

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Εργασία υποβληθείσα  
για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος

με τίτλο:

ΣΥΓΧΩΝΕΥΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ



**Παγωνάκη Μαρία, Α.Μ. 1335**

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**Κ. Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής(επιβλέπων)**

**Κ. Μαραβελάκης Πέτρος, Επίκουρος Καθηγητής**

**Κ. Φίλιππας Νικόλαος, Καθηγητής**

*Τον κ. Νταλιάνη,  
για την υποστήριξη και συνεχή καθοδήγηση του .*

*Την οικογένεια μου,  
για την υπομονή τους.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα έρευνα θα επιχειρηθεί η ανάλυση δυο πολύ σημαντικών εννοιών στον εργασιακό χώρο, του “Συναλλακτικού Μοντέλου Ηγεσίας” και του “Ψυχολογικού συμβολαίου”. Οι έννοιες αυτές θα μελετηθούν ως προς την επίδραση τους στα εμπλεκόμενα μέρη μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς επιχείρησης. Στον εργασιακό χώρο, ο όρος «ψυχολογικό συμβόλαιο» αναφέρεται στις προσδοκίες καθενός από τα συμβαλλόμενα μέρη για τους όρους που θα διέπουν την εργασιακή σχέση. Ο όρος «Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας» εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι οποίες, προϊόντος του χρόνου, αναπτύσσονται μέσα από μια σειρά ανταλλαγών ή αλληλεπιδράσεων (Bauer & Green, 1996,1538). Κάποιες από αυτές τις σχέσεις θα κατακτήσουν υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, ενώ άλλες δεν θα εξελιχθούν πέρα από τα όρια της τυπικής εργασιακής σύμβασης.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διερευνώνται οι επιδράσεις της τήρησης ή αθέτησης του ψυχολογικού συμβολαίου στους εργαζομένους των εταιρειών που συγχωνεύονται ή απορροφώνται. Θα μελετηθούν οι πιθανές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, σε συνάρτηση με τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις τους που απορρέουν από μια τέτοια επιχειρηματική κίνηση, για την οποία θα ερευνηθεί αν αντιμετωπίζεται ως κίνητρο ή αντικίνητρο για τη μελλοντική τους επαγγελματική πορεία στην εκάστοτε εταιρεία.

Επιπλέον, θα εξεταστεί ο ρόλος του ηγέτη και η σπουδαιότητα της συμβολής του για την επανένταξη και επανατοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Άλλωστε, για κάθε εταιρεία, το προσωπικό αποτελεί ένα είδος επένδυσης, γι’ αυτό και η ορθή διαχείριση του θα οδηγήσει στην επιτυχία της εκάστοτε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζομένους που πρόσφατα είχαν βιώσει αλλαγές στην οργάνωση προσωπικού εξαιτίας κάποιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της προκείμενης έρευνας, το στατιστικό δείγμα επιλέχθηκε από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Η περιγραφή των αποτελεσμάτων θα γίνει διαγραμματικά.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	3
Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	
1.1 Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο	18
1.2 Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διεθνώς	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση των όρων «συγχώνευση» και «εξαγορά».	22
2.2 Το περιβάλλον και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	23
2.2.1 Τα προβλήματα των επιχειρήσεων μετά από μία συνένωση	23
2.2.2. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADER MEMBER EXCHANGE)	
3.1 Ανάλυση του όρου	29
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων	37
4.2 Το μοντέλο JD-R	38
4.3 Παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	
5.1 Εννοιολογική προσέγγιση	42
5.2 Τα είδη του ψυχολογικού συμβολαίου	45
5.3 Το νέο και το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο	47

5.4 Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και η στάση των εργαζομένων	50
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ Η ΕΞΑΓΟΡΑΣ

6.1 Η επαγγελματική ένταξη των εργαζομένων στο πλαίσιο συγχωνεύσεων και εξαγορών	53
--	----

6.2 Αναγνώριση ρόλων και δικαιωμάτων μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά	54
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Συγκέντρωση δεδομένων	57
---------------------------	----

7.2 Δείγμα	59
------------	----

7.3 Διεξαγωγή της έρευνας	60
---------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 Διαγραμματική ανάλυση αποτελεσμάτων	62
---	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

9.1 Θεωρητική ανάλυση των ευρημάτων	82
-------------------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

10.1 Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας	85
---------------------------------------	----

10.2 Συνεισφορά	90
-----------------	----

10.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	91
--------------------------------------	----

10.4 Επίλογος	92
---------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94
--------------	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής αγοράς, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο, προκειμένου να διατηρήσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιό τους. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (mergers & acquisitions) που ενώνουν δύο επιχειρήσεις είναι στρατηγικές μεγάλης σημασίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Μια συγχώνευση ή εξαγορά έχει τεράστια επιρροή στην επαγγελματική κοινότητα, ανεξάρτητα από το εάν είναι επιτυχής ή όχι. Εξάλλου, μέτοχοι, δανειστές, ανταγωνιστές, επενδυτές και εργαζόμενοι επενδύουν υπέρογκα ποσά σε τέτοιου είδους ενέργειες (Sudarsanam, 2003).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θεωρούνται ένα χρήσιμο εργαλείο, όχι μόνο για να αυξήσει μια επιχείρηση το μερίδιό της στην αγορά, αλλά και για να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να αποκτήσει ευελιξία και νέες δραστηριότητες επενδύοντας στην καινοτομία και αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα της. Οι αλλαγές που προκαλούνται μετά από μία συγχώνευση ή εξαγορά επηρεάζουν το οργανωτικό κλίμα, την ανάθεση εργασιών και τη δυναμική της ομάδας (Locke & Latham, 2004). Η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται από τις ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν, από τη μία πλευρά, στην αποχή και τη δολιοφθορά και, από την άλλη, σε θετικές συμπεριφορές που συνεπάγονται πίστη και αφοσίωση (Bhal, 2009). Τα σημαντικότερα προβλήματα εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης των οργανωτικών λειτουργιών και των καθημερινών διαδικασιών.

Γίνεται ανακατανομή των υπαλλήλων και ανάθεση καινούργιων καθηκόντων, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να πρέπει να οικειοποιηθούν νέες διαδικασίες, να ικανοποιήσουν καινούργιες απαιτήσεις και να προσαρμοστούν σε ένα νέο εταιρικό

περιβάλλον. Οι «ηγέτες» πρέπει να εξετάζουν τις συνέπειες που έχει μια συγχώνευση ή εξαγορά στα κίνητρα των υπαλλήλων.

Κατά τη διάρκεια του λειτουργικού σταδίου, πρέπει να υπάρξει ένα χρονικό περιθώριο για τους υπαλλήλους, ώστε να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στις καθημερινές διαδικασίες και, επομένως, να τονώσουν το κίνητρο τους και την αποδοτικότητα των εταιριών. Κατά συνέπεια, ένα από τα πολυτιμότερα κεφάλαια μιας συγχωνευμένης ή εξαγορασμένης εταιρείας είναι οι υπάλληλοι, οι οποίοι αποτελούν εχέγγυο εκπλήρωσης του στόχου των συγχωνεύσεων για τη δημιουργία αξίας (Zhou ,2008).

Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για τη σταθεροποίηση των ομάδων εργασίας. Ένας σωστός ηγέτης γνωρίζει τη σημασία των μετασχηματιστικών δεξιοτήτων ηγεσίας για την επανένταξη των εργαζομένων και τη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος. Υπό το πρίσμα αυτό, θα αναλυθεί η θεωρία του «συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας» που μελετά την αμφίδρομη, δυαδική σχέση μεταξύ ηγετών και μελών. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, προκειμένου να σχηματίσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις. Ένας άλλος βασικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το «ψυχολογικό συμβόλαιο». Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αποτελεί μια γραπτή συμφωνία αλλά μια άτυπη σύμβαση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου για αμοιβαία οφέλη και αμοιβαίες υποχρεώσεις. Σε περιόδους που στην επιχείρηση δεν υπάρχει σαφής προοπτική και χάραξη στρατηγικών και κοινού οράματος, οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να βιώσουν το αίσθημα της προδοσίας λόγω της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Για τον εργαζόμενο το αίσθημα αυτό οδηγεί σε μείωση της εργασιακής δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό και κατ' επέκταση σε πτώση της απόδοσης. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν



στη διατήρηση ενός υψηλού κλίματος εμπιστοσύνης και θετικού βιώματος εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Ισχυρό ψυχολογικό συμβόλαιο συνεπάγεται θέσπιση υψηλών στόχων, συμμετοχή και ενδυνάμωση όλων των εργαζομένων, με επιβράβευση όχι μόνο οικονομική αλλά και ηθική και αίσθημα δικαιοσύνης.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ-ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, ως ένα κομμάτι του επιχειρηματικού χώρου, σε πολλές περιπτώσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με την κυκλικότητα της παγκόσμιας οικονομίας. Συχνά είναι απόρροια των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης, των σημαντικών εξελίξεων στην αγορά -οι οποίες συνοδεύονται από νέες επενδυτικές ευκαιρίες-, τεχνολογικών ανακαλύψεων, κρατικών κινήτρων ή συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη ή μετόχους των εταιρειών (Edwards ,1999).

Η ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί συχνό φαινόμενο σε περιόδους κρίσης, καθώς τα προβλήματα των εταιρειών ανοίγουν το δρόμο σε ξένους επενδυτές (Γεωργακοπούλου, 2002). Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θεωρούνται σύγχρονα μοντέλα ανάπτυξης και επίτευξης των εκάστοτε στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων αποτελούν ένα είδος συναλλαγής, όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά για ολόκληρη τη διεθνή οικονομία, καθώς τα ποσά που επενδύονται διεθνώς σ' αυτές είναι υπέρογκα.

Η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας καθώς και η άνοδος του ευρώ το 2007 κατά 0,7% σε σχέση με το δολάριο το 2006 συνέβαλαν στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος του ευρώ και επέτειναν τις συνεχώς αυξανόμενες αναδιαρθρώσεις των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Eurostat, 2006). Η έννοια της

αναδιάρθρωσης περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια εξυγίανσης σε εσωτερικό και εξωτερικό χώρο και αναδόμηση της παραγωγικής δραστηριότητας. Υπό το πρίσμα αυτό, κάθε επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί στα νέα μικροοικονομικά της δεδομένα, να αντεπεξέλθει στις τεχνολογικές εξελίξεις και να υπερβεί τις ενδεχόμενες προκλήσεις επεκτείνοντας ή μειώνοντας παραγωγικές δραστηριότητες και μελετώντας το ενδεχόμενο μιας συνεργασίας με εταιρεία που δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο.

Στόχος κάθε εταιρείας είναι να μεγιστοποιήσει την αξία της. Όταν δυο επιχειρήσεις έχουν την ίδια επιχειρηματική δραστηριότητα και αποφασίζουν να συνεργαστούν δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση, η μορφή αυτή συνεργασίας ορίζεται ως «Συγχώνευση» (Merger). Όταν μια επιχείρηση είναι μεγαλύτερου μεγέθους από μια άλλη και προβαίνει στην εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου ελέγχου και κυριότητας της δεύτερης, τότε η συνεργασία αυτή καλείται «Εξαγορά» (Acquisition), εφόσον η κάθε μια διατηρεί την νομική της αυτοτέλεια, αλλά αλλάζει ιδιοκτησιακό καθεστώς. Αν η εξαγορά της δεύτερης επιχείρησης οδηγήσει σε πλήρη απορρόφησή της, τότε θεωρούμε την συνεργασία αυτή ως «Απορρόφηση» (Takeover). Τέλος, εάν η εξαγορά της δεύτερης επιχείρησης πραγματοποιηθεί μέσω διαδικασιών εξαγοράς πακέτου μετοχών που συναντά την άρνηση των λοιπών μετόχων και παρόλα αυτά ολοκληρωθεί η απορρόφηση, η συνεργασία αυτή χαρακτηρίζεται ως «εχθρική εξαγορά» (Hostile Takeover) (Κιάντου& Παμπούκη,1961).

. Οι συγχωνεύσεις μπορούν να αφορούν επιχειρήσεις που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με συναφή παραγωγική αλυσίδα ή επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους και διαφορετικές δραστηριότητες (Samuels & Βούτσης, 1999, 2005).

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρεοκοπούν και η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσπαθούν να αποκτήσουν το ελάχιστο κέρδος προκειμένου να επιβιώσουν. Η παγκόσμια κρίση έχει επηρεάσει και επιχειρήσεις που θεωρούνται κολοσσοί διεθνώς, όπως η General Motors και η Aig, οι οποίες είτε κινδύνευσαν με πτώχευση είτε κατέληξαν σ' αυτήν.

Πίνακας 1 .

<b>Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές σε διεθνές επίπεδο</b>	
<b>Facebook acquires Instagram and Whatsapp</b>	<b>Year: 2012 and 2014</b> <b>Acquisition Price: \$1 billion and \$19 billion</b> <b>Industry: Internet</b>
<b>Apple acquires NeXT</b>	<b>Year: 1996</b> <b>Acquisition Price: \$429 million</b> <b>Industry: Computer Hardware and Software</b>
<b>Daimler-Benz acquires Chrysler</b>	<b>Year: 1998</b> <b>Acquisition Price: \$37 billion</b> <b>Industry: Automobiles</b>
<b>Pfizer acquires Warner-Lambert</b>	<b>Year: 2000</b> <b>Acquisition Price: \$110 billion</b> <b>Industry: Pharmaceutical</b>

<b>AOL acquires Time Warner</b>	<b>Year: 2000</b> <b>Acquisition Price: \$164 billion</b> <b>Industry: Media</b>
<b>Vodafone acquires Mannesman</b>	<b>Year:2000</b> <b>Acquisition Price:\$180,95 billion</b> <b>Industry: Telecom</b>
<b>AT&amp;T Buys BellSouth</b>	<b>Year:2006</b> <b>Acquisition Price:\$86 billion</b> <b>Industry: Telecom</b>
<b>Exxon Corp merged Mobil Corp</b>	<b>Year:1999</b> <b>Acquisition Price:\$81 billion</b> <b>Industry: Oil</b>
<b>Glaxo Welcome PLC merged With SmithKline Beecham</b>	<b>Year:2000</b> <b>Acquisition Price:\$75.7 billion</b> <b>Industry: Pharmaceutical</b>
<b>Royal Dutch Petroleum Corporation And Shell Transport</b>	<b>Year:2005</b> <b>Acquisition Price:\$74.5 billion</b> <b>Industry: : Oil</b>
<b>Comcast Buys AT&amp;T Broadband</b>	<b>Year:2001</b> <b>Acquisition Price:\$72 billion</b> <b>Industry: : Cable</b>
<b>Travelers Group Inc and Citicorp</b>	<b>Year:1998</b> <b>Acquisition Price:\$140 billion</b> <b>Industry: :banking and insurance services</b>

<b>SBC Communications Acquires Ameritech</b>	<b>Year:1998</b> <b>Acquisition Price:\$62 billion</b> <b>Industry:telephone</b>
<b>Pfizer merged Pharmacia</b>	<b>Year:2003</b> <b>Acquisition Price:\$60 billion</b> <b>Industry:Pharmaceutical</b>
<b>JP Morgan Chase Buys Bank One</b>	<b>Year:2004</b> <b>Acquisition Price:\$58 billion</b> <b>Industry:Banking and trading</b>

By Laura Brodbeck October 19, 2015

Πίνακας 2

<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ</b>	
<b>Alpha Bank</b>	<b>Εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής</b>
<b>Consolidated Eurofinance Holdings SA</b>	<b>Αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας που είχε ιδρυθεί το 1975.</b>
<b>Τράπεζα Πειραιώς</b>	<b>Απέκτησε τον έλεγχο της Τράπεζας Χίου, που είχε ιδρυθεί το 1991, ενώ προχώρησε και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank στην Ελλάδα.</b>
<b>Τράπεζα Πειραιώς</b>	<b>Απορρόφηση των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου.</b>

Marfin	<p>Η Εγνατία Τράπεζα θα ενταχθεί στον όμιλο μαζί με την Κυπριακή Λαϊκή Τράπεζα και θα δημιουργηθεί η Marfin Popular Bank, που μετέπειτα ονομάστηκε Cyprus Popular Bank.</p>
η Εθνική Τράπεζα	<p>Απορροφά την θυγατρική της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας (η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της, της Εθνικής Κτηματικής και της Εθνικής Στεγαστικής Τράπεζας).</p>
Τράπεζα Πειραιώς	ETBAbank
Τράπεζα Πειραιώς	Αγροτική Τράπεζα
Τράπεζα Πειραιώς	<p>Απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα, που είχε ιδρυθεί το 1937.</p>
Τράπεζα Πειραιώς	<p>Απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας και λίγο αργότερα της Millennium Bank.</p>
Alpha Bank	<p>Αποκτά το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τραπεζής</p>

Eurobank	Proton bank
Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	FBBank
Eurobank	«Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος Α.Τ.Ε

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

### Πίνακας 3

Οι Σημαντικότερες Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές στον ελληνικό χώρο	
Η Star Bulk Carriers Corp εξαγόρασε 34 πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου από την Excel Maritime Carriers Ltd	Έτος :2014 Τιμή εξαγοράς: 510εκατομμύρια € Κλάδος: Ναυτιλία
Η Ημίθεια Α.Ε. (Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς), εξαγόρασε το Νοσοκομείο "Ερρίκος Ντονάν	Έτος:2014 Τιμή εξαγοράς:115 εκατομμύρια € Κλάδος :Υγεία
Η ERGO Versicherungsgruppe AG, Γερμανικός ασφαλιστικός όμιλος, εξαγόρασε την ΑΤΕ Ασφαλιστική Α.Ε. από την Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε.	Έτος:2014 Τιμή εξαγοράς: 90 εκατομμύρια € Κλάδος: ασφαλιστικές υπηρεσίες
Η Σκλαβενίτης Α.Ε. απέκτησε	Έτος:2014

τη Makro Cash & Carry μέλος του γερμανικού ομίλου Metro	Τιμή εξαγοράς: 68 εκατομμύρια € Κλάδος: Λιανική
Ανώνυμος αγοραστής από το Ντουμπάι απέκτησε το 49% της IntracomTelecom A.E. Κατόπιν αυτής της συμφωνίας, η IntracomTelecom θα ελέγχεται από την Russian Sistema και τον όμιλο από το Ντουμπάι	Έτος:2014 Τιμή εξαγοράς :47 εκατομμύρια € Κλάδος: Τηλεπικοινωνίες
Η Fairfax Financial Holdings Ltd εξαγόρασε την Praktiker Ελλάς A.E.	Έτος:2014 Τιμήεξαγοράς:22εκατομμύρια € Κλάδος: Λιανική
Η Σκλαβενίτης A.E. απέκτησε το 60% της Χαλκιάδακης A.E. από τη Βερόπουλος A.E	Έτος:2014 Τιμήεξαγοράς:22εκατομμύρια € Κλάδος: Λιανική
Η Σαράντης A.E. εξαγόρασε τη δραστηριότητα του Noxzema στην Ελλάδα (Procter&Gamble)	Έτος:2014 Τιμήεξαγοράς:9εκατομμύρια € Κλάδος: Λιανική



<p>Η Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε. (Ομιλος Vivartia) απέκτησε το 43% της Μεβγάλ Α.Ε.</p>	<p>Έτος:2014</p> <p>Τιμή εξαγοράς:5εκατομμύρια €</p> <p>Κλάδος: Τρόφιμα-Ποτά</p>
<p>Η Infobank Α.Ε. συγχωνεύτηκε με την Hellastat Α.Ε., δημιουργώντας την Infobank Hellastat Α.Ε.</p>	<p>Έτος:2014</p> <p>Τιμή εξαγοράς: μη διαθέσιμο</p> <p>Κλάδος: Τηλεπικοινωνίες</p>
<p>Η ΑΒ Βασιλόπουλος (Delhaize Group) ανακοίνωσε την εξαγορά 3 σούπερ μάρκετ που ανήκουν στην Καραγεωργίου Ο.Ε.</p>	<p>Έτος:2014</p> <p>Τιμή εξαγοράς: μη διαθέσιμο</p> <p>Κλάδος: Λιανική</p>
<p>Η PCCW Global απέκτησε την ελληνική start-up εταιρεία Crypteia Networks</p>	<p>Έτος:2014</p> <p>Τιμή εξαγοράς: μη διαθέσιμο</p> <p>Κλάδος: Τηλεπικοινωνίες</p>
<p>Η Carlsbers A/S, έχει συμφωνήσει να συγχωνεύσει τη Μύθος Α.Ε. με την Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε. (ΦΙΞ) σε</p>	<p>Έτος:2014</p> <p>Τιμή εξαγοράς: μη διαθέσιμο</p> <p>Κλάδος: Τρόφιμα -Ποτά</p>

<b>ποσοστό 49% με δικαίωμα προαίρεσης αγοράς</b>	
--	--

Πηγή: 2014: Εξαγορές & Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων στην Ελλάδα

PWC

### 1.1 Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο.

Στην Ελλάδα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στο παρελθόν συναντούσαν πολλές δυσκολίες λόγω του μικρού αριθμού επιχειρήσεων στο χρηματιστήριο, της ισχυρής παρουσίας της κρατικής ιδιοκτησίας, του οικογενειακού χαρακτήρα πολλών επιχειρήσεων, της έλλειψης θεσμικού πλαισίου και των περιορισμένων ορίων της εγχώριας αγοράς (Γεωργιάδης, 1999). Σύμφωνα με την Ανδρικοπούλου (2002), μετά την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, την ανάπτυξη του χρηματιστηρίου, την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και την αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων, πολλαπλασιάστηκαν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στη χώρα μας. Η σχεδιαζόμενη οικονομική ενοποίηση των χωρών και το μελλοντικό άνοιγμα των αγορών ανάγκασε πολλές μικρές οικογενειακές και προσωποπαγείς επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συμμαχίες, για να ισχυροποιηθούν τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η τάση αυτή φαινόταν ότι άρχισε να ανακάμπτει, η ανάπτυξη όμως της ελληνικής κεφαλαιαγοράς το 1999 και η δυνατότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να αντλήσουν μεγάλα κεφάλαια, τα οποία μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για συγχωνεύσεις και εξαγορές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, αύξησε το κύμα των εξαγορών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούσαν πολύ αποτελεσματικά πλέον να προσαρμοστούν στις παγκόσμιες αγορές χρήματος,

κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών (Γεωργιάδης Ν, 1999). Άλλωστε, είχε γίνει αντιληπτό ότι η δράση των ελληνικών επιχειρήσεων ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και δέχεται την πίεση του ανταγωνισμού από το εξωτερικό.

Το γεγονός ότι η ελληνική αγορά θεωρείται πλέον κατακερματισμένη σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους καθιστά πιο επιτακτική την συνένωση των μικρών επιχειρήσεων σε ισχυρότερους ομίλους. Βαρυσήμαντος είναι και ο ρόλος του κράτους στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, όχι μόνο στη ρύθμιση του κανονιστικού πλαισίου αλλά και στην παροχή κινήτρων αναδεικνύοντας τα οφέλη λειτουργίας των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα μιας ενοποιημένης παγκόσμιας αγοράς (Γεωργιάδης Ν,1999).

Στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί ένα άγνωστο σκηνικό, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα έως σήμερα δεν έχουν ξεκάθαρα εκτιμηθεί (Γεωργιάδης Ν,1999). Ωστόσο, σύμφωνα με δημοσίευση της ελεγκτικής εταιρείας Ernst & Young, η Ελλάδα παρουσίασε τη μεγαλύτερη αύξηση (122%) σε αριθμό εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά το πρώτο εξάμηνο του 2014 μεταξύ των υπολοίπων χωρών στην Κεντρική και Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο αριθμός των συμφωνιών έφθασε τις 20, από 9 το αντίστοιχο διάστημα του 2014. Δύο από τις δέκα μεγαλύτερες συμφωνίες του πρώτου εξαμήνου, η τρίτη και η τέταρτη ως προς την αξία, πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα: η εξαγορά της Pharmathen από τη βρετανική BC Partners Ltd έναντι 642,5 εκατ. δολαρίων και της S&B Βιομηχανικά Ορυκτά από τη γαλλική Imerys έναντι 634,1 εκατ. δολαρίων (Καθημερινή , 2015).

## **1.2 Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διεθνώς.**

Η εταιρική αναδιάρθρωση με στόχο τη συνεχή επέκταση, την άμεση απόκτηση τεχνολογίας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και εργασίας, την ιδανική αξιοποίηση και εντατικοποίηση της εργασίας, κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (Κουζής, 2008 ). Η παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την υλοποίηση συγχωνεύσεων, καθώς επεξέτεινε τα όρια της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δημιούργησε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού.

Η οικονομική ιστορία αναφέρει πέντε τουλάχιστον σημαντικά κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στις Η.Π.Α τις περιόδους 1895-1904, 1922-1929, 1940-1947, 1984-1989 και 1993- σήμερα. Η πρώτη οδήγησε σε δημιουργία μονοπωλίων, η δεύτερη σε δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων, ενώ η τρίτη είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση των εταιρειών σε νέα προϊόντα και αγορές, με αποτέλεσμα την δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων (Κουζής , 2008). Το τέταρτο κύμα συγχωνεύσεων, που εμφανίστηκε από το 1984, αποτελεί την αρχή της εκδήλωσης αυτού του συσσωρευμένου εταιρικού πλούτου και πραγματοποιήθηκε μέσω επεκτατικής δράσης των μεγάλων αυτών συγκροτημάτων για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Το οικονομικό μέγεθος των συγχωνεύσεων κατά την περίοδο αυτή αυξάνεται, ενώ ταυτόχρονα καταγράφεται το πρώτο κύμα διασυνοριακών συγχωνεύσεων, κυρίως μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής (Κουζής, 2008). Τα κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και

με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιρειών (Edwards, 1999).

Ειδικά για την Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο διαδραμάτισε η δημιουργία της ενιαίας αγοράς, η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του πιστωτικού συστήματος, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν μέσω της ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Edwards, 1999).

Το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων, ξεκινά το 1993 και συνεχίζεται έως σήμερα, με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο στον αριθμό και στην αξία των πραγματοποιούμενων συγκεντρώσεων, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο σε εθνικό επίπεδο, την διεύρυνση της δραστηριότητας σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και την αυξανόμενη διεξαγωγή διασυνοριακών συγχωνεύσεων είτε ευρωπαϊκής είτε παγκόσμιας κλίμακας. Επομένως, εύλογα χαρακτηρίζεται ως το πρώτο «διεθνές» κύμα συγχωνεύσεων.

Από το 1994 και μετά οι εξαγορές αλλοδαπών εταιρειών από εταιρείες εγκατεστημένες στην Ευρώπη αποδεικνύουν πλέον την πλήρη προσαρμογή των ευρωπαϊκών εταιρειών στα διεθνή πρότυπα και τις συνθήκες του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Το Ηνωμένο Βασίλειο κρατάει τη πρώτη θέση με ποσοστό 31,39% και ακολουθούν η Γερμανία, Γαλλία και Ολλανδία (Γεωργιάδης, 1999)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

### 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση των όρων «συγχώνευση» και «εξαγορά».

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μορφές επιχειρησιακής στρατηγικής οι οποίες αφορούν ενέργειες που σχετίζονται με φάσεις ανάπτυξης, ολοκλήρωσης και επέκτασης δραστηριοτήτων. Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία, κατά την οποία μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μία ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την ταυτότητα της επιχείρησης που διενεργεί την εξαγορά. Η συγχώνευση μπορεί να είναι άμεση, σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων (Γεωργακοπούλου,2000).

Η εξαγορά αφορά τη μεταβίβαση του συνόλου ή του πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με ανταλλαγή μετοχών μέσω του Χρηματιστηρίου.

Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μικρού ποσοστού μετοχών επί της συνολικής ιδιοκτησίας μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που με τη μεταβίβαση η εξαγοράζουσα επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα (Γεωργακοπούλου,2000).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, αν και ως έννοιες πολλές φορές συγχέονται, εντούτοις διαφέρουν σημαντικά στη νομική τους υπόσταση.

Συγκεκριμένα, σε ενέργειες συγχωνεύσεων οι επιχειρήσεις παύουν να υπάρχουν ως υποκείμενα δικαίου εν αντιθέσει με ότι συμβαίνει σε πράξεις εξαγοράς (Γεωργακοπούλου & Παπαδάκης, 2007, 2009). Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε το περιβάλλον των εταιρειών που λειτουργούν υπό καθεστώς συγχώνευσης – εξαγοράς καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων.

## **2.2 Το περιβάλλον και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.**

### **2.2.1 Τα προβλήματα των επιχειρήσεων μετά από μία συνένωση**

Μέσα από τις συγχωνεύσεις, οι εταιρείες συνήθως επικεντρώνονται σε μια βελτιωμένη οικονομία, καινοτόμες υπηρεσίες, υψηλότερες αποδόσεις και συρρίκνωση προσωπικού και τμημάτων, με στόχο το χαμηλότερο κόστος. Ωστόσο, ανασταλτικό παράγοντα συνιστά το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, η μειωμένη παραγωγικότητα, η απώλεια θεσμικής γνώσης, η εντατικοποίηση της εργασίας και η αίσθηση αβεβαιότητας για το μέλλον. Άλλωστε, η επενδυτική ικανότητα εστιάζει στο κόστος, διώχνοντας εργαζομένους για να εξοικονομήσει χρήμα. Όμως κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το χάος που προέρχεται από την αναδιάρθρωση (Capelli, 2005).

Εξάλλου, οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας εταιρικής συνένωσης προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα νέο μοντέλο διοίκησης και ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων ανατρέποντας τα υπάρχοντα συστήματα λειτουργίας (Γεωργακοπούλου, 2002). Μία συγχώνευση ενώνει δύο επιχειρήσεις, το προφίλ των οποίων ενδέχεται να είναι παρόμοιο ή, απεναντίας, να διαφέρει σημαντικά (Kotter & Heskett, 1992). Η ύπαρξη μεγάλων διαφορών οδηγεί σε αμφιβολίες ως προς το ποια κουλτούρα θα υπερισχύσει (Davis, 1984). Σε γενικές γραμμές, η εταιρεία που συγχωνεύει συνήθως επιβάλλει τη δική της κουλτούρα στη συγχωνευμένη και αυτό μπορεί να οδηγήσει τους

υπαλλήλους της συγχωνευμένης εταιρείας σε απώλεια ταυτότητας. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι αυξανόμενο άγχος και δυσαρέσκεια, που οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης (Cartwright & Cooper, 1993).

Μάλιστα, οι έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορές στο στυλ και τρόπο διοίκησης μπορεί να αποτελέσουν βασική αιτία για την αποτυχία της συγχώνευσης (Harisson, 2008). Το κατά πόσο οι διαφορές αυτές επηρεάζουν την απόδοση εξαρτάται από την αλληλεπίδραση στην καινούργια εταιρεία μεταξύ των υπαλλήλων που προέρχονται από διαφορετικές εταιρείες (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). Η πιθανότητα διαμάχης εξαιτίας διαφορών στο στυλ διοίκησης είναι μεγαλύτερη στο βαθμό που οι λειτουργίες των δύο επιχειρήσεων εκτιμάται ότι θα ενδυναμώσουν η μία την άλλη. Ακόμα και στις καλύτερες περιπτώσεις, οι συγχωνεύσεις συνήθως αλλάζουν τη φύση, τον προσανατολισμό και το χαρακτήρα της μίας εκ των δύο εταιρειών (Pikula, 1999).

Πολλές μελέτες απέδειξαν ότι οι συγχωνεύσεις που οδηγούν σε απολύσεις μπορεί να είναι μια καταστροφική εμπειρία για τους εργαζόμενους, τόσο σωματικά όσο και πνευματικά. (Barsade, 2005).

Μάλιστα, όσοι απολύονται και επαναπροσλαμβάνονται εμφανίζουν περισσότερα συμπτώματα τραυματισμού σε σχέση με αυτούς που έχουν λάβει απλώς μια προειδοποίηση ή δεν έχουν απολυθεί (Capelli, 2005).

Η έννοια της «θεσμικής γνώσης», σύμφωνα με τη Nancy Rothbard έχει δύο εκδοχές. Η μία περιλαμβάνει το σύνολο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι σχετικές με το αντικείμενο εργασίας και η άλλη αφορά στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι επιμέρους δραστηριότητες στην εταιρεία. Σύμφωνα με τον Capelli, οι εταιρείες δεν δίνουν σημασία στην απώλεια της θεσμικής γνώσης, εφόσον η συγχώνευση παρέχει την ευκαιρία στις δύο εταιρείες να αυξήσουν την ποιότητα του



ταλέντου, καθώς η επιλογή μεταξύ δύο ατόμων για κάθε θέση επιτρέπει να αξιοποιηθεί το καλύτερο ταλέντο.

Πολλές φορές οι εταιρείες διατηρούν όσους εργάζονται σ' αυτές για διάστημα αρκετών χρόνων και παραμένουν προσηλωμένοι στους παλαιούς τρόπους. Ωστόσο, η πρακτική αυτή που μπορεί να αποδειχθεί προβληματική στην πορεία της εταιρείας, καθώς αποτελεί τροχοπέδη για ενδεχόμενη αλλαγή (Rothbard, 03/2005). Τα προβλήματα απορρέουν από το γεγονός ότι σε ένα καθεστώς συγχώνευσης οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με την ανησυχία για τις θέσεις εργασίας τους, την αμφιβολία για την αναγνώριση των υπάρχοντων προνομίων και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους καθώς και το φόβο απέναντι στο νέο επιχειρησιακό καθεστώς (Hunsaker & Coombs, 1988). Άγχος επίσης δημιουργεί η συνεργασία με ένα καινούργιο manager και η ένταξη σε μία καινούργια ομάδα (Stafford & Miles, 2013).

Σύμφωνα με τη Γεωργακοπούλου (2000), πολλές φορές, όταν οι υπάλληλοι εντάσσονται σε καινούργιες ομάδες, παρατηρείται το φαινόμενο αποστροφής στην ανάληψη ευθυνών αλλά και μία νοοτροπία «εμείς έναντι αυτών», όπου η εμπιστοσύνη στα μέλη της καινούργιας ομάδας είναι πολύ μικρή. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε περικοπές κόστους, κατάργηση θέσεων εργασίας, υποβάθμιση εργασιακών κεκτημένων και αλλαγές στον τρόπο αμοιβής, ενώ οι αποφάσεις τους αυτές δεν ανακοινώνονται πάντα εξ αρχής ούτε γίνεται σαφές μέχρι ποιο σημείο θα πραγματοποιηθούν (Stafford and Miles ,2013). Έτσι, ένα στέλεχος που έχει συνηθίσει να απολαμβάνει πρόσθετες παροχές μπορεί να δυσανασχετήσει σε μία εταιρεία, όπου ακολουθούνται αυστηρότερες γραφειοκρατικές διαδικασίες για την αναγνώριση και τη διατήρηση των υπάρχοντων προνομίων.

Επιπλέον, οι εταιρείες που απαιτούν, μετά τη συγχώνευση, υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης διαδικασιών ή διαφοροποιήσεις στο σύστημα ανταμοιβών θα προκαλέσουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των υπαλλήλων. Σε περίπτωση που η εταιρεία που συγχωνεύεται διατηρεί την αυτονομία της και οι διαδικασίες της δεν ενσωματώνονται στις διαδικασίες της άλλης εταιρείας, ίσως θα ήταν συνετό η κάθε εταιρεία να διατηρήσει το δικό της σύστημα ανταμοιβών. Η διαχείριση της αλλαγής είναι δύσκολο να επιτευχθεί, είτε αφορά τις εργασιακές συνθήκες είτε το σύστημα αμοιβών (Shepherson, 1994).

### **2.2.2. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**

Συνήθως οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην εργασιακή ανασφάλεια μειώνοντας την απόδοσή τους. Η αρνητική αυτή αντίδραση εντείνεται από την αδυναμία του ατόμου να αντιμετωπίσει την επερχόμενη απειλή (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές (π.χ. Brockner 1988, όπως παρατίθεται στους Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να έχει τις αντίθετες από τις αναμενόμενες επιδράσεις στην απόδοση, δρώντας ως αγχογόνος παράγοντας ο οποίος κινητοποιεί τα άτομα να αναλάβουν ατομική δράση έναντι της απειλής (Staufenbiel and König, 2010). Έτσι, οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην εργασιακή ανασφάλεια ενισχύοντας την προσπάθειά τους, διότι θεωρούν ότι η αυξημένη ατομική τους απόδοση θα μειώσει τις πιθανότητες απόλυσής τους σε περίπτωση κατάργησης θέσεων (Staufenbiel and König, 2010). Τα αποτελέσματα της μελέτης των Staufenbiel και König (2010) έδειξαν ότι η εργασιακή ανασφάλεια έχει άμεσα θετική και έμμεσα αρνητική επίδραση στην απόδοση μέσω της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η νέα συμπεριφορά πρέπει να συνοδεύεται από σαφή πρότυπα, καθορισμένους στόχους, αναγνώριση και παροχή

κινήτρων, χρηματικών και μη, στους εργαζομένους (Duffie, 2005). Ο Mc Kinsey ισχυρίζεται ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια συγχωνευμένη εταιρεία είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας μεγιστοποίησης της αξίας αυτής της συμφωνίας.

Οι πιο αποδοτικές κινήσεις μεγιστοποίησης της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής: σαφής στοχοθεσία, διασφάλιση της κατανόησης, ενίσχυση αλλαγών μέσω επίσημων μηχανισμών και ανάπτυξη ταλέντων και δεξιοτήτων. Οι τέσσερις αυτές κινήσεις επιτυγχάνουν αλλαγές στις συμπεριφορές και νοοτροπίες τους.(Kinsey,2015). Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώνονται στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων (κατανόηση) και να ενισχύουν την αλλαγή με προοπτική την καινοτομία (Kinsey, 2015). Μόνο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει ανασταλτική παράμετρο, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας, που σχετίζεται άμεσα με την εταιρική κουλτούρα, μπορεί να ευθύνεται άμεσα για ενδεχόμενη αποτυχία (Gunther, 2001; Kay & Shelton, 2000; Schuler & Jackson, 2001; Schuler, Tarique & Jackson, 2004). Η εποικοδομητική στρατηγική επικοινωνίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την ενοποίηση των οργανισμών σε μια αποτελεσματικότερη ενιαία οντότητα (Kinsey, 2005).

Οι έννοιες της εξαγοράς και της συγχώνευσης είναι αρνητικά συνδεδεμένες με το συλλογικό ασυνείδητο, γι' αυτό και οι εταιρείες πρέπει να αναπτύσσουν κοινωφελείς δράσεις στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Δεν είναι, δηλαδή, αρκετό μια επιχείρηση να μιλάει απλώς για ένα «όραμα», αλλά να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα ενθουσιασμού και υπευθυνότητας. Προκειμένου, λοιπόν, αυτό το όραμα να γίνει πραγματικότητα, κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι ενήμερος για το ρόλο του. Με άλλα λόγια, πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων ένας «οδικός χάρτης»: πού βρισκόμαστε τώρα, πού πηγαίνουμε και πώς

θα φτάσουμε. Για να είναι επιτυχής μια συγχώνευση, πρέπει να αναγνωριστούν οι άνθρωποι-κλειδιά και να εκτιμηθούν τα κίνητρα που απαιτούνται για τη διατήρηση των στελεχών αυτών (Sanda ,2011).

Στην περίοδο μετά τη συγχώνευση είναι σύνηθες οι ανταγωνιστές να προσπαθούν να προσεγγίσουν τα πολύτιμα στελέχη εκμεταλλευόμενοι την αβεβαιότητα τους. Για να μην υπάρξουν μεγάλες απώλειες στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, αρκούν η διατήρηση των “bonus” και η ανοιχτή επικοινωνία και πληροφόρηση. Ωστόσο, εξαιτίας της αποχώρησης στελεχών πολλές φορές η νέα εταιρεία αντιμετωπίζει «έλλειψη γνώσης», τη στιγμή, μάλιστα, που αυτή η γνώση είναι απαραίτητη. Με συνεχή επικοινωνία, λοιπόν, η διοίκηση θα καταφέρει να διατηρήσει τον έλεγχο.

Στην περίοδο πριν από τη συγχώνευση και τους πρώτους μήνες μετά την πραγματοποίησή της, το προσωπικό είναι λογικό να λαμβάνει λιγότερη καθοδήγηση και ενθάρρυνση απ’ ό,τι συνήθως, καθώς οι ιεραρχικά ανώτεροι είναι συχνά πολύ απασχολημένοι. Όμως, αυτήν ακριβώς την περίοδο το προσωπικό έχει ανάγκη μια τέτοια την υποστήριξη, γι’ αυτό και τότε αρκετοί εργαζόμενοι, και συνήθως τα ανώτερα στελέχη, εγκαταλείπουν τον οργανισμό.

Εξάλλου, οι χρηματικές απολαβές δεν είναι επαρκές κίνητρο παραμονής τους, αφού αναζητούν συμμετοχή στη διαμόρφωση της εταιρείας και ενδείξεις ότι η καριέρα τους είναι ασφαλής. Έτσι, περισσότερες πιθανότητες για μια ομαλή ενοποίηση έχουν οι εταιρίες οι οποίες σχεδιάζουν και διαχειρίζονται προσεκτικά το προσωπικό τους, ενδυναμώνουν την επικοινωνία και ελαχιστοποιούν την αβεβαιότητα και ανασφάλεια (Harisson, 2005; Stafford & Miles, 2013).

Η ενοποίηση της κουλτούρας δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο όταν οι υποομάδες απαρτίζονται από μέλη και των δύο εταιρειών. Ο παράγοντας «ηγεσία»

είναι άκρως σημαντικός για την επίτευξη της στρατηγικής της ενσωμάτωσης. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει επαρκή και σφαιρική γνώση του αντικειμένου εργασίας, ισχυρή προσωπικότητα, ώστε να είναι ικανός να διαμορφώσει μια ενιαία πορεία για τα στελέχη της εταιρείας μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ουσιαστικής επικοινωνίας, με στόχευση στο αποτέλεσμα (Meijman & Mulder, 1998). Η διοίκηση και καθοδήγηση μιας εταιρείας μετά από συγχώνευση είναι μία πρόκληση, καθώς ο ηγέτης θέτει σε κίνδυνο την πορεία της, εάν δεν τα καταφέρει, ώστε το προσωπικό να θέσει τους στόχους και το όραμα της νέας εταιρείας ως προσωπική του επιτυχία (Αξάρλογλου, 2013).

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση της θεωρίας του «Συναλλακτικού Μοντέλου Ηγεσίας» (Leader Member Exchange) ή αλλιώς της «θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη – μελών», που αναφέρεται στην ανάγκη ύπαρξης μιας ισορροπίας στη σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων καθώς και δίκαιης, ισότιμης αντιμετώπισης του ατόμου.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADER MEMBER EXCHANGE)**

#### **3.1 Ανάλυση του όρου**

Σύμφωνα με το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών καθορίζουν το είδος των ρόλων που θα υιοθετηθούν, ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η ανοικτή επικοινωνία και ο αλληλοσεβασμός (Graen & Bien, 1995).

Οι Graen (1976), Wang (2005) με τη θεωρία του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας (ΣΜΗ), αναφέρονται στην ανάγκη ύπαρξης ισορροπίας στη σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων καθώς επίσης και στη δίκαιη, ισότιμη αντιμετώπιση του

ατόμου. Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας επικεντρώνεται στην αμφίδρομη (δυναδική) σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων.

Εξάλλου, όλοι οι ηγέτες συνειδητοποιούν ότι η συνεισφορά των εργαζομένων είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιβίωση, σταθερότητα και ανάπτυξη των οργανισμών και για αυτό πρέπει να καλλιεργούν κλίμα συνεργασίας.

Η βασική ιδέα πίσω από τη θεωρία της ανταλλαγής ηγετών – εργαζομένων είναι ότι οι ηγέτες δημιουργούν δύο ομάδες εργαζομένων, τα μέλη εντός και εκτός της ομάδας. Τα μέλη εντός της ομάδας αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, καλύτερες αμοιβές και περισσότερη προσοχή, αντίθετα τα μέλη εκτός της ομάδας διοικούνται από κανονισμούς και πολιτικές της επιχείρησης (Graen & Bien, 1995).

Ενώ πολλές θεωρίες υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης συμπεριφέρεται ισάξια σε όλα τα μέλη της ομάδας, στην πραγματικότητα οι ηγέτες αντιμετωπίζουν κάθε υφιστάμενό τους διαφορετικά και αναπτύσσουν συμπεριφορές και σχέσεις που έρχονται σε αντίθεση με τη θεωρία του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας (Graen & Bien, 1995).

Η εν λόγω θεωρία μελέτα τη σχέση μεταξύ δύο ατόμων, του ηγέτη και του υφιστάμενου, όχι τη σχέση του ηγέτη και της ομάδας. Ακόμη κι αν ο ηγέτης απευθύνεται σε μια ομάδα, η δυναδική του σχέση με κάθε μέλος ξεκινάει από νωρίς γι' αυτό η επικοινωνία και η σχέση διαφοροποιείται στην ποιότητα. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο αποτέλεσμα μιας επιχείρησης. Σε σχέση με άλλους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, ο τύπος της συναλλακτικής ηγεσίας σχετίζεται περισσότερο με σχέσεις προσανατολισμένες στην συμπεριφορά, καθώς περιλαμβάνει ψυχολογική υποστήριξη, αναγνώριση υποδεέστερων συνεισφορών και δημιουργία υποδεέστερων καθηκόντων, επικοινωνία με τους υφισταμένους, ενδιαφέρον για τις ιδέες και τα ενδιαφέροντα τους και ανάθεση αρμοδιοτήτων ( Shweta Jha & Srirang Jha, 2013).

Οι δυαδικές σχέσεις και οι εργασιακοί ρόλοι αναπτύσσονται και γίνονται συνεχώς αντικείμενο διαπραγμάτευσης μέσα από μια σειρά ανταλλαγών, υλικών και άυλων, όπως φυσικών πόρων, πληροφοριών, ανάθεσης εργασιών (Bauer & Green, 1996).

Τα μέλη εντός της ομάδας καλούνται να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και έχουν κάποια ελευθερία στο ρόλο τους (Lunenburg, 2010). Στην πραγματικότητα απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της ελεύθερης επικοινωνίας, κρίσης και λήψης αποφάσεων με δέσμευση στην επιτυχία της επιχείρησης ( Shweta Jha & Srirang Jha, 2013).

Αντίθετα, τα μέλη εκτός ομάδας εποπτεύονται και λειτουργούν σύμφωνα με τα όρια της εργασιακής τους σύμβασης. Η εξουσία τους καθορίζεται και νομιμοποιείται από τη σιωπηρή σύμβαση μεταξύ μέλους και οργανισμού. Ο ηγέτης θα παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση, υποστήριξη και βοήθεια όπου χρειαστεί χωρίς όμως να ξεπεράσει τα όρια. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο αρχηγός περιορίζεται σε μια συμβατική ανταλλαγή απόψεων.

Σε μια επιχείρηση η σαφής διάκριση των μελών μπορεί να οδηγήσει σε δυσανασχέτηση αυτών που ανήκουν στην «κατώτερη θέση» και έχουν διαφορετική μεταχείριση (Clane, 1991; Yukl, 2010). Είναι αποδεδειγμένο ότι τα μέλη που έχουν μια σχέση υψηλής ποιότητας με τον ηγέτη τους, αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες, συμβάλλουν περισσότερο στην οργάνωση και εμφανίζουν συγκριτικά υψηλότερη απόδοση (Schreisheim; Neider, & Scandura, 1998).

Στα μέλη εντός της ομάδας το άγχος σχετίζεται με την ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων ενώ στα μέλη εκτός ομάδας απορρέει από το φόβο να μείνουν εκτός επικοινωνίας (Nelson, Basu & Purdie, 1998). Οι ηγέτες επενδύουν σε αυτούς που

μπορούν να αποδώσουν και θεωρούν ότι τα μέλη εντός της ομάδας είναι πιο ανταγωνιστικά ικανοποιώντας παράλληλα και τη δική τους προσδοκία (Eden, 1992).

Το μοντέλο της ανταλλαγής ηγέτη –μελών περικλείει μέσα του την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960; Adams, 1965), της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), της ομοιότητας – προσέλκυσης (Byrne, 1971) και του ρόλου (Katz and Kahn, 1978). Η δέσμευση είναι μία στάση που συνοδεύεται από δυναμισμό και αφοσίωση. Η εργασιακή δέσμευση έχει άμεση συνέπεια στην ποιότητα εργασίας, στην εκτέλεση των βασικών καθηκόντων και την υποστήριξη των επιδόσεων για αρμοδιότητες εκτός ρόλου (Gouldner, 1960).

Η ενίσχυση της εμπλοκής και έπειτα της δέσμευσης απέναντι στην εταιρεία είναι ένα δύσκολο εγχείρημα. Οι ηγέτες γνωρίζουν καλά ότι πρέπει να καινοτομούν συνεχώς στα παραγόμενα προϊόντα και τις εσωτερικές διεργασίες. Μάλιστα, δεδομένης της σημασίας του εργαζομένου, προσπαθούν να βρουν τα κατάλληλα κίνητρα που θα προάγουν νέες συμπεριφορές.

Η αμοιβαιότητα είναι καθοριστικής σημασίας για να αναπτυχθούν σχέσεις ανταλλαγής. Ο κανόνας της αμοιβαιότητας σταθεροποιεί τα κοινωνικά συστήματα, διαπερνά κάθε είδους διαπροσωπική σχέση και εφαρμόζεται καθολικά σε όλους τους πολιτισμούς (Gouldner, 1960). Οι υφιστάμενοι είθισται να αισθάνονται ευγνωμοσύνη λόγω της ευνοϊκής μεταχείρισης από τους ανωτέρους και το ανταποδίδουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα πέρα από τα όρια της εργασιακής τους σύμβασης (Lapierre & Hackett, 2007). Έτσι, ο κανόνας της αμοιβαιότητας επιφέρει ευνοϊκή μεταχείριση. Είναι φανερό ότι, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και νοιάζεται για την ευημερία τους, νοιώθουν την ανάγκη και την υποχρέωση να αυξήσουν τις επιδόσεις τους εκτός του



προκαθορισμένου πλαισίου. Αντίθετα, η αίσθηση μια τέτοιας υποχρέωσης μειώνεται, όταν δεν υπάρχει η ανάλογη αναγνώριση (Fred C. Lunenburg ,2010).

Στα πλαίσιο οργάνωσης μιας επιχείρησης, η κοινωνική συναλλαγή, ως προέκταση του κανόνα της αμοιβαιότητας, αντιπροσωπεύει τη σχέση μεταξύ δύο ανθρώπων, του ηγέτη και του υφιστάμενου, που βασίζεται στα καθήκοντα που αναπτύσσονται πέρα από τα όρια της ευγένειας και επεκτείνονται στην ολοκλήρωση των στόχων με την προστιθέμενη αξία μιας ουσιώδους και διακριτής εργασίας (Blau,1964). Σε μία τέτοια κοινωνική ανταλλαγή οι εργαζόμενοι πιέζουν τον εαυτό τους να φέρουν τα αποτελέσματα που προσδοκούν οι ανώτεροι ακόμη κι αν αφορούν θέματα εκτός των καθηκόντων τους, του ωραρίου και του εργασιακού χώρου. Στην πραγματικότητα, η κοινωνική ανταλλαγή δημιουργεί στους εργαζόμενους μια αίσθηση υποχρέωσης, να ανταποδώσουν την εμπιστοσύνη των ηγετών μέσω της οργανωσιακής τους συμπεριφοράς και της καλής τους απόδοσης (Gerstner & Day, 1997).

Η έννοια της «ομοιότητας-προσέλκυσης» αποτελεί εξέλιξη του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα ποσοστά επιτυχίας στην εργασία τους όταν εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς με τον ηγέτη τους (Murphy & Ensher, 1999). Οι αντιληπτές ομοιότητες μεταξύ ηγέτη και οπαδών προκαλούν μεγαλύτερη συμπάθεια στους υφιστάμενους και καλύτερης ποιότητας συναλλαγές (Engle & Lord, 1997).

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, οι πιο αποτελεσματικές σχέσεις -είτε αφορούν μια ομάδα είτε μια μεμονωμένη οντότητα- στηρίζονται σε κοινές συμπεριφορές που αφορούν τις προοπτικές, τις προτιμήσεις, τη δεκτικότητα και τον τρόπο προσέγγισης ενός θέματος και όχι σε επιφανειακές μεταβλητές όπως το έθνος, το φύλο, το θρήσκευμα και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες (Kacmar , 2009). Εκτός αυτού, οι

υπάλληλοι τείνουν να συνδέονται με ηγέτες με τους οποίους μοιράζονται τα ίδια γνωρίσματα προσωπικότητας όπως ειλικρίνεια, αισιοδοξία, εξωστρέφεια / εσωστρέφεια, ευσυνειδησία και αυτοσεβασμό. Ο Shamir (1995) υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες που επιτυγχάνουν να αλλάξουν το εργασιακό καθεστώς και να ανεβάσουν το επίπεδο της απόδοσης του προσωπικού τους είναι αυτοί που υιοθέτησαν μια συμπεριφορά με κύριο στοιχείο το σεβασμό και την ευαισθησία στην διαπραγματευτική ηγεσία.

Οι ρόλοι αποτελούν βασικό παράγοντα στη διαμόρφωση σχέσεων ηγετών και εργαζομένων. Οι ρόλοι διαμορφώνονται από τα καθήκοντα, τα πρότυπα επικοινωνίας, τις ιεραρχικές σχέσεις καθώς και από τους άτυπους κανόνες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. (Doll, 1977). Οι ρόλοι γίνονται αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση μετά την υπογραφή της σύμβασης εργασίας. Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη- μέλους αποτελεί μια διαδικασία δημιουργίας ρόλων (Graen,1976). Οι ρόλοι έχουν ανατεθεί στους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας για να καθορίζουν την συμπεριφορά που αναμένεται να επιδεικνύει ο εργαζόμενος απέναντι στον ηγέτη και την ομάδα καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι άλλοι μαζί του. Μέσα από επαναλαμβανόμενους ρόλους διαμορφώνονται υψηλής ποιότητας σχέσεις μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων (Graen,1976; Graen & Scandura, 1987).

### **3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας.**

Όπως προτείνεται από τους Dienesch & Liden (1986) και Liden & Maslyn (1998), η σχέση ανταλλαγής ηγέτη – υφιστάμενου περιγράφεται καλύτερα με αναφορά σε τρεις παραμέτρους: τη συνεισφορά, την εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Ο όρος

«συνεισφορά» αφορά το βαθμό και την ποιότητα της προσπάθειας που κάθε μέλος καταβάλλει για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Η συνεισφορά ουσιαστικά έγκειται στη βούληση των μελών της ομάδας να εργάζονται σκληρά για τον ηγέτη τους.

Η «εμπιστοσύνη» είναι αποτέλεσμα της αυξημένης αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη – μέλους. Οι ηγέτες που διαμορφώνουν σχέσεις εμπιστοσύνης ενισχύουν τους υφισταμένους τους δίνοντας τους, ως ανταμοιβή, την ευκαιρία να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σε μία σχέση ανταλλαγής, η ανοιχτή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη είναι βασικοί παράγοντες επιτυχίας όχι μόνο των υφισταμένων και των ηγετών αλλά ολόκληρης της επιχείρησης (Deluga,1994).

Στον εργασιακό χώρο, ο «σεβασμός» στηρίζεται στη φήμη που κάθε μέλος της ομάδας έχει χτίσει μέσα και έξω από τον οργανισμό για την υπεροχή του στο εργασιακό έργο. Ο επαγγελματικός σεβασμός περιλαμβάνει επίσης και τον τρόπο με τον οποίο η ικανότητα του καθενός αναγνωρίζεται (Ang Magdalene Chooi Hwa ; Muhamad Jantani; Mahfooz A. Ansari, 2009).

Οι Maslyn & Uhl-Bien (2001) είναι της άποψης ότι η αμοιβαιότητα, η πίστη και ο επαγγελματικός σεβασμός μοιάζουν με νομίσματα που χρησιμεύουν στην κοινωνική ανταλλαγή μεταξύ μέλους και ηγέτη, ενώ η συνεισφορά αποτελεί ένα νόμισμα που χρησιμοποιείται στην εργασία. Υψηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής είναι δυνατόν να δημιουργηθούν, όταν οι ηγέτες είναι ειλικρινείς, αξιόπιστοι και ενδιαφέρονται πραγματικά για την ευημερία των υφισταμένων (Erdogan,2006; Wayne, 2002) καθώς και όταν υπάρχει ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία βασιζόμενη στις αρχές ανταλλαγής αποφάσεων (Brown & Trevin, 2006). Εξάλλου, οι εργαζόμενοι που νοιώθουν την εκτίμηση των ηγετών τους τείνουν να αποφεύγουν τις δυαδικές συγκρούσεις (Landry & Vandenberghe, 2009).

Ο Jenkins (1994) υποστηρίζει ότι τρεις μεταβλητές προσωπικότητας επηρεάζουν την απόδοση σε ένα συναλλακτικό πλαίσιο λειτουργίας:

1) κέντρο ελέγχου: περιγράφει τον βαθμό με τον οποίο ένα άτομο θέτει τα γεγονότα υπό τον έλεγχο των ανωτέρων (εξωτερική πηγή) είτε τα διατηρεί υπό τη δική του εποπτεία (εσωτερική πηγή). Τα άτομα που επιλέγουν την εσωτερική πηγή κέντρου ελέγχου αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν καλύτερα καθώς γνωρίζουν πιο βαθιά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2) ανάγκη για εξουσία: στο πλαίσιο αυτής, τα άτομα τείνουν να δέχονται περισσότερους ρόλους και αρμοδιότητες για την ευημερία του οργανισμού.

3) αυτοεκτίμηση: οι άνθρωποι που πιστεύουν στον εαυτό τους τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η εμπειρία τους επικεντρώνεται στις πιο θετικές πλευρές της εργασίας τους.

Οι υφιστάμενοι με εσωτερική πηγή ελέγχου, επιθυμία για εξουσία και αυτοεκτίμηση είναι πιο πιθανό να είναι μέρος της ομάδας σε οποιαδήποτε οργάνωση.

Εκτός από τις διαστάσεις της προσωπικότητας υπάρχουν και άλλοι συναφείς παράγοντες που συμβάλλουν στο σχηματισμό και τη διατήρηση υψηλών σχέσεων σε έναν οργανισμό. Η ενσυναίσθηση, οι ηθικές αξίες και οι σχέσεις προσανατολισμένες στη συμπεριφορά είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν από κοινού την ανάπτυξη των σχέσεων ανταλλαγής (Mahsud; Yukl & Πρωσίας, 2010). Τέλος η οργανωσιακή κουλτούρα, οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων, το είδος και το μέγεθος της ομάδας εργασίας και οι πολιτικές του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις σε ένα τέτοιο πλαίσιο. Παρακάτω θα γίνει αναφορά στο συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας και στο πως επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΤΟ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων**

Σύμφωνα με τους Buckingham και Coffman (2000), μια καλή εποπτική σχέση δημιουργεί ταλέντα και βοηθάει τους εργαζομένους να διατηρούν μακροχρόνια καριέρα με την επιχείρηση που συνεργάζονται. Προφανώς, υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγετών- μελών βοηθούν στη διαμόρφωση εργαζομένων με βαθύ ενδιαφέρον για τη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης, ευθυγραμμίζοντας παράλληλα το προσωπικό τους όραμα με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Έτσι, οι εργαζόμενοι που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη σταδιοδρομία εντός του οργανισμού μπορεί να εξαντλήσουν τα όρια τους για να αυξήσουν τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που περιγράφονται από τους ηγέτες τους. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών έχουν επιβεβαιώσει τον θετικό αντίκτυπο των δυαδικών σχέσεων στην απόδοση των εργαζομένων (δουλειά, καριέρα, συνολική ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση, διατήρηση υπαλλήλων, καινοτόμα συμπεριφορά και δημιουργικότητα, πίστη και αξιοπιστία, δέσμευση των εργαζομένων, επαγγελματική εξέλιξη) και την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην ομάδα (Shweta Jha & Srirang Jha ,2013).

## 4.2 Το μοντέλο JD-R

Για τη μελέτη της σχέσης ηγέτη- εργαζομένου και της εργασιακής δέσμευσης, πολλές έρευνες χρησιμοποιούν το μοντέλο JD-R. Η βασική ιδέα αυτού του μοντέλου είναι ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους.

Οι εργασιακές απαιτήσεις αναφέρονται σε φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωτικές πτυχές της εργασίας οι οποίες απαιτούν συνεχόμενη γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια και συνδέονται με τα αντίστοιχα ψυχολογικά και πραγματικά κόστη. Παραδείγματα εργασιακής απαίτησης είναι η υπερφόρτωση με καθήκοντα, η υπέρβαση του προκαθορισμένου ωραρίου και το δυσμενές εργασιακό περιβάλλον, παράγοντες που οδηγούν στην εξάντληση και αναστέλλουν την προσωπική εξέλιξη.

Οι εργασιακοί πόροι μπορεί να αφορούν το οργανωτικό επίπεδο, (μισθός, ευκαιρίες εξέλιξης, εργασιακή ασφάλεια), τις διαπροσωπικές, κοινωνικές σχέσεις (υποστήριξη από τον ηγέτη, κλίμα στην ομάδα εργασίας), την οργάνωση της εργασίας (σαφήνεια ρόλων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) και την ποιότητα του προσφερόμενου έργου (πληροφόρηση για την απόδοση, ποικιλία δεξιοτήτων, επαγγελματική αυτονομία). Πολλοί εργασιακοί πόροι εξετάζονται ως προγνωστικοί παράγοντες για την αυτονομία, την ανατροφοδότηση, την αξιοποίηση δεξιοτήτων και τον καλύτερο έλεγχο της εργασίας (Bakker and Geurts, 2004; Hakanen, 2006; Salanova, 2005; Schaufeli, 2009 & Ξανθοπούλου, 2007). Οι οργανωτικοί ηγέτες δημιουργούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτές οι παράμετροι μπορούν να λειτουργήσουν, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων.

Τα θετικά αποτελέσματα της σχέσης μεταξύ του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής μπορούν, επίσης, να εξηγηθούν χρησιμοποιώντας τη θεωρία του Exchange Social (SET). Η θεωρία αυτή δείχνει ότι οι υποχρεώσεις δημιουργούνται μέσα από μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας αλληλεξάρτησης. Η αμοιβαιότητα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μπορεί να αναλυθεί στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο παρέχει ευνοϊκές υποσχέσεις στους εργαζομένους, με αντάλλαγμα την επιδεξιότητα, την αφοσίωση και την διάκριση στο εργασιακό περιβάλλον (Rousseau, 2000). Στην ουσία πρόκειται για σιωπηρές συμβάσεις που καλύπτουν ανάγκες με τη συγκατάθεση των εργαζομένων. Όταν τα ανώτατα στελέχη ικανοποιήσουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων φροντίζοντας για τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ανάγκες και εκπαιδεύοντας τους με σεβασμό, η ικανοποίηση δημιουργεί στους υφιστάμενους μία αίσθηση υποχρέωσης, να το ανταποδώσουν με αμοιβαίο τρόπο. Έτσι, οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν την ευγνωμοσύνη τους με πιο δραστική συμμετοχή, αφοσίωση και δέσμευση (Saks, 2006).

#### **4.3 Παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων**

Για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και την αβεβαιότητα, οι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν την καινοτομία. Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά είναι η εσκεμμένη δημιουργία, εισαγωγή και εφαρμογή νέων ιδεών μέσα σε ένα πλαίσιο, ομάδα ή οργάνωση (Farr, 1989). Η καινοτομία, δηλαδή, προϋποθέτει αλλαγή προσανατολισμού, γι' αυτό και πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν λόγω ανασφάλειας και αβεβαιότητας. Η καινοτομία είναι μια διαδικασία πολλών σταδίων συμπεριλαμβανομένης της

παραγωγή ιδέας, της προώθηση και υλοποίηση της. Ποικίλες συμπεριφορές είναι αναγκαίες σε κάθε στάδιο (Janssen, 2004).

Βέβαια, οι εργαζόμενοι, προκειμένου να διατηρήσουν την επιμονή τους στις γνωστικές και συναισθηματικές επενδύσεις, πρέπει να θεωρούν ότι η πρόσθετη προσπάθεια αξίζει τον κόπο. Επιπλέον, πρέπει να μπορούν να επικεντρωθούν πλήρως στην εργασία τους, να έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας, ψυχική αντοχή και δυναμισμό καθώς και να περιφρονούν ή να παρακάμπτουν τις δυσκολίες. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας και των τριών διαστάσεων της σχέσης εργασίας: σθένους, αφοσίωσης και δέσμευσης (Agarwala, T. 2003).

Οι οργανισμοί χρειάζονται όλο και περισσότερο εργαζομένους που μπορούν όχι μόνο να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις αλλά και να ανταποκρίνονται έμπρακτα σ' αυτές. Χρειάζονται, δηλαδή, εργαζόμενους που υπερβαίνουν τα καθορισμένα όρια της θέσης εργασίας και δεσμεύονται για το αποτέλεσμα. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο τόσο τα ανώτερα στελέχη όσο και οι υφιστάμενοι να αντιληφθούν καλύτερα τους παράγοντες που διεγείρουν την προθυμία των εργαζομένων.

Πολλές έρευνες έχουν δείξει τους παράγοντες στάσης και συμπεριφοράς που δεσμεύουν τους υπαλλήλους στην επιχείρηση. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα, όπως χαρά, ικανοποίηση, ενθουσιασμό, εμφανίζουν σε πολύ μικρό βαθμό διάθεση να παραιτηθούν. Οι συνεπείς εργαζόμενοι προωθούν την οργανωτική αποτελεσματικότητα εμφανίζοντας διακριτές και καινοτόμες συμπεριφορές. Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν άμεσα στην καινοτόμο συμπεριφορά αλλά έμμεσα επηρεάζουν την εμπλοκή στο χώρο εργασίας. Η τελευταία είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που επιθυμούν την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω στρατηγικών στόχων, καινοτόμων συμπεριφορών εργασίας και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων.



Για να επιτύχουν σχέσεις υψηλών προσδοκιών και απαιτήσεων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διοργανώσουν προγράμματα, όπου οι μάνατζερ θα μάθουν να αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τις υποστηρικτικές συμπεριφορές. Τα κέντρα αξιολόγησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν προγράμματα που βοηθούν τις εποπτικές αρχές να μάθουν τις δεξιότητες που συνδέονται με την υποστηρικτική εργασιακή συμπεριφορά (Zagenczyk, 2009).

Οι οργανισμοί θα πρέπει συνεχώς να αναπτύσσουν ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι στηρίζουν ο ένας τον άλλο ενεργά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εποπτικών αρχών και των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο, οι οργανισμοί πρέπει να διεξάγουν προγράμματα εκπαίδευσης των εποπτικών αρχών πάνω στη δίκαιη και ευγενική αντιμετώπιση των υφισταμένων, τη βελτίωση της εποπτείας και τη ρύθμιση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Καλλιεργώντας ηγέτες που χτίζουν προσωπικούς δεσμούς με τους υφισταμένους θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην τόνωση των συναισθηματικών αντιδράσεων από την εργασιακή εμπειρία (Kunvaas Dysvik, 2010). Μάλιστα, οι ηγέτες θα πρέπει να αξιολογούνται για τη δυνατότητα και τον βαθμό δέσμευσης των υφισταμένων ως παράμετρο της διευθυντικής τους αποτελεσματικότητας σε όλα τα επίπεδα.

Σε ό,τι αφορά στους εργαζόμενους, οι εταιρείες μπορούν να εισαγάγουν προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν την εργασιακή εμπλοκή. Παράμετροι, όπως η συχνότητα ανεπίσημων συναντήσεων εκτός εργασιακού χώρου, η κοινή συμμετοχή σε κοινωνικές ή αθλητικές δραστηριότητες, ο εορτασμός σημαντικών γεγονότων όπως γιορτών, γενεθλίων κι επετείων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων και στην απόφαση ενός εργαζόμενου να συνεχίσει την απασχόληση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για την κουλτούρα της επιχείρησης. Ωστόσο, επειδή η εργασιακή εμπλοκή δεν είναι ένα παροδικό

φαινόμενο, η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια κουλτούρα δέσμευσης. Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλλουν η ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, η κατανομή πόρων και η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης στους προϊστάμενους, ώστε να ενθαρρύνεται η προσέλκυση ανθρώπων διατεθειμένων να δράσουν θετικά και αποτελεσματικά στο περιβάλλον εργασίας.

Με ελκυστικές θέσεις εργασίας και με την παροχή αυτονομίας και της αναγκαίας ανατροφοδότησης οι άνθρωποι μπορούν να φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα απελευθερώνοντας την ψυχική τους ενέργεια Agarwala, T. (2003). Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του ψυχολογικού συμβολαίου των εργαζομένων και θα μελετηθούν οι επιπτώσεις της παραβίασης του σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων και συμπεριφορών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ**

### **5.1 Εννοιολογική προσέγγιση**

Δεν υπάρχει απόλυτη συναίνεση σχετικά με τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου (Guest and Conway 2002). Την έννοια αυτή εισήγαγε το 1960 ο Αμερικανός ψυχολόγος Chris Argyris, ο οποίος το όρισε ως την αμοιβαία συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Υποστήριξε, μάλιστα, ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το μέσο έκφρασης και ικανοποίησης αναγκών των συμβαλλόμενων μελών. Θα μπορούσε να προστεθεί ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σειρά από αμοιβαίες προσδοκίες τις οποίες τα μέλη της σύμβασης πολλές φορές γνωρίζουν αμυδρά, αλλά διέπουν άμεσα τις σχέσεις τους (Levinson, 1962).

Μέσα από την εργασία δίνεται μεγάλη έμφαση στις ανάγκες και αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη των σχέσεων όπου κάθε μέλος συμπεριφέρεται με τρόπο που

ικανοποιεί την ανάγκη των άλλων εμπλεκόμενων μελών. Υπάρχουν αμοιβαία στοιχεία στην εργασιακή σχέση τα οποία θα συνεχίσουν να υπάρχουν όσο τα μέρη ικανοποιούν τις ανάγκες του «άλλου». Οι Purvis και Cropley (2003) συμφωνούν ότι η έννοια της αμοιβαιότητας σε μια σχέση ανταλλαγής είναι ο πυρήνας του ψυχολογικού συμβολαίου.

Με την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου ασχολήθηκε και ο ψυχολόγος Edgar Schein (1965) ο οποίος όρισε τον όρο ως το άγραφο σύνολο των προσδοκιών που λειτουργούν ανά πάσα στιγμή μεταξύ των εργαζομένων, των εργοδοτών και όλων των μελών ενός οργανισμού. Άλλωστε, κάθε εργαζόμενος έχει προσδοκίες για θέματα, όπως ο μισθός, οι ώρες εργασίας και τα εργασιακά bonus.

Αντίθετα, η επιχείρηση έχει προσδοκίες λιγότερο εμφανείς, όπως ότι ο εργαζόμενος θα ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης, θα είναι πιστός, εχέμυθος και θα εργάζεται προς όφελος της εταιρείας.

Ο Schein θεωρεί ότι το εργασιακό συμβόλαιο, ως μορφή σύμβασης -αν και άτυπη ,άγραφη- ήταν και είναι καθοριστικός παράγοντας του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά τον ίδιο, το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει δύο σκέλη, το ατομικό και το οργανωτικό (Anderson & Chalk, 1998). Το ατομικό αφορά το σύνολο προσδοκιών σχετικά με το τι ο εργαζόμενος θα προσφέρει στην επιχείρηση και το οργανωτικό τι θα προσφέρει η επιχείρηση σε αντάλλαγμα. Όσον αφορά τον εργαζόμενο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη συνολική του προσπάθεια , την ικανότητα, την αφοσίωση ,τις δεξιότητες , το χρόνο και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση προσφέρει ασφάλεια ,ευκαιρίες σταδιοδρομίας, εξέλιξη ,και έξτρα οικονομικές απολαβές. Μάλιστα, ο Schein εισήγαγε την ιδέα ότι, εφόσον υπάρχουν διάφορα στελέχη μέσα σε έναν οργανισμό, η ποικιλομορφία των σχέσεων δεν μπορεί να προσδιορίζεται απλώς με το δίπολο «εργαζόμενος» ή «εργοδότης».

Αυτό εφιστά ρητά την ανάγκη να προσδιοριστεί πραγματικά ποιος διαχειρίζεται ποιον. (Sally Sambrook & Delia Wainwright ,2010)

Ο Argyris αναφέρεται στη σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων και ενός εργοδότη, ενώ ο Schein επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων και πολλών μάντζερ. Ο Schein στην έρευνα του ασχολείται με την κατανόηση, από άποψη προοπτικών, τόσο της πλευράς του εργαζομένου όσο και του εργοδότη. Από την άλλη πλευρά, ο Argyris και ο Levinson ερευνούν το ψυχολογικό συμβόλαιο υπό τη μορφή της σιωπηρής συμφωνίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης των συμβαλλόμενων μερών. (Sally Sambrook & Delia Wainwright ,2010)

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989), το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις «προσωπικές πεποιθήσεις» αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες που ορίζει η αμοιβαία συμφωνία μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζομένου και του άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Η άποψη αυτή στηρίζεται σε κάποια σημαντικά στοιχεία, όπως ότι πρέπει να γίνει μία υπόσχεση από τη μία πλευρά και να έχει πραγματοποιηθεί από την άλλη πλευρά μία ανταμοιβή ως αντάλλαγμα για αυτήν την υπόσχεση. Έτσι, και τα δύο μέρη δεσμεύονται ουσιαστικά σε ένα πλέγμα αμοιβών και υποχρεώσεων.

Σύμφωνα με τη Rousseau, όταν υπάρχει η πεποίθηση ότι η υπόσχεση έχει γίνει, το συμβόλαιο παρέχεται μόνο ως αντάλλαγμα για τη δέσμευση των εμπλεκόμενων μελών ότι θα τηρηθούν οι αμοιβαίες υποχρεώσεις. Η Rousseau απομακρύνει την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου από εξατομικευμένες αντιλήψεις και παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Μάλιστα, διαφωνεί με το σύστημα πολλών επιχειρήσεων να διατηρούν τις δικές τους προσωπικές συμβάσεις, αν και αποδέχονται ότι οι εργαζόμενοι, ως εκπρόσωποι του κάθε οργανισμού, διατηρούν και διαμορφώνουν τα συμβόλαια αυτά με τις υποκειμενικές τους αξιολογήσεις. Οι

υποσχέσεις είναι δεσμεύσεις για μια μελλοντική πορεία δράσης, είτε προφορική είτε γραπτή, είτε ως παρατήρηση είτε ως συμπεριφορά (Rousseau and Mc Lean Parks, 1993).

## **5.2 Τα είδη του ψυχολογικού συμβολαίου**

Ο Del Campo (2009) υποστηρίζει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει δύο όψεις, τη συναλλακτική και τη σχεσιακή. Το περιεχόμενο των συμβάσεων μπορεί να διαφέρει, αλλά η διαδικασία σύναψης είναι η ίδια ανεξάρτητα από το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται (Herriot & Pemberton, 1997). Και το συναλλακτικό και το σχεσιακό μπορούν να αλληλεπιδράσουν το ένα με το άλλο (Guzzo & Noonan, 1994).

Τα συναλλακτικά συμβόλαια (transactional contracts) περιέχουν τους όρους ανταλλαγής (συνήθως χρηματικής αξίας, όπως είναι ο μισθός) μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Τα εν λόγω συμβόλαια είναι μικρής διάρκειας με συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994) και προϋποθέτουν ελάχιστη ή καμία συναισθηματική επένδυση από την πλευρά του εργαζομένου (Schein, 1965).

Τα συμβόλαια που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις (relational contracts) είναι λιγότερο σαφή, αφού περιέχουν όρους που δεν μπορούν να εκτιμηθούν άμεσα από τα συμβαλλόμενα μέρη και οι οποίοι αναφέρονται στην ευρύτερη σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού (Guzzo & Noonan, 1994). Στο πλαίσιο της εν λόγω σχέσης, οι απαιτήσεις για την αποδοτικότητα είναι επίσης ασαφείς (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Ένα συμβόλαιο σχέσεων (relational contract) βασίζεται στο συναίσθημα της αμοιβαίας δέσμευσης των δύο μερών, δηλαδή της αμοιβαίας υποστήριξης, εμπιστοσύνης και προσήλωσης (Rousseau & Tijorwala, 1999).

Αντίθετα, το συναλλακτικό συμβόλαιο (transactional contract) καθοδηγείται από στερεότυπες ή οικονομικές δεσμεύσεις μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων (Rousseau και Tijorwala, 1999). Σύμφωνα με το εν λόγω συμβόλαιο, όταν ο υπάλληλος αποφασίζει να συνεργαστεί με μια επιχείρηση ή μια επιχείρηση να μισθώσει έναν υπάλληλο, υπάρχει μια συγκεκριμένη αμοιβαία διαπραγμάτευση (δούναι και λαβείν). Κατά τη διάρκεια αυτής της αμοιβαίας ανταλλαγής, δημιουργούνται συγκεκριμένες προσδοκίες και από τις δύο πλευρές, σχετικά με το τι είναι πρόθυμη κάθε μία να δώσει και να πάρει (Guest and Conway, 2002). Ειδικότερα, ο εργοδότης αναμένει υψηλή ποιότητα και απόδοση σε ένα συγκεκριμένο πεδίο εργασίας, ενώ ο υπάλληλος προσβλέπει στην αποκομιδή συγκεκριμένων ανταμοιβών που θα ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες του. (Guest and Conway, 2002).

Ο υπάλληλος προσφέρει τις δεξιότητες του, τη γνώση του, την προσήλωση και τη δημιουργικότητά του, παράγοντες που τον καθιστούν πολύτιμο κεφάλαιο για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση προσφέρει τα κίνητρα, όπως τον μισθό, τις πρόσθετες ανταμοιβές, τα σύμβολα γοήτρου, την επιτυχία και την ασφάλεια, αποβλέποντας ταυτόχρονα στη συνδρομή του υπαλλήλου στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Είναι εύλογο ότι, για να αξιολογηθούν αυτές οι ανταμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση, θα πρέπει να έχουν σημασία για τον εργαζόμενο, δηλαδή να ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες του (Rousseau & Wade-Benzoni, K, 1994). Παράγοντες που σχετίζονται και επηρεάζουν τον ρόλο του «σχεσιακού συμβολαίου» είναι η εμπιστοσύνη, η κοινωνικοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον και το “status” της εργασίας (Carnevalle; Pruitt & Carrington, 1982).

Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πραγματοποιούν αλλαγές μέσω επαναπροσδιορισμού καθηκόντων,

ανάθεση λειτουργιών της εταιρείας σε εξωτερικούς συνεργάτες και συγχωνεύσεων (Davis, 1995). Μια επιχείρηση που πραγματοποιεί τέτοιες αλλαγές ορίζεται ως «επιχείρηση τριφύλλι», όπου κάθε φύλλο του τριφυλλιού αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό είδος σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Handy, 1989). Στο πρώτο φύλλο βρίσκονται τα υψηλόβαθμα στελέχη που κατέχουν σημαντικές θέσεις εργασίας και διαχειρίζονται κεντρικά ζητήματα της επιχείρησης, στελέχη με υψηλά προσόντα και γνώσεις που δεν αντικαθίστανται εύκολα. Στο δεύτερο φύλλο εδράζονται οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι συχνά προσλαμβάνονται από άλλες επιχειρήσεις, δρουν στο πλαίσιο της επιχείρησης και ο ρόλος τους είναι εξίσου πολύ σημαντικός. Στο τρίτο φύλλο εντοπίζονται εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου οι οποίοι στο μέλλον μπορεί να μην χρειάζονται και αντικαθίστανται εύκολα. Πάντως, οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης διέπονται από τους κανόνες του «σχεσιακού συμβολαίου», ενώ οι μερικής απασχόλησης ή εξωτερικοί συνεργάτες υπόκεινται στους κανόνες του «συναλλακτικού συμβολαίου» (Rousseau, 1990).

### **5.3 Το νέο και το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο**

Κατά τη δεκαετία του 1950 και 1960 υπήρχε στενή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Οι εργοδότες αντάμειβαν τους καλύτερους και πιστούς υπαλλήλους με bonus και αυξήσεις (Hiltrop, 1995). Ωστόσο, τον 21<sup>ο</sup> αιώνα οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται συμπαρασύροντας προσωπικό και διοίκηση. Κατά συνέπεια, το ψυχολογικό συμβόλαιο -με την παραδοσιακή του έννοια- καταλύεται, καθώς η εμπιστοσύνη των εργαζομένων γκρεμίζεται (Galerneau, 1994). Η μεταβλητότητα του εργατικού δυναμικού θεωρείται πλέον σύνηθες φαινόμενο, που πολλές φορές περιλαμβάνει όχι μόνο την αλλαγή επιχείρησης αλλά και την αλλαγή επαγγελματικής πορείας (Λιόση, 2008).

Εξάλλου, η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου πλέον απέχει πολύ από την παραδοσιακή της μορφή, εφόσον δεν υφίσταται η έννοια της δέσμευσης και της ασφάλειας, ενώ ο εργαζόμενος δεν προσβλέπει σε μια προαγωγή ως αποτέλεσμα μόνον της πολυετούς εργασιακής εμπειρίας (Stroh & Brett Reilly, 1994; Kissler & O' Reilly, 1994; Parks & Kidder, 1990). Αντίθετα, ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την εργασιακή του εξέλιξη κι αναζητεί εργασία με περισσότερη ευελιξία, αυτονομία και προοπτικές. Ο εργοδότης αντίστοιχα είναι υπεύθυνος να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία και τις ευκαιρίες, ώστε να αναδεικνύονται και να αναπτύσσονται οι ικανότητες του προσωπικού (Jaffee & Scott, 1991; Waterman & Collard, 1994). Η συμμετοχή σε αναπτυξιακές δραστηριότητες, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, προγράμματα καθοδήγησης και αλληλεπίδρασης, με ανώτερα στελέχη της εταιρείας βοηθούν τον εργαζόμενο να πλαισιώσει τους επαγγελματικούς του στόχους.

Οι αυξημένες ικανότητες και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων δημιουργούν μια διαφορετική αντίληψη στις επαγγελματικές τους προσδοκίες καθώς και στην στάση τους στον εργασιακό χώρο. Άλλωστε, ο τελευταίος χαρακτηρίζεται από τη μικρή διάρκεια παραμονής στον ίδιο εργοδότη, και από πολλές και οριζόντιες μετακινήσεις εντός του κλάδου ενδιαφέροντος. Αντίθετα, στο παρελθόν τέτοιες αλλαγές ήταν σπάνιες, ενώ οι μετακινήσεις εντός μιας επιχείρησης ήταν σταθερές, κάθετες και αργές (Jean Marie Hiltrop).

Συνακόλουθα, οι νέοι σήμερα έχουν προσαρμοστεί σ' αυτή τη νέα πραγματικότητα. Έτσι, αφοσιώνονται στην εργασία αλλά όχι στον οργανισμό και είναι πιο απρόθυμοι να αγκαλιάσουν μια εταιρεία, αφού λειτουργούν βάσει της φιλοσοφίας: «προσφέρω τις δεξιότητές μου και πάντα στη ζωή μου θα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες». Βέβαια, οι εργαζόμενοι σήμερα δεν είναι μόνο λιγότερο προσηλωμένοι αλλά και κυνικοί και καχύποπτοι, θέτοντας πάντα το ερώτημα «Τι



είναι αυτό για μένα;» (MacDuffie, 2005). Γι' αυτό και οι εργοδότες γνωρίζουν ότι, εάν δεν παράσχουν ασφάλεια, έχουν χάσει την εμπιστοσύνη του εργαζομένου (Λιόση, 2008).

Μολονότι, οι εργαζόμενοι πλέον είναι έτοιμοι να αφήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται για μία άλλη χωρίς ενδοιασμό, εντούτοις οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να καλλιεργούν το αίσθημα της ανασφάλειας (Λιόση, 2008). Άλλωστε, η επαγγελματική ευελιξία, ο υγιής ανταγωνισμός και η ανάδειξη όλο και περισσότερων «ταλέντων» στο παγκόσμιο χωριό καθιστούν τους εργαζομένους πιο ελκυστικούς και λιγότερο δεδομένους για την επιχείρηση (Sparrow, 2008).

Ο λόγος που η ψυχολογική διάσταση της σχέσης του εργοδότη με τον εργαζόμενο συνεχίζει να μας απασχολεί έντονα είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η έλλειψη της οποίας έχει σοβαρό αντίκτυπο και στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών. Είναι φανερό ότι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη αντικαταστάθηκε από δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους (Sparrow, 2008).

Όλοι οι οργανισμοί κατανοώντας τον υψηλό ανταγωνισμό παρουσιάζουν νέες πολιτικές προσέλκυσης, διατήρησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το νέο μοντέλο διοίκησης προσανατολίζεται στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, την αμοιβαία συμμετοχή και ομαδικότητα, με στόχο τη διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Hiltrop, 1995).

Σύμφωνα με τη Λιόση (2008), οι οργανισμοί φροντίζουν πλέον να ενισχύσουν τον δεσμό μεταξύ των εργαζομένων, αντίθετα τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται δέσμευση απέναντι στην εταιρεία και την καριέρα τους. Η κοινωνικότητα μέσα από την εργασία, το κύρος και η υψηλή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης-

εργοδότη είναι στοιχεία που συμβάλουν ουσιαστικά στην δημιουργία εργαζομένων έμπιστων και αφοσιωμένων στην επιχείρηση (Hiltrop, 1995).

#### **5.4 Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και η στάση των εργαζομένων.**

Οι περισσότερες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, λόγω των συνεχών αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στη μη τήρηση των εργασιακών υποσχέσεων. Κάθε φορά που οι υποσχέσεις και οι υποχρεώσεις διαφοροποιούνται στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, η «παράβαση» αυτή έχει επιπτώσεις πέραν της ανικανοποίητης προσδοκίας, καθώς δημιουργείται δυσπιστία και έλλειψη σεβασμού απέναντι στους εργοδότες (Rousseau, 1989). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θεωρούν τότε ότι η μεταχείριση από τον εργοδότη δεν είναι δίκαιη, κι αυτό τους ωθεί σε μια προσπάθεια να επαναφέρουν την ισορροπία. Ο τρόπος και ο βαθμός αντίδρασης ποικίλλει, καθώς κάθε άτομο έχει διαφορετική αντίληψη για το δίκαιο και το άδικο καθώς και διαφορετικούς τρόπους εξωτερίκευσης μιας ενδεχόμενης διαμαρτυρίας (Huseman; Hatfield & Miles 1985, 1987).

Λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα των προσδοκιών των εργαζομένων, οι αντιδράσεις σε περίπτωση παραβίασης ή αθέτησης θα μπορούσαν να διαφέρουν, αφήνοντας ένα μέρος των εργαζομένων με ισχυρή αίσθηση της αδικίας εκ μέρους της οργάνωσης και ένα άλλο μέρος με λιγότερα παράπονα (Deery, Iverson και Walsh, 2006). Ο τρόπος αντίδρασης των εργαζομένων εξαρτάται και από προσωπικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, η εκπαίδευση και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

Συνολικά, όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν ένα διαφορετικό τρόπο αντίληψης των εργασιακών σχέσεων και του βαθμού στον οποίο επηρεάζει τους εργαζόμενους η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1995; Deery, 2006).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες ανθρώπων, οι βολικοί, οι έντονα ευαισθητοποιημένοι στο θέμα της ανισότητας και οι βαθμοφόροι (benevolent –equity sensitive’s – entitled (Huseman, 1985-1987).

Στην πρώτη κατηγορία (αυτή των «βολικών») οι εργαζόμενοι νοιώθουν ικανοποίηση, όταν προσφέρουν το ταλέντο τους μέσα στην εταιρεία και εξελίσσονται μέσω αυτής. Στον αντίποδα, οι εργαζόμενοι της τρίτης κατηγορίας («βαθμοφόροι») θεωρούν ότι η ατομική απόδοση είναι βασικός όρος διαπραγμάτευσης στην εργασιακή συμφωνία και ψάχνουν τρόπους συνεχούς εξέλιξης και βελτιωμένων παροχών. Ενδιάμεσα βρίσκονται οι εργαζόμενοι που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην καλή συνεργασία όσο και στην καλή εργασιακή απόδοση με τα προσδοκώμενα οφέλη (King & Miles, 1994; King, 1993; Miles, 1989-1994).

Οι εργαζόμενοι που είναι έντονα συνδεδεμένοι με την έννοια της «δίκαιης μεταχείρισης» εμφανίζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό συναισθήματα αφοσίωσης και δεσμού με τον εργοδότη και σε μικρότερο ποσοστό την τάση να αποχωρήσουν από την εργασία τους (King, 1993). Αυτή η στάση «ανοχής» προκύπτει από το γεγονός ότι οι «βολικοί» εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε ουσιαστικά οφέλη που προκύπτουν από τη φύση της εργασίας [στην αίσθηση του κατορθώματος και της επιτυχίας, στην προσωπική αναγνώριση μέσω της εργασίας (Miles,1994)]. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλότερες θέσεις προσβλέπουν σε υψηλότερα οικονομικά οφέλη και εργασιακή εξέλιξη.

Επιπλέον, από διάφορες έρευνες προκύπτει ότι τα στελέχη που κατέχουν κάποιο βαθμό μέσα σε μια εταιρεία αντιδρούν πιο αρνητικά σε περίπτωση αθέτησης των

όρων της εργασιακής συμφωνίας, καθώς βλέπουν τον εργασιακό χώρο σαν ένα εργαλείο που θα τους προσδώσει εργασιακή εμπειρία, αναγνωσιμότητα και δύναμη και όχι σαν ένα μέσο ενίσχυσης των ήδη διαμορφωμένων εργασιακών σχέσεων (Research of Midwest University ,2001).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή τόσο στους εργαζομένους που αποχωρούν για διάφορους λόγους όσο και σε αυτούς που παραμένουν.

Σύμφωνα με τους Barsade και Nancy Rothard, ένας τρόπος για να προβλεφθούν οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι να προσδιοριστεί η αντίληψη καθενός ως προς τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που εφαρμόζονται . Πρέπει, επιπρόσθετα, να εξεταστεί εάν είναι δίκαια τα πρόσωπα και σαφείς οι κατευθυντήριες γραμμές που εφαρμόζονται ή μήπως οι απολύσεις γίνονται με αθέμιτο και διφορούμενο τρόπο (Rothard, 2005) .

Ένας τρόπος να βοηθηθούν όσοι παραμένουν στην εταιρεία και αυτοί που έχουν απολυθεί είναι η εφαρμογή των εκάστοτε μέτρων με διαφάνεια και δίκαιο τρόπο (Barsade, 2005). Άλλωστε, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στις απολύσεις, εάν η διαδικασία δεν παραβιάζει την αίσθηση της ψυχολογικής σύμβασης μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Είναι σημαντικό, βέβαια, οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ότι η απόλυση αποτελεί την έσχατη λύση και όχι την πρώτη σκέψη (MacDuffie, 2005).

Εάν, όμως, οι απολύσεις είναι αποτέλεσμα κακοδιαχείρισης, είναι λογικό να υπάρχει ένα τελείως διαφορετικό συναίσθημα από τους εργαζομένους (Mac Duffie, 2005).

Εν τω συνόλω, η παράβαση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει αρνητικά την απόδοση σε όλα τα είδη των ρόλων και των σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο μιας επιχείρησης (Lester, 2002; Robinson & Morrison, 1995). Οι Conway

και Briner (2002) απέδειξαν ότι όσο πιο ισχυρή είναι η υπόσχεση τόσο πιο αρνητική είναι αντίδραση της παραβίασης του. Οι Kickul, Lester και Finkl (2002) διαπίστωσαν ότι, θεμελιώνοντας ένα δίκτυο ισχυρής εσωτερικής επικοινωνίας με αμοιβαία κατανόηση στις ανάγκες και στις υποσχέσεις του άλλου, κάθε ενδεχόμενη παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου οδηγεί σε πιο μέτριας έντασης αντιδράσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ Η ΕΞΑΓΟΡΑΣ**

### **6.1 Η επαγγελματική ένταξη των εργαζομένων στο πλαίσιο συγχωνεύσεων και εξαγορών**

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές προσφέρουν μια πρόκληση στην τήρηση των κεκτημένων καθώς και μεγαλύτερη αξία στην νέα εταιρεία. Επιτυχημένες είναι αυτές οι εταιρείες που εργάζονται σκληρά, για να βελτιώσουν την επικοινωνία με τους εργαζομένους καθώς και να τους εξοικειώσουν με την τάση και την κουλτούρα της νέας εταιρείας (MacDuffie, 2005). Δίνουν, δηλαδή μεγάλη έμφαση στους παράγοντες που ενισχύουν την ανθρώπινη αφοσίωση στην εταιρεία, διαφορετικά οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι θα απορροφηθούν από άλλες εταιρείες μετά από μια συγχώνευση (MacDuffie, 2005).

Η πανταχού παρούσα εκδοχή των απολύσεων καθώς και οι συνεχείς αλλαγές των προοπτικών απασχόλησης διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον τρόπο που οι άνθρωποι αντιδρούν στο θέμα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Αισθάνονται, δηλαδή, πιο άνετα με το θέμα της απώλειας της εργασίας, καθώς είναι ξεκάθαρο ότι δεν είναι απόρροια ατομικών επιδόσεων αλλά συρρίκνωσης των θέσεων εργασίας (Capelli, 2005).

Εάν μια συγχώνευση σχετίζεται με προοπτικές ανάπτυξης επιδιώκοντας βελτιωμένες οικονομίες κλίμακας και ανεπτυγμένη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν θετικό συναίσθημα στο ενδεχόμενο μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, εφόσον τούς παρέχει καλύτερες προοπτικές στο θέμα της εξέλιξης και της μισθολογικής ανταπόδοσης (MacDuffie, 2005).

Για τους «επιζώντες» μετά από μία αναδιάρθρωση, είτε αφορά συγχώνευση είτε εξαγορά, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διφορούμενα.

Οι άνθρωποι που είναι ελαστικοί από τη φύση τους τείνουν να αποδίδουν καλύτερα και να εναρμονίζονται με τις τάσεις και την κουλτούρα της νέας εταιρείας. Ωστόσο, τόσο οι απολυμένοι όσο και οι εναπομείναντες περνούν μια φάση «πένθους» λόγω απώλειας των συναδέλφων και της εταιρείας γενικότερα. Υπάρχει, δηλαδή, ένα αίσθημα προδοσίας (Kubler-Ross, 2005).

## **6.2 Αναγνώριση ρόλων και δικαιωμάτων μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά**

Η ηγεσία είναι καθοριστικός παράγοντας στην απόδοση των επιχειρήσεων, των στελεχών και των υπαλλήλων (Wang, 2005). Σύμφωνα με τους McQuaid & Lindsay (2005), οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων καθορίζονται από το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ο εργαζόμενος αναζητεί μια ισορροπία, ένα τύπο εργασιακής οργάνωσης που θα αναγνωρίζει τα δικαιώματά του, θα του προσφέρει τη δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης και θα βελτιώσει την απασχολησιμότητά του μέσω της συνεχούς κατάρτισης. Συνολικά, οι ηγέτες ως εκπρόσωποι της εταιρείας αποτελούν το κλειδί για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Στο πλαίσιο μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ελλιπούς αναγνώρισης των δικαιωμάτων, των

αρμοδιοτήτων και των ωφελειών που είχαν ως υπάλληλοι της εταιρείας πριν εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αναγκάζουν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν σε νέο -και συχνά καθόλου βελτιωμένο- εργασιακό πλαίσιο (Vault Blogs, 2009).

Στο πλαίσιο αναδιάρθρωσεων, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφαλείς, έχουν χαμηλό ηθικό και πολλές φορές εγκαταλείπουν τις θέσεις τους πριν ολοκληρωθούν οι διαδικασίες (Reeves, 2014). Συνήθως, οι εταιρείες που εξαγοράζουν ή απορροφούν μια άλλη του ίδιου κλάδου έχουν ήδη επαρκώς καλυμμένες τις θέσεις που είχαν οι εργαζόμενοι της εταιρείας που απορροφήθηκε. Επιπλέον, οι νέοι εργοδότες δυσπιστούν ως προς την απόδοση των νέων υπαλλήλων, τους οποίους δε γνωρίζουν, με αποτέλεσμα η πρακτική αξιολόγηση των προσόντων καθώς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων να μην είναι δίκαιη στο πρώτο στάδιο της αναδιάρθρωσης (Reeves, 2014). Αντιθέτως, οι εταιρείες που αποφασίζουν να συνενώσουν τις δραστηριότητες τους με μια άλλη εταιρεία, ενώ δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό κλάδο ή στον ίδιο αλλά σε άλλο τμήμα παραγωγής, προσφέρουν πολλά οφέλη στους εργαζομένους στο πλαίσιο μιας εσωτερικής αναδιάρθρωσης. Ιδιαίτερα ευνοούνται οι εργαζόμενοι που είναι εξειδικευμένοι σε συγκεκριμένα τμήματα τα οποία δεν υπήρχαν ή δεν λειτουργούσαν στην εταιρεία που διενέργησε την απορρόφηση ή εξαγορά (Reeves, 2014)

Για να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες της συρρίκνωσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι Hunsaker και Coombs (1988, 1963) καθώς και οι Nahavandi και Malekzadeh (1993) προτείνουν ότι οι αποφάσεις που αφορούν την απώλεια θέσεων εργασίας ή αλλαγές στις αρμοδιότητες θα πρέπει να ανακοινώνονται ανοιχτά και το συντομότερο δυνατό. Όσο περισσότερος φόβος για το άγνωστο υπάρχει τόσο

μεγαλύτερη ζημιά μπορεί να προκληθεί, όταν οι πλέον αρμόδιοι ψάχνουν για πιο ασφαλείς θέσεις εργασίας σε άλλες εταιρείες.

Για να μην υπάρχει παραπληροφόρηση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για οποιαδήποτε στρατηγική συρρίκνωσης πρόκειται να ακολουθήσει η εταιρεία (Sheehy, 1988). Αν οι στρατηγικές συρρίκνωσης διεξαχθούν με τρόπο μυστικό, τη στιγμή που η διοίκηση σιωπά, οι τυχούσες μελλοντικές ανακοινώσεις της προς τους εργαζομένους θα εκλαμβάνονται ως αναξιόπιστες (Sheehy, 1988).

Τέλος, μεγάλη έμφαση πρέπει να δίνεται και στη στρατηγική ανάμειξης των εργαζομένων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Όταν συνδυάζονται τμήματα, πρέπει να δίνεται προσοχή, ώστε οι εργαζόμενοι να μην τοποθετούνται σε θέσεις υποδεέστερες εκείνων που κατείχαν πριν από τη συγχώνευση ή την εξαγορά (Robino & DeMeuse, 1985).

Μια συγχώνευση ή εξαγορά φέρνει συνήθως νέες ιδέες και μπορεί να δώσει νέα πνοή σε ένα οργανισμό που πεθαίνει. Η νέα εταιρεία μπορεί να είναι οικονομικά πιο εύρωστη από την παλιά και μπορεί να δημιουργήσει μια καλύτερη αίσθηση ασφάλειας της εργασίας. Η νέα δομή της εταιρείας, οικονομικά πιο ισχυρή και διοικητικά πιο οργανωμένη, μπορεί και πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους την ευκαιρία για εκπαίδευση και περαιτέρω στόχους σταδιοδρομίας. Αντί για την κατάργηση θέσεων εργασίας, η νέα εταιρεία μπορεί να τις αυξήσει, καθώς και να προσφέρει μια διαφορετική εταιρική κουλτούρα που θα επιφέρει θετικές αλλαγές για τους εργαζομένους και την εταιρεία συνολικά (Reeves, 2014).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Μεθοδολογία Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για να πραγματοποιηθεί η έρευνα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα εργαλεία αξιολόγησης των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν.

#### 7.1 Συγκέντρωση δεδομένων

Η προσέγγιση έγινε με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής, με στατιστικούς πίνακες οι οποίοι υποβλήθηκαν σε επεξεργασία, προκειμένου να σχεδιαστούν τα διαγράμματα, όπου θα παρουσιάζονται τα ευρήματα με σαφήνεια και ενάργεια. Το εργαλείο που υιοθετήθηκε για την ανάλυση του ψυχολογικού συμβολαίου στηρίχτηκε σε αυτό της Rousseau (2000), ενώ κάποιες ερωτήσεις αντλήθηκαν και από μία έρευνα της ίδιας (Rousseau) καθώς και των Hui και Lee (2004). Χρησιμοποιήθηκαν οκτώ (8) ερωτήσεις για την ανάλυση του «συναλλακτικού ψυχολογικού συμβολαίου» και άλλες τόσες για την ανάλυση του «σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου». Οι απαντήσεις στηρίχτηκαν σε μια κλίμακα πέντε (5) βαθμίδων, από το 1 (Καθόλου) έως το 5 (Σε μεγάλο βαθμό).

Οι ερωτήσεις του δείγματος που εξετάζουν τις υποχρεώσεις του εργαζομένου απέναντι στον εργοδότη στο πλαίσιο του συναλλακτικού ψυχολογικού συμβολαίου είναι:

- «Παραιτούμαι όποτε το επιθυμώ»,
- «Εκτελώ μόνο τα απαιτούμενα καθήκοντα»,

- «Δεν έχω μελλοντικές υποχρεώσεις απέναντι σε αυτόν τον εργοδότη»,
- «Κάνω μονάχα ό,τι πληρώνομαι να κάνω»,
- «Φεύγω οποιαδήποτε στιγμή το θελήσω»,
- «Εκπληρώνω ένα περιορισμένο αριθμό ευθυνών»,
- «Δεν υποχρεούμαι να παραμείνω σε αυτό τον εργοδότη»,
- «Εκτελώ μόνο τα συγκεκριμένα καθήκοντα που συμφώνησα όταν με προσέλαβαν».

Όσον αφορά τις υποχρεώσεις εργαζομένου απέναντι στον εργοδότη στο πλαίσιο της σύμβασης του σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις:

- «Κάνω προσωπικές θυσίες για αυτήν την επιχείρηση»,
- «Θα παραμείνω σε αυτή την επιχείρηση επ' αόριστον»,
- «Παίρνω προσωπικά τα προβλήματα της επιχείρησης»,
- «Σκοπεύω να μείνω εδώ για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα»,
- «Προστατεύω την εικόνα αυτής της επιχείρησης»,
- «Συνεχίζω να εργάζομαι εδώ»,
- «Δεσμεύομαι προσωπικά απέναντι σε αυτή την επιχείρηση»,
- «Δεν κάνω σχέδια να εργαστώ κάπου αλλού».

Οι προτάσεις έχουν συνταχθεί σε πρώτο πρόσωπο καθώς το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε ατομικό επίπεδο.

Όσον αφορά την ανάλυση του όρου «Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας» χρησιμοποιήθηκε μια φόρμα επτά (7) ερωτήσεων στηριζόμενη στο μοντέλο των Graen, Novak & Sommerkamp (1982) και Seers & Graen (1984) με κλίμακα πέντε (5) βαθμίδων διαφοροποιημένων ανάλογα με το είδος της ερώτησης. Οι ερωτήσεις που εκφράζουν τη στάση του εργοδότη απέναντι στον εργαζόμενο είναι οι κάτωθι:

- «Ξέρετε συνήθως πόσο ικανοποιημένος είναι ο ανώτερος σας με αυτό που κάνετε;», με κλίμακα από 1 (Σπάνια) έως 5 (Συχνά),
- «Πόσο καλά καταλαβαίνει ο ανώτερος σας τα προβλήματα και τις ανάγκες της δουλειά σας;», με κλίμακα από 1 (Καθόλου) έως 5 (Πάρα πολύ) ,
- «Πόσο καλά αναγνωρίζει ο ανώτερος τις δυνατότητες σας;», με κλίμακα από 1 (Καθόλου) έως 5 (Πλήρως),
- «Χρησιμοποιεί τη δύναμη του για να σας βοηθήσει να επιλύσετε τα προβλήματα στην εργασία σας;», με κλίμακα από 1 (Καμία φορά) έως 5 (Πάρα πολλές φορές),
- “Θα σας διέσωζε εις βάρος του/της;», με κλίμακα από 1 (Καμία φορά) έως 5 (Πάρα πολλές φορές).

Οι ερωτήσεις που εκφράζουν τη στάση του εργαζομένου απέναντι στον εργοδότη είναι οι εξής:

- «Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον/στην ανώτερο/-η μου, ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω την απόφαση του/της ακόμα και αν δεν είναι παρών/ -ούσα ο/η ίδιος/-α», με κλίμακα από 1 (Διαφωνώ πλήρως) έως 5 (Συμφωνώ πλήρως),
- «Πως θα χαρακτήριζες την εργασιακή σου σχέση με τον ανώτερο σου;», με κλίμακα από 1 (Εντελώς αναποτελεσματική) έως 5 (Εξαιρετικά αποτελεσματική).

## 7.2 Δείγμα

Τα δεδομένα συλλέχτηκαν από 94 εργαζομένους συγχωνευμένων εταιρειών από τον κλάδο των τραπεζών, της βιομηχανίας τροφίμων-φαρμάκων και ναυτιλίας. Οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος αυτοβούλως, ενώ ενημερώθηκαν για την τήρηση του

απορρήτου των στοιχείων τους. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 36,62 έτη και μέσος χρόνος εργασίας τα 13,46 έτη. Από τους συμμετέχοντες 45 ήταν άνδρες και 47 γυναίκες. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, 7 εργαζόμενοι ήταν απόφοιτοι πρωτοβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 4 απόφοιτοι τεχνικών και επαγγελματικών σχολών, 26 ήταν πτυχιούχοι πανεπιστημίων και ανωτάτων τεχνολογικών ιδρυμάτων, οι 56 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και 1 εργαζόμενος κάτοχος διδακτορικού. Από το πλήθος των συμμετεχόντων, 34 ήταν εργαζόμενοι της απορροφημένης εταιρείας και οι 59 ανήκαν στην εταιρεία που διενέργησε την απορρόφηση.

### **7.3 Διεξαγωγή της έρευνας**

Το ερευνητικό δείγμα επιλέχθηκε τυχαία όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως η ηλικία, ο φορέας απασχόλησης, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης. Κατά την ανάλυση του δείγματος, παρουσιάστηκε μεγάλη ποικιλία απαντήσεων σχετικά με τα δημογραφικά αυτά χαρακτηριστικά. Το βασικό προαπαιτούμενο, προκειμένου να απαντήσει κάποιος στο ερωτηματολόγιο, ήταν να εργάζεται σε εταιρεία που έχει λάβει μέρος σε διαδικασία συγχώνευσης.

Όσον αφορά τα επιμέρους βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, αρχικά το θέμα της προωθήθηκε στους μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη» του πανεπιστημίου Πειραιώς. Έπειτα έγινε τηλεφωνική και διαδικτυακή επικοινωνία (μέσω facebook-linked in) με άτομα που εργάζονται σε συγχωνευμένες εταιρείες. Στοχεύοντας στη σαφήνεια και ειλικρίνεια των απαντήσεων, το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο χωρίς να διαφαίνονται από πουθενά προσωπικά στοιχεία. Με όποιους εργαζομένους είχαν

επιφυλάξεις κρίθηκε αναγκαίο να προηγηθεί μια προσωπική συνάντηση για περισσότερο λεπτομερή συζήτηση των θεμάτων της έρευνας. Η προώθηση του ερωτηματολογίου έγινε κυρίως μέσω ηλεκτρονικής φόρμας και στάλθηκε στα προσωπικά email ή διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή, κυρίως στις εταιρείες όπου το σύστημα δεν υποστήριζε την εφαρμογή με την οποία δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας των συμμετεχόντων. Τα ερωτηματολόγια που ήταν σε έντυπη μορφή συλλέχθηκαν από κάποιον εκπρόσωπο κάθε εταιρείας και προωθήθηκαν στον ερευνητή.

Τα στοιχεία του δείγματος της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά με τη μορφή διαγραμμάτων σε στήλες, που σχεδιάστηκαν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel. Τα δεδομένα αναλύονται με βάση τις δυο μεταβλητές, το «συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας» και το «ψυχολογικό συμβόλαιο», σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην προκείμενη έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

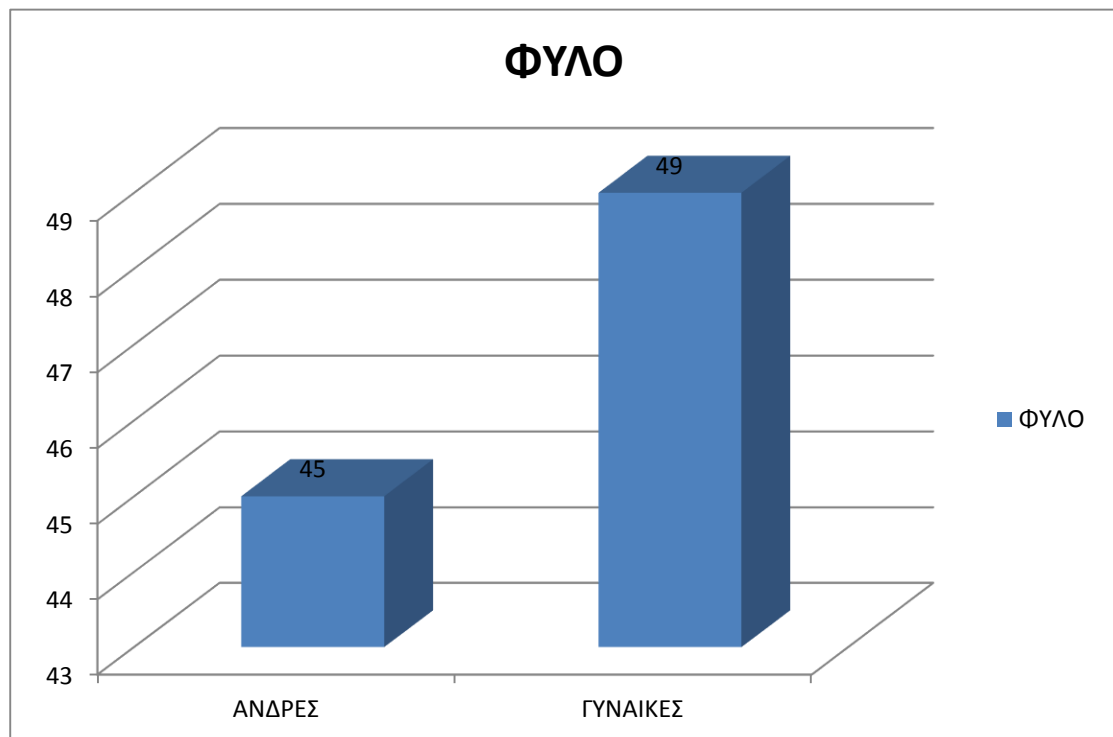
### Αποτελέσματα έρευνας

Η συγκέντρωση και ανάλυση των δεδομένων έγινε με την τεχνική της περιγραφικής στατιστικής, ενώ με τη μέθοδο του υπολογισμού της μέσης τιμής ξεχωρίσαμε τις τιμές ως προς τις μεταβλητές «συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας» & «ψυχολογικό συμβόλαιο» που θα παρουσιάσουμε παρακάτω διαγραμματικά.

#### 8.1 Διαγραμματική ανάλυση αποτελεσμάτων

##### 8.1.1 Διαγραμματική απεικόνιση του φύλου των ερωτηθέντων

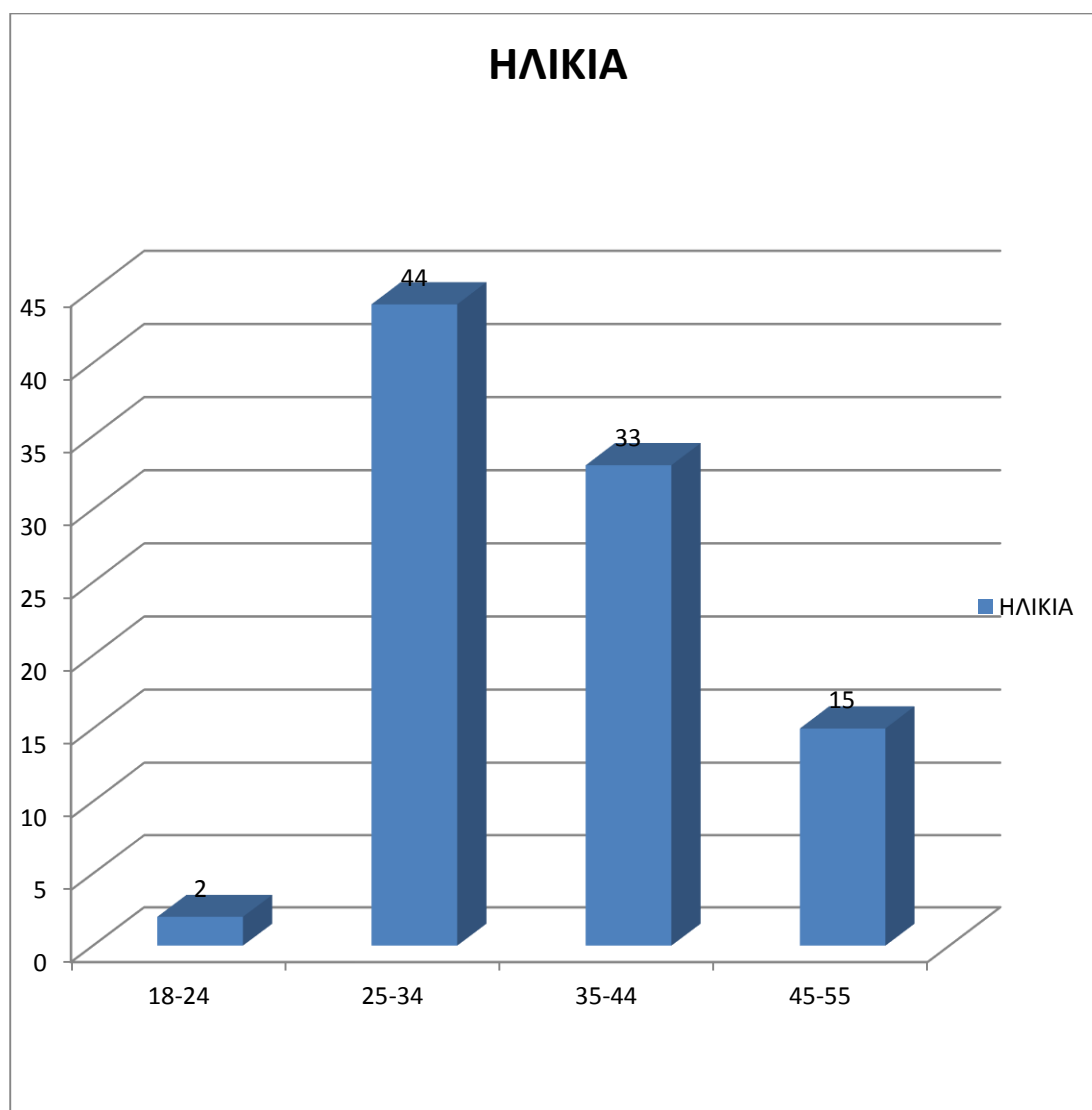
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το φύλο των ερωτηθέντων της έρευνας. Από τους συνολικά 94 συμμετέχοντες, οι 45 ήταν άνδρες και οι 49 γυναίκες.



### 8.1.2 Διαγραμματική απεικόνιση της ηλικίας των ατόμων του δείγματος.

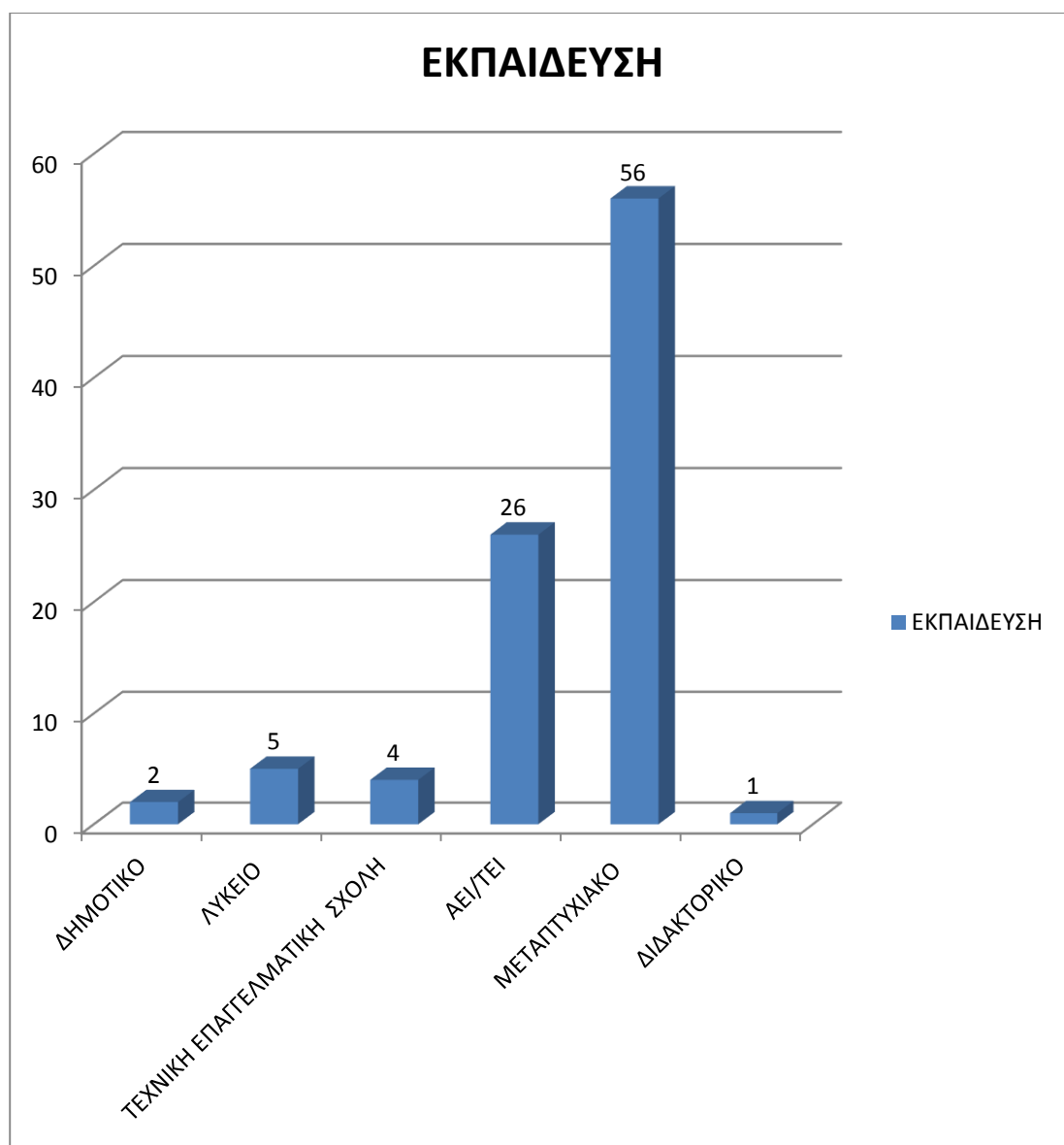
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η ηλικία των ερωτηθέντων. Ειδικότερα, από τους 94 συμμετέχοντες:

- οι 44 (η πλειονότητα των συμμετεχόντων) ήταν ηλικίας μεταξύ 25 και 34 ετών
- οι 33 συμμετέχοντες ήταν ηλικίας μεταξύ 35 και 44 ετών
- οι 15 συμμετέχοντες ήταν ηλικίας μεταξύ 45 και 55 ετών και
- οι 2 συμμετέχοντες ήταν ηλικίας μεταξύ 18 και 24 ετών.



### 8.1.3 Διαγραμματική απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

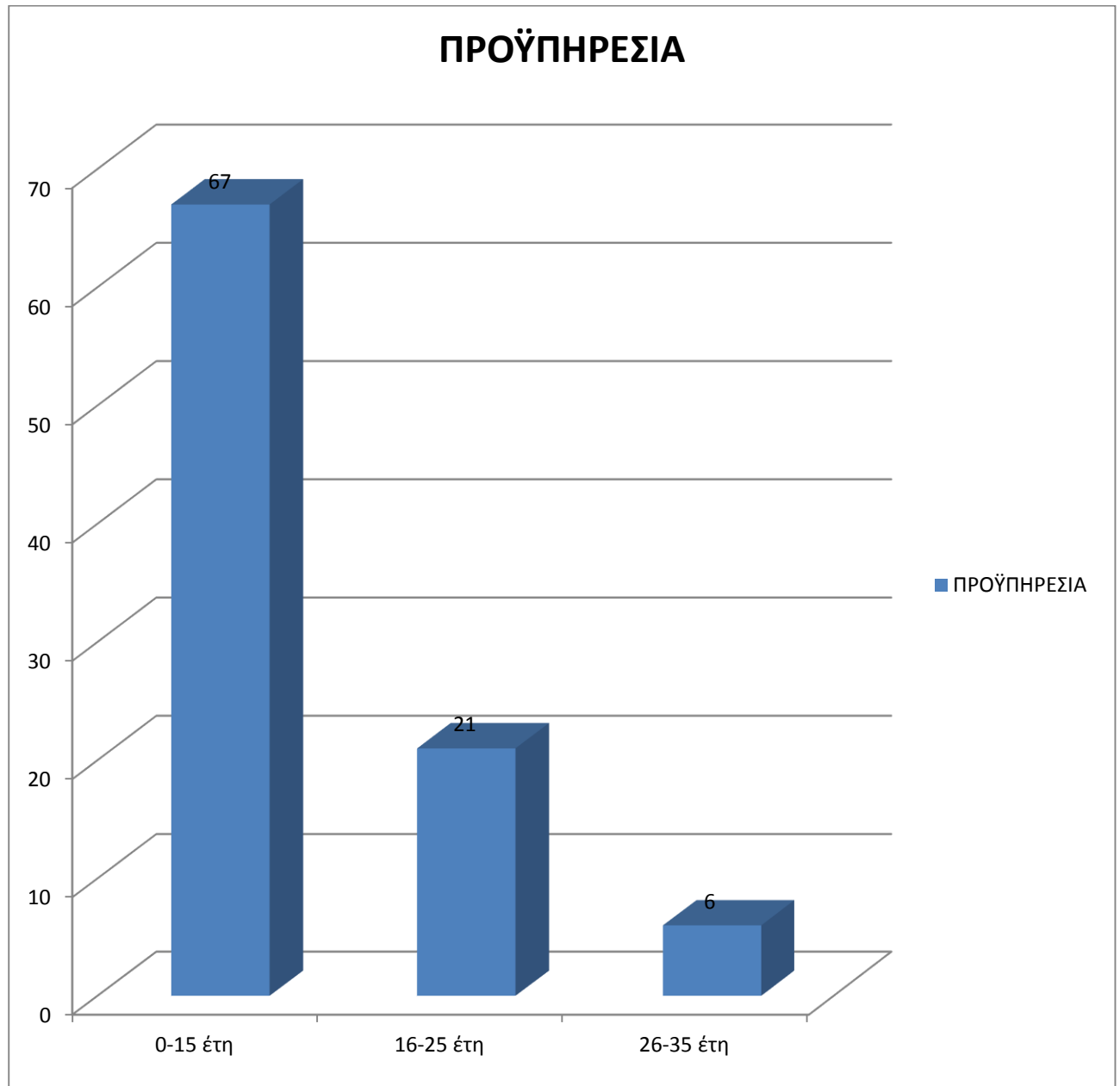
Από τους συμμετέχοντες, οι 56 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, οι 26 πτυχιούχοι ανωτάτων πανεπιστημιακών και τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, οι 5 απόφοιτοι λυκείου και οι 4 ήταν κάτοχοι διπλωμάτων και επαγγελματικών τίτλων από επαγγελματικές σχολές. Επίσης, υπήρξαν 2 απόφοιτοι δημοτικού, ενώ μόνο ένας συμμετέχων ήταν διπλωματούχος.





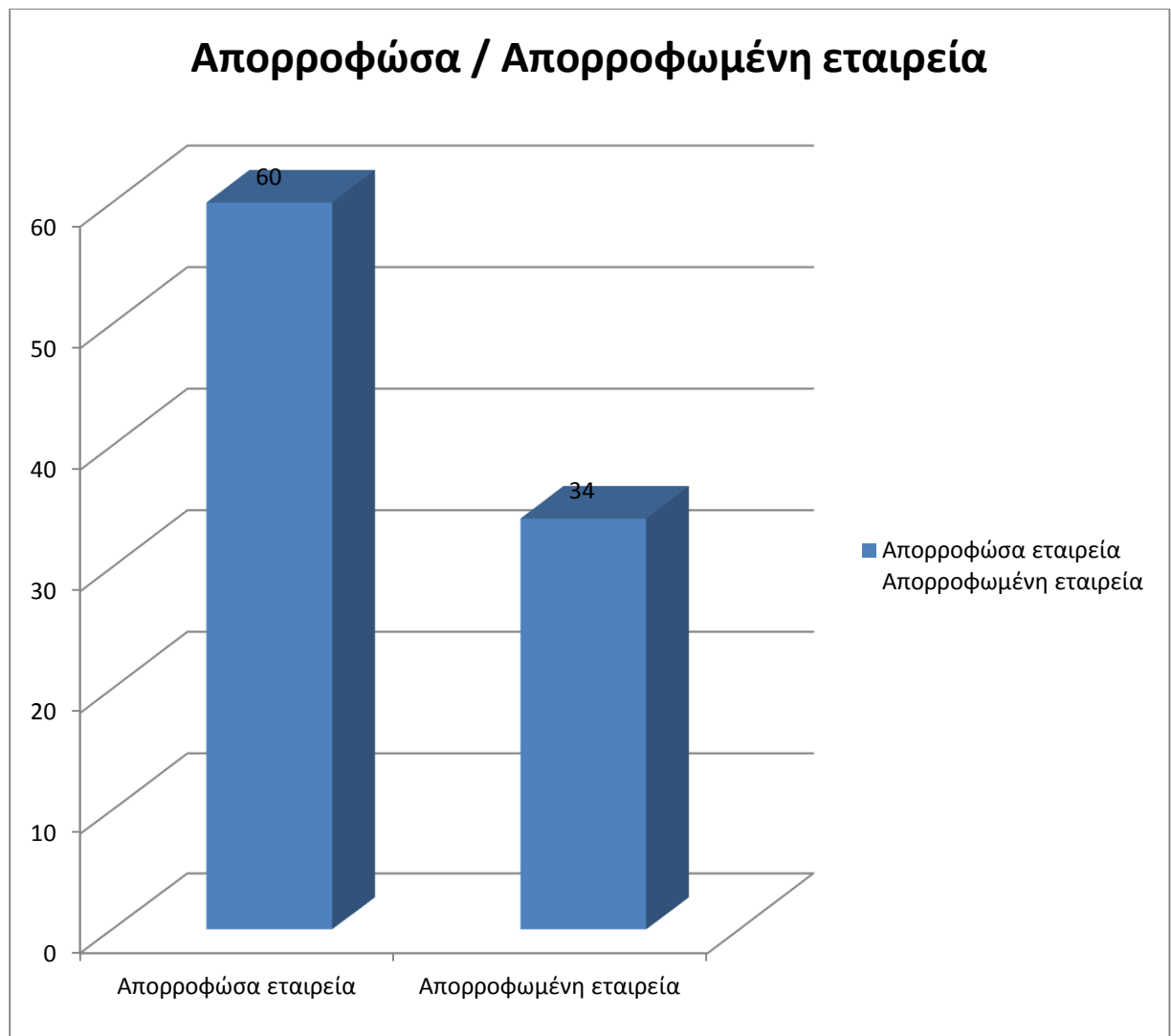
#### 8.1.4 Διαγραμματική απεικόνιση της προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, οι 67 από τους ερωτηθέντες είχαν 0 έως 15 έτη εργασίας. Ακολουθούν 21 εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16 έως 25 έτη και, τέλος, 6 εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 26 έως 35 έτη.



8.1.5 Διαγραμματική απεικόνιση εργαζομένων σε απορροφώσες ή απορροφημένες εταιρείες.

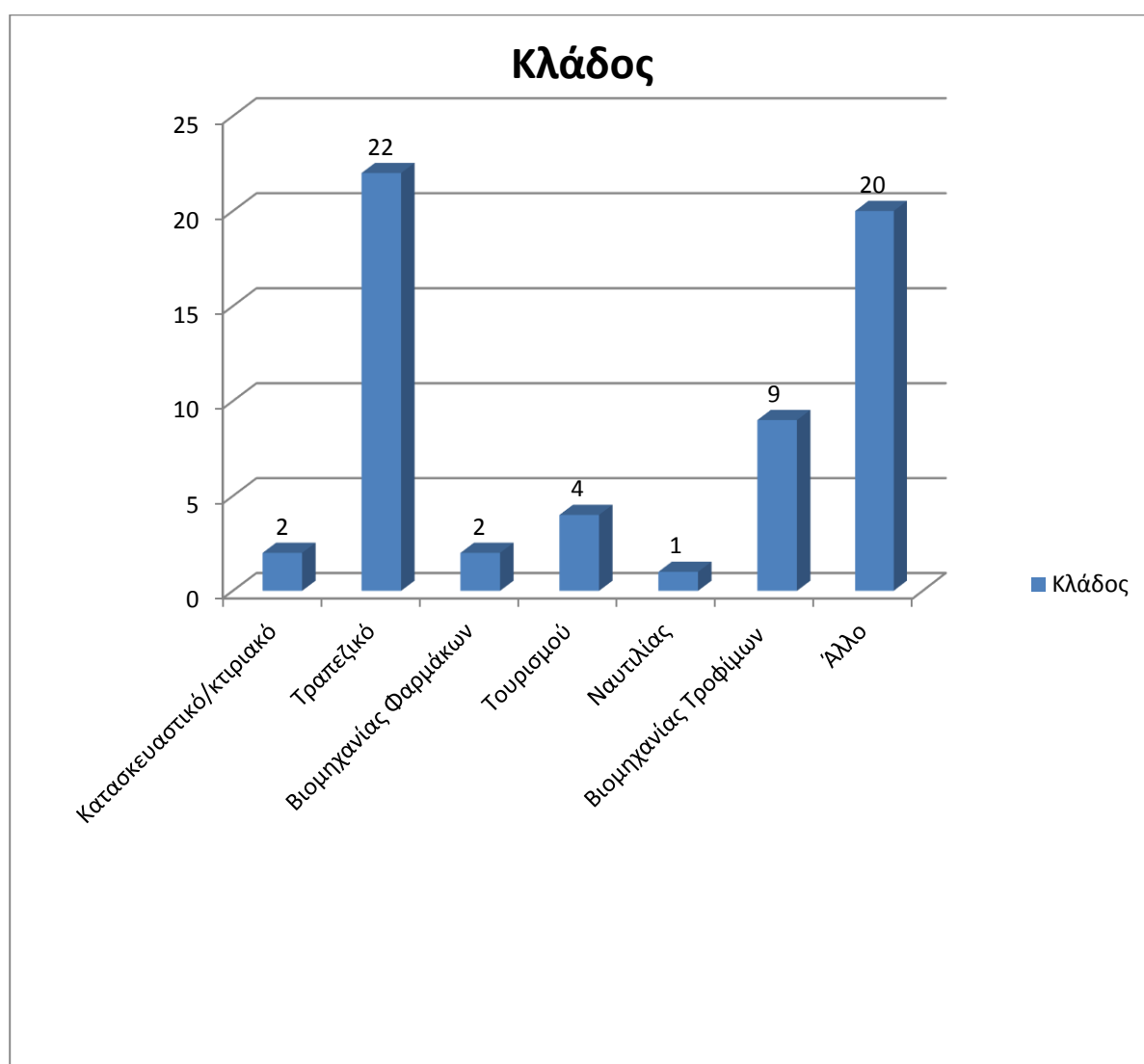
Από το διάγραμμα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, συγκεκριμένα 60 σε αριθμό, ανήκουν σε εταιρείες που έχουν απορροφήσει ή εξαγοράσει μια άλλη εταιρεία. Οι εργαζόμενοι των απορροφημένων εταιρειών ήταν 34 άτομα του δείγματος.



### 8.1.6 Διαγραμματική απεικόνιση των κλάδων εργασίας των συμμετεχόντων.

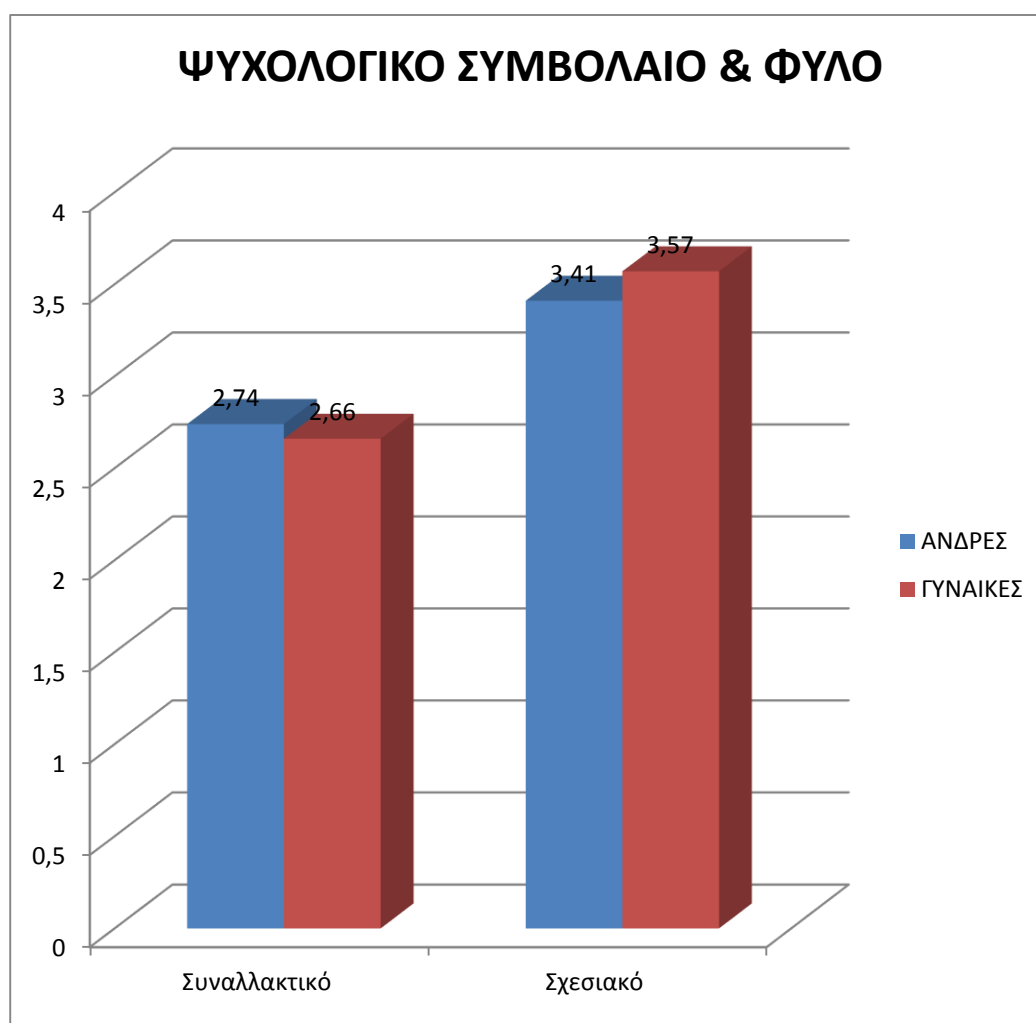
Από το δείγμα της έρευνας:

- 22 εργαζόμενοι (το μεγαλύτερο ποσοστό) ανήκουν στον τραπεζικό κλάδο,
- 20 εργαζόμενοι απάντησαν «άλλο» στη σχετική ερώτηση,
- 9 εργαζόμενοι ανήκουν στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων,
- 4 εργαζόμενοι ανήκουν στον κλάδο του τουρισμού,
- 2 εργαζόμενοι ανήκουν στον κλάδο βιομηχανίας φαρμάκων,
- 2 εργαζόμενοι ανήκουν στον κατασκευαστικό / κτηριακό κλάδο
- 1 εργαζόμενος ανήκει στον κλάδο της ναυτιλίας.



8.1.7 Διαγραμματική απεικόνιση του ψυχολογικού συμβολαίου και του φύλου των συμμετεχόντων.

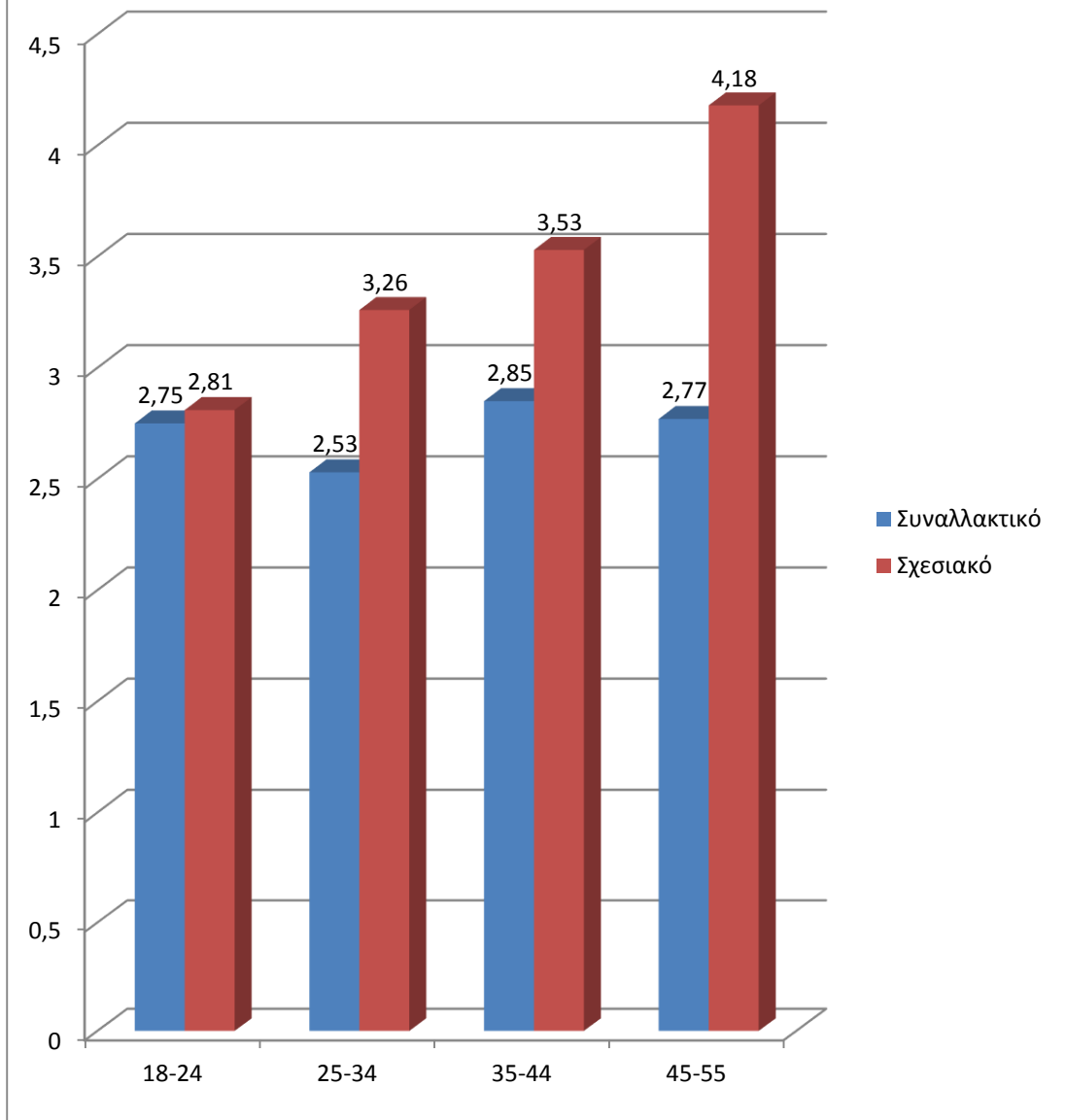
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που υπογράφεται ανάλογα το φύλο των συμμετεχόντων. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες, με ποσοστό 3,57 %, δεσμεύονται πιο έντονα συναισθηματικά με την εταιρεία υπογράφοντας συμβόλαια σχεσιακού χαρακτήρα, σε αντίθεση με τους άντρες που κατέχουν ποσοστό 3,41 % . Όσον αφορά τα συμβόλαια συναλλακτικού χαρακτήρα, οι άνδρες κατέχουν ποσοστό 2,74 % ενώ οι γυναίκες 2,66%.



8.1.8 Διαγραμματική απεικόνιση του ψυχολογικού συμβολαίου και της ηλικίας των εργαζομένων.

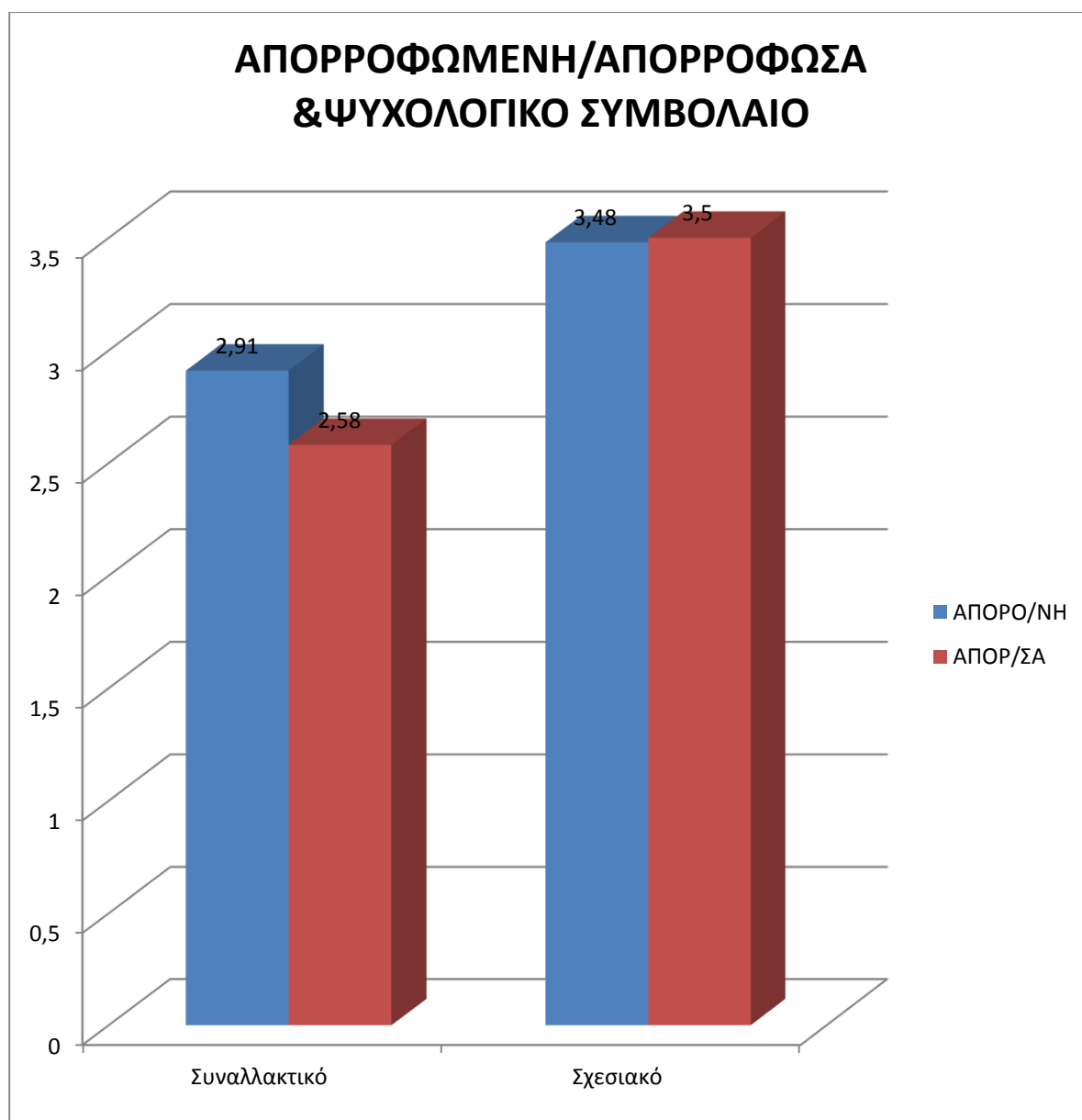
Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε το είδος της «σύμβασης» που συνομολογείται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου αναλόγως την ηλικία. Με ποσοστό 4,18 % οι εργαζόμενοι ηλικίας 45 έως 55 ετών υπογράφουν σύμβαση σχεσιακού χαρακτήρα, ενώ το συναλλακτικό συμβόλαιο εμφανίζεται σε ποσοστό 2,77 % στο ίδιο φάσμα ηλικιών. Όσον αφορά τις ηλικίες 35 έως 44 ετών, η απόκλιση είναι μικρότερη μεταξύ των δύο ειδών του ψυχολογικού συμβολαίου: 3,53 % αποτελεί το ποσοστό των εργαζομένων με συμβόλαια σχεσιακού χαρακτήρα και 2,85% με συναλλακτικό χαρακτήρα. Όσον αφορά τις μικρότερες ηλικίες, σε μεγαλύτερα ποσοστά και πάλι βρίσκονται τα συμβόλαια σχεσιακού χαρακτήρα χωρίς όμως να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις από τα συμβόλαια συναλλακτικού χαρακτήρα. Για τις ηλικίες από 25 έως 34 ετών τα ποσοστά είναι 3,26% για το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο και 2,53% για το συναλλακτικό, ενώ για τις ηλικίες από 18 έως 24 ετών τα ποσοστά είναι 2,81% και 2,85 αντίστοιχα.

## ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ & ΗΛΙΚΙΑ



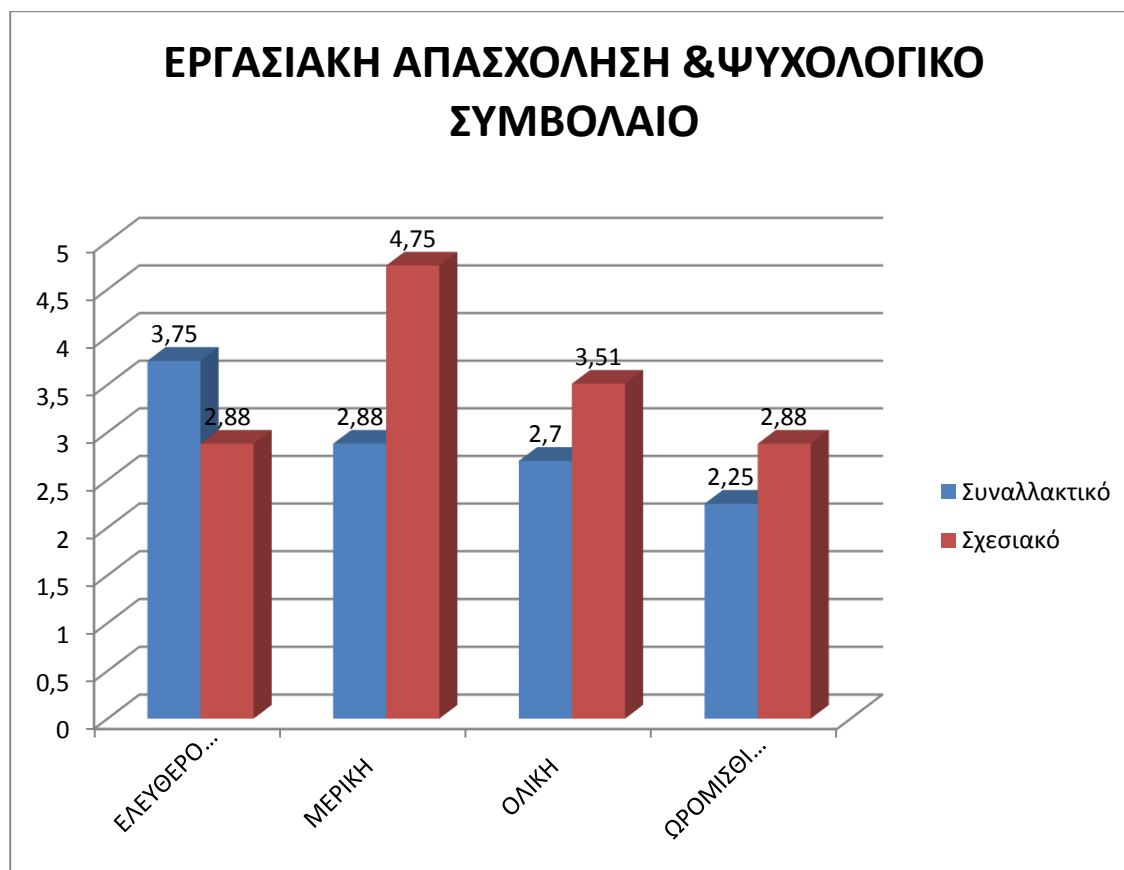
8.1.9 Διαγραμματική απεικόνιση ψυχολογικού συμβολαίου σε απορροφώσες και απορροφημένες εταιρείες.

Όσον αφορά το συμβόλαιο συναλλακτικού χαρακτήρα, οι εργαζόμενοι εταιρειών που έχουν απορροφηθεί κατέχουν ποσοστό 2,91%, ενώ οι εργαζόμενοι των εταιρειών που έχουν απορροφήσει κατέχουν ποσοστό 2,58%. Όσον αφορά το συμβόλαιο σχεσιακού χαρακτήρα, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται χωρίς ουσιαστική απόκλιση μεταξύ τους: τα ποσοστά είναι 3,48% στις απορροφώμενες και 3,5 % στις απορροφώσες.



8.1.10 Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακής απασχόλησης και ψυχολογικού συμβολαίου.

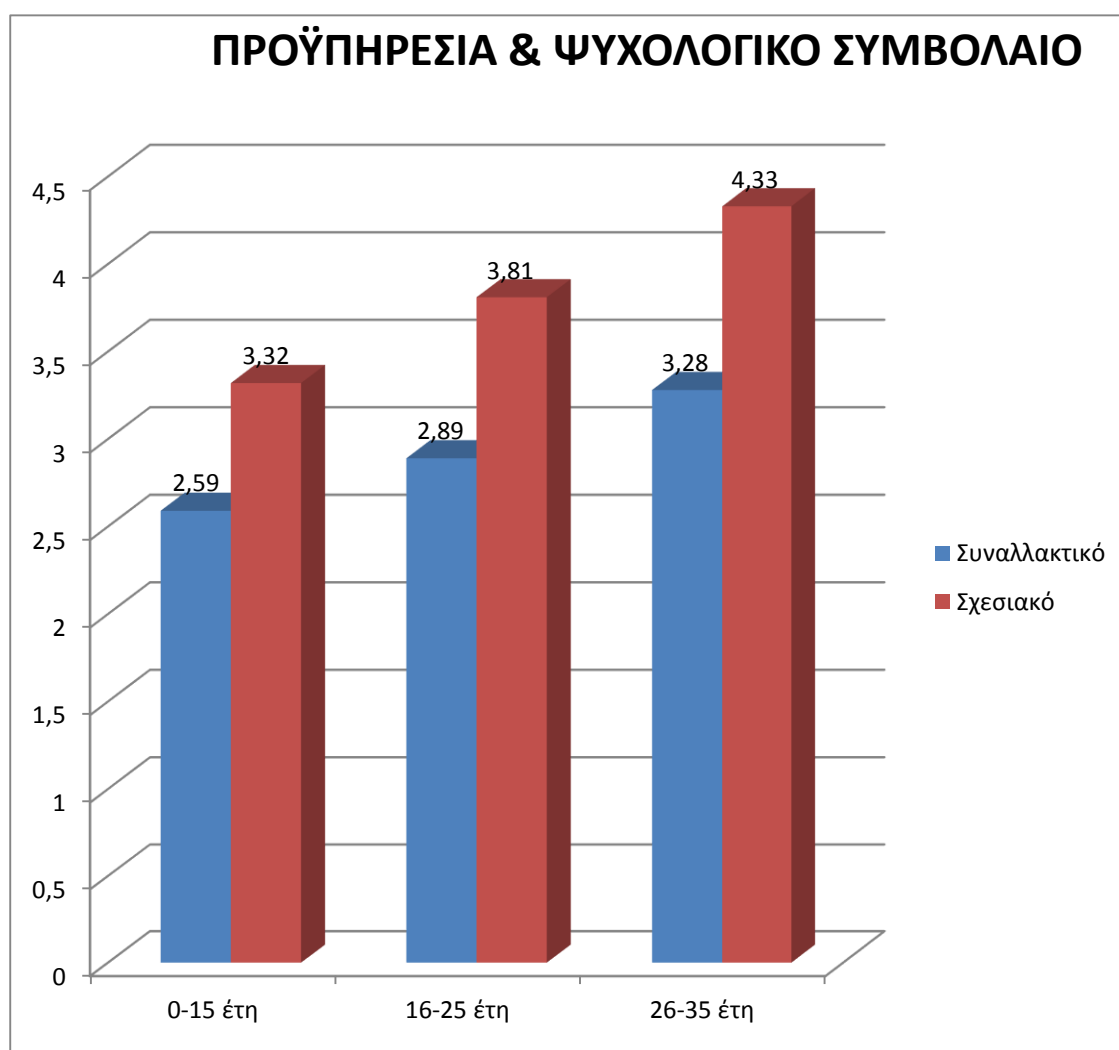
Οι ελεύθεροι επαγγελματίες, με ποσοστό 3,75 %, διατηρούν συμβάσεις συναλλακτικού χαρακτήρα με την εκάστοτε επιχείρηση, ενώ για τη σύμβαση σχεσιακού χαρακτήρα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 2,88%. Σε αντίθεση με τους ελεύθερους επαγγελματίες, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης εμφανίζουν υψηλά ποσοστά στα συμβόλαια σχεσιακού χαρακτήρα (4,75 %), ενώ για τα συμβόλαια συναλλακτικού χαρακτήρα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 2,88%. Για τους εργαζόμενους ολικής απασχόλησης, όσον αφορά το συναλλακτικό ψυχολογικό συμβόλαιο, το ποσοστό είναι 3,51%, ενώ το σχεσιακό 2,7 %. Τέλος, για τους ωρομίσθιους εργαζόμενους τα ποσοστά είναι 2,88 % και 2,25% για το σχεσιακό και συναλλακτικό συμβόλαιο αντίστοιχα.





### 8.1.11 Διαγραμματική απεικόνιση προϋπηρεσίας και ψυχολογικού συμβολαίου.

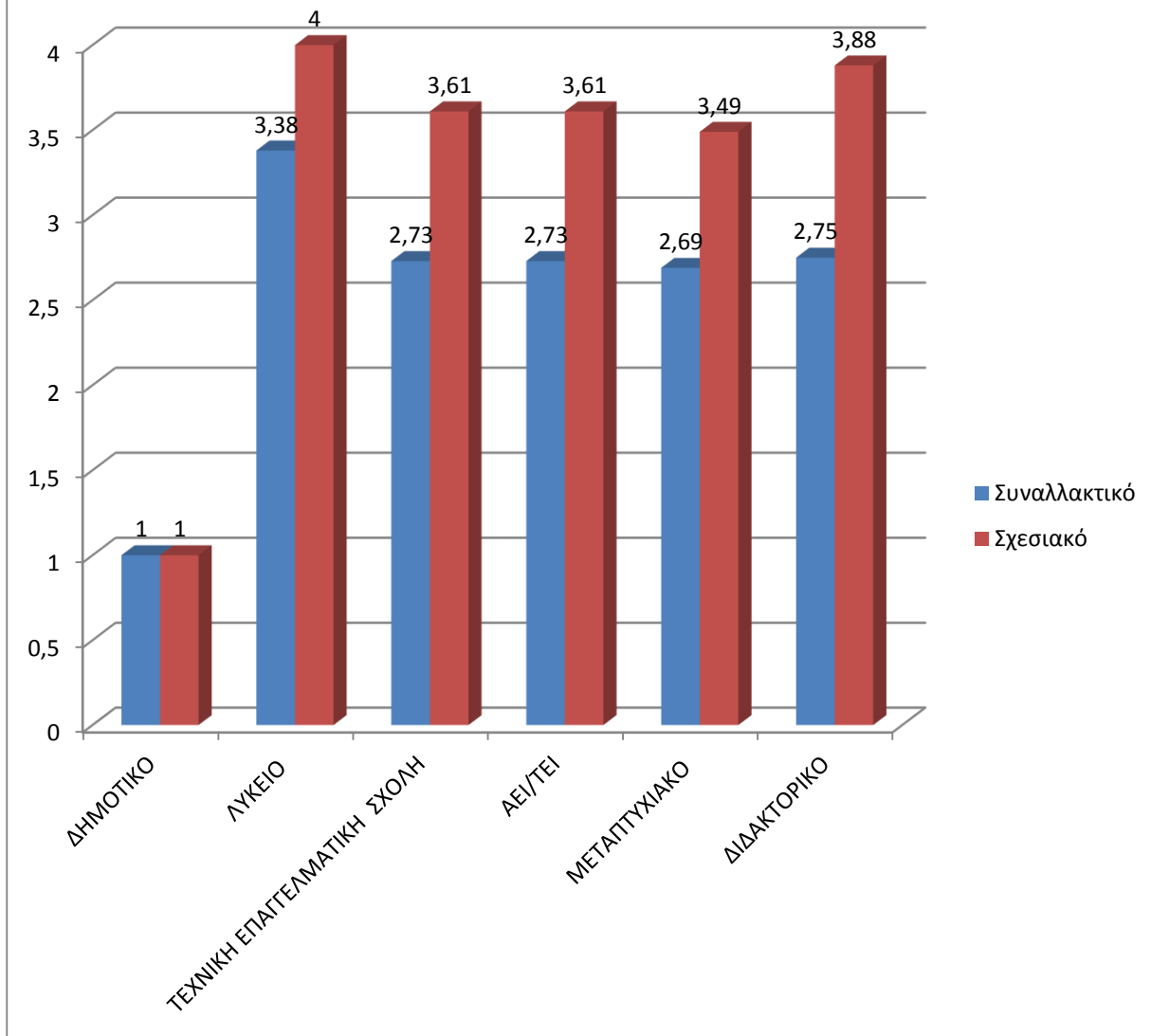
Για 0-15 έτη προϋπηρεσίας οι «συμφωνίες» μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι σε ποσοστό 3,32 % σχεσιακού χαρακτήρα και σε ποσοστό 2,59 % συναλλακτικού χαρακτήρα. Για 16 έως 25 έτη προϋπηρεσίας τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 3,81% και 2,89%. Τέλος, όσον αφορά τους εργαζομένους με προϋπηρεσία από 25 έτη και πάνω, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 4,33% για το συναλλακτικό και 3,28% για το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο.



8.1.12 Διαγραμματική απεικόνιση επιπέδου μόρφωσης και ψυχολογικού συμβολαίου.

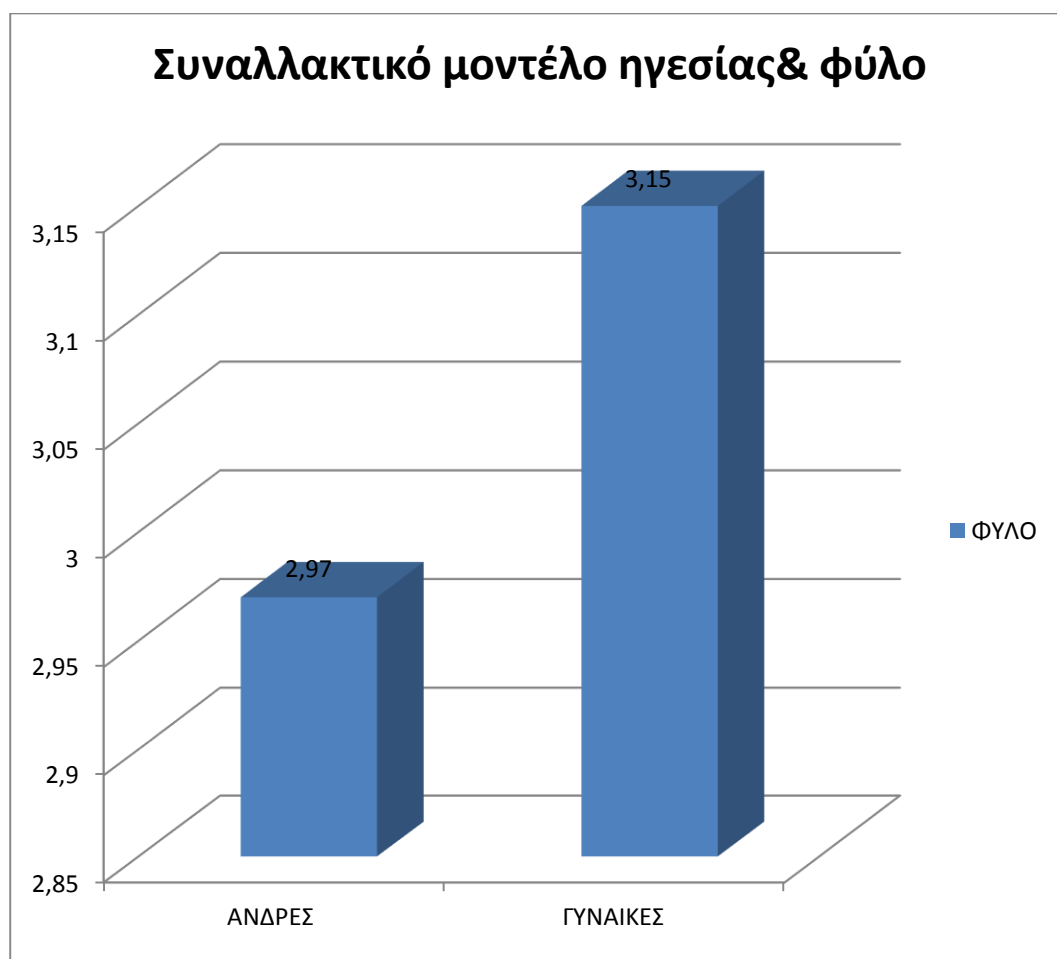
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης και πώς αυτό επηρεάζει το είδος της εργασιακής «σύμβασης». Σε όλες τις βαθμίδες τα ποσοστά του σχεσιακού ψυχολογικού συμβολαίου είναι υψηλότερα εν συγκρίσει με το συναλλακτικό. Συγκεκριμένα, για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος το ποσοστό για το συναλλακτικό συμβόλαιο είναι 3,88%, ενώ για το σχεσιακό 2,75%. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων αναπτύσσουν σχέσεις σχεσιακού χαρακτήρα σε ποσοστό 3,49%, ενώ για το συναλλακτικό συμβόλαιο το ποσοστό είναι 2,69%. Τα ποσοστά των απόφοιτων των ανωτάτων πανεπιστημιακών και τεχνολογικών ιδρυμάτων είναι 3,61% και 2,73% για σχεσιακά και συναλλακτικά συμβόλαια αντίστοιχα. Τα ίδια ποσοστά εμφανίζουν και οι απόφοιτοι από τεχνικές και επαγγελματικές σχολές. Οι εργαζόμενοι με απολυτήριο λυκείου εμφανίζουν σημαντικό ποσοστό απόκλισης όσον αφορά το ψυχολογικό και συναλλακτικό συμβόλαιο, καθώς τα ποσοστά τους είναι 4% και 3,38 αντίστοιχα. Τέλος, οι εργαζόμενοι που έχουν το βασικό επίπεδο εκπαίδευσης εμφανίζουν τα ίδια ποσοστά στα δύο είδη συμβολαίων.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ



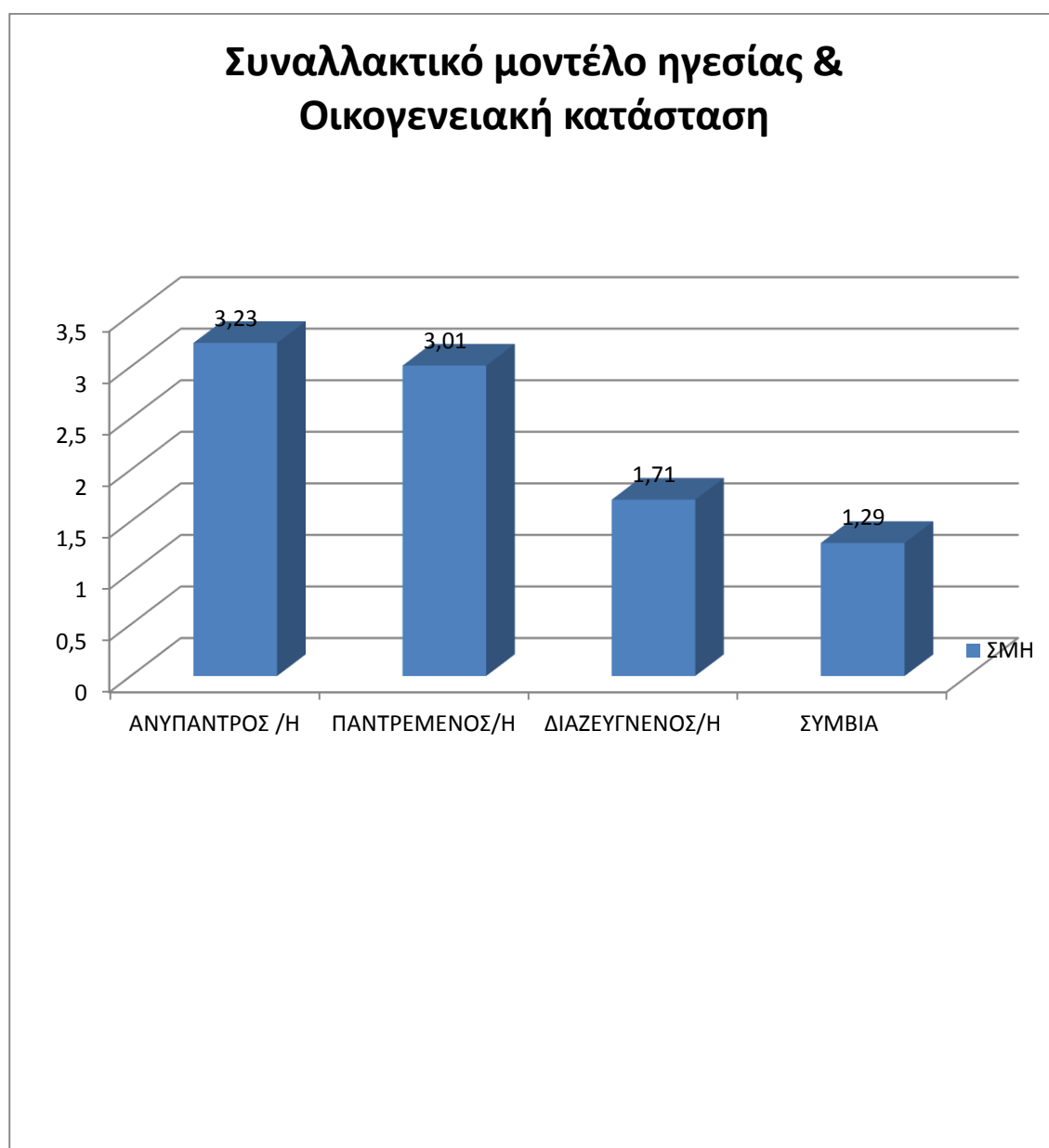
8.1.13 Διαγραμματική απεικόνιση του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας και του φύλου των συμμετεχόντων.

Καλύτερης ποιότητας επαγγελματική σχέση με τους εργοδότες αναπτύσσουν οι γυναίκες έναντι των ανδρών. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα, το ποσοστό των γυναικών είναι 3,15% και των ανδρών 2,97%.



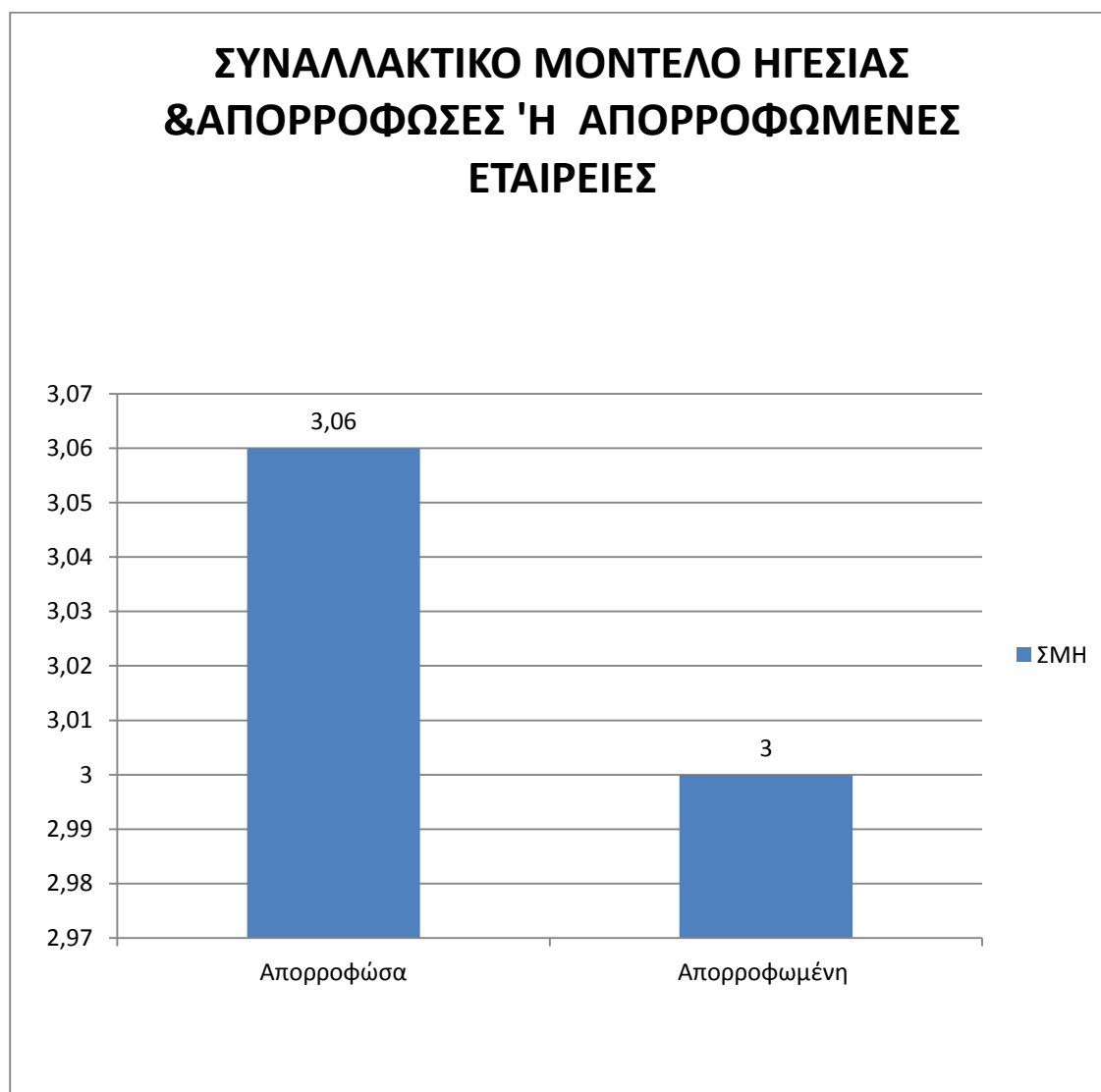
#### 8.1.14 Διαγραμματική απεικόνιση συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας

Οι άγαμοι εργαζόμενοι/ες εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής δέσμευσης (3,23%), εν συγκρίσει με τους έγγαμους, στους οποίους το αντίστοιχο ποσοστό είναι 3,01 %. Όσον αφορά τους διαζευγμένους, το ποσοστό είναι 1,71%, ενώ, για όσους βρίσκονται σε συμβιωτική σχέση, 1,29%.



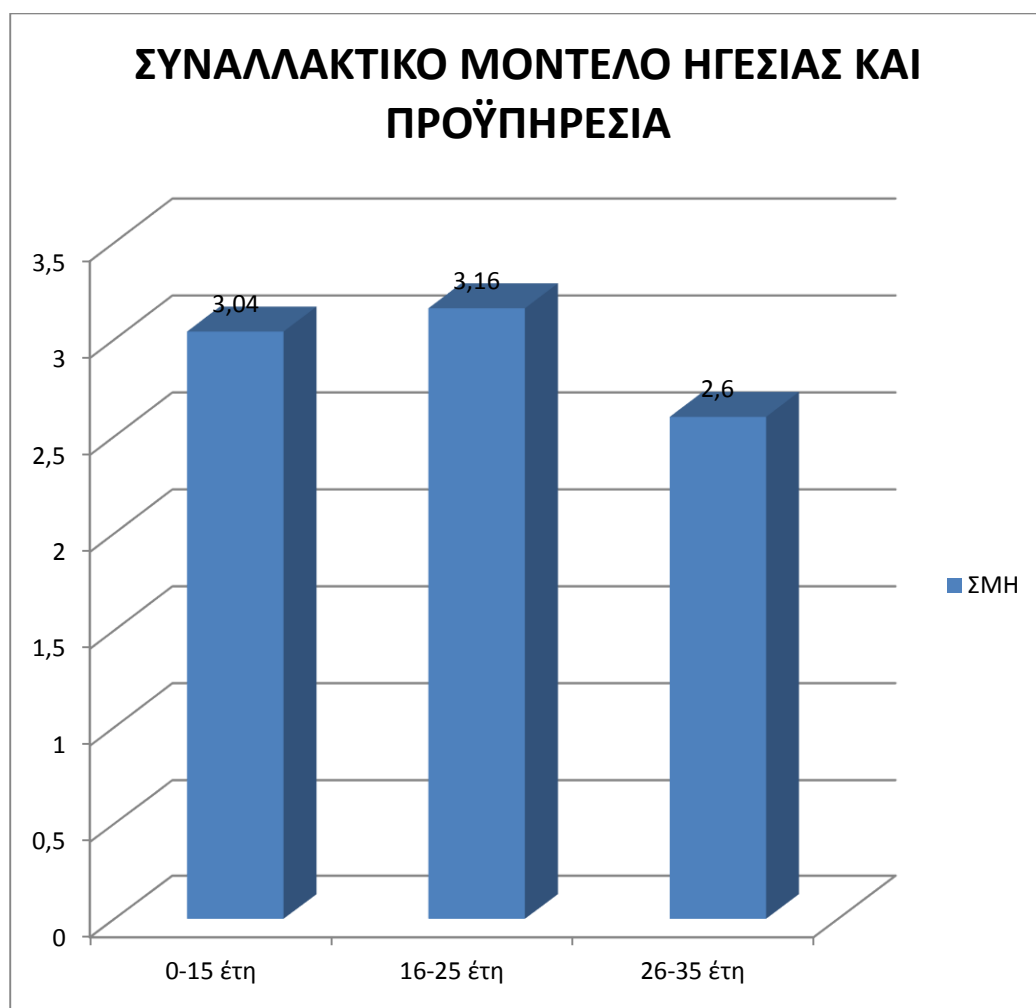
8.1.15 Διαγραμματική απεικόνιση του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας σε μια απορροφώσα / απορροφωμένη εταιρεία.

Είναι φανερό ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας που απορροφά διατηρούν καλύτερης ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους. Το σχετικό ποσοστό για τις απορροφώσες εταιρείες είναι 3,06%, ενώ για τις απορροφωμένες 3%.



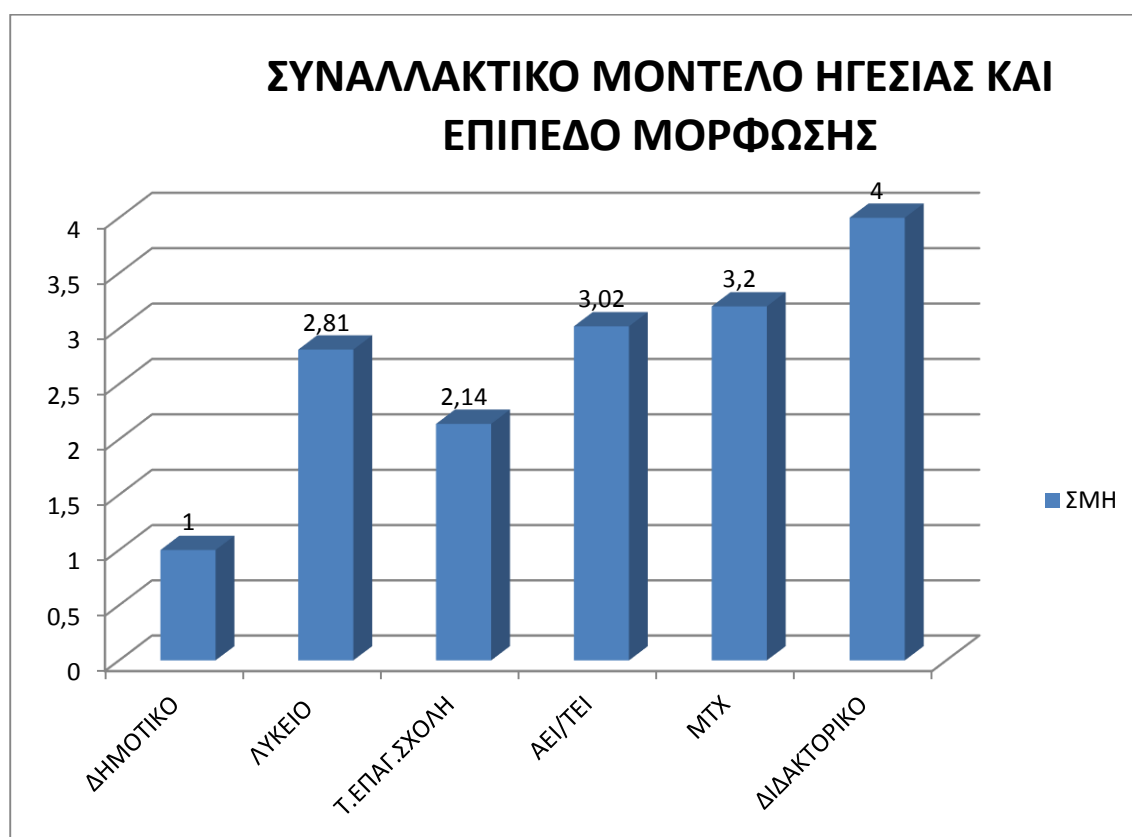
8.1.16 Διαγραμματική απεικόνιση συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας και εργασιακής προϋπηρεσίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η σχέση ηγετών & μελών και πώς αυτή επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα από 16 έως 25 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής δέσμευσης (3,16 %), εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους που έχουν μικρότερη προϋπηρεσία (0 έως 15 έτη), στους οποίους το αντίστοιχο ποσοστό είναι 3,04%. Τέλος, για τους εργαζόμενους με εργασιακή πείρα πάνω από 26 έτη το ποσοστό είναι 2,6%.



8.1.17 Διαγραμματική απεικόνιση του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας και του επιπέδου μόρφωσης.

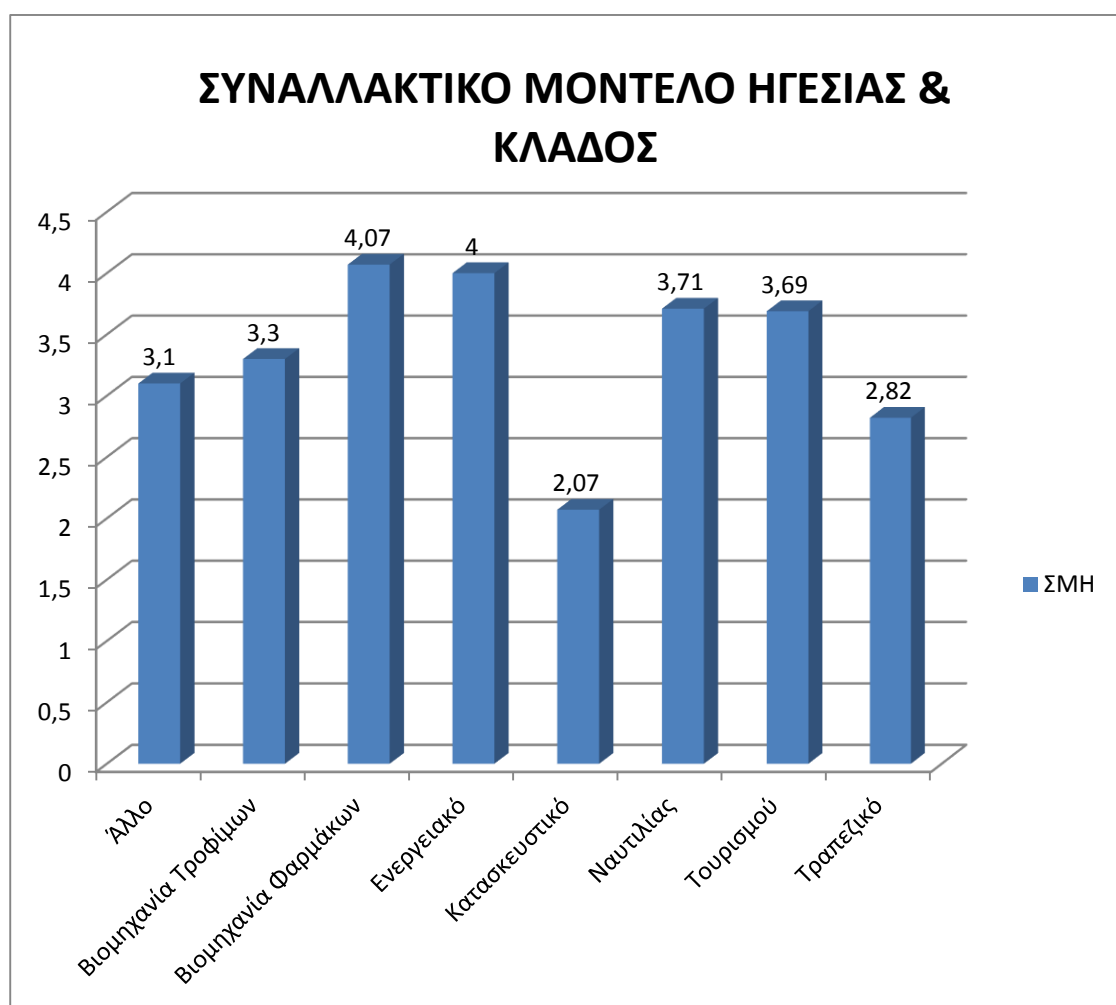
Οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων εμφανίζουν τα υψηλότερα ποσοστά, όσον αφορά την καλή ποιότητα σχέσης ηγέτη – μέλους (4% και 3,2 % αντίστοιχα). Στο ίδιο ποσοστό με τους κατόχους μεταπτυχιακών βρίσκονται και οι πτυχιούχοι ανωτάτων πανεπιστημιακών και τεχνολογικών ιδρυμάτων με ποσοστό 3,02%. Σχετικά με τους κατόχους επαγγελματικών τίτλων το ποσοστό είναι 2,14%, ενώ, για τις κατώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης, τα ποσοστά για τους τελειόφοιτους λυκείου είναι 2,81% και των απόφοιτων δημοτικού 1%.





8.1.18 Διαγραμματική απεικόνιση του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας και των κλάδων εργασίας.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζει ο κλάδος της βιομηχανίας φαρμάκων και ο ενεργειακός, με ποσοστά 4,07% και 4% αντίστοιχα. Ακολουθούν ο κλάδος της ναυτιλίας και του τουρισμού, με ποσοστά 3,71% και 3,69 % αντίστοιχα. Σε μικρότερα ποσοστά βρίσκονται οι βιομηχανίες φαρμάκων και άλλοι κλάδοι εργασίας με ποσοστά 3,3 % και 3,1% αντίστοιχα. Στο τέλος βρίσκεται ο τραπεζικός και κατασκευαστικός κλάδος, με ποσοστά 2,82% και 2,07%.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### Συμπεράσματα

#### 9.1 Θεωρητική ανάλυση των ευρημάτων

Πρωταρχικός στόχος της έρευνας ήταν να μελετηθεί το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου που αναπτύσσεται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου με βασικά κριτήρια την ηλικία, το φύλο και την προϋπηρεσία. Παρατηρήθηκε, λοιπόν, ότι οι γυναίκες από 45 ετών και πάνω και με προϋπηρεσία τουλάχιστον 16 ετών διατηρούν συμβάσεις κυρίως σχεσιακού χαρακτήρα εν συγκρίσει με τους άνδρες, που επίσης εμφανίζουν υψηλά ποσοστά στην αντίστοιχη ηλικία και εργασιακή πείρα, αλλά σε μικρότερο ποσοστό από τις γυναίκες. Όσον αφορά τις μικρότερες ηλικίες, από 18 έως 24 ετών καθώς και 25 έως 34 ετών, με προϋπηρεσία από 0 έως 15 έτη, δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά ως προς το είδος της σύμβασης, δηλαδή εάν είναι συναλλακτικού ή σχεσιακού χαρακτήρα. Επιπλέον, δεν επηρεάζεται από το φύλο του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, είτε άνδρες είτε γυναίκες, έχοντας εργαστεί πολλά χρόνια σε μια επιχείρηση, επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση και εμπιστοσύνη στον εργοδότη. Αντίθετα, οι νέοι υπάλληλοι έχουν προσδοκίες, αποζητούν την εξέλιξη και τις οικονομικές απολαβές. Έτσι, δεσμεύεται σε μικρότερο βαθμό με την εκάστοτε επιχείρηση την οποία είναι έτοιμος να εγκαταλείψει, για να εργαστεί σε μία άλλη με καλύτερες παροχές. Άλλωστε, οι νέοι σήμερα είναι οπαδοί της φιλοσοφίας «Προσφέρω τις δεξιότητές μου και πάντα στη ζωή μου θα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες».

Στη συνέχεια, συγκρίνοντας τους εργαζομένους που δουλεύουν υπό καθεστώς συγχώνευσης και εξαγοράς, υψηλότερης ποιότητας σχέσεις δημιουργούν και διατηρούν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που συγχωνεύουν και εξαγοράζουν και

όχι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που απορροφώνται ή συγχωνεύονται. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι των εταιρειών που συγχωνεύουν ή εξαγοράζουν διατηρούν σε μεγαλύτερα ποσοστά συμβάσεις σχεσιακού χαρακτήρα με τους ηγέτες τους, σε αντίθεση με τους εργαζομένους της απορροφώσας εταιρείας που αναπτύσσουν περισσότερο συναλλακτικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι των εταιρειών που απορροφώνται ή εξαγοράζονται νοιώθουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ανασφάλεια και φόβο για τη διατήρηση των εργασιακών τους παροχών. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι νοιώθουν επιφυλακτικοί και πολλές φορές διάκεινται εχθρικά απέναντι στη νέα διοίκηση. Η απώλεια των θέσεων εργασίας, των κεκτημένων, των δικαιωμάτων και η διάλυση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας είναι κάποιοι από τους παράγοντες που εντείνουν τα συναισθήματα αυτά.

Το είδος του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζεται και από το είδος της σύμβασης που έχει υπογραφεί μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι εξωτερικοί συνεργάτες, λόγω της βραχυπρόθεσμης σχέσης, στερούν από τον οργανισμό στοιχεία όπως δέσμευση, αφοσίωση και αυξημένη προσπάθεια. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που υπογράφουν έστω και σύμβαση ορισμένου χρόνου είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα με την προοπτική της διατήρησης και εξέλιξης της ήδη υπάρχουσας σχέσης. Όσον αφορά τους εργαζομένους αορίστου χρόνου καθώς και τους ωρομίσθιους, οι συμβάσεις συνεχίζουν να έχουν περισσότερο σχεσιακό χαρακτήρα. Σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι με ανώτερους τίτλους σπουδών εμφανίζουν υψηλότερης ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες σε σχέση με τις κατώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι που κατέχουν τίτλους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε επίπεδο προ- και μεταπτυχιακό ή διδακτορικό, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι περισσότερο σχεσιακό παρά συναλλακτικό, καθώς οι

εργοδότες επενδύουν σε μακροχρόνιες σχέσεις με εργαζομένους ικανούς και καταρτισμένους που θα βελτιώσουν και θα ενισχύσουν την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναπτύσσουν περισσότερο συναλλακτικές σχέσεις, γεγονός που συνεπάγεται χαμηλή δέσμευση μελών, περιορισμένη μάθηση και ταύτιση.

Οι κλάδοι που πλήττονται περισσότερο λόγω της κρίσης είναι οι κατασκευές, το εμπόριο, οι τουριστικές και οι φαρμακευτικές υπηρεσίες. Λιγότερο φαίνεται να επηρεάζεται η βιομηχανία. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι του κλάδου βιομηχανίας, και ιδιαίτερα των τροφίμων, εμφανίζουν μακροχρόνιες συμβάσεις και καλύτερης ποιότητας σχέσεις με τους εργοδότες τους. Σε ποσοστό 3,81 % αυτοί οι εργαζόμενοι διατηρούν συμφωνίες σχεσιακού χαρακτήρα, εν αντιθέσει με τα αντίστοιχα ποσοστά 3,71% και 3,43% που εμφανίζουν οι κλάδοι των τραπεζών και της ενέργειας. Στον κλάδο του τουρισμού, των φαρμάκων και κυρίως των κατασκευών οι εργαζόμενοι με τους ηγέτες έχουν σχέση συναλλακτικού χαρακτήρα, γεγονός αναμενόμενο λόγω των οικονομικών εξελίξεων στη χώρα μας .

Στην παρούσα έρευνα καταβλήθηκε προσπάθεια για τη μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Στόχος της έρευνας ήταν η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να γίνει από εργαζομένους και εργοδότες, κάτι που όμως τελικά δεν επετεύχθη. Παρότι στο ερωτηματολόγιο δεν υπήρχαν στοιχεία που υποδήλωναν την προσωπική ταυτότητα του εκάστοτε ερωτηθέντος και την εταιρεία στην οποία εργάζεται, οι εργοδότες και τα ανώτατα στελέχη ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικοί και αρνήθηκαν τη συμπλήρωση του.

Ο λόγος που η έρευνα πραγματοποιήθηκε και τα αποτελέσματα της θεωρήθηκαν έγκυρα, ιδιαίτερα ως προς τη μεταβλητή «συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας», που αφορά τη σχέση ηγέτη – μέλους, ήταν ότι το δείγμα αφορούσε εργαζομένους

διαφόρων ηλικιών, πολλοί από τους οποίους έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και βρίσκονταν ή βρίσκονται ακόμη σε υψηλές -αν όχι ηγετικές- θέσεις. Εργαζόμενοι έμπειροι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας σε μια επιχείρηση αντιλαμβάνονται τόσο τις ανάγκες του ηγέτη όσο και του απλού εργαζόμενου. Βασικός κατευθυντήριος άξονας για τη σύνθεση του δείγματος ήταν οι συμμετέχοντες να ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους εργασίας, κάτι το οποίο επετεύχθη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### Συζήτηση και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

#### 10.1 Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας

Οι επιχειρήσεις πεθαίνουν, επειδή τα στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών λησιμονώντας πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας (Arie de Geus). Η σπουδαιότητα της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο ενοποίησης δυο επιχειρήσεων εξετάζεται υπό το πρίσμα δυο σημαντικών όρων, του «συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας» και του «ψυχολογικού συμβολαίου».

Η σχέση ηγέτη-μέλους επηρεάζει ευθέως την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου. Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας συνδέεται άμεσα με τους όρους της κοινωνικής δέσμευσης, της αμοιβαιότητας, της κοινωνικής ανταλλαγής και των ρόλων.

Ο εργαζόμενος, όταν αντιλαμβάνεται ότι εκτιμάται η προσπάθειά του, δεσμεύεται απέναντι στην επιχείρηση κάνοντας προσωπικές θυσίες και δείχνοντας αφοσίωση στον εκάστοτε εργοδότη.

Ο εργαζόμενος δεν δεσμεύεται μόνο οργανωτικά αλλά και συναισθηματικά. Συναισθηματική δέσμευση υπάρχει, επειδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια θετική σχέση της κοινωνικής ανταλλαγής. Κοινοί τρόποι σκέψης και συμπεριφοράς μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου οδηγούν σε βελτιωμένες συναλλαγές που έχουν ως υπόβαθρο τον αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση. Σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον καθορίζονται οι ρόλοι που ορίζουν το λόγο ύπαρξης του κάθε εργαζομένου μέσα στην εταιρεία καθώς και την πρέπουσα συμπεριφορά τόσο απέναντι στον εργοδότη όσο και στους υπόλοιπους υπαλλήλους. Σε πολλές έρευνες αποδεικνύεται η θετική συσχέτιση της καλής σχέσης προϊσταμένου -υφισταμένων με την ψυχολογική ενδυνάμωση (Γκορεζής, Πετρίδου, 2012; Liden, 2000; Peccei και Rosenthal, 2001; Sparrowe, 1994) και την οργανωσιακή δέσμευση (Gerstner και Day, 1997).

Η επιχείρηση επενδύει σε αυτούς που μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Καλύτερη συνεργασία συνεπάγεται καλύτερη απόδοση, λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και μεγαλύτερη δέσμευση των υφισταμένων (Landry, 2009). Βέβαια, ο εργαζόμενος χρειάζεται κίνητρα που θα στοχεύουν στην καινοτομία και την αυτοβελτίωση του. Η συνεχής γνωστική και προσωπική επένδυση του εργαζομένου στην εταιρεία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επαγγελματική του ικανοποίηση.

Στόχος κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση μιας ενιαίας κουλτούρας για την προσέλκυση ανθρώπων που θα μπορούν να δράσουν αποτελεσματικά προς όφελος της.

Αναγκαία θεωρείται η ρύθμιση προγραμμάτων για τη δίκαιη και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων. Ο Tyagi (1990) κατέληξε ότι, όταν η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους είναι άδικη, αυτό επηρεάζει αρνητικά την εσωτερική παρακίνηση τους και την ικανοποίηση που αισθάνονται από τη δουλειά

τους (Green, 1996). Επίσης, πολλές μελέτες (Bari, 2013; Lambert, 2004) έχουν κατατάξει την καλή σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του ως ένα από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό προσήλωσης του εργαζομένου στον οργανισμό όπου απασχολείται (Glisson και Dugick, 1988).

Πλέον οι εργασιακές σχέσεις έχουν χαρακτήρα συναλλακτικό. Οι επιχειρήσεις είναι πιο απρόσωπες αλλά περισσότερο ευέλικτες, επιδιώκουν την καινοτομία απαιτώντας υψηλή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα, ενώ προωθούν την ατομική πρωτοβουλία λαμβάνοντας αποφάσεις πάντα σε συλλογικό επίπεδο .

Ο εργαζόμενος είναι φιλόδοξος, κυνηγά την εξέλιξη του αναζητώντας συνεχώς καλύτερες οικονομικές απολαβές. Η εξέλιξη πλέον είναι αποτέλεσμα της συνεχούς ατομικής προσπάθειας και όχι απόρροια πολλών ετών προϋπηρεσίας. Οι αυξημένες ικανότητες και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δημιουργεί διαφορετικές προσδοκίες και αλλαγή στάσης των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση.

Η εκπλήρωση των προσδοκιών του συμβολαίου επηρεάζει τα διάφορα στάδια της εργασίας (Guerrero; Herrbach, 2007). Η εκπλήρωση των υποσχέσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στην εργασία, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να τους «αναπτερώσει το ηθικό» και να φέρει τον εργαζόμενο πιο κοντά στον οργανισμό. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το παραγόμενο έργο τους θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή από τον οργανισμό, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα, βοηθούν ασυναίσθητα τον οργανισμό να εξυπηρετήσει την ανάγκη του για απασχόληση πιστών και υπεύθυνων υπαλλήλων (Shore & Tetrick) .

Αντίθετα, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει οριστεί ως «η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μια ή περισσότερες από τις οφειλές του

ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζόμενου» (Robinson and Morrison, 1995; Robinson and Rousseau, 1994). Οι αντιδράσεις σ' αυτή την περίπτωση είναι έντονες, γιατί αμφισβητείται ο σεβασμός και οι κώδικες δεοντολογίας, επειδή ουσιαστικά μια υπόσχεση έχει «σπάσει» και το άτομο το αντιλαμβάνεται πλέον ως κάτι προσωπικό (Rousseau, 1989).

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία βρίσκεται αντιμέτωπη με την οικονομική ύφεση και με τις δυσάρεστες συνέπειες που τη συνοδεύουν. Ένα ζήτημα που χρήζει διερεύνησης είναι το πώς επηρεάζεται η Διοίκηση της εταιρείας και οι σχέσεις της με τους υπαλλήλους, καθώς έχει στη διάθεσή της περιορισμένους οικονομικούς πόρους (Paauwe και Boselie, 2005). Σε περιόδους εθνικής οικονομικής ύφεσης οι οργανισμοί ενδέχεται να μεταβάλουν την πολιτική τους με τη λήψη μέτρων που θα αποφέρουν μείωση κόστους (Campbell, 1997; McKinley et al, 1998). Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι η κατάργηση θέσεων, η μείωση μισθών και διάφορων επιδομάτων, η επέκταση του ωραρίου απασχόλησης χωρίς την καταβολή αποζημίωσης για τις υπερωρίες (Fajarado, 2009; Rowley και Tashiro, 2009) καθώς και ο περιορισμός των δαπανών για την εκπαίδευση και την εξέλιξη των εργαζομένων (Williams, 2009).

Οι εργαζόμενοι, στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν την απασχόλησή τους και να αντεπεξέλθουν σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς, στρέφονται προς την εκπαίδευσή τους, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και τη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών (Griffith, 1998; Heyes και Stuart, 1996).

Μάλιστα, οι υπάλληλοι εμφανίζονται δύσπιστοι σε ενδεχόμενες υποσχέσεις των εργοδοτών τους για υψηλές αμοιβές, προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και ουσιαστικής αναγνώρισης της προσφοράς τους (Katou, 2013). Έτσι, και οι επιχειρήσεις πλέον λόγω οικονομικών δυσκολιών κατευθύνονται προς την υιοθέτηση



εναλλακτικών μορφών ανταμοιβών, όπως η υποστήριξη των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσφοράς τους, η δυνατότητα ανάληψης περισσότερων πρωτοβουλιών και η απόφαση επιλογής από ένα πακέτο μη οικονομικών bonus (Blyth, 2008).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αντιμετωπίζονται σήμερα ως μια επιτακτική ανάγκη της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας που ζούμε. Ο οξύτατος ανταγωνισμός σε θέματα ανάπτυξης ,επιβίωσης αλλά και οι βλέψεις των επιχειρήσεων για κέρδη οδηγούν σε τέτοιες στρατηγικές . Αν και οι συγχωνεύσεις, εξαγορές έχουν σαν στόχο τη βελτίωση της δραστηριότητας πολλές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι θετικά και αιτία αυτού το ανθρώπινο δυναμικό και η αδυναμία προσαρμογής στην αλλαγή. Καθοριστικό ρόλο παίζουν οι ηγέτες , που αποτελούν τα έμπειρα και αξιόλογα στελέχη , αυτοί θα αποτελέσουν τους αρχηγούς των ομάδων ενοποίησης του προσωπικού από τις συνεργαζόμενες εταιρείες για την ομαλή και συγκροτημένη λειτουργία της νέας πλέον επιχείρησης .

Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει ως κύριο ρόλο τον έλεγχο του εργαζομένου για τα την τήρηση της συμφωνίας και την εφαρμογή των συμφωνηθέντων .Προσπαθεί να μάθει τις ανάγκες που προκύπτουν και επιχειρεί να τις ικανοποιήσει μέχρι τα όρια της μεταξύ τους συμφωνίας με αντάλλαγμα την βέλτιστη εργασιακή τους απόδοση. Η εφαρμογή της μεταξύ τους συμφωνίας η αλλιώς η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου αντικατοπτρίζει την ποιότητα της “ανταλλαγής “μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου .

Η εκπλήρωση των υποσχέσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στην δουλειά, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να αναπτρώσει το ηθικό τους και να φέρει τον εργαζόμενο πιο κοντά στον οργανισμό. Αυτό το αίσθημα προκύπτει από την

αντίληψη του ατόμου ότι δίνοντας κάτι, ο εργοδότης θα αναγνωρίσει την προσφορά του στον οργανισμό.

## **10.2 Συνεισφορά**

Η παρούσα έρευνα έδωσε τη δυνατότητα να μελετηθεί πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή και πώς αντιδρούν σε μια ενδεχόμενη μη τήρηση των όρων σύμβασης από πλευράς του εργοδότη. Ο εργαζόμενος σήμερα πρέπει να είναι ευέλικτος και ανταγωνιστικός με μεγάλο βαθμό προσαρμοστικότητας, Σε αυτό συμβάλλει και η ηγεσία με την ενημέρωση των εργαζομένων για τις επερχόμενες αλλαγές και με την παροχή ευκαιριών στους τελευταίους να συμμετέχουν στις διαδικασίες αντιμετώπισης και διαχείρισης των αλλαγών.

Επιπλέον, έγινε φανερό ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικές σχέσεις συναλλαγής και αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους τους, η ποιότητα των οποίων επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα τόσο του ηγέτη όσο και των υφισταμένων (Gerstner&Day, 1997). Οι αποτελεσματικές σχέσεις ηγέτη –υφισταμένων οδηγούν σε αμοιβαία και σταδιακή επιρροή (Uhl-Bien 2006).

Το υγιές πρότυπο ενός προϊστάμενου επιδρά στην προθυμία του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθεια στην εργασία πέρα από το αναμενόμενο πλαίσιο.

Σε περιόδους κρίσης και οικονομικής αστάθειας οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στο εργατικό δυναμικό τους αναζητώντας τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης και ενσωμάτωσης τους στις διαδικασίες. Σε ένα καθεστώς συγχώνευσης ή εξαγοράς ο εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι οποιαδήποτε ενέργεια είναι προς όφελος του, αρκεί να θεωρεί τους στόχους της επιχείρησης ως προσωπική του υπόθεση. Η πλειονότητα των Ελλήνων εργαζομένων επιδιώκουν ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και διεκδικούν ευκαιρίες προόδου στον εργασιακό τους χώρο, αφού

η πείρα που αποκτάται στον επαγγελματικό χώρο συνιστά μια μορφή συνεχούς εκπαίδευσης και κρίνεται ως σημαντική και αποτελεσματική.

Δεδομένης της σημερινής οικονομικής πραγματικότητας το ανθρώπινο δυναμικό δεν προσδοκά υψηλές οικονομικές απολαβές αλλά εξειδικευμένη γνώση. Το δεδομένο αυτό δημιουργεί μια ισχυρή πρόκληση για τις επιχειρήσεις, να επιτυγχάνουν το στόχο τους με χαμηλότερου κόστους προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων, ωστόσο υιοθετώντας μια στρατηγική ενθάρρυνσης της προόδου και διεκδίκησης της αφοσίωσης τους. Η έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων προσβλέπει σε μεγαλύτερο επενδυτικό όφελος τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι συνάρτηση της προσωπικής και επαγγελματικής τους εξέλιξης.

### **10.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Στη συγκεκριμένη έρευνα διερευνήθηκε η σχέση των εργαζομένων με τα ανώτατα στελέχη καθώς και το είδος των συμβάσεων που αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συγχώνευσης και εξαγοράς.

Έγινε προσπάθεια να μετρηθεί η δέσμευση του εργαζομένου απέναντι στην επιχείρηση και τον εργοδότη και πόσο αυτή μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του. Αναλύθηκε σε θεωρητικό επίπεδο η σπουδαιότητα της τήρησης του ψυχολογικού συμβολαίου και επιπλέον παρατέθηκαν κάποιες μέθοδοι αναπροσαρμογής του προσωπικού μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά. Ωστόσο, δεν ερευνήθηκε σε πρακτικό επίπεδο πώς η συμμετοχή των εργαζομένων στον επανασχεδιασμό των εργασιών και των σχετικών διαδικασιών αλλάζει θετικά τη στάση τους απέναντι στην επιχείρηση (Cameron, Freeman & Mishra, 1991).

Τα συγκεκριμένα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ανέδειξαν τις σχέσεις ηγετών – υφισταμένων, αλλά σε πρακτικό επίπεδο δεν έγινε σαφές πώς θα μπορούσαν να ρυθμιστούν, ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Μελλοντικά η έρευνα αυτή θα μπορούσε να στοχεύσει στην αξιολόγηση της σχέσης ηγετών – μελών από την πλευρά των ηγετών και πώς αυτοί αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τους υφισταμένους. Επιπρόσθετα, θα ήταν δυνατόν να συμπεριλάβει λεπτομερή παράθεση προτάσεων καλύτερης ενσωμάτωσης των εργαζομένων και τήρησης των αμοιβαίων δεσμεύσεων.

#### **10.4 Επίλογος**

Στον αιώνα των ραγδαίων μεταβολών οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τους εργαζομένους και οι αντίστοιχες των τελευταίων από την εργασία τους έχουν αλλάξει ριζικά την τελευταία δεκαετία. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιφέρει τροποποιήσεις και στο «ψυχολογικό συμβόλαιο», τα οποία υποδηλώνει την προσδοκώμενη συνεισφορά του εργαζομένου προς τον οργανισμό, καθώς και τις ανταμοιβές, υλικές και ηθικές, που προσδοκά ο ίδιος να λάβει από τον οργανισμό ως αντάλλαγμα, καθώς και στις σχέσεις ηγετών – εργαζομένων. Είναι επιτακτική ανάγκη οι επιχειρήσεις να αντιληφθούν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και να ασχοληθούν με την αποτελεσματική διαχείριση και διαρκή βελτίωση του.

Όπως επιβεβαιώθηκε από την παρούσα έρευνα, οι ηγέτες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία μιας υψηλής ποιότητας ανταλλακτικής σχέσης, η οποία δημιουργεί την ανάγκη στους εργαζομένους να προσπαθήσουν περισσότερο προς όφελος της επιχείρησης. Εφόσον οι εργαζόμενοι θέλουν να νοιώθουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια, η ενδεχόμενη αθέτηση της εργασιακής σύμβασης περιορίζει τη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση.

Δεδομένου ότι η ασυνέπεια του οργανισμού περιορίζει τη δέσμευση των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη συνολική τους απόδοση, οι διοικούντες πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τις επιπτώσεις παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, οι έχοντες την εξουσία πρέπει να είναι ικανοί να ξεχωρίζουν τις ικανότητες των εργαζομένων και να επενδύουν σε προσωπικό επίπεδο σε όσους επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ευελιξίας και απόδοσης.

Οι ηγέτες μέσω της αυξημένης συναισθηματικής αλληλεπίδρασης και της υψηλής ποιότητας δυαδικής σχέσης (LMX) μπορούν να παρακινήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση, να αυξήσει την εργασιακή του ικανοποίηση και τη δημιουργικότητά του στα προς εκτέλεση έργα. Εξάλλου, υψηλότερης ποιότητας LMX σχέσεις αναπτύσσουν οι άνθρωποι που είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται σε βάθος τις προοπτικές των άλλων, που μπορούν να παρατηρούν καταστάσεις με διαφορετική εστίαση και είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται πώς οι άλλοι σκέφτονται και ανταποκρίνονται στις εκάστοτε συνθήκες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adams.(1965). *Inequity in Social Exchange*,Advances in Experimental Social Psychology,New York:Academic Press.

Agarwala T.(2003).Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2).

Anderson N. & Schalk R. (1998).The psychological contract in retrospect and prospect.*Journal of Organizational Behavior*,19(1).

Argyris, C.(1960).*Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.

Bailey Andrea L. & Nicholas C. Tomlinson.(2011).Employee benefits in mergers and acquisitions. *The Asspa Journal*,4(1).

Bauer T.N & Green, S. G.(1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test.*Academy of Management Journal*,39:1538-1567.

Bass B.M.(1990).*From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*.18:19-31.

Bhal.(2009).Employee reactions to M&A: Role of leader member exchange and leader communication, *Leadership & Organization Development Journal*, 30,604.

Blau.(1964) and Byrne. (1971) Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2),06/ 2013.

Brett JM Stroh L.K Reilly AH (1993).Pulling up roots in the 1990s:Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior*,14:49-60.

Brown and Trevino. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91:954–962.

Cartwright and Cooper.(1993).The psychological impact of mergers and acquisitions on the individual:A study of building society managers.*Human Relations*,46(3):327-47.

Chooi Hwa Ang Magdalene; Muhamad Jantani; Mahfooz A. Ansari,(2009). Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective. *International Journal of Business and Management*,4(7), 07/2009.

Conway N. & Briner R.B.(2002). A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 287-302.

Conway N & Briner R.B.(2005).*Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Davis,Stanley M.(1984).*Managing corporate culture*. Cambridge, MA:Ballinger Publishing Co.

Davis D.(1995).*Business Research for decision making*, New York: Duxbury Press.

Deery S.J.,Iverson R. D. & Walsh, J. T. (2006).Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees.*Journal of Applied Psychology*,91:166-175.

DelCampo R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*,30(6):432-440.

Deluga R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Relational and Organizational Psychology* , 67,315–326.

Dienesch and Liden. (1986).Leader-Member Exchange Model of Leadership:A Critique and Further Development.*Academy of Management Review*,11:618-634.

Doll, W. J. (1977).The regulatory mechanisms of Katz & Kahn framework.*Academy of Management Proceedings*,188-192.

Eden D.(1992).Leadership and Expectations:Pygmalion effects,*Leadership Quarterly*,3:278-279 .

Engle and Lord.(1997).Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40:988-1010.

Fred C. Lunenburg.(2010) Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1).

Galerneau.(1994).Employee relations: Managing the changing Psychological Contract *.International Institute for Management Development ,Lausanne ,Switzerland .*

Gerstner C. R.& Day D. V. (1997).Meta-analytic review of leader-member exchange theory:Correlates and construct issues.*Journal of Applied Psychology*,82:827-844.

Gouldner A.W.(1960).The Norm of Reciprocity:A Preliminary Statement. *American Sociological Review*

Graen G.B. and Uhl-Bien M.(1995).Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*,6:219-247.

Green . (1998).Hidden Values in a targets expired insurance. *Mergers and Acquisitions*. 08/1998, 27-31.

Greenhalgh and Rosenblatt. (1984).Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, 9, 438–448.

Guest D.E. and Conway N.(2002).*Pressure at work and the psychological contract*. London: CIPD.

(Guerrero . S. and O. Herrbach. (2007).The affective underpinnings of psychological contract fulfillment, *Journal of Managerial Psychology* ,23(1),4-17.

Gunther . (2001). Understanding AOL's grand unified theory of the media cosmos. *Fortune*, 8:72–82.



Guzzo R.A, & Noonan K.A(1994).Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3):447-462.

Harrison, S.(2008).*Measuring post-merger success: Integration processes and human factors*. Paper presented at the *Annual ARCOM (Association of Researchers in Construction Management) Conference, Cardiff, UK*.

Herriot P. and Pemberton C. (1997). Facilitating New Deals, *Human Resource Management*, 7:45-56.

Hiltrop J.M. (1995).The changing psychological contract : The human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.

Hunsaker Philip L. and Coombs Michael W. (1988). Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues,*Personnel*,67:56-63.

Huseman R.C. ,Hatfield J.D., & Miles, E.W.(1987).A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*,12(2):222-234 .

Jafee D. and Scott C.(1991). *Empowerment. A Practical Guide for Success, How to Build an Empowered Workplace (A Fifty Minute Series Book)*. Canada: Course Technology

Kay I. T. & Shelton M. (2000). The people problems in mergers. *The McKinsey Quarterly*. 4, 29–37.

Katz D. and Kahn R.(1978).*The social psychology of organizations*, New York: Wiley.

Kickul J.(2001).When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29: 289-307.

Kickul J., Lester S.W. and Finkl J.(2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of organizational behavior*,23(4):469-488.

Kim Harrison. (2016). Good communication is essential for successful mergers and acquisitions. Άρθρο βασισμένο στο ηλεκτρονικό βιβλίο , *Creative ideas for effective change communication*, 07 /2016.

King, J. E.(2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management *Human Resource Management*,39(1):79-92

King W. C. & Miles E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2): 133–142.

Kotter J. P. & Heskett J. L.(1992).*Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press.

Landry G. & Vandenberghe C.(2009). Role of commitment to the supervisor, leader–member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee–supervisor conflicts. *Journal of Social Psychology*,149(1): 5-27.

Levinson, H., Price C.R., Munden K.J., Mandl H.J. & Solley C.M.(1962).*Men, management and mental health*.Cambridge: Harvard University Press.

Lester S.W., Turnley W. H., Bloodgood J. M. & Bolino M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*,23: 39-56.

Liden R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997).Leader Member Exchange Theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*,14: 47-119.

Lindsay, C. & McQuaid R.W. (2005).The concept of employability .*Urban studies*,42(2):197-219.

Locke E., Latham G.(2004).What should we do about motivation theory? : Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3):388.

Malekzadeh A.L.(1993).Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*,13(1):79-90.

Meijman T.F.; Mulder, G. (1998) *Psychological aspects of workload*.

Morrison E.W. (1995). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of management journal*, 42:403-419.

Nahavandi, Afsaneh and Ali R. Malekzadeh.(1993).*Organizational culture in the management of mergers*. Westport, CT: Quorum Books.

Nelson D., Basu R., & Purdie R.(1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5:103-112

Pikula Deborah A.(1999). *Mergers & acquisitions: organizational culture & HR issues*. Industrial Relations Centre Queen's University, IRC Press.

Purvis, L., & Cropley, M.(2003).The psychological contracts of National Health Service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11(2): 107-120.

Robino, David, and Kenneth Demeuse. (1985). Corporate mergers and acquisitions: Their impact on HRM. *Personnel Administrator* 30(November):33-44.

Robinson S. L., & Morrison E. W.(1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289–298.

Rousseau D.M.(1989).Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2),121-139.

Rousseau D. M. & McLean Parks J.(1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*,15:1-43.

Rousseau D.M. & Wade –Benzoni.(1994) .*Changing individual –organization attachments: A two-way street in Howard (ed). The changing nature of work*, San Francisco, CA: Jossey - Buss .

Rousseau D.M. & Tijoriwala S. (1998) .Assessing psychological contract: Issues, Alternatives and measures .*Journal of Organizational Behavior*,19:679-695.

Rousseau D.M. and Tijoriwala S. (1999).What's a good reason to change: Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4):514-528.

Rousseau D.M.(2000).*Psychological Contract Inventory Technical Report*(Version 2).Pennsylvania, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University.

Sally Sambrook & Delia Wainwright. (2010).*The psychological contract: Who's contracting with whom? Towards a conceptual model*. Working paper no. 10013,Bangor Business School, Prifysgol Bangor University.

Sanda Mohammed-Aminu.(2011).How is the Firm Dealing with the Merger: A Study of Employee Satisfaction with the Change Process. *Journal of Management and Strategy*, 2(2)

Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Schuler and Jackson.(2004).Managing human resources in cross-border alliances. *Advances in Mergers & Acquisitions*. 3:103-129.

Shamir B.(1995).Social distance and charisma: Theoretical notes and exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6: 19-47.

Sheehy, Barry.(1988).Culture clash: Mergers usually fail because the numbers add up but the people don't. *Industrial Management* ,12.

Shepherson.(1994).*Meeting the challenge: Managing change in the nineties*. Report no.13094 presented at Ottawa: Conference Board of Canada.

Shweta Jha & Srirang Jha.(2013). Leader Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*,4(2)

Sparrow R.T and Liden R.C(1997).Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*,22(2):522-552.

Staufenbiel and König.(2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83:101–117.

Stroh L. K., Brett, J. M. and Reilly J. H.(1994).A decade of change: Managers' attachment to their organizations and their jobs. *Human Resource Management*, 33:531-548.

Sudi Sudarsanam.(2003). The Role of Internal Auditors in Mergers, Acquisitions and Divestitures. *International Journal of Auditing* ,7:223-245.

Sudi Sudarsaman.(2003)*Creating value from mergers and acquisitions: the challenges: an integrated and international perspective*, Pearson Education.

Wang, H. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48:420–432.

Waterman RH, Jr Waterman JA, Collard BA (1994). Toward a career resilient workforce, *Harvard Business Review.*, 72(4):87-95.

Zagenczyk Thomas J. Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal* ,19(3):237-259

Zhou.(2008).Leader-Member Exchange, Differentiation and Psychological Contract Fulfillment: A multilevel examination. *Journal of applied psychology*, 93(6):1208-1219.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Ανδρικοπούλου Έφη.(2002):Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης:Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα. Κέρκυρα: Εκδόσεις Κέρκυρα Μονοπρόσωπη ΕΠΕ.

Γεωργακοπούλου Β.(2000).Εξαγορές & Συγχωνεύσεις:Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Ειδική Εκδοτική "Ν. Σαρρής - Αν. Φούφα" Α. Ε,Τεύχος 20,Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων

Κιάντου-Παμπούκη Α.(1961).Συγχώνευσης Εμπορικών Εταιριών.Θεσσαλονίκη:Εκδόσεις Σάκκουλα.

Κιουζής Γ.(2008).Οι Εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Αθήνα:Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ΑΔΕΔΥ.

Κιουζής Γ.(2008).Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων :Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ΑΔΕΔΥ.

Λιόση Σόνια .(2008). Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, κλειδί για τη δέσμευση. Ηr Professional Engagement ,δημοσιεύτηκε 07/2008.

Παπαδάκης, Β. (2009). Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Η ελληνική εμπειρία. ΕπιστημονικόMarketing,δημοσιεύτηκε 03/2009.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ**

Barsade S.G. The Human Side of Mergers: Those Laid Off and Those Left Aboard. Posted in 30 March 2005 from: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, Wharton University of Pennsylvania

Capelli. The Human Side of Mergers: Those Laid Off and Those Left Aboard. Posted in 30 March 2005 from: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, Wharton Mar University of Pennsylvania.

Dale Stafford and Laura Miles. Integrating cultures after a merger: Managing the challenge of combining two organizations. Posted in 11 December 2013 from: <http://www.bain.com>.

Edwards(1999).International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies. Posted in 2006 from: <https://books.google.gr>

Kübler-Ross, Elisabeth. The Human Side of Mergers: Those Laid Off and Those Left Aboard. Posted in 30 March 2005 from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/>, Wharton .Mar, University of Pennsylvania.

MacDuffie Katherine E. The Human Side of Mergers: Those Laid Off and Those Left Aboard. Posted in 30 March 2005 from ,<http://knowledge.wharton.upenn.edu>, Wharton Mar University of Pennsylvania .

Laurie Reeves . (2014). Advantages and Disadvantages of Employees of Mergers. Posted in 2014 from: <http://work.chron.com/advantages-disadvantages-employees-mergers-9723.html>.

Lester, S.W. (2002). Psychological Contracts. Available in LSE Research Online from December 2010: <http://eprints.lse.ac.uk>.

Rothbard .(2005). The Human Side of Mergers: Those Laid Off and Those Left Aboard, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/>.Posted in 30 March 2005 from *Wharton Mar, University of Pennsylvania* .

Stafford and Miles. Integrating cultures after a merger : Practical tools for measuring cultural differences—and for managing the challenge of combining two organizations. Posted in 11 December 2013 from: <http://www.bain.com/search.aspx?q=stafford+and+miles>.

Vault Blogs , What Happens to Employee Benefits After a Merger? Posted in March 10 2009 from: <http://www.vault.com/blog/workplace-issues>.

Η Ελλάδα πρώτη σε συγχωνεύσεις –εξαγορές στην Κεντρική και ΝΑ Ευρώπη . Ανασύρθηκε τον Ιούλιο του 2016 από : <http://www.kathimerini.gr>.

Γεωργιάδης Νικόλαος Ηρ.(1999) .Εξαγορές και Συγχωνεύσεις :Εταιρική Στρατηγική. Ανασύρθηκε το Δεκέμβριο του 1999 από: <http://iraj.gr>







