

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΔΙΟΓΕΝΗΣ ΜΠΟΛΕΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :Κα. ΜΑΡΙΑ

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
ΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	8
2.1. Αξιολόγηση Των Συγχωνεύσεων Και Εξαγορών	8
2.2. Λόγοι Ώθησης σε Εξαγορά ή Συγχώνευση	9
2.3. Ανάλυση Της Έννοιας Της Συγχώνευσης – Είδη Αυτής	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	13
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	13
3.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	13
3.2. Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
3.3. Μοντέλο JD-R για την διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων	17
3.4. Σχέση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με την ευημερία των εργαζομένων και την απόδοση	18
3.5. Έννοια και περιεχόμενα της ευημερίας των εργαζομένων	20
3.5.1 Χαρακτηριστικά της ευημερίας των εργαζομένων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	24
ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	24
4.1. Συνοπτική παρουσίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων.....	24
4.1.1. Μισθοί και ημερομίσθια	25
4.1.2. Ωράριο εργασίας – υπερωρίες – νυκτερινά.....	25
4.1.3. Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.....	26
4.2. Τήρηση ή μη τήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	29
Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.....	29

5.1.	Η αντίσταση στην αλλαγή.....	29
5.2.	Οργανωσιακή Αλλαγή και Επικοινωνία	34
5.3.	Οργανωσιακή κουλτούρα και εργατικό δυναμικό	37
5.4.	Διαδικασίες συγχωνεύσεων και αντίσταση εργαζομένων.....	39
5.5.	Το εσωτερικό μαρκετινγκ σαν αντίδοτο στην αντίσταση των εργαζομένων στις συγχωνεύσεις και εξαγορές.....	46
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	52
	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	52
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	53
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	53
7.1.	Παρουσίαση Τράπεζας Πειραιώς.....	53
7.2.	Σύντομη παρουσίαση της Τράπεζας Κύπρου	54
7.3.	Σύντομη παρουσίαση της Αγροτικής Τράπεζας	55
7.4.	Σύντομη παρουσίαση της Γενικής Τράπεζας.....	56
7.5.	Σύντομη παρουσίαση της Millennium Bank.....	57
7.6.	Στοιχεία για τις συγχωνεύσεις.....	57
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης μας εδώ και ένα αρκετά μεγάλο διάστημα και θεωρούμε ότι λόγω της σπουδαιότητας του θέματος θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εφαλτήριο για την μετέπειτα πορεία μας στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, η πτυχιακή μας εργασία πραγματεύεται το θέμα των συγχωνεύσεων των εταιρειών που είναι ιδιαίτερα επίκαιρο στις ημέρες μας λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης. Πιο πολύ τα Μ.Μ.Ε. έχει απασχολήσει το θέμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών των διαφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, και λόγω αυτής της επικαιρότητας απώτερος στόχος της μελέτης μας είναι με την δημιουργία μιας εξειδικευμένης συνεντεύξεις προς αρμόδια όργανα της Τράπεζας Πειραιώς, να δούμε κατά πόσο οι συγχωνεύσεις ήταν επιτυχημένες τόσο από οικονομικής άποψης αλλά και από άποψης αποδοχής τους από το εργατικό δυναμικό του Ομίλου που αυξήθηκε απότομα. Όλα αυτά όμως επηρέασαν όπως είναι φυσικό την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας, η οποία χρειάστηκε συγκεκριμένα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να εξασφαλίσει ότι με την σωστή διαχείριση της γνώσης, η μετάβαση θα γινόταν πιο ομαλά για το εργατικό δυναμικό της εταιρείας και η παροχή των υπηρεσιών θα εξακολουθούσε να λαμβάνει χώρα με επιτυχία.

Ωστόσο, όπως είναι δεδομένο, κάθε τέτοιου τύπου μεγάλης κλίμακας αλλαγή, επιφέρει και την αντίσταση των εργαζομένων. Για να μην υπάρχουν άμεσες επιπτώσεις τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης και ποιότητας των υπηρεσιών από τους εργαζομένους όσο και κρίσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν και οι απαραίτητες αρχές ηγεσίας, ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει ότι έχει να κάνει με μια σωστά δομημένη επιχείρηση που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από τις κρίσεις. Έτσι θα πρέπει να εφαρμοστούν και οι αρχές του εσωτερικού marketing για την επιτυχία των service standards αλλά και οι εσωτερικές υπηρεσίες. Βλέπουμε, λοιπόν ότι όλα αυτά τα φαινόμενα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και ότι όλα μαζί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση και μετρίαση του φαινομένου της αντίστασης των εργαζομένων στις συγχωνεύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η απελευθέρωση των διεθνών αγορών δημιούργησε συνεχόμενες μεταβολές και παρουσίασε νέα δεδομένα πάνω στην Ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά. Μετά τα τέλη της δεκαετίας του 80, και ειδικότερα την περίοδο 1987-1994, όπου είχαμε και την επιτροπή Καρατζά, το κυρίως θέμα ανάλυσης αφορούσε το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα και πως θα μπορούσε αυτός να προσαρμοστεί θεσμικά.

Τα αμέσως επόμενα βήματα ήταν να πραγματοποιηθούν διαδικασίες εναρμόνισης με τις διεθνείς πρακτικές, μέσω της κατάργησης του περιορισμού στην κίνηση των κεφαλαίων, της απελευθέρωσης των τραπεζικών συστημάτων το 1994, και μέσω της σύστασης της επιτροπής κεφαλαιαγοράς που έλαβε θέση το 1996, που είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη θεσμοθέτησης ενός σύγχρονου και λειτουργικού θεσμικού πλαισίου εποπτείας καθώς και λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς στην Ελλάδα.

Οι προκλήσεις και οι εξελίξεις όμως στο Διεθνές και κατ' επέκταση στο Ευρωπαϊκό στερέωμα, ανάγκασαν τις Ελληνικές τράπεζες να επαναπροσανατολιστούν και να επιδιώξουν εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες με σκοπό την ενίσχυση της θέσης τους στον τραπεζικό ορίζοντα της χώρας μας. Στις μέρες μας βλέποντας τους τέσσερις μεγαλύτερους οργανισμούς της Ελλάδος – Εθνική τράπεζα, Alpha Bank, Eurobank EFG, Τράπεζα Πειραιώς, θα παρατηρούσαμε πως όλοι τελούν υπό ιδιωτικό έλεγχο.

Οι Ευρωπαϊκές ρυθμιστικές αρχές, ΕΚΤ και η Επιτροπή Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας, έχουν την δυνατότητα λογιστικής προσομοίωσης στις πιο ακραίες οικονομικές συνθήκες με την χρησιμοποίηση ενός εργαλείου, του ελέγχου αντοχής. Την εντονότερη κεφαλαιακή ανεπάρκεια την αντιμετώπιζε στην χώρα μας η

Αγροτική τράπεζα και ένας πιθανός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματός της θα ήταν να συγχωνευθεί με κάποιο μεγαλύτερο τραπεζικό οργανισμό που να μην αντιμετωπίζει παρόμοιο οικονομικό πρόβλημα. Η Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων που είναι το νόμιμο όργανο του κράτους στα θέματα εξαγορών, αποφάνθηκε θετικά στην πρόταση της Πειραιώς να εξαγοράσει ποσοστό της Αγροτικής τράπεζας, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα την φιλική και οριζόντια συγχώνευση μεταξύ των δύο κολοσσών.

Ο στόχος και η προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συμφωνία σε θέματα συγχώνευσης μεταξύ τραπεζών είναι, η ενίσχυση της θέσεως του νέου χρηματοπιστωτικού οργανισμού, όσων αφορά το μέγεθός του, η πραγματοποίηση προστιθέμενης αξίας προς όφελος των μετόχων της νέας συγχωνευμένης τράπεζας και να βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής οικονομίας και του τραπεζικού κλάδου γενικότερα, διαμέσου της ισχυροποίησης.

Πέρα όμως από τα οφέλη, που και αυτά μπορεί να προκύψουν, υπάρχουν και κίνδυνοι όπως το υψηλό διαχειριστικό και διοικητικό κόστος που μπορεί να προκύψει μέσα από την διαδικασία της συγχώνευσης και διάφορες δυσκολίες στην ενοποίηση των συστημάτων τους και της διαφορετικής επαγγελματικής τους κουλτούρας, ενώ ένα πρόβλημα που προκύπτει για το κράτος με την ενδεχόμενη συγχώνευση δύο μεγάλων τραπεζών, είναι ο κίνδυνος κατάχρησης της θέσης τους, που είναι λογικό να αποκτήσουν λόγω του αυξημένου και τεράστιου κύκλου εργασιών τους, εις βάρος του συνόλου του τραπεζικού κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1. Αξιολόγηση Των Συγχωνεύσεων Και Εξαγορών

Μια ενδεχόμενη συγχώνευση στις μέρες μας θεωρείται φυσιολογική εξέλιξη, αναπόφευκτη, ακόμα και απαραίτητη, όταν ο διεθνής ανταγωνισμός μαίνεται σε μεγαλύτερα επίπεδα και οι συγκυρίες πιέζουν όλο και περισσότερο.

Η εικόνα που λαμβάνουμε από τις διεθνείς αγορές είναι αυτή του πλαισίου μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, όπου η γνώση είναι το κυρίαρχο εργαλείο ώστε να υπάρξει ανταγωνιστικότητα και επιβίωση, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να δημιουργείται από τους ομίλους, επανάσταση των πληροφοριών και των επικοινωνιών τους. Αναλυτές υποστηρίζουν πως για να αναπτυχθεί η αγορά πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες συγχωνεύσεων οι οποίες θα βοηθήσουν σε πιο ωφέλιμες χρήσεις τις όποιες αν πραγματοποιηθούν, θα δημιουργήσουν μεγαλύτερα ποσοστά οικονομικής αξίας. Θα επιταχύνουν την διαδικασία του συγχρονισμού και θα αυξήσουν την απόδοση των ομίλων, αφού θα επιτύχουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα και την συνολική οικονομική αποτελεσματικότητα διεθνώς (Καπόπουλος & Σιώκη, 2002).

Αναλυτές με αντίθετη άποψη εστιάζουν κυρίως στα θέματα πληροφόρησης και διαφάνειας των κεφαλαιαγορών ανάμεσα στις συγχωνευμένες επιχειρήσεις ή τράπεζες, στη μείωση του ανταγωνισμού, στις αρνητικές επιπτώσεις προς τους μετόχους που κατέχουν τα κεφάλαια των ομίλων που συγχωνεύονται, στην στρέβλωση που παρατηρείται στις τιμές, στην ολιγοπωλιακή οργάνωση και τέλος στην επιβάρυνση του τελικού καταναλωτή. Αυτοί υποστηρίζουν πως είναι αναγκαία η ύπαρξη ειδικού ελέγχου ούτως ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα καταχρήσεων λόγω της μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης. Καμιά από τις δύο απόψεις δεν έχει επιβεβαιωθεί σαν σωστή ή λανθασμένη μέσω της εμπειρικής έρευνας (Πρωτονοταρίου, 1999).

Έχει όμως παρατηρηθεί ότι οι αναλυτές, ανεξαρτήτως την άποψη που υποστηρίζουν, εστιάζουν την προσοχή στα τεράστια μεταβιβαζόμενα κεφάλαια και τα κέρδη των επενδυτών, τον ανταγωνισμό και την επιχειρησιακή οργάνωση, ενώ δευτερευόντως εστιάζουν στις συνέπειες της συγχώνευσης στην απασχόληση και την αμοιβή των εργαζομένων στις εξαγοραζόμενες ή συγχωνευμένες επιχειρήσεις (Νούλας, 2000).

Για να γίνει λοιπόν σωστότερη προσέγγιση στο θέμα της θετικής ή αρνητικής αξιολόγησης των συγχωνεύσεων, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνική αποτελεσματικότητα της ενέργειας αυτής. Μόνο έτσι θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

2.2. Λόγοι Ώθησης σε Εξαγορά ή Συγχώνευση

Τα βασικά κίνητρα που θα ωθούν τράπεζες και επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε ενέργειες εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι (Χαρδουβέλης, 2000):

- Όστε να ενισχυθεί εθνικά και διεθνώς στις αγορές η εταιρεία που εξαγοράζεται, με σκοπό να περιοριστεί ο ανταγωνισμός και να παρουσιάσει ολιγοπωλιακά κέρδη.
- Όστε να ανταπεξέλθουν στον εθνικό και διεθνές ανταγωνισμό, την εχθρική παγκοσμιοποιημένη οικονομία και στις νομισματικές πιέσεις και αναταράξεις.
- Όστε να αξιοποιηθούν το ανθρώπινο και επιχειρησιακό δυναμικό για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών, τη βελτίωση επιτελικών και μη λειτουργιών, την επέκταση και διατήρηση των μεριδίων αγοράς, την προώθηση αποτελεσματικά νέων υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς και την ενίσχυση και εξυγίανσή τους.

- Για να αξιοποιηθούν η διαχείριση και η διάχυση των πληροφοριών, καθώς και οι νέες τεχνολογίες, ώστε να υπάρξουν θετικά μηνύματα για την δικτύωση, την αναδιοργάνωση και την ολοκλήρωση στις διεθνείς αγορές.
- Ωστε να εξυγιανθεί η εταιρεία από μια ενδεχομένως μη αποτελεσματική διοίκηση και να απορροφηθεί ή να μεταπωληθεί με σκοπό το κέρδος. Είναι φαινόμενο που παρουσιάζεται στις λεγόμενες εχθρικές εξαγορές, δηλαδή που η πραγματοποίησή τους γίνεται χωρίς τη συγκατάθεση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.
- Λόγω καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια και μερίδια, λόγω αύξησης μεγέθους και βελτίωσης της αξιοπιστίας ώστε να δημιουργηθούν και να αξιοποιηθούν καλύτερα τα χρηματοδοτικά συνεργία.
- Αξιοποίηση και δημιουργία λειτουργικών συνεργιών ώστε να υπάρξει εξοικονόμηση στο κόστος, αφού με το ίδιο σταθερό κόστος θα μπορούν να παραχθούν περισσότερες μονάδες, είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών και φυσικά οικονομίες φάσματος όπου λόγω της προσθήκης συμπληρωματικών δικτύων διανομής και παραγωγικής διαδικασίας, διασφαλίζεται το μικρότερο κόστος παραγωγής.
- Ωστε να καλυφθούν οι όποιες προσωπικές επιδιώξεις των στελεχών της εταιρείας προς εξαγορά, με απώτερο σκοπό την διατήρηση των προνομίων τους ή την αύξηση της αμοιβής των και του κύρους τους.
- Για να γίνει αξιοποίηση των συνεργιών και να μπορέσουν να εξαλειφθούν οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις που παρατηρούνται στα μεγάλου μεγέθους επιχειρησιακά σχήματα.

2.3. Ανάλυση Της Έννοιας Της Συγχώνευσης – Είδη Αυτής

Θεωρητικά θα μπορούσαμε να πούμε πως συγχώνευση αποτελεί η συνένωση δύο ή και περισσότερων τραπεζών ή επιχειρήσεων σε μία νέα μεγαλύτερη. Αυτό συμβαίνει όταν η διοίκηση της μίας αγοράζει την άλλη και προχωρεί στην απορρόφησή της κάτω από μία νέα επιχειρησιακή δομή πολλές φορές διατηρώντας, αλλά όχι απαραίτητα, την εταιρική ταυτότητα της εταιρείας που εξαγοράζεται. Η συγχώνευση ως επιχειρησιακή ολοκλήρωση μπορεί να είναι οριζόντια, κάθετη ή και συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (Μόσχος & Φραγγέτης, 1997).

- ❖ Όταν έχουμε συγχώνευση εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και που καλύπτουν την ίδια ή παρόμοια φάση των παραγωγικών αλυσίδων, έχουμε **οριζόντια ολοκλήρωση**.
- ❖ Όταν από την άλλη έχουμε συγχώνευση που αφορά εταιρείες οι οποίες καλύπτουν μεν διαφορετικά, αλλά συμπληρωματικά στάδια μιας παραγωγικής αλυσίδας, έχουμε **κάθετη ολοκλήρωση**. (παράδειγμα η άντληση – διανομή καυσίμων).
- ❖ Τέλος έχουμε **συνδυασμό ετερόκλητων δραστηριοτήτων** ή αλλιώς **conglomerates** όταν δεν υπάρχει σύνδεση δραστηριοτήτων μεταξύ των εταιρειών που προορίζονται για συγχώνευση και προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους (Αθανασόγλου & Μπρισίμης, 2004).

Μια εξαγορά δεν έχει απαραίτητη κατάληξη την συγχώνευση μεταξύ επιχειρήσεων ή τραπεζών. Είναι ήδη από την αρχή δύσκολο εγχείρημα η εξαγορά, ο συντονισμός δηλαδή και η ένταξη σε έναν ευρύτερο όμιλο, οπότε η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα και με ενδεχομένως θυγατρικές της, είναι κάτι δυσκολότερο και δεν αποφέρει αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα (Χαραλαμπίδης, 2003).

Η συγχώνευση μπορεί να γίνει άμεσα, σταδιακά, επιλεκτικά ή ολικά, οδηγώντας σε μερικές ή ολικές συνενώσεις καταστημάτων και μονάδων, μεταπωλήσεις και κλείσιμο

κάποιων και άλλα. Η λειτουργική συγχώνευση από την άλλη είτε ολική είτε μερική, δεν συμπίπτει απαραίτητα με τις τυπικές και νομικές διαδικασίες της ολοκλήρωσής της, με αποτέλεσμα οι διάφορες συνέπειες που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση μπορεί να εμφανιστούν πριν, κατά τη διάρκεια ή και μετά την ολοκλήρωσή της συγχώνευσης, κάτι που όπως καταλαβαίνουμε έχει σημασία στην προστασία και τη ρύθμιση των εργασιακών δικαιωμάτων (Gibson & Δεμέναγας, 2002).

Ο συνδυασμός ώστε να πραγματοποιηθεί εξαγορά και συγχώνευση εξαρτάται, από τη στρατηγική και τους όποιους στόχους έχει θέσει η εξαγοράζουσα επιχείρηση, από τις οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες που υπάρχουν στην χώρα και στις διεθνείς αγορές και από ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που εξαγοράζεται όπως, την συμπληρωματικότητα ή μη των λειτουργιών, την συναφή ή όχι δραστηριότητα, την υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά και την συμβατότητα της νέας κουλτούρας, καθώς και των εργασιακών, διοικητικών και πολιτισμικών δεδομένων (Μόσχος & Φραγγέτης, 1997).

Τέλος, η προϋποθέσεις επιτυχίας αφορούν τον λεπτομερή και προσεκτικό σχεδιασμό, τη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια της ενέργειας της συγχώνευσης και η επιτυχής ένταξης στο νέα, ενιαία διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία (Ζητρίδης, et al, 2002).

Όπως είδαμε παραπάνω η συγχώνευση καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα καταστάσεων και επιλογών. Για αυτό, οι συνέπειές τους στην πορεία και την οργάνωση των συγχωνευμένων ομίλων, τις εργασιακές τους σχέσεις και την απασχόληση, είναι ανάλογα διαφοροποιημένες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

3.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) είναι η λειτουργία μέσα σε μια οργάνωση που επικεντρώνεται στην πρόσληψη, διαχείριση και τη χάραξη κατευθύνσεων για τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η οργανωτική λειτουργία που ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους, όπως η αποζημίωση, η μίσθωση, η διαχείριση απόδοσης, η οργάνωση της ανάπτυξης, η ασφάλειας, η διατήρηση της καλής ποιότητας, τα οφέλη, η παρακίνηση των εργαζομένων, η επικοινωνία, η διοίκηση και η κατάρτιση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή ή/ και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συμπεριφορά της εταιρείας προς τους εργαζομένους της (Photiou, 2014).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι άνθρωποι που εργάζονται για την οργάνωση. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων είναι στην πραγματικότητα η διαχείριση των εργαζομένων με έμφαση στους εργαζόμενους ως δυναμικά/περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι μερικές φορές αναφέρονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο. Όπως και με άλλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων, ο στόχος είναι η πραγματοποίηση αποτελεσματικής χρήσης των εργαζομένων, η μείωση των κινδύνων και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (Baptiste, 2007).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι επίσης μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων, του πολιτισμού και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη γενική

κατεύθυνση της εταιρείας και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού (Gonçalves & Neves, 2012).

3.2. Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα σπουδαιότερα μοντέλα που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα μοντέλα Harvard, Guest, και Storey.

Ο Guest (1987) δείχνει ότι ένα μοντέλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην δέσμευση, η οποία είναι διαφορετική από την συμμόρφωση με βάση τη διαχείριση του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Guest, η HRM (Βάλβης, 2005):

- συνδέεται με τη στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού
- επιδιώκει δέσμευση για τους οργανωτικούς στόχους
- εστιάζεται στο άτομο και όχι τις συλλογικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού
- επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταβιβάσουν ισχύ και να γίνουν περισσότερο ευέλικτες
- τονίζει τους ανθρώπους ως σημαντικά στοιχεία για να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση θετικά

Ο Guest (1987) βλέπει την HRM ως μια ξεχωριστή προσέγγιση για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και υποστηρίζει ότι, αν και η Διαχείριση Προσωπικού επιλέγει και εκπαιδεύει το προσωπικό, είναι η ξεχωριστή προσέγγιση που έχει σημασία στην επιλογή και την κατάρτιση. Η προσέγγιση της HRM, θα πρέπει να συνδέεται με την υψηλή απόδοση και τη δέσμευση και όχι τη συμμόρφωση. Ο Guest (1997) αναγνωρίζει ότι, αν και τα εμπειρικά στοιχεία μόλις τώρα αρχίζουν να δείχνουν τη σύνδεση μεταξύ της HRM και της απόδοσης, τα στοιχεία δείχνουν ήδη ότι η HRM λειτουργεί (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008). Η έρευνα σχετικά με την HR από την CIPD (2003) αναγνώρισε θέματα σχετικά με την HR, που τώρα συζητούνται τακτικά στα διοικητικά συμβούλια και ότι τα διευθυντικά στελέχη της HR βλέπουν το ρόλο τους ως αυτό ενός στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου, με το πλαίσιο της λειτουργίας της HR τώρα να

επικεντρώνεται στους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους και στις αναπτυσσόμενες ικανότητες των εργαζομένων (Admasachew, et al, 2010).

Ο Storey καθορίζει τα στοιχεία που διαφοροποιούν την HRM ως εξής (Demo & Paschoal, 2013):

- Ανθρώπινη ικανότητα και τη δέσμευση: Ο Storey υποστηρίζει ότι αυτό είναι αυτό που διαφοροποιεί τους οργανισμούς
- Η σημασία της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θα πρέπει να εφαρμοστεί στην Οργανωτική στρατηγική και τη διαχείριση και θεωρείται ότι βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της διαχείρισης.
- Η μακροπρόθεσμη σημασία της HRM: θα πρέπει να ενσωματωθεί στην διαχείριση των λειτουργιών και να δίνει την εντύπωση ότι έχει σημαντικές επιπτώσεις για την δυνατότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του.
- Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Ως να ενθαρρύνουν τη δέσμευση παρά τον συμβιβασμό.

Ο Storey (1992) αναγνωρίζει ένα μοντέλο με 27 στοιχεία που διαφοροποιούν την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων από την Διαχείριση Προσωπικού και τις πρακτικές εργασιακών σχέσεων (IR). Το μοντέλο του Storey βασίζεται σε ένα ιδανικό τύπο οργανισμού και είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού που ο Storey βλέπει ως σημαντικά χαρακτηριστικά της και HRM σε υπερβολικό τρόπο (Αναστασόπουλος, 2006).

Ο Storey αναγνωρίζει τέσσερις κατηγορίες στις οποίες ταιριάζουν τα 27 σημεία. Αυτά είναι: οι πεποιθήσεις και παραδοχές, οι στρατηγικές έννοιες, η διαχείριση της γραμμής, και οι βασικοί μοχλοί, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις λειτουργίες, όπως η επιλογή του HR, το μερίδιο, και ούτω καθεξής (Bevan, 2010).

Το μοντέλο του Storey μπορεί να θεωρηθεί ως ένας «ιδανικός τύπος» Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την έρευνα και την ανάλυση των Οργανισμών. Στην πράξη, η HRM χρησιμοποιεί ορισμένα στοιχεία από τα 27 σημεία αλλά θα ήταν εξαιρετικά απίθανο να συμπεριλάβει όλα αυτά.

Τα 27 σημεία του Storey (1992) προσδιορίζουν τα σημεία της διαφοράς ως μια γραφειοκρατική διαχείριση του προσωπικού, με βάση τους κανόνες και τις διαδικασίες, και θεωρείται ως χωριστή λειτουργία από τη γενική διαχείριση. Από την άλλη πλευρά, η HRM θεωρείται ότι σχετίζεται με την ανάγκη των επιχειρήσεων, και βρίσκεται στο επίκεντρο του εταιρικού σχεδίου και της ευθύνης όλων των διαχειριστών. Ο Storey (1992) προτείνει ένα άλλο μοντέλο ως μέσο για την συγκριτική ανάλυση, για την αναγνώριση τη μετάβαση από τη διαχείριση του προσωπικού σε HRM οργανώσεις (Van De Voorde, et al, 2012).

Το Harvard Model συνιστά ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβής, ενώ οι διαχειριστές πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού.

Τα συστήματα εργασίας οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι διάλογοι επικοινωνίας πρέπει να λειτουργούν και η σωστή τεχνολογία να είναι σωστά τοποθετημένη στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. (Zhang & Tan, 2012)

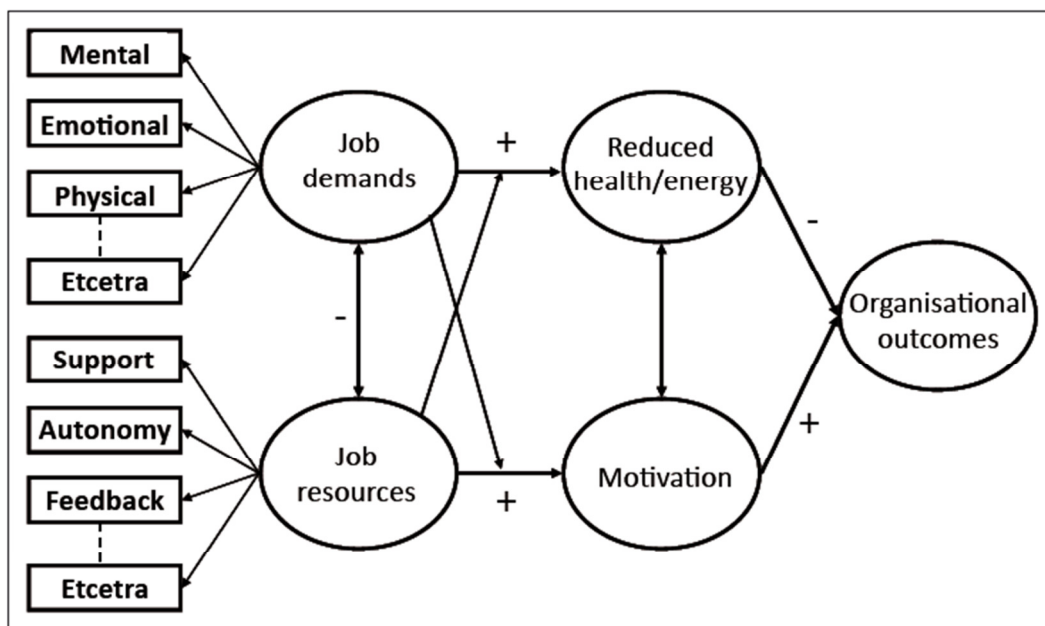
Το σύστημα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα μέρος του μοντέλου Harvard, και δεν μπορεί να θεωρηθεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, τους περιστασιακούς παράγοντες, την HR και τις μακροπρόθεσμες συνέπειες των αποφάσεων.

Η όψη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που προτείνεται από το μοντέλο του Χάρβαρντ αναγνωρίζει τη σημασία των ανθρώπων και ότι τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων είναι πιο πιθανό να πληρούνται εάν οι επιλογές της πολιτικής του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελέσματα διασφαλίζουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες της ατομικής ευημερίας (Baptiste, 2008).

3.3. Μοντέλο JD-R για την διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

Το μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και τη δέσμευση και, κατά συνέπεια, την οργανωτική απόδοση.

Στην καρδιά του μοντέλου JD-R βρίσκεται η παραδοχή ότι, ενώ κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει τις δικές του αιτίες για την ευημερία των εργαζομένων, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες (δηλαδή, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας), αποτελώντας έτσι ένα γενικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορες επαγγελματικές ρυθμίσεις, ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και τους πόρους που εμπλέκονται (Αντωνίου, 2011).



Εικόνα 1. Το μοντέλο JD-R

Εκτεταμένη έρευνα έχει προσκομίσει αποδεικτικά στοιχεία για την ύπαρξη δύο ταυτόχρονων διαδικασιών. Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας(job demands) απαιτούν ψυχικούς(mental) και σωματικούς(physical) πόρους των εργαζομένων(job resources) και ως εκ τούτου να οδηγεί στην εξάντληση της ενέργειας τους και σε προβλήματα υγείας.(reduced energy/health) Αυτή είναι η διαδικασία απομείωσης της υγείας. Σε

αντίθεση με αυτό, οι παρεχόμενοι πόροι στην εργασία προωθούν την δέσμευση των εργαζομένων και τις επιδόσεις εκτός αυτής. Αυτή είναι η κινητήριος διαδικασία(motivation) (Bartiste, 2007).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι εργασίας μπορούν να αμβλύνουν τις επιπτώσεις των απαιτήσεων της εργασίας σχετικά με τις αντιδράσεις στρες. Επιπλέον, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι οι πόροι για απασχόληση, ιδίως έχουν κινητήρια δύναμη, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές.

Το μοντέλο JD-R σήμερα δοκιμάζεται στην Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, τη Φινλανδία, τη Γερμανία, το Βέλγιο, τη Νότια Αφρική, την Κίνα και την Αυστραλία (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

3.4. Σχέση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με την ευημερία των εργαζομένων και την απόδοση

Οι έρευνες για την σχέση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της βελτίωσης της απόδοσης, επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά της εταιρικής διαχείρισης με βάση τρεις πτυχές: την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωτική δομή και την τεχνολογία των πληροφοριών. Από τις τρεις αυτές πτυχές είναι δυνατόν να κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά και τον ορισμό της στρατηγικής επιχειρήσεων.

Ο Dension (1990) ορίζει ότι ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και μοντέλων συμπεριφοράς μπορεί να ονομάζεται εταιρική κουλτούρα. Αυτή η εταιρική κουλτούρα μπορεί να οικοδομηθεί πάνω σε μια βασική αξία της επιχείρησης. Ο Schein (1985) αναφέρει επίσης ότι η εταιρική κουλτούρα δεν είναι σταθερή ή αναλλοίωτη, αλλά θα αλλάξει μέσα από τις τροποποιήσεις που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του εν λόγω οργανισμού. Μέσω αυτού, η διαδικασία αλλαγής περνά μέσα από μια σειρά εξελίξεων. Μετά από αυτή τη διαδικασία, ένα σύνολο από κοινές αξίες και μια σειρά κοινών κανόνων μπορεί να οικοδομηθεί. Η εταιρική κουλτούρα ξεκινά αρχικά από τους ιδρυτές σύμφωνα με τον Schein (Admasachew, et al, 2010).

Πολλές πρόσφατες μελέτες και έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση της διαχείρισης της γνώσης και έχει καταστεί ο κύριος παράγοντας για την διαμόρφωση της εσωτερικής διαχείρισης εταιρικής γνώσης. Οι Alavi και Leidner σε μια μελέτη του 1999 επικεντρώνονται στην εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι εντός των επιχειρήσεων, η εμπειρία του διαμοιρασμού της γνώσης και η επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένη με την εταιρική κουλτούρα. Η επιτυχής διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να βασίζεται στη συνεργασία της κουλτούρας, της διαχείρισης και της οργάνωσης (Van De Voorde, et al, 2012).

Από οικονομική άποψη, η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να σχεδιάζεται σύμφωνα με τη γνώση ως βασική πηγή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν τη διαφορά των βασικών γνώσεων και των χαρακτηριστικών τους. Συμπερασματικά, η μέθοδος σχεδιασμού της επικεντροποίησης αυτής της στρατηγικής οργανωσιακής δομής μπορεί να προσδιοριστεί. Η δημιουργία και η αξιοποίηση των γνώσεων του οργανισμού μπορεί να υποστηριχθεί πλήρως, σύμφωνα με τον Grant (1996). Επίσης, ενώ οι εταιρείες εκτελούν εσωτερική διαχείριση της γνώσης, θα πρέπει να υπάρχει ένα πλήρως αφοσιωμένο προσωπικό ενός καθορισμένου τμήματος μέσα στη δομή του οργανισμού, του οποίου αποκλειστική ευθύνη να είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της παρούσας εταιρικής διαχείρισης της γνώσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Οι Hidding και Catterall (1998) επισημαίνουν ότι, οι οργανισμοί θα πρέπει να κατέχουν μια νέα θέση και έναν νέο ρόλο στη οργάνωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Puccinelli (1998) στην ερχόμενη εποχή της διαχείρισης της γνώσης, οι οργανώσεις θα πρέπει να ορίσουν ένα αρμόδιο πρόσωπο, συνήθως τον Υπεύθυνο Διαχείριση Γνώσης, για να χειριστεί τις εσωτερικές υποθέσεις της διαχείρισης της γνώσης (Photiou, 2014).

Σύμφωνα με τον Greengard (1998) προτείνεται ότι η τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να παρέχει μια μεγάλη συμβολή στην προώθηση της διαχείρισης της γνώσης, επειδή η τεχνολογία των πληροφοριών ωθεί την διαχείριση της γνώσης εκτός ορίων του χώρου και χρόνου. Η επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορίας στη διαχείριση γνώσης, είναι το κρίσιμο εργαλείο για την οργάνωση για την επίτευξη των στόχων. Η

τεχνολογία καλύπτει την ανάγκη για παροχή διαφορετικών πτυχών και μπορεί να ελέγχει, να αποθηκεύει και να μεταδίδει τη γνώση (Ιορδάνογλου, 2008).

Ισχύει γενικά, ότι οι οργανισμοί εφαρμόζουν κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών για να ενεργοποιήσουν την διαχείριση της γνώσης για τη δημιουργία της αποτελεσματικότητας καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι Alavi και Leidner (1999) διατηρούν την άποψη ότι η τεχνολογία των πληροφοριών οφείλει να προσφέρει ένα επιθυμητό περιβάλλον στο οποίο η διαχείριση της γνώσης δίνει την ώθηση να ενισχυθεί. Ως εκ τούτου, η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ένα εργαλείο μέσα σε μια οργάνωση για να επιτευχθεί η διαχείριση της γνώσης. Μπορεί να ελέγξει, να αποθηκεύσει και να μεταδώσει τη γνώση. Εάν οι επιχειρήσεις προσαρμόσουν τα κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών, η διαχείριση της γνώσης μπορεί επίσης να επιτρέψει μια ακόμη πιο ικανοποιητική απόδοση (Van De Voorde, et al, 2012).

3.5. Έννοια και περιεχόμενα της ευημερίας των εργαζομένων

Η ευημερία των εργαζομένων είναι ένας όρος που περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες, παροχές και διευκολύνσεις που προσφέρονται στους εργαζομένους από τους εργοδότες. Τα μέτρα κοινωνικής πρόνοιας δεν χρειάζεται να είναι χρηματικά, αλλά μπορούν να είναι σε κάθε είδος/ μορφές. Αυτό περιλαμβάνει στοιχεία όπως επιδόματα, στέγαση, μεταφορές, ιατρική ασφάλιση και τρόφιμα. Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει επίσης την παρακολούθηση των συνθηκών εργασίας, τη δημιουργία εργασιακής αρμονίας μέσω της υποδομής για την υγεία, τις εργασιακές σχέσεις και την ασφάλιση ασθένειας, ατυχήματος και ανεργίας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους. Μέσα από αυτές τις γενναιόδωρες παροχές του εργοδότη, ο δεύτερος μπορεί να κάνει την εργασιακή ζωή να αξίζει. (Gonçalves & Neves, 2012)

Η επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχει διάφορα οφέλη για την ευημερία των υπαλλήλων. Ενώ αυτό μπορεί να αυξήσει τις επιχειρηματικές δαπάνες και να επηρεάσει αρνητικά

την κατώτατη γραμμή, η φροντίδα των εργαζομένων θα ωφελήσει με άλλους τρόπους και διαδικασίες όπως :

-Συμμόρφωση:

Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης, είναι υποχρεωμένος από το νόμο να παρέχει ορισμένα οφέλη για την ευημερία των εργαζομένων του. Θα πρέπει να φροντίζει να υπάρχει αντίβαρο για τα ασφαλιστικά έξοδα που οφείλει να πληρώνει ο εργαζόμενος. Σε περίπτωση δε που απολυθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει να φροντίζει να συνεχίζει τις ασφαλιστικές του καλύψεις έστω για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα (Βάλβης, 2005).

-Η πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού:

Τα οφέλη που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον εργοδότη του για την ευημερία του είναι συχνά ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο αποφασίζει να δεχτεί μια προσφορά εργασίας. Ως εκ τούτου, προσφέροντας παροχές στους εργαζομένους, επιτρέπει τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις στην πρόσληψη και στην διατήρηση των δικαιώμα των εργαζομένων. Αν άλλοι εργοδότες προσφέρουν καλύτερες παροχές, οι εργαζόμενοι με προσόντα μπορούν να επιλέξουν αυτή την επιχείρηση. (Demo & Paschoal, 2013)

-Κίνητρα εργαζομένων:

Με την παροχή ενός σχεδίου που είναι καλό για την ευημερία των εργαζομένων, μπορεί ο εργοδότης να τους δείξει ότι τους εκτιμά. Αυτό μπορεί να βοηθήσει ώστε να τους κάνει να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και χαρούμενοι στην εταιρεία, δίνοντάς τους κίνητρα για να εργαστούν σκληρότερα. Εάν το σχέδιο για την υγεία βρίσκεται στον χώρο της κάλυψης ευεξίας και προληπτικής φροντίδας, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν υγιείς, μειώνοντας τις απουσίες και τις ημέρες αναρρωτικής άδειας. (Vanhala, et al, 2007)

-Ευημερία των εργαζομένων:

Για τις εταιρείες που έχουν μια μεγάλη βάση εργαζομένων που εργάζονται κάτω από στρεσογόνες συνθήκες ή ζουν μακριά από την οικογένεια, είναι σημαντικό να εξεταστεί η προώθηση της προσωπικής ευτυχίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Η επένδυση σε υπαλλήλους πληρώνει μερίσματα από την άποψη της αύξησης της παραγωγικότητας και μεγαλύτερη πίστη. (Admasachew, et al, 2010)

-Εταιρική εικόνα:

Παρέχοντας ένα καλό σχέδιο πρόνοιας εργαζομένων, αντανακλά και την επιχείρησή, οικοδομεί μια καλή εικόνα για την εταιρεία. Μπορεί να κερδίσει ακόμη και κάλυψη από τον τύπο, που δίνει δωρεάν δημοσιότητα για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης μεταξύ των δυνητικών πελατών. Αυτό μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη. (Demo & Paschoal, 2013)

3.5.1 Χαρακτηριστικά της ευημερίας των εργαζομένων (Gonçalves & Neves, 2012):

Η ευημερία των εργαζομένων είναι ένας σφαιρικός όρος που περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις που παρέχονται στους εργαζομένους για την βελτίωση τους.

Τα μέτρα ευημερίας είναι πέραν των τακτικών μισθών και άλλων οικονομικών οφελών στη διάθεση των εργαζομένων στο πλαίσιο των νομικών διατάξεων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Ο βασικός σκοπός της ευημερίας των εργαζομένων είναι να βελτιωθεί η κατάσταση της εργατικής τάξης και έτσι να καταστήσει τον εργαζόμενο έναν καλό υπάλληλο και έναν ευτυχισμένο πολίτη.

Η ευημερία των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της κοινωνικής πρόνοιας. Αφορά την προσαρμογή της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής του εργαζομένου στην κοινότητα ή την κοινωνική ζωή.

Μέτρα κοινωνικού χαρακτήρα μπορεί να είναι και εθελοντικά και εκ του νόμου.

Πώς να αναπτύσσεται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Ευημερίας Εργαζομένων (Admasachew, et al, 2010):

Διεξαγωγή ερευνών ώστε να κατανοήσουν οι εταιρείες τις ανάγκες των εργαζομένων και τις προσδοκίες τους

Αναγνωρίζει βασικούς τομείς της οικοδόμησης ικανοτήτων και της δέσμευσης και τη διευκόλυνση προπονήσεις για τον ίδιο

Προτείνει λύσεις για την προσωπική συντήρηση, την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου της οικογένειας και την μελλοντική ασφάλεια

Δημιουργεί ευκαιρίες για μεγαλύτερες συνεργασίες μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων

Διεξάγει εκτιμήσεις επιπτώσεων και έρευνες γνώμης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. Συνοπτική παρουσίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων

Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα έχουν αρκετά δικαιώματα, είτε εργάζονται στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα. Τα δικαιώματα αυτά οφείλουν να τα γνωρίζουν ώστε να αντιτίθενται με οτιδήποτε τα καταπατά. Ποιο συγκεκριμένα τα δικαιώματα αυτά συνοψίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Μισθοί και ημερομίσθια
- Ωράριο εργασίας – υπερωρίες – νυκτερινά
- Άδειες
- Δώρα εορτών
- Σύμβαση εργασίας
- Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων
- Ασφαλιστικά θέματα εργαζομένων

Εμείς θα αναφερθούμε στα σπουδαιότερα που είναι οι μισθοί, το ωράριο εργασίας και η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων (Κατσαρή, 2007: 79).

4.1.1. Μισθοί και ημερομίσθια

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το κατώτατο όριο των μισθών αλλά και των ημερομισθίων προσδιορίζεται κάθε φορά από τις Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, αν και σε γενικές γραμμές το ύψος τους δεν είναι συγκεκριμένο, αλλά εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας αλλά και την ειδικότητα του εργαζομένου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αναζητούν τους βασικούς μισθούς που ισχύουν σε κάθε περίπτωση ώστε να μην αδικούνται στον χώρο εργασίας τους. Επιπλέον αν η εργασία είναι εκτός έδρας οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αναζητήσουν την πληρωμή εκτός των οδοιπορικών και επιπλέον αποζημίωση 1 ημερομισθίου ή το 1/25 του μισθού κάθε φορά που διανυκτερεύουν εκτός έδρας (Κτιστάκη, 2004).

4.1.2. Ωράριο εργασίας – υπερωρίες – νυκτερινά

Το ανώτατο νόμιμο ωράριο έχει καθοριστεί από το 1984, όπου θεσπίστηκε το όριο των 40 ωρών για κάθε εβδομάδα. Η υπερωρία ξεκινά να μετρά μόλις ο εργαζόμενος ξεπεράσει τις 43 ώρες την εβδομάδα. Επιπλέον αν οι υπερωρίες ξεπεράσουν τις 120 ώρες τότε εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 1 του ν.435/1976. Σε περίπτωση υπερωρίας λοιπόν ο εργαζόμενος αμείβεται με προσαύξηση 50% επί του καταβαλλόμενου ωρομίσθιου. Αυτό φυσικά ισχύει μέχρι και τις 120 ώρες υπερωρίας. Όσον αφορά τις αργίες ή την εργασία κατά την Κυριακή που έχει θεσπιστεί ως νόμιμη ημέρα ξεκούρασης η αμοιβή ισούται με το 1/25 του μισθού προσαυξημένο με 75%. Όσο για την νυκτερινή εργασία αυτή αμείβεται με κανονικό ημερομίσθιο, όπως και η ημερήσια, με προσαύξηση κατά 25%. Σε περίπτωση που ο εργοδότης χωρίς άδεια της αρχής απασχολήσει το προσωπικό κατά την Κυριακή ή τις ημέρες υποχρεωτικής αργίας, τιμωρείται με φυλάκιση μέχρι 6 μηνών και χρηματική ποινή (Κατσαρή, 2007).

4.1.3. Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1568/85, οδηγία 89/391/ΕΟΚ, «ο εργοδότης έχει την ευθύνη για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του». Επίσης ο εργοδότης έχει υποχρέωση να τηρεί τα ακόλουθα:

- Να λαμβάνει κάθε μέτρο που απαιτείται ώστε να εξασφαλίζονται οι εργαζόμενοι και οι τρίτοι που παρευρίσκονται στους τόπους εργασίας, από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία ή τη σωματική τους ακεραιότητα.
- Να εφαρμόζει κάθε υπόδειξη των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και γενικά να διευκολύνει το έργο τους μέσα στην επιχείρηση.
- Να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.
- Να διασφαλίζει την προληπτική και περιοδική επίβλεψη της υγείας των εργαζομένων εξειδικευμένα, με βάση τους κάθε φορά επαγγελματικούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται.
- Να παίρνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων.
- Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους επαγγελματικούς κινδύνους από την εργασία τους και για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας και για τον τρόπο εφαρμογής της στην επιχείρηση.
- Να καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση.
- Να παρέχει τα αναγκαία μέσα για την εφαρμογή των παραπάνω σκοπών.

- Να τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων στο οποίο να καταχωρούνται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος.

Ειδικές διατάξεις για την ασφάλεια ισχύει σε περιπτώσεις που αναφερόμαστε σε οικοδομές και εργοτάξια. Εν συντομία θα αναφέρουμε τα ακόλουθα. Υποχρέωση για ενημέρωση του ημερολογίου μέτρων ασφαλείας έχουν:

- ο επιβλέπων το έργο για ότι αφορά τις υποδείξεις, που έχει υποχρέωση να κάνει σύμφωνα με το νόμο 1396/1983 καθώς και τις παρατηρήσεις για την εφαρμογή τους,
- οι υπόχρεοι για τη διενέργεια των τακτικών ελέγχων ή δοκιμών, που ορίζονται από τη νομοθεσία για ότι αφορά τα αποτελέσματα των ελέγχων ή δοκιμών αυτών (Κτιστάκη, 2004: 132).

4.2. Τήρηση ή μη τήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων

Σε κάθε περίπτωση τα τελευταία χρόνια, αν και σε γενικές γραμμές τα δικαιώματα των εργαζομένων που υποστηρίζουν σαφώς και την έννοια του δημοσίου συμφέροντος, θα έπρεπε να διατηρούνται, παρατηρούμε κακούς χειρισμούς και εργαζόμενους που ως επί το πλείστο είναι αρκετά δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Ο συμβιβασμός των εργαζομένων με τις υπάρχουσες, δυσμενείς στις περισσότερες περιπτώσεις εργασιακές συνθήκες, οφείλεται στο γεγονός ότι λόγω της οικονομικής κρίσης που ξέσπασε στην χώρα μας κατά την τελευταία πενταετία και της συνεπαγόμενης ανεργίας που ολοένα και αυξάνει τα ποσοστά της, οι θέσεις εργασίας πλέον είναι σπάνιες και ο ανταγωνισμός πολύ μεγάλος (Κτιστάκη, 2004).

Δυστυχώς, η καταπάτηση του δημοσίου συμφέροντος στον χώρο εργασίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργοδότες, που έχοντας εξασφαλίσει πλέον ότι μπορεί να

διατηρούν τους υπαλλήλους τους, με τους δικούς τους όρους και αγνοώντας τα δικαιώματα αλλά και τα συμφέροντα των ατόμων που απασχολούν.

Έτσι λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι πολύ συχνά βλέπουμε να καταπατούνται δικαιώματα, που σχετίζονται με τις άδειες, με τις νόμιμες αργίες, με το ύψος του μισθού αλλά και με τον σεβασμό στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα εξαπλωμένο το φαινόμενο που εμφανίζεται περισσότερο τα τελευταία χρόνια, της ανασφάλιστης και «μαύρης» εργασίας. Είναι δεδομένο ότι η ανασφάλιστη εργασία, πλήττει περισσότερο τους νέους ηλικίας από 20 – 35 ετών, που βρίσκονται στα πρώτα βήματα της καριέρας τους, δεν γνωρίζουν τα δικαιώματα τους αλλά δεν μπορούν να αντιδράσουν ακόμη και αν τα γνωρίζουν, με τον φόβο ότι θα χάσουν την θέση εργασίας.

Είναι δεδομένο πάντως, πως οι συνθήκες που σχετίζονται με το δημόσιο συμφέρον στον χώρο εργασίας, καταπατούνται τα τελευταία χρόνια, ενώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει μεγάλος φόβος και ανασφάλεια από την πλευρά των εργαζομένων που αναγκάζονται να παραμείνουν σε θέσεις εργασίας ακόμη κι αν γνωρίζουν ότι δεν έχουν τα δικαιώματα τα οποία πρακτικά οφείλουν να έχουν σε κάθε περίπτωση (Κατσαρή, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

5.1. Η αντίσταση στην αλλαγή

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις (cloud, mobility, social media κ.λπ.) έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, επικοινωνούμε, ψυχαγωγούμαστε και γενικότερα ζούμε.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο όμως, κάθε αλλαγή συναντά σοβαρή αντίσταση, και συνήθως αυτή η αντίσταση είναι τόσο πιο μεγάλη και ισχυρή, όσο και το μέγεθος της επιχείρησης (με άλλα λόγια, οι μικρές επιχειρήσεις προσαρμόζονται πιο εύκολα).

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι εξ ορισμού κάτι “κακό”. Πάντα θα πρέπει να υπάρχει ένας σχετικός προβληματισμός, ούτως ώστε κάθε αλλαγή αφενός να κριθεί αντικειμενικά και ορθολογικά, και αφετέρου να σχηματιστεί το έδαφος για την υλοποίησή της (Quah & Young, 2005).

Παρ’ όλα αυτά, συνήθως η αντίσταση είναι “τυφλή” και αναιτιολόγητη, ειδικά εάν συγκριθεί με τα οφέλη που έρχεται να προσφέρει κάθε αλλαγή. Τι είναι λοιπόν αυτό που μας καθιστά αντίθετους στην αλλαγή; Τι είναι αυτό που εξαφάνισε εταιρείες-κολοσσούς που αρνήθηκαν να ενστερνιστούν την αλλαγή που είχαν μπροστά τους; Να θυμίσουμε για παράδειγμα ότι κάποτε τα φορητά music players μονοπωλούνταν από τη Sony και οι καταναλωτές αναφέρονταν σε όλες τις συσκευές ως “walkman”; Το walkman brand έχει πρακτικά εξαφανιστεί και ο κόσμος αναφέρεται πλέον στα νέα φορητά music players ως iPods, ακόμη και αν είναι κατασκευής Sony (Ιορδάνογλου, 2008).

Την απάντηση σε αυτό το ερώτημα προσπαθεί να δώσει με άρθρο της στο Harvard Business Review η Rosabeth Moss Kanter η οποία αναγνωρίζει τις 10 πιο κοινά εμφανιζόμενες αιτίες που μας κάνουν να αντιστεκόμαστε στην αλλαγή:

1. Απώλεια ελέγχου

Η αλλαγή σχετίζεται με την αυτονομία μας και μας κάνει να νοιώθουμε ότι χάνουμε τον έλεγχο του περιβάλλοντός μας. Δεν πρόκειται μόνο για τον κλασικό “έλεγχο” του ποιος δίνει το γενικό πρόσταγμα, αφού εάν ο έλεγχος για αλλαγή δοθεί από κάποιον τρίτο, μειώνει αυτόματα την αίσθηση της αυτοδιάθεσης που διαθέτουμε. Αυτός είναι και ο λόγος που οι πιο οξυδερκείς ηγέτες αφήνουν χώρο στους επικεφαλής τους για κάποιες επιλογές επί των αλλαγών, βάζοντάς τους στο “παιχνίδι” από νωρίς (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

2. Αυξημένη αβεβαιότητα

Εάν μας πούνε να περπατήσουμε στην άκρη ενός γκρεμού -και δη με τα μάτια κλειστά- θα αρνηθούμε. Εάν πιστεύουμε ότι αυτό ακριβώς αντιπροσωπεύει μία αλλαγή (κάτι σύνηθες), αυτόματα θα την απορρίψουμε. Όσο και αν φαίνεται περίεργο, οι άνθρωποι τείνουμε να προτιμάμε ακόμη και μία μίζερη κατάσταση σε σχέση με το να “πλεύσουμε” προς το άγνωστο. Επομένως, οι επικεφαλής κάθε επιχείρησης θα πρέπει αφενός να ορίσουν ένα όραμα, αφετέρου να του προσδώσουν μία σιγουριά, κάτι που συνήθως επιτυγχάνεται με ξεκάθαρα, απλά βήματα μετάβασης από το παλιό καθεστώς στο νέο (Αντωνίου, 2011).

3. “Ευρισκόμενοι προ εκπλήξεως”

Πολλές φορές, μία αλλαγή ή απλά μία απόφαση, επιβάλλεται απότομα και χωρίς προειδοποίηση ή χρόνο ώστε να την επεξεργαστούν οι άμεσα εμπλεκόμενοι. Σε αυτήν την περίπτωση, η αλλαγή απορρίπτεται σχεδόν αυτόματα. Βλέπετε, μας είναι πιο εύκολο να πούμε όχι από το να πούμε ναι! Επομένως, οι ηγέτες κάθε επιχείρησης ή

τμήματος θα πρέπει να αποφεύγουν τον πειρασμό του να σχεδιάζουν με κάθε μυστικότητα της αλλαγές και εν συνεχεία να τις ανακοινώνουν μαζικά. Έτσι, αντί να αφήνουν υπονοούμενα προσπαθώντας να εκμαιεύσουν αντιδράσεις, είναι καλύτερο να “σπέρνουν τον σπόρο” μικρών αλλαγών σε διάφορα σημεία προετοιμάζοντας το έδαφος για τη “μαζική καλλιέργεια” (Kaplan & Norton, 2000).

4. Τα πάντα φαίνονται διαφορετικά

Κάθε αλλαγή σημαίνει ότι θα πρέπει να περιμένουμε κάτι διαφορετικό. Το μεγάλο ερώτημα είναι το “πόσο διαφορετικό”... Βλέπετε, είμαστε πλάσματα της συνήθειας και η ρουτίνα μας εξελίσσεται σχεδόν αυτόματα. Οι πολλές αλλαγές μπορεί να μας αποσπάσουν την προσοχή, να μας κάνουν πιο αντιπαραγωγικούς, πιο εκνευρισμένους, πιο ανήσυχους, πιο μπερδεμένους. Επομένως, ένα στοιχείο που θα πρέπει να προσέξουμε είναι η ελαχιστοποίηση των δευτερογενών αλλαγών που έρχονται ως απόρροια μίας κεντρικής αλλαγής. Όπου μπορούμε θα πρέπει να διατηρήσουμε τα πράγματα σε μία γνώριμη κατάσταση και να μείνουμε προσηλωμένοι στο βασικό μας όραμα. Αυτό της συγκεκριμένης αλλαγής και όχι της αλλαγής ως αυτοσκοπό (Quah & Young, 2005).

5. Προσωπική έκθεση

Καθώς η αλλαγή σημαίνει βελτίωση ή κατάργηση ενός συστήματος που πλέον υπολειτουργεί ή δεν δουλεύει καν, οι χρήστες του παλιού συστήματος μοιραία θα το υποστηρίζουν σε μία προσπάθεια να μην εκτεθούν ως ανεπαρκείς. Είναι άλλωστε λογικό όταν γίνεται μία σημαντική αλλαγή στρατηγικής, οι υπεύθυνοι της προηγούμενης στρατηγικής να εκλαμβάνουν τις αποφάσεις τους ως λανθασμένες. Αυτό σημαίνει ότι οι εφαρμόζοντες την αλλαγή θα πρέπει να προφυλάξουν την αξιοπρέπεια των εργαζομένων τονίζοντας τα καλά στοιχεία του παρελθόντος και δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι η αλλαγή συμβαίνει επειδή αλλάζει ο κόσμος και όχι ως αποτέλεσμα κάποιου προσωπικού λάθους στο παρελθόν (Sigler & Pearson, 2000).

6. Θέματα αυτοπεπίθισης

Μπορώ να τα καταφέρω; Αυτό είναι το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό όσων αντιμετωπίζουν μία αλλαγή. Εάν τους κάνει να αισθάνονται χαζοί (όπως για παράδειγμα η χρήση υπολογιστή από ανθρώπους που έγραφαν μόνο σε χαρτί!), θα αντισταθούν. Αυτό που τους ανησυχεί δεν είναι μόνο το αν θα τα καταφέρουν, αλλά και η πηγή αυτού του προβληματισμού, δηλαδή το αν οι δεξιότητές τους δεν είναι πλέον χρήσιμες. Αυτό το πρόβλημα αποφεύγεται ως ένα βαθμό με την επένδυση σε υποδομές και εκπαίδευση αλλά και την παράλληλη χρήση παλιού και νέου συστήματος για κάποιο διάστημα. Όπως έχει αποδείξει η ιστορία, το αν θα πετύχει κάτι τέτοιο ή όχι, εξαρτάται από τους εκάστοτε ανθρώπους, τόσο σε επίπεδο διοίκησης, όσο και σε επίπεδο εργαζομένων (Williamson, 2001).

7. Περισσότερη δουλειά

Κάθε αλλαγή απαιτεί περισσότερη δουλειά, ακόμη και αν τελικά στοχεύει να τη μειώσει. Ειδικά όσοι ασχολούνται από κοντά με την εφαρμογή της αλλαγής θα νοιώθουν “πνιγμένοι”, εν μέρει λόγω των αναπόφευκτων προβλημάτων και λαθών εν μέσω της διαδικασίας αλλαγής. Άλλωστε, σύμφωνα με τον “νόμο του Κάντερ”, “τα πάντα φαίνονται αποτυχημένα στη μέση”.

Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει τον αυξημένο φόρτο εργασίας που απαιτεί η αλλαγή, επιτρέποντας σε ανθρώπους-κλειδιά να ασχοληθούν αποκλειστικά με αυτήν, απαλλάσσοντάς τους τις παλιές τους υποχρεώσεις. Εναλλακτικά, κάποια δωράκια όπως εταιρικές παροχές (παρκινγκ, κινητό, αυτοκίνητο κ.λπ.), μπορεί επίσης να αποδειχθεί καλή στρατηγική. Επίσης, στις περιπτώσεις που κάποιος ξεπερνά τις συνήθεις θυσίες για το καλό της επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρίζεται και να αμείβεται, ενδεχομένως μαζί με την οικογένειά του (π.χ. με δώρο ένα ολιγόημερο οικογενειακό ταξίδι) (Piderit, 2000).

8. Το φαινόμενο του βότσαλου στη λίμνη

Όπως όταν πετάμε ένα βότσαλο σε μία λίμνη, αυτό τελευταίο σχηματίζει μικρά κύματα που συνεχώς μεγαλώνουν σε διάμετρο, έτσι και η αλλαγή μπορεί να φτάσει σε σημεία που δεν υπολογίζαμε. Έτσι, μπορεί να επηρεάσει άλλα τμήματα, σημαντικούς πελάτες, αλλά και ανθρώπους έξω από το σύνηθες περιβάλλον μας. Όλοι αυτοί θα αρχίσουν να αντιδρούν και να επαναστατούν απέναντι στις αλλαγές που επηρεάζουν “αδίκως” τις δραστηριότητές τους. Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί κάτι τέτοιο, είναι το να βάλουμε περισσότερους στο “παιχνίδι της αλλαγής” εξ αρχής, διευρύνοντας τον κύκλο των συμμετεχόντων σε αυτήν. Έτσι, θα είναι πιο εύκολο να αναγνωρίσουμε σημεία που θα επηρεαστούν και να δουλέψουμε στην κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης της παρεμβολής μας (Admasachew, et al, 2010).

9. Τα φαντάσματα του παρελθόντος

Τα λάθη που έχουμε κάνει περιμένουν να μας στοιχειώσουν! Όσο τα πράγματα κυλούν ομαλά και χωρίς αλλαγές, τα φαντάσματα του παρελθόντος παραμένουν στην... ντουλάπα τους. Μόλις όμως ζητήσουμε τη συνεργασία κάποιου για κάτι νέο, ξαφνικά εμφανίζονται! Οι παλιές πληγές αρχίζουν να αιμορραγούν και πάλι και παλιά λάθη έρχονται στην επιφάνεια. Ανάλογα με το μέγεθος αυτών των παλιών πληγών, οι επικεφαλής ίσως είναι καλό να ασχοληθούν με την οριστική διευθέτηση του παρελθόντος προτού ξεκινήσουν τις αλλαγές του μέλλοντος (Βάλβης, 2005).

10. Κάποιες φορές, η απειλή είναι πραγματική

Η απειλή της αλλαγής, κάποιες φορές είναι πραγματική. Ναι, η αλλαγή μπορεί (και συχνά το κάνει) να οδηγήσει σε απολύσεις, σε μειώσεις τιμών, σε ακυρώσεις

επενδύσεων κ.λπ. Το μόνο που μπορεί (και πρέπει) να πράξει κανείς, είναι το να κρατά μία ειλικρινή, ξεκάθαρη, γρήγορη και δίκαιη στάση. Ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να απολύσει μαζικά ένα τμήμα του προσωπικού και όχι μέσω πολλαπλών διαδοχικών περικοπών.

Φυσικά, όλα τα παραπάνω είναι πολύ πιο εύκολα να γραφτούν παρά να υλοποιηθούν, και πολλές φορές οι επικεφαλής της αλλαγής δεν είναι σε θέση να εμπνεύσουν το προσωπικό τους ή έστω να το κάνουν να αισθανθεί άνετα με την αλλαγή. Ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να κάνουν ότι μπορούν για να μειώσουν τα προβλήματα και τη δυσαρέσκεια, και η διάγνωση της πηγής της αντίστασης είναι το πρώτο και ίσως πιο αποφασιστικό βήμα για μία καλή επίλυση του γρίφου της αλλαγής. Για την ακρίβεια, οι συμβουλές και η κριτική από όσους αντιστέκονται μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη στην προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών αποδοχής και εφαρμογής της αλλαγής (Williamson, 2001).

5.2. Οργανωσιακή Αλλαγή και Επικοινωνία

Στις μέρες μας η λέξη «αλλαγή» ακούγεται άλλοτε σαν απειλή και άλλοτε σαν ευκαιρία και ελπίδα. Όταν πρόκειται όμως για μια οργανωσιακή αλλαγή σε μια επιχείρηση, οι ειδικοί μας λένε ότι το «κλειδί» για την επιτυχία της είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και η ενεργός συμμετοχή των ανωτάτων στελεχών της, τα οποία πρέπει να έχουν ενεργό εμπλοκή και να λειτουργούν άλλοτε ως πομποί και άλλοτε ως δέκτες πληροφόρησης.

Ποια είναι όμως η σχέση των ανωτάτων στελεχών με την τέχνη της επικοινωνίας; Σύμφωνα με τη διεθνή Εταιρεία Συμβούλων Mercer Delta Consulting, LLC τα απανταχού ανώτατα στελέχη κατατάσσονται σε δύο ομάδες: η μία είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται την επικοινωνία ως ευκαιρία και η δεύτερη ομάδα είναι εκείνοι που την θεωρούν «αγγαρεία» (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Στον διαχωρισμό αυτό έχουν καταλήξει οι σύμβουλοι της ύστερα από πολυετή εμπειρία τους με ανώτατα στελέχη σε περισσότερους από 200 οργανισμούς παγκοσμίως. Η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από την προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού, λένε. Ο ηγέτης μιας επιχείρησης αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών του προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευόμενη και δυναμική επικοινωνία για δημιουργία κλίματος υποστήριξης, αλλά και για να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του (Kotter, 1995).

Υπογραμμίζουν λοιπόν, ότι μια στρατηγική επικοινωνίας πρέπει όχι μόνο να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, αλλά να έχει και απήχηση για να είναι αποτελεσματική. Σημειώνουν ακόμη, ότι η στρατηγική επικοινωνίας κινδυνεύει να θεωρηθεί οξύμωρο. Όταν την ποιότητα της στρατηγικής σκέψης την «κουκουλώνει» η ποσότητα μιας υπερδραστηριότητας χωρίς έντεχνη επικοινωνία. Η πρώτη αρχή μιας καλής στρατηγικής είναι να γίνονται σκληρές επιλογές για τη βέλτιστη χρήση περιορισμένων πόρων και να μην επιχειρείται μια γενική επικοινωνία για τα πάντα και προς τους πάντες. Ένα μήνυμα που είναι γενικό και όχι αμφίδρομο, σπάνια δημιουργεί διάθεση για αλλαγή της συμπεριφοράς είτε του τρόπου εργασίας. Απαιτείται λοιπόν να απαντηθεί το τρίπτυχο «ποιος, ποτέ γιατί» - δηλαδή μια προσεγμένη ανάλυση, με ποιον θέλουμε να επικοινωνήσουμε, σε ποια φάση και για ποιο σκοπό (Senge, 1992).

Το κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο». Στο αρχικό στάδιο το ακροατήριο πρέπει να είναι αριθμητικά μικρό και ιεραρχικά υψηλό. Το σχέδιο που εφαρμόζεται θα πρέπει να αρχίζει με μια λεπτομερή στρατηγική για το πώς θα εμπλακεί στην επικοινωνία για την αλλαγή η ανωτάτη ηγεσία. Αν αποτύχει αυτό, «ξεχάστε τη συνέχεια ». Είναι, άλλωστε, δεδομένο ότι σε οποιαδήποτε επιχείρηση το ερώτημα που εγείρεται για όλους -από τα ανώτατα στελέχη ως τον εργάτη του εργοστασίου- είναι «τι σημαίνει για μένα αυτή η αλλαγή» (Beer, et al, 2005).

Το όραμα

Υπογραμμίζεται ότι κάθε αλλαγή πρέπει να στηρίζεται και από ένα όραμα. Και αυτό μπορούν να το αρθρώσουν με πάθος, με πειθώ και με εμμονή μόνο οι ηγέτες - «αυτή είναι μια δουλειά που δεν ανατίθεται σε κανέναν άλλον». Οι επιτελείς τους, βέβαια, μπορούν να επιμεληθούν «το τελικό προϊόν» του μηνύματος του ηγέτη. Οι εργαζόμενοι όμως πρέπει να πιστέψουν ότι ακούνε τον ίδιο τον ηγέτη, αλλιώς το μήνυμα είναι θνησιγενές.

Συνιστάται επίσης να αποφεύγεται το «εσωτερικό μάρκετινγκ» της αλλαγής μέσω του Ίντερνετ, με αφίσες, σλόγκαν και σχετικά μηνύματα «τυπωμένα στα φλιτζάνια του καφέ» - κάτι που μπορεί μεν να αυξήσει την ενημέρωση, δεν πείθουν όμως κανέναν υπέρ οποιασδήποτε αλλαγής. Επιστάται επίσης η προσοχή των ηγετών για οτιδήποτε σκοπεύουν να ανακοινώσουν, προηγουμένως να έχουν κάνει «το τεστ του πρωτοσέλιδου» -δηλαδή να σκέπτονται ότι αυτά που θα πουν, είτε κατά την εσωτερική είτε κατά την εξωτερική επικοινωνία τους- μπορεί την επομένη να τα δουν πρωτοσέλιδο σε κάποια εφημερίδα (Kirkman & Rosen, 1999).

Ωστόσο, στους μεγάλους οργανισμούς δεν είναι δυνατόν ο ίδιος ο ηγέτης να εμπλέκεται εκτενώς με την επικοινωνία. Η επισήμανση όμως των συμβούλων της Mercer Delta είναι να μην επιτρέπουν στους μάνατζερ να αναλαμβάνουν αυτό το ρόλο, παρά μόνο αφού τους έχουν δώσει την ευκαιρία να αφομοιώσουν καλά το περιεχόμενο της αλλαγής. Να έχουν κάνει «αναγνώριση του εδάφους» και να έχουν προετοιμασθεί για απαντήσεις σε σκληρές ερωτήσεις. «Αφού λοιπόν τους δώσετε «τα εργαλεία» που χρειάζονται, στείλτε τους έξω, αλλά με την υποχρέωση να σας δίνουν λογαριασμό».

Διαδικασία αλλαγής

Όταν ένα στέλεχος ανεβεί στην «πλατφόρμα» της επικοινωνίας μπορεί να διακινδυνεύσει τόσο την αξιοπιστία του όσο και τη φήμη του, αν αυτά που λέει δεν ανταποκρίνονται στην αληθινή ιστορία. Αν η αλλαγή συνεπάγεται και άσχημα νέα, δεν χρειάζεται να παρουσιαστούν ως καλά. Και δεν αρκεί να στοχεύει κάποιος μόνο στο μυαλό των άλλων για να προωθήσει μια αλλαγή. Στόχος επίσης σημαντικός είναι και τα συναισθήματά τους, όπως έχουν ήδη αναπτυχθεί από το status quo (Παπαδάκης, 2002).

Μια σωστή διαδικασία αλλαγής δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να θέσουν ερωτήματα, να διαφωνήσουν, να προκαλέσουν αντίθεση, πριν τελικά αποδεχθούν την ανάγκη για την αλλαγή. «Με λίγα λόγια, κάντε την αλλαγή δική τους υπόθεση. Και σε αυτή την περίπτωση οι λέξεις έχουν, πράγματι, σημασία». Και ας μη λησμονείται το μεγαλύτερο παράπονο που εκφράζεται για την επικοινωνία των εταιρειών και αφορά το λεξιλόγιο που επιλέγεται. Το οποίο είναι δυσνόητο και παραφορτωμένο με ευφημισμούς.

Αξιολόγηση

Πολύ σημαντική είναι η φάση της αξιολόγησης της στρατηγικής της επικοινωνίας. Το σημαντικό δεν είναι οι μετρήσεις που ποσοτικοποιούν την επικοινωνιακή δραστηριότητα χωρίς να δίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα. «Μην εξισώνεται τα μηνύματα που στείλατε με όσους τα άκουσαν. Ο αριθμός των ατόμων που παρακολουθούν μια εκδήλωση επικοινωνίας είναι άνευ σημασίας». Κι αυτό μπορούν να το επιβεβαιώσουν πολλοί από την προσωπική τους εμπειρία. Αν δεν υπάρξει συσχετισμός και με άλλες μετρήσεις -επίπεδα απόδοσης, ρυθμός κύκλου εργασιών, βαθμός ικανοποίησης των πελατών κ.ά.- και αν η επικοινωνία δεν βρίσκεται υπό συνεχή και σταθερή παρακολούθηση, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πενιχρά (Admasachew, et al, 2010).

5.3. Οργανωσιακή κουλτούρα και εργατικό δυναμικό

Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την δημιουργία και την ευνοϊκή εξέλιξη των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με πολλούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί η κουλτούρα αποτελεί ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν δημιουργηθεί από μια ομάδα στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Πιο συγκεκριμένα η κουλτούρα θα μπορούσε να ορισθεί σαν ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων το οποίο, ως κοινό νοητικό πλαίσιο, συνδέει τους ανθρώπους μιας επιχείρησης προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν και για ποιο λόγο το κάνουν. Κάθε οργάνωση έχει μια κουλτούρα την οποία δημιουργεί μέσα από μια διαδικασία μάθησης και ομαδικής εμπειρίας (Argyris, 1977).

Η εργασιακή επιτυχία όπως υποδεικνύεται από την υπεροχή των μεσαίων και υψηλόβαθμων θέσεων, είναι μια λειτουργία που δείχνει την θέληση κάποιου να προσαρμόζεται στους κανόνες που υπαγορεύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα (Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα που αποτυγχάνουν να τηρήσουν τους κανόνες της ομάδας, πιθανότατα θα αντιμετωπίσουν αδιέξοδο στην καριέρα τους ή ακόμα και την απομάκρυνσή τους από τον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης και τα συστήματα αμοιβών, που όλο και περισσότερο χρησιμοποιούνται μέσα στους οργανισμούς μπορούν να αποτελέσουν 'σκληρή' τιμωρία για αυτούς που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ομάδας.

Επιχειρησιακά σκάνδαλα του 2002 αποδεικνύουν την επιρροή που έχουν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και η οργανωσιακή κουλτούρα στην καριέρα των ατόμων. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας Dynegy στην οποία ένα από τα υψηλόβαθμα στελέχη της, δέχτηκε δικαστική αγωγή λόγω της ανικανότητας που έδειξε στον χειρισμό των κερδών της εταιρείας (Barboza, 2002). Όπως έχει άλλωστε αποδειχθεί, όσοι δεν μπορούν να συμμορφωθούν με τις επιθυμητές για τον οργανισμό συμπεριφορές, κατηγορούνται για έλλειψη ομαδικού πνεύματος, γεγονός που τους οδηγεί και στην έξοδο τους από τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Προκειμένου λοιπόν να αποκτήσουν τα νέα στελέχη ομαδικότητα, τα άτομα πρέπει να δείχνουν αυτοέλεγχο και αυτοσυγκράτηση. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως συναισθηματισμός, επιθετικότητα και έντονες αντιδράσεις θεωρούνται ως αδυναμίες του χαρακτήρα. Παρόλο που οι μεγάλοι οργανισμοί επιβραβεύουν πολλές φορές την διαφωνία ως δημιουργικότητα, καινοτομία και στοιχείο προόδου, η πραγματικότητα είναι ότι απαιτούν τυφλή αφοσίωση στις βασικές παραδοχές στις οποίες στηρίζεται η εταιρεία. Έρευνα των Kilduff και Day το 1994 έδειξε ότι άτομα με υψηλό βαθμό

αυτοελέγχου έχουν και περισσότερες πιθανότητες για προαγωγές (Sigler & Pearson, 2000).

Συμπερασματικά, ο βαθμός και η ταχύτητα στην οποία τα άτομα προσαρμόζονται στην κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας της μετέπειτα καριέρας του. Οι οργανισμοί ανταμείβουν τα άτομα εκείνα που είναι σε θέση να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και την συμπεριφορά τους, σε συνδυασμό πάντοτε με τις αξίες και την πολιτική της εταιρείας.

5.4. Διαδικασίες συγχωνεύσεων και αντίσταση εργαζομένων

Ακολουθεί μία ανασκόπηση των ενεργειών του πρώτου σταδίου της ομαλής μετάβασης, οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις παράγοντες ανάλογα με τη λειτουργία τους στη μετάβαση (Tourish, 2005):

Στάδιο 1ο : Πριν τη συγχώνευση

- Σύγκριση Προτύπων και Διαδικασιών ο Συνέντευξη υπαλλήλων και στελεχών σε θέσεις κλειδιά

- ο Σύγκριση των εργασιακών προτύπων των υπαλλήλων με στόχο τη διαπίστωση ομοιοτήτων και διαφορών

- ο Σύγκριση των προγραμμάτων αμοιβής και παροχής προνομίων

- ο Σύγκριση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων

- Σύγκριση Οράματος και Προσανατολισμού

- ο Σύγκριση εταιρικής αποστολής και οράματος με στόχο την κατανόηση των εταιρικών αξιών

- ο Σύγκριση του εταιρικού προσανατολισμού, για παράδειγμα « η εταιρεία εστιάζει στην κερδοφορία, στους πελάτες, στις διαδικασίες ή στο ανθρώπινο δυναμικό;»

- Σύγκριση Συστημάτων αξιολόγησης και προώθησης

- ο Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

- ο Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης της ηγεσίας

- ο Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του διοικητικού στυλ

- ο Σύγκριση των συστημάτων προώθησης και παρακίνησης των υπαλλήλων με στόχο την κατανόηση των συμπεριφορών που ενθαρρύνει ο κάθε οργανισμός

Στάδιο 2ο : Μετά τη συγχώνευση

Αμέσως μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας και την ενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ακολουθεί το επόμενο στάδιο της μετάβασης. Ο νέος ηγέτης όσο δεσμευμένος και να είναι δεν μπορεί να φέρει την αλλαγή μόνος του. Η ανώτατη διοίκηση, η οποία πλέον αποτελεί ένα συνονθύλευμα των στελεχών των προηγούμενων εταιρειών, θα πρέπει να αναλάβει τη συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού μετά τη συγχώνευση. Η νέα ισχυρή ομάδα θα πρέπει να έχει το όραμα, τις ικανότητες, την εξουσία και τη θέληση να πραγματοποιήσει και να υποστηρίξει την αλλαγή σε όλες τις φάσεις της (Kotter, 1995).

Ο πυρήνας της ομάδας θα πρέπει να αποτελείται από ανθρώπους – κλειδιά της κάθε εταιρείας. Η απώλεια των ηγετών – κλειδιά στις διαδικασίες μετά τη συγχώνευση

μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτες βλάβες στο νεοσύστατο οργανισμό. Σε πρώτη φάση, η ομάδα οφείλει να δημιουργήσει ένα ξεκάθαρο όραμα, αλλιώς η αλλαγή μπορεί να καταλήξει σε ασύνδετα προγράμματα δράσης που θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε καταστροφικά αποτελέσματα. Η αδυναμία διαμόρφωσης κοινού οράματος και κοινής άποψης περί στρατηγικής οδηγεί σε ελλιπή κάθετη επικοινωνία προς τα κάτω, δηλαδή η ανώτατη διοίκηση είναι ανίκανη να επικοινωνήσει καθαρά και συνεκτικά με τα κατώτερα επίπεδα σχετικά με την κατεύθυνση της αλλαγής. Αυτό το γεγονός με τη σειρά του εμποδίζει την ανάπτυξη κοινού σκοπού και δέσμευσης στα κατώτερα επίπεδα (Beer et. al., 2005).

Σε δεύτερη φάση, η ομάδα οφείλει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που θα καθοδηγήσει τις ενέργειες όλων των εμπλεκόμενων με την αλλαγή. Οι λειτουργίες του σχεδίου δράσης θα περιλαμβάνουν το συντονισμό μεταξύ ομάδων, λειτουργιών και τμημάτων, ώστε να εγγυηθεί η αποτελεσματικότητα προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου, την ευθυγράμμιση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (τεχνικές ικανότητες, γνώση) με τη στρατηγική, την ανάθεση ευθυνών και τη στοχοθέτηση (Tourish, 2005).

Η εδραίωση του οράματος και του σχεδίου δράσης θα επιτευχθεί μόνο με την ενεργό συμμετοχή της διοικητικής ομάδας και των ηγετών στην προσπάθεια αλλαγής. Η ηγεσία μέσω παραδείγματος στέλνει ισχυρά επικοινωνιακά μηνύματα στο σύνολο των εργαζομένων. Η επιτυχημένη συνεργασία ανώτατων στελεχών από διαφορετικές εταιρείες, η άνετη και συνεχής επικοινωνία τους, η υποβάθμιση των προσωπικών τους συμφερόντων και φιλοδοξιών και η αποφυγή των μεταξύ τους συγκρούσεων προάγουν την ομαλή ολοκλήρωση της αλλαγής και την πρόοδο του οργανισμού. Άλλωστε, η διοικητική ομάδα θα πρέπει πάντοτε να μεταφράζει τα λόγια της σε έργα. Η ανεπιτυχής έκβαση των προγραμμάτων αλλαγής, όπως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, οφείλεται ως επί το πλείστο στην αντίσταση των εργαζομένων κατά της αλλαγής. Ο Conner (1998) περιγράφει την αντίσταση κατά της αλλαγής ως μια φυσική αντίδραση των ανθρώπων που δεν επιθυμούν να διαταραχθεί η υφιστάμενη κατάσταση. Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται η αλλαγή και από το πόσο καλά την χειρίζεται ο οργανισμός (Piderit, 2000).

Η ένταση των αντιστάσεων στις αλλαγές αυξάνεται όταν πρόκειται για εξαγορές. Τα στελέχη της επιχείρησης – στόχου παρουσιάζουν αρνητική συμπεριφορά απέναντι στα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή, δεν συνεργάζονται αρμονικά μαζί τους, δεν αναλαμβάνουν με την ίδια υπευθυνότητα τα καθήκοντά τους και δεν εξασκούν τις αρμοδιότητές τους. Τα αίτια είναι η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους, η άγνοια των νέων αρμοδιοτήτων τους στο εξής, εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης – στόχου, και το αίσθημα απώλειας της αναγνώρισης των επιτευγμάτων τους (Appelbaum et al., 2000).

Αν και ακραία, η καταστροφή τεχνολογικού εξοπλισμού, ως σύμπτωμα της αντίστασης κατά της αλλαγής, παρουσιάζεται σε μία εξαγορά ή συγχώνευση για τους εξής λόγους:

- Η επιχείρηση – αγοραστής προσπαθεί να επιβάλλει στα άτομα της επιχείρησης – στόχου την εκμάθηση νέων πληροφοριακών συστημάτων ή νέων πακέτων λογισμικού.
- Οι προς συγχώνευση επιχειρήσεις αποφασίζουν την εγκατάσταση και εκμάθηση ενός νέου κοινού πληροφοριακού συστήματος.

Η αποκάλυψη των αιτιών της αντίστασης κατά της αλλαγής αποτελεί το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Τα άτομα και οι ομάδες αντιστέκονται στις αλλαγές για τους ακόλουθους λόγους (Kaplan & Norton, 2000):

- Φόβος απώλειας αναγνώρισης και κερκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων.
- Ανασφάλεια για την επόμενη ημέρα.
- Λογικές διαφωνίες ή διαφορετικές οπτικές.
- Δυσπιστία.
- Διατήρηση κατεστημένου.
- Συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- Ατομικές διαφορές.

Το πλέον κρίσιμο συστατικό ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού πακέτου είναι η ενημέρωση του προσωπικού αναφορικά με τις επικείμενες αλλαγές στην καθημερινότητά του. Η ανεπαρκής κάθετη επικοινωνία από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα καθιστά δύσκολο για τους υπαλλήλους να κατανοήσουν το πώς η στρατηγική και η κατεύθυνση της εταιρείας σχετίζεται με τις καθημερινές αποφάσεις που πρέπει να πάρουν και με τις προτεραιότητες που πρέπει να θέσουν (Beer et. al., 2005). Η καθυσύχαση των υπαλλήλων της νέας εταιρείας αναφορικά με το μέλλον τους και ειδικά όσων ανήκαν στην επιχείρηση – στόχο, εφόσον πρόκειται για εξαγορά, στοχεύει στη μείωση του φόβου και του άγχους (Quah & Young, 2005). Ούτε οι απολύσεις είναι σε θέση να διαταράξουν το κλίμα της ενοποίησης, αν αποδειχτεί η αναγκαιότητά τους και αν η επιχείρηση δείξει πραγματικό ενδιαφέρον στους απολυθέντες. Η εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, η διενέργεια σεμιναρίων και η παροχή οικονομικής βοήθειας αποκαλύπτουν στους εργαζομένους το ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρείας.

Η διοίκηση οφείλει να καλλιεργήσει φιλικές σχέσεις με τους εργαζομένους και να αποδείξει ότι σκοπός της είναι η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Ανεξάρτητα με το στόχο του επικοινωνιακού πακέτου (απόδειξη της αναγκαιότητας της αλλαγής, διάδοση οράματος, ενημέρωση περί «καθημερινότητας», επίλυση αποριών σχετικά με τεχνικά ή διαδικαστικά θέματα), η επικοινωνία δεν θα πρέπει να βασιστεί αποκλειστικά σε τυπικά κανάλια επικοινωνίας (όπως αφίσες ή φυλλάδια ενημερωτικά), αλλά και σε άτυπες μορφές όπως οι τηλεφωνικές επαφές, οι μη προγραμματισμένες συναντήσεις και οι απευθείας συζητήσεις. Επίσης, οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να απευθύνονται συνέχεια προς τη διοίκηση για οποιοδήποτε πρόβλημα και απορία, αρκεί να υπάρχει ένας σύμβουλος να τους βοηθάει σε αυτά τα θέματα. Οι άτυπες μορφές πετυχαίνουν την άμεση ανατροφοδότηση και συμβάλλουν στην αμφίδρομη ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικητικών στελεχών. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σε πρώτο χρόνο για τις προθέσεις της διοίκησης και της στάσης της απέναντί τους, ενώ η διοίκηση για τα προβλήματα, τους προβληματισμούς και τους φόβους τους (Παπαδάκης, 2002).

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή

ικανοποίησή τους από την εργασία. Ως κατάσταση – αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά στο πώς αισθάνονται και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Αναλυτικά, ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στη δουλειά του όταν αισθάνεται ότι (Μπουραντάς, 2002):

- αυτή είναι σημαντική και όταν οι ρόλοι που συνεπάγεται ταιριάζουν με τις ανάγκες, τις αξίες και τα πιστεύω του.
- έχει αυτοπεποίθηση και ότι διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες να κάνει μια δουλειά αποτελεσματικά.
- διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά.
- μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους, ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτική και κυρίως στα αποτελέσματα του οργανισμού, μέσω της δικής τους εργασίας και προσπάθειας.

Η ενδυνάμωση σχετίζεται άμεσα και θετικά με την απόδοση και τη δέσμευση του ατόμου στον οργανισμό. Όσοι εργαζόμενοι νιώθουν ότι το αποτέλεσμα της δουλειάς τους έχει νόημα, όσοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να φέρουν εις πέρας τη δουλειά τους, όσοι είναι σε θέση να επιλέξουν με ποιο τρόπο να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους και όσοι πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της δουλειάς τους, αναμένεται να παρουσιάσουν μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης από όσους εργαζομένους δεν έχουν τις ίδιες αντιλήψεις (Sigler & Pearson, 2000). Οι Kirkman & Rosen (1999) βρήκαν ότι υψηλά επίπεδα ομαδικής ενδυνάμωσης είχαν θετική και ουσιαστική συσχέτιση με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Επομένως, η πρόσκληση της νέας διοίκησης για συμμετοχή στις αποφάσεις αυξάνει τη δέσμευση των μελών στην αλλαγή και μειώνει το αίσθημα της ανασφάλειας. Ένας εργαζόμενος δεν πρόκειται να εναντιωθεί σε ένα πλάνο ή μία ενέργεια, εάν αποτελεί προϊόν δικής του συμμετοχής και προσπάθειας. Η διοίκηση οφείλει να δημιουργήσει ένα οργανωσιακό κλίμα όπου οι αντίθετες απόψεις θα ακούγονται και οι προτάσεις θα αξιοποιούνται.

Το τελικό στάδιο της μετάβασης αφορά τη θεμελίωση διαδικασιών και συστημάτων, ώστε να εξασφαλίζεται ο έλεγχος των συνεπειών της αλλαγής, καθώς και η διαφάνεια των πρακτικών του νέου οργανισμού. Κρίνεται, λοιπόν, επιτακτική η εισαγωγή νέων κοινών κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης τόσο των υπαλλήλων όσο και της διοίκησης, όπως επίσης και η εισαγωγή νέων κοινών κριτηρίων επιλογής καινούργιου ανθρώπινου δυναμικού και προώθησης του υπάρχοντος. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων και η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων, τους επιτρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους και ανάλογα είτε να μαθαίνουν από τα σφάλματά τους είτε να επιβραβεύονται ηθικά για την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση της ηγεσίας αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για τη διόρθωση της παρούσας στρατηγικής και τη χάραξη νέας.

Οι ενέργειες μετά τη συγχώνευση αποτελούν ένα κρίσιμο κομμάτι της μετάβασης από την κουλτούρα των επιμέρους προς συγχώνευση επιχειρήσεων στην κουλτούρα της ενοποιημένης εταιρείας. Σε κάθε εξαγορά ή συγχώνευση η πραγματοποίηση των συγκεκριμένων ενεργειών αναμένεται να επηρεάσει θετικά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά την ομαλή τους μετάβαση στη νέα κουλτούρα. Ακολουθεί μία ανασκόπηση των ενεργειών του δεύτερου σταδίου της ομαλής μετάβασης, οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε πέντε παράγοντες ανάλογα με τη λειτουργία τους στη μετάβαση:

Στάδιο 2ο : Μετά τη συγχώνευση

- Δέσμευση ηγεσίας και αρχικός προγραμματισμός
- Δημιουργία ομάδας δράσης για την υποστήριξη των ενεργειών της συγχώνευσης
- Δημιουργία ξεκάθαρου οράματος
- Δημιουργία ξεκάθαρου σχεδίου δράσης ο Ηγεσία μέσω παραδείγματος

- Προκαταρκτική Επικοινωνία

- . Απόδειξη της αναγκαιότητας και χρησιμότητας της αλλαγής
- . Διάδοση του οράματος και του στόχου της αλλαγής σε όλες τις βαθμίδες
- Δράσεις Ενσωμάτωσης
- . Ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την αλλαγή της ‘καθημερινότητάς’ τους
- . Ανοιχτή επικοινωνία με τη διοίκηση
- . Διάχυση γνώσεων και εμπειριών
- . Ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις
- . Αξιοποίηση των προτάσεων των εργαζομένων

- Εκπαίδευση
- . Θέματα τεχνικής φύσεως
- . Θέματα συμπεριφοράς
- Εισαγωγή Νέων Κριτηρίων αξιολόγησης και προώθησης
- . Εισαγωγή νέων κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης
- . Εισαγωγή νέων κριτηρίων επιλογής και προώθησης

5.5. Το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν αντίδοτο στην αντίσταση των εργαζομένων στις συγχωνεύσεις και εξαγορές

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, αξιόλογοι μελετητές άρχισαν να ασχολούνται και να εισαγάγουν μία νέα έννοια γύρω από το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών, την έννοια του “εσωτερικού μάρκετινγκ” (internal marketing) (Berry, 1980 και Gronroos, 1981). Σήμερα, έχει ανανεωθεί το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα, εξετάζεται διεξοδικά από έμπειρους μελετητές με αποτέλεσμα να έχουν δημοσιευθεί πολλά γύρω από αυτό.

Προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις στο εσωτερικό του οργανισμού μεταξύ των υπαλλήλων, το εσωτερικό μάρκετινγκ αρχικά προτάθηκε ως μια προσέγγιση της «διοίκησης των υπηρεσιών», που αφορούσε την εφαρμογή των παραδοσιακών στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, στον οργανισμό και τους υπαλλήλους (Berry, 1980). Το εσωτερικό μάρκετινγκ, για πολλούς, θεωρήθηκε μία μορφή μάνατζμεντ. Όλοι οι εργαζόμενοι (πρώτης γραμμής και οργανωτικής υποστήριξης) παρακινούνται να υιοθετήσουν τις απόψεις του πελάτη με προσανατολισμό όμως στην υπηρεσία, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του εξωτερικού πελάτη (Cowell, 1991).

Ο αντικειμενικός και βασικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι πρώτον, η ταυτοποίηση και η ικανοποίηση των υπαλλήλων οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες (Varey, 1995) και δεύτερον, η προώθηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης και συνείδησης ανάμεσα στους υπαλλήλους ώστε να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση του εξωτερικού υπαλλήλου (Quester and Kelly, 1999). Με δεδομένο, ότι πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν με τη θεώρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Rafid and Ahmet, 1993).

Στον παρακάτω πίνακα, αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί. Δύο συμπεράσματα μπορούμε να αποκομίσουμε από όλες αυτές τις προσεγγίσεις και αναφορές. Πρώτον, το εσωτερικό μάρκετινγκ κυρίως αναφέρεται και μπορεί πρακτικά να εφαρμοστεί σε μία μεγάλη εταιρεία, ώστε οι υπάλληλοι να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον σαν πελάτη (Cahill, 1996). Δεύτερον, οι δραστηριότητες του εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν εκτός των άλλων και δραστηριότητες που βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες, που ενισχύουν την πελατοκεντρική θεώρηση ανάμεσα στους εργαζομένους και που όλες έχουν ως στόχο

την ευθυγράμμιση με την εξωτερική αγορά (Hog et al., 1988). Ουσιαστικά το εσωτερικό μάρκετινγκ, μπορεί να θεωρείται μια φιλοσοφία της διοίκησης σε σχέση με την υποστήριξη και υποκίνηση των υπαλλήλων και όχι ένα σύντομο σχέδιο που θα προσελκύσει τους πελάτες για σύντομο χρονικό διάστημα (George, 1990 και Gronroos, 1984).

Οι Schneider και Bowen (1985) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι θα είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες όταν η ίδια η επιχείρηση θα τους παρείχε τα κατάλληλα μέσα και πόρους υποστήριξης που αφορούν τον εξοπλισμό, το λογιστήριο, τη διαχείριση και τη γενικότερη λειτουργία. Επιπρόσθετα, οι πελάτες της πρώτης γραμμής (front desk) είναι πολύ πιθανό να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο στους εξωτερικούς πελάτες όπως συμπεριφέρεται ο οργανισμός σε αυτούς (Schneider et al., 1994). Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και να ανταμείβουν την ποιοτική και άριστη υπηρεσία στο εσωτερικό του οργανισμού (Bowen and Schneider, 1988).

Πίνακας 1. Ορισμοί του εσωτερικού marketing

Πηγή	Ορισμός
Berry (1984)	Το να βλέπει κανείς τους υπαλλήλους σαν εσωτερικούς πελάτες, τα καθήκοντα ως εσωτερικά προϊόντα και να προσπαθεί να προσφέρει τα εσωτερικά προϊόντα και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών καθώς συντάσσεται με τους σκοπούς του οργανισμού.
Johnson <i>et al.</i> (1986)	Η προσπάθεια μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών να παρέχει στο σύνολο των μελών του οργανισμού μια σαφή αντίληψη του εταιρικού οράματος ούτως ώστε μέσω της εκπαίδευσης, υποκίνησης και αξιολόγησης να οδηγηθεί στην επίτευξη των σκοπών της.
George and Grönroos (1989)	Η εσωτερική αγορά των υπαλλήλων υποκινείται καλύτερα αναφορικά με την ευσυνειδησία και την πελατοκεντρικότητα από μια ενεργή προσέγγιση μάρκετινγκ, όπου οι δραστηριότητες μάρκετινγκ εφαρμόζονται εσωτερικά.
Kotler and Armstrong (1991)	Το χτίσιμο της πελατοκεντρικής συνείδησης μεταξύ των υπαλλήλων μέσω της εκπαίδευσης και της υποκίνησης τόσο του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες όσο και του υποστηρικτικού προσωπικού, ώστε να δουλεύουν σαν ομάδα.
Beckers and Van Hasstrecht (1993)	Οποιαδήποτε μορφή μάρκετινγκ μέσα σε έναν οργανισμό που εστιάζει την προσοχή του προσωπικού στις εσωτερικές διαδικασίες που πρέπει να αλλαχθούν, προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση του οργανισμού στην εξωτερική αγορά.
Ballantyne <i>et al.</i> (1995)	Η διαδικασία της δημιουργίας συνθηκών αγοράς εντός του οργανισμού, προς εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των εσωτερικών πελατών.

Ένας αριθμός από περιορισμούς αναφέρονται, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν γενικότερα για να επανεξετάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ:

- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως μεταφορά:** οργάνωση θέσεων εργασίας και συνθήκες απασχόλησης, είναι «προϊόντα» που διατίθενται στην αγορά και ο διαχειριστής (μάνατζερ) πρέπει να σκεφθεί σαν έμπορος όταν ασχολείται και διαχειρίζεται ανθρώπους. Όμως, αυτός είναι εργοδότης ο οποίος είναι και ο αγοραστής και ο καταναλωτής στη σχέση εργασίας, αντί να είναι ο εργαζόμενος (Varey & Lewis, 1999).
- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια φιλοσοφία:** οι διευθυντές έχουν την πεποίθηση ότι το Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) απαιτεί μάρκετινγκ όπως οι

δραστηριότητες, αλλά αυτό δεν αντιμετωπίζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων, των ενδιαφερόντων και των στόχων του οργανισμού. Αυτό κυρίως ισχύει στην περίπτωση που οι δραστηριότητες μάρκετινγκ είναι στην πραγματικότητα διαφημιστική προώθηση και πώληση των απαιτήσεων του μάνατζμεντ (Varey & Lewis, 1999).

- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως το σύνολο τεχνικών:** το HRM υιοθετεί την έρευνα αγοράς, την κατάτμηση, τα διαφημιστικά μηνύματα και τη διαφήμιση προκειμένου να πληροφορήσει και να πείσει τους εργαζόμενους (Rafiq and Ahmed, 1993).
- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως προσέγγιση:** υπάρχει μια συμβολική διάσταση στις πρακτικές του HRM, η ανάμειξη και η συμμετοχή των εργαζομένων βρίσκονται στον έμμεσο έλεγχο των συνθηκών απασχόλησης (Hales, 1994).

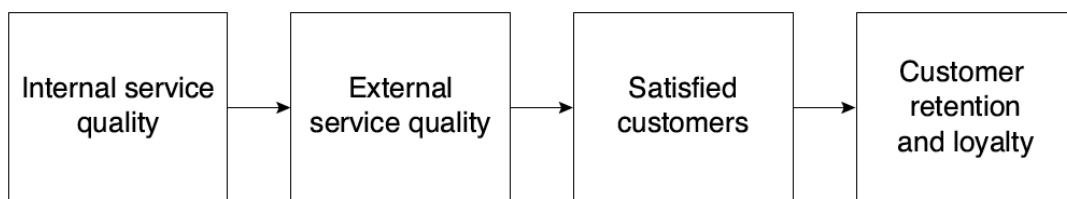
Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι Bekkers και Van Haastrecht (1993) η θεώρηση της εσωτερικής αγοράς περιλαμβάνει ομάδες εργαζομένων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δημιουργούν τέτοιες συνθήκες ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

Συμφώνα με τους Reynoso και Moores (1996), υπάρχουν έξι βήματα που αν τα ακολουθήσεις θα εφαρμόσεις αποτελεσματικά το εσωτερικό μάρκετινγκ:

1. δημιουργία εσωτερικής επίγνωσης
2. αναγνώριση εσωτερικών πελατών και προμηθευτών
3. αναγνώριση προσδοκιών των εσωτερικών πελατών
4. η επικοινωνία των προσδοκιών αυτών στους εσωτερικούς προμηθευτές προκειμένου να διαπιστωθεί τί εμπόδια υπάρχουν για την ικανοποίηση τους
5. η ενασχόληση των εσωτερικών προμηθευτών για την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών, προκειμένου να παρέχεται το επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτείται
6. η μέτρηση του επιπέδου της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και η ανατροφοδότηση των εσωτερικών προμηθευτών για τις βελτιώσεις που πρέπει να επέλθουν

Μία επιχείρηση, όπως έχουμε δει και σε προηγούμενες αναφορές μας, αποτελείται από τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Με τον όρο εσωτερικούς πελάτες εννοούμε όλους τους υπαλλήλους που δουλεύουν για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά, η ιδιοκτήτρια των Body Shop είχε αναφέρει, ότι η πρώτη γραμμή πελατών είναι οι «υπάλληλοι» της. Όπως, παρατηρούμε στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, ο πιο συνηθισμένος τρόπος σύνδεσης του εσωτερικού με τον εξωτερικό πελάτη είναι η εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο πρώτος στον δεύτερο, τη στιγμή που αλληλεπιδρούν ώστε να του παράσχει την εκάστοτε υπηρεσία.

Διάγραμμα 1. Διάγραμμα ροής από την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών στην πιστότητα των πελατών, Πηγή: Cook, S., Customer Care Excellence, 5th edition, p. 163



Ο εσωτερικός πελάτης, ο οποίος εργάζεται εντός της επιχείρησης και είναι υπεύθυνος για τη παραγωγή και τη διανομή των υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες, χρειάζεται την ίδια αφοσίωση και εμπύχωση όπως χρειάζονται οι καταναλωτές (Leland and Bailey, 3rd edition). Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εξωτερικούς (external) και τους εσωτερικούς υπαλλήλους (internal service), ονομάζεται αλυσίδα πελατών (customer chain). Κάθε είδους επικοινωνία συνδράμει αποτελεσματικά στο χτίσιμο ισχυρών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους της εταιρείας και τους εξωτερικούς πελάτες (customer retention and loyalty). Κάθε ενέργεια και δραστηριότητα της εταιρείας έχει στόχο τους εξωτερικούς πελάτες και την ικανοποίησή τους (satisfied customers).

Οι εσωτερικοί υπάλληλοι υιοθετούν δείγματα συμπεριφοράς των ανθρώπων που τους διοικούν και αλληλεπιδρούν με αυτούς. Συμπεριφέρονται στους πελάτες τους όπως οι μάνατζερς σε αυτούς. Η εταιρεία λοιπόν είναι ωφέλιμο και αποτελεσματικό να βλέπει τους υπαλλήλους της ως πελάτες καθώς αυτό οδηγεί σε καλύτερη υπηρεσία προς τον τελικό χρήστη-καταναλωτή (Leland and Bailey, 3rd edition).

Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη. Το προσωπικό πρώτης γραμμής ή προσωπικό επαφής (internal customer front desk), επειδή έρχεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή και αλληλεπιδρά μαζί του για να του παράσχει την υπηρεσία, είναι αυτό που πρακτικά καθορίζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Όπως γίνεται αντιληπτό, η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν είναι δυνατό να διαχωριστεί από την “ποιότητα αυτού που την παρέχει” (Lewis and Entwistle, 1990).

Οι Zeithaml και Bitner (1996), επιχειρηματολόγησαν για το ότι το σύνολο των πέντε διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών (αξιοπιστία, ασφάλεια, ενσυναίσθηση, απτά χαρακτηριστικά, ανταπόκριση) επηρεάζεται άμεσα από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως ξενοδοχεία, τράπεζες, εστιατόρια δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή και την προσέλκυση του προσωπικού αυτού. Αυτοί οι υπάλληλοι έχουν μεγάλη ευθύνη ως προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας δηλαδή ότι έχει να κάνει με την κερδοφορία και τα μερίδια αγοράς. Η κερδοφορία μίας επιχείρησης καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

- επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό
- τεχνολογία που υποστηρίζει υπαλλήλους πρώτης γραμμής
- αμοιβή η οποία σχετίζεται με την απόδοση

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση κατά τις στιγμές εξυπηρέτησης, τόσο αυξημένη είναι η πιθανότητα οι πελάτες να επηρεάζονται από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (Johnson and Zinkham, 1991).

Σύμφωνα, με τη Sarah Cook (2011), ο ρόλος του εσωτερικού πελάτη είναι ιδιαίτερα σπουδαίος για μια εταιρεία, αρκεί αυτή να υιοθετεί και να εφαρμόζει δύο βασικές έννοιες, αυτής του ενδιαφέροντος και αυτής της κατανόησης. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι ώστε να δείξεις το ενδιαφέρον σου σαν εταιρεία προς τους υπαλλήλους σου, όπως να διοργανώνεις ειδικά σεμινάρια, δείπνα ώστε να τους δίνεις τη δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα, χωρίς περιορισμούς, η εταιρεία να μάθει να ακούει τους πελάτες της και να έχουν τη δυνατότητα να γράφουν τις απόψεις τους πάνω σε διάφορα θέματα

που τους απασχολούν, προς στη διοίκηση της επιχείρησης. (Leland and Bailey, 3rd edition).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης στηρίζεται στην ανάλυση των δεδομένων που έχουν ήδη παρουσιαστεί στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στα κεφάλαια της μελέτης θα αναλυθούν τα δεδομένα που σχετίζονται με την συγχώνευση των τραπεζών Γενικής, Κύπρου, Αγροτικής και Millennium από την Τράπεζα Πειραιώς.

Ο όμιλος Πειραιώς όπως έχει δείξει το ιστορικό της τράπεζας, αποτελεί την μεγαλύτερη και ταχύτερα εξελισσόμενη τράπεζα στην Ελλάδα. Ο λόγος αυτός αποτέλεσε και την κυριότερη αιτία για την προσέγγιση του συγκεκριμένου θέματος. Από στρατηγικής άποψης λοιπόν όσον αφορά την ανάλυση του θέματος, θα προσεγγίσουμε την κάθε μια από τις τράπεζες – μέρη των συμφωνιών εξαγοράς από τον όμιλο Πειραιώς, όσο και την ίδια την Τράπεζα Πειραιώς.

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε διεξοδικά τα δεδομένα που αφορούν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις των τραπεζών με συγκεκριμένα δεδομένα που αφορούν τις εταιρικές μερίδες αλλά και την λειτουργία των υποκαταστημάτων.

Στόχος ωστόσο είναι να εξετάσουμε το ζήτημα των συγχωνεύσεων των προαναφερθεισών τραπεζών στον όμιλο Πειραιώς, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένης της οικονομικής κρίσης την οποία διέρχεται η χώρα μας από το 2008 – 2009, οι συνθήκες ανασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Υπάρχουν ωστόσο μέθοδοι αλλά και μοντέλα εφαρμογής της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τις μεγάλες εταιρείες – ομίλους, όπως ακριβώς και ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, ώστε να διαχειριστούν το υπάρχον προσωπικό, αλλά και το πρόσθετο προσωπικό που προέκυψε έπειτα από τις

συγχωνεύσεις των τραπεζών, αλλά και να εξασφαλίσει την ικανοποίηση και την ασφάλεια των εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

7.1. Παρουσίαση Τράπεζας Πειραιώς

Η τράπεζα Πειραιώς αποτελεί μία από τις παλαιότερες και μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας μας. Ιδρύθηκε το 1916 με έδρα την Αθήνα και λειτουργούσε για αρκετά χρόνια ως ιδιωτική τράπεζα, έως ότου το διάστημα 1975-1991 όπου και πέρασε στα χέρια του κράτους. Το Δεκέμβριο του 1991 πέρασε από τον κρατικό έλεγχο εκ νέου στον ιδιωτικό και κατάφερε να παρουσιάσει τεράστια ανάπτυξη στις δραστηριότητές της, την ανάπτυξη των εργασιών της και τα οικονομικά της μεγέθη (Gibson & Δεμέναγας, 2002).

Μερικά από τα στοιχεία του κύκλου εργασιών της είναι ενδεικτικά τα 6 εκατομμύρια πελάτες, το σύνολο ενεργητικού της που φτάνει τα 86 δισεκατομμύρια €, οι καταθέσεις της που φτάνουν τα 55 δισεκατομμύρια €, τα μερίδιά της στην Ελληνική αγορά, που είναι κοντά στο 30% στα δάνεια, και 28% στο μέρος των καταθέσεων ενώ, τα δάνεια μετά από τις σχετικές προβλέψεις προς τους πελάτες της αγγίζουν τα 56 δισεκατομμύρια € (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009).

Η τράπεζα Πειραιώς αποτελεί το ηγετικό στέλεχος ενός Πανελληνίου ομίλου επιχειρήσεων και πρώην ενοποιημένων τραπεζών, με σκοπό τη δυναμική κάλυψη ενός συνόλου δραστηριοτήτων και εργασιών, με καμβά τον χρηματοοικονομικό τομέα της Ελλάδος. Υπάρχει εξαιρετική ειδίκευση στους τομείς των μεσαίου μεγέθους εταιρειών και επιχειρήσεων, στον τομέα της αγροτικής ανάπτυξης, στον τομέα στεγαστικής και καταναλωτικής πίστωσης, στο internet και green banking, στον τομέα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καθώς και στις υπηρεσίες κεφαλαιαγοράς και επενδύσεων (Χαραλαμπίδης, 2003).

Το σύνολο των προαναφερθέντων υπηρεσιών της τράπεζας προσφέρεται από δίκτυο τουλάχιστον 800 καταστημάτων στην Ελλάδα, 1890 μηχανημάτων ATM καθώς και μέσω του ηλεκτρονικού δικτύου winbank.

Η τράπεζα Πειραιώς αποτελεί επένδυση ανάπτυξης λόγω και της ικανοποιητικής της παρουσίας στο εξωτερικό, αφού διαθέτει **382** καταστήματα εξυπηρέτησης των πελατών της. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει **130** καταστήματα στη Ρουμανία, **83** στη Βουλγαρία με την ονομασία Piraeus Bank Bulgaria, **53** στην Αλβανία με ονομασία Tirana Bank, **34** στη Σερβία ως Piraeus Bank Beograd, **27** στην Ουκρανία με την ονομασία Piraeus Bank ICB, **14** στην Κύπρο που λέγονται Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου, **39** στην Αίγυπτο ως Piraeus Bank Egypt, **ένα** στην Γερμανία στην πόλη της Φρανκφούρτης και **ένα** στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην πόλη του Λονδίνου (Καπόπουλος & Σιώκη, 2002).

7.2. Σύντομη παρουσίαση της Τράπεζας Κύπρου

Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899 και είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην Κύπρο. Η εταιρεία ξεκίνησε ως το Ταμιευτήριο η Λευκωσία το 1899. Μετατράπηκε σε δημόσια εταιρεία το 1912 και μετονομάστηκε σε Τράπεζα Κύπρου. Από τότε έχει επεκταθεί και στον διεθνή χώρο με παραρτήματα στην Ελλάδα (πωλήθηκαν στην Τράπεζα Πειραιώς το 2013), στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο Τζέρσεϋ, στην Ρουμανία, στην Ρωσία και στην Αυστραλία. Οι μετοχές της Τράπεζας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου (ΧΑΚ) και στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η Τράπεζα είναι η μεγαλύτερη εταιρία του ΧΑΚ (σε κεφαλαιοποίηση) (Ζητρίδης, et al, 2002).

7.3. Σύντομη παρουσίαση της Αγροτικής Τράπεζας

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας ήταν μια εμπορική τράπεζα με έδρα την Αθήνα. Η τράπεζα ιδρύθηκε το 1929 και διακήρυξε ότι θα επικεντρωθεί στην τραπεζική αγορά των Βαλκανίων, με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της στήριξης του γεωργικού

τομέα. Η ΑΤΕbank κατέχει ισχυρή θέση στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και έχει γίνει μέλος της Τράπεζας Πειραιώς για την ανάπτυξη του οικονομικού έτους 2013. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της τράπεζας απαιτούσαν ένα νέο όνομα και εταιρική εικόνα, ως ΑΤΕbank (Δελής, 2000).

Παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικά το ιστορικό της τράπεζας (Τσακλάγκανος, 1996; Αθανασόγλου & Μπρισίμης, 2004):

1929 / Ίδρυση. Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, ιδρύθηκε ως μη-κερδοσκοπικός οργανισμός και πάροχος των πιστώσεων προς τον αγροτικό τομέα. Η τράπεζα στόχευε κυρίως στην εφαρμογή προγραμμάτων για τη χρηματοδότηση τόσο των δραστηριοτήτων του πρωτογενούς τομέα της οικονομίας και της μεταποίησης και εμπορίας των γεωργικών προϊόντων, καθώς και στην ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης.

1950 Επέκταση των δραστηριοτήτων στον τομέα της γεωργίας. Η Αγροτική Τράπεζα ιδρύει μια σειρά από εταιρείες, οι οποίες παράγουν αγροτικά προϊόντα και αναλαμβάνουν την αξιοποίηση των πόρων σε όλη τη χώρα.

1990 Επέκταση των δραστηριοτήτων στο μη αγροτικό τομέα. Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας επεκτείνεται στο μη αγροτικό τομέα, με την ανάπτυξη και ένα ευρέως δικτύου καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και μια ποικιλία από νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

1991 Μετάβαση σε Ανώνυμη Εταιρεία. Η Αγροτική Τράπεζα γίνεται Α.Ε., διευρύνει το φάσμα των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και αποκτά συμμετοχές σε εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές εταιρείες διευρύνοντας τον όμιλο των εταιρειών.

2000 Είσοδος στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η Αγροτική Τράπεζα αυξάνει το κεφάλαιό της, προκειμένου να εισέλθει στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι μετοχές της είναι εισηγμένες από τον Ιανουάριο του 2001.

2004 - 2006 Ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και της τοποθέτησης της τράπεζας. Η Τράπεζα εφαρμόζοντας ένα ευρύ φάσμα μεταρρυθμίσεων και προγραμμάτων αναδιάρθρωσης, καθώς και ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας του δικτύου των καταστημάτων της και την παραγωγικότητα, καταφέρνει να επιτύχει υψηλούς ρυθμούς

ανάπτυξης που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της Τράπεζας και του Ομίλου.

Πιο συγκεκριμένα:

Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2005, ύψους € 1.250.000.000. Αυτή η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου επέτρεψε στην Τράπεζα να ασχοληθεί με τα προβλήματα που αντιμετώπισε μετά την υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΔΛΠ) και ως εκ τούτου έχει συμβάλει στην ουσιαστική αναδιοργάνωση των οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας. Τον Νοέμβριο του 2005, η μετοχή της Τράπεζας έγινε συστατικό του δείκτη FTSE / ATHEX 20. Η εταιρική ταυτότητα της Τράπεζας άλλαξε σε σχέση με το νέο λογότυπο «ATEbank» για τα υποκαταστήματα και ATM (Χαραλαμπίδης, 2003).

Το υγιές τμήμα της τράπεζας εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς το 2012.

7.4 Σύντομη παρουσίαση της Γενικής Τράπεζας

Ο χρηματοδοτικός όμιλος της Γενικής Τράπεζας, παρείχε ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες. Μετά την ίδρυση της το 1937 με ίδια κεφάλαια του Μετοχικού Ταμείου Στρατού, τον Ιανουάριο του 1985, εισήχθησαν οι μετοχές της προς διαπραγμάτευση στο Χ.Α.Α. στην Κύρια Αγορά. Όταν το 2005, άλλαξε ο τίτλος της τράπεζας σε Geniki Bank, ο όμιλος Société Générale γίνεται ο κύριος μέτοχος με ποσοστό άνω του μισού, δηλαδή 50,01%, γεγονός που στην ουσία αποτέλεσε και την κύρια αιτία για την αλλαγή του τίτλου της τράπεζας. Κι αν ήδη το ποσοστό αυτό ήταν αρκετά μεγάλο, τον Σεπτέμβριο του 2005, αυτό αυξήθηκε και έφτασε στα 52,32%. Επτά χρόνια αργότερα έπειτα από διαπραγματεύσεις με την Société Générale, η Τράπεζα Πειραιώς ανακοίνωσε την εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της Γενικής Τράπεζας, και η τράπεζα πέρασε πλέον στην διοίκηση του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς (Χαραλαμπίδης, 2003).

Στον όμιλο σήμερα, υφίστανται πέντε θυγατρικές, ενώ η Γενική Τράπεζα λειτουργεί 80 υποκαταστήματα στην Ελλάδα. Όλα τα υποκαταστήματα προσφέρουν εξειδικευμένες τραπεζικές, χρηματοοικονομικές, ασφαλιστικές και άλλες υπηρεσίες.

7.5. Σύντομη παρουσίαση της Millennium Bank

Η Millenium Bank ήταν η τράπεζα με την μικρότερη χρονικά ιστορία σε σχέση με τις υπόλοιπες εξαγορασθείσες από τον όμιλο Πειραιώς. Η Millennium Bank ήταν μια ελληνική τράπεζα. Η έδρα της ήταν στην Καλλιθέα, στην μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας. Ιδρύθηκε το 2000 ως Nova Bank, αλλά στις 10 Νοεμβρίου 2006 μετονομάστηκε σε Millennium Bank, προκειμένου να συμμορφωθεί με το παγκόσμιο σήμα της τότε μητρικής της Millennium BCP (Banco Comercial Português) της Πορτογαλίας, "Millennium" (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009).

Τον Ιούνιο του 2013 η Millennium Bank εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς. Οι δραστηριότητές της συγχωνεύθηκαν στην Τράπεζα Πειραιώς το Δεκέμβριο του 2013.

7.6. Στοιχεία για τις συγχωνεύσεις

Η οργανική ανάπτυξη της τράπεζας Πειραιώς ήταν κάτι δεδομένο κατά τα έτη 1998, 1999 και 2000, με φυσικό επακόλουθο τις στρατηγικές κινήσεις με σκοπό την εδραίωση στο τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος. Η πρώτη κίνηση στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής ήρθε το 1998, με την απορρόφηση της Chase Manhattan στην χώρα μας, της μικρής και πολύ εξειδικευμένης Credit Lyonnais Hellas και της τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης. Αρχές του 1999 και η Πειραιώς προβαίνει σε ακόμη μία κίνηση απορρόφησης, της National Westminster Bank PLC και της τράπεζας Χίου αυτή την φορά, ενώ τον Ιούνιο του 2000, πραγματοποίησε ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της. (Μέσω των τραπεζών, Μακεδονίας – Θράκης και Χίου). Το 2002 αποκτά τον πλήρη έλεγχο της ETBA BANK και ολοκληρώνει την απορρόφησή της το μήνα Δεκέμβριο του 2003 (Χαραλαμπίδης, 2003).

Μια εξαιρετική στρατηγική επέκτασης στο εξωτερικό, έλαβε χώρα το 2005 με στόχο τις αγορές της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μέσω της εξαγοράς της Βουλγαρικής Eurobank που μετονομάστηκε σε Bank Bulgaria, μετά από

12 χρόνια παρουσίας εκ μέρους της Πειραιώς, στην περιοχή. Η ενέργεια συγχώνευσης ολοκληρώθηκε επιτυχώς το Μάρτιο του 2006 μεταξύ της Πειραιώς και της Eurobank. Το 2005 προέβη και σε άλλες κινήσεις προς την αγορά του εξωτερικού όπως, την εξαγορά της Σερβικής Atlas Bank που μετονομάστηκε μετά την συγχώνευση σε Bank Beograd, και την εξαγορά της Αιγυπτιακής Egypt Commercial Bank που μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt.

Το 2007 η τράπεζα Πειραιώς ολοκλήρωσε τις κινήσεις της στο εξωτερικό με την εξαγορά της Ουκρανικής International Commerce Bank, που μετονομάστηκε σε Bank ICB και στην Κύπρο με την ίδρυση της Πειραιώς Κύπρου και την εξαγορά της Arab Bank που βρισκόταν εκεί (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009).

Από το 2012 και μετά η Πειραιώς κατέφυγε σε εντυπωσιακές κινήσεις εντός του Ελλαδικού χώρου, με την απόκτηση του υγιούς τμήματος της Αγροτικής τράπεζας αφού επελέγησαν συγκεκριμένα τμήματα ενεργητικού και παθητικού, και την εξαγορά της Γενικής τράπεζας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η τράπεζα Πειραιώς με την σημερινή της μορφή, έχει καταφέρει την επιχειρηματική ανάπτυξη και το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, αφού μέσω των ειδικών δράσεων που ακολουθεί, βελτιστοποιεί τις σχέσεις της με του κοινωνικούς εταίρους της, ενώ προστατεύει με τις ενέργειές της το πολιτιστικό αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Οι ενεργειακές πηγές δεν είναι φυσικώς ανεξάντλητες και η ηγεσία της τράπεζας θεωρεί πως η χρησιμοποίησή τους πρέπει να γίνεται με υπεύθυνο και λογικό τρόπο. Η τράπεζα στο εσωτερικό της προσπαθεί να μειώσει με τις λειτουργίες της τις περιβαντολλογικές επιπτώσεις και εξωτερικά, προσπαθεί να αυξήσει την θετική συνείδηση των πελατών της με φιλικές προς το περιβάλλον επενδύσεις. Η λεγόμενη πράσινη τραπεζική έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα στα σπάργανα του οργανισμού, μέσω της εξειδίκευσης ορισμένων καταστημάτων της και της εξειδίκευσης των προϊόντων της για εταιρείες και ιδιώτες.

Ο οργανισμός κατέχει Πολιτιστικό Ίδρυμα που προσφέρει μια σειρά μουσείων σε όλη την Ελλάδα με διαρκή ανάπτυξη, με σκοπό την ανάδειξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων με πολύ υψηλές προδιαγραφές, σύμφωνα και με τις επιταγές της τεχνολογίας της εποχής μας.

Το συμπέρασμα που παρουσιάζει ο όμιλος Πειραιώς, είναι ότι προσπαθεί να μεταστρέψει την Ελληνική οικονομία σε ένα μοντέλο σύγχρονης και διατηρήσιμης ανάπτυξης.

Κάθε πρόγραμμα δραστικών αλλαγών έρχεται αντιμέτωπο με τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του κάθε ατόμου. Ανεξάρτητα από την επιτυχημένη ή μη εφαρμογή των ενεργειών της μετάβασης και ανεξάρτητα από το επίπεδο δέσμευσης του εργαζομένου με την προηγούμενη και την παρούσα εταιρεία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου διαμορφώνουν τη στάση του απέναντι στις αλλαγές. Αναλυτικότερα, η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια εργασίας, ο τομέας και το οργανωτικό επίπεδο του εργαζομένου ίσως αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης της αντίδρασης του κατά το στάδιο της μετάβασης και προσαρμογής του στη νέα πραγματικότητα.

Άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου χρειάζεται να καταβάλλουν μικρότερη ή μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις. Οι μικρότερες ηλικίες είναι πιο δεκτικές στις αλλαγές, έχουν καλύτερη επαφή με τη νέα τεχνολογία και η εκπαίδευσή τους είναι εύκολη. Οι μεγαλύτερες ηλικίες είναι λιγότερο δεκτικές στις αλλαγές, είτε λόγω παλαιότερων δυσάρεστων εμπειριών είτε λόγω ψυχολογικής κούρασης, και η εκπαίδευσή τους είναι αργή και δύσκολη. Επιπλέον, ανάλογα με τον τομέα και το οργανωτικό επίπεδο, ο κάθε εργαζόμενος θα χρειαστεί να προβεί σε περισσότερες ή λιγότερες ενέργειες. Η εκπαίδευση ίσως να είναι πιο απαιτητική σε συγκεκριμένους τομείς της επιχείρησης, ενώ και η θέση του καθενός ισοδυναμεί με διαφορετικές ευθύνες και υποχρεώσεις. Συνεπώς, η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την επιτυχία ή μη της μετάβασης ίσως να επηρεάζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναστασόπουλος, Γ., (2006), F. W. Taylor - Ο Πρώτος Manager, Εκδόσεις: Check Point
- Αντωνίου, Α., (2011), ΣΤΡΕΣ, Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Βάλβης, Μ., (2005), Διοίκηση προσωπικού - Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, Εκδόσεις: Προπομπός
- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008), Management ανθρώπινων πόρων - Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις: Προπομπός
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδόσεις: Κριτική

- Admasachew L., Topakas, A., Dawson, J., (2010), Human Resource Management Policies and Employee Health and Wellbeing in the NHS
- Baptiste, N., (2007), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM
- Baptiste, N., (2008), Employee wellbeing at work: improving performance, Emerald Publishing Group
- Bevan, S., (2010), The Business Case for Employees Health and Wellbeing, The Work Foundation
- Demo, G., Paschoal, T., (2013), Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components
- Gonçalves, S., Neves, J., (2012), The Link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-being at Work
- Hammersley, M., (1993), Social Research: Philosophy, Politics and Practice, Εκδόσεις: SAGE
- Photiou, C., (2014), Strategy, front-line human resource management, employee well-being and organizational performance: Bridging the gap through ‘Line of Sight’
- Van de Voorde, K., (2009), HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M., (2012), Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies, International Journal of Management Reviews

- Vanhala, S., Viitala, R., Seitsamo, J., Järnlström, M., von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Schmidt, T., Lindström, S., Husman, P., (2007), HRM, Employee Well-Being and High Performance of Companies (HIPERCO)
- Vanhala, S., Bonsdorff, M., Janhonen, M., (2010), Impact Of High Involvement Work Practices On Company Performance And Employee Well-Being
- Zhang, H., Tan, J., (2012), Discuss employee wellbeing in project employee wellbeing in based organization from a human resource management perspective
- Αθανασόγλου Παναγιώτης & Μπρισίμης Σοφοκλής. (1-2004). «Η επίδραση των Εξαγορών και συγχωνεύσεων και εξαγορών στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών στην Ελλάδα.» Τράπεζα της Ελλάδας, Οικονομικό Δελτίο 22.
- Βλιάμου Σπύρου & Κυριαζή Νίκου. «Ευρωπαϊκή Νομισματική Ολοκλήρωση: Η αποπεριφεροποίηση των Εθνικών Τραπεζικών τομέων» Εκδόσεις Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα, 1993.
- Γεωργακοπούλου Β. «Κατατιμήσεις, Δυισμοί και θεωρίες της Ρύθμισης: Θεωρητικά πρότυπα και αναγκαίες προσαρμογές στη μελέτη των αναπτυσσόμενων κοινωνικών σχηματισμών» Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τ.χ. 70, 1988, σελ. 25-50.
- Γιαννίτσης Τ. «Οικονομική αναδιάρθρωση και διεθνικές επενδύσεις στην Ελλάδα» Επιλογή, Τάσεις 1999.
- Δελής Κ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», Τάσεις 2000, ετήσια έκδοση περιοδικού Επιλογή, Ιανουάριος 2000
- Dornbush & S.Fisher. «Μακροοικονομική» κεφ. 4 & 5. Εκδόσεις κριτική επιστημονική Βιβλιοθήκη. Αθήνα, 1993.
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. «Οι τράπεζες ως μοχλός ανάπτυξης» Μάρτιος 2003.

- Ζητρίδης Α., Κατσάνης Χ., Τραγάκης Γ., Τσαβέας Ν., Χαραλαμπίδης Ι. «Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και τραπεζικό σύστημα.» Σελ. 1-32 & 35-63. Ι.Ο.Β.Ε (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) Αθήνα, 2002.
- Gibson D. Heather & Δεμέναγας Νίκος. (7/2002). «Ο ανταγωνισμός στο Ελληνικό τραπεζικό Σύστημα: Εμπειρική μελέτη για την περίοδο 1993-1999.» Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο 19.
- ΙΝΕ/Ο.Τ.Ο.Ε. (Ινστιτούτο Εργασίας Ο.Τ.Ο.Ε.). «Τεχνικο-Οργανωτικός Εκσυγχρονισμός του Τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και τις Εργασιακές Σχέσεις.» Σελ.17-52 &55-91. Αθήνα, 1996.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα» Β Βελτιωμένη Έκδοση. Σελ. 159-179. Αθήνα, 1994.
- Καπόπουλος Π. & Σιώκη Φ. «Δομή αγοράς, Συγκέντρωση και Αποδοτικότητα στο Ευρωπαϊκό Τραπεζικό Σύστημα: Μία Οικονομετρική Διερεύνηση.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Α τρίμηνο 2002.
- Καρρά Κωνσταντίνου «Διερεύνηση των συνεπειών του νέου συμφώνου της Βασιλείας στη συμπεριφορά των τραπεζών.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο, 2003.
- Καρφάκης Κωνσταντίνος. «Διεθνείς Νομισματικές Σχέσεις» σελ. 311-314, Εκδόσεις Δάρδανος. Αθήνα, 2003.
- Μαλινδρέτου Βασιλική. «Σύγχρονα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα.» Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα, 2002.
- Μελά Κ. «Παγκοσμιοποίηση : η νέα φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου, μύθοι και πραγματικότητα», Εξάντας 1999.
- Μελάς Κώστας. «Εισαγωγή στην Τραπεζική Χρηματοοικονομική Διοίκηση.» Εκδόσεις Εξάντας. Αθήνα, 2003.

- Μόσχος Γ. & Δ. Φραγγέτης «Το παρόν και το μέλλον των Ελληνικών τραπεζών.» Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών, (IOBE) Εκδόσεις Επίκαιρα θέματα Αθήνα, 1997.
- Μυγιάκης Μ. «Συγχωνεύσεις Τεχνικών εταιρειών με στόχο το Γ' ΚΠΣ και τα Βαλκάνια», Τάσεις 2000, Ιανουάριος 2000
- Νούλας Αθανάσιος. «Χρήμα και Τράπεζες» Εκδόσεις Παν. Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, 2000.
- Πούσκουρη Άννα Reiche «Το νέο σύμφωνο της Βασιλείας και ανταγωνιστικότητα.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο 2003.
- Πρωτονοταρίου Μ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις – ο νέος κύκλος συγκέντρωσης των ελληνικών επιχειρήσεων» Επιλογή, 1/12/1999.
- Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2003,2007,2008.
- Τραυλός Μ. «Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Διεθνείς εμπειρίες και ελληνικές προοπτικές» Επιλογή, Τάσεις 2000, Ιαν. 2000.
- Τσακλάγκανος Άγγελος. «Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επενδύσεων III.» Σελ. 185-197 Εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Θεσσαλονίκη, 1996.
- Φίλιος Β.Φ. «Η οικονομική των τραπεζικών επιχειρήσεων». Σελ. 193-215. Εκδόσεις Interbooks Αθήνα,1984.
- Χαραλαμπίδης Μιχαήλ. «Η νέα συνθήκη της Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Β & Γ τρίμηνο 2003.
- Χαρδουβέλης Γ. «Συγχωνεύσεις, εξαγορές και οι ελληνικές Τράπεζες», Τάσεις 2000, Ιαν. 2000

- Χασιώτης Αντώνης. «Η πολλαπλή συνεισφορά των τραπεζών στην πρόοδο της Ελληνικής Οικονομίας.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο 2003.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Effort Fail. Harvard Business Review, March April, pp.59-67.
- Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M., and Tekie, E.B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. Long Range Planning, Vol. 38 pp.445-465.
- Conner, D.R. (1998). Managing the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. John Wiley & Sons: Chichester.
- Piderit, S.C. (2000). Rethinking resistance and recognising ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organisational change. Academy of Management Review, 25, pp.783-794.
- Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., and Jobin, F. (2000). Anatomy of A Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout The Pre-During-Post-Stages. Management Decision, pp.674-684.
- Argyris, C. (1985). Strategy, Change and Defensive Routines. Pitman, Boston.
- Morrison, E.W., and Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), pp.706-725.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication, decision making and strategy formulation: Ten commandments for success. Long Range Planning, 38(4);
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, 55(5), pp.115-129.

- Hunt, J. (1988). Managing the successful acquisition: a people question. London Business School Journal, Summer, pp.2-14.
- Bourgeois III, L.J., and Brodwin, D.R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. Strategic Management Journal, 5(3), pp.241-264.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2000). The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Quah, P., and Young (2005). Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As. European Management Journal, Vol. 23, No. 1, pp.65–75.
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Δ΄ Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Senge, P. (1992). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Century Business, London
- Williamson, B. (2001). Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study. Futures, 33, pp.541-555
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ (Α΄ Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Sigler, T.H., and Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of Quality Management, 5, pp.27-52.
- Kirkman, B.L., and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42 (1), pp.58-74

- Κιοσσέ – Παυλίδου, Λ., (2010), Οι συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου στο Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, Αθήνα: Σάκκουλας
- Κουκιάδης, Ι., (2012), Εργατικό δίκαιο: Επιτομή, Αθήνα: Σάκκουλας
- Λεβέντης, Γ., (2000), Συλλογικό Εργατικό Δίκαιο - Πρακτικά θέματα με λύσεις, Αθήνα: Σάκκουλας
- Ληξουριώτης, Ι., (2013), Εργατική νομοθεσία, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Μπόγκα – Καρτέρη, Κ., (2001), Στοιχεία εργατικού δικαίου, Θεσσαλονίκη: Global
- Φασουλάκη, Β., (2002), Βασικές αρχές της εργατικής νομοθεσίας και εργατικά δικαιώματα, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα