

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**"Ο ρόλος του HR ως προς τα κίνητρα και την παραγωγικότητα κατά τη
συγχώνευση & εξαγορά εταιρειών"**

Σωτήριος Νικολόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής: Αγοράκη Μαρία Ελένη

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και
τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάιος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Αγοράκη Μαρία Ελένη
Επίκουρος Καθηγήτρια, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Γιακουμάτος Στέφανος
Καθηγητής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου

Νικολόπουλος Σωτήριος
Επίκουρος Καθηγητής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ο Σωτήριος Νικολόπουλος

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Σελίδα για Αφιέρωση

«Αφιερώνω τη διπλωματική μου, στη σύζυγό μου Ελευθερία, τις κόρες μου Αφροδίτη και Άρτεμη που με στήριξαν με την καθημερινή τους κατανόηση και βοήθεια, αλλά και στους γονείς μου Φώτη και Μαρία καθώς και στην αδερφή μου Στέλλα»

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια Αγοράκη Μαρία Ελένη για τη καθοδήγηση, τη στήριξη, τη βοήθεια και την κατανόηση στο δύσκολο έργο της σύνταξης της διπλωματικής μου εργασίας.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη στα Ελληνικά	VIII
Abstract.....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	X
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	XIII
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	XIV
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συγχώνευση & Εξαγορά	3
1.1. Ορισμός Συγχώνευσης & Εξαγοράς.....	3
1.2. Είδη Συγχώνευσης & Εξαγοράς	3
1.2.1. Κάθετη συγχώνευση ή εξαγορά	3
1.2.2. Οριζόντια συγχώνευση ή εξαγορά.....	4
1.2.3. Διαγώνια ή ανομοιογενή συγχώνευση ή εξαγορά	4
1.2.4. Ομοκεντρική ή ομογενή συγχώνευση ή εξαγορά.....	4
1.3. Εξελικτικές φάσεις κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά	5
1.3.1. Φάση πριν την εξαγορά	5
1.3.2. Φάση κατά την εξαγορά.....	6
1.3.3. Φάση μετά την εξαγορά.....	7
1.4. Εταιρική αναδιάρθρωση κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά.....	8
1.5. Προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά	9
1.6. Βασικές διαφορές μεταξύ Συγχώνευσης & Εξαγοράς	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	12
2.1. Ορισμός και ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.2. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής των συγχωνεύσεων και εξαγορών	12
2.2.1. Φάση πριν την εξαγορά από τη σκοπιά του HR	13
2.2.2. Φάση κατά την εξαγορά από τη σκοπιά του HR.....	14
2.2.3. Φάση μετά την εξαγορά από τη σκοπιά του HR.....	14
2.3. Ορίζοντας την Κουλτούρα και την Εταιρική Κουλτούρα	15
2.4. Τύποι Εταιρικής κουλτούρας και η μεταξύ τους σχέση	16
2.5. Ορισμός του Επιπολιτισμού και οι Στρατηγικές	18
2.6. Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της κουλτούρας στις συγχωνεύσεις και εξαγορές	19
2.7. Ορισμός και ρόλος της Εταιρικής επικοινωνίας	20
2.8. Όψεις (μορφές) Εταιρικής Επικοινωνίας	21

2.9.	Στρατηγικές Επικοινωνίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Σ&Ε.....	21
2.10.	Ορισμός της δέσμευση των εργαζομένων	22
2.11.	Κίνητρα δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων.....	22
2.12.	Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στη δέσμευση των εργαζομένων	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας		25
3.1.	Περιγραφή Μεθοδολογίας	25
3.2.	Ερευνητική διαδικασία.....	25
3.3.	Δείγμα	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Αποτελεσμάτων		31
4.1.	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	31
4.1.1.	Φύλο	31
4.1.2.	Ηλικία.....	31
4.1.3.	Επίπεδο εκπαίδευσης.....	32
4.1.4.	Επαγγελματική Ιδιότητα.....	32
4.1.5.	Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;	33
4.1.6.	Εργαστήκατε σε εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς.....	33
4.1.7.	Θέση στην Ιεραρχία της Εργασίας που πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά 34	
4.1.8.	Πριν πόσα χρόνια πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά.....	34
4.1.9.	Είχε τμήμα ανθρώπινου Δυναμικού η εταιρεία που εργάζεστε	35
4.2.	Ερωτήσεις που αφορούν την πρώτη φάση, πριν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά	35
4.2.1.	Υπήρξε ενημέρωση στο προσωπικό για την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά; 35	
4.2.2.	Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζομένους για τη διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς που επρόκειτο να ακολουθήσει;.....	35
4.2.3.	Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;	36
4.2.4.	Υπήρξε ενημέρωση για τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα ομάδα διαχείρισης / διοίκησης;	36
4.2.5.	Κάθε πότε γινόταν ενημέρωση σχετικά με την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά; 37	
4.2.6.	Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;	38
4.2.7.	Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;	38
4.2.8.	Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α);	39
4.2.9.	Νιώσατε ανασφάλεια και αίσθηση απώλειας της εργασίας σας;	39

4.2.10.	Είχατε ενημερωθεί για το αν είστε πολύτιμος για την εταιρεία;	40
4.3.	Ερωτήσεις που αφορούν την δεύτερη φάση, κατά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά ..	41
4.3.1.	Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;	41
4.3.2.	Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;	41
4.3.3.	Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;	42
4.3.4.	Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων; ..	43
4.3.5.	Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;	43
4.3.6.	Οι οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;	44
4.3.7.	Οι οικειοθελής αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;	44
4.3.8.	Υπήρχαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού; ..	45
4.3.9.	Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους; ..	45
4.3.10.	Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή;	46
4.4.	Ερωτήσεις που αφορούν την τρίτη φάση, μετά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά	46
4.4.1.	Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;	47
4.4.2.	Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς;	47
4.4.3.	Δόθηκαν προνόμια / επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους που στήριξαν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;	48
4.4.4.	Η εταιρεία κατόρθωσε να κρατήσει τους ανθρώπους κλειδιά;	48
4.4.5.	Λάβατε ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα;	49
4.4.6.	Υλοποιήθηκε το πλάνο ενοποίησης κοινών διαδικασιών;	49
4.4.7.	Πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων;	50
4.4.8.	Βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης HR, με σύγχρονα συστήματα;	50
4.5.	Συμπεράσματα	50
4.6.	Συσχετισμός αποτελεσμάτων έρευνας και βιβλιογραφικής ανάλυσης	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίλογος		63
5.1.	Αποτίμηση και προτάσεις βελτίωσης	63
5.2.	Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		67
Παράρτημα Α'		71

Περίληψη στα Ελληνικά

Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε επιχειρηματικού μετασχηματισμού οποιασδήποτε βιομηχανίας. Επιπρόσθετα, αποτελούν την πλέον διαδεδομένη στρατηγική επιλογή για επέκταση, επίτευξη συνεργιών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, πολλές Σ&Ε δεν επιτυγχάνουν τους αρχικούς τους στόχους, με τον ανθρώπινο παράγοντα να είναι καθοριστικός για την επιτυχία ή αποτυχία τους. Η διάχυση της εταιρικής κουλτούρας, η κακή επικοινωνία και η εργασιακή αφοσίωση συμβάλλουν σημαντικά στην αποτυχία τους. Ωστόσο, μια επιτυχημένη στρατηγική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με ένα καλά καθορισμένο και επικοινωνημένο σχέδιο, μπορεί να συμβάλει θετικά για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Η συγκεκριμένη διατριβή δομήθηκε σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε ανάλυση της διαδικασίας Σ&Ε από την σκοπιά της διοίκησης επιχειρήσεων και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε εκτενής ανάλυση του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τα διάφορα στάδια από την έναρξη έως την ολοκλήρωση της διαδικασίας της Σ&Ε, καθώς περιεγράφηκαν και τρόποι που θα οδηγήσουν σε επιτυχημένο χειρισμό της διαδικασίας. Το Τρίτο και εκτενέστερο κεφάλαιο αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, μέσω του εργαλείου Google Forms, για διάστημα επτά ημερολογιακών ημερών, όπου απαντήθηκαν διακόσια δώδεκα ερωτηματολόγια. Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε και εκτεταμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων τόσο ανά μοναδική ερώτηση, αλλά και τα συμπεράσματα που μπορούν να αντληθούν από συνδυαστικές απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο είναι ο επίλογος όπου γίνεται η συνολική αξιολόγηση και επιστημονική ανασκόπηση της παρούσας διατριβής αλλά και προτάσεις για μελλοντικές βελτιώσεις προς τις ομάδες ανθρώπινων πόρων

Λέξεις κλειδιά: Συγχώνευση, Εξαγορά, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εταιρική κουλτούρα, Εργασιακή ασφάλεια

Abstract

Company Mergers and Acquisitions are the cornerstone of every Business transformation in any industry. Furthermore, they are the most known strategic choice for expansion, achieving synergies and competitive advantage. However, many M&A fail in their initial goals, with the human factor being decisive for their success or failure. The diffusion of company's culture, poor communication and work engagement are major contributors to their failure. On the other hand, a successful HR department strategy combined with a well-defined and communicated plan can contribute positively to a successful outcome.

This thesis was structured in five chapters. In the first chapter, an analysis of the M&E process was carried out from the business administration and the human resources department's point of view. In the second chapter, there was an extensive analysis of how to manage human resources in the various stages, from the beginning to the completion of the M&E process, since ways that will lead to a successful handling of the process were also described.

The third and most extensive chapter deals with a research that was carried out in the form of an electronic questionnaire, through the Google Forms tool, for a period of seven calendar days, where two hundred and twelve questionnaires were answered. In this chapter, an extensive analysis of the results was carried out both per single question and the conclusions that can be drawn from the combined answers of the questionnaire.

The fourth and last chapter is the epilogue where the overall evaluation and scientific review of this thesis is presented, as well as proposals for future improvements to the human resources team.

Keywords: Mergers, Acquisitions, Human Resource, Corporate Culture, Occupational safety

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο.....	31
Γράφημα 2: Ηλικία	31
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης	32
Γράφημα 4: Επαγγελματική Ιδιότητα	32
Γράφημα 5: Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;	33
Γράφημα 6: Εργαστήκατε σε εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς.....	33
Γράφημα 7: Θέση στην Ιεραρχία της Εργασίας που πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά	34
Γράφημα 8: Πριν πόσα χρόνια πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά	34
Γράφημα 9: Είχε τμήμα ανθρωπίνου Δυναμικού η εταιρεία που εργάζεστε.....	35
Γράφημα 10: Υπήρξε ενημέρωση στο προσωπικό για την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;	35
Γράφημα 11: Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζομένους για τη διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς που επρόκειτο να ακολουθήσει;.....	36
Γράφημα 12: Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;	36
Γράφημα 13: Υπήρξε ενημέρωση για τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα ομάδα διαχείρισης / διοίκησης;.....	37
Γράφημα 14: Κάθε πότε γινόταν ενημέρωση σχετικά με την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;	37
Γράφημα 15: Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;	38
Γράφημα 16: Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;	38
Γράφημα 17: Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α);.....	39
Γράφημα 18: Νιώσατε ανασφάλεια και αίσθηση απώλειας της εργασίας σας;	40
Γράφημα 19: Είχατε ενημερωθεί για το αν είστε πολύτιμος για την εταιρεία;	40
Γράφημα 20: Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;.....	41
Γράφημα 21: Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;....	42
Γράφημα 22: Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;	42
Γράφημα 23: Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;	43
Γράφημα 24: Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;	43
Γράφημα 25: Οι οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;.....	44
Γράφημα 26: Οι οικειοθελής αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;	44
Γράφημα 27: Υπήρχαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού;	45
Γράφημα 28: Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους;	46
Γράφημα 29: Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζομένους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή;	46

Γράφημα 30: Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;	47
Γράφημα 31: Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς;	47
Γράφημα 32: Δόθηκαν προνόμια / επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους που στήριξαν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;.....	48
Γράφημα 33: Η εταιρεία κατόρθωσε να κρατήσει τους ανθρώπους κλειδιά;	48
Γράφημα 34: Λάβατε ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα;.....	49
Γράφημα 35: Υλοποιήθηκε το πλάνο ενοποίησης κοινών διαδικασιών;	49
Γράφημα 36: Πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων;.....	50
Γράφημα 37: Βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης HR, με σύγχρονα συστήματα;	50
Γράφημα 38: Συσχετισμός της εκπαίδευσης και συμμετοχή σε Σ&Ε.....	51
Γράφημα 39: Συσχετισμός του Φύλου, της ηλικίας και συμμετοχή σε Σ&Ε.....	52
Γράφημα 40: Αρχική ενημέρωση και ενημερώσεις απο τη ΔΑΠ	52
Γράφημα 41: Ενημέρωση - Περιοδικότητα - Διοίκηση.....	53
Γράφημα 42: Φαινόμενα έντονης αντίδρασης & Αντίδραση των εργαζομένων.....	53
Γράφημα 43: Ενημέρωση συγχώνευσης & πολύτιμος για την Εταιρεία.....	54
Γράφημα 44: Φύλλο & Ηλικία & Αίσθηση απώλειας Εργασίας.....	54
Γράφημα 45: Κλίμα Εργαζομένων & Ανταγωνιστικότητα	55
Γράφημα 46: Οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς κίνητρο & Θέση στον οργανισμό	55
Γράφημα 47: Οικειοθελής αποχωρήσεις με κίνητρο & Θέση στον οργανισμό	56
Γράφημα 48: Εσωτερικές Μετακινήσεις βάσει θέσης.....	56
Γράφημα 49: Γνωρίζατε αν είστε πολύτιμος στη Φάση ΠΙΝ & Επιβράβευση στη φάση ΚΑΤΑ.....	57
Γράφημα 50: Κίνητρα αποδοτικότητας & Θέση στην Ιεραρχία	57
Γράφημα 51: Κίνητρα - Ηλικία - Θέση εργασίας για Ιδ. Υπαλλήλους	58
Γράφημα 52: HR και διαχείριση προσωπικού σε σχέση με το αν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η συγχώνευση.....	58
Γράφημα 53: Συσχετισμός Κινήτρων - Ηλικίας - Θέσης εργασίας για Ιδ. Υπαλλήλους	59
Γράφημα 54: Πολύτιμος για την εταιρεία & και διακράτηση στη φάση ΜΕΤΑ	59
Γράφημα 55: Ποσοστό διακράτησης βάσει θέσης στην ιεραρχία	60
Γράφημα 56: Κουλτούρα, Διαδικασίες, Αξιολόγηση και Εταιρικά συστήματα	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τύποι και χαρακτηριστικά της Εταιρικής κουλτούρας όπως ορίζονται από τον Roger Harrison	17
Πίνακας 2: Η αλληλεπίδραση μεταξύ του χρονισμού και του πλούτου των επικοινωνιών των Σ&Ε	21

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Φάσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών	5
Εικόνα 2: Βήματα Στόχοι του Management πριν την Σ&Ε.....	6
Εικόνα 3: Πλαίσιο για τη Διαχείριση της Κουλτούρας σε Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	20
Εικόνα 4: Παράγοντες που επηρεάζουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων	23

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Σ&Ε	Συγχώνευση & Εξαγορά
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
M&A	Merger And Acquisition
CEO	Chief Executive Officer
B.A.R.S.	Behaviorally Anchored Rating Scales
B.OB.S.	Behaviorally Observation Scales

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, όπως αναφέρουν οι Davis και Kunner (2012) οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν παίξει σημαντικό ρόλο σε όλους τους κλάδους ως η προτιμώμενη στρατηγική επιλογή για την επίτευξη συνεργειών από οικονομίες κλίμακας, την απόκτηση γεωγραφικής επέκτασης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η επιτυχία τους δεν είναι εγγυημένη. Αντίθετα, σύμφωνα με πρόσφατη αναφορά του Capital (2019), το ποσοστό αποτυχίας για Συγχωνεύσεις και Εξαγορές είναι περίπου μεταξύ 70% και 90%. Σύμφωνα με την πρόσφατη μελέτη της Deloitte "The state of the deal M&A trends 2020" (2021), σχεδόν το 30% των συγχωνεύσεων και εξαγορών απέτυχαν λόγω οικονομικών δυνάμεων και το 20% απέτυχε να επιτύχει τους στόχους του λόγω αποτυχίας επίτευξης πολιτιστικής ευθυγράμμισης. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει την επικοινωνία, ως κρίσιμο συστατικό των δραστηριοτήτων συγχώνευσης και εξαγοράς.

Η αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω των χαμηλών επιπέδων δέσμευσης των εμπλεκόμενων μελών και των υψηλών επιπέδων άγχους που προκαλεί η διαδικασία. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ενώ οι κύριοι λόγοι πίσω από τις αποτυχίες Συγχωνεύσεων και Εξαγορών μπορούν να εξηγηθούν ως χρηματοοικονομικοί παράγοντες ή παράγοντες της αγοράς, άλλοι εξίσου υψηλής σημασίας σχετίζονται καθαρά με τον ανθρώπινο παράγοντα και επεκτείνουν θέματα και δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού. Όπως αναφέρει ο Galpin (2014) αυτό συμβαίνει είτε επειδή πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένα για να αντιμετωπίσουν τέτοια προβλήματα ή μπορεί να μην εμπλέκονται αρκετά νωρίς στη διαδικασία για την κατάλληλη διαχείριση της στρατηγικής, της δέουσας επιμέλειας ή της ολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τους Marks και Mirvis (2011), εταιρείες που είχαν προηγουμένως συμμετάσχει σε δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών, αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως στοιχείο προστιθέμενης αξίας, τείνουν να εμπλέκουν ανθρώπινο δυναμικό σε προηγούμενα στάδια της δραστηριότητας συγχώνευσης ως προληπτικό μέτρο να εντοπίσουν πιθανά θέματα που σχετίζονται με τον άνθρωπο αρκετά έγκαιρα.

Είναι ενδιαφέρον και θα εξεταστεί εκτενώς ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών. Συγκεκριμένα στη παρούσα διπλωματική εργασία θα πραγματοποιηθεί εκτενής μελέτη για τα κίνητρα ως προς την παραγωγικότητα που πρέπει να παρέχουν οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού κατά τα στάδια της Σ&Ε των εταιρειών. Στόχος μας είναι να καταγραφεί αρχικά το θεωρητικό μοντέλο της Σ&Ε τόσο από τη πλευρά του θεωρητικού

μοντέλου της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και από την αντίστοιχη σκοπιά του HR. Είναι δύο επιστημονικοί κλάδοι όπου πρέπει να συγκλίνουν αρμονικά ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα σε μια νεοσύστατη εταιρεία. Στη συνέχεια με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, θα πραγματοποιηθεί αξιολόγηση βάσει των απαντήσεων όπως τις βιώνει το ενεργό εργατικό δυναμικό. Αποτέλεσμα της παρούσης, είναι να αξιολογήσουμε και να καταλάβουμε αν οι σύγχρονες διοικήσεις ανθρωπίνου δυναμικού είναι ικανές να χειριστούν αποτελεσματικά ως προς την παραγωγικότητα τη διαδικασία της Σ&Ε, και να αξιολογήσουμε αν μπορούν να υπάρχουν πεδία βελτίωσης.

Η εργασία δομήθηκε σε πέντε κεφάλαια. Τα τρία πρώτα κεφάλαια αφορούν κυρίως τη θεωρητική προσέγγιση του μοντέλου που αναπτύχθηκε και αξιολογήθηκε. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάπτυξη της διαδικασίας συγχώνευσης και εξαγοράς τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την σκοπιά του του HR. Στο δεύτερο κεφάλαιο, επικεντρώνεται η εργασία στην οπτική γωνία που παρέχει η σύγχρονη βιβλιογραφία, αποκλειστικά από τη σκοπιά της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, με έμφαση πάντα στο εργατικό δυναμικό, κατά τις φάσεις της διαδικασίας της συγχώνευσης ή εξαγοράς. Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά των προτεινόμενων «best practises». Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει περιγραφή της μεθοδολογίας, βασισμένη στη βιβλιογραφία και σύντομη περιγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο τέταρτο και ίσως σημαντικότερο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά μια προς μια τις ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Ο δεύτερο άξονας αφορά συνδυάστηκες απαντήσεις από δύο έως τέσσερις ερωτήσεις ταυτόχρονα, από τις διάφορες φάσεις του ερωτηματολογίου, αναλύεται και επεξηγείται το πόρισμα που προκύπτει. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια σύνοψη των αποτελεσμάτων, προτάσεις βελτίωσης, προτάσεις για μελλοντική μελέτη αλλά και τους περιορισμούς που εντοπίστηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συγχώνευση & Εξαγορά

1.1. Ορισμός Συγχώνευσης & Εξαγοράς

Όπως αναφέρει ο Κυριαζόπουλος (2020), ο όρος συγχώνευση (merger) χρησιμοποιείται συνήθως χωρίς διάκριση για όλες τις σχετικές περιπτώσεις εταιρικών μετασχηματισμών. Αφορά κυρίως στην ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μετά από την οποία τα περιουσιακά στοιχεία των απορροφημένων εταιρειών μεταφέρονται στην απορροφήσα. Η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει. Εναλλακτικά μπορεί να υπάρξει συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας (merger by consolidation), όπου μία εξ ολοκλήρου νέα εταιρία δημιουργείται και η εξ αγοράζουσα εταιρία και η εξαγοραζόμενη εταιρία παύουν την προηγούμενη νομική ύπαρξή τους και γίνονται μέρος της νέας εταιρίας.

Εξαγορά (takeover) ονομάζεται η διαδικασία απόκτησης μέρους ή του συνόλου μιας επιχείρησης από μια άλλη, που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Το τίμημα της μεταβίβασης αφορά συνήθως την καταβολή μετρητών ή εναλλακτικά μετοχών ή στοιχείων του ενεργητικού. Σε μια απλή εξαγορά μέρους μεριδίου μιας επιχείρησης η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει.

1.2. Είδη Συγχώνευσης & Εξαγοράς

Οι Συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με την έκταση που κατέχει η δραστηριότητα της απορροφούσας - εξαγοράζουσας επιχείρησης ως συγγενούς με τη δραστηριότητα της απορροφουμένης – εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

1.2.1. Κάθετη συγχώνευση ή εξαγορά

Όπως αναφέρουν οι Brigham και Garpenki (1994), κάθετη συγχώνευση ή εξαγορά υφίσταται όταν μια εταιρεία αγοράζει τους ίδιους τους προμηθευτές της ή αντίστροφα. Δηλαδή, νοείται συγχώνευση ή εξαγορά, κατά την οποία εταιρείες που ανήκουν σε διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της κυκλοφορίας αγαθών, συγχωνεύονται ή συνασπίζονται με ποικίλους τρόπους, αποσκοπώντας στην εξάλειψη μειονεκτημάτων που απορρέουν από τον κατακερματισμό της

ροής των εργασιών. Τις περισσότερες φορές εκτός από την καθετοποίηση της παραγωγής, οι εταιρείες προσπαθούν να πάρουν τον πλήρη έλεγχο των τιμών παράλληλα με τη μείωση του κόστους παραγωγής και την ανταλλαγή γνώσης της αγοράς.

1.2.2. Οριζόντια συγχώνευση ή εξαγορά

Όπως αναφέρει ο Κυριαζής (2007), όταν υπάρχει συγχώνευση ή εξαγορά από εταιρείες που έχουν κοινή επιχειρηματική γραμμή, δηλαδή παράγουν ίδια προϊόντα ή παρέχουν ίδιες υπηρεσίες και η μία μπορεί να αντλήσει πλεονεκτήματα από την άλλη κατά τη συνεργασία τους, τότε λέμε ότι έχουμε οριζόντια συγχώνευση ή εξαγορά. Δηλαδή, νοείται συγχώνευση ή εξαγορά κατά την οποία ομοειδείς επιχειρήσεις συνασπίζονται κατά ποικίλους τρόπους για να εξαφανίσουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, να συσπειρωθούν έναντι του σκληρού ανταγωνισμού του κλάδου και να επιβληθούν στην αγορά του προϊόντος, εάν είναι δυνατό, δημιουργώντας ως και μονοπώλιο στην αγορά του.

1.2.3. Διαγώνια ή ανομοιογενή συγχώνευση ή εξαγορά

Διαγώνια ή ανομοιογενής συγχώνευση ή εξαγορά όπως αναφέρουν οι Brealy και Myers (1996) γίνεται, όταν συνδυάζονται μη συγγενείς επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια εταιρείες που παράγουν διαφορετικά προϊόντα ή διαφορετικές υπηρεσίες συγχωνεύονται με σκοπό να παράγουν νέα διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, στοχεύοντας στη διεύρυνση της οικονομικής βάσης, καλύτερης οργάνωσης και διοίκησης καθώς και δυνατότητα μεγαλύτερου κέρδους. Ειδικότερα η διαγώνια ή ανομοιογενή συγχώνευση παρέχει στις εταιρείες να επεκτείνουν το χώρο δράσης τους στην αγορά, να επεκτείνουν τη διάθεση του προϊόντος που παράγουν και να διαφοροποιήσουν την παραγωγή τους.

1.2.4. Ομοκεντρική ή ομογενή συγχώνευση ή εξαγορά

Όπως αναφέρουν οι Brigham και Houston (1998) ομοκεντρική ή ομογενής συγχώνευση ή εξαγορά γίνεται σε συγγενείς επιχειρήσεις. Πρόκειται για το είδος εκείνο των συγχωνεύσεων ή εξαγορών κατά το οποίο οι επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν καμία ομοιότητα ή παραγωγική εξάρτηση μεταξύ τους, όπου όμως η δραστηριότητα αλληλοσυμπληρώνεται. Κατά συνέπεια στη

συγκεκριμένη κατηγορία δεν ανήκουν οι παραγωγοί του ίδιου προϊόντος καθώς και οι εταιρείες που διατηρούν σχέση πελάτη – προμηθευτή.

1.3.Εξελικτικές φάσεις κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά

Το μάνατζμεντ των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι μια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να προετοιμαστεί , υλοποιηθεί και ελεγχθεί με όσο το δυνατό πιο επαγγελματικό τρόπο και να υπάρξει η βέλτιστη στρατηγική από την ομάδα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Όπως αναφέρουν οι Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019) ουσιαστικά θα πρέπει να τεθεί στο πλαίσιο ενός στρατηγικού εταιρικού σχεδιασμού, όπου θα καλύπτει πλήρως τις βασικές φάσεις της συγκεκριμένης διαδικασίας. Οι τρεις φάσεις είναι η φάση πριν, η φάση κατά και η φάση μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά.



Εικόνα 1: Φάσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών

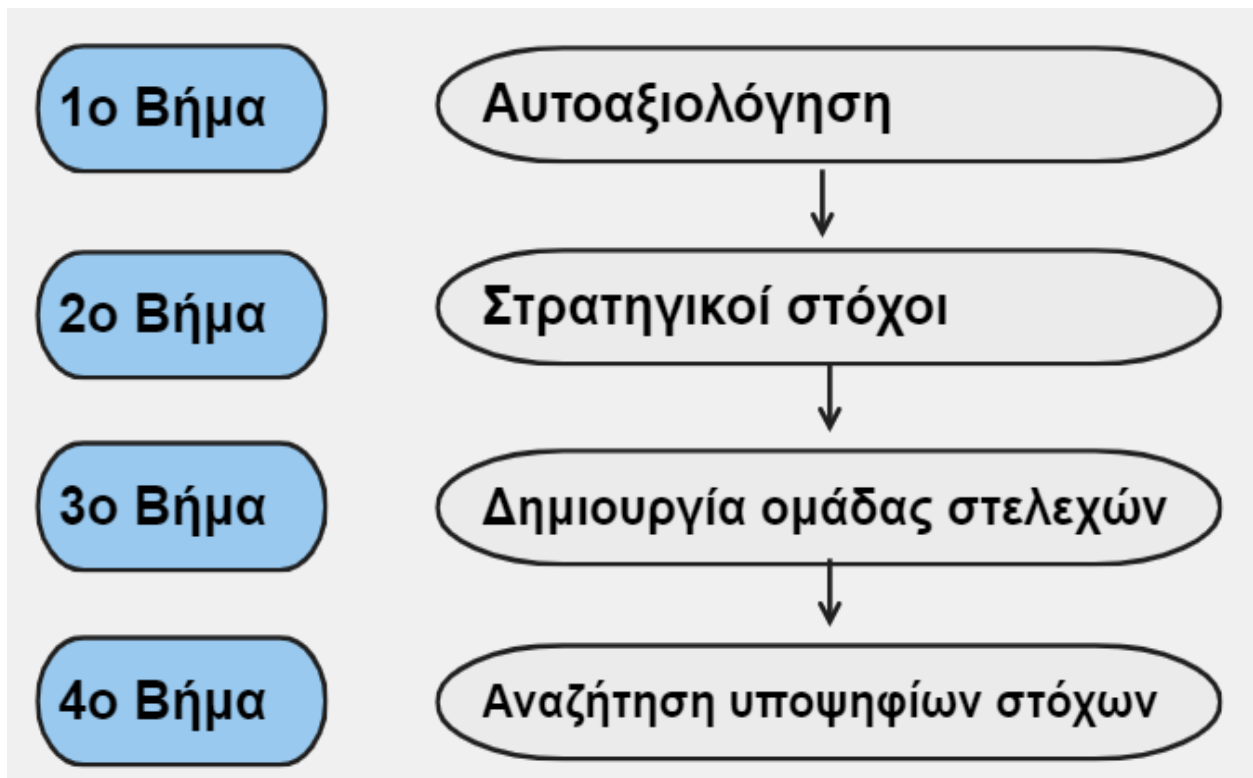
Πηγή: Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019)

1.3.1. Φάση πριν την εξαγορά

Στη φάση πριν την εξαγορά, η εξαγοράστρια εταιρεία θα πρέπει να προχωρήσει σε εσωτερική αξιολόγηση, ανάλυση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της. Από την ανάλυση και τον προσδιορισμό της υφιστάμενης κατάστασης της εταιρείας θα προκύψουν οι μελλοντικοί στρατηγικοί στόχοι που πρέπει να οριστούν. Η συγχώνευση ή εξαγορά θα πρέπει να αξιολογηθεί ως ένα από τα βασικά εργαλεία για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων και του οράματος της εταιρείας. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα παραπάνω, η εταιρεία θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλά, πρώτα κύρια με την καθοδήγηση της ανώτερης διοίκησης και το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τη δημιουργία μια υπεύθυνης ομάδας από έμπειρα στελέχη που θα ασχοληθεί αποκλειστικά καθ' όλη τη διάρκεια της εξαγοράς ή της συγχώνευσης με στο συγκεκριμένο θέμα, ενδεχομένως να προχωρήσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και στην πρόσληψη ή συνεργασία εξειδικευμένου σύμβουλου στο συγκεκριμένο τομέα. Αφού θεσπιστεί η αρμόδια ομάδα οφείλει να συγγράψει σε υψηλό επίπεδο την αναζήτηση των υποψηφίων

στόχων και μετά να θεσπίσει τα κριτήρια που οφείλουν να πληρούν οι υποψήφιοι στόχοι, ώστε να καταλήξουν στρατηγικά στην επιλογή της επιχείρησης στόχου.

Είναι προφανές όπως αναφέρουν οι Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019) ότι η τελική επιλογή της επιχείρησης στόχο θα πρέπει να συνδέεται και ανταποκρίνεται άρρηκτα με τα κίνητρα και τους γενικότερους σκοπούς της εξαγοράς που έχει θέσει ο αγοραστής. Βασικότερη επιδίωξη της διοικητική ομάδας θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του αγοραστή στην εγχώρια ή διεθνή αγορά.



Εικόνα 2: Βήματα Στόχοι του Management πριν την Σ&Ε

Πηγή: Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019)

1.3.2. Φάση κατά την εξαγορά

Εφόσον η εταιρεία που επιθυμεί να προβεί στην εξαγορά επιλέξει τον υποψήφιο, αρχίζουν οι διαπραγματεύσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε αυτή τη φάση αν ο αγοραστής διαπιστώσει προβλήματα μπορεί να σταματήσει τη διαδικασία και να αποχωρήσει από τη συμφωνία εξαγοράς. Η αποχώρηση γίνεται από εξειδικευμένους ανθρώπους, τους επονομαζόμενους deal killers, οι οποίοι προσλαμβάνονται από την εταιρεία για να τη βγάλουν από τη δύσκολη θέση.

1.3.3. Φάση μετά την εξαγορά

Στο σημείο αυτό έχουμε την υπογραφή της συμφωνίας, η συνολική διαδικασία εξαγοράς ολοκληρώνεται με την πιο σημαντική φάση, εκείνη της ενσωμάτωσης της εταιρείας στόχου στον επιχειρηματικό όμιλο του αγοραστή. Στο σημείο αυτό προέχουν κυρίως στρατηγικά θέματα όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η νέα στελέχωση, ο περιορισμός ή ανάπτυξη δραστηριοτήτων, η κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, η εξυγίανση τομέων καθώς και οι μορφές ελέγχου της εξ αγορασθείσας εταιρείας από τη μητρική.

Όπως αναφέρουν οι Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019), οι λύσεις που πρέπει να δοθούν στο θέμα της ολοκλήρωσης έχουν τρεις διαστάσεις και όλες έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι:

- Ξεπέρασμα των εμποδίων κουλτούρας μεταξύ των εταιρειών.
- Η επιλογή της νέας ομάδας Διοίκησης της εταιρείας, από ικανά στελέχη.
- Η προετοιμασία του αγοραστή να δεχτεί και να αφομοιώσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης στόχου.

Στο τελικό στάδιο της φάσης μετά την εξαγορά, η ομάδα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να λάβει μια σειρά από μέτρα για να αντιμετωπίσει τις διαφορές της εταιρικής κουλτούρας που υπάρχει μεταξύ των εταιρειών. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν διαπολιτισμική διοίκηση, όταν οι δύο εταιρείες έχουν διαφορετική εθνικότητα, καθώς και ομάδες εργασίας που θα προσπαθήσουν να φέρουν πιο κοντά το εργατικό δυναμικό των δύο εταιρειών. Επιπρόσθετα το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διοργανώσει συχνές επισκέψεις των στελεχών της επενδύτριας εταιρείας στην επιχείρηση στόχο και vice versa. Όπως αναφέρει ο Κυριαζής (2007), υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να προβούν σε ενημέρωση του προσωπικού για τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την συγκεκριμένη εξαγορά και εν κατακλείδι σε συνεργασία με ειδικούς συμβούλους σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού να συνδράμουν στην πολιτισμική ολοκλήρωση και να περιγράψουν τη νέα κουλτούρα και όραμα της εταιρείας.

Όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος (2015), κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ενσωμάτωση του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας που εξαγοράστηκε, στον επιχειρηματικό όμιλο του αγοραστή, είναι η πιο δύσκολη φάση της όλης διαδικασίας εξαγοράς και βέβαια η κρισιμότερη, καθώς ο βαθμός επιτυχίας της θα κρίνει το τελικό αποτέλεσμα. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με τα υψηλότερα στελέχη της εταιρείας καλούνται να αποφασίσουν στρατηγικά ζητήματα όπως:

- Ποια θα είναι η οργανωτική δομή του νέου σχήματος.
- Ποιος θα αναλάβει τις στρατηγικές θέσεις στη διοικητική ομάδα της εξ αγορασθείσας εταιρείας.
- Ποιοι θα είναι οι κανόνες οργανωτικής συμπεριφοράς.
- Ποιος είναι ο βαθμός υλοποίησης του στρατηγικού στόχου της συγχώνευσης ή εξαγοράς.
- Ποιος είναι ο βαθμός επίτευξης του επιδιωκόμενου επιπέδου αποδοτικότητας.
- Ποιος πυρήνας θα ενδυναμωθεί ώστε να διατηρήσει ή να προβάλει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η νέα εταιρεία.
- Ποιος ο βαθμός υλοποίησης των προσδοκιών της νέας διοίκησης.

1.4.Εταιρική αναδιάρθρωση κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά

Όπως αναφέρουν οι Heugens και Schenk (2004), οι πιο αξιόλογες αναδιρθώσεις που ακολουθούν μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, τη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και τις οργανωτικές δομές του νέου σχήματος. Είναι γνωστό ότι είναι σημαντικές οι επιπτώσεις μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς στους εργαζομένους και των δύο εταιρειών, καθώς πάντα γίνεται έντονο το συναίσθημα του φόβου για την απώλεια της εργασίας, τις μισθολογικές και βαθμολογικές υποβαθμίσεις και γενικότερα το κλίμα σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοση και την ψυχολογία τους.

Ο ανθρωπίνος παράγοντας συνιστά θεμελιώδη αιτία επιτυχίας της συγχώνευσης ή της εξαγοράς, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων υποτιμούν τον παράγοντα αυτό, καθώς δεν υπάρχει κάποιο ευρέως διαδεδομένο αποδεκτό μοντέλο ώστε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τη διαχείριση του. Οι περισσότερες εταιρείες αγνοούν ή εθελουφλούν στη σημασία ενεργοποίησης εξειδικευμένων στελεχών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα τόσο στρατηγικό ζήτημα.

Πρέπει να γίνει κατανοητό όπως αναφέρει και ο Κυριαζόπουλος (2020), ότι η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού οφείλει να επιλέξει σε συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη το κατάλληλο ανθρωπινό δυναμικό καθώς ο παράγοντας αυτός μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη τη διαδικασία από την επιλογή έως την φάση ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Συγκεκριμένα θα πρέπει να δημιουργηθεί μιας κατάλληλα εξειδικευμένη ομάδα στελεχών, η οποία θα επεξεργαστεί τη φιλοσοφία και την ανάπτυξη των κλειδιών στόχων της συγκεκριμένης

Συγχώνευσης ή εξαγοράς. Η συγκεκριμένη ηγετική ομάδα θα πρέπει να αξιολογήσει το πρότυπο ηγεσίας, τις πολιτισμικές αξίες των δύο επιχειρήσεων, να αναπτύξει και να διαχειριστεί τους μηχανισμούς μάθησης (due diligence).

1.5. Προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό κατά τη Συγχώνευση & Εξαγορά

Έχοντας ως επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, η νέα μεταβατική διοικητική ομάδα πρέπει να προβεί εγκαίρως στην ολοκλήρωση των εξ αγορασθέντων μονάδων, να παρέχουν υψηλά κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να παραμείνουν στην εταιρεία και να μη χρονοτριβούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η διαδικασία της εξαγοράς ή της συγχώνευσης πρέπει να υλοποιηθεί στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα, ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση, ο πανικός και η άτακτη φυγή πολύτιμων για την εταιρεία εργαζομένων. Όπως αναφέρουν οι Γεωργόπουλος, Μαρούδας και Πολυχρονίου (2019), βασική παράμετρος στη στρατηγική της εξαγοράς ή της συγχώνευσης είναι επιτυχής ενσωμάτωση του προσωπικού, από τη διεύθυνση διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς εγκυμονεί ο κίνδυνος σπουδαία ταλέντα να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. Η ιστορία των Σ&Ε έχει δείξει ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες έχασαν ανθρώπους «κλειδιά», εξαιτίας ασαφούς στρατηγικής, έλλειψης επικοινωνίας και υψηλής αβεβαιότητας. Οι εταιρείες οφείλουν με πρότερη αξιολόγηση να επενδύσουν στους συγκεκριμένους εργαζομένους με ποικίλα κίνητρα όπως μισθολογικές αυξήσεις, bonus και παροχές.

Η πιο καθοριστική παράμετρος της ολοκλήρωσης είναι η διαχείριση των αντιδράσεων της γενικότερης στάσης των υπαλλήλων, η οποία πρέπει να αξιολογηθεί άμεσα από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, προς αποφυγή μαζικής απώλειας υπαλλήλων όχι μόνο κατά τη Σ&Ε αλλά και σε κάθε μορφής αλλαγής και μετασηματισμούς της νέας εταιρείας. Οι δύο βασικές τριβές που προκύπτουν από τη στάση των εργαζομένων και των συνδικάτων τους έχουν ως υπόβαθρο δύο είδη φόβων

- Το «φόβο του αγνώστου», η υφιστάμενη κατάσταση που την γνωρίζουν οι εργαζόμενοι είναι προτιμότερη από οποιαδήποτε αλλαγή που θα προκαλέσει η Σ&Ε, ειδικότερα αν αναμένονται πενιχρά θετικά αποτελέσματα.
- Το «φόβο της απώλειας», δηλαδή ότι θα χάσουν το κοινωνικό τους περιβάλλον, ότι θα μετατεθούν σε άλλο τμήμα ή σε άλλο γεωγραφικό διαμέρισμα, χάνοντας επιρροές, εξουσίες αλλά και χρόνιους δεσμούς φιλίας. Εντονότερος γίνεται ο φόβος όταν νιώθει

ο υπάλληλος ότι θα υποχρεωθούν σε νέους, εντατικότερους ρυθμούς εργασίας με ελάχιστη αυτονομία και μεγαλύτερη επίβλεψη και τέλος ότι κληθούν να εκτελέσουν νέα καθήκοντα τα οποία δεν είναι σε θέση να μάθουν, όπως τα προηγούμενα, ή θα τους είναι λιγότερο ενδιαφέροντα ή και ανιαρά.

Ως εκ τούτου η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού, θα πρέπει να επιλέξει στελέχη που διαθέτουν ειδικές ικανότητες στη διαχείριση και ανάλυση, με επιμονή και υπομονή κυρίως τα ευαίσθητα θέματα των εργαζομένων. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά ώστε να:

- Να υποκινούν τους εργαζομένους και των δύο πλευρών.
- Να μπορούν να εκτιμήσουν σωστά τις ικανότητες του management της εξ αγορασθείσας εταιρείας.
- Να αναλύσουν την οργανωτική δομή και πως πρέπει να δομηθεί.
- Σύγκριση οφελών και πολιτικές αντιστάθμισης για τις δύο επιχειρήσεις.
- Αποτίμηση της αντιστοιχίας που υπάρχει μεταξύ των δύο εταιριών, σχετικά με την επιχειρηματική κουλτούρα.

Εν κατακλείδι η σταθεροποίηση και αναπροσαρμογή της νέας εταιρείας σε θέματα όπως η ηγεσία το εργατικό δυναμικό και οι υποδομές, είναι μια φάση που απαιτεί διαρκεί αποτίμηση των οργανωτικών δεδομένων και αναθεώρηση τους, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο. Κατά συνέπεια απαιτείται διατήρηση των πιο ικανών ταλέντων της επιχείρησης, αποτελεσματική επικοινωνία και δημιουργική σύνθεση μεταξύ της διαφορετικής κουλτούρας της κάθε εταιρείας. Πολλές προσπάθειες συνεργασίας αποτυγχάνουν κατά το στάδιο της υλοποίησης, καθώς κατά τον σχεδιασμό δεν συμπεριλαμβάνονται αρκετοί ειδικευμένοι managers στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ή καλούνται ετεροχρονισμένα να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

1.6. Βασικές διαφορές μεταξύ Συγχώνευσης & Εξαγοράς

Στη διαδικασία εξαγοράς μιας εταιρείας, το Ενεργητικό και το Παθητικό της εξ αγορασθείσας επιχείρησής απορροφάτε από την επενδύτρια εταιρεία. Η διοίκηση της εταιρείας που προτίθεται να προχωρήσει στην επένδυση διαπραγματεύεται με τη διοίκηση της υποψήφιας προς εξαγορά εταιρεία, είτε κάνει δημόσια προσφορά στους μετόχους της. Το υπερβάλλον της λογιστικής αξίας ποσό που καταβάλλεται, καταγράφεται στις λογιστικές καταστάσεις ως υπεραξία. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) κατά τη συγχώνευση, όπου δύο ή περισσότερες

εταιρείες συγχωνεύονται και σχηματίζουν μια νέα εταιρεία, οι μετοχές των δύο εταιρειών ανταλλάσσονται με μετοχές της νέας εταιρείας.

Οι έννοιες συγχώνευση και εξαγορά χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν τη συμμετοχή του κεφαλαίου και την ενοποίηση των μέχρι πρότινος ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν πλέον μια νέα επιχειρηματική υπόσταση. Οι έννοιες αυτές που ουσιαστικά εκφράζουν την ίδια κατάσταση διαφοροποιούνται σε ορισμένα σημεία ως ακολούθως:

- Στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται ή συμφωνείται.
- Στο δικαίωμα λόγου, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007), των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, το οποίο στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής τους στην συγχωνευμένη επιχείρηση.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τόσο στην ελληνική αλλά και στην ξένη βιβλιογραφία τις περισσότερες φορές οι δύο όροι παρουσιάζονται ως ταυτόσημοι, όταν γίνεται αναφορά στην ένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών κάτω από μια κοινή διοίκηση, κοινούς στόχους, κοινά οράματα και οικονομικά συμφέροντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού

2.1. Ορισμός και ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Dessler (2013) η λειτουργία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αποζημίωσης εργαζομένων και φροντίδας των εργασιακών τους σχέσεων, της υγείας και ασφάλειας και των ανησυχιών για ενδό-εταιρική δικαιοσύνη. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) όπως αναφέρουν οι Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016):

- Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας
- Πρόσληψη και Επιλογή
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Διαχείριση της απόδοσης
- Αποζημίωση και πρόνοια
- Εργασιακές σχέσεις
- Πολιτικές προσωπικού
- Αναλύσεις εργατικού δυναμικού
- Τήρηση της εργατικής νομοθεσίας
- Υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρείας μέσω σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ταλέντων.

2.2. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, επισημάνθηκε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα κατά τις δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η επιτυχία ή η αποτυχία τους, μεταξύ άλλων παραγόντων (οικονομικοί, αγοραίοι), εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους που οδηγούν την επιχείρηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στη σημερινή οικονομία όπου το κλειδί για τη μεγιστοποίηση της αξίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς βρίσκεται στη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής όπως αναφέρουν οι Schuler και Jackson (2001).

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει κεντρικό ρόλο σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των συγχωνεύσεων και εξαγορών καθώς αποτελεί τον βασικό συντελεστή σε οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή. Είναι το τμήμα που βοηθά τη διαδικασία ολοκλήρωσης να

κυλήσει ομαλά και διασφαλίζει ότι οι εταιρείες και οι κουλτούρες που εντάσσονται κατά τη συγχώνευση ή την εξαγορά είναι σε θέση να το πράξουν χωρίς να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα τρία στάδια της διαδικασίας συγχώνευσης και εξαγοράς είναι καθοριστικός και κρίνεται αναγκαίο να αναλυθεί και από αυτή τη σκοπιά.

2.2.1. Φάση πριν την εξαγορά από τη σκοπιά του HR

Υπάρχουν πολλά ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό που υπονοούνται στη φάση πριν την εξαγορά. Επομένως, η έγκαιρη εμπλοκή του HR είναι υψίστης σημασίας κατά το πρώτο βήμα της δραστηριότητας συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η πολιτιστική αξιολόγηση είναι ένας από τους πιο κρίσιμους τομείς στους οποίους πρέπει να συμμετέχει το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη φάση πριν από τη συμφωνία και συχνά επεκτείνει αυτή τη συμμετοχή και στη φάση του due diligence.

Το στυλ ηγεσίας των συγχωνευμένων εταιρειών, την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τις δυνατότητες της εταιρείας, το σύστημα ανταμοιβής και ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται με την απόδοση, την αποζημίωση και τα οφέλη, είναι λίγα πράγματα που αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της πολιτισμικής αξιολόγησης όπως αναφέρουν οι Schuler και Jackson (2001).

Ο σχεδιασμός ολοκλήρωσης, όπως κάθε σχεδιασμός, για να είναι αποτελεσματικός και να συμβάλλει θετικά στους στόχους συγχωνεύσεων και εξαγορών της εταιρείας, θα πρέπει να κοινοποιείται με σαφή τρόπο και να γίνεται κατανοητός από όλους όσους επηρεάζονται. Κατά συνέπεια, ένας καλός σχεδιασμός ολοκλήρωσης θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά, να οργανώνεται, να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και να κοινοποιείται σωστά σε όλα τα επίπεδα από πάνω προς τα κάτω.

Κατά το στάδιο του σχεδιασμού της ένταξης, η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού είναι κυρίως η παρακάτω:

- Καθορισμός των στρατηγικών μετάβασης
- Εντοπισμός, διατήρηση και εξασφάλιση της κορυφαίας ομάδας και των βασικών ταλαντούχων εργαζομένων
- Παροχή κατευθύνσεων για τη νέα εταιρική κουλτούρα. Καθορίζεται η νέα εταιρική αποστολή, όραμα και αξίες
- Καθορισμός διαύλων επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους και τους μετόχους.

- Χάραξη των νέων πολιτικών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού
- Σχεδιασμός της νέας ομάδας διαχείρισης
- Καθορισμός του νέου στυλ ηγεσίας
- Αξιολόγηση ζητημάτων συμμόρφωσης με τις κρατικές οδηγίες

2.2.2. Φάση κατά την εξαγορά από τη σκοπιά του HR

Κατά τη φάση της εξαγοράς, το HR επικοινωνεί τα σχέδια που δημιουργήθηκαν στη φάση πριν την εξαγορά δηλαδή κατά το σχεδιασμό της ολοκλήρωσης. Η μεγιστοποίηση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι ο κύριος στόχος του HR, επομένως πρέπει να εφαρμοστεί ένα κατάλληλο πρόγραμμα επικοινωνίας.

Όπως αναφέρουν οι Adams και Neely (2000), κατά τη φάση της εξαγοράς, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη μεταξύ άλλων για τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Την ταχεία αναδιάρθρωση του οργανισμού και την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τους ρόλους διαχείρισης, αξιολόγησης και ανάπτυξης
- Το σχεδιασμό πόρων και δομών σε συνεργασία με διευθυντές τμημάτων
- Την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του οργανισμού με τις πρακτικές των εργαζομένων
- Διαχείριση της πολιτισμικής αλλαγής
- Διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής
- Την εισαγωγή και εναρμόνιση νέων πολιτικών και προγραμμάτων HR σε ολόκληρο τον οργανισμό
- Την επικοινωνία των αλλαγών που σχετίζονται με τα συστήματα αμοιβών, παροχών και ανταμοιβών του εργαζομένου
- Έκδοση νέων συμβάσεων εργασίας με αναθεωρημένους όρους και προϋποθέσεις

2.2.3. Φάση μετά την εξαγορά από τη σκοπιά του HR

Σε αυτή την τελική φάση της δραστηριότητας συγχωνεύσεων και εξαγορών, το HR συνεχίζει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Είναι η φάση κατά την οποία αξιολογούνται οι επιτυχίες της δραστηριότητας συγχώνευσης των δύο εταιρειών. Αξιολογούνται οι νέες στρατηγικές και δομές, οι νέες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και η νέα εταιρική κουλτούρα καθώς λαμβάνονται και όλα τα απαραίτητα μέτρα για την αναθεώρησή τους όπου κριθεί απαραίτητο. Η μάθηση από

την έως τώρα διαδικασία είναι υψίστης σημασίας, είναι μια αποστολή για το μέλλον της εταιρείας όπως αναφέρουν οι Schuler και Jackson (2001).

Κατά τη φάση μετά την εξαγορά, το HR εκτός από άλλες δραστηριότητες είναι υπεύθυνο για τα ακόλουθα καθήκοντα:

- Δημιουργία ενιαίου συστήματος καταγραφής για όλα τα δεδομένα του εργατικού δυναμικού
- Επιβεβαίωση ότι οι επιχειρηματικές κουλτούρες ενσωματώνονται με επιτυχία
- Βελτίωση των εταιρικών διαδικασιών και ροών εργασιών για μείωση του λειτουργικού κόστους
- Κοινή χρήση δεδομένων σε όλη την εταιρεία σχετικά με τη διαχείριση απόδοσης, τον σχεδιασμό διαδοχής και την απόκτηση ταλέντων

Εν κατακλείδι, κατά τη διάρκεια μιας δραστηριότητας Σ&Ε, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ηγείται της προσπάθειας διαχείρισης της αλλαγής με ταλαντούχους εργαζομένους και ουσιαστικές ανταμοιβές. Το HR μπορεί να ειδοποιήσει τους διευθυντές που οδηγούν την αλλαγή σε «θέματα ανθρώπων», να παρέχει εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων και να παρέχει γνώσεις σχετικά με την κουλτούρα της άλλης εταιρείας. Το HR οφείλει να επιλύει διαφορές μεταξύ των εταιρικών συστημάτων που σχετίζονται με τις παροχές και τις αξιολογήσεις απόδοσης όπως αναφέρουν οι Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016).

2.3. Ορίζοντας την Κουλτούρα και την Εταιρική Κουλτούρα

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες για την κουλτούρα, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ποικιλία μοντέλων και ορισμών του όρου «Κουλτούρα» ανάλογα με την προσέγγιση και την προοπτική όπως αναφέρει ο Whitaker (2016).

Ένας δυναμικός ορισμός ορίζει την κουλτούρα ως τη συσσωρευμένη κοινή μάθηση μιας κοινότητας, δηλαδή τα πιστεύω, τις αξίες και τους κανόνες συμπεριφοράς που τη διέπουν σε σχέση με την επίλυση των προβλημάτων της εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης όπως αναφέρουν οι Schein και Schein (2016).

Όπως αναφέρουν οι Jones και George (2015), η εταιρική κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως το κοινό σύνολο πεποιθήσεων, αρχών, αξιών, προσδοκιών, κανόνων και εργασιακών πρακτικών ενός οργανισμού που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα, οι ομάδες και οι ομάδες αλληλοεπιδρούν και συνεργάζονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Έρευνες έχουν αναδείξει τη σημασία της εταιρικής κουλτούρας στις συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθοριστική για την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Σύμφωνα με μια μελέτη του 2010 από τον Towers Watson, η ευθυγράμμιση της κουλτούρας δύο εταιρειών κατά τη Σ&Ε αναφέρθηκε ως ένας από τους πέντε παράγοντες που μπορούν να κάνουν μια συμφωνία συγχωνεύσεων και εξαγορών επιτυχημένη. Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα διακρίνει τις πιο επιτυχημένες εταιρείες από τις λιγότερο επιτυχημένες. Οι εταιρείες με ισχυρές αξίες και υγιείς πολιτισμούς έχουν καλύτερες επιδόσεις με την πάροδο του χρόνου από αυτές που δεν έχουν.

Αν και η ικανότητα διαχείρισης της κουλτούρας αξιολογείται ως πιο σημαντική από τους στρατηγικούς ή οικονομικούς παράγοντες από τους ηγέτες συγχωνεύσεων και εξαγορών, εντούτοις αναγνωρίζεται ότι τείνουν να την μειώνουν. Όπως αναφέρουν οι Marks και Mirvis (2011), οι εταιρείες που έχουν βιώσει δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών στο παρελθόν τείνουν να εμπλέκουν το ανθρώπινο δυναμικό σε προηγούμενα στάδια της συγχώνευσης ως προληπτικό μέτρο για τον εντοπισμό πιθανών πολιτιστικών συγκρούσεων.

2.4. Τύποι Εταιρικής κουλτούρας και η μεταξύ τους σχέση

Όπως αναφέρουν οι Cartwright και Cooper (1993), η βιβλιογραφία παρέχει διάφορες τυπολογίες που σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα. Ωστόσο, η τυπολογία του Roger's Harrison έχει οριστεί ως η πιο αποδεκτή από ανώτερους διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικούς ως εγκυρότερη. Η οργανωτική κουλτούρα, σύμφωνα με τον Harrison, εμπίπτει σε τέσσερις κύριες κατηγορίες:

1. Εξουσία (που μπορεί να κατηγοριοποιηθεί περαιτέρω ως πατριαρχική και αυταρχική)
2. Ρόλος
3. Εργασία / Επίτευγμα
4. Πρόσωπο / Υποστήριξη.

Αυτές οι κατηγορίες απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα, μαζί με τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	
Είδος	Βασικά Χαρακτηριστικά
Εξουσία	Συγκεντροποίηση της εξουσίας - γρήγορη αντίδραση
	Έμφαση στη λήψη αποφάσεων σε ατομικό και όχι ομαδικό επίπεδο
	Αυταρχικό και κατασταλτικό χαρακτήρα
	Τείνουν να λειτουργούν με σιωπηρούς και όχι ρητούς κανόνες
	Η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών συχνά κλιμακώνεται ώστε να αντικατοπτρίζει την κατάσταση και το κύρος του πελάτη
	Μεμονωμένα μέλη που παρακινούνται να ενεργήσουν από μια αίσθηση προσωπικής πίστης στο «αφεντικό» (πατριαρχική εξουσία) ή φόβου τιμωρίας (αυτοκαθορισμένη εξουσία)
Ρόλος	Γραφειοκρατικός και ιεραρχικός
	Έμφαση σε επίσημες διαδικασίες, γραπτούς κανόνες και κανονισμούς σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διεξάγεται η εργασία
	Οι απαιτήσεις ρόλων και τα όρια εξουσίας είναι σαφώς καθορισμένα
	Απρόσωπος και άκρως προβλέψιμος
	Αξιολογεί τη γρήγορη, αποτελεσματική και τυποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών
	Τα άτομα συχνά αισθάνονται ότι ως άτομα είναι εύκολα αναλώσιμα καθώς ο ρόλος που υπηρετεί ένα άτομο στον οργανισμό είναι πιο σημαντικός από το άτομο/προσωπικότητα που κατέχει αυτόν τον ρόλο
Έργο / Επίτευγμα	Έμφαση στη δέσμευση της ομάδας και μια ένθερμη πίστη στην αποστολή του οργανισμού
	Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η εργασία καθορίζεται από τις απαιτήσεις της εργασίας
	Τείνουν να προσφέρουν στους πελάτες τους προσαρμοσμένα προϊόντα
	Ευελιξία και υψηλά επίπεδα αυτονομίας των εργαζομένων
	Δυνητικά εξαιρετικά ικανοποιητικά και δημιουργικά περιβάλλοντα για να εργαστείτε αλλά και συχνά εξαντλητικά
Πρόσωπο / Υποστήριξη	Έμφαση στην ισότητα
	Υπάρχει και λειτουργεί αποκλειστικά για να καλλιεργεί την προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη των μεμονωμένων μελών της
	Συναντάται συχνότερα σε κοινότητες ή συνεταιρισμούς παρά σε μεγάλους εμπορικούς οργανισμούς

Όπως αναφέρουν οι Cartwright και Cooper (1993) που ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ:

- οργανωτική απόδοση και τον τύπο κουλτούρας,
- τον τύπο Εταιρικής κουλτούρας και τη σχέση με τη δέσμευση εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση και ψυχική υγεία.

2.5. Ορισμός του Επιπολιτισμού και οι Στρατηγικές

Ο επιπολιτισμός είναι μια γενική και ευρέως χρησιμοποιούμενη έννοια στη βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση του πολιτισμού στις συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η έννοια προέρχεται από την ανθρωπολογία και τη διαπολιτισμική ψυχολογία και αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο «οι αλλαγές προκαλούνται σε περιβάλλοντα λόγω της διάχυσης των πολιτισμικών στοιχείων και προς τις δύο κατευθύνσεις» όπως αναφέρει ο Berry (1980).

Με απλά λόγια, εάν άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς αλληλοεπιδρούν, όπως μέσω της εργασίας ή της ζωής σε μια διαφορετική χώρα, εμφανίζεται μια αλλαγή στην οποία οι άνθρωποι προσαρμόζονται ή ανταποκρίνονται στο νέο πολιτισμό. Σε συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιριών διαφορετικών εθνικοτήτων, τέτοιες πολιτιστικές ανταλλαγές συμβαίνουν πιο έντονα.

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας Σ&Ε εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτισμική ευθυγράμμιση των συνδυασμένων εταιρειών. Η ταχύτητα και ο βαθμός πολιτιστικής ευθυγράμμισης είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της δραστηριότητας της συγχώνευσης. Κατά συνέπεια, το επίπεδο και ο τρόπος επιπολιτισμού πρέπει να προσδιοριστούν έγκαιρα και να κοινοποιηθούν κατάλληλα από την ανώτατη διοίκηση στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα για να ελαχιστοποιηθεί η σύγχυση των υπαλλήλων της νέας εταιρείας.

Ο Berry (1997) προσδιόρισε τέσσερις στρατηγικές επιπολιτισμικότητας, οι οποίες αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα τα δύο κύρια ζητήματα που προκύπτουν από το ερώτημα «Πώς να ακουστούμε». Αυτά τα θέματα είναι:

- πολιτιστική διατήρηση, η οποία περιγράφει σε ποιο βαθμό εκτιμώνται οι πολιτιστικές ταυτότητες και τα χαρακτηριστικά των κυρίαρχων και μη κυρίαρχων ομάδων
- αλληλεπίδραση και συμμετοχή, η οποία περιγράφει σε ποιο βαθμό τα μέλη κυρίαρχων και μη κυρίαρχων ομάδων θα πρέπει να εμπλέκονται σε άλλες πολιτισμικές ομάδες

Όπως αναφέρει ο Berry (1997), οι στρατηγικές πολιτισμού ορίζονται ως εξής :

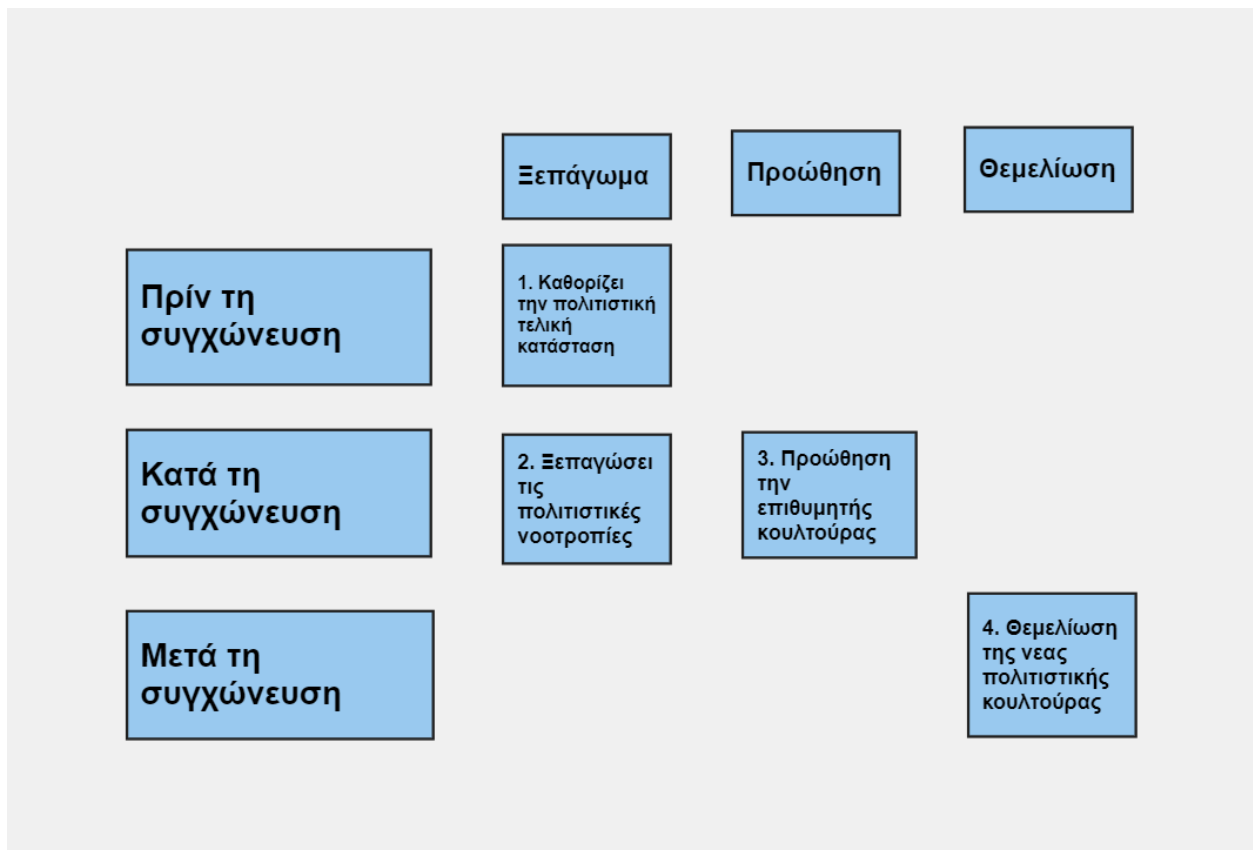
- Αφομοίωση: όταν τα άτομα της μη κυρίαρχης ομάδας εγκαταλείπουν την πολιτισμική τους ταυτότητα και αναζητούν την αλληλεπίδραση με άλλους πολιτισμούς.
- Ένταξη: όταν τα άτομα της μη κυρίαρχης ομάδας ενδιαφέρονται να διατηρήσουν την αρχική τους κουλτούρα ενώ ταυτόχρονα αλληλοεπιδρούν καθημερινά με την ομάδα της κυρίαρχης κουλτούρας.
- Διαχωρισμός (Απόρριψη): όταν τα άτομα της μη κυρίαρχης ομάδας επιθυμούν να διατηρήσουν την πολιτιστική τους ταυτότητα και να αποφύγουν την αλληλεπίδραση με την κυρίαρχη κουλτούρα.
- Περιθωριοποίηση (Αποκουλτούρα): όταν τα άτομα της μη κυρίαρχης ομάδας χάνουν κάθε ενδιαφέρον για την πολιτιστική διατήρηση (πρωτότυπος και κυρίαρχος πολιτισμός).

Παρ όλα αυτά αυτές οι προσεγγίσεις επιπολιτισμού, όπως περιγράφονται στη βιβλιογραφία, είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθούν από διευθυντές σε εγχώριες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Από την άλλη πλευρά, δεδομένης της πολυπλοκότητας των διεθνών συγχωνεύσεων και εξαγορών όσον αφορά τα στερεότυπα, τις προκαταλήψεις και τον εθνικισμό, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις, λόγω έλλειψη εμπιστοσύνης και μειωμένης δέσμευσης, οδηγώντας σε πολιτισμικό στρες όπως αναφέρει ο Rottig (2007). Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να ακολουθήσουν αυτές τις στρατηγικές.

2.6. Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της κουλτούρας στις συγχωνεύσεις και εξαγορές

Όπως αναφέρουν οι Marks και Mirvis (2011), προτάθηκε μια δομή για το ρόλο του HR στη διαχείριση της κουλτούρας σε συγχωνεύσεις και εξαγορές που να ευθυγραμμίζεται με τις φάσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Το σχήμα 6 δείχνει το σύστημα σε δράση. Το πλαίσιο, όπως φαίνεται, ορίζει τέσσερις διαδοχικές εργασίες για την εκμετάλλευση της δύναμης της κουλτούρας για να συμβάλει στην οικονομική επιτυχία μιας εταιρείας.

- Δημιουργία ενός επιθυμητού πολιτιστικού αποτελέσματος
- Ενίσχυση της διαπολιτισμικής κατανόησης
- Οδηγήστε τον συνδυασμό προς το επιθυμητό άκρο.
- Χρησιμοποιήστε την ουσία και τη συμφωνία για να ενισχύσετε τη νέα κουλτούρα.



Εικόνα 3: Πλαίσιο για τη Διαχείριση της Κουλτούρας σε Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Πηγή: Marks & Mirvis (2011)

2.7. Ορισμός και ρόλος της Εταιρικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι η ψυχή κάθε επίσημης οργάνωσης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να ρέει προς όλες τις κατευθύνσεις χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα κανάλια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η κακή ή μη ποιοτική επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό προκαλεί σύγχυση και οδηγεί σε αποτυχίες κατά την υλοποίηση των σχεδίων. Η κουλτούρα, το άγχος, η αντίληψη, ο εγωισμός ή η αμυντικότητα των ανθρώπων είναι μερικά από τα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία. Ωστόσο, με την ενεργητική ακρόαση και τη συνεχή ανατροφοδότηση, τέτοιοι περιορισμοί επικοινωνίας μπορούν να ξεπεραστούν.

Δεδομένης της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, η επικοινωνία θεωρείται ως κρίσιμο συστατικό των δραστηριοτήτων συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς η αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω των χαμηλών επιπέδων δέσμευσης των εμπλεκόμενων μελών και τα υψηλά επίπεδα άγχους και εργασιακής ανασφάλειας που προκαλούνται. Επιπρόσθετα, η αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση πολιτισμών και «Σύνδρομο Συγχώνευσης» όπως αναφέρουν οι Marks και Mirvis (2011). Αντίθετα, η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει τα αισθήματα ανασφάλειας των μελών

ενώ αυξάνει τη δέσμευσή τους στον νέο οργανισμό. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία προάγει την πολιτιστική ολοκλήρωση και αυξάνει την πιθανότητα μιας επιτυχημένης συναλλαγής συγχωνεύσεων και εξαγορών.

2.8. Όψεις (μορφές) Εταιρικής Επικοινωνίας

Ο πλούτος και ο συγχρονισμός της επικοινωνίας αποτελούν τις δύο πτυχές της επικοινωνίας. Όπως αναφέρουν οι Angwin, Mellahi, Gomes, και Peter (2014), η αλληλεπίδραση μεταξύ του χρονισμού και του πλούτου των αποτελεσμάτων συγχωνεύσεων και εξαγορών διερευνήθηκε χρησιμοποιώντας τέσσερις προσεγγίσεις επικοινωνίας όπως καταγράφεται στον πίνακά 2. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, οι συγχωνεύσεις είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν όταν οι οργανισμοί ακολουθούν μια καθηλωτική προσέγγιση, πλούσια και συνεχή επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία συγχώνευσης, αφού οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν το σκεπτικό της συγχώνευσης, το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στο βαθμό που συμβάλει στην επιτυχία της Σ&Ε.

Πίνακας 2: Η αλληλεπίδραση μεταξύ του χρονισμού και του πλούτου των επικοινωνιών των Σ&Ε

Πηγή: Angwin, Mellahi, Gomes & Peter (2014)

		Χρονισμός επικοινωνίας	
		Διακοπτόμενη	Συνεχής
Επικοινωνία	Υψηλή	Γιορτή και Πείνα Πλούσια αλλά Διακοπτόμενη	Εμβυθιστικός Πλούσιο και Συνεχές
	Χαμηλή	Επιπόλαιη Αδύνατη και Διακοπτόμενη	Σταγόνα - Τάϊσμα Αδύνατη αλλά Συνεχής
Πλούτος			

2.9. Στρατηγικές Επικοινωνίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Σ&Ε

Σύμφωνα με τους Daniel και Metcalf (2001), κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε δραστηριότητας κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά, μια καλά κατασκευασμένη στρατηγική επικοινωνίας που θα λαμβάνει υπόψη τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τα μέσα ενημέρωσης, τους μετόχους, το χρονοδιάγραμμα και τον τρόπο λειτουργίας, απαιτεί να υπάρχει μια δομημένη στρατηγική από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η στρατηγική θα πρέπει να προβλέπει τις ερωτήσεις που μπορεί να έχει κάθε ομάδα σχετικά με τα επιχειρηματικά και οργανωτικά ζητήματα και να

καθορίζει ποιο κανάλι επικοινωνίας θα χρησιμοποιηθεί για κάθε ομάδα. Επιπλέον, για μια πιο αποτελεσματική επικοινωνία, το σχέδιο θα πρέπει να ανανεώνεται συχνά και να ευθυγραμμίζεται με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι δέκτες .

2.10. Ορισμός της δέσμευση των εργαζομένων

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών σε σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων, οι περισσότεροι από τους οποίους υπογραμμίζουν στοχευμένα κάποια πτυχή της δέσμευσης ενός εργαζομένου στον οργανισμό ή το υψηλό ηθικό που επιδεικνύει ένας αφοσιωμένος υπάλληλος. Σύμφωνα με τον οργανισμό Aon Hewitt (2011), η δέσμευση εργαζομένων ορίζεται ως η ψυχολογική επένδυση που πραγματοποιεί ένας εργαζόμενος στην εταιρεία την οποία εργάζεται. Σύμφωνα με το συμβουλευτικό οργανισμό Gallup (2022), από την άλλη πλευρά, ορίζει τους αφοσιωμένους υπαλλήλους, ως εκείνους που ασχολούνται, είναι παθιασμένοι και αφοσιωμένοι στο αντικείμενο εργασίας τους καθώς και με το χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με το Quantum Workplace (2022), η δέσμευση του εργαζομένου ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται γνωστικά και κοινωνικά συνδεδεμένος με τον χώρο εργασίας του.

2.11. Κίνητρα δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων

Όπως αναφέρουν οι Crim και Seijts (2006), τα κίνητρα δέσμευσης των εργαζομένων είθισται να διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών καθώς επηρεάζονται από τον τύπο του κλάδου, την κουλτούρα του οργανισμού και τον ρόλο του εκάστοτε εργαζομένου εντός του οργανισμού. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου για τη σημασία της δουλειάς του. Μαζί με άλλα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η στάση του εργαζομένου απέναντι στη σημασία της δουλειάς και του οργανισμού, έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αφοσίωση του αλλά και την ποιότητα υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πελάτες. Επιπρόσθετα, οι ασαφείς προσδοκίες για την εργασία ή η έλλειψη βασικών εργαλείων και εξοπλισμού μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα, που οδηγούν τον εργαζόμενο να ανησυχεί περισσότερο για την επιβίωση του εντός του οργανισμού, παρά το να προσφέρει στον οργανισμό να πετύχει όπως αναφέρουν οι Ryan και Deci (2000). Επιπλέον, η τακτική ανατροφοδότηση και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους άμεσους προϊσταμένους είναι ένας πρόσθετος μοχλός για τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς ενισχύεται η αίσθηση του υπαλλήλου ότι γνωρίζει και οδεύει προς την σωστή κατεύθυνση, την κατεύθυνση που οδηγεί

στην επιτυχία. Εάν οι σχέσεις των εργαζομένων με τους ανωτέρους τους είναι τεταμένες, τότε κανένας δελεασμός δεν θα τους πείσει να αποδώσουν τα μέγιστα. Έτσι, η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων με συναδέλφους, ανωτέρους και υφισταμένους μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, το σύστημα ανταμοιβής και παροχών μιας εταιρείας έχει άμεσο αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων. Ένα οικονομικό κίνητρο για την αναγνώριση της καλής εργασίας είναι μια δοκιμασμένη και αληθινή μέθοδος ανύψωσης του ηθικού και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Harvard Business School (2013), στην εικόνα τέσσερα (4) απεικονίζονται οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων.

Παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία



Εικόνα 4: Παράγοντες που επηρεάζουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων

Πηγή: Harvard Business School (2013)

2.12. Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στη δέσμευση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Buono και Bowdich (2003), οι συμπεριφορές των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική επιτυχία ή αποτυχία μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Οι δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών έχουν αποδειχθεί ως μια αγχωτική περίοδος για

τους υπαλλήλους των συγχωνευμένων οργανισμών καθώς η διαδικασία τους προκαλεί τα ακόλουθα:

- συναισθηματικός πόνος
- συναισθήματα θλίψης
- επηρεάζει την υγεία, ψυχολογία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ζητήματα επιβίωσης τόσο για ανθρώπους όσο και για επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας

3.1. Περιγραφή Μεθοδολογίας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, μέσω του εργαλείου Google Forms, για διάστημα επτά ημερολογιακών ημερών κατά το διάστημα 23/01/2023 έως και την 01/02/2023. Στο διάστημα αυτό απαντήθηκαν συνολικά διακόσια δώδεκα ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα εκατό πενήντα τρία είχαν συμμετάσχει σε διαδικασία συγχώνευσης εξαγοράς. Υπήρξε μη στοχευμένο ερευνητικό κοινό. Η ανάρτηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε στα κοινωνικά δίκτυα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους είναι πλήρως ανώνυμες, καθώς για πολλούς συμμετέχοντες τα εργασιακά θέματα είναι ευαίσθητα. Κατά συνέπεια διατηρήθηκε η πλήρης ανωνυμία των συμμετεχόντων κατά την συλλογή των δεδομένων.

Σύμφωνα με το Μακράκη (2005), η μεθοδολογική διαδικασία έρευνας είναι εκείνο το στάδιο της έρευνας, το οποίο πραγματεύεται τον καθορισμό του σχεδίου της έρευνας, τις στρατηγικές συλλογής και αξιολόγησης των δεδομένων, και τέλος την ανάλυση αυτών. Κατά τον Θεοφιλίδη (1995), μια επιστημονική έρευνα εμπεριέχει τρία στάδια, τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων και βασίζεται στη συστηματική και μεθοδική εργασία.

3.2. Ερευνητική διαδικασία

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε την παρούσα έρευνα είναι το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί μια αξιόπιστη και έγκυρη μορφή συλλογής πληροφοριών, για τις ποσοτικές έρευνες των κοινωνικών επιστημών. Σύμφωνα με τον Κυριαζή (2002), το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αποτελεί το πλέον διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων, μπορεί να χορηγηθεί και να συμπληρωθεί, χωρίς την παρουσία του ερευνητή, ενώ είναι αρκετά εύληπτο και εύκολο κατά τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων.

Όπως αναφέρουν οι Borg και Gall (1989) ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελεί πολύτιμο εργαλείο έρευνας, επιτρέποντας τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων με σχετική ευκολία και πολλές φορές κάνοντας οικονομία χρόνου για τον ερευνητή. Όπως αναφέρουν οι Cohen και Manion (1994), μέσω του ερωτηματολογίου ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει έναν τόσο μεγάλο όγκο δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, που είναι

ικανός να αποτυπώσει σε δεδομένα τις επικρατούσες συνθήκες, καθώς και να προσδιορίσει τις σχέσεις που ενυπάρχουν στα φαινόμενα. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σχετικά εύχρηστο εργαλείο, το οποίο εκτιμάται ότι μπορεί να εξασφαλίσει τα μεγαλύτερα επίπεδα συμμετοχής.

Όπως αναφέρουν οι Μαύρος και Σιώμκος (2008), το ερωτηματολόγιο αποτελεί το συνδεδεμένο κρίκο επικοινωνίας ανάμεσα στον ερευνητή και τους συμμετέχοντες. Αυτή η σχέση επικοινωνίας είναι αμφίδρομη, καθώς ο ερευνητής επικοινωνεί με τους συμμετέχοντες, θέτοντας ερωτήσεις για να λάβει συγκεκριμένες πληροφορίες-στόχους.

Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος κανόνας, που να καθορίζει πότε ενδείκνυται ένας ερευνητής να χρησιμοποιήσει το ερωτηματολόγιο. Το εύρος και το είδος των παραμέτρων, ο τύπος των πληροφοριών που θα συλλεχθούν, καθώς και οι διαθέσιμοι πόροι, καθορίζουν πότε ενδείκνυται η χρήση του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον Κυριαζής (2002), το ερωτηματολόγιο θεωρείται καλή επιλογή έρευνας για τους εξής λόγους:

- Όταν δεν υπάρχουν περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι, καθώς το ερωτηματολόγιο αποτελεί μία σχετικά φθηνή μέθοδο συλλογής δεδομένων. Παρά το γεγονός ότι η προετοιμασία του ερωτηματολογίου μπορεί ορισμένες φορές να αποδειχθεί ιδιαίτερα δαπανηρή και να αυξήσει το χρόνο εργασίας του ερευνητή ως προς τη σύνταξη του, η ηλεκτρονική διανομή του είναι φθηνή. Από την άλλη πλευρά ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι συνήθως μικρός, καθώς μπορεί να διαρκέσει μόνο λίγα λεπτά
- Η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων, καθώς το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει εύκολα ανωνυμία και εχεμύθεια. Η εχεμύθεια είναι ένα στοιχείο, το οποίο οδηγεί σε ειλικρινείς απαντήσεις, ιδιαίτερα όταν περιλαμβάνονται στοιχεία για την προσωπική συμπεριφορά των συμμετεχόντων.

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι βασικοί κανόνες όπως τους αναφέρουν οι Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002):

- Το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλο, για να μην κουράζει τους συμμετέχοντες, χωρίς αυτό να σημαίνει μείωση των ερωτήσεων εις βάρος της ποιότητας.
- Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με τέτοιο τρόπο, ώστε να διεγείρει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων.
- Το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να προκαλεί δυσκολίες στον συμμετέχοντα κατά τις απαντήσεις του, αλλά περιέχει ερωτήσεις σαφείς, κατανοητές και στο πλαίσιο της

πρότερης εμπειρίας του, ώστε να προθυμοποιηθεί να συνεργαστεί συμπληρώνοντάς το.

- Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθά τη στατιστική ανάλυση.
- Υπάρχει αλληλουχία και λογική σειρά των ερωτήσεων.
- Δεν υπάρχουν ερωτήσεις που να εκθέτουν τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο μας περιλαμβάνει 37 ερωτήσεις, διαχωρισμένες σε τέσσερις κατηγορίες. Οι πρώτες εννιά αποτελούν ερωτήσεις για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων. Συγκεκριμένα στην έκτη ερώτηση της πρώτης ενότητας γίνεται ο διαχωρισμός των ερωτηθέντων σε υπαλλήλους που έχουν συμμετάσχει σε Σ&Ε ή όχι. Όσοι δήλωσαν ότι δεν έχουν συμμετάσχει κατευθύνονταν απευθείας στην οριστική υποβολή του ερωτηματολογίου, στους υπόλοιπους δόθηκε η δυνατότητα να ολοκληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις αφορούν στοχευμένα μόνο εργαζόμενους που έχουν βιώσει τη διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς στο χώρο εργασίας τους. Στο ερωτηματολόγιο διαχωρίζονται οι τρεις φάσεις με τρεις θεματικές ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από δέκα ερωτήσεις όπου «αφορούν την πρώτη φάση, πριν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά». Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από δέκα ερωτήσεις όπου «αφορούν τη δεύτερη φάση, κατά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά» και τέλος η τρίτη ενότητα αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις όπου αφορούν «την τρίτη φάση, μετά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά».

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, σχεδιάστηκε όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), βάσει της κλίμακας αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (B.A.R.S. και B.O.B.S.) και αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Οι ερωτηθέντες εκφράζουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε μια κλίμακα likert, και η ανάλυση των στοιχείων γίνεται για κάθε ερώτηση ξεχωριστά.

Η πρώτη ενότητα αφορά τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από εννέα ερωτήσεις, στις οποίες οι ερωτώμενοι καταθέτουν μια σειρά από προσωπικά στοιχεία. Στόχος στο συγκεκριμένο σημείο είναι ο διαχωρισμός των ερωτηθέντων σε συμμετέχοντες σε διαδικασία Σ&Ε και σε υπαλλήλους που δεν έχουν συμμετάσχει. Οι ερωτήσεις που έπρεπε να απαντηθούν στη συγκεκριμένη ενότητα είναι το Φύλο, ώστε να διαχωρίσουμε τον πληθυσμό σε άντρες και γυναίκες, η ηλικία βάσει κλίμακας από 18 έως 55 και άνω, το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων ώστε να αξιολογήσουμε το κατά πόσο παίζει ρόλο το γνωστικό επίπεδο και η κινητικότητα και οι παροχές κατά τη Σ&Ε, η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζομένου, το χρονικό διάστημα που είναι υπάλληλος στη

συγκεκριμένη θέση για το διάστημα από μηδέν έως περισσότερα των πέντε ετών. Η έκτη ερώτηση είναι η καταλυτικότερη του πρώτου τομέας καθώς διαχωρίζει τους ερωτηθέντες σε υπάλληλους που έχουν συμμετάσχει σε Σ&Ε ή όχι. Όσοι δεν έχουν συμμετάσχει οδηγούνται στον τερματισμό του ερωτηματολογίου. Η Επόμενη ερώτηση αφορά τη θέση στην ιεραρχία που είχε ο υπάλληλος κατά τη Σ&Ε, η όγδοη ερώτηση αφορά το χρόνο που έχει περάσει από την υλοποίηση της Συγχώνευσης ή της εξαγοράς, στο σημείο αυτό θέλουμε να δούμε την περιοδικότητα ή την πιθανή αύξηση της συγκεκριμένης διεργασίας τα τελευταία χρόνια και τέλος αν η συγκεκριμένη εταιρεία είχε τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνά στη σπουδαιότητα της διαδικασίας της φάσης πριν την συγχώνευση ή Εξαγορά. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν βασιζόμενοι στις τοποθετήσεις των Schuler και Jackson (2001) για το χειρισμό της ομάδας ανθρωπίνου δυναμικού πριν ξεκινήσει η διαδικασία της Σ&Ε. Οι πρώτες έξι εκ των δέκα ερωτήσεων αφορούν την ενημέρωση και τον τρόπο που την έλαβαν οι υπάλληλοι. Στο σημείο αυτό θέλουμε να αξιολογήσουμε το επίπεδο επικοινωνίας της ΔΑΠ. Οι ερωτήσεις επτά έως εννέα αφορούν τις αντιδράσεις του εργατικού δυναμικού ως προς τις ενημερώσεις και τις εν εξελίξει διαδικασίες. Στο σημείο αυτό μια από τις βασικότερες ερωτήσεις είναι η ένατη όπου αξιολογούμε με κλίμακα likert την αίσθηση απώλειας εργασίας του εργαζομένου. Η δέκατη και τελευταία ερώτηση του πρώτου κύκλου δίνει έμφαση στον υπάλληλο. Στοχευμένα προσπαθεί να αντλήσει στο αν είχε ενημερωθεί για την αξία του, ως προς τη λειτουργία της εταιρείας.

Στην τρίτη ενότητα, εξετάζουμε τη φάση κατά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά. Όπως και στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν μέσω κλίμακας likert την αξιολόγηση στους για τη συγκεκριμένη φάση. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στις αναφορές των Adams και Neely (2000). Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις στοχεύουν στο εσωτερικό κλίμα της εταιρείας κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά. Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις προσπαθούν να αντλήσουν από τους ερωτωμένους την πληροφορία αν υπήρξαν οικειοθελής αποχωρήσεις με αποζημίωση ή χωρίς βασιζόμενες στην ιεραρχία των υπαλλήλων εντός της εταιρείας. Η όγδοη ερώτηση στοχεύει στο αν υπήρξαν εσωτερικές μετακινήσεις στη συγκεκριμένη φάση. Τέλος οι δύο τελευταίες δίνουν έμφαση στα κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζομένους σε συνδυασμό με τη νέα επιχειρησιακή αλλαγή, με έμφαση στους πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους.

Τέλος, η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την τρίτη φάση, μετά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά. Στο σημείο αυτό, οι ερωτώμενοι αξιολογούν βιωματικά το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις προσπαθούν

να εκμαιεύσουν αν η διαδικασία της Σ&Ε εκτελέστηκε σωστά. Οι επόμενες δύο αντλούν την πληροφορία το αν η εταιρεία δια κράτησε τους ανθρώπους κλειδιά και αν επένδυσε σε αυτούς. Τέλος στις επόμενες τέσσερις διερευνάται αν το HR κατάφερε να επιλύει διαφορές μεταξύ των εταιρικών συστημάτων που σχετίζονται με τις παροχές, τις αξιολογήσεις απόδοσης, την ενοποίηση των διαδικασιών όπως αναφέρουν οι Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016), καθώς και το αν εμπότισαν την νέα εταιρική κουλτούρα στη νέα εταιρεία.

Όλες οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ταχύτερη και ευκολότερη συμπλήρωσή του από τον ερωτώμενο. Κάτι τέτοιο ήταν σκόπιμο αφού οι ερωτώμενοι έπρεπε να εκφράσουν τις βιωματικά τις αντιλήψεις τους με αποτέλεσμα το σχετικά μεγάλο μέγεθος του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ήταν δύσκολη αφού σε όλες τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα likert. Έτσι, δε χρειαζόταν ο ερωτώμενος να διαθέσει χρόνο και προσπάθεια για να κατανοήσει τον τρόπο συμπλήρωσης της κάθε ερώτησης.

3.3. Δείγμα

Οι Berthouex και Brown (2002), αναφέρουν ότι «πληθυσμός είναι ένα μεγάλο σύνολο N παρατηρήσεων ή τιμών δεδομένων». Ο καθορισμός του πληθυσμού εξαρτάται συνήθως από το ίδιο το αντικείμενο της έρευνας και από τα υλικό-τεχνικά εμπόδια που προκύπτουν.

Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός αποτελείται από τυχαίο δείγμα διακοσίων δώδεκα (212) ερωτηματολογίων. Από αυτούς στοχεύαμε στο υποσύνολο εκείνων που έχουν βιώσει τη διαδικασία συγχώνευσης εξαγοράς όπου ο πληθυσμός ανήλθε στα εκατό πενήντα τρία (153) δείγματα. Από το ευρύτερο σύνολο που απάντησαν το ερωτηματολόγιο το 40,6% ήταν γυναίκες ενώ το 59,4% ήταν άνδρες. Το 50,5% ήταν στο ηλικιακό διάστημα 36-45, το 25% ήταν στο διάστημα 46-55, το 19,8% ανήκε στο διάστημα 25-35, το 4,2% στο διάστημα 55 και άνω και τέλος 0,5% στο διάστημα 18-24. Ως προς το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος 31,1% κάτοχοι μεταπτυχιακού, 26,9% Απόφοιτοι πανεπιστημίου, 16% απόφοιτοι ΤΕΙ, 12,7% απόφοιτοι ΙΕΚ, 9,9% απόφοιτοι λυκείου, 3,3% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου και 0,1% απόφοιτοι γυμνασίου. Το 79,7% του δείγματος ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 12,3% δημόσιοι υπάλληλοι και το 8% ελεύθεροι επαγγελματίες. Από το δείγμα το 72,2% είχε βιώσει τη διαδικασία της συγχώνευσης ή εξαγοράς και το 27,8 δεν είχε συμμετάσχει ποτέ στη συγκεκριμένη διαδικασία.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο του διαθέσιμου δείγματος (available sample). Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν άτομα, ανάμεσα σε εκείνα που ήταν διατεθειμένα να λάβουν μέρος

στην παρούσα έρευνα κατόπιν ηλεκτρονικής πρόσκλησης συμμετοχής. Η πρόσκληση εθελοντικής συμμετοχής στην έρευνα, πραγματοποιήθηκε μέσα από την ανάρτηση του ερωτηματολογίου σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και ο κάθε συμμετέχων μπορούσε να επιλέξει αν επιθυμεί να εισέλθει στο ερωτηματολόγιο ή όχι, συμμετέχοντας ή όχι στην έρευνα.

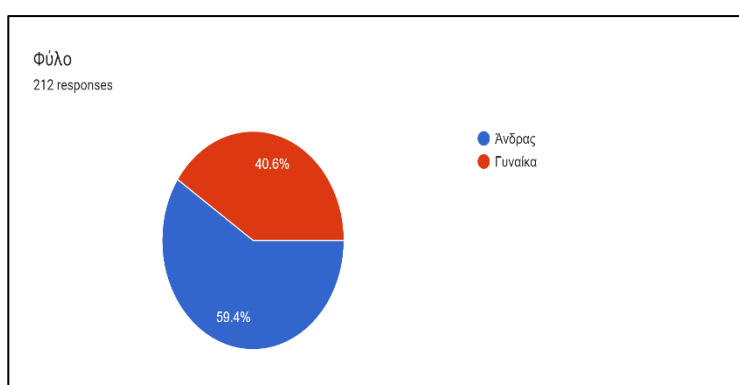
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την περιγραφή του δείγματος βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών του και των απαντήσεων που έδωσε στις ερωτήσεις αλλά και με τις συσχετίσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.

4.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

4.1.1. Φύλο

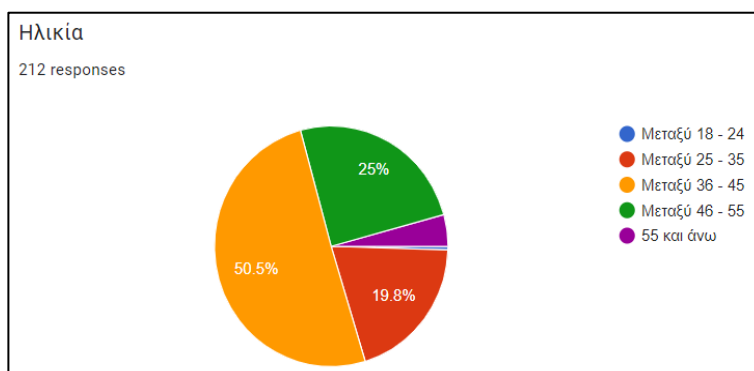
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 212 ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 126 είναι άντρες και τα 86 γυναίκες. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από περισσότερους άνδρες. Στατιστικά τα δύο φύλα συμμετέχουν με 59,4% άνδρες και 40,6% γυναίκες στην έρευνα.



Γράφημα 1: Φύλο

4.1.2. Ηλικία

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είχαν ηλικία μεγαλύτερη των 25 ετών, έτσι ώστε να έχουν κάποια εργασιακή εμπειρία και να αυξηθεί η πιθανότητα να έχει συμμετάσχει σε συγχώνευση ή εξαγορά. Το 50,5% (107) των ερωτώμενων άνηκε στο ηλικιακό διάστημα 36 - 45 και το 25% (53) άνηκε στο ηλικιακό διάστημα 46 - 55, άρα το 75,5% του δείγματος έχει την εργασιακή εμπειρία και αυξάνει η πιθανότητα να έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία Σ&Ε. Ενδιαφέρουσα ήταν και η συμμετοχή του νέου εργατικού δυναμικού στο διάστημα 25 - 35 19,8% (42) όπου μαζί με τις δύο προηγούμενες κατηγορίες φτάνει στο 95,3%. Τα διαστήματα

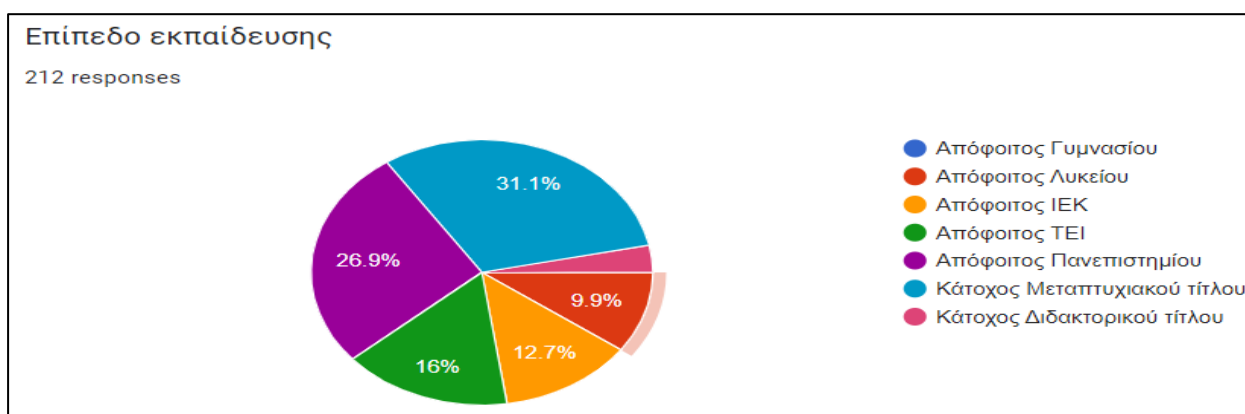


Γράφημα 2: Ηλικία

από 55 και άνω όπου άνηκε το 4,2% (9) και 18 - 24 0,5% (1) συμμετοχή που τι θεωρούμε αμελητέα.

4.1.3. Επίπεδο εκπαίδευσης

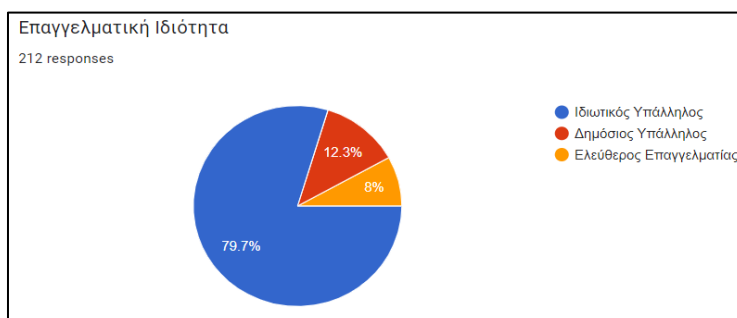
Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από κατόχους Μεταπτυχιακού τίτλου και Απόφοιτους Πανεπιστημίου με ποσοστά 31,1% (66) και 26,9% (57) αντίστοιχα. Το 16% (34) των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 12,7% (27) απόφοιτοι ΙΕΚ, το 9,9% (21) απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το 3,4% (7) αποτελείται από κατόχους Διδακτορικού τίτλου.



Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

4.1.4. Επαγγελματική Ιδιότητα

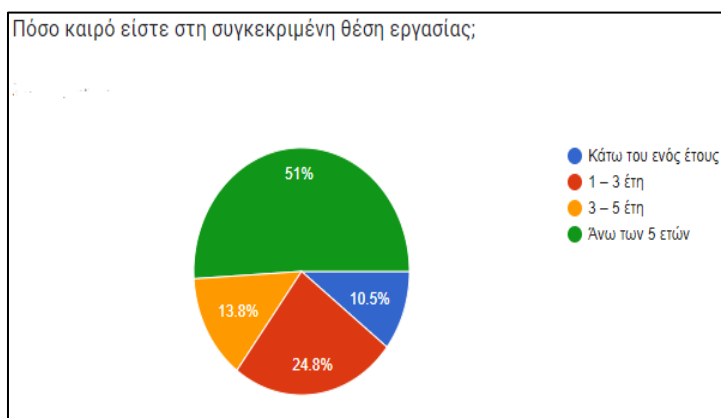
Από τους 212 που απάντησαν το ερωτηματολόγιο το 79,7% (169), εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, το 12,3% (26) εργάζονται στο δημόσιο τομέα και το 8% (17) έχουν σήμερα την ιδιότητα του ελεύθερου επαγγελματία.



Γράφημα 4: Επαγγελματική Ιδιότητα

4.1.5. Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;

Το 51% (109) εργάζεται στη συγκεκριμένη εργασία για περισσότερο από 5 χρόνια, κάτι που υποδηλώνει εργασιακή σταθερότητα. Το 24,8% (52) εργάζεται για 1-3 έτη, το 13,8% (29) εργάζεται 3 έως 5 έτη, τέλος μόνο το 10,5% (22) εργάζεται κάτω του ενός έτους.



Γράφημα 5: Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;

4.1.6. Εργαστήκατε σε εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς

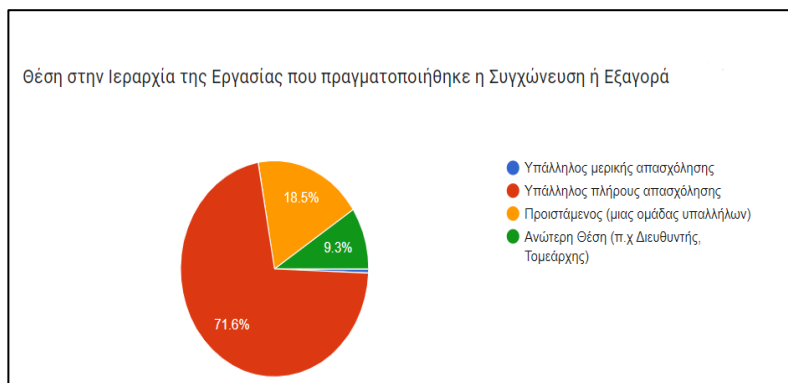
Το σημείο αυτό είναι κομβικό για το ερωτηματολόγιο, το 72,2% (153) απάντησαν ότι έχουν βιώσει τη διαδικασία της Σ&Ε και προχώρησαν στις επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Το 27,8% (59) που απάντησε Όχι το ερωτηματολόγιο τους οδηγούσε αυτόματα στη διαδικασία υποβολής. Οπότε το τελικό δείγμα μελέτης μετά το διαχωρισμό είναι 153 ερωτηματολόγια.



Γράφημα 6: Εργαστήκατε σε εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς

4.1.7. Θέση στην Ιεραρχία της Εργασίας που πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα που έχουν βιώσει τη διαδικασία της Σ&Ε, η θέση που κατείχαν κατά την εξέλιξη της διαδικασίας ήταν το 71,6% (111) Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης, το 18,5% (28) Προϊστάμενος (μιας ομάδας υπαλλήλων), το 9,3% (13) Ανώτερη Θέση (π.χ. Διευθυντής, Τομεάρχης) και τέλος το 0,6% (1) ήταν υπάλληλος μερικής απασχόλησης.



Γράφημα 7: Θέση στην Ιεραρχία της Εργασίας που πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά

4.1.8. Πριν πόσα χρόνια πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά

Όσον αφορά το χρονικό διάστημα που βίωσαν τη Σ&Ε οι ερωτώμενοι, το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρει κάτω του ενός έτους και 1 – 3 έτη με ποσοστά 37,1% (57) και 32,7% (50) αντίστοιχα. Ακολουθούν ισόποσα το 3 – 5 έτη και Άνω των 5 ετών με ποσοστό 15,1% (23) για την κάθε μια κατηγορία.



Γράφημα 8: Πριν πόσα χρόνια πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά

4.1.9. Είχε τμήμα ανθρωπίνου Δυναμικού η εταιρεία που εργάζεστε

Η τελευταία δημογραφική ερώτηση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το 90,5% (138) των συμμετεχόντων εργάζονταν σε εταιρεία με ξεχωριστό τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ μόλις το 9,5% (15) δεν είχε αντίστοιχο τμήμα οπότε θεωρούμε ότι το συγκεκριμένο ρόλο τον ασκούσε ο επικεφαλής της εταιρείας.

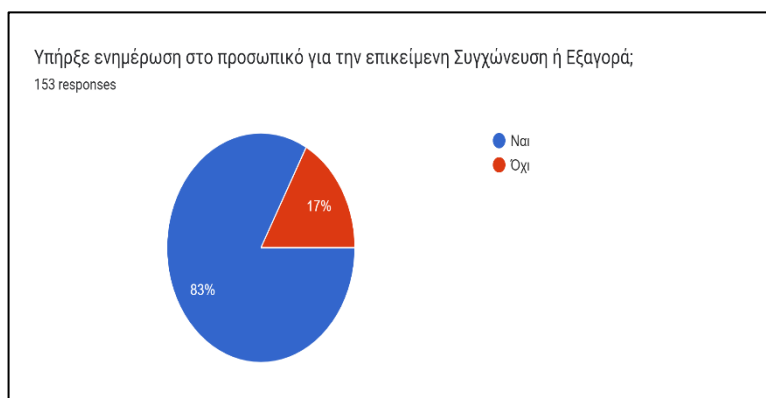


Γράφημα 9: Είχε τμήμα ανθρωπίνου Δυναμικού η εταιρεία που εργάζεστε

4.2. Ερωτήσεις που αφορούν την πρώτη φάση, πριν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

4.2.1. Υπήρξε ενημέρωση στο προσωπικό για την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

Το 83% (127) των ερωτηθέντων που έχουν βιώσει Σ&Ε, αναφέρουν ότι η εταιρεία τους, είχε προβεί σε ενημέρωση προς το προσωπικό για το ενδιαφέρον της να προχωρήσει σε συγχώνευση ή εξαγορά με άλλη εταιρεία. Η κίνηση αυτή κρίνεται πολύ στοχευμένη για τον οργανισμό.



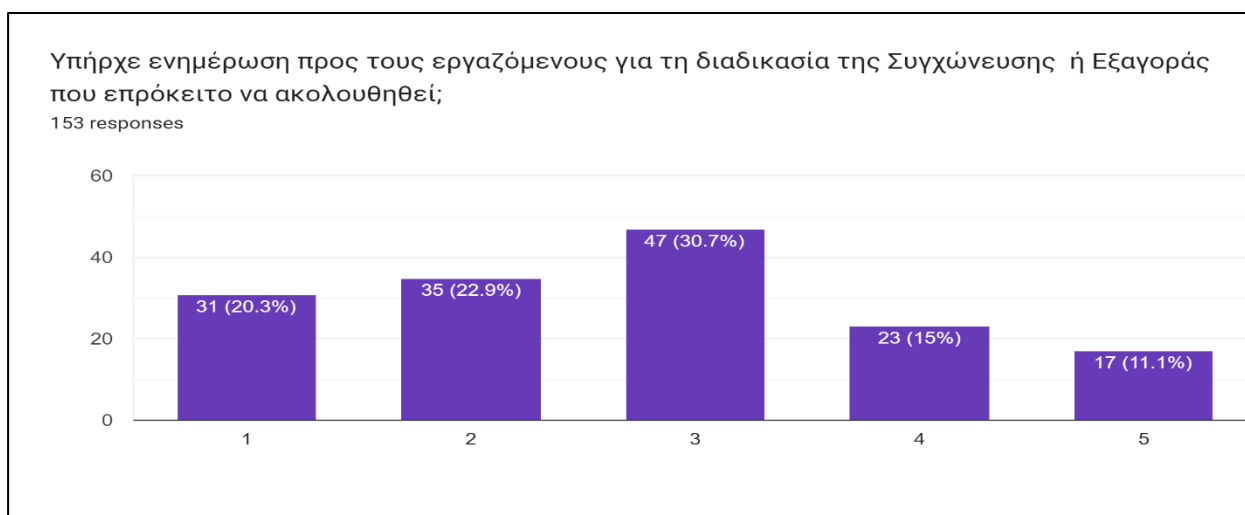
Γράφημα 10: Υπήρξε ενημέρωση στο προσωπικό για την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

Στην άλλη πλευρά το 17% (26) αναφέρει ότι δεν είχε γνώση.

4.2.2. Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζομένους για τη διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς που επρόκειτο να ακολουθήσει;

Στο σημείο αυτό εξετάζουμε τη διαδικασία ενημέρωσης εντός του οργανισμού. Παρατηρούμε ότι είχαν επαρκή ενημέρωση μόνο το 26,1% (40) για το πλάνο που έχει σχεδιάσει η εταιρεία. Το 42,9% (66) που αφορά σχεδόν το μισό πληθυσμό είχαν ανύπαρκτη ή ελλιπής ενημέρωση για τη

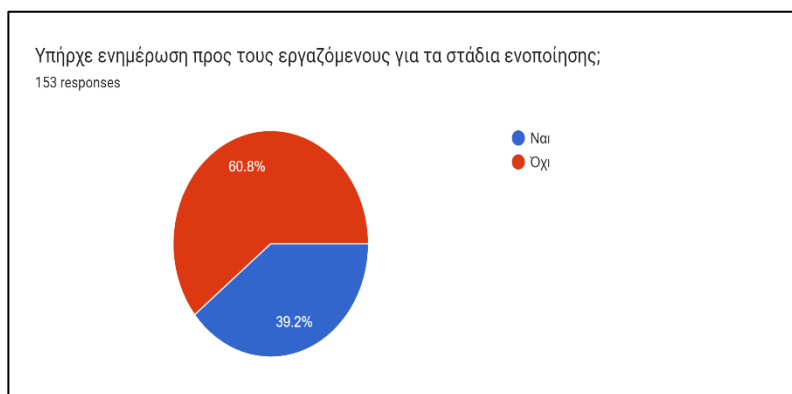
διαδικασία και τέλος το 30,7% (47) είχαν μερική ενημέρωση. Στο σημείο αυτό οι εταιρείες φαίνεται ότι δεν ακολουθούν σωστά τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς για σωστή ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις ροές της διαδικασίας της Σ&Ε εταιρειών.



Γράφημα 11: Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τη διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς που επρόκειτο να ακολουθηθεί;

4.2.3. Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;

Παρατηρούμε ότι ερωτηθέντες δεν είχαν ενημέρωση για τα στάδια ενοποίησης των δύο εταιρειών κατά 60,8% (93), ενώ αντίθετα μόλις το 39,2% (60) είχε λάβει τη σχετική πληροφόρηση. Στο σημείο αυτό πάλι παρατηρούμε αστοχία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού να εντάξει τους εργαζόμενους στη διαδικασία της Σ&Ε.

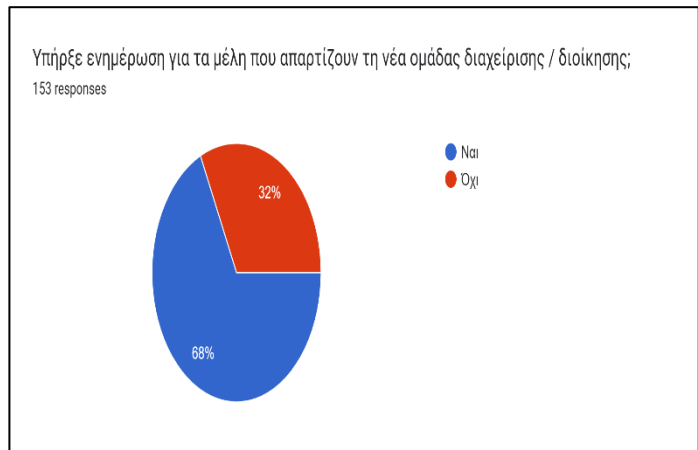


Γράφημα 12: Υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;

4.2.4. Υπήρξε ενημέρωση για τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα ομάδα διαχείρισης / διοίκησης;

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού φρόντισε στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δηλαδή στο 60,8% (93), να ενημερώσει τους υπαλλήλους για τη νέα διοικητική ομάδα που έχει οριστεί από

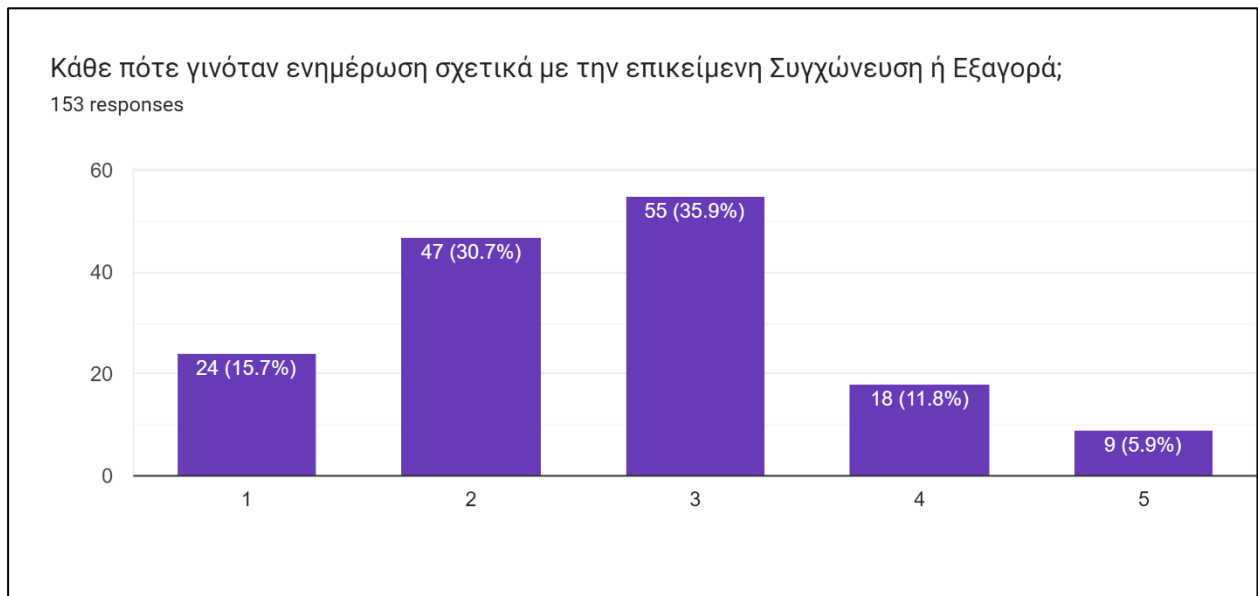
τον οργανισμό ώστε να εκτελέσει τη επικείμενη διαδικασία της Σ&Ε. Το 39,2% (60) δεν είχε λάβει τη γνώση της συγκεκριμένης αλλαγής. Στο σημείο αυτό μπορούμε να υποθέσουμε ότι σε μικρότερες εταιρείες, κατά την πρώτη φάση, η ομάδα διαχείρισης / διοίκησης παραμένει η ίδια, οπότε δεν χρειάζεται επιπρόσθετη ενημέρωση στον οργανισμό.



Γράφημα 13: Υπήρξε ενημέρωση για τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα ομάδα διαχείρισης / διοίκησης;

4.2.5. Κάθε πότε γινόταν ενημέρωση σχετικά με την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

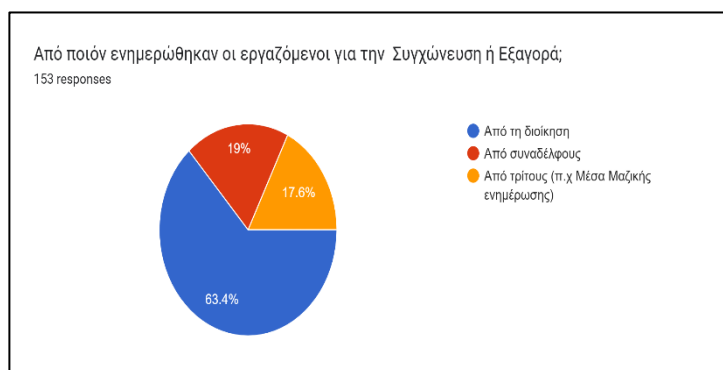
Το 46,4% (71) δεν λαμβάναν καθόλου ή είχαν ελάχιστη ενημέρωση από την εταιρεία για τη πορεία της Σ&Ε. Το 35,9% (55) λάμβανε ενημερώσεις περιστασιακά, ενώ μόλις το 17,7% (27) είχε πλήρης ενημέρωση για την εξέλιξη της διαδικασίας. Στο σημείο αυτό παρατηρούμε αδυναμία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Το 82,3% (126) δεν είχε κατάλληλη ενημέρωση.



Γράφημα 14: Κάθε πότε γινόταν ενημέρωση σχετικά με την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

4.2.6. Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

Η πλειοψηφία, δηλαδή το 63,4% (97) των ερωτηθέντων, είχε λάβει γνώση για την επικείμενη Σ&Ε από τη διοίκηση του οργανισμού. Αντίστοιχα το 19% (29) έλαβε την ενημέρωση από συναδέλφους εντός του οργανισμού και μόνο το 17,6% (27) έλαβε την πληροφορία από τα μέσα

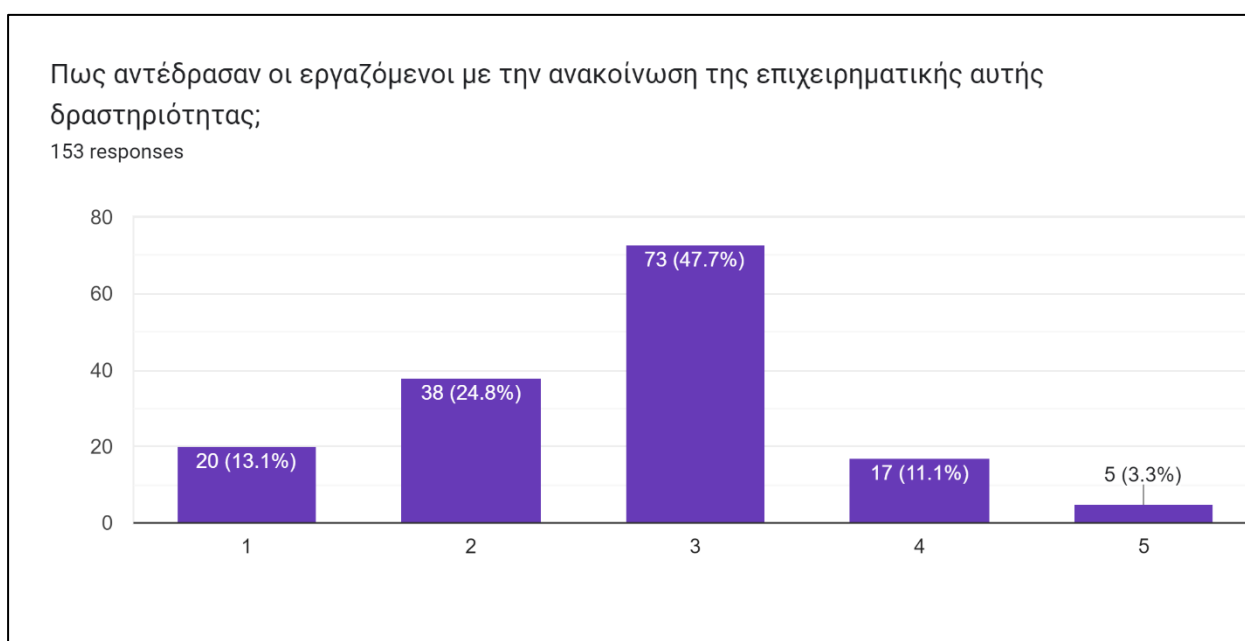


Γράφημα 15: Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

μαζικής ενημέρωσης. Η ΔΑΠ έκανε στοχευμένη ενημέρωση στο 82,4%, αποσκοπώντας στη μείωση του φαινομένου πανικού εντός της εταιρείας.

4.2.7. Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;

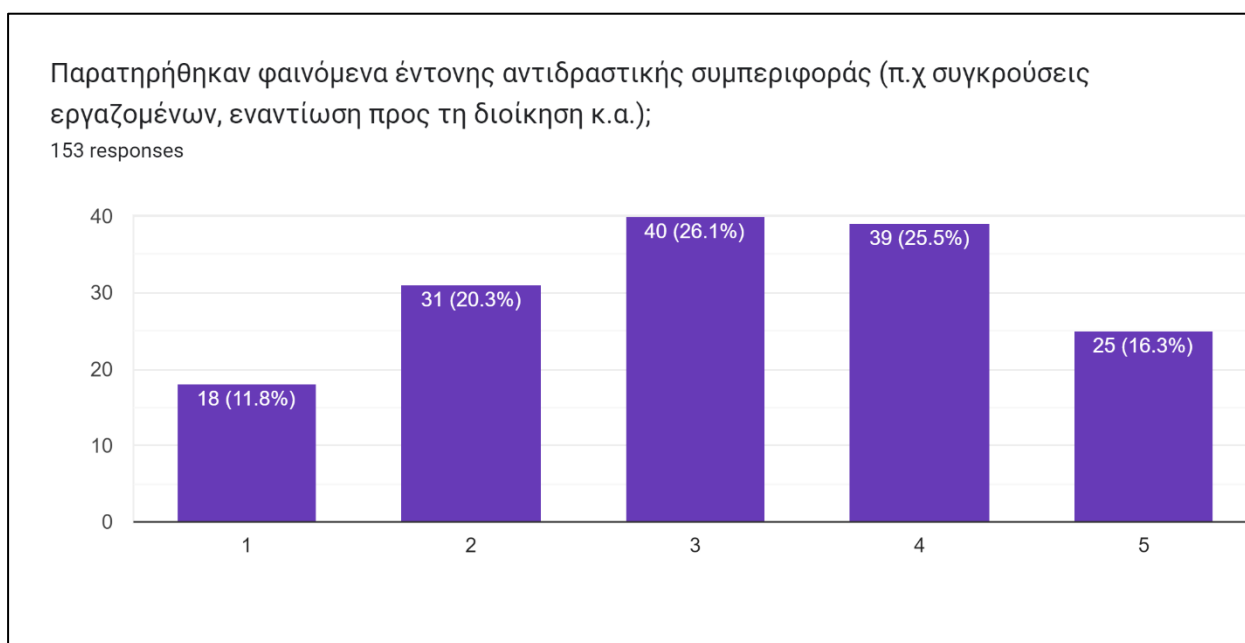
Η πλειοψηφία των εργαζομένων 47,7% (73) κράτησε ουδέτερη στάση σχετικά με την επικείμενη Σ&Ε. Στο συγκεκριμένο άκουσμα, θετικά αντέδρασε το 14,4% (22) ενώ το 37,9% (58) το εξέλαβε αρνητικά.



Γράφημα 16: Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;

4.2.8. Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α);

Οι ακραίες συμπεριφορές είναι πάντα ένα φαινόμενο που επηρεάζει αρνητικά τους οργανισμούς. Παρατηρήθηκε ότι εφόσον οι ερωτηθέντες έλαβαν την ενημέρωση της Σ&Ε, η διοίκηση του οργανισμού έλαβε έντονες ή ήπιες αντιδράσεις από τους υπαλλήλους σε ποσοστό 32,1% (49). Αντίστοιχα ουδέτερη στάση έλαβε η διοίκηση από το 67,9% (105).

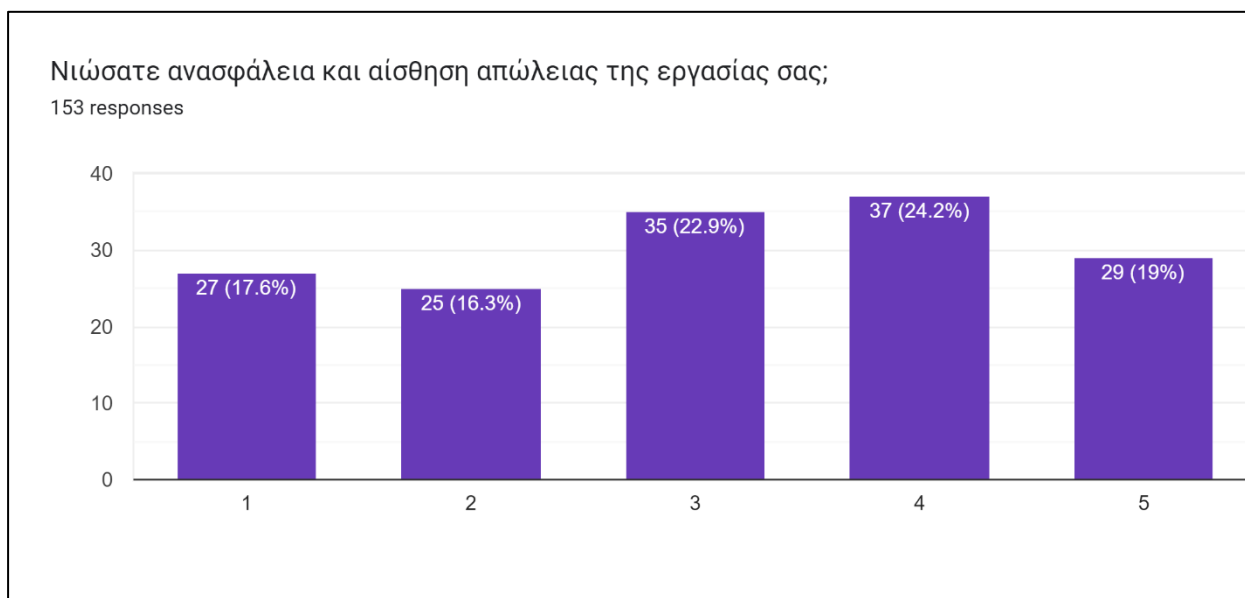


Γράφημα 17: Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α.);

4.2.9. Νιώσατε ανασφάλεια και αίσθηση απώλειας της εργασίας σας;

Κατά τη διαδικασία της Σ&Ε προκύπτει από τη βιβλιογραφική καταγραφή, ότι μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας χάνεται στους νέο συστηθέντες οργανισμούς. Στη συγκεκριμένη ερώτηση επιβεβαιώνεται ο φόβος των εργαζομένων καθώς το 43,2% (66), νιώθουν πολύ ή πάρα πολύ μεγάλη ανασφάλεια σε σχέση με τη θέση εργασίας τους. Το 33,9% (52) νιώθει ότι δεν θα επηρεαστεί ή κινδυνεύει η θέση εργασίας του. Τέλος το 22,9% (35) εκτιμάτε ότι δεν είναι σε

θέση να τοποθετηθεί ως προς το αίσθημα της απώλειας εργασίας.

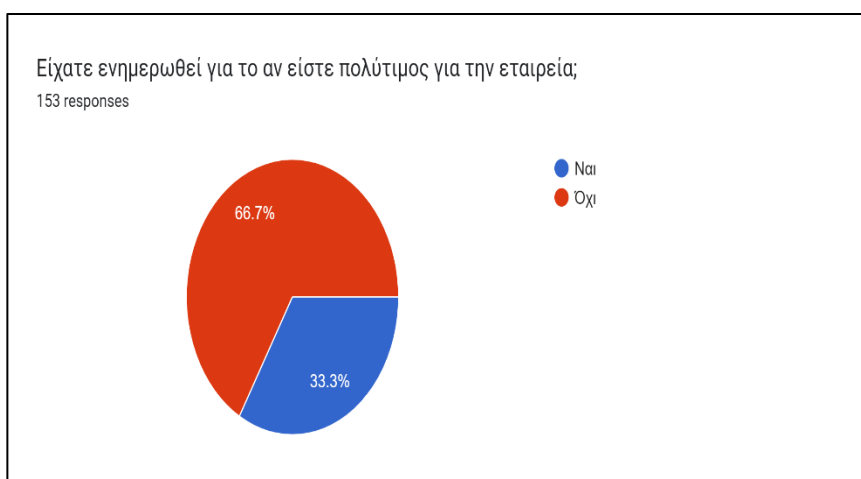


Γράφημα 18: Νιώσατε ανασφάλεια και αίσθηση απώλειας της εργασίας σας;

4.2.10. Είχατε ενημερωθεί για το αν είστε πολύτιμος για την εταιρεία;

Μια βασική παράμετρος που το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη του κατά τη διαδικασία της Σ&Ε, είναι η οικειοθελής αποχώρηση υπαλλήλων. Ένα μέρος των υπαλλήλων που θα επιλέξουν να αποχωρήσουν είναι πολύτιμοι για την εύρυθμη λειτουργία της

εταιρείας κατά τη μεταβατική βάση πριν τη Σ&Ε. Στόχος της ΔΑΠ είναι να διακρατήσει τους πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπινους πόρους. Μια μορφή διακράτησης είναι η άμεση επικοινωνία / ενημέρωση προς τον



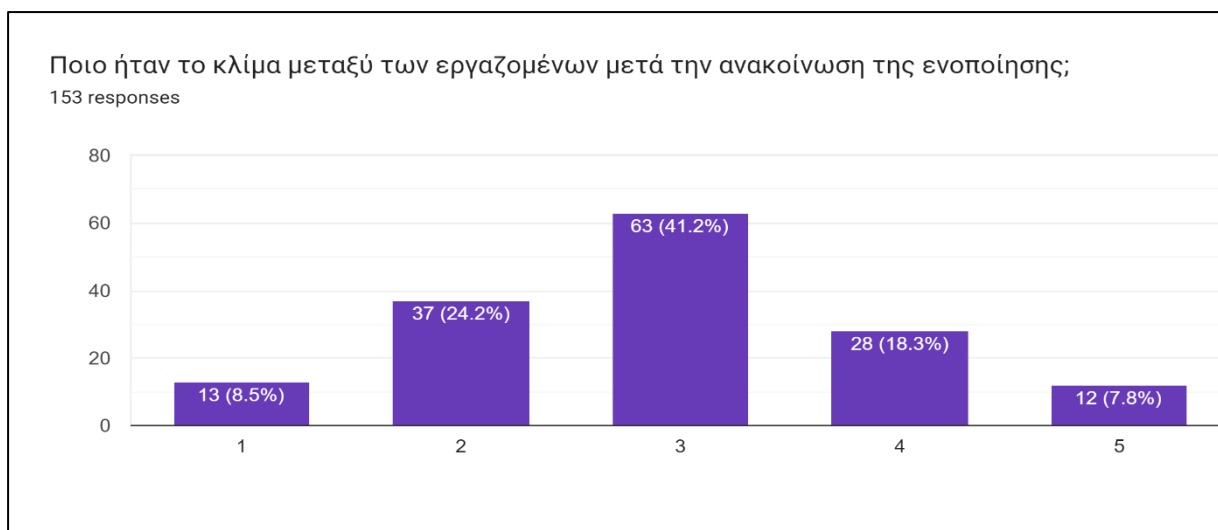
Γράφημα 19: Είχατε ενημερωθεί για το αν είστε πολύτιμος για την εταιρεία;

υπάλληλο ότι είναι πολύτιμος μαζί με ανταποδοτικά οφέλη προς αυτόν. Παρατηρούμε ότι το 33,3% (51) είχε ενημερωθεί ότι είναι πολύτιμο για τα επόμενα βήματα της εταιρείας, ενώ το 66,7% (102) δεν είχε αντίστοιχη ενημέρωση.

4.3. Ερωτήσεις που αφορούν την δεύτερη φάση, κατά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

4.3.1. Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;

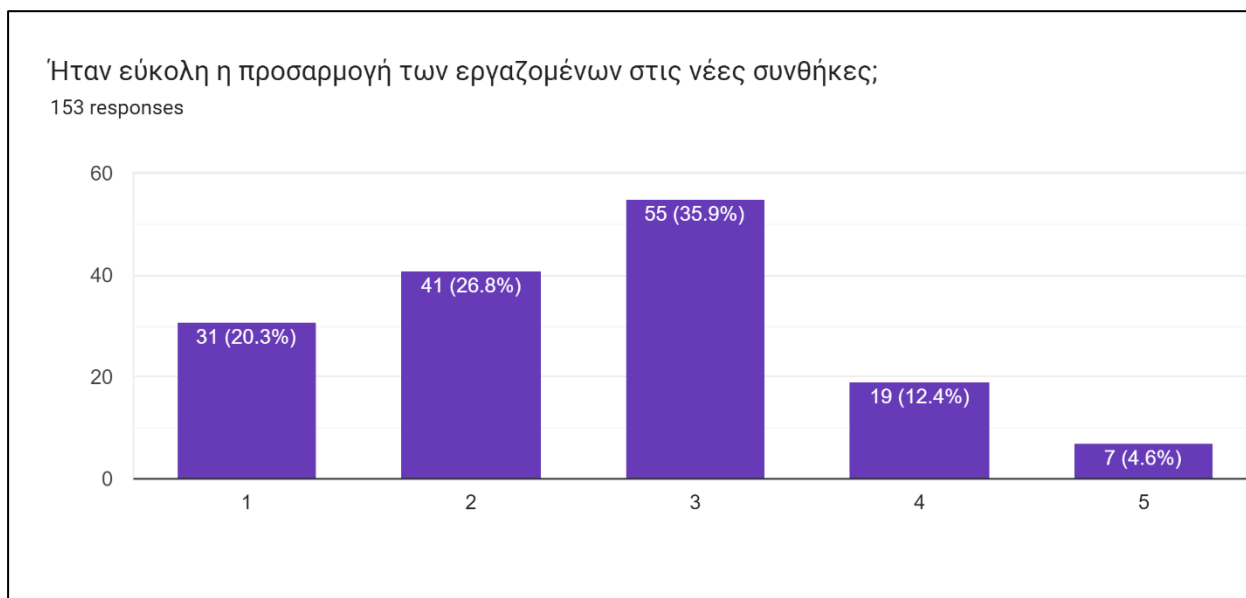
Στη δεύτερη φάση, κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά είναι το σημείο όπου θα πρέπει τα τμήματα των δύο εταιρειών, με ομοιογενές αντικείμενο εργασίας να ενωθούν. Στο σημείο αυτό παρατηρούμε από την έρευνα μας, ότι το 41,2% (63) βρισκόταν σε ουδέτερο κλίμα, το 26,1% (40) των εργαζομένων βίωσε πολύ καλό ή άριστο κλίμα και τέλος το 32,7% (50) όπου αφορά σχεδόν το ένα τρίτο του ερωτηματολογίου βίωσε κακό κλίμα μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης.



Γράφημα 20: Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;

4.3.2. Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;

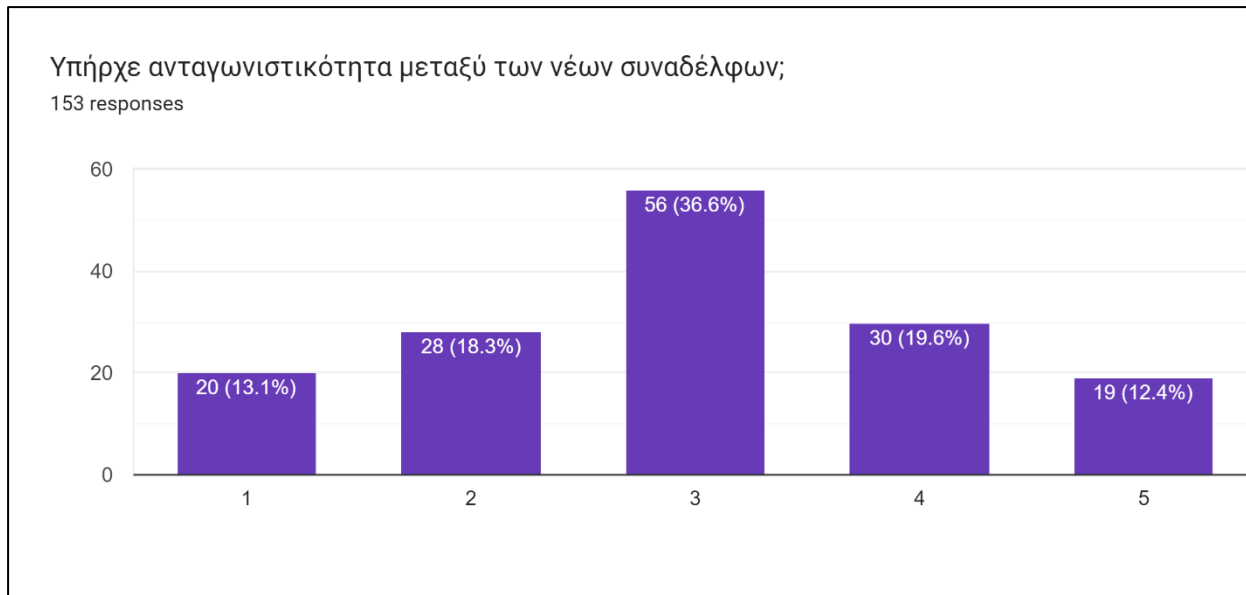
Το 47,1% (72) των εργαζομένων, αναφέρουν ότι δεν ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας. Το 35,9% (55) αναφέρει ότι η προσαρμογή δεν ήταν ούτε εύκολη ούτε δύσκολη ενώ το 17% (26) δηλώνει ότι η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας ήταν εύκολή ή πάρα πολύ εύκολη.



Γράφημα 21: Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;

4.3.3. Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;

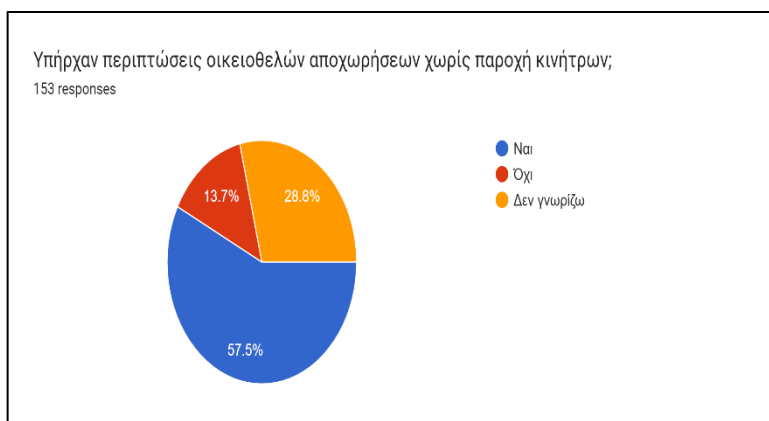
Από την έρευνα μας προκύπτει ότι το 31,4% (48), δεν βρέθηκε σε ανταγωνιστικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της Σ&Ε, σε αντίθεση με το 32% (49) όπου βρέθηκε σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τέλος το 36,6% (56) δεν βίωσε ιδιαίτερη ανταγωνιστικότητα.



Γράφημα 22: Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;

4.3.4. Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;

Οι οικειοθελής αποχωρήσεις για μια εταιρεία που βρίσκεται σε διαδικασία Σ&Ε, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην αποτυχία της ολοκλήρωσης. Στο σημείο αυτό του ερωτηματολογίου το 57,5% (88) απάντησε ότι στον οργανισμό που εργαζόταν υπήρξαν αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων. Το 13,7% (21) αναφέρει ότι δεν υπήρχαν αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων και τέλος το 28,8% (44) αναφέρει ότι δεν γνωρίζει.



Γράφημα 23: Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;

4.3.5. Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;

Σε ότι αφορά την αποχώρηση των εργαζομένων με παροχή κινήτρων, το 52,9% (81) απάντησε ότι υπήρχε στον οργανισμό που εργαζόταν παροχή κινήτρων για αποχώρηση. Το 15% (23) αναφέρει ότι δεν υπήρχαν κίνητρα και τέλος το 32% (49) αναφέρει ότι δεν γνωρίζει



Γράφημα 24: Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;

το αν η εταιρεία παρείχε κίνητρα στους υπαλλήλους για να αποχωρήσουν. Παρατηρούμε ότι η ομάδα ανθρωπίνου δυναμικού παρέχει κίνητρα οικειοθελής αποχώρησης για τη μείωση του εργατικού δυναμικού της νέας εταιρείας.

4.3.6. Οι οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

Στο σημείο αυτό του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να εντοπιστεί αν οι αποχωρήσεις από τις εταιρίες χωρίς οικονομικά κίνητρα αφορούσαν τους υπαλλήλους ή τα στελέχη. Δυστυχώς το 48,4% (74)

απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν, το 32,7% (50) πιστεύει ότι οι αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων αφορούσε τους υπαλλήλους, το 6,5% (10) τα στελέχη και τέλος το 12,4% (19) και τις δύο προηγούμενες κατηγορίες.



Γράφημα 25: Οι οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

4.3.7. Οι οικειοθελής αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

Έγινε προσπάθεια από το ερωτηματολόγιο να εντοπιστεί αν οι αποχωρήσεις από τις εταιρίες με παροχή οικονομικών κινήτρων αφορούσαν τους υπαλλήλους ή τα στελέχη. Το

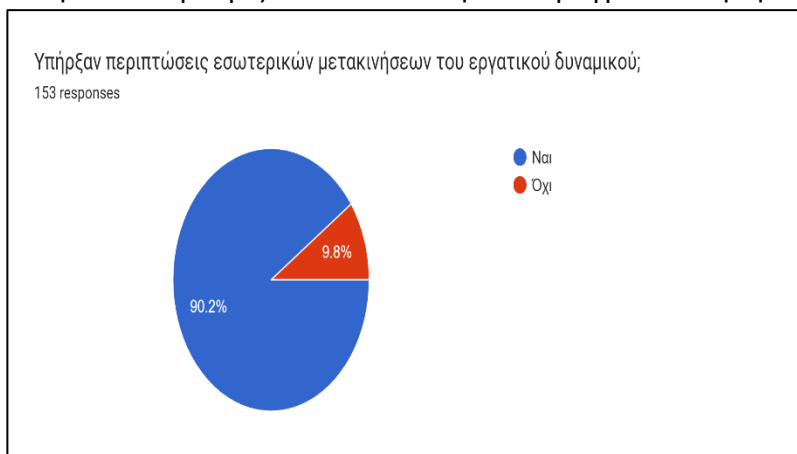
53,6% (82) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν, το 16,3% (25) για τα στελέχη, το 12,4% (19) για τους υπαλλήλους και τέλος το 17,6% (27) και για τους δύο. Δυστυχώς ούτε σε αυτή την κατηγορία κατέστη δυνατό να έχουμε ξεκάθαρη εικόνα, για την κατηγορία που έλαβε το πλεονέκτημα.



Γράφημα 26: Οι οικειοθελής αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

4.3.8. Υπήρχαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού;

Στην όγδοη ερώτηση του ερωτηματολογίου κατά τη συγχώνευση, μας δίνει ακράδαντα την εικόνα ότι το 90,2% (138) των υπαλλήλων αναγνωρίζουν ότι κατά τη Σ&Ε πραγματοποιήθηκαν μετακινήσεις εργατικού δυναμικού στην εταιρεία που εργάζονταν. Από την άλλη πλευρά το 9,8% (15) ανέφεραν στο ερωτηματολόγιο ότι δεν υπήρχαν εσωτερικές μετακινήσεις. Για τους τελευταίους εκτιμούμε ότι αφορά εταιρείες που πραγματοποίησαν κάθετη ολοκλήρωση.



Γράφημα 27: Υπήρχαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού;

4.3.9. Υπήρχαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους;

Στο σημείο αυτό έγινε προσπάθεια να αντληθεί η πληροφορία, αν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αξιοποίησε τις μελέτες που έχουν γίνει σε παγκόσμιο επίπεδο, για τη διακράτηση των υπαλλήλων που είναι πολύτιμοι για τη ροή της διαδικασίας ή για την εταιρεία εν γένει. Παρατηρούμε ότι το 47,7% (73) των ερωτηθέντων απαντάει ότι δεν γνωρίζει, το 26,8% (41) απαντάει δεν δόθηκαν κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία υπαλλήλους και τέλος το 25,5% κάτι παραπάνω από το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων αναφέρει ότι δόθηκαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους. Αυτό μας δείχνει ότι ένα μεγάλο μέρος των σύγχρονων ομάδων ανθρωπίνου δυναμικού γνωρίζει τον τρόπο διακράτησης των υπαλλήλων.



Γράφημα 28: Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτεμους για την εταιρεία ανθρώπους;

4.3.10. Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζομένους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή;

Το 54,2% (82) των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν υπήρχαν κίνητρα αποδοτικότητας για την εξομάλυνση της νέας επιχειρησιακής αλλαγής, το 24,8% (38) απάντησε ότι δεν γνωρίζει και το 20,9% (32) απάντησε ότι δόθηκαν οικονομικά κίνητρα αποδοτικότητας στο προσωπικό. Η



Γράφημα 29: Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζομένους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή;

συγκεκριμένη ανάλυση έδειξε ότι και στο σημείο αυτό η σύγχρονες ΔΑΠ, δεν έχουν μελετήσει τους σύγχρονους τρόπους χειρισμού των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία της Σ&Ε.

4.4. Ερωτήσεις που αφορούν την τρίτη φάση, μετά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

4.4.1. Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;

Στη φάση μετά τη συγχώνευση οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κρίνουν από τη σκοπιά τους, το κατά πόσο ήταν επιτυχημένο το συγκεκριμένο εγχείρημα. Σε κάθε φάση ο μεγαλύτερος αντίκτυπος έρχεται

στην διοικητική ομάδα καθώς και στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο συγκεκριμένο ερώτημα το 73,2% (112) πιστεύει ότι η διοίκηση δεν ακολούθησε τα

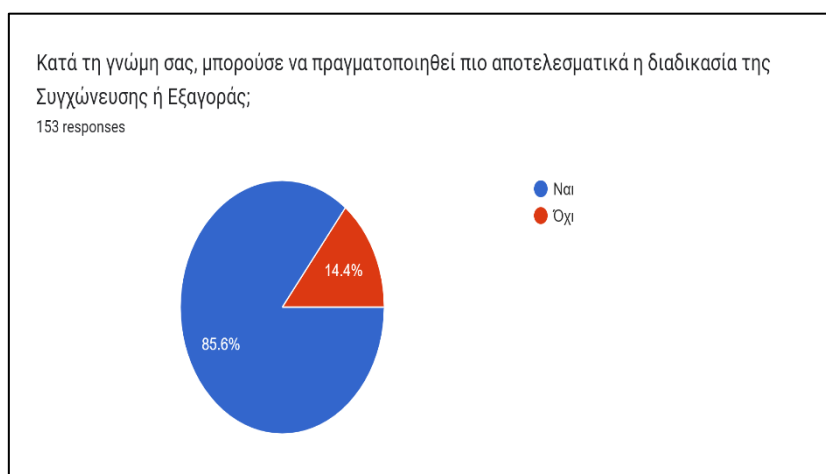


Γράφημα 30: Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;

σωστά βήματα ως προς τη διαχείριση του προσωπικού, σε αντίθεση με το 26,8% (41) που πιστεύει ότι τα βήματα της Σ&Ε πραγματοποιήθηκαν με επιτυχία από την διοικητική ομάδα.

4.4.2. Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς;

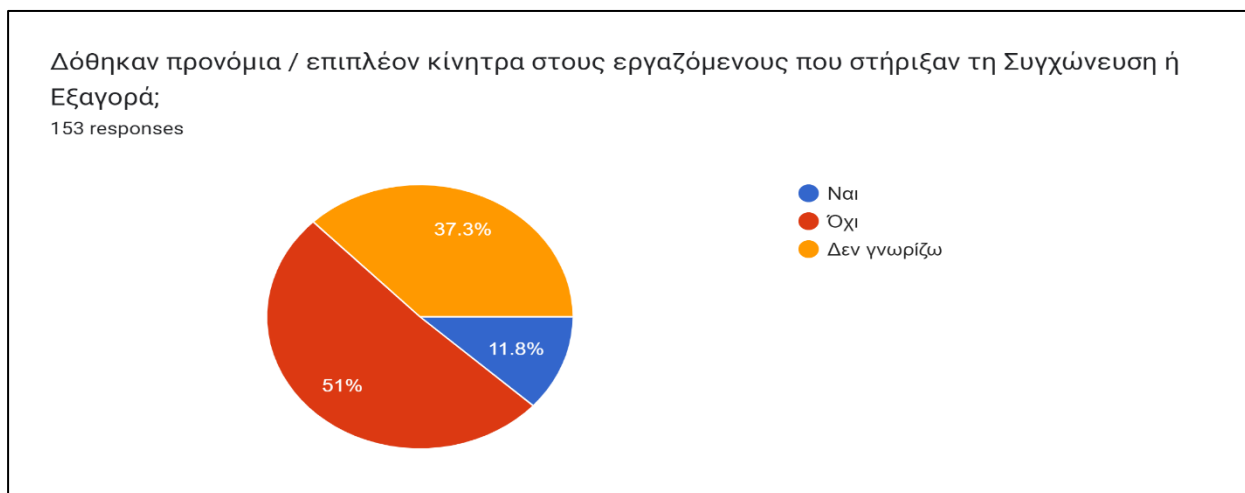
Το 85,6% (131) των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι σίγουρα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικότερα η διαδικασία της Σ&Ε, σε αντίθεση με το 14,4% (22) που πιστεύει ότι εκτελέστηκε αποτελεσματικά.



Γράφημα 31: Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς;

4.4.3. Δόθηκαν προνόμια / επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους που στήριξαν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

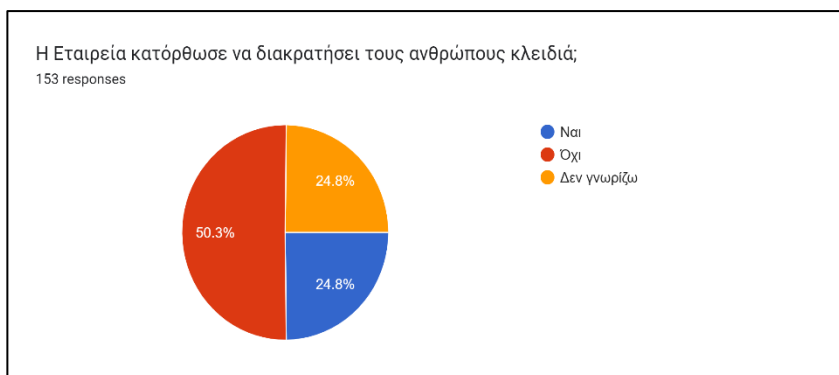
Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα επιβεβαιώνουν κατά 51% (78) ότι δεν επιβραβεύθηκαν για την προσπάθεια / στήριξη της Σ&Ε. Το 11,8% (18) αναφέρει ότι υπήρξαν κίνητρα και επιβραβεύσεις στο προσωπικό για την προσπάθεια που καταβλήθηκε ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Τέλος το 37,3% (57) δεν γνωρίζουν αν έγιναν ενέργειες από την πλευρά της εταιρείας υπό τη μορφή επιβράβευσης.



Γράφημα 32: Δόθηκαν προνόμια / επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους που στήριξαν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

4.4.4. Η εταιρεία κατόρθωσε να κρατήσει τους ανθρώπους κλειδιά;

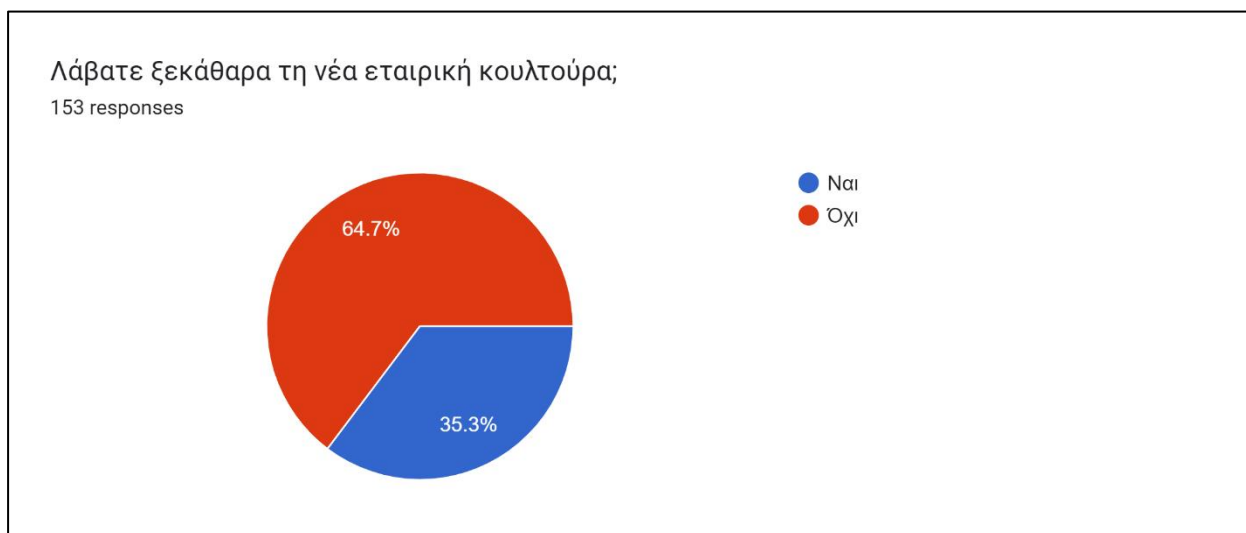
Ένα από τα μελανά σημεία που υποδηλώνουν την τεχνική αδυναμία ή απειρία της ΔΑΠ στις διαδικασίες Σ&Ε είναι ότι κατά 50,3% (77) δεν κατάφεραν να διακρατήσουν τους ανθρώπους κλειδιά της εταιρείας. Μόλις 24,8% επιβεβαιώνει ότι κατόρθωσαν να διακρατήσουν τους ανθρώπους κλειδιά, ενώ το 24,8 (38) δεν γνώριζε τους ανθρώπους κλειδιά του οργανισμού.



Γράφημα 33: Η εταιρεία κατόρθωσε να κρατήσει τους ανθρώπους κλειδιά;

4.4.5. Λάβατε ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα;

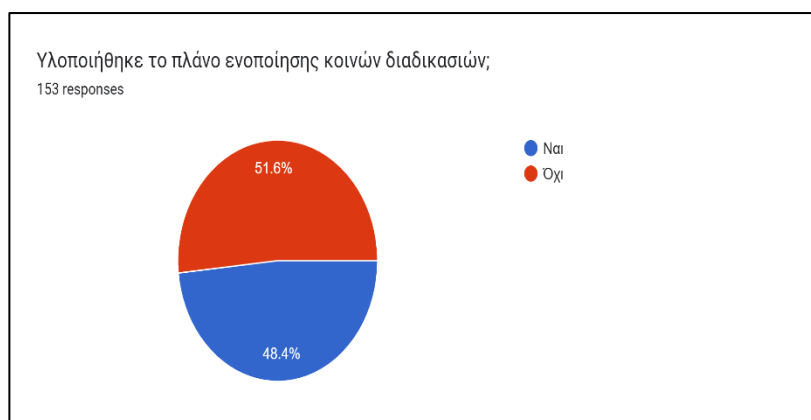
Μια από τις βασικές διεργασίες που πρέπει να κάνει η ΔΑΠ, είναι να μεταφέρει τη νέα εταιρική κουλτούρα εσωτερικά στο νέο οργανισμό. Το 64,75% (99) δεν έλαβε την ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα από τη ΔΑΠ, ενώ μόλις το 35,3% (54) δήλωσε ότι την έλαβε. Το 64,75% κρίνεται προβληματικό για την μετέπειτα πορεία του οργανισμού, ότι δεν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τη νέα εταιρική κουλτούρα.



Γράφημα 34: Λάβατε ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα;

4.4.6. Υλοποιήθηκε το πλάνο ενοποίησης κοινών διαδικασιών;

Ένα από τα βασικά στάδια ενοποίησης των δύο εταιριών στη φάση μετά τη Σ&Ε είναι η ενοποίηση κοινών διαδικασιών στο νέο οργανισμό. Από το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι το 51,6% (79) δεν προχώρησαν σε ενοποίηση των διαδικασιών. Από την άλλη πλευρά το 48,4% (74) προχώρησε στην ενοποίηση των κοινών διαδικασιών. Στόχος είναι η νέα εταιρεία να έχει κοινές διαδικασίες και για τις δύο εταιρείες που Σ&Ε, ώστε να υπάρχει η από κοινού μεγιστοποίηση και η βελτιστοποίηση των εργασιών.



Γράφημα 35: Υλοποιήθηκε το πλάνο ενοποίησης κοινών διαδικασιών;

4.4.7. Πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων;

Η ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων είναι μια διαδικασία η οποία κατευθύνει την εταιρεία σε μείωση λειτουργικών εξόδων και απλούστευση των εσωτερικών διαδικασιών. Το 77,1% (118) απάντησαν ότι μετά τη συγχώνευση πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων, σε αντίθεση με το 22,9% (35) που κατέγραψε ότι δεν πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων.



Γράφημα 36: Πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων;

4.4.8. Βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης HR, με σύγχρονα συστήματα;

Το 77,8% (119) απάντησε ότι μετά τη Σ&Ε δεν βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης, αλλά ούτε έγινε και εξυγίανση ή αλλαγή των συστημάτων εσωτερική αξιολόγησης της νέας εταιρείας. Από την άλλη πλευρά το 22,2% (34) αναφέρει ότι βελτιώθηκε η αξιολόγηση του HR με νέα σύγχρονα συστήματα.

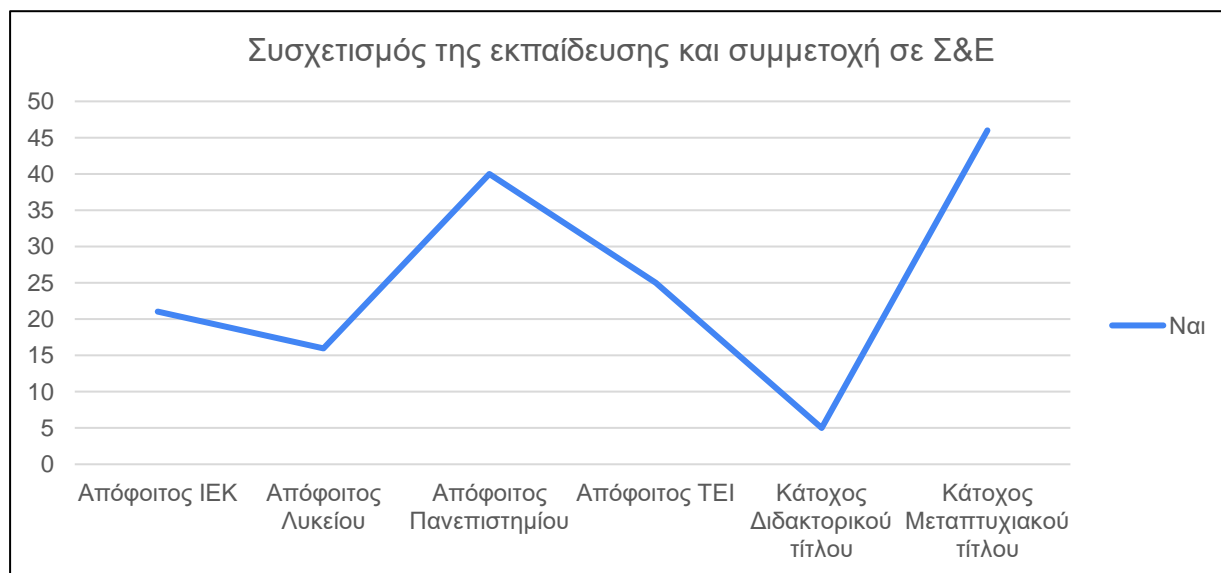


Γράφημα 37: Βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης HR, με σύγχρονα συστήματα;

4.5. Συμπεράσματα

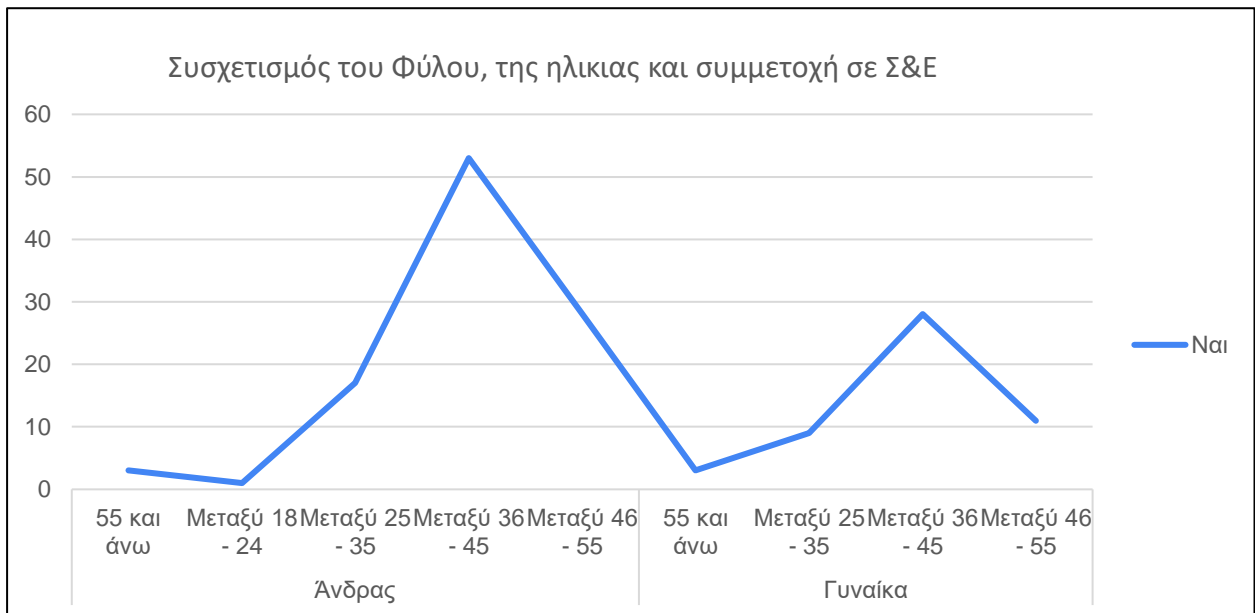
Συνοψίζοντας λοιπόν μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν κατά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Microsoft EXCEL σε συνδυασμό με τις απαντημένες ερωτήσεις.

Αρχικά παρατηρούμε ένα συσχετισμό της εκπαίδευσης με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε Σ&Ε. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι πιθανότερο να συμμετάσχουν στη διαδικασία Σ&Ε και ακολουθούν οι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με εξειδίκευση ή χαμηλότερη βαθμίδα μόρφωσης έχουν πολύ μικρότερη πιθανότητα να συμμετάσχουν στη διαδικασία Σ&Ε.



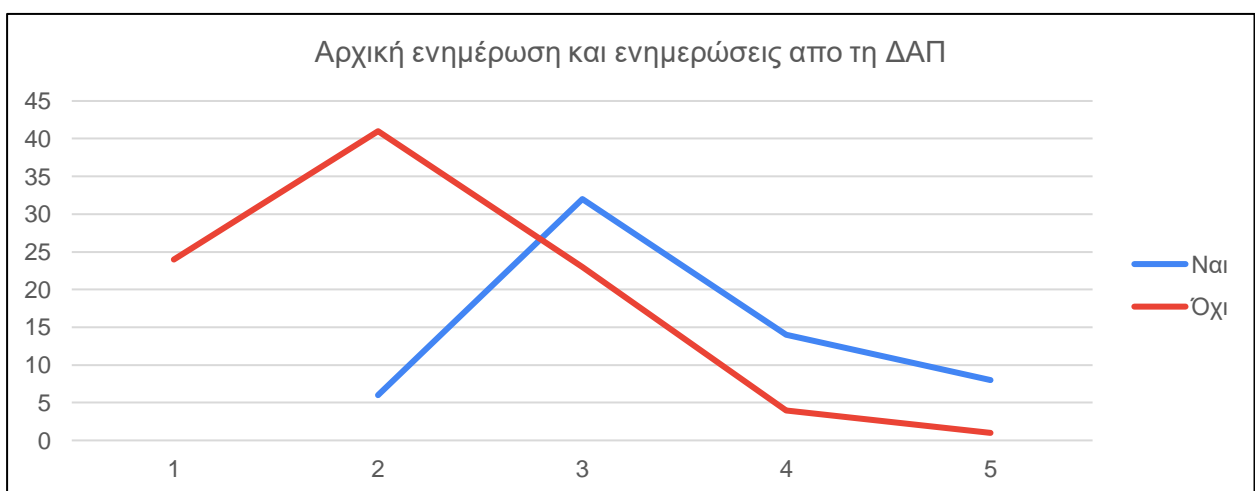
Γράφημα 38: Συσχετισμός της εκπαίδευσης και συμμετοχή σε Σ&Ε

Μια πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση που αντλήθηκε από το ερωτηματολόγιο, είναι ότι στατιστικά η ηλικία να συμμετάσχεις σε Σ&Ε, είναι το ηλικιακό διάστημα μεταξύ 36 – 45 χρονών τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Όπως έχει αναφερθεί το συγκεκριμένο διάστημα είναι το παραγωγικότερο για έναν εργαζόμενο. Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι η πιθανότητα ένας νέο εργαζόμενος υπάλληλος του ηλικιακού εύρους 18-24, είναι σχεδόν απίθανο να συμμετάσχει στη συγκεκριμένη διαδικασία. Ο λόγος που δεν συμβαίνει αυτό είναι ότι η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα δεν έχει κατασταλάξει στο εργασιακό αντικείμενο που θέλει να απασχοληθεί και πιθανότητα υπάγεται σε χαμηλότερες βαθμίδες μόρφωσης.



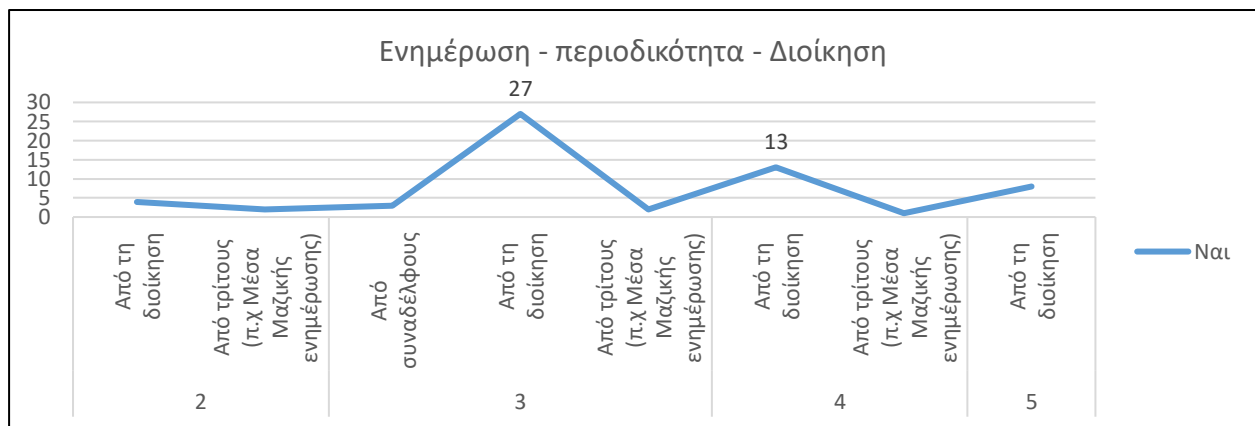
Γράφημα 39: Συσχετισμός του Φύλου, της ηλικίας και συμμετοχή σε Σ&Ε

Στο σημείο αυτό θα σταθούμε το επικοινωνιακό κομμάτι των ενημερώσεων από την Διεύθυνση ανθρωπίνων Πόρων. Θα θυμίσουμε ότι Σύμφωνα με τους Daniel και Metcalf (2001), κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε δραστηριότητας κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά, μια καλά κατασκευασμένη στρατηγική επικοινωνίας που θα λαμβάνει υπόψη τους υπαλλήλους, απαιτεί να υπάρχει μια δομημένη στρατηγική από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Από τη μελέτη μας παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι που δεν έλαβαν εξαρχής ενημέρωση για τα στάδια και τις διαδικασίες της Σ&Ε από τη ΔΑΠ, λάμβαναν ελάχιστες ή καθόλου ενημερώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Όσοι έλαβαν αρχική ενημέρωση λάμβαναν σποραδικές ενημερώσεις.



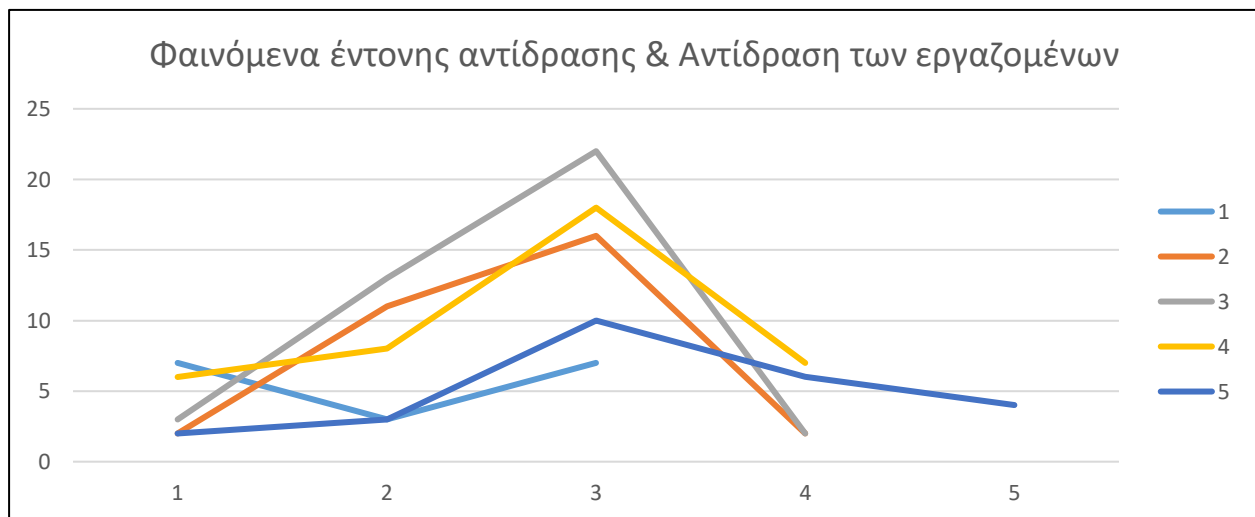
Γράφημα 40: Αρχική ενημέρωση και ενημερώσεις απο τη ΔΑΠ

Η επιτυχημένη τοποθέτηση της ΔΑΠ είναι ότι οι λίγοι που ενημερώθηκαν από την αρχή για τα στάδια ενοποίησης, λάμβαναν συχνά ή πολύ συχνά ενημερώσεις κυρίως από τη διοίκηση. Στο σημείο Γράφημα 41 φαίνεται η συγκεκριμένη τάση.



Γράφημα 41: Ενημέρωση - Περιοδικότητα - Διοίκηση

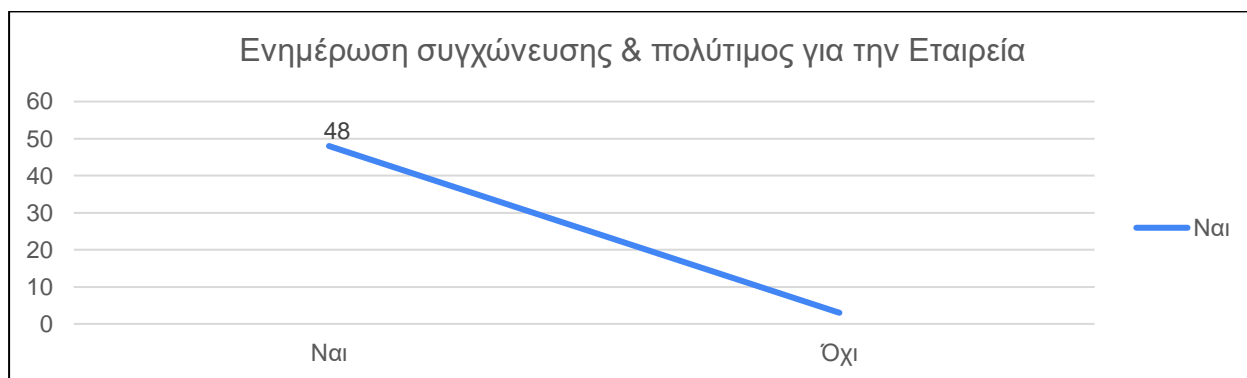
Παρατηρούμε ότι παρ' όλο που η ΔΑΠ ενημέρωνε σποραδικά τους εργαζομένους, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδειξε θετική ή αδιάφορη τάση χωρίς αίσθημα ακραίων συμπεριφορών ως προς τη διοίκηση ή την Εταιρεία. Στο σημείο αυτό αρχίζει να φαίνεται η αδιαφορία που δείχνουν οι υπάλληλοι χωρίς ενημέρωση και κίνητρα.



Γράφημα 42: Φαινόμενα έντονης αντίδρασης & Αντίδραση των εργαζομένων

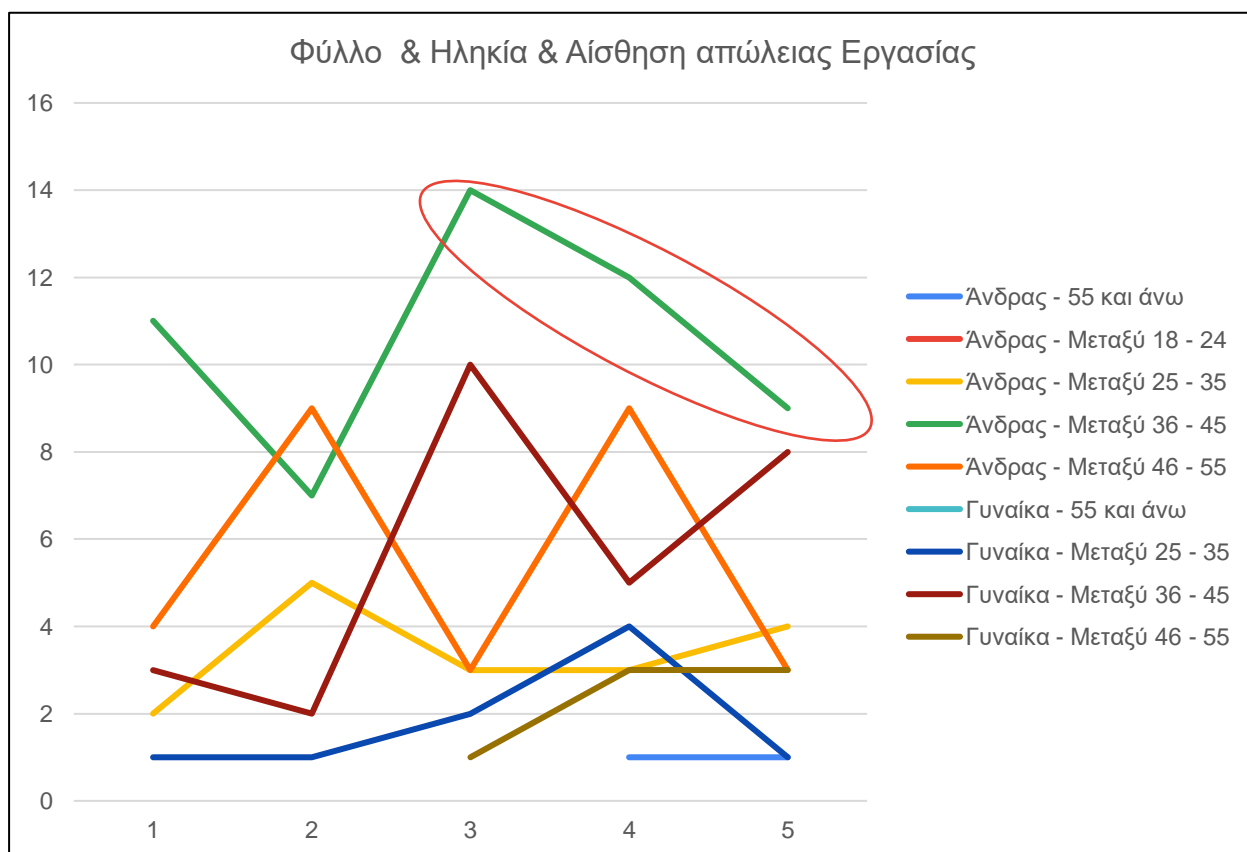
Οι υπάλληλοι που είχαν ενημερωθεί για τη συγχώνευση εξαγορά εξαρχής, από την ομάδα ανθρωπίνου δυναμικού, η πλειοψηφία τους γνώριζε αν είναι πολύτιμος για την εταιρεία κατά

τη φάση ΠΡΙΝ. Η προσέγγιση της ΔΑΠ είναι η ενδεδειγμένη ώστε να διασφαλίσει, προστατεύσει τους ανθρώπους που επιθυμεί να διακρατήσει.



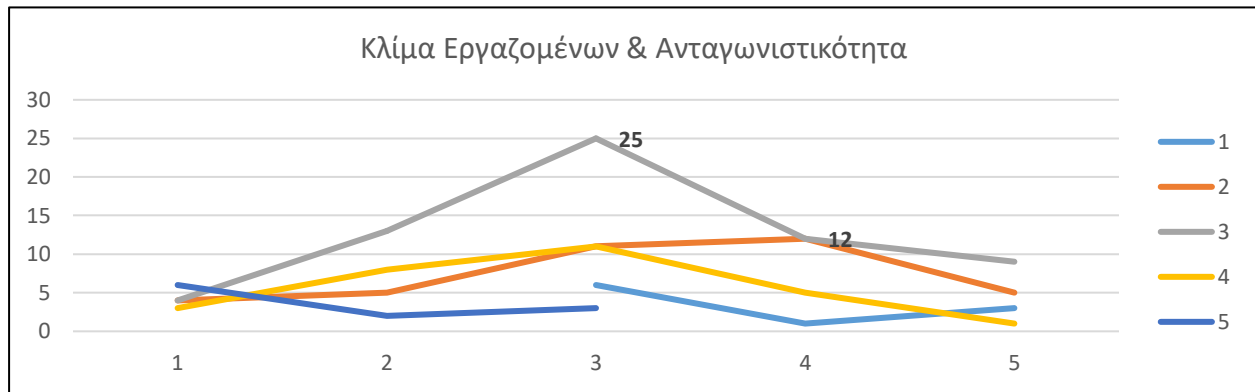
Γράφημα 43: Ενημέρωση συγχώνευσης & πολύτιμος για την Εταιρεία

Όπως παρατηρήσαμε νωρίτερα το ποιο ευάλωτο ηλικιακό διάστημα στις συγχωνεύσεις είναι η ομάδα 36 - 45. Από τη μελέτη μας αντλήσαμε ότι η ηλικιακή ομάδα ανδρών 36 - 45 είχαν εντονότερη την αίσθηση απώλεια της εργασίας σου. Θυμίζουμε ότι η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα είναι στην κορύφωση της παραγωγικότητας. Κατά συνέπεια υπάρχει εμφανείς μείωση του ηθικού και πτώση της απόδοσης στον παραγωγικό τομέα. Κάτι που δεν είναι επιθυμητό σε κανένα στάδιο.



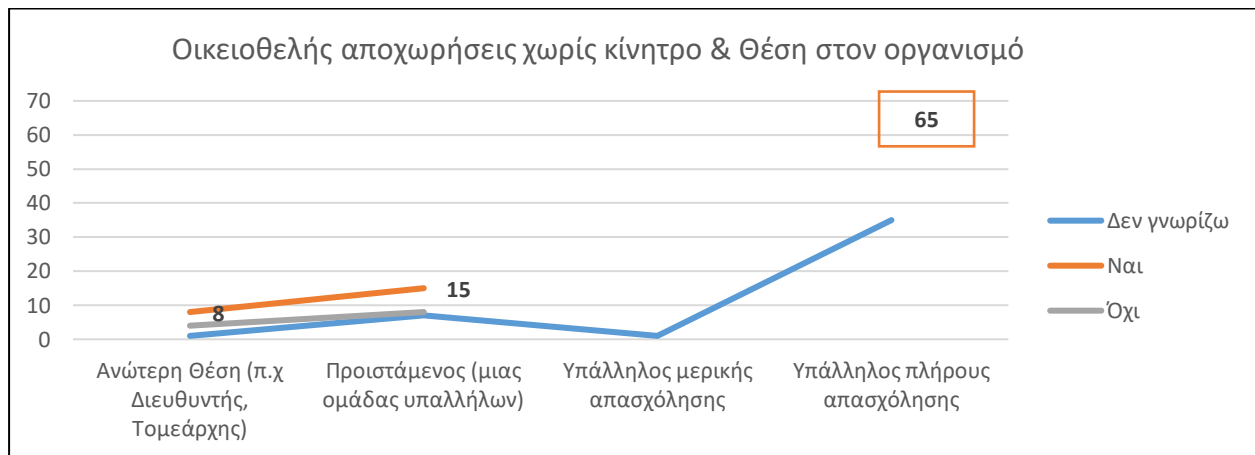
Γράφημα 44: Φύλλο & Ηλικία & Αίσθηση απώλειας Εργασίας

Περνώντας στη φάση Κατά τη Σ&Ε, παρατηρούμε ότι κατά την εξέλιξη της διαδικασίας το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων παραμένει ουδέτερο χωρίς εξάρσεις ανταγωνισμού.



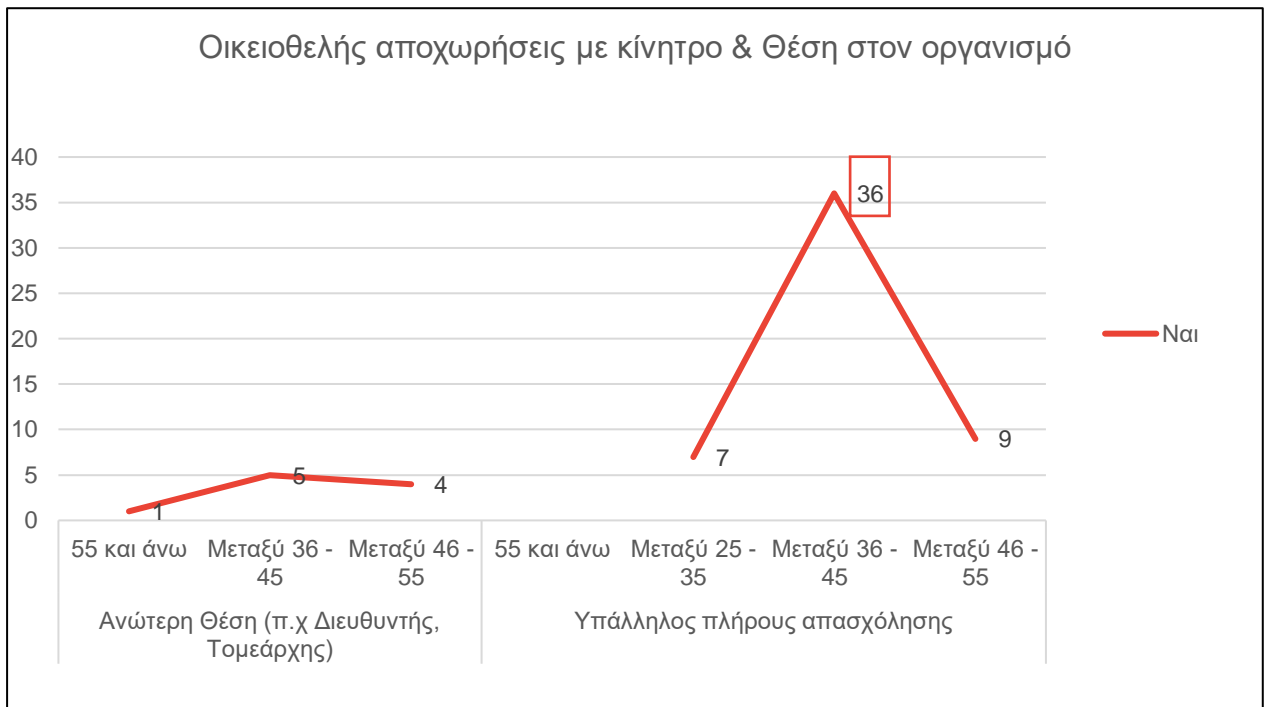
Γράφημα 45: Κλίμα Εργαζομένων & Ανταγωνιστικότητα

Η φάση κατά είναι σημείο καμπής για τις εταιρείες, καθώς ξεκινάει η φυγή του εργατικού δυναμικού. Η πλειοψηφία που αποχώρησε χωρίς παροχή κινήτρων, ήταν Υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης και συγκεκριμένα άνηκε στην ηλικιακή ομάδα 36-45. Για άλλη μια φορά θα σταθούμε ότι η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα είναι το έμπυχο ενεργό δυναμικό της κάθε Εταιρείας. Η ΔΑΠ φαίνεται ότι αδυνατεί να διακρατήσει τους εργαζομένους της εταιρείας.



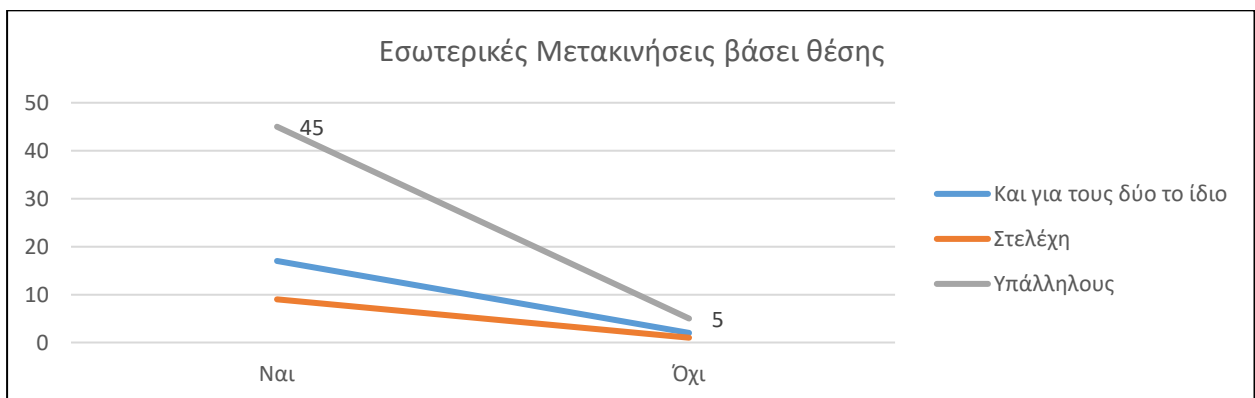
Γράφημα 46: Οικειοθελής αποχωρήσεις χωρίς κίνητρο & Θέση στον οργανισμό

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι εξίσου υψηλό είναι το νούμερο για τις οικειοθελής αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων από το εργατικό δυναμικό. Η πλειοψηφία που αποχώρησε με παροχή κινήτρων ήταν Υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης και συγκεκριμένα στην ηλικιακή ομάδα 36-45. Αντίστοιχα υψηλό ήταν και το ποσοστό αποχώρησης στις ανώτερες θέσεις ανεξαρτήτου ηλικίας. Η αποχώρηση με παροχή κινήτρων είναι μια τακτική της ΔΑΠ, ώστε να μειωθεί το έμπυχο δυναμικό του οργανισμού επιλέγοντας αρχικά αυτούς που δεν είναι χρήσιμοι για τη νέα εταιρεία και κρατώντας τους «καλύτερους».



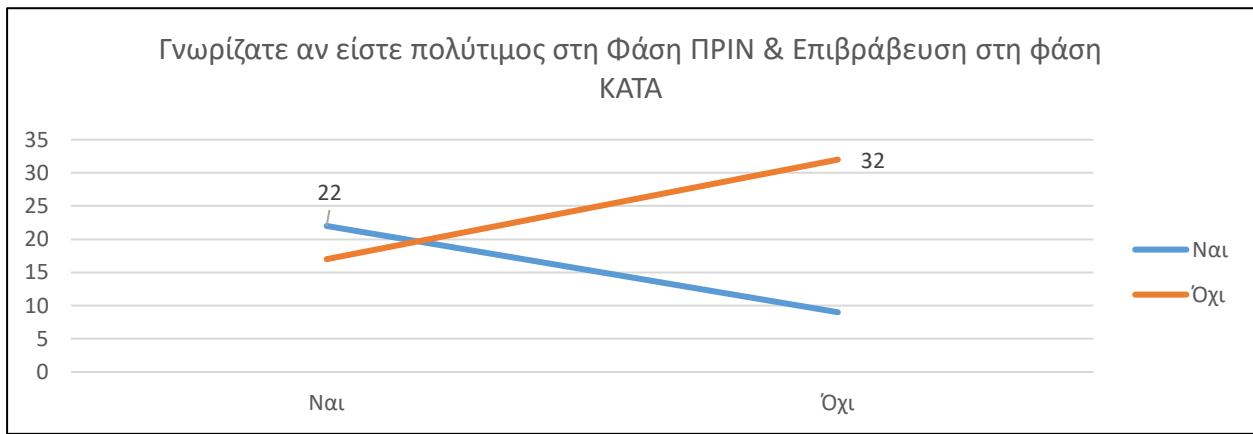
Γράφημα 47: Οικειοθελής αποχωρήσεις με κίνητρο & Θέση στον οργανισμό

Όπως είναι αντιληπτό για να μπορέσει να λειτουργήσει ο νέος οργανισμός η ΔΑΠ μεταφέρει υπαλλήλους και κάνει συγχωνεύσεις τμημάτων, ώστε να οδεύσει προς την ενοποίηση και τη λειτουργία της νέας εταιρείας. Η πλειοψηφία των αλλαγών επηρεάζει τους υπαλλήλους του οργανισμού. Συνήθως για την κατηγορία των στελεχών υπάρχει η επιλογή της οικειοθελούς αποχώρησης με παροχή κινήτρων, καθώς μια διοικητική θέση δεν μπορεί να καλυφθεί από δύο ή περισσότερους ανθρώπους.



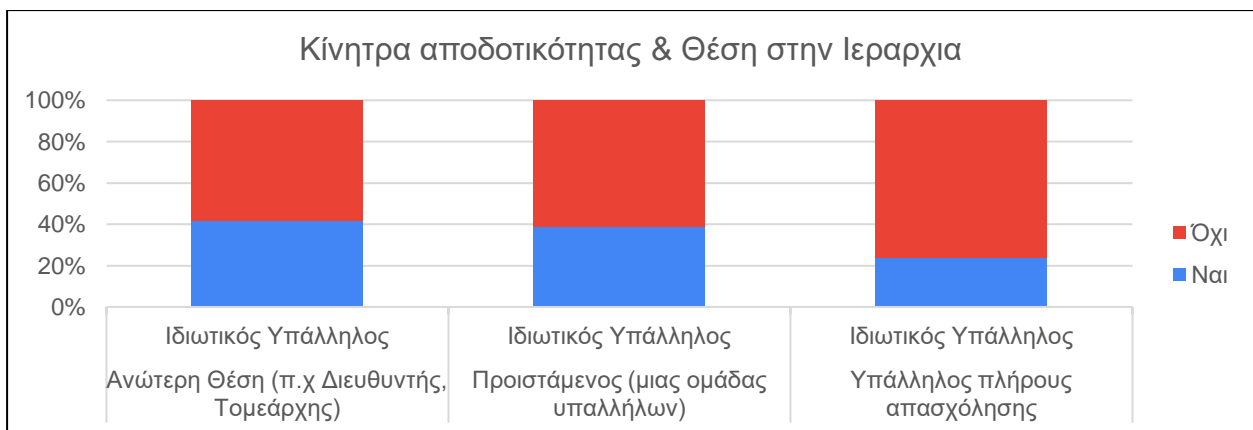
Γράφημα 48: Εσωτερικές Μετακινήσεις βάσει θέσης

Η πλειοψηφία των ανθρώπων που είχαν ενημερωθεί ότι είναι πολύτιμοι για την εταιρεία στη φάση ΠΡΙΝ, έλαβαν οικονομικά κίνητρα στη φάση ΚΑΤΑ. Αυτό είναι μια κίνηση που ορθά πράττει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να ενθαρρύνει και να επιβραβεύσει τους ανθρώπους για την προσπάθειά τους. Δίνοντας τους ένα επιπλέον κίνητρο να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της Σ&Ε.



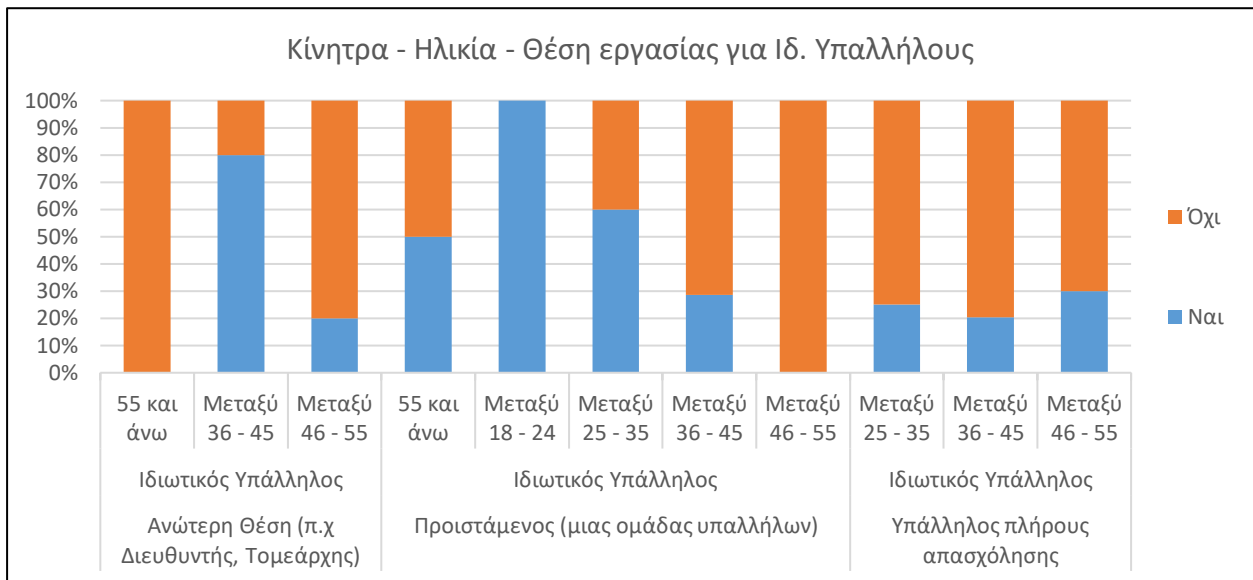
Γράφημα 49: Γνωρίζετε αν είστε πολίτιμος στη Φάση ΠΡΙΝ & Επιβράβευση στη φάση ΚΑΤΑ

Σε ότι αφορά τα κίνητρα παραγωγικότητας παρατηρούμε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης έλαβαν ελάχιστα ή καθόλου κίνητρα σε σχέση με τους Ιδιωτικούς Υπαλλήλους που κατείχαν ανώτερη ή ανώτατη θέση. Στο σημείο αυτό συμπεραίνουμε ότι πρωταρχικός σκοπός της ΔΑΠ είναι να δια κρατήσει τα αξιόλογα στελέχη.



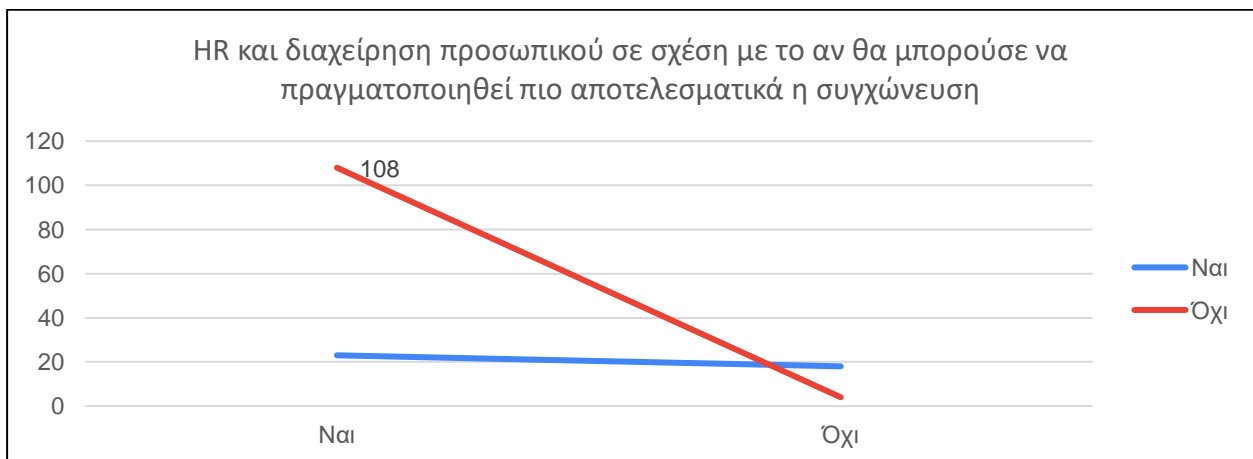
Γράφημα 50: Κίνητρα αποδοτικότητας & Θέση στην Ιεραρχία

Το παρακάτω γράφημα έρχεται αν επιβεβαιώσει τα μέχρι τώρα συλλεχθέντα στοιχεία. Οι ηλικιακή ομάδα 36 – 45 λαμβάνει κίνητρά παραγωγικότητας μόνο όταν έχει ανώτερη θέση στον οργανισμό σε αντίθεση με αυτούς που είναι 55 και άνω που δεν λαμβάνουν κανένα κίνητρο. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού δίνει μικρή σημασία στη συγκεκριμένη ηλικιακή ζώνη. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι υψηλά επίπεδα κινήτρων αποδοτικότητας βλέπουμε και στους προϊσταμένους μεταξύ 25 – 35. Κατά συνέπεια για μια ακόμη φορά η ΔΑΠ δίνει έμφαση στη διοίκηση και όχι στο εργατικό δυναμικό.



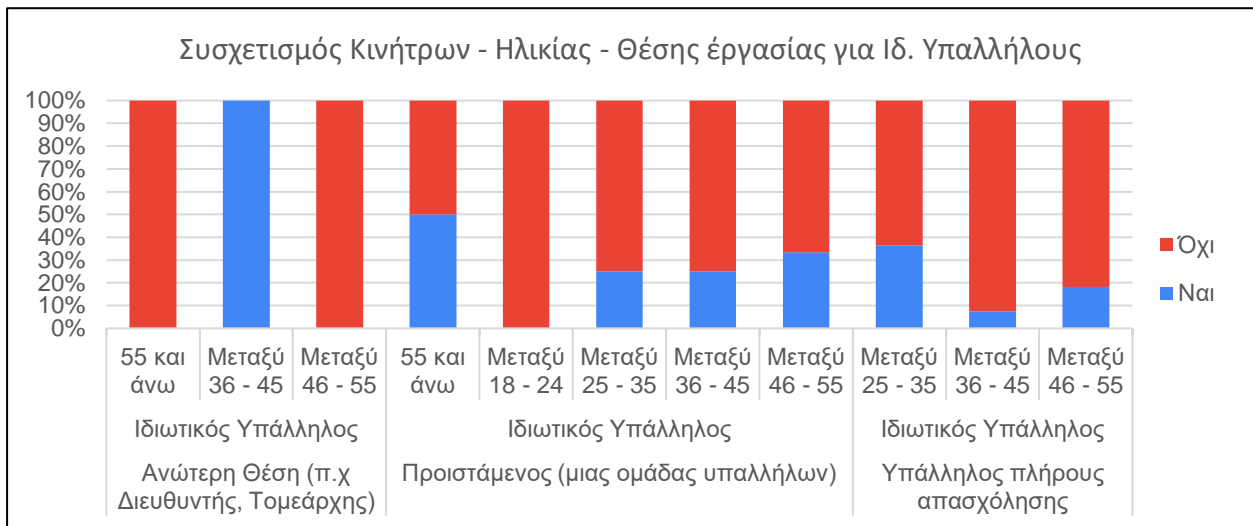
Γράφημα 51: Κίνητρα - Ηλικία - Θέση εργασίας για Ιδ. Υπαλλήλους

Κατά τη φάση ΜΕΤΑ θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι γίνεται ο απολογισμός της επιτυχίας ή αποτυχίας του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε μια Σ&Ε. Η έρευνα έδειξε ότι το 70% των εργαζομένων πιστεύει ότι το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού δεν έκανε τα σωστά βήματα σε ότι αφορά τη διαχείριση του προσωπικού και σίγουρα θα μπορούσε να χειριστεί καλύτερα τη διαδικασία της Σ&Ε.



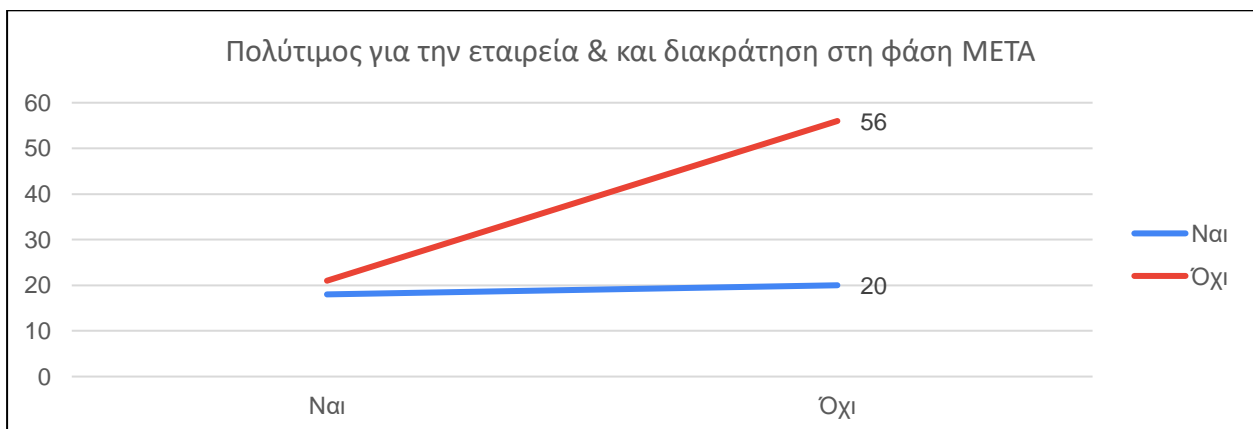
Γράφημα 52: HR και διαχείριση προσωπικού σε σχέση με το αν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η συγχώνευση

Μελετώντας τους ιδιωτικούς υπαλλήλους που είναι η πλειοψηφία του δείγματος μας (79,9%), οι ομάδες διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού δεν φαίνεται να έδωσαν προνόμια - κίνητρα στους εργαζομένους ούτε κατά τη φάση ΜΕΤΑ, ως μορφή επιβράβευσης για την συνολική τους προσπάθεια. Η κατηγορία 36 - 45 ιδιωτικών υπαλλήλων για άλλη μια φορά είναι αυτή που δεν στηρίχθηκε από τις ομάδες HR.



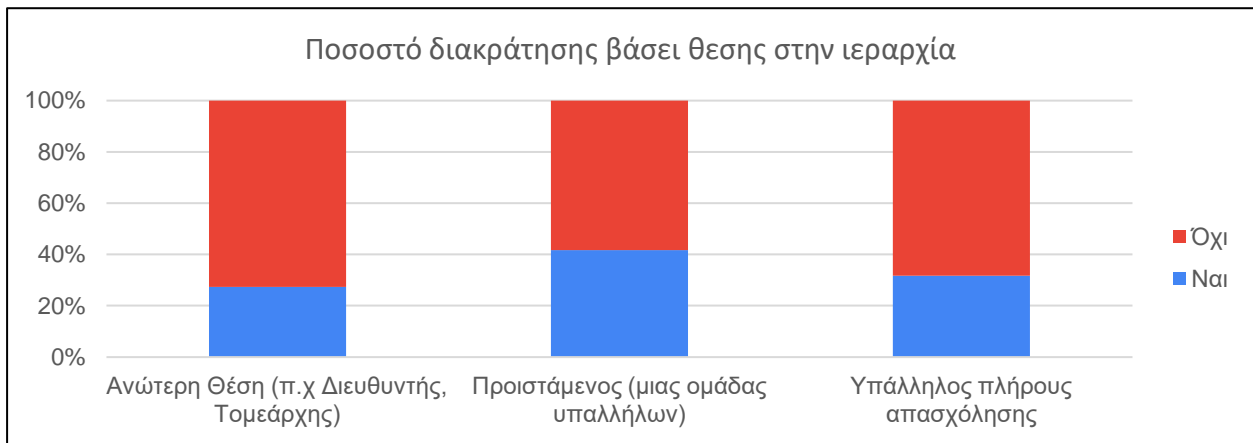
Γράφημα 53: Συσχετισμός Κινήτρων - Ηλικίας - Θέσης εργασίας για Ιδ. Υπαλλήλους

Από την ανάλυση μας προκύπτει ότι οι άνθρωποι, ανεξάρτητος αν είχαν ενημερωθεί ή όχι για το αν είναι πολύτιμοι για την εταιρεία, έχουν πιθανότητα 49% να μην παραμείνουν στην εταιρεία κατά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Η ανάλυση αυτή εν κατακλείδι μας υποδεικνύει ότι η διεθύνσεις ανθρωπίνου δυναμικού, δεν εστιάζουν κατάλληλα στον ανθρώπινο για την εταιρεία παράγοντα, γεγονός που δημιουργεί ανασφάλειες στους υπαλλήλους και εγκαταλείπουν την εταιρεία. Όπως έχουμε αναφέρει, δημιουργείται στους υπαλλήλους το «Σύνδρομο Συγχώνευσης» όπως αναφέρουν οι Marks και Mirvis (2011) όπου η αναποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω των χαμηλών επιπέδων δέσμευσης των εμπλεκόμενων μελών και τα υψηλά επίπεδα άγχους και εργασιακής ανασφάλειας που προκαλούνται.



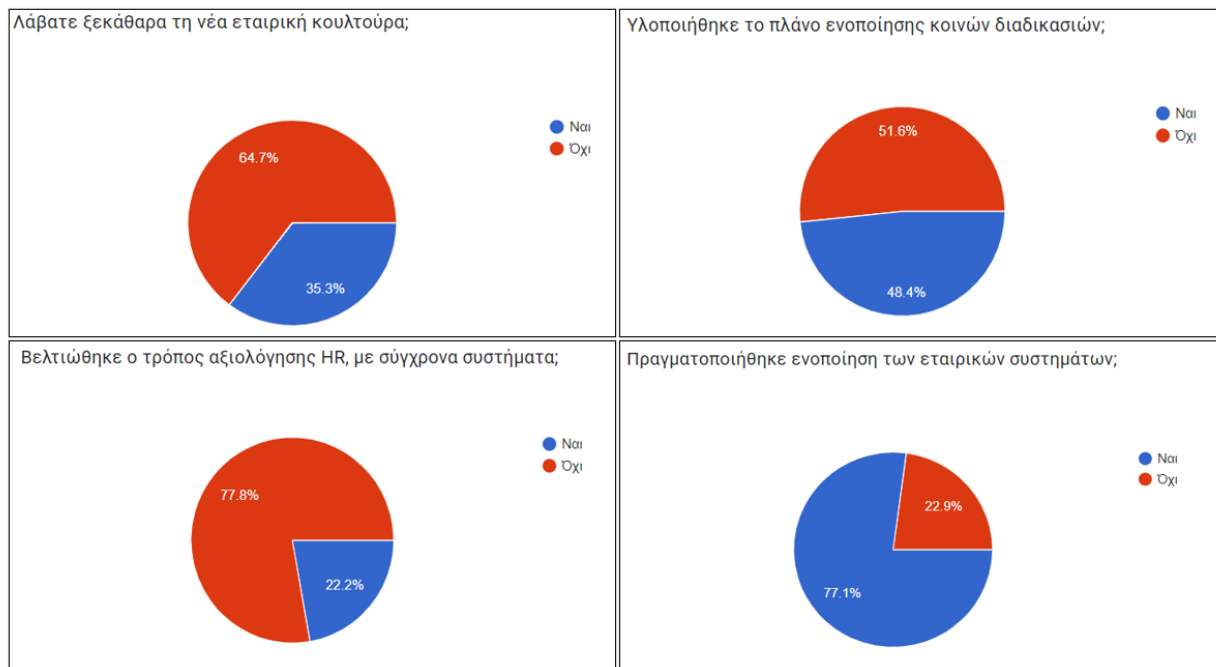
Γράφημα 54: Πολύτιμος για την εταιρεία & και διακράτηση στη φάση META

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κατόρθωσε να διακρατήσει το 40% των Προϊσταμένων μιας ομάδας υπαλλήλων, σε αντίθεση με το 30% των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης και το 28% των στελεχών ανώτερης θέσης.



Γράφημα 55: Ποσοστό διακράτησης βάσει θέσης στην ιεραρχία

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι ακόμη και στη φάση Μετά οι ομάδες ανθρωπίνου δυναμικού δεν κατόρθωσαν να εντάξουν με επιτυχία στις συγχωνευμένες ή εξαγορασμένες εταιρείες τη νέα εταιρική κουλτούρα, την ενοποίηση κοινών διαδικασιών και να βελτιστοποιήσουν τον τρόπο αξιολόγησης με σύγχρονα συστήματα. Το μόνο που έκανε με επιτυχία είναι η αποφυγή πολλαπλών συστημάτων εργασίας με την ενοποίηση τους.



Γράφημα 56: Κουλτούρα, Διαδικασίες, Αξιολόγηση και Εταιρικά συστήματα

4.6. Συσχετισμός αποτελεσμάτων έρευνας και βιβλιογραφικής ανάλυσης

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μια αντιπαραβολή κάποιων βασικών βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, σε σχέση με το ερωτηματολόγιο και τα

πορίσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Καθ' όλη την εξέλιξη της έρευνας, έτσι και στο σημείο αυτό, η δομή θα είναι βασισμένη στις τρεις διακριτές φάσεις της συγχώνευσης.

Κατά τη φάση Πριν, όπως αναφέρουν οι Schuler και Jackson (2001) ο σχεδιασμός ολοκλήρωσης, για να είναι αποτελεσματικός και να συμβάλλει θετικά στους στόχους συγχωνεύσεων και εξαγορών της εταιρείας, θα πρέπει να κοινοποιείται με σαφή τρόπο και να γίνεται κατανοητός από όλους όσους επηρεάζονται. Κατά συνέπεια, ένας καλός σχεδιασμός ολοκλήρωσης θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά, να οργανώνεται, να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και να κοινοποιείται σωστά σε όλα τα επίπεδα από πάνω προς τα κάτω. Αναφέρουν επίσης ότι η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα, για αυτό πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει την αξία του εντός του οργανισμού. Επιπρόσθετα σύμφωνα με τον Dessler (2013), η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη φροντίδα των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και ασφάλειας και των ανησυχιών για ενδό-εταιρική δικαιοσύνη.

Από την προηγούμενη παράγραφο προκύπτουν οι δέκα πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατά την φάση πριν τη συγχώνευση ή εξαγορά. Από τη μελέτη μας παρατηρούμε ότι κατά τη συγκεκριμένη φάση η ΔΑΠ δεν φαίνεται να ακολουθεί τη συγκεκριμένη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των υπάλληλων δεν έλαβε εξαρχής ενημέρωση για τα στάδια και τις διαδικασίες της Σ&Ε, λάμβαναν ελάχιστες ή καθόλου ενημερώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Όσοι έλαβαν αρχική ενημέρωση λάμβαναν σποραδικές ενημερώσεις. Δύο σημεία που θα θορυβούσαν κάθε μελετητή, είναι το επίπεδο ανασφάλειας για την εργασία τους που ένιωσαν οι εργαζόμενοι, σε συνδυασμό με την άγνοια του αν είναι πολύτιμοι για την εταιρεία. Τα μόνα σημεία που φαίνεται πλειοψηφικά να ακολουθούν οι ομάδες ανθρωπίνου δυναμικού, είναι να φροντίζουν επιμελώς τη διαδικασία εσωτερικής ενημέρωσης του νέου οργανογράμματος του οργανισμού.

Για τη φάση κατά, οι Adams και Neely (2000) αναφέρουν ότι η μεγιστοποίηση της δέσμευσης των εργαζομένων και η διαχείριση της ελαχιστοποίησης των αποχωρήσεων είναι ο κύριος στόχος του HR, επομένως πρέπει να εφαρμοστεί ένα κατάλληλο πρόγραμμα επικοινωνίας. Στόχος είναι η βελτιστοποίηση της επικοινωνίας των αλλαγών που σχετίζονται με τα συστήματα αμοιβών, παροχών και ανταμοιβών του εργαζομένου, καθώς και η διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής.

Η αναφορά των Adams και Neely (2000), πολύ στοχευμένα περικλείει το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο για τη συγκεκριμένη φάση της Σ&Ε. Η συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων, επιβεβαιώνει για μια ακόμη φορά ότι οι διευθύνσεις ανθρωπίνου δυναμικού δεν

λαμβάνουν έστω υπόψη τους την υφιστάμενη διεθνή βιβλιογραφία και λειτουργούν με στερεότυπα και πρότυπα του μακρινού παρελθόντος που το αυταρχικό μοντέλο, χωρίς ενδιαφέρον για το εργατικό δυναμικό ήταν ξεκάθαρο. Το μόνο σημείο που θα μπορούσαμε να πούμε ότι στέφθηκε με επιτυχία η κίνηση του HR, ήταν στο σημείο των δομημένων μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού αποσκοπώντας στην κάλυψη των νέων υπηρεσιακών αναγκών.

Τέλος στην τρίτη και τελευταία φάση, δηλαδή στη φάση της εταιρείας μετά τη Σ&Ε, όπως αναφέρουν οι Schuler και Jackson (2001) Είναι η φάση κατά την οποία αξιολογούνται οι επιτυχίες της δραστηριότητας συγχώνευσης των δύο εταιρειών. Στο σημείο αυτό η μελέτη μας, έδωσε ένα ηχηρό όχι ως προς αν τα βήματα της διαδικασίας εκτελέστηκαν σωστά, και αντίστοιχα η πλειοψηφία πιστεύει ότι θα μπορούσε να εκτελεστεί καλύτερα. Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016) το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ηγείται της προσπάθειας διαχείρισης της αλλαγής με ταλαντούχους εργαζομένους και ουσιαστικές ανταμοιβές. Οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν αρνητικές ως προς την επιτυχία του συγκεκριμένου τομέας, καθώς υπήρχαν αποχωρήσεις και το μεγαλύτερο ποσοστό δεν έλαβε κάποιο επιπρόσθετο κίνητρο. Οι Ryan και Deci (2000) αναφέρουν ότι η έλλειψη βασικών εργαλείων, κοινών συστημάτων, κοινών διαδικασιών και η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα, που οδηγούν τον εργαζόμενο να ανησυχεί περισσότερο για την επιβίωση του εντός του οργανισμού, παρά το να προσφέρει στον οργανισμό. Στο σημείο αυτό θα πούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι στα συστημικά και διαδικαστικά θέματα, οι ΔΑΠ τα ολοκλήρωσε με μεγάλη επιτυχία, αλλά η ανασφάλεια στο νεοσύστατο οργανισμό παρέμεινε.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί, ότι δεδομένου ότι δεν υπάρχουν παγκόσμια standards, υπάρχουν αξιολογοί επιστήμονες που έχουν ερευνήσει μεγάλο κομμάτι του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίλογος

5.1. Αποτίμηση και προτάσεις βελτίωσης

Συνοψίζοντας λοιπόν μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν από την έρευνα.

Διαπιστώθηκε ότι τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού δεν τις ενδιαφέρουν ιδιαίτερα οι υπάλληλοι των εταιρειών, γεγονός που οδηγεί σε μεγάλο ποσοστό στην αποτυχία η μερική αποτυχία των Σ&Ε. Λάθη στο χειρισμό από την πλευρά του Ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση του χρόνου ολοκλήρωσης της συγκεκριμένης διαδικασίας κάτι που δημιουργεί πρόβλημα στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας.

Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η μεγάλο μέρος των υπαλλήλων τρέπονται σε φυγή από την εταιρεία σε όλα τα στάδια της Σ&Ε. Σε κανένα από τα στάδια δεν φαίνεται να υπάρχει δομημένη πληροφορία από τη διοίκηση προς το εργατικό δυναμικό, απλά φαίνεται ότι οι οργανισμοί μένουν για μια περίοδο «ακυβέρνητα καράβια», κάτι που σε οικονομικούς όρους οδηγεί σε απώλεια εσόδων και αισθητή μείωση της παραγωγικότητας για τον οργανισμό.

Επιπλέον προέκυψε ότι η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36 – 45, όπου θεωρείται η μέσης παραγωγική ηλικία, υπό το πρίσμα μιας ανθρωποκεντρικής αντίληψης και πρακτικής, θα μπορεί να δώσει λύσεις στην αντιμετώπιση των υψηλών απαιτήσεων και αναγκών των συγχωνευμένων ή εξαγορασμένων εταιρειών έχοντας ως επιδίωξη την εργασιακή ικανοποίηση, αποχωρεί με ή χωρίς κίνητρα σε όλες τις φάσεις της Σ&Ε. Η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 46 – 55, φαίνεται να παραμένει σταθερή και να μην δημιουργεί τάσεις ανασφάλειας και φυγής από την νέα εταιρεία. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η λανθασμένη αντίληψη από την πλευρά των ομάδων ανθρωπίνου δυναμικού καθώς η επαγγελματική πείρα και «σοφία» δεν αποτελούν πλέον αξιόπιστο εχέγγυο για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα. Όποιος δεν μεριμνά διαρκώς να είναι ενημερωμένος για τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο του «υπερκεράζεται» από τους νεότερους συνήθως ηλικιακά συναδέλφους του. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση και να είναι πρόθυμος ακόμη και αν παραμένει στην ίδια θέση εργασίας να ενημερώνεται διαρκώς και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα και τις αλλαγές, π.χ. ψηφιακές δεξιότητες, καινοτομία, ευελιξία, εν συναίσθηση και επικοινωνία. Προγενέστερες επιτυχίες δεν επαρκούν και δεν αποτελούν εγγύηση για προαγωγή και εξέλιξη στη νέα εταιρεία.

Επιπροσθέτως φαίνεται από την έρευνα ότι οι ΔΑΠ δεν κατόρθωσαν να εξυγιάνουν και να αυτονομήσουν το νέο οργανισμό που δημιουργήθηκε, απαγκιστρώνοντας τον από προβλήματα

που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση της πρώτης φάσης καθώς δεν κατόρθωσαν να εντάξουν με επιτυχία στις συγχωνευμένες ή εξαγορασμένες εταιρείες τη νέα εταιρική κουλτούρα, την ενοποίηση κοινών διαδικασιών και να βελτιστοποιήσουν τον τρόπο αξιολόγησης με σύγχρονα συστήματα.

Οι σύγχρονες Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ανανεώσουν τον τρόπο προσέγγισης της διαδικασίας συγχώνευσης και εξαγοράς εταιρειών και να δημιουργήσουν ένα νέο μοντέλο προσέγγισης και διακράτησης των εργαζομένων, το οποίο θα επικοινωνείτε από την αρχή σε όλο το ιεραρχικό δέντρο της εταιρείας βασισμένο στους ακόλουθους παράγοντες

- Σταθερή και μόνιμη απασχόληση, προσθέτοντας το παράγοντα της επαγγελματικής ευελιξίας, της κινητικότητας, της εγρήγορσης καθώς και της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων σε κάθε νέο ζητούμενο από το νέο οργανισμό.
- Τοποθέτηση νεαρών ικανών στελεχών σε θέσεις ευθύνης από την ηλικιακή ομάδα 36 – 45, ώστε να διαμορφώσουν το δικό τους όραμα, αποτύπωμα και μια νέα εταιρική συνείδηση για το νέο οργανισμό.
- Εκμοντερνισμός μέσω σύγχρονων εκπαιδεύσεων των υφιστάμενων νέων στελεχών ηλικίας μεταξύ 40 και 50 που έχουν ήδη διαμορφώσει μια σταθερή και συχνά ισχυρή προσωπικότητα, γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο εργασίας τους, τις διαδικασίες και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ ηγεσίας και βάσης. Η συγκεκριμένη ομάδα ενίοτε τηρεί μια επιφυλακτική και κριτική στάση στις αλλαγές και καινοτομίες, δεν πείθεται και δεν εντυπωσιάζεται εύκολα, ίσως είναι από τα δυσκολότερα κομμάτια στη ζύμωση της αλλαγής.
- Αποφυγή οποιασδήποτε πολιτικής μείωσης κόστους, υιοθετώντας τη λογική «τα γερασμένα άλογα τα σκοτώνουν». Σε μια τέτοια πολιτική η εταιρεία χάνει ανθρώπους που έχουν πιστέψει και εντρυφήσει στην εταιρική της κουλτούρα, δημιουργεί σύγχυση κυρίως στις μεγάλες ηλικιακές ομάδες που την εμπιστεύονται και τη στηρίζουν χρόνια.
- Υιοθέτηση του μοντέλου «job rotation», ανάθεση έργου ή νέου αντικειμένου, παραχώρηση μεγαλύτερης ευθύνης και ελευθερίας αποφάσεων, μετάθεση σε άλλο τμήμα ή τομέα όπου αναμένεται επιτυχής ανταπόκριση αφ' ενός, αλλά και υλική και ηθική αναγνώριση για τον εργαζόμενο. Με μια απόσπαση, μετάθεση σε έναν άλλο τομέα ενεργοποιούνται και αξιοποιούνται ικανότητες και γνώσεις του ατόμου, οι οποίες δεν απαιτούνταν στο βαθμό που θα μπορούσε το άτομο στην υπάρχουσα θέση εργασίας ή ήταν ανενεργές και αναξιοποίητες.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι δεδομένου ότι δεν υπάρχει επιτυχημένο μοντέλο για τη διαδικασία της συγχώνευσης και της εξαγοράς, οι σύγχρονες ομάδες ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να αντλήσουν τις κατάλληλες πληροφορίες και να δημιουργήσουν ένα κράμα από ιδέες και καινοτομίες που θα προσεγγίζουν πρώτα τον άνθρωπο βασιζόμενοι σε μια ανθρωποκεντρική και πολύ αποτελεσματική για εργαζόμενο και εργοδότη εναλλακτική πρόταση της «εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής (Work-Life Balance)». Η πρόταση αυτή εστιάζει στον επιτυχή συνδυασμό και εναρμονισμό της εργασίας με την ιδιωτική ζωή του εργαζόμενου. Μια σωστά δομημένη συνεργασία σίγουρα θα οδηγήσει στην εταιρική επιτυχία.

5.2. Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να συζητηθούν ορισμένοι από τους περιορισμούς της διατριβής, οι οποίοι θα μπορούσαν επίσης να χρησιμεύσουν ως βάση για μελλοντική έρευνα. Ένας περιορισμός της τρέχουσας έρευνας είναι ότι δεν βασίζεται σε μελέτη περίπτωσης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αποτελεί μια ερευνητική μέθοδο που τα αποτελέσματά της μπορούν να γενικευτούν. Τα αποτελέσματα μπορεί να αλλάξουν αν η έρευνα εκτελεστεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα με περισσότερους από χίλιους συμμετέχοντες. Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι στο συγκεκριμένο τομέα δεν υπάρχει η χρυσή οδηγία (best practice), αλλά διάφορες επιστημονικές θεωρίες όπου σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να θεωρηθούν ως η βίβλος της ΔΑΠ για το χειρισμό του HR σε μια Σ&Ε. Η 4η βιομηχανική επανάσταση οδηγεί στην κατάργηση περίπου τεσσάρων δισεκατομμυρίων θέσεων εργασίας παγκοσμίως κυρίως από συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών, οι ΔΑΠ δεν είναι σε θέση να χειριστούν την έκρηξη τους εικοστού πρώτου αιώνα.

Στην παρούσα μελέτη, η αντίληψη των εργαζομένων ως προς την οργάνωση και την κουλτούρα, καθώς και η συνολική δέσμευση των εργαζομένων επιλέχθηκαν ως βασικοί δείκτες για την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει άλλους παράγοντες που θα μπορούσαν παρομοίως να επηρεάσουν την πολιτισμική συνοχή μέσα σε έναν συγχωνευμένο οργανισμό. για παράδειγμα τα είδη επικοινωνίας και τις στρατηγικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού για τη διάδοση της νέας κουλτούρας ή των συναισθημάτων του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης και των φάσεων μετά τη συγχώνευση της δραστηριότητας συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επιπλέον, παρόμοιες έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στοχευμένα σε επιχειρηματικούς κλάδους, έτσι ώστε να παρέχονται ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με

το καλύτερο πλαίσιο που πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα HR του συγχωνευθέντος οργανισμού, ώστε να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες μιας συνολικής επιτυχημένης συγχώνευση και ελαχιστοποίηση της πιθανότητας πολιτιστικών συγκρούσεων, σε όλες τις φάσεις της συγχώνευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams C. and Neely A., (2000), The performance prism to boost M&A success, *Measuring Business Excellence*, Vol.4, no.3, pp 19-23
- Angwin, D., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(20), 2370-2397. doi: 10.1080/09585192.2014.985330
- Aon Hewitt (2011) Trends in Global Employee Engagement. Available at: https://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf [Πρόσβαση: 16 Δεκεμβρίου 2022].
- Berry, J. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34. doi: 10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x
- Berry, J. W. (1980). Social and cultural change. In H. C. Triandis & R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 211–279). Boston, MA: Allyn & Bacon. Berry, J.
- Berthouex, P. & Brown, L. (2002). *Statistics for environmental engineers*. Boca Raton, Florida: Lewis Publishers.
- Borg, W.R & Gall, M.D. (1989). *Educational research: An introduction* (5th edition) New York: Longman.
- Brealy, R. & Myers, St. (1996) *Principles of Corporate Finance*. 5th Edition. USA : McGraw-Hill Higher Education
- Brigham, E. & Gapenski, L. (1994) *Financial Management*. 7th Edition. Orlando : The Dryden Press.
- Brigham, E. & Houston, J. (1998) *Fundamentals of Financial Management*. 8th Edition. Orlando : The Dryden Press.
- Bueno, A., & Bowditch, J. (2003). *The human side of mergers and acquisitions*. Washington, D.C: BeardBooks
- Capital, L. (2019). *Reasons Why Mergers & Acquisitions Fail and Succeed – Lakelet Capital*. Retrieved 15 March 2023, from <https://lakeletcapital.com/reasons-why-mergers-acquisitions-fail-and-succeed/>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57. Available at

doi:<http://dx.doi.org.proxy.eap.gr/10.5465/ame.1993.9411302324> [Πρόσβαση: 5 Δεκεμβρίου, 2022].

- Cohen, L. & Manion, L. (1994). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Crim, Dan; Gerard H. Seijts (2006). "What Engages Employees the Most or, The Ten Cs of Employee Engagement". Ivey Business Journal.
- Daniel, T. & Metcalf, G. (2001). The management of people in mergers and acquisitions. Westport Conn.: Quorum Books.
- Davis, D., & Kummer, C. (2012). M & A Integration--how to Do It: Planning and Delivering M & A Integration for Business Success (1st ed., pp. 1-18). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Dessler, G. (2013) Human resource management. 13η έκδοση. Boston: Prentice Hall. Developing and Sustaining Employee Engagement
- Gallup (2022) What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> [Πρόσβαση: 17 Δεκεμβρίου 2022].
- Galpin, T. (2014). The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M & A (3rd ed., pp. 313-330). John Wiley & Sons
- Harvard Business School. (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance. Harvard Business School. Retrieved from https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf [Πρόσβαση: 11 Δεκεμβρίου, 2022].
- Heugens, P. and Schenk, H. (2004) Rethinking Corporate Restructuring. Journal of Public affairs, Vol.4, No1 February, pp. 87-101
- Jones, G., & George, J. (2015). Essentials of contemporary management (6th edition, pp. 63-73). N.Y.: McGraw-Hill Education
- Marks, M., & Mirvis, P. (2010). Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, a (2nd edition.). John Wiley & Sons.
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (2011), A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. Hum. Resour. Manage., 50: 859-877. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1002/hrm.20445> [Πρόσβαση: 3 Δεκεμβρίου, 2022]
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). Fundamentals of human resource management (6th ed., pp. 1-14,55). New York, N.Y.: McGraw-Hill Education

- Quantum Workplace (2022) What is Employee Engagement? What, Why, and How to Improve It. Available at: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition> [Πρόσβαση: 17 Δεκεμβρίου 2022].
- Rottig, D. (2007). Successfully managing international mergers and acquisitions: A descriptive framework. *International Business: Research Teaching and Practice*, 1 (1), 103– 126.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.68 [Πρόσβαση: 13 Δεκεμβρίου, 2022]
- Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th edition., pp. 3-16). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253. doi: 10.1016/s0263-2373(01)00021-4
- The state of the deal M&A trends 2020. (2021). From <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-trends-2020-report.pdf> [Πρόσβαση: 1 Δεκεμβρίου, 2022]
- Whitaker, S. (2016) *Cross-border mergers and acquisitions* (1st edition., pp. 164-192). Hoboken: Wiley.
- Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. Αθήνα: Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις
- Γεωργόπουλος, Α. Μαρούδας Λ. & Πολυχρονίου Π. (2019) *Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Θεοφιλίδης, Χ. (1995). *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας. Από τη θεωρία στη πράξη*. Αθήνα: Δαρδανός.
- Κυριαζή, Ν. (2002). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικές επιστημονικές εκδόσεις.
- Κυριαζής, Δ. (2007). *Συγχωνεύσεις και εξαγορές*. Αθήνα: Λογοσοφία
- Κυριαζόπουλος, Γ. (2020) *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις*. Available at: <https://eclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/MBF109/%CE%95%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A3%20%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F.pptx> [Πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου, 2022].
- Μακράκης, Β. Γ. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.

- Παπαδάκης, Β. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος: Α΄. 1η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης, Β. (2012) Εξαγορές και Συγχωνεύσεις : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος: Α΄. 6η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Σιώμκος, Γ. Ι. & Μαύρος, Δ. Α. (2008). Έρευνα αγοράς. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Παράρτημα Α΄

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε μέσω του Google Forms από τον υπερσύνδεσμο

<https://forms.gle/EvijN82v8e7UZHZb6>

Ο ρόλος του HR ως προς τα κίνητρα και την παραγωγικότητα κατά τη συγχώνευση & εξαγορά εταιρειών

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου - Executive MBA in Financial Planning

Περιγραφή Ερευνητικού Σκοπού

Στα χρόνια μας εξελίσσεται η 4η Βιομηχανική Επανάσταση, είμαστε προ των πυλών της κατάργησης μεγάλου ποσοστού των τεσσάρων δισεκατομμυρίων θέσεων εργασίας παγκοσμίως κυρίως από συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού κάθε εταιρείας θα πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα τη συγκεκριμένη διαδικασία και να επιτύχει τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων κατά την εξέλιξη και ως την ολοκλήρωση της.

Οι απαντήσεις σας θα μας βοηθήσουν να εξακριβώσουμε ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού κατά τις τρεις φάσεις της διαδικασίας συγχώνευσης και εξαγοράς μιας εταιρείας, σε σχέση με τα κίνητρα που προσφέρουν ως προς την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εντελώς εθελοντική και μπορείτε να αποσυρθείτε ανά πάσα στιγμή κλείνοντας απλά τον browser σας.

Οι απαντήσεις σας θα αποθηκευτούν σε ανώνυμη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν εξ 'ολοκλήρου για ακαδημαϊκούς σκοπούς (διατριβές, δημοσιεύσεις, συνέδρια).

Ως κύριος ερευνητής αυτού του ερευνητικού έργου έχει οριστεί ο Σωτήριος Νικολόπουλος (m2021033@accfin.edu.gr) υπό την επίβλεψη της Δρ. Μαρία - Ελένη Αγοράκη (m.agoraki@uop.gr). Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κύριο ερευνητή, τον επιβλέποντα ή με την γραμματεία του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (2721 045216).

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1) Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Ηλικία

- Μεταξύ 18 – 24
- Μεταξύ 25 - 35
- Μεταξύ 36 – 45
- Μεταξύ 46 – 55
- 55 και άνω

3) Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος Πανεπιστημίου
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

4) Επαγγελματική Ιδιότητα

- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος

5) Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;

Κάτω του ενός έτους

- Κάτω του ενός έτους
- 1 – 3 έτη
- 3 – 5 έτη
- Άνω των 5 ετών

6) Εργαστήκατε σε εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς

- Ναι
- Όχι (ολοκλήρωση ερωτηματολογίου)

7) Θέση στην Ιεραρχία της Εργασίας που πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά

- Υπάλληλος μερικής απασχόλησης
 - Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης
 - Προϊστάμενος (μιας ομάδας υπαλλήλων)
 - Ανώτερη Θέση (Διευθυντής, Τομεάρχης κλπ)
- 8) Πριν πόσα χρόνια πραγματοποιήθηκε η Συγχώνευση ή Εξαγορά
- Κάτω του ενός έτους
 - 1 – 3 έτη
 - 3 – 5 έτη
 - Άνω των 5 ετών
- 9) Έχει τμήμα ανθρωπίνου Δυναμικού η εταιρεία που εργάζεστε;
- Ναι
 - Όχι

Ερωτήσεις που αφορούν την πρώτη φάση, πριν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

- 1) Υπήρξε ενημέρωση στο προσωπικό για την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;
- Ναι
 - Όχι
- 2) Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τη διαδικασία της Σ ή Ε που επρόκειτο να ακολουθηθεί;
- Δεν υπήρχε ενημέρωση (1) (2) (3) (4) (5) Υπήρχε αναλυτική ενημέρωση
- 3) Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;
- Ναι
 - Όχι
- 4) Υπήρξε ενημέρωση για τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα ομάδα διαχείρισης/διοίκησης
- Ναι
 - Όχι
- 5) Κάθε πότε γινόταν ενημέρωση σχετικά με την επικείμενη Συγχώνευση ή Εξαγορά;
- Ποτέ (1) (2) (3) (4) (5) Τακτικές ενημερώσεις
- 6) Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για την Συγχώνευση ή Εξαγορά;
- Από τη διοίκηση
 - Από συναδέλφους
 - Από τρίτους (π.χ Μέσα Μαζικής ενημέρωσης)

- 7) Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;
Αρνητικά (1) (2) (3) (4) (5) Πολύ θετικά
- 8) Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α.);
Υπήρχαν έντονες αντιδράσεις (1) (2) (3) (4) (5) Δεν υπήρχαν αντιδράσεις
- 9) Νιώσατε ανασφάλεια και αίσθηση απώλειας της εργασίας σας;
Καθόλου (1) (2) (3) (4) (5) Πάρα πολύ
- 10) Είχατε ενημερωθεί για το αν είστε πολύτιμος για την εταιρεία;
- Ναι
 - Όχι

Ερωτήσεις που αφορούν τη δεύτερη φάση, κατά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

- 1) Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;
Κακό (1) (2) (3) (4) (5) Άριστο
- 2) Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;
Δύσκολη (1) (2) (3) (4) (5) Πολύ εύκολη
- 3) Στην Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;
Δεν υπήρχε (1) (2) (3) (4) (5) Υπήρχε έντονη
- 4) Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω
- 5) Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω
- 6) Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;
- Εργαζόμενους
 - Στελέχη

- Και για τους δύο το ίδιο
 - Δεν γνωρίζω
- 7) Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;
- Εργαζόμενους
 - Στελέχη
 - Και για τους δύο το ίδιο
 - Δεν γνωρίζω
- 8) Υπήρξαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού;
- Ναι
 - Όχι
- 9) Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα σε πολύτιμους για την εταιρεία ανθρώπους;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω
- 10) Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω

Ερωτήσεις που αφορούν την τρίτη φάση, μετά τη Συγχώνευση ή Εξαγορά

- 1) Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;
- Ναι
 - Όχι
- 2) Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Συγχώνευσης ή Εξαγοράς;
- Ναι
 - Όχι
- 3) Δόθηκαν προνόμια / επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους που στήριξαν τη Συγχώνευση ή Εξαγορά;

- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω
- 4) Η Εταιρεία κατόρθωσε να διακρατήσει τους ανθρώπους κλειδιά;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν γνωρίζω
- 5) Λάβατε ξεκάθαρα τη νέα εταιρική κουλτούρα;
- Ναι
 - Όχι
- 6) Υλοποιήθηκε το πλάνο ενοποίησης κοινών διαδικασιών;
- Ναι
 - Όχι
- 7) Πραγματοποιήθηκε ενοποίηση των εταιρικών συστημάτων;
- Ναι
 - Όχι
- 8) Βελτιώθηκε ο τρόπος αξιολόγησης HR, με σύγχρονα συστήματα;
- Ναι
 - Όχι