

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΖΙΜΜΕΡΒΙΟΜΕΤ S.A.

ΑΖΑΡΙΑΔΗ ΤΟΠΑΛΟΓΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
(ΑΜ 2332017001)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΕΛΟΥ

Σεπτέμβριος, 2020

Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
1.1 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	6
1.1.1 Τύποι εξαγορών – συγχωνεύσεων.....	6
1.1.2 Οι διαφορετικοί τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	6
1.1.3 Λόγοι στρατηγικής επιλογής Εξαγοράς ή Συγχώνευσης.....	7
1.2.ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	9
1.2.1 Ανθρώπινο δυναμικό και ψυχολογία.....	9
1.2.2 Ανθρώπινο δυναμικό και Επικοινωνία	11
1.2.3. Ανθρώπινο δυναμικό και θεωρίες ψυχολογίας.....	12
1.2.4 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΕ ΜΙΑ Ε&Σ	16
2.1.1 Αντίληψη της συγχώνευσης	16
2.1.2 Άγχος και ανασφάλεια.....	17
2.1.3 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακές σχέσεις.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	21
3.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ZIMMERBIOMET S.A	21
3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	22
3.2.1 Αντίληψη της Συγχώνευσης.....	22
3.2.2 Άγχος και Ανασφάλεια	25
3.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση.....	27
3.2.4 Εργασιακές σχέσεις και οργανωτική δομή	39
3.2.5 Wilcoxon Sign – Rank Test.....	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	55
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέρος των στρατηγικών των εταιρειών τις τελευταίες δεκαετίες είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (Ε&Σ) οι οποίες αποτελούν βασικό τρόπο υλοποίησης στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Με τον όρο «εξαγορά» αναφερόμαστε στην περίπτωση όπου μια εταιρεία αποκτά μέρος ή το σύνολο των μετοχών μιας άλλης εταιρείας και καθιερώνεται σαφώς ως νέος ιδιοκτήτης. Από νομικής απόψεως, η εταιρεία στόχος παύει να υφίσταται, ο αγοραστής «καταπίνει» την επιχείρηση και το απόθεμα του αγοραστή συνεχίζει να διαπραγματεύεται. Με τον όρο «συγχώνευση» αναφερόμαστε στην περίπτωση στην οποία μία ή και περισσότερες επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους συμφωνούν να προχωρήσουν ως μία και μόνο νέα εταιρεία, παρά να παραμείνουν χωριστά στην ιδιοκτησία και στην λειτουργία τους (Harwood, 2005).

Για την επιτυχία ή αποτυχία και των δύο υπάρχουν διάφοροι παράγοντες/κίνδυνοι οι οποίοι συμβάλλουν σε αυτές όπως: Συνέργεια, Δομή, Έργο και Άνθρωπος. Οι κίνδυνοι συνέργειας περιλαμβάνουν όλους τους παράγοντες που υποδεικνύουν τον ανεπαρκή σχεδιασμό. Οι διαρθρωτικοί κίνδυνοι προκύπτουν από τις αντιστοιχίες στις οργανωτικές δομές αλλά και τις διαδικασίες. Οι κίνδυνοι του έργου αναφέρονται στα εμπόδια που δημιουργούνται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας και τέλος οι κίνδυνοι αναφερόμενοι στον Άνθρωπο έχουν να κάνουν με παράγοντες που βασίζονται στην αντίσταση του προσωπικού για ποικίλους λόγους.

Παλαιότερες μελέτες έχουν δείξει ότι σε περισσότερο από το 50% των εταιρειών που υιοθέτησαν μία από τις δύο στρατηγικές δηλαδή Ε ή Σ, οι οικονομικοί στόχοι δεν επιτεύχθηκαν. Η κοινή γνώμη στόχευσε στο γεγονός ότι ο Ανθρώπινος παράγοντας δεν λήφθηκε σοβαρά υπόψιν. Αυτό οδήγηε στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια της διαχείρισης της διαδικασίας της συγχώνευσης ήταν ανεπιτυχής.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν απλές λύσεις στην περίπτωση όπου ο Ανθρώπινος παράγοντας εμφανίζεται σαν πρόβλημα κατά την διαδικασία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, διεθνής έρευνες έδειξαν ότι η διοίκηση της εταιρείας μπορεί μέσω σωστής οργάνωσης και έχοντας υπόψιν τις ανάγκες των εργαζομένων να ελαχιστοποιήσει την περίπτωση εμφάνισης του προβλήματος.

Η πιο σημαντική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η επικοινωνία. Παρατηρήθηκε ότι το άγχος και το στρες των υπαλλήλων κατά την ανακοίνωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι προϊόν ελλιπούς πληροφόρησης. Είναι γεγονός ότι εάν η διοίκηση της εταιρείας είναι ειλικρινής με τους υπαλλήλους της από την αρχή, τότε πολύ πιθανό είναι οι υπάλληλοι να ανταμείψουν την εταιρεία με υψηλές εργασιακές αποδόσεις κατά την υλοποίηση της διαδικασίας. Επιπροσθέτως, μια εξίσου σημαντική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η μέθοδος της προετοιμασίας. Η διοίκηση, οφείλει να προετοιμάσει ψυχολογικά το εργατικό δυναμικό για το τι πρόκειται να συμβεί κατά την διαδικασία της εξαγοράς ή συγχώνευσης και να

τους παρέχει σεμινάρια, εκπαιδεύσεις αλλά ακόμα και ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες αλλαγές και απαιτήσεις (Burke, 1988).

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναλυθεί και να επιβεβαιωθεί η επίδραση μιας συγχώνευσης στο Ανθρώπινο δυναμικό και πως αυτό μπορεί με την σειρά του να επηρεάσει την διαδικασία υλοποίησης της.

Τα κύρια ερωτήματα της εργασίας αφορούν το πόσο και το πως επηρεάζονται οι εργαζόμενοι στην διάρκεια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Πως ο τρόπος επικοινωνίας της διοίκησης σχετικά με τις αλλαγές, επηρέασε τους εργαζομένους και τέλος ποια η συμπεριφορά όσων εργαζόμενων απέμειναν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Για την επίτευξη και μελέτη των παραπάνω, έγινε ανάλυση με μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ZimmerBiomet S.A. κατά την οποία έγινε χρήση ερωτηματολογίου όπου προωθήθηκε στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν στατιστικά με χρήση του προγράμματος S.P.S.S. και συγκρίθηκαν με την βιβλιογραφία. Επιπροσθέτως, χρησιμοποιήθηκε το Wilcoxon Signed Ranked test για να παρατηρήσουμε εάν στατιστικά οι διαφορές είναι σημαντικές. Οι περιορισμοί που υπήρξαν ήταν ότι δεν ήταν εφικτό στην προκειμένη περίπτωση να δοθούν και συνεντεύξεις έτσι ώστε να μπορέσουμε να έχουμε μια ίσως πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Το βασικό συμπέρασμα όπως προέκυψε από την έρευνα είναι ότι το να επηρεαστεί το Ανθρώπινο δυναμικό από μια συγχώνευση είναι αναπόφευκτο αφού ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετική προσωπικότητα και αντιλαμβάνεται τις αλλαγές με διαφορετικό τρόπο. Επιπροσθέτως, οι σωστοί χειρισμοί της διοίκησης και η ύπαρξη στρατηγικής μπορεί να ισορροπήσει την κατάσταση μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

Η εργασία δομήθηκε ως εξής: στο κεφάλαιο 1 γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση της φιλοσοφίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων και πως αυτές συνδέονται με το Ανθρώπινο δυναμικό. Στο κεφάλαιο 2, αναφέρονται αναλυτικά οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό σε μια εξαγορά και συγχώνευση. Στην συνέχεια το κεφάλαιο 3 αφιερώθηκε στην μελέτη περίπτωσης που αναπτύχθηκε για τους σκοπούς αυτής της εργασίας καθώς επίσης και στην ανάλυση της μεθοδολογίας και η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Προς ευκολία του αναγνώστη, το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε αναφέρεται στο Παράρτημα 1.

Κεφάλαιο 1

1.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην αγορά εργασίας.

Οι Ε&Σ ως φαινόμενο δεν μπορούν διόλου να θεωρηθούν μια καινούρια στρατηγική. Ιστορικές αναφορές οδηγούν στην ύπαρξη τους ακόμα και πριν από τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο (1895-1920) όπου Ε&Σ έλαβαν μέρος στους τομείς μεταποίησης και εξόρυξης της οικονομίας των Η.Π.Α. Οικονομικά στοιχεία υπάρχουν για τις Ε&Σ που πραγματοποιήθηκαν στην μετά Β' Παγκοσμίου Πολέμου εποχή όπου επί παραδείγματι η Αμερικανική Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου συνέλεξε στοιχεία για τις εταιρείες όπου είχαν τουλάχιστον 10 εκατομμύρια δολάρια σε περιουσιακά στοιχεία. (Devra, 1987).

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα η τακτική αυτή έλαβε μαζικότερο και δυναμικότερο χαρακτήρα στην αγορά με αποτέλεσμα να θεωρείται ένας από τους βασικούς τρόπους ενδυνάμωσης μιας εταιρείας στην αγορά.

Οι Ε&Σ θεωρούνται στρατηγικές επέκτασης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων με κύριο στόχο τους την ανάπτυξη και αύξηση του κέρδους τους. Καθοδηγούνται από την παγκοσμιοποίηση, από την αγορά η οποία αυτομάτως θεωρείται βιώσιμη μακροπρόθεσμα καθώς επίσης και από καινούριες προκλήσεις οι οποίες δημιουργούνται μετά την ενοποίηση διαφόρων εταιρειών με διαφορετικές στρατηγικές και διαφορετική κουλτούρα. Με βάση αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι η πραγματοποίηση μιας εκ των δύο οδηγεί σε μια πολύ επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξης. (Shim, 2012)

1.1.1 Τύποι εξαγορών – συγχωνεύσεων

Οι Aγορα και Mani (2012) είπαν ότι υφίστανται τρεις τύποι Ε&Σ για να μπορέσει ο οργανισμός να αποκτήσει πλεονεκτήματα και να υλοποιήσει τους στόχους του οι οποίοι διακρίνονται σε Οριζόντιους, Κάθετους και Συμπληρωματικούς. Η Οριζόντια συγχώνευση συμβαίνει όταν οι ενδιαφερόμενοι παράγουν τα ίδια προϊόντα και στόχος είναι η ενίσχυση της επιχείρησης. Η Κάθετη πραγματοποιείται όταν στόχος είναι η καθετοποίηση της παραγωγής, με αποτέλεσμα τον έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους και τέλος η Συμπληρωματική όταν οι δραστηριότητες των εταιρειών είναι αλλησυμπληρούμενες και ασυσχέτιστες.

Ανάλογα με τον τρόπο που τα παραπάνω υλοποιούνται μπορεί να θεωρηθεί μια Ε&Σ σε Φιλική, όπου σε αυτή την περίπτωση οι εταιρείες επιθυμούν την συγχώνευση και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμο τους ή σε Εχθρική όπου η διοίκηση της εταιρείας στόχου, σε αυτή την περίπτωση, δεν εγκρίνει την εξαγορά ή την συγχώνευση.

1.1.2 Οι διαφορετικοί τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Η στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός όταν επιθυμεί μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να διαφέρει αναλόγως με τους στόχους. Αυτοί μπορεί να είναι η απόκτηση

δικαιωμάτων σε μια εταιρεία, η κοινοπραξία ή ο συνεταιρισμός, η συμμαχία, η συγχώνευση ή η εξαγορά (Schuler, Jackson, 2001), (Roberts, Wallace, 2003)

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι Ε&Σ όπως φαίνονται παρακάτω:

- Συγχώνευση με απορρόφηση

Η συγκεκριμένη αποτελείται από την ενσωμάτωση μιας ή περισσότερων ήδη υπάρχουσών εταιρειών. Η απορροφούμενη εταιρεία παύει να υφίσταται και τα περιουσιακά της στοιχεία μεταβιβάζονται στον καινούριο οργανισμό. Η καινούρια εταιρεία είναι υποχρεωμένη να προβεί σε αύξηση του κεφαλαίου της και ενσωμάτωση των μετόχων της απορροφούμενης. Επιπροσθέτως, εκτός από τα δικαιώματα, η απορροφούσα εταιρεία είναι υποχρεωμένη να αναλάβει και τις υποχρεώσεις της απορροφούμενης.

- Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας

Στην προκειμένη περίπτωση δύο ή και περισσότερες εταιρείες ενώνονται με σκοπό την δημιουργία μιας καινούριας. Οι εταιρείες που πρόκειται να ενωθούν μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους στον νέο οργανισμό. Με αυτόν το τρόπο οι εταιρείες «μέλη» γίνονται συνιδρυτές της καινούριας εταιρείας.

- Συγχώνευση με εξαγορά

Στην τελευταία αυτή περίπτωση, πραγματοποιείται η μεταβίβαση του συνόλου της περιουσίας της εταιρείας που πρόκειται να εξαγοραστεί στην εξαγοράζουσα εταιρεία. Η πρώτη, ύστερα από αυτό, παύει να υφίσταται σαν νομικό πρόσωπο και οι μέτοχοι της λαμβάνουν το αντίτιμο των δικαιωμάτων τους από την εξαγοράζουσα εταιρεία. Εκείνη με την σειρά της, αναλαμβάνει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τις εξαγοραζόμενης. Η διαφορά αυτού του τύπου συγχώνευσης με τους προηγούμενους είναι ότι η σχέση των μετόχων της εξαγοραζόμενης με την καινούρια εταιρεία διακόπτεται αμέσως μετά την αποζημίωση τους (Δουβλής, 1986).

1.1.3 Λόγοι στρατηγικής επιλογής Εξαγοράς ή Συγχώνευσης

Σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2001), υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία επιθυμεί να οδηγηθεί σε μια Ε&Σ. Κάποιοι από τους πιο συνηθισμένους αναφέρονται παρακάτω:

- I. Οριζόντια συγχώνευση για κυριαρχία στην αγορά
- II. Οικονομίες κλίμακας
- III. Επιθετική εξαγορά για διασπορά του κινδύνου, την μείωση των εξόδων
- IV. Ανάπτυξη για την κατάκτηση ηγετικής θέσης και διεθνή επέκταση
- V. Κάθετη συγχώνευση για έλεγχο καναλιών διανομής
- VI. Επιβίωση
- VII. Εξαγορές για δημιουργία ρευστότητας, αποφυγή φορολογίας
- VIII. Μεγαλύτερη δυνατότητα χρηματοδότησης
- IX. Απόκτηση ευελιξίας

- X. Απόκτηση τεχνογνωσίας
- XI. Οικονομική δύναμη
- XII. Δυνατότητα και επάρκεια για περισσότερες επιλογές
- XIII. Απόκτηση δυνατών και ταλαντούχων στελεχών

Από τα παραπάνω, τα τελευταία χρόνια φαίνεται πως ο σημαντικότερος λόγος είναι η απόκτηση δυνατών και ταλαντούχων στελεχών. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα ικανά στελέχη δεδομένου ότι κατέχουν την απαραίτητη γνώση των διαδικασιών αλλά και των προϊόντων, θεωρούνται πιο πολύτιμα ακόμα και από το ίδιο το προϊόν της εταιρείας. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους όπου η νεοσύστατη εταιρεία καταβάλλει μέγιστες προσπάθειες για να κρατήσει τα στελέχη αυτά στο καινούριο σχήμα της εταιρείας.

Στην περίπτωση που μια εξαγορά ή συγχώνευση πραγματοποιηθεί, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε δημιουργία και αξιοποίηση συνεργιών με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους. Την αύξηση χρηματοδοτικών ευκαιριών και την βελτίωση της αξιοπιστίας. Επιπροσθέτως, μείωση του ανταγωνισμού στην αγορά, αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης και επίτευξη προσωπικών στόχων διευθυντικών στελεχών με αποτέλεσμα την αύξηση του προσωπικού αλλά και εταιρικού κύρους.

Ανεξαρτήτως από τους λόγους που μια εταιρεία επιθυμεί μια εξαγορά ή συγχώνευση υπάρχουν κάποιες υποθέσεις οι οποίες αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα. Αυτές είναι οι εξής:

1. Οι Ε&Σ είναι ο πιο γρήγορος και εύκολος τρόπος ανάπτυξης.
2. Οι Ε&Σ είναι πιθανό να μην πετύχουν τον στόχο τους
3. Οι Ε&Σ είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν
4. Η δημιουργία συνεργιών είναι πολύ μεγάλη πρόκληση
5. Η διαφορετικότητα της κουλτούρας των δύο εταιρειών και η προσπάθεια ένωσης τους θεωρείται επίσης μεγάλη πρόκληση
6. Η δέουσα επιμέλεια είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι αρκετή
7. Ο σωστός σχεδιασμός πριν την εξαγορά ή συγχώνευση αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας.

Με βάση τα στατιστικά και ιστορικά δεδομένα, φαίνεται ότι επιχειρήσεις που έχουν ήδη εμπειρία από κάποια εξαγορά ή συγχώνευση, λαμβάνουν πολύ περισσότερο υπόψιν τους παραπάνω παράγοντες. Με την απόκτηση εμπειριών στον συγκεκριμένο τομέα οι επιχειρήσεις μαθαίνουν και παγιώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αποτυχία όμως μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης πρέπει να υπάρχει πάντα στο πλάνο της εταιρείας. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για να οδηγηθούμε σε αυτό το αποτέλεσμα. Κάποιοι από αυτούς αναφέρονται παρακάτω.

- I. Μη ρεαλιστικές προσδοκίες

- II. Κακώς προγραμματισμός
- III. Κακή διαχείριση
- IV. Όταν η δύναμη και η πολιτική είναι οι δυνάμεις που οδηγούν την Ε&Σ και όχι οι πραγματικοί παραγωγικοί στόχοι
- V. Η περίοδος της μετάβασης να είναι ανεπιτυχής.
- VI. Όταν οι διαφορές στην κουλτούρα των δύο εταιρειών δεν λαμβάνονται υπόψιν
- VII. Το ταλέντο χάνεται ή διαχειρίζεται εσφαλμένα
- VIII. Αμυντικός μηχανισμός

Από τους παραπάνω λόγους, αυτοί που αναφέρονται συχνότερα είναι οι πολιτισμικές συγκρούσεις που δεν λήφθηκαν υπόψιν, τα κενά στην διαχείριση αλλά και η απώλεια του ταλέντου. (Schuler, Jackson, 2001)

1.2. Συγχωνεύσεις και Ανθρώπινο Δυναμικό

Από το 1980, οι εταιρείες που σχεδιάζουν την υλοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης προσανατολίζουν την σκέψη τους στην δημιουργία μιας ομαλής μετάβασης σχετικά με τους επενδυτές αλλά και με τον οικονομικό κόσμο. Ωστόσο, αυτό που λαμβάνουν υπόψιν είναι ο παράγοντας του εργαζόμενου, Γνωρίζουν ότι βασικό συστατικό της επιτυχίας είναι να διατηρήσουν υψηλά το ηθικό των εργαζομένων.

Ειδικοί που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα έχουν τοποθετηθεί λέγοντας πως οι ψυχολογικές μεταπτώσεις των υπαλλήλων δημιουργούν την αίσθηση αντικρουόμενων συναισθημάτων μεταξύ αυτών και των οργανωτικών δομών, κλιμάτων και ρόλων (Gutknecht, Keys, 1993)

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στο πως μια εξαγορά ή συγχώνευση επηρεάζει την ψυχολογία και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Πολλές φορές, σημαντικές αποφάσεις για το προσωπικό λαμβάνουν χώρα σε μια τέτοια διαδικασία. Ανακατάξεις, απολύσεις αλλά και προσλήψεις είναι μέσα στο πλάνο κάθε εταιρείας. Η θεωρία της οργανωτικής δικαιοσύνης περιέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το πως τέτοιες αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και την συμπεριφορά των εναπομείναντων εργαζομένων.

1.2.1 Ανθρώπινο δυναμικό και ψυχολογία

Ο Greenberg (1987), ανέφερε ότι κατά την μεταβατική περίοδο μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι δίνουν αρκετή σημασία στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις αλλά και πως οι ίδιοι αντιμετωπίζονται με όρους διαδικαστικούς αλλά και το κατά πόσο υφίστανται αδικίες κατά την διαδικασία διανομής των ρόλων.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων όπου μια εξαγορά ή συγχώνευση λαμβάνει χώρα, οι συζητήσεις για αυτήν παραμένουν μεταξύ των ανωτέρων στελεχών στην ιεραρχία της εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου πληροφορίες διαρρέουν στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας και αυτό

έχει ως αποτέλεσμα τις πιθανές φήμες και εικασίες σχετικά με αποτέλεσμα την δημιουργία διάφορων σεναρίων. Η ύπαρξη αυτών μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε αβεβαιότητα και ανησυχία για το εργασιακό τους μέλλον.

Βάση αυτού, το άγχος των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί όταν μια συγχώνευση πραγματοποιηθεί. Η αύξηση αυτή είναι πιθανό να ωθήσει τους υπαλλήλους να ασχοληθούν με τις επιπτώσεις της συγχώνευσης στις θέσεις εργασίας τους, στο εισόδημα τους και κατ' επέκταση στο προσεχές μέλλον τους. Οι αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα προκύπτουν από την αντίληψη τους ότι μπορεί να υποστούν άδικη συμπεριφορά και οδηγούνται στο να κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους αλλά και η πρόθεση τους στο να παραμείνουν στην νέα εταιρεία.

Ένας τρόπος που ενδείκνυται να συμβάλλει στον έλεγχο της αύξησης του άγχους είναι, στην περίπτωση που λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις από την διοίκηση σχετικά με επερχόμενες αλλαγές, όπως σύζευξη τμημάτων ή απολύσεις, να ανακοινώνονται και στο εργατικό δυναμικό γιατί είναι λογικό μετά από μεγάλες δομικές αλλαγές, όπως κατάργηση τμημάτων ή ολόκληρων οντοτήτων από την εταιρεία να δημιουργηθεί άγχος και στρες στους εργαζόμενους γιατί υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν την αίσθηση της απώλειας σε πολύ πιο έντονο βαθμό από ότι άλλοι. Επιπροσθέτως, συναισθήματα όπως θλίψη και θυμός κατακλύζουν αυτούς που έχουν υποστεί αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον δεδομένου ότι υπάρχει η αίσθηση ότι οι παλιές εργασιακές ταυτότητες αλλά και αξίες έχουν χαθεί λόγω των αλλαγών.(Panchal, Cartwright, 2001)

Το άγχος, η ένταση αλλά και η αντίσταση στις αλλαγές σχετίζονται με την κουλτούρα της επιχείρησης και είναι λογικό να αναπτύσσονται έντονα στους εργαζόμενους όταν πιέζονται να εγκαταλείψουν την παλιά οργανωτική τους κουλτούρα και να πρέπει να ενταχθούν σε μια νέα. Επιπροσθέτως, αυτή η δυσανεμία των υπαλλήλων ως προς αυτή την αλλαγή, θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα την έντονη αντίδραση απέναντι στην διοίκηση και σε άλλα μέλη του οργανισμού και οι εργαζόμενοι να τους αντιλαμβάνονται ως «εχθρούς».

Μια τέτοια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει εξαιρετικά σημαντικό εμπόδιο για την αποτελεσματική συγχώνευση και να επιδεινώσει τις συγκρούσεις μεταξύ των επιμέρους ομάδων του οργανισμού.

Στην περίπτωση όπου υπάρχουν ανακατατάξεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας αλλά και ενεργές διαπραγματεύσεις, οι οποίες εν τέλη είναι ικανές να επηρεάσουν την οργανωτική δομή, τότε αυτομάτως, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων αλλάζει. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι που θα θεωρήσουν ότι τα χαρακτηριστικά της καινούριας τους δουλειάς και το περιβάλλον είναι χειρότερα από τα προηγούμενα, θα αρχίσουν να αισθάνονται αβεβαιότητα και άγχος σχετικά με τα νέα τους καθήκοντα και υποχρεώσεις και αυτό ίσως τους οδηγήσει σε μια κατάσταση τέτοια όπου η ψυχοκοινωνική

τους ευημερία ενδεχομένως να παραχθεί. Μια τέτοια κατάσταση άγχους θα μπορούσε εύκολα να έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν διάφορες ψυχοσωματικές ασθένειες.

Ο Buono και Bowditch (1989) ανέφεραν ότι η πολιτιστική και ψυχολογική ολοκλήρωση χρειάζεται πολύ περισσότερο χρόνο να πραγματοποιηθεί από ότι η πραγματική συγχώνευση. Βάση αυτού, εργαζόμενοι που εμπλέκονται συναισθηματικά σε μια τέτοια διαδικασία ίσως χρειαστούν πολύ περισσότερο χρόνο για να μπορέσουν να αποδεχθούν τις αλλαγές και να προσαρμοστούν αναλόγως. Αυτό συμβαίνει διότι μέχρι να σταθεροποιηθούν τα καινούρια χαρακτηριστικά εργασίας των υπαλλήλων συνεχίζει να υπάρχει μια ψυχολογική αναταραχή με αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρο το αν ικανοποιούνται από την εργασία τους ή να μην βρίσκουν θετικά χαρακτηριστικά σε αυτή.

Αυτή η αντίληψη, η μη ικανοποίηση από τα καινούρια καθήκοντα, μπορεί να αναγκάσει τους υπαλλήλους να αμφισβητήσουν την ορθότητα των διαδικασιών αλλά και την διανομή των ρόλων έτσι όπως στήθηκαν από τον νεοσύστατο οργανισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αμφισβήτηση γενικότερα της νέας οργανωτικής δομής και την έλλειψη εμπιστοσύνης σε εκείνους όπου σε γενικότερο πλαίσιο διαχειρίζονται τον πρόσφατα συγχωνευμένο οργανισμό. Μόλις αυτή η δυσπιστία εμφανιστεί, τότε είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποκατασταθεί ξανά.

Σε τέτοιες περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αρνητικά συναισθήματα σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές αλλά και χάνουν την εμπιστοσύνη τους απέναντι στην νέα διοίκηση, η ικανοποίηση τους αλλά και η δέσμευση τους απέναντι στην εταιρεία θα επηρεαστούν αρνητικά.

Αυτή η επίπτωση εάν δεν κατανοηθεί επαρκώς και δεν διαχειριστεί αμέσως από την διοίκηση, μπορεί να παρατείνει το άγχος και την αβεβαιότητα των εργαζομένων με αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα και απόδοση τους (Sanda, 2011).

1.2.2 Ανθρώπινο δυναμικό και Επικοινωνία

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου η διοίκηση γνωρίζει τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στην εκάστοτε εταιρεία και παρ' όλα αυτά αρνούνται να μεταφέρουν την πληροφορία στους εργαζόμενους για διάφορους λόγους. Ασχέτως με τους λόγους, η έλλειψη επικοινωνίας σχετικά με τις αλλαγές δημιουργεί στους υπαλλήλους το αίσθημα της αβεβαιότητας, κάτι που είναι εξαιρετικά αγχωτικό για αυτούς.

Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι επόμενο οι υπάλληλοι να προσπαθήσουν να βρουν άλλα μέσα για να μειώσουν τα αρνητικά συναισθήματα και ωθούνται στο να ψάξουν κανάλια ανεπίσημης επικοινωνίας έτσι ώστε να καταφέρουν εν τέλη να αντλήσουν την οποιαδήποτε πληροφορία. Η πράξη αυτή οδηγεί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στις φήμες. Οι φήμες τείνουν να δρουν αρνητικά στην ψυχολογία του εργατικού δυναμικού αφού η προσοχή τους στρέφεται στα αρνητικά της κατάστασης.

Ανεξαρτήτως από τα προηγούμενα, η διοίκηση οφείλει να λάβει υπόψιν της όλες τις άλλες πτυχές της κοινοποίησης των αλλαγών στους εργαζομένους. Υπάρχουν όντως περιπτώσεις όπου η διοίκηση δεν μεταφέρει πληροφορίες στα κατώτερα στρώματα διότι και εκείνοι δεν γνωρίζουν ακριβώς τι πρόκειται να

συμβεί. Σε άλλες περιπτώσεις η διοίκηση επιλέγει να αποσιωπήσει διότι οι πληροφορίες που έχει δεν είναι αρκετές ώστε να μπορέσει να τις μεταφέρει με βεβαιότητα. Παρ' όλα αυτά η λύση για αποφυγή μιας δυσάρεστης κατάστασης είναι να μεταφερθεί η πληροφορία και ας μην είναι ολοκληρωμένη. Να γίνει ξεκάθαρο και αντιληπτό από το εργατικό δυναμικό ότι δεν υπάρχουν παραπάνω πληροφορίες και η διοίκηση να προσπαθήσει να απαντήσει ερωτήσεις σχετικά με τις πραγματικές ανησυχίες των εργαζομένων όπως είναι η αλλαγή στους εργασιακούς κανόνες, αλλαγές στα συμβόλαια κ.τ.λ.

Από την πλευρά της διοίκησης, η επικοινωνία εκτός από το ότι μπορεί να μην είναι εφικτή, μπορεί να είναι εξ' αρχής ανεπιθύμητη. Μελέτες έχουν δείξει ότι κατά την ανακοίνωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, ανταγωνιστές εταιρείες πλησιάζουν τους υπαλλήλους που έχουν την τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να τους κάνουν προσφορές για να τους αποκτήσουν. Οι εργαζόμενοι επίσης, δεν διατίθενται να μπου στην επίπονη αυτή διαδικασία και να υποστούν τις αλλαγές και αποφασίζουν να απομακρυνθούν από την εταιρεία πριν η εξαγορά ή η συγχώνευση ξεκινήσει.

Δυστυχώς, οι μελέτες που έχουν γίνει αλλά και η βιβλιογραφία δεν παρουσιάζουν το ποιος είναι ο σωστός δρόμος για να ακολουθήσει η διοίκηση όταν μια εταιρεία αποφασίσει να μπει στην διαδικασία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης (Schweiger, 1991).

1.2.3. Ανθρώπινο δυναμικό και θεωρίες ψυχολογίας

Οι Bartels και Dowes (2006) αλλά και οι Mehta και Chandani (2017) αναφέρουν κάποιες βασικές θεωρίες σχετικά με τις ψυχολογικές επιπτώσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την ανακοίνωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

1. Η θεωρία του Άγχους

Οι Ε&Σ θεωρούνται πηγή άγχους για τους υπαλλήλους. Ο βαθμός αυτού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και οφείλεται στον τρόπο αλλά και τα χαρακτηριστικά της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Έχει παρατηρηθεί ότι το εργατικό δυναμικό υφίσταται πολύ πιο υψηλά ποσοστά άγχους στην διάρκεια αυτής της διαδικασίας παρότι σε οποιαδήποτε άλλη. Η ύπαρξη άγχους μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική ψυχολογία και αυτό κα επέκταση να οδηγήσει σε χαμηλά ποσοστά αποδοτικότητας, μείωση των κινήτρων αλλά και σε ψυχοσωματικές ασθένειες.

2. Η θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας

Κατά την διάρκεια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης η κοινωνική ταυτότητα του ατόμου επηρεάζεται. Η επαγγελματική του ταυτότητα, η θέση που κατέχει στον οργανισμό αλλά ακόμα και το ακριβές αντικείμενο της εργασίας του μπορεί να μην είναι ξεκάθαρα. Το κατά πόσο ο εργαζόμενος διατίθεται να είναι ευέλικτος και να αποδεχθεί την νέα του ταυτότητα έχει να κάνει με τις σχέσεις τις εταιρείας με τον έταίρο οργανισμό και με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν την αλλαγή νόμιμη

3. Η θεωρία της Καλλιέργειας

Η κουλτούρα που επικρατεί στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον είναι αποτέλεσμα των ανθρώπων που το αποτελούν. Διαμορφώνεται από τις αξίες, τα πιστεύω και την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αυτή η κουλτούρα μεταφέρεται από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα έως τα κατώτερα μέσω του κοινού οράματος και της επικοινωνίας. Μέσα σε αυτή την κουλτούρα θεωρείται ότι υπάρχουν και υποκουλτούρες δεδομένου τις διαφορετικότητας των ατόμων. Έχουν προσδιοριστεί τέσσερις τύποι καλλιέργειας στο πλαίσιο των Ε&Σ:

- Αποχρωματισμός
- Αφομοίωση
- Διαχωρισμός
- Ενσωμάτωση

Αυτοί οι διαφορετικοί τύποι κουλτούρας που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των ενδιαφερόμενων οργανισμών μπορούν να οδηγήσουν σε πολιτιστικές συγκρούσεις.

4. Η θεωρία της Σύγκρουσης Ρόλων

Διαμάχες και συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν από μια Ε&Σ σε σχέση με την διανομή των ρόλων στους εργαζομένους. Δεδομένου της μετάβασης που υφίσταται η εταιρεία υπάρχουν αλλαγές στην δομή, στην κουλτούρα αλλά και στο αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων. Αυτή η αλλαγή είναι επίσης παράγοντας αύξησης άγχους και μπορεί να οδηγήσει σε ανικανοποίητο προσωπικό και χαμηλές αποδόσεις.

5. Η θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας

Οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν άμεσες επιπτώσεις στην συμπεριφορά και στην στάση των υπαλλήλων όταν αλλάζουν τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας τους άλλαξε μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης και αυτό επίσης οδήγησε σε μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Έχουν προκύψει πέντε χαρακτηριστικά εργασίας που ωθούν τον εργαζόμενο στην διαμόρφωση της άποψης του σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

- Ποικιλία δεξιοτήτων
- Ταυτότητα εργασίας
- Σημασία της εργασίας
- Αυτονομία της εργασίας
- Αναπληροφόρηση για την εργασία

6. Η θεωρία της Οργανωτικής Δικαιοσύνης

Κάθε είδος Ε&Σ περιέχει και την αναδιοργάνωση του εργατικού δυναμικού. Αυτό μπορεί να σημαίνει είτε εσωτερική μετακίνηση, είτε μετακίνηση σε εντελώς καινούριο τμήμα ή και ακόμα απόλυση. Υπάρχουν θεωρίες για το πως ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αυτές τις αλλαγές και αυτό προκύπτει από το κατά πόσο θεωρεί τις αλλαγές δίκαιες. Η αίσθηση της δικαιοσύνης προκύπτει από τα παρακάτω:

- Εάν η διανομή των ρόλων έγινε δίκαια
- Εάν οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν ήταν δίκαιες
- Εάν υπήρχε αλληλεπίδραση κατά την λήψη αποφάσεων

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η αναγκαιότητα σωστής διαχείρισης της κατάστασης από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ύπαρξη στρατηγικής από την μεριά της διοίκησης έχει εξέχοντα ρόλο κατά την διάρκεια μιας Ε&Σ από την στιγμή που με την σωστή διαχείριση μπορούν να περιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους. (Weber, Drogi, 2011)

1.2.4 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές αλλά και τα συστήματα που επηρεάζουν την συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων. Η ύπαρξη ισχυρής και με στρατηγική διοίκησης βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας, ικανοποιεί υπαλλήλους και πελάτες καθώς επίσης συμβάλει στην ανάπτυξη καλής εταιρικής φήμης στην τοπική κοινωνία.

Ο ρόλος της περιέχει την τοποθέτηση προσωπικού σε κατάλληλες θέσεις, την συμμόρφωση ως προς την εργατική νομοθεσία, την τήρηση αρχείων σχετικά με τους υπαλλήλους, προλήψεις, επιδόματα αλλά και την διαχείριση πρόσθετων παροχών. Σε ορισμένες εταιρείες, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για δραστηριότητες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους (Ζεϊμπέκης, 2018).

Εξ 'ορισμού λοιπόν, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καταλύτης στην περίπτωση των Ε&Σ δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται άμεσα. Το πιο σημαντικό από τα καθήκοντα του είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι συμφιλιώνονται με τις επερχόμενες αλλαγές και να τους βοηθήσει κατά την μετάβαση στο καινούριο περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά οι ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ε&Σ είναι:

- Συμμετοχή τους στον σχεδιασμό στρατηγικής της επιχείρησης ώστε να απλοποιηθεί η Ε ή Σ.
- Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας
- Συνεργασία με την Διοίκηση Επιχειρήσεων για τον καθορισμό της νέας οργανωτικής δομής.
- Η δημιουργία ομάδων εργασίας για την μεταβατική περίοδο
- Η επίβλεψη και διασφάλιση της επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους
- Η παροχή βοήθειας στους εργαζομένους εν όψει του καινούριου καθεστώτος
- Σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεδομένων των αλλαγών

Η δημιουργία στρατηγικής δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην διαχείριση του ατόμου μετά την συγχώνευση. Θα πρέπει να αναπτύσσεται στο στάδιο πριν την συγχώνευση, στο στάδιο κατά την διάρκεια

που θα λάβει χώρα αυτή αλλά και στο τελευταίο στάδιο. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στην στρατηγική και στο πλάνο παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη της στρατηγικής από την έναρξη της συγχώνευσης είναι απαραίτητη και συμβάλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της ασφάλειας στους υπαλλήλους αλλά και στην τήρηση του κύρους της εταιρείας.

Είναι σημαντικό επίσης να υπάρχει αλληλεπίδραση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την Διοίκηση της εταιρείας, γιατί με αυτόν τον τρόπο συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους και την τεχνογνωσία τους και δημιουργούνται νέες θέσεις για εργαζόμενους με ταλέντο, δημιουργούνται νέες ομάδες, μειώνονται κοινές θέσεις, αναθεωρούνται τα πλεονεκτήματα των υπάλληλων, αναδομούνται οι είδη υπάρχουσες ομάδες με κύριο στόχο την σωστή και αποδοτική λειτουργία της εταιρείας.

Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την αποφυγή των προβλημάτων όπως η δημιουργία φημών όπως αναφέρθηκε και παραπάνω και αυτό οδηγεί στην διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρεία, τον περιορισμό στην ανάπτυξη του φόβου αλλά και στον περιορισμό του ψυχολογικού σοκ που μπορεί να υποστούν (Mehta, Chandani, 2017).

Καταλήγοντας, είναι φανερό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας Ε ή Σ. Με κύριο μέλημα της το άτομο αλλά και την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας, λειτουργεί με τρόπο τέτοιο ώστε να συνδυάζει τις ανάγκες όλων και να δημιουργεί ένα προσοδοφόρο δρόμο για τον οργανισμό στο σύνολο του.

Κεφάλαιο 2

2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό σε μια Ε&Σ

Στην περίπτωση μιας Ε ή Σ υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που επηρεάζουν το Ανθρώπινο δυναμικό και αυτό με την σειρά του επηρεάζει την εξέλιξη και την πορεία της εξαγοράς ή της συγχώνευσης.

Με σκοπό την επιτυχή συγχώνευση ο εργοδότης οφείλει να γνωρίζει τις αντιλήψεις του προσωπικού του πριν από την συγχώνευση, κατά την διάρκεια αυτής αλλά και μετά το πέρας της διαδικασίας.

Οι παράγοντες που μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία είναι οι εξής:

- Αντίληψη της συγχώνευσης
- Άγχος και ανασφάλεια
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Εργασιακές σχέσεις και οργανωτική δομή

2.1.1 Αντίληψη της συγχώνευσης

Κατά γενική ομολογία ο τρόπος που ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται μια αλλαγή είναι διαφορετικός. Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι συγχωνεύσεις δίνουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία να μάθουν και να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, να βοηθήσουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και να χτίσουν την καριέρα τους, ενώ άλλοι έχουν την αντίθετη άποψη.

Σε μια περίπτωση εξαγοράς ή συγχώνευσης, ο τρόπος που ο εργαζόμενος θα αντιληφθεί τον λόγο και την ανάγκη αυτής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μετέπειτα πορεία του και συμπεριφορά του στον οργανισμό. Το πως θα αντιληφθεί την κατάσταση σχετίζεται με τον τρόπο που αυτή θα του παρουσιαστεί.

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η επικοινωνία είναι το κλειδί για την ομαλή ένταξη του εργαζομένου στα νέα δεδομένα. Σε όλες τις περιπτώσεις μιας Ε ή Σ, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τους λόγους της συγχώνευσης και το αντίκτυπο αυτής στους ίδιους.

Σε μια συγχώνευση με σκοπό την επέκταση του οργανισμού επί παραδείγματι, δεδομένου ότι ο αντίκτυπος της στους υπαλλήλους είναι χαμηλός, ενδέχεται να αποδεχθούν πιο πρόθυμα τις αλλαγές. Στην περίπτωση όμως όπου σκοπός του οργανισμού μετά την επέκταση είναι η ολοκλήρωση αυτής σε περισσότερα επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για τον σκοπό και τον στόχο αυτής αλλά και να ζητήσουν πλάνο ανάπτυξης.

Σε περιπτώσεις όπου υπάλληλοι της απορροφούμενης εταιρείας μεταφερθούν στην απορροφούσα εταιρεία θα χρειαστούν πολύ περισσότερες πληροφορίες και εκπαιδεύσεις για να μπορέσουν να αντιληφθούν τον σκοπό και στόχο της συγχώνευσης και να αποδώσουν τα μέγιστα.

Εάν ο εργαζόμενος δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορέσει να διαχειριστεί την αλλαγή τότε μπορεί να υπάρξουν ψυχολογικές διακυμάνσεις και αύξηση του στρες.

Καταλήγοντας, σε οποιαδήποτε μορφή συγχώνευσης, ο τρόπος και ο χρόνος που αυτή θα παρουσιαστεί πρέπει να είναι τέτοιος ώστε ο άμεσα ενδιαφερόμενος, στην προκειμένη περίπτωση ο εργαζόμενος, να έχει τον χρόνο να αντιληφθεί τους λόγους που συμβαίνει αυτοί και επίσης, να έχει τον χρόνο για να μπορέσει να επικοινωνήσει τις ανησυχίες του και τους φόβους του στον εργοδότη. (Sanda, 2011)

2.1.2 Άγχος και ανασφάλεια

Ο Alqahtani (2012) ανέφερε ότι το στρες έχει οριστεί ως η σωματική αλλά και διανοητική αντίδραση ενός ατόμου σε έναν στρεσογόνο παράγοντα. Αυτό μπορεί να προκύψει από ψυχικές, συναισθηματικές αλλά και σωματικές δραστηριότητες.

Στην σημερινή εποχή έχει γίνει αποδεκτός ο ορισμός ότι το στρες δημιουργείται από την αλληλεπίδραση ενός ατόμου με μια κατάσταση. Είναι το ψυχολογικό αλλά και το σωματικό αποτέλεσμα που προκύπτει όταν το άτομο δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και τις πιέσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Η αντίληψη και η δημιουργία άγχους διαφέρει από άτομο σε άτομο αναλόγως με την κατάσταση που αυτό βρίσκεται. Το άγχος μπορεί να υπονομεύσει την επίτευξη των στόχων τόσο για τα άτομα αλλά και για τους οργανισμούς. Το ακραίο στρες μπορεί να είναι επιβλαβές από πολλές απόψεις. Παρ' όλα αυτά το μέτριο στρες θεωρείται φυσιολογικό και επιθυμητό δεδομένου ότι αναλόγως με τον άνθρωπο, μπορεί να τον ωθήσει στην επίτευξη ενός στόχου ή κατάσταση.

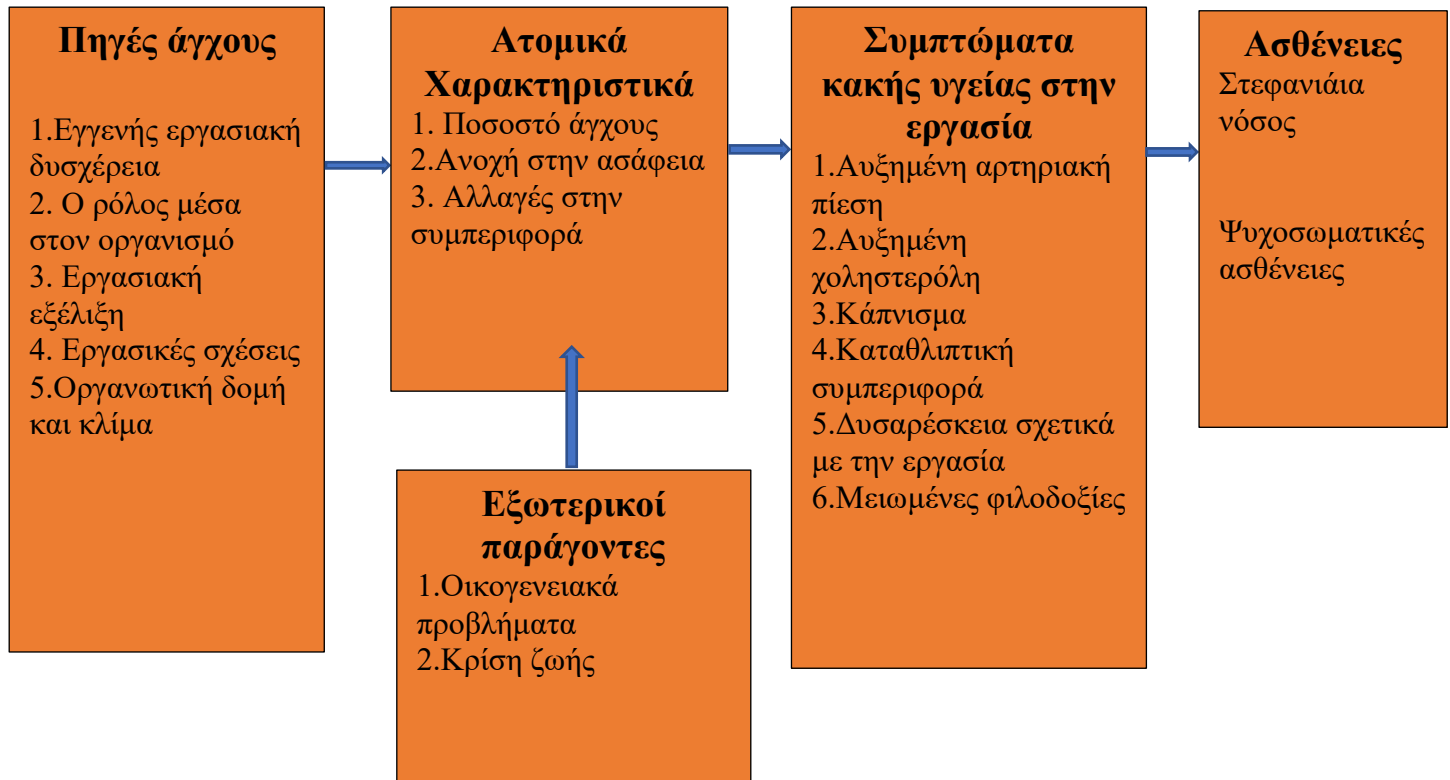
Το άγχος μπορεί να προκληθεί από διάφορα ερεθίσματα που το άτομο θεωρεί απειλητικά ως προς την στρατηγική που ακολουθεί γενικά στην ζωή του. Οι αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν από την ύπαρξη αυτού είναι πολλές και σε διαφορετικές πτυχές του ατόμου. Συναισθηματικά μπορεί να προκληθεί ανασφάλεια, φόβος, κατάθλιψη ή και κόπωση. Η συμπεριφορά του ατόμου μπορεί να αλλάξει και να γίνει επιθετική ή και να αποστασιοποιηθεί από μια κατάσταση αλλά ακόμα υπάρχουν και σωματικές αντιδράσεις οι οποίες μεταφέρονται ως αίσθηση ναυτίας αλλά και ύπαρξη πονοκεφάλων.

2.1.2.1 Αιτίες δημιουργίας άγχους και ανασφάλειας στον εργασιακό χώρο

Το εργασιακό άγχος είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο έχει προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με την υγεία, την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων. Θεωρείται ότι δημιουργείται σε περιβάλλοντα όπου αναπτύσσονται διαφορές μεταξύ των φυσιολογικών απαιτήσεων του εργοδότη από τον εργαζόμενο και την αδυναμία του δεύτερου να διαχειριστεί αυτές τις απαιτήσεις.

Οι αιτίες άγχους στον χώρο εργασίας έχει παρατηρηθεί ότι σχετίζονται με το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και με το κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο της εργασίας. Επί παραδείγματι, υπερωρίες, αυξημένο φόρτο εργασίας, πίεση του χρόνου, πολύπλοκες εργασίες, έλλειψη ποικιλίας εργασιών, κακό εργασιακό περιβάλλον όπως ακάθαρτος χώρος ή και χώρος με έλλειψη φωτός είναι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο να αποκτήσει άγχος;.

Στο παρακάτω διάγραμμα αναπαρίστανται οι πηγές του άγχους στον εργασιακό χώρο και το πως επηρεάζουν την σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου. (Michie, 2002)



Μοντέλο άγχους στον εργασιακό χώρο

Το συγκεκριμένο μοντέλο περιέχει εργασιακούς αλλά και προσωπικούς παράγοντες δημιουργίας άγχους και στρες. Η πρώτη κατηγορία σχετικά με την εγγενή εργασιακή δυσχέρεια περιλαμβάνει τους λόγους όπου αναφέρθηκαν παραπάνω όπως υπερωρίες, αυξημένος φόρτος εργασίας κ.τ.λ.

Η δεύτερη κατηγορία επικεντρώνεται στο πως το άγχος προκαλείται από τον ρόλο και την ευθύνη που έχει το άτομο μέσα στον οργανισμό. Η τρίτη κατηγορία έχει να κάνει με την εικόνα που έχει ο εργαζόμενος στο μυαλό του σχετικά με την εργασιακή του εξέλιξη όπως μισθολογική αύξηση και προαγωγή και το πως αυτή ταράζεται όταν υπάρχουν επικείμενες αλλαγές. Για παράδειγμα, αυτή η εργασιακή εξέλιξη στην περίπτωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης μπορεί αυτομάτως να γίνει ανασφάλεια για το κατά πόσο το άτομο θα συνεχίσει να εργάζεται στον συγκεκριμένο οργανισμό ή αν θα υπάρξουν αλλαγές στο προσωπικό.

Η τέταρτη κατηγορία σχετίζεται με την σχέση μεταξύ των υπαλλήλων όλων των επιπέδων, συμπεριλαμβανομένης και της σχέσης μεταξύ μάντζερ και απλού εργαζόμενου και η τελευταία κατηγορία έχει να κάνει με τις αντιδράσεις που προκαλούνται από το άγχος που προέρχεται από την οργανωτική δομή

και το εργασιακό κλίμα. Σε αυτή την κατηγορία ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά είναι το πως το περιεχόμενο της εργασίας καθοδηγείται από κανόνες με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν την ευχέρεια να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αποδείξουν το εύρος των δυνατοτήτων τους.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι ένα σύνολο ιδιοτήτων εντός του εταιρικού κλίματος μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις και στον οργανισμό αλλά και στο άτομο σαν μονάδα (Babatunde, 2013), (Παναγιωτουνάκος,2016)

2.1.3 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακές σχέσεις

Κατά την διάρκεια αλλά και μετά την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το Ανθρώπινο δυναμικό. Αλλαγές στα προνόμια, προσπάθεια του συνδυασμού της κουλτούρας των δύο εταιρειών αλλά και το πότε το προσωπικό ενημερώθηκε για τις αλλαγές, μπορούν να οδηγήσουν στην διατάραξη της αφοσίωσης του εργαζομένου ως προς τον οργανισμό.

Κατά την δημιουργία της στρατηγικής σχετικά με την Ε ή Σ, η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψιν της και να συμπεριλάβει σε αυτήν όλα τα απαραίτητα μέτρα που χρειάζονται να τηρηθούν, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει ο σωστός συνδυασμός της κουλτούρας των δύο εταιρειών.

Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου ο συνδυασμός της κουλτούρας των δύο εταιρειών δεν διαφέρει πολύ, μπορεί να υπάρχουν διαφορές στις διαδικασίες οι οποίες να οδηγήσουν σε καθυστέρηση της συγχώνευσης. Πέραν αυτού, μπορεί να υπάρξει και ισχυρή αντίσταση από τους υπαλλήλους σχετικά με την υιοθέτηση της συνδυασμένης κουλτούρας.

Η Napier (1989) ανέφερε ότι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την διαχείριση των ζητημάτων επικοινωνίας συνήθως είναι πιο ανεκτικοί σε μια συγχώνευση. Υπάρχουν όμως και οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι και δεν δέχονται τις αλλαγές.

Οι αναθέσεις εργασίας και οι διαπραγματεύσεις σχετικά με τα συμβόλαια και το είδος της εργασίας επηρεάζουν ουσιαστικά το εργασιακό κλίμα και αυτό κατ' επέκταση επηρεάζει την στάση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τα νέα χαρακτηριστικά της εργασίας τους ως χειρότερα από την προηγούμενη δουλειά τους ή αποκτούν το αίσθημα της αδικίας, τείνουν να αισθάνονται αβέβαιοι και ανήσυχοι, κάτι που επηρεάζει την ψυχοκοινωνική τους ευημερία.

Οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να μπορέσουν να υποβληθούν στις προσαρμογές. Αυτό συμβαίνει διότι έως ότου να σταθεροποιηθούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, δεν μπορούν να νιώσουν το αίσθημα της ικανοποίησης και να δεσμευθούν, ειδικά αν αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της νέας τους θέσης ως χειρότερα από την προηγούμενη δουλειά τους.

Η συγκεκριμένη αντίληψη μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο να αμφισβητήσει την ορθότητα των διαδικασιών που σχετίζονται με την νέα οργανωτική δομή που δημιουργήθηκε από την συγχώνευση. Η θεωρία αναφέρει ότι υπάλληλοι με ζητήματα ταυτότητας μπορεί να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο πως λαμβάνονται οι αποφάσεις και στο πως αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι. Στην συνέχεια συγκρίνουν την εγγενή δικαιοσύνη που υπάρχει στην τωρινή εταιρεία με αυτήν που υπήρχε στην προηγούμενη.

Όταν αμφισβητείται η ορθότητα της οργανωτικής δομής έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην εμπιστεύεται τις ενέργειες εκείνων που διαχειρίζονται τον πρόσφατα συγχωνευμένο οργανισμό. Αυτή η δυσπιστία όταν δημιουργηθεί, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποκατασταθεί. Οι επιπτώσεις σε αυτή την περίπτωση είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αναπτύξουν αρνητικές αντιλήψεις σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές και δεν εμπιστεύονται αυτούς που διαχειρίζονται τις αλλαγές και έτσι η ικανοποίηση και η δέσμευση τους στον οργανισμό επηρεάζεται επίσης αρνητικά.

Έχει αποδειχθεί ότι οι αλλαγές στην διοίκηση δημιουργούν προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την αίσθηση της απώλειας και ταυτόχρονα πρέπει να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα, το άγχος, τις αλλαγές στο αντικείμενο της δουλειάς τους αλλά και τις καινούριες πρακτικές που δημιουργήθηκαν λόγω της συγχώνευσης. Τα προηγούμενα οδηγούν το άτομο να αναπτύξει πρακτικές επιβίωσης κάτι το οποίο έχει αντίκτυπο στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τον εργασιακό χώρο, την διοίκηση αλλά ακόμα και την οικογένεια τους.

Όλα αυτά ωθούν τον εργαζόμενο να χάσει την πίστη του, την δέσμευση και τις ελπίδες του για την εξέλιξη της εργασιακής του πορείας. Αυτά τα προβλήματα έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της απόδοσης και το μειωμένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Η ανεπαρκής επένδυση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποτυχίας της συγχώνευσης. Το ζήτημα της ικανοποίησης των υπαλλήλων οφείλει να θεωρείται σημαντικό και πρέπει να δίνεται η απαραίτητη προσοχή. Ανεξάρτητα, από το όραμα που έχει ο κάθε οργανισμός σχετικά με μια εξαγορά ή συγχώνευση, η επιτυχία αυτής οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στους εργαζομένους. Είναι αυτοί εκ των οποίων οι καθημερινές ενέργειες μπορούν να κάνουν μια συγχώνευση να λειτουργήσει ή να βυθιστεί.

Για την συγκεκριμένη εργασία έγινε πρωτογενής έρευνα με την δημιουργία ερωτηματολογίου βασιζόμενου στην παραπάνω βιβλιογραφία. Χρησιμοποιήθηκαν οι παράγοντες που αναφέρθηκαν στην θεωρία, αναλύθηκαν και μεταφράστηκαν σε μορφή ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους υπαλλήλους εταιρείας και στην συνέχεια τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν και μελετήθηκαν αντιστοίχως. Η παρούσα εργασία θα συμβάλει στο πλαίσιο διερεύνησης της αντίληψης και αντίδρασης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην παρουσία μιας Ε ή Σ και στον ρόλο που παίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό σε αυτήν την περίπτωση.

Κεφάλαιο 3

3.1. Μελέτη περίπτωσης ZimmerBiomet S.A.

Η ZimmerBiomet S.A. είναι μια εταιρεία που έχει εξέχοντα ρόλο στον τομέα της υγείας και παρέχει υπηρεσίες μυοσκελετικής και υγειονομικής περίθαλψης. Σχεδιάζει, κατασκευάζει και εμπορεύεται ορθοπεδικά εμφυτεύματα, αθλητικά φάρμακα, θωρακικά εμφυτεύματα, εμφυτεύματα σπονδυλικής στήλης, οδοντικά εμφυτεύματα και συναφή χειρουργικά προϊόντα. Το προϊόντα της βοηθούν στην θεραπεία ασθενών που πάσχουν από διαταραχές ή τραυματισμούς των οστών και των αρθρώσεων. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1927 στην Indiana των Ηνωμένων Πολιτειών.

Μέχρι το 2014, η Zimmer Holdings Inc. ήταν ξεχωριστή εταιρεία από την Biomet Inc. παρ' όλα αυτά οι δύο εταιρείες δραστηριοποιούνταν στον ίδιο χώρο και παρείχαν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Οι διαφορές αυτών, εντοπίζονταν κυρίως στην διαφορετική τεχνογνωσία και τεχνολογία όπου κατασκεύαζαν τα εμπορεύματα τους.

Στις 24 Απριλίου 2014, ανακοινώθηκε η εξαγορά της Biomet Inc από την Zimmer Holding Inc. με το αντίτιμο των 13.4 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Τον Οκτώβριο του 2014 οι αρχές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ξεκίνησαν εκτενή έρευνα σχετικά με αυτή την προσφορά διότι λόγω της οριζόντιας συγχώνευσης/εξαγοράς υπήρχαν φόβοι για μείωση του ανταγωνισμού στην αγορά και απόκτηση μονοπωλίου. Τον Μάρτιο του 2016 η εξαγορά ολοκληρώθηκε με την σύσταση της εταιρείας Zimmer Biomet Holdings.

Κατά την ανακοίνωση της συγχώνευσης η νεοσύστατη εταιρεία πήρε διαφορετικά μέτρα στην Ευρώπη αναλόγως με την αγορά της εκάστοτε χώρας. Σε κάποιες ευρωπαϊκές πόλεις που οι πωλήσεις της μιας ήταν υψηλότερες από τις πωλήσεις της άλλης, η διοίκηση αποφάσισε να τερματίσει ολοκληρωτικά την εταιρεία με τα λιγότερα κέρδη και να αφήσει να δραστηριοποιείται αυτή με τα υψηλότερα.

Στην Ελληνική αγορά υπήρχαν και οι δύο εταιρείες. Η Biomet Inc είχε θυγατρική εταιρεία την Biomet Ελλάς Α.Ε και η Zimmer Holdings Inc δραστηριοποιούνταν στον ελληνικό χώρο μέσω του επίσημου αντιπροσώπου της Άρθωσις Α.Ε. Στην Ελλάδα, η ένωση αυτή είχε την μορφή συγχώνευσης. Το 2014 όπου και ανακοινώθηκε η εξαγορά, ξεκίνησαν και οι προετοιμασίες μεταξύ των δύο ελληνικών εταιρειών για την ομαλή μετάβαση.

Σήμερα η εταιρεία υφίσταται με το καινούριο όνομα Zimmer Biomet Holdings και εμπορεύεται προϊόντα της Zimmer αλλά και της Biomet καθώς επίσης το προσωπικό της εταιρείας αποτελείται από υπαλλήλους και των δύο εταιρειών.

Η διαδικασία της συγχώνευσης αυτής θεωρήθηκε επίπονη και χρονοβόρα καθώς έπρεπε να συνδυαστούν οι δύο οργανισμοί από άποψη κουλτούρας, εργασιακών συνθηκών, προϊόντων και τεχνογνωσίας.

Με στόχο την έρευνα της βιβλιογραφίας που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αλλά και για τον σκοπό της συγκεκριμένης διπλωματικής επιλέξαμε τον συγκεκριμένο οργανισμό για να ερευνήσουμε το κατά πόσο το Ανθρώπινο Δυναμικό επηρεάζεται και επηρεάζει μια συγχώνευση.

3.2 Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της διεξαγωγής της μελέτης ζητήσαμε από το προσωπικό το οποίο εργαζόταν στην εταιρεία πριν την συγχώνευση και συνέχισε να εργάζεται σε αυτήν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, να συμπληρώσει ερωτηματολόγιο 29 ερωτήσεων οι οποίες βασίστηκαν στους παράγοντες του Κεφαλαίου 2. Για να απαντηθούν οι ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε γραμμική κλίμακα με τις απαντήσεις να ξεκινούν από το 1 που θεωρήθηκε ως «Καθόλου» έως το 5 που θεωρήθηκε «Πάρα Πολύ». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω email, σε κάποιες περιπτώσεις απαντήθηκαν μέσω τηλεφώνου αλλά και υπήρξαν κάποια που διαμοιράστηκαν με φυσική επαφή.

Τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν μέσω τηλεφώνου και αυτά που επεστράφησαν σε φυσική μορφή, μεταφέρθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή για χάρη της ανάλυσης. Δεκτά έγιναν τα ερωτηματολόγια όπου ήταν 100% συμπληρωμένα. Από τα 74 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, τα 71 έγιναν δεκτά αφού τρία από αυτά δεν ήταν συμπληρωμένα εξ ολοκλήρου. Κατόπιν, τα αποτελέσματα αναλύθηκαν με χρήση του προγράμματος Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Η ανάλυση κατηγοριοποιήθηκε με βάση τους παράγοντες που επιλέχθηκαν να μελετηθούν καθώς επίσης και με τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με το πριν και το μετά της συγχώνευσης.

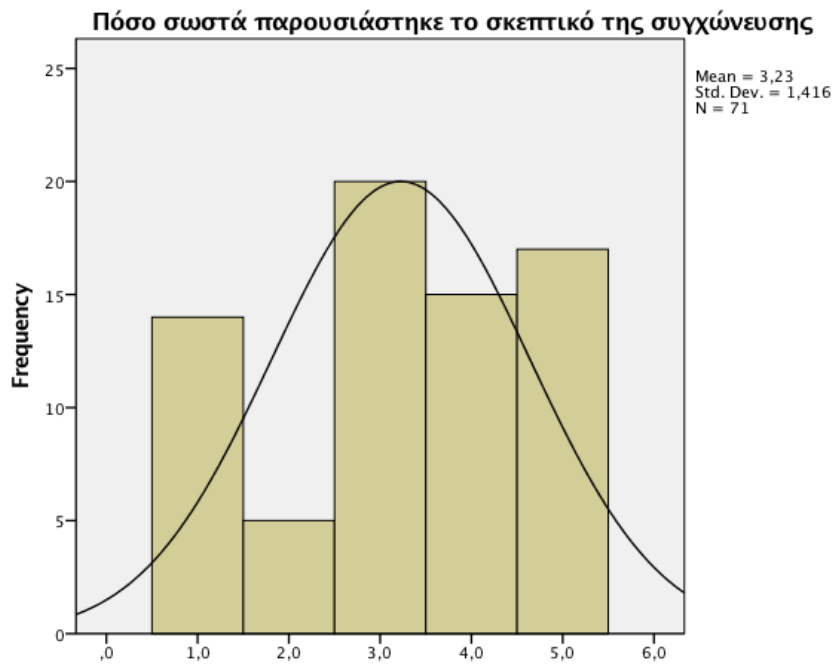
3.2.1 Αντίληψη της Συγχώνευσης

Ξεκινώντας με τον πρώτο παράγοντα που είναι η Αντίληψη της συγχώνευσης και το πως το σκεπτικό της συγχώνευσης μεταφέρθηκε σωστά στον εργαζόμενο εξετάστηκε η περίπτωση όπου η ψυχολογία τους άλλαξε και το κατά πόσο αυξήθηκε το άγχος τους.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 1 σχετικά με το πως παρουσιάστηκε το σκεπτικό της συγχώνευσης στους εργαζομένους το 73,2% θεώρησε ότι το σκεπτικό τους παρουσιάστηκε από καλά έως πολύ καλά. Στην συνέχεια φαίνεται πως η ψυχολογία (Πίνακας 2) διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο αφού το 81,7% απάντησε ότι επηρεάστηκε από πολύ έως πάρα πολύ ψυχολογικά από την ανακοίνωση της συγχώνευσης. Τέλος, το άγχος των εργαζομένων όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, αυξήθηκε με το 85,8% των υπαλλήλων να απαντάει ότι το άγχος τους αυξήθηκε από πολύ έως πάρα πολύ.

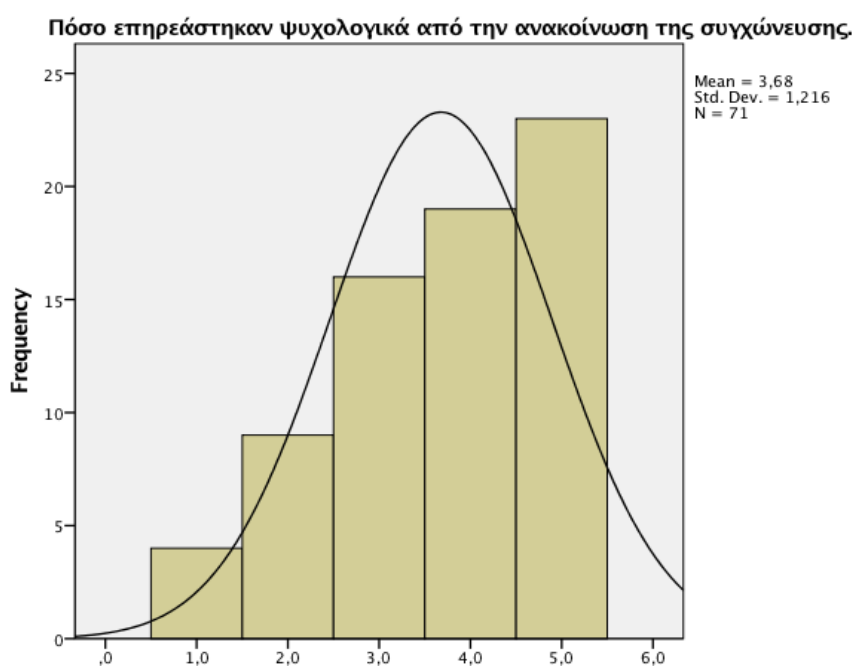
Πίνακας 1: Πόσο σωστά παρουσιάστηκε το σκεπτικό της συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	14	19,7	19,7	19,7
	2,0	5	7,0	7,0	26,8
	3,0	20	28,2	28,2	54,9
	4,0	15	21,1	21,1	76,1
	5,0	17	23,9	23,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	



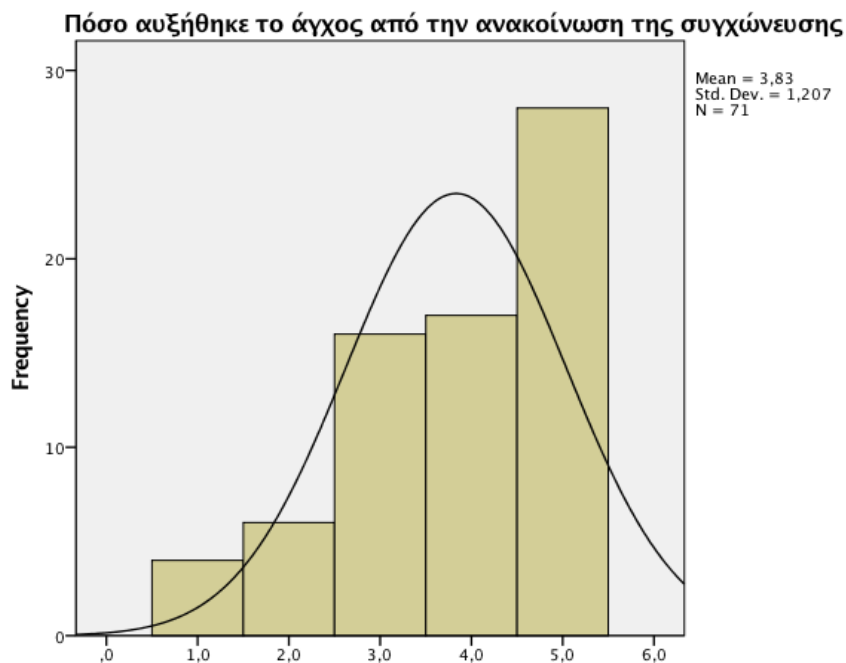
Πίνακας 2: Πόσο επηρεάστηκαν ψυχολογικά από την ανακοίνωση της συγχώνευσης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	5,6	5,6	5,6
	2,0	9	12,7	12,7	18,3
	3,0	16	22,5	22,5	40,8
	4,0	19	26,8	26,8	67,6
	5,0	23	32,4	32,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Πίνακας 3: Πόσο αυξήθηκε το άγχος από την ανακοίνωση της συγχώνευσης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	5,6	5,6	5,6
	2,0	6	8,5	8,5	14,1
	3,0	16	22,5	22,5	36,6
	4,0	17	23,9	23,9	60,6
	5,0	28	39,4	39,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	



3.2.2 Άγχος και Ανασφάλεια

Οι ερωτηθέντες στην συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις οι οποίες σκιαγραφούν την ύπαρξη ανασφάλειας κατά την ανακοίνωση της συγχώνευσης και πως αυτή τους επηρέασε σχετικά με την απόδοση τους αλλά και το κατά πόσο του δημιούργησε φόβο σχετικά με την παραμονή τους στην εταιρεία.

Στον Πίνακα 3, φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης απέκτησε ανασφάλεια σχετικά με την παραμονή του στην εταιρεία με το 81,6% των εργαζομένων όπου ερωτήθηκαν για το κατά πόσο τους απασχόλησε η σκέψη ότι κινδυνεύει η παραμονή τους στην εταιρεία να απαντάει από πολύ έως πάρα πολύ.

Πίνακας 3:Κίνδυνος παραμονής στον οργανισμό λόγω συγχώνευσης.

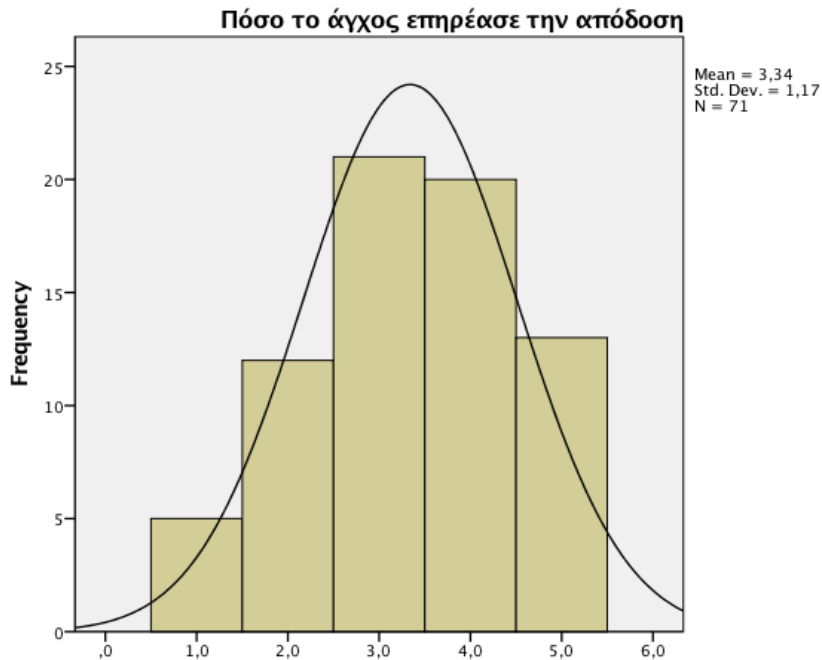
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	6	8,5	8,5	8,5
	2,0	7	9,9	9,9	18,3
	3,0	16	22,5	22,5	40,8
	4,0	16	22,5	22,5	63,4
	5,0	26	36,6	36,6	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Στην συνέχεια στον Πίνακα 4 αναπαρίσταται το πόσο επηρεάστηκε η απόδοση των εργαζομένων λόγω άγχους.

Πίνακας 4: Πόσο το άγχος επηρέασε την απόδοση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	5	7,0	7,0	7,0
	2,0	12	16,9	16,9	23,9
	3,0	21	29,6	29,6	53,5
	4,0	20	28,2	28,2	81,7
	5,0	13	18,3	18,3	100,0
Total		71	100,0	100,0	



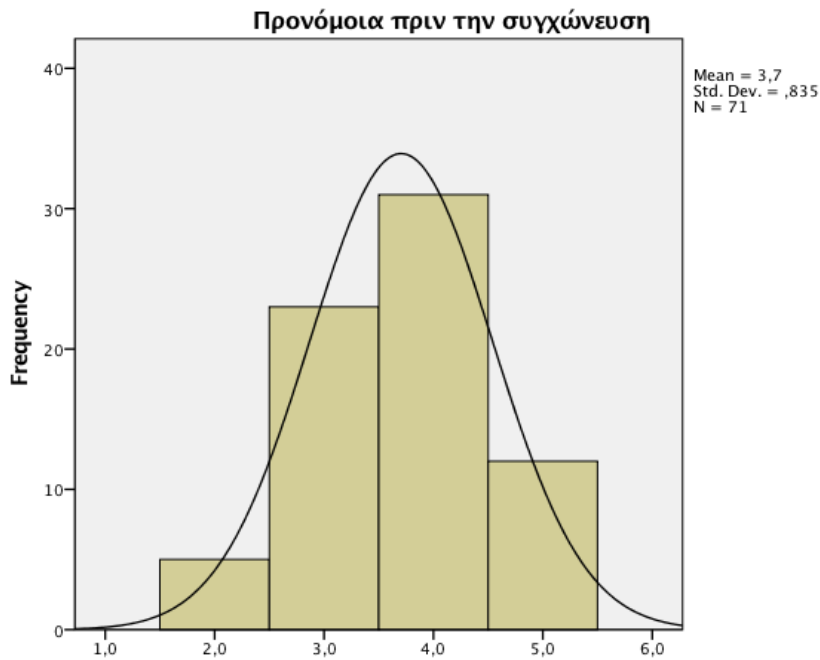
Το 76,1% των εργαζομένων απάντησε από αρκετά έως πάρα πολύ στην ερώτηση για το κατά πόσο το άγχος επηρέασε την απόδοσή τους με απαντήσεις να κυμαίνονται από πολύ έως πάρα πολύ.

3.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε διάφορους τομείς πριν και μετά την συγχώνευση. Αλλά και σχετικά με τον φόρτο εργασίας τους κατά την διάρκεια την συγχώνευσης. Ξεκινώντας, σχετικά με τα προνόμια τους πριν από την συγχώνευση το 93% των εργαζομένων απάντησαν ότι ήταν από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι και με το 60,6% αυτών να απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ.

Πίνακας 5: Ικανοποίηση από τα προνόμια πριν την συγχώνευση.

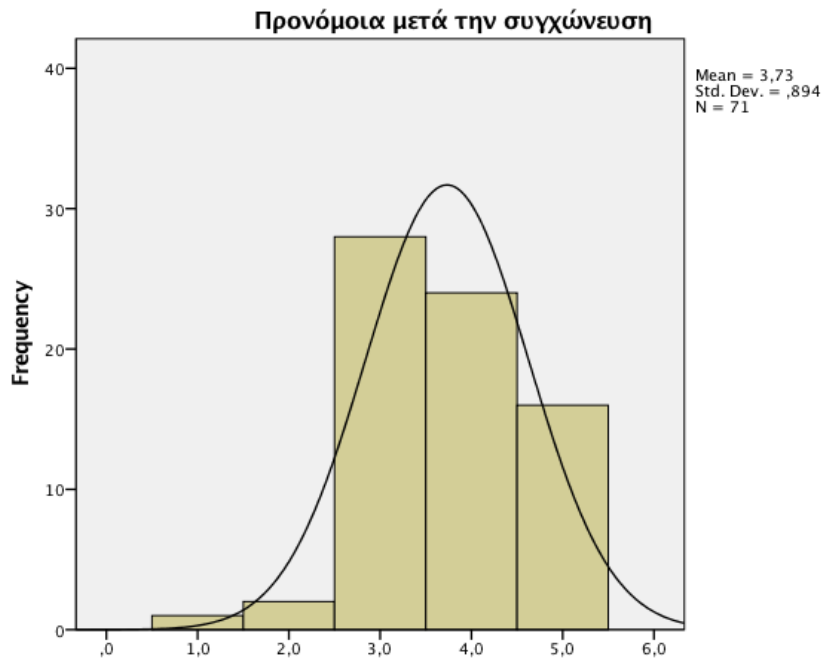
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	5	7,0	7,0	7,0
	3,0	23	32,4	32,4	39,4
	4,0	31	43,7	43,7	83,1
	5,0	12	16,9	16,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Στην συνέχεια η ίδια ερώτηση διατυπώθηκε για το μετά της συγχώνευσης όπου σχετικά με τα προνόμια μετά την συγχώνευση το 95,5% των εργαζόμενων δήλωσε επίσης ότι είναι αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Πίνακας 6) και με το 60,6% του ποσοστού αυτού να δηλώνει από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 6: Ικανοποίηση από τα προνόμια μετά την συγχώνευση

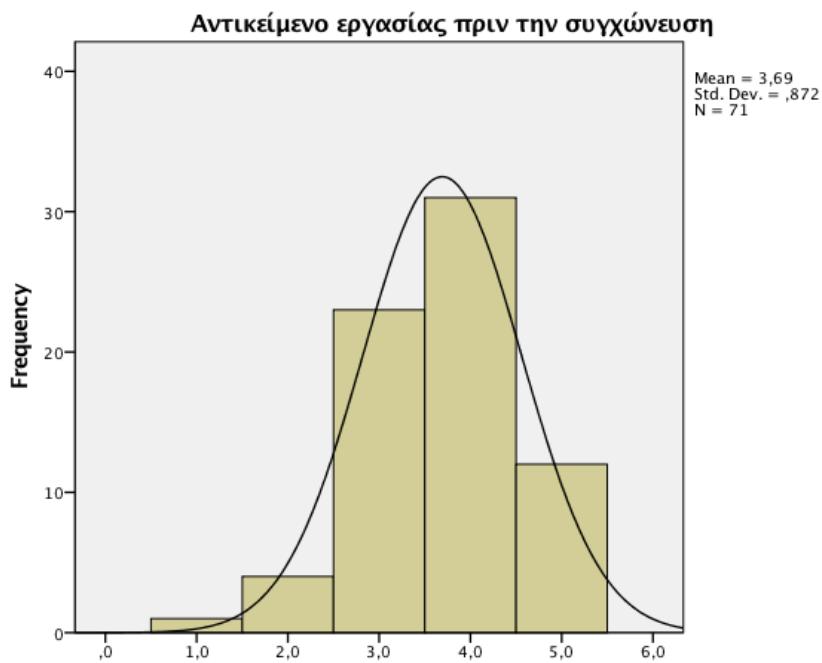
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	2	2,8	2,8	4,2
	3,0	28	39,4	39,4	43,7
	4,0	24	33,8	33,8	77,5
	5,0	16	22,5	22,5	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Σχετικά με το αντικείμενο εργασίας (Πίνακας 7) και το πόσο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι από αυτό, πριν την συγχώνευση το 93% έδωσε την απάντηση από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι και το 56,3% του ποσοστού αυτού δήλωσε ότι ήταν ικανοποιημένοι από πολύ έως πάρα πολύ.

Πίνακας 7: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας πριν την συγχώνευση

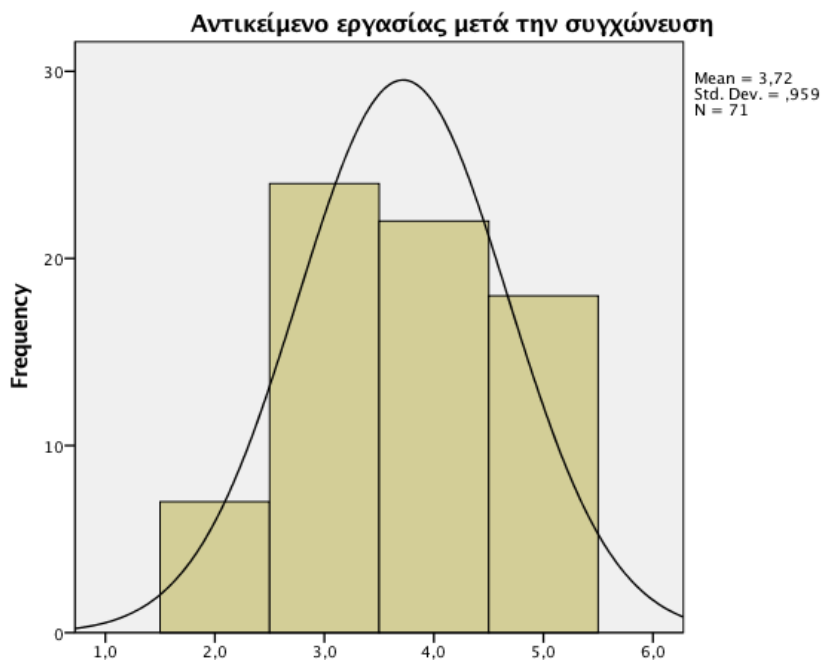
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	4	5,6	5,6	7,0
	3,0	23	32,4	32,4	39,4
	4,0	31	43,7	43,7	83,1
	5,0	12	16,9	16,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους μετά την συγχώνευση φαίνεται ότι ποσοστό 97,2% έδωσε απαντήσεις από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Πίνακας 8) ενώ οι απαντήσεις από πολύ έως πάρα πολύ να είναι το 66,2% αυτών.

Πίνακας 8: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας μετά την συγχώνευση

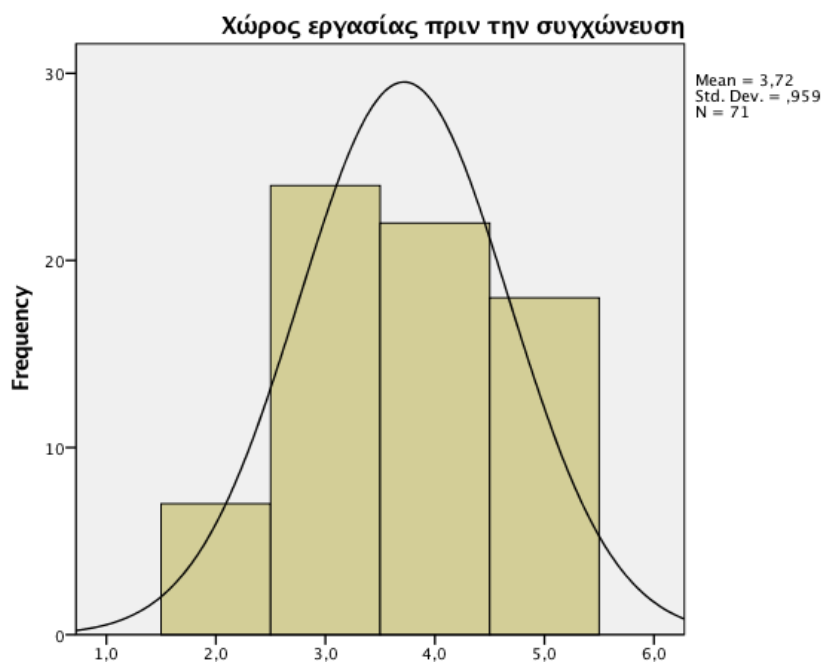
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	2,8	2,8	2,8
	3,0	22	31,0	31,0	33,8
	4,0	29	40,8	40,8	74,6
	5,0	18	25,4	25,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Στην συνέχεια οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν σχετικά με τον χώρο εργασίας τους και πως αυτός τους ικανοποιούσε σχετικά με την τοποθεσία αλλά και με τους ανθρώπους που δούλευαν στον ίδιο χώρο. Από τον πίνακα 9 φαίνεται ότι το 90,2% ήταν από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τον χώρο εργασίας.

Πίνακας 9: Ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας πριν την συγχώνευση

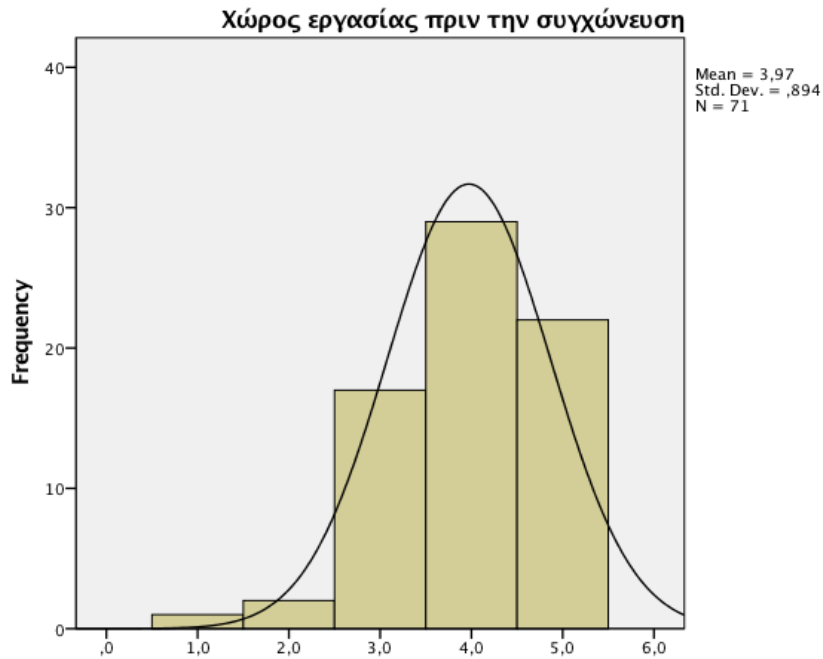
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	7	9,9	9,9	9,9
	3,0	24	33,8	33,8	43,7
	4,0	22	31,0	31,0	74,6
	5,0	18	25,4	25,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Όσον αφορά τον χώρο εργασίας μετά την συγχώνευση (Πίνακας 10) φαίνεται να υπάρχει αύξηση της ικανοποίησης αφού τον 95,7% απάντησε ότι είναι από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι και με το 71,8% αυτών να έδωσε απαντήσεις από πολύ έως πάρα πολύ.

Πίνακας 10: Ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας μετά την συγχώνευση

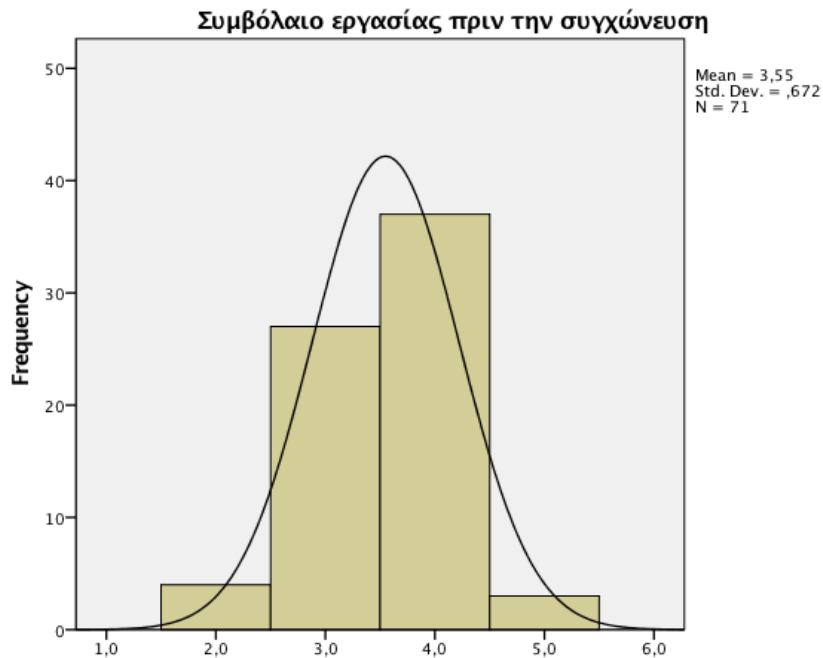
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	2	2,8	2,8	4,2
	3,0	17	23,9	23,9	28,2
	4,0	29	40,8	40,8	69,0
	5,0	22	31,0	31,0	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Μετέπειτα, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την ικανοποίηση τους όσον αφορά το συμβόλαιο εργασίας τους πριν την συγχώνευση. Το 94,3% αυτών απάντησε ότι ήταν αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι πριν από την συγχώνευση

Πίνακας 11: Ικανοποίηση από το συμβόλαιο εργασίας πριν την συγχώνευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	5,6	5,6	5,6
	3,0	27	38,0	38,0	43,7
	4,0	37	52,1	52,1	95,8
	5,0	3	4,2	4,2	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Στην συνέχεια οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το συμβόλαιο εργασίας τους μετά την συγχώνευση με το 94,4% να δηλώνει πως είναι αρκετά έως πάρα πολύ ευχαριστημένο και το 63,4% αυτού απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Ικανοποίηση από το συμβόλαιο εργασίας μετά την συγχώνευση

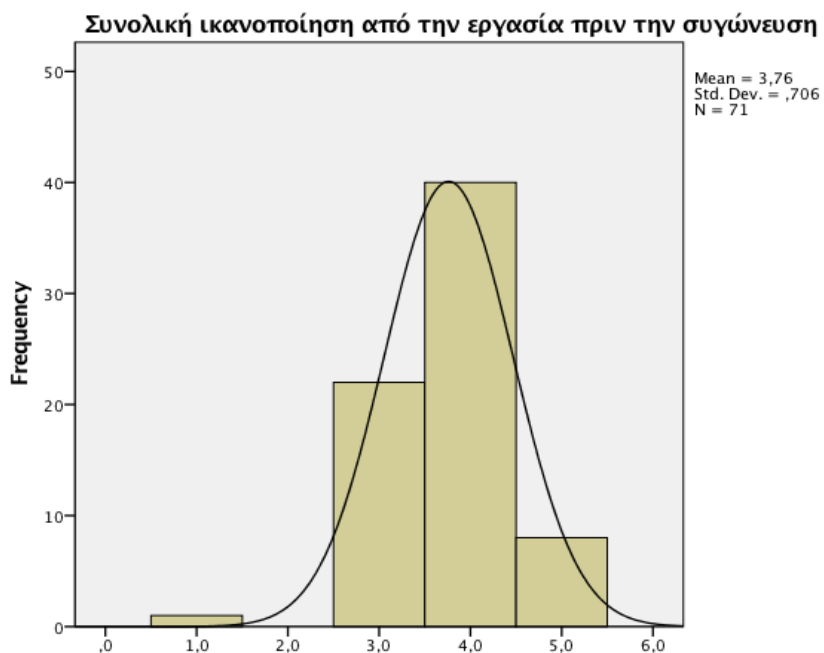
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	3	4,2	4,2	5,6
	3,0	22	31,0	31,0	36,6
	4,0	36	50,7	50,7	87,3
	5,0	9	12,7	12,7	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Η επόμενη ερώτηση ήταν σχετική με την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους πριν την συγχώνευση (Πίνακας 13) και το 98,6% απάντησε από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το ποσοστό που απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ είναι το 67,6%.

Πίνακας 13: Συνολική ικανοποίηση από την εργασία πριν την συγχώνευση

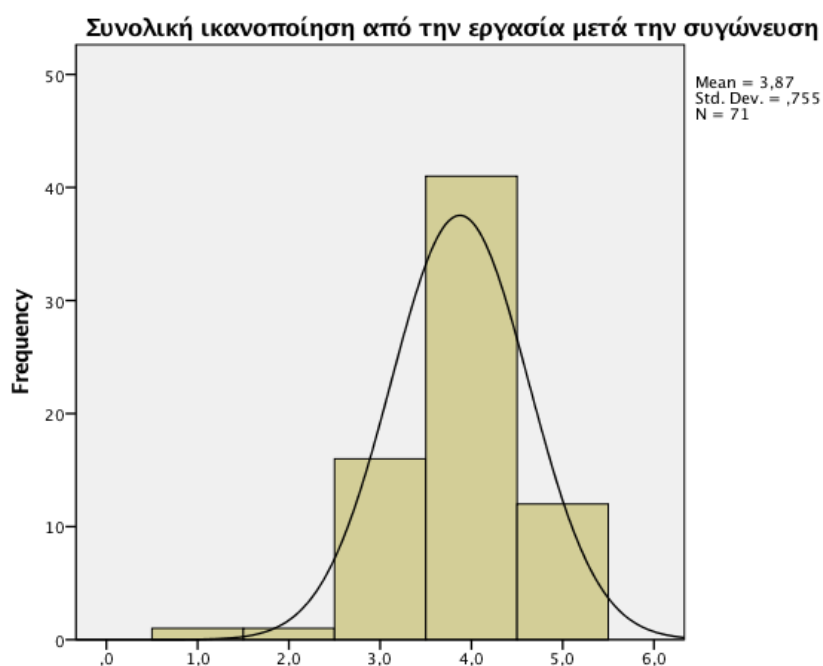
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	3,0	22	31,0	31,0	32,4
	4,0	40	56,3	56,3	88,7
	5,0	8	11,3	11,3	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ξανά σχετικά με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους, αφού η συγχώνευση ολοκληρώθηκε (Πίνακας 14). Το συνολικό ποσοστό αυτών που είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι είναι το 97,1% και το 74,6% αυτού απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 14:Συνολική ικανοποίηση από την εργασία μετά την συγχώνευση

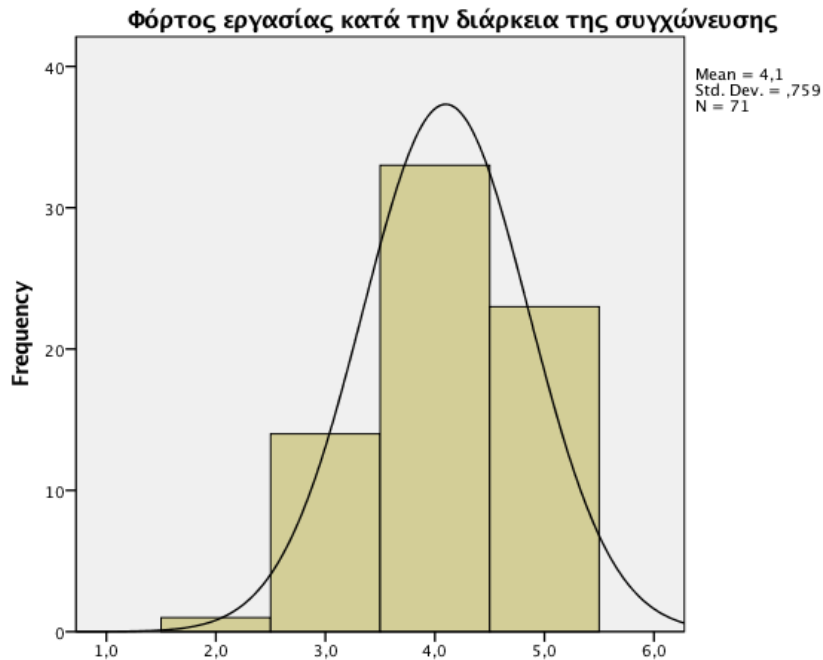
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	1,4	1,4	1,4
2,0	1	1,4	1,4	2,8
3,0	16	22,5	22,5	25,4
4,0	41	57,7	57,7	83,1
5,0	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	



Όσον αφορά την κατά την διάρκεια περίοδο της συγχώνευσης, οι ερωτηθέντες απάντησαν σχετικά με τον φόρτο εργασίας τους και πόσο αυτός αυξήθηκε λόγω της συγκεκριμένης κατάστασης.

Πίνακας 15: Αύξηση φόρτου εργασίας κατά την διάρκεια της συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	1,4	1,4	1,4
	3,0	14	19,7	19,7	21,1
	4,0	33	46,5	46,5	67,6
	5,0	23	32,4	32,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	

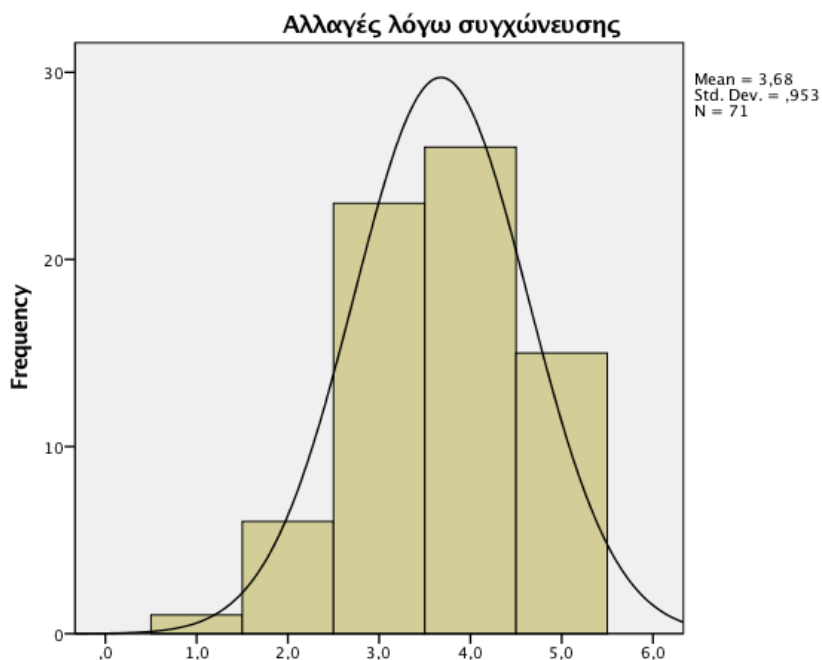


Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 15, 98,6% των εργαζομένων δήλωσαν ότι ο φόρτος εργασίας τους αυξήθηκε αρκετά έως πολύ, με το 78,9% να απαντά από πολύ έως πάρα πολύ.

Τέλος, ερωτήθηκαν σχετικά με την συνολική ικανοποίηση που έλαβαν όσον αφορά τις αλλαγές που προέκυψαν λόγω της συγχώνευσης με το 90,1% έδωσε απαντήσεις από αρκετά έως πάρα πολύ και συγκεκριμένα το ποσοστό 57,7% απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: Ικανοποίηση από τις αλλαγές λόγω συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	6	8,5	8,5	9,9
	3,0	23	32,4	32,4	42,3
	4,0	26	36,6	36,6	78,9
	5,0	15	21,1	21,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Καταλήγοντας με βάση τα παραπάνω φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι αυξημένη μετά την συγχώνευση κατά γενική ομολογία παρ' όλο τον αυξημένο φόρτο εργασίας που υπέστησαν κατά την διάρκεια της συγχώνευσης με μόνη διαφορά τα προνόμια, όπου βάση των στατιστικών, φαίνεται η προ συγχώνευσης εποχή να ήταν πιο ευνοϊκή.

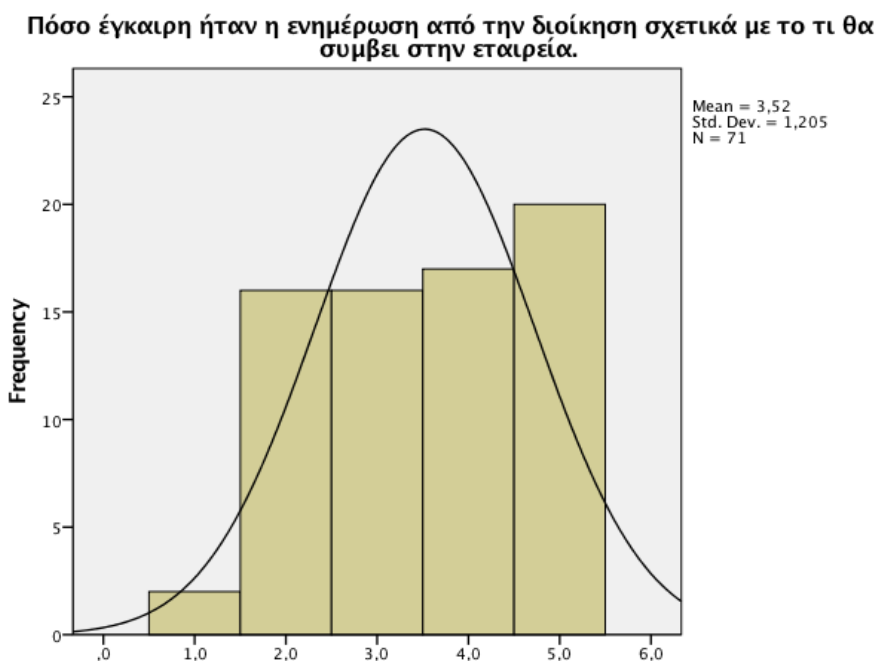
3.2.4 Εργασιακές σχέσεις και οργανωτική δομή

Το τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στις εργασιακές σχέσεις και το πόσο αυτές επηρεάστηκαν από την συγχώνευση καθώς επίσης και στην οργανωτική και το κατά πόσο η στρατηγική αυτής απέδωσε.

Ξεκινώντας οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το πόσο έγκαιρα ενημερώθηκαν από την διοίκηση για το τι θα συμβεί στην εταιρεία αλλά και στην δουλειά τους.

Πίνακας 17: Πόσο έγκαιρη ήταν η ενημέρωση από την διοίκηση σχετικά με το τι θα συμβεί στην εταιρεία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	2,8	2,8	2,8
2,0	16	22,5	22,5	25,4
3,0	16	22,5	22,5	47,9
4,0	17	23,9	23,9	71,8
5,0	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

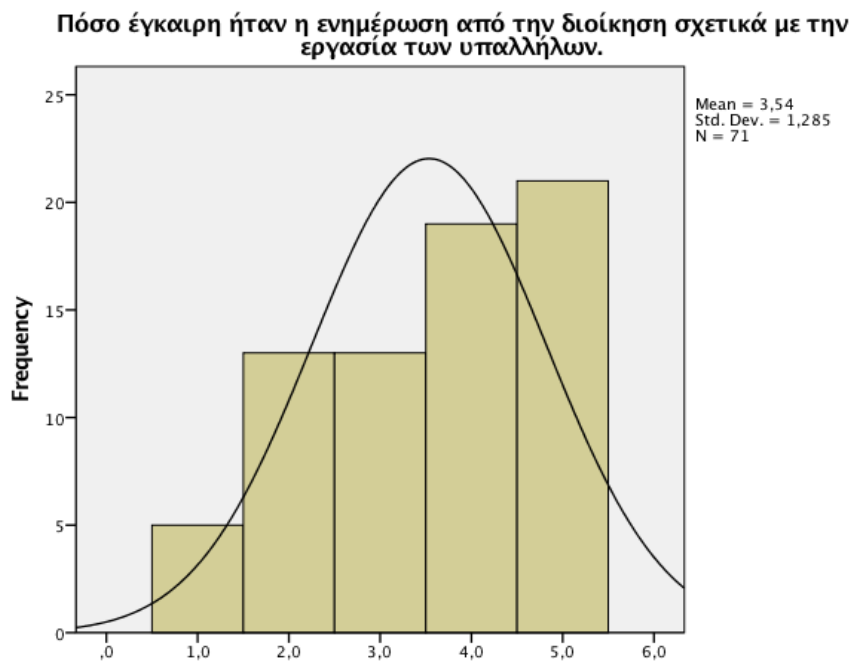


Από τον πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό (74,6%) δηλώνει πως ενημερώθηκε από αρκετά έως πολύ έγκαιρα για το μέλλον της εταιρείας ενώ μόνο το 25,3 % θεώρησε ότι δεν ενημερώθηκε έγκαιρα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην θέση του ατόμου στην εταιρεία και το κατά πόσο ανήκει στο διοικητικό προσωπικό ή όχι. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι τα άτομα σε διοικητικές θέσεις γνωρίζουν τις αλλαγές από αρκετά νωρίς και αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα τις μεταφέρουν και στο υπόλοιπο υπαλληλικό προσωπικό.

Στην συνέχεια όσον αφορά την έγκαιρη ενημέρωση από την διοίκηση σχετικά με την δουλειά των εργαζομένων φαίνεται το της μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (74,7%) να δηλώνει πως ενημερώθηκε έγκαιρα για το εργασιακό του μέλλον (Πίνακας 18).

Πίνακας 18: Πόσο έγκαιρη ήταν η ενημέρωση από την διοίκηση σχετικά με την εργασία των υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	5	7,0	7,0	7,0
	2,0	13	18,3	18,3	25,4
	3,0	13	18,3	18,3	43,7
	4,0	19	26,8	26,8	70,4
	5,0	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

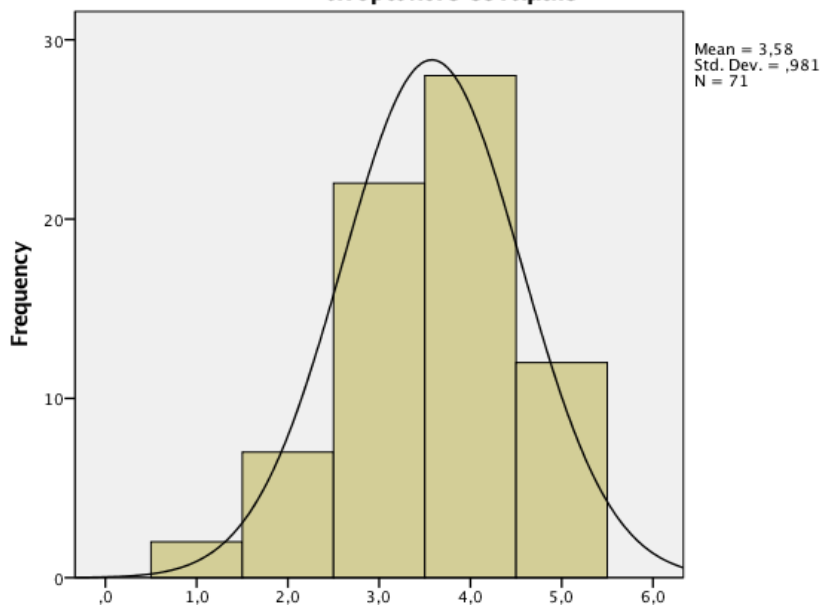


Μετέπειτα, λήφθηκε απάντηση και σχετικά με το πόσο έγκαιρα η διοίκηση παρουσίασε πλάνο με τις προσαρμογές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Πίνακας 19: Πόσο έγκαιρα παρουσίασε η διοίκηση πλάνο με τις προσαρμογές στο ανθρώπινο δυναμικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	2,8	2,8	2,8
	2,0	7	9,9	9,9	12,7
	3,0	22	31,0	31,0	43,7
	4,0	28	39,4	39,4	83,1
	5,0	12	16,9	16,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Πόσο έγκαιρα παρουσίασε η διοίκηση το πλάνο με τις προσαρμογές στο ανθρώπινο δυναμικό

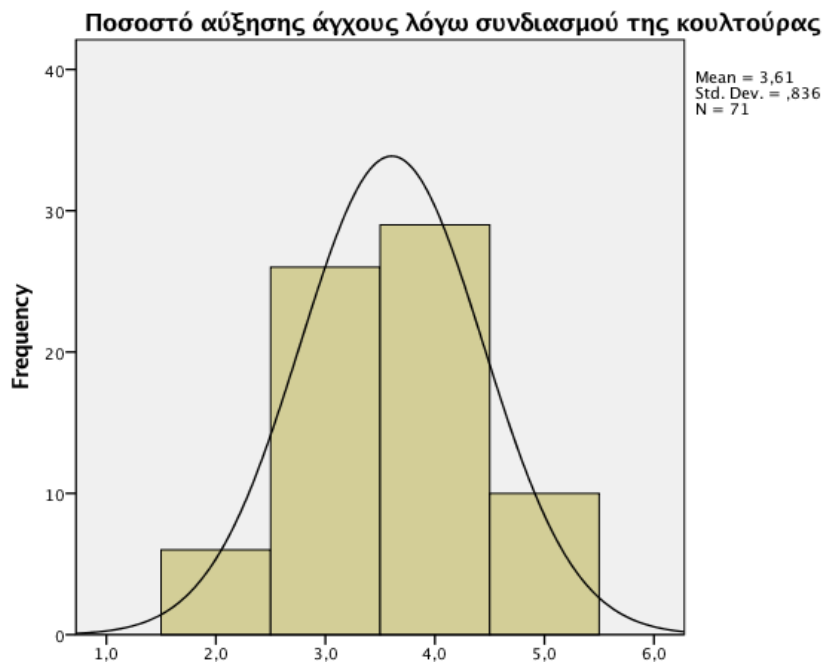


Από τον πίνακα 19 φαίνεται πως το 87,3% δήλωσε ότι ενημερώθηκε από αρκετά έως πολύ έγκαιρα με το 56,3% αυτού να δίνει τις καθολικές απαντήσεις από πολύ έως πάρα πολύ έγκαιρα.

Ερώτηση επίσης τέθηκε σχετικά με το κατά πόσο ο συνδυασμός της κουλτούρας των δύο εταιρειών αύξησε το άγχος των εργαζομένων.

Πίνακας 20: Ποσοστό αύξησης άγχους λόγω συνδυασμού κουλτούρας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	6	8,5	8,5	8,5
	3,0	26	36,6	36,6	45,1
	4,0	29	40,8	40,8	85,9
	5,0	10	14,1	14,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	



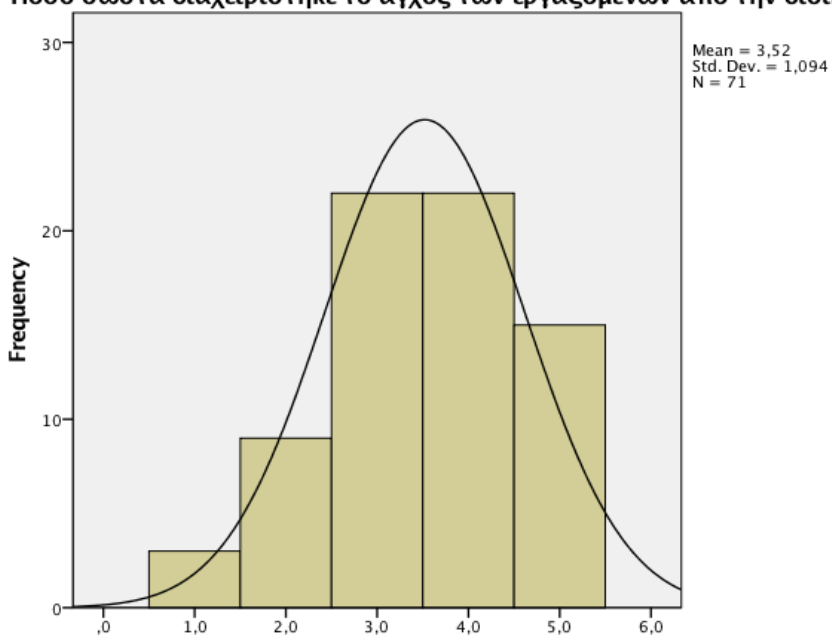
Από τον Πίνακα 20, φαίνεται πως το 91,5% των υπαλλήλων απάντησε ότι το άγχος λόγω συνδυασμού της κουλτούρας αυξήθηκε από αρκετά έως πάρα πολύ, με το 54,9% να απαντά από πολύ έως πάρα πολύ.

Για το πόσο σωστά διαχειρίστηκε το άγχος των εργαζομένων η διοίκηση ερωτήθηκαν οι υποψήφιοι με το συνολικό 83,1% αυτών να δηλώνει πως το διαχειρίστηκε από αρκετά έως πάρα πολύ καλά και με το 52,1% αυτού να έδωσε απαντήσεις από πολύ έως πάρα πολύ καλά(Πίνακας 21).

Πίνακας 21: Πόσο σωστά διαχειρίστηκε το άγχος των εργαζομένων η διοίκηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	4,2	4,2	4,2
	2,0	9	12,7	12,7	16,9
	3,0	22	31,0	31,0	47,9
	4,0	22	31,0	31,0	78,9
	5,0	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Πόσο σωστά διαχειρίστηκε το άγχος των εργαζομένων από την διοίκηση



Στην συνέχεια αναλύονται οι απαντήσεις που σχετίζονται με τις ερωτήσεις για τις εργασιακές σχέσεις.

Ξεκινώντας με την αφοσίωση ποσοστό της τάξεως 63,4% δηλώνει πως επηρεάστηκε από αρκετά έως πάρα πολύ απέναντι στον οργανισμό (Πίνακας 22).

Πίνακας 22: Πόσο επηρεάστηκε η αφοσίωση στην εταιρεία.

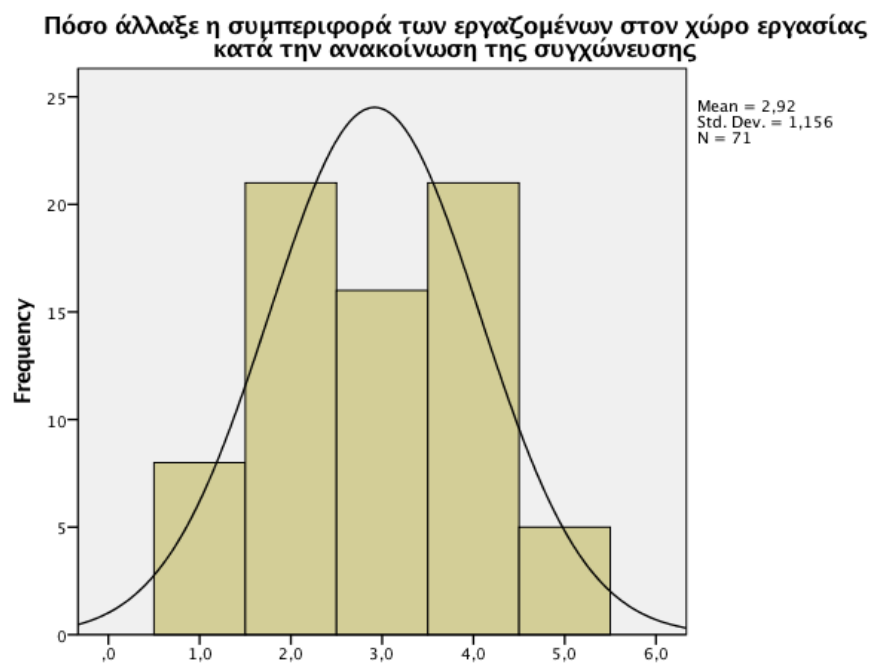
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	11	15,5	15,5	15,5
	2,0	15	21,1	21,1	36,6
	3,0	20	28,2	28,2	64,8
	4,0	22	31,0	31,0	95,8
	5,0	3	4,2	4,2	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Συνεχίζοντας με την αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων από την ανακοίνωση της συγχώνευσης το 59,1% απάντησε ότι η συμπεριφορά τους άλλαξε από αρκετά έως πάρα πολύ με το 36,6% αυτού να απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ (Πίνακας 23).

Πίνακας 23: Πόσο άλλαξε η συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας κατά την ανακοίνωση της συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	8	11,3	11,3	11,3
	2,0	21	29,6	29,6	40,8
	3,0	16	22,5	22,5	63,4
	4,0	21	29,6	29,6	93,0
	5,0	5	7,0	7,0	100,0
Total		71	100,0	100,0	



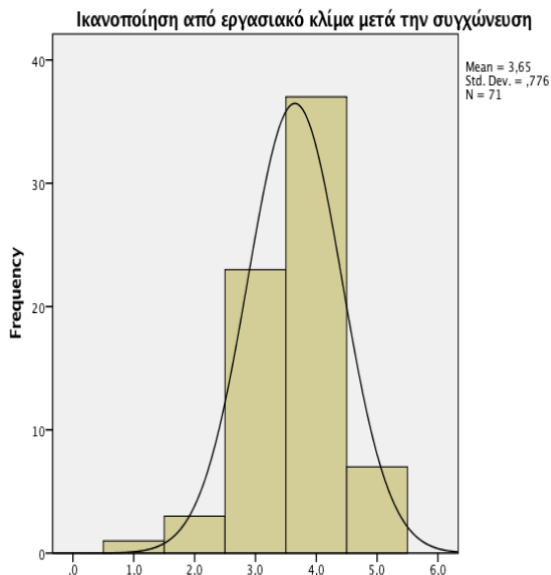
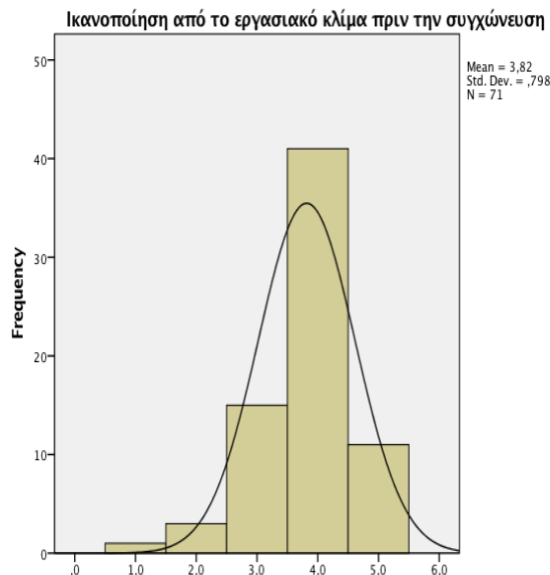
Συνεχίζοντας, οι υποψήφιοι απάντησαν σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι ήταν με το εργασιακό κλίμα πριν την συγχώνευση και το πόσο ικανοποιημένοι είναι μετά.

Πίνακας 24: Ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα πριν την συγχώνευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	3	4,2	4,2	5,6
	3,0	15	21,1	21,1	26,8
	4,0	41	57,7	57,7	84,5
	5,0	11	15,5	15,5	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Ικανοποίηση από εργασιακό κλίμα μετά την συγχώνευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	3	4,2	4,2	5,6
	3,0	23	32,4	32,4	38,0
	4,0	37	52,1	52,1	90,1
	5,0	7	9,9	9,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	



Στον πίνακα 24 όπου φαίνεται η ικανοποίηση σχετικά με το εργασιακό κλίμα πριν την συγχώνευση το 94,3% απάντησε πως ήταν από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι ενώ μετά την συγχώνευση φαίνεται ότι η ικανοποίηση δεν είχε ιδιαίτερες διακυμάνσεις αφού το 94,4% επίσης απάντησε ότι ήταν από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

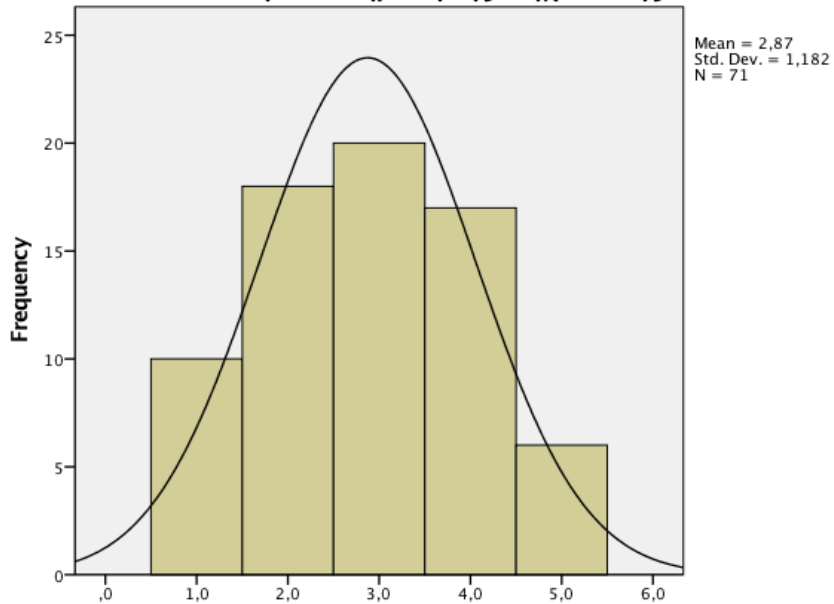
Οι υπάλληλοι επίσης ερωτήθηκαν σχετικά με τις αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων αφού ανακοινώθηκε η συγχώνευση και πριν ολοκληρωθεί αλλά και για τις αλλαγές που μπορεί να υπήρξαν μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης.

Οι απαντήσεις που συλλέξαμε σχετικά με τις αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων (Πίνακας 26) πριν την συγχώνευση δείχνουν με ποσοστό 60,6% ότι οι ερωτηθέντες θεώρησαν ότι υπήρξαν από αρκετές έως πάρα πολλές αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων.

Πίνακας 26: Αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων κατά την ανακοίνωση και πριν την ολοκλήρωση της συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	10	14,1	14,1	14,1
	2,0	18	25,4	25,4	39,4
	3,0	20	28,2	28,2	67,6
	4,0	17	23,9	23,9	91,5
	5,0	6	8,5	8,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων κατά την ανακοίνωση και πριν την ολοκλήρωση της συγχώνευσης

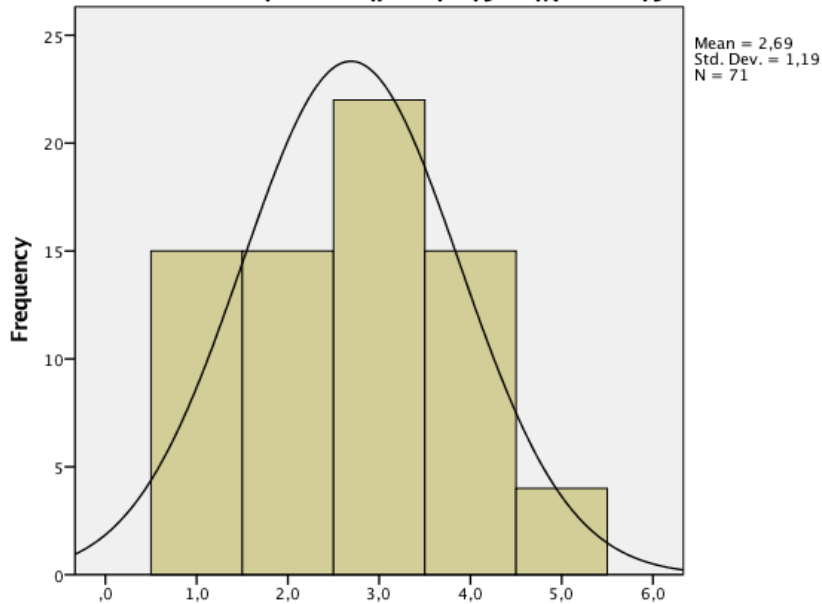


Όσον αφορά τις αλλαγές στο υπαλληλικό προσωπικό μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης (Πίνακας 27) φαίνεται πως το 57,7% των εργαζομένων θεώρησαν ότι υπήρξαν από αρκετές έως πάρα πολλές αλλαγές.

Πίνακας 27: Αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων κατά την ανακοίνωση και μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	15	21,1	21,1	21,1
	2,0	15	21,1	21,1	42,3
	3,0	22	31,0	31,0	73,2
	4,0	15	21,1	21,1	94,4
	5,0	4	5,6	5,6	100,0
Total		71	100,0	100,0	

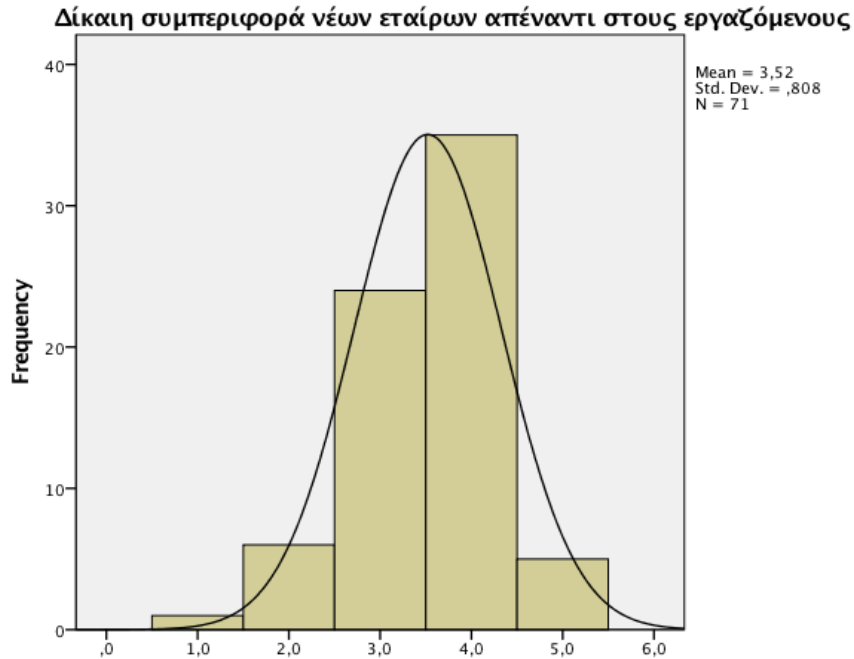
Αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων κατά την ανακοίνωση και μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης



Τέλος, οι ερωτηθέντες απάντησαν στο κατά πόσο θεώρησαν δίκαια την συμπεριφορά των νέων εταίρων απέναντι στους εργαζόμενους με το 90,1% να δηλώνει ότι ήταν από αρκετά έως πάρα πολύ δίκαια (Πίνακας 28).

Πίνακας 28: Δίκαιη συμπεριφορά νέων εταίρων απέναντι στους εργαζόμενους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,4	1,4	1,4
	2,0	6	8,5	8,5	9,9
	3,0	24	33,8	33,8	43,7
	4,0	35	49,3	49,3	93,0
	5,0	5	7,0	7,0	100,0
Total		71	100,0	100,0	



3.2.5 Wilcoxon Sign – Rank Test

Κατόπιν της συλλογής και ανάλυσης των αποτελεσμάτων, το Wilcoxon Sign – Rank Test υλοποιήθηκε για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την πριν και μετά συγχώνευσης περίοδο με στόχο να εντοπιστεί αν τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά.

Σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων πριν την συγχώνευση και μετά, φαίνεται ότι δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική αλλαγή στην ικανοποίηση ($z=-1,619$, $p=0,105$) αφού η μέση βαθμολογία ικανοποίησης πριν και μετά ήταν 4,0.

Στην συνέχεια όσον αφορά τον χώρο εργασίας, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας τους πριν και μετά τη συγχώνευση ($z=-2,055$, $p=0,04$) με τους υπαλλήλους να θεωρούν ότι είναι ικανοποιημένοι με αυτόν μετά την συγχώνευση με μέση βαθμολογία 4,0.

Εξετάζοντας το εργασιακό κλίμα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων πριν και μετά τη συγχώνευση ($z=-1,516$, $p=0,130$) με μέση βαθμολογία 4,0 πριν αλλά και μετά την συγχώνευση.

Συνεχίζοντας με την ικανοποίηση από τα προνόμια, επίσης παρατηρείται μη σημαντική στατιστική διαφορά ($z=-0,646$, $p=0,518$) με μέση βαθμολογία 4,0. Όσον αφορά το συμβόλαιο εργασίας φαίνεται και σε αυτή την περίπτωση να μην υπάρχουν στατιστικές αλλαγές ($z=-1,427$, $p=0,154$) και πράγματι η μέση βαθμολογία πριν και μετά την συγχώνευση ήταν 4,0.

Εν συνεχεία σχετικά με τις αλλαγές των εργαζομένων πριν και μετά την συγχώνευση δεν παρατηρείται σημαντική στατιστική διαφορά ($z=-1,945$, $p=0,052$) με μέση βαθμολογία 3,0. Τέλος, εξετάστηκε η συνολική ικανοποίηση από την εργασία πριν και μετά την συγχώνευση όπου επίσης δεν υπάρχει στατιστικό ενδιαφέρον ($z=1,215$, $p=0,224$) με μέση βαθμολογία 4,0.

Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής ήταν να ερευνηθεί το κατά πόσο το Ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επηρεαστεί από την ανακοίνωση και την διαδικασία μιας εξαγοράς και συγχώνευσης αλλά και πώς αυτό με την σειρά του μπορεί να την επηρεάσει. Τα κύρια ερωτήματα όπου βασίστηκε η συγκεκριμένη εργασία ήταν το πώς ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται μια Ε ή Σ και πώς αυτή η αντίληψη οδηγεί στην υιοθέτηση συγκεκριμένων απόψεων και συμπεριφορών αλλά και στο πώς η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού με την δημιουργία στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί καταλύτης μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού έτσι ώστε να επιτύχει τον απώτερο σκοπό όπου είναι μια ολοκληρωμένη και επιτυχημένη εξαγορά ή συγχώνευση.

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα αποτελέσματα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων απαιτούν μια προγραμματισμένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση. Οι παλιές στρατηγικές δεν είναι πλέον αποτελεσματικές για τις περισσότερες εταιρείες και πλέον απαιτείται μια ενιαία και εστιασμένη στρατηγική. Η επικοινωνία πριν, κατά την διάρκεια αλλά και μετά την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, πρέπει να είναι τέτοια ώστε να είναι αποτελεσματική.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να παίρνει μέρος κατά την δημιουργία στρατηγικής στην περίπτωση μιας Ε ή Σ. Ο Ανθρώπινος παράγοντας πλέον έχει αναγνωριστεί ως εξαιρετικά σημαντικός για να επιτευχθεί ένα τέτοιο εγχείρημα. Ο τρόπος που η διοίκηση θα διαχειριστεί τον εργαζόμενο μπορεί να έχει ποικίλα αποτελέσματα. Στην περίπτωση όπου υπάρχει στρατηγική και ο εργαζόμενος προσεγγιστεί, ενημερωθεί και εισακουστεί τότε οι πιθανότητες για μια επιτυχημένη Ε ή Σ αυξάνονται εξαιρετικά. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν λάβει την απαραίτητη προσοχή, τότε υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να αποτύχει το εγχείρημα είτε κατά την διάρκεια του είτε μετά.

Η βιβλιογραφία αναφέρει πως το άγχος και το στρες είναι χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να εμφανιστούν στους εργαζόμενους κατά την ανακοίνωση μιας Ε ή Σ και μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχοκοινωνική συμπεριφορά του ατόμου. Το ποσοστό εμφάνισης αυτών έχει να κάνει αρχικά με το πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται μια εξαγορά ή συγχώνευση. Με βάση τα εμπειρικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας δήλωσαν πως το σκεπτικό της συγχώνευσης τους μεταφέρθηκε σωστά με αποτέλεσμα να μπορούν να αντιληφθούν τον λόγο αυτής της αλλαγής. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται το άγχος τους να αυξήθηκε σημαντικά κάτι που επιβεβαιώνει την θεωρία όσον αφορά το γεγονός ότι το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται μια κατάσταση διαφορετικά και ενώ το σκεπτικό της συγχώνευσης ήταν αρκετά κατανοητό, αυτό δεν ήταν αρκετό ώστε να μην επηρεαστούν οι υπόλοιποι ψυχολογικά.

Η ανασφάλεια ως αποτέλεσμα του άγχους φαίνεται επίσης να υπήρχε στην προκειμένη περίπτωση συγχώνευσης αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε πως κατά την ανακοίνωση της αλλαγής, η ανασφάλεια για την εργασιακή τους πορεία άνησε. Αξίζει να σημειωθεί ότι η απόδοση τους επηρεάστηκε εξίσου πολύ δεδομένου του άγχους που προκλήθηκε από την ανασφάλεια. Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση και εν συγκρίσει με αυτά τα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεδομένου της αύξησης του άγχους, η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε είναι φυσικό επόμενο, αφού θεωρείται ένα από τα συναισθήματα που νιώθει το άτομο όταν βρίσκεται σε μια κατάσταση κρίσης.

Θεωρώντας πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας μελέτης παρατηρήθηκε ότι οι υποψήφιοι είναι σχεδόν το ίδιο ικανοποιημένοι πριν και μετά την συγχώνευση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, τον χώρο εργασίας και το συμβόλαιο εργασίας τους παρ' 'ότι ο φόρτος εργασίας τους αυξήθηκε με σκοπό την επίτευξη της αλλαγής. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι τα πρόνοια τους άλλαξαν προς το καλύτερο μετά την συγχώνευση κάτι το οποίο δεν συναντάται συχνά. Επιπροσθέτως, οι αλλαγές στις διαδικασίες φαίνεται επίσης να τους ήταν ευχάριστες, κάτι που μπορεί να σημαίνει πως αυτές οι αλλαγές έκαναν το αντικείμενο εργασίας τους είτε πιο ενδιαφέρον είτε πιο εύκολο. Δεδομένου των παραπάνω, φαίνεται πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η στρατηγική της ήταν προσοδοφόρα αφού το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού μετά την συγχώνευση

αυξήθηκε και παράγοντες όπως τα προνόμια που είναι εξαιρετικά σημαντικά δεν τους επηρέασαν στο σύνολο της ευχαρίστησης.

Ο τρόπος που η διοίκηση θα διαχειριστεί μια συγχώνευση σχετικά με το Ανθρώπινο δυναμικό είναι αρκετός για να ωθήσει την συγχώνευση να επιτύχει ή να αποτύχει. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν έγκαιρα για τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στην εταιρεία, για το μέλλον της εργασιακής τους καριέρας αλλά και για το πλάνο σχετικά με τις προσαρμογές στο υπαλληλικό προσωπικό, είναι ήδη ένα θετικό βήμα από την πλευρά της διοίκησης. Η στάση αυτή οδηγεί τον εργαζόμενο στον περιορισμό του άγχους και της ανασφάλειας και τον ωθεί στο να συνεχίσει να εργάζεται όπως και πριν.

Αν και το άγχος των εργαζομένων θεωρήθηκε ότι αντιμετωπίστηκε σωστά από την διοίκηση στην προκειμένη μελέτη περίπτωσης αυτό δεν ήταν αρκετό για μην να αυξηθεί το άγχος όσον αφορά τον συνδυασμό της κουλτούρας των δύο εταιρειών και για να μην επηρεαστεί η αφοσίωση τους στην εταιρεία. Με γνώμονα ότι ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και μια τέτοια κατάσταση χρειάζεται λεπτούς χειρισμούς, στην προκειμένη περίπτωση φαίνεται πως μια αλλαγή τέτοιου βεληνεκούς, κλονίζει την αφοσίωση του ατόμου προς τον οργανισμό, ασχέτως με το αν η διοίκηση προσπάθησε να διαχειριστεί την ύπαρξή αυτού σωστά.

Από τα αποτελέσματα σχετικά με την αλλαγή στην συμπεριφορά των ατόμων όπου το μεγαλύτερο ποσοστό θεώρησε ότι η συμπεριφορά άλλαξε, μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι αναλόγως με τις ατομικές αλλαγές που υφίσταται ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί σε ποικίλες συμπεριφορές. Εάν ο εργαζόμενος αποκτήσει το αίσθημα της απώλειας, τότε είναι επόμενο πως η συμπεριφορά του θα αλλάξει. Εάν όμως, δεν επηρεαστεί η δουλειά του από τις αλλαγές, τότε δεν αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα και η συμπεριφορά του παραμένει ίδια.

Τέλος, το εργασιακό κλίμα φαίνεται να τους προσδίδει την ίδια ικανοποίηση πριν και μετά την συγχώνευση. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι υπήρξαν αρκετοί υπάλληλοι οι οποίοι μεταφέρθηκαν στην καινούρια εταιρεία κάτι που βοηθά το άτομο να προσαρμοστεί πολύ πιο γρήγορα και εύκολα σε ένα καινούριο περιβάλλον όταν υπάρχουν ήδη γνώριμα πρόσωπα. Οι ερωτηθέντες όταν κλήθηκαν να απαντήσουν για την δίκαια συμπεριφορά των νεών εταίρων φάνηκαν να θεώρησαν ότι η συμπεριφορά τους ήταν αρκετά καλή. Επομένως, στο σύνολο του οργανισμού ενώ η δομή άλλαξε, φάνηκε πως η διοίκηση με την σωστή στρατηγική της κατάφερε να μεταφέρει στο υπαλληλικό προσωπικό το αίσθημα της δικαιοσύνης και αυτό με την σειρά του μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν να φαίνεται πως ενώ υπήρξαν αλλαγές, μπορούμε να πούμε πως θεωρήθηκαν δίκαιες.

Από τα στοιχεία που συλλέξαμε από την συγκεκριμένη έρευνα φαίνεται ότι η στάση των υπαλλήλων δεν άλλαξε ιδιαίτερα πολύ λόγω της συγχώνευσης. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία συγχωνεύθηκε και συνέχισε να εμπορεύεται τα προϊόντα και των δύο εταιρειών ακριβώς έτσι όπως ήταν πριν την συγχώνευση. Ήταν απόφαση της εταιρείας να συμπεριλάβει υπαλλήλους και από τους δύο οργανισμούς διότι η τεχνογνωσία ήταν διαφορετική και η ύπαρξη ανθρώπων που την γνωρίζουν ήταν αναγκαία. Στόχος του οργανισμού ήταν να προσφέρει στους εργαζόμενους τα ίδια προνόμια και να τους προσλάβει για το ίδιο αντικείμενο εργασίας όπως είχαν και πριν. Μέχρι και σήμερα ενώ η εταιρεία έχει μια αποθήκη, σε αυτήν συμπεριλαμβάνονται προϊόντα και των δύο εταιρειών και ακόμα υπάρχει η διαφορετική σήμανση επάνω τους. Με αυτόν τον τρόπο οι ειδικοί της Zimmer ασχολούνται με τα προϊόντα της και οι ειδικοί της Biomet με τα δικά τους. Ο συνδυασμός των δύο έχει επιτευχθεί και πλέον εμπορεύονται τα προϊόντα συνδυαστικά παρ' όλα αυτά υπάρχουν ακόμα περιπτώσεις όπου ο συνδυασμός δεν είναι επιτυχής δεδομένου της πολυπλοκότητας των προϊόντων αφού ο τομέας της υγείας είναι από μόνος του πολύ ιδιαίτερος.

Καταλήγοντας, το συμπέρασμα που προκύπτει από την συγκεκριμένη έρευνα, είναι πως το άγχος και η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά επιρρεπής σε μια κατάσταση συγχώνευσης. Ασχέτως, με την προσπάθεια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού να αποφευχθεί το άγχος, φαίνεται πως αυτό δεν είναι δυνατό δεδομένου ότι ο Άνθρωπος είναι πολύπλευρος. Η στρατηγική όμως που ακολουθήθηκε, δηλαδή η ύπαρξη επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου φαίνεται πως ήταν σωστή, αφού το γενικό σύνολο φαίνεται να είναι ευχαριστημένο μετά την συγχώνευση. Ακόμα και οι αλλαγές, φάνηκαν να έγιναν αποδεκτές, δεδομένου ότι μεταφέρθηκαν στο προσωπικό έγκαιρα. Ο τρόπος που αυτές οι αλλαγές έγιναν αλλά και ο λόγος που έπρεπε να γίνουν φαίνεται

ότι ακολούθησαν την δίκαιη οδό και ήταν κατανοητό από τους υπαλλήλους. Όλα τα παραπάνω έρχονται να επιβεβαιώσουν το γεγονός ότι μια εξαγορά ή συγχώνευση επηρεάζει το Ανθρώπινο Δυναμικό με ποικίλους τρόπους αλλά και την ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής έτσι ώστε η επιρροή του να είναι όσο τον δυνατόν θετική στην αλλαγή αφού ο εργαζόμενος είναι εξαιρετικά εύθραυστος και βάση την αντίληψης του για μια επικείμενη αλλαγή μπορεί να την βοηθήσει και να την οδηγήσει στην επιτυχία ή στην αποτυχία.

Δεδομένων των αποτελεσμάτων μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να γίνουν σε εταιρείες του ίδιο κλάδου εγχώριες αλλά και διεθνώς με στόχο την περαιτέρω έρευνα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό και πως αυτό επηρεάζεται από μια εξαγορά ή συγχώνευση καθώς επίσης και το κατά πόσο μια τέτοιου είδους στρατηγική εάν ακολουθηθεί από μια διαφορετική εταιρεία θα είναι εξίσου προσοδοφόρα.

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Θεωρώντας πως το 1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ, συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

- 1) Πόσο σωστά σας παρουσιάστηκε το σκεπτικό της συγχώνευσης
- 2) Πόσο επηρεαστήκατε ψυχολογικά από την ανακοίνωση της συγχώνευσης;
- 3) Πόσο αυξήθηκε το άγχος σας κατά την ανακοίνωση της συγχώνευσης;
- 4) Πόσο σας απασχόλησε η σκέψη ότι κινδυνεύει η παραμονή σας στην εταιρεία;
- 5) Πόσο το άγχος επηρέασε την απόδοσή σας κατά την διάρκεια της συγχώνευσης;
- 6) Πόσο έγκαιρα ενημερωθήκατε από την διοίκηση σχετικά με το τι θα συμβεί στην εταιρεία;
- 7) Πόσο έγκαιρα ενημερωθήκατε από την διοίκηση σχετικά με το τι θα συμβεί στην δουλειά σας;
- 8) Πόσο αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας σας κατά την διάρκεια της συγχώνευσης;
- 9) Πόσο αυξήθηκε το άγχος στην προσπάθεια συνδυασμού της κουλτούρας των δύο εταιρειών;
- 10) Πόσο επηρεάστηκε η αφοσίωσή σας στην εταιρεία;
- 11) Πόσο καλά αντιμετωπίστηκε το άγχος των εργαζομένων από την διοίκηση;
- 12) Πόσο επηρεάστηκαν τα προνόμια σας πριν την συγχώνευση;
- 13) Πόσο επηρεάστηκαν τα προνόμια σας μετά την συγχώνευση;
- 14) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν σχετικά με το αντικείμενο εργασίας σας πριν την συγχώνευση;
- 15) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε σχετικά με το αντικείμενο εργασίας σας μετά την συγχώνευση;
- 16) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν από τον χώρο εργασίας σας πριν από την συγχώνευση; (π.χ. από την τοποθεσία του γραφείου σας, από τους ανθρώπους που δουλεύατε στον ίδιο χώρο)
- 17) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον χώρο εργασίας σας μετά από την συγχώνευση; (π.χ. από την τοποθεσία του γραφείου σας, από τους ανθρώπους που δουλεύατε στον ίδιο χώρο)
- 18) Πόσο επηρεάστηκε η συμπεριφορά σας στον χώρο εργασίας από την ανακοίνωση της συγχώνευσης;
- 19) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε σχετικά με τις αλλαγές στις διαδικασίες που πραγματοποιήθηκαν λόγω της συγχώνευσης;
- 20) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν από το εργασιακό κλίμα πριν την συγχώνευση;
- 21) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το εργασιακό κλίμα μετά την συγχώνευση;
- 22) Πόσο δίκαιη θεωρείτε τη συμπεριφορά των νέων εταίρων απέναντι στους εργαζόμενους;
- 23) Υπήρξαν αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων λόγω απολύσεων, εθελούσιας εξόδου κ.τ.λ. αφού ανακοινώθηκε η συγχώνευση και πριν την ολοκλήρωσή της;
- 24) Υπήρξαν αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων λόγω απολύσεων, εθελούσιας εξόδου κ.τ.λ. μετά ολοκλήρωση της συγχώνευσης;
- 25) Πόσο έγκαιρα παρουσίασε η διοίκηση πλάνο σχετικά με προσαρμογές στο εργατικό δυναμικό;
- 26) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν με το συμβόλαιο εργασίας σας πριν από την συγχώνευση;
- 27) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν με το συμβόλαιο εργασίας σας μετά από την συγχώνευση;
- 28) Πόσο ικανοποιημένος/η ήσασταν συνολικά από την εργασία σας πριν την συγχώνευση;
- 29) Πόσο ικανοποιημένος/η είστε συνολικά από την εργασία σας μετά την συγχώνευση;

Βιβλιογραφία

- 1) Arora M. & Kumar A. (2012). *A study on mergers and acquisitions – its impact on management and employees*. The International Journal's, Research Journal of Economics & Business Studies
- 2) Babatunde, A. (2013.). *Occupational Stress: A Review on Conceptualizations, Causes and Cure*. Economic Insights - Trends and Challenges, Vol II, No 3/2013
- 3) Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization*. *British Journal of Management*, 17(S1). doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x
- 4) Burke J. R. (1988). *Managing the human side of mergers and acquisitions*. Business Quarterly
- 5) Devra L.G., Lawrence J.W (1987), *Mergers and Acquisitions in the U.S Economy: An Aggregate and Historical Review*, University of Chicago Press, 0-226-03209-4
- 6) Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. The Academy of Management Review, 12(1), 9. <https://doi.org/10.2307/257990>
- 7) Gutknecht, J. E., & Keys, J. B. (1993). *Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecting employees*. Academy of Management Perspectives, 7(3), 26-36. doi:10.5465/ame.1993.9411302344
- 8) Mehta M., Chandani A. Sooraj R.S. & Baunthiyal D. *Challenges faced by employees and the role of HR in Mergers and Acquisitions*. Symbiosis Institute of Management Studies – Symbiosis International University
- 9) Michie S (2002). *Causes and management of stress at work*. Royal Free and University College Medical School
- 10) Napier Nancy K. (1989). *Mergers and acquisitions, human recourse issues and outcomes: A review and suggested typology*. Journal of Management Studies 26:3
- 11) Panchal, S., & Cartwright, S. (2001). *Group differences in post-merger stress*. Journal of Managerial Psychology, 16(6), 424-433. doi:10.1108/02683940110402398
- 12) Roberts A., Dr. Wallace W. & Dr. Moles P. (2003). *Mergers and Acquisitions*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University
- 13) Sanda, M., & Adjei-Benin, P. (2011). *How is the Firm Dealing with the Merger? A Study of Employee Satisfaction with the Change Process*. Journal of Management and Strategy, 2(2). doi:10.5430/jms.v2n2p28
- 14) Schuler, R., & Jackson, S. (2001). *HR issues and activities in mergers and acquisitions*. European Management Journal, 19(3), 239-253.
- 15) Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). *Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment*. Academy of Management Journal, 34(1), 110-135.
- 16) Shim, J. K. (2012). *A practical guide to mergers, acquisitions and divestitures*. Cranbrook, Kent, England: Global Professional Pub.
- 17) Weber, Y., & Drori, I. (2011). *Integrating Organizational and Human Behavior Perspectives on Mergers and Acquisitions*. International Studies of Management & Organization, 41(3), 76-95. doi:10.2753/imo0020-8825410305

- 18) Δουβλής Β. (1986): *Συγγωνεύσεις εμπορικών εταιρειών και θεωρία επιχείρησης. Συμβολή στην αναμόρφωση του ελληνικού εταιρικού δικαίου και την εναρμόνιση του με το κοινοτικό δίκαιο.* Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- 19) Ζεϊμπέκης Β. (2018) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Διάλεξη – Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης
- 20) Παναγιωτουνάκος Ι. (2016). *Το εργασιακό στρες στις σύγχρονες επιχειρήσεις.* Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.