τους όρους λειτουργίας των τραπεζών σε τρεις κυρίως τομείς. Α)στον τομέα διεκπεραίωσης των εργασιών και της διοίκησης Β)στον τομέα των χονδρικών τραπεζικών εργασιών Γ) στον τομέα των λιανικών τραπεζικών εργασιών. Επίσης η νέα τεχνολογία έχει βοηθήσει πάρα πολύ τις τράπεζες να προσφέρουν νέες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών μορφών συναλλαγών, όπως τη διάδοση του «πλαστικού χρήματος» δηλαδή πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες, «αυτόματες συναλλαγές», δηλαδή το δίκτυο των ΑΤΜ's, προσφορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο σπίτι.

3.1.3. Η ΕΛΛΑΔΑ ΩΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΓΑΛΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ

Στη χάραξη της στρατηγικής για την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού χρηματοοικονομικού συστήματος, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, όχι μόνο οι άμεσα ορατές αλλά και οι μελλοντικές παράμετροι ενός αυξανόμενου ανταγωνισμού στο χώρο της μεσογειακής λεκάνης.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ένα σύγχρονο τραπεζικό σύστημα αποτελεί μια από τις βασικές παραμέτρους προσέλκυσης ξένων επενδυτών.

Είναι πολλοί οι παράγοντες που θα κρίνουν την τύχη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, όπως το ευρύτερο πολιτικό και οικονομικό κλίμα, ο βαθμός παρέμβασης του κράτους στις τραπεζικές εργασίες, ο ρόλος που θα διαδραματίσουν οι εργαζόμενοι, η ικανότητα του συστήματος να εξασφαλίσει ικανούς managers με διεθνή εμπειρία, η σύγχρονη τεχνολογία, οι τηλεπικοινωνίες, το χρηματιστήριο.

3.1.4. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός κλάδος εξελίσσεται σε έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της οικονομίας μας. Έχει αφήσει πίσω του τα προβλήματα που αντιμετώπιζε παλαιότερα. Οι τράπεζες παρουσιάζουν αισθητή βελτίωση των οικονομικών τους δεδομένων και καινοτομούν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν προς τους πολίτες και προς τις επιχειρήσεις. Το τοπίο λοιπόν για τις ελληνικές τράπεζες είναι πολύ καλύτερο σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες και σημαντικό στοιχείο του δυναμισμού των ελληνικών τραπεζών είναι η σημαντική παρουσία που έχουν στην ευρύτερη περιοχή.

Οι ελληνικές τράπεζες πρωτοπορούν αναφορικά με την εξωστρέφεια και έχουν πια σημαντική παρουσία και τεχνογνωσία, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις πολύ μεγάλες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ελεγχόταν σε όλα τα επίπεδα με βάση κυβερνητικές ρυθμίσεις. Η έννοια του ανταγωνισμού ήταν άγνωστη αφού η κυβέρνηση ήλεγχε τις τιμές και τις πιστοδοτήσεις των τραπεζών. Η απελευθέρωση ήρθε με την κατάργηση των πιστωτικών ελέγχων, την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς, την απελευθέρωση των επιτοκίων, την ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και την ελεύθερη εγκατάσταση άλλων ευρωπαϊκών τραπεζών στην Ελλάδα. Οι περιορισμοί ρευστότητας σταδιακά εξαλείφθηκαν και δημιουργήθηκε ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τις τράπεζες, οι οποίες άρχισαν να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία χρηματοδοτικών και αποταμιευτικών προϊόντων, που έρχονταν να καλύψουν νέες

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

διαφοροποιημένες ανάγκες, προκειμένου ο κάθε καταναλωτής να μπορεί να επιλέξει το προϊόν που ανταποκρίνεται στο προφίλ και τις ανάγκες του. Έτσι από το 2003 έχουμε πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης με την κατάργηση των περιορισμών στα ποσοτικά όρια χορηγήσεων που ίσχυαν μέχρι τότε. Οι τράπεζες μπορούν πλέον να προσφέρουν:

- 2 Εξατομικευμένα προϊόντα, όπου οι όροι αποπληρωμής διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη
- 3 Προϊόντα για την αναχρηματοδότηση οφειλών με χαμηλότερα επιτόκια ,μεγαλύτερη διάρκεια και μικρότερη δόση
- 4 Δανειακά προϊόντα που αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη και ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες

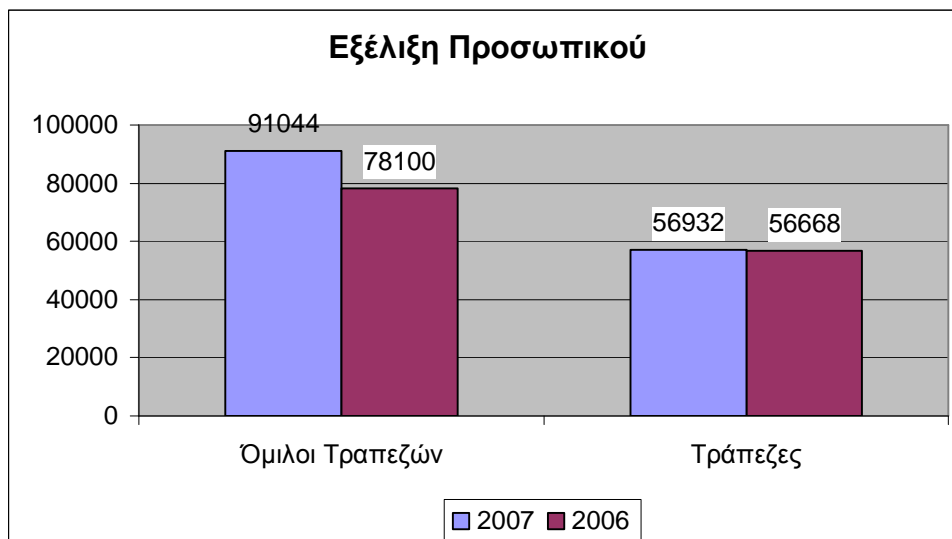
Μια άλλη προοπτική που ανοίγεται στις ελληνικές τράπεζες είναι η έντονη παρουσία τους στη ΝΑ Ευρώπη. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια, η οποία ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, διεύρυνε τους αναπτυξιακούς τους ορίζοντες. Απέκτησαν νέες δραστηριότητες, νέους πελάτες σε αγορές που παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης. Αν και τα σημερινά έσοδα ή κερδοφορίες των εγχώριων τραπεζών από τις εκεί δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν ένα μικρό μόνο μέρος των συνολικών τους μεγεθών, εντούτοις η σταθερή αυξανόμενη διείσδυση σε αυτές τις αγορές, διαμορφώνουν ασφαλέστερες συνθήκες αποκόμισης μακροπρόθεσμων ωφελειών. Είναι ενδεικτικό ότι εδώ και τουλάχιστον 6 χρόνια, οι επενδύσεις των ελληνικών εμπορικών τραπεζών σε χώρες όπως η Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, κ.λ.π.,

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

συνεχίζονται με αμειώτους ρυθμούς, και σήμερα η παρουσία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος εκεί είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Γενικά

το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία σχηματισμού μιας νέας δομής, όπου το μέγεθος των τραπεζών αυξάνεται και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών βελτιώνεται. Τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα για την κάλυψη των σύνθετων αναγκών των πελατών αλλά και για την αύξηση των εσόδων των τραπεζών είναι το leasing, τα swaps, τα options, τα ομολογιακά, τα Bank Assurance κ.α. Παράλληλα ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων όπως web banking, e-banking, ATMs. Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την αύξηση διατήρησης πελατών, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αναδιάρθρωση του προσωπικού εξυπηρέτησης. Προτεραιότητα αποτελεί η μέτρηση συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την Τράπεζα (Customer Value Management). Η Τράπεζα του 21 αιώνα βρίσκεται εκεί που βρίσκεται ο πελάτης, εκεί όπου εργάζεται, εκεί όπου διαθέτει τον ελεύθερο χρόνο του. Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον γίνεται μια πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες, δεδομένου ότι σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο αποτελεσματικές τράπεζες θα μπορέσουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους τον 21 αιώνα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.



- Το σύνολο του προσωπικού των τραπεζικών ομίλων ανήλθε σε 91.044 άτομα, αυξημένο κατά 16% από το 2006.
- Η αύξηση αυτή προέρχεται κυρίως από την εξαγορές των ελληνικών Τραπεζών στο εξωτερικό
- Ο αριθμός του προσωπικού στον ελληνικό χώρο παραμένει σχετικά σταθερός
- Η αποδοτικότητα του προσωπικού μειώθηκε κατά 7,2% το 2006
- Για τις μεγάλες τράπεζες η μείωση είναι 6,4% και για τις μικρές τράπεζες 8,4%.

3.1.5. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Βέβαια οι ελληνικές τράπεζες διαχωρίζονται στις ιδιωτικές και τις δημόσιες με κάποιες διαφορές στην κουλτούρα όμως και αυτές τείνουν να εξαλειφθούν στην προσπάθεια όλων των τραπεζών ν' ανταποκριθούν και να

προσαρμοστούν στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι διαφορές επικεντρώνονται στο περιβάλλον της δημόσιας τράπεζας, το οποίο είναι περισσότερο ελεγχόμενο και αυστηρά δομημένο. Το στυλ διοίκησης καθορίζεται από την προβλεψιμότητα και την σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων ενώ η έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της. Η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την αποφυγή της αβεβαιότητας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της. Οι ιεραρχικές δομές είναι ξεκάθαρες, τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται θα λέγαμε ως εκτελεστικά όργανα. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο έργο και χαμηλότερη στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας. Από την άλλη στις ιδιωτικές τράπεζες το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό-υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Οι ιεραρχικές δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ευνοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Δίνεται έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και την προώθηση των ικανότερων μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας.

Όσον αφορά στο **ανθρώπινο δυναμικό** υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξής του ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ελλάδα να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών.

Τα σημερινά τραπεζικά στελέχη υποχρεούνται να διαθέτουν σύνθετα προϊόντα σε απαιτητικούς και ενημερωμένους πελάτες σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Υποχρεούνται να μπορούν να ανταποκρίνονται στην ανάγκη εκτέλεσης πολλών εργασιών και να προσαρμόζονται στις οργανωτικές αλλαγές. Υποχρεούνται να έχουν ειδικές γνώσεις των τραπεζικών εργασιών αφού ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης και

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

πολυπλοκότητας των προϊόντων απαιτεί την ύπαρξη προσωπικού που να έχει την γνώση και την ικανότητα να παρέχει συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες

Όλο αυτό το πλέγμα συνθηκών και απαιτήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγεσίας που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων της τράπεζας προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζόμενων και τράπεζας.

Αποτελεί συμφέρον για την Τράπεζα να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της μέσα από διαδικασίες μάθησης καθιστώντας τους ικανούς στην αντιμετώπιση καταστάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών.

Επίσης να υπάρχει και ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που να καθορίζουν μια σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής, να δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία, να προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να πετύχουν, να «συγκρατεί» τους άξιους και ικανούς. Εκτός από την υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι η σημαντικότερη επένδυση που απαιτούν οι περιστάσεις.

3.2 ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΚΕΙΝΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

3.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, παρά τις σημαντικές υπηρεσίες που έχει προσφέρει στην ανάπτυξη του τόπου, βρίσκεται σήμερα σε μία

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

αποφασιστική καμπή, η οποία θα προδιαγράψει, όχι μόνο το μέλλον του ιδίου, αλλά και την πορεία της εθνικής μας οικονομίας γενικότερα. Κατά συνέπεια, αυτό που προέχει αυτή τη στιγμή είναι, να αναζητηθούν οι αναγκαίες εκείνες προσαρμογές που θα το καταστήσουν αποτελεσματικότερο και κατ' επέκταση ανταγωνιστικότερο. Οι χρηματοοικονομικές εξελίξεις, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε επίπεδο Ε.Ε., ασκούν σημαντική επιρροή επί των τραπεζικών μας πραγμάτων, στο μέλλον δε αναμένεται ότι ο παράγοντας αυτός θα έχει αποφασιστικότερη συμμετοχή στη διαμόρφωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

3.2.2. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Οι επιδόσεις των ελληνικών τραπεζών τα τελευταία χρόνια υπήρξαν γενικώς ικανοποιητικές. Οι τράπεζες αξιοποίησαν, σε σημαντικό βαθμό, τις δυνατότητες που τους προσέφερε η απελευθέρωση των αγορών και η αυξημένη ζήτηση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Η κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών ήταν κατά κανόνα υψηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ενώ το μέγεθός τους εξακολουθεί να είναι αρκετά μικρότερο.

Προκειμένου να αποκομίσουν πλήρως τα οφέλη που πηγάζουν από τη νομισματική Ένωση, οι τράπεζες ήταν έτοιμες να αντιμετωπίσουν την επερχόμενη πρόκληση από πλευράς ανταγωνισμού. Η παρουσία στα κυριότερα χρηματοοικονομικά κέντρα φαίνεται να αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία των ελληνικών τραπεζών.

Ακόμα η πολύμορφη και αυξανόμενη συνεργασία των ελληνικών τραπεζών με ξένα τραπεζικά και χρηματοοικονομικά συγκροτήματα, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη διεθνική τους δράση, δίνει στις τράπεζες

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

«πολυεθνικά» χαρακτηριστικά. Η πολύμορφη οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων κατατάσσει από κοινωνιολογική άποψη τον ηγετικό τους πυρήνα, στα μέλη της χρηματιστικής ελίτ της ευρωπαϊκής Οικονομίας.

Σαν πλεονέκτημα των ελληνικών τραπεζών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον λειτουργικό τους εκσυγχρονισμό, σε επίπεδα μάλιστα που αγγίζει το ρυθμό εκείνο του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Καθοριστικός λοιπόν, παράγοντας ανοδικής πορείας των ελληνικών τραπεζών, ήταν και είναι ο έγκαιρος προσανατολισμός στην προσφορά νέων τραπεζικών «προϊόντων» και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, καθώς επίσης η χρήση νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας όπως και προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

3.2.3. ΠΟΥ ΥΣΤΕΡΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ

Όπως αναφέρθηκε, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται σε αποφασιστικό σημείο καμπής. Στα επόμενα χρόνια είναι βέβαιο ότι οι ελληνικές τράπεζες και τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα θα αντιμετωπίσουν τον διεθνή ανταγωνισμό λόγω των μεταβολών και των εξελίξεων που συντελούνται στον διεθνή τραπεζικό χώρο, της ανάπτυξης της τεχνολογίας και των νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αναπτυξιακές απαιτήσεις της ελληνικής οικονομίας, θα πρέπει να προχωρήσουν στις αναγκαίες προσαρμογές ώστε να επιτύχουν στο έργο τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Με την στρατηγική αναμόρφωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, εγκαινιάζεται μία δυναμική διαδικασία μετασχηματισμού και μετεξέλιξης των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες πρέπει να προσαρμοστούν στις διεθνείς εξελίξεις του τομέα και στις αναπτυξιακές επιλογές της ελληνικής οικονομίας με ταχύ ρυθμό.

Οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις και οι σημαντικές μεταβολές στον τραπεζικό τομέα συντέλεσαν στην εξέλιξη και στη συνέχεια στην εξάπλωση των νέων τεχνολογιών στις τράπεζες. Παράλληλα, τα νέα τραπεζικά προϊόντα δεν επέφεραν μόνο μεταβολές στην οργάνωση των τραπεζών, στις εργασιακές σχέσεις, αλλά και στις σχέσεις με το κοινό και τις επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας στις τράπεζες, η λεγόμενη ηλεκτρονική τραπεζική, έχει βελτιώσει τα συστήματα πληρωμών με τη χρησιμότητα των δικτύων αυτόματης καταβολής μετρητών, των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ATM'S), την ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων και ακόμη την τραπεζική εξυπηρέτηση στο γραφείο ή ακόμα και στο σπίτι (office, home banking).

Οι πιο πάνω σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες μαζί με κάποιες άλλες εξυπηρετήσεις στις πληρωμές, αν και έχουν προσφερθεί τα τελευταία χρόνια από τις ελληνικές τράπεζες, αναμένεται να αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον αναμένεται και η εφαρμογή στις τράπεζες της νέας τεχνολογίας της πληροφορικής με στόχο την πληρέστερη παροχή πληροφοριών προς το κοινό και τις επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα της προσφοράς των σύγχρονων τραπεζικών υπηρεσιών θα είναι η ενημέρωση, ο εθισμός του κοινού στη χρησιμοποίησή τους, καθώς και η μείωση του λειτουργικού κόστους των συναλλαγών με την απλοποίηση και την επιτάχυνση των συναλλαγών.

Εκτός από την καθιέρωση σύγχρονων μέσων οικονομικής και λογιστικής πληροφορικής στο τραπεζικό σύστημα που έχουν επέλθει, πρέπει

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

κάθε τράπεζα να καθιερώσει τη χρησιμοποίηση εσωτερικών μεθόδων και συστημάτων διαχείρισης στις επενδύσεις, στις προμήθειες, στην παρακολούθηση της ρευστότητας, στην κοστολόγηση και στην τιμολόγηση. Σημαντικός εξάλλου είναι και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών.

Οι ελληνικές τράπεζες είναι αντιληπτό, ότι υστερούν σε αρκετούς τομείς έναντι των άλλων ευρωπαϊκών τραπεζών. Ένας τομέας όπου μπορεί να γίνει αισθητή για τον έλληνα καταναλωτή η βελτίωση των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών είναι και οι αυτόματες (ηλεκτρονικές) μεταφορές κεφαλαίων. Τα τελευταία δύο χρόνια άρχισε να αυξάνεται σταδιακά η καταβολή των μισθών, των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων σε τραπεζικούς λογαριασμούς.

Ένας άλλος παράγοντας, η χρήση των αυτομάτων ταμειολογιστικών μηχανών (ATM'S) η οποία είναι ικανοποιητική αλλά όχι αρκετά μεγάλη όσο των άλλων χωρών. Είναι πάντως ενθαρρυντικό ότι οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες έχουν εγκαταστήσει ATM'S σε όλα σχεδόν τα καταστήματά τους. Οι τράπεζες σήμερα για να διευκολύνουν τους καταναλωτές και για να τους εξοικειώσουν περισσότερο με τα ATMS, τους παρέχουν ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών όπως είναι η εξόφληση λογαριασμών, μεταφορά κεφαλαίων σε τράπεζες του εξωτερικού κ.α.

3.2.4. ΠΩΣ ΔΙΑΓΡΑΦΕΤΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Η ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ και η καθιέρωση του ευρώ (€) στις οικονομικές μας συναλλαγές έχει επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού τοπίου καθώς και στις χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, με κύριο άξονα τον εκσυγχρονισμό και την εναρμόνιση τους προς τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας των αγορών.

Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση, η οποία με την ολοκλήρωσή της, χαρακτηρίζεται από:

- Σταθερότερο μακροοικονομικό περιβάλλον
- Υψηλότερους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης
- Χαμηλό πληθωρισμό και επιτόκια
- Περιορισμένη συναλλαγματική αβεβαιότητα
- Αποτελεσματικότερες αγορές χρήματος και κεφαλαίου

Ιδιαίτερα για τις ελληνικές τράπεζες οι οποίες λειτουργούσαν επί πολλά χρόνια σε ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζονταν από υψηλά επιτόκια και διοικητικούς θεσμικούς περιορισμούς οι οποίοι δεν διευκόλυναν την ανάπτυξη, έχουν πολλά περισσότερα να κερδίσουν από τη λειτουργία τους στο ανωτέρω περιγραφόμενο και ισχύον περιβάλλον της ΟΝΕ και να δραστηριοποιηθούν σε μια πιο μεγάλη και πιο πλούσια αγορά από την ελληνική.

3.2.5. ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΕΝΔΥΣΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΤΕΠΕΞΕΛΘΟΥΝ ΣΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ;;

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει προσαρμοστεί αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα που επικρατούν στον εξωτερικό χώρο και παρουσιάζει

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

σημαντικές προοπτικές ταχύρυθμης ανάπτυξης για το άμεσο μέλλον και μάλιστα με ρυθμό που ξεπερνά εκείνον του μέσου όρου των ευρωπαϊκών χωρών.

Ένας από τους στρατηγικούς παράγοντες της επιβίωσης των ελληνικών τραπεζών είναι η σωστή τεχνολογική επένδυση. Η εισαγωγή της τεχνολογίας στον τραπεζικό τομέα αποτελεί μία παράμετρο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τις ελληνικές τράπεζες. Διότι από αυτήν θα εξαρτηθεί το εύρος, η ποιότητα και η τιμή των υπηρεσιών που θα προσφέρουν οι τράπεζες στους υποψήφιους πελάτες τους.

Η επένδυση σε κατάλληλη τεχνολογία αποτελεί μια στρατηγική απόφαση η οποία συνήθως συνεπάγεται μεγάλο κόστος. Αν και ορισμένες τράπεζες έχουν κάνει σημαντικά βήματα για τον εξοπλισμό τους σε σύγχρονες τεχνολογίες, παραμένουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης στις περισσότερες από αυτές.

3.3. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Στα πλαίσια του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι τράπεζες βρίσκονται στο κέντρο του συστήματος αφού ως γνωστό έχουν την ικανότητα να μεταβάλλουν την προσφορά χρήματος μιας χώρας, να επιδρούν στην αγοραστική δύναμη, να ενοποιούν την οικονομική διαδικασία της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης.

Στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα την τελευταία 10ετία και στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, με σημαντικότερες την

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Ιδιαίτερα στον χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις και αλλαγές με τα νέα δεδομένα της Ο.Ν.Ε και του ΕΥΡΩ, αλλαγές που έχουν ιδιαίτερα μεγάλο κόστος και δημιουργούν ιδιαίτερα έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες. Οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις τράπεζες να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους, με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος και μείωση του λειτουργικού κόστους.

Οι παραπάνω εξελίξεις θα υποχρεώσουν τις τράπεζες και στην Ελλάδα να αντιμετωπίσουν στη χάραξη της στρατηγικής τους σοβαρά ζητήματα, όπως ο προσδιορισμός του βαθμού διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους και του καθορισμού του εύρους των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρουν στους πελάτες τους. Εκτιμάται ότι όσα πιστωτικά ιδρύματα καθυστερήσουν την προσαρμογή της στρατηγικής τους και των υποδομών τους στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται στον ευρωπαϊκό χώρο και δεν προετοιμασθούν κατάλληλα, κινδυνεύουν με αποδυνάμωση της κερδοφορίας τους.

Η κυρίαρχη τάση, που υπάρχει είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις για την δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. Στόχος είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής διάρθρωσης, τα μεγάλα δίκτυα και η ικανότητα προσφοράς πακέτων προϊόντων σε ελκυστικές τιμές.

Η άλλη επιλογή είναι η ενίσχυση του ρόλου των μικρότερων, σύγχρονων και ευέλικτων τραπεζών, με παραγωγή εξειδικευμένου φάσματος νεωτεριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, παράλληλα με την διασύνδεση του δικτύου τους με μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές μονάδες

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

και διατραπεζικά δίκτυα. Η νέα τεχνολογία προσφέρει αυτονομία στην επεξεργασία των πληροφοριών και κατ' επέκταση αύξηση της χρησιμότητας του χρήστη, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Το τελικό συμπέρασμα είναι αισιόδοξο, ιδιαίτερα εάν οι τράπεζες επιταχύνουν τις πρωτοβουλίες που έχουν αναλάβει με στόχο τον εκσυγχρονισμό τους, την αναβάθμιση των υποδομών τους και του ανθρώπινου παράγοντα, τον περιορισμό των λειτουργικών τους δαπανών, τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη δημιουργία ισχυρών χρηματοοικονομικών ομίλων με υψηλούς δείκτες φερεγγυότητας και τη διεύρυνση της παρουσίας τους σε νέες αγορές. Οφείλουν επίσης να οριοθετήσουν τη στρατηγική τους όσον αφορά το εύρος των δραστηριοτήτων που θα αναπτυχθούν και το βαθμό διεθνοποίησης τους άμεσα ή έμμεσα που θα επιδιώξουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.



4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ελλάδος.

Ιδρύεται το 1929 από τον Α.Παπαναστασίου ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης.

Το 1950 η Αγροτική Τράπεζα διευρύνει της δραστηριότητές της στον Αγροτικό τομέα ιδρύοντας μια σειρά εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας.

Το 1980 η Αγροτική Τράπεζα διευρύνει τις δραστηριότητές της και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Στα πλαίσια αυτά ιδρύει τις Ασφαλιστικές Εταιρίες, Αγροτική Ασφαλιστική και Αγροτική Ζωής, που σήμερα έχουν συγχωνευτεί σε μία, την Αγροτική Ασφαλιστική.

Το 1991 η Αγροτική Τράπεζα γίνεται ανώνυμη εταιρία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 2000 η Αγροτική Τράπεζα πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του 2001 διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Στο χρονικό διάστημα 2004-2006 ισχυροποιείται η θέση και η εικόνα της Τράπεζας , ακολουθώντας πολιτικές εξυγίανσης, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του Δικτύου της, επιτυγχάνει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της Τράπεζας και του Ομίλου.

4.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΤΕ

Οι ακόλουθες δραστηριότητες που απαριθμούνται αριθμητικά και όχι περιοριστικά, εμπίπτουν στο σκοπό της Τράπεζας :

- Η χορήγηση οποιασδήποτε φύσης και μορφής δανείων και πιστώσεων προς φυσικά (αγρότες ή μη) ή νομικά πρόσωπα (Συνεταιρισμού, εταιρείες κ.λ.π.) με εμπράγματα ή προσωπική ασφάλεια στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό.
- Η προεξόφληση ή είσπραξη με προμήθεια για λογαριασμό της ή λογαριασμό τρίτων, συναλλαγματικών, τοκομεριδίων, ενεχυρόγραφων και οποιοδήποτε αξιόγραφων καθώς και διαπραγμάτευση ή αναπροεξόφλησή τους.
- Η αγορά και η πώληση χρυσού και συναλλάγματος, καθώς και κάθε εργασία με συνάλλαγμα, η αγοραπωλησία χρηματογράφων και άλλων αξιών για λογαριασμό τρίτων και παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων
- Προκαταβολές έναντι φορτωτικών και η χορήγηση πιστώσεων για την παραλαβή φορτωτικών στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό
- Η αποδοχή χρηματικών καταθέσεων κάθε μορφής και όρων καθώς και η λειτουργία ταμιευτηρίου

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- Η σύναψη κάθε είδους δανείων ή άλλων συμβάσεων από το εσωτερικό ή το εξωτερικό και η έκδοση ομολογιακών δανείων
- Η λειτουργία θυρίδων ή θησαυροφυλακίων
- Η έκδοση και η διαχείριση οποιουδήποτε μέσου πληρωμής (πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών, πιστωτικών επιστολών κ.λ.π.)
- Η ίδρυση και η λειτουργία κάθε μορφής και σκοπού επιχειρήσεων και εταιριών, καθώς και η συμμετοχή σε ήδη λειτουργούσες
- Η συνεργασία με ελληνικές κοινοτικές και άλλες εταιρείες του εξωτερικού

4.3. ΌΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΤΕ

Μία τράπεζα, με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου, το ανταγωνιστικό της κόστος.

Μία τράπεζα, που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον .

Μία τράπεζα που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

4.3.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΤΕbank

Η ΑΤΕbank αξιοποιώντας την πλούσια σε εμπειρία και επιτεύγματα ιστορική της διαδρομή, θέτει και επιτυγχάνει νέους στόχους που θα της εξασφαλίσουν συνεχής και μελλοντική δυναμική ανάπτυξη.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Η ΑΤΕbank, επικεφαλής ενός πανίσχυρου τραπεζικού ομίλου οραματίζεται και προχωρά στο μέλλον με νέους στόχους και νέα φιλοσοφία. Παραμένοντας μία τράπεζα με αληθινό ανθρώπινο πρόσωπο και άρρητους δεσμούς με την ελληνική κοινωνία, διεκδικεί κυρίαρχη θέση στη σύγχρονη ελληνική αλλά και παγκόσμια τραπεζική αγορά, προσφέροντας υψηλής επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ΑΤΕbank γίνεται μια τράπεζα για όλους. Σύγχρονη, φιλική, ανταγωνιστική και αποτελεσματική για τους πελάτες της. Αξίопιστη, υπεύθυνη, ασφαλής για το ανθρώπινο δυναμικό της. Μια τράπεζα που δημιουργεί πραγματικές αξίες και συμβάλλει δημιουργικά και αποτελεσματικά στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου.

4.4. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Αγροτική Τράπεζα ενώ παραμένει ο κυριότερος πιστωτής της ελληνικής γεωργίας με προγράμματα χρηματοδότησης δραστηριοτήτων του αγροτικού τομέα, έχει ως στρατηγική την επέκταση των εργασιών και σε άλλους τομείς εκτός του αγροτικού (εμπόριο, τουρισμός, κ.λ.π.) και τη διεύρυνση του φάσματος παροχής τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η νέα στρατηγική θεωρεί ότι η Τράπεζα θα είναι πολλαπλών δραστηριοτήτων εξυπηρετώντας ολοκληρωμένα τις αγορές – στόχους, με έμφαση στην ανάπτυξη εργασιών μέσω των καταστημάτων αξιοποιώντας το μεγάλο δίκτυο τόσο στο χώρο των ιδιωτών και αγροτών και στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συνεταιρισμών, σε όλη την επικράτεια.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Οι κυριότεροι στόχοι της Αγροτικής Τράπεζας είναι:

- Υψηλά επίπεδα ανάπτυξης και κερδοφορίας, με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και τη διεύρυνση της Τράπεζας σε ξένες αγορές με τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών / συνεργασιών.
- Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Συνεχής παρακολούθηση της αγοράς, με το στόχο το σχεδιασμό ολοκληρωμένου πλέγματος σύγχρονων και ανταγωνιστικών, χρηματοοικονομικών προϊόντων.
- Αναβάθμιση επιπέδου εξυπηρέτησης, που θα καλύπτει σφαιρικά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.
- Διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας, τόσο με τους πελάτες όσο και με το ανθρώπινο δυναμικό της Atebank.
- Η ανάπτυξη νέων αγορών και η διερεύνηση της ικανότητας της εξασφάλισης εσόδων από δραστηριότητες που δεν θα στηρίζονται αποκλειστικά στο τοκοφόρο παράγοντα.
- Να συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας
- Να γίνει ένας ισχυρός Χρηματοοικονομικός Όμιλος στην Ελλάδα που θα έχει θέση στην ευρωπαϊκή αγορά το 21^ο αιώνα.

4.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ Atebank

Η Τράπεζα απασχολεί 5.566 εργαζόμενους (στοιχεία 31/12/2006). Το ανθρώπινο δυναμικό της ανανεώνεται συνεχώς αφού τα τελευταία χρόνια έχουν προσληφθεί, μέσω διαγωνισμών ΑΣΕΠ, περίπου 2.000 νέοι υπάλληλοι καθώς και άλλους 585 με τον νέο διαγωνισμό στις 7/07/2006.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα:

ΑΣΕΠ 1998	ΑΣΕΠ 2000	ΑΣΕΠ 2002	ΑΣΕΠ 2004	ΑΣΕΠ 2006
239	493	922	400	585

Η κατανομή του προσωπικού έχει ως ακολούθως:

2. Κατά επίπεδο εκπαίδευσης:

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό
Πανεπιστημιακή (Π.Ε.)	40,28
Τεχνολογική (Τ.Ε.)	12,47
Δευτεροβάθμια (Δ.Ε.)	41,43
Υποχρεωτική (Υ.Ε.)	5,81
ΣΥΝΟΛΟ	100,00

3. Κατά φύλο:

ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
44,95	55,04

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.



4.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Η ΑΤΕ προχώρησε σε αλλαγή ονόματος και σε ανανέωση των προσώπων των καταστημάτων της με γενικότερη βελτίωση των υποδομών της και αλλαγή εμφάνισης των καταστημάτων σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς.

Το νέο όνομα και το νέο λογότυπο οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα στη νέα εποχή της Αγροτικής Τράπεζας ως ΑΤΕbank. Η επιλογή των γραμμάτων ΑΤΕ επικυρώνει στην ουσία αυτό που από το 1991 συνέβαινε με τις εταιρίες και υπηρεσίες του Ομίλου (ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ, ΑΤΕ LEASING, ΑΤΕ ΚΑΡΤΑ, ΑΤΕ ΝΕΤ) και που η αγορά έχει αποδεχθεί πλήρως. Τη συντομογραφία του ίδιου του ονόματός της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος, δηλαδή, ΑΤΕ. Η λέξη «bank» που

συνοδεύει, ολοκληρώνει τη νέα ονομασία και χαρακτηρίζει τη νέα Ευρωπαϊκή προοπτική της ιστορικής Τράπεζας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Το νέο όνομα ATEbank δίνει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει το πρόσωπό της χωρίς να αρνείται τις καταβολές και την ιστορία της, επιτυγχάνοντας δυναμική, μοντέρνα, ελκυστική και νέα εικόνα.

Προσδίδει κύρος, μέγεθος και προοπτική και δηλώνει διευρυμένο πλαίσιο σύγχρονων υπηρεσιών, τεχνοκρατική αντίληψη και λειτουργία.

Συγχρόνως το μεγάλο δίκτυο που διαθέτει 476 καταστήματα της δίνει την ευχέρεια με τις κατάλληλες κινήσεις (την τελευταία περίοδο έχει κάνει δυναμική είσοδο στη χορήγηση δανείων) να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στο τραπεζικό χώρο.

Πιο

συγκεκριμένα, η ΑΤΕ στοχεύει στη συστηματική βελτίωση της εικόνας της και την τοποθέτησής της στο μυαλό του πελάτη με τακτική διαφήμιση στον τύπο και στα ΜΜΕ. Το νέο οργανόγραμμα της Τράπεζας στηρίζεται στις αρχές της πελατοκεντρικότητας, δηλαδή τη δημιουργία μονάδων με ευθύνη την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των target group (αγορών- στόχων) και την ανάπτυξη προϊόντων που θα καλύπτουν το σύνολο των αναγκών τους.

Επίσης, την ευελιξία των καταστημάτων του δικτύου, στην κεντρική ευθύνη διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και στην υπεύθυνη και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από διαδικασίες, συστήματα και πρακτικές που αριστοποιούν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επιμόρφωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση αποτελεί μια σημαντική τεχνική οργανωσιακής ανάπτυξης που η Τράπεζα μπορεί να αξιοποιήσει για να πετύχει την αλλαγή που χρειάζεται για την καλύτερη προσαρμογή της στις νέες συνθήκες (εκπαίδευση πληροφορικής, τραπεζικής, διοίκησης). Η συνεχής εκπαίδευση σε νέα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

αντικείμενα αποτελεί βασικό όπλο στη σταδιοδρομία του κάθε υπαλλήλου ώστε να μην απαξιώνεται επαγγελματικά και να αναπτύσσει νέες δεξιότητες. Οι προσλήψεις γίνονται με τον διαγωνισμό του ΑΣΕΠ αλλά και από την αγορά εργασίας για την κάλυψη θέσεων για τις οποίες απαιτούνται ειδικά προσόντα. Το σύστημα προαγωγών υποστηρίζεται εσωτερικά και αυτό σημαίνει υποστήριξη και δημιουργία προοπτικών για το ήδη υπάρχον δυναμικό.

4.7 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η ΑΤΕ, γνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο που κατέχει ακόμη το κατάστημα ως τραπεζικό κανάλι διανομής, θεωρεί ότι το δίκτυο καταστημάτων της αποτελεί το μέγιστο και το πρωτεύον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σήμερα, λοιπόν, στο πλαίσιο της νέας προσπάθειας για αλλαγή φιλοσοφίας, ανάπτυξη των εργασιών λιανικής τραπεζικής και το προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, έχει υιοθετήσει ένα νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των καταστημάτων, οι στόχοι του οποίου εστιάζονται στις ακόλουθες περιοχές:

- **Εμπορική αποτελεσματικότητα:** Προσανατολισμός του καταστήματος σε πωλήσεις, κερδοφορία, επιδόσεις και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης μέσω της εφαρμογής του πελατοκεντρικού μοντέλου.
- **Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα:** Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων ως αποτέλεσμα της επίτευξης των εμπορικών στόχων και των στόχων ρευστοποίησης του παλαιού χαρτοφυλακίου των καταστημάτων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- **Εσωτερική αποδοτικότητα:** Βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω αλλαγής της οργάνωσης, των διαδικασιών και της λειτουργίας των καταστημάτων.
- **Συνεχής Βελτίωση και Ανάπτυξη Υποδομής:** Αλλαγή φιλοσοφίας και νοοτροπίας του προσωπικού μέσω εκπαίδευσης και βελτίωση της εικόνας της τεχνικής υποδομής στο κατάστημα (αλλαγή στην εργονομία, το ύφος, τη λειτουργικότητα και τη διαρρύθμιση του καταστήματος – προσαρμογή στις τάσεις της αγοράς).

Εν συνεχεία, σε ότι αφορά την οργάνωση ενός τυπικού καταστήματος, διακρίνονται δύο βασικές ενότητες εργασιών (τομείς) στους οποίους καλούνται να ενταχθούν οι νέοι υπάλληλοι. Αυτοί οι τομείς είναι:

1. **Ο Τομέας Ανάπτυξης Εργασιών:** ο οποίος διαχειρίζεται τη συνολική σχέση με τον πελάτη και προωθεί τις πωλήσεις όλων των προϊόντων για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Σε μεγάλα καταστήματα ο τομέας ανάπτυξης διαχωρίζεται για Ιδιώτες – Αγρότες / μικροεπαγγελματίες και για Επιχειρηματικής μορφής πελάτες.
2. **Ο Τομέας Εξυπηρέτησης:** ο οποίος καλύπτει το χώρο των συναλλαγών των προϊόντων και πελατών και συμβάλει σημαντικά στη διατηρησιμότητα των πελατών.

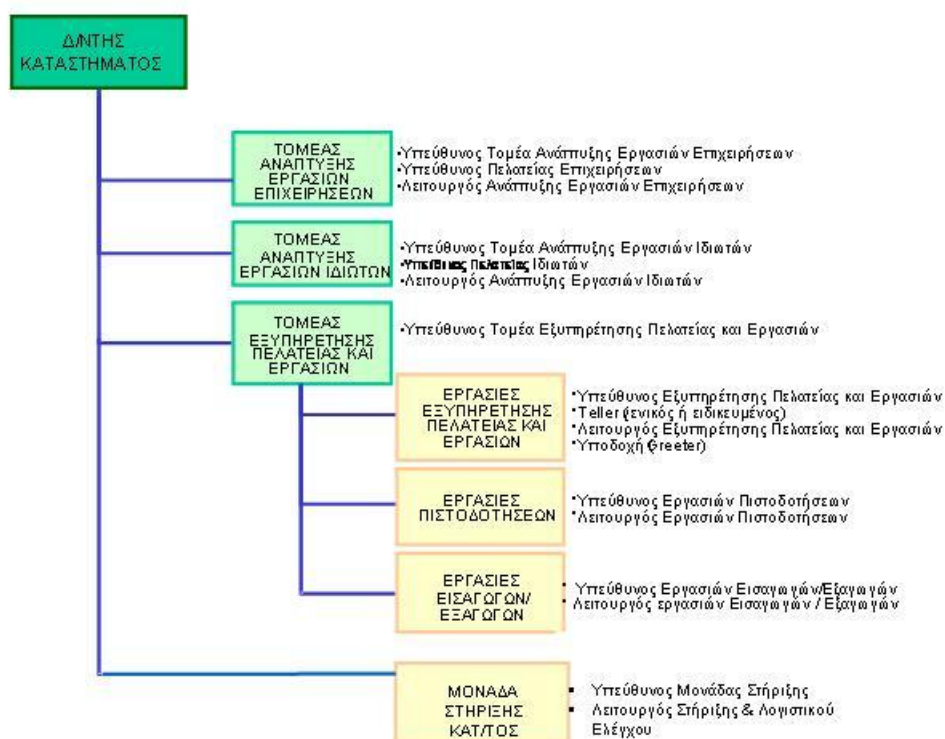
Οι δύο τομείς είναι εξίσου σημαντικοί και αλληλένδετοι.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Η Αγροτική Τράπεζα του 21ου αιώνα είναι μια σύγχρονη Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και -σύμφωνα με το Banker - μια από τις 150 μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης.

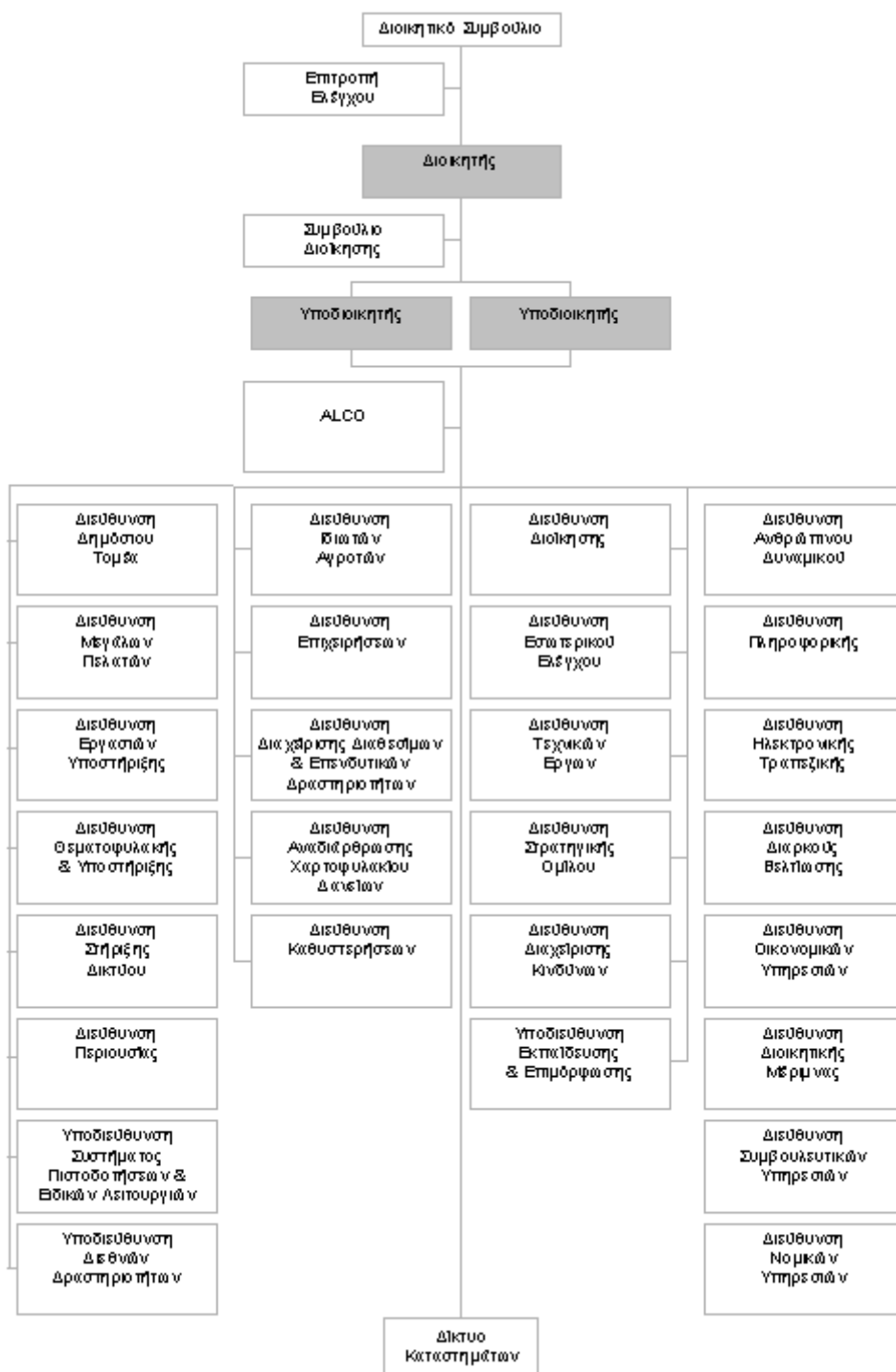
- Με €17,83 δις ενεργητικό
- Με €1,10 δις Ίδια Κεφάλαια
- Με €14,22 δις καταθέσεις και 2.500.000 ενεργούς λογαριασμούς
- Με €339 εκ. Ακίνητη Περιουσία
- Με έναν ισχυρό Όμιλο Χρηματοοικονομικών Εταιριών
- Με περισσότερα από 100 προϊόντα και υπηρεσίες
- Με 458 καταστήματα στην Ελλάδα
- 1 στη Γερμανία και 16 στη Ρουμανία
- 907 ATM στην Ελλάδα

Η ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΑΤΕ



4.8 Η ΘΕΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Το πιο σημαντικό από όλα το οποίο αποτελεί και το στοίχημα της ΑΤΕbank, είναι η κινητοποίηση του προσωπικού. Ο κάθε νέος υπάλληλος θα πρέπει να δείξει υπευθυνότητα από τη θέση που βρίσκεται, να προσπαθήσει να συμμαριστεί τους στόχους του καταστήματος του και να εργαστεί σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Διοίκησης για τη δημιουργία της νέας Τράπεζας. Στην προσπάθειά τους, αυτοί οι νέοι υπάλληλοι θα βοηθηθούν από τον διευθυντή και από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του καταστήματος, σύμφωνα με εντολή και συγκεκριμένες οδηγίες της Διοίκησης.

Βασικός στόχος της Τράπεζας για τα στελέχη της, με τον οποίο θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί το νέο προσωπικό, είναι να αποτελέσουν μέρος της μεγαλύτερης ομάδας της ΑΤΕbank και να ανταποκριθούν στη σημερινή ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά. Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία μιας Τράπεζας αλλά και του κάθε υπαλλήλου προσωπικά, είναι η δυνατότητα να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος, το οποίο είναι γνωστό ότι απαιτεί εγρήγορση.

4.8.1 ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΗΣ Αtebank

Οι άνθρωποι που στελεχώνουν τα καταστήματα της ΑΤΕbank απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες της και συμβάλλουν, με την προσωπικότητά τους στην επίτευξη των στόχων της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Οι θέσεις των tellers και των λειτουργών στις οποίες τοποθετούνται είναι ιδιαίτερα σημαντικές τόσο για την εν γένει λειτουργία της Τράπεζας όσο και στην ομαλή εξέλιξη της καριέρας των υπαλλήλων της.

Ειδικότερα οι θέσεις αυτές είναι **Θέσεις άμεσης επικοινωνίας και αλληλοεπίδρασης με τον πελάτη.**

Η Τράπεζα λειτουργεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τον πελάτη ως σημαντικότερο πρόσωπο και τους εργαζόμενους της ως δεύτερο σημαντικότερο πρωταγωνιστή της συναλλαγής αλλά και εκπρόσωπο της ίδιας της εικόνας των υπηρεσιών της Τράπεζας. Μέσα από την στάση και τη συμπεριφορά του υπαλλήλου, ο πελάτης διαμορφώνει απόψεις και αντιλήψεις που προσωποποιούν τις απαιτήσεις αλλά και τις υποχρεώσεις τους, προς την Τράπεζα.

Η ΑΤΕbank διαμορφώνει την εργασιακή στάση των υπαλλήλων της προς τον πελάτη έτσι ώστε η ποιότητα παροχής εξυπηρέτησης προς αυτόν να είναι άριστες.

Οι βασικοί άξονες αποτελεσματικής εργασιακής συμπεριφοράς προς τους πελάτες είναι:

1. Κατανόηση και ανταπόκριση στις όποιες πελατειακές ανάγκες.
2. Ευγένεια, προθυμία εξυπηρέτησης και παροχή βοήθειας.
3. Γνώση των τραπεζικών προϊόντων και επεξηγηματική προσφορά τους με τρόπο που να καλύπτει σε μέγιστο βαθμό τον πελάτη.
4. Φιλική στάση και αντιμετώπιση.
5. Προσαρμοστικότητα σε διαφορετικούς τύπους πελατών.
6. Ευπρέπεια και εμφάνιση υπαλλήλων – Ευταξία καταστήματος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

7. Ευελιξία και ταχύτητα εξυπηρέτησης

Η καλή εξυπηρέτηση των πελατών δεν αποφέρει όφελος μόνο για την Τράπεζα. Είναι επίσης, αποδοτική για τον υπάλληλο που την παρέχει, αφού του δίνεται η ευκαιρία:

- Να αναπτύξει τις ικανότητές και δεξιότητές του
- Να βελτιώσει τις γνώσεις του στο εργασιακό αντικείμενο
- Να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του, βλέποντας τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.

4.9 Ο ΟΜΙΛΟΣ ΑΤΕ

Ο όμιλος της Atebank αποτελείται από οκτώ δυναμικές χρηματοοικονομικές θυγατρικές εταιρείες, με ανταγωνιστική θέση στο χώρο δραστηριοποίησή τους, οι οποίες είναι:

- **ΑΤΕ Ασφαλιστική (Αγροτική Ασφαλιστική).**
Η εταιρεία που προσφέρει πλήρεις, σύγχρονες και ανταγωνιστικές ασφαλιστικές υπηρεσίες.
- **ΑΤΕ Leasing**
Με αντικείμενο την παροχή σύγχρονων λύσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες.
- **ΑΤΕ Αμοιβαία Α.Ε.Δ.Α.Κ.**
Η εταιρεία διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων της Atebank.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- **ΑΤΕ Κάρτα**

Η εταιρεία του ομίλου, που δραστηριοποιείται στη χορήγηση Πιστωτικών Καρτών.

- **ΑΤΕ Χρηματιστηριακή ΑΧΕΠΕΥ**

Η Χρηματιστηριακή εταιρία του ομίλου

- **ΑΤΕ Τεχνική – Πληροφορική**

- **ΑΤΕRent**

- **Primago συμβουλευτική**

- **First business Bank**

4.10 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ Atebank

Η ΑΤΕbank διαθέτει το 2^ο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα, μετά την Εθνική Τράπεζα.

Το δίκτυο της Αtebank διαθέτει συνολικά 458 υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα, υποκαταστήματα στη Γερμανία, στη πόλη της Φρανκφούρτης καθώς και υποκαταστήματα στη Ρουμανία.

Πρόκειται για ένα δίκτυο που συνεχώς εξαπλώνεται, με στόχο την αποτελεσματική δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της ΑΤΕbank, πανελλαδικό επίπεδο.

Η εξυπηρέτηση Αtebank ενισχύεται με το σύγχρονο δίκτυο 907 Μηχανημάτων Αυτόματης Συναλλαγής (ΑΤΜ), για εύκολη πρόσβαση του πελάτη στις τραπεζικές υπηρεσίες.

4.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ΑΤΕ απέναντι στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, καλείται να αποβάλλει το κρατικό προστατευτισμό, στον οποίο κατέφευγε μέχρι τώρα και να μετεξελιχθεί σε έναν οργανισμό σύγχρονο, στελεχωμένο από ανθρώπους που δεν διαθέτουν μόνο τυπικά προσόντα και συστάσεις αλλά χαρακτηρίζονται από πνεύμα επιχειρηματικότητας. Μέσα από αυτές τις ανακατατάξεις και κινήσεις ανασυγκρότησης της Τράπεζας καθώς και σύγχρονα συστήματα οργανωσιακής ανάπτυξης, κερδισμένος θα βγει και ο πελάτης που θα απολαμβάνει υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες αλλά και η οικονομία στο σύνολό της αφού θα έχει στη σύνθεσή της έναν υγιή χρηματοπιστωτικό οργανισμό.

Η ΑΤΕ οφείλει να εφαρμόσει μια στρατηγική ξεκάθαρη, αποδεκτή και κατανοητή. Η δομή της θα πρέπει να αλλάξει και μετατραπεί σε οργανική από μηχανιστική και να χαρακτηρίζεται από απλοποίηση των διαδικασιών, μείωση της γραφειοκρατίας, ανταλλαγή γνώσης και πληροφοριών, εφαρμογή μηχανισμών ολοκλήρωσης. Η ηγεσία θα πρέπει να έχει τη λογική ανάπτυξης των στελεχών, να κατευθύνει και να ετοιμάζει τους επόμενους ηγέτες, να κινητοποιεί, να λαμβάνει πληροφορίες, να ακούει, να επικοινωνεί με άλλες κουλτούρες.

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 ΣΤΟΧΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΔΕΙΓΜΑ

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας σε αυτή την εργασία είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων τόσο των εργαζομένων όσο και των ηγετικών στελεχών της Α.Τ.Ε., καταρχήν σε ότι αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα σχετικά με το εάν είναι απαραίτητη η αλλαγή της και αν αυτό είναι επιθυμητό ή όχι καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ηγεσία και το κλίμα που υπάρχει μεταξύ των απλών και των πιο υψηλά υφισταμένων.

Στη προσπάθεια αυτή λοιπόν, για να διερευνήσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα και το τύπο ηγεσίας που διαμορφώνονται στην Α.Τ.Ε., ως κύριο εργαλείο θα χρησιμοποιήσω το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θα με βοηθήσει στο να συγκεντρώσω πληροφορίες σε σχετικά γρήγορο χρόνο, ανέξοδα και θα λέγαμε αξιόπιστα.

Στόχος της έρευνας είναι να γίνει συλλογή πληροφοριών και να αποτυπωθεί αφενός το τι πιστεύουν ότι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και αν πιστεύουν ότι συμμετέχουν στη διαμόρφωσή της και αφετέρου το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ηγεσίας και τι κλίμα υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα αξιολογηθούν και θα αποκωδικοποιηθούν και θα απεικονίσουν το βαθμό στον οποίο συγκλίνει ή αποκλίνει από το όραμα που έχει θέσει η τράπεζα για τον εαυτό της.

Το δείγμα που χρησιμοποίησα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αποτελείται από διευθυντές, υποδιευθυντές, προϊσταμένους καθώς και υπαλλήλους που προέρχονται από το δίκτυο (υποκαταστήματα). Τα υποκαταστήματα που προσεγγίστηκαν και

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

απάντησαν σ' αυτό το ερωτηματολόγιο είναι υποκαταστήματα της περιοχής των Πατρών.

Τα άτομα που απευθύνθηκα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 25 εκ των οποίων οι 20 δέχθηκαν να το συμπληρώσουν. Το ποσοστό ανέρχεται σε 80% το οποίο κατά την προσωπική μου άποψη είναι πάρα πολύ καλό.

Η αντιμετώπιση υπήρξε καλή όπως αρμόζει σε ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ονόματα στον ελληνικό χώρο που στοχεύει όχι μόνο στην διατήρηση και σταθεροποίηση της θέσης της μέσα στην πρώτη πεντάδα των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και στη δυναμική εξέλιξη, πρωτοπορία και ισχυροποίηση της θέσης της.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

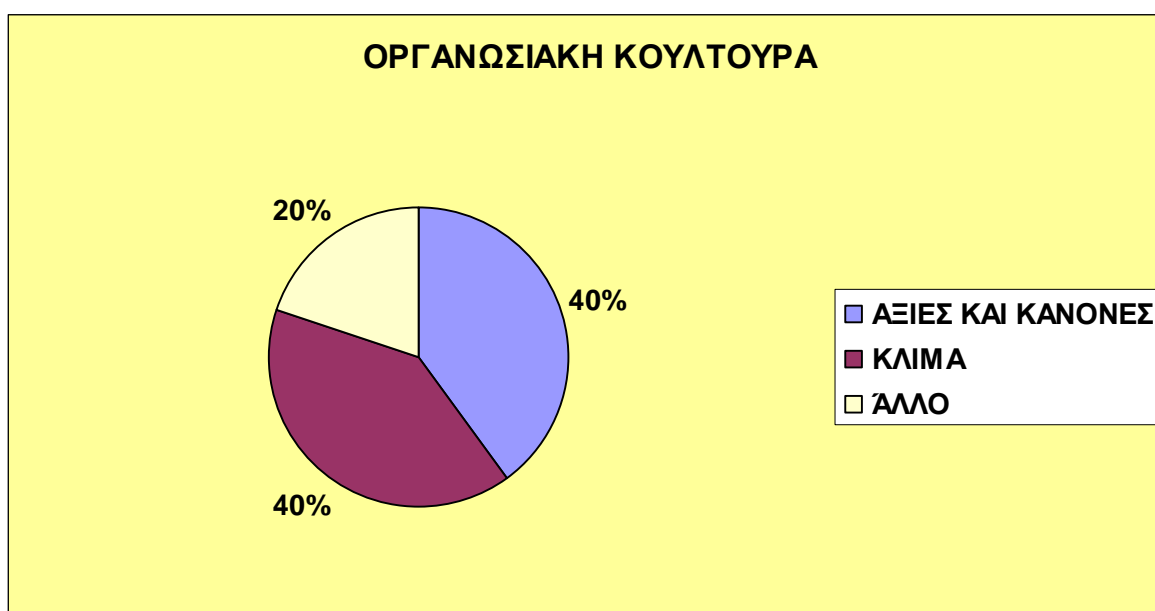
5.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αριθμός των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αντιστοιχεί σε 11 γυναίκες και 9 άνδρες. Θετικό ήταν το στοιχείο ότι απασχολούνται αρκετά άτομα ηλικίας από 25-45, που θεωρείται νεαρή ηλικία. Επίσης ενθαρρυντικό ήταν το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είχαν τριτοβάθμια εκπαίδευση αναδεικνύοντας την υψηλή στάθμη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΤΕ.

Εν συνεχεία θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι απαντήσεις που δόθηκαν όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα της τράπεζας, την ηγεσία και τραπεζικό κλάδο.

5.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

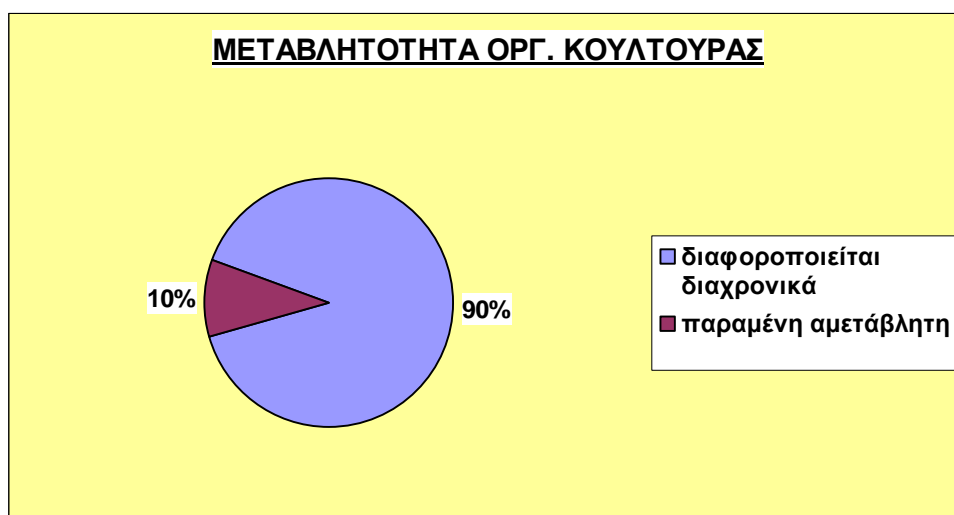
Οι ερωτώμενοι δυσκολεύτηκαν στο να διευκρινίσουν στο τι ακριβώς είναι η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς αδυνατούσαν στο να διαχωρίσουν αν σχετιζόταν με τις αξίες, τους κανόνες, τις παραδόσεις κλπ ή αν είχε να κάνει με το κλίμα του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο παρατηρούμε ότι το 40 % θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει να κάνει τις αξίες και τους κανόνες, το άλλο 40 % θεωρεί ότι έχει να κάνει με το κλίμα και τέλος το 20% πιστεύει ότι σχετίζεται με κάτι άλλο.



Το 90% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται διαχρονικά ενώ μόνο το 10% πιστεύει ότι με το πέρασμα του χρόνου μένει αμετάβλητη. Επίσης μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα «η αλλαγή της κουλτούρας είναι επιθυμητή ή όχι; » όπου το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι επιθυμητή κάτι που δείχνει ότι υπάρχει η επιθυμία στο να υιοθετηθεί μία νοοτροπία αγοράς καθώς και ανταγωνισμού και κατά αυτό τον τρόπο να προσαρμοστεί τις σημερινές μεταβαλλόμενες

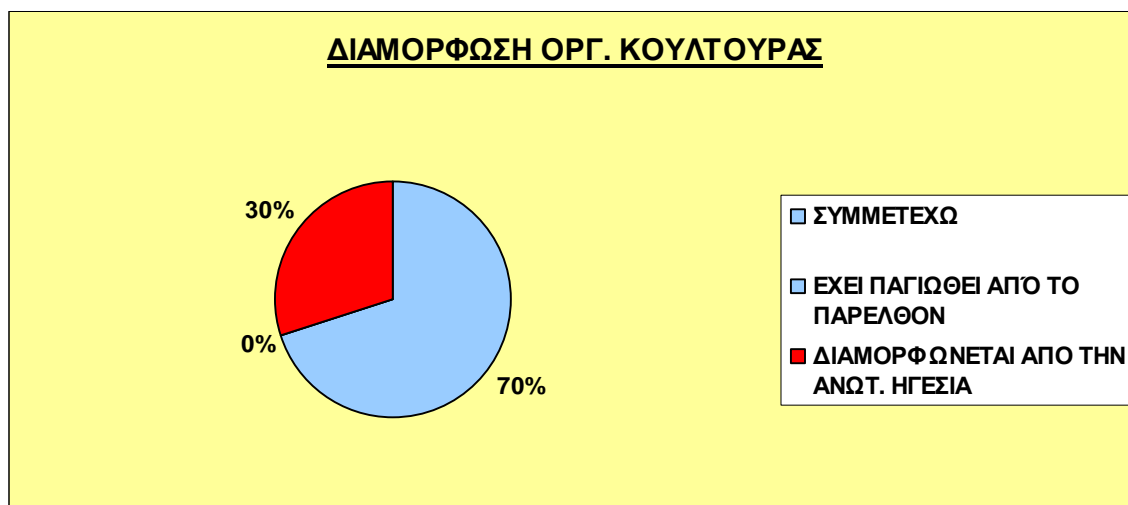
Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

συνθήκες. Υπάρχει δηλαδή επιθυμία για φυγή από τις νοοτροπίες του παρελθόντος και αντιθέτως μια τάση ώθησης προς τις νέες συνθήκες. Το παρακάτω γράφημα δείχνει τα ποσοστά των απαντήσεων στο αν διαφοροποιείται διαχρονικά η οργανωσιακή κουλτούρα ή όχι.



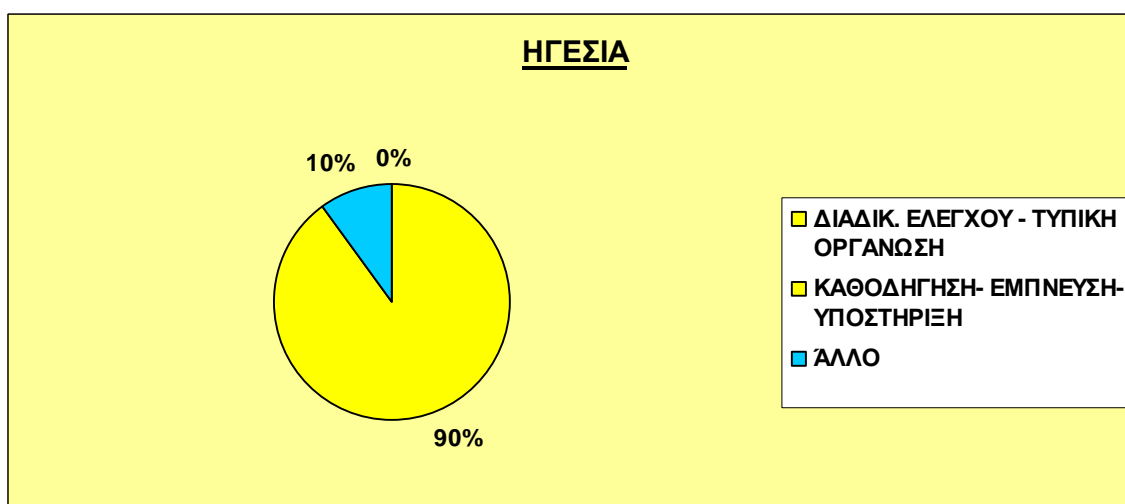
Τέλος, στο ερώτημα αν πιστεύουν ότι συμμετέχουν οι ίδιοι στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα στην τράπεζα το 70% των απαντήσεων που δόθηκαν πιστεύει ότι δεν συμμετέχουν καθόλου στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας διότι αυτή διαμορφώνεται από τα άτομα τα οποία βρίσκονται στην ανώτατη ηγεσία. Μόνο το 30% του δείγματος πιστεύει ότι συμμετέχει στην διαμόρφωσή της μέσα στην τράπεζα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.



5.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όσο αφοράν το τι είναι ηγεσία, σε ποσοστό 95% θεωρεί ότι ηγεσία είναι καθοδήγηση, έμπνευση, παρακίνηση, ώθηση, υποστήριξη, που έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση τόσο της απόδοσής τους όσο και των αποτελεσμάτων τους. Αυτό δείχνει ότι έχουμε ξεφύγει από την περίοδο όπου η εξουσία είχε ως μόνο στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων χωρίς να ενδιαφέρεται καθόλου για το ανθρώπινο δυναμικό της. Το υπόλοιπο 5% πιστεύει ότι η ηγεσία δεν σχετίζεται ούτε με τα προαναφερόμενα ούτε με διαδικασίες ελέγχου ή κάποια τυπική οργάνωση αλλά με κάτι άλλο.



Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Στη συνέχεια, στην ερώτηση «τα άτομα που κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία από πού πρέπει να προέρχονται», το 90% των ερωτηθέντων απάντησε ότι πρέπει να προέρχονται μέσα από την ίδια την τράπεζα ενώ το 10% απαντούν από εξωτερική πρόσληψη. Σύμφωνα βέβαια και με μια συζήτηση που είχα με έναν υποδιευθυντή ενός υποκαταστήματος μου είπε ότι τα εξής: «Αυτή η ερώτηση πράγματι είναι ένα αγκάθι. Αν τα άτομα που θέλει να επιλέξει η τράπεζα, μπορούν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και στις απαιτήσεις της, είναι εξειδικευμένοι και καταξιωμένοι στην εργασία τους, τότε ναι η τράπεζα να κάνει εξωτερική πρόσληψη. Αλλιώς αν τα άτομα που στελεχώνουν την τράπεζα πληρούν τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του project, τότε να είναι αυτά που να κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις.»



Παρατηρούμε, ότι υπάρχει ευχέρεια έκφρασης και δήλωσης προσωπικών απόψεων πάνω σε θέματα εργασίας. Όπως επίσης, και όσοι κατέχουν υφιστάμενους στο συντριπτικό ποσοστό του 100%, δηλώνουν ότι τους επιτρέπουν να εκφράζουν τις διαφωνίες τους ελεύθερα.

5.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Αυτή η ενότητα έχει να κάνει με τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην τράπεζα καθώς και με τον οικονομικό τομέα. Στην ερώτηση αν η γνώση είναι προνόμιο λίγων ή μοιράζεται σε όλους, σε ποσοστό 100% η απάντηση που δόθηκε είναι ότι μοιράζεται σε όλους. Αυτό δείχνει ότι έχουμε φύγει από την περίοδο όπου η γνώση θα λέγαμε ότι ήταν ολιγοπώλιο και αυτοί που την κατείχαν δεν την μετέδιδαν σε άλλους.

Στο ερώτημα όμως, αν η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί το σύνολο των στελεχών ή την ανώτατη ηγεσία, επικρατεί μία «μάχη» θα λέγαμε. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα, το 60% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι κέρδη ευνοούν αποκλειστικά και μόνο την ανώτατη ηγεσία σε αντίθεση με το 40% που πιστεύει ότι ευνοούν το σύνολο των στελεχών της τράπεζας. Απ' ότι βλέπουμε επικρατεί ένας διχασμός και μία εν μέρει απογοήτευση και δυσαρέσκεια γι' αυτό το φαινόμενο.



Καταληκτικά, στο ερώτημα αν οι αμοιβές στον τραπεζικό χώρο διανέμονται με βάση των απόδοση ή τον βασικό μισθό, όλες οι απαντήσεις

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

που δόθηκαν, σε ποσοστό δηλαδή 100%, ήταν ότι διανέμονται με βάση τον μισθό. Σε συζήτηση που είχα με διευθυντές και υποδιευθυντές που απάντησαν, ότι ναι οι αμοιβές διανέμονται σύμφωνα με το βασικό μισθό αλλά για παράδειγμα στα υποκαταστήματα αν κάποιος υπάλληλος ξεπεράσουν τους στόχους που τους έχει αναθέσει η τράπεζα, τότε θα πάρουν κάποια επιπλέον χρήματα το λεγόμενο bonus.

5.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα παραπάνω στοιχεία μας βοηθούν στο να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα όπως το ότι τα στελέχη της τράπεζας πιστεύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται διαχρονικά και φαίνονται πρόθυμοι στο να δεχθούν και ενταχθούν σε μία καινούργια οργανωσιακή κουλτούρα που θα επέλθει. Όπως επίσης και το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι συμμετέχει στην διαμόρφωση της.

Ακολούθως, παρατηρούμε ότι το κλίμα μέσα στην τράπεζα είναι δημοκρατικό. Καθώς επιτρέπεται οι εργαζόμενοι να εκφράζουν την γνώμη τους στους ανωτέρους τους όπως και ανώτεροι επιτρέπουν στους υφισταμένους να εκφράζουν ανοικτά τις απόψεις πάνω σε θέματα εργασίας.

Πιστεύω ότι η ΑΤΕ διαθέτει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία της δείχνει σημάδια ευέλικτης προσαρμοστικότητας στις αλλαγές και τις απαιτήσεις των καιρών καθώς και την επιθυμία για καινοτομία χωρίς όμως να ξεχνάει τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την καλή πορεία του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ(ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΕ **X ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΛΟΓΗ)**

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

20 - 30

30 - 40

40 - 50

50 και άνω

3. Τι εκπαίδευση έχετε;

Πρωτοβάθμια

Δευτεροβάθμια

Τριτοβάθμια

4. Είστε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών;

Ναι

Όχι

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσία έχετε στον τραπεζικό κλάδο;

Λιγότερο από 1

1 - 5

5 - 10

10 - 15

15 - 20

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

20 και άνω

6. Έχετε εργαστεί και σε άλλη τράπεζα;

Ναι

Όχι

7. Ποια είναι η θέση σας στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

Διευθυντής

Υποδιευθυντής

Προϊστάμενος

Υπάλληλος

ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΕ Χ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΣΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

A. Κατά την προσωπική σας άποψη, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας (κουλτούρας της τράπεζας) συνδέεται με:

1. τις αξίες και τους κανόνες

2. το κλίμα της

3. άλλο

B. Η οργανωσιακή κουλτούρα:

1. παραμένει αμετάβλητη διαχρονικά

2. διαφοροποιείται διαχρονικά

Γ. Η αλλαγή κουλτούρας είναι:

1. επιθυμητή

2. ανεπιθύμητη

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

Δ. Πιστεύετε ότι:

1. συμμετέχετε στη διαμόρφωση της κουλτούρας μέσα στη

τράπεζα;

2. δεν συμμετέχετε, γιατί αυτή έχει παγιωθεί κατά το

παρελθόν

3. δεν συμμετέχετε γιατί αυτή διαμορφώνεται από

τους ανώτερους στην ηγεσία

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΜΕ ΕΝΑ Χ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΑΣ

A. Κάθε εργαζόμενος έχει:

1. την δυνατότητα να δρα αυτοβούλως

2. συγκεκριμένη αποστολή (εργασία)

B. Η γνώση:

1. είναι κάποιο προνόμιο που το έχουν λίγοι

2. μοιράζεται σε όλους τους εργαζόμενους

Γ. Οι αμοιβές στον τραπεζικό χώρο διανέμονται με βάση:

1. την απόδοση

2. τον βασικό μισθό

Δ. Η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί:

1. το σύνολο των στελεχών της τράπεζας

2. αποκλειστικά στην ανώτατη ηγεσία

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΕ Χ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

A. Ηγεσία κατά τη γνώμη σας σημαίνει:

1. διαδικασίες ελέγχου και μία τυπική οργάνωση

2. να καθοδηγήστε και να εμπνεέστε με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων σας καθώς και της απόδοσής σας

3. άλλο

B. Εκφράζετε ανοιχτά την γνώμη σας στους ανωτέρους σας;

1. Ναι

2. Όχι

Γ. Σε περίπτωση που έχετε υφισταμένους τους επιτρέπεται να εκφράζουν τις διαφωνίες τους ;

1. Ναι

2. Όχι

Δ. Πιστεύετε ότι τα άτομα που κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία στην τράπεζα θα πρέπει:

1. να προέρχονται από άτομα «μέσα» από τη τράπεζα

2. να προέρχονται από εξωτερική πρόσληψη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”, University of Nebraska- Lincoln
- Deshpande’ and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15
- Fielder F.E., “ A Theory of Leadership”, New York, McGraw-Hill, 1967)
- Greenleaf R.K., “ Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness” ”, Mahwah, NJ: Paulist Press,1977
- House R.J. and Mitchell T.R. “Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3,1974, p.81-97
- Nanus B., “Visionary Leadership”, New York, Free Press, 1992, p.8
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco
- Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

- Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991,p.1526,1532).
- Vroom V. and Yetton P., “ Leadership and Decision Making.”, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Robins S.P., “Organizational Behavior”, Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International,1993, p.602)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ετήσιο Δελτίο του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, 2007
- Εφημερίδα Κέρδος, Σεπτέμβριος 2007
- Ζαβλανού Μυρ, “Οργάνωση και διοίκηση: Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης”, τόμος Β’, εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”
- Πεχλιβανίδης Ι., « Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη », Καθημερινή, Ιούλιος 2006
- Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., « Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Τάσεις και Προοπτικές », εκδ. Σάκουλα, 2004
- Στεργίου Λ., « Η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη », Καθημερινή, Μάϊος 2006
- Χαρδούβελη Α. Γκίκα., « Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα: Εξελίξεις και Προοπτικές », 2006

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στον χώρο των τραπεζών.
Εξέταση περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- www.ate.gr
- www.hba.gr
- www.hbg.gr,
- www.digitalgoverment.org
- www.google.com
- www.enthesis.net
- www.capitallink.com