

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ : Διοίκηση Αλλαγών Θεωρία και πράξη στο  
Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα**



Πτυχιική Εργασία της ΑΤΣΑΛΑΚΗ ΑΝΝΑ.  
Εισηγήτρια: Κα ΣΑΡΧΙΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ  
ΜΑΡΤΙΟΣ 2010**

**Ευχαριστίες:** Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στην καθηγήτρια μου και επιβλέπουσα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας Κα ΣΑΡΧΙΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ για την πολύ μεγάλη βοήθειά της κατά τη διάρκεια της έρευνας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους ειδικούς αλλά και εκείνους που ασχολούνται με τα θέματα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και πωλήσεις διαφόρων τραπεζικών προϊόντων στις διάφορες εμπορικές τράπεζες που λειτουργούν στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης και οι οποίες σε μεγάλο μέρος συνδέονται με την επιτυχημένη διοίκηση των επιχειρήσεων αυτών καθώς και των θεωριών διοίκησης αλλαγών.

Επιπλέον, θα ήθελα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους εργαζόμενους στην Αγροτική Τράπεζα Αγίου Νικολάου οι οποίοι με την απρόσκοπτη παροχή πληροφοριών απο μέρους τους με βοήθησαν στη διεκπαιρέωση και συγγραφή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας και έρευνας.

Τέλος θα επιθυμούσα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της οικογένειας μου αλλά και τους φίλους μου οι οποίοι όλο αυτο τον καιρό της προετοιμασίας της πτυχιακής μου εργασίας με στήριξαν στον υπέρτατο βαθμό.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ** **1**

- 1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- 1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ
- 1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** **3**

- 2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ
- 2.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- 2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
  - 2.3.1 ΤΥΠΟΣ Gleicher
  - 2.3.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR
- 2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
- 2.5 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ Lewin ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΟΠΕΔΙΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ
- 2.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ Lewin
- 2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΕΙΔΟΣΚΟΠΙΟΥ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- 2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΙΣΤΟΥ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ** **19**

- 3.1 Ο ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
  - 3.1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΙΣ ΗΜΕΡΕΣ ΜΑΣ
  - 3.1.2 Η ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ** **29**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** **34**

### **ΕΠΙΛΟΓΟΣ** **35**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** **37**

# ***1. Κεφάλαιο Πρώτο - Εισαγωγή και Μεθοδολογία***

## ***1.1 Εισαγωγή***

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως, ιδίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Πολλές φορές η αλλαγή σε μια επιχείρηση θεωρείται κάτι το διακριτό, ασύνηθες ακόμη και ανεπιθύμητο. Η ανάγκη αντιμετώπισης της αλλαγής ως μέρος της καθημερινότητας της επιχείρησης είναι σημαντική. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι *οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες*. Η αλλαγή αφορά την οργάνωσή τους και τον εναρμονισμό με το περιβάλλον τους προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωσή τους και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους. Τα επιχειρηματικά σχέδια που παλαιότερα χαρακτηρίζονταν από σταθερότητα, σήμερα χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές, πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα. Η έρευνα στο χώρο της οργανωσιακής αλλαγής έχει εστιάσει στην ανάγκη πραγματοποίησης δραστικών αλλαγών εκ μέρους των επιχειρήσεων. Οι όροι «ριζική αλλαγή» (radical change), «μεταμόρφωση» (transformational change), «επαναστατική αλλαγή» (revolutionary change) κυριάρχησαν στη βιβλιογραφία. (Jick, T. D.,1993). Τα μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής που επικράτησαν αφορούν την πραγματοποίηση απότομων αλλαγών μεγάλης κλίμακας, καθοδηγούμενων από τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Ωστόσο, ευρείας κλίμακας αλλαγές μπορεί να οδηγούν σε υψηλά ποσοστά αποτυχίας, ιδίως όταν εφαρμόζονται καθυστερημένα, εσπευσμένα και ενώ η εταιρία ήδη είναι σε δυσμενή θέση. Δηλαδή ενώ γίνεται κατανοητό ότι το περιβάλλον μεταβάλλεται και η διοίκηση μελετά το πρόβλημα, το αναλύει σε μικρότερα προβλήματα και καταστρώνει αναλυτικά και ακριβή σχέδια, που αφορούν βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Εφαρμόζεται λεπτομερής σχεδιασμός σαν να λειτουργεί η εταιρία σε ένα περιβάλλον σταθερό.

Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται μία ανάλυση της θεωρίας της Διοίκησης Αλλαγών και της εφαρμογής της στο ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα.

## **1.2 Μεθοδολογία**

Η συλλογή των στοιχείων ολοκληρώθηκε μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και συλλογής σχετικών στοιχείων για την θεωρία της διοίκησης αλλαγών γενικότερα και στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ειδικότερα.

Από τις αντίστοιχες πηγές που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την θεωρία διοίκησης αλλαγών στο τραπεζικό κλάδο, τι πρέπει να προσέχουν οι υπεύθυνοι της κάθε τράπεζας σχετικά με μια συγκεκριμένη εξαγορά αλλά και ποιες οι προφυλάξεις που θα πρέπει να λαμβάνονται από αυτούς για τις μελλοντικές τους κινήσεις και οι οποίες εμπίπτουν στη γενική διοίκηση αλλαγών. Επίσης στην αναζήτηση συμπληρωματικών πληροφοριών βοήθησαν κάποιες σημειώσεις από βιβλία και πληροφορίες από το διαδίκτυο. Θα πρέπει να αναφέρω πως η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αποτελούν τα κύρια στοιχεία μιας έρευνας και καταγραφής αυτής, σχετικά με την μελέτη ενός φαινομένου ή γεγονότος όπως και στην συγκεκριμένη περίπτωση<sup>1</sup>. Λόγω της βιβλιογραφικής και ερευνητικής φύσης της συγκεκριμένης εργασίας, χρησιμοποιείται ένα είδος δευτερογενούς έρευνας η οποία εμπλουτίστηκε με τα στοιχεία της πρωτογενούς έρευνας που προήλθαν από την έρευνα που διεξήγαγα.

## **1.3. Διάρθρωση κεφαλαίων**

Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> αναλύεται η θεωρία της Διοίκησης Αλλαγών, στο κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> αναφέρονται οι λειτουργίες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, στο κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη και τέλος στο κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> αναφέρονται τα σχετικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα που προηγήθηκε.

---

<sup>1</sup> Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000)

## 2. *Κεφάλαιο Δεύτερο - Θεωρία Διοίκησης Αλλαγής Εντός των Επιχειρήσεων*

### 2.1 *Θεωρία Διοίκησης Αλλαγών*

Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, εντοπίζονται σε πέντε βασικά σημεία σχετικά με το τρόπο διαχείρισης της όποιας αλλαγής έχει υιοθετηθεί από μέρους της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια στα σημεία αυτά. Οι πέντε αυτές λειτουργίες του μάνατζμεντ αναφέρονται ως ακολούθως :

4. *Ο προγραμματισμός (planning)*
5. *Η οργάνωση (organizing)*
6. *Η στελέχωση (staffing)*
7. *Η ηγεσία (leading)*
8. *Ο έλεγχος (controlling)*

Η διαδικασία του προγραμματισμού θέτει τους στόχους καθώς και όλες τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν μέσα στην επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι του τέθηκαν<sup>2</sup>. Τα διάφορα στελέχη εντός της επιχείρησης αποδίδουν στη λειτουργία του προγραμματισμού πολύ μεγάλη σημασία, καθώς αποτελεί σημαντικότερο βοηθητικό εργαλείο στη διαμόρφωση των στρατηγικών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποτελεί και στοιχείο συνέπειας ως προς την πορεία δράσης της. Η μη ύπαρξη των ιδιαίτερων αλλαγών στο συγκεκριμένο τομέα, αιτιολογείται βέβαια και από την βαρύνουσα σημασία την οποία ανέκαθεν προσέφερε η επιχείρηση στη συστηματική χρήση των δεδομένων κατά τη διαδικασία λήψης κάποιων συγκεκριμένων αποφάσεων και χάραξης της στρατηγικής της εντός της αγοράς.

Σχετικά με το κομμάτι της οργάνωσης, της λειτουργίας δηλαδή που θέτει μία δομή στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως δεν έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές. Τα στελέχη της εταιρίας δημιουργούν μια πιο ευέλικτη και συγκριτικά με το παρελθόν, οργανωτική δομή η οποία θα χαρακτηρίζεται από ένα σαφή

<sup>2</sup>

Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

διαχωρισμό των τμημάτων με παράλληλη όμως έμφαση να αποδίδεται στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ τους.

Ταυτόχρονα, οι διάφορες δύσκολες οικονομικές συνθήκες μπορούν και επιτάσσουν την σημαντική αύξηση σε σχέση βέβαια με το παρελθόν, των διαφόρων θέσεων απασχόλησης οι οποίες καλύπτουν σαφώς περισσότερες από μια αρμοδιότητες και με απώτερο στόχο την συρρίκνωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, η επιχείρηση επιλέγει να ακολουθήσει μια καινοτόμο δυναμική στρατηγική η οποία εντοπίζεται στον τομέα των ανθρώπινων πόρων και η οποία έγκειται στη συνεχή ανάπτυξη αλλά και επιμόρφωση των στελεχών της, του τεχνικού προσωπικού της και του προσωπικού των εργοταξίων, με στόχο την πολυχρηστικότητα τους φυσικά.

Οι αλλαγές βέβαια οι οποίες χρειάζονται να επέλθουν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, θα πρέπει να εισαχθούν ως καινοτομίες και οι οποίες θα έχουν ως απώτερο στόχο να βοηθήσουν την εταιρία αλλά και τους εργαζομένους σε αυτή να εξελιχθούν περαιτέρω και να επιτύχουν τους σκοπούς τους εντός της αγοράς όπου λειτουργεί και δραστηριοποιείται. Πριν όμως προχωρήσουμε στους τρόπους εφαρμογής των καινοτομιών και διαχείρισης αυτών, θα πρέπει να δοθεί ο ορισμός της καινοτομίας. Η επιλογή που διεξάγεται πολλές φορές από τους υπευθύνους μιας εταιρίας σχετικά με την εφαρμογή μιας καινοτομίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, βασίζεται τις περισσότερες φορές στο γραμμικό μοντέλο καινοτομίας “*Chiesa et al*” το οποίο χαρακτηρίζεται από τέσσερα (4) κεντρικά στάδια και τρεις (3) εφεδρικές διαδικασίες και το οποίο φέρεται να είναι το γνωστότερο από τα διάφορα μοντέλα καινοτομίας που υπάρχουν σε μια καταναλωτική αγορά<sup>3</sup>. Τα τέσσερα (4) κεντρικά στάδια είναι τα ακόλουθα :

- *Γέννηση της ιδέας*
- *Ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας*
- *Διαδικασία καινοτομίας*
- *Διαχείριση τεχνολογίας*

Οι τρεις (3) εφεδρικές διαδικασίες είναι επίσης οι ακόλουθες :

- ❖ *Ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι*
- ❖ *Διαδικασίες και τεχνικές –εργαλεία κατάλληλα για χρήση*

---

<sup>3</sup> Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

## **2.2 Αναγκαιότητα Διαχείρισης Αλλαγής στις Επιχειρήσεις**

Η Διαχείριση της αλλαγής είναι μια δομημένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες, καθώς επιδιώκουν τη μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό μελλοντικό αποτέλεσμα. Η κατ' αυτόν τον τρόπο θεωρούμενη μεταβολή περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Από την σκοπιά του ατόμου αλλαγή μπορεί να σημαίνει μια νέα συμπεριφορά. Από οικονομική άποψη, αλλαγή μπορεί να είναι μια νέα επιχειρηματική διαδικασία ή μια νέα τεχνολογία. Υπό ένα κοινωνικό πρίσμα, αλλαγή μπορεί να είναι μια νέα δημόσια πολιτική ή η ψήφιση μιας νέας νομοθεσίας.

Η επιτυχής αλλαγή, ωστόσο, απαιτεί κάτι παραπάνω από μια νέα διαδικασία, τεχνολογία ή πολιτική. Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή και συμμετοχή των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Η διαχείριση της Αλλαγής, λοιπόν, παρέχει το πλαίσιο για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς αυτών των αλλαγών. Οι τελευταίες έρευνες οδηγούν σε ένα συνδυασμό των εργαλείων διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών με τα ατομικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση οποιασδήποτε μεταβολής.

Ως εκ τούτου, ορισμένα μοντέλα προέρχονται από την πλευρά της οργανωτικής ανάπτυξης, ενώ άλλα βασίζονται σε μοντέλα ανθρώπινης συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό, το τμήμα αυτό χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες: Διαχείριση Ατομικής Αλλαγής και Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής. Η κατανόηση των ατομικών και οργανωτικών θεωριών αλλαγής, είναι αναγκαία για την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης των διαδικασιών και των εργαλείων που επιφέρουν την αλλαγή.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα



### 2.3 Διαχείριση Ατομικής Αλλαγής

Στόχος της Διοίκησης της Αλλαγής<sup>5</sup> είναι να βοηθήσει στην όσο το δυνατόν συντομότερη εδραίωση των επιχειρησιακών αλλαγών προκειμένου

1. να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,
2. να αποφευχθούν αχρείαστα λάθη,
3. να εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη και τέλος
4. να επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα.

Ένα πρώιμο μοντέλο Αλλαγής αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin και περιγράφεται ως «διαδικασία αλλαγής σε τρία στάδια». Το πρώτο στάδιο το αποκάλεσε "αποδέσμευση". Απαιτεί το ξεπέραςμα της αδράνειας και την αποκαθήλωση της υφιστάμενης νοοτροπίας. Υπάρχουν αμυντικοί μηχανισμοί που πρέπει να παρακαμφθούν. Στο δεύτερο στάδιο συμβαίνει η μεταβολή. Πρόκειται για μια τυπική μεταβατική περίοδο σύγχυσης. Έχουμε επίγνωση του ότι οι παλιοί τρόποι πρέπει να αμφισβητηθούν όμως δεν έχουμε ακόμη μια καθαρή εικόνα με το τι πρόκειται να τους αντικαταστήσει. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο ονομάζεται «επαναδέσμευση». Σ' αυτό αποκρυσταλλώνεται και παγιώνεται η νέα νοοτροπία και όλοι επιστρέφουν στα προηγούμενα επίπεδα άνεσης και ηρεμίας.<sup>6</sup>

#### 2.3.1. τύπος Gleicher

Οι Richard Beckhard και David Gleicher επινόησαν έναν τύπο Διαχείρισης της Αλλαγής ο οποίος πολλές φορές αναφέρεται και ως τύπος Gleicher. Ο τύπος αυτός δείχνει ότι ο συνδυασμός της οργανωτικής δυσαρέσκειας, του οράματος που έχει η επιχείρηση για το μέλλον και η δυνατότητα για άμεση συντονισμένη δράση πρέπει να είναι ισχυρότερα από την αντίσταση που υπάρχει στο εσωτερικό ενός οργανισμού ενάντια σε οποιαδήποτε αλλαγή πρόκειται να συμβεί.

---

<sup>5</sup> Nicklos Fred (2004), "Change Management: A Primer", Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://home.att.net/>

<sup>6</sup> Nicklos Fred (2004), "Change Management: A Primer", Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://home.att.net/>

### 2.3.2 μοντέλο ADKAR

Το μοντέλο ADKAR (ΕΒΓΠΕ) για τη διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο αναπτύχθηκε από τον Prosci και βασίζεται σε στοιχεία από περισσότερες από 1000 οργανισμούς σε 59 χώρες. Το μοντέλο αυτό περιγράφει πέντε απαιτούμενα δομικά συστατικά ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία οποιαδήποτε αλλαγή σε ατομικό επίπεδο. Τα δομικά στοιχεία του μοντέλου ADKAR περιλαμβάνουν:<sup>7</sup>

- *Εναισθητοποίηση - γιατί η αλλαγή είναι αναγκαία*
- *Βούληση - να υποστηρίξει και να συμμετάσχει στην αλλαγή*
- *Γνώση - του τρόπου αλλαγής*
- *Ικανότητα - να εφαρμοστούν νέες δεξιότητες και συμπεριφορές*
- *Ενίσχυση – ώστε η αλλαγή να διατηρηθεί*

## **2.4 Διαχείριση της Οργανωτικής Αλλαγής**

Η διαχείριση μιας Οργανωτικής αλλαγής περιλαμβάνει τις μεθόδους και τα εργαλεία για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής σε οργανωτικό όμως επίπεδο. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν μια δομημένη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική μετάβαση της ομάδας ή ενός οργανισμού στην τελική μεταβολή. Όταν συνδυάζονται με την κατανόηση της ατομικής διαχείρισης της αλλαγής, τα εργαλεία αυτά παρέχουν το πλαίσιο για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ανάλογα με την έκταση και το βάθος της αλλαγής, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες (τάξεις):<sup>8</sup>

- Η **αλλαγή 1ης τάξης**, που συμβαίνει όταν τα πρακτικά αποτελέσματα δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των μετόχων, αφορά τη τροποποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής / τακτικής και

---

<sup>7</sup> Wanberg, C., & Banas, J. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in reorganising workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.

<sup>8</sup> Jones John & Powers Elizabeth, "Change Management: The Three Elements of Transformation", *Strategy & Business*, Issue 37, Winter 2004, σελ. 101-104

ως εκ τούτου είναι πάντοτε αναστρέψιμη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- οι προσαρμογές μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής
- οι κινήσεις εξισορρόπησης
- η μη απαίτηση για νέα γνώση και
- η διατήρηση των παλαιών κανόνων και αξιών

• Η **αλλαγή 2ης τάξης**, που συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν θεραπεύεται στο προηγούμενο επίπεδο, αφορά τη τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών και επομένως είναι μάλλον ανεπίστρεπτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- η νέα οπτική των πραγμάτων
- η αλλαγή εξοπλισμού και μέσων
- η εστίαση στο άτυπο δίκτυο του οργανισμού
- η απαίτηση για νέα γνώση και
- η ανάγκη για νέες αρχές και αξίες.

Όλες οι αλλαγές δεν καταλήγουν ευνοϊκά ή δεν ολοκληρώνονται. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Όλες όμως εξετάζουν τα εξής σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή:

- την **αντίσταση** στην αλλαγή, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο
- τη **κινητοποίηση** (*motivation*) των εργαζομένων
- τις αλλαγές στην **κουλτούρα** του οργανισμού και κατ' επέκταση
- τις αλλαγές στην **επικοινωνία** και τη **συμμετοχή** των εργαζομένων
- τη **πληροφόρηση** και **εκπαίδευσή** τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία και
- την **αξιολόγηση** των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

Έχουν δημοσιευθεί πάρα πολλές έρευνες που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία οργανωσιακών αλλαγών. Ίσως ο σημαντικότερος αυτών είναι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών μόνο στην εφαρμογή της αλλαγής και όχι από τη φάση της σχεδίασής της, γεγονός που τελικά τους αφήνει αδιάφορους για το στόχο και αμέτοχους στη τελική προσπάθεια.

Η πρώτη ευθύνη της διοίκησης στην περίπτωση των πολιτικών αλλαγών είναι η ανίχνευση των τάσεων τόσο στο ευρύτερο όσο και στο στενότερο περιβάλλον έτσι ώστε να είναι σε θέση να εντοπίσει τις αλλαγές και να ξεκινήσει τον προγραμματισμό. Είναι επίσης σημαντικό να

εκτιμηθεί τι αντίκτυπο θα έχει μια πιθανή αλλαγή στις συνήθειες των υπαλλήλων, στις διαδικασίες, στις τεχνολογικές απαιτήσεις, και τα κίνητρα.<sup>9</sup>

Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογήσει τι αντιδράσεις θα αντιμετωπίσει και να επινοήσει ένα πρόγραμμα αλλαγών που θα παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αποδοχής των αλλαγών αυτών. Κατόπιν το πρόγραμμα θα πρέπει να εφαρμοστεί, να διαδοθεί σε όλο τον οργανισμό και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά του με τις απαραίτητες προσαρμογές, εφόσον απαιτείται. Η Gabrielle O' Donovan έχει σχεδιάσει ένα πλάνο για την περίπτωση που απαιτείται αλλαγή στο συνολικό τρόπο συμπεριφοράς και τη νοοτροπία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.<sup>10</sup>

Για παράδειγμα, οι περισσότεροι θα θεωρούσαν ότι το Α είναι αληθές και το Β ψευδές. Υπάρχει όμως ένας αυξανόμενος αριθμός ειδικών που συσχετίζουν τις αλλαγές σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με την κβαντική μηχανική, που μας διδάσκει ότι αν το Α είναι αληθές τότε και το Β είναι εξίσου αληθές, απλά αποτελεί την άλλη όψη του νομίσματος και ότι το Α δεν θα μπορούσε να υπάρχει χωρίς το Α. Οι παρατηρητές (ή οι σύμβουλοι, ή οι ηγέτες) αποτελούν πάντα μέρος του πεδίου, το οποίο θα επηρεάσουν, αλλά και από το επηρεάζονται άμεσα και οι ίδιοι.<sup>11</sup>

Αποτελεί γεγονός πως για επιτυχή αλλαγή χρειάζεται η ύπαρξη των ακόλουθως στοιχείων εντός μιας επιχείρησης :

- *Διάλογος*
- *Πληροφόρηση*
- *Εφαρμογή τεχνικών*
- *Συμβολικές πράξεις*

Και τα τέσσερα (4) παραπάνω αναφερθέντα στοιχεία πηγάζουν ουσιαστικά μέσα από την επικοινωνία και την επικοινωνιακή προσέγγιση. Οπότε ανασταλτικό και συνάμα θετικό παράγοντα στην αποτυχημένη προσπάθεια μιας τράπεζας για αλλαγή αποτελεί και η ανεπαρκής επικοινωνία των ανθρώπων που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους στα διάφορα τμήματα της εταιρίας. Η διοίκηση του ομίλου μιας τράπεζας πρέπει να έχει δώσει αρκετό χρόνο για την προσαρμογή των ανθρώπων και να προβλέψει την αυξομείωση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων με σκοπό τη νέα αλλαγή

---

<sup>9</sup> Jones John & Powers Elizabeth, “Change Management: The Three Elements of Transformation”, Strategy & Business, Issue 37, Winter 2004, σελ. 101-104

<sup>10</sup> Weiss, J., Organizational Behavior and Change, South-Western, London, 2001

<sup>11</sup> Abrahamson Eric, “Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout”, Harvard Business School Press, 2004, σελ. 104-173

που πρέπει να επέλθει μέσω της εφαρμογής μιας πατέντας. Καθώς επίσης, αναμενόμενο θα πρέπει να είναι το γεγονός ότι μερικοί εργαζόμενοι πιθανόν να μην ολοκληρώσουν ποτέ τον κύκλο μετάβασης.

Η στρατηγική της επικοινωνιακής πολιτικής μιας τράπεζας, θα πρέπει να στηρίζεται στην ισορροπία μεταξύ των ακολούθων δυνάμεων :

- *Των δυνάμεων που ευνοούν την αλλαγή*
- *Της αδρανείας της οργανωτικής δομής και της εργασιακής κουλτούρας*
- *Των πιθανών πηγών αντίστασης εντός της τράπεζας*

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί πως η στρατηγική επικοινωνιακής προσέγγισης θεωρείται απόρροια προσεκτικού, αντικειμενικού σχεδιασμού από πάνω προς τα κάτω, μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και η οποία επηρεάζεται τόσο από τη διεύθυνση όσο και από την κουλτούρα του κάθε οργανισμού και αποτελεί μια αντιπαράθεση μεταξύ της ποικιλομορφίας και της οργανωσιακής αδράνειας. Μέσα από το καλειδοσκόπιο της αλλαγής ή διαφορετικά το μοντέλο της αλλαγής, το status quo μιας τράπεζας τη χρονική περίοδο και μετά την εφαρμογή της επικοινωνιακής, θα πρέπει να διαμορφώνεται ως εξής :<sup>12</sup>

- *Change Path – Οδός Αλλαγής και η οποία έγινε μέσα από αναδιοργάνωση του ομίλου της τράπεζας με τη δημιουργία ενός νέου τμήματος*
- *Change start-point – Σημείο αλλαγής όπου η αλλαγή γίνεται σταδιακά από την ανώτατη διεύθυνση (top management) με τη διαμόρφωση ενός νέου είδους υπηρεσίας με σκοπό την εξεύρεση ρευστού.*
- *Change Style - Το στυλ της διεύθυνσης να είναι δεσποτικό*
- *Change levers - Μοχλοί αλλαγής, να υπάρχει αξιολογη εσωτερική υποδομή μέσω της επικοινωνιακής προσέγγισης και οι μοχλοί της αλλαγής να μην είναι μόνο οι υπεύθυνοι διευθυντές εντός των τμημάτων*
- *Time - Η αλλαγή να μην γίνεται πολύ γρήγορα για να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος στους ανθρώπους της επιχείρησης να την αποδεχτούν.*
- *Scope - Η αλλαγή να μην είναι πολύ μεγάλη και σε βάθος και σε έκταση, ένας νέος τομέας άγνωστος για τους εργαζομένους στην κάθε τράπεζα*

---

<sup>12</sup> Burnes, B., 1996. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics London: Pitman Publishing

- *Preservation* - Η τραπεζική επιχείρηση να διατηρεί το υφιστάμενο προσωπικό και να προσλαμβάνει και κάποιους άλλους νέους
- *Diversity* – Να υπάρχει μια ενιαία νοοτροπία και εσωτερική πολυπλοκότητα των ανθρώπων που ελάχιστα γνωρίζονται μεταξύ τους
- *Carability* - Η ικανότητα του οργανισμού και των ανθρώπων να μην είναι περιορισμένη στο νέο τομέα των υπηρεσιών
- *Capacity* – Να δίνεται ο απαιτούμενος χρόνος στην αλλαγή και να υπάρχουν οι σωστοί ηγέτες να διευκολύνουν την αλλαγή
- *Readiness* – Η επιχείρηση της τράπεζας και οι εργαζόμενοι της να είναι έτοιμοι για αυτή την αλλαγή
- *Power* – Να υπάρχει το χρονικό διάστημα και μετά την εξαγορά μιας τράπεζας καθώς και η ισχύς ώστε να εδραιωθεί και να γίνει αποδεκτή η αλλαγή για την επίτευξη μιας νέας σωστής λειτουργίας

## **2.5 Η Εφαρμογή του Μοντέλου Lewin και Δυναμοπεδίου σε μια Επιχείρηση και Σχετικά με την Διαχείριση Αλλαγής**

Σύμφωνα με τον Lewin, ο ίδιος βλέπει την αλλαγή μέσα από τρία στάδια ως το ξεπάγωμα (Unfreeze), την αλλαγή (Change) και το πάγωμα (Freeze).<sup>13</sup>

*Ξεπάγωμα (Unfreeze)* - Πρωτίστως θα έπρεπε να είχε αξιολογηθεί η υφισταμένη κατάσταση να παρουσιαστούν τα προβλήματα και μέσω της επικοινωνίας να μεταφερθεί η ανάγκη για αλλαγή, να αρχίσει ο οργανισμός να προβληματίζεται ως προς την ανάγκη της αλλαγής, να πειστούν οι εργαζόμενοι να εγκαταλείψουν το παρελθόν και να δεχτούν ότι το status quo δεν τους ικανοποιούσε πλέον.

Η αλλαγή όμως είναι απαραίτητη εντός μιας επιχείρησης, αφού «*Τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ'αυτό μένει*». Κατά τους Patton, & McCalman, (2000)<sup>14</sup> η διαδικασία της αλλαγής ενδυναμώνεται όταν οι άνθρωποι πιστέψουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα οφέλη γι αυτούς από τη

<sup>13</sup> Jones John & Powers Elizabeth (2004), "Change Management: The Three Elements of Transformation", Strategy & Business, Issue 37, Winter 2004, σελ. 101-104

<sup>14</sup> Patton & McCarnall, C.A (1999) "Managing change in organizations", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall Europe

συμμετοχή τους στην αλλαγή και όταν οι ηγέτες μπορούν να πείσουν για την ανάγκη αυτής της αλλαγής.

➤ *Αλλαγή (change)* - Στις μέρες μας για τους περισσότερους διευθυντές και εργαζομένους η αλλαγή και αναδιοργάνωση αποτελεί μια αντιπαράθεση. Για να πεισθούν οι εργαζόμενοι πρέπει να υπάρξει παροχή νέων πληροφοριών, προτύπων συμπεριφοράς, ενθάρρυνση για νέα μάθηση και νέους μεθόδους. Για να επέλθει η αλλαγή εντός μιας επιχείρησης θα έπρεπε να αξιοποιηθούν οι αναγκαίοι μοχλοί και μηχανισμοί και οι φορείς της αλλαγής να ήταν δραστηριοί. Ο φορέας της αλλαγής εντός μιας επιχείρησης πρέπει να δρα σαν «καταλύτης» και να διαθέτει τις ακόλουθες διευθυντικές δεξιότητες όπως οι ακόλουθες :

- ❖ *Ανάλυση*
- ❖ *Κρίση*
- ❖ *Δράση / εφαρμογή*

Θα πρέπει επίσης να έχει την ικανότητα της αυτογνωσίας. Να αναγνωρίζει δηλαδή τις προκαταλήψεις του, τις προτιμήσεις και τις εμπειρίες του. Για το λόγο αυτό, ο κάθε ηγέτης εντός της επιχείρησης και στην οποία εργάζεται, θα πρέπει να επιτελεί τα ακόλουθα :

- ❖ *Να είναι αντικειμενικός, δηλαδή λογικός, αναλυτικός, να αξιοποιεί δεδομένα και να επιτελεί μια ποσοτική ανάλυση*
- ❖ *Να είναι υποκειμενικός δηλαδή να διαθέτει διαίσθηση, πείρα, ηθική, συναισθήματα και να επιτελεί μια ποιοτική ανάλυση.*

Οι ηγέτες της αλλαγής εντός μιας επιχείρησης θα πρέπει πάντοτε μέσα από την ανοικτή επικοινωνία, να απαντούν και να εξηγούν τα εξής 4 ερωτήματα για να ελαχιστοποιήσουν την αντίδραση και αντίσταση των υφισταμένων τους ως ακολούθως :

- ❖ *Γιατί χρειάζεται η αλλαγή?*
- ❖ *Τι πρέπει να αλλάξει?*
- ❖ *Ποιον – τι πρέπει να αλλάξουμε?*
- ❖ *Πώς να αλλάξουμε?*

Σύμφωνα με τους Josep Isern – Caroline Pung, οι λόγοι της αλλαγής είναι ευνόητοι, αλλά οι ηγέτες οφείλουν να εξηγήσουν πολύ προσεκτικά σε όλους τους ανθρώπους τους τι ακριβώς επιδιώκουν να επιτύχουν με αυτή την αλλαγή<sup>15</sup>. Οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται στα σημεία που θα πρέπει να αλλάξουν, και οι αναπτυξιακές ομάδες (project teams) να φροντίζουν ώστε να εμπνέουν νέες ιδέες επικεντρώνοντας τη προσοχή τους σε ομάδες ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού.

Οι οργανωσιακές αλλαγές εμπεριέχουν αλλαγή όχι μόνο των πραγμάτων αλλά και των ανθρώπων. Οι ηγέτες θα πρέπει να διευκρινίζουν τους ρόλους κλειδιά που θα πρέπει να υιοθετηθούν ώστε να υποστηριχτεί η αλλαγή. Η αλλαγή εντός μιας επιχείρησης θα πρέπει εφαρμόζεται μέσα από ένα πρακτικό και συγκεκριμένο πλάνο δράσης ώστε να καταδεικνύει τον τρόπο που θα υλοποιηθούν οι χρηματοοικονομικοί ή και λειτουργικοί στόχοι που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί. Μέσα από όλη τη διαδικασία της αλλαγής και μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας εφαρμόζονται νέες ιδέες και πρακτικές δημιουργούνται νέες δεξιότητες. Τα στοιχεία αυτά επιβάλλονται ώστε να προσελκύσουν και να κερδίσουν τους ανθρώπους να δεχτούν ευκολότερα την αλλαγή και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

«Η έλλειψη επικοινωνίας, αλλά και πολλοί άλλοι παράγοντες αυξάνουν τον κακώς εννοούμενο ανταγωνισμό» (Kotter 1991:77). Σύμφωνα με το Kotter (1991) «μια οργανωσιακή αλλαγή προϋποθέτει τη συγκρότηση ενός δυνατού συνασπισμού ώστε να ελαχιστοποιεί αντιδράσεις εκ μέρους των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι:

- ❖ η εξεύρεση κατάλληλων ανθρώπων με ισχυρή θέση, μεγάλη πείρα και αξιοπιστία, με διοικητικές – ηγετικές ικανότητες αλλά κυρίως ηγετικές (απαραίτητο στοιχείο η ανοικτή επικοινωνία/ Thornhill et al “Managing change” 2000: 17)
- ❖ η δημιουργία εμπιστοσύνης, μέσα από προσεκτικά σχεδιασμένες εκδηλώσεις «εκτός έδρας» και μέσα από πολλές συζητήσεις και κοινές δραστηριότητες (απαραίτητο στοιχείο η επικοινωνία)
- ❖ η δημιουργία ενός κοινού στόχου, που είναι κατανοητός και που μιλά στην καρδιά» (απαραίτητο στοιχείο η επικοινωνία)

---

15

Isern J & Pung C, (2007) “Driving radical change” The McKinsey Quarterly



- *Πάγωμα (Refreeze)* - Κατά τη διάρκεια του παγώματος εντός μιας επιχείρησης θα πρέπει να ενσωματώσει τις αλλαγές μέσα σε όλο τον οργανισμό και να πραγματοποιήσει τεράστια προσπάθεια ώστε να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τις νέες μεθόδους μέσα από ελεύθερο πειραματισμό και θετική ενίσχυση των επιθυμητών στοιχείων σχετικά με την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγής με σκοπό τη καλύτερη παροχή υπηρεσιών σε φοιτητές και πολίτες. Ταυτόχρονα θα πρέπει να διεξαχθεί μεγάλη προσπάθεια ώστε να μην επανέλθουν οι παλιοί τρόποι εργασίας και συμπεριφοράς γιατί σίγουρα κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ δύσκολο να επαληθευτεί. Σε αυτό το σημείο θα έπρεπε να γίνουν πολύ εντατικές προσπάθειες αφού ανασταλτικό στοιχείο αποτελούσε η ποικιλομορφία των ανθρώπων, η ανόμοια κουλτούρα και η έλλειψη επικοινωνίας.

Οι υπεύθυνοι εντός μιας επιχείρησης θα πρέπει επίσης να δώσουν περισσότερη σημασία και στα υποσυστήματα της αλλαγής με σκοπό την επίτευξη κάποιας νέας μορφής παροχής υπηρεσιών και τα οποία εμφανίζονται ως εξής :

- *Τεχνικά.* Τα συστήματα και τα οργανογράμματα επιβάλλεται να αλλάξουν ανάλογα για να αποτελέσουν έφορο έδαφος για την αλλαγή και τη δημιουργία μιας νέας μορφής παροχής υπηρεσιών
- *Πολιτικά.* Τα κανάλια και τα συστήματα δύναμης θα έπρεπε να προσαρμοστούν ανάλογα
- *Κουλτούρα.* Πρέπει να μεταβληθούν συγκεκριμένες διαδικασίες που υπήρχαν πριν την αλλαγή καθώς και να αλλάξει η νοοτροπία των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.
- *Διαπροσωπικά.* Τα συναισθήματα για την εργασία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο αλλά και με τη διοίκηση εντός μιας επιχείρησης<sup>16</sup>. Είναι πλέον φανερό ότι η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης τόσο σε κάθετο όσο και σε οριζόντιο επίπεδο. Η αλλαγή στην επικοινωνία και η ενδυνάμωση του οργανισμού επιβάλλεται καθώς και η περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων, ώστε να κατανοήσουν την ανάγκη της αλλαγής και το όφελος για αυτούς και σε προσωπικό επίπεδο αφού είναι γενικώς αποδεδειγμένο ότι οι άνθρωποι δέχονται ευκολότερα μια αλλαγή όταν συνειδητοποιήσουν κάποιο προσωπικό όφελος μέσα από αυτή την αλλαγή. Μέσα από την εκπαίδευση ο οργανισμός μπορεί να μετατρέπεται σε «συμβιωτικό» οργανισμό μάθησης, αποκτά τεράστια δύναμη και

---

<sup>16</sup> Χυτήρης, Λ., (1996), Οργανωσιακή συμπεριφορά : η ανθρώπινη συμπεριφορά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Αθήνα : Interbooks

ομοιογένεια ώστε να προσαρμοστεί και να αναπλαστεί ανάλογα σε κάθε αναγκαία αλλαγή και επίτευξης μιας νέας καινοτομίας σε θέματα εκπαίδευσης και παροχής των κατάλληλων εφοδίων στους φοιτητές.

## ***2.6. Συσχέτιση με το μοντέλο Lewin***

Η ανάλυση του Δυναμοπεδίου για μια επιχείρηση αναφέρεται στους τρεις παράγοντες οι οποίοι επισημαίνονται ως Τρέχουσα Κατάσταση, Μεταβατική Κατάσταση και Μελλοντική Κατάσταση. Και οι τρεις αυτές καταστάσεις χαρακτηρίζονται από ώθηση / απώθηση με αυξημένη ώθηση και μειωμένη απώθηση στη μεταβατική περίοδο και επίσης ώθηση /απώθηση στη μελλοντική κατάσταση.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί πως οι τρεις φάσεις που αναφέρθηκαν συνδέονται άμεσα με τους παράγοντες του «ξεπαγώματος», μετακίνησης και διατήρησης. Το «ξεπάγωμα» αναφέρεται στην αμφισβήτηση του status quo της επιχείρησης, στο συνολικό “ξεφόρτωμα“ του παρελθόντος, στις τακτικές “σοκ“, στην επικοινωνία και εκπαίδευση και στην προηγούμενη ανασυγκρότηση ή προσαρμογή. Η φάση της μετακίνησης αναφέρεται στο αν τελικά προβάλλονται και τηρούνται οι αρχικές ερωτήσεις που τέθηκαν αναφορικά με τη δομή και το όραμα της επιχείρησης και η διατήρηση με το ποια θα είναι βασικά τα στοιχεία τα οποία θα ορίζονται και θα χρησιμοποιούνται και στο νέο περιβάλλον για μια επιχείρηση που θα προέλθει από την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγής σε αυτό.

Η πλέον «επικίνδυνη» φάση είναι εκείνη της μεταβατικής περιόδου όπου οι υπεύθυνοι σε μια επιχείρηση θα πρέπει κάθε φορά να διακρίνουν βάση πλάνων και στόχων τις αλλαγές που πραγματοποιούνται καθώς επίσης και ποιες είναι εκείνες που υπολείπονται. Επίσης στη φάση της μελλοντικής κατάστασης θα πρέπει εκ των προτέρων οι υπεύθυνοι να διατελέσουν μια ανάλυση του πως επιθυμούν να είναι η λειτουργία του οργανισμού και τι ζητάνε ουσιαστικά από την διαχείριση αλλαγής και στο τέλος αν τελικά οι συγκεκριμένες αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί αναλόγως και τελικά το όραμα που αρχικά είχε τεθεί, συμβαδίζει με την δομή του οργανισμού και την αποτελεσματική παρουσία του.

## ***2.7 Ανάλυση του Καλειδοσκοπίου της Αλλαγής για τις Επιχειρήσεις***

Το Καλειδοσκόπιο της Αλλαγής στα βασικά του σημεία αναφέρεται στη Δύναμη, Χρόνο, Έκταση, Διατήρηση, Διαφορετικότητα, Ικανότητα, Δυναμικό, Ετοιμότητα. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε απεικόνιση σε ένα κυκλικό διάγραμμα και όπου στη μέση του αναφέρονται εκείνοι της Πορείας Αλλαγής, Αρχικό Σημείο Εκκίνησης, Στυλ Αλλαγής, Στόχος Αλλαγής, Ρόλοι Αλλαγής και Μοχλοί Αλλαγής. Προσπαθώντας κανείς να εφαρμόσει τους συγκεκριμένους παράγοντες εντός μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αναφέρει τα ακόλουθα.

Η δύναμη θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες επίτευξης της διαχείρισης αλλαγής. Εντός μιας επιχείρησης, η έννοια της δύναμης στο συγκεκριμένο σκέλος αναφέρεται στο ποια θα είναι η δύναμη εκείνη που θα χρειαστούν εκπαιδευτικοί, διευθυντές και φοιτητές έτσι ώστε να επιτύχουν όλα εκείνα που ορίζονται αναγκαία στο συγκεκριμένο οργανισμό. Ο χρόνος και η έκταση αναφέρονται αντίστοιχα στη χρονική διάρκεια που χρειάζονται τα στελέχη προκειμένου να εκτελεστούν και να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι διαχείρισης αλλαγής στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Ο χρόνος εφαρμογής των μεθόδων διαχείρισης αλλαγών εντός μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μεγαλύτερος από οποιαδήποτε άλλη περίπτωση και ανάλογος βέβαια των αλλαγών που θα πρέπει να συντελεστούν. Επίσης, στοιχεία όπως η διατήρηση και η διαφορετικότητα αναφέρονται αντίστοιχα σε στοιχεία που ήδη υπάρχουν στην διαχείριση εντός μιας επιχείρησης και θα πρέπει να διατηρηθούν και στη νέα μορφή διοίκησης του. Τα συγκεκριμένα στοιχεία προφανώς έχουν αποδείξει πως είναι σημαντικά και βοηθούν τον οργανισμό στη λειτουργία του. η διαφορετικότητα από την άλλη πλευρά αναφέρεται στο τι καινούργιο αναμένεται να προσδώσει στην επιχείρηση η νέα αυτή διαχείριση αλλαγών και φυσικά πόσο θα συνεισφέρει στην διαφορετικότητα της.

Τέλος τρεις ακόμα σημαντικοί παράγοντες είναι εκείνοι της ικανότητας, δυναμικού και ετοιμότητας. Η ικανότητα αναφέρεται ως επί των πλείστων στις ικανότητες των διευθυντών και εκπαιδευτικών για την πραγματοποίηση της διαχείρισης αλλαγής εντός μιας επιχείρησης και πως εκείνοι μπορούν να συμβάλουν στην νέες ιδέες και λειτουργία του οργανισμού. Το δυναμικό που αναφέρεται ως ένας σημαντικός παράγοντας στο Καλειδοσκόπιο είναι οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εντός μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες γνώσεις όπου ο καθένας διαθέτει και τέλος η έννοια της ετοιμότητας αναφέρεται στο πόσο έτοιμοι θεωρούνται διευθυντές και εργαζόμενοι για την επίτευξη της διαχείρισης αλλαγής. Για να επέλθει μια νέα αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας εντός μιας επιχείρησης, σίγουρα θα πρέπει να συνεργαστούν όλοι μαζί και με σαφή οδηγίες και

επεξηγήσεις να μπορέσει το κάθε μέλος μιας ομάδας να επιτύχει ότι έχει να κάνει με την διαχείριση αλλαγών.

Ξεκινώντας από το κέντρο του Καλειδοσκοπίου, όπου πρώτος αναφέρεται ο παράγοντας της *Πορείας Αλλαγής*, εδώ θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι στόχοι της διαχείρισης αλλαγής στην επιχείρηση και φυσικά ποια είναι η πορεία την οποία θα πρέπει να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι της με σκοπό τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στους διαφόρους τομείς του πανεπιστημίου καθώς επίσης και την σειρά την οποία θα διεξαχθούν προκειμένου να μην υπάρξουν προβλήματα και ασύγχρονες καταστάσεις.

Συνεχίζοντας με τον παράγοντα που αναφέρεται στο *Αρχικό Σημείο Εκκίνησης*, στο σημείο αυτό ορίζονται από τους υπευθύνους το σημείο που βρίσκεται ως προς την διαχείριση της η επιχείρηση και στο οποίο στηρίζονται οι Διευθυντές προκειμένου να ξεκινήσουν τις όποιες αλλαγές θεωρούν αναγκαίες για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Ένα ακόμα σημαντικό βήμα για τους υπευθύνους και βάσει του Καλειδοσκοπίου θα πρέπει να είναι και το *στυλ αλλαγής* το οποίο θα ακολουθήσουν και προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι σε άμεσο χρονικό διάστημα. Συνήθως το *στυλ αλλαγών* υπαγορεύεται από την ήδη υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί και φυσικά το τι επιθυμούν οι υπεύθυνοι στο πανεπιστήμιο να επιτύχουν. Συνήθως και όπως αναφέρθηκε παραπάνω το *στυλ* που ακολουθείται δεν είναι δεσποτικό, προκειμένου όλοι να φέρουν άποψη για το τι θα πρέπει να διεξαχθεί ως προς τις κινήσεις της διαχείρισης αλλαγών.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος στο τρόπο διαχείρισης αλλαγών εντός μιας επιχείρησης, θα πρέπει να είναι ο *Στόχος*, οι *Ρόλοι* και *Μοχλοί Αλλαγής*. Αναφερόμενος κανείς στο *στόχο*, πρέπει να εννοεί το γεγονός πως θα υπάρχει ξεκάθαρος στόχος ως προς την διεξαγωγή της μεθόδου διαχείρισης αλλαγών και φυσικά του τι επιθυμούν οι υπεύθυνοι να επιτύχουν μέσω αυτής. Η όποια *αλλαγή* μπορεί να αφορά το τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης σε Διοικητικό και Εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς επίσης και τις καθημερινές λειτουργίες εργαζομένων.

Οι *ρόλοι* της αλλαγής αναφέρονται στα άτομα τα οποία θα συμμετάσχουν ενεργά σε αυτές τις προσπάθειες από μέρους της επιχείρησης και με σκοπό την επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής στους τομείς που αναφέρθησαν. Συνήθως τους *ρόλους* της αλλαγής αναλαμβάνουν άτομα τα

οποία διαθέτουν εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα και με τις γνώσεις τους βοηθούν την επιχείρηση σε αυτή τη προσπάθεια. Οι μοχλοί της αλλαγής μπορούν επίσης να οριοθετήσουν τις ανάγκες εκείνες οι οποίες επιβάλουν τις κινήσεις αλλαγής που θα γίνουν εντός μιας επιχείρησης καθώς επίσης και να μαρτυρήσουν αν οι στόχοι είναι εφικτοί να επιτευχθούν με τα μέσα που οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους. Οι μοχλοί αναφέρονται στην επικοινωνία, ρητορική (δια του λόγου), διαχείριση αντίστασης και πολιτική, δημιουργία νέου συστήματος ανθρώπινων πόρων, προσωπική ανάπτυξη και εκπαίδευση.

## **2.8 *Ανάλυση του Ιστού της Κουλτούρας για τις Επιχειρήσεις***

Αναφορικά με τον ιστό της κουλτούρας σε μια επιχείρηση, αυτός αναφέρεται στις ιστορίες της και στο γεγονός της αναζήτησης του ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις αντικατοπτρίζονται σε αυτές τις ιστορίες όπως και πόσο επίμονα τελικά αυτές οι πεποιθήσεις «περνάνε» όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Πρέπει να διερευνηθεί επίσης αν αυτές σχετίζονται με δυνάμεις ή αδυναμίες σε μια επιχείρηση όπως αντίστοιχα με επιτυχίες ή αποτυχίες. Επίσης στον ιστό της κουλτούρας αναφέρονται και ποιοι είναι οι «καλοί» και ποιοι οι «κακοί» των ιστοριών αυτών όπως επιπλέον και οι πρωτοπόροι που ρισκάρουν και από ποιες νόρμες σε μια επιχείρηση μπορούν να αποκλίνουν.

Σημαντικότερο κομμάτι επίσης της κουλτούρας αποτελεί η γλώσσα και η αργκό που χρησιμοποιείται, πόσο εσωτερικευμένη ή προσβάσιμη είναι αυτή, σε ποιες όψεις της στρατηγικής δίνεται έμφαση στην δημοσιότητα οι υπεύθυνοι του σε μια επιχείρηση, ποια status symbols υπάρχουν εντός των χώρων του, υπάρχουν άραγε κάποια συγκεκριμένα σύμβολα τα οποία χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, ποια τελικά είναι η κυρίαρχη κουλτούρα και εν τέλει πόσο εύκολο είναι αυτή να αλλάξει μέσω της σωστής διαχείρισης αλλαγής που συντελείται.

### **3. Κεφάλαιο Τρίτο - Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα**

#### **3.1 Ο Γενικότερος Ρόλος των Τραπεζών**

Οι τράπεζες έχουν βρεθεί στο επίκεντρο της κριτικής της κυβέρνησης, της αντιπολίτευσης, των μέσων ενημέρωσης, των πολιτών εδώ και αρκετά χρόνια. Η παγκόσμια κοινή γνώμη τις θεωρεί υπεύθυνες για την οικονομική κρίση και οι κοινωνίες τις θεωρούν ως τον εχθρό του λαού. Διότι ενώ είχαν επί δεκαετίες αλματωδώς αυξανόμενη κερδοφορία, τώρα ζητούν τη στήριξη των κυβερνήσεων και η στήριξη αυτή- που δεν παρέχεται σε άλλες επιχειρήσεις ή πολίτες- θα γίνει με λεφτά των φορολογουμένων<sup>17</sup>.

Την ίδια στιγμή οι τράπεζες περιορίζουν τις δανειοδοτήσεις, έχουν εξαπολύσει κάποιες βίαιες εισπρακτικές εταιρείες κατά των δανειοληπτών που καθυστερούν τις δόσεις τους και αυξάνουν τα επιτόκια με τα οποία δανείζουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Από την πλευρά τους οι τράπεζες έχουν τη δική τους ευθύνη. Έχουν όμως επιχειρήματα με τα οποία αιτιολογούν τη συμπεριφορά τους. Προκειμένου να καλύψουν το υψηλό κόστος του χρήματος έχουν αυξήσει τα επιτόκια και συνεχώς τα αυξάνουν με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι χρηματοδοτήσεις δημιουργούν νέα προβλήματα στην αγορά αλλά και στην κοινωνία, τα οποία τελικά θα πλήξουν τις ίδιες τις τράπεζες. Μπαίνουν δηλαδή σε έναν φαύλο κύκλο. Ανεβάζοντας τα επιτόκια δημιουργούν πρόβλημα σε επιχειρήσεις και καταναλωτές, τους φέρνουν σε θέση που να δυσκολεύονται να πληρώσουν τις δόσεις τους, με αποτέλεσμα η τράπεζα τελικά να μην εισπράττει αυτά που θα εισέπραττε αν είχε αφήσει τα επιτόκια χαμηλά<sup>18</sup>.

Η ελληνική οικονομία στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όταν αυτές αρχίσουν να κλείνουν και να δημιουργούν ανέργους, τότε οι τράπεζες θα αρχίσουν

---

<sup>17</sup> Ρεπούσης Σπ., (2006), “Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διεθνής Τραπεζική”, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

<sup>18</sup> Ρεπούσης Σπ., (2006), “Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διεθνής Τραπεζική”, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

πραγματικά να υποφέρουν διότι κανείς δεν θα μπορεί να πληρώνει κάρτες και καταναλωτικά. Τι θα κάνουν σε αυτήν την περίπτωση; Κατάσχεση μεταχειρισμένων τηλεοράσεων, μίξερ και σεσουάρ; Ακόμη και στα στεγαστικά θα υπάρξει πρόβλημα και τότε αν αρχίσουν τις κατασχέσεις ακινήτων το πράγμα θα αγριέψει ακόμη περισσότερο. Οι τράπεζες είναι σε αδιέξοδο. Οι μέθοδοι αμύνης τους έναντι της κρίσης επιδεινώνουν την κρίση.

Η εικόνα των υπερχρεωμένων νοικοκυριών γίνεται περισσότερο θολή, καθώς το 17,4% αυτών, πέραν των πιστωτικών καρτών κ.ά., βρίσκονται σε αδυναμία να πληρώσουν το ενοίκιό τους καθώς και τους λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, ακόμη και τα κοινόχρηστα στην πολυκατοικία τους. Μόνο τα δάνεια καταναλωτικής πίστης ανήλθαν σε 36 δισ. ευρώ το 2008, έναντι 12 δισ. το 2003. Οι δραματικές διαστάσεις που λαμβάνει η υπερχρέωση των νοικοκυριών στην Ελλάδα διαπιστώνονται σε έρευνα που διενήργησε η «Κάπα Research» για λογαριασμό του υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας. Τα συμπεράσματά της, που γίνονται πλέον ενδιαφέροντα, καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 4-8 Μαρτίου (ανάμεσα σε 2.085 άτομα στις 13 Περιφέρειες) και ενώ η κρίση ωθεί τη χώρα σε κερδοσκοπία, είναι τα εξής: Στα 10 νοικοκυριά, τα 6 είναι χρεωμένα και από αυτά το 17,4% αδυνατεί να πληρώσει ακόμη και τα κοινόχρηστα, τους λογαριασμούς ΔΕΚΟ και το ενοίκιό του.

Πάνω από το 60% του εισοδήματός του δαπανά το 18,5% των νοικοκυριών για την εξυπηρέτηση των χρεών.

Στα χρεωμένα νοικοκυριά το 18% καθυστερεί την πληρωμή της δόσης του δανείου μέχρι και έναν μήνα, ενώ για το 11,2% η περίοδος αυτή ξεπερνά και τους 6 μήνες. Η υπερχρέωση των νοικοκυριών αποδίδεται στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η πιστωτική επέκταση - απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης έγιναν δίχως επαρκή μέριμνα - φροντίδα και με αναπαρξία των απαραίτητων θεσμών πρόληψης.

Το ελληνικό πτωχευτικό δίκαιο, ακόμα και μετά τη θέση σε ισχύ του νέου πτωχευτικού κώδικα με το ν. 3588 / 2007, εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε περίπτωση οικονομικής κατάρρευσης του οφειλέτη εμπόρου, ως φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Με το σχέδιο νόμου για τη «ρύθμιση των χρεών των υπερχρεωμένων καταναλωτών», προτείνεται η δυνατότητα εφαρμογής της πτωχευτικής διαδικασίας και στην περίπτωση των φυσικών προσώπων (καταναλωτών ή επαγγελματιών), που δεν διαθέτουν την εμπορική ιδιότητα. Πρωταρχικός επιδιωκόμενος σκοπός της πτώχευσης των καταναλωτών, που βαρύνονται με την κατοχή ενός ληξιπρόθεσμου χρέους (για παράδειγμα λόγω προσωπικού / καταναλωτικού / στεγαστικού δανείου), το οποίο αδυνατούν να αποπληρώσουν, δεν είναι η ικανοποίηση των πιστωτών τους, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της πτώχευσης των εμπόρων, αλλά η οικονομική τους ανακούφιση και η επανένταξή τους στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Για να υπαχθεί ο οφειλέτης στις ευνοϊκές διατάξεις του

νομοσχεδίου για τη ρύθμιση των χρεών των καταναλωτών, πρέπει να βρίσκεται, σε οριστική ή επαπειλούμενη μόνιμη αδυναμία πληρωμής των ληξιπρόθεσμων χρηματικών οφειλών του και η αδυναμία του αυτή να είναι πραγματική και όχι δόλια. Η προϋπόθεση της «μη δόλιας αδυναμίας» είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς με τον τρόπο αυτό επιχειρείται να αποφευχθεί η καταχρηστική αξιοποίηση του θεσμού από καταναλωτές, που θα επιχειρήσουν, να αποκρύψουν τους πόρους, που διαθέτουν, προκειμένου να υπαχθούν στη διαδικασία ρύθμισης των χρεών και να επιτύχουν με τον τρόπο αυτό απαλλαγή από τις οφειλές τους με ευνοϊκούς όρους.

Για όσους ζουν μέσα στην πραγματική πλατειά κοινωνία είναι γνωστό το πρόβλημα της υπερχρέωσης της συντριπτικής πλειοψηφίας των οικονομικά αδύναμων ανθρώπων. Αφήνοντας κατά μέρος το ατομικό κομμάτι της ευθύνης και των αιτιών της, αυτό που αφορά τον καθένα ξεχωριστά και δεν μπορεί παρά να εξεταστεί μέσα από αβέβαιες μόνο και προβληματικές ομαδοποιήσεις και προσεγγίσεις θα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια που αφορούν το κοινωνικό πεδίο. Είναι σαφές ότι ο δανεισμός των ιδιωτών και η «απελευθέρωσή» του αποτέλεσε μία καθαρά πολιτική επιλογή. Ως πράξη πολιτική, είναι επίσης σαφές για κάθε σκεπτόμενο άνθρωπο ότι επιβλήθηκε με βάση συγκεκριμένες σκοπιμότητες και όχι από κάποια μεταφυσική παρότρυνση. Το πώς και γιατί επιβλήθηκε και επικράτησε η απελευθέρωση του δανεισμού ιδιωτών προκύπτει από την εξέταση των προσώπων που μετέχουν στην σύμβαση δανείου.

Στη σχέση του δανεισμού δύο είναι τα πρόσωπα που συμβάλλονται και εν γένει υφίστανται, ο δανειστής και ο δανειζόμενος. Η σχέση ξεκινά πάντα με πρωτοβουλία του δανειζόμενου, ο οποίος χρησιμοποιεί τον δανεισμό για να καλύψει κάποιες ανάγκες του τις οποίες θεωρεί ζωτικές και άμεσες. Το εάν αυτές οι ανάγκες είναι πραγματικά ζωτικές και άμεσες, εάν είναι πραγματικές ή επίπλαστες είναι ένα ζήτημα που χρειάζεται πραγματικά σοβαρή ανάλυση και εξέταση. Το γιατί οι ανάγκες αυτές να δημιουργούνται ή (εφόσον είναι πραγματικές και άμεσες) να μην μπορούν να καλυφθούν μέσα από την κοινωνική συμβίωση και προσπάθεια, είναι επίσης ένα σημαντικότερο και συναφές με τα ανωτέρω ζητούμενο. Μερικές σαφείς όμως και βασικές απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα και στα εκατοντάδες ερωτήματα που προκύπτουν από τις θεωρήσεις αυτές, δίνει η εξέταση των προθέσεων και σκοπιμοτήτων του δανειστή και για να μην πλαταιίνει το πεδίο της ανάλυσης των σκοπιμοτήτων του κατ' επάγγελμα δανειστή. Είναι σαφές ότι ο τελευταίος, ο κατ' επάγγελμα δανειστής, εξαρτά άμεσα την επαγγελματική του υπόσταση και την εν γένει ισχύ του από την ύπαρξη δανειζόμενων και κατ' ακολουθία από την ύπαρξη της ανάγκης δανεισμού. Θα ήταν πραγματικά ωφέλιμο για το κοινωνικό σύνολο να μελετηθούν και να αναλυθούν οι



τρόποι και τα μέσα με τους οποίους τα μεγάλα μορφώματα των δανειστών, οι τράπεζες, επηρεάζουν ή προκαλούν, νόμιμα ή παράνομα, θεμιτά ή αθέμιτα, την ανάγκη κάποιων ανθρώπων να προσφεύγουν στον δανεισμό.

Χρήσιμο επίσης θα ήταν να μελετηθεί και εξακριβωθεί ο βαθμός διείσδυσης των τραπεζών, όχι μόνο στην πολιτική ζωή και τους πολιτικούς, αλλά:

- σε όλους τους μηχανισμούς και θεσμούς,
- σε όλα τα επιχειρηματικά μορφώματα που καλύπτουν τις ανάγκες των δανειζόμενων
- στην οικονομία εν γένει.

Η «απελευθέρωση» των τιμών των αγαθών και η ρύθμισή τους έξω από τα πλαίσια ρύθμισης της κοινωνίας-κράτους με την παράλληλη εφαρμογή προγραμμάτων διαρκούς λιτότητας για το μεγαλύτερο μέρος της κοινωνίας (στην Ελλάδα κλείνουμε σε λίγο μια 15ετία διαρκούς λιτότητας), προκάλεσε από την μία πλευρά την συνεχή άνοδο στις τιμές των αγαθών και από την άλλη πλευρά την αδυναμία ολοένα και περισσότερων να ανταποκριθούν στις ανάγκες της ζωής. Μια σειρά από «απελευθερώσεις» (δηλ. ανεξέλεγκτες κοινωνικά πορείες τιμών των αγαθών) δεν οδήγησε μόνο στην διαρκή, συνεχή και πάγια αύξηση των τιμών των αγαθών, αλλά και στην κατεύθυνση προς μία σειρά δανεισμών. Η «απελευθέρωση» π.χ. των μισθώματων οδήγησε στην λύση των στεγαστικών δανείων, αφού τα μισθώματα έγιναν πραγματικά ασύμφορα. Παράλληλα, η διαρκής προβολή της αυταπάτης του καταναλωτισμού ως του μοναδικού τρόπου ζωής που χαρίζει την ευτυχία στον άνθρωπο, η μετατροπή κάθε έκφρασης της ανθρώπινης προσωπικότητας σε οικονομική αξία, προσδιόρισαν και προσδιορίζουν το αξίωμα «Είσαι όσα Έχεις» σε κεντρικό ατομικό και κοινωνικό στόχο.

Ουσιαστικά οι κοινωνίες εγκλωβίστηκαν στον υλικό ευδαιμονισμό και με μία σειρά από πρακτικές και με τις αντιπαραγωγικές για τον «δυτικό κόσμο» του ολοκληρωτικού καπιταλισμού εκφάνσεις της παγκοσμιοποίησης, οδηγούνται σε πραγματικά αδιέξοδα, που όμοιά τους δεν έχει γνωρίσει η ανθρώπινη ιστορία. Μία από τις κυριότερες συνέπειες και ίσως η σημαντικότερη σε οικονομικό επίπεδο είναι ο δανεισμός και ο υπερδανεισμός.

Στο κοινωνικό πεδίο η σημαντικότερη συνέπεια είναι η εξάρτιση των ανθρώπων και των κοινωνιών από τον δανεισμό και τους δανειστές και η συνακόλουθη καταστροφή κάθε παραγωγικής διαδικασίας που θα στηριζόταν σε αυτούς, αφού γνωρίζουν πως ό,τι και εάν δημιουργήσουν θα κατασχεθεί από τον δανειστή. Στην Ελλάδα της ανωριμότητας, της εξάρτισης από τα οικονομικά κέντρα εξουσίας και των διευρυνόμενων παραγωγικών ελλειμμάτων το φαινόμενο λειτούργησε στον υπερθετικό βαθμό.

Από την μία πλευρά, οι τράπεζες αφέθηκαν να δανειοδοτούν με αισχροκερδή επιτόκια υπερχρεώνοντας την κοινωνία και την οικονομία της, αυξάνοντας την εξάρτηση των ανθρώπων και του κοινωνικού συνόλου από αυτές. Η πρακτική αυτή μεταφράστηκε σε υπερκέρδη, σε κέρδη τριπλάσια και πλέον των αντίστοιχων ευρωπαϊκών σε σχέση με τα διακινούμενα κεφάλαια και τούτο αποτελεί μία σαφή απόδειξη της καταχρηστικής αισχροκερδούς συμπεριφοράς τους. Από την άλλη πλευρά η ίδια η οικονομία, που βίωνε και βιώνει το τεράστιο έλλειμμα ανταγωνιστικότητας λόγω των υψηλών επιτοκίων, οδηγήθηκε σε αντιπαραγωγικές λύσεις μιας ολοένα διογκούμενης εμπορικής αγοράς χωρίς εσωτερικό παραγωγικό υπόβαθρο. Η κοινωνία οδηγήθηκε στην μαζική επιλογή του εμπορίου, που τις συντριπτικά περισσότερες φορές είχε ως περιεχόμενο τον τραπεζικό δανεισμό με υψηλά επιτόκια, προκειμένου να κατασκευαστούν «ράφια καταστημάτων και βιτρίνες για την πώληση εισαγόμενων αγαθών». Η προηγούμενη φράση, συμβολικά περικλείει και την αντιπαραγωγική κατεύθυνση της ελληνικής οικονομίας. Άλλωστε και περαιτέρω, σε μία χώρα «εμπόρων» ουδείς σέβεται τον παραγωγό. Στην πραγματικότητα το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας εργαζόταν και εργάζεται για τις τράπεζες και τα υπερκέρδη τους, που προκύπτουν από τα υψηλά επιτόκια. Τα τελευταία υποχρεώνουν τους ανθρώπους να αφιερώνουν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής δράσης τους στην εξόφλησή τους. Ως ήταν αναμενόμενο, τα πράγματα οδηγήθηκαν σε κοινωνικό αδιέξοδο. Ένα μεγάλο τμήμα της κοινωνίας μας, ένα μεγάλο κλάσμα από τους ανθρώπους που την συγκροτούν και αποτελούν το πραγματικό παραγωγικό της δυναμικό βρίσκονται δέσμιοι των δανείων και των δανειστριών τραπεζών. Ουσιαστικά βρίσκονται εκτός παραγωγής και δημιουργικής εργασίας, καθώς, είτε αδυνατούν να συνεχίσουν την δράση τους (υπερχρέωση, «Τειρεσίας», έλλειψη δυνατότητας οικονομικής κίνησης κ.α.), είτε από την άποψη της οικογενειακής και προσωπικής τους ζωής δεν έχει κανένα απολύτως νόημα το να δημιουργήσουν, το να παράγουν στο μέλλον, αφού αυτό θα έλθουν να το νοσφιστούν οι δανειστές – τραπεζίτες. Οι τελευταίοι έχουν καταστεί κατά τα τελευταία έτη κυρίαρχοι της συνολικής οικονομίας της χώρας και κύριοι της ακίνητης εμπραγμάτωσης της χώρας. Είναι σαφές ότι είναι επιτακτικό δημόσιο και κοινωνικό συμφέρον η απελευθέρωση αυτών των ανθρώπων από την κατάσταση παραγωγικής αδράνειας και εγκλωβισμού στην οποία έχουν περιέλθει. Το κράτος των Ελλήνων, έχει την Συνταγματική και θεμελιώδη για την συγκρότηση και την συνοχή του υποχρέωση να επέμβει για να διαφυλάξει το μέλλον της κοινωνίας μας και να διασώσει εκατομμύρια ανθρώπους από τον οιονεί εξανδραποδισμό που δημιουργούν τα χρέη στις τράπεζες.

### 3.1.1 Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και Λειτουργία Εμπορικών Τραπεζών στις Μέρες μας

Οι βασικές θεωρήσεις με τις οποίες γίνεται προσπάθεια να εξηγηθεί η παγκόσμια οικονομική κρίση και η οποία εκτός των άλλων έχει πλήξει και τους τραπεζικούς οργανισμούς, μπορούν να σχηματοποιηθούν ως εξής<sup>19</sup>.

*Θεωρητική Νεοφιλελεύθερη:* Η παγκοσμιοποίηση δεν έχει καμία σχέση με την κρίση και θα συνεχίσει απτόητη την πορεία της. Η οικονομική κρίση οφείλεται στο ότι τα κράτη εξακολουθούν να παρεμβαίνουν στην οικονομία και στη λειτουργία των τραπεζών και η λύση είναι να αφήσουν την αγορά να «δουλέψει» και έτσι θα αντιμετωπισθούν τα σχετικά προβλήματα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ο οικονομικός προστατευτισμός ή ακόμη χειρότερα ο οικονομικός εθνικισμός και πρέπει πάση θυσία να αποκρουσθεί από τις τράπεζες κυρίως.

*Πραγματιστική Νεοφιλελεύθερη:* Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με την παγκοσμιοποίηση, το ελεύθερο εμπόριο και τις οικονομικές επιλογές των ΗΠΑ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς επίσης και τη λειτουργία των τραπεζών τους αλλά πρέπει να παρέμβουν τα κράτη για την στήριξη κυρίως του χρηματοπιστωτικού τομέα. Πρέπει δε το κράτος να παρέμβει υπέρ των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών εταιρειών διότι το πολιτικό κόστος από την κατάρρευση του συστήματος είναι δυσβάστακτο. Οι εταιρείες παραγωγής δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με τις τράπεζες διότι θεωρείται ότι καπιταλισμός χωρίς παραγωγή μπορεί να υπάρξει ενώ χωρίς τράπεζες όχι.

*Προοδευτική-Σοσιαλιστική:* Η οικονομική κρίση είναι ή αντιμετωπίζεται σαν μια φυσική καταστροφή η οποία αποτελεί όμως την χρυσή ευκαιρία για προώθηση της ατζέντας της παγκόσμιας διακυβερνήσεως, της εφαρμογής κοινών παγκοσμίων κανόνων, ιδιαιτέρως στα θέματα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των τραπεζών καθώς και του περιβάλλοντος. Είναι ευκαιρία να τελειώνει κανείς με το εθνικό κράτος το οποίο αποτελεί αναχρονισμό, εμποδίζει την ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων, εμπορευμάτων και εργατών και τελικά ακυρώνει τις δράσεις εκείνες οι οποίες θα μπορούσαν να δώσουν λύσεις στα περιστασιακά ή συστημικά προβλήματα των εμπορικών τραπεζών.

---

<sup>19</sup> Μπερπερίδης Τιμόθεος, “ΧΡΗΜΑ”, Μηνιαίο Οικονομικό και Επενδυτικό Περιοδικό, “*Η Λήψη Χρηματοοικονομικών Αποφάσεων και Χρηματοοικονομική Ισορροπία*”, Αθήνα, Νοέμβριος, 2007

*Μαρξιστική:* Η οικονομική κρίση αποτελεί δικαίωση της μαρξιστικής θεωρίας που προβλέπει τις κυκλικές κρίσεις του καπιταλισμού και των εμπορικών τραπεζών.

*Συνωμοσιολογική:* Η κρίση δεν έχει πραγματικά αίτια, αλλά είναι μία τεχνητή κατασκευή για να εξυπηρετηθούν άλλοι σκοποί και κυρίως αυτοί των εμπορικών τραπεζών.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η κυρίαρχη ιδεολογία εν πολλοίς καθορίζει το ποιά από την κάθε θεώρηση ή συνδυασμό τους θα υιοθετήσει κάθε χώρα και τα μέτρα τα οποία θα λάβει. Οι ΗΠΑ, η Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και οι G20 υιοθετούν βασικά την πραγματιστική νεοφιλελεύθερη άποψη, αλλά κάθε χώρα έχει τις διαφοροποιήσεις της υιοθετώντας και ιδέες από τις υπόλοιπες θέσεις σχετικά βέβαια και με τις λειτουργίες των εμπορικών τραπεζών. Προκειμένου να καταλήξει κανείς σε μία άποψη για το ποια από τις προηγούμενες θεωρήσεις είναι η ορθότερη σχετικά με τη λειτουργία των τραπεζών και οικονομικής κρίσης, θα πρέπει σίγουρα να εξετάσει ορισμένα σχετικά ιστορικά στοιχεία.

### ***3.1.2 Η Γενική Παρουσία των Εμπορικών Τραπεζών στην Ελλάδα***

Στις μέρες μας, οι εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα έχουν κατακτήσει την αγορά στους τομείς της καταναλωτικής πίστης, των αμοιβαίων κεφαλαίων, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστηριακές εργασίες και των ασφαλειών ζωής, ενώ αποτελούν τους μεγαλύτερους χρηματοδότες μικρών ελληνικών επιχειρήσεων. Στην ευρύτερη περιφέρεια της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, οι εμπορικές τράπεζες συγκαταλέγονται πλέον στους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες στις οποίες έχουν παρουσία.

Οι εμπορικές τράπεζες με κύριο χαρακτηριστικό την χρηματοοικονομική λειτουργία, απευθύνονται πλέον σε μια αγορά που ξεπερνά τα 250 εκατομμύρια κατοίκους, προσφέροντας ένα ευρύτατο φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα ανταγωνιστικά αυτά πλεονεκτήματα καθίστανται δυνατά με την υποστήριξη των πλέον προηγμένων υποδομών, αλλά κυρίως με την υπεροχή των ανθρώπων των εμπορικών τραπεζών σε επίπεδο τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων. Οι εμπορικές τράπεζες έχουν δεσμευθεί στην ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων

επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής. Η εταιρική φήμη των εμπορικών τραπεζών στα θέματα χρηματοοικονομικής λειτουργίας και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, πηγάζει πρωτίστως από τη σημασία που αποδίδουν στο έμφυχο δυναμικό τους, αναγνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην ανάπτυξη του κάθε τραπεζικού οργανισμού και στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται :

- *Στην άρτια στελέχωση των εργασιακών θέσεων μέσα από αδιάβλητα συστήματα προσέλκυσης και αξιολόγησης των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων σε κάθε εργασιακό πεδίο*
- *Στην παροχή ίσων ευκαιριών στη μάθηση και την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας για όλους τους εργαζόμενους.*
- *Στην ποιοτική διαχείριση των ανθρώπων που πηγάζει μέσα από πολιτικές και διαδικασίες με πιστοποιήσεις διεθνούς κύρους.*
- *Στην καλλιέργεια κλίματος συνεχούς επιβράβευσης των προσπαθειών και διαμόρφωσης ενιαίας εργασιακής κουλτούρας σε όλο το φάσμα του Οργανισμού.*

Επιπλέον οι εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα κατέχουν ηγετική θέση σε όλους τους τομείς του Ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και καταγράφουν ρυθμούς ανάπτυξης που ξεπερνούν κατά πολύ το μέσο όρο της αγοράς, κερδίζοντας συνεχώς μερίδια αγοράς και νέους πελάτες. Παράλληλα, στην ευρύτερη περιφέρεια της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, οι εμπορικές τράπεζες συγκαταλέγονται πλέον στους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες στις οποίες, παρέχοντας έτσι ευκαιρίες σταδιοδρομίας και στις αγορές του εξωτερικού, σε εργαζόμενους που είναι έτοιμοι να αναλάβουν νέες θέσεις εργασίας και αναβαθμισμένους ρόλους. Η επιτυχία των εμπορικών τραπεζών στο χρηματοοικονομικό τομέα οφείλεται στην καινοτομία και ποιότητα των προϊόντων τους, την πρωτοπορία τους ως προς τον εναλλακτικό τρόπο παροχής των υπηρεσιών τους και στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Επιπλέον θα πρέπει να γίνει αναφορά στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα τα οποία καλύπτουν πλούσια θεματολογία, ανταποκρίνονται στις σύγχρονες εξελίξεις και δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να παρακολουθούν θέματα που είναι συνδεδεμένα με τα άμεσα εργασιακά τους καθήκοντα ώστε να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Παράλληλα με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, οι συγκεκριμένες τράπεζα έχουν αναπτύξει έντονη κοινωνική προσφορά σε τομείς όπως η παιδεία, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός και το περιβάλλον. Η προσφορά προς την κοινωνία αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις αξίες των εμπορικών τραπεζών και

αντανακλά τον ανθρωποκεντρικό τους χαρακτήρα.

Σημαντικό είναι εξίσου να αναφερθεί πως οι ελληνικές τράπεζες στις χώρες της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης έχουν χορηγήσει ποσοστό 13,21% από το σύνολο 31,8% των νέων δανείων. Στο σύνολο των λειτουργικών εσόδων, «παρήγαγαν» το 12,87% στο τέλος του 2006. Η μέση ετήσια αύξηση από το 2004 διαμορφώνεται σε 82% στις χορηγήσεις και σε 48% στα λειτουργικά τους έσοδα (ICAP Group, (2007).

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί πως πολλές από αυτές τις εμπορικές τράπεζες, έχουν σημαντική παρουσία εκτός από την Ελλάδα και στην λεγόμενη «Νέα Ευρώπη», δηλαδή τις χώρες της Αλβανίας, Ρουμανίας, Σερβίας και Βουλγαρίας που είναι το πρώτο «κύμα» χωρών στις οποίες έχουν εισέλθει δυναμικά προκειμένου να διοχετεύσουν τις χρηματοοικονομικές τους υπηρεσίες και αποσκοπούν πλέον στην δημιουργία εμπορικών τραπεζών και υποκαταστημάτων στην Πολωνία, Ουκρανία και Τουρκία που θεωρούν ως το δεύτερο «κύμα».

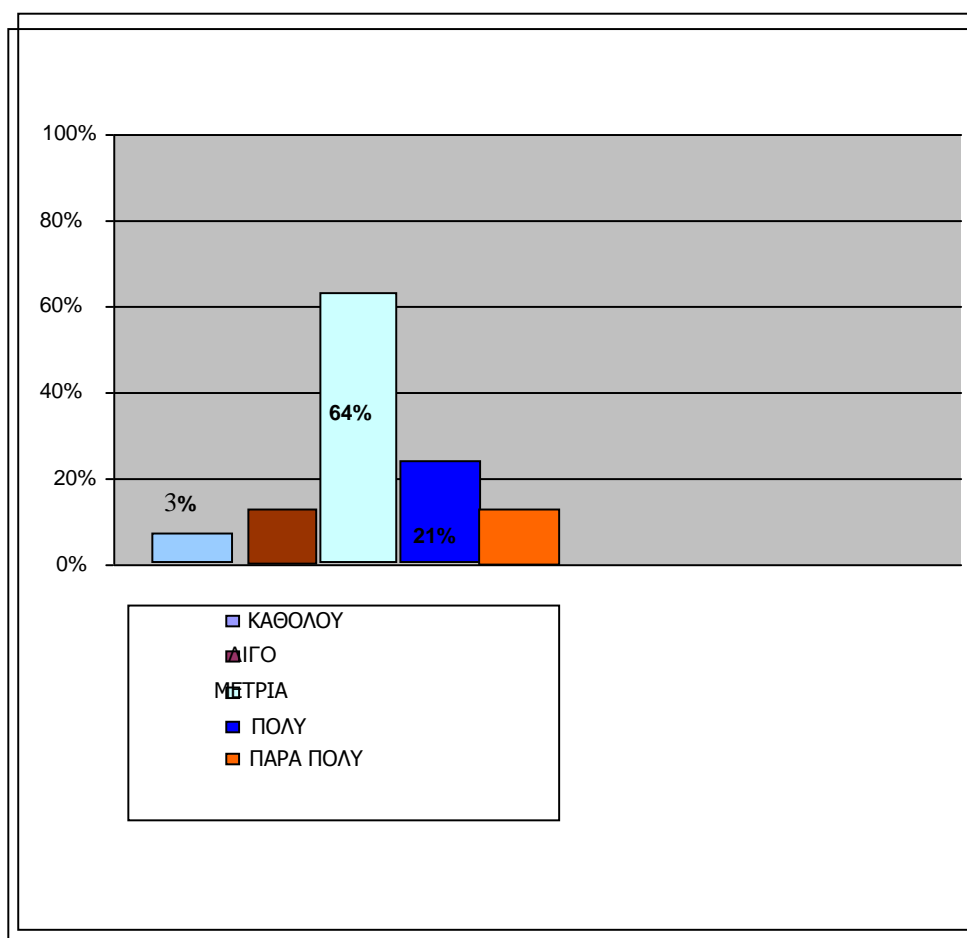
#### ***4. Κεφάλαιο Τέταρτο – Παράθεση Ερωτηματολογίου και Σχολιασμός***

## Απαντήσεων

### Αποτελέσματα Έρευνας

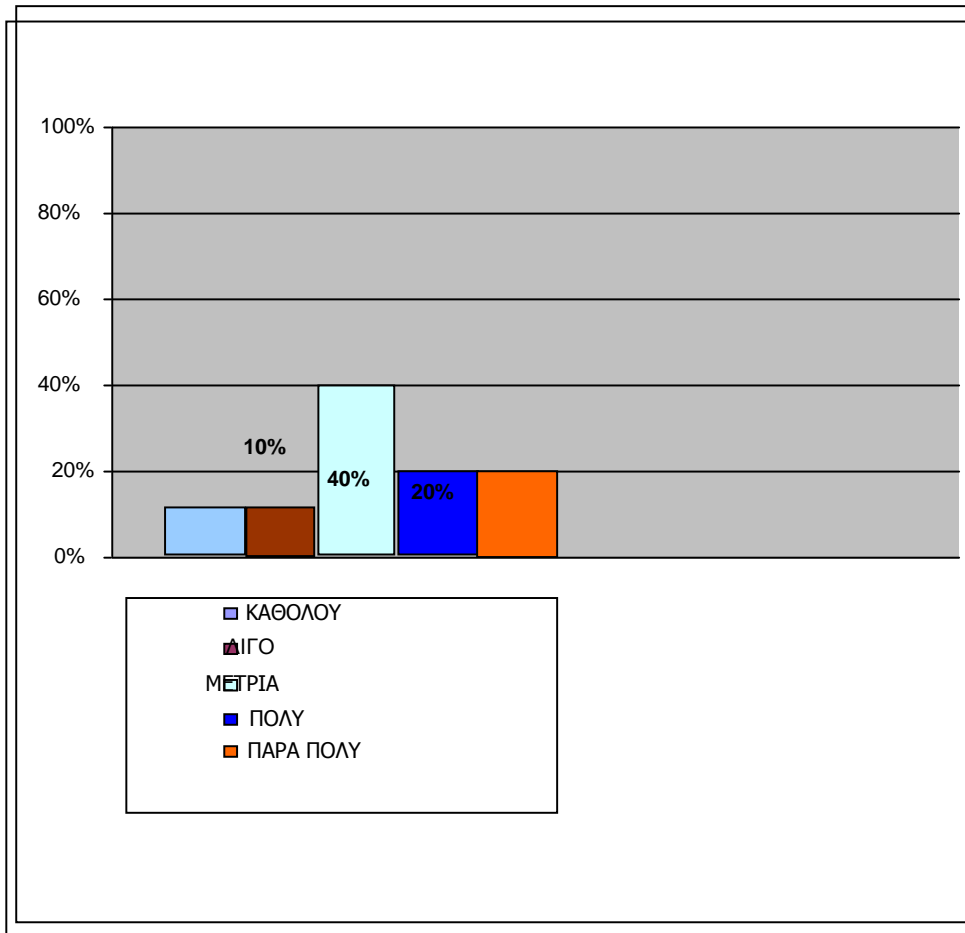
Η έρευνα η οποία παρατίθεται ως ακολούθως, αναφέρεται σε δείγμα 30 εργαζομένων σε υποκαταστήματα τραπεζών (διαφορετικών ή όχι τραπεζών) περιοχή του Αγίου Νικολάου. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αναφέρονται ως εξής.

#### 1. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση Αλλαγών Έχει Εφαρμοστεί με Επιτυχία στη Τράπεζα σας:



Σύμφωνα με το παραπάνω ραβδόγραμμα, το 64% των ερωτηθέντων δηλαδή 32 άτομα από τα 50, δήλωσε ότι θεωρεί πως έχει εφαρμοστεί με επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα σε μέτριο βαθμό. Το 21% δήλωσε πως δεν έχει εφαρμοστεί με επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα. Το 6% δήλωσε ότι έχει εφαρμοστεί λίγο με επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα. Επίσης άλλο ένα 6% πως έχει εφαρμοστεί με πολύ μεγάλη επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα και τέλος ένα 3% πως δεν έχει εφαρμοστεί καθόλου με επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα.

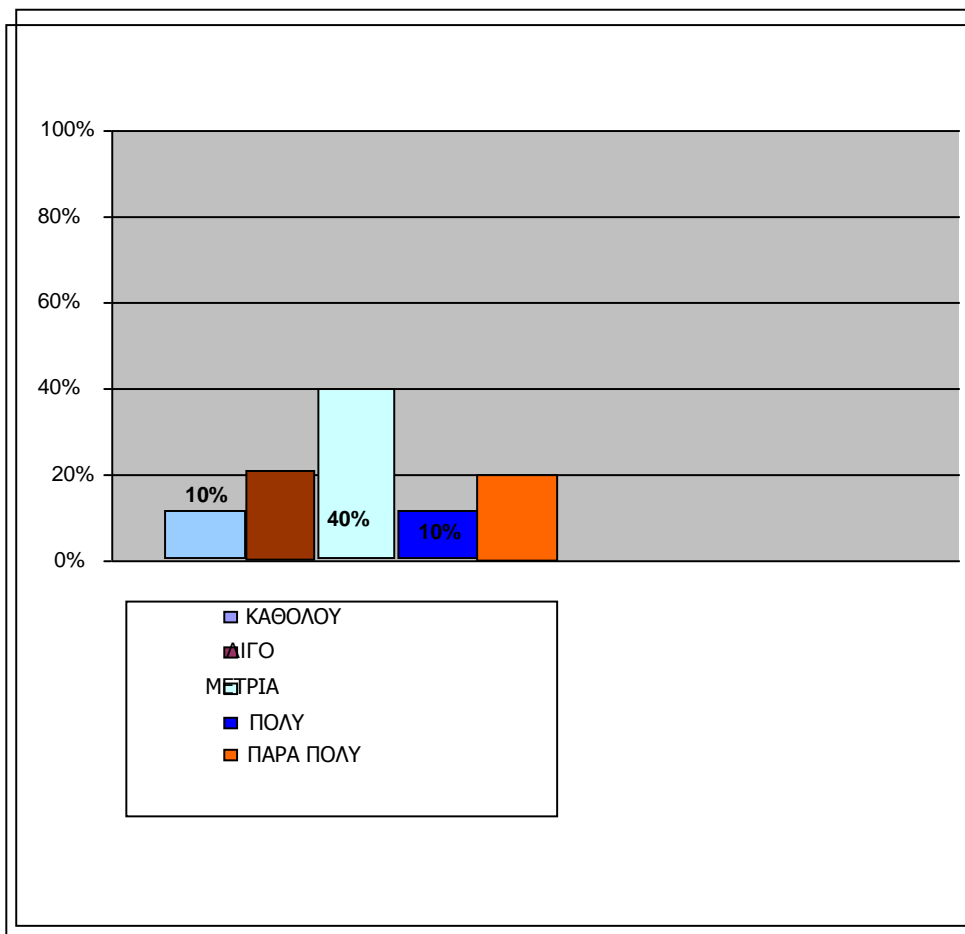
2. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση Αλλαγών που Έχει Εφαρμοστεί στη Τράπεζα Είναι Εποικοδομητική



Σύμφωνα με το παραπάνω ραβδόγραμμα, που αφορά τους εργαζομένους, το 40% των ερωτηθέντων δηλαδή 20 άτομα από τα 50, δήλωσε ότι θεωρεί πως έχει εφαρμοστεί με επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα είναι εποικοδομητική σε μέτριο βαθμό. Το 20% δήλωσε πως έχει εφαρμοστεί με πολύ και πάρα πολύ επιτυχία και είναι εποικοδομητική αντίστοιχα, η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα. Το 10% δήλωσε ότι έχει εφαρμοστεί με λίγη και αντίστοιχα καθόλου επιτυχία η διοίκηση αλλαγών στη τράπεζα και είναι αντίστοιχα εποικοδομητική.

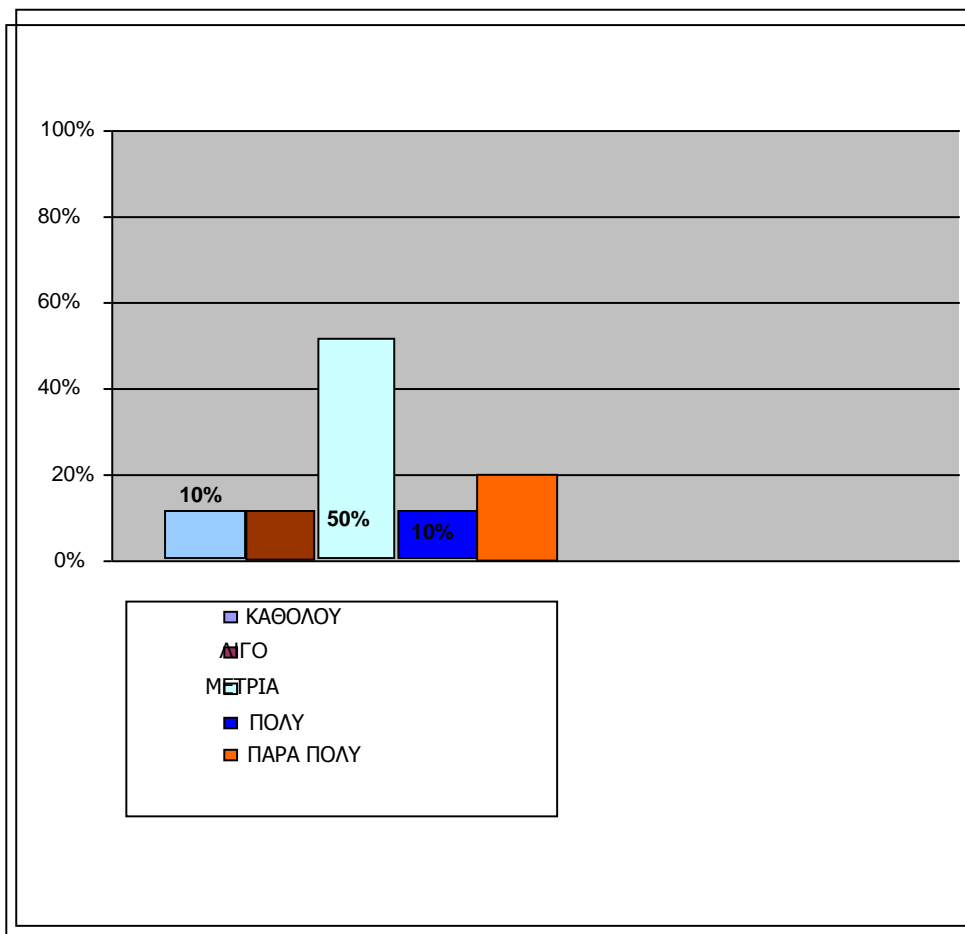
3. Οι Υπάλληλοι Γνωρίζουν Επαρκώς για τις Διαδικασίες Εφαρμογής της Διοίκησης Αλλαγών στη Τράπεζα





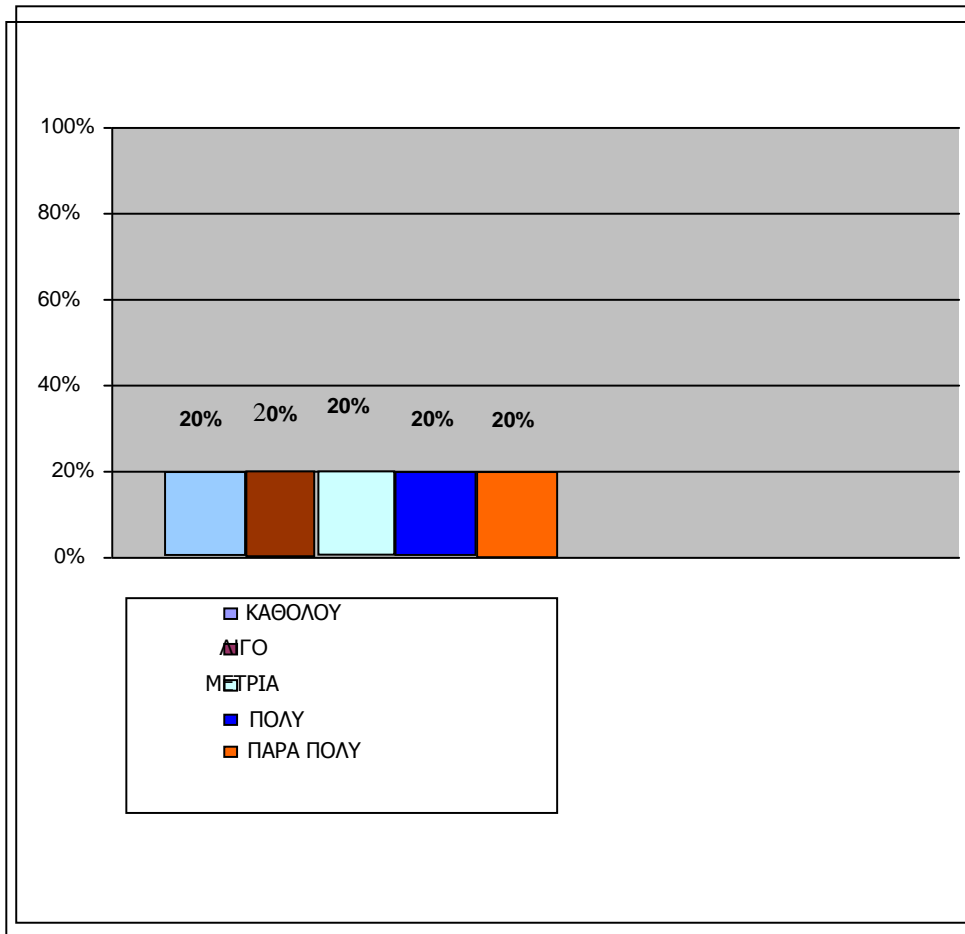
Από το παραπάνω ραβδόγραμμα συμπεραίνουμε ότι ένα ποσοστό της τάξης 40 % μόνο είναι κάπως ενήμερο για τις διαδικασίες εφαρμογής της διοίκησης αλλαγών που θα γίνουν στην Τράπεζα , δηλαδή 20 εργαζόμενοι μόνο , ένα ποσοστό 20 % ακολουθεί με μια μικρή ενημέρωση , ένα 10 % το οποίο δεν είναι καθόλου ενημερωμένο , και μόνο ένα επίσης 20 % το οποίο είναι πάρα πολύ ενημερωμένο .

4. Πιστεύετε πως τα Συμπεράσματα Είναι Θετικά από την Εφαρμογή της Διοίκησης Αλλαγών στη Τράπεζα



Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από το παραπάνω ραβδόγραμμα είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 50 % έχουν μια μέτρια άποψη για τα συμπεράσματα και το κατά πόσο θετικά είναι , το 20 % πιστεύει ότι είναι πολύ θετικά , ένα 10 % πως δεν είναι καθόλου και είναι αρνητικό προς αυτά και τέλος ένα ποσοστό επίσης 10 % φαίνεται να είναι πολύ θετικό απέναντι στα συμπεράσματα από την Εφαρμογή της Διοίκησης Αλλαγών στην Τράπεζα.

##### 5. Συμφέρει Τελικά η Εφαρμογή Διοίκησης Αλλαγών στη Τράπεζα



Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το ραβδόγραμμα μας δείχνουν ότι οι απόψεις μοιράζονται σε ίσα ποσοστά δηλαδή ένα ποσοστό 20% πιστεύει ότι δεν συμφέρει καθόλου η εφαρμογή Διοίκησης και είναι τελείως αρνητική σε αυτήν, ένα άλλο 20% έχει μια μέτρια γνώμη , ακόμα ένα 20% πιστεύει ότι συμφέρει πάρα πολύ η εφαρμογή και τέλος ένα 20% το οποίο φαίνεται να είναι λίγο επιφυλακτικό απέναντι στην εφαρμογή των αλλαγών στην Τράπεζα.

## 5. Κεφάλαιο Πέμπτο – Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης συμπεραίνουμε πως με βάση τη γνώμη των

ιδίων των στελεχών των τραπεζών και στις περιπτώσεις που εφαρμόστηκε η διοίκηση αλλαγών δεν είχε αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί μια σχετική έμφαση κατά την εφαρμογή των αλλαγών προκειμένου και οι εργαζόμενοι και διοίκηση να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα της διοίκησης αλλαγών.

Στη δεύτερη ερώτηση συγκεκριμένα, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η κάθε τράπεζα και ουσιαστικά η πλειοψηφία αυτών θεωρεί πως η θεωρία διοίκησης αλλαγών έχει εφαρμοστεί με επιτυχία ενώ ένα μικρότερο ποσοστό θεωρεί πως είναι εποικοδομητική, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό πιστεύει πως έχει εφαρμοστεί με μικρότερο ποσοστό επιτυχίας.

Στη τρίτη ερώτηση τα συμπεράσματα σχετίζονται με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων πως μόνο το 40% είναι κάπως ενημερωμένο για τις σχετικές διαδικασίες εφαρμογής της διοίκησης αλλαγών, ακολουθώντας ένα ποσοστό 20% με μια μικρή ενημέρωση σχετικά, ένα 10% πως δεν είναι καθόλου ενημερωμένο και τέλος μόνος ένα 20% είναι πολύ καλά ενημερωμένο.

Στην τέταρτη ερώτηση συμπεραίνει κανείς πως το 50 % έχουν μια μέτρια άποψη για τα συμπεράσματα της θεωρίας διοίκησης αλλαγών και το κατά πόσο θετικά είναι, το 20 % πιστεύει ότι είναι πολύ θετικά, ένα 10 % πως δεν είναι καθόλου και είναι αρνητικό προς αυτά και τέλος ένα ποσοστό επίσης 10 % φαίνεται να είναι πολύ θετικό απέναντι στα συμπεράσματα από την Εφαρμογή της Διοίκησης Αλλαγών στην Τράπεζα.

Τέλος, στη 5<sup>η</sup> ερώτηση, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το ραβδόγραμμα μας δείχνουν ότι οι απόψεις μοιράζονται σε ίσα ποσοστά αφού ένα ποσοστό 20% πιστεύει ότι δεν συμφέρει κατά τη γνώμη τους καθόλου η εφαρμογή διοίκησης αλλαγών και είναι τελείως αρνητικό σε αυτήν, ένα άλλο 20% έχει μια μέτρια γνώμη, ακόμα ένα 20% πιστεύει ότι συμφέρει πάρα πολύ η εφαρμογή και τέλος ένα 20% το οποίο φαίνεται να είναι λίγο επιφυλακτικό απέναντι στην εφαρμογή των αλλαγών στην Τράπεζα.

## ***Επίλογος***

Ο Τραπεζικός Τομέας είναι ένας δυναμικά αυξανόμενος κλάδος στην Ελλάδα που υποβάλλεται σε πολυάριθμες αλλαγές κυρίως μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια τόσο στον εθνικό όσο και στο διεθνή χώρο.

Έτσι, οι πολυάριθμες προκλήσεις και ανακατατάξεις που δημιουργούνται και υπάρχουν μας δίνουν την ευκαιρία για τη στρατηγική αξιολόγηση ενός σημαντικού φορέα του εν λόγω κλάδου που υποστηρίζει την ελληνική οικονομία.

Κατά την τελευταία πενταετία ο ανταγωνισμός μεταξύ των Τραπεζικών Ομίλων

παρουσιάζεται εντονότερος στις εργασίες Λιανικής Τραπεζικής μετά από την απελευθέρωση της Καταναλωτικής Πίστης από την Τράπεζα της Ελλάδος το 2002. Παρατηρείται λοιπόν στροφή των Τραπεζών προς τη δημιουργία και διάθεση προϊόντων της συγκεκριμένης κατηγορίας λόγω του χαμηλού κινδύνου επισφάλειας και των υψηλών επιτοκίων των συγκεκριμένων προϊόντων, αφού σε σύγκριση με αυτά των καταθετικών & επιχειρηματικών προϊόντων παραμένουν πολύ υψηλά.

Ένταση του ανταγωνισμού σημειώνεται επίσης μεταξύ των ανταγωνιστριών τραπεζών, σε επίπεδο ποιοτικής εξυπηρέτησης της πελατείας τους, με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών αλλά και της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων τους, στην ανάπτυξη δικτύων (κύριων και εναλλακτικών), στον τομέα της προβολής τους και στους τρόπους τιμολόγησης και αποπληρωμής.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας είναι μονόδρομος, τόσο για να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης και στο μέλλον, όσο και για να γίνει μικρότερη και επομένως διατηρήσιμη, η εξάρτηση της χώρας μας από τη σταθερή εισροή ξένων κεφαλαίων. Η αναγκαιότητα αυτή ανάγει σε στρατηγική προτεραιότητα τον περαιτέρω ευρύ διαρθρωτικό μετασχηματισμό της οικονομίας, εστιασμένο σε ένα νέο σύγχρονο πρότυπο λειτουργίας.

Η Διαχείριση της αλλαγής είναι μια δομημένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες, καθώς επιδιώκουν τη μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό μελλοντικό στάτους. Η κατ' αυτόν τον τρόπο θεωρούμενη μεταβολή περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Από την σκοπιά του ατόμου αλλαγή μπορεί να σημαίνει μια νέα συμπεριφορά. Από οικονομική άποψη, αλλαγή μπορεί να είναι μια νέα επιχειρηματική διαδικασία ή μια νέα τεχνολογία. Υπό ένα κοινωνικό πρίσμα, αλλαγή μπορεί να είναι μια νέα δημόσια πολιτική ή η ψήφιση μιας νέας νομοθεσίας.

Η αλλαγή σε μία εταιρία συνεπάγεται και κάποιες προκλήσεις. Κατ' αρχάς, ο σημερινός εργαζόμενος δε θέλει να παίρνει συνέχεια διαταγές και να εκτελεί τυποποιημένα καθήκοντα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να εμπνέει τον υφιστάμενό του προκειμένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη δημιουργία του μέλλοντος της εταιρίας. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και να επιλέγει εκείνες που θα προωθήσουν την αλλαγή. Τέλος, ο σημερινός ηγέτης καλείται να κτίσει μια δέσμευση για την ανάγκη της αλλαγής που να είναι ευρέως αποδεκτή από όλο τον οργανισμό. Καθώς λοιπόν ο ηγέτης προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου, εγκαταλείπεται και αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αλλαγή.

## ***Βιβλιογραφία – Αναφορά Πηγών***

### ***Ελληνική Βιβλιογραφία***

- Αγιοσμυρνάκης, Βλ., (2006), “Διεθνείς οικονομικές σχέσεις”, Εκδόσεις Rosili
- Λύτρας Περικλής, ‘*Εργασιακές σχέσεις*’, Εκδόσεις Interbooks
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998), “Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα, Ε. Μπένου
- Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (2001), “Δημόσιες Σχέσεις, Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση”, έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (2003), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης Β., (2002), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου
- Πουρναράκης, Κ., (1996), “Διεθνή Οικονομική”, Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί

- [Πολλάλης, Γιάννης Α.](#) , [Γιαννακόπουλος, Διονύσης](#), [Παπουτσής, Ιωάννης](#) (2004). “[Πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων](#)”, Σταμούλη.
- Τσατσιόπουλος, Χατηγιαννάκης (2008). “Επιχειρησιακή Οργάνωση με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων SAP”, Παπασωτηρίου.
- [Φωλίνας, Δημήτρης](#) (2006). “[Ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων](#)”, [Ανίκουλα](#).
- [Χαϊνιάς Κώστας](#) (2005). “Βασικά θέματα για τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (E.R.P.)”, Γκιούρδας Β.
- Καραντώνης, Ηλ., (1995), “Διεθνείς Οικονομικές σχέσεις”, Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί
- [Παπούλιας Γ.](#), (2001), “[Επενδύσεις - Διοίκηση και Ανάλυση](#)”, [Σύγχρονη Εκδοτική](#).
- Παπούλιας Γ., (1993), “[Χρηματοοικονομική Διοίκηση](#)”, Γ' έκδοση, Β. Παπούλιας, 1993.
- Ρεπούσης Σπ., (2006), “[Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διεθνής Τραπεζική](#)”, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., (1999), “Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα”, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Rosili
- Χολέβας Γ., (1997), “Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο”, Εκδόσεις Interbooks
- Χολέβας Γ., (1995), “Οργάνωση και Διοίκηση”, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, εκδόσεις Α.Θ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Montana P. & Charnov B., 2005, “*Μάνατζμεντ*”, 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- Λύτρας Περικλής, ‘*Εργασιακές σχέσεις*’, Εκδόσεις Interbooks

### ***Αγγλική Βιβλιογραφία***

- [Bernstein Jake: "Cycles of Profit", Harper Business, 1991.](#)
- Bontis, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews, 2001, Volume 3 No 1, pp 41-60
- Burnes, B., 1996. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics London: Pitman Publishing
- Carnell, C. 1999. Managing change in organisations. London: Prentice Hall
- Daft R.L. & Lengel R.H. (1986) Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32:pp.554-571

- Jick, T. D., 1993. *Managing Change: Cases and Concepts*, Boston: Irwin
- Jones John & Powers Elizabeth (2004), “Change Management: The Three Elements of Transformation”, *Strategy & Business*, Issue 37, Winter 2004, σελ. 101-104
- Kotter J.P., 1996. *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press
- Kotler Philip (2003), “Marketing Management”, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, σελ. 175-177
- Liebowitz Jay, et al. The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*. 2000, Volume 7 Issue 1, pp 3-10
- Mabey, Ch. & Mayon-White, B., 1993. *Managing Change*. Pcp: London.
- Nicklos Fred (2004), “Change Management: A Primer”, Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://home.att.net/>
- Piderit, S. C. (2000). Rethinking resistance and recognising ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organisational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., “*Research Methods For Business Students*”, London: Prentice Hall, 2000
- Saunders et al, “*Specified ways for research and analysis of data*”, Prentice Hall, 2005
- Senior, B., 1997. *Organisational Change*. UK: Pearson Education Ltd
- Weiss, J., 2001, *Organizational Behavior and Change*, South-Western, London
- Wanberg, C., & Banas, J. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in reorganising workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.

#### ***Αναφορές από Διαδίκτυο και Οικονομικά Περιοδικά***

- <http://openarchives.gr/view/275628>, “*Η περίπτωση των εισηγμένων Εμπορικών Τραπεζών*”, Βιβλιοθήκη Πανεπιστήμιου Πειραιώς, Βαγγέλης Μπάνος, 2006-2008
- [http://www.morax.gr/article\\_show.php?article\\_id=1353](http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=1353), “*Μια Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων σήμερα!*”, *Banking and Finance*, 20 χρόνια επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούνιος 2006
- [http://www.morax.gr/article\\_show.php?article\\_id=1353](http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=1353), “*Ο Οικονομικός Ρόλος των Τραπεζικών Ιδρυμάτων και Χρηματοοικονομικές Αναλύσεις*”, *Banking and Finance*, 20 χρόνια επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούνιος 2006



- Investment Research & Analysis Journal, Γεωργιάδης Νικ. Ηρ., “*Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα, Η Πορεία των Οικονομικών Μεγεθών των Μεγάλων Εμπορικών Τραπεζών το β' εξάμηνο του 2005*”, Σεπτέμβριος 2006
- ICAP Group, (2007), Ζουπονίδης Κωνσταντίνος, “*Χρηματοοικονομικές Επιδόσεις των Εμπορικών Τραπεζών για το έτος 2006*”, Εκδόσεις ICAP Group, Αθήνα
- Μπερμπερίδης Τιμόθεος, “ΧΡΗΜΑ”, Μηνιαίο Οικονομικό και Επενδυτικό Περιοδικό, “*Η Λήψη Χρηματοοικονομικών Αποφάσεων και Χρηματοοικονομική Ισορροπία*”, Αθήνα, Νοέμβριος, 2007