

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:

**Διαχείριση Αλλαγών στο πλαίσιο της στρατηγικής λήψης αποφάσεων
από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι περιπτώσεις της «Διαρροής
Εγκεφάλων» και των «Συγχωνεύσεων και Εξαγορών»**

Όνομα φοιτητή: ΠΑΤΟΥΧΑ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΓΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ ΕΛΕΝΗ

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, Ιούνιος 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:

Όνομα Πρώτου Καθηγητή (Επιβλέπουσα): ΑΓΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ ΕΛΕΝΗ
Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Όνομα Δεύτερου Καθηγητή: ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Όνομα Τρίτου Καθηγητή: ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis:

**Change Management in the context of Human Resources Management
Strategic Decision Making. The cases of “Brain Drain” and “Mergers
and Acquisitions”**

Student Name: PATOUCHA STAVROULA

Supervising Professor: AGORAKI MARIA ELENI

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, June, 2023

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee:

Supervisor 's Name: AGORAKI MARIA ELENI
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese

Name of Second Supervisor: YIANNOPOULOS VASSILIS
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese

Name of Third Supervisor: NIKOLOPOULOS SOTIRIOS
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese

Η Πατούχα Σταυρούλα

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.

*Αφιερώνεται
στον αγαπημένο μου πατέρα*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής, θα ήθελα, πρωτίστως, να ευχαριστήσω θερμότατα την επιβλέπουσα Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου κα Αγοράκη Μαρία Ελένη για την καθοδήγηση, τις υποδείξεις και τις εποικοδομητικές συμβουλές που μου παρείχε άοκνα καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η διδασκαλία της μου κέντρισε το ενδιαφέρον για το γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και υπήρξε το έναυσμα για την περαιτέρω ενασχόλησή μου με το ενδιαφέρον πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος. Εκφράζω τις θερμές ευχαριστίες μου και στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για τη συμβολή τους στην κριτική μελέτη της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου. Είμαι σίγουρη ότι θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες στην εξέλιξη της επαγγελματικής μου πορείας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη κατανόηση και υποστήριξη σε κάθε προσπάθειά μου για εξέλιξη.

Περίληψη

Το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο και πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον δράσης των επιχειρήσεων μεταβάλλεται διαρκώς δημιουργώντας νέες συνθήκες και προκλήσεις για τη διοίκηση των οργανισμών. Οι ανθρώπινοι πόροι και ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης αυτών αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις και για την επίτευξη της επιδιωκόμενης συνεχούς ανάπτυξης στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) μεταβάλλονται και αναδεικνύονται σε στρατηγικής σημασίας για την επιβίωση και διαρκή ανάπτυξη των επιχειρήσεων/οργανισμών. Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει το φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων» (Brain Drain) και τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων ως δύο από τους κύριους παράγοντες πυροδότησης αλλαγών που καλούνται να διαχειριστούν οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, και ειδικότερα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνώνται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σχετικά με τα δύο αυτά ζητήματα και οι πρακτικές που αναπτύσσονται για τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών που αυτά επιφέρουν.

Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαθέτει τα εργαλεία για να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότητα στις αλλαγές που απορρέουν από τα υπο μελέτη φαινόμενα. Αρχικά, σχετικά με το φαινόμενο “Brain Drain”, η βασική πρόκληση για τη ΔΑΠ είναι η έλλειψη ευκαιριών καριέρας. Ακολουθούν οι αμοιβές, η επιθυμία για καλύτερες συνθήκες εργασίας, η επαγγελματική ανάπτυξη και η αναντιστοιχία προσόντων και θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, οι ευκαιρίες καριέρας, το θετικό κλίμα εργασίας, η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Όσον αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, αυτές σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί την πιο σημαντική πρόκληση για τη ΔΑΠ. Η έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας και ενημέρωσης σχετικά με την αλλαγή και η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού εντείνουν τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

Στην περίπτωση αυτή, η ΔΑΠ μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις μέσω της ανάληψης στρατηγικού ρόλου, της εμπλοκής των εργαζομένων στην αλλαγή και της ανάπτυξης μιας κουλτούρας αλλαγής και ευελιξίας.

Η βιβλιογραφική έρευνα καταδεικνύει τον κομβικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών προκειμένου οι επιχειρήσεις να εναρμονίζονται με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, ανάγκες ή ευκαιρίες του σύγχρονου επιχειρηματικού γίνεσθαι και την αναγκαιότητα υιοθέτησης στρατηγικού ρόλου της ΔΑΠ στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Αλλαγών, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εξαγορές και συγχωνεύσεις, Διαρροή Ταλέντων

Abstract

The modern globalized and highly competitive environment, where enterprises operate, is constantly changing, creating new circumstances and new challenges for corporate management. Human Resources, and the way they are managed and administrated, represent the basis for the development of a competitive advantage by firms, as well as the realization of the desired, continuous development in the market where they operate. The functions of Human Resources Management change and they become of strategic significance for the survival and constant development of firms / enterprises. The present study refers to the Brain Drain phenomenon and the strategy of Mergers and Acquisitions as two of the most important factors that introduce changes that modern firms / enterprises, and more precisely the Human Resources Departments, need to manage. More precisely, the challenges that Human Resources Management has to face concerning these two issues, as well as the practices that are developed for the management of organizational changes that these create, are investigated.

Literature review results revealed that Human Resources Management has the necessary tools so as to respond with efficiency to changes derived from the phenomena under investigation. First, concerning the “Brain Drain” phenomenon, the basic challenge for HRM is the lack of career opportunities. Financial compensation, the desire for better working conditions, professional development and the mismatch between qualification and job position follow. Employee training and development, career opportunities, positive working climate, employees’ efforts recognition all contribute to the effective change management on behalf of Human Resources Management. As far as Mergers and Acquisitions are concerned, these are directly related to the Human Resources Management operation. Resistance to change represents the most important challenge for HRM. The lack of sufficient communication and information provision make potential problems even more acute. Under these circumstances, HRM can respond to challenges through the undertaking of a strategic role, through the active involvement of employees in the change process and through the development of a culture of change and flexibility.

The literature review reveals the fundamental role of Human Resources Management in organizational changes management so as firms can harmonize with the constantly changing requirements, needs or opportunities of the modern business reality and the need for HRM to undertake a strategic role in corporate management.

Key words: Change Management, Human Resources Management, Mergers and Acquisitions, Brain Drain

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vii
Κατάλογος Σχημάτων	xi
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xii
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2: Έννοια και ρόλος της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	5
2.1 Ορισμός και ρόλος της ΔΑΠ.....	5
2.2 Σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	7
2.2.1 Στρατηγική & Βιώσιμη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.2.2 Η παγκοσμιοποίηση και οι προκλήσεις της.....	11
2.2.3 Η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού	12
2.2.4 Τεχνολογική πρόοδος / Τεχνολογία της πληροφορίας	13
2.2.5 Οι προσδοκίες των εργαζομένων	13
Κεφάλαιο 3: Η διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους οργανισμούς.....	15
3.1 Έννοια της αλλαγής – Διαχείριση αλλαγών.....	15
3.2 Αιτίες αλλαγής	17
3.3 Αιτίες αποτυχίας – αντίσταση στην αλλαγή.....	18
3.4 Αντίσταση στην αλλαγή.....	19
3.5 Θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής	21
3.6 Θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών	27
Κεφάλαιο 4: Το φαινόμενο «Διαρροής Εγκεφάλων» (Brain Drain)	33
4.1 Ο ρόλος των ταλέντων στις επιχειρήσεις – Η έννοια του “Brain Drain”	34
4.2 Αιτίες του φαινομένου “Brain Drain”	35
4.3 Οι επιπτώσεις του “Brain Drain”	40
Κεφάλαιο 5: Η πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων	42
5.1 Είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων	43
5.2 Αιτίες εφαρμογής της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων	45
5.3 Αιτίες αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	47

5.4	Παράγοντες επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	49
	Κεφάλαιο 6: Η διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση του “Brain Drain”	50
	Κεφάλαιο 7: Η διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων	58
	Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας	70
8.1	Διαδικασία αναζήτησης	70
8.2	Αποτελέσματα αναζήτησης	74
	Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	81
9.1	Γενικά στοιχεία	81
9.2	Ανάλυση.....	82
	Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα – Προτάσεις για νέα έρευνα	104
10.1	Περιορισμοί έρευνας.....	106
10.2	Σημασία της έρευνας - Προτάσεις για νέα έρευνα	107
	Βιβλιογραφία	108

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Ορολογία που χρησιμοποιείται κατά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, ίδια κατασκευή, πηγή: Παπαδάκης (2002, σελ.6)	45
Σχήμα 2: Αιτίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, ίδια κατασκευή.....	46

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Η καμπύλη της Kubler-Ross, ίδια κατασκευή, σύμφωνα με την: Malone (2018, σελ.37).....	23
Διάγραμμα 2: Η διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών, ίδια κατασκευή, σύμφωνα με: Dube & Gumbo (2017, σελ.37)	25
Διάγραμμα 3: Αριθμός άρθρων ανά χρονολογία.....	81
Διάγραμμα 4: Αριθμός άρθρων ομαδοποιημένα ανά χρονική περίοδο	82
Διάγραμμα 5: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση του “Brain Drain”	94
Διάγραμμα 6: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση του “Brain Drain”	97
Διάγραμμα 7: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	99
Διάγραμμα 8: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	102

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κριτήρια επιλογής άρθρων	72
Πίνακας 2: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τον ορισμό και το ρόλο της ΔΑΠ και τις σύγχρονες προκλήσεις.....	74
Πίνακας 3: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς	75
Πίνακας 4: Άρθρα και βιβλία σχετικά με το “Brain Drain”	77
Πίνακας 5: Άρθρα & βιβλία σχετικά με την πρακτική εξαγορών και συγχωνεύσεων	77
Πίνακας 6: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση του “Brain Drain”	78
Πίνακας 7: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων	79
Πίνακας 8: Ο ρόλος της ΔΑΠ και οι προκλήσεις – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά	83
Πίνακας 9: Η διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά	85
Πίνακας 10: Το φαινόμενο Brain Drain – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά	89
Πίνακας 11: Η πρακτική εξαγορών και συγχωνεύσεων – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά	91
Πίνακας 12: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση του “Brain Drain”	93
Πίνακας 13: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση του “Brain Drain”	96
Πίνακας 14: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	99
Πίνακας 15: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	101

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και συνεχείς αλλαγές, οι οργανισμοί έρχονται διαρκώς αντιμέτωποι με πολύ – επίπεδες προκλήσεις. Απαιτείται, επομένως, η οργάνωση με τρόπο που να μπορούν οι επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και να προσαρμόζονται όσο το δυνατό πιο εύκολα και γρήγορα στις νέες συνθήκες. Η οργανωσιακή αλλαγή αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών/επιχειρήσεων και συχνά εφαρμόζεται ως μέσο της ευρύτερης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Μια επιχείρηση που δεν αφουγκράζεται τον παλμό και δεν προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον κινδυνεύει να καταστραφεί επιχειρηματικά. Στο πλαίσιο αυτό, οι ανθρώπινοι πόροι, και ειδικότερα ο τρόπος διοίκησης και αξιοποίησής τους, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και θεωρούνται αυτοί που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία. Αυτό συμβαίνει διότι οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων είναι σημαντικές παράμετροι που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών.

Επομένως, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι αυτό που έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και πλέον αποκτά στρατηγικής σημασίας ρόλο εντός των οργανισμών. Το τμήμα ΔΑΠ συνεργάζεται στενά με τη διοίκηση και συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Έτσι, με τη χρήση και των νέων εργαλείων που προσφέρει η τεχνολογία, η ΔΑΠ εκσυγχρονίζεται και ταυτόχρονα με τις παραδοσιακές της λειτουργίες – οι οποίες διεκπεραιώνονται με σύγχρονες μεθόδους - μεριμνά για ζητήματα όπως είναι η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων, η ενεργός συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων και γενικότερα η ικανοποίησή τους από την εργασία.

Η παρούσα μελέτη εστιάζει σε δύο ιδιαίτερα σημαντικά ζητήματα τα οποία είναι φορείς αλλαγών και χρειάζεται να αντιμετωπίζονται επιτυχημένα από τους σύγχρονους οργανισμούς, και πιο συγκεκριμένα από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Αυτά είναι το φαινόμενο «διαρροής εγκεφάλων» (Brain

Drain) και η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το φαινόμενο “Brain Drain” αναφέρεται στη διαρροή ταλέντων, δηλαδή ανθρώπων με υψηλή κατάρτιση και ιδιαίτερες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Η διαρροή ταλέντων αφορά τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και τα κράτη σαν σύνολο, και αποτελεί ένα ζήτημα με σημαντικές επιπτώσεις και απαιτεί τη διαχείριση από μέρους της διοίκησης. Η ΔΑΠ, μέσω της ανάπτυξης σχετικών πρακτικών, όπως η συνεχής εκπαίδευση και η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων και να μειώσει τα φαινόμενα αποχώρησης.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, από την άλλη, αποτελούν μια στρατηγική ανάπτυξης η οποία χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια, όπου η παγκοσμιοποίηση εντείνει συνεχώς τον ανταγωνισμό και οι επιχειρήσεις ψάχνουν τρόπους να επιβιώσουν και να παραμείνουν κερδοφόρες. Η πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή, αφού αφορά είτε την απόκτηση μιας επιχείρησης από κάποια άλλη ή τη συνένωση των περιουσιακών στοιχείων δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Μάλιστα, δεδομένου ότι στην πλειοψηφία τους οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν είναι επιτυχημένες, ο ρόλος της ΔΑΠ γίνεται ιδιαίτερα σημαντικός. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή, να πειστούν οι εργαζόμενοι για τα θετικά της στοιχεία, να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, να υιοθετηθεί μια κουλτούρα ευελιξίας και αλλαγής.

Όλα τα παραπάνω φανερώνουν ότι ο ρόλος της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει διαφοροποιηθεί, ενώ έχει ιδιαίτερη σημασία η εφαρμογή πρακτικών που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών που απορρέουν από τα υπό μελέτη ζητήματα. Πρόκειται για δύο ζητήματα σύγχρονα, που σχετίζονται άμεσα με τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και απαιτούν αποτελεσματική διαχείριση. Είναι, επομένως, ενδιαφέρον να αναδειχθούν πιο συγκεκριμένα οι προκλήσεις αλλά και οι πρακτικές της ΔΑΠ που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εισαγωγή αλλαγών, μέσα από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών στο πλαίσιο των στρατηγικών λήψης αποφάσεων από τη ΔΑΠ με μελέτες περίπτωσης το φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων» (Brain Drain)

και τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Για το σκοπό αυτό, αναπτύχθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη ΔΑΠ, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών, στην περίπτωση του “Brain Drain”;
- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί της οργανωσιακές αλλαγές επιτυχημένα, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση του “Brain Drain”;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη ΔΑΠ, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;
- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί της οργανωσιακές αλλαγές επιτυχημένα, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;

Η δομή που ακολουθήθηκε στην εκπόνηση της διατριβής είναι η ακόλουθη. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται η έννοια, το περιεχόμενο και η σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις και προσδιορίζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της αλλαγής και τη διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους οργανισμούς, περιγράφονται οι αιτίες της αλλαγής και οι αιτίες αποτυχίας των αλλαγών, αναλύεται η αντίσταση στην αλλαγή ως ο σημαντικότερος παράγοντας αποτυχίας της εισαγωγής αλλαγών και παρουσιάζονται θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής καθώς και θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών. Στο τέταρτο κεφάλαιο προσεγγίζεται το φαινόμενο “Brain Drain” και αποτυπώνονται η έννοια, οι αιτίες και οι επιπτώσεις του φαινομένου. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί μια ανάλυση της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων και παρουσιάζονται τα είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι αιτίες εφαρμογής της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι αιτίες αποτυχίας και οι παράγοντες επιτυχίας της εν λόγω στρατηγικής. Στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται έρευνες που έχουν εκπονηθεί αναφορικά με τον ρόλο και τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ στην περίπτωση του Brain Drain και στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων αντιστοίχως. Στη συνέχεια,

ακολουθούν το κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας και το κεφάλαιο της ανάλυσης. Η διατριβή ολοκληρώνεται με σχετικά συμπεράσματα, περιορισμούς της παρούσας μελέτης και προτάσεις για νέα έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Έννοια και ρόλος της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

2.1 Ορισμός και ρόλος της ΔΑΠ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως ο πιο σημαντικός πόρος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων. Με τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» εννοούνται όλες οι προσπάθειες, οι δεξιότητες και ικανότητες του συνόλου των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις διοικητικές αποφάσεις και τις πρακτικές που επηρεάζουν άμεσα τα άτομα που εργάζονται εντός των οργανισμών. Η ΔΑΠ αναφέρεται σε μια μεγάλη ποικιλία αποφάσεων και πρακτικών και για το λόγο αυτό δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας περιεκτικός και συγκεκριμένος ορισμός. Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχουν προταθεί για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της. Έτσι, η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως η συνιστώσα της διοίκησης των επιχειρήσεων η οποία έχει ως αντικείμενο τον προσδιορισμό, τη μελέτη, την επεξεργασία και την αξιολόγηση ζητημάτων τα οποία αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό που δραστηριοποιείται και παράγει για την επιχείρηση. Σκοπός της είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της απαιτούμενης στάθμης ποιότητας, ικανότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η βελτιστοποίηση του τρόπου κατανομής των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων στις διάφορες λειτουργικές δράσεις και τμήματα της επιχείρησης, στη βάση των επιμέρους απαιτήσεων και αναγκών τους (Dessler, 2015). Ακόμη, σύμφωνα με έναν ορισμό ο οποίος έχει αναπτυχθεί αρκετά παλαιότερα αλλά παραμένει ιδιαίτερα σύγχρονος, η ΔΑΠ αποτελεί «μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες αρχικά, διευκολύνουν τους εργαζόμενους και τη διοίκηση να συμφωνήσουν για τους αντικειμενικούς σκοπούς και τη φύση των σχέσεων εργασίας, και δεύτερον, εξασφαλίζουν ότι η συμφωνία αυτή τηρείται» (Torrington, et al., 2002).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ΔΑΠ αποτελεί μια σημαντική λειτουργία εντός των επιχειρήσεων και διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στις σχέσεις των

εργαζομένων με τη διοίκηση. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στη σχέση μεταξύ εργοδότη – υπαλλήλου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων της (Storey, 1992). Η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τη φιλοσοφία της επιχείρησης και τη νοοτροπία που υπάρχει αναφορικά με τις σχέσεις με τους εργαζομένους. Οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση και να είναι γνωστές και κατανοητές σε όλους τους εργαζομένους, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η ανάπτυξη των πολιτικών αυτών, καθώς και η ανάπτυξη των πρακτικών και διαδικασιών για την εφαρμογή τους, είναι απαραίτητο να βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές (Price, 2007):

- την αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων
- το σεβασμό
- τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων σε όλα τα ζητήματα που άπτονται της ΔΑΠ, όπως η αξιολόγηση και ανταμοιβή
- τη σταθερότητα της εργασίας
- την ανάπτυξη καλού εργασιακού κλίματος
- την παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη
- την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας και των κανονισμών που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις

Εάν οι πολιτικές ΔΑΠ διέπονται από τις παραπάνω αρχές, τότε μπορούν να συμβάλλουν ώστε να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική οργανωτική δομή, να στελεχώνονται οι θέσεις εργασίας με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι και σχέσεις και να εξασφαλίζεται η χρήση βέλτιστων εργασιακών πρακτικών. Στόχος είναι να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί ένα επίπεδο Ανθρώπινων σχέσεων που να προκαλεί την επιθυμία συνεργασίας όλων μέσα στον οργανισμό ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτό αποτελεί την ουσία του ρόλου της ΔΑΠ, κάτι που στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί αλλαγές ώστε να προσαρμοστούν όλοι σε νέους όρους και συνθήκες εργασίας, με

τρόπο που οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και οι επιχειρησιακοί στόχοι να επιτυγχάνονται.

2.2 Σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Η ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις καλείται να διαδραματίσει ένα ρόλο αρκετά διαφοροποιημένο σε σχέση με το παρελθόν, κυρίως λόγω της ανάδειξης και αναγνώρισης του ανθρώπινου παράγοντα ως σημαντικού πυλώνα για τη λειτουργία και ανάπτυξη κάθε μορφής επιχείρησης. Η επικράτηση των όρων «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο δυναμικό» έναντι των όρων «εργαζόμενοι» και «προσωπικό» δείχνει ακριβώς τον νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον καθοριστικότερο πόρο. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η αποτελεσματική διοίκηση αυτού εξασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης και τη βέλτιστη δυνατή εκπλήρωση των τιθέμενων στρατηγικών στόχων.

Προς την ίδια κατεύθυνση, ο Mello (2014), τονίζει την ανάγκη η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους και επιδιώξεις των επιχειρήσεων στη βάση της θεώρησής του ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο σημαντικό και με τη μεγαλύτερη επίδραση στη λειτουργική δράση και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων στοιχείο. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, θεωρεί απαραίτητο τα επιτελικά στελέχη των επιχειρήσεων να προσπαθούν συνεχώς και με δυναμικό τρόπο να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.

Την αναγκαιότητα για αποδοτική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις τονίζει σαφώς και ο Ashdown (2018). Όπως αποτυπώνει στο σύγγραμμά του, η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε ένα τρίπτυχο του οποίου τη βάση αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Το τρίπτυχο αυτό αποτελείται από τους παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών, της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και του κέρδους. Μέσω της υιοθέτησης ενός τρόπου

διοίκησης που διατηρεί τους εργαζόμενους ικανοποιημένους, ενισχύεται η ποιότητα του τρόπου παροχής των υπηρεσιών και προϊόντων προς τους πελάτες. Αυτό οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και επομένως στην ενίσχυση του μεριδίου της αγοράς και των πωλήσεων, με άμεση επίπτωση στην ενίσχυση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι η εξασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο διοίκησης και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μια τέτοια βάση, δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση από τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην ενεργή συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων ως προς τους οργανωσιακούς στόχους. Πλέον, οι εργαζόμενοι θεωρείται ότι χρειάζεται να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και για να γίνει αυτό χρειάζεται να νοιώθουν μέρος του οργανισμού (Wellins & Concelman, 2005). Επιπλέον, η ιεραρχική δομή γίνεται όλο και πιο ευέλικτη και οι επιχειρήσεις δίνουν σημασία στην αποτελεσματικότητα και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές. Έτσι, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι τέτοια που οδηγεί στην όσο το δυνατό καλύτερη αξιοποίησή τους. Απαιτείται η πρόσληψη ατόμων υψηλά καταρτισμένων και η συνεχής ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων. Γίνεται φανερό ότι η ΔΑΠ έχει στρατηγικό ρόλο πλέον εντός των επιχειρήσεων, και όχι το γραφειοκρατικό, διεκπεραιωτικό ρόλο που είχε κάποια χρόνια πριν. Σίγουρα οι παραδοσιακές πρακτικές ακόμη αποτελούν αρμοδιότητα της ΔΑΠ, όμως ο ρόλος της συνεχώς διευρύνεται (Strenitzerova & Achimsky, 2019).

Τις τελευταίες δεκαετίες η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού δημιουργούν ένα πλαίσιο ιδιαίτερα πιεστικό για τις επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να βρουν νέες στρατηγικές ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Εξάλλου, όταν οι αλλαγές συμβαίνουν με τόσο γρήγορο ρυθμό και επηρεάζουν όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας, τότε η ανάγκη για ύπαρξη ανθρώπων ταλαντούχων και ικανών να εργάζονται σε μια επιχείρηση είναι βασική. Οι επιχειρήσεις, επομένως, έχουν πλέον κατανοήσει την ανάγκη επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να δημιουργήσουν αξία και να μπορέσουν να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό

περιβάλλον, αποκτώντας βιώσιμο πλεονέκτημα. Είναι, εξάλλου, κοινώς αποδεκτό ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται όχι μόνο μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και μέσω της απασχόλησης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (Kazlauskaite & Buciniene, 2008).

Η στρατηγική διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει τα επιτελικά στελέχη της ΔΑΠ να συνδυάσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες και απαιτήσεις των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης και να επιτύχουν μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί στο μέλλον θα λειτουργούν όλο και πιο διαφορετικά και οι παραδοσιακοί τρόποι οργάνωσης θα αντικατασταθούν από νέες μορφές, προσανατολισμένες περισσότερο στην επικοινωνία, την ανάπτυξη δικτύων και φυσικά τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, της τεχνητής νοημοσύνης και του εικονικού περιβάλλοντος. Ήδη, οι αλλαγές έχουν αρχίσει να φαίνονται και οι υπεύθυνοι ΔΑΠ χρειάζεται να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις (Beaumont, et al., 2016). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται βασικές πτυχές του νέου ρόλου της ΔΑΠ στο πλαίσιο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διακρίνεται από την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογία, τη βιωσιμότητα, την κινητικότητα των εργαζομένων, την εξ αποστάσεως εργασία, την gig economy.

2.2.1 Στρατηγική & Βιώσιμη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ανθρώπινο δυναμικό με μακροχρόνια προοπτική, χρειάζεται να υιοθετούν νέες προσεγγίσεις στη ΔΑΠ. Στο πλαίσιο αυτό, η βιώσιμη ΔΑΠ αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση που αναπτύχθηκε ως απάντηση στις αλλαγές που συμβαίνουν σε κοινωνικό επίπεδο, στην αγορά εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις. Πρόκειται στην ουσία για μια προέκταση της Στρατηγικής ΔΑΠ και εστιάζει στην μακροχρόνια ανάπτυξη και ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι, εξάλλου, κοινά αποδεκτό από τους ερευνητές αλλά και τους επαγγελματίες του χώρου ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναπτύσσουν πρακτικές βιωσιμότητας, κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Στρατηγική ΔΑΠ είναι μια προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει

τις στρατηγικές διοίκησης Ανθρώπινων πόρων που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση, αλλά και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών. Συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και κατ' επέκταση την οικονομική αποτελεσματικότητα (Collins & Clark, 2003).

Ωστόσο, τη σημερινή εποχή, υπάρχει η αναγκαιότητα οι επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την οικονομική τους απόδοση, αλλά και για τον αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. Παράλληλα, η βιωσιμότητα, γενικότερα, είναι μια έννοια η οποία συνδέεται με τη συνέχεια της επιχείρησης στο χρόνο (βιώσιμη επιχείρηση). Η βιώσιμη ΔΑΠ συνδέεται και με τις δύο παραπάνω θεωρήσεις και στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γίνονται αναφορές στη βιωσιμότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη βιώσιμη διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων, τη βιώσιμη ηγεσία και τη βιώσιμη ΔΑΠ. Συνεπώς, η βιώσιμη ΔΑΠ αναφέρεται στις πρακτικές ΔΑΠ που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου εντός των οργανισμών. Εξάλλου, υπάρχει όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον αντίκτυπο των πρακτικών ΔΑΠ στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι το φυσικό περιβάλλον και η κοινωνία (Jabbour & Santos, 2008).

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της Βιώσιμης ΔΑΠ αναφέρονται αρχικά στο δυναμική φύση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των αποτελεσμάτων της, στην αλληλεξάρτηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και την σημασία κάθε ατόμου ξεχωριστά, και στην απαίτηση να μετρούνται όχι μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και τα κοινωνικά και οικολογικά αποτελέσματα, τα οποία επηρεάζουν σημαντικό αριθμό ενδιαφερομένων μερών. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της εφαρμογής Βιώσιμης ΔΑΠ αναφέρονται στη μέτρηση της ποιότητας της σχέσης εργασίας, την υγιεινή και ευημερία των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, την αναγνώριση του εργοδότη ως ενός που αποτελεί επιλογή των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση των εργαζομένων, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τη χρήση των διαθέσιμων πόρων (ενέργεια, νερό, χαρτί κ.α.), την παραγωγή «πράσινων» προϊόντων και υπηρεσιών (Kramar, 2014).

Γίνεται φανερό ότι στο σύγχρονο, ιδιαίτερα αβέβαιο παγκόσμιο οικονομικό κοινωνικό και οικολογικό περιβάλλον, η πρακτική και η θεωρία της Βιώσιμης ΔΑΠ θα συνεχίσει να αναπτύσσεται. Πρόκειται για μια σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση η οποία αναγνωρίζει τους ευρύτερους στόχους της ΔΑΠ, στο πλαίσιο της όλο και πιο πολύπλοκης διαδικασίας διοίκησης Ανθρώπινων πόρων αλλά και της αναγνώρισης ότι απαιτείται η χρήση πολυδιάστατης προσέγγισης ώστε να λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι και να ενσωματώνονται στρατηγικά τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών.

2.2.2 Η παγκοσμιοποίηση και οι προκλήσεις της

Τη σημερινή εποχή οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Πλέον γίνεται λόγος για πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες αναπτύσσονται μέσω διαφόρων μορφών (εξαγορές, συγχωνεύσεις, δημιουργία υποκαταστημάτων, εξαγωγές κ.α.). Παράλληλα, η έκρηξη των διεθνών επικοινωνιών και η μείωση του χρόνου μετακινήσεων έχουν διεθνοποιήσει την αγορά εργασίας. Ο ρόλος της ΔΑΠ αλλάζει ριζικά. Η ανάπτυξη του διασυνοριακού εμπορίου, η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας, η μετακίνηση των πληθυσμών και εν γένει ο ανταγωνισμός ως λέξη – κλειδί του όρου «παγκοσμιοποίηση» δημιουργούν νέες απαιτήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τον Armstrong (2017), το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις αποτελεί τον κατεξοχήν πόρο μέσω του οποίου αυτές επικοινωνούν με το εξωτερικό περιβάλλον και είναι αυτός που διαμορφώνει τους συσχετισμούς στο εσωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, η βέλτιστη διάθεσή του αποτελεί το βασικότερο παράγοντα αποτελεσματικότητας και επομένως επίτευξης της κερδοφορίας σε μια επιχείρηση. Επομένως, αποτελεί πρόκληση για τη διοίκηση Ανθρώπινων πόρων η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποδοτική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και για τη διαμόρφωση νέων συσχετισμών με τη μικρότερη δυνατή διατάραξη στο εσωτερικό περιβάλλον. Η προσέλκυση ταλέντων από τη διεθνή αγορά εργασίας χρειάζεται την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων στις λειτουργίες και πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Collings, et al., 2019). Το τμήμα ΔΑΠ χρειάζεται να εξασφαλίζει ότι το κατάλληλο μίγμα εργαζομένων όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την

πολιτισμική προσαρμοστικότητα είναι διαθέσιμο ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της λειτουργίας στην παγκόσμια αγορά. Η σωστή σφυγομέτρηση των νέων συνθηκών της διεθνούς σκηνής από το τμήμα ΔΑΠ και η έγκαιρη και αποτελεσματική αναδιαμόρφωση της στρατηγικής του, αναδεικνύονται σε καθοριστικής σημασίας παραμέτρους για την εξασφάλιση σε πρώτο στάδιο της επιβίωσης και εν συνεχεία της περαιτέρω ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον δράσης.

2.2.3 Η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού

Οι διαστάσεις της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνουν την ηλικία, την εθνικότητα, την καταγωγή, το φύλο, τις φυσικές ικανότητες και δεξιότητες, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη γεωγραφική περιοχή, το εισόδημα, τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία. Η επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων αναφέρεται στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται μια διαφοροποιημένη ομάδα ταλέντων που μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, να αναδείξουν νέες προοπτικές και νέους τρόπους εργασίας. Οι προκλήσεις της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού μπορούν, με την κατάλληλη υποστήριξη του τμήματος ΔΑΠ, να μετατραπούν σε στρατηγικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση (Joshi, 2013). Μέσω της ύπαρξης υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαφορετικό τρόπο ζωής και κουλτούρα, μια σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί πιο γρήγορα και δημιουργικά στις όποιες προκλήσεις. Από την άλλη, η ανικανότητα υποστήριξης της διαφορετικότητας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να χάσει η επιχείρηση πολύτιμα ταλέντα (Brain Drain), όπως αναλύεται και σε επόμενη ενότητα. Είναι απαραίτητο, επομένως, οι Διευθύνσεις ΔΑΠ να προωθούν με κάθε τρόπο την κουλτούρα της διαφορετικότητας και να εντάσσουν στο εργατικό τους δυναμικό ταλέντα από την παγκόσμια αγορά εργασίας (Srivastava & Agarwal, 2012).

2.2.4 Τεχνολογική πρόοδος / Τεχνολογία της πληροφορίας

Η τεχνολογία της πληροφορίας αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα – πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η τεχνολογική πρόοδος είναι συνεχής και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσαρμόζονται διαρκώς στις αλλαγές, κάτι που με τη σειρά του επιφέρει αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η προηγμένη τεχνολογία μειώνει τον αριθμό των θέσεων εργασίας που απαιτούν μικρή εξειδίκευση και αυξάνουν τον αριθμό των θέσεων εργασίας που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και προσόντα, διενεργείται, δηλαδή, μια αλλαγή προς την εργασία της μάθησης. Παρατηρείται οι νέες τεχνολογίες να δημιουργούν από τη μία ανεργία, αλλά από την άλλη δημιουργούν και έλλειψη κατάλληλα καταρτισμένων εργαζομένων (Smollan, 2017). Οι συνέπειες των τεχνολογικών εξελίξεων γίνονται αντιληπτές όχι μόνο σε σχέση με τον όγκο της απασχόλησης αλλά και αναφορικά με ποιοτικές πτυχές των όρων εργασίας. Μεταξύ άλλων, έχουν συντελέσει στην καθιέρωση περισσότερων αποκεντρωμένων και ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στην ποιοτική και ποσοτική αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας και στη δημιουργία πολυσύνθετων θέσεων εργασίας.

Από την άλλη, η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας δίνει τη δυνατότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τη διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων αλλά και τη διάχυση της πληροφορίας στους ενδιαφερόμενους. Τα πληροφοριακά συστήματα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διενέργεια όλων των λειτουργιών της ΔΑΠ, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση. Αποτελούν ένα σύγχρονο εργαλείο που μπορεί να συμβάλλει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, μέσω της ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων (Banerji, 2013).

2.2.5 Οι προσδοκίες των εργαζομένων

Ένας ακόμη παράγοντας που χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη από τη σύγχρονη ΔΑΠ είναι οι προσδοκίες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι σήμερα είναι πιο καταρτισμένοι, ενώ επιθυμούν να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής

και προσωπικής τους ζωής. Επιπλέον, θέλουν να εργάζονται σε έναν οργανισμό που κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και συμβάλλει στην ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων και στη συνεχή ανάπτυξή τους. Εξάλλου, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα αβέβαιο και οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ασφαλείς και σίγουροι ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Συνεπώς, η ΔΑΠ χρειάζεται να αναπτύσσει πρακτικές που να αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, να παρέχει δυνατότητες ευέλικτης εργασίας αλλά και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι ο υψηλός βαθμός εναλλαγής των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Πλέον, οι εργαζόμενοι αναζητούν συνεχώς καλύτερες συνθήκες εργασίας και καλύτερες αμοιβές (υλικές και μη) καθώς και καλύτερες προοπτικές εξέλιξης. Το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον τους δίνει αυτή τη δυνατότητα. Παράλληλα, η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων μορφών εργασίας. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ανάπτυξης της *gig economy*, μιας νέας μορφής εργασίας όπου εξειδικευμένοι εργαζόμενοι παρέχουν υπηρεσίες με τη μορφή έργου σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις, μέσω του διαδικτύου (Burkard & Craven, 2019). Σε μια τέτοια βάση, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διοικεί, να αναπτύσσει, να αφουγκράζεται, να δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να δημιουργεί ένα ευνοϊκό και αξιολατρικό εργασιακό κλίμα για το ανθρώπινο δυναμικό της.

Κεφάλαιο 3: Η διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους οργανισμούς

Η αλλαγή αποτελεί μια έννοια η οποία είναι στενά συνυφασμένη με τη σύγχρονη πραγματικότητα. Τόσο οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και αυτές του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων οδηγούν στην ανάγκη εισαγωγής αλλαγών, προκειμένου οι σύγχρονοι οργανισμοί να παραμένουν κερδοφόροι και βιώσιμοι. Ωστόσο, η αλλαγή είναι μια διαδικασία απαιτητική και, μάλιστα, είναι συχνό φαινόμενο η εισαγωγή αλλαγών να μην έχει την επιθυμητή επιτυχία (Balogun & Haley, 2004). Η διαχείριση αλλαγών είναι μια πρακτική η οποία απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες και πάνω απ' όλα απαιτεί τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Εξάλλου, υπάρχουν παράγοντες τόσο εντός των επιχειρήσεων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορεί να διευκολύνουν ή να δημιουργούν εμπόδια στην αλλαγή και χρειάζεται αυτοί οι παράγοντες να ληφθούν υπόψη και να αναπτύσσονται αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισής τους. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην έννοια της αλλαγής, τις αιτίες αλλαγής, τις αιτίες αποτυχίας, τις θεωρίες και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής.

3.1 Έννοια της αλλαγής – Διαχείριση αλλαγών

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) “Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση σε μια άλλη”. Η διαχείριση αλλαγών αποτελεί μια «*διαδικασία συνεχούς ανανέωσης της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού, της δομής του και γενικότερα της ικανότητάς του να εξυπηρετεί τις όλο και διαφορετικές ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του*» (Morgan & Brightman, 2001, σελ. 111). Η αλλαγή είναι ένα χαρακτηριστικό που αφορά σε τακτική βάση τους οργανισμούς, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται οι οργανισμοί να κατανοούν εγκαίρως την ανάγκη για αλλαγή. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση, η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη και η καινοτομία, όπου το εργατικό δυναμικό είναι προσανατολισμένο στη γνώση και οι κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία,

ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών θεωρείται η διοίκηση των αλλαγών.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι αλλαγής, ανάλογα με το πόσο συχνά συμβαίνουν, τις αιτίες τους και το μέγεθος τους. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποιοι από τους πιο διαδεδομένους τύπους οργανωσιακών αλλαγών (Wilson, 1992).

Προγραμματισμένη αλλαγή. Η προγραμματισμένη αλλαγή συμβαίνει όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγές και αναπτύσσει ένα πλάνο ώστε να εξασφαλίσει τη διενέργεια των αλλαγών που απαιτούνται. Η αλλαγή στην περίπτωση αυτή είναι καλά οργανωμένη και οι ενδιαφερόμενοι είναι ενήμεροι. Παραδείγματα προγραμματισμένων αλλαγών αναφέρονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση προσφέρει (εισαγωγή νέων μεθόδων προώθησης των προϊόντων, εισαγωγή νέων προϊόντων), στις εσωτερικές διαδικασίες (αλλαγή εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας), στην οργανωτική δομή (απόφαση για ανάπτυξη της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων).

Μη-προγραμματισμένη αλλαγή. Η μη-προγραμματισμένη αλλαγή οφείλεται στην ανάγκη ο οργανισμός να αντιδράσει άμεσα σε μη-αναμενόμενα γεγονότα ή συνθήκες. Πρόκειται για μια αλλαγή που εισάγεται χωρίς προκαθορισμένο πλάνο και υπάρχει ανάγκη για άμεση εφαρμογή της. Η μη-προγραμματισμένη αλλαγή μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η αποχώρηση ενός ανώτερου στελέχους, η μη επιθυμητή (και σύμφωνα με τον προγραμματισμό) απόδοση ενός προϊόντος / μιας υπηρεσίας στην αγορά), μια ξαφνική αλλαγή στη νομοθεσία ή ένα απροσδόκητο γεγονός, όπως η πρόσφατη πανδημία του COVID19.

Σταδιακή αλλαγή. Η σταδιακή αλλαγή αναφέρεται στην εφαρμογή συνεχών, μικρών αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός προετοιμάζεται να μεταβεί στη νέα κατάσταση σιγά σιγά, με μικρές προσαρμογές. Βασικά χαρακτηριστικά των αλλαγών που εφαρμόζονται σταδιακά είναι η ανάπτυξη μικρών κάθε φορά βημάτων, η εφαρμογή τους για μεγάλο, συνήθως, χρονικό διάστημα, η δυνατότητα προσαρμογής ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Μετασηματιστική / Ριζική αλλαγή. Πρόκειται, σε αντίθεση με τη σταδιακή αλλαγή, για μια αλλαγή η οποία εφαρμόζεται απότομα και αφορά ριζικές αλλαγές (πχ. στην

οργανωσιακή δομή ή την εσωτερική κουλτούρα). Η αλλαγή αυτή συνήθως εφαρμόζεται από πάνω προς τα κάτω, όσον αφορά την ιεραρχία, και απαιτεί υψηλό βαθμό δέσμευσης.

Επανορθωτική αλλαγή. Είναι η αλλαγή που εφαρμόζεται προκειμένου να λυθούν ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η αλλαγή αυτή εφαρμόζεται εκτάκτως και με επείγουσα προτεραιότητα.

Αναπτυξιακή αλλαγή. Πρόκειται για την αλλαγή που εστιάζει στη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης, σε όλα τα επίπεδα επιχειρησιακής λειτουργίας. Δεν είναι επείγουσα αλλαγή και μπορεί να οργανώνεται μεθοδικά.

3.2 Αιτίες αλλαγής

Στο σύγχρονο, άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι αιτίες για αλλαγή είναι πολλές και οφείλονται στις εξελίξεις στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, οικολογικό περιβάλλον. Οι αλλαγές σε μια επιχείρηση μπορεί να προκαλούνται τόσο από εσωτερικούς, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες, αυτοί μπορεί να σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης, την παραγωγικότητα της εργασίας, τα συστήματα παραγωγής, τα συστήματα ελέγχου κ.α. Από την άλλη, όσον αφορά τις εξωτερικές συνθήκες, αυτές σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση, τον ανταγωνισμό, τις τεχνολογικές αλλαγές, τις αλλαγές στην αγορά, αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, τις νέες τάσεις στην αγορά εργασίας κ.α. (LeTourneau, 2004).

Πιο συγκεκριμένα, οι συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία οδηγούν στην απαξίωση των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και απαιτούν αλλαγές, ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές και να διατηρούν και να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά. Μάλιστα, η τεχνολογική εξέλιξη απαιτεί συνεχείς και άμεσες αλλαγές. Σημαντική αιτία οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί, επίσης, η παγκοσμιοποίηση και η τάση των σύγχρονων επιχειρήσεων να έχουν διεθνή παρουσία. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επεκταθούν σε νέες αγορές, χρησιμοποιούν πρακτικές όπως είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, ή και άλλες στρατηγικές εισόδου – επέκτασης στην αγορά, όλες

από τις οποίες απαιτούν αλλαγές στις υπάρχουσες δομές. Πλέον, οι επιχειρήσεις γίνονται πολυπολιτισμικές, λειτουργούν σε πολλές περιοχές του πλανήτη και χρειάζεται να βρίσκουν νέους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης (Beck, et al., 2002).

Οι αιτίες για αλλαγή μπορεί ακόμη να προέρχονται από το κοινωνικό ή το νομικό περιβάλλον. Ένα σύγχρονο παράδειγμα είναι η ανάγκη οι επιχειρήσεις να είναι φιλικές προς το περιβάλλον και να αναπτύσσουν πρακτικές που να σέβονται τις ρυθμίσεις και τη νομοθεσία κάθε κράτους αλλά και τις διεθνείς οδηγίες. Επιπλέον, κοινωνικής φύσεως ζητήματα, όπως η στροφή προς μια κοινωνία της γνώσης, ωθούν τις επιχειρήσεις σε οργανωσιακές αλλαγές. Πλέον, οι εργαζόμενοι έχουν όλο και περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις, ενώ, ζητούν από τις επιχειρήσεις να τους παρέχουν δυνατότητες εξέλιξης, αλλά και δυνατότητες καλύτερης ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (π.χ. μέσω ευέλικτων ωραρίων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εναλλαγή θέσεων κ.α.). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης των Ανθρώπινων πόρων, ώστε να παραμένουν παραγωγικές και να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας ελκυστικό προς τους εργαζόμενους.

Δεδομένων των παραπάνω, χρειάζεται να γίνει αντιληπτό από τις διοικήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων ότι «το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή» και είναι σημαντικό να είναι έτοιμες να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται να γνωρίζουν καλά τις πιθανές αιτίες αποτυχίας της εισαγωγής αλλαγών, αλλά και τους τρόπους αντιμετώπισης των εμποδίων και ανάπτυξης πρακτικών επιτυχημένης εφαρμογής τους.

3.3 Αιτίες αποτυχίας – αντίσταση στην αλλαγή

Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μια πρακτική η οποία, όπως φάνηκε στην ανάλυση που προηγήθηκε, είναι σχεδόν συνυφασμένη με την οργανωσιακή επιτυχία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά αποτυγχάνουν. Οι αιτίες αποτυχίας είναι πολλές και είναι αλήθεια ότι υπάρχει εκτεταμένη έρευνα σχετικά με αυτές, αφού αφορούν σημαντικό ποσοστό προσπαθειών εισαγωγής αλλαγών. Σύμφωνα με τον Kotter (1995), οι

βασικές αιτίες αποτυχίας της εισαγωγής αλλαγών συνοψίζονται στους παρακάτω οκτώ παράγοντες: στην ικανοποίηση με την παρούσα κατάσταση και την μη επιθυμία αλλαγής, στην μη ύπαρξη κοινού στόχου, στην μη ύπαρξη οράματος, στην αδυναμία επικοινωνίας του οράματος, στην εμφάνιση εμποδίων που δεν μπορούν να ξεπεραστούν, στη μη ύπαρξη βραχυπρόθεσμων στόχων, στην ηττοπάθεια και την αδυναμία δημιουργίας μιας κουλτούρας αλλαγής. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ασυνεννοησία, καθυστερήσεις και αποτυχία εφαρμογής των αλλαγών.

Σύμφωνα με τους Saverly & Luks (2000), οι αλλαγές αποτυγχάνουν εξαιτίας του κόστους, των ανταγωνιστικών πιέσεων, αλλά και εξαιτίας νομικών ζητημάτων. Επίσης, οργανωσιακοί παράγοντες, όπως η έλλειψη επικοινωνίας και η αναποτελεσματική διοίκηση μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εισαγωγή αλλαγών. Επιπλέον, οι μελετητές εστιάζουν στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης αλλά και την έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων και ικανοτήτων από την πλευρά όσων διοικούν τις αλλαγές. Είναι, παραδείγματος χάριν, σημαντικό οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της αλλαγής να είναι προετοιμασμένοι ώστε να ανταποκριθούν σε αντιδράσεις και αντιστάσεις αλλά και σε όποια πιθανά προβλήματα, διαφορετικά, η διαδικασία μπορεί να αποτύχει. Ακόμη, μπορεί να μην υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι, τόσο υλικοί όσο και άυλοι (εξοπλισμός, τεχνογνωσία, άνθρωποι, χρηματικοί πόροι, κ.α.) (Mosadeghrad, 2014).

3.4 Αντίσταση στην αλλαγή

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον, είναι συνυφασμένη επομένως με την αβεβαιότητα, οπότε κάθε δραστηριότητα που οδηγεί σε αλλαγές προκαλεί αντιδράσεις (Bartol & Martin, 1998). Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες αποτυχίας της εισαγωγής αλλαγών. Είναι χαρακτηριστικό ότι, σύμφωνα με τις υπάρχουσες έρευνες η αποτυχία των αλλαγών οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή έχει πολλές παραμέτρους και προκαλεί ανεπιθύμητες και απρόσμενες καθυστερήσεις, αυξάνει το κόστος αλλά και τις αντιφάσεις και ασυνέπειες στη διαδικασία αλλαγής. Ο βασικός σκοπός της αντίστασης είναι η διατήρηση της υπάρχουσας κατάσταση

και η άρνηση κάθε είδους αλλαγής. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν την αντίστασή τους προσπαθώντας να σταματήσουν ή να μεταβάλλουν την αλλαγή και αναπτύσσουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές (Pardo del Val & Fuentes, 2003).

Σύμφωνα με τους Chawla & Kelloway (2004), η αντίσταση στην αλλαγή έχει δύο διαφορετικές διαστάσεις, η πρώτη αφορά τη στάση των εργαζομένων και η δεύτερη τη συμπεριφορά τους. Όσον αφορά τη στάση των εργαζομένων, αυτή αναφέρεται στην συναισθηματική απόρριψη της ανάγκης για αλλαγή. Όσον αφορά την συμπεριφορά των εργαζομένων, αυτή εκφράζεται μέσω της υιοθέτησης μιας άρνησης υποστήριξης της αλλαγής και άρνηση συμμετοχής σε αυτή. Εξάλλου, αποτελεί συνηθισμένη συμπεριφορά των ανθρώπων η επιφυλακτικότητα απέναντι στο άγνωστο. Οι άνθρωποι φοβούνται το άγνωστο και δεν θέλουν να εγκαταλείψουν την παρούσα, γνωστή κατάσταση για να προσαρμοστούν σε μια νέα, που απαιτεί νέες δεξιότητες και γνώσεις.

Για άλλους, η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται στην έλλειψη κατανόησης, από την πλευρά των εργαζομένων, της αιτίας για αλλαγή ή οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι έχουν προσωπικό συμφέρον να αντισταθούν στην αλλαγή. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσωπικότητα και οι εμπειρίες των εργαζομένων. Έτσι, μπορεί κάποιος να αισθάνεται γενικότερα άνετα και ασφαλείς σε ένα οικείο περιβάλλον, ενώ κάποιος μπορεί να έχουν πρότερη εμπειρία αλλαγής και να επηρεάζονται ανάλογα, θετικά ή αρνητικά (Ford, et al., 2008).

Κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν πολλές πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή ή όταν αυτές δεν τους δίνονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, τότε, αυξάνεται η αρνητική τους διάθεση. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται η διοίκηση να εφαρμόζει την κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ροή πληροφοριών (Oreg, 2003).

Οι μελετητές διακρίνουν, ακόμη, τις αιτίες αντίστασης στην αλλαγή σε αυτές που αναφέρονται στο στάδιο της απόφασης και σε αυτές που αναφέρονται στο στάδιο της υλοποίησης. Όσον αφορά το στάδιο της απόφασης, η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται συνήθως στη λανθασμένη αντίληψη σχετικά με την αλλαγή, δηλαδή στο πόσο αυτή θεωρείται απαραίτητη και θετική. Η λανθασμένη αντίληψη μπορεί να οφείλεται στην ανικανότητα της επιχείρησης να αντιληφθεί τις μελλοντικές

εξελίξεις, την μη επαρκή πληροφόρηση, την τάση προσκόλλησης σε απαρχαιωμένες πρακτικές, την μη αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, την «οργανωσιακή σιωπή», η οποία αναφέρεται στην αδυναμία των εργαζομένων να εκφράσουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται να συμμετέχουν ενεργά στην αλλαγή, ενώ η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη δημιουργικότητας από την πλευρά των συμμετεχόντων σε αυτή (Singh, et al., 2007).

Από την άλλη, όσον αφορά το στάδιο της υλοποίησης, η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται στους ακόλουθους λόγους: στη «σύγκρουση» νέων και παλαιότερων αξιών, στις αντιδράσεις όσων εργαζομένων χρειάζεται να εμπλακούν περισσότερο στη διαδικασία της αλλαγής, στις διαφωνίες σχετικά με τις ακολουθούμενες πρακτικές και στρατηγικές, στις έντονα καθιερωμένες αξίες και την προσκόλληση στην υπάρχουσα κουλτούρα, στην αδράνεια της ηγεσίας – όταν αυτή δεν πιστεύει ουσιαστικά στην αλλαγή, στην έλλειψη συντονισμού και στην έλλειψη ικανοτήτων (Bengat, et al., 2015).

3.5 Θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η διαχείριση των αλλαγών αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για τους οργανισμούς. Απαιτείται, επομένως, η εφαρμογή στρατηγικών και πρακτικών οι οποίες να εξασφαλίζουν μια αποτελεσματική διαχείριση. Στη συνέχεια, ακολουθούν κάποιες από τις επικρατέστερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής.

Το μοντέλο Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου του Kurt Lewin

Ο κοινωνιολόγος Kurt Lewin ανέπτυξε ένα μοντέλο «Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου» το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει οποιοδήποτε επίπεδο απόδοσης ως μια κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων που ενθαρρύνουν τη εξέλιξη και την αλλαγή και αυτές που την περιορίζουν και τη συγκρατούν. Οι ενθαρρυντικές δυνάμεις της αλλαγής είναι συνήθως θετικές, λογικές, συνειδητές και αποτελεσματικές από οικονομική άποψη. Από την άλλη, οι περιοριστικές

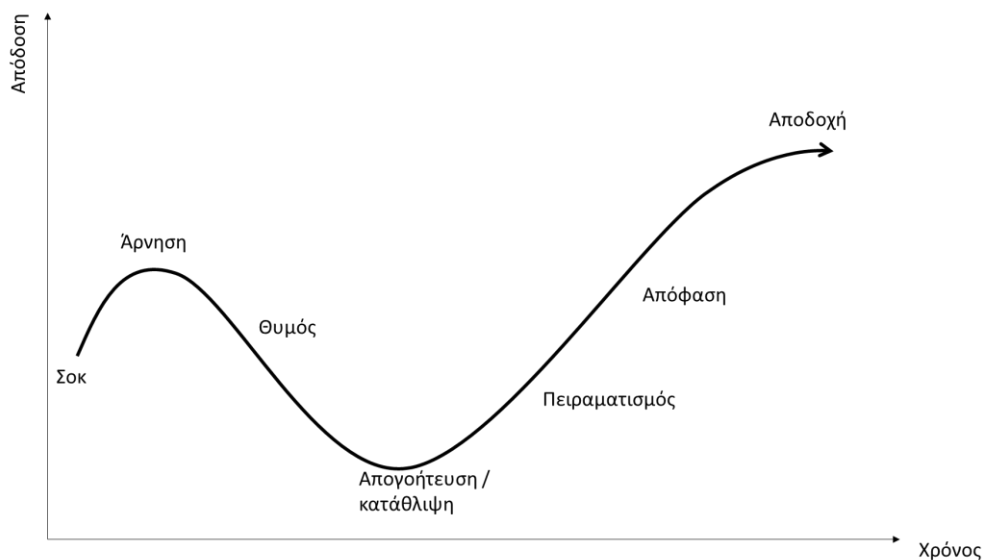
δυνάμεις είναι συνήθως αρνητικές, συναισθηματικής φύσης, μη λογικές, μη συνειδητές και κοινωνικού / ψυχολογικού χαρακτήρα. Και τα δύο είδη δυνάμεων υπάρχουν και χρειάζεται να ληφθούν υπόψη στη διαχείριση των αλλαγών (Swanson & Creed, 2014).

Σύμφωνα με τον Lewin, η αύξηση των ενθαρρυντικών δυνάμεων δεν επαρκεί για την επιτυχημένη αλλαγή, αφού οι περιοριστικές δυνάμεις παραμένουν και αποτρέπουν όλο και περισσότερο τις πρώτες να επιδράσουν θετικά. Οπότε, θεωρεί ότι η αλλαγή θα είναι πιο εύκολη και με πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, εάν μειωθούν οι περιοριστικές / αποτρεπτικές δυνάμεις. Εξάλλου, θεωρεί ότι είναι ίσως και πιο εύκολο να μεταβληθούν οι περιοριστικές δυνάμεις παρά να αυξηθούν οι ενθαρρυντικές δυνάμεις. Το μοντέλο που προτείνει ο Lewin περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βήματα:

- Διαδικασία Unfreezing. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την μείωση της έντασης των δυνάμεων που διατηρούν την παρούσα κατάσταση. Κατά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αλλαγής γίνεται διερεύνηση των παραγόντων που απαιτούν την αλλαγή και προσπάθεια να βρεθεί ο τρόπος αποτελεσματικής εισαγωγής της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό χρειάζεται να ξεπεραστούν οι όποιες αντιστάσεις, μέσω αύξησης των ενθαρρυντικών δυνάμεων και ταυτόχρονης μείωσης των περιοριστικών δυνάμεων.
- Διαδικασία Moving. Στο στάδιο αυτό χρειάζεται να αναπτυχθούν νέες αξίες, συμπεριφορές και στάσεις, δηλαδή μια νέα κουλτούρα, η οποία θα επιτρέψει στον οργανισμό να προχωρήσει. Οι εμπλεκόμενοι αναλαμβάνουν νέες ευθύνες και καθήκοντα, εκπαιδεύονται, συμμετέχουν ενεργά και προχωρούν στην αλλαγή.
- Διαδικασία Refreezing. Τέλος, χρειάζεται να παγιωθεί η νέα κατάσταση και να δημιουργηθεί μια νέα ισορροπία. Στο στάδιο αυτό, πρέπει να αναπτυχθούν τρόποι διατήρησης της αλλαγής, μέσω της υποστήριξης από τη διοίκηση, την ανάπτυξη νέων συστημάτων ανταμοιβών, την παροχή υποστήριξης στα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω συνεχώς κατάρτισης και διάθεσης των απαιτούμενων πόρων.

Το μοντέλο των πέντε σταδίων της Kubler- Ross / Η καμπύλη αλλαγής

Ένα ακόμη μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής είναι αυτό που αναπτύχθηκε από την Elisabeth Kubler-Ross με αφορμή την ερμηνεία της διαδικασίας πένθους των ασθενών. Στη συνέχεια, το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία και για τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, η Kubler-Ross αναπαριστά τα στάδια αλλαγής με μια καμπύλη η οποία απεικονίζει και τις αλλαγές στην αντίδραση των ατόμων μέχρι να δεχθούν την αλλαγή (Malone, 2018). Η καμπύλη απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 1: Η καμπύλη της Kubler-Ross, ίδια κατασκευή, σύμφωνα με την: Malone (2018, σελ.37)

Συνεπώς, η πρώτη αντίδραση σε μια αλλαγή είναι το σοκ το οποίο γρήγορα ακολουθείται από την άρνηση. Στο στάδιο αυτό τα άτομα μπορεί να χρειάζονται στήριξη και καθοδήγηση, αλλά και πληροφόρηση σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή. Στη συνέχεια, τα άτομα αισθάνονται θυμό. Στο στάδιο αυτό, γίνεται προσπάθεια αναζήτησης ευθυνών για την αλλαγή, αισθάνονται πίεση και στρες και προσπαθούν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Ο οργανισμός χρειάζεται να παρέχει στήριξη και εκπαίδευση ώστε να αμβλυθεί ο θυμός. Η απογοήτευση αποτελεί το κατώτατο όριο της καμπύλης όπου τα άτομα δεν βλέπουν ακόμη τα θετικά αποτελέσματα της αλλαγής και δε δείχνουν να πείθονται ότι η αλλαγή είναι για καλό. Στο στάδιο αυτό, που φτάνει τα όρια της κατάθλιψης, οι εργαζόμενοι δεν θέλουν ούτε να αντιδράσουν στην αλλαγή, παραιτούνται και είναι ακριβώς σε αυτό

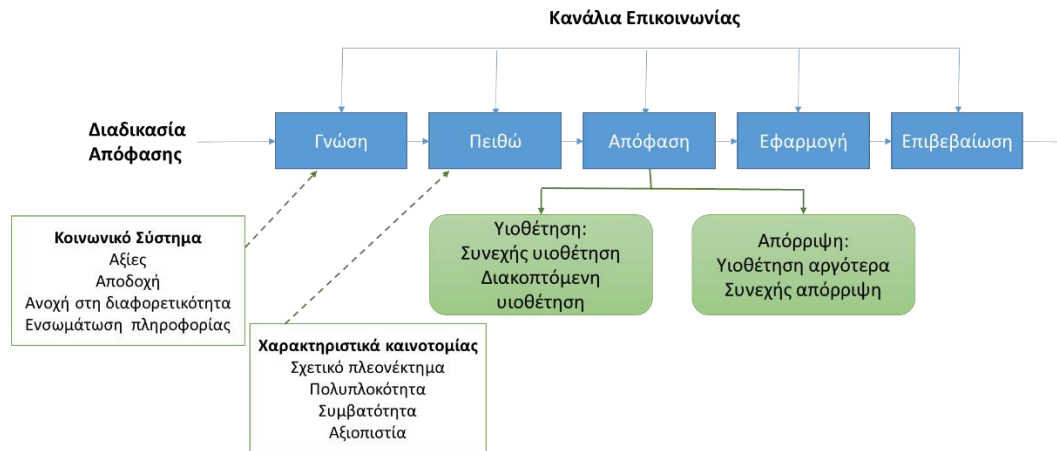
το σημείο που πρέπει οι υπεύθυνοι της αλλαγής που θα αναπτερώσουν το ηθικό και θα ενθαρρύνουν τους εργαζομένους (Bengat, et al., 2015).

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό όπου αρχίζει σιγά σιγά η αποδοχή. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι η αλλαγή είναι μονόδρομος και πειραματίζονται, δοκιμάζουν τη νέα κατάσταση, ενώ κατανοούν και τα θετικά στοιχεία της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό, ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στήριξη και πόρους ώστε να φαίνονται όλο και περισσότερο τα θετικά αποτελέσματα. Τέλος, τα άτομα αποδέχονται την αλλαγή ως κάτι θετικό, έχουν συμμετάσχει ενεργά στη δημιουργία της νέας κατάστασης και την αποδέχονται. Ο οργανισμός χρειάζεται να ενισχύσει το θετικό κλίμα με τη δημιουργία κουλτούρας μάθησης και αλλαγής, ενώ χρειάζεται να προχωρά σε ανταμοιβές και τρόπους παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων (Darmawan & Azizah, 2020).

Μοντέλο Κύκλου Ζωής Υιοθέτησης Τεχνολογίας του Rogers

Το Μοντέλο Κύκλου Ζωής Υιοθέτησης Τεχνολογίας αναπτύχθηκε με αφορμή την επεξήγηση του τρόπου εισαγωγής καινοτομιών. Η εισαγωγή καινοτομιών αποτελεί μια αλλαγή και μάλιστα πολλές φορές ριζική. Ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον, η εισαγωγή καινοτομιών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής λειτουργίας και οι καινοτομίες μπορεί να αφορούν σε πλήθος παραμέτρων, όπως η εσωτερική οργάνωση, τα συστήματα παραγωγής, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέοι τρόποι συνεργασίας και ανάπτυξης. Το μοντέλο του Rogers απεικονίζεται στη συνέχεια (Dube & Gumbo, 2017).

Σύμφωνα με τον Rogers, υπάρχουν πέντε διαφορετικά στάδια εισαγωγής καινοτομιών.



Διάγραμμα 2: Η διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών, ίδια κατασκευή, σύμφωνα με: Dube & Gumbo (2017, σελ.37)

Το πρώτο στάδιο είναι η Γνώση. Κατά το στάδιο αυτό, τα άτομα μαθαίνουν για την ύπαρξη της καινοτομίας, είτε μέσω διαπροσωπικής επαφής ή με άλλους τρόπους επικοινωνίας. Επίσης, τα άτομα ενημερώνονται για τον τρόπο λειτουργίας και εφαρμογής της καινοτομίας. Στο δεύτερο στάδιο, αυτό της πειθούς, ο οργανισμός αναπτύσσει μια στάση απέναντι στην καινοτομία, αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά της σε σχέση με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της απόφασης, όπου αποφασίζεται εάν η καινοτομία θα εισαχθεί ή όχι. Η υιοθέτηση της καινοτομίας αναφέρεται στην πλήρη ενσωμάτωσή της στον οργανισμό. Ωστόσο, η υιοθέτηση μπορεί να είναι συνεχής ή παθητική και διακοπτόμενη (πχ. αρχικά η καινοτομία να γίνει αποδεκτή, αλλά να μη συνεχιστεί η εισαγωγή της). Ακόμη, η απόρριψη μπορεί να σημαίνει αναβολή της υιοθέτησης ή ολοκληρωτική απόρριψη. Ακολουθεί το στάδιο της εφαρμογής όπου έχει αποφασιστεί ότι η καινοτομία θα υιοθετηθεί και έχουν προσδιοριστεί και οι τρόποι ενσωμάτωσής της. Στο στάδιο αυτό ξεκινά η αλλαγή των συμπεριφορών και πρακτικών, η αλλαγή της κουλτούρας. Τέλος, το στάδιο της επιβεβαίωσης είναι αυτό όπου αναζητείται η πλήρης υποστήριξη της απόφασης και η επιβεβαίωση ότι αυτή ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση. Επίσης, αξιολογείται συνεχώς η καταλληλότητα της αλλαγής και υπάρχει πάντα η περίπτωση να υπάρξουν περεταίρω αλλαγές, εάν χρειαστεί (Sahin, 2006).

Αξίζει, ακόμη να αναφερθεί ότι η συμβολή του Rogers είναι σημαντική και διότι διαχώρισε τις κατηγορίες όσων υιοθετούν καινοτομίες και κατ' επέκταση αλλαγές. Έτσι, σύμφωνα με αυτό, μόνο το 2,5% του κοινωνικού συστήματος είναι καινοτόμοι, δηλαδή έτοιμοι να δεχθούν νέες ιδέες. Είναι άτομα / οργανισμοί που δέχονται να αναλάβουν ρίσκο και να υποστούν τις συνέπειες της απόφασής τους. Μετά, υπάρχουν αυτοί που υιοθετούν αλλαγές σχετικά γρήγορα (13,5%) και πρωτοστατούν στις αλλαγές, ενώ υπάρχει και ένα 34% που ναι μεν επιθυμεί και υιοθετεί την αλλαγή, αλλά δεν την υποκινεί. Στη συνέχεια, υπάρχουν οι σκεπτικιστές, που περιμένουν για να υιοθετήσουν κάποια αλλαγή και αντιπροσωπεύουν, επίσης, το 34% του κοινωνικού συστήματος. Τέλος, υπάρχει και ένα 16% του κοινωνικού συστήματος που δεν επιθυμούν την αλλαγή (Dube & Gumbo, 2017).

Μοντέλο Μετάβασης του Bridge

Το μοντέλο Μετάβασης του Bridge παρέχει ικανοποιητική κατανόηση των όσων συμβαίνουν όταν μια οργανωσιακή αλλαγή λαμβάνει χώρα. Ο Bridge διακρίνει την αλλαγή από τη μετάβαση και αναφέρει ότι η αλλαγή συμβαίνει ακόμη και χωρίς την αποδοχή των ανθρώπων. Από την άλλη, η μετάβαση είναι ψυχολογική, εσωτερική και χαρακτηρίζεται από τρία στάδια μέσω των οποίων τα άτομα δέχονται σιγά σιγά την αλλαγή και όσα τη συνοδεύουν. Η αλλαγή μπορεί να συμβεί πολύ γρήγορα ενώ η μετάβαση συνήθως συμβαίνει με πιο αργό ρυθμό. Το μοντέλο του Bridge εστιάζει στην μετάβαση, όχι την αλλαγή, και αναφέρει ότι τα τρία στάδια μετάβασης για όσους βιώνουν αλλαγές είναι τα ακόλουθα (Bridges & Mitchell, 2000):

- Το Τέλος. Κατά το στάδιο αυτό, τα άτομα χρειάζεται να αφήσουν τους παλιούς τρόπους και να γνωρίσουν την αλλαγή. Το στάδιο αυτό συνήθως χαρακτηρίζεται από αντίσταση και συναισθηματική αναστάτωση, επειδή τα άτομα αναγκάζονται να εγκαταλείψουν κάτι με το οποίο είναι συνηθισμένα. Για το λόγο αυτό, μπορεί να βιώνουν συναισθήματα φόβου, άρνησης, θυμού, αποπροσανατολισμού, αβεβαιότητας, απώλειας. Η ενσυναίσθηση και η ανοιχτή επικοινωνία από μέρους των υπευθύνων διαχείρισης της

αλλαγής μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συμπεριφορών και συναισθημάτων του σταδίου αυτού.

- Η Ουδέτερη Ζώνη. Κατά το στάδιο αυτό, τα άτομα που επηρεάζονται από την αλλαγή είναι συνήθως μπερδεμένα, ανυπόμονα και διακατέχονται από αβεβαιότητα. Πρόκειται για το στάδιο μεταξύ του παλιού και του νέου, οπότε τα άτομα μπορεί να επιδεικνύουν χαμηλή παραγωγικότητα, άγχος για το νέο τους ρόλο, σκεπτικισμό σχετικά με την αλλαγή. Ο οργανισμός χρειάζεται να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, ώστε να μετατρέψουν τα παραπάνω αισθήματα σε δημιουργικότητα, καινοτομία και ανανέωση. Οπότε, είναι χρήσιμη η ανατροφοδότηση, η ενθάρρυνση, η παρακίνηση.
- Η Νέα Αρχή. Πρόκειται για το στάδιο αποδοχής της αλλαγής και ανάπτυξης των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Συνήθως, στο στάδιο αυτό τα άτομα διακρίνονται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, είναι ανοιχτά στη γνώση και έτοιμα να ανανεώσουν τη δέσμευσή τους στην ομάδα και το νέο τους ρόλο. Στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό η διοίκηση να συμβάλλει ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή. Προτείνεται η διοίκηση βάσει στόχων, ώστε να συνδεθούν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Επίσης, χρειάζεται οι ομάδες να επιβραβεύονται και να υπάρχει συνεχής καθοδήγηση και ανάπτυξη.

3.6 Θεωρίες και μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετικά με την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών

Δεδομένου ότι η διαχείριση αλλαγών αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα σημαντική και πολύπλοκη, η οποία συχνά οδηγεί σε αποτυχία, έχουν αναπτυχθεί σχετικά μοντέλα τα οποία ορίζουν τους τρόπους για μια επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποια από τα μοντέλα αυτά.

Το μοντέλο των οκτώ βημάτων του Kotter

Το μοντέλο των οκτώ βημάτων του Kotter έχει αναπτυχθεί προκειμένου να προτείνει μια μέθοδο για την επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών και την αποφυγή

«παγίδων» που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία. Τα βήματα του μοντέλου είναι τα ακόλουθα:

Βήμα 1^ο: Δημιουργία αισθήματος του επείγοντος

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία μετασχηματισμού δίνει έμφαση στην αίσθηση του επείγοντος και την ανάγκη συνεργασίας. Αυτό συμβαίνει διότι θεωρείται δύσκολο να πεισθούν τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέλη των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά σε μια διαδικασία αλλαγής, όταν αισθάνονται ότι δεν υπάρχει άμεση ανάγκη για την αλλαγή, και κατά συνέπεια, η έλλειψη κινήτρου οδηγεί στην αποτυχία. Σύμφωνα με τον Kotter, το βήμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι απαιτεί την ανάπτυξη ενός προγράμματος αλλαγής που να εμπλέκει σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων και οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν ήδη από το στάδιο αυτό (Kotter, 1995).

Βήμα 2^ο: Ανάπτυξη μιας Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή, προκειμένου να είναι επιτυχημένη, απαιτεί πρώτα την κατανόηση από κάθε εργαζόμενο και την ανάπτυξη μιας ομάδας αλλαγής. Οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα περίπλοκοι και η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ομάδας υποστήριξης, η οποία να αποτελείται από εργαζομένους αλλά και τους απαραίτητους εξωτερικούς συνεργάτες.

Βήμα 3^ο: Δημιουργία οράματος

Το όραμα περιγράφει το μέλλον και αναφέρεται στο γιατί οι οργανισμοί, και τα άτομα εντός αυτών, χρειάζεται να επιδιώξουν αυτό το μέλλον. Επίσης, το όραμα εμπνέει τα άτομα να αναλάβουν δράση προς τη σωστή κατεύθυνση και βοηθά τους υπεύθυνους της αλλαγής να συντονίσουν τις προσπάθειες των ενδιαφερομένων μερών. Είναι σημαντικό ότι η επιτυχημένη ηγεσία αλλαγών προσανατολίζεται στην ανάπτυξη ενός οράματος, παρά ενός στόχου (Kotter, 1998).

Βήμα 4^ο: Επικοινωνία του οράματος

Οι εργαζόμενοι δεν είναι διατίθενται να κάνουν συμβιβασμούς και να συμμετέχουν στην διαδικασία αλλαγής, ακόμη κι αν δεν είναι ευχαριστημένοι με την παρούσα

κατάσταση, εκτός κι αν πιστέψουν ότι η αλλαγή μπορεί να είναι ευνοϊκή. Εξάλλου, το όραμα μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά, μόνο εάν η πλειοψηφία των Ανθρώπινων πόρων πιστέψει σε αυτό. Η αποτυχία στην αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αδυναμία των κατώτερων στελεχών να το διαδώσουν, αλλά και στην εγγενή τάση των ανθρώπων να αποστρέφονται την αλλαγή, επομένως να αντιστέκονται και σε οποιαδήποτε πληροφορία σχετική με αυτή (Kotter, 2012).

Βήμα 5^ο: Παρακίνηση και απομάκρυνση εμποδίων

Εάν η επιχείρηση φτάσει στο πέμπτο βήμα, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ήδη αισθάνονται ενδυναμωμένοι και παρακινούνται να συμμετέχουν ενεργά. Επομένως, ο βασικός στόχος του βήματος αυτού είναι να κινητοποιήσει έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων να αναλάβουν δράση, απομακρύνοντας εμπόδια στην υλοποίηση του οράματος της αλλαγής. Έτσι, χρειάζεται να δοθεί στους εργαζόμενους η δικαιοδοσία να αναλαμβάνουν δράση και να υλοποιούν τις απαιτούμενες πρακτικές, ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται οι εργαζόμενοι να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες και να έχουν αυτοπεποίθηση. Επίσης, χρειάζεται να τους δοθεί αυτονομία, αλλά και όλοι οι απαιτούμενη πόροι για την υλοποίηση της αλλαγής (Gill, 2003).

Σύμφωνα με τον Kotter, υπάρχουν τέσσερις αποτρεπτικοί παράγοντες, όσον αφορά την ενδυνάμωση των εργαζομένων: η διάχυση της πληροφορίας και τα συστήματα ΔΑΠ, η έλλειψη των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ύπαρξη ανώτερων στελεχών που δεν παρακινούν και δεν εμπυχώνουν τους εργαζόμενους και η ύπαρξη εσωτερικών δομών που αποτρέπουν τους εργαζόμενους από το να λαμβάνουν πρωτοβουλία (Kotter, 2012). Συνεπώς, εάν η διοίκηση επιθυμεί την αλλαγή, χρειάζεται να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες, να συνδέει τη ροή πληροφοριών και τα συστήματα διοίκησης με το όραμα αλλαγής και να επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Βήμα 6^ο: Δημιουργία «μικρών νικών»

Δεδομένου ότι η διαδικασία της αλλαγής εντός ενός οργανισμού είναι συνήθως μια μακρόχρονη διαδικασία, απαιτείται να ορίζονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι και να «γιορτάζεται» η επίτευξή τους. Εξάλλου, είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να εγκαταλείψουν την προσπάθεια ή να εμφανίσουν αντίσταση στην αλλαγή, εάν δεν βλέπουν άμεσα αποτελέσματα (Kotter, 1995). Οι βραχυπρόθεσμες νίκες χρειάζεται να είναι αδιαμφισβήτητες και προφανείς και να συνδέονται με τον στόχο της γενικότερης αλλαγής.

Βήμα 7^ο: Ενσωμάτωση των αλλαγών

Η αλλαγή είναι ένα ζήτημα καταρχήν προσωπικό και συναισθηματικό για πολλούς εργαζομένους και η αποδοχή της αλλαγής, ιδιαίτερα όταν αφορά το εργασιακό τους περιβάλλον, μπορεί να μην είναι εύκολη. Έτσι, η αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να μπλοκάρει την αλλαγή, κυρίως όταν αυτή διαφοροποιεί τον τρόπο εργασίας. Προκειμένου να ενσωματωθούν οι αλλαγές, ο Kotter προτείνει να γίνει διερεύνηση πιθανών αναγκών για εκπαίδευση, να γίνει κατανοητό ότι απαιτείται χρόνος για την ενσωμάτωση της αλλαγής και να γίνουν και οποιεσδήποτε επιπλέον ενέργειες μπορεί να συμβάλλουν στην αποδοχή και εδραίωση της αλλαγής (πρόσληψη νέων εργαζομένων, προαγωγές κλπ. (Kotter, 1998).

Βήμα 8^ο: Εγκαθίδρυση της αλλαγής και σύνδεσή της με την οργανωσιακή επιτυχία

Είναι αλήθεια ότι δεν είναι εύκολο να αποδεχτούν οι εργαζόμενοι νέες, καινοτόμες προσεγγίσεις σε μια ήδη καθιερωμένη κουλτούρα. Γι' αυτό, εξάλλου, συχνά θεωρείται ότι η επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή προϋποθέτει την αλλαγή πρώτα στην κουλτούρα του οργανισμού. Από την άλλη, η αλλαγή συμβαίνει τελευταία, όχι πρώτη και μπορεί να είναι δύσκολο να επικρατήσουν νέες πρακτικές σε κουλτούρες που είναι ιδιαίτερα συντηρητικές ως προς την καινοτομία. Δύο είναι οι βασικοί παράγοντες που προτείνει ο Kotter ώστε να εγκαθιδρυθούν με επιτυχία οι αλλαγές και να αναδειχθεί η σημασία τους για την οργανωσιακή επιτυχία. Πρώτον, μια συνειδητή προσπάθεια να φανεί η σημασία των νέων προσεγγίσεων, συμπεριφορών και πεποιθήσεων που συνέβαλαν στη βελτίωση της απόδοσης και δεύτερον, την ανάπτυξη ενός συστήματος προαγωγών που φανερώνει την πίστη του οργανισμού στους εργαζομένους και την θετική επίδραση των αλλαγών, ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο (Kotter, 1995).

Το μοντέλο ADKAR του Prosci

Το μοντέλο ADKAR αποτελεί ένα ακόμη γνωστό μοντέλο που αναφέρεται την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών. Αποτελεί έναν πρακτικό τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών το οποίο αναπτύχθηκε ύστερα από τη μελέτη εννιακοσίων οργανισμών σε πενήντα εννέα διαφορετικές χώρες για μια περίοδο δεκατεσσάρων ετών. Ενώ πολλά μοντέλα, όπως και αυτό του Kotter, εστιάζουν στα απαιτούμενα βήματα για την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών, το συγκεκριμένο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή χρειάζεται κάθε άτομο που εμπλέκεται σε αυτή να μπορέσει να την υλοποιήσει. Το μοντέλο εστιάζει σε πέντε ενέργειες και αποτελέσματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη αλλαγή των ατόμων και κατ' επέκταση των οργανισμών. Εξάλλου, από τις πέντε αυτές ενέργειες πήρε και το όνομά του (Prosci, 2023). Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Awareness. Επίγνωση της ανάγκης για αλλαγή. Οι συμμετέχοντες χρειάζεται να κατανοούν τόσο την ανάγκη για αλλαγή όσο και τη φύση της αλλαγής. Επίσης, χρειάζεται να κατανοήσουν και τους κινδύνους της μη αλλαγής. Αυτό γίνεται μέσω αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας. Είναι χαρακτηριστικό, εξάλλου, ότι ένας βασικός λόγος αντίστασης στην αλλαγή είναι η έλλειψη επίγνωσης σχετικά με αυτή (Angtjan, 2019).
- Desire. Επιθυμία συμμετοχής και υποστήριξης της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να δεσμευτούν προσωπικά και να θέλουν να υποστηρίξουν την αλλαγή. Αυτό γίνεται μέσω της προσπάθειας από την ηγεσία να αντιμετωπίσει την αντίσταση στην αλλαγή η οποία μπορεί να οφείλεται στο φόβο για την απώλεια θέσεων εργασίας και γενικότερα στο φόβο μπροστά στα νέα καθήκοντα. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να νοιώσουν εμπιστοσύνη, να έχουν κίνητρα και να κατανοήσουν ότι η αλλαγή έχει θετικές επιπτώσεις στην εργασία και την προσωπική τους εξέλιξη.
- Knowledge. Γνώση για τον τρόπο αλλαγής. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά στην αλλαγή, χρειάζεται να γνωρίζουν τον τρόπο. Συνεπώς, η διοίκηση χρειάζεται να προσφέρει όλους τους απαιτούμενους πόρους, να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους όπου χρειάζεται, να τους δώσει πρόσβαση σε πληροφορίες (Ali, et al., 2021)

- Ability. Ικανότητα εφαρμογής απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών. Η διοίκηση χρειάζεται να παρέχει συνεχή στήριξη ώστε να αναπτυχθεί η ικανότητα των εργαζομένων να εφαρμόζουν στην πράξη τις νέες διαδικασίες μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των νέων τους δεξιοτήτων και των εργαλείων που τους παρέχονται. Πρέπει να καθοδηγούνται με επιτυχία και να αντιμετωπίζονται τα όποια εμπόδια.
- Reinforcement. Ενίσχυση για διατήρηση της αλλαγής. Αφού η αλλαγή εφαρμοστεί, η διοίκηση χρειάζεται να παρέχει κίνητρα για τη διατήρηση της αλλαγής και προσωπική αναγνώριση. Επίσης, πρέπει να παρέχεται ανατροφοδότηση και να γιορτάζονται οι επιτυχίες, ώστε να παρακινούνται οι εργαζόμενοι ακόμη περισσότερο και να συμμετέχουν ενεργά στη διατήρηση της αλλαγής αλλά και στη συνεχή εισαγωγή βελτιώσεων (Wong, 2019).

Κεφάλαιο 4: Το φαινόμενο «Διαρροής Εγκεφάλων» (Brain Drain)

«Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων τον 21^ο αιώνα είναι ανταγωνισμός ταλέντων» (McCraw, 1988). Αυτή η φράση συνοψίζει με τον καλύτερο τρόπο τη νέα κατάσταση όπου πλέον οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται, εξάλλου, και ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας, αφού επηρεάζει την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τον τρόπο εκμετάλλευσης των πλουτοπαραγωγικών πηγών και το επίπεδο και το είδος των επενδύσεων. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με υψηλή κατάρτιση αποτελεί βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη όλων των τομέων της οικονομίας.

Αναμφισβήτητα, την εποχή της γρήγορης ανάπτυξης της οικονομίας της γνώσης, η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί έναν βασικό παράγοντα τόσο για την ίδια της ύπαρξη, όσο και για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αποτελεί, επίσης, πραγματικότητα, ότι καθώς η οικονομία αναπτύσσεται, το εύρος των εργασιών που μπορούν να επιλέξουν τα άτομα έχει διευρυνθεί δραματικά και η ροή ταλέντων μεταξύ των επιχειρήσεων (και χωρών) έχει επιταχυνθεί. Είναι αλήθεια ότι μια φυσιολογική ροή ταλέντων μπορεί να είναι θετική, αφού μπορεί να συμβάλλει στη διάδοση νέων ιδεών και να βελτιώσει την εσωτερική δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων. Από την άλλη, η συχνή εναλλαγή αυξάνει σημαντικά τα άμεσα κόστη για τις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα μειώνει την ανταγωνιστικότητα και τη σταθερότητα. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική η διερεύνηση του φαινομένου, και πιο συγκεκριμένα της έννοιας του “Brain Drain”, των αιτιών, των τρόπων διαχείρισης των «ταλέντων» ώστε να μην υπάρχει αναίτια απώλεια υψηλά καταρτισμένου προσωπικού από τις επιχειρήσεις και φυσικά, του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην όλη διαδικασία, ώστε να διατηρούνται οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και να ελέγχεται η διαρροή και η συχνή εναλλαγή ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού.

4.1 Ο ρόλος των ταλέντων στις επιχειρήσεις – Η έννοια του “Brain Drain”

Η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης αυξάνει τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και κατάρτισης. Προκειμένου να ικανοποιηθεί αυτή η ζήτηση, οι χώρες επενδύουν στην εκπαίδευση και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην αναζήτηση «ταλέντων», ανθρώπων, δηλαδή, που έχουν την απαιτούμενη εξειδίκευση, την ικανότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Teferra, 2000). Οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού των εξειδικευμένων παραγωγικών πόρων που διαθέτουν και της θέσης τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στο πλαίσιο αυτό, τα «ταλέντα» αποτελούν έναν πόρο που δεν μπορεί εύκολα να μιμηθεί, ενώ μπορούν να είναι φορείς αλλαγών που συμβάλλουν στην απόκτηση μακροπρόθεσμου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ήδη από τη δεκαετία του 1960, οι μελετητές θεωρούσαν ότι η επιβίωση ενός οργανισμού βασίζεται όχι μόνο στην απασχόληση των «καλύτερων και καταλληλότερων», αλλά ακόμη στην ύπαρξη σημαντικής ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό (Rosenblatt & Sheaffer, 2001).

Ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η αδυναμία διατήρησης των «ταλέντων», κάτι που συνεπάγεται υψηλό κόστος. Η μαζική μετανάστευση εξειδικευμένων επαγγελματιών, όπως θα μπορούσε να μεταφραστεί το “Brain Drain”, είναι το φαινόμενο αποχώρησης εκπαιδευμένων και υψηλά καταρτισμένων ατόμων από μια χώρα, έναν τομέα της οικονομίας, μια επιχείρηση, προς χώρες περισσότερο ανεπτυγμένες οικονομικά με στόχο να βελτιώσουν την οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση. Το φαινόμενο αυτό γίνεται όλο και πιο έντονο τη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, αφού οι εργαζόμενοι έχουν πλέον την ευκαιρία να εργαστούν με ευνοϊκότερους όρους. Το πρώτο συνθετικό «brain» αναφέρεται σε οποιαδήποτε δεξιότητα, ικανότητα ή προσωπικό χαρακτηριστικό που θεωρείται σημαντικό ως οργανωσιακός πόρος. Το δεύτερο συνθετικό, «drain», αναφέρεται στην έξοδο των ταλέντων από το εργατικό δυναμικό (Rosenblatt & Sheaffer, 2001).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, το φαινόμενο του “Brain Drain” αφορά δύο περιπτώσεις. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στη φυσιολογική απώλεια «ταλέντων» η οποία μπορεί να αφορά την μη ικανότητα των «ταλέντων» να ενσωματωθούν στην επιχείρηση ή τη μη αναγκαιότητα της επιχείρησης για συγκεκριμένα «ταλέντα». Η δεύτερη περίπτωση αφορά την απώλεια ταλέντων εξαιτίας της αποτυχίας της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Η πρώτη περίπτωση, η φυσιολογική απώλεια ταλέντων θεωρείται αναπόφευκτη και πραγματοποιείται στο πλαίσιο της γενικότερης αναδιανομής των πόρων ώστε να προωθηθεί η κοινωνική ανάπτυξη. Από την άλλη, η μη φυσιολογική απώλεια ταλέντων έχει αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων και κατ’ επέκταση στην κοινωνία, αφού θέτει σε κίνδυνο την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

4.2 Αιτίες του φαινομένου “Brain Drain”

Το φαινόμενο “Brain Drain” μεταξύ των χωρών

Το φαινόμενο “Brain Drain” στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται αρχικά ως φαινόμενο που αφορά την αποχώρηση ταλέντων από τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα φαινόμενο μετανάστευσης υψηλά καταρτισμένων εργαζομένων. Η μετανάστευση των ταλέντων έχει κάποιες ιδιαιτερότητες σε σχέση με αυτή των ανειδίκευτων εργατών. Οι υψηλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι ανήκουν στις ομάδες της αγοράς εργασίας με την υψηλότερη κινητικότητα. Είναι πρόθυμοι να αναζητήσουν εργασία, ακόμη και στο εξωτερικό και να μετακινούνται συχνά. Το γεγονός ότι διαθέτουν τα εφόδια (εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία) που εν δυνάμει παρέχουν καλύτερες προοπτικές, τους παρέχει την ασφάλεια να πάρουν το ρίσκο να μετακινηθούν. Πρόκειται για μια μετανάστευση που στη χώρα υποδοχής θεωρείται «νόμιμη», σε αντίθεση με τη μετανάστευση που αφορά ανειδίκευτους εργάτες. Η προσφορά εργασίας είναι καθορισμένη και προσυμφωνημένη (Chacko, 2007).

Το φαινόμενο “Brain Drain” αφορά, επίσης, τη «μετανάστευση» εργαζομένων σε μεγάλα αστικά κέντρα, όπου βρίσκονται οι έδρες καινοτόμων οργανισμών. Είναι

σημαντικό να αναφερθεί ότι το πρωταρχικό κίνητρο για την απόφαση «μετανάστευσης» ή αλλαγής εργασίας δεν είναι το χρηματικό αλλά κυρίως η απόκτηση επιπλέον γνώσης και επαγγελματικής εμπειρίας. Ωστόσο, στην περίπτωση των εργαζομένων που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες και «μεταναστεύουν» σε αναπτυγμένες χώρες το εισόδημα αποτελεί σημαντικό κίνητρο.

Οι μελετητές έχουν αναπτύξει διάφορες θεωρίες προκειμένου να εξηγήσουν το φαινόμενο “Brain Drain” (Massey, et al., 1993). Αρχικά, σύμφωνα με τη νεοκλασική οικονομική θεωρία, υπάρχουν γεωγραφικές διαφορές στην προσφορά και τη ζήτηση για εργασία, οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν διαφορές στις οικονομικές απολαβές. Για το λόγο αυτό, τα άτομα «μεταναστεύουν» από περιοχές με χαμηλές αποδοχές σε περιοχές με υψηλές αποδοχές. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα δρουν με τρόπο λογικό και λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένης στον υπολογισμό του κόστους και οφέλους. Η θεωρία αυτή, αν και εξηγεί με κάποιο τρόπο τις αιτίες που κάνουν τους υψηλά καταρτισμένους εργαζομένους να αλλάξουν ακόμη και χώρα εργασίας, θεωρείται ελλιπής. Δεν αναφέρεται καθόλου σε άλλες αιτίες του “Brain Drain”, όπως είναι οι κοινωνικές, πολιτικές και θεσμικές αιτίες.

Σύμφωνα με τη θεωρία της εξάρτησης, η οποία αποτελεί μέρος της στρουκτουραλιστικής θεωρίας, υπάρχουν οικονομικές και πολιτικές ανισότητες μεταξύ των αναπτυγμένων και των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών οι οποίες οφείλονται στον τρόπο ανάπτυξης του καπιταλισμού. Έτσι, το υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό μετακινείται από τις οικονομικά ασθενέστερες χώρες στις οικονομικές εύρωστες με αποτέλεσμα οι δεύτερες να ενισχύουν τη θέση τους και να αναπτύσσονται ακόμη περισσότερο σε βάρος των πρώτων. Τέλος, το μοντέλο «push-pull» είναι αυτό που κυρίως χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη «μετανάστευση» των υψηλά καταρτισμένων εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί πολλούς διαφορετικούς παράγοντες που μπορεί να κινητοποιούν ή να αποτρέπουν το φαινόμενο “Brain Drain” (Docquier & Rapoport, 2012).

Πέρα, όμως από τις υπάρχουσες θεωρίες, η υπάρχουσα βιβλιογραφία διακρίνει διάφορες αιτίες για το φαινόμενο “Brain Drain”. Για τους υψηλά καταρτισμένους

εργαζόμενους, όπως και για όλους τους εργαζόμενους, η «μετανάστευση» προσφέρει την προοπτική ποιοτικότερης ζωής. Έτσι, προβλήματα όπως αυτό της αδυναμίας εύρεσης εργασίας ή της έλλειψης νέων ευκαιριών ανάπτυξης οδηγούν τους υψηλά καταρτισμένους πολίτες να μεταναστεύσουν. Επιπλέον, οι προσδοκίες για υψηλές αποδοχές σε κάποια άλλη χώρα αποτελούν σημαντικό κίνητρο (Raggi, 2019).

Η πολιτική αστάθεια, επίσης, αποτελεί έναν παράγοντα που ευνοεί τη μετακίνηση ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες. Σε χώρες με πολιτικά προβλήματα η αβεβαιότητα και το άγχος των πολιτών αυξάνεται και αυτοί προτιμούν – εάν έχουν τα εφόδια – να μεταναστεύσουν σε άλλη χώρα. Μάλιστα, οι μελετητές αναφέρονται και σε ζητήματα όπως είναι η μεγάλη γραφειοκρατία, η οποία δεν επιτρέπει την εύκολη ροή των διεργασιών. Αυτή η κατάσταση μειώνει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και όσοι έχουν τη δυνατότητα προτιμούν να φύγουν για μια άλλη χώρα. Επιπλέον, προβλήματα στον τομέα της υγείας ενισχύουν το φαινόμενο “Brain Drain”. Σε χώρες όπου δεν υπάρχουν πολλά νοσοκομεία ή γιατροί και οι πολίτες δεν απολαμβάνουν ποιοτικές υπηρεσίες υγείας, όσοι έχουν την κατάλληλη κατάρτιση που τους εξασφαλίζει μια ικανοποιητική εργασία στο εξωτερικό, αποφασίζουν να φύγουν (Adonor, et al., 2021). Ομοίως, το επίπεδο ανάπτυξης του κοινωνικού κράτους και του κράτους δικαίου σε μια χώρα αποτελούν παράμετρο για τη μετακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού από μια χώρα σε μια άλλη.

Αιτίες του φαινομένου “Brain Drain” μεταξύ των επιχειρήσεων

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, το φαινόμενο “Brain Drain” στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρεται πρωτίστως ως το φαινόμενο της «μετανάστευσης» υψηλά καταρτισμένων εργαζομένων συνήθως από μια αναπτυσσόμενη σε μια αναπτυγμένη χώρα. Ωστόσο, το φαινόμενο της «μετανάστευσης εγκεφάλων» μελετάται και σε επίπεδο οργανισμών/επιχειρήσεων. Αν και το μάκρο περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, και είναι αυτό που έχει περισσότερο μελετηθεί διαχρονικά, το μικρο περιβάλλον, αυτό των επιχειρήσεων, επίσης, επηρεάζει τη διατήρηση ή αποχώρηση των εργαζομένων. Συνεπώς, προκειμένου να

αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η διαρροή «ταλέντων» από τις επιχειρήσεις χρειάζεται πρώτα να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που κάνουν τους εργαζομένους να αποχωρήσουν οικειοθελώς από αυτές.

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής ισορροπίας, ένα άτομο παραμένει σε έναν οργανισμό για όσο διάστημα τα κίνητρα που προσφέρονται (όπως ο ικανοποιητικός μισθός, οι καλές συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες ανάπτυξης) ισοσταθμίζονται με τη συνεισφορά (χρόνος, προσπάθεια) που απαιτείται από τον οργανισμό. Ένας παράγοντας που επίσης χρειάζεται να ληφθεί υπόψη είναι και κατά πόσο το άτομο επιθυμεί να αποχωρήσει από τον οργανισμό και την ευκολία με την οποία κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει. Όπως και να έχει, πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία. Αν και μπορεί κάποιος να αποφασίσει να αποχωρήσει χωρίς πρότερη σκέψη, συνήθως οι εργαζόμενοι ξοδεύουν αρκετό χρόνο για να αξιολογήσουν τις επιλογές τους και να ψάξουν για νέα εργασία (Liu, et al., 2022).

Γενικά, οι αιτίες που οδηγούν στο φαινόμενο “Brain Drain” μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στους οργανωσιακούς παράγοντες, η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε προσωπικούς παράγοντες και η τρίτη κατηγορία σε περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αρχικά, όσον αφορά τους οργανωσιακούς παράγοντες, αυτοί εστιάζονται στα αρνητικά κίνητρα που ωθούν τους πιο «πολύτιμους» εργαζομένους να αποχωρήσουν. Αυτά αφορούν τον περιορισμό των εσωτερικών ευκαιριών ανέλιξης, τον υψηλό φόρτο εργασίας και τη μη διαφοροποιημένη στρατηγική όσον αφορά τη διατήρηση των εργαζομένων. Αν και οι αιτίες αυτές μπορεί να επηρεάζουν οποιοδήποτε εργαζόμενο, φαίνεται ότι όσοι έχουν περισσότερα προσόντα επηρεάζονται περισσότερο, ίσως διότι αυτοί έχουν περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

Σχετικά με τους προσωπικούς παράγοντες που οδηγούν στο φαινόμενο “Brain Drain”, αυτοί σχετίζονται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι με ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό θεωρούνται ταλαντούχοι και με το πόσο χρειάζεται ο οργανισμός εργαζομένους που έχουν το χαρακτηριστικό αυτό. Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και ο τεχνολογικός γραμματισμός θεωρούνται βασικοί στρατηγικοί πόροι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και η συνεχής καλλιέργεια των ποιοτικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων θεωρείται πρωταρχική προτεραιότητα,

επομένως, η απώλεια εργαζομένων με αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρείται «διαρροή ταλέντων».

Οι δεξιότητες των εργαζομένων, επίσης, σχετίζονται με το φαινόμενο “Brain Drain”. Οι δεξιότητες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες, αυτές που επικεντρώνονται στον οργανισμό, αυτές που επικεντρώνονται στον κλάδο και οι γενικές. Οι πρώτες συνήθως αποκτιούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας και σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό. Οι δεύτερες σχετίζονται με αυτές που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες είναι πιο πιθανό να σκέφτονται να αποχωρήσουν από την επιχείρηση προς μια ανταγωνιστική. Αυτό συμβαίνει διότι αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν περισσότερο από τους άλλους να αξιολογούν το περιβάλλον εργασίας τους σε σχέση με το πόσο αυτό προκαλεί και ανταμείβει τα ταλέντα τους. Τέλος, οι γενικές δεξιότητες είναι αυτές που έχουν εφαρμογή σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και κλάδων, όπως είναι η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η επιχειρηματικότητα, ηγετικές ικανότητες. Όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλού επιπέδου γενικές δεξιότητες, τείνουν να είναι οι πρώτοι που επιθυμούν να αποχωρήσουν, ενώ, είναι και αυτοί που συνήθως δεν είναι εύκολο να αντικατασταθούν.

Ακολούθως, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται κυρίως στις ευκαιρίες στην αγορά εργασίας. Πράγματι, μια βασική προϋπόθεση του “Brain Drain” είναι η ύπαρξη ελκυστικών ευκαιριών στην αγορά εργασίας για τους ταλαντούχους και υψηλά καταρτισμένους εργαζόμενους. Μάλιστα, σε περιπτώσεις οργανισμών που βρίσκονται σε περίοδο ύφεσης ή σε κρίση, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αναζητούν περισσότερο μια άλλη εργασία, επομένως, οι ευκαιρίες στην αγορά εργασίας είναι αυτές που συμβάλλουν στο “Brain Drain”, με την άντληση των πιο καταρτισμένων και ταλαντούχων εργαζομένων.

Οι κοινωνικοί παράγοντες, επίσης, επηρεάζουν την απόφαση των εργαζομένων για αποχώρηση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα όσοι είναι υψηλά καταρτισμένοι, αναζητούν κοινωνικές αναφορές με τις οποίες να συγκρίνουν την προσωπική τους κατάσταση και τις αποφάσεις τους σχετικά με την εργασία. Επιπλέον, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι τείνουν να αποτελούν μια ελίτ, όπου οι ίδιοι

αποτελούν σημείο αναφοράς για τον εαυτό τους και τους άλλους. Έτσι, δημιουργούνται «δίκτυα» επικοινωνίας όπου οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν πληροφορίες και απόψεις και επηρεάζονται σχετικά με τις αποφάσεις που αφορούν την καριέρα τους.

4.3 Οι επιπτώσεις του “Brain Drain”

Είναι αλήθεια ότι η αναδιανομή και η ανταλλαγή ανθρώπινων πόρων είναι τόσο παλιά όσο η ίδια η ιστορία των ανθρώπων. Διαχρονικά, οι άνθρωποι μετανάστευαν για να βρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και να αξιοποιήσουν καλύτερα της ικανότητες και δεξιότητές τους. Ωστόσο, ήδη από τη δεκαετία του 1960, ο όρος “Brain Drain” άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως ώστε να περιγράψει την αποχώρηση εργαζομένων με υψηλό βαθμό κατάρτισης από επιχειρήσεις αλλά και χώρες. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που συνεχίζεται με όλο πιο γρήγορο ρυθμό και με σημαντικές επιπτώσεις σε επιχειρηματικό και εθνικό επίπεδο.

Αρχικά, όσον αφορά τις επιχειρήσεις, οι επιπτώσεις της αποχώρησης ικανών εργαζομένων αφορούν διάφορες πτυχές της εργασίας. Πρώτον, η αποχώρηση ενός εργαζομένου που έχει ένα σημαντικό ρόλο στην ομάδα όπου εργάζεται, θα επηρεάσει τη λειτουργία όλης της ομάδας και θα μειώσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Δεύτερον, η δημιουργία κενών θέσεων εργασίας θα εξαναγκάσει την επιχείρηση να αναζητήσει νέους εργαζομένους, κάτι που συνεπάγεται σημαντικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα η αποχώρηση εξειδικευμένων επαγγελματιών δημιουργεί πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό. Τρίτον, η αποχώρηση εργαζομένων που κατείχαν καίριες θέσεις εργασίας, δεν αποτελεί μόνο πρόβλημα από την άποψη απώλειας πόρων και πιθανότατα τεχνολογίας ή και πελατών, αλλά επηρεάζει και το κλίμα στο χώρο εργασίας, καθώς και το ηθικό των υπόλοιπων εργαζομένων. Τέλος, οι οικονομικές απώλειες για την επιχείρηση είναι αναπόφευκτες. Η διαδικασία αναζήτησης νέων «ταλέντων» είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτεί οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Είναι χαρακτηριστικό ότι η απώλεια καταρτισμένου προσωπικού υπολογίζεται ότι κοστίζει περισσότερο από 2,8 φορές το κόστος διατήρησης των ταλέντων (Bothma & Roodt, 2013).

Χρειάζεται στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι οι επιπτώσεις του “Brain Drain” στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι ακόμη πιο σημαντικές, διότι συνήθως οι εργαζόμενοι που αποχωρούν έχουν σημαντικές αρμοδιότητες και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Μάλιστα, όταν ένας «σημαντικός» εργαζόμενος αποχωρεί, αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στο κλίμα που επικρατεί σε μια μικρή επιχείρηση. Εξάλλου, υπάρχει μια περιορισμένη εσωτερική δεξαμενή εργαζομένων ώστε να καλύψει το κενό, ενώ και η επιχείρηση μπορεί να μην έχει τους απαιτούμενους χρηματικούς πόρους για να ανταπεξέλθει στην αναζήτηση νέου εργαζομένου.

Ενώ γίνεται φανερό ότι το φαινόμενο αποτελεί απειλή για την ευημερία των επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής τους, θεωρείται ότι στην περίπτωση των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κάμψη, η διαρροή ταλέντων είναι ιδιαίτερα αρνητική. Οι επιχειρήσεις αυτές χρειάζεται να διατηρήσουν τους πιο ικανούς εργαζομένους ώστε να επιβιώσουν βραχυπρόθεσμα και να μπορέσουν να επανέλθουν, μακροχρόνια (Rosenblatt & Sheaffer, 2001). Επιπρόσθετα, όταν οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο στάδιο της ανάκαμψης, η διαρροή ταλέντων δημιουργεί προβλήματα στην ικανότητα προσέλκυσης νέων εργαζομένων (αφού η αποχώρηση ταλαντούχων στελεχών αποτελεί ένα αρνητικό παράδειγμα για την επιχείρηση).

Σε εθνικό επίπεδο, η μετακίνηση εργατικού δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης και κατάρτισης έχει ως αποτέλεσμα άλλες χώρες να χάνουν και άλλες να αποκτούν ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εκπαίδευσης και δεξιοτήτων (Brain Drain or Brain Gain). Η απώλεια ικανών και καταρτισμένων ανθρώπων, των λεγόμενων «μυαλών», στερεί από τις αναπτυσσόμενες χώρες πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο και τη δυναμική της κοινωνικοοικονομικής της ανάπτυξης καθώς συντελεί στην περιορισμένη ικανότητα καινοτομίας, στη μείωση των επενδύσεων, σε δημογραφικές αλλαγές και υψηλότερο κόστος των δημόσιων αγαθών. Στον αντίποδα, οι οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες, ενισχύουν τη θέση τους και συνεχίζουν την οικονομική και κοινωνική τους αναπτυξιακή πορεία μέσω της αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού με υψηλή μόρφωση, εξειδίκευση και ευφυΐα.

Κεφάλαιο 5: Η πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικές που να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική ανάπτυξης, μέσω της οποίας οι σύγχρονοι οργανισμοί επεκτείνονται σε νέες αγορές ή διευρύνουν την επιχειρηματικής τους δραστηριότητα ενδυναμώνοντας τη θέση τους. Η Ελληνική νομοθεσία ορίζει την εξαγορά ως τη «διαδικασία απόκτησης ενός τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης, κατά την οποία η αγοράστρια εταιρία αποκτά τον έλεγχο της εξαγοραζόμενης επιχείρησης η οποία συνεχίζει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου. Με τον τρόπο αυτό η εξαγοραζόμενη επιχείρηση γίνεται θυγατρική εταιρία της εξαγοράζουσας» και την συγχώνευση ως την «ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία (Ενεργητικό και Παθητικό) της επιχείρησης που απορροφάται μεταβιβάζονται στην επιχείρηση που την εξαγοράζει. Η επιχείρηση που απορροφάται παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου (λύεται χωρίς να εκκαθαρίζεται), ενώ η επιχείρηση που την εξαγοράζει τη διαδέχεται σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της»¹.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εξαγορά αποτελεί μια συναλλαγή μεταξύ επιχειρήσεων, όπου η μία αποκτά μέρος ή το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της άλλης. Η συγχώνευση, από την άλλη, είναι η ένωση δύο επιχειρήσεων σε μια μεγαλύτερη. Η πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν είναι καινούργια. Άρχισε να εφαρμόζεται πριν από περισσότερα από 100 χρόνια στις ΗΠΑ, ενώ οι πρώτες εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη διενεργήθηκαν στη Μεγάλη Βρετανία τη δεκαετία του 1960 και περίπου τριάντα χρόνια αργότερα άρχισαν να αποτελούν μια πρακτική που να χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Παπαδάκης, 2016). Σε διεθνές επίπεδο, οι μελετητές αναφέρουν τέσσερα διαφορετικά κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Το πρώτο κύμα προσδιορίζεται μεταξύ των ετών 1890 και 1905 και αφορά εξαγορές και συγχωνεύσεις που διενεργήθηκαν στις ΗΠΑ. Μάλιστα, ήταν τόσο μεγάλο το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων που οδήγησε στη δημιουργία μονοπωλίων. Η δεύτερη περίοδος

¹ Ν.2190/1920

όπου διενεργήθηκε σημαντικός αριθμός εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι τα έτη 1925-1930. Αυτή τη φορά οι εξαγορές και συγχωνεύσεις διενεργήθηκαν μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης συσχετισμένων εταιριών. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εμφανίστηκε το τρίτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων όπου εφαρμόστηκε, επίσης, η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, αλλά αυτή τη φορά αυτή αφορούσε μη-συσχετισμένες επιχειρήσεις. Τέλος, από το 1974 και μετά ξεκινά μια περίοδος όπου οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι η κυρίαρχη πρακτική. Χαρακτηριστικό είναι ότι τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ διενεργήθηκαν περισσότερες από 30.000 εξαγορές και συγχωνεύσεις, ενώ μόνο για το 1998-1999 ο αριθμός τους ξεπέρασε τις 22.000. Το φαινόμενο άρχισε να αμβλύνεται με την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2004 (Παπαδάκης, 2002).

Στην Ευρώπη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν ένα πιο πρόσφατο φαινόμενο, ενώ, στην Ελλάδα από το 1998 και μετά οι επιχειρήσεις προχωρούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, ιδιαίτερα όσες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, για να αυξήσουν την κεφαλαιακή τους βάση, ενώ από το 2005 και μετά, άρχισε να αναπτύσσεται το δεύτερο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων (Παπαδάκης, 2002).

5.1 Είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις διακρίνονται σε διάφορες μορφές, ανάλογα με τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε αυτές αλλά και ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής τους. Αρχικά, διακρίνονται σε συσχετισμένες, ασυσχέτιστες και συμπληρωματικές, ανάλογα με τη δραστηριότητα των εμπλεκόμενων εταιριών. Έτσι, συσχετισμένες είναι αυτές που αφορούν επιχειρήσεις με παρόμοιες δραστηριότητες. Στην περίπτωση αυτή, είναι συνήθως πιο εύκολο να διαχειριστούν οι παραγωγικοί πόροι των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και αυτές να επωφεληθούν από την ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας. Για το λόγο αυτό είναι συνήθως και πιο επιτυχημένες από τις ασυσχέτιστες. Από την άλλη, δεν υπάρχει διαφοροποίηση στον κίνδυνο. Όταν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην εξαγορά/συγχώνευση ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή παράγουν παρόμοια προϊόντα,

τότε πρόκειται για οριζόντια εξαγορά ή συγχώνευση. Όταν, όμως, πρόκειται για μια στρατηγική που «ενώνει» επιχειρήσεις που ανήκουν μεν στον ίδιο κλάδο, αλλά σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας, τότε η συγχώνευση ή εξαγορά είναι κάθετη (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω). Οι ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις αφορούν επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους και συνήθως πρόκειται για δύσκολη στην εφαρμογή της στρατηγική. Επίσης, ένα ακόμη είδος εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι οι συμπληρωματικές. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις έχουν δραστηριότητες που αλληλοσυμπληρώνονται (Παπαδάκης, 2016).

Μια άλλη διάκριση των εξαγορών και συγχωνεύσεων γίνεται με βάση τη διαδικασία πραγματοποίησής τους και αυτές μπορεί να είναι φιλικές ή εχθρικές. Οι φιλικές αναφέρονται στην περίπτωση όπου οι επιχειρήσεις συμφωνούν σχετικά με τη στρατηγική που σκοπεύουν να ακολουθήσουν για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Από την άλλη, οι εχθρικές αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου μία από τις επιχειρήσεις δεν επιθυμεί τη συγχώνευση και τότε μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα, ακόμη και αποτυχία.

Είναι, τέλος, ενδιαφέρον να γίνει αναφορά στην ορολογία που χρησιμοποιείται κατά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Στο παρακάτω σχήμα αναφέρονται κάποιες βασικές έννοιες.

Μαύρος Ιππότης (Black Knight): Μια εταιρία που επιχειρεί την επιθετική εξαγορά μιας άλλης

Λευκός Ιππότης (White Knight): Μια τρίτη εταιρία που παρεμβαίνει, εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με το "θύμα" ώστε να αποτρέψει τον εξαγορά από το Μαύρο Ιππότη

Απόκρουση Καρχαριών (Shark Repellant): Οι κινήσεις του "θύματος", ώστε να αποθαρρυνθεί η εξαγορά

Άμυνα πάκμαν (Pac man Defense): Η επιχείρηση που γίνεται αντικείμενο εξαγοράς, κάνει αντιπροσφορά ώστε να εξαγοράσει τον εξαγοραστή!

Κώνειο (Poison Pill): Το "θύμα" προχωρά στην εξαγορά ή συγχώνευση με άλλη εταιρία, ώστε να γίνεται οικονομικά ή διαρθρωτικά λιγότερο ελκυστική στον υποψήφιο αγοραστή

Χρυσή Μετοχή (Golden Share): Το δικαίωμα που διατηρεί το κράτος σε ορισμένες ιδιωτικοποιήσεις να προβάλλει βέτο σε σημαντικές αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου

Σκανζτόχοιρος (Porcupine): Σύνθετη συμφωνία μεταξύ προμηθευτών, πελατών και πιστωτών, που δυσκολεύει την ενσωμάτωση της εταιρίας στις δραστηριότητες ενός πιθανού εξαγοραστή

Χρυσό Αλεξίπτωτο (Golden parachute): Οι όροι στα συμβόλαια των διευθυντών που καθιστούν εξαιρετικά δαπανηρή την απόλυσή τους σε περίπτωση εξαγοράς της εταιρίας

Σχήμα 1: ορολογία που χρησιμοποιείται κατά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, ιδία κατασκευή, πηγή: Παπαδάκης (2002, σελ.6)

5.2 Αιτίες εφαρμογής της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αναπτύσσονται προκειμένου οι επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε όλες τις παραμέτρους της λειτουργίας τους και τελικά να μπορέσουν με επιτυχία να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες εξαγορών και συγχωνεύσεων περιλαμβάνουν τις ακόλουθες. Αρχικά, μειώνονται τα λειτουργικά κόστη, τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης, τα κόστη αγοράς πρώτων υλών, τα κόστη διανομής και γενικά οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν οικονομίες φάσματος, λόγω της καθετοποίησης της παραγωγής και της μείωσης του αριθμού

των συμμετεχόντων στην παραγωγική αλυσίδα (πχ. μειώνεται ο αριθμός των μεσαζόντων). Τρίτον, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τους ήδη διαθέσιμους πόρους και να αυξήσουν και το μερίδιο στην αγορά. Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς βελτιώνει τη φήμη και την κερδοφορία (Bower, 2001).

Εκτός από τις παραπάνω αιτίες, οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιλέγουν την στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων προκειμένου να εισέλθουν πιο εύκολα σε νέες αγορές, είτε αυτές αφορούν διαφορετικά προϊόντα/υπηρεσίες, είτε την επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Θεωρείται πιο εύκολο, παραδείγματος χάριν, για μια επιχείρηση να εισέλθει σε μια νέα χώρα μέσω αυτής της στρατηγικής, αφού έτσι θα μπορέσει καλύτερα να ενσωματωθεί – και να ενσωματώσει - τη νέα κουλτούρα, αλλά και να εκμεταλλευτεί πόρους, όπως τα κανάλια διανομής, ο εξοπλισμός κ.α. Ακόμη, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν τρόπο αύξησης των προϊόντων και υπηρεσιών και διαφοροποίησης, με χαμηλότερο κόστος και ρίσκο. Εξάλλου, μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων μειώνεται ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, κάτι που όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε μονοπώλια. Τέλος, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να οφείλονται σε άλλες αιτίες, όπως είναι η μείωση της ρευστότητας του αγοραστή ή ακόμη και η αλαζονεία των διοικητικών στελεχών (Παπαδάκης, 2002).



Σχήμα 2: Αιτίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, ιδία κατασκευή

5.3 Αιτίες αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική η οποία χρησιμοποιείται ευρέως τη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, ωστόσο, η εφαρμογή της δεν είναι πάντα επιτυχημένη. Στην πραγματικότητα, η πλειοψηφία των εγχειρημάτων είναι αποτυχημένα και αυτό οφείλεται σε πλήθος παραγόντων, οι σημαντικότεροι από τους οποίους αναλύονται στη συνέχεια. Εξάλλου, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εξαγορά και η συγχώνευση αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου απαιτούνται σημαντικές αλλαγές και, όπως αναλύθηκε διεξοδικά παραπάνω, η διαχείριση των αλλαγών είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και απαιτητική (Sherman, 2010).

Αρχικά, η απόφαση για την εξαγορά ή συγχώνευση χρειάζεται να ληφθεί αφού έχουν υπολογιστεί τα κόστη και τα οφέλη που σχετίζονται με τη στρατηγική αυτή. Αυτό δεν είναι πάντα εφικτό διότι μπορεί η εξαγοράζουσα επιχείρηση να μη γνωρίζει καλά τη στρατηγική της εξαγοραζόμενης σχετικά με βασικές παραμέτρους της λειτουργίας της. Οπότε, όταν γίνει η εξαγορά να μην είναι αποτελεσματική η διαχείριση και αντί αυτή να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να οδηγήσει σε αποτυχία. Ακόμη, μπορεί μια επιχείρηση να μην έχει σταθμίσει καλά τους παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος που απαιτούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής αυτής. Επομένως, να προχωρεί στην υλοποίηση της στρατηγικής, επειδή «αυτή είναι η τάση», κάτι που τις προηγούμενες δεκαετίες συνέβαινε κατά κόρον στον τραπεζικό τομέα (Gaughan, 2011).

Μια ακόμη σημαντική αιτία αποτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η εταιρική κουλτούρα. Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των αλλαγών. Η εξαγορά ή η συγχώνευση απαιτεί την μετάβαση σε μια νέα κατάσταση και χρειάζεται οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι. Η λειτουργία στο πλαίσιο μιας νέας κουλτούρας απαιτεί χρόνο και μεθοδευμένη προσπάθεια, ενώ, όταν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αφορούν εταιρίες που λειτουργούν σε διαφορετικά κράτη, τότε είναι ακόμη πιο σημαντικό να ξεπεραστούν εμπόδια που αφορούν τη διαφορετική εθνική κουλτούρα (Firstbrook, 2007). Η σύγκρουση που μπορεί να προέλθει από τις διαφορές στην κουλτούρα και τα προβλήματα επικοινωνίας οδηγεί σε εντάσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης και

ενόχληση, ιδιαίτερα από την πλευρά των εργαζομένων που ανήκουν στην εταιρία που εξαγοράστηκε απέναντι σε αυτούς της εξαγοράζουσας. Εξάλλου, η επιτυχία ή η αποτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν εξαρτάται μόνο από το βαθμό συνέργειας που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ των οργανισμών, αλλά και από το πόσο μπορεί η συνέργεια να υλοποιηθεί μέσω της επιτυχημένης ενσωμάτωσης (King, et al., 2004).

Γενικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό, επηρεάζει σημαντικά την έκβαση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Είναι πιθανό, παραδείγματος χάριν, οι εργαζόμενοι της συγχωνευόμενης επιχείρησης να αισθάνονται άγχος και αβεβαιότητα και χρειάζεται χρόνος και ανάπτυξη στρατηγικών επιτυχημένης διαχείρισης της αλλαγής και μετάβασης στη νέα μορφή της επιχείρησης, προκειμένου να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι και τα στελέχη βιώνουν σημαντικό άγχος και ανασφάλεια για τη μελλοντική τους εξέλιξη εντός της εταιρίας, μετά από μια τέτοια μεγάλη αλλαγή. Σε επόμενο τμήμα της μελέτης γίνεται εκτενής αναφορά στο ρόλο της ΔΑΠ στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Μια ακόμη αιτία αποτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η ύπαρξη καθυστερήσεων οι οποίες οφείλονται σε όλους τους παραπάνω παράγοντες και δεν επιτρέπουν την άμεση, αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων στη νέα κατάσταση. Οι καθυστερήσεις μπορούν να έχουν πλήθος αρνητικών επιπτώσεων, όπως την αύξηση του κόστους κεφαλαίου, την υπολειτουργία και τη μειωμένη παραγωγικότητα, την ανασφάλεια και την επιφυλακτικότητα από την πλευρά των προμηθευτών και των πελατών. Μάλιστα, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι εάν οι πελάτες και /ή οι προμηθευτές στραφούν προς τον ανταγωνισμό, τότε μπορεί να υπάρξει ακόμη και ζήτημα βιωσιμότητας της επιχείρησης (Siddiqui & Farooq, 2019).

Στην περίπτωση κυρίως των εξαγορών, χρειάζεται η εξαγοράζουσα επιχείρηση να μπορεί να εκτιμήσει με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια την οικονομική κατάσταση της εξαγοραζόμενης, και ιδιαίτερα το βαθμό μόχλευσης. Εάν η οικονομική θέση της εξαγοραζόμενης υπερεκτιμηθεί, τότε είναι πολύ πιθανό η εξαγορά να καταλήξει σε αποτυχία. Σημαντικός είναι, επίσης, και ο ρόλος των στελεχών και των αναλυτών, ώστε να υπάρχουν οι σωστές εκτιμήσεις αλλά και αποτελεσματική συνεργασία και διάχυση πληροφοριών (DiGeorgio, 2002) .

5.4 Παράγοντες επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Δεδομένου ότι, όπως αναφέρθηκε, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συνήθως αποτυγχάνουν, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να εξασφαλίσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία (Charman, 2004). Αρχικά, χρειάζεται η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, να κάνει σωστό έλεγχο και εκτίμηση της επιχείρησης – στόχου. Να γνωρίζει την οικονομική της θέση, τις μελλοντικές προοπτικές, την κουλτούρα της, τις στρατηγικές διοίκησης και ανάπτυξης. Ακόμη, απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός, δηλαδή, η στρατηγική αυτή να είναι μέρος της ευρύτερης, μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης. Επιπλέον, χρειάζεται να υπάρχει θετική διάθεση και κλίμα συνεργασίας και αποδοχής της διαφορετικής κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται, ώστε να μειώνονται οι φόβοι και οι αντιστάσεις τους. Τέλος, ο σωστός σχεδιασμός και η επιλογή του πιο κατάλληλου τρόπου χρηματοδότησης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας. Ο σχεδιασμός αφορά τη διάθεση των κατάλληλων και απαιτούμενων πόρων, τον ορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων και τον ορισμό της νέας κατάστασης (πχ. νέα οργανωτική δομή).

Στις επόμενες ενότητες γίνεται εκτενέστερη αναφορά στους παράγοντες επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων, μέσω της εστίασης στο ανθρώπινο δυναμικό και το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που σχετίζονται με τη στρατηγική αυτή των σύγχρονων οργανισμών.

Κεφάλαιο 6: Η διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση του “Brain Drain”

Το φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων», όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω, αναφέρεται τόσο σε εθνικό όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων/οργανισμών. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποιες έρευνες και μελέτες περίπτωσης οι οποίες εστιάζουν κυρίως στην οργανωσιακή παράμετρο και στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην περίπτωση αλλαγών που σχετίζονται με το “Brain Drain”. Ο Mitsakis (2017), διερεύνησε το φαινόμενο “Brain Drain” στην περίπτωση της Ελλάδας, εξετάζοντας κατά πόσο μπορεί αυτό να περιοριστεί μέσω παρεμβάσεων που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η βασική υπόθεση που αναπτύχθηκε ήταν ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες από την πλευρά της ΔΑΠ (πρωτοβουλίες καινοτόμες και στρατηγικές), μπορούν σημαντικά να επηρεάσουν την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν σε έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια οι πρακτικές «διατήρησης ταλέντων» (brain retain) μπορούν να αποτρέψουν τη «διαρροή ταλέντων» (Brain Drain).

Ο Mitsakis (2017), χρησιμοποίησε την ποσοτική έρευνα και απεύθυνε ερωτηματολόγιο σε υψηλά καταρτισμένα άτομα που εγκατέλειψαν την Ελλάδα με στόχο την εύρεση καλύτερων ευκαιριών καριέρας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η έλλειψη ευκαιριών καριέρας, ιδιαίτερα στην περίπτωση των νεότερων με μικρή εμπειρία, ήταν βασικός λόγος αναζήτησης εργασίας αλλού. Επίσης, δήλωσαν ότι ήταν δύσκολο να βρουν μια δουλειά σχετική με αυτό που έχουν σπουδάσει, ή έστω παρεμφερές. Αυτό οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην αναντιστοιχία που υπάρχει στην Ελλάδα μεταξύ των απαιτούμενων προσόντων που ζητούνται από την αγορά εργασίας και αυτών που διαθέτουν όσοι αναζητούν εργασία. Ακόμη, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αναζητούν καλύτερη ποιότητα εργασίας και καλύτερη ποιότητα ζωής. Θεωρούν ότι έχουν περισσότερες ευκαιρίες καριέρας, ώστε να εξασφαλίσουν καλύτερη επαγγελματική και προσωπική ζωή. Τέλος, δήλωσαν ότι θα επέστρεφαν εάν υπήρχαν ευκαιρίες καριέρας και ανάπτυξης. Φαίνεται, επομένως, ότι ο ρόλος της ΔΑΠ εντός των οργανισμών στη χώρα χρειάζεται να αλλάξει. Χρειάζεται η

διεύθυνση ΔΑΠ να εισάγει αλλαγές που να προωθούν πιο ξεκάθαρα τις ευκαιρίες καριέρας, να εστιάζει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη και την παροχή υψηλότερων αποδοχών. Επίσης, πρέπει να υπάρξει συνεργασία των τμημάτων ΔΑΠ με επίσημους φορείς, αλλά και εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να αναπτυχθεί ένα πιο μακροπρόθεσμο πλάνο απασχόλησης στη χώρα, το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και να εξασφαλίζει ικανοποίηση και ευημερία στους εργαζομένους.

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή των Wanniarachchi, et al. (2020), οι οποίοι μελέτησαν τους οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους με υψηλά προσόντα στη Σρι Λάνκα να αναζητήσουν εργασία σε άλλες χώρες. Για το σκοπό αυτό οι ερευνητές διενέργησαν πρωτογενή έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απηύθυναν σε εργαζομένους στον κλάδο της Τεχνολογίας της Πληροφορίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υψηλά καταρτισμένοι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την παρούσα εργασία τους προς αναζήτηση καλύτερης, όταν αισθάνονται ότι δεν έχουν πολλές ευκαιρίες καριέρας ή ότι δεν τους παρέχονται αρκετά κίνητρα. Από την άλλη, οι μελετητές δεν βρήκαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φόρτου εργασίας και του φαινομένου "Brain Drain". Ωστόσο, μετά από μια πιο προσεκτική επανεξέταση των δεδομένων, σε συνδυασμό με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι μελετητές κατέληξαν ότι πρόκειται περισσότερο για ένα αποτέλεσμα που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη έρευνα και δεν μπορεί να γενικευθεί. Εξάλλου, ο τρόπος που κάθε εργαζόμενος διαχειρίζεται το φόρτο εργασίας είναι διαφορετικός και επηρεάζει τις αποφάσεις του σχετικά με την αποχώρηση ή όχι.

Ακόμη, πολλές είναι οι μελέτες που αναφέρονται στην ανάπτυξη της καριέρας ως βασική αιτία του φαινομένου "Brain Drain". Η ανάπτυξη της καριέρας, σύμφωνα με τους Weng & Hu (2009), αναφέρεται σε τέσσερις παραμέτρους: την προώθηση των στόχων καριέρας, τη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης, την ταχύτητα προαγωγής και την εξέλιξη των αμοιβών. Έτσι, η ανάπτυξη της καριέρας είναι πολυδιάστατη και σχετίζεται τόσο με το σχεδιασμό των ίδιων των εργαζομένων σχετικά με την καριέρα τους όσο και τις προσπάθειες του οργανισμού να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία,

επομένως, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και επιθυμούν να παραμείνουν στη θέση τους εάν θεωρούν ότι θα έχουν την επιθυμητή εξέλιξη και ανταμοιβή των προσπαθειών τους. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται δυσαρεστημένοι και να επιθυμούν να αποχωρήσουν προς αναζήτηση καλύτερων επαγγελματικών ευκαιριών όταν δεν έχουν προοπτικές εξέλιξης ή /και δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους (Drafke & Kossen, 2002). Επιπλέον, ο Chikanda (2006), διερεύνησε τις αιτίες του “Brain Drain” μεταξύ εργαζομένων στον κλάδο της υγείας στη Ζιμπάμπουε και βρήκε ότι οι σημαντικότερες από αυτές περιλάμβαναν την ανεπάρκεια ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης. Οι Anas & Wickremasinghe (2008), αναφέρουν ότι οι επαγγελματίες αναζητούν μεγαλύτερη εξειδίκευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και περισσότερες ευκαιρίες καριέρας. Ακόμη, συχνά οι ίδιες οι επιχειρήσεις δεν ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να παραμείνουν σε αυτές περισσότερο από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Δεδομένων των παραπάνω, ο ρόλος της ΔΑΠ στην αποφυγή του φαινομένου “Brain Drain” αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός, κυρίως όσον αφορά τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους. Τα κίνητρα αποτελούν επιπλέον επιβραβεύσεις που λειτουργούν ως παρακινητικά μέσα προκειμένου να επιτευχθεί μια επιθυμητή ενέργεια ή συμπεριφορά. Μάλιστα, ο πιο απτός τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα τα τμήματα ΔΑΠ των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν στην πράξη τις θεωρίες παρακίνησης είναι τα συστήματα κινήτρων που αναπτύσσουν. Τα οργανωσιακά κίνητρα μπορεί να είναι οικονομικά ή ηθικά. Τα οικονομικά κίνητρα αναφέρονται σε χρηματικές απολαβές που ικανοποιούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ τα ηθικά κίνητρα ικανοποιούν ηθικές ανάγκες. Τα πιο συχνά οικονομικά κίνητρα είναι ο μισθός, τα μπόνους, τα επιδόματα και τα ποσοστά επί των κερδών. Τα ηθικά κίνητρα αναφέρονται στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την παροχή κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας, την ένδειξη εκτίμησης και την επίσημη αποστολή ευχαριστήριων μηνυμάτων. Συνεπώς, όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τα οικονομικά ή τα ηθικά κίνητρα που τους παρέχονται (και μάλιστα τα οικονομικά κίνητρα φαίνεται να είναι πιο ισχυρά), αποφασίζουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Ramos & Alves, 2017).

Εκτός από την παροχή κινήτρων, υπάρχουν και άλλοι τρόποι διατήρησης των εργαζομένων. Η Cherif (2020), διερεύνησε το ρόλο των πρακτικών ΔΑΠ στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την εργασιακή δέσμευση. Η έρευνα συνδέεται με το φαινόμενο “Brain Drain”, αφού, όπως αναφέρει η ερευνήτρια, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αισθάνονται δέσμευση δυσκολεύονται περισσότερο να αποχωρήσουν από τον οργανισμό για να βρουν κάτι καλύτερο. Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο στη Σαουδική Αραβία. Πρόκειται για πρωτογενή έρευνα και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Σύμφωνα με την ερευνήτρια, οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και μπορούν να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους, όσον αφορά την καριέρα τους. Πράγματι, τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν ότι οι πρακτικές ΔΑΠ εξηγούν περισσότερο από το 50% της μεταβλητότητας της οργανωσιακής δέσμευσης και υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των πρακτικών ΔΑΠ. Η θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΠ αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και οδηγεί σε οργανωσιακή επιτυχία. Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και την παροχή ευκαιριών καριέρας. Έτσι, η ΔΑΠ χρειάζεται να συμβάλλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, τη διοίκηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, τη διοίκηση των ανταμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις και την ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων.

Το φαινόμενο “Brain Drain” σχετίζεται άμεσα με τις οργανωσιακές αλλαγές, καθώς από τη μια η αποχώρηση εργαζομένων επιφέρει αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης/οργανισμού, αλλά από την άλλη, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, η εφαρμογή κατάλληλων οργανωσιακών αλλαγών/πρακτικών αποτρέπουν το φαινόμενο διαρροής ταλέντων. Οι Deery & Jago (2015), αναφέρονται στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο “Brain Drain” στην περίπτωση των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι μελετητές διενήργησαν βιβλιογραφική ανασκόπηση και αναφέρουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το φαινόμενο, καθώς και τις αλλαγές που χρειάζεται να υλοποιηθούν

ώστε αυτό να μειωθεί. Αρχικά, αναφέρονται στη διαχείριση ταλέντων. Τα επιτελικά στελέχη της ΔΑΠ χρειάζεται να θέσουν ως προτεραιότητα την πρακτική αυτή και να αναπτύξουν πρακτικές διατήρησης ταλέντων, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και συμπεριφορές κάθε εργαζομένου. Για μια ακόμη φορά, οι αλλαγές εστιάζονται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά και στις προαγωγές και την παροχή δυνατοτήτων καριέρας εντός των επιχειρήσεων. Ακόμη, σύμφωνα με τους μελετητές, οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να μην χάνουν το ενδιαφέρον τους στην εργασία και για το λόγο αυτό, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ μπορούν να εισάγουν αλλαγές, όπως είναι η εναλλαγή ρόλων αλλά και η συνεχής εκπαίδευση σε νέα πεδία. Η ανάπτυξη πρακτικών ικανοποίησης και δέσμευσης των ταλαντούχων εργαζομένων, επομένως, αναδεικνύεται καίριας σημασίας για τη διατήρησή τους σε μια επιχείρηση/οργανισμό.

Μια ακόμη σχετική έρευνα είναι αυτή των Haque & Chandio (2013), οι οποίοι μελέτησαν το φαινόμενο “Brain Drain” στο δημόσιο τομέα του Πακιστάν και αναφέρονται στις πρακτικές που απαιτείται να υιοθετηθούν από τη ΔΑΠ προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα. Σύμφωνα με τους μελετητές, κατά την περίοδο 1990-2013 περισσότεροι από 35.000 επαγγελματίες, όπως γιατροί, μηχανικοί και εκπαιδευτικοί μετανάστευσαν προς αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας. Βασική αιτία αποτελεί η μη ύπαρξη ευκαιριών για την απασχόληση υψηλά καταρτισμένου προσωπικού εντός της χώρας. Εξάλλου, οι ανταμοιβές των εργαζομένων αυτών σε αναπτυγμένες χώρες είναι 30-40 φορές υψηλότερες, χωρίς, βέβαια, αυτό να είναι το μόνο κίνητρο. Πράγματι, οι ερευνητές αναφέρουν ότι όσοι μεταναστεύουν επιθυμούν να βρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και καλύτερη αντιμετώπιση από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ακόμη, βασικές αιτίες του “Brain Drain” αποτελούν οι ακόλουθες: δεν παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους, ενώ παρατηρούνται συχνά περιπτώσεις διακρίσεων με βάση τη θρησκεία, το φύλο, ακόμη και στο δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, η έλλειψη διαφάνειας στη διαδικασία επιλογής και η ανασφάλεια όσον αφορά την εργασία αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την πρακτική “Brain Drain” από την πλευρά των εργαζομένων.

Δεδομένων των παραπάνω, οι Haque & Chandio (2013), χρησιμοποίησαν το μοντέλο Harvard ώστε να παρουσιάσουν τον τρόπο που οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν στην αλλαγή της παρούσας κατάστασης. Σύμφωνα με το μοντέλο, οι ανθρώπινοι πόροι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί εντός των οργανισμών, ενώ η εφαρμογή του μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης των τεσσάρων “C”: Δέσμευση (Commitment), Συμφωνία (Congruence), Ικανότητα (Competence) και Αποτελεσματικότητα σε σχέση με το κόστος (Cost Effectiveness). Το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την ανάπτυξη βραχυπρόθεσμων στρατηγικών, όσο και για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων. Αρχικά, η βραχυπρόθεσμη στρατηγική υιοθετείται προκειμένου να επιστρέψουν τα talέντα στη χώρα. Μια πρακτική που προτείνουν οι μελετητές είναι το κράτος να αναπτύξει σημεία επαφής στις άλλες χώρες και να παρέχει σχετικά κίνητρα. Παράλληλα, χρειάζεται να παρέχονται ανταγωνιστικές αμοιβές, ώστε να παρακινείται το υψηλά καταρτισμένο προσωπικό να μην μεταναστεύει. Η παροχή καλύτερων συνθηκών εργασίας, σύμφωνες με τα διεθνή πρότυπα είναι, επίσης, απαραίτητη. Όσον αφορά τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές της ΔΑΠ, αυτές αναφέρονται στην ανάπτυξη πρακτικών όπως η εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων αμοιβών αλλά και η ύπαρξη προοπτικών καριέρας.

Οι Ristovska & Eftimov (2019), μελέτησαν το φαινόμενο “Brain Drain” στη Δημοκρατία της Μακεδονίας και αναφέρονται τόσο στις αιτίες, όσο και στις πρακτικές της ΔΑΠ για την αποτελεσματική διαχείριση του φαινομένου. Για το σκοπό αυτό ανέπτυξαν τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο συμπλήρωσε δείγμα 1380 ατόμων, μεταξύ 15 και 29 ετών. Η ποιοτική έρευνα υλοποιήθηκε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με δέκα στελέχη τμημάτων ΔΑΠ, ώστε να φανεί ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαδικασία διατήρησης και προσέλκυσης ταλέντων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αρχικά, το φαινόμενο “Brain Drain” αποτελεί σημαντική απειλή για το διανοητικό κεφάλαιο της χώρας, αφού σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν ενδιαφέρον να αποχωρήσουν από τη χώρα για αναζήτηση εργασίας αλλού. Οι βασικές αιτίες περιλαμβάνουν τους χαμηλούς μισθούς, τη

γενικότερη άσχημη οικονομική κατάσταση της χώρας, τις ανεπαρκείς ευκαιρίες καριέρας αλλά και απασχόλησης. Όσον αφορά το ρόλο της ΔΑΠ, χρειάζεται να αναπτυχθούν πρακτικές διατήρησης των ταλέντων, κάτι που σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας δεν ισχύει για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Αυτές περιλαμβάνουν την αναπροσαρμογή των συστημάτων αποδοχών, τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και τον σεβασμό στα δικαιώματά τους. Επιπλέον, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να αναπτύξει ξεχωριστές στρατηγικές για τη διατήρηση των ταλέντων, όπου οι διαδικασίες ΔΑΠ, το στυλ ηγεσίας, οι διοικητικές πρακτικές, ο ορισμός στόχων και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται να είναι ξεκάθαρα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης σύμφωνα με τις ανάγκες των οργανισμών, αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων αναφορικά με την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Εξίσου βαρύνουσας σημασίας είναι και η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης ώστε να αναγνωρίζονται εγκαίρως τα ταλέντα και η συμβολή τους και να επιβραβεύεται. Συμπληρωματικά, είναι απαραίτητη η ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης και ανταμοιβής, τόσο οικονομικής όσο και μη-οικονομικής. Τέλος, κάποιιοι από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις τόνισαν τη σημασία της ανώτατης διοίκησης και της συνεργασίας της με τη ΔΑΠ, ώστε να υιοθετούνται καινοτόμες, σύγχρονες πρακτικές διοίκησης. Η κατάλληλη στρατηγική για την αποφυγή του φαινομένου “Brain Drain” απαιτεί τη διοίκηση απόδοσης, την ανάπτυξη εργαλείων ανταμοιβής, την παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους ώστε να εκφράζονται ελεύθερα και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, την παροχή ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη. Όλα αυτά απαιτούν και τη στήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Στο φαινόμενο της διαρροής ταλέντων και την αποφυγή του αναφέρονται και οι Latukha, et al. (2021), οι οποίοι διερεύνησαν τη σημασία των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων από το τμήμα ΔΑΠ για τη μείωση του φαινομένου. Οι μελετητές διερεύνησαν το παραπάνω ζήτημα στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης χώρας, της Ρωσίας, όπου το 2018, 68.000 εργαζόμενοι έφυγαν από τη χώρα (σε σύγκριση με 44.000 το 2016). Μεταξύ αυτών, το ποσοστό των υψηλά καταρτισμένων ήταν

ιδιαίτερα υψηλό. Η ανάλυση διενεργήθηκε με τη χρήση στοιχείων που συλλέχθηκαν από δείγμα αποφοίτων από πανεπιστήμια της χώρας, αφού οι νέοι απόφοιτοι τείνουν σε σημαντικό βαθμό να αναζητούν εργασία στο εξωτερικό. Διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και συλλέχθηκαν 557 κατάλληλα για χρήση ερωτηματολόγια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα για το ρόλο της ΔΑΠ στην ανάπτυξη πρακτικών που να μπορούν να μεταβάλλουν την παρούσα κατάσταση και την πρόθεση «μετανάστευσης», οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η προσέλκυση ταλέντων, η ανάπτυξη των εργαζομένων και οι πρακτικές διατήρησής τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, δήλωσαν ότι η ανάπτυξη ενός κλίματος όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται και όπου υπάρχει ευελιξία και ξεκάθαρη, διαφανής και δίκαιη πολιτική αμοιβών θα συνέβαλε θετικά στην απόφασή τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Ακόμη, η υιοθέτηση πρακτικών διατήρησης ταλέντων, όπως η παροχή ευκαιριών καριέρας, συμβάλλει στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων.

Συνολικά, η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρεται τόσο στις αιτίες του φαινομένου "Brain Drain", όσο και στο ρόλο της ΔΑΠ για τη διαχείριση της νέας κατάστασης πραγμάτων που αυτό επιφέρει, με σκοπό τη διατήρηση του «πολύτιμου» προσωπικού και τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων για τον οργανισμό, αλλά και την προσέλκυση νέων ταλέντων. Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι στρατηγικής σημασίας και μάλιστα, αποτελεί τη λειτουργία της επιχείρησης που συνδέεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη με το φαινόμενο αυτό το οποίο αφορά άμεσα τους ανθρώπινους πόρους.

Κεφάλαιο 7: Η διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπως αναλύθηκε παραπάνω, αποτελούν μια διαδικασία η οποία είναι ιδιαίτερα «επίπονη» για τους εργαζομένους και εάν η επιχείρηση δεν διαχειριστεί αποτελεσματικά τις απορρέουσες αλλαγές, τότε είναι πολύ πιθανό να μην επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικότερο παραγωγικό πόρο και είναι αυτοί που επηρεάζονται περισσότερο από μια οργανωσιακή αλλαγή, ο ρόλος της ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Στη συνέχεια, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προηγούμενων ερευνών, παρουσιάζεται το επίπεδο ανάμειξης της ΔΑΠ στη διαχείριση των αλλαγών και τα αποτελέσματα της ανάμειξης αυτής για τον οργανισμό.

Αρχικά, παρουσιάζεται η μελέτη του Waight (2004), ο οποίος διενήργησε ποιοτική έρευνα μεταξύ 38 στελεχών της ΔΑΠ και 17 μάνατζερ από 12 οργανισμούς με σκοπό να διερευνήσει την ανάμειξη του τμήματος ΔΑΠ στη διερευνητική φάση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ο μελετητής χρησιμοποιεί τους όρους ως ισοδύναμους αφού θεωρεί ότι τόσο η εξαγορά όσο και η συγχώνευση οδηγούν στα ίδια αποτελέσματα. Επιπλέον, αναφέρει ότι οι δραστηριότητες που αφορούν τη φάση διερεύνησης της εξαγοράς ή συγχώνευσης εστιάζουν στην επισταμένη έρευνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, των ανθρώπων, της κουλτούρας, των νομικών ζητημάτων, του περιβάλλοντος και των λειτουργιών της. Επίσης, ορίζονται τα αρχικά πλάνα για την ενσωμάτωση και αποφασίζονται οι παράμετροι διαπραγμάτευσης. Η φάση της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει τον ορισμό των οικονομικών και νομικών όρων και τη διασφάλιση των βασικών εργαζομένων και των ομάδων εργασίας που θα περιλαμβάνουν τα άτομα με υψηλές δεξιότητες και προσόντα. Τέλος, η φάση της ενσωμάτωσης περιλαμβάνει την οριστικοποίηση και την εφαρμογή πλάνων ενσωμάτωσης σχετικά με τον οργανισμό, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα συστήματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Waight (2004), αναφέρει ότι κατά τη φάση της διερεύνησης απαιτείται η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού, οργανωσιακής

ανάπτυξης, έρευνας και επικοινωνίας. Συνεπώς, και τα στελέχη της ΔΑΠ χρειάζεται να αναμειχθούν ενεργά. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κατά τη φάση της διερεύνησης, οι δραστηριότητες των μελών της ΔΑΠ αφορούσαν τα ακόλουθα: συμβολή στην ανάλυση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των αντίστοιχων διαδικασιών, στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας, την επίλυση ζητημάτων σχετικά με τους εργαζομένους, την ανάλυση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, την ανάλυση των δομών που συμβάλλουν στη διατήρηση ταλέντων, στην ανάλυση των απαιτούμενων διαδικασιών στελέχωσης, την ανάλυση των προγραμμάτων ανάπτυξης των ηγετικών δεξιοτήτων, τη δημιουργία ενός πλάνου ενσωμάτωσης και την ανάπτυξη ενός μοντέλου για την επισταμένη διερεύνηση της εξαγοράς /συγχώνευσης και τέλος, την ανάλυση του προγράμματος ανάπτυξης καριέρας.

Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της ΔΑΠ εργάστηκαν ομαδικά ώστε να συλλέξουν, να αναλύσουν και να καταγράψουν τα συστήματα και τις διαδικασίες που σχετίζονται με τις αποζημιώσεις, τις παροχές, την εκπαίδευση, την ηγεσία, τη στελέχωση, την πρόσληψη και τη διατήρηση εργαζομένων. Σκοπός ήταν η εύρεση των συστημάτων και διαδικασιών που είναι πιο κατάλληλα για τις ανάγκες των οργανισμών και συνδέονται με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επιπρόσθετα, μέλη της ΔΑΠ ασχολήθηκαν με την ανάλυση της κουλτούρας κάθε οργανισμού. Συνεργάστηκαν στενά μεταξύ τους ώστε να αναλύσουν ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στις οργανωσιακές κουλτούρες. Αυτό έγινε μέσω της μελέτης του οράματος, της αποστολής και των αξιών των επιχειρήσεων και μέσω ερωτήσεων στους εργαζομένους σχετικά με το στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή δομή. Επιπλέον, μέλη της ΔΑΠ αξιολόγησαν ζητήματα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τα παράπονά τους, ενώ, ανέλυσαν και τις διαδικασίες εκπαίδευσης οι οποίες θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την ενσωμάτωση των διαδικασιών, των συστημάτων, των διεργασιών και της κουλτούρας κάθε επιχείρησης. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση ενός από τους συμμετέχοντες, η οποία φανερώνει τη σημασία της ΔΑΠ στο στάδιο της διερεύνησης αλλά και γενικότερα στη διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής (Waight, 2004: 162):

«Όλα όσα αφορούν τους ανθρώπινους πόρους αλλάζανε. Εγώ ήμουν αρμόδιος για την εκπαίδευση, ωστόσο, ασχολήθηκα και με την επικοινωνία όλων των δεδομένων – σε μια διαδικασία συγχώνευσης δεν εργάζεσαι μόνος, συνεργάζεσαι ώστε να επιτευχθεί η ενσωμάτωση το ταχύτερο δυνατό».

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα του Weber (2015), ο οποίος αναφέρεται στη σημασία του ρόλου των Ανθρώπινων πόρων για την επιτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων και θεωρεί ότι το γεγονός ότι ο ρόλος αυτός παραβλέπεται, οδηγεί στο σημαντικό ποσοστό αποτυχίας της εν λόγω στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, ο μελετητής θέλησε να διερευνήσει το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στη σύγκρουση διαφορετικής κουλτούρας, ύστερα από την εξαγορά ή τη συγχώνευση, και να τονίσει τη σημασία της ανάπτυξης και εκπαίδευσης κατά την εξαγορά / συγχώνευση. Η σημασία της ανάπτυξης και εκπαίδευσης στη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι μεγάλη. Τόσο τα στελέχη, όσο και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι χρειάζονται την εκπαίδευση και ανάπτυξη ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των νέων θέσεων εργασίας αλλά και στην πιθανή αλλαγή ρόλων εξαιτίας των αποχωρήσεων που συνεπάγονται συνήθως οι εξαγορές και συγχωνεύσεις. Οι εργαζόμενοι της μιας επιχείρησης χρειάζεται να μάθουν σχετικά με τους πόρους, τους ανθρώπους, τις δομές και την κουλτούρα της άλλης. Συνεπώς, χρειάζεται να αναπτύσσονται μηχανισμοί εκπαίδευσης και ανάπτυξης που να εστιάζουν στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις επιδράσεις της.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η έρευνα των Birkinshaw, et al. (2000), οι οποίοι διερεύνησαν τη διαδικασία ενσωμάτωσης που αφορούσε τρεις διαφορετικές εξαγορές που έγιναν από Σουηδικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι μελετητές χρησιμοποίησαν τόσο ποιοτική έρευνα, μέσω διενέργειας συνεντεύξεων, όσο και ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι μελετητές διέκριναν δύο διαφορετικές διαδικασίες, την υπό-διαδικασία της ενσωμάτωσης καθηκόντων και ρόλων και την υπό-διαδικασία ενσωμάτωσης των ίδιων των εργαζομένων. Η επιτυχημένη ενσωμάτωση επιτεύχθηκε μέσω μιας διαδικασίας δύο σταδίων. Στο πρώτο στάδιο, η ενσωμάτωση των καθηκόντων οδήγησε σε μια ικανοποιητική λύση, η οποία όμως περιόρισε την αλληλοεπίδραση μεταξύ των εξαγοραζόμενων και των εξαγοραστών, ενώ η ενσωμάτωση των

ανθρώπων ήταν ομαλή και οδήγησε στην αλλαγή της κουλτούρας και τον αμοιβαίο σεβασμό. Στη δεύτερη φάση ανανεώθηκε η ενσωμάτωση καθηκόντων και ρόλων, σύμφωνα με την επιτυχημένη ενσωμάτωση των ανθρώπων η οποία επιτεύχθηκε και οδήγησε σε μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι μελετητές βρήκαν επιπλέον μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις και τη μεταφορά της γνώσης.

Ο ρόλος της ΔΑΠ διερευνήθηκε και από τους Bjorkman & Soderberg (2006), που μελέτησαν σε βάθος τις διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων που αναφέρονται στη δημιουργία του οργανισμού Nordea, του μεγαλύτερου οργανισμού παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στη Σκανδιναβία. Ο σκοπός ήταν να περιγραφεί ο ρόλος που διαδραμάτισαν οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και πώς κατάφεραν οι εργαζόμενοι να ενσωματωθούν. Επιπλέον, διερευνήθηκαν οι μεταβαλλόμενοι ρόλοι της ΔΑΠ κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης. Οι μελετητές συνέλεξαν στοιχεία μέσω της διενέργειας 60 συνεντεύξεων με στελέχη του τμήματος ΔΑΠ καθώς και ανώτερα στελέχη της Nordea. Η Nordea δημιουργήθηκε ύστερα από τη συγχώνευση πολλών επιχειρήσεων στις Σκανδιναβικές χώρες και είναι πλέον η μεγαλύτερη πάροχος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στις χώρες αυτές, με τη μεγαλύτερη βάση πελατών. Επίσης, χρειάζεται να αναφερθεί ότι, ενώ οι επιχειρήσεις ξεχωριστά απασχολούσαν περίπου 40.000 εργαζομένους, τελικά, το 2004 η Nordea απασχολούσε 31.000 εργαζομένους. Η Nordea αποτελεί μια ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης διότι σχετίζεται με την ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία διασυννοριακής ενσωμάτωσης.

Αρχικά, όταν οι δύο πρώτοι οργανισμοί συγχωνεύτηκαν, δεν υπήρξε καθόλου πρόβλεψη σχετικά με το ρόλο της ΔΑΠ, ενώ το οργανόγραμμα του νέου οργανισμού δεν περιείχε καν τη λειτουργία της ΔΑΠ, ούτε σχετικό μάνατζερ. Τελικά, ορίστηκε ένας μάνατζερ ο οποίος αναφερόταν στον Γενικό Διευθυντή άτυπα. Επίσης, η ΔΑΠ διενεργούνταν σε επίπεδο χώρας, με μια ομάδα τριών ατόμων που ασχολούνταν με τα σχετικά ζητήματα και η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών της ΔΑΠ σε κάθε χώρα ήταν ελάχιστη. Η κατάσταση αυτή διατηρήθηκε για δύο έτη, οπότε αποφασίστηκε η αναδιοργάνωση του τμήματος ΔΑΠ και η διασυννοριακή

λειτουργία του. Οι εταιρίες σε κάθε χώρα είχαν διαφορετικά συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και διαφορετικές προσεγγίσεις και έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι διαφορές. Επιπλέον, υπήρχαν σημαντικές διαφωνίες σχετικά με το πιο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι το πιο κατάλληλο να υιοθετηθεί από τον Όμιλο.

Όσον αφορά τη στάση της ΔΑΠ απέναντι στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να μεταβούν ομαλά και να είναι ικανοποιημένοι στη νέα κατάσταση, αυτή διέφερε μεταξύ των οργανισμών. Συνήθως, τα τμήματα ΔΑΠ λειτουργούσαν γραφειοκρατικά και δεν είχαν ιδιαίτερη επαφή με τους εργαζομένους. Έτσι, δεν ήταν εύκολη η υποστήριξη των εργαζομένων. Η ανάπτυξη της ενιαίας διοίκησης ΔΑΠ συνέβαλε στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ της ΔΑΠ και των εργαζομένων. Τέλος, όσον αφορά το στρατηγικό ρόλο της ΔΑΠ, αυτός ήταν περιορισμένος και η διοίκηση δεν έδειχνε ενδιαφέρον για τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Ωστόσο, ύστερα από σχετικά παράπονα, η εταιρία κατανόησε την ύπαρξη προβλήματος και ότι χρειαζόταν να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σχέση της με την ανώτατη διοίκηση. Έτσι, οργανώθηκαν προγράμματα εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών, ενώ προσλήφθηκαν και εξωτερικοί συνεργάτες. Τελικά, η αναδιοργάνωση του τμήματος ΔΑΠ οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές γενικότερα στη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και στην απόδοσή του. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιριών του Ομίλου στις διαφορετικές χώρες έγινε πολύ συχνότερη, ενώ, φάνηκε η σημασία της ΔΑΠ ως φορέα και υποστηρικτή των οργανωσιακών αλλαγών.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική ανάπτυξης η οποία συχνά υιοθετείται από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η Antila (2006), αναφέρεται στο ρόλο της ΔΑΠ στην περίπτωση των διεθνών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με στελέχη της ΔΑΠ τριών Φινλανδικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, η ερευνήτρια θέλησε να διερευνήσει τον τρόπο και τις περιοχές εμπλοκής της ΔΑΠ στη διαδικασία της αλλαγής. Όσον αφορά το ρόλο της ΔΑΠ ως στρατηγικού συνεργάτη, τα αποτελέσματα της μελέτης των τριών διαφορετικών περιπτώσεων έδειξαν ότι το τμήμα ΔΑΠ κάθε φορά συμμετείχε με διαφορετικό τρόπο στη

διαμόρφωση της στρατηγικής εξαγοράς / συγχώνευσης. Στις δύο περιπτώσεις η ανάμιξη της ΔΑΠ ήταν ενεργή από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας αλλαγής ενώ στην τρίτη περίπτωση ο υπεύθυνος ΔΑΠ συμμετείχε και στις προκαταρκτικές συζητήσεις. Εξάλλου, όλοι συμφώνησαν ότι εάν οι υπεύθυνοι ΔΑΠ δεν συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα αλλαγής από την ανακοίνωση της συμφωνίας, η διαχείριση της αλλαγής είναι δύσκολη. Όσον αφορά την ενσωμάτωση, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ είναι αυτοί που υποστηρίζουν το πλάνο ενσωμάτωσης και να διευθύνουν τη δουλειά των άλλων στελεχών. Στη συνέχεια, μετά την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου, είναι σημαντική η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την εξαγορά / συγχώνευση. Αυτή, εκτός από οικονομικούς όρους, γίνεται και με αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και οι τρεις επιχειρήσεις της μελέτης περίπτωσης ανέπτυξαν έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων.

Όσον αφορά την υποστήριξη των εργαζομένων, και τα διαχειριστικά ζητήματα, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ των τριών επιχειρήσεων ανέπτυσαν σχετικές πρακτικές σε όλα τα στάδια της εξαγοράς/συγχώνευσης. Είχαν ένα πλαίσιο σχετικά με τα ζητήματα τα οποία έπρεπε να διερευνήσουν, όπως είναι τα οικονομικά ζητήματα (αποζημιώσεις, αποδοχές, κ.α.) ή τα νομικά ζητήματα. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν είχαν κάποιο συγκεκριμένο πλάνο σχετικά με τη διερεύνηση ζητημάτων κουλτούρας και εργασιακών σχέσεων. Επίσης, δήλωσαν ότι ανέπτυσαν συνομιλίες και με τα σωματεία εργαζομένων στη νέα χώρα. Τέλος, ο ρόλος των υπεύθυνων ΔΑΠ κατά τη διαδικασία της εξαγοράς ήταν αυτός της εφαρμογής της αλλαγής. Όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είχαν εμπλακεί ενεργά στην ενσωμάτωση και εφαρμογή των αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, ενεργούσαν ως σύμβουλοι και βοηθούσαν τους άλλους διευθυντές τμημάτων να διαχειριστούν τη διαδικασία αλλαγής.

Συνολικά, ακόμη κι αν οι υπεύθυνοι ΔΑΠ δεν έχουν στρατηγικό ρόλο στην διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης, μπορούν να προσθέσουν αξία. Φαίνεται ότι με την έγκαιρη εμπλοκή και την κατάλληλη διοίκηση των διαδικαστικών ζητημάτων και των ζητημάτων που σχετίζονται με το προσωπικό, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Από την άλλη, και οι διευθυντές των άλλων τμημάτων θεωρούν τους υπευθύνους ΔΑΠ ως απαραίτητους στη διαδικασία αλλαγής.

Μάλιστα, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ και οι πρακτικές που υιοθετούν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε όλα τα στάδια της αλλαγής και ιδιαίτερα, όπως αναφέρουν οι Rodriguez, et al. (2018), στο στάδιο μετά τη συγχώνευση. Πράγματι, οι μελετητές διερεύνησαν, πιο συγκεκριμένα, το ρόλο της ΔΑΠ κατά τη διάρκεια του σταδίου που ακολουθεί τη συγχώνευση των επιχειρήσεων, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού αποτελεί στην ουσία το τελικό στάδιο της διαδικασίας εξαγοράς και συγχώνευσης όπου πλέον χρειάζεται οι εργαζόμενοι να συνυπάρξουν στη νέα κατάσταση. Κατά το στάδιο αυτό, παρατηρούνται φαινόμενα όπως καθυστερήσεις, σύγκρουση συμφερόντων, σύγκρουση δυνάμεων, οικειοθελείς αποχωρήσεις και απουσίες από την εργασία. Σύμφωνα με τους μελετητές, ο ρόλος της ΔΑΠ είναι πολλαπλός και αναφέρεται στις παρακάτω διαστάσεις. Αρχικά, χρειάζεται να εξασφαλιστεί ότι στο νέο οργανισμό θα μεταφερθούν εργαζόμενοι από τη μητρική εταιρία οι οποίοι κατέχουν ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες και οι οποίοι θα μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες ώστε να οργανώσουν αποτελεσματικά το νέο εργασιακό περιβάλλον. Μάλιστα, προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι όταν οι υψηλά καταρτισμένοι εργαζόμενοι έχουν «ελευθερία κινήσεων» στο νέο οργανισμό, μειώνονται να ποσοστά αποχωρήσεων κατά τους πρώτους δώδεκα μήνες μετά τη συγχώνευση (Weber & Tarba, 2010). Ακολούθως, χρειάζεται οι υπεύθυνοι ΔΑΠ να συμβάλλουν ώστε η ηγεσία να μπορεί κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι χρειάζεται να επιτρέπουν την αυτονομία και τη λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να μάθουν να «ακούνε» τους εργαζόμενους και να ενδιαφέρονται για τις ανησυχίες τους. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοί να συμβάλλουν στην όλη διαδικασία. Συνεπώς, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα σημαντική που μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία της αλλαγής.

Στη συνέχεια, οι Rodriguez, et al. (2018), αναφέρονται και στο φαινόμενο της αποχώρησης των εργαζομένων, ιδιαίτερα των ταλέντων, στο στάδιο της εφαρμογής της αλλαγής. Αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν φαινόμενα κατάθλιψης, άγχους, φόβου για το μέλλον και ανασφάλειας για το νέο εργασιακό περιβάλλον. Χρειάζεται οι επιχειρήσεις, με τη συμβολή της ΔΑΠ να σχεδιάζουν προγράμματα

υποστήριξης για τους εργαζομένους και να υιοθετούν πρωτοβουλίες που να προάγουν την εσωτερική επικοινωνία και να αυξάνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο να αναπτύσσεται ένα περιβάλλον θετικό, όπου οι εργαζόμενοι να πιστεύουν σε ένα ακόμη καλύτερο μέλλον, στη νέα κατάσταση, όπου οι δυσκολίες θα είναι λιγότερες και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη μεγαλύτερες. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την αλλαγή και τη θεωρούν μια πρόκληση και μια ευκαιρία βελτίωσης.

Επίσης, το τμήμα ΔΑΠ χρειάζεται να ανταποκριθεί και στην πρόκληση την ενσωμάτωσης εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα. Οι μελετητές αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τις περιπτώσεις που μελέτησαν, απαιτείται να υπάρχει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους και συνεχής ανάμειξή τους στις διαδικασίες αλλαγής. Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ χρειάζεται ακόμη να εντοπίζουν τις «πηγές» πιθανών προβλημάτων που προέρχονται από τη διαφορετική κουλτούρα και να αναπτύσσουν προγράμματα θα συμβάλλουν στην άμβλυνση των διαφορών. Συμπερασματικά, η πρακτική, σύμφωνα με τους Rodriguez, et al. (2018), φανερώνει ότι η στρατηγική ανάπτυξης και εκπαίδευσης που αναπτύσσει η ΔΑΠ διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία της αλλαγής.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συνεχίζεται με την έρευνα των Lin & Hung (2006), που αναφέρεται στο ρόλο της ΔΑΠ στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα των ΗΠΑ. Οι μελετητές χρησιμοποίησαν στοιχεία από 267 επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται ο σημαντικότερος πόρος για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι μελετητές θεωρούν ότι ο ρόλος της ΔΑΠ είναι καταλυτικός στη διαχείριση των αλλαγών. Εξάλλου, συχνά οι αποτυχημένες εξαγορές και συγχωνεύσεις οφείλονται στην μη αποτελεσματική διαχείριση από μέρους της ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα, οφείλονται στην έλλειψη της κατάλληλης προετοιμασίας των εργαζομένων και στην αποτυχία να παρασχεθεί εκπαίδευση η οποία να εστιάζει στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, την αποδοχή της διαφορετικότητας και την ανάπτυξη του κλίματος συνεργασίας. Ιδιαίτερα όσον αφορά την ενσωμάτωση της διαφορετικής κουλτούρας, οι μελετητές αναφέρουν ότι αυτή αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για τους υπεύθυνους ΔΑΠ. Για το λόγο αυτό, το τμήμα ΔΑΠ χρειάζεται να αναπτύξει

κατάλληλο προγραμματισμό όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, να εξασφαλίσει ότι κατανοεί τις νέες ανάγκες και το νέο τρόπο λειτουργίας και να εργαστεί στενά με τους υπεύθυνους λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ώστε το πρόγραμμα εκπαίδευσης να ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες. Συμπερασματικά, οι μελετητές αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς τους, η επιτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό στις ικανότητες και δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι επιτυχημένη όταν η ΔΑΠ μπορεί να διαχειριστεί την ενσωμάτωση με αποτελεσματικότητα. Στην ουσία, δηλαδή, θεωρούν τη στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων μια στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Όπως και η Antila (2006), η έρευνα της οποίας παρουσιάστηκε παραπάνω, οι Budhwar, et al. (2009), αναφέρονται στο ρόλο της ΔΑΠ στην περίπτωση διασυννοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων και εξετάζουν τις τρεις βασικές αιτίες αποτυχίας της στρατηγικής αυτής (μη συμβατές εταιρικές κουλτούρες, απουσία ξεκάθαρης επικοινωνίας και έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων) καθώς και το ρόλο της ΔΑΠ ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά οι παραπάνω προκλήσεις. Για το σκοπό αυτό, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ως μελέτη περίπτωσης τρεις σημαντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις που αφορούν φαρμακευτικές εταιρίες στην Ινδία. Διεξήγαγαν πέντε ημι-δομημένες συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη, συμπεριλαμβανομένων των υπεύθυνων ΔΑΠ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Φαίνεται ότι κάθε εταιρία είχε διαφορετική προσέγγιση ως προς τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής, την επικοινωνία και τις αλλαγές που υιοθετήθηκαν όσον αφορά τη ΔΑΠ. Σε όλες, όμως, τις περιπτώσεις ο ρόλος της ΔΑΠ ήταν σημαντικός. Και στις τρεις εξαγορές και συγχωνεύσεις το τμήμα ΔΑΠ συμμετείχε από το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αλλαγής, αυτό της διερεύνησης, μέχρι το τελευταίο στάδιο, αυτό της ενσωμάτωσης και λειτουργίας μετά την αλλαγή. Επίσης, και στις τρεις περιπτώσεις φάνηκε ότι τόσο η εθνική όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στην ενσωμάτωση των οργανισμών, κάτι που αφορά άμεσα τις στρατηγικές ΔΑΠ. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποτυχία επικοινωνίας κυρίως με τα μέλη

της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, κάνει πιο έντονες τις όποιες διαφορές στην κουλτούρα και δημιουργεί εντάσεις. Ενώ μία από τις επιχειρήσεις ανέπτυξε επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους εργαζομένους από τα αρχικά στάδια της αλλαγής, οι άλλες που δεν το έκαναν αντιμετώπισαν προβλήματα και καθυστερήσεις στη διαδικασία ενσωμάτωσης.

Στη συνέχεια, οι Budhwar, et al. (2009), αναφέρουν ότι και στις τρεις περιπτώσεις η αλλαγή ήταν προγραμματισμένη και, ανάλογα με τους στόχους και τις επιδιώξεις κάθε οργανισμού, αναπτύχθηκαν αλλαγές στα συστήματα και τις διαδικασίες της ΔΑΠ, κάτι που ανέδειξε από την αρχή τα πιθανά προβλήματα και πλεονεκτήματα. Τα προβλήματα διαχειρίστηκαν στη συνέχεια με κατάλληλες παρεμβάσεις, όπως η ανάπτυξη σεμιναρίων από το τμήμα ΔΑΠ. Το τμήμα ΔΑΠ αποτέλεσε στην ουσία τον φορέα της αλλαγής αφού αυτό εισήγαγε πρωτοβουλίες αναδιοργάνωσης του τρόπου λειτουργίας μετά την αλλαγή, ιδιαίτερα όσον αφορά τις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις. Μάλιστα, στην περίπτωση που το τμήμα ΔΑΠ ενέπλεξε γρήγορα τους εργαζομένους στη διαδικασία αλλαγής, η μετάβαση ήταν ομαλή, ενώ, στην περίπτωση της εταιρίας που αυτό δεν συνέβη εγκαίρως, υπήρξε σημαντική αντίσταση στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων.

Η μέχρι τώρα ανασκόπηση αναδεικνύει το ρόλο της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής. Στο πλαίσιο αυτό, οι Rifai & Waight (2006), διερεύνησαν πιο συγκεκριμένα το ρόλο των υπευθύνων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επέλεξαν 15 επιχειρήσεις που βρίσκονταν στη λίστα Fortune 500 και διεξήγαγαν συνεντεύξεις με τα στελέχη ΔΑΠ που ήταν υπεύθυνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι υπεύθυνοι ανέφεραν ότι κατεύθυναν τους εργαζομένους σχετικά με τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τα συστήματα στη νέα επιχείρηση. Επίσης, ενημέρωσαν σχετικά με τις πολιτικές και διαδικασίες της ΔΑΠ, ενώ ανέπτυξαν ενημερωτικές συναντήσεις σχετικά με τη σημασία της αλλαγής, τις αιτίες της και τον τρόπο που αυτή θα επηρεάσει τις επιχειρήσεις. Έτσι, τα τμήματα ΔΑΠ οργάνωσαν και εκδηλώσεις ώστε να γνωριστούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, ακόμη και με τη συμμετοχή των οικογενειών τους.

Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρθηκαν στο σημαντικό ρόλο της έγκαιρης αναγνώρισης και διαχείρισης των διαφορών στην κουλτούρα. Καταρχήν, απαιτήθηκε οι ίδιοι να κατανοήσουν την υφιστάμενη κουλτούρα και την επιθυμητή κουλτούρα μετά την αλλαγή. Στη συνέχεια, επικοινωνήσαν τη νέα αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, στοιχεία που ορίζουν σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα. Οργάνωσαν ομάδες συζητήσεων και σεμινάρια πολύ-πολιτισμικής εκπαίδευσης που εστίασαν στην διαφορετικότητα και τη νέα κουλτούρα. Με τον τρόπο αυτό οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης, και κατ' επέκταση το τμήμα ΔΑΠ κατάφεραν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τις αλλαγές. Μια ακόμη πτυχή όπου δραστηριοποιήθηκαν οι υπεύθυνοι ήταν στην εκπαίδευση στη διαχείριση αλλαγών που προσέφεραν στα στελέχη και τους εργαζομένους. Συχνά, συνεργάζονταν στενά μαζί τους, ώστε να εντοπίσουν τις αντιδράσεις τους στις αλλαγές και να αναπτύξουν ανάλογες πρακτικές. Συνολικά, φαίνεται ότι οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής, κυρίως μέσω της παροχής εκπαίδευσης, ενώ συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του νέου οργανισμού, όπως οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, τις δομές, την επικοινωνία, τη διαχείριση αλλαγών.

Μια ακόμη σημαντική πτυχή της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η εταιρική κουλτούρα. Οι Marks & Mirvis (2011), αναφέρονται στο ρόλο της ΔΑΠ στη διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η κουλτούρα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας ή αποτυχίας της αλλαγής και τα τμήματα ΔΑΠ, σε συνεργασία με την ανώτατη διοίκηση χρειάζεται να εμπλακούν ενεργά για τη διασφάλιση ενός επιπέδου κοινής κουλτούρας. Μάλιστα, χρειάζεται αυτό να αποτελεί προτεραιότητά τους και για να συμβεί πρέπει τα τμήματα ΔΑΠ να έχουν ενεργό ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αλλαγής. Οι ερευνητές προτείνουν ένα πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις καλές πρακτικές που χρειάζεται να εφαρμόζονται διαδοχικά. Αρχικά, χρειάζεται να οριστεί το πλαίσιο της επιθυμητής κουλτούρας. Η ανάπτυξη ενός νέου οργανισμού σημαίνει και την

ανάπτυξη μια νέας κουλτούρας και για να γίνει αυτό χρειάζεται να αξιολογηθεί η υπάρχουσα κατάσταση. Μεγάλες πολυεθνικές, όπως η General Electric πριν προχωρήσουν σε οποιαδήποτε συμφωνία, πρώτα αξιολογούν την υφιστάμενη κουλτούρα στις υποψήφιες επιχειρήσεις για εξαγορά ή συγχώνευση ώστε να εντοπίσουν εμπόδια και ευκαιρίες.

Η δεύτερη πρακτική της ΔΑΠ, σύμφωνα με τους Marks & Mirvis (2011), είναι η καλή κατανόηση της κουλτούρας και των δύο οργανισμών και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτές. Μπορούν να οργανωθούν δραστηριότητες όπου οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τις απόψεις τους σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού όπου εργάζονται και αυτή του οργανισμού με τον οποίο πρόκειται να συνεργαστούν. Η τρίτη πρακτική είναι να βρεθεί ο καλύτερος συνδυασμός όσον αφορά τη νέα εταιρική κουλτούρα. Η νέα κουλτούρα μπορεί να έχει διάφορες μορφές και ανάλογα με την καθεμιά, αναπτύσσονται διαφορετικές πρακτικές ΔΑΠ. Έτσι, μπορεί να απορροφηθεί η κουλτούρα της εξαγοραζόμενης από αυτή της εξαγοράζουσας, να μεταβληθούν και οι δύο κουλτούρες ή η εξαγοράζουσα να διατηρήσει την κουλτούρα της. Η τελευταία και ίσως πιο σημαντική πρακτική είναι αυτή που αναφέρεται στον τρόπο ενσωμάτωσης της νέας κουλτούρας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω αλλαγής δομών, διαδικασιών, συστημάτων αξιολόγησης, πρακτικών επιλογής και στελέχωσης κ.α. Επιπρόσθετα, μπορούν να αναπτυχθούν προγράμματα εκπαίδευσης, όπως παιχνίδια ρόλων, τα οποία να προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές.

Συνολικά, η υπάρχουσα έρευνα φανερώνει ότι η ΔΑΠ έχει καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μάλιστα, τονίζεται η σημασία της ενεργού ανάμειξης της ΔΑΠ σε όλα τα στάδια της αλλαγής, με έμφαση στη διαδικασία ενσωμάτωσης. Εξάλλου, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η ενεργός συμμετοχή τους στην αλλαγή, είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία.

Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα βιβλιογραφική έρευνα αναφέρεται σε ένα σύγχρονο ζήτημα, αυτό του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εντός των επιχειρήσεων/οργανισμών, υπό το πρίσμα σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών, όπως αυτών που προκύπτουν από το φαινόμενο της «Διαρροής Εγκεφάλων» (Brain Drain) και τη στρατηγική των «εξαγορών και συγχωνεύσεων» που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν στις ημέρες μας για την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που αναπτύχθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών στην περίπτωση του “Brain Drain”;
- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί τις οργανωσιακές αλλαγές αποτελεσματικά, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στην περίπτωση του “Brain Drain”;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;
- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί τις οργανωσιακές αλλαγές αποτελεσματικά, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, διενεργήθηκε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης συμβάλλει ώστε να διερευνηθεί η ήδη υπάρχουσα γνώση και να ομαδοποιηθεί με τρόπο που να δίνει απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, για να επιλεγούν τα άρθρα που συμμετείχαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία.

8.1 Διαδικασία αναζήτησης

Η αναζήτηση επικεντρώθηκε σε άρθρα τα οποία συνδέουν τη λειτουργία της ΔΑΠ με τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στον τομέα των επιχειρήσεων/οργανισμών

και εν γένει στην αγορά εργασίας, ως απόρροια του φαινομένου μετακίνησης υψηλά καταρτισμένων εργαζόμενων προς μία χώρα του εξωτερικού και της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων. Παράλληλα, και προκειμένου για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών, αναζητήθηκε υλικό που να αναφέρεται στο ρόλο και τη σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις, στη διαχείριση αλλαγών στους/στις σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στο φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων» και στη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η αναζήτηση έγινε με λέξεις – κλειδιά. Ακολούθως, έγινε γρήγορη ανάγνωση των τίτλων και των συγγραφέων των άρθρων που συλλέχθηκαν αρχικά, ώστε να αποφευχθούν τυχόν διπλές εγγραφές, καθώς κάποια άρθρα μπορεί να ήταν διαθέσιμα σε περισσότερες πηγές. Το επόμενο βήμα ήταν να διαβαστούν οι περιλήψεις των άρθρων, με σκοπό να αξιολογηθεί η καταλληλότητα τους για την έρευνα. Με τον τρόπο αυτό, αποκλείστηκαν κάποια άρθρα. Ακολούθησε η ανάγνωση των άρθρων που επιλέχθηκαν, προκειμένου να γίνει η τελική επιλογή αυτών που συμπεριελήφθησαν στην παρούσα έρευνα (Saunders, et al., 2009). Επομένως, η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής:

Πηγές αναζήτησης

Η αναζήτηση των άρθρων έγινε μέσω του ιστότοπου της Google Scholar, ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητά τους. Επιπλέον, ιδιαίτερα για το πιο θεωρητικό μέρος (ορισμοί, κ.λπ.), χρησιμοποιήθηκαν και επιστημονικά βιβλία.

Λέξεις – κλειδιά

Προκειμένου να εντοπιστούν τα πιο κατάλληλα άρθρα, έγινε αναζήτηση με συγκεκριμένους όρους, οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

(Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ΚΑΙ (Σύγχρονες προκλήσεις)

(Brain Drain) ΚΑΙ (Αιτίες) ΚΑΙ (προκλήσεις)

(Εξαγορές και Συγχωνεύσεις) ΚΑΙ (Αιτίες) ΚΑΙ (Προκλήσεις)

(Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ΚΑΙ (Brain Drain)

(Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ΚΑΙ (Εξαγορές και Συγχωνεύσεις)

Χρονικός ορίζοντας

Δόθηκε προσοχή ώστε τα άρθρα που επιλέχθηκαν να είναι όσο το δυνατόν πρόσφατα. Ωστόσο, αυτό δεν ήταν πάντα εφικτό. Έτσι, τα άρθρα χρονολογούνται όλα μετά το 2000, και έως το 2023, ενώ υπάρχουν τρία βιβλία που είναι παλαιότερης έκδοσης (1988, 1992 & 1998).

Γλώσσα

Τα άρθρα είναι όλα γραμμένα στην αγγλική γλώσσα, ενώ χρησιμοποιήθηκαν και δύο βιβλία που είναι στην ελληνική γλώσσα.

Κριτήρια επιλογής

Τα άρθρα επιλέχθηκαν με κριτήρια χρονικού ορίζοντα (μετά το 2000) και περιεχομένου (έρευνες σχετικά με το ρόλο της ΔΑΠ στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών που σχετίζονται με το φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων» και τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων). Στον ακόλουθο πίνακα αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής των άρθρων:

Πίνακας 1: Κριτήρια επιλογής άρθρων

Κριτήρια επιλογής άρθρων βιβλιογραφικής έρευνας	
Ερευνητικό σχέδιο:	Όλες οι πηγές αναφέρονται στη σημασία της ΔΑΠ στους σύγχρονους οργανισμούς ή στο φαινόμενο “Brain Drain” ή στη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων ή στο ρόλο της ΔΑΠ στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών που σχετίζονται με το φαινόμενο “Brain Drain” ή στο ρόλο της ΔΑΠ στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών που σχετίζονται με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις
Πληθυσμός:	Ενήλικοι
Αποτελέσματα:	Τα αποτελέσματα συμπεριλάμβαναν όλες τις μελέτες σχετικά με τα ζητήματα που αναφέρονται στο ερευνητικό σχέδιο

Γεωγραφία:	Παγκόσμια
Γλώσσα:	Αγγλικά / Ελληνικά
Χρονική περίοδος:	1988 – 2023
Κριτήρια αποκλεισμού άρθρων βιβλιογραφικής ανασκόπησης	
Αποτελέσματα:	Διαφορετικού περιεχομένου από αυτό που ορίζεται στο ερευνητικό σχέδιο
Γλώσσα:	Άλλες γλώσσες εκτός από Αγγλικά και Ελληνικά
Χρονική περίοδος:	Μετά το 2000 (για άρθρα)

Η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης χρησιμοποιείται ευρέως από τους μελετητές, ιδιαίτερα στη διερεύνηση ζητημάτων όπως αυτά που πραγματεύεται η παρούσα μελέτη. Στην ανάλυση παρουσιάζονται τα άρθρα ανά χρονολογία, ώστε να φανεί κατά πόσο αυτά είναι επίκαιρα και κατάλληλα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Στη συνέχεια, εντοπίστηκαν οι θεματικές ενότητες που σχετίζονται με τις μεταβλητές της έρευνας και οι σημαντικότερες λέξεις - κλειδιά που περιλαμβάνονται στα άρθρα που συμμετέχουν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακολούθησε η παρουσίαση των ευρημάτων που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και η συχνότητα εμφάνισής τους στις υπό μελέτη έρευνες.

Η παραπάνω μεθοδολογία έχει ακολουθηθεί και σε προηγούμενες έρευνες, όπως αυτή των Vega-Munoz, et al. (2021), οι οποίοι μελέτησαν τις νέες τάσεις στο φαινόμενο “Brain Drain” υπό το πρίσμα της Παγκόσμιας Βιωσιμότητας. Οι μελετητές παρουσίασαν τις έρευνες ανά ημερομηνία και στη συνέχεια ομαδοποίησαν τα ευρήματά τους ανά θεματική. Οι Namen-Jotaba et al. (2021), διενέργησαν βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να αποτυπώσουν τις τάσεις σχετικά με την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Οι ερευνητές όρισαν τις θεματικές και ομαδοποίησαν τα άρθρα, ανά τίτλο και έτος δημοσίευσης και κατέγραψαν τη συχνότητα εμφάνισης κάθε θεματικής. Η συχνότητα εμφάνισης απεικονίστηκε και σε σχετικό διάγραμμα.

8.2 Αποτελέσματα αναζήτησης

Σύμφωνα με το ερευνητικό σχέδιο και τα κριτήρια αναζήτησης, εντοπίστηκαν και παρουσιάστηκαν τα ακόλουθα άρθρα (ταξινομημένα ανά θεματική ενότητα):

Άρθρα και βιβλία σχετικά με τον ορισμό και το ρόλο της ΔΑΠ και τις σύγχρονες προκλήσεις

Πίνακας 2: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τον ορισμό και το ρόλο της ΔΑΠ και τις σύγχρονες προκλήσεις

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Banerji	2013	A Study of Issues & Challenges of Implementation of Information Technology in HRM
2	Beamond, et al.	2016	MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies
3	Burkard & Craven	2019	The Gig Economy Is Here: Is HR Ready, and How Will It Impact Employee Benefits?
4	Collings, et al.	2019	Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective
5	Collins & Clark	2003	Strategic Human Resource Practices, Top Management Teams Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage
6	Jabbour & Santos	2008	The Central Role of HRM in the Search for Sustainable Organisations
7	Joshi	2013	Human Resource Management
8	Kazlauskaite & Buciuniene	2008	The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage
9	Kramar	2014	Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?
10	Price	2007	Human Resources Management in a business Context
11	Rhoades & Eisenberger,	2002	Perceived Organizational Support: A Review of the Literature

12	Smollan	2017	Supporting staff through stressful organizational change
13	Srivastava & Agarwal	2012	The Emerging Challenges in HRM
14	Strenitzerova & Achimsky	2019	Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector
15	Wellins & Concelman	2005	Creating a culture for engagement

Άρθρα και βιβλία σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς

Πίνακας 3: Άρθρα και βιβλία σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Ali, et al.	2021	The Power of Adkar Change Model in Innovative Technology Acceptance under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation
2	Angtyan	2019	ADKAR Model in Change Management
3	Balogun & Haley	2004	Exploring Strategic Change
4	Beck, et al.	2002	The Causes and Consequences of Organizational Change: How to Deal with Unobserved Heterogeneity
5	Bengat, et al.	2015	Organizational Change and Resistance dilemmas: Resolution approaches and mechanisms.
6	Bridges & Mitchell	2000	Leading Transition: A New Model for Change
7	Darmawan & Azizah	2020	Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge
8	Dube & Gumbo	2017	Diffusion of Innovation and the Technology Adoption Curve: Where Are We? The Zimbabwean Experience
9	Ford, et al.	2008	Resistance to change: The rest of the story
10	Gill	2003	Change management- or change leadership?

11	Kotter	1995	Leading Change: Why Transformation Efforts Fail
12	Kotter	1998	Winning at change
13	Kotter	2012	Leading Change
14	LeTourneau	2004	Communicate for change
15	Malone	2018	The Kubler-Ross change curve and the flipped classroom: Moving students past the pit of despair
16	Moran & Brightman	2001	Leading organizational change
17	Mosadeghrad	2014	Why do organisational change programmes fail?
18	Oreg	2003	Resistance to Change: Developing and individual differences measure
19	Pardo del Val & Fuentes	2003	Resistance to Change
20	Prosci	2023	The Prosci ADKAR Model
21	Sahin	2006	Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' Theory
22	Savery & Luks	2000	Organizational Change: The Australian Experience
23	Singh, et al.	2007	Coping with entrepreneurial failure
24	Swanson & Creed	2014	Sharpening the Focus of Force Field Analysis
25	Wilson	1992	A Strategy of change: Concepts and Controversies in the management of change
26	Wong	2019	Leading change with ADKAR

Άρθρα και βιβλία σχετικά με το φαινόμενο “Brain Drain”

Πίνακας 4: Άρθρα και βιβλία σχετικά με το φαινόμενο “Brain Drain”

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Adovor, et al.	2021	Medical Brain Drain: How many, where and why?
2	Bothma & Roodt	2013	The validation of the turnover intentions scale
3	Chacko	2007	From Brain Drain to brain gain: Reverse migration to Bangalore and Hyderabad, India’s globalizing high tech cities
4	Docquier & Rapoport	2012	Globalization, Brain Drain, and Development
5	Liu et al.	2022	Tackling Brain Drain at Chinese CDCs: understanding job preferences of public health doctoral students using a discrete choice experiment survey
6	McCraw	1988	Thinking About Competition
	Raggl	2019	Migration intentions in CESEE: Sociodemographic profiles of prospective emigrants and their motives for moving
7	Rosenblatt & Sheaffer	2001	Brain Drain in declining organizations: toward a research agenda
8	Teferra	2000	Revisiting the doctrine of human capital mobility in the information age

Άρθρα & βιβλία σχετικά με την πρακτική των “εξαγορών και συγχωνεύσεων”

Πίνακας 5: Άρθρα & βιβλία σχετικά με την πρακτική των “εξαγορών και συγχωνεύσεων”

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Bower	2001	Not all M&As are Alike – and that Matters
2	Chapman	2004	Key success factors in mergers and acquisitions
3	DiGeorgio	2002	Making mergers and acquisitions work: What we know and don’t know – Part I
4	Firstbrook	2007	Transnational mergers and acquisitions: how to beat the odds of disaster

5	Gaughan	2011	Mergers, Acquisitions and corporate restructuring
6	King, et al.	2004	Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators
7	Sherman	2010	Mergers and Acquisitions from A to Z
8	Siddiqui & Farooq	2019	Mergers and Acquisitions: Failures and causes, an evidence-based approach
9	Παπαδάκης	2002	Εξαγορές & Συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία
10	Παπαδάκης	2016	Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Έρευνες και μελέτες περιπτώσεων για τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση του “Brain Drain”

Πίνακας 6: Έρευνες και μελέτες περιπτώσεων για τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση του “Brain Drain”

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Anas & Wickremasinghe	2008	Brain Drain of the scientific community of Sri Lanka
2	Cherif	2020	The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector
3	Chikanda	2006	Skilled health professionals’ migration and its impact on health delivery in Zimbabwe
4	Deery & Jago	2015	Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies
5	Drafke & Kossen	2002	The Human Side of Organizations
6	Haque & Chandio	2013	Human Capital Flight in Pakistan: Strategies for Coping Brain Drain Situation
7	Latukha, et al.	2021	From Brain Drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets
8	Mitsakis	2017	From “Brain-Drain” to “Brain-Retain”: Can Human Resource Development (HRD) turn

			human capital outflow to retention?
9	Ramos & Alves	2017	Migration intentions among Portuguese junior doctors: Results of a survey
10	Ristovska & Eftimov	2019	The Role of Human Resources Management in Retaining Talent: Empirical Analysis of Youth in the Republic of North Macedonia
11	Wanniarachchi, et al.	2020	An organizational perspective on Brain Drain: What can organizations do to stop it?
12	Weng & Hu	2009	The structure of career growth and its impact on employees' turnover intentions

Έρευνες και μελέτες περιπτώσεων για τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Πίνακας 7: Έρευνες και μελέτες περιπτώσεων για τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών από τη ΔΑΠ. Η περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ
1	Antila	2006	The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study
2	Birkinshaw, et al.	2000	Managing the post acquisition process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation
3	Bjorkman & Soderberg	2006	The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea
4	Budhwar, et al.	2009	The Role of HR in Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Case of Indian Pharmaceutical Firms
5	Lin & Hung	2006	Mergers and acquisitions as a human resource strategy: Evidence from US banking firms
6	Marks & Mirvis	2011	A Framework for the Human Resources Role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions
7	Rifai & Waight	2006	Training and Development Professionals and Mergers and Acquisitions: What is the Story on their Involvement?
8	Rodriguez, et al.	2018	Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and

			Acquisitions
9	Waight	2004	HRD involvement in the investigative phase of a merger & acquisition
10	Weber	2015	Development and Training at Mergers and Acquisitions
11	Weber & Tarba	2010	Human resource practices and performance of mergers and acquisitions

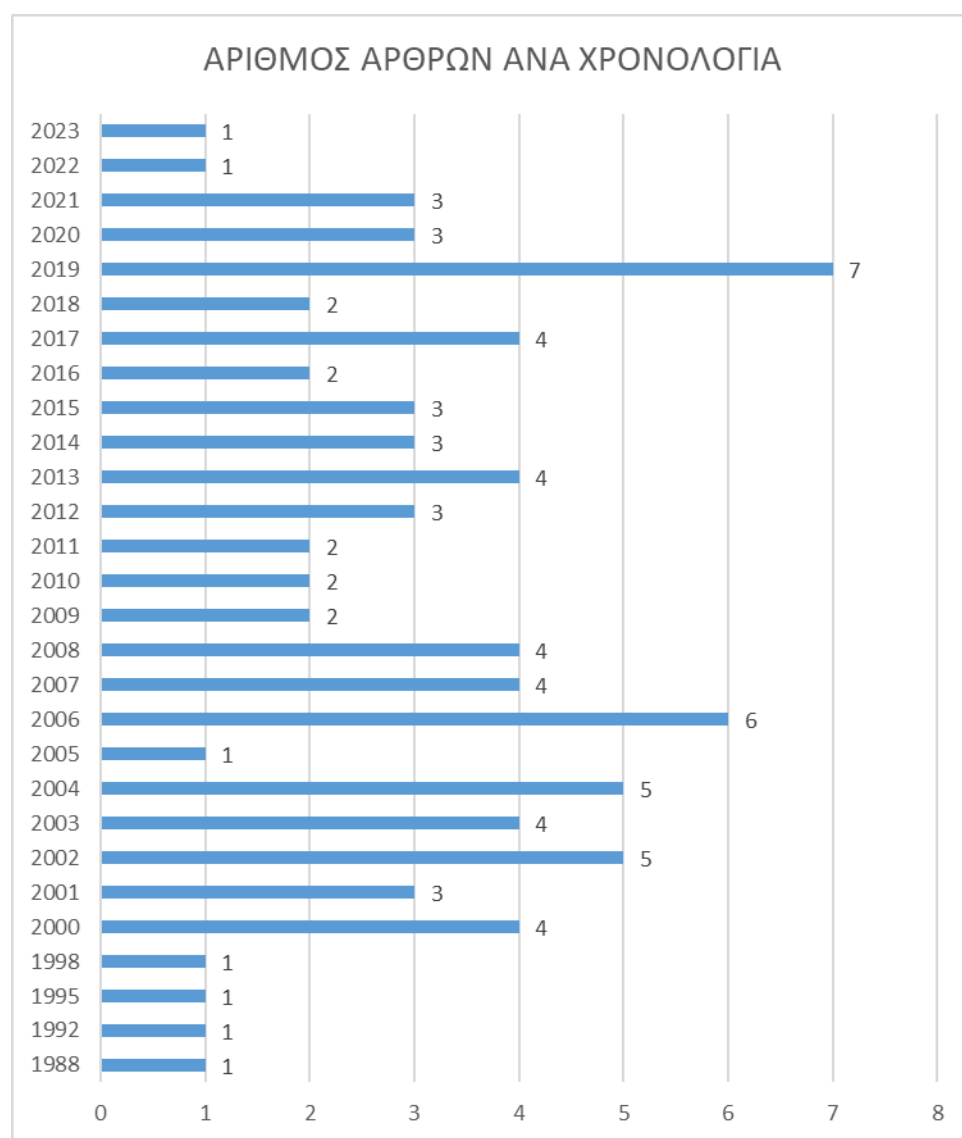
Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης, προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Αποτελεσμάτων

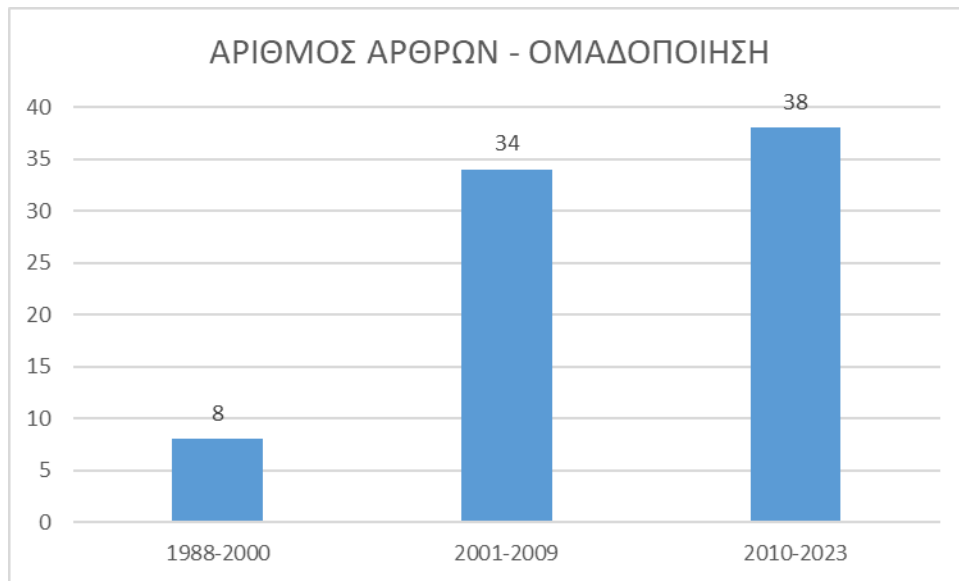
9.1 Γενικά στοιχεία

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί τη μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής. Στη συνέχεια, με τη χρήση της μεθόδου της κάθετης ανάλυσης, παρουσιάζονται τα κυριότερα ευρήματα, αλλά και στατιστικά στοιχεία σχετικά με τα άρθρα που αποτέλεσαν μέρος της έρευνας.

Αρχικά, παρουσιάζεται το πλήθος των άρθρων ανά έτος και συγκεντρωτικά.



Διάγραμμα 3: Αριθμός άρθρων ανά χρονολογία



Διάγραμμα 4: Αριθμός άρθρων ομαδοποιημένα ανά χρονική περίοδο

Από τα παραπάνω διαγράμματα φαίνεται ότι τα περισσότερα άρθρα εκπονήθηκαν μετά το 2010 και αυτό είναι σημαντικό για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων που θα βασίζονται σε σχετικά πρόσφατα στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, 8 άρθρα αναφέρονται στην περίοδο 1988 – 2000, 34 άρθρα αναφέρονται στη χρονική περίοδο 2001 – 2009 και 38 άρθρα ανήκουν στη χρονική περίοδο 2010 – 2023.

9.2 Ανάλυση

- *Ο ρόλος της ΔΑΠ και οι προκλήσεις που αυτή αντιμετωπίζει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον*

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα, αναφορικά με τον ρόλο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο σύγχρονο περιβάλλον δράσης των επιχειρήσεων. Τα άρθρα που συμμετείχαν στη βιβλιογραφική έρευνα ήταν δεκαπέντε (15). Τα ευρήματα ομαδοποιήθηκαν ανά θεματική και κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση λέξεων – κλειδιών όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 8: Ο ρόλος της ΔΑΠ και οι προκλήσεις – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά

Ρόλος της ΔΑΠ και προκλήσεις	
Θεματική	Λέξεις - κλειδιά
Ορισμός ΔΑΠ	Ανθρώπινοι πόροι Στρατηγικές διοίκησης Ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών Σχέσεις εργαζομένων – Διοίκησης Ανάπτυξη εργαζομένων
Σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις	Ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων Δέσμευση εργαζομένων Επίτευξη εταιρικών στόχων Προσαρμογή στις αλλαγές Στρατηγική Διοίκηση Επένδυση στο προσωπικό Βιώσιμη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Προσέλκυση ταλέντων Παγκοσμιοποίηση Διαφορετικότητα Τεχνολογία Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ΔΑΠ αποτελεί τη λειτουργία της επιχείρησης που σχετίζεται με τους Ανθρώπινους Πόρους. Η ΔΑΠ συμμετέχει στη στρατηγική διοίκηση της επιχείρησης και αναπτύσσει πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη και διαχείριση της απαιτούμενης στάθμης ποιότητας, ικανότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και η βελτιστοποίηση του τρόπου κατανομής του στη βάση των επιμέρους απαιτήσεων και αναγκών της επιχείρησης (Dessler, 2015). Διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στις σχέσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση (Torrington, et al., 2002). Για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, οι πολιτικές της ΔΑΠ

χρειάζεται να βασίζονται σε αρχές όπως η ανάπτυξη καλού εργασιακού κλίματος, η δίκαιη μεταχείριση και η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων (Price, 2007).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος της ΔΑΠ έχει αλλάξει. Πλέον, η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία έχουν μεταβάλλει τον τρόπο εργασίας αλλά και τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Δίνεται σημασία στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, καθώς και στην όσο καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύουν στους εργαζομένους και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει πλέον στρατηγικό ρόλο, όχι γραφειοκρατικό ή διεκπεραιωτικό (Strenitzerova & Achimsky, 2019). Η ΔΑΠ είναι απαραίτητο να συμμετέχει ενεργά στη διαχείριση των αλλαγών και να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις (Beamond, et al., 2016).

Μια νέα έννοια είναι αυτή της βιώσιμης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία απαιτεί την εισαγωγή νέων προσεγγίσεων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξακολουθεί να συνδέεται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων κάθε επιχειρηματικής μονάδας και κατ' επέκταση την οικονομική αποτελεσματικότητα, αλλά πλέον χρειάζεται να συνεισφέρει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου εντός των οργανισμών και να ενδιαφέρεται για τον αντίκτυπο των πρακτικών της στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι το περιβάλλον και η κοινωνία (Jabbour & Santos, 2008). Η διαφορετικότητα και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι ζητήματα πρωταρχικής σημασίας.

Παράλληλα, ο παγκόσμιος χαρακτήρας της λειτουργίας των επιχειρήσεων μεταβάλλει το ρόλο της ΔΑΠ, καθώς χρειάζεται να προσελκύει ταλέντα από την παγκόσμια αγορά εργασίας και να αναπτύσσει νέες προσεγγίσεις στις λειτουργίες και πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Collings, et al., 2019). Είναι απαραίτητο να αναπτύσσει πρακτικές που να αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, να παρέχει δυνατότητες ευέλικτης εργασίας αλλά και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Rhoades & Eisenberger, 2002). Τέλος, η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων μορφών εργασίας, όπως αυτές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της gig economy (Burkard & Craven, 2019).

➤ *Η διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς*

Ακολουθεί η παρουσίαση των σημαντικότερων ευρημάτων σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Τα άρθρα που συμπεριελήφθησαν στη βιβλιογραφική έρευνα ήταν είκοσι έξι (26). Τα ευρήματα ομαδοποιήθηκαν ανά θεματική και κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση λέξεων – κλειδιών όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 9: Η διαχείριση αλλαγών στους οργανισμούς – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά

Η διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους οργανισμούς	
Θεματική	Λέξεις - κλειδιά
Έννοια της αλλαγής	Απαιτητική διαδικασία Συνεχής ανανέωση της στρατηγικής κατεύθυνσης Προγραμματισμένη αλλαγή Μη προγραμματισμένη αλλαγή Σταδιακή αλλαγή Μετασχηματιστική / Ριζική αλλαγή Επανορθωτική αλλαγή Αναπτυξιακή αλλαγή
Αιτίες αλλαγής	Εσωτερικοί παράγοντες Εξωτερικοί παράγοντες Τεχνολογική εξέλιξη Παγκοσμιοποίηση Κοινωνικό περιβάλλον Νομικό περιβάλλον
Αιτίες αποτυχίας αλλαγής	Έλλειψη επιθυμίας για αλλαγή Έλλειψη στόχου Έλλειψη κουλτούρας αλλαγής Κόστος Έλλειψη επικοινωνίας Έλλειψη εκπαίδευσης Αναποτελεσματική διοίκηση Έλλειψη πόρων

Αντίσταση στην αλλαγή	Επιθυμία διατήρησης της παρούσας κατάστασης Συναισθηματική απόρριψη της ανάγκης για αλλαγή Φόβος για το άγνωστο Λανθασμένη αντίληψη σχετικά με την αλλαγή Έλλειψη παρακίνησης Προσκόλληση στην υπάρχουσα κουλτούρα Αδράνεια ηγεσίας
Διαχείριση της αλλαγής	Το μοντέλο Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου του Kurt Lewin Το μοντέλο των πέντε σταδίων της Kubler- Ross / Η καμπύλη αλλαγής Μοντέλο Κύκλου Ζωής Υιοθέτησης Τεχνολογίας του Rogers Μοντέλο Μετάβασης του Bridge Το μοντέλο των οκτώ βημάτων του Kotter Το μοντέλο ADKAR του Prosci

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαχείριση αλλαγών είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία αλλά και βασικός παράγοντας για την επιβίωση και συνεχή ανάπτυξη κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Είναι μια διαδικασία απαιτητική και είναι συχνό φαινόμενο η εισαγωγή αλλαγών να μην έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Balogun & Haley, 2004). Για το λόγο αυτό, η διαχείριση των αλλαγών απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες και πάνω απ' όλα απαιτεί τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρειάζεται να αλλάζουν τακτικά τη στρατηγική τους κατεύθυνση, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις αλλαγές που τους επηρεάζουν.

Οι αλλαγές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές. Αρχικά, μπορεί να συμβαίνουν προγραμματισμένα, οπότε είναι και καλύτερα οργανωμένες, ή να είναι μη-προγραμματισμένες, όπως συνέβη στην περίπτωση της πανδημίας του COVID19,

οπότε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται γρήγορα να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα. Επιπλέον, μια αλλαγή μπορεί να είναι σταδιακή ή ριζική. Η πρώτη εφαρμόζεται μέσω συνεχών, μικρών αλλαγών, ενώ η δεύτερη αφορά σε ριζικές αλλαγές, όπως αλλαγές στην οργανωσιακή δομή ή την εσωτερική κουλτούρα. Επιπροσθέτως, η αλλαγή μπορεί να είναι επανορθωτική, όπου και πάλι εφαρμόζεται εκτάκτως, ή αναπτυξιακή, η οποία εφαρμόζεται μεθοδικά.

Οι αιτίες της αλλαγής στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι πολλές, ως αποτέλεσμα των διαρκών εξελίξεων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Έτσι, οι αλλαγές στην τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση, η πολυπολιτισμικότητα, η ανάγκη βιωσιμότητας, η στροφή προς μια κοινωνία της γνώσης, οι απαιτήσεις της νομοθεσίας είναι παράγοντες που υποκινούν αλλαγές. Αλλά και η αλλαγή σε εσωτερικές δομές και λειτουργίες απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση (Beck, et al., 2002).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία φανερώνει ότι οι αλλαγές στην πλειοψηφία τους δεν είναι επιτυχείς. Οι αιτίες αποτυχίας είναι πολλές και αναφέρονται σε παράγοντες όπως η έλλειψη επιθυμίας για αλλαγή, η απουσία κοινού στόχου και οράματος, η ηττοπάθεια, η έλλειψη κουλτούρας αλλαγής (Kotter, 1995). Συμπληρωματικά, η αναποτελεσματική διοίκηση και το κόστος, αλλά και η έλλειψη πόρων αποτελούν αιτίες αποτυχίας (Mosadeghrad, 2014).

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες αποτυχίας της εισαγωγής αλλαγών και υπάρχει εκτενής αναφορά στη βιβλιογραφία σχετικά με την παράμετρο αυτή. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν την αντίστασή τους προσπαθώντας να σταματήσουν ή να μεταβάλλουν την αλλαγή και αναπτύσσουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές (Pardo del Val & Fuentes, 2003; Ford, et al., 2008). Απορρίπτουν συναισθηματικά την αλλαγή και αρνούνται να την υποστηρίξουν και να συμμετέχουν σε αυτή (Chawla & Kelloway, 2004). Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται να συμμετέχουν ενεργά στην αλλαγή (Singh, et al., 2007), ενώ η προσκόλληση στην υπάρχουσα κουλτούρα και η αδράνεια της ηγεσίας – όταν αυτή δεν πιστεύει ουσιαστικά στην αλλαγή- αποτελούν, επίσης, αιτίες αντίστασης στην αλλαγή (Bengat, et al., 2015).

Για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, έχουν αναπτυχθεί διάφορα σχετικά μοντέλα. Ο κοινωνιολόγος Kurt Lewin ανέπτυξε ένα μοντέλο «Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου». Θεωρεί ότι η αλλαγή είναι πιο εύκολη και με πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, εάν μειωθούν οι περιοριστικές / αποτρεπτικές δυνάμεις, παρά εάν αυξηθούν οι ενθαρρυντικές δυνάμεις. Το μοντέλο περιλαμβάνει τρία βήματα, τη διαδικασία “Unfreezing”, τη διαδικασία “Moving” και τη διαδικασία “Refreezing” (Swanson & Creed, 2014). Ένα ακόμη μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής είναι αυτό που αναπτύχθηκε από την Elisabeth Kubler-Ross, η οποία αναπαριστά τα στάδια αλλαγής με μια καμπύλη που απεικονίζει και τις αλλαγές στην αντίδραση των ατόμων μέχρι να δεχθούν την αλλαγή (Malone, 2018). Επιπλέον, το Μοντέλο «Κύκλου Ζωής Υιοθέτησης Τεχνολογίας» του Rogers αναπτύχθηκε με αφορμή την επεξήγηση του τρόπου εισαγωγής καινοτομιών, διακρίνοντας πέντε διαφορετικά στάδια (Dube & Gumbo, 2017). Στη συνέχεια, το μοντέλο του Bridge εστιάζει στην μετάβαση, όχι την αλλαγή, και αναφέρει ότι τα τρία στάδια μετάβασης για όσους βιώνουν αλλαγές είναι το «τέλος», η «ουδέτερη ζώνη» και η «νέα αρχή» (Bridges & Mitchell, 2000).

Ο Kotter (1995), περιγράφει ένα μοντέλο ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών. Είναι ένα μοντέλο οκτώ σταδίων, τα οποία είναι τα ακόλουθα: δημιουργία αισθήματος του επείγοντος, ανάπτυξη ομάδας διαχείρισης αλλαγής, δημιουργία οράματος, επικοινωνία του οράματος, παρακίνηση και απομάκρυνση εμποδίων, δημιουργία «μικρών νικών», ενσωμάτωση των αλλαγών και εγκαθίδρυση της αλλαγής και σύνδεσή της με την οργανωσιακή επιτυχία. Το μοντέλο «ADKAR» αποτελεί ένα ακόμη γνωστό μοντέλο που αναφέρεται την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών. Το μοντέλο εστιάζει σε πέντε ενέργειες και αποτελέσματα που είναι τα ακόλουθα: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.

➤ *Το φαινόμενο «Διαρροής Εγκεφάλων» (Brain Drain)*

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα αναφορικά με το φαινόμενο “Brain Drain”. Τα άρθρα που συμμετείχαν στη βιβλιογραφική έρευνα

ήταν οχτώ (8). Τα ευρήματα ομαδοποιήθηκαν ανά θεματική και κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση λέξεων – κλειδιών όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 10: Το φαινόμενο “Brain Drain” – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά

Το φαινόμενο Brain Drain	
Θεματική	Λέξεις - κλειδιά
Ο ρόλος των ταλέντων	Οικονομία της γνώσης Εξειδίκευση Υψηλή κατάρτιση Απόκτηση μακροπρόθεσμου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Η έννοια του Brain Drain	μαζική μετανάστευση εξειδικευμένων επαγγελματιών Απώλεια ταλέντων
Αιτίες του Brain Drain	Μετανάστευση ταλέντων Αλλαγή εργασίας Εισόδημα Οικονομικές και πολιτικές ανισότητες Προοπτική καλύτερης ζωής Ανεργία Πολιτική αστάθεια Αρνητικά κίνητρα Περιορισμός εσωτερικών ευκαιριών καριέρας Φόρτος εργασίας Δεξιότητες Ευκαιρίες εργασίας Κοινωνικές αναφορές
Επιπτώσεις του Brain Drain	Μείωση αποτελεσματικότητας εργασίας Επιπτώσεις στην ομάδα Ηθικό Απώλεια πόρων Οικονομικό κόστος Δυσκολία αντικατάστασης

Το φαινόμενο «διαρροής εγκεφάλων» είναι ένα σχετικά σύγχρονο φαινόμενο που απασχολεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα τις διευθύνσεις ΔΑΠ. Η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης αυξάνει τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και κατάρτισης. Τα ταλέντα αποτελούν έναν πόρο που δεν μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί, ενώ μπορούν να είναι φορείς αλλαγών που συμβάλλουν στην απόκτηση μακροπρόθεσμου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rosenblatt & Sheaffer, 2001). Το φαινόμενο «διαρροής εγκεφάλων» αφορά δύο περιπτώσεις. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στη φυσιολογική απώλεια ταλέντων και η δεύτερη περίπτωση αφορά την απώλεια ταλέντων εξαιτίας της αποτυχίας της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Το φαινόμενο “Brain Drain” μελετάται τόσο με επίπεδο χωρών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Σε επίπεδο χωρών, οι εργαζόμενοι μεταναστεύουν για να βρουν καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και καλύτερες αποδοχές. Επιπροσθέτως, επιθυμούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως η ανεργία, η πολιτική αστάθεια και η έλλειψη ευκαιριών καριέρας. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, οι αιτίες που φαινομένου μπορεί να αναφέρονται σε οργανωσιακούς παράγοντες (αρνητικά κίνητρα), σε προσωπικούς παράγοντες (δεξιότητες, γνώσεις, ανάπτυξη) ή σε περιβαλλοντικούς παράγοντες (ευκαιρίες στην αγορά εργασίας) (Liu, et al., 2022).

Οι επιπτώσεις της αποχώρησης ικανών εργαζομένων αφορούν διάφορες πτυχές της εργασίας. Μπορεί να επηρεαστεί η λειτουργία της ομάδας, να υπάρχει αντίκτυπος στο ηθικό των εργαζομένων και γενικότερα στο κλίμα εργασίας. Επιπλέον, η αποχώρηση σημαίνει απώλεια πόρων και κόστος για την επιχείρηση (Bothma & Roodt, 2013).

➤ *Η πρακτική «εξαγορών και συγχωνεύσεων»*

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα σχετικά με την πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Τα άρθρα που συμμετείχαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν δέκα (10). Τα ευρήματα ομαδοποιήθηκαν ανά θεματική και

κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση λέξεων – κλειδιών όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 11: Η πρακτική εξαγορών και συγχωνεύσεων – Θεματικές και λέξεις – κλειδιά

Η πρακτική εξαγορών και συγχωνεύσεων	
Θεματική	Λέξεις - κλειδιά
Ορισμός	<p>Στρατηγική ανάπτυξης</p> <p>Διαδικασία απόκτησης ενός τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης</p> <p>Ενοποίηση επιχειρήσεων</p> <p>Συναλλαγή</p> <p>Τέσσερα κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων</p> <p>Κάθετη Ολοκλήρωση</p> <p>Συσχετισμένες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Ασυσχέτιστες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Συμπληρωματικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Οριζόντιες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Κάθετες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Συμπληρωματικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Φιλικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p> <p>Εχθρικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</p>
Αιτίες εφαρμογής της στρατηγικής Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	<p>Επέκταση δραστηριοτήτων</p> <p>Αποτελεσματικότητα</p> <p>Οικονομίες Κλίμακας</p> <p>Μείωση κόστους</p> <p>Εκμετάλλευση πόρων</p> <p>Είσοδος σε νέες αγορές</p> <p>Διαφοροποίηση</p>
Αιτίες αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	<p>Μη αποτελεσματική διαχείριση</p> <p>Διαφορετική εταιρική κουλτούρα</p>

	Μη επιτυχημένη ενσωμάτωση Ανθρώπινο δυναμικό (αντίσταση) Καθυστερήσεις Λανθασμένη εκτίμηση οικονομικών στοιχείων
Παράγοντες επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	Σωστός έλεγχος και εκτίμηση της επιχείρησης – στόχου Στρατηγικός σχεδιασμός

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική ανάπτυξης, η οποία εφαρμόζεται όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους με απώτερο πάντα στόχο την κερδοφορία και την ενδυνάμωση της θέσης τους. Μπορεί να περιλαμβάνει την απόκτηση ενός τμήματος ή μιας ολόκληρης επιχείρησης ή την ενοποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων με κάποιες άλλες. Πρόκειται για μια «συναλλαγή» η οποία εφαρμόζεται για περισσότερα από 100 χρόνια και διακρίνεται σε τέσσερις περιόδους (κύματα) (Παπαδάκης, 2002). Υπάρχουν διάφορες μορφές εξαγορών και συγχωνεύσεων. Διακρίνονται σε συσχετισμένες, ασυσχέτιστες και συμπληρωματικές, ανάλογα με τη δραστηριότητα των εμπλεκόμενων εταιριών. Επιπλέον, μπορεί να είναι οριζόντιες ή κάθετες και συμπληρωματικές, ενώ με βάση τη διαδικασία πραγματοποίησής τους οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να είναι φιλικές ή εχθρικές.

Οι αιτίες εξαγορών και συγχωνεύσεων περιλαμβάνουν την επιθυμία για επέκταση των δραστηριοτήτων, την εισαγωγή σε νέες αγορές, την καλύτερη εκμετάλλευση διαθέσιμων και νέων πόρων. Επιπρόσθετα, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν τρόπο αύξησης των προϊόντων και υπηρεσιών και διαφοροποίησης, με χαμηλότερο κόστος και ρίσκο, ενώ παράλληλα μειώνεται ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου (Bower, 2001).

Ωστόσο, συχνά η στρατηγική αυτή αποτυγχάνει. Αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για μια διαδικασία όπου απαιτούνται σημαντικές αλλαγές η διαχείριση των οποίων είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και απαιτητική (Sherman, 2010). Ενδέχεται μια επιχείρηση να μην έχει σταθμίσει καλά τους παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος που απαιτούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής

αυτής, ή μπορεί να μην έχουν υπολογιστεί σωστά τα κόστη και τα οφέλη. Επιπλέον, η σύγκρουση που μπορεί να προέλθει από τις διαφορές στην κουλτούρα και τα προβλήματα επικοινωνίας οδηγεί σε εντάσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης και ενόχληση (Firstbrook, 2007). Το ανθρώπινο δυναμικό, επηρεάζει σημαντικά την έκβαση της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων και απαιτείται επιτυχημένη ενσωμάτωσή του (King, et al., 2004).

Από την άλλη, υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία. Πρωτίστως, είναι θεμελιώδους σημασίας η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, να κάνει σωστό έλεγχο και εκτίμηση της επιχείρησης – στόχου. Συμπληρωματικά, απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός, ανάπτυξη θετικού κλίματος και αποδοχή της διαφορετικής κουλτούρας (Charman, 2004).

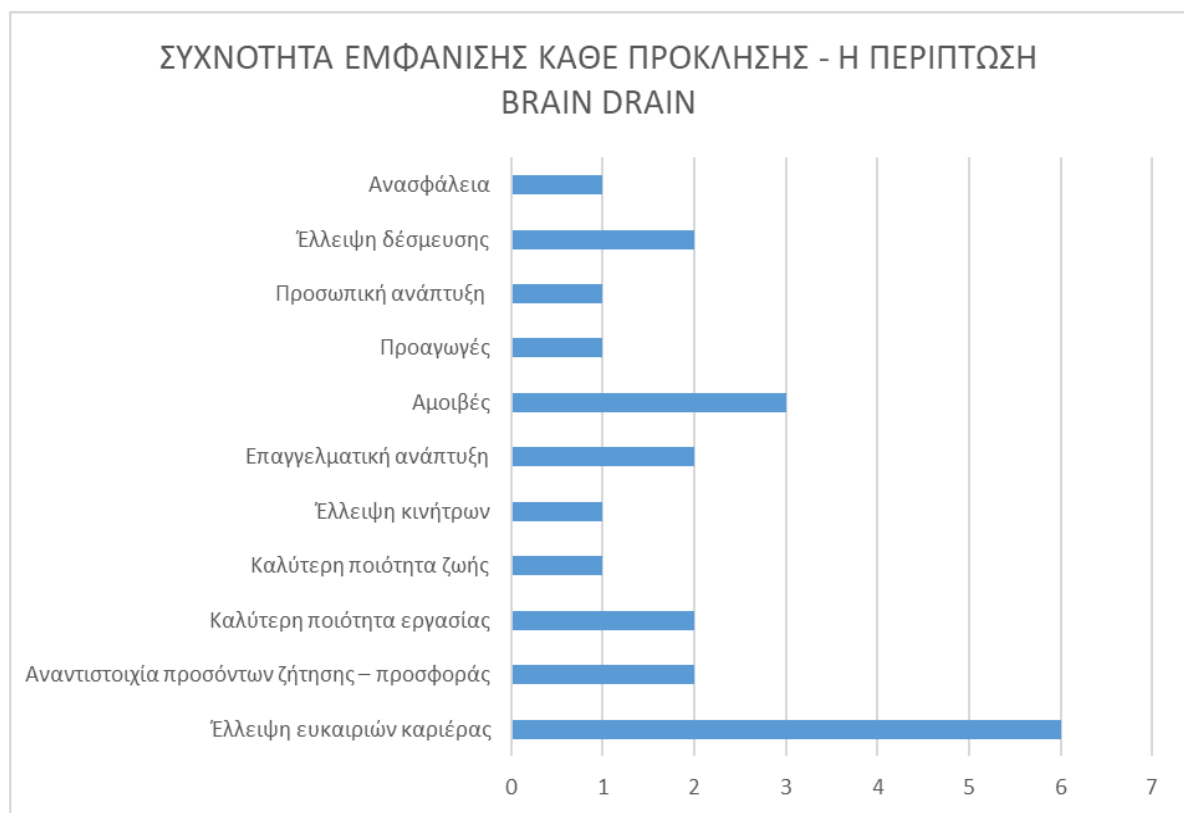
- *Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη ΔΑΠ, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών στην περίπτωση του “Brain Drain”;*

Μετά την παρουσίαση των βασικών σημείων που αφορούν τις μεταβλητές της έρευνας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Δεδομένου ότι η ανάλυση έχει κριτικό χαρακτήρα, παρουσιάζονται τα ευρήματα ανά μελέτη, ώστε να διεξαχθούν σχετικά συμπεράσματα.

Πίνακας 12: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση του “Brain Drain”

Προκλήσεις	Συγγραφείς
Έλλειψη ευκαιριών καριέρας	Mitsakis (2017), Wanniarachchi, et al. (2020), Weng & Hu (2009), Anas & Wickremasinghe (2008), Haque & Chandio (2013), Ristovska & Eftimov (2019)
Αναντιστοιχία προσόντων ζήτησης – προσφοράς	Mitsakis (2017), Ristovska & Eftimov (2019)
Καλύτερη ποιότητα εργασίας	Mitsakis (2017), Haque & Chandio (2013)

Καλύτερη ποιότητα ζωής	Mitsakis (2017)
Έλλειψη κινήτρων	Wanniarachchi, et al. (2020)
Επαγγελματική ανάπτυξη	Weng & Hu (2009), Anas & Wickremasinghe (2008)
Αμοιβές	Weng & Hu (2009), Haque & Chandio (2013), Ristovska & Eftimov (2019)
Προαγωγές	Weng & Hu (2009)
Προσωπική ανάπτυξη	Chikanda (2006)
Έλλειψη δέσμευσης	Cherif (2020), Haque & Chandio (2013)
Ανασφάλεια	Haque & Chandio (2013)



Διάγραμμα 5: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση του “Brain Drain”

Το φαινόμενο “Brain Drain” δημιουργεί νέες συνθήκες στην αγορά εργασίας και αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις και ειδικότερα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο καλείται να μεταβάλλει το ρόλο του και να διαχειριστεί τα νέα δεδομένα. Πράγματι, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί η ΔΑΠ. Η βασική πρόκληση, η οποία αναφέρεται από τους περισσότερους μελετητές, είναι η έλλειψη ευκαιριών

καριέρας. Ιδιαίτερα οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι πιο εύκολο να αφήσουν την εργασία τους και να αναζητήσουν νέα, σχετική με αυτό που έχουν σπουδάσει. Εξάλλου, οι ευκαιρίες καριέρας συνδέονται και με την καλύτερη ποιότητα εργασίας και ζωής. Ακολουθούν οι αμοιβές, καθώς αποτελούν παράγοντα που οδηγεί στην αποχώρηση των στελεχών προς αναζήτηση καλύτερων αποδοχών. Οι εργαζόμενοι θέλουν οι αμοιβές τους να εξελίσσονται αλλά και να ανταμείβονται με βάση την προσπάθεια που καταβάλουν. Όταν αυτό δε συμβαίνει, οι εργαζόμενοι αναζητούν αλλού εργασία.

Περαιτέρω, σημαντικοί παράγοντες που χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη από τους υπεύθυνους ΔΑΠ είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν ποιοτικότερους όρους εργασίας, επιθυμούν να έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης, όπως και να αισθάνονται εργασιακή εμπλοκή. Η ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, παραδείγματος χάριν, είναι ένα ζητούμενο που απασχολεί τους εργαζόμενους όλο και περισσότερο και συνδέεται με την ποιότητα ζωής. Επίσης, η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να μειώσει το φαινόμενο “brain drain” αφού, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι πιο δύσκολο να επιθυμούν να αποχωρήσουν. Αντιθέτως, είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ακόμη, οι μελετητές αναφέρονται και στην αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας. Δηλαδή, συχνά οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα προσόντα τα οποία δεν αξιοποιούνται και αυτό τους κάνει να επιθυμούν να αποχωρήσουν. Τέλος, με μικρότερη συχνότητα γίνεται αναφορά στο αίσθημα ανασφάλειας, στην επιθυμία προσωπικής ανάπτυξης, την έλλειψη κινήτρων και προαγωγών και την αναζήτηση καλύτερης ποιότητας ζωής.

Όλα τα παραπάνω, αποτελούν προκλήσεις για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που απαιτείται να λάβει υπόψη του και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά προκειμένου να μειώσει τις «διαρροές» ταλέντων, σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και οι άνθρωποι πόροι είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας και απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί τις οργανωσιακές αλλαγές επιτυχημένα, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση του «Brain Drain»;

Πίνακας 13: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση του “Brain Drain”

Τρόποι διαχείρισης	Συγγραφέας
Πρακτικές διατήρησης ταλέντων	Mitsakis (2017), Deery & Jago (2015), Ristovska & Eftimov (2019), Latukha, et al. (2021)
Ευκαιρίες καριέρας	Mitsakis (2017), Weng & Hu (2009), Cherif (2020), Deery & Jago (2015), Latukha, et al. (2021)
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Mitsakis (2017), Cherif (2020), Deery & Jago (2015), Haque & Chandio (2013), Ristovska & Eftimov (2019), Latukha, et al. (2021)
Υψηλότερες αποδοχές	Mitsakis (2017), Haque & Chandio (2013), Ristovska & Eftimov (2019)
Συνεργασία με φορείς	Mitsakis (2017)
Αναγνώριση προσπαθειών / αξιολόγηση	Drafke & Kossen (2002), Cherif (2020), Ristovska & Eftimov (2019)
Κίνητρα οικονομικά	Ramos & Alves (2017), Haque & Chandio (2013)
Κίνητρα ηθικά	Ramos & Alves (2017), Haque & Chandio (2013)
Θετικό περιβάλλον εργασίας	Cherif (2020), Haque & Chandio (2013), Latukha, et al. (2021)
Ικανοποίηση εργαζομένων	Cherif (2020)
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Deery & Jago (2015), Ristovska & Eftimov (2019), Latukha, et al. (2021)



Διάγραμμα 6: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση του “Brain Drain”

Μετά την παρουσίαση των προκλήσεων που απορρέουν από τη μετακίνηση των εργαζομένων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, οι μελετητές ερευνούν το κατά πόσο μπορεί η ΔΑΠ να διαχειριστεί επιτυχώς τις απορρέουσες οργανωσιακές αλλαγές της «διαρροής ταλέντων» μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Πράγματι, υπάρχουν πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν – και συχνά υιοθετούνται – ώστε να μειωθεί το φαινόμενο της «διαρροής ταλέντων» και οι επακόλουθες συνέπειές του. Οι περισσότεροι μελετητές, σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, καταδεικνύουν ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι σημαντική για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους ίδιους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Για τον εργαζόμενο, μέσω της εκπαίδευσης ενισχύονται τα αισθήματα της αναγνώρισης, της προσωπικής ανάπτυξης και της αυτοπεποίθησης καθώς και η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας. Ένας εργαζόμενος που εκπαιδεύεται σε τακτική βάση επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους μέσα από τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού και αποτελεί μέρος της συνεχούς εξέλιξης αυτού. Μέσω της ενίσχυσης της αναλυτικής του σκέψης και της ικανότητας για ορθή λήψη αποφάσεων και για

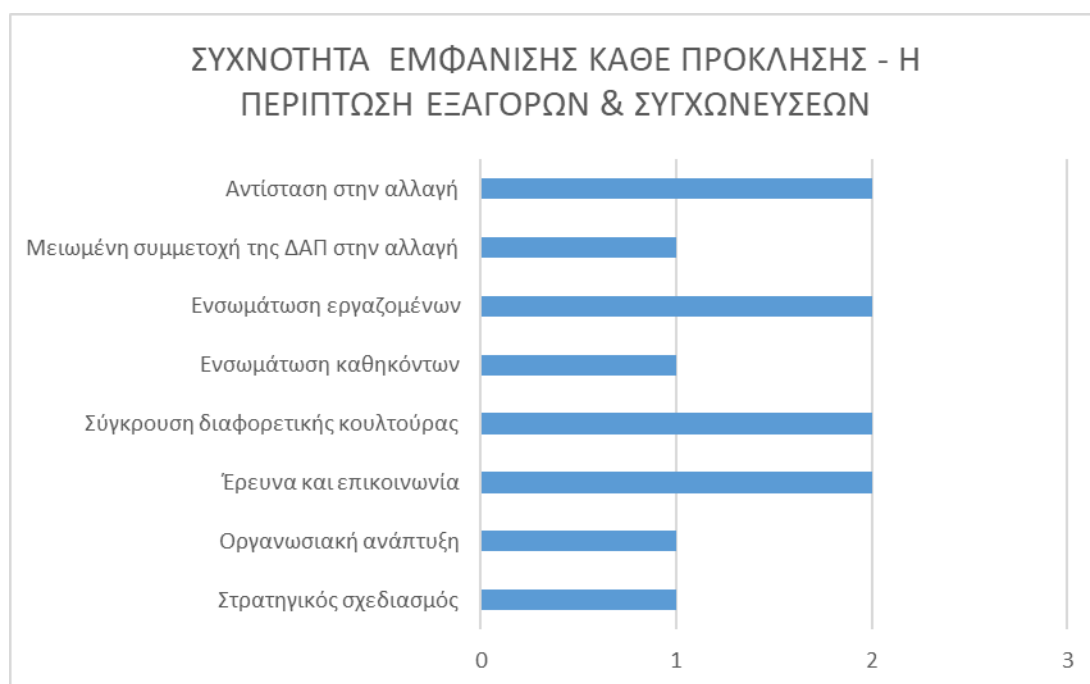
συμμετοχή σε αυτή, αυξάνεται η δέσμευση και η αφοσίωση του ατόμου στην επιχείρηση. Μάλιστα, σήμερα, όπου η κοινωνία εξελίσσεται σε μια κοινωνία γνώσης, η ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας για την παραμονή των εργαζομένων. Εξίσου σημαντικής βαρύτητας, αποτελεί και η ανάγκη των εργαζόμενων να αισθάνονται ότι έχουν ευκαιρίες καριέρας και εξέλιξης εντός της επιχείρησης. Η παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης είναι σημαντικός παράγοντας για κάθε εργαζόμενο ώστε να έχει κίνητρο να παραμείνει και να συνεχίζει να εργάζεται σε μία επιχείρηση. Τα τμήματα ΔΑΠ, σε συνεργασία με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, μπορούν να αναπτύξουν συστήματα αξιολόγησης με βάση τα οποία να εξελίσσονται οι εργαζόμενοι στην εσωτερική ιεραρχία. Η υιοθέτηση ποσοτικών δεικτών και αξιοκρατικών κριτηρίων αξιολόγησης των εργαζομένων συμβάλλει προς την κατεύθυνση αυτή ενώ βελτιστοποιεί και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολούθως, η ενεργός συμμετοχή φαίνεται να συμβάλλει στην ικανοποίηση και την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό. Η παροχή δυνατότητας στο ανθρώπινο δυναμικό για συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ενίσχυση της αίσθησης αυτού ότι συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση και το αίσθημα σημαντικότητας τους για αυτή (Griffin, et al., 2016). Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ χρειάζεται να διασφαλίζουν ότι υπάρχει θετικό κλίμα εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι ΔΑΠ, σε συνεργασία με τη διοίκηση, χρειάζεται να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων και να αναπτύσσουν ηθικά και οικονομικά κίνητρα, αλλά και να αναπροσαρμόζουν τις αποδοχές των εργαζομένων με υψηλή κατάρτιση. Τέλος, γίνεται αναφορά στη συνεργασία με άλλους φορείς, όπως είναι τα πανεπιστήμια, ώστε τα στελέχη της ΔΑΠ να εντοπίζουν και να προσελκύουν ταλέντα. Γενικότερα, η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί και στη διατήρησή τους.

- *Ποιες είναι οι προκλήσεις για τη ΔΑΠ, όσον αφορά τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;*

Πίνακας 14: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Προκλήσεις	Συγγραφείς
Στρατηγικός σχεδιασμός	Waight (2004)
Οργανωσιακή ανάπτυξη	Waight (2004)
Έρευνα και επικοινωνία	Waight (2004), Budhwar, et al. (2009)
Σύγκρουση διαφορετικής κουλτούρας	Weber (2015), Marks & Mirvis (2011)
Ενσωμάτωση καθηκόντων	Birkinshaw, et al. (2000)
Ενσωμάτωση εργαζομένων	Birkinshaw, et al. (2000), Budhwar, et al. (2009)
Μειωμένη συμμετοχή της ΔΑΠ στην αλλαγή	Bjorkman & Soderberg (2006)
Αντίσταση στην αλλαγή	Rodriguez, et al. (2018), Lin & Hung (2006)



Διάγραμμα 7: Συχνότητα εμφάνισης κάθε πρόκλησης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων

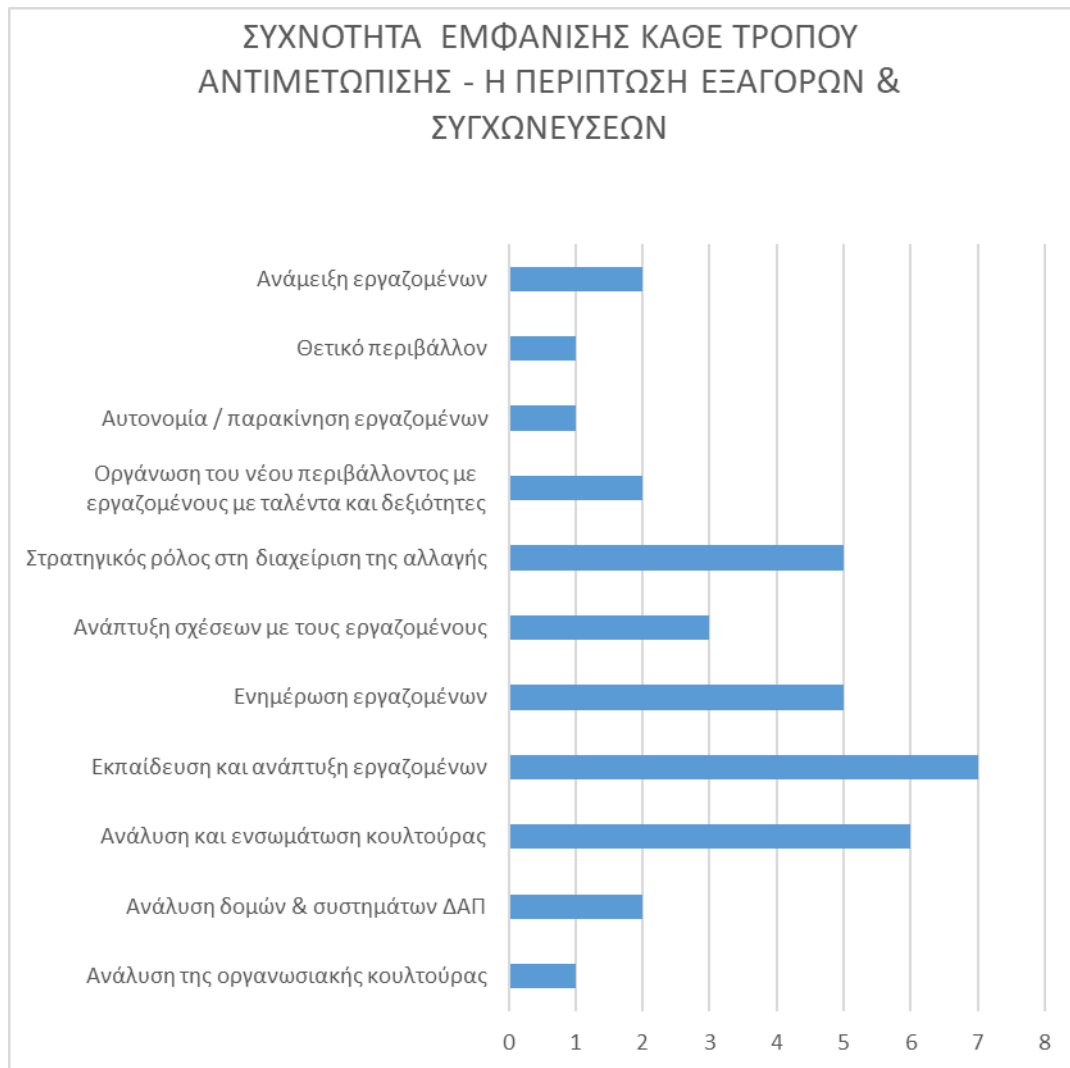
Εξίσου σημαντικές προκλήσεις αποτελούν και οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται από τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων που είθισται να εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις στη σύγχρονη πραγματικότητα, με το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να αναλαμβάνει κομβικό ρόλο στην

αποτελεσματική διαχείρισή τους και την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος. Αρχικά, η αντίσταση στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων είναι ίσως η πιο σημαντική πρόκληση. Οι εργαζόμενοι συνήθως δεν επιθυμούν να αλλάξουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, κυρίως από φόβο για το άγνωστο. Μάλιστα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι και η βασική αιτία η οποία οδηγεί στην αποτυχία της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική και η στήριξη των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να δουν την αλλαγή ως μια ευκαιρία για ανάπτυξη και να μειώσει το βαθμό αποστροφής προς αυτή. Επίσης, η εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας. Η κουλτούρα είναι μια παράμετρος η οποία αντικατοπτρίζει τις αξίες του οργανισμού και τον τρόπο διοίκησης, επομένως, είναι αναπόφευκτη η σύγκρουση, όταν η κουλτούρα των οργανισμών διαφέρει. Στη συνέχεια, η έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας και ενημέρωσης σχετικά με την αλλαγή εντείνει τα προβλήματα. Η επικοινωνία είναι σημαντική σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις αιτίες αλλαγές, τα βήματα της αλλαγής, την κατάσταση που πρόκειται να προκύψει μετά την αλλαγή και να μειωθεί το αίσθημα ανασφάλειας. Ακόμη, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και η μη ενεργός συμμετοχή της ΔΑΠ στην αλλαγή είναι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος ώστε να οριστούν οι στόχοι της αλλαγής, οι αρμοδιότητες και τα μέσα επίτευξης. Η ΔΑΠ είναι σημαντικό να συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό, αφού η έρευνα δείχνει ότι, όταν το τμήμα ΔΑΠ συμμετέχει ενεργά και από την αρχή στη διαδικασία της αλλαγής, τότε αυξάνονται και οι πιθανότητες επιτυχίας. Τα επιτελικά στελέχη της ΔΑΠ μπορούν να συμβάλλουν ποικιλοτρόπως στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπως μέσω της εύρεσης των συστημάτων και διαδικασιών που είναι πιο κατάλληλα για τις ανάγκες των οργανισμών, μέσω της ανάλυσης των ομοιοτήτων και των διαφορών ανάμεσα στις κουλτούρες των οργανισμών, ακόμη και μέσω της αναδιοργάνωσης των ίδιων των τμημάτων ΔΑΠ, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες.

- Η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί της οργανωσιακές αλλαγές επιτυχημένα, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων;

Πίνακας 15: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Τρόποι Διαχείρισης	Συγγραφέας
Ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας	Waight (2004)
Ανάλυση δομών & συστημάτων ΔΑΠ	Waight (2004), Weber (2015)
Ανάλυση και ενσωμάτωση κουλτούρας	Waight (2004), Weber (2015), Rodriguez, et al. (2018), Lin & Hung (2006), Rifai & Waight (2006), Marks & Mirvis (2011)
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	Weber (2015), Birkinshaw, et al. (2000), Bjorkman & Soderberg (2006), Weber & Tarba (2010), Lin & Hung (2006), Budhwar, et al. (2009), Rifai & Waight (2006), Marks & Mirvis (2011)
Ενημέρωση εργαζομένων	Weber (2015), Antila (2006), Rodriguez, et al. (2018), Budhwar, et al. (2009), Rifai & Waight (2006)
Ανάπτυξη σχέσεων με τους εργαζομένους	Bjorkman & Soderberg (2006), Antila (2006), Rodriguez, et al. (2018)
Στρατηγικός ρόλος στη διαχείριση της αλλαγής	Waight (2004), Bjorkman & Soderberg (2006), Antila (2006), Budhwar, et al. (2009), Rifai & Waight (2006)
Οργάνωση του νέου περιβάλλοντος με εργαζομένους με ταλέντα και δεξιότητες	Rodriguez, et al. (2018), Weber & Tarba (2010)
Αυτονομία / παρακίνηση εργαζομένων	Weber & Tarba (2010)
Θετικό περιβάλλον	Rodriguez, et al. (2018)
Ανάμειξη εργαζομένων	Rodriguez, et al. (2018), Budhwar, et al. (2009)



Διάγραμμα 8: Συχνότητα εμφάνισης κάθε τρόπου αντιμετώπισης – Η περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο κατά πόσο η σύγχρονη ΔΑΠ καταφέρνει να διαχειριστεί τις οργανωσιακές αλλαγές επιτυχημένα, μέσω συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι έρευνες δείχνουν ότι πράγματι, η σύγχρονη ΔΑΠ μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής. Η βασική πρακτική, η οποία αναφέρεται από τους περισσότερους μελετητές, είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η εκπαίδευση αποτελεί διαχρονικά την πιο διαδεδομένη και αποδοτική δράση για τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και δυνατοτήτων του στη βάση των σύγχρονων εξελίξεων και αναγκών. Όταν οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στα νέα καθήκοντα και προκλήσεις μειώνονται οι αντιστάσεις τους, καθώς αισθάνονται πιο «ασφαλείς». Παράλληλα, η ενίσχυση της συνθετικής σκέψης και

κριτικής ικανότητας που επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης, συμβάλλει στο να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ μια εκπαίδευση προσανατολισμένη στην αλλαγή και την καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας ευελιξίας και αλλαγής. Επίσης, είναι σημαντικό η ΔΑΠ να βρει τρόπους, μέσω της οργάνωσης σεμιναρίων, παιχνιδιών ρόλων κ.α., ώστε να αμβλυνθούν οι διαφορές στην κουλτούρα, να προωθηθεί η αποδοχή της διαφορετικότητας και η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και να επιτευχθεί η ενσωμάτωση στη νέα κουλτούρα. Επιπλέον, η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία. Το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να αναπτύξει πρακτικές ενημέρωσης και εσωτερικής ανοιχτής επικοινωνίας. Η ενημέρωση πρέπει να αφορά όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή, να είναι έγκυρη, έγκαιρη και ακριβής. Επιπλέον, οι μελετητές συμφωνούν ότι η ενεργός συμμετοχή και ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ στη διαχείριση της αλλαγής είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιτυχία. Φαίνεται ότι όταν η ΔΑΠ συμμετέχει από την αρχή στη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων, καταφέρνει να μειώσει τις αντιστάσεις και τα προβλήματα. Εξάλλου, η ενεργός ανάμειξη των υπευθύνων ΔΑΠ από την αρχή συμβάλλει στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, στην κατάλληλη διοίκηση διαχειριστικών ζητημάτων και στην καλύτερη διαχείριση των ταλέντων μετά την αλλαγή. Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων με παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας στα άτομα να δημιουργήσουν είναι, επίσης, απαραίτητη, ιδιαίτερα όσων έχουν υψηλή κατάρτιση και δεξιότητες, ώστε να συμβάλλουν στην πιο γρήγορη και αποτελεσματική αλλαγή. Η ενίσχυση της συμμετοχικότητας του προσωπικού και η ενεργός εμπλοκή του στη διαδικασία της αλλαγής θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση. Τέλος, οι έρευνες αναφέρονται και στη σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και στην ανάπτυξη θετικού περιβάλλοντος, παράμετροι που σχετίζονται άμεσα με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εντός των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα – Προτάσεις για νέα έρευνα

Σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση, η ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη και η καινοτομία, όπου το εργατικό δυναμικό είναι προσανατολισμένο στη γνώση και οι κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία, ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών θεωρείται η διοίκηση των αλλαγών. Πράγματι, η αλλαγή θεωρείται το μόνο σίγουρο τη σημερινή εποχή και μόνο οι επιχειρήσεις που μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις αλλαγές θα είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Η αλλαγή είναι συνυφασμένη με την έννοια της ανάπτυξης και συνώνυμο της βιωσιμότητας και αφορά σε τακτική βάση τις επιχειρήσεις, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναβαθμίζεται, κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πλέον τον καθοριστικότερο παραγωγικό πόρο για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σύγχρονη εποχή προάγει τη συνεχή μάθηση και οι εργαζόμενοι σήμερα χρειάζεται συνεχώς να επικαιροποιούν και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στη βάση των σύγχρονων εξελίξεων και αναγκών. Επιπλέον, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο και οι εργαζόμενοι καλούνται να αντιμετωπίζουν συχνές αλλαγές, εκούσιες ή ακούσιες. Συνεπώς, ένα ζήτημα που απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις και στο οποίο εμπλέκεται σε σημαντικό βαθμό η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαχείριση αλλαγών.

Η παρούσα διατριβή προσεγγίζει το φαινόμενο «διαρροής εγκεφάλων» (Brain Drain) και την πρακτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων ως δύο από τους παράγοντες πυροδότησης αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και διερευνά τον τρόπο διαχείρισής τους από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Το φαινόμενο “Brain Drain” αναφέρεται στη ροή ταλέντων μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των χωρών, η οποία επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι αιτίες του φαινομένου είναι πολλές και αναφέρονται σε προσωπικούς, οργανωσιακούς παράγοντες και σε παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη, οι επιπτώσεις της αποχώρησης ικανών εργαζομένων αφορούν διάφορες πτυχές της εργασίας. Επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων, το

καλό εργασιακό κλίμα, ενώ ενέχουν κόστος σε χρόνο και χρήματα. Η πρακτική εξαγορών και συγχωνεύσεων, επίσης, αποτελεί μια σημαντική αλλαγή η οποία αν δε διαχειριστεί σωστά, οδηγείται σε αποτυχία. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και εύρεση τρόπων ώστε να αντιμετωπιστούν οι αντιστάσεις και να συμμετέχουν όλοι ενεργά στην αλλαγή, η οποία είναι, μεταξύ άλλων, αλλαγή κουλτούρας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφέρονται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ και στις πρακτικές που αναπτύσσει ως απάντηση σε αυτές σχετικά με τα δύο παραπάνω ζητήματα. Όσον αφορά το φαινόμενο “Brain Drain”, η βασική πρόκληση για τη ΔΑΠ είναι η έλλειψη ευκαιριών καριέρας. Ακολουθούν οι αμοιβές, η επιθυμία για καλύτερες συνθήκες εργασίας, η επαγγελματική ανάπτυξη, η αναντιστοιχία προσόντων και θέσης εργασίας. Οι προκλήσεις αυτές χρειάζεται να αντιμετωπιστούν με επιτυχία και πράγματι, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τους τρόπους που μπορεί η ΔΑΠ να υιοθετήσει ώστε να διαχειριστεί επιτυχημένα τις οργανωσιακές αλλαγές. Οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι σημαντική για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αισθάνονται ότι έχουν ευκαιρίες καριέρας και προαγωγής εντός της επιχείρησης και να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα επιτελικά στελέχη της ΔΑΠ πρέπει να διασφαλίζουν ότι υπάρχει θετικό κλίμα εργασίας, να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων και να αναπτύσσουν ηθικά και οικονομικά κίνητρα. Χρειάζεται να υιοθετούν κουλτούρα ευελιξίας και αλλαγής και να φροντίζουν να είναι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι, κάτι που αυξάνει τη δέσμευσή τους και μειώνει το φαινόμενο διαρροής ταλέντων.

Όσον αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, αυτές σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της ΔΑΠ. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί την πιο σημαντική πρόκληση για τη ΔΑΠ. Επίσης, απαιτείται η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας σε μια άλλη ή η ανάπτυξη νέας εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, η έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας και ενημέρωσης σχετικά με την αλλαγή και η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού εντείνουν τα προβλήματα. Η ΔΑΠ ανταποκρίνεται με επιτυχία όταν συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αλλαγής, από τα πρώτα ως τα τελικά στάδια. Η

εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η συνεχής ενημέρωση, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ και η συνεχής συνεργασία με την ανώτατη διοίκηση είναι πρακτικές που συμβάλλουν στην επιτυχία του εγχειρήματος.

Η παρούσα βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε το ρόλο της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις και φανερώνει ότι η ΔΑΠ έχει τα εργαλεία που απαιτούνται ώστε να διαχειριστεί με επιτυχία τις αλλαγές, τόσο στην περίπτωση του φαινομένου “Brain Drain” όσο και στην περίπτωση της πρακτικής εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αυτό που είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό, είναι το γεγονός ότι η ΔΑΠ διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο εντός των σύγχρονων επιχειρήσεων και πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, και δεδομένου ότι το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυναμικό και οι προκλήσεις συνεχώς διαφοροποιούνται, η ΔΑΠ είναι μια λειτουργία που χρειάζεται να δοκιμάζει, να αξιολογεί και να εξελίσσεται. Μόνο με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι οργανισμοί θα μπορούν να είναι βιώσιμοι και να αναπτύσσονται, όντας κερδοφόροι, αλλά σεβόμενοι ταυτόχρονα τις ανάγκες και επιθυμίες των σύγχρονων εργαζομένων.

10.1 Περιορισμοί έρευνας

Η διενέργεια μιας έρευνας είναι μια διαδικασία απαιτητική και ενδιαφέρουσα, η οποία, όμως, υπόκειται σε περιορισμούς. Οι περιορισμοί οφείλονται σε παράγοντες όπως η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ο χρόνος, οι διαθέσιμοι πόροι, το επίπεδο γνώσης του εκπονητή, η διαθεσιμότητα πηγών. Για την παρούσα έρευνα, οι περιορισμοί αναφέρονται στα εξής: Αρχικά, πρόκειται για μια βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οπότε, χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή δεδομένα, και όχι πρωτογενή. Επίσης, επιλέχθηκε ένας ικανοποιητικός αριθμός άρθρων, σε σχέση με το διαθέσιμο χρόνο, όμως σίγουρα η βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Οι περιορισμοί αυτοί μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για νέα έρευνα, όπως προτείνεται στη συνέχεια.

10.2 Σημασία της έρευνας - Προτάσεις για νέα έρευνα

Το αντικείμενο της παρούσας διατριβής είναι ιδιαίτερα επίκαιρο και είναι σημαντικό να διερευνώνται όλες οι πτυχές του. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια προσπάθεια να φωτιστούν σημαντικές πλευρές της συμβολής της ΔΑΠ στη διαχείριση αλλαγών, και μάλιστα αλλαγών που αφορούν δύο πολύ σημαντικά ζητήματα. Επομένως, η συμβολή της μελέτης είναι σημαντική και μπορεί αυτή να αποτελέσει βάση τόσο για περαιτέρω ακαδημαϊκή διερεύνηση, όσο και για την ανάπτυξη πρακτικών από τμήματα ΔΑΠ επιχειρήσεων.

Ωστόσο, δεν ήταν εφικτό να παρουσιαστούν όλες οι πτυχές του υπό διερεύνηση ζητήματος. Επομένως, προτείνεται νέα έρευνα, η οποία να διεξαχθεί με τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων, μέσω συνεντεύξεων με στελέχη ΔΑΠ ή μέσω ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους. Επίσης, πρόκειται για ένα ζήτημα για το οποίο συνεχώς παρουσιάζονται νέα δεδομένα, οπότε είναι σημαντικό να υπάρχει συνεχής έρευνα και καταγραφή των προκλήσεων, των πρακτικών και των αποτελεσμάτων τους. Αυτό που χρειάζεται να γίνει κατανοητό είναι ότι ο ρόλος της ΔΑΠ στο πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης συνεχώς διευρύνεται και αποκτά στρατηγική σημασία για τη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία

- Adovor, E., Czaika, M., Docquier, F. & Moullan, Y., 2021. Medical brain drain: How many, where and why?. *J. Health Econ.*, 76(102409), pp. 1-16.
- Ali, M., Mahmood, A., Zafar, U. & Nazim, M., 2021. The Power of Adkar Change Model in Innovative Technology Acceptance under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation. *LogForum*, 17(4), pp. 485-502.
- Anas, M. & Wickremasinghe, S., 2008. *Brain Drain of the scientific community of Sri Lanka*, s.l.: Science and Technology Policy Research Division of the National.
- Angtyan, H., 2019. ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), pp. 179-182.
- Antila, E., 2006. The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), pp. 999-1020.
- Ashdown, L., 2018. *Performance Management: A practical introduction (HR Fundamentals)*. 2nd επιμ. s.l.:Kogan Page.
- Balogun, J. & Haley, V.H., 2004. *Exploring Strategic Change*. 2nd επιμ. London: Prentice Hall.
- Banerji, S., 2013. A Study of Issues & Challenges of Implementation of Information Technology in HRM. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(4), pp. 435-440.
- Bartol, K. & Martin, D., 1998. *Management*. Boston: McGraw-Hill Co.
- Beamond, M., Farndale, E. & Hartel, C., 2016. MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), pp. 499-510.
- Beck, N., Bruderl, J. & Woywode, M., 2002. The Causes and Consequences of Organizational Change: How to Deal with Unobserved Heterogeneity. pp. 1-16.
- Bengat, J., Odenyo, M. & Rotich, J., 2015. Organizational Change and Resistance dilemmas: Resolution approaches and mechanisms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), pp. 1-17.
- Bengat, J., Odenyo, M. & Rotich, J., 2015. Organizational Change and Resistance dilemmas: Resolution approaches and mechanisms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), pp. 1-17.
- Birkinshaw, J., Breshman, H. & Hakanson, L., 2000. Managing the post acquisition process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, Τόμος 37, pp. 395-425.
- Bjorkman, I. & Soderberg, A.-M., 2006. The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6), pp. 654-670.
- Bothma, C. & Roodt, G., 2013. The validation of the turnover intentions scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), pp. 507-519.

- Bower, J., 2001. Not all M&As are Alike – and that Matters. *Harvard Business Review*, Τόμος 3, pp. 100-101.
- Bridges, W. & Mitchell, S., 2000. Leading Transition: A New Model for Change. *Leader to leader*, 16(3), pp. 30-36.
- Budhwar, P., Varma, A., Katou, A. & Narayan, D., 2009. The Role of HR in Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Case of Indian Pharmaceutical Firms. *The multinational business review*, 17(2), pp. 89-110.
- Burkard, L. & Craven, K., 2019. The Gig Economy Is Here: Is HR Ready, and How Will It Impact Employee Benefits?. *benefits quarterly*, Volume 4, pp. 54-58.
- Chacko, E., 2007. From brain drain to brain gain: Reverse migration to Bangalore and Hyderabad, India's globalizing high tech cities. *GeoJournal*, 68(2-3), pp. 131-140.
- Chapman, N., 2004. Key success factors in mergers and acquisitions. *Strategic HR Review*, 4(1), pp. 27-41.
- Chawla, A. & Kelloway, K., 2004. Predicting openness and commitment to change. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(6), pp. 485-498.
- Cherif, F., 2020. The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), pp. 529-541.
- Chikanda, A., 2006. Skilled health professionals' migration and its impact on health delivery in Zimbabwe. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 32(4), pp. 667-680.
- Collings, D., Mellahi, K. & Cascio, W., 2019. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), pp. 540-566.
- Collins, C. & Clark, K., 2003. 'Strategic Human Resource Practices, Top Management Teams Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 740-751.
- Darmawan, A. & Azizah, S., 2020. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, pp. 49-53.
- Deery, M. & Jago, L., 2015. Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp. 1-33.
- Dessler, G., 2015. *Human Resources Management*. 15th επιμ. s.l.:Pearson.
- DiGeorgio, R., 2002. Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part I. *Journal of Change Management*, 3(2), pp. 128-134.
- Docquier, F. & Rapoport, H., 2012. Globalization, Brain Drain, and Development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), pp. 681-730.
- Drafke, M. & Kossen, S., 2002. *The Human Side of Organizations*. 8th επιμ. s.l.:Prentice Hall.

- Dube, C. & Gumbo, V., 2017. Diffusion of Innovation and the Technology Adoption Curve: Where Are We? The Zimbabwean Experience. *Business and Management Studies*, 3(3), pp. 34-53.
- Firstbrook, C., 2007. Transnational mergers and acquisitions: how to beat the odds of. *Journal of Business Strategy*, 28(1), pp. 53-56.
- Ford, J., Ford, L. & D'Amelio, A., 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362-377.
- Gaughan, P., 2011. *Mergers, Acquisitions and corporate restructuring*. 5th εκμ. s.l.:John Wiley & Sons.
- Gill, R., 2003. Change management- or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), pp. 307-318.
- Griffin, R., Phillips, J. & Gulley, S., 2016. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 12th εκμ. Boston: Cengage Learning.
- Haque, S. & Chandio, J., 2013. Human Capital Flight in Pakistan: Strategies for Coping Brain Drain Situation. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(2), pp. 75-82.
- Jabbour, C. & Santos, F., 2008. The Central Role of HRM in the Search for Sustainable Organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2133-2154.
- Joshi, M., 2013. *Human Resource Management*. s.l.:Manmohan Joshi & bookboon.com.
- Kazlauskaitė, R. & Buciuniene, I., 2008. The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 5(60), pp. 78-84.
- King, D., Dalton, D., Daily, C. & Covin, J., 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, Τόμος 25, pp. 187-200.
- Kotter, J., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, pp. 59-67.
- Kotter, J., 1998. Winning at change. *Leader to Leader*, Τόμος 10, pp. 27-33.
- Kotter, J., 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E. & Strogetshkaya, E., 2021. : From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-30.
- LeTourneau, B., 2004. Communicate for change. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), pp. 354-357.

- Lin, B.-W. & Hung, S.-C., 2006. Mergers and acquisitions as a human resource strategy: Evidence from US banking firms. *International Journal of Manpower*, 27(2), pp. 126-142.
- Liu, S. και συν., 2022. Tackling brain drain at Chinese CDCs: understanding job preferences of public health doctoral students using a discrete choice experiment survey. *Human Resources for Health*, 20(46), pp. 1-11.
- Malone, E., 2018. The Kubler-Ross change curve and the flipped classroom: Moving students past the pit of despair. *Education in the Health Professions*, 1(2), pp. 36-40.
- Marks, M. & Mirvis, P., 2011. A Framework for the Human Resources Role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), pp. 859-877.
- Massey, D. και συν., 1993. Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and Development Review*, Τόμος 19, pp. 431-466.
- McCraw, T., 1988. Thinking About Competition. *Business and Economic History*, Τόμος 17, pp. 9-29.
- Mello, J., 2014. *Strategic Human Resources Management*. 4th επιμ. s.l.:Cengage Publications.
- Mitsakis, F., 2017. From “Brain-Drain” to “Brain-Retain”: Can Human Resource Development (HRD) turn human capital outflow to retention?. *Working Paper*.
- Moran, J. & Brightman, B., 2001. Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), pp. 111-118.
- Mosadeghrad, A., 2014. Why do organisational change programmes fail?. *Int. J. Strategic Change Management*, 5(3), pp. 189-218.
- Oreg, S., 2003. Resistance to Change: Developing and individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 587-604.
- PardodelVal, M. & Fuentes, C., 2003. Resistance to Change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), pp. 66-74.
- Price, A., 2007. *Human Resources Management in a business Context*. 3rd επιμ. London: Thomson Learning.
- Prosci, 2023. *The Prosci ADKAR Model*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
[Πρόσβαση 10 01 2023].
- Raggl, A., 2019. Migration intentions in CESEE: Sociodemographic profiles of prospective emigrants and their motives for moving. *Focus Eur. Econ. Integr.*, 1(19), pp. 49-67.
- Ramos, P. & Alves, H., 2017. Migration intentions among Portuguese junior doctors: Results of a survey. *Health Policy*, 121(12), pp. 1208-1214.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2002. “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Rifai, R. & Waight, C., 2006. *Training and Development Professionals and Mergers and Acquisitions: What is the Story on their Involvement?*, s.l.: ERIC.

- Ristovska, A. & Eftimov, L., 2019. The Role of Human Resources Management in Retaining Talent: Empirical Analysis of Youth in the Republic of North Macedonia. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), pp. 29-39.
- Rodriguez, J.-L., Mora-Valentin, E.-M. & Ortiz-de-Urbina-Criado, M., 2018. Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(45), pp. 1-15.
- Rosenblatt, Z. & Sheaffer, Z., 2001. Brain Drain in declining organizations: toward a research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Τόμος 22, pp. 409-424.
- Sahin, I., 2006. Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' Theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 5(2), pp. 1-10.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5 εκμ. s.l.:Pearson Education Limited.
- Savery, L. & Luks, J., 2000. Organizational Change: The Australian Experience. *Journal of Management Development*, 19(4), pp. 309-317.
- Sherman, A., 2010. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. 3rd εκμ. New York: American Management Association.
- Siddiqui, M. & Farooq, A., 2019. Mergers and Acquisitions: Failures and causes, an evidence-based approach. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 7(2), pp. 147-152.
- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich, K., 2007. Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), pp. 331-344.
- Smollan, R., 2017. Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International*, pp. 1-24.
- Srivastava, E. & Agarwal, N., 2012. The Emerging Challenges in HRM. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(6), pp. 46-48.
- Storey, J., 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Strenitzerova, M. & Achimsky, K., 2019. Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(4591), pp. 1-30.
- Swanson, D. & Creed, A., 2014. Sharpening the Focus of Force Field Analysis. *Journal of Change Management*, 14(1), pp. 28-47.
- Teferra, D., 2000. *Revisiting the doctrine of human capital mobility in the information age*. s.l., s.n.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S., 2002. *Human Resource Management*. 5th εκμ. s.l.: Financial Times Prentice Hall.
- Waight, C., 2004. HRD involvement in the investigative phase of a merger & acquisition. *International Journal of Training and Development*, 8(2), pp. 157-169.

Wanniarachchi, H., Kumara, J. & Jayawardana, A., 2020. An organizational perspective on brain drain: What can organizations do to stop it?. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-37.

Weber, Y., 2015. Development and Training at Mergers and Acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 209, pp. 254-260.

Weber, Y. & Tarba, S., 2010. Human resource practices and performance of mergers and. *Human Resource Management Review*, Τόμος 20, pp. 203-211.

Wellins, R. & Concelman, J., 2005. Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, Τόμος 4, pp. 1-4.

Weng, Q. & Hu, B., 2009. The structure of career growth and its impact on employees' turnover intentions. *Industrial Engineering and Management*, 14(1), pp. 14-21.

Wilson, D., 1992. *A Strategy of change: Concepts and Controversies in the management of change*. New York: Routledge.

Wong, Q., 2019. Leading change with ADKAR. *Nursing Management*, 50(4), pp. 28-35.

Παπαδάκης, Β., 2002. *Εξαγορές & Συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. s.l.:London Business School.

Παπαδάκης, Β., 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. 7 επιμ. Αθήνα: Μπένου.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2018. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.

