

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Συγχωνεύσεις εκπαιδευτικών μονάδων από την πλευρά της
Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η περίπτωση του
Πανεπιστημίου Ιωαννίνων – Τ.Ε.Ι. Ηπείρου»*

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΖΟΥΜΠΟΥΛΗ Α.Μ.:125

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Συγχωνεύσεις εκπαιδευτικών μονάδων από την πλευρά της
Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η περίπτωση του
Πανεπιστημίου Ιωαννίνων – Τ.Ε.Ι. Ηπείρου»*

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΖΟΥΜΠΟΥΛΗ Α.Μ.:125

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΠΙΝΘΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΖΟΥΜΠΟΥΛΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΖΟΥΜΠΟΥΛΗ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

07.06.2023

Στον Παναγιώτη μου και την Βασιλική μου

Είθε στη ζωή τους να έχουν

δρόμους ανοιχτούς και άνεμους ούριους!

Ευχαριστίες

Μέσα από την παρούσα μελέτη επισφραγίζεται ένας υπέροχος κύκλος παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος στη «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας και ολοκληρώνεται ένα όνειρο ζωής στους στόχους της ατομικής μου εκπαίδευσης.

Ευχαριστώ θερμά τον κων. Ιωάννη Αντωνιάδη, επιμελητή, καθοδηγητή και «συμπαραστάτη», ο οποίος με τις συμβουλές του, το ενδιαφέρον του και την παρότρυνσή του με βοήθησε στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής. Το ειλικρινές ενδιαφέρον του και οι καλές συμβουλές του ήταν αρωγοί στην προσπάθειά μου.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω την Πρόεδρο του Τμήματος και Διευθύντρια του Π.Μ.Σ. κα Σωτηρία Τριαντάρη και την αξιέπαινη ομάδα της, για την ευκαιρία που μας δόθηκε και τις σημαντικές γνώσεις που μας μεταλαμπαδεύσανε μέσα από αυτή την δημιουργική πορεία.

Δεν γίνεται, τέλος, να μην ευχαριστήσω την Πρύτανη του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, κα Άννα Μπατιστάτου, που πρόθυμα συνέτεινε στην διενέργεια της έρευνας στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, καθώς και τους συναδέλφους μου για την ενεργό συμμετοχή τους στην διεκπεραίωσή της.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΜΕΡΟΣ Α΄:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	11
1.1 Ιστορική Αναδρομή στις Συγχωνεύσεις Εκπαιδευτικών Μονάδων	11
1.2 Νομοθετικό Πλαίσιο	14
1.3 Συγχωνεύσεις Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα-Σχέδιο Αθηνά	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ	
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	18
2.1 Διαχείριση της Οργάνωσης	18
2.2 Οργανωσιακή Αναδιοργάνωση	20
2.3 Συγχωνεύσεις και Οργανωσιακή Ανασυγκρότηση	21
2.4 Οι Επιπτώσεις της συγχώνευσης στους οργανισμούς	25
2.4.1 Συγχώνευση οργανισμών- Επιπτώσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό	27
2.4.2 Το Επαγγελματικό Άγχος κατά τη Συγχώνευση	30
2.4.3 Επαγγελματική ικανοποίηση κατά την Συγχώνευση	35
2.5 Αλλαγή Οργανωτικής Κουλτούρας στον Νέο Οργανισμό	38
2.6 Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	45
3.1 Εκπαίδευση και Συγχωνεύσεις	45

3.2 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στις Εκπαιδευτικές Μονάδες	48
3.2.1 Σχεδιασμός και Μετεκπαίδευση Προσωπικού σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς	51
3.2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Συγχωνεύσεις των Εκπαιδευτικών Μονάδων	52
3.3 Η Ηγεσία στη Λήψη Αποφάσεων των Εκπαιδευτικών Οργανισμών	54
3.4 Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό	57
3.5 Ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	60
3.6 Σύνοψη Μέρους Θεωρητικού και Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης	62
 ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ «Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων – Τ.Ε.Ι. Ηπείρου»	
	63
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
	63
4.1 Μέθοδος- Σκοπός έρευνας	63
4.2 Φιλοσοφία έρευνας	63
4.3 Μελέτη-Δείγμα – Δειγματοληψία	64
4.4 Εργαλείο Έρευνας Ερωτηματολόγιο	64
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
	65
5.1. Ανάλυση Δεδομένων και Σχολιασμός Γραφημάτων και Στατιστικών Καρτών Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου-Αξιοπιστία έρευνας	65
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
	108
6. Συμπεράσματα	108
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	119
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	123

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη βιβλιογραφική στρατηγική σχετικά με το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της συγχώνευσης των εκπαιδευτικών μονάδων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αν και πολλές μελέτες αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο της ανθρώπινης πλευράς στις συγχωνεύσεις των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, δεν έχουμε μέχρι τώρα μια μελέτη επικεντρωμένη στις επιπτώσεις και τις αντιδράσεις του διοικητικού ανθρώπινου δυναμικού των υπό συγχώνευση ιδρυμάτων, κυρίως των περιφερειακών, καθώς και το ρόλο που επιτέλεσε η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να έχει θετικό αντίκτυπο σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο. Στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, η συγχώνευση δημιούργησε ένα κεντρικό πυλώνα ηγεσίας και μια κεντρική διοίκηση για την διαχείριση των οικονομικών πόρων, του ανθρώπινου δυναμικού και της έρευνας. Η συγχώνευση συνεπάγεται και μια συγκέντρωση ειδικευμένου διοικητικού προσωπικού και πόρων, που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και της καινοτομίας. Ωστόσο, η επιτυχία μιας συγχώνευσης εξαρτάται από τη σωστή διαχείριση της διαδικασίας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ενδέχεται να προκύψουν, όπως η αλλαγή στην οργάνωση και η ενσωμάτωση διαφορετικών κουλτούρων και διαδικασιών.

Λέξεις Κλειδιά: Συγχώνευση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωτική αλλαγή, Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, Κουλτούρα.

ABSTRACT

This paper examines the literature strategy regarding the role of human resources in the process of merging educational units in higher education. Although many studies recognize the important role of the human side in mergers of educational institutions, so far, we do not have a study focused on the impact and reactions of the administrative human resources of the merging institutions, mainly the regional ones, as well as the role played by Human Resource Management to have a positive impact on an individual and corporate level. In the case of the University of Ioannina and the Technological Educational Institute of Epirus, the merger created a central leadership pillar and a central administration for the management of financial resources, human resources, and research. The merger also involves a concentration of qualified administrative staff and resources, which can lead to an improvement in the quality of research and innovation. However, the success of a merger depends on properly managing the process and addressing the challenges that may arise, such as changing the organization and integrating different cultures and processes.

Keywords: Merger, Human Resource Management, Organizational Change, Higher Education, Culture.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγχώνευση εκπαιδευτικών μονάδων με τις αναδιατάξεις και ανασυγκροτήσεις που προκαλεί οδηγεί ταχέως σε αρκετά και σημαντικά οφέλη, αλλά απαιτεί επίσης και το σεβασμό και τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συνοδοιπόρου στο έργο τους. Στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων-ΤΕΙ Ηπείρου, η συγχώνευση αυτών των δύο εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης, καθώς και στη βελτίωση της έρευνας και της καινοτομίας. Ωστόσο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του διοικητικού προσωπικού πρέπει να γίνεται σταθερά και με προσοχή, προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα και απώλειες προσωπικού. Επίσης, οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στη διασφάλιση ότι οι στόχοι της συγχώνευσης συμβαδίζουν με τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και της εθνικής ανάπτυξης.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στο να διερευνήσει, μέσω δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας, τις αντιλήψεις και τις στάσεις των μελών του διοικητικού προσωπικού των δύο ιδρυμάτων πριν και μετά τη συγχώνευση, αποτελώντας ένα ζωντανό παράδειγμα της εφαρμογής της πρόσφατης νομολογίας περί απορρόφησης των Τ.Ε.Ι. από τα Α.Ε.Ι. Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας συγκρίνονται με το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής, καταλήγοντας σε πρωτότυπα συμπεράσματα και λύσεις για τη βελτιστοποίηση όχι μόνο της συγκεκριμένης συγχώνευσης, αλλά και των συγχωνεύσεων σε ολόκληρη την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

ΜΕΡΟΣ Α΄:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1 Ιστορική Αναδρομή στις Συγχωνεύσεις Εκπαιδευτικών Μονάδων

Στο σημερινό περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, η καινοτομία και η βελτίωση της ποιότητας αποτελούν βασική διαπραγματευτική δύναμη. Με βάση αυτά, ιδρύματα, οργανισμοί, επιχειρήσεις, κοινωνίες καλούνται να αντιμετωπίσουν αλλαγές μεταμόρφωσης και μετεξέλιξης που πραγματοποιούνται με γρήγορους ρυθμούς, όπως στην εκπαίδευση, επιχειρηματικότητα, ανταγωνισμό, οικονομία και διεθνείς αγορές, πολιτικές και κοινωνικές τάσεις, ανεπάρκεια πόρων.

Ως κοινωνικός θεσμός η τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ένας διεθνώς αναγνωρισμένος μοχλός προόδου κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, ο οποίος μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των ως άνω φαινομένων, καθώς και να ενεργοποιηθεί στην επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων της βελτίωσης ποιότητας ζωής, της δυναμικής της οικονομίας, της αποκατάστασης του σεβασμού, των ηθικών αξιών και της βελτίωσης των κοινωνικών στάσεων. Ταυτόχρονα, καλείται να διευθετήσει ερωτήματα που τίθενται από τα προαναφερθέντα φαινόμενα και προκλήσεις που αφορούν: το κόστος λειτουργίας του, τις παροχές των κοινωνικών υπηρεσιών του, τη σταθερή και αδιάλειπτη προσφορά του κοινού καλού και τη σταθερή και αδιάκοπη τροφοδότηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με στελέχη για την κάλυψη των σύγχρονων απαιτήσεων και ποιοτικών επιστημονικών ερευνών.

Οι συγχωνεύσεις και οι συμμαχίες μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων δεν είναι μια νέα πρακτική στον παγκόσμιο χάρτη. Είναι σύνηθες για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να αναπτύσσουν «στρατηγικές» συμμαχίες και δίκτυα συνεργασίας με σκοπό την οργανωτική ενδυνάμωση, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες δυναμικών και ανταγωνιστικών περιβαλλόντων, αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων και δημιουργία παγκοσμίως αναγνωρισμένων ακαδημαϊκών αριστείων στην εκπαίδευση και την έρευνα. Οι συγχωνεύσεις εντός μιας χώρας ή μεταξύ διαφορετικών χωρών δεν είναι πρωτόγνωρες στην ιστορία της οικονομικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η οικονομική ιστορία έχει καταγράψει ως μία σημαντική εξέλιξη τα τουλάχιστον πέντε μεγάλα κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής: 1895-1904, 1922-1929, 1940-1947, ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων τη δεκαετία του 1960 και το τελευταίο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών από το 1976 μέχρι σήμερα.

Το κύμα συγχωνεύσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες φαίνεται να σχετίζεται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης εταιρειών, σημαντικές εξελίξεις στην αγορά, μεταπολεμικές επενδυτικές ευκαιρίες ή διεθνείς αναδιαρθρώσεις, μεγάλες τεχνολογικές ανακαλύψεις, κυβερνητικά κίνητρα, ακόμη και συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των διευθυντών και των μετόχων. Το 1967, η συνολική αξία σε δολάρια όλων των συγχωνεύσεων ήταν μικρότερη από 20 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ το 1995, η συνολική αξία σε δολάρια όλων των συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ ήταν πάνω από 300 δισεκατομμύρια δολάρια. Τότε η δεκαετία του 1980 σηματοδεύτηκε από έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων, με κύρια αλλαγή την φύση της εταιρείας-στόχου. Το μέγεθος δεν είναι πλέον αποτρεπτικός παράγοντας και για πρώτη φορά,

πολύ μικρότερες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να απορροφήσουν μεγαλύτερες. Αυτή η εξέλιξη είναι κοινή και στις εγχώριες και στις διεθνείς εξαγορές. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη μεταβαλλόμενη φύση των επιτιθέμενων, την ώθηση και την ανάγκη για ενοποίηση σε ξένες αγορές και, τελικά, την τάση των επιχειρήσεων να ενοποιούνται εντός των υφιστάμενων ορίων του κλάδου αντί να διαφοροποιούνται σε νέους τομείς (Βασιλείου, 2014).

Όσον αφορά τις συγχωνεύσεις, όπως αναφέρθηκε, η παλαιότερη θεσμική συνεργασία στις Ηνωμένες Πολιτείες καταγράφηκε ήδη από τον 19ο αιώνα και υπήρχαν περισσότερες από 70 μέχρι το τέλος του 20ού αιώνα. Η ενοποίηση των δημόσιων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει λάβει χώρα σε πολλές χώρες τις τελευταίες δεκαετίες και πρωταγωνιστές του 21ου αιώνα, εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, είναι και οι χώρες της Ευρώπης, ενώ οι συγχωνεύσεις στην Ιαπωνία, αν και σχετικά σπάνιες ακόμα, αρχίζουν να αυξάνονται. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν καταγραφεί πολλές συγχωνεύσεις ανώτατων δημόσιων ιδρυμάτων εκπαίδευσης με γνώμονα την βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, όπως στην Κίνα, τη Ρωσία, την Αυστραλία και την Νότια Αφρική, καθώς και συγχωνεύσεις μεταξύ ιδρυμάτων που εντάσσονται στην ανώτερη εκπαίδευση, χωρίς να είναι πανεπιστήμια, που όμως δεν έχουν καταγραφεί. Με την εγκαθίδρυση της ενιαίας αγοράς το 1986, ένα κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών ξεκίνησε στην Ευρώπη και ταυτόχρονα και η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά.

Ο θεσμός των «Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων», ως δίκτυα ευρωπαϊκών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και άλλων μη ακαδημαϊκών εταίρων ήταν μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που το 2017 στη Σύνοδο του Γκέτεμποργκ έβαλε τα θεμέλια του οράματος για την εκπαίδευση και τον πολιτισμό με κοινή στρατηγική, προωθώντας τις κοινές ευρωπαϊκές αξίες και ταυτότητες, και βασικό στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των ευρωπαϊκών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (<https://www.alfavita.gr>).

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα συνεργατικών έργων και πρωτοβουλιών στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων μορφών συνεργασίας από ερευνητικά έργα έως στρατηγική συμμαχία. Η συγχώνευση είναι περίπλοκη διαδικασία κατά την οποία δημιουργούνται νέα νομικά όργανα ή πολλά ιδρύματα συγκεντρώνονται κάτω από μια κοινή ομπρέλα δημιουργώντας μια σφιχτοδεμένη συμμαχία. Η ιδέα ότι με το να γίνει ένα ενιαίο ίδρυμα το πανεπιστήμιο μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας και να απλοποιήσει τη χρήση των πόρων ήταν η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από αυτή τη διαδικασία συγκέντρωσης και συγχώνευσης. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη συνολικής αξιολόγησης, τόσο σε οικονομικό όσο και σε θεσμικό επίπεδο (Estermann, 2015).

Σύμφωνα με τον Estermann (2015) μεταξύ 2000 και 2015, περίπου 100 συγχωνεύσεις 25 ευρωπαϊκών συστημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καταγράφηκαν. Έκτοτε παρατηρείται συνεχής αύξηση του αριθμού. Από το 2000 έως το 2006, γίνονταν 3-5 συγχωνεύσεις ετησίως, 7-8 συγχωνεύσεις ετησίως μεταξύ 2007 και 2012, με κορύφωση την πραγματοποίηση 12 και 14 συγχωνεύσεων το 2013 και το 2014 αντίστοιχα. Η αύξηση από το 2007 και μετά οφείλεται επίσης σε ορισμένες μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις σε όλο το σύστημα, όπως οι συγχωνεύσεις στη Δανία το 2007, στο Βέλγιο κατά την περίοδο 2009–2011 και στη Φλάνδρα το 2013. Είναι επίσης, εξαιρετική η εξέλιξη στη Γαλλία, η οποία συνδυάζει μια σειρά από μεμονωμένες

συγχωνεύσεις στην ευρύτερη τάση ίδρυσης «πανεπιστημιακών κοινοτήτων» (ομοσπονδιακού τύπου οντότητες συνεργασίας) το 2014 και το 2015 (Allui & Sahni, 2016).

Η αυξημένη ποιότητα τόσο στις ερευνητικές όσο και στις διδακτικές δραστηριότητες είναι συχνός στόχος των συγχωνεύσεων και προκύπτει από τη συγκέντρωση ακαδημαϊκού ταλέντου και υποδομής, μεγαλύτερους οικονομικούς πόρους ή πόρους προσωπικού και ευκαιρίες για διεπιστημονική έρευνα με ευρύτερη ποικιλία ακαδημαϊκών θεματικών πεδίων. Τα πανεπιστήμια βλέπουν επίσης τις συγχωνεύσεις ως μέσο για την ενίσχυση της θέσης τους ως εγχώριων και διεθνών ιδρυμάτων στην διεθνή σκηνή. Οι συγχωνεύσεις θεωρούνται ένας αποτελεσματικός τρόπος για την απόκτηση μεγαλύτερης προβολής και την προσέλκυση ξένων υπαλλήλων και φοιτητών, καθώς και τη δημιουργία περισσότερων ευκαιριών για διεθνείς συνεργασίες (Estermann, 2015).

Η πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης προϋποθέτει να υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση που να περιλαμβάνει ποιοτικά στοιχεία των συγχωνευμένων μονάδων, σαφές όραμα, δυνατή δέσμευση και επάρκεια από την διοίκηση, ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται, ακριβή σχεδιασμό όλης της διαδικασίας και των βημάτων παρακολούθησης και ολοκλήρωσης της προόδου.

Στην περίπτωση μεταρρυθμίσεων σε όλο το σύστημα, οι στόχοι σχετίζονται συνήθως με την εδραίωση του τοπίου της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, την υπέρβαση του κατακερματισμού, την επίτευξη κρίσιμης μάζας, την αποφυγή επικαλύψεων προγραμμάτων, τη δημιουργία συνεργειών (με την ενοποίηση πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων) ή την προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη πληθυσμιακή δυναμική.

Προκλήσεις που αναφέρθηκαν κατά την ενοποίηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι:

1. Η διαχείριση του άγχους των εργαζομένων (π.χ. πίεση μείωσης προσωπικού, ελλείψεις, συμφωνία σε νέους θεσμούς, επαναπροσδιορισμός των ευθυνών κ.λπ.)
2. Ο προβληματισμός του ακαδημαϊκού προσωπικού στα ακαδημαϊκά πολιτιστικά θέματα.
3. Το οικονομικό κόστος συγχώνευσης και έλλειψη υποστήριξης προσωπικού για το πρόγραμμα.
4. Η αποδοχή (εντός του θεσμού) και αναγκαιών συμβιβασμών για επιχειρηματική επιτυχία.
5. Η σωστή επικοινωνία μεταξύ των φορέων και εντός κάθε οργανισμού.
6. Η ανεπαρκής χρήση τεχνικών διαχείρισης αλλαγών.
7. Οι διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, χαρακτήρα και φήμη.
8. Η αναγκαιότητα της σύγχρονης και αυτόνομης λειτουργίας των θεσμών και η πρόοδος στη διαδικασία της συγχώνευσης.
9. Η χιλιομετρική απόσταση μεταξύ των συγχωνευμένων μονάδων.
10. Η δημιουργία νέων διοικητικών δομών.

Στην αναδιάρθρωση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η Ελλάδα προσπάθησε να επενδύσει στην αναβάθμισή της προβαίνοντας σε αρκετές μεταρρυθμιστικές ενέργειες προσπαθώντας να βελτιώσει το εκπαιδευτικό σύστημα-οι βασικοί πυλώνες του οποίου αναγνωρίζουν τις αδυναμίες και τις παθογένειές του. Στην Ελλάδα, η διαδικασία σύστασης ρυθμίζεται αυστηρά και διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 2190/1920 για τις Ανώνυμες Εταιρείες (όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 3604/2007 και τέθηκε σε ισχύ σήμερα) συνδυάζοντας το Ν.Δ.

1297/1972 και το Ν. 2166/1993 (που θέσπισε φορολογικά κίνητρα υπέρ της ανάπτυξης του φαινομένου του εταιρικού μετασχηματισμού), αλλά και με τη βοήθεια άλλων διατάξεων για εταιρείες άλλου νομικού τύπου. Σύμφωνα με το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, οι κύριοι τρόποι μετασχηματισμού των επιχειρήσεων χωρίζονται σε συγχωνεύσεις, όπου υπάρχουν διάφοροι τύποι ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και την εξαγορά επιχειρήσεων (Βασιλείου, 2014).

1.2 Νομοθετικό Πλαίσιο

Συνοπτικά το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται με το Π.Δ. 178/2002. Η κοινοτική οδηγία 98/50/ΕΚ ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο, συμπληρώνοντας και τροποποιώντας την κοινοτική οδηγία 77/187/ΕΚ για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων (ψηφίστηκε το ΠΔ 572/1988 για ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο). Το Π.Δ. 178/2002 δεν ορίζει με σαφήνεια το χρονικό σημείο κατά το οποίο επέρχεται μεταβίβαση επιχείρησης, αλλά πρέπει να γίνει δεκτό ότι συμβαίνει όταν ο διάδοχος εργοδότης αποκτά την πλήρη εξουσία και διεύθυνση της επιχείρησης.

Με την ανάληψη του οργανωτικού ελέγχου της μετασχηματισμένης επιχείρησης, η διάδοχη εταιρεία είναι συνήθως σε θέση να ασκεί διευθυντική εξουσία επί των εργαζομένων, προσδιορίζοντας έτσι τις οργανωτικές τους ευθύνες και διαμορφώνοντας την οργανωτική δομή και τις παραγωγικές εργασιακές διαδικασίες της επιχείρησης. Με την αλλαγή του προσωπικού του εργοδότη, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, αλλά και γενικότερα τη μεταβίβαση της επιχείρησης, επιχειρείται η διατήρηση της εργασιακής σχέσης που υπάρχει μεταξύ του παλιού εργοδότη και του εργαζομένου, οπότε η αλλαγή αυτή δεν θα πρέπει να έχει καμία επιρροή στη φύση ή το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης της μεταβιβαζόμενης εταιρείας. Φυσικά, στην πράξη ούτε ο «πρώην» εργοδότης, ούτε ο «νυν» μπορούν να αποτρέψουν αλλαγές στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων σε χρονικό διάστημα πριν και μετά την ανακοίνωση του σχεδίου αναδιάρθρωσης του οργανισμού. Συχνά, ο «παλαιός» εργοδότης, όταν σχεδιάζει τη συγχώνευση της επιχείρησής του, προετοιμάζει το πεδίο της επιχείρησής του, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για τη συγχώνευση χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους (Κουκιάδης, 2006).

Σε περίπτωση συγχώνευσης, η υποχρέωση του εργοδότη βάσει του άρθ. 3 Π.Δ. 178/2002 έχει ως αποτέλεσμα στη νέα εταιρεία που προκύπτει από τη συγχώνευση να ισχύουν οι κανόνες που διέπουν τους όρους εργασίας των επιμέρους ομάδων εργαζομένων μέχρι τη μετάταξη. Με άλλα λόγια, ισχύουν περισσότερα δικαιώματα για τη ρύθμιση των συνθηκών εργασίας, όσες και οι συγχωνευόμενες εταιρείες (Δούκας, 1997:441). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερων ομάδων εργαζομένων στον ίδιο οργανισμό που απασχολούνται υπό τις ίδιες συνθήκες εργασίας, αλλά υπόκεινται σε διαφορετικές όρους ιεραρχικής εξέλιξης, συνθηκών εργασίας, αμοιβών, κτλ.

Δεδομένου ότι υπάρχουν ουσιαστικά δύο ή περισσότερες κατηγορίες εργαζομένων (εργάτες δύο ταχυτήτων στην ίδια εταιρεία) που μπορούν να δημιουργήσουν διάφορα προβλήματα, είναι δυνατό για τον νεοσυγχωνευμένο οργανισμό να υποβληθεί σε οργανωτική αναδιάρθρωση προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ενιαίο ρυθμιστικό περιβάλλον καθιστώντας

νέους κανόνες, που θα καλύπτει όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού, είτε με τη δημιουργία νέων εταιρικών κανονισμών, είτε με τη σύνταξη νέας λειτουργικής συλλογικής σύμβασης εργασίας, είτε τελικά με τη σύνταξη νέας σύμβασης .

Το περιεχόμενο των νέων κανόνων δεν υιοθετεί απαραίτητα τις ευνοϊκότερες από τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας. Είναι επίσης ισχυρές και λιγότερο ευνοϊκές επιλογές, υπό την προϋπόθεση ότι είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της θέσης που αναζητείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και φυσικά εάν θεωρούνται νόμιμες. Ως εκ τούτου, υπό το πρόσχημα της ομογενοποίησης του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων στη συγχωνευόμενη εταιρεία, προκειμένου να αυξηθούν τα κέρδη της εταιρείας, συχνά γίνονται επαχθείς ρυθμίσεις για τους εργαζόμενους.

Ωστόσο, δεδομένης της ανασφάλειας που έχουν δημιουργήσει οι ανακοινώσεις και τα σχέδια για συγχώνευση στους εργαζόμενους (ιδιαίτερα σε αυτούς που απασχολούνται στον «παλιό» οργανισμό) και την κατάχρηση διοικητικής εξουσίας πριν ολοκληρωθεί ο μετασχηματισμός, το φαινόμενο αυτό παρατηρείται έντονα, καλώντας υπαλλήλους που υπογράφουν να λύσουν προηγούμενη σχέση εργασίας ενώ ανανεώνουν άλλη σχέση εργασίας στην οποία οι συνθήκες εργασίας τους έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές (π.χ. παραίτηση από δικαιώματα αρχαιότητας, ώρες εργασίας, μισθούς κ.λπ.).

Το νομοθετικό διάταγμα αριθ. 178/2002 περιλαμβάνει διατάξεις για την προστασία των εκπροσώπων των εργαζομένων και την ενημέρωση και τις διαβουλεύσεις τους σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης, εγκατάστασης ή τμήματος εγκατάστασης. Ειδικότερα, ορίζει την υποχρέωση έγκαιρης ενημέρωσης των εργαζομένων μέσω των εκπροσώπων τους που επηρεάζονται από τη αλλαγή που ετοιμάζεται, τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες και τα μέτρα που έχουν προετοιμαστεί για αυτούς. Επίσης, επιβάλλει την υποχρέωση διαβούλευσης με τους εκπροσώπους των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία εάν πρόκειται να ληφθούν μέτρα για την αλλαγή της κατάστασης του εργαζομένου.

Σύμφωνα με το Π.Δ., οι εκπρόσωποι των εργαζομένων είναι εκπρόσωποι όπως ορίζονται στα άρθρα 1 και 2 του Ν.1767/1988 για τα Εργατικά Συμβούλια. Την υποχρέωση ενημέρωσης και διαβούλευσης έχει ο πρώην εργοδότης και ο διάδοχος εργοδότης αντίστοιχα. Προβλέπεται η διαβούλευση και η πληροφόρηση από εκπροσώπους των εργαζομένων για την ανάπτυξη συμφωνιών «προστασίας» για τους εργαζόμενους κατά τη διαδικασία συγχώνευσης (π.χ. υψηλές αποζημιώσεις σε όσους απολύθηκαν, προβλέψεις για σημαντικές συνθήκες εργασίας, διατήρηση της απασχόλησης με τοποθέτηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις, κ.λπ.). Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η διαβούλευση, θα πρέπει να ενημερωθούν έγκαιρα και ουσιαστικά οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ώστε να κάνουν εποικοδομητικές προτάσεις. Στην Ελλάδα, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ε.Ε., η προσφυγή σε συμβουλευτική διαδικασία συχνά δεν είναι ευδόκιμη, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χάνουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε βασικές αποφάσεις που αποσκοπούν στην αποφυγή ή τη μείωση των απολύσεων ή τον μετριασμό των δυσμενών συνεπειών για αυτούς.

Στη χώρα μας, οι συγχωνεύσεις οδηγούν αρκετές φορές σε μείωση της απασχόλησης και απορρύθμιση της εργατικής νομοθεσίας, η οποία συχνά εκδηλώνεται με την υποκατάσταση της ανεξάρτητης εργασίας από τη μισθωτή, την ευελιξία στις συνθήκες εργασίας, τα ποσοστά ένταξης εργασίας, τα προβλήματα της εκπροσώπησης στους εργαζόμενους και τη γενική ανασφάλεια του υπαλλήλου. Οι κοινωνικές συνέπειες για τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους

είναι επομένως κρίσιμες και δεν πρέπει να αγνοηθούν. Αντίθετα, θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ή η οικονομική ανάκαμψη μέσω της «αναδιάρθρωσης» δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά οι επιχειρήσεις πρέπει να θέτουν τη διάσωση των εργασιακών σχέσεων ως κορυφαία προτεραιότητα στο σχέδιο αναδιάρθρωσης.

1.3 Συγχωνεύσεις Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα-Σχέδιο Αθηνά

Το Υπουργείο Παιδείας το 2011 ανέπτυξε το σχέδιο Αθηνά το οποίο και άρχισε να υλοποιείται μετά από προγραμματική διακήρυξη για την αναδιοργάνωση του ακαδημαϊκού χάρτη της Ελλάδας στις αρχές του ακαδημαϊκού έτους 2013-2014 προωθώντας ενοποιήσεις γνωστικών αντικειμένων, και συγχωνεύσεις ιδρυμάτων και τμημάτων. Ανησυχώντας για την παθογένεια των τελευταίων ετών, την αναντιστοιχία των ερευνητικών προγραμμάτων με το διδακτικό και εργαστηριακό προσωπικό υποστελέχωσης ανεπαρκούς αριθμού, τη γεωγραφική διασπορά ακαδημαϊκών μονάδων, την έλλειψη αντικειμενικής γνώσης και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών που παρείχε το εκπαιδευτικό σύστημα και είχε οδηγήσει σε ανεκπλήρωτους θεμελιώδεις στόχους την τριτοβάθμια εκπαίδευση, τον κατακερματισμό των γνωστικών αντικειμένων και τις μακροχρόνιες στρεβλώσεις προωθήθηκε το σχέδιο με πολλές συζητήσεις και επιφυλάξεις με στόχο ένα πλαίσιο εξ ορθολογισμού της ανώτατης εκπαίδευσης.

Το ερευνητικό έργο για τη χάραξη του ακαδημαϊκού χάρτη της χώρας, το έργο Αθηνά, ανατέθηκε στην εταιρεία ΕΕΟ GROUP ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ Α.Ε., εταιρεία του ομίλου ΑΚΜΗ, ειδικευμένη στην ιδιωτική εκπαίδευση και κατάρτιση, η οποία ήταν και τεχνικός σύμβουλος του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων την περίοδο 2010-2015 του Κρατικού Συστήματος Συλλόγων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΣΣΕΕΚΑ). Μεγάλο μέρος του σχεδίου Αθηνά βασίζεται σε αυτήν την έρευνα, η οποία στοχεύει στη συλλογή, τη μηχανογράφηση και τη συσχέτιση δεδομένων για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την εισαγωγή τους σε ένα κεντρικό σύστημα βάσης δεδομένων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Την ευθύνη για το σύστημα έχουν τα υπουργεία και οι φορείς. Στόχος του έργου είναι η αποτύπωση ποσοτικών και ποιοτικών ακαδημαϊκών χαρακτηριστικών και η δημιουργία του θεσμικού πλαισίου των σχολών.

Για το Υπουργείο Παιδείας, κυρίως στα Τ.Ε.Ι. της χώρας, ο κατακερματισμός των ακαδημαϊκών μαθημάτων και τα ελλιπή προγράμματα σπουδών οδηγούσαν σε πτυχία χωρίς επαγγελματικό αντίκρισμα και ίδιες δυνατότητες με εκείνα των Α.Ε.Ι.. Ελπίζοντας να σταματήσει το μοντέλο εικόνας φοιτητή-καταναλωτή και γνωρίζοντας ότι μέσω της επένδυσης και της ενίσχυσης της δωρεάν δημόσιας τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα υπάρξει μια ισχυρή ανταπόκριση της τοπικής κοινότητας που θα οδηγήσει σε πνευματική, επαγγελματική και κοινωνική αποκατάσταση και αναγνώριση, η αναδιάρθρωση του Project Αθηνά ψηφίστηκε από το Υπουργείο Παιδείας. Έτσι ψηφίστηκαν 36 διατάγματα, εκ των οποίων τα 13 αφορούσαν Τ.Ε.Ι., μεταξύ των οποίων η ίδρυση σχολών, οι αλλαγές ονομάτων, οι συγχωνεύσεις και η κατάργηση τεχνικών τμημάτων σε όλη τη χώρα.

Στόχος του Σχεδίου Αθηνά ήταν η καθιέρωση του ρόλου της δημόσιας και δωρεάν τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εθνική αναπτυξιακή στρατηγική, προωθώντας έτσι την επιστημονική και τεχνολογική εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, τους δεσμούς τους με την αγορά εργασίας, την επιχειρηματικότητα και την οικονομική ανέλιξη, την κατάρτιση

και ανάπτυξη ανταγωνιστικού ανθρώπινου δυναμικού, ικανού να σταθεί στην ευρωπαϊκή και διεθνή σκηνή. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα του προγράμματος για την «νέα» σχολή είναι καλύτερες συνθήκες διδασκαλίας και έρευνας και προοπτικές ακαδημαϊκής προόδου και αναγνώρισης. Η νέα γενιά θα αποκτήσει γνώσεις, διευρυμένους επαγγελματικούς ορίζοντες και κινητικότητα, κοινωνική ένταξη και εκτίμηση. Η χώρα θα αποκτήσει επιστημονική αριστεία, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και αναπτυξιακές υποδομές και προοπτικές.

Σύμφωνα με το σχέδιο Αθηνά, το 2013, ιδρύεται το νέο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας από την συγχώνευση του Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου και του Τ.Ε.Ι. Πατρών και απορροφάτε το Πανεπιστήμιο Δυτικής Ελλάδας από το Πανεπιστήμιο Πατρών. Μετά από πέντε χρόνια, το 2018, υπήρξε νέα νομοθέτηση και (α) τα Τ.Ε.Ι. Πειραιά και Αθήνας συγχωνεύονται και ιδρύεται το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής (ν.4521/2018), (β) το Ιόνιο Πανεπιστήμιο απορρόφησε το Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων και το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων το Τ.Ε.Ι. Ηπείρου (ν.4559/2018). Το 2019 συνεχίστηκε η διαδικασία αυτή και (α) το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας απορρόφησε το Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, (β) το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και το Ε.Κ.Π.Α. απορρόφησαν το Τ.Ε.Ι. Στερεάς Ελλάδας, (γ) το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος τα τρία Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης και Θεσσαλονίκης, (δ) τα Πανεπιστήμια Δυτικής Μακεδονίας και Πελοποννήσου απορρόφησαν αντίστοιχα τα Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας και Πελοποννήσου και (στ) τα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου και Πατρών το Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας (<https://www.alfavita.gr>).

Το Υπουργείο Παιδείας και οι σχετικοί φορείς θέλουν να ενισχύσουν τη δωρεάν δημόσια εκπαίδευση, τα πτυχία μέσω της γνώσης και την επαγγελματική αποκατάσταση. Η δημιουργία νέων ισχυρών τμημάτων με την ενοποίηση διάσπαρτων αντικειμένων γνώσης κρίνεται απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου Αθηνά. Τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Τμήματα ενώθηκαν σε σχολές με τους αντίστοιχους προσανατολισμούς και έγιναν προσπάθειες συστέγασης τμημάτων Τ.Ε.Ι. που ανήκουν σε μία σχολή στην ίδια πόλη, με στόχο τη δημιουργία ακαδημαϊκής κοινότητας. Τα όργανα διαχείρισης επιτροπών με κάτω από 4 σχολές συγχωνεύονται με ιδρύματα της ίδιας περιοχής για την ενίσχυση σε περιφερειακά ιδρύματα ή σε αποκέντρωση της διοίκησης για την πλήρωση θέσεων μελών Δ.Ε.Π. και Ε.Π.. Ένας άλλος λόγος για την ενίσχυση της ενοποίησης των τμημάτων είναι η αξιοποίηση των υφιστάμενων κτιρίων και όλων των υποδομών, πράγμα που στην πράξη δεν απέδωσε παντού τα ίδια αποτελέσματα. Στόχος του σχεδίου Αθηνά ήταν να μην υπάρχουν παρόμοια τμήματα σε όμορες πόλεις και στην ίδια διοικητική περιφέρεια. Ο εθνικός ακαδημαϊκός χάρτης έδειχνε 40 ιδρύματα εκπαίδευσης με 534 τμήματα κατανεμημένα σε 63 πόλεις με χωρίς λογική ανάπτυξη των κτιριακών υποδομών.

Είναι άξιο αναφοράς, ότι σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση της ΕΘΑΑΕ 2021 για το 2020-21 σε τουλάχιστον πέντε (5) πόλεις έχουν προγράμματα σπουδών επτά (7) ιδρύματα, ενώ τη μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά σε επτά (7) πόλεις έχει το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος και ακολούθως τα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου, Πατρών, και Αιγαίου σε έξι (6) πόλεις. Σε μία μόνο (1) πόλη προσφέρουν τα προγράμματά τους έντεκα (11) ιδρύματα. Ενδεικτικά επίσης, σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση της ΕΘΑΑΕ 2021, αναφέρεται ότι η πλειοψηφία των φοιτητών επιλέγει την επιστήμη της μηχανικής, της αρχιτεκτονικής και των κατασκευών (21,27%), όπου και λειτουργούσε μεγάλος αριθμός Τμημάτων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης πρώην Τ.Ε.Ι. μέχρι και την πανεπιστημιοποίησή τους (<https://www.ethaae.gr>).

Με το Ν.4957/2022 το Υπουργείο Παιδείας προχώρησε σε μια σειρά νέων ρυθμίσεων «τύπου Αθηνά Νο2» για την κατάργηση, συγχώνευση ή αλλαγή Σχολής, Τμήματος, ακαδημαϊκής μονάδας στη νέα τριτοβάθμια εκπαίδευση. Συνεπώς, για τη κατάργηση ή συγχώνευση σε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, ο νόμος θεωρεί ως ένα από τα σχετικά κριτήρια την αναλογία του αριθμού των φοιτητών ή πτυχιούχων προς τον αριθμό του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) ανά έτος, και η προτίμηση για εισαγωγή στα τυπικά εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει να είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Επίσης απαιτείται απόφαση του αρμόδιων Υπουργείων και γνώμη της Συγκλήτου, που ωστόσο, εάν καθυστερήσει περισσότερο από το χρονικό διάστημα που ορίζει ο νόμος (ένας ή δύο μήνες), η απόφαση λαμβάνεται τότε μονομερώς με πρόταση των Υπουργών Παιδείας και Θρησκευμάτων, Οικονομικών και Εσωτερικών για την έκδοση του προεδρικού διατάγματος χωρίς την παροχή γνώμης.

Κατά το χρονικό διάστημα που διανύθηκε από την συγχώνευση Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι. διαφαίνεται ότι ο κύκλος προβλημάτων καλά κρατεί, όπως είναι της κατοχύρωσης των επαγγελματικών δικαιωμάτων των αποφοίτων τμημάτων των πρώην Τ.Ε.Ι, με μερική προσπάθεια διόρθωσης με τον νέο νόμο, και της μη αντιστοίχισης των 94ων τμημάτων πανεπιστημίων για τις μετεγγραφές των φοιτητών από το Ανώτατο Συμβούλιο της ΕΘ.Α.Α.Ε, ενώ το Υπουργείο Παιδείας δέχεται καθημερινά προτάσεις για τη δημιουργία νέων πανεπιστημιακών τμημάτων (<https://www.esos.gr/>). Επιπλέον, σχεδιάζεται νέο πρόγραμμα αποκατάστασης του προηγούμενου Τ.Ε.Ι. με ελαφρώς διαφορετική λειτουργία, αυτή τη φορά στο πλαίσιο πανεπιστημιακού ιδρύματος, που ωθεί σε μια νέα οργανωσιακή ανασυγκρότηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Διαχείριση της Οργάνωσης

Η οργανωτική διαχείριση είναι μια κρίσιμη πτυχή κάθε επιχείρησης. Αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου των πόρων μέσα σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Η αποτελεσματική οργανωτική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και κερδοφορία. Η πρώτη βασική πτυχή της οργανωτικής διαχείρισης είναι ο σχεδιασμός. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξή τους και τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης που θα ακολουθηθεί. Η διαδικασία σχεδιασμού θα πρέπει να καθοδηγείται από μια σαφή δήλωση αποστολής και οράματος που περιγράφει τον σκοπό του οργανισμού και την κατεύθυνση που κατευθύνεται. Ένα καλά διαμορφωμένο σχέδιο μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να προβλέψει και να προετοιμαστεί για μελλοντικές προκλήσεις, να καταναείμει αποτελεσματικά τους πόρους και να διασφαλίσει ότι όλοι στον οργανισμό εργάζονται προς έναν κοινό στόχο. Η δεύτερη βασική πτυχή της οργανωτικής διαχείρισης είναι η οργάνωση. Η οργάνωση περιλαμβάνει τη διευθέτηση των πόρων με τρόπο που να υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων που θέτονται. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία

μιας δομής που καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες, τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων. Μια αποτελεσματική οργανωτική δομή μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση των διπλών προσπαθειών, στη μείωση των συγκρούσεων και στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η τρίτη βασική πτυχή της οργανωτικής διαχείρισης είναι ο έλεγχος. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους και την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση προτύπων απόδοσης, τη μέτρηση της προόδου και την απόφαση λήψης διορθωτικών μέτρων όταν είναι απαραίτητο. Ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να εντοπίσει τομείς που χρειάζονται βελτίωση, να διατηρήσει πρότυπα ποιότητας και να διασφαλίσει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

Στους σύγχρονους οργανισμούς, σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), η αποτελεσματική ηγεσία της οργανωτικής διαχείρισης απαιτεί ο ηγέτης να εμπεριέχει την έννοια του μάνατζερ (manager) και να μπορεί να αποδώσει σε τέσσερις διοικητικές ικανότητες: α) στο παραδοσιακό μάνατζμεντ (λήψη αποφάσεων, σχεδιασμό και έλεγχο), β) στην επικοινωνία (ανταλλαγή πληθώρας πληροφοριών και καλύτερη διεκπεραίωση εγγράφων), γ) στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (παρακίνηση, πειθαρχία, διαχείριση συγκρούσεων, εκπαίδευση και στελέχωση), και δ) στη δικτύωση (κοινωνικοποίηση, μεθοδεύσεις και επικοινωνιακή αλληλόδραση με το περιβάλλον του οργανισμού) (Τριαντάρη, 2020).

Στην έννοια της οργάνωσης εμπεριέχονται δύο διαστάσεις: η θεσμική και η επιχειρησιακή. Από την πλευρά της θεσμικής διάστασης η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό σύστημα που το διέπουν κάποιοι κανόνες. Στην επιχειρησιακή διάσταση είναι εκείνες οι δραστηριότητες που αποβλέπουν στον συντονισμό των ενεργειών προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο του οποίου το κλειδί βρίσκεται στη συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Η λέξη οργάνωση, ετυμολογικά, προέρχεται από το ρήμα οργανώνω «τακτοποιώ τα μέρη ενός συνόλου ώστε να μπορούν να λειτουργούν σωστά και αποτελεσματικά». Επιπλέον, ο οργανισμός νοείται ως «ένας διοικητικός σχεδιασμός που προϋποθέτει σκοπούς, πολιτικές και σχέδια και δείχνει τις προγραμματισμένες σχέσεις μεταξύ των θέσεων που υπάρχουν στον οργανισμό και των λειτουργιών που αντιστοιχούν σε αυτές τις θέσεις, χωρίς αναφορά σε συγκεκριμένα άτομα» (Ζαβλανός, 1999, σελ. . 211).

Ο οργανωσιακός προγραμματισμός απαιτεί από τους ηγέτες-manager να αλλάξουν ή να αναπτύξουν οργανωτικές δομές. Εξ ορισμού, ο οργανωσιακός σχεδιασμός περιλαμβάνει την αλλαγή ή την ανάπτυξη της δομής ενός οργανισμού. Η λειτουργική δομή χαρακτηρίζεται από κατάτμηση. Ένας οργανισμός με λειτουργική δομή είναι ουσιαστικά ένα σύνολο ανεξάρτητων τμημάτων, καθένα από τα οποία είναι ένα ξεχωριστό τμήμα. Ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά δημιουργεί αβεβαιότητα για τις επιχειρήσεις, συχνά ωθώντας τις να γίνουν πιο ευέλικτες και να ανταποκρίνονται γρήγορα στην αλλαγή.

Οι οργανισμοί είναι ομάδες ανθρώπων που συνεργούν για έναν κοινό στόχο. Υπάρχουν οι τυπικές οργανώσεις που διακρίνονται από τις άτυπες οργανώσεις με βάση δύο κριτήρια: τη συνειδητή συνεργασία των μελών τους και την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων. Ο λόγος της τυπικής οργάνωσης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εξειδίκευσης της εργασίας, της κοινής δράσης και της συλλογικής λήψης αποφάσεων, αλλά και των περιορισμένων

διαθέσιμων πόρων. Ένας τυπικός οργανισμός θα είναι αποτελεσματικός εάν πετύχει τους στόχους του με τις λιγότερες θυσίες και με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Σαΐτης, 2008).

Ταυτόχρονα, τα άτομα αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις σχηματίζοντας μικρές ομάδες, ικανοποιώντας τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους και αυτό λειτουργεί ως άτυπη οργάνωση, συνήθως, εντός κάθε επίσημης οργάνωσης μέσω άλλοτε θετικών και άλλοτε αρνητικών αλληλεπιδράσεων που επηρεάζουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της επίσημης οργάνωσης. Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999), σε αντίθεση με τους επίσημους οργανισμούς, οι άτυπες οργανώσεις δεν έχουν δομικούς ή λειτουργικούς κανόνες και κανονισμούς, αλλά βασίζονται σε συναισθηματικούς παράγοντες και άτυπους κανόνες (Σαΐτης, 2008).

2.2 Οργανωσιακή Αναδιοργάνωση

Η οργανωτική αναδιοργάνωση είναι μια κρίσιμη διαδικασία στην οποία υποβάλλονται οι επιχειρήσεις για διάφορους λόγους. Ένας από τους κύριους λόγους για την αναδιοργάνωση είναι οι αλλαγές στους επιχειρηματικούς στόχους ή στρατηγικές. Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται, οι στόχοι και οι προτεραιότητές τους ενδέχεται να αλλάξουν, απαιτώντας επαναξιολόγηση της οργανωτικής δομής. Η αναδιοργάνωση είναι ένα μέσο για την ευθυγράμμιση της οργανωτικής δομής με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι πόροι επικεντρώνονται στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ένας άλλος λόγος για την οργανωτική αναδιοργάνωση είναι οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές περιλαμβάνουν το συνδυασμό δύο ή περισσότερων εταιρειών για τη δημιουργία μιας πιο σημαντικής οντότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη αναδιοργάνωσης της οργανωτικής δομής. συχνά απαραίτητη για να διασφαλιστεί η ενοποίηση των δύο εταιρειών. Η ανάγκη αναδιάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας επιβάλλουν την αναδιοργάνωση ως μια κρίσιμη διαδικασία για την επίτευξη της επιτυχίας.

Σύμφωνα με τους Hammer & Champy (1993) ο θεμελιώδης και πλήρης επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την πραγματοποίηση μιας ουσιαστικής αλλαγής σε σημαντικούς τομείς που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα, το κόστος παραγωγής και εξυπηρέτησης, η ποιότητα, τα προϊόντα, η εξυπηρέτηση πελατών και η ταχύτητα είναι η αναδιοργάνωση (Hammer & Champy, 1993).

Η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων προϋποθέτει μια υπάρχουσα οργανωτική δομή.

Μια δομή που πιστεύετε ότι είναι ξεπερασμένη και εμποδίζει το επιχειρηματικό σχέδιο και ουσιαστικά, η εφαρμογή νέων επιχειρηματικών διαδικασιών έχει σχεδιαστεί για να οδηγήσει σε μια ριζική αλλαγή την επιχείρηση.

Δύο σχήματα λόγου -μεταφορές αντιπροσωπεύουν πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατανόηση και την αντιμετώπιση μιας οργανωσιακής αλλαγής. Η μεταφορά των «ήρεμων νερών» φαντάζεται έναν οργανισμό ως ένα μεγάλο πλοίο που πλέει σε ήρεμες θάλασσες. Η αλλαγή έρχεται με τη μορφή της περιστασιακής καταιγίδας, που διακόπτει για λίγο, ένα κατά τα άλλα ήρεμο και προβλέψιμο ταξίδι. Και η μεταφορά των «αφρισμένων νερών» όπου ο οργανισμός έχει παρομοιαστεί με μια μικρή σχεδία που πλέει σε ένα ταραγμένο ποτάμι

συνεχών αφρίζων κυμάτων. Στη σχεδία βρίσκονται άνθρωποι που δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ πριν, που δεν γνωρίζουν τίποτα για το ποτάμι και δεν είναι σίγουροι για τον τελικό προορισμό τους. Στη μεταφορά αυτή, η παραλλαγή είναι μια φυσική κατάσταση και η διαχείρισή της είναι μια συνεχής διαδικασία.

Ενόψει της παγκοσμιοποίησης, οι δραματικές οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που διαμορφώνουν τη σημερινή διεθνή πραγματικότητα αντανακλούν άμεσα τις γρήγορες και βαθιές αλλαγές σε διάφορα μέρη του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως ο εργασιακός χώρος και ιδιαίτερα οι οργανισμοί. Η ανάγκη επίτευξης οικονομικής επιβίωσης και ευημερίας αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι παρόμοιων εταιρειών ωθεί τις σημερινές εταιρείες να αλλάξουν, να αναδιοργανωθούν, ακόμη και να λειτουργήσουν σε συνδυασμό με άλλους οργανισμούς. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αξιοπιστίας και της ποιότητας τους, ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν με επιτυχία στο ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς.

Ως γενικά παραδείγματα αλλαγής, μπορούμε να αναφέρουμε τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί για τον οργανισμό τους, τα συστήματα παραγωγής για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, τον στρατηγικό σχεδιασμό που εφαρμόζουν για τη διαχείριση κ.λπ. Υπάρχουν επίσης αλλαγές σχετικά με τη διοίκηση και τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλάζοντας την οργανωτική κουλτούρα και το γενικό πλαίσιο, επαναπροσδιορίζοντας τους ρόλους που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι και ο ίδιος ο οργανισμός στη σημερινή πραγματικότητα. Η «εξυγίανση» είναι ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό παράδειγμα της δραματικής αναδιάρθρωσης των οργανισμών σε όλους τους τομείς της οικονομίας που συντελείται σχεδόν καθημερινά αυτές τις μέρες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δύο ή περισσότεροι οργανισμοί ενώνονται σε έναν μετά την ενσωμάτωση των ανθρώπων ως κοινωνικές ομάδες και θεσμούς, οδηγώντας σε ανασχηματισμό των οργανισμών και των δομικών τους αλληλεπιδράσεων με τους ανθρώπους.

Οι οργανισμοί, κυρίως, πρέπει να αξιολογούν περιοδικά την οργανωτική τους δομή και να κάνουν αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη επιτυχία.

2.3 Συγχωνεύσεις και Οργανωσιακή Ανασυγκρότηση

Βασικά ζητήματα κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση συγχωνεύσεων ή οργανωτικής αναδιάρθρωσης που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών σκοπών και στόχων. Είναι σημαντικό να υπάρχει σαφή κατανόηση των αρχών και του πλαισίου για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την εφαρμογή του ελέγχου. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς περιλαμβάνει την αναγνώριση της σημασίας της στρατηγικής και την ευθυγράμμισή της με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Η έρευνα έχει δείξει ότι η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικών στόχων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως μειωμένο ηθικό των εργαζομένων και χαμηλότερη παραγωγικότητα (Τσέγκου, 2018). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να

διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικοί στόχοι και οι στόχοι της συγχώνευσης ή της αναδιάρθρωσης ορίζονται σαφώς και ευθυγραμμίζονται με τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως ακριβώς η ανθρώπινη ύπαρξη αποκτά τη βιολογική της υπόσταση μέσω των συνεχών αλλαγών που τη διαμορφώνουν στην τελική της μορφή, έτσι ακριβώς συμβαίνει στους οργανισμούς, που εξαρτώμενοι από το ανθρώπινο δυναμικό, αναδιαμορφώνονται μέσα από τις συνεχείς και περίπλοκες αλλαγές και μετασχηματισμούς που καθορίζουν το πεπρωμένο τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί *«ξεχωρίζουν, προσαρμόζονται και τελικά επανεφευρίσκουν τον εαυτό τους»* (Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006, σελ 405), καθώς αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών τους.

Ο όρος συγχώνευση χρησιμοποιείται συνήθως χωρίς διαφορά σε όλες τις σχετικές εταιρικές υποθέσεις αναδιάρθρωσης. Αφορά κυρίως τη συγχώνευση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, μετά από την οποία, τα περιουσιακά στοιχεία των δύο επιχειρήσεων θα μεταφερθούν στη συγχώνευση της μίας μέσω απορρόφησης. Με την ενσωμάτωση δημιουργείται μια ολοκαίνουργια εταιρεία και τόσο η εξαγοραζόμενη εταιρεία όσο και η εξαγοράζουσα χάνουν την προηγούμενη νόμιμη ύπαρξή τους για να γίνουν μέρος της νέας νομικής εταιρείας.

Η έννοια της εταιρικής αναδιάρθρωσης είναι ευρεία και περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές ή εξωτερικές προσπάθειες μιας εταιρείας για την ενοποίηση και την ανασυγκρότηση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης, μια εταιρεία μπορεί να αλλάξει νομική μορφή ή έδρα, να επεκτείνει ή να μειώσει τις παραγωγικές της δραστηριότητες, να συνεργαστεί με άλλους, να προσαρμοστεί σε νέα οικονομικά δεδομένα, νέες προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις. Από την άλλη πλευρά, ορίζεται ως «συγχώνευση» η μορφή συνεργασίας όταν δύο εταιρείες παρόμοιου μεγέθους που ασκούν την ίδια επιχειρηματική δραστηριότητα αποφασίζουν να συνεργαστούν δημιουργώντας μια νέα εταιρεία (Καμπής, 2000).

Μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε οργανισμός είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Εγγενής στην έννοια της αλλαγής είναι η ενοποίηση. Όταν δύο οργανισμοί συγχωνεύονται, αλλάζουν και οι δύο σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό (Bramson, 2000). Ωστόσο, μετά τις περισσότερες συγχωνεύσεις, ο οργανισμός που προκύπτει είναι ουσιαστικά ένας υβριδικός οργανισμός στον οποίο η συγχώνευση επιφέρει συντονισμό των δραστηριοτήτων (Pablo, 1994).

Η οργανωσιακή αλλαγή δρομολογείται επηρεαζόμενη από κάποιους παράγοντες. Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η αγορά με τον ανταγωνισμό που υφίσταται τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία που δημιουργεί ανάγκες για πρόοδο μέσα από τα επιτεύγματα της, οι κυβερνητικοί νόμοι και κανονισμοί που ωθούν προς την αλλαγή, οι οικονομικές διακυμάνσεις που επηρεάζουν σχεδόν τους πάντες και που καταστούν υποχρεωτικές τις αναδιαμορφώσεις στην αγορά εργασίας. Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός μέσω της αλληλεπίδρασης των ομάδων εργασίας, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού σύμφωνα με τις εθνικότητες, τις ηλικιακές ομάδες και τις ομάδες που έχουν εργαστεί στις θέσεις τους για πολλά χρόνια, καθώς και οι υπαρκτές ανάγκες και συμπεριφορές των εργαζομένων όπως δυσαρέσκεια, συχνές απουσίες, απεργίες, πιθανές παραιτήσεις και όλες οι αλλαγές στις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού.

Δεδομένου ότι η οικονομική ανάπτυξη είναι πλέον αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σημερινής αναπτυσσόμενης αγοράς, η ανάπτυξη ενός οργανισμού παραμένει καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωσή του. Προχωρώντας προς αυτή την κατεύθυνση, οι οργανισμοί εφαρμόζουν συγκεκριμένες πρακτικές για την ανάπτυξη, την επέκτασή τους, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας.

Η συγχώνευση είναι μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από τη μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, τόσο ατομικά (σε επίπεδο εργαζομένων), όσο και συλλογικά (σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού) και φυσικά αλλαγές συμβαίνουν σε όλες τις οργανωτικές καταστάσεις με συνέπειες και στα δύο επίπεδα. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, η προηγούμενη γνώση των πιθανών συνεπειών της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους και συνεπώς για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού είναι κρίσιμη, όχι μόνο για τον σχεδιασμό της διαδικασίας συγχώνευσης, αλλά και για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά την επιτυχή μετάβαση στο νέο οργανισμό. Η κατάσταση και η λύση της επιχείρησης θα καθορίσουν τελικά την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης που αναδιαμορφώνει τον οργανισμό. Η «συγχώνευση» συνίσταται στον «συνδυασμό οργανισμών παρόμοιου μεγέθους που παρέχουν τις ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες για τη δημιουργία ενός οργανισμού στον οποίο καθένας από τους πρώτους δεν μπορεί να θεωρηθεί κυρίαρχος οργανισμός» (Vaara, 2001, σελ.481). Οι συγχωνεύσεις, ωστόσο, φαίνεται να είναι ένας ιδιαίτερος τρόπος ανάπτυξης οργανισμών παγκοσμίως, με έμμεσες εφαρμογές τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Hoffman & Schaper-Rinkel, 2001/2).

Σύμφωνα με τον Marks (1997), οι γενικές τάσεις στην αναπτυσσόμενη αγορά όσον αφορά τη διαδικασία ενοποίησης είναι οι εξής:

- Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και τον οργανισμό για την εφαρμογή του σχεδίου συγχώνευσης αποτελούν πλέον μέρος της συγκεκριμένης στρατηγικής επιστήμης που ακολουθούν.
- Οι αλλαγές στον τομέα της τεχνολογικής ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο και καθώς η παγκοσμιοποίηση κυριαρχεί σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποτελούν κινητήριους μοχλούς, όχι μόνο της οργανωτικής επέκτασης, αλλά και της οργανωτικής δέσμευσης στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο συνεργασίας.
- Μεγάλοι οργανισμοί είναι αυτοί που πλέον ενσωματώνονται όλο και περισσότερο διεθνώς.
- Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού χρησιμοποιεί την εμπειρία και τη γνώση που απέκτησε από προηγούμενες προσπάθειες για την ανοικοδόμηση του οργανισμού τους, και σε περίπτωση συγχώνευσης συνειδητοποιούν τη σημασία της επιτυχίας της ολοκλήρωσης, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κουλτούρας, που οδηγεί τον συγχωνευμένο οργανισμό στον νέο οργανισμό, καθώς και την ομαλή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες συνθήκες εργασίας μετά τη συγχώνευση (Marks, 1997).

Οι συγχωνεύσεις είναι η διαδικασία αναδιοργάνωσης των οργανισμών και για να είναι επιτυχείς, πρέπει να επιτύχουν τον απώτερο στόχο τους, να ενσωματώσουν πλήρως τον παλιό οργανισμό στον νέο. Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας δείχνουν ότι η άμεση ολοκλήρωση

είναι ο ορισμός και το βασικό σημείο της συλλογικής επιτυχίας των συγχωνεύσεων (Coopers & Lybrand, 1996).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι δύο κοινές προσεγγίσεις στρατηγικής διαφοροποίησης. Μια συγχώνευση συμβαίνει όταν δύο επιχειρήσεις επί ίσοις όροις συγχωνεύονται δημιουργώντας ουσιαστικά μια τρίτη επιχείρηση. Η εξαγορά είναι μια κατάσταση όπου μια επιχείρηση αγοράζει και αναλαμβάνει τον έλεγχο μιας άλλης επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα για τη συγχώνευση έχουμε:

- Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal integration) είναι η συγχώνευση δύο ή περισσότερων άμεσα ανταγωνιστικών οργανισμών.

- Κυκλική συγχώνευση (Circular merger) είναι η συγχώνευση δύο ή περισσότερων οργανισμών με διαφορετικό εύρος προϊόντων ή υπηρεσίες, αλλά ίδια αγορά όσον αφορά την τεχνολογία, τις σειρές προϊόντων, τα κανάλια διανομής ή τη βάση πελατών.

- Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration). Υπάρχουν δύο τύποι κάθετων συγχωνεύσεων. Η έννοια της ολοκλήρωσης “προς τα εμπρός”(forward integration) κάθετης συγχώνευσης ουσιαστικά αποτελεί έναν μηχανισμό διατήρησης των εμπορικών κερδών εντός της εταιρείας, αποφεύγοντας παράλληλα τη διαρροή των κερδών της σε επιχειρηματικούς εταίρους (διαμεσολαβητές) στην παραγωγική της διαδικασία. Οι «προς τα πίσω» (backward integration) κάθετες συγχωνεύσεις προσφέρουν στις εταιρείες τη δυνατότητα να πραγματοποιούν δραστηριότητες που προηγουμένως υποστήριζαν στις παραγωγικές τους δραστηριότητες. Η κάθετη ολοκλήρωση δημιουργεί τη δυνατότητα κινητικότητας και ευελιξίας για τις εταιρείες στον ποιοτικό έλεγχο των μεμονωμένων ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαφορετικών κάθετα ολοκληρωμένων τεχνολογιών έχει τη δυνατότητα να επιφέρει οικονομίες κλίμακας λόγω βελτιώσεων στην τιμολόγηση των προϊόντων και των ενδιάμεσων εισροών στον χρηματοοικονομικό κύκλο, καθώς και της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχει και της ποιότητας των προϊόντων που χρησιμοποιεί.

- Οι επιθετικές συγχωνεύσεις συμβαίνουν όταν μια επιχείρηση δημιουργεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ή επενδύει σε έναν εντελώς νέο κλάδο, και φυσικά στοχεύει σε μια εντελώς νέα αγορά για αγαθά και υπηρεσίες, ενώ κινδυνεύει επίσης με την επενδυτική αβεβαιότητα (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Παράγοντας που θεωρείται σημαντικός και πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αξιολόγηση της πολιτιστικής συμβατότητας μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν στη συγχώνευση ή την αναδιάρθρωση. Μια μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διαπίστωσε ότι οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιτυχία μιας συγχώνευσης και ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν την πολιτιστική συμβατότητα πριν προχωρήσουν σε συγχώνευση ή αναδιάρθρωση (<http://www.opengov.gr/>). Αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιολόγηση των αξιών, των πεποιθήσεων και των κανόνων κάθε οργανισμού, καθώς και μια εξέταση του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την κουλτούρα του νέου οργανισμού. Διεξάγοντας μια ενδελεχή πολιτισμική αξιολόγηση, οι

οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανές περιοχές συγκρούσεων και να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό τους.

Αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα, το κύμα συγχωνεύσεων που συνεχίζει να αυξάνεται τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, περιλαμβάνει εταιρους στον τραπεζικό τομέα, στον ασφαλιστικό κλάδο, των επενδυτικών ιδρυμάτων, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, στον κατασκευαστικό τομέα, στην βιομηχανία, σε νομικά πρόσωπα του δημοσίου τομέα, κ.α.

Σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), οι συγχωνεύσεις διαφέρουν με τρεις σημαντικούς τρόπους:

1. Σύμφωνα με την ταχύτητα της αλλαγής του οργανισμού.
2. Την έκταση της οργανωτικής αλλαγής, και
3. Τον γενικό βαθμό αβεβαιότητας.

Συγκεκριμένα, σε μια συγχώνευση, η δημιουργία ενός νέου οργανισμού μέσω της μεταφοράς κεφαλαίων από δύο ή περισσότερους εταιρους επιτυγχάνεται με την ενσωμάτωση των συστημάτων και δομών των μεμονωμένων εταιρών στον νέο οργανισμό. Εν ολίγοις, η ταχύτητα και το μέγεθος της αλλαγής, και οι ανασφάλειες που τις συνοδεύουν, είναι μεγαλύτερες σε εύρος και διάρκεια στις συγχωνεύσεις.

2.4 Οι Επιπτώσεις της συγχώνευσης στους οργανισμούς

Οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων των οργανισμών στο ανθρώπινο δυναμικό πρωτίστως διατελούνται μέσω της αλλαγής της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, και δευτερευόντως μέσω της αλλαγής των εργασιακών σχέσεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία μιας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφορετικών ταχυτήτων, καθώς επίσης και διαφοροποιημένων πολιτικών αξιοποίησης στελεχών και εργαζομένων, τόσο όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, των μισθών και των εργασιακών δικαιωμάτων, όσο και τις διαφορετικές επιλογές και αρμοδιότητες μεταξύ των λειτουργικών ενοτήτων της εταιρείας.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στους σημερινούς οργανισμούς είναι τόσο ξαφνικές, συνεχείς, δραματικές και εκτεταμένες που συχνά, αν όχι τις περισσότερες φορές, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι δεν έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν σωστά τη δουλειά τους για νέα δεδομένα και νέες καταστάσεις.. Τα δεδομένα αλλάζουν καθημερινά, ανάλογα με τις διαφορές στους μηχανισμούς και τους κανόνες που εφαρμόζονται στον οικονομικό τομέα, την τεχνολογία και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, ενώ η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι για τον μετασχηματισμό του οργανισμού ανά πάσα στιγμή, τόσο μεμονωμένα όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Οι Terry & O'Brien (2001) αναφέρουν ότι, όπως υποστηρίζουν ο Cartwright & Cooper (1995), έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση στον αριθμό των συγχωνεύσεων που έχουν συμβεί σε οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια, ένα φαινόμενο που μπορεί να περιγραφεί ως «κύμα άνευ προηγουμένου των συγχωνεύσεων» (Terry & O'Brien, 2001, σελ. 271). Είναι ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από δυσκολίες διερεύνησης πριν και μετά την οργανωτική αναδιάρθρωση και με περιορισμένες ευκαιρίες για συγκριτική μέτρηση (Cartwright & Cooper, 1995).

Διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες και αντιλήψεις θα διέπουν τις νέες αρχές, αξίες και κανόνες του οργανισμού. Καθένας τους έχει διαμορφώσει χρόνια συμπεριφορικού και σχεσιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα πρέπει να αλλάξει και να γίνει ένα νέο περιβάλλον με επικοινωνία και αμφίδρομη ενημέρωση, αλλαγή τρόπου και ποιότητας εργασίας και ενιαίο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όπως αναφέρθηκε από τους Sparrow & Marchington (1998), οι συγχωνεύσεις θεωρούνται συχνά ως μια στρατιωτική άσκηση με νικητές (επιτυχία) και ηττημένους (αποτυχία), και αυτό φαίνεται να είναι ένα ενδεικτικό και ταυτόχρονα οριστικό παράδειγμα των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, καθώς πρέπει να αντιμετωπίσουν τους καταλύτες της διαδικασίας συγχώνευσης, όπως πιθανές ασύμβατες κουλτούρες του συγχωνευόμενου οργανισμού, την επιλογή και την εφαρμογή αυτών των διαδικασιών, και πρακτικές για την κάλυψη των διαφοροποιημένων επιχειρησιακών αναγκών του συγχωνευόμενου εταίρου. (Sparrow & Marchington, 1998).

Οι Covin, Sighter, Kolenko & Tudor (1996) αναφέρουν την άποψη για τον αντίκτυπο των συγχωνεύσεων γενικά στους οργανισμούς, σύμφωνα με την οποία η επιθυμία ενός οργανισμού να συγχωνευτεί είναι να παραμείνει ο ίδιος ή ίσως απλώς να γίνει μεγαλύτερος ή καλύτερος, αλλά μετά από χρόνια πιέσεων, όλοι έμειναν έκπληκτοι όταν διαπίστωσαν ότι το νέο δημιούργημα μετατράπηκε σε άλλο είδος θηρίο (Covin et al., 1996).

Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της διαδικασίας συγχώνευσης φαίνεται να είναι η συνεκτίμηση του ανθρώπινου στοιχείου, δηλαδή η διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου σε όλη τη διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης και της επακόλουθης ολοκλήρωσης ανθρώπων και συστημάτων. Επειδή τα συναισθήματα και οι στάσεις των εργαζομένων συχνά παραβλέπονται, όπως αναφέρεται από τους Van Dick, Wagner & Lemmer (2004), οι συγχωνεύσεις άλλαξαν το στυλ και τη λειτουργία των συγχωνευμένων οργανισμών τόσο δραστικά που χρειάζεται ο εργαζόμενος τουλάχιστον πέντε έως επτά χρόνια έως ότου ενσωματωθεί πλήρως στη νέα οργάνωση (Covin et al., 1996). Έτσι, η έκταση και το βάρος της ενοποίησης κατέστη σαφές, πως δεν φάνηκε να ελαχιστοποιείται με την πάροδο του χρόνου, αλλά αντ' αυτού επιδεινώνεται (Schweiger & Denisi, 1999).

Συγκεκριμένα, πειραματικές μελέτες πεδίου που διεξήγαγαν οι Schweiger & Denisi (1991) σε δύο εργοστάσια κατά την ανακοίνωση της διαδικασίας συγχώνευσης μετά την εισαγωγή της «πρόβας» της διαδικασίας συγχώνευσης, και τέσσερις μήνες μετά την «πρόβα» έδειξαν ότι η συγχώνευση έφερε σημαντικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη αβεβαιότητα για αλλαγές που θα επέλθουν στον οργανισμό, με επακόλουθες αυξήσεις στο εργασιακό άγχος, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, απροθυμία στη δέσμευσή τους να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό και να παρέχουν οργανωτική υποστήριξη (Schweiger & Denisi, 1991).

Συνεπώς, οι επιπτώσεις που επήλθαν χωρίζονται σε σωματικές, ψυχολογικές και οργανωτικές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ήταν απογοητευμένοι και ανήσυχτοι για τις επερχόμενες αλλαγές συγχώνευσης. Οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν τον αντίκτυπο των συγχωνεύσεων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, το οποίο αποτελεί αντικείμενο έρευνας σε αυτή τη μελέτη.

2.4.1 Συγχώνευση οργανισμών- Επιπτώσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού για να στεφθούν με επιτυχία οι αλλαγές, πρέπει να αναθεωρηθούν η νοοτροπία, οι στάσεις και η συμπεριφορά των στελεχών του. Η διοίκηση αλλαγών στοχεύει να τις κάνει με επιτυχία. Για να γίνει αυτό, οι αντιδράσεις και η αντίσταση των εργαζομένων, που λογικά προκαλούνται από τις προσπάθειες της οργανωτικής αλλαγής, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται κατάλληλα. Η αντίσταση των ενδιαφερομένων στην αλλαγή, που συχνά στοχεύει στη διατήρηση του status quo, είναι ένας από τους κύριους παράγοντες αποτυχίας της αλλαγής και ακολούθως της αποτυχίας των οργανωτικών στόχων. Μεταβάλλεται επίσης, η ψυχολογία, οι στάσεις και η αλλαγή του ηθικού των εργαζομένων κατά τις αλλαγές που επιφέρει η αναδιοργάνωση, σημειώνοντας και τον κρίσιμο ρόλο των ηγετών, ειδικά σε εκείνο το στάδιο της αλλαγής όπου κυριαρχούν τα αρνητικά συναισθήματα, καθώς δεν είναι ακόμη εμφανής η θετική προοπτική για τον μετασχηματισμό (Χυτήρης, 2001).

Η συγχώνευση των οργανισμών έχει, λοιπόν, ποικίλες συνέπειες και επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Κατά μια έννοια με τη συγχώνευση μπορούν να επωφεληθούν οι εργαζόμενοι και των δύο οργανισμών. Θα μπορούν να εργάζονται σε υψηλότερες θέσεις και να λαμβάνουν υψηλότερους μισθούς. Επιπλέον, αμφότεροι θα πρέπει να παρέχουν προγράμματα κατάρτισης για νέους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον, καθώς πολλοί από τους πρώην υπαλλήλους μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τη νέα ηγεσία του οργανισμού, κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει το ηθικό των εργαζομένων και να δημιουργήσει εσωτερικά προβλήματα στο εργατικό δυναμικό και των δύο οργανισμών. Ο συγχωνευμένος οργανισμός θα έχει μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό, καθώς και οι δύο προηγούμενες οργανισμοί έχουν υπαλλήλους που θέλουν να ενταχθούν. Το ηθικό θα είναι επίσης υψηλότερο στη συνδυασμένη μονάδα, επειδή όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι εργάζονται για έναν οργανισμό υψηλού προφίλ. Αυτό θα τονώσει την αυτοπεποίθησή τους και θα αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

Επομένως, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι και στους δύο οργανισμούς να προετοιμαστούν για τις αλλαγές που θα έρθουν όταν ενώσουν τις δυνάμεις τους. Αυτό συμβαίνει επειδή ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι με τους προηγούμενους εργοδότες τους, επομένως αναζητούν νέες ευκαιρίες απασχόλησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που απολύονται από μια εταιρεία μπορούν να αναζητήσουν εργασία σε άλλη εταιρεία για λόγους άλλους από μισθούς ή παροχές. Αυτοί οι λόγοι μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα διαχείρισης ή συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με προηγούμενους προϊστάμενους.

Από την άλλη, όταν συμβαίνει μια συγχώνευση μεταξύ ισχυρών οργανισμών, οι εργαζόμενοι και των δύο εταιρειών μπορεί να χάσουν τις δουλειές τους καθώς ο νέος οργανισμός επιζητά νέες προσλήψεις. Ταυτόχρονα, οι συγχωνεύσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα οι φορείς να γίνουν πολύ μεγάλοι και οι εργαζόμενοι να μην έχουν οποιαδήποτε επιρροή στις εταιρικές αποφάσεις. Η έλλειψη ελέγχου των εργασιών τους μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει άμεσα αρνητικά τις υπηρεσίες του οργανισμού. Για να διορθώσουν αυτά τα προβλήματα, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα στελέχη τους αντιμετωπίζουν πάντα τους εργαζόμενους με σεβασμό.

Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει να ενσταλάξουν στους εργαζόμενους μια αίσθηση πίστης στον νέο οργανισμό στον οποίο εργάζονται καθημερινά. Όταν δύο οργανισμοί συγχωνεύονται,

οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν ανήκουν πλέον σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, μπορεί να αισθάνονται ότι ανήκουν σε έναν όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων — κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της ικανοποίησης από την εργασία και του κινήτρου. Για να καταπολεμηθεί αυτό θα πρέπει να νιώθουν ότι είναι μέρος της ομάδας όταν είναι στη δουλειά. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση των μελών της ομάδας μπορεί να βελτιώσει το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων. Επίσης, ο διαχωρισμός των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα βοηθά κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται ότι ανήκει σε μια ομάδα που χειρίζεται την εργασία του αποτελεσματικά και αποδοτικά..

Ο κανόνας λέει ότι οι επιχειρήσεις που οδεύουν σε φάση αναδιοργάνωσης και θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους, πρέπει να είναι έτοιμες να διαχειριστούν ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

Γενικά, οι κακές πρακτικές διαχείρισης βρίσκονται στο επίκεντρο των περισσότερων προβλημάτων. Η κακή ηγεσία και οι ανεπαρκείς δεξιότητες διαχείρισης συχνά προκαλούν κατάρρευση των συστημάτων και των διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό. Η αποτυχία να διαχειριστούν την αλλαγή αποτελεσματικά μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για κάθε οργανισμό και οι αναποτελεσματικοί στην διαχείριση της αλλαγής οργανισμοί συνήθως μαστίζονται από απείθαρχους υπαλλήλους. Οι χωρίς στόχους εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα δικά τους συμφέροντα αντί στα συμφέροντα του οργανισμού. Αυτό μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά σε μια επιχείρηση - αλλά η βλάβη ατόμων είναι η προτεραιότητα, και όχι η ίδια η επιχείρηση. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές όταν αναθέτουν καθήκοντα σε υπαλλήλους. Διαφορετικά, διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν όλα όσα έχουν εργαστεί.

Ένα σημαντικό παράδειγμα των σημερινών δραματικών αλλαγών στην παγκόσμια εργασιακή πραγματικότητα που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους ίδιους τους εργαζόμενους, είναι το ονομαζόμενο «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ των εργαζομένων και των οργανώσεών τους, καθώς περιλαμβάνει διαφοροποίηση σε όλες τις πτυχές της εργασίας. Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται ως *«η πεποίθηση ενός ατόμου σχετικά με τις προϋποθέσεις και τους όρους αμοιβαίων συναλλακτικών συμφωνιών μεταξύ αυτού και άλλων συμμετεχόντων, στην περίπτωση αυτή μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών»* (Roisseau, 1995). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος *«ψυχολογική σύμβαση»* αναφέρεται στις αμοιβαίες υποχρεώσεις, αξίες, προσδοκίες και φιλοδοξίες των εργαζομένων προς τον εργοδότη τους, πέρα από κάθε επίσημη σύμβαση εργασίας (Linde, Schalk & Linde, 2005).

Πρόκειται για μια συναλλακτική σχέση στην οποία ο εργαζόμενος και ο εργοδότης έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους, και φυσικά οι προσδοκίες κάθε εργαζομένου είναι διαφορετικές, και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά αυτό που και τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται ως υποχρεώσεις τους. Το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως *«ασταθές, έμμεσο, ζωντανό, υποκειμενικό, ασυνείδητο και ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει την ύπαρξή του παρά μόνο όταν επέλθει διαφοροποίηση»* (Appelbaum et al., 2000, σελ. 657).

Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον υφίσταται πολλές δραματικές αλλαγές σε κάθε επίπεδο, από τις μεταβαλλόμενες εταιρικές ανάγκες και τις οικονομικές δυσκολίες λόγω απολύσεων, μέχρι το άγχος και την ανάγκη των παλαιότερων γενεών να βρουν θέσεις εργασίας

που απαιτούν δημιουργικότητα και ανάπτυξη. Σε ένα τόσο εύθραυστο περιβάλλον, απαιτείται συνειδητός σχεδιασμός για την τήρηση τέτοιων συμβάσεων.

Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης και από τα δύο μέρη μπορεί να έχει επιζήμιες συνέπειες για την πορεία μιας αμφίδρομης σχέσης εργαζομένου-εργοδότη και να τη μετατρέψει σε σχέση καθαρά συναλλακτικού χαρακτήρα. Από τη μία πλευρά, ένας εργοδότης μπορεί να αισθάνεται ότι ένας συγκεκριμένος εργαζόμενος επιλέχθηκε εσφαλμένα, και μπορεί να αναζητήσει τους λόγους γι' αυτό στη διαδικασία πρόσληψης ή στη δομή αξιολόγησης που έχει θέσει σε εφαρμογή ο οργανισμός. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, αισθάνονται ότι παραβιάζεται η σχέση τους με τον οργανισμό και χάνει την ακεραιότητα και την ηθική της. Σε βάθος χρόνου οδηγεί σε επαγγελματικό κυνισμό, δηλαδή στη φάση που ένας εργαζόμενος αντιτίθεται στην εταιρεία του και βλέπει τον εαυτό του σε συνθήκες εκμετάλλευσης. Αυτό μπορεί να είναι ένα σοβαρό πλήγμα για την εργοδοτική επωνυμία: πρώτον εντός του προσωπικού κύκλου του εργαζόμενου και δεύτερον, ακόμη και εντός της ίδιας της εταιρείας (<https://hrpro.gr>).

Η Robinson (1996) εισήγαγε την έννοια των πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με το τι δικαιούνται ή αξίζουν, επειδή πιστεύουν ότι οι οργανισμοί τους έχουν υποσχεθεί ορισμένα οφέλη, είτε άμεσα, είτε έμμεσα (Καντζέλης, 2016). Αυτή η προσέγγιση πιστεύει ότι το κίνητρο για την ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει να κάνει με την πίστη του εργαζόμενου στην ύπαρξη αμοιβαιότητας, και όχι στην πραγματικότητα της αμοιβαιότητας, που χρησιμοποιείται από τους περισσότερους ερευνητές. Εν ολίγοις, για κάθε μέρος που λειτουργεί στο πλαίσιο μιας εργασιακής σχέσης, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι το άλλο μέρος χειρίζεται τη σχέση με παρόμοιο τρόπο (Βασιλείου, 2014).

Αν και αυτή η σχέση αμοιβαιότητας-ασφάλειας δεν υπακούει στους γραπτούς κανόνες, εξακολουθεί να είναι ένας ισχυρός παράγοντας στον καθορισμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον (Schein, 1990). Αυτό που υπήρχε στο παρελθόν χαρακτηριζόταν από την αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας του εργαζόμενου στην εργασία, υποστήριξη και πίστη στον οργανισμό. Δεδομένου ότι φαίνεται να υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν «προϋποθέσεις» να παραμείνουν στην εργασία, στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας αναγνωρίζουμε τη σημασία των αλλαγών στους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου (Cranwell-Ward & Abbey, 2005), καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν λιγότερη οργανωτική υποστήριξη, αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς στο χώρο εργασίας, υποφέρουν από κακή υγεία, είναι περισσότερο αγχωμένοι και δυσανασχετούν με τη δουλειά τους.

Αν και από οικονομική άποψη, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χαρακτηριστούν από ενθουσιασμό και υπερεκτιμημένες προσδοκίες και στην πράξη το 50% με 80% όλων των συγχωνεύσεων και εξαγορών να είναι ανεπιτυχείς, η απουσία πληροφόρησης εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης, είτε επειδή δεν γνωρίζει, είτε επειδή δεν θέλει να μιλήσει για αυτό, δυστυχώς μια συγχώνευση είναι ένα απειλητικό γεγονός για τους εργαζόμενους. Οι αντιστάσεις και αντιδράσεις των εργαζομένων καταγράφηκαν με τέτοια ομοιότητα και συνέπεια που αυτό το φαινόμενο οι Hunsaker & Coombs (1988,) το αποκάλεσαν «Merger-Emotion Syndrome» (Σύνδρομο Συγχώνευσης). Το «σύνδρομο συγχώνευσης» ως τυπικό φαινόμενο μετά τη συγχώνευση και μια έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις – συνήθως αρνητικές – επιπτώσεις στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στους

επηρεαζόμενους οργανισμούς, είναι ένα αμάλγαμα αβεβαιότητας και πιθανότητας αλλαγής, τόσο ευνοϊκής όσο και δυσμενούς, η οποία προκαλεί άγχος και ταυτόχρονα επηρεάζει την αντίληψη, την κρίση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη δυναμική της ίδιας της συγχώνευσης. Οι Hunsaker & Coombs (1988) παρουσίασαν ένα χρονολογικό μοντέλο εννέα σταδίων των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, το οποίο απεικονίζει το «σύνδρομο συγχώνευσης»:

Αρνηση, Φόβος, Θυμός, Θλίψη, Αποδοχή, Ανακούφιση, Ενδιαφέρον, Ικανοποίηση, Απόλαυση (Hunsaker & Coombs, 1988).

Η αντίσταση είναι η αναμενόμενη αντίδραση στην αλλαγή. Ο γενικός λόγος πίσω από την αντίσταση του εργαζομένου είναι η ανεπαρκής πληροφόρηση σχετικά με τις αλλαγές. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν το αίσθημα φόβου και άγχους τους λόγω της αβεβαιότητας της αλλαγής. Η αντίσταση είναι μεγαλύτερη μέσα στην επίκτητη οργάνωση, δεδομένου ότι αυτή είναι συχνά η κουλτούρα που πρέπει να πετάξει τις παραδόσεις και τις ρουτίνες της. Η αντίσταση μπορεί να εκφραστεί σε δύο είδη αντιδράσεων: Με ρητό τρόπο (διαφωνία, απεργία) και σιωπηρό τρόπο (απώλεια πίστης, πτώση ηθικού, απουσία, αποφυγή, χαμηλή ανοχή).

Φάσεις αντίδρασης στην αλλαγή:

- α. Φάση της άρνησης (denial)
- β. Φάση της άμυνας (defense)
- γ. Φάση της απαγκίστρωσης (discarding)
- δ. Φάση της προσαρμογής (adaptation)
- ε. Φάση της εσωτερικοποίησης (internalization)

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι όσον αφορά τους εργαζόμενους περιλαμβάνει όλες τις ρητές και σιωπηρές δεσμεύσεις που λαμβάνουν από εκπροσώπους του οργανισμού, καθώς και τις προσδοκίες τους που βασίζονται σε άμεσες ή έμμεσες ενέργειες ή παραλείψεις.

2.4.2 Το Επαγγελματικό Άγχος κατά τη Συγχώνευση

Εάν μια κατάσταση εκλαμβάνεται ως πρόκληση, μπορεί να βελτιωθεί με την καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων όπως η ανυπομονησία και ο ενθουσιασμός. Αντίθετα, εάν εκληφθεί ως απειλή, συμβάλλει σε αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος και ο θυμός (Lazarus & Folkman, 1984).

Η αλλαγή είναι συχνά αγχωτική για τους εργαζόμενους, και είναι μια αγχωτική αντίδραση που εμφανίζεται όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν ισχυρές απαιτήσεις, περιορισμούς ή ευκαιρίες. Φυσικά, το άγχος δεν είναι πάντα κακό, μπορεί να είναι θετικό, ειδικά το λειτουργικό άγχος, όπως το να κάνεις έναν αθλητή ή έναν υπάλληλο να αποδώσει τα μέγιστα όταν υπάρχει ανάγκη. Πιο συχνά, ωστόσο, το άγχος σχετίζεται με περιορισμούς, ανάγκες και ευκαιρίες. Ένα άλλο σημείο που επισημαίνεται είναι ότι ενώ οι συνθήκες μπορεί να ευνοούν την εμφάνισή του, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα το κάνει. Υπάρχουν δύο προϋποθέσεις προκειμένου το ενδεχόμενο άγχος να γίνει πραγματικό άγχος: πρώτον, το αποτέλεσμα να είναι απροσδιόριστο· δεύτερον, το αποτέλεσμα να είναι σημαντικό.

Όπως συμβαίνει με κάθε επικείμενη οργανωτική αλλαγή, είναι εμφανής ο αυξημένος κίνδυνος αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων από τη συγχώνευση εταιρών, σχετικά με τη διατήρηση των θέσεων εργασίας τους και το μέλλον του οργανισμού τους. Οι θεμελιώδεις

αλλαγές που συνήθως συνοδεύουν τις συγχωνεύσεις και οι αλλαγές που μπορεί να επιφέρουν σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τις κρίσεις τους, τις σχέσεις τους και τελικά τη δυναμική της διαδικασίας συγχώνευσης (Marks & Mirvis, 1985).

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αγχώδεις μορφές οργανωτικών αλλαγών που προκαλούν μια σειρά από δυσλειτουργικά ατομικά αποτελέσματα στους υπαλλήλους των εμπλεκόμενων εταιρειών. Όσον αφορά το εργασιακό άγχος και την πιθανότητα οργανωτικής χρεοκοπίας που προκαλείται από συγχωνεύσεις, οι Panchal & Cartwright (2001) δήλωσαν ότι αυτό θεωρείται ισοδύναμο με το άγχος που προκαλείται με την απόκτηση παιδιού (Panchal & Cartwright, 2001).

Αν και ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους και τους οργανισμούς είναι πλέον ευρέως αποδεκτός, οι Cartwright & Cooper (1996) σημειώνουν ότι ο ρόλος του εργασιακού άγχους στην αποτυχία συγχώνευσης δεν έχει διερευνηθεί όπως θα έπρεπε και ότι οι συγχωνεύσεις ως οργανωτική αλλαγή θεωρούνται ότι προκαλούν πολύ άγχος για τους εργαζόμενους. Οι λόγοι είναι οι εξής:

- Μόλις ενσωματωθούν δύο ή περισσότεροι οργανισμοί, το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια επικάλυψη ρόλων και θέσεων εργασίας, η οποία μπορεί να αυξήσει τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές και την εχθρότητα μεταξύ των συνεργατών.
- Οι πραγματικές διαστάσεις της εταιρικής σχέσης όσον αφορά την κουλτούρα και την εξουσία δεν είναι σαφείς από την αρχή της διαδικασίας συγχώνευσης, αλλά με την πάροδο του χρόνου καθώς προχωρά η διαδικασία ολοκλήρωσης των εταιρών, και
- Συχνά οι εταίροι συνεχίζουν να λειτουργούν ως χωριστοί οργανισμοί μέχρι και λίγο πριν την τελική ενοποίηση και ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων σε έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ευκαιρία για τους εργαζόμενους να προετοιμαστούν για τις επερχόμενες αλλαγές στον οργανισμό (Cartwright & Cooper, 1996).

Σημαντικό τραύμα για τους υπαλλήλους και τα διευθυντικά στελέχη οι συγχωνεύσεις, τόσο των εξαγοραζόμενων όσο και των εξαγορασμένων εταιρειών που έχουν ως αποτέλεσμα προβλήματα συμπεριφοράς και παραγωγικότητας καθώς και εναλλαγή αξιόλογου προσωπικού. Οι Buono & Bowditch (1989) σημειώνουν ότι οι αρνητικές αντιδράσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής ασφάλειας και λιγότερο ευνοϊκές στάσεις απέναντι στη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα γύρω από μια συγχώνευση μειώνοντας τα επίπεδα δέσμευσης, και αντ' αυτού χρησιμοποιούν ενέργεια, είτε για να αντιμετωπίσουν το άγχος και τη σύγχυση, είτε για να προσπαθήσουν να βρουν νέες ευκαιρίες απασχόλησης (Fulmer & Gilkey, 1988). Αυτές οι συνέπειες είναι ιδιαίτερα κρίσιμες, δεδομένου ότι οι αρνητικές επιπτώσεις των συγχωνεύσεων δεν φαίνεται να εξαφανίζονται απλώς με τον καιρό (Moran & Panasian, 2005).

Το εργασιακό άγχος, το οποίο συνοδεύει το καθημερινό άγχος, είναι ένας παράγοντας στους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν σωματικά και ψυχικά προβλήματα, ειδικά όταν πρέπει να αντιμετωπίσουν αυξημένες σωματικές και συναισθηματικές απαιτήσεις (Danna & Griffin, 1999). Παράγοντες άγχους είναι και η έλλειψη επικοινωνίας, συνεργασίας και υποστήριξης από ανωτέρους, υφισταμένους και συναδέλφους, η έλλειψη αναγνώρισης ή

ανταποδοτικής αμοιβής για την καλή εργασιακή απόδοση, η ανασφάλεια (μη μονιμότητα), ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, μείωση μισθού, οι προκαταλήψεις για την εθνικότητα ή την θρησκεία, την ηλικία, το φύλο, η βία, απειλές ή παρενοχλήσεις κ. ά. (Τριαντάρη, 2020).

Σύμφωνα με το ευρέως αποδεκτό μοντέλο εργασιακού άγχους του Karasek (1979), ορίζεται ως η έλλειψη ανταπόκρισης μεταξύ της ικανότητας ενός ατόμου να ελέγχει τις απαιτήσεις του εργασιακού του περιβάλλοντος (Karasek, 1979).

Βασική αιτία επίσης, και η σύγκρουση των ρόλων, είτε πρόκειται για σύγκρουση μέσα στο ρόλο, η οποία προκαλείται από τις πολλαπλές απαιτήσεις της εργασίας, δηλαδή δύο διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες για τους εργαζόμενους (Τριαντάρη, 2020).

Το εργασιακό άγχος παίζει καταλυτικό ρόλο στις διεθνείς μελέτες, όπως αναγνωρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Επιπλέον, το μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον οφείλεται εν μέρει στις αποδεδειγμένες πλέον επιπτώσεις του στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων και εν μέρει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ξεκουράζονται και εξισορροπούν τις αγχωτικές δουλειές τους (Sonnetag & Krueel, 2006). Αυτός είναι επίσης ένας τομέας έρευνας που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την επακόλουθη αποτελεσματικότητά τους (Sullivan & Bhagat, 1992).

Σε μια μελέτη εργαζομένων από διαφορετικούς χώρους εργασίας (Υπουργείο Άμυνας και νοσοκομείο), οι Sullivan & Bhagat (1992) τεκμηρίωσαν ότι: α) το εργασιακό άγχος σχετιζόταν έμμεσα με την προθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τον οργανισμό στον οποίο ανήκαν, β) η εργασιακή ικανοποίηση σχετιζόταν με τη συμμετοχή στην οργανωτική απόφαση, τη δημιουργία και χρήση διαφορετικών δεξιοτήτων για την ολοκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων και τη συναισθηματική εξάρτηση της εργασίας τους από τους ανωτέρους, και γ) η εργασιακή ικανοποίηση σχετιζόταν με την προθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Sullivan & Bhagat, 1992).

Επίσης ανέφεραν ότι σε μια μελέτη δασκάλων που διεξήχθη από τους Bhagat & Allie (1989), διερευνήθηκε ο ρόλος της αίσθησης ικανότητας των εργαζομένων ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου εργασιακού στρες και της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν το αντιλαμβανόμενο εργασιακό άγχος ήταν υψηλό, όσοι ένιωθαν ότι ικανοποιήθηκαν οι εργασιακές τους απαιτήσεις ήταν πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους. Και όταν το εργασιακό άγχος ήταν χαμηλό, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονταν τους εαυτούς τους πιο ικανούς να ανταπεξέλθουν στα εργασιακά καθήκοντα ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που αισθάνονταν λιγότερο ικανοί. Επιπλέον, οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι στη μελέτη των Tetrick & LaRocco (1987) για το νοσοκομειακό προσωπικό διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων, η αίσθηση ελέγχου του προσωπικού στα γεγονότα που συνέβησαν στο εργασιακό τους περιβάλλον έπαιξε ρόλο στη σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους του προσωπικού και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αυτά τα ευρήματα οδήγησαν τους συγγραφείς να αναπτύξουν το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, κατά την ανάλυση του οποίου οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος στην εργασία όχι ως αποτέλεσμα ενός μόνο παράγοντα, αλλά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των απαιτήσεων εργασίας και των ευκαιριών εργασίας (Sullivan & Bhagat, 1992).

Οι Panchal & Cartwright (2001) αναφέρουν επίσης, τους Bakker & Helmink (2000), που υποστηρίζουν ότι λόγω των πολιτισμικών διαφορών του συμβαλλόμενου μέρους που

συγχωνεύεται, οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση θα αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή πίεση. Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρονται ακόμη και στους Siu, Donald & Cooper (1997) στη μελέτη τους για υπαλλήλους ενός οργανισμού τηλεπικοινωνιών στην Κίνα, οι οποίοι επιβεβαίωσαν ότι οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση ένιωθαν περισσότερο εργασιακό άγχος. Ακόμη και ο Gibbons (2001), στην έρευνα καθηγητών πανεπιστημίου που είχαν υποστεί συγχωνεύσεις και άλλων καθηγητών πανεπιστημίου που δεν είχαν υποβληθεί στη διαδικασία συγχώνευσης, διαπίστωσε ότι οι καθηγητές που είχαν υποστεί συγχωνεύσεις είχαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους από συναδέλφους που δεν είχαν βιώσει παρόμοιες εμπειρίες (Panchal & Cartwright, 2001).

Συμπληρωματικά μια πανευρωπαϊκή έρευνα των Cartwright & Cooper (1996) για τους συμμετέχοντες μηχανικούς μεσαίου και ανώτερου επιπέδου διοίκησης μιας επερχόμενης συγχώνευσης, κατέγραψε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους των μηχανικών και των δύο επιπέδων, σε διάστημα έξι μηνών από την ολοκλήρωση συμφωνίας και χωρίς ακόμη να επέλθει η ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, και ανησυχίας για την επικείμενη ενοποίηση της κουλτούρας των εταιρών λόγω της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας των προσδοκιών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, το 15% των στελεχών ανέφερε δυσκολίες, δυσαρέσκεια στις απότομες αλλαγές και στις συνήθειες που επαναλαμβάνονται, ενώ το 30% παρουσίασε συμπτώματα υστερικής προσωπικότητας, μία ψυχολογική διαταραχή σύμφωνα με την οποία το άτομο επιζητά την προσοχή των άλλων, τάση προς δραματοποίηση και υπερβολική αντίδραση σε ταυτόχρονα γεγονότα με υπάρχουσες συνθήκες. Παρατηρήθηκε επίσης ότι η επιβάρυνση της ψυχικής υγείας των στελεχών σχετιζόταν με τον χρόνο παραμονής στον οργανισμό, αλλά όχι με την τρέχουσα στάση τους απέναντι στη συγχώνευση. Τέλος, οι διευθυντές με αρνητικές στάσεις απέναντι στις συγχωνεύσεις και εξαγορές εμφάνισαν μεγαλύτερα επίπεδα ψυχολογικών συμπτωμάτων άγχους από εκείνους με θετική στάση απέναντι στις συγχωνεύσεις και εξαγορές, και το 25% των διευθυντών που συμμετείχαν στη μελέτη εγκατέλειψαν τον συγκεκριμένο οργανισμό πριν από την ένταξη λειτουργίας της εταιρικής συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1996).

Όπως αναφέρουν οι Appelbaum & συνεργάτες (2000), τα ανώτερα στελέχη των εταιρών εμφάνισαν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα άγχους λόγω της πιθανής αλλαγής στις εργασιακές τους ευθύνες, η οποία θα τους επέβαλλε σημαντικό άγχος λόγω της ενσωμάτωσης με άλλους συγχωνευόμενους εταιρούς και θα διατάρασσε και επηρέαζε αρνητικά τους υφισταμένους τους (Appelbaum et al., 2000).

Επιπλέον, οι διευθυντές των εταιρών συγχώνευσης συχνά αποδείχθηκε ότι απέτυχαν να ενημερώσουν τους εργαζομένους με ακρίβεια για τις αλλαγές που θα επέφερε η συγχώνευση στις λειτουργίες και τα συστήματα των αντίστοιχων οργανισμών, επομένως βασίστηκαν σε ευρέως διαδεδομένες ελεγχόμενες φήμες και επέτειναν τις ανησυχίες τους για επερχόμενες εξελίξεις και αβεβαιότητα (Schweiger & Denisi, 1991).

Στη μελέτη των Schweiger, Ivancevich & Power (1987) για τους εργαζόμενους σε φιλικές συγχωνεύσεις εταιρειών, οι Cartwright & Cooper (1995) αναφέρουν ευρήματα ότι οι άμεσες αλλαγές που επιφέρονται από την αναδιάρθρωση των οργανισμών οδηγούν σε εργασιακό άγχος που προκαλείται από συγχωνεύσεις. Για παράδειγμα, οι κοινές αλλαγές σε όλες τις συγχωνεύσεις αναφέρονται στην απώλεια συμμετοχής των εργαζομένων στον οργανισμό, στην έλλειψη πληροφοριών σχετικά με το γεγονός της συγχώνευσης, στον φόβο

τους να επιβιώσουν στον νέο οργανισμό και στον αντίκτυπο του νέου οργανισμού στην προσωπική τους ζωή μακροπρόθεσμα. Το άγχος των συγχωνεύσεων σχετίζεται κυρίως με την πίεση για ενσωμάτωση της κουλτούρας του συγχωνευόμενου μέρους (Cartwright & Cooper, 1995). Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, το αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το γεγονός της συγχώνευσης ως απειλή για την μέχρι τώρα ισορροπία και τον έλεγχό τους στην εργασία και τη ζωή, καθώς και τη μετάβαση στη νέα κατάσταση, παίζει καθοριστικό ρόλο τα πράγματα που απειλούν σημαντικές ευκαιρίες για αναδιοργάνωση και βελτίωση των συνθηκών του άμεσου εργασιακού τους περιβάλλοντος και της προσωπικής τους εξέλιξης.

Η αλλαγή αποτελείται από τρία βήματα:

- «ξεπάγωμα» (unfreezing),
- «κίνηση» (moving),
- «πάγωμα» (freezing).

Σε κάθε βήμα, πρέπει να αντιμετωπίζονται συγκεκριμένα προβλήματα.

Άλλοι ερευνητές, όπως οι Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle & Hoeven (2000), επισημαίνουν ότι οι Davy, Kinicki & Scheck (1988) υποστηρίζουν ότι η διαδικασία ολοκλήρωσης και οι αλλαγές που επιφέρει σε κάθε επίπεδο του οργανισμού αναγκάζουν τους εργαζόμενους να χάσουν την αίσθηση του ελέγχου τους στα νεοδημιουργηθέντα συστήματα. Σε μια προσπάθεια να ανακτήσουν αυτή τη χαμένη αίσθηση ελέγχου, αποσύρονται, αποστασιοποιούνται ψυχολογικά από τον οργανισμό και βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία (Appelbaum et al., 2000).

Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις ευθύνες τους ή οποιεσδήποτε αλλαγές στη σχέση αναφοράς τους με τους προϊστάμενους, μπορεί να βιώσουν σύγχυση σχετικά με τους εργασιακούς τους ρόλους (οι εργασιακές τους ευθύνες είναι ασαφείς) και σύγκρουση ρόλων (όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταποκριθούν στον ρόλο), και η διαδικασία ενοποίησης δεν θα διευκολυνθεί γιατί «*όταν δεν υπάρχουν ξεκάθαρα όρια και κανόνες για το ποιος είναι υπεύθυνος για τα πάντα στον οργανισμό, θα υπάρχει σύγχυση και αδράνεια στον οργανισμό*» με αντίστοιχες συνέπειες στη διαδικασία ενοποίησης (Appelbaum et al., 2000).

Σε μια έρευνα στελεχών σε οργανισμούς τηλεπικοινωνιών σε δύο στάδια της διαδικασίας συγχώνευσης, το στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού και το στάδιο της ενοποίησης ατόμων και συστημάτων μετά την ενοποίηση, ο στόχος ήταν να διερευνηθεί ποιες δεξιότητες θεωρήθηκαν κρίσιμες για το έργο της συγχώνευσης. Μια επιτυχημένη συγχώνευση απαιτεί την ικανότητα σωστής ενημέρωσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για τις επερχόμενες αλλαγές συγχώνευσης, κάτι που θεωρείται από τα ανώτερα στελέχη ως μία από τις δέκα πιο σημαντικές δεξιότητες για τη διασφάλιση της επιτυχίας της συγχώνευσης και της δικής τους αποτελεσματικότητας καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου. διαδικασία (Deller, Dorr, Kasten, & Werth, 2005). Οι υπόλοιπες εννέα δεξιότητες περιλαμβάνουν στρατηγική ικανότητα, ακεραιότητα, αξιοπιστία, ικανότητα παρακίνησης άλλων, προσανατολισμό στα αποτελέσματα, δεξιότητες ολοκλήρωσης, διαχείριση συγκρούσεων, διαχείριση πληροφοριών, πρωτοβουλία και θετική στάση απέναντι στα γεγονότα (Deller et al., 2005).

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), οι δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις σε ένα συγχωνευόμενο περιβάλλον για να ευοδωθούν προς το συμφέρον όλων απαιτούν άτομα με

ικανότητες ηγετικές και απόλυτη συναίσθηση της ηθικής. Οραματιστές με συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση, συνειρμική και συστημική σκέψη, αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση, πειθώ και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης οποιασδήποτε κατάστασης στην λήψη αποφάσεων με σθένος και επιμονή για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου (Τριαντάρη, 2020).

Σε έρευνα εργαζομένων σε δύο ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πριν και μετά τη συγχώνευση, ανέφεραν ότι η συγχώνευση ως αλλαγή είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της ψυχολογικής σύνδεσης του εργαζόμενου με τον νέο οργανισμό όσον αφορά την ταύτιση μαζί του, το αίσθημα δηλαδή ότι ανήκει σε αυτόν και υπάρχει ένας συνεκτικός δεσμός μαζί του, που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχική υγεία του εργαζόμενου (Pheiffer & Marson, 2005). Διαφαίνεται ότι από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ισορροπία πριν από τη συγχώνευση έχει χαθεί, βιώνουν μια αίσθηση πένθους καθώς πρέπει να αποδεχτούν την απώλεια και τη συγχώνευση του οργανισμού. Σε μια τέτοια προσπάθεια, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές συνεργατών «μπορεί να περάσουν από στάδια που μιμούνται εκείνα της θλίψης που συνοδεύουν την απώλεια»: αρνούνται να αποδεχτούν την πραγματικότητα της συγχώνευσης ενώ κρυφά ελπίζουν να ακυρώσουν τη διαδικασία την τελευταία στιγμή, είναι θυμωμένοι με συναδέλφους άλλων συγχωνευόμενων οργανισμών που επιτρέπουν τη διαδικασία συγχώνευσης, εκφράζουν μη ρεαλιστικές απόψεις για να διατηρήσουν το κύρος και εν τέλει αναγκάζονται να καταλάβουν ότι ό,τι και να έκαναν η διαδικασία συγχώνευσης θα γινόταν και ο οργανισμός θα οδηγούνταν σε αναδιάρθρωση (Appelbaum et al., 2000).

Συνοπτικά, οι κύριες πηγές αρνητικών ατομικών απαντήσεων στην αλλαγή είναι οι αβεβαιότητες στη διαμόρφωση των συνθηκών απασχόλησης, όπως οι μισθοί, η ασφάλεια της εργασίας, η εξουσία, ο έλεγχος και η επιρροή, αλλά γενικά περιλαμβάνουν επίσης νέους ρόλους και σχέσεις που διαδραματίζονται στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας. Ωστόσο, εάν η διοίκηση δεν έχει ορίσει με σαφήνεια τους όρους των νέων συμφωνιών και δεν έχει πείσει τους εργαζόμενους να τις αποδεχτούν, δεν μπορεί να αναμένεται από τους τελευταίους να τις υιοθετήσουν και να τις υποστηρίξουν. Ουσιαστικά, όσο το δυνατόν πληρέστερες πληροφορίες για τις φάσεις μετάβασης μαζί με τις προβλέψεις των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των προσωπικών οφελών διατίθενται σε κάθε εργαζόμενο, έχουν μεγάλες δυνατότητες να μετατρέψουν τις αλλαγές που παραδοσιακά θεωρούνται αρνητικές σε ευκαιρίες (Lewin, 1999).

2.4.3 Επαγγελματική ικανοποίηση κατά την Συγχώνευση

Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται και νοηματοδοτούν οι άνθρωποι την εργασία τους προσδιορίζει και τις στάσεις τους απέναντι της, όπως και την εργασιακή τους συμπεριφορά. Η δημιουργία ουσιαστικού ανθρώπινου ρόλου με παρουσία και συμμετοχή στον οργανισμό συμβάλλει στην ανάπτυξη και επιτυχία του. Η ικανοποίηση των επιδιώξεων των ανθρώπων διεκπεριώνεται και μέσα από την εργασία, δηλαδή μέσω του οργανισμού. Η ευημερία και η ανάπτυξη του οργανισμού διασφαλίζεται με τα εργατικά χέρια. Άρα το αμοιβαίο συμφέρον παρέχει αμοιβαία ωφέλεια (Τριαντάρη, 2020).

Σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη του σκοπού της οργανωσιακής λειτουργίας αλλά και της ικανοποίησης των αναγκών του εργαζόμενου η αμφίδρομη επικοινωνία που αναπτύσσει

την αυτοπεποίθηση και δημιουργεί ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις, η ομοιογένεια ιδεών, αξιών και συμφερόντων, ο σεβασμός και αξιοπρέπεια της προσωπικότητας, η πειθαρχία που αποτελεί συνδετικό στοιχείο οργανισμού-ατόμου και η υπακοή στους κανόνες για την εύρυθμη λειτουργία. Δυστυχώς, τα αντικρουόμενα συμφέροντα, η έλλειψη κατανόησης και επίλυσης διαφορών, οι συγκρούσεις και οι διεκδικήσεις εκατέρωθεν οδηγούν σε ακραίες εργασιακές καταστάσεις, σε προσφυγές στην Δικαιοσύνη και σε απεργιακές κινητοποιήσεις μέσα από τη συλλογική συνδικαλιστική δράση.

Η ικανοποίηση από την καριέρα συγκαταλέγεται στους «περισσότερο διερευνημένους παράγοντες», όπως φαίνεται από τον αριθμό των μελετών που δημοσιεύονται σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο παράγοντας αυτός σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και, πιο συγκεκριμένα, με το εργασιακό άγχος. Σχετίζεται τόσο με τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας όσο και με στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων και αποτελεί ανεξάρτητο παράγοντα για την υγεία και την ευημερία τους. Από την άλλη, η έννοια της υγείας των εργαζομένων αναφέρεται σε ασθένειες που εμφανίζονται στις συνθήκες εργασίας και στους πιθανούς κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν, το εργασιακό άγχος και πιθανές ψυχικές ασθένειες. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι άμεσες συνέπειες της κακής υγείας των εργαζομένων στους οργανισμούς σχετίζονται με μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένες απουσίες και αυξημένο οργανωτικό κόστος για την εξασφάλιση της ασφάλειας διαβίωσης στην οποία πρέπει να καταφύγουν οι εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε κατάσταση (Danna & Griffin, 1999).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου που προκύπτει από την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι καταστάσεις που βιώνει ένα άτομο στην εργασία ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του (Dawis & Lofquist, 1984). Τέλος, σύμφωνα με τους McCormick & Ilgen (1995), η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται τόσο ως η συνολική στάση του εργαζόμενου απέναντι στη δουλειά του όσο και ως παράγοντας που περιλαμβάνει την ατομική στάση του εργαζόμενου απέναντι σε παράγοντες όπως: η φύση του αντικειμένου εργασίας, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, πιθανοί πελάτες, οργανισμοί με συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας, μισθούς, ευκαιρίες για ανέλιξη κ.λπ. (McCormick & Ilgen, 1995).

Όπως αναφέρει η Βασιλείου (2014), η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων για τους Κάντα & Χαντζή (1991) σχετίζεται με τις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, που χαρακτηρίζουν τα καθήκοντα και τις εργασιακές αξίες που προσδοκούν οι εργαζόμενοι. Για Σίμωση & Ξενικού (2005), σε μελέτη τους σε υπαλλήλους μεγάλης χρηματοοικονομικής εταιρείας στην Ελλάδα, όσον αφορά την κουλτούρα του οργανισμού και τον τύπο ηγεσίας που ασκεί η διοίκηση, σχετίζεται άμεσα θετικά μεταξύ της κουλτούρας επιτεύξεων και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και έμμεσα θετικά με την ανθρωπιστική κουλτούρα και την κουλτούρα βοήθειας. Οι Cartwright & Cooper (1996) από την άλλη, πίστευαν ότι οι συγχωνεύσεις θα μείωναν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως σε κάθε οργανωτική αλλαγή. Όμως, τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τον αντίκτυπο τέτοιων οργανωτικών αλλαγών στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι αντικρουόμενα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των συγχωνεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, στη μελέτη τους για τα μεσαία στελέχη δύο βρετανικών μεταποιητικών εταιρειών, που μετρήθηκαν πριν και μετά τη συγχώνευση, κοιτάζοντας πίσω έξι μήνες, τα στελέχη ανέφεραν το ίδιο

επίπεδο ικανοποίησης πριν και μετά τη συγχώνευση. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με προηγούμενες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους ίδιους ερευνητές με συμμετέχοντες διευθυντές (Βασιλείου, 2014).

Υπάρχει και η αντίθετη άποψη η οποία αναδεικνύει ότι σε έρευνα σε τμήμα πωλήσεων δύο οργανισμών που συγχωνεύτηκαν κατά το χρονικό διάστημα ενός έτους αφότου ξεκίνησαν οι αλλαγές, σε σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων που ήταν καινούργιοι στο συγχωνευμένο οργανισμό και εκείνων που προϋπήρχαν στον οργανισμό με «υψηλότερο» status που έκανε την απορρόφηση, φαίνεται πως οι νέοι εργαζόμενοι που συγχωνεύθηκαν ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι στην εργασία τους από τους συναδέλφους του κυρίαρχου οργανισμού, διότι ένιωσαν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον νέο οργανισμό και λιγότερο εργασιακό άγχος λόγω της συγχώνευσης και παρότι επήλθε μεγάλη αλλαγή εξαιτίας του «χαμηλότερου» status που βρίσκονταν, γιατί ίσως είδαν μια διαφορετική προοπτική (Panchal & Cartwright, 2001).

Σε μια έρευνα εργαζομένων που συμμετείχαν σε τέσσερα συνδικάτα που είχαν συγχωνευθεί με ανεπιτυχία, οι Baraldi, Sverke & Chaison (2005) ανέφεραν ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στη συγχώνευση σε ένα σωματείο είχε αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Baraldi et al., 2005). Κατά τον Spector (1997) οι ανεξέλεγκτες και αβέβαιες καταστάσεις και συνθήκες που υπάρχουν σε μια συγχώνευση επιφέρουν μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Με αυτά τα ευρήματα συμφωνούν και τα ευρήματα της έρευνας των Zue & συνεργατών (2004) που διεξήγαγαν στην Κίνα σε δύο εταιρείες παροχής υπηρεσιών διαδικτύου σε διάστημα τριών μηνών μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Δείχνουν συνολικά ότι οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση και από τις δύο πλευρές αισθάνονται λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση και ότι, ίσως, η μόνη διάσταση που παραμένει στα ίδια επίπεδα είναι αυτή, της ικανοποίησης από τους συναδέλφους τους που κατανοούν το πρόβλημα, ενδεχομένως λόγω του άγχους που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και έχουν ανάγκη για μια κοινωνική υποστήριξη και συμπαράσταση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν εν μέρει ότι καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από έλλειψη σαφών ορίων και αβεβαιότητα, όπως οι συγχωνεύσεις, οδηγούν σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, ενώ υπογραμμίζουν επίσης τον ρόλο της συμπαράστασης και της υποστήριξης που λαμβάνουν από τους συναδέλφους. Η συνεργασία μεταξύ τους και η λήψη σχετικών πληροφοριών σχετικά με τις αλλαγές στη συγχώνευση θεωρείται ένας άλλος λόγος για τον οποίο δεν είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους μετά τη συγχώνευση (Zue et al., 2004).

Συμπερασματικά, τα αντικρουόμενα ευρήματα των παραπάνω μελετών για την επαγγελματική ικανοποίηση στο πλαίσιο των συγχωνεύσεων αναδεικνύουν το επίπεδο ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Οι τρόποι συμπεριφοράς και οι εργασιακοί ρόλοι που επιδεικνύουν οι άνθρωποι μέσα στο χώρο εργασίας τους, καθώς επίσης και η ασάφεια των ρόλων τους, έχει κατ' ουσίαν να κάνει με την αβεβαιότητα των εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών τους. Υπαίτιοι πολλές φορές είναι οι άνθρωποι που οργανώνουν και δημιουργούν αυτή την αδυναμία στο να μην δίνουν ξεκάθαρες οδηγίες για τα εργασιακά καθήκοντα και να προετοιμάζουν μια αλλαγή (Spector, 1997). Κατά συνέπεια η ασάφεια των ρόλων συνδέεται με αρνητικά συναισθήματα όπως δυσαρέσκεια, εγκατάλειψη εργασίας, κατάθλιψη, άσχημες συμπεριφορές, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η

ικανοποίηση των εργαζομένων και οι εργασιακές τους επιδόσεις. Με την ύπαρξη μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου τα μέλη μπορούν μεταξύ τους να ανταλλάσσουν μηνύματα και απόψεις, και να εργάζονται με διάθεση και δημιουργικότητα, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία είναι το κλειδί μιας καλής εργασιακής σχέσης. Αναπτύσσει αυτοπεποίθηση και εν τέλει οδηγεί στη δημιουργία ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων και ως αποτέλεσμα έχει μια εργασιακή ικανοποίηση και μια αρμονία στις σχέσεις.

2.5 Αλλαγή Οργανωτικής Κουλτούρας στον Νέο Οργανισμό

Η λέξη «culture» προέρχεται από το λατινικό «colere», που σημαίνει καλλιεργώ και φροντίζω, και χρησιμοποιείται από τον 15ο αιώνα για να σηματοδοτεί την καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Schein (1992), ο πολιτισμός είναι ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών που ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν με την πάροδο του χρόνου από μια ομάδα ανθρώπων στη διαδικασία προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Αυτές οι υποθέσεις, υποστηρίζει, έχουν αποδειχθεί έγκυρες και έτσι μπορούν να διδαχθούν στους νεοφερμένους ως ο σωστός τρόπος σκέψης, αντίληψης και αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων. Ο καθένας μπορεί να ανήκει σε πολλές ομάδες και έτσι να επηρεάζεται από την κουλτούρα τους. Αναφέρεται η κουλτούρα ως πρότυπο παραδοχών (πρότυπα συμπεριφοράς, πεποιθήσεις, αξίες, αντιλήψεις μελών ενός οργανισμού), αλλά κυρίως προσδίδει στην ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, τη φύση της αλήθειας και της "ορθής" σκέψης (Schein, 1992).

Κατά τους Deal & Kennedy (1982): η κουλτούρα περιλαμβάνει μία σειρά από στοιχεία, όπως τα σύμβολα, την ηγεσία, ως «μέσα» για την κατάκτηση της δέσμευσης και της αφοσίωσης του προσωπικού. Για τους Thompson & McHugh (1995): η διοίκηση προσωπικού έχει εξαιρετική σημασία κατά τον σχεδιασμό και την διατήρηση των νέων ή καταλληλότερων κουλτούρων.

Ο Payne (2002) αναφέρει τον ορισμό του Schein για την οργανωσιακή κουλτούρα και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζει τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μέσω διαδικασιών, όπως η επιλογή και η εκπαίδευση εργαζομένων, η προσφερόμενη αμοιβή και η ιεράρχησή τους σε διαφορετικά επίπεδα, ως: α) ένα πλαίσιο βασικών υποθέσεων για έναν οργανισμό που σχηματίζεται από τα μέλη του, β) επινοήθηκε και αναπτύχθηκε από μια συγκεκριμένη ομάδα, γ) ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες προσαρμογής σε ένα ξένο περιβάλλον και ενσωμάτωσης στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και επομένως θεωρείται ισχυρό και, ως εκ τούτου, ε) διδάσκεται στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο σωστός τρόπος για να αντιληφθούν, να σκεφτούν και να κατανοήσουν τις προαναφερθείσες δυσκολίες (Payne, 2002).

Για τους Cartwright & Cooper (1995) οι πολιτισμικές προοπτικές που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και αποτελούν τη βαθιά δομή του, δημιουργώντας γι' αυτούς ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, εκφράζουν στην πράξη τις στάσεις, τις κοινές αξίες και τους κανόνες όλων των εργαζομένων. Εάν αυτές οι προοπτικές συνυπάρχουν στον ίδιο οργανισμό, μπορούν να ενσωματωθούν για να προωθηθεί η συνεργασία και η αμοιβαία

εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, να αδράττονται ευκαιρίες και να εξαλείφονται πιθανές απειλές από το περιβάλλον έξω από τον οργανισμό. Σε μια τέτοια κατάσταση, ένας συγκεκριμένος οργανισμός μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι άλλων, καθώς θα συναλλάσσεται με πνεύμα συνεργασίας, αμοιβαίας βοήθειας και εμπιστοσύνης, με άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του και την εξελικτική του πορεία (Cartwright & Cooper, 1995).

Η οργανωσιακή αλλαγή σχεδιάζεται ή επιβάλλεται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον, μπορεί να είναι σταδιακή ή ριζική αλλαγή, επιβαλλόμενη-απρογραμματίστη ή φυσιολογική-προγραμματισμένη και να οφείλεται σε παράγοντες όπως τεχνολογικές εξελίξεις, οικονομικοί παράγοντες, παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, πολιτικές εξελίξεις, κοινωνικές αλλαγές και εσωτερικές προκλήσεις.

Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορούν να βρεθούν αρκετοί ορισμοί της οργανωτικής αλλαγής, οι οποίοι διαφοροποιούνται σε ορισμένα σημεία. Μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά ότι για τον Tichy (1983) ορίζεται ως η εισαγωγή νέων τρόπων να γίνονται πράγματα, ιδέες και συμπεριφορές μεταξύ όλων των μελών ενός οργανισμού, λόγω συγκεκριμένων αναδυόμενων προβλημάτων και ευκαιριών από εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Για τους Dalziel & Schoonover (1988), οι προγραμματισμένες ή μη προγραμματισμένες αντιδράσεις των οργανισμών στο άγχος από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ενώ για τους Van de Ven & Poole (1995), είναι η εμπειρική παρατήρηση των αλλαγών στη μορφή, την ποιότητα ή την κατάσταση μιας οργανωτικής οντότητας ή οργανισμού στο σύνολό της. Τέλος, οι Cao, Clarke & Lehaney (2000) υποστηρίζουν ότι η οργανωτική αλλαγή είναι η διαφοροποίηση ενός οργανισμού από το περιβάλλον του και η αλληλεπίδραση ανθρώπινων δραστηριοτήτων και τεχνολογίας.

Ουσιαστικά, οι ηγέτες των οργανισμών προσπαθούν να αλλάξουν την οργανωσιακή κουλτούρα του. Ωστόσο, η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συμμετοχή των εργαζομένων για την προώθηση ενός περιβάλλοντος που διέπεται από ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη, καθώς η αλλαγή μπορεί να είναι αγχωτική για τους εργαζόμενους.

Διαφορετικές πτυχές της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την οργανωτική δομή ή τις πρακτικές που ακολουθούνται. Πιο συγκεκριμένα, οι τυπολογίες που ασχολούνται με εκείνες τις πτυχές που σχετίζονται με την εξουσία, τους ρόλους, την επίτευξη στόχων και την κουλτούρα προσωπικής υποστήριξης είναι ευρέως αποδεκτές. Με άλλα λόγια, σε αυτές τις πολιτιστικές πτυχές, η απόλυτη εμπιστοσύνη αποδίδεται στον ρόλο της ιεραρχίας, στην υλοποίηση του οργανωτικού οράματος (δηλαδή των στόχων) και στη συλλογική λήψη αποφάσεων που τελικά δίνει έμφαση στην ατομική ανάπτυξη (Cartwright & Cooper, 1996).

Η ίδια η συγχώνευση είναι συχνά μια κατάσταση που έχει τη δυνατότητα να διαταράξει την οργανωσιακή κουλτούρα και να εκφοβίσει τους υπαλλήλους που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν και να αφομοιωθούν στην κουλτούρα του νέου οργανισμού (Zhu et al., 2004). Η οργανωτική δομή και κουλτούρα περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση και το πλαίσιο εργασίας που σχεδιάστηκε από τη διοίκηση για να συνδέσει τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ενσωματώνει παράγοντες όπως ο ορισμός των ομάδων εργασίας στον οργανισμό, ακόμη και η μετατόπιση των ευθυνών, με στόχο την

επίτευξη βέλτιστης επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού (Bartol & Martin, 2000).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές σε χαρακτηριστικά στοιχεία της δομής ενός οργανισμού δεν επαρκούν για να επιφέρουν πιο ουσιαστικές αλλαγές στην καρδιά του οργανισμού, δηλαδή συστήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη στάση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αλλαγή στην κουλτούρα, δηλαδή στον πυρήνα ενός οργανισμού, χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα για να ενσωματωθεί πλήρως, κατά τη διάρκεια του οποίου το περιβάλλον και οι ανάγκες του οργανισμού ενδέχεται να αλλάξουν σημαντικά (Hartley, 2002).

Η επικοινωνία και η ενημέρωση των εργαζομένων από τη διοίκηση του οργανισμού και τους συναδέλφους έχει αποδειχθεί ότι είναι καθοριστικός παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας, επειδή η διαδικασία διαμόρφωσης των αξιών και των στάσεων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι υγιής και ξεκινά με την επικοινωνία μεταξύ των μελών (Kavanagh & Ashkanasi, 2004).

Οι συγχωνεύσεις μπορεί να είναι εκφοβιστικές και αγχωτικές για τους εργαζομένους και σύμφωνα με τους Hunsaker & Coombs (1988) τα μοτίβα συναισθηματικών αντιδράσεων που αναγνωρίζονται από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων έχουν ονομαστεί «merger-emotions syndrome» (σύνδρομο συγχωνευμένων συναισθημάτων) (Hunsaker & Coombs, 1988).

Πιο συγκεκριμένα, τα κύρια χαρακτηριστικά του φαινομένου της «ενοποίησης-συγχώνευσης» είναι τα εξής:

- Έλλειψη κοινωνικής ταυτότητας: Σε μεγάλο βαθμό, οι άνθρωποι έχουν μάθει να χρησιμοποιούν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, τους τίτλους και την κατάστασή τους για να ταυτιστούν με τη δική τους προσωπική αξία και να κερδίσουν επιβεβαίωση και αναγνώριση από αυτήν. Η συγχώνευση διακόπτει τη συνήθη ροή των υποθέσεων του εργαζομένου, ακυρώνοντας τα προσωπικά του σχέδια ανάπτυξης, προσδοκίες, φιλοδοξίες και πορεία στην εταιρεία, με πιθανή συνέπεια να βιώσει σοκ, απώλεια, θλίψη και αποπροσανατολισμό σε προσωπική και κοινωνική βάση.
- Σύγκρουση των διαφορετικών εργασιακών κουλτουρών Culture Clash: Στη συντριπτική πλειοψηφία των μελετών, δεν γίνεται καμία αναφορά στη δημιουργία μιας δομημένης διαδικασίας συντονισμού της εταιρικής κουλτούρας και των δύο οργανισμών, προκειμένου να εξαλειφθούν οι πολιτισμικές διαφορές τους και να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές για τους εργαζόμενους στα νέα δεδομένα. Αυτό δημιουργεί «γόνιμο» έδαφος για πόλωση μεταξύ των εργαζομένων, μια ατμόσφαιρα «αυτοί και εμείς» που, αν γίνει ανεξέλεγκτη, δημιουργεί ανταγωνισμό, στερεότυπα, καχυποψία, τσακωμούς, αλληλοκατηγορίες και μια συστημική πεποίθηση για την «κατωτερότητα» του ενός και την «ανωτερότητα» του άλλου, που δύσκολα αντιστρέφεται. Τα καλλιεργημένα ανταγωνιστικά συναισθήματα είναι δύσκολο να μεταφραστούν σε συναινετικά συναισθήματα, χάνοντας έτσι ευκαιρίες για δημιουργική συνεργασία και παραγωγική σκέψη.
- Επιπλέον, η ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων: Πιο συγκεκριμένα, οι συγχωνεύσεις οδήγησαν σε μεγαλύτερη κεντρική συγκέντρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, επανεξέταση και επανασχεδιασμό ρόλων, ιεραρχίες και ενοποίηση θέσεων. Ως

αποτέλεσμα, ασάφεια, έλλειψη σταθερού πλαισίου αναφοράς, έλλειψη κατεύθυνσης και ιεράρχησης των εργασιών και απώλεια ελέγχου σε πράγματα που μέχρι τώρα θεωρούνταν δεδομένα.

- Η αμφίδρομη επικοινωνία, η ανεπαρκής πληροφόρηση των εργαζομένων: η απομονωμένη διαχείριση και η έλλειψη πρόσβασης σε υψηλό επίπεδο είναι σχεδόν ο κανόνας στη διαδικασία συγχωνεύσεων και εξαγορών. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στο σκοτάδι σχετικά με τις εξελίξεις ή λαμβάνουν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση (Τριαντάρη, 2018, 2020).
- Μειωμένη παραγωγικότητα: Αυξημένη απουσία λόγω ασθένειας, ψυχική κόπωση, χαμηλό ηθικό, απώλεια κινήτρων, απροθυμία για συνεργασία, αναβλητικότητα, σύγκρουση, αποτυχία έγκαιρης αντιμετώπισης του συνδρόμου σύντηξης. Μαθηματικά αυτό οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και θεωρείται ένας από τους κύριους λόγους επιβράδυνσης των επιχειρήσεων ή ακόμα και πλήρους αποτυχίας.

Όπως απέδειξαν οι Covin, Slevin & Schultz (1997), οι συγχωνεύσεις έχουν τη δύναμη να αλλάξουν τη φύση, την κατεύθυνση και τα χαρακτηριστικά των συγχωνευόμενων εταιρών σε τέτοιο βαθμό που χρειάζονται τουλάχιστον πέντε έως επτά χρόνια για να ενσωματωθούν πλήρως οι άνθρωποι και τα συστήματα (Covin et al., 1997). Ειδικά στο περιβάλλον συγχώνευσης, τα αποτελέσματα της έρευνας για τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας των συγχωνεύσεων είναι αντιφατικά, που άλλοτε εμφανίζεται ως θετικό και άλλοτε ως αρνητικό (Stahl & Voigt, 2004).

Σύμφωνα με την Βασιλείου (2014), αξίζει να αναφερθεί ο Kilmann (1984) ο οποίος χρησιμοποιεί μια ιδιαίτερα χαρακτηριστική μεταφορά για να περιγράψει μια σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών πτυχών της κουλτούρας μιας εταιρικής συγχώνευσης. Την παρομοιάζει σαν δύο παγόβουνα στον ωκεανό, με την κορυφή κάθε παγόβουνου να αντιπροσωπεύει την ομάδα ανώτατης διοίκησης, αλλά κυρίως τη μοίρα των δύο οργανισμών. Όταν αυτές οι ομάδες ανώτατης διοίκησης ξεκίνησαν τη διαδικασία συγχώνευσης, ήταν όπως τα δύο παγόβουνα που άρχισαν να κινούνται το ένα προς το άλλο και ήταν ήδη σε πορεία εξέλιξης, έως ότου οι άκρες συναντήθηκαν και έγιναν ένα. Αυτή η ενοποίηση φαινόταν αδύνατη. Όταν τα παγόβουνα πλησιάζουν το ένα το άλλο, δεν είναι οι κορυφές που συναντώνται, αλλά το μεγαλύτερο μέρος του υλικού κάτω από την επιφάνεια του νερού, η λεγόμενη πολιτισμική σύγκρουση. Δεν πρόκειται δηλαδή για συνέργεια, αλλά για σύγκρουση πολιτισμών (Βασιλείου, 2014).

Κατά την Risberg (1997), οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις απαιτούν την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων, με βάση τις ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ των πολιτισμών των εταιρών της συγχώνευσης. Σε μια άλλη περίπτωση, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η κουλτούρα των δύο εταιρών είναι σημαντικά διαφορετική, οι συγκρούσεις κουλτούρας τους και η αντίσταση στη συγχώνευση είναι αναμενόμενες. Αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των πολιτισμών των οργανισμών που συγχωνεύονται. Σε μια διαφορετική κατάσταση, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι κουλτούρες των δύο συγχωνευόμενων φορέων είναι σημαντικά διαφορετικές, είναι επίσης κατάλληλο οργανωτικό στυλ για την αποτελεσματική ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων (Risberg, 1997).

Η δυναμική της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία βοηθά περισσότερο στην ενσωμάτωση της οργανωτικής κουλτούρας πριν από τη συγχώνευση στη νέα οργανωτική κουλτούρα μετά τη συγχώνευση, θα πρέπει να έχει βασικά και καθοριστικά στοιχεία, όπως καινοτομία που θα παρέχει μια ευνοϊκή βάση για τους υπαλλήλους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες ιδέες και πρακτικές στον νέο τους οργανισμό, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και στελεχών του νέου οργανισμού, αμοιβαία συνεργασία εργαζομένων και διοίκησης του νέου οργανισμού με απώτερο στόχο την επίτευξη κοινών στόχων και, τέλος, όλες οι δραστηριότητες του νέου οργανισμού θα πρέπει να ενοποιηθούν, ιδίως με την ενίσχυση του ψυχολογικού δεσμού μεταξύ των μελών του (δηλαδή των εργαζομένων και των διευθυντών).

Όπως υποστηρίζουν οι Appelbaum & συνεργάτες (2000) η διοίκηση του οργανισμού καλείται στην αρχή της διαδικασίας της συγχώνευσης να αποφασίσει ποιον από τους συνδυασμούς της κουλτούρας θα ακολουθήσει: είτε δηλαδή να υιοθετήσει εκείνη την κουλτούρα που περιλαμβάνει όψεις της κουλτούρας του δικού τους οργανισμού, είτε να υιοθετήσει μια καινούργια κουλτούρα που να μην εμπεριέχει όψεις ούτε από την μια ούτε από την άλλη κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης. Έχει βέβαια, κατά νου την ενσωμάτωση ως απώτερο στόχο της συγχώνευσης, η οποία, όπως αναφέρει η Risberg αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της (Risberg, 1997).

Επίσης, οι Sathe & Davidson (2000) υποστηρίζουν την άποψη ότι η πολιτιστική αλλαγή που επιφέρει η συγχώνευση, δεδομένου ότι στην πράξη συνεπάγεται αλλαγή στις αξίες και τους στόχους του νέου οργανισμού, φαίνεται να ταυτίζεται με μια αλλαγή στο όραμα του ίδιου του οργανισμού (Sathe & Davidson, 2000).

Συνοπτικά από τα παραπάνω ευρήματα, όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνουν οι οργανισμοί στην ανάπτυξη συγκεκριμένων τρόπων αντιμετώπισης ζητημάτων οργανωτικής κουλτούρας, όπως αλλαγή οργανωτικών δομών, επανασχεδιασμός κατάλληλων συστημάτων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργία ομαδικού πνεύματος, τόσο περισσότερο αντιμετωπίζονται τα ζητήματα κουλτούρας των οργανισμών.

Ωστόσο, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό, μπορεί να επηρεάσουν τη συνολική στάση και συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, η αδυναμία των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν την αλλαγή μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη δέσμευσή τους στον οργανισμό και τη συνολική προθυμία να συνεισφέρουν (Morrison, 1994).

Η οργανωτική αλλαγή και κατά συνέπεια η αλλαγή κουλτούρας ενός οργανισμού, είτε σχεδιασμένη είτε αναδυόμενη, έχει συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως και πεδία επιτυχούς εφαρμογής αλλά και αδυναμίες. Οι αδυναμίες του μοντέλου σχεδιασμένης αλλαγής είναι ότι δεν υπολογίζουν την ιδιαιτερότητα του ανθρώπινου παράγοντα, αδυνατούν να αποτυπώσουν και να διαχειριστούν το συνδετικό ιστό των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, προϋποθέτουν ένα συγκεκριμένο και μοναδικό τρόπο δράσης από τους ανθρώπους, δεν λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική πολυπλοκότητα και αδυνατούν να προβλέψουν την επίδραση αστάθμητων παραγόντων. Στην περίπτωση αυτή ο καθοριστικός παράγοντας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η συλλογική συμπεριφορά και η οποία δεν μπορεί να είναι επακριβώς προβλέψιμη. Στην αναδυόμενη αλλαγή, που συμβαίνει ως απόρροια της φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις, αναγκάζονται οι

οργανισμοί και τα άτομα να αντιδρούν σε αυτές, τις μη σχεδιασμένες αλλαγές, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαταραχή και να βελτιωθεί η κατάσταση. Οι αδυναμίες της η μονοδιάστατη προσέγγιση προβλημάτων, η παράβλεψη αλληλεπιδράσεων, οι παραπλανητικές -πολιτικά ορθές- απαντήσεις ερωτώμενων, η αδυναμία αποτύπωσης της δυναμικής της ομάδας σε μεμονωμένες ερωτήσεις, η υποκειμενικότητα του ερευνητή. Ουσιαστικά και εδώ οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το κρίσιμο μέγεθος της διαμόρφωσης πολύπλοκων και απροσδόκητων αποτελεσμάτων.

Στο να μπορεί να θεωρηθεί πετυχημένη αλλαγή, με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες χρειάζονται κάποιες βασικές παραδοχές. Οι βασικές προϋποθέσεις έγκειται στη στρατηγική, τη βούληση, το πλαίσιο δράσης, τη συγκλίνουσα οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγετική ομάδα και τον σεβασμό στον άνθρωπο-εργαζόμενο.

2.6 Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Ο ρόλος των ανθρώπων και της οργανωτικής κουλτούρας συχνά υποβιβάζεται στο περιθώριο, με μεγαλύτερη έμφαση στον στρατηγικό και οικονομικό σχεδιασμό της συγχώνευσης. Αυτό που πρέπει να υποστηριχθεί είναι ότι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να έχουν υψηλή προτεραιότητα παράλληλα με τα στρατηγικά ζητήματα για να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχούς συγχώνευσης του οργανισμού.

Σε μια συγχώνευση οι διαφορές της οργανωτικής κουλτούρας των δύο οργανισμών και ο τρόπος διαχείρισης τους είναι το κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της διαδικασίας συγχώνευσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον Dawis (1984) περιλαμβάνει μοντέλα κοινών πεποιθήσεων και αξιών που τα μέλη του οργανισμού αποδίδουν στη συνδυασμένη οντότητα προκειμένου να συμπεριφέρονται μαζί. Η κουλτούρα συχνά δεν αναγνωρίζεται στους οργανισμούς επειδή οι υποκείμενες υποθέσεις και προτιμήσεις που καθοδηγούν τη σκέψη και τη δράση λειτουργούν συχνά σε υποσυνείδητο επίπεδο (Sathe, 1985). Ωστόσο, αυτό το υποσυνείδητο επίπεδο επηρεάζει πολλούς τομείς εντός των οργανισμών, όπως η απόδοση, η συνεργασία, η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, η επικοινωνία, η δέσμευση, η αντίληψη και η δικαιολογία της συμπεριφοράς (Sathe 1985, Τριαντάρη, 2020). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των κοινών αξιών, παραδοχών και πεποιθήσεων, τόσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα που δημιουργείται στο συγχωνευμένο οργανισμό (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Η πρώτη ευρεία θεωρία της οργανωτικής δέσμευσης αναπτύχθηκε από τους Mowday, Porter & Steers (1979), οι οποίοι την όρισαν ως η δύναμη της ταύτισης και της δέσμευσης ενός ατόμου με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: α) προθυμία να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού, β) δυνατή πίστη και αποδοχή στόχων και αξιών του οργανισμού και γ) έντονη επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό. Καθώς επίσης και ότι η οργανωτική δομή, τα χαρακτηριστικά του ατόμου και η δουλειά του θα καθορίσουν το επίπεδο δέσμευσής του στον οργανισμό (Mowday et al., 1979).

Όπως αναφέρθηκε από τους Morrow & McElroy (1987), η οργανωτική δέσμευση είναι το επίκεντρο μιας ευρύτερης έννοιας που ονομάζεται «δέσμευση σχετιζόμενη με την εργασία», η οποία έχει πέντε σειρές εστίασης: εργασία, οργάνωση, ομάδα εργασίας, καριέρα και εργασιακές αξίες (Morrow & McElroy, 1987). Η οργανωτική δέσμευση ορίζεται ως μια μεταβλητή συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται από επίμονη ψυχολογική εξάρτηση (Somers, 1996).

Ο E. Mayo μελέτησε τα κέρδη παραγωγικότητας που σχετίζονται με τον εξανθρωπισμό της εργασίας και έδειξε ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από «ορατούς» παράγοντες αλλά και από «αόρατους» παράγοντες όπως η ατομική και ομαδική συμπεριφορά, το ηθικό, τα κίνητρα, το περιβάλλον κ.λπ., σε συγκεκριμένη εργασία (Τριαντάρη, 2020).

Οι Gautam, Van Dick & Wagner (2004) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό συνεχίζουν να εργάζονται για τον οργανισμό επειδή το θέλουν, ενώ σημείωσαν ότι αυτό το είδος δέσμευσης έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι όταν εργάζονται, καλή ψυχική υγεία και ευημερία, μειωμένη έξοδος από τους οργανισμούς και αυξημένη παραγωγικότητα (Gautam et al., 2004).

Η έρευνα έχει επισημάνει τη θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων και της θετικής στάσης απέναντι στις δουλειές τους και τους οργανισμούς τους. Ταυτόχρονα, μελέτες έχουν δείξει επίσης ότι η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με τη μείωση των απουσιών και τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού (Allen & Meyer, 1996).

Σύμφωνα με τον Conway (2004), υπάρχουν τρεις διαστάσεις δέσμευσης, οι οποίες εμφανίζονται σε διάφορους βαθμούς:

1. Η συναισθηματική δέσμευση, η οποία χαρακτηρίζεται από τη συναισθηματική προσκόλληση, ταύτιση και δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό, φαίνεται να επηρεάζεται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον οργανισμό. Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχει σύγκρουση ρόλων, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιες είναι οι προτεραιότητές τους και πώς θα κριθούν από τους ανωτέρους τους, όταν επιδεικνύουν ευρύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό κ.λπ.
2. Η δέσμευση της συνέχειας, η οποία αντιπροσωπεύει τη δέσμευση του εργαζομένου να συνεχίσει να εργάζεται με τον οργανισμό, διότι εάν φύγει, θα επιβαρυνθεί με το κόστος, θα χάσει τον μισθό, το μόνους ή τη σύνταξη του και θα έχει λίγες εναλλακτικές ευκαιρίες για εύρεση εργασίας.
3. Ηθική δέσμευση, η οποία χαρακτηρίζεται από το ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται την υποχρέωση να παραμείνουν στον οργανισμό. Αυτή η δέσμευση φαίνεται να ενισχύεται, για παράδειγμα, παρέχοντας στους υπαλλήλους προγράμματα κατάρτισης, έτσι ώστε να αισθάνονται μια αναμενόμενη υποχρέωση προς τον οργανισμό και έτσι να καθοδηγούνται να παραμείνουν στον οργανισμό (Meyer, 1998), ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα που επιδεικνύουν ως εργαζόμενοι (Somers & Birnbaum, 1998).

Τέλος, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση είναι το εργασιακό άγχος, καθώς και το άγχος από διάφορες οικογενειακές καταστάσεις που βιώνει το άτομο. Στην πραγματικότητα, μια έρευνα της Gallup διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι αποδεσμευμένοι υπάλληλοι ήταν περισσότερο αγχωμένοι από τους

απασχολούμενους (May et al., 2004), ("Επαγγελματική δέσμευση και επαγγελματικό άγχος μεταξύ των εργαζομένων στην Ελλάδα").

Συμπερασματικά, πριν προβούν σε σημαντικές αλλαγές, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι οργανισμοί πρέπει να τεκμηριώσουν το επίπεδο και το είδος της συμμετοχής των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωτική δέσμευση είναι πιο πιθανό να ταυτιστούν με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Οι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωτική δέσμευση γενικά υποστηρίζουν την αλλαγή εάν την αντιλαμβάνονται ως χρήσιμη και απαραίτητη (Vakola, 2004).

Ένας παράγοντας που δεν λαμβάνεται υπόψη στη βιβλιογραφία κατά την υλοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι η οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Ενώ η δέσμευση είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας σημαντικής αλλαγής, η τεχνολογία ενοποίησης την αγνοεί κατάφωρα. Η εξαγοράζουσα εταιρεία πρέπει να διενεργήσει έναν αρχικό έλεγχο σχετικά με τη δέσμευση του προσωπικού του στόχου. Η εγγενής τάση των ανθρώπων να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό status quo μπορεί να είναι μεγαλύτερο εμπόδιο για την ένταξη από την αδράνεια συγκεκριμένης δράσης.

Φυσικά, ο πλούτος της βιβλιογραφίας δεν βρίσκεται στην ενσωμάτωση τεχνικών, αλλά στις διάφορες θεωρίες της οργανωσιακής ψυχολογίας. Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των οργανισμών ενώ υφίστανται εξαγορά ή συγχώνευση, ο εντοπισμός των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή και η υιοθέτηση προτεινόμενων προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση της αλλαγής είναι το σημείο αναφοράς για να έχει επιτυχία οποιασδήποτε εξαγορά ή συγχώνευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

3.1 Εκπαίδευση και Συγχωνεύσεις

Πολλοί μελετητές σε όλο τον κόσμο θεωρούν πλέον την τριτοβάθμια εκπαίδευση ως έναν διεθνοποιημένο κοινωνικό θεσμό. Ως τέτοιος θεσμός όχι μόνο καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις από τις τάσεις και τα φαινόμενα της καθημερινής ζωής και της οικονομίας, αλλά κυρίως να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές επιπτώσεις της πρόκλησης των εννοιών ηθική και φρόνηση (Τριαντάρη, 2020).

Στην ιδανική περίπτωση, πρέπει να παρέχει απαντήσεις στις κοινωνικοοικονομικές, επιστημονικές και τεχνολογικές ανησυχίες που δημιουργούνται από αυτά τα φαινόμενα. Επίσης, να παρέχει αξιόπιστα στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και στην κατανόηση της τεχνολογικής προόδου μέσω της έρευνας και των δεδομένων που συγκεντρώνονται.

Αναμφίβολα, η απόφαση συγχώνευσης των εκπαιδευτικών μονάδων είναι στρατηγική. Είναι πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης που απαιτούν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο υλοποίησης, που ευθυγραμμίζεται με το συνολικό σχέδιο στρατηγικής ανάπτυξής τους. Η

πολυπλοκότητα και η δυσκολία εκτέλεσης της διαδικασίας ενοποίησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: θεσμικούς, χαρακτηριστικά, είδος ένταξης – είτε είναι εθελοντική είτε υποχρεωτική (αποδοχή), προφίλ των εμπλεκόμενων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αριθμός εταίρων και πολιτιστικό υπόβαθρο, για να αναφέρουμε μερικά. Η πραγματική στρατηγική επιτυχία μιας συγχώνευσης δεν έγκειται μόνο στην υλοποίηση της ίδιας της συγχώνευσης των πανεπιστημίων, αλλά και στα αποτελέσματα που επιφέρει. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τα πανεπιστήμια πρέπει να εξετάσουν και να αντιμετωπίσουν διάφορα ζητήματα και προκλήσεις της διαδικασίας ένταξής τους (Sułkowski et al., 2019).

Μία από τις έννοιες που παρέχει μια θεωρητική βάση για το ζήτημα των πανεπιστημιακών στρατηγικών συγχωνεύσεων περιλαμβάνει τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας. Άλλες, σχετίζονται με τη στρατηγική και τη θεωρία της διαδικασίας συγχώνευσης (Cartwright & Schoenberg, 2006, Gleibs et al., 2013). Στον δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Bryson et al. (2017) και Hartley et al. (2017), τα αναλυτικά θεμέλια της έννοιας της ένταξης είναι η «New Public Management» (NPM) και η «Public Value Management». Σύμφωνα με την τάση της «νέας δημόσιας διοίκησης» (NPM), η πανεπιστημιακή διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολύπλοκη διαδικασία, παρόμοια με τη διαχείριση των επιχειρήσεων (Dunleavy & Hood, 1994, Dunleavy et al., 2006). Η λογική αυτής της προσέγγισης μπορεί να καταδειχθεί από την ενοποίηση των δημόσιων πανεπιστημίων. Επί του παρόντος, στη διαδικασία έρευνας πανεπιστημιακών συγχωνεύσεων, ο τομέας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης περνάει από το στάδιο εισαγωγής, όπου έχουν συγκεντρωθεί εκατοντάδες περιπτωσιολογικές μελέτες και μερικές συγκριτικές μελέτες που σχεδιάζουν μια περίπλοκη εικόνα των πρακτικών των συγχωνεύσεων και μπορούν να χρησιμεύσουν ως πηγή-οδηγία. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για επαγωγική σύνθεση των πηγών πληροφοριών και δημιουργία ενός εννοιολογικού μοντέλου που θα βοηθήσει στην καθοδήγηση των διαδικασιών διαχείρισης (Sułkowski et al., 2019).

Σύμφωνα με τους Heidrich & Chandler (2011), στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εμπεριέχονται τρεις συνδηλώσεις της κουλτούρας. Η πρώτη είναι ότι τα πανεπιστήμια είναι πολιτιστικοί θεσμοί με τον ίδιο τρόπο που είναι τα μουσεία και οι βιβλιοθήκες, μεταδίδοντας παραδόσεις και πολιτιστικές και κοινωνικές αξίες στις νεότερες γενιές. Με αυτόν τον τρόπο, τα πανεπιστήμια και τα κολέγια θεωρούνται φορείς πνευματικών, ακαδημαϊκών και εθνικών παραδόσεων. Με άλλα λόγια, ως εκπαιδευτικά ιδρύματα ενσωματώνουν την ιδέα, ότι τέτοια ιδρύματα διοικούνται από ακαδημαϊκούς με βοήθεια από το διοικητικό προσωπικό. Η δεύτερη είναι η πολιτιστική χροιά όσον αφορά τους κλάδους, τους θεσμούς και τις εθνικές παραδόσεις. Η τρίτη είναι σε σχέση με τη μεθοδολογική, γνωσιολογική και φιλοσοφική συζήτηση για τη φύση της γνώσης (Heidrich, B., & Chandler, N., 2011).

Τα τελευταία χρόνια η εικόνα των Α.Ε.Ι. αλλάζει. Με την εμφάνιση της μαζικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τη μεγαλύτερη ανάγκη για αυτάρκεια, πολλά πανεπιστήμια έχουν δεχθεί κριτική για την έλλειψη επαφής με τις ανάγκες της αγοράς ή την έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων και γνώσεων στην ανώτατη διοίκηση με ακαδημαϊκό κυρίως υπόβαθρο. Ορισμένα πανεπιστήμια έχουν προσαρμοστεί και έχουν αλλάξει και φέρνουν επάνω τους την περιγραφή του «ακαδημαϊκού καπιταλισμού» (Slaughter & Rhoades, 2004). Ορισμένες έρευνες έδειξαν πώς τα πανεπιστήμια πρέπει να προσαρμοστούν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να ενισχύσουν τη θεσμική τους διαχείριση και την αλληλεπίδρασή τους με τη βιομηχανία και την υπόλοιπη κοινωνία (Clark, 1998, Etzkowitz, 2003). Σύμφωνα με τον Becher (1987), το σύνολο

μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό μόνο με την κατανόηση των μερών και των ιδιαιτεροτήτων τους. Ο Kashner (1990) τονίζει περαιτέρω ότι η προετοιμασία ενός ιδρύματος για να ανταποκριθεί σε συνθήκες που απαιτούν προληπτική αλλαγή ή καινοτομία απαιτεί μια σαφή κατανόηση της εταιρικής του κουλτούρας και πώς να τροποποιήσει αυτή την κουλτούρα προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον Farmer (1990), η μη κατανόηση, του πώς η κουλτούρα ενός οργανισμού θα αλληλοεπιδράσει με τις διάφορες στρατηγικές αλλαγής, μπορεί να σημαίνει αποτυχία της ίδιας της στρατηγικής. Οι Kabanoff, Waldersee & Cohen (1995) βρήκαν ότι το είδος της θεσμικής κουλτούρας, όπως η αξιοκρατική, η ηγετική ή η συλλογική κουλτούρα, βοηθά στην πρόβλεψη των αντιλήψεων της οργανωτικής αλλαγής και, μέσω των αντιλήψεων της αλλαγής, των στάσεων των εργαζομένων (και συνεπώς του επιπέδου αντίστασης) απέναντι στις αλλαγές (Heidrich, B., & Chandler, N., 2011).

Τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν μακρά ιστορία με αμετάβλητες παραδόσεις και μέλη με μακροχρόνιες θητείες, και πιθανόν να επικρατεί μια ισχυρή κουλτούρα του ενός σε κατάσταση συγχώνευσης. Σύμφωνα με τους Nahavandi & Malekzadeh (1993), υπάρχουν τρία στοιχεία για μια ισχυρή ή αδύναμη κουλτούρα: α) το εύρος της κουλτούρας, που αναφέρεται στο πλήθος των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και θέσεων, β) το ποσοστό των μελών του οργανισμού που μοιράζονται τις βασικές παραδοχές, που σημαίνει ότι όσο περισσότερες κοινές αρχές τόσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα, και γ) η σειρά των αξιών και η σαφήνεια των παραδοχών ως προς το ποιες είναι μείζονες και ποιες δευτερεύουσες.

Ταυτόχρονα, οι εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να ενστερνίζονται και να συμμορφώνονται με κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης διασφαλίζοντας την ακεραιότητα και καταλληλότητα των διοικούντων, αποσαφηνίζοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες με διαφάνεια, υποστηρίζοντας ευρέως τον δημόσιο διάλογο και συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων με ηθική δέσμευση απέναντι σε αυτούς και τις οικογένειές τους.

Σύμφωνα με τους Sułkowski, Fijałkowska & Dzimińska (2019), για την ακαδημαϊκή ηγεσία κατά τη συγχώνευση οι Harman & Harman (2003, σελ. 29) αναφέρουν: «*Η ευαισθησία σε ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες και η αποτελεσματική ηγεσία είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη επιτυχίας στη συγχώνευση πανεπιστημίων*». Η ακαδημαϊκή ηγεσία έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των μελών του οργανισμού να δράσουν από κοινού, επιτυγχάνοντας έτσι τους στόχους του ιδρύματος. Η έννοια της ακαδημαϊκής ηγεσίας προέρχεται από ένα πλούσιο σώμα θεωρίας, που αναπτύχθηκε με βάση την οργάνωση και τη διαχείριση, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Η αποτελεσματική ηγεσία, η οποία είναι κρίσιμη για την επιτυχία της συγχώνευσης, μπορεί να αναλυθεί από την οπτική γωνία διαφόρων θεωρητικών σχολών. Περιλαμβάνουν κυρίως: Θεωρία Χαρακτηριστικών, Θεωρία Καταστάσεων, Έννοια Στυλ Διοίκησης, Σχολή Κριτικής Τάσης Ηγεσίας, Σχολή Νέας Χαρακτηριστικής Ηγεσίας και Σχολή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, Σχολή Ομαδικής Διοίκησης (Sułkowski et al., 2019).

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν μετασχηματιστικά και διανεμητικά στυλ ηγεσίας. Ανταποκρίνονται στις ανάγκες των οργανισμών και των εργαζομένων, εστιάζοντας στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους για αυτονομία και οργανωτική υποστήριξη. Η εμπιστοσύνη της ομάδας επηρεάζει τη συνοχή και τις αλληλεπιδράσεις ανταλλαγής γνώσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την επιτυχία

του έργου.

Οι κινητήριες δυνάμεις της ενοποίησης συχνά περιλαμβάνουν ακαδημαϊκούς παράγοντες (όπως αναμενόμενες θετικές επιπτώσεις στα ερευνητικά, μαθησιακά και διδακτικά αποτελέσματα), οργανωτικούς παράγοντες (όπως η αναδιάρθρωση των πανεπιστημιακών δομών), οικονομικούς παράγοντες (όπως π.χ. μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα χρήσης κεφαλαίων μέσω οικονομιών κλίμακας) και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και της διδασκαλίας (Allui & Sahni, 2016).

Οι επιχειρηματικές τάσεις στην πανεπιστημιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζονται, μεταξύ άλλων, στον προσανατολισμό στην καινοτομία, στις επιστημονικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε συνεργασία με τον κλάδο, στην εφαρμογή «οιονεί επιχειρηματικών» και «οιονεί εταιρικών» τύπων οργανωτικών λύσεων και στην επιδίωξη εσόδων από εκπαιδευτικές και επιστημονικές δραστηριότητες. Επιπλέον, τα «επιχειρηματικά πανεπιστήμια» υλοποιούν αποστολές και αναπτύσσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές, χρησιμοποιούν μεθόδους λογοδοσίας και διακυβέρνησης, και ένα μοντέλο διακυβέρνησης (οι αρχές διαχείρισης και εποπτείας έχουν την εξουσία) όχι συλλογικό (με βάση το ακαδημαϊκό προσωπικό). Οι συγχωνεύσεις μπορούν να θεωρηθούν ως εκδήλωση της επιχειρηματικής πανεπιστημιακής οργάνωσης και της ανάπτυξης της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας, τόσο σε σχέση με δημόσια όσο και με ιδιωτικά Α.Ε.Ι. (Sułkowski et al., 2019).

Η οικονομική ανάπτυξη και η ποιότητα ζωής στην Ελλάδα, άμεσα μεν, αλλά κυρίως σε βάθος χρόνου, θα εξαρτηθεί από τις επιδόσεις και τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αυτό ισχύει για όλα τα διαφορετικά στάδια της εκπαίδευσης που οδηγούν στην κορυφή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτή η βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας πρέπει να γίνεται με σεβασμό στην ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη. Οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης του εκπαιδευτικού τομέα εντείνονται, καθώς η χώρα βγαίνει από μια παρατεταμένη οικονομική και κοινωνική κρίση και επαναπροσδιορίζεται από την πανδημία του κορωνοϊού (covid).

3.2 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στις Εκπαιδευτικές Μονάδες

Στην περίπτωση των δημόσιων πανεπιστημίων, η αναδιοργάνωση είναι σπάνια ο πρωταρχικός στόχος μιας συγχώνευσης, αλλά είναι συχνά το αποτέλεσμα της διαδικασίας συγχώνευσης. Ανησυχίες για αλλαγές στον πυρήνα των δραστηριοτήτων του ιδρύματος και στην περίπτωση του πανεπιστημιακού τομέα μπορεί να σχετίζεται μεταξύ άλλων, με δραστηριότητες μάρκετινγκ του πανεπιστημίου, ανθρώπινο δυναμικό (ακαδημαϊκό και μη), τεχνολογικούς και περιουσιακούς πόρους του πανεπιστημίου, καθώς και τις διαδικασίες οργάνωσης και διαχείρισης που εφαρμόζονται.

Η έρευνα είναι εκτεταμένη, σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, κατά κύριο λόγο στην εκπαίδευση. Τα ευρήματα και τα συμπεράσματα εστιάζουν στη σημαντική επίδραση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Υπάρχει η άποψη ότι η συγχώνευση παρέχει νέες

ευκαιρίες ανάπτυξης για τους εργαζόμενους. Παράλληλα, εκφράζονται φόβοι για μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενσωμάτωση του γεγονότος ότι τα πανεπιστήμια είναι δωρεάν, περιορίζει το πεδίο εφαρμογής των απολύσεων.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση διαδικασίες και εργαλεία που απαιτούν στρατηγική, διοικητική και μεθοδολογική δράση από δημόσιους λειτουργούς, ανεξάρτητα από την επαγγελματική τους εμπειρία και το μορφωτικό τους υπόβαθρο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Ειδικά σήμερα, απαιτείται οι δημόσιοι υπάλληλοι/διοικητικοί υπάλληλοι του εκπαιδευτικού ιδρύματος, να επιδεικνύουν δεξιότητες αντιμετώπισης διοικητικών, οικονομικών και νομικών θεμάτων σε διαφορετικά πεδία και τομείς (Ραμματά 2016).

Στόχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης είναι η εύρεση ταλέντων (διοικητικό προσωπικό, εκπαιδευτικοί, προσωπικό logistics, κ.ο.κ.) που μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη και την καλλιέργεια της εκπαίδευσης στη χώρα μας. Η έννοια ανθρώπινο δυναμικό ή άνθρωποι πόροι τα τελευταία χρόνια θέλει να τονίσει και να καταδείξει το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, και αντικαταστάθηκαν με αυτούς τους συγκεκριμένους όρους οι λέξεις προσωπικό ή υπάλληλος. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ. είναι όλες οι λειτουργίες του τμήματος προσωπικού του οργανισμού, δηλαδή η ανάλυση και ο προγραμματισμός θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι αποδοχές, οι παροχές προσωπικού, οι σωστές και καλές εργασιακές σχέσεις, όπως υγεία και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων. Σημαντική αναφορά ως απαραίτητες ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση ζητημάτων διαφθοράς και κακοδιοίκησης, είναι: η στοχοθεσία της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και η επιλογή του προσωπικού με αξιοκρατικά κριτήρια.

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008, σελ. 243), για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, η Δ.Α.Δ. διασφαλίζει:

- Οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Ανταμοιβές και κίνητρα.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισής του.
- Αλλαγές στην κατάσταση υπηρεσίας.
- Παρακολούθηση της κατάστασης υπηρεσίας κάθε υπαλλήλου.
- Πειθαρχικό Παράπτωμα.
- Εργασιακές σχέσεις και συνδικαλισμό.
- Υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Μπρίνια, 2008).

Το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με την οργάνωση του διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη των στόχων δρώντας με ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, εξωστρέφεια, δεκτικότητα και προσήνεια (Τριαντάρη, 2020).

Οι Wright, Gardner & Moynihan (2003) κάνουν λόγο για μια σειρά από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές σε ρυθμίσεις υπηρεσιών, οι οποίες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. επιλογή και στελέχωση (δομημένες συνεντεύξεις, ευκαιρίες και δυνατότητες εξέλιξης για υπαλλήλους με αυξημένες ικανότητες, χρήση τεστ επιλογής),
2. εκπαίδευση προσωπικού (τουλάχιστον 15 ώρες ετησίως ανά υπάλληλο),
3. αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (χρήση επίσημων διαδικασιών συστηματικής αξιολόγησης, αυξήσεις μισθών βάσει αξιοκρατίας, παροχή μπόνους),
4. συμμετοχή των εργαζομένων (στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, επίλυσης προβλημάτων, αντιμετώπισης καταγγελιών)(Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Οι παραπάνω πρακτικές είναι τουλάχιστον απαραίτητες αλλά όχι επαρκείς για τη διασφάλιση και την επίτευξη της πιο κατάλληλης συμπεριφοράς και αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Για να γίνει αυτό, αυτές οι πρακτικές θα πρέπει να συνοδεύονται από διαδικαστικές ενέργειες που αφορούν τις πιο soft πτυχές της διαχείρισης και σχετίζονται με την οργανωτική συμπεριφορά, δηλαδή με την ηγεσία και τα κίνητρα, τη διαπροσωπική και ομαδική επικοινωνία, τον χειρισμό των αξιών και των στάσεων, αλλά και την προσωπικότητα των εργαζομένων, διαδικασίες αντίληψης, επίλυση διαφορών και επίλυση συγκρούσεων και τέλος η δημιουργία και η δυναμική των ομάδων στο χώρο εργασίας.

Η στελέχωση είναι ένα στοιχείο διασφάλισης ότι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα διαθέτει σήμερα και θα έχει το απαραίτητο και κατάλληλο προσωπικό από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων (Κανελλόπουλος, 1990). Το έργο της στελέχωσης είναι πολύπλοκο γιατί η εύρεση των κατάλληλων εργαζομένων είναι θέμα μελλοντικής σταθερότητας των εκπαιδευτικών μονάδων και το θέμα των ανθρώπινων παραγόντων απαιτεί ειδική αντιμετώπιση και εξειδίκευση προκειμένου να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του οργανισμού. Η επιλογή είναι μια από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επειδή η επιτυχία της εξαρτάται από την επιλογή και την ικανότητα των κατάλληλων ανθρώπων που θα αποκτήσει ο οργανισμός. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιλέξει άτομα με τα απαιτούμενα προσόντα για τις διαθέσιμες θέσεις. Μελετά τα διαθέσιμα δεδομένα για κάθε υποψήφιο (π.χ. βιογραφικό, επιστημονικές μελέτες, προϋπηρεσία) και ελέγχει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υποψηφίων χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους επιλογής προσωπικού (π.χ. συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες). Στο τέλος επιλέγεται αυτός που συγκεντρώνει τις καλύτερες και περισσότερες προϋποθέσεις για τις διαθέσιμες θέσεις (Σαΐτη & Σαΐτη, 2012).

Οι εκπαιδευτικές μονάδες απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό για τη διδασκαλία και τη διοίκηση, ωστόσο οι εργαζόμενοι δεν επαρκούν συνήθως και χρειάζονται μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπινων πόρων για να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σοβαρό έργο που απαιτεί προγραμματισμό και φροντίδα. Είναι σημαντικό να μην υπερφορτώνονται οι εργαζόμενοι με δουλειά, καθώς αυτό θα τους κάνει λιγότερο πρόθυμους να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Από την άλλη πλευρά, η κάλυψη των συνεχόμενων αναγκών με ικανά μέλη του προσωπικού μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τα πρότυπα. Και αυτή η στρατηγική απαιτείται από τα διευθυντικά στελέχη, να είναι πρόθυμα να χειριστούν τα μέλη του προσωπικού δίκαια. Η πρόσληψη επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού για τις εκπαιδευτικές μονάδες μπορεί να είναι περίπλοκη διαδικασία, αλλά είναι απαραίτητη εάν τα ιδρύματα θέλουν οι φοιτητές-σπουδαστές τους να λαμβάνουν ποιοτική εκπαίδευση και να λειτουργούν ομαλά. Οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να προγραμματίζουν εκ των προτέρων, εντοπίζοντας

πιθανούς υπαλλήλους και εκπαιδευόντας τους διευθυντές για την αποτελεσματική διαχείριση των μελών του προσωπικού και των φοιτούντων.

3.2.1 Σχεδιασμός και Μετεκπαίδευση Προσωπικού σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Ο όρος «σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού» στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία ένας εκπαιδευτικός οργανισμός διασφαλίζει την παρουσία του απαραίτητου και κατάλληλου προσωπικού, διοικητικού, διδακτικού ή βοηθητικού προσωπικού, το οποίο θα είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού με τον καλύτερο αποτελεσματικό τρόπο. Η απογραφή του προσωπικού, η πρόβλεψη ζήτησης, η πρόβλεψη εξωτερικής ζήτησης και ο σχεδιασμός προσλήψεων είναι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού (Richardson, 1995).

Οι νεοδιοριζόμενοι διοικητικοί υπάλληλοι πρέπει να παρακολουθήσουν ένα εισαγωγικό πρόγραμμα προσανατολισμού για να γεφυρώσουν τα κενά στη βασική κατάρτιση, να ενημερώσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τη διοικητική, τις αλλαγές στη διαχείριση, τη μεθοδολογία και την οργανωτική δομή του οργανισμού, ιδιαίτερα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Σαΐτη & Σαΐτη, 2012).

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί βασικό επίκεντρο της ανώτατης ηγεσίας των ιδρυμάτων. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, τις συναισθηματικές τους ικανότητες, και την ενσυναίσθηση διασφαλίζοντας, μέσα από την συνεργασία και την αλληλεπίδραση, την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, της ελεύθερης και ειλικρινής έκφρασης, του καλού και αμυντικού διαλόγου και συνεπακόλουθα της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού οργανισμού (Τριαντάρη, 2020).

Η έννοια της κατάρτισης έχει να κάνει με την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων που γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού και των καθημερινών απαιτήσεων εργασίας. Ο ρόλος της εκπαίδευσης θεωρείται ολοένα και πιο σημαντικός στην επιτυχή ανάπτυξη και σταδιοδρομία του ανθρώπινου δυναμικού. Η κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και η ραγδαία ανάπτυξη των Τ.Π.Ε. αποτελούν προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση των οποίων ο εκσυγχρονισμός απαιτεί εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Κόκκινου, 2017).

Η ραγδαία ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των εργαζομένων. Στόχος του θα πρέπει να είναι η βελτίωση των γνώσεων, των στάσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων (Σαΐτη & Σαΐτη, 2012). Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη θα είναι πιο αποτελεσματικά στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους, ενώ παράλληλα θα μπορούν να προοδεύουν σε υψηλότερες θέσεις.

Ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων προϋποθέτει την ανάπτυξη συστημάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες κάθε εργαζόμενου για την ολοκληρωμένη κάλυψη θέσεων εργασίας. Αυτά τα συστήματα ονομάζονται συστήματα διαχείρισης που διαχωρίζονται είτε βάση των θέσεων

εργασίας είτε βάση των ικανοτήτων. Η ικανότητα είναι ένα μέσο αλλαγής της κουλτούρας του δημόσιου τομέα και δημιουργίας συστημάτων αξιών που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ατόμων που με τη σειρά τους μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της λειτουργίας του (Σιασιαρίδου, 2020).

Παρατηρήθηκε ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, αποτελεί βασικό συστατικό μιας αποτελεσματικής μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Η στρατηγική μετασχηματισμού είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, σε συνδυασμό με την παρουσία οργανωτικής κουλτούρας, για τη βελτίωση της απόδοσης και ως εκ τούτου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Η αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα διασφαλίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για το ανθρώπινο δυναμικό (Ραμματά, 2011).

Σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων απαιτείται εντοπίζοντας τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες ποικίλλουν ανάλογα με τη θέση εργασίας, το γνωστικό υπόβαθρο, τα έτη εργασίας κ.λπ. Για να είναι αποτελεσματικό ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων θα πρέπει να προσδιορίζονται κατά τη φάση έναρξης και την περίοδο του προγράμματος, κατά τη φάση υλοποίησης του προγράμματος, και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία ανάδρασης γίνεται ιδιαίτερα σημαντική στον σχεδιασμό του προγράμματος, καθώς παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησής του, διόρθωσης τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους, αλλά και από την ατομική προσέγγιση των εργαζομένων.

3.2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Συγχωνεύσεις των Εκπαιδευτικών Μονάδων

Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, η εφαρμογή διαφόρων μορφών συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών οργανισμών (εξαγορές στον ιδιωτικό τομέα ή συγχωνεύσεις στο δημόσιο τομέα) επιτρέπει τη δημιουργία και εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR) που θα χρησιμεύουν ως επιταχυντές για τις νέες εταιρικές δομές.

Εκτεταμένες έρευνες σε ευρωπαϊκές εταιρείες δείχνουν ότι περισσότερο από το 90% των συμφωνιών συγχωνεύσεων και εξαγορών που αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στόχους τους, οφείλονται στη δυσκολία αντιστοίχισης της εταιρικής κουλτούρας και δομής, και μόνο το 9% των συμφωνιών συγχωνεύσεων και εξαγορών θεωρείται ότι είναι πλήρως επιτυχείς στην επίτευξη των στόχων που υποδεικνύονται από την έρευνα.

Ο ρόλος της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού σε αυτήν την αλλαγή είναι κρίσιμος, τόσο πριν, όσο και μετά την αλλαγή, είτε μέσω εξαγοράς είτε μέσω συγχώνευσης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως επιταχυντής και να συμβάλει σε μια ομαλή και επιτυχημένη μετάβαση σε μια νέα εταιρική δομή. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι προοπτικές και οι δυνατότητες που έχει στη δικαιοδοσία του το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι πάντα σε συνάρτηση της ανώτερης διοίκησης αυτού. Αν η ανώτερη διοίκηση έχει αναγνωρίσει και επομένως, αναθέσει στρατηγικό ρόλο στη

διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη των στόχων, τότε η μετάβαση στη νέα πραγματικότητα μπορεί να επιτευχθεί σαφώς πιο γρήγορα και ανώδυνα.

Αρχικά, η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού (HR) μπορεί να συνοψιστεί σε μια διαδικασία ή τακτική που εστιάζει στη διαχειριστική αποτελεσματικότητα των στελεχών για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Ο δεύτερος ρόλος του HR είναι στρατηγικός, δίνοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό να εκτελέσει τη στρατηγική του. Σε αυτή την περίπτωση, τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τη στρατηγική του οργανισμού και να την υποστηρίξουν μέσα από την εργασία τους. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανότητα επίδειξης ευελιξίας σε αλλαγές, όπως στρατηγικές και οργανωτικές αλλαγές, προκειμένου να γίνουν οι αλλαγές που απαιτούνται από τον οργανισμό.

Στην πραγματικότητα, κατά τη φάση προετοιμασίας, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και τα στελέχη HR θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σχέδιο επικοινωνίας της αλλαγής για τους υπαλλήλους, για να τους ενημερώσουν για τις επερχόμενες αλλαγές. Κάθε αλλαγή αναπόφευκτα διαταράσσει την ισορροπία της υπάρχουσας κατάστασης και οι ελλειπείς πληροφορίες τροφοδοτούν φήμες και αβεβαιότητα εντός του οργανισμού, ωθώντας συχνά τους υπαλλήλους να κάνουν παρορμητικές κινήσεις. Η συμπεριφορά και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εξαρτώνται άμεσα από την αίσθηση βεβαιότητας του εργαζόμενου εντός του οργανισμού. Η διαταραχή αυτής της ισορροπίας οδηγεί σε εκδηλώσεις αρνητικών συμπεριφορών όπως: τσακωμός, κριτική, κρίση, αποφυγή επικοινωνίας, καθυστέρηση στην εργασία (μειωμένη παραγωγικότητα), απουσία, δικαιολογίες, κατάθλιψη, απεργίες, οικειοθελής παραίτηση, απάθεια, νευρικότητα, αισθήματα κατωτερότητας, άγχος, ανενεργή προσοχή, εκρήξεις θυμού, υποτιμητικά σχόλια, ακαμψία κ.α. Τέτοιες ενέργειες μπορούν επίσης να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ίδια την εκπαιδευτική μονάδα, καθώς υπονομεύεται η αίσθηση εμπιστοσύνης και χρησιμότητας των εργαζομένων προς τον οργανισμό ως άτομα και μέλη της ομάδας, καθιστώντας αμφίβολη την επίτευξη των στόχων (Τριαντάρη, 2020).

Επιπλέον, να δημιουργήσει ομάδα μετάβασης και αναδιάρθρωσης, με έναν ηγέτη-υπεύθυνο, που θα επιμεληθούν και θα υλοποιήσουν το όραμα της συγχώνευσης με εστίαση αποκλειστικά στην επιτυχία της μετάβασης. Να προβεί σε ανάλυση των εταιρικών πολιτισμών αναθεωρώντας τις κουλτούρες των δύο οργανισμών για να δημιουργηθεί μια βέλτιστη μετάβαση και μια νέα ταυτότητα. Ακολουθώντας στην σωστή αξιολόγηση των υπαλλήλων και την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις και να δημιουργήσει νέες πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που θα διασφαλίσουν την επιτυχία του οργανισμού προς τα εμπρός.

Μια επιτυχημένη μετάβαση σε μια νέα οργανωτική δομή απαιτεί η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να ευθυγραμμιστεί με αυτή της νέας δομής. Οι άξονες που καθορίζουν την πλήρη ευθυγράμμιση των διαφόρων μορφών εξαγορών και συγχωνεύσεων με τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τους πόρους της εταιρείας (π.χ. κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, επωνυμία), τη διαδικασία μετατροπής πόρων σε προϊόντα ή/και υπηρεσίες και τους ρόλους και στάσεις των εργαζομένων απέναντί τους. Η εμπλοκή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων όσων αφορά τους πόρους της επιχείρησης περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με την επιλογή, την

κράτηση και την μείωση του προσωπικού, την ανάπτυξη στρατηγικών προϋποθέσεων της συνεργασίας, της επικοινωνίας, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της αλλαγής στην εργασία, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, τα συστήματα αξιολόγησης, αμοιβών και παροχών.

Τέλος, οι αξίες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο ρόλος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι καθοριστικός στην αποτελεσματική διαδικασία μετάβασης στο νέο εταιρικό σχήμα. Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την εργασία τους, επομένως οι προϊστάμενοι πρέπει να διαθέτουν ένα καλό πλαίσιο θεωρητικής γνώσης και αρκετή πρακτική εμπειρία για να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για κίνητρα. Στο πλαίσιο αυτό, οι προϊστάμενοι καλούνται να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, εδραιώνοντας έτσι την εικόνα του ιδρύματος ως εύρυθμης λειτουργίας στη συνείδηση όλων.

3.3 Η Ηγεσία στη Λήψη Αποφάσεων των Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Σημαντικός παράγοντας κατά τη λήψη και την εκτέλεση αποφάσεων, είτε ατομικών είτε ομαδικών, είναι το άτομο που κατέχει κεντρικό ρόλο ή ηγετική θέση στην όλη διαδικασία (Τριαντάρη, 2020). Παρόλο που τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ακολουθήσουν τα παραπάνω βήματα για την λήψη κάποιας απόφασης, δεν μπορούν όλοι να φτάσουν στα ίδια ποιοτικά αποτελέσματα (Μπρίνια, 2008). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη, όπως η δημιουργική σκέψη, η κριτική ικανότητα, η αποφασιστικότητα, η σταθερότητα, η ακεραιότητα, ο επαγγελματισμός, η ευελιξία και η φαντασία, καθώς και συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως η αξιοποίηση της εμπειρίας, η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών, το σθένος, και η αυξημένη αντιληπτική του ικανότητα διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και βοηθούν στην εύρεση αποτελεσματικών λύσεων (Hoyle, 1986, Nicholson, 1989, Τριαντάρη, 2020). Ειδικά στο πλαίσιο της συλλογικής λήψης αποφάσεων, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την καθοδήγηση ή το συντονισμό μιας ομάδας χρειάζεται, εκτός από τα προαναφερθέντα προσωπικά χαρακτηριστικά, γνώση διαχείρισης ομάδας, συμπεριφοράς, διαδικασίας, ανθρώπινη καθοδήγηση και κίνητρα, καθώς και δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. (Blase & Anderson, 1995, Τριαντάρη, 2020).

Η δημιουργική διοικητική επικοινωνία των εκπαιδευτικών οργανισμών απαιτεί στρατηγική με:

1. Αποκέντρωση δράσεων.
2. Αξιοποίηση των δεξιοτήτων του αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού.
3. Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων.
4. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.
5. Ανάπτυξη σχέσεων εταιρικής με τους κοινωνικούς εταίρους.
6. Ανάπτυξη συνεργασιών με ομόλογους φορείς άλλων περιοχών και του εξωτερικού.
7. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων στις λειτουργίες της υπηρεσίας.

8. Επιλογή κατάλληλων προϊσταμένων.

Η κοινωνική ευθύνη συμβαδίζει με την κοινωνική δύναμη, και αφού λοιπόν ο εκπαιδευτικός οργανισμός είναι μια ισχυρότατη δύναμη στη σύγχρονη ζωή έχει την υποχρέωση να επωμίζεται την κοινωνική ευθύνη που του αντιστοιχεί. Σύμφωνα με αυτή τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να πορεύονται με Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που περιλαμβάνει:

-Δράσεις που αναδεικνύουν πολιτικές ανθρώπινων πόρων που είναι ανθρωποκεντρικές και δίκαιες, σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγείας και ασφάλειας, σεβασμός των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

-Δράσεις που σχετίζονται με την ενίσχυση και ελεύθερη ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου, την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, την τήρηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (εσωτερικό ΕΚΕ).

-Τον προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που καθορίζουν τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών μονάδων αφενός και τη βιώσιμη ανάπτυξη αφετέρου, μέσω της υιοθέτησης πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Τα ηθικά θεμέλια στην εταιρική κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού θέτονται από τις αξίες και τις στάσεις που εκδηλώνονται μέσα από την συμπεριφορά της ηγεσίας, συμπεριφορά που μπορεί να αποτελέσει πρότυπο διαμέσου των ρόλων που επιτελεί για τους υφισταμένους της. Βασιζόμενη στη δικαιοσύνη, στη μέριμνα, τον αλληλοσεβασμό, την ειλικρίνεια και την αλληλεγγύη διαμορφώνεται μια ηθική κουλτούρα και ταυτόχρονα μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, που αναδεικνύει εντιμότητα και ακεραιότητα (Τριαντάρη, 2020).

Ταυτόχρονα η ηγεσία απαιτείται να είναι προσανατολισμένη στο έργο (για να καθορίζει σαφείς στόχους, να παράσχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση και να καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό στην εκτέλεση έργου), αλλά και προσανατολισμένη στο άτομο (για υποστήριξη και ενθάρρυνση). Η δεξιοότητα της επικοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας στην διευθυντική λειτουργία των στελεχών του οργανισμού, αφού, όπως είπαμε, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος, η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η διαχείριση συγκρούσεων και η δημιουργία θετικού κλίματος βασίζονται σε αυτήν (Κατσαρός, 2007).

Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη & Μιχαλόπουλο (2000), η κατηγορία των επικεφαλής διευθύνσεων διαθέτουν ή καλούνται να επιδείξουν ηγετικές ικανότητες. Η διαχείριση ενός ιδρύματος οδηγεί, μεταξύ άλλων, στην επίτευξη οργανωτικής συνοχής και στην επιτυχή εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής ενός δημόσιου ιδρύματος. Ένας ηγέτης-επικεφαλής, γενικός διευθυντής, διευθυντής ή τμηματάρχης θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται μεμονωμένες δραστηριότητες, να διαχειρίζεται επαρκώς τη ροή των πληροφοριών, να δίνει προτεραιότητα και να τις διανέμει σε διευθύνσεις ή τμήματα, να εξουσιοδοτεί αποτελεσματικά τις δράσεις της διοίκησης και να μην είναι συγκεντρωτικός. Ένας σύγχρονος προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης ή διεύθυνσης ή τμήματος με φιλοδοξία να επιτύχει στην αποστολή του, θα πρέπει να ευνοεί την κριτική σκέψη και τη συνεχή ανατροφοδότηση της παρεχόμενης εργασίας με προβληματισμό για τον ίδιο και τους υφισταμένους του, και να προωθεί τα συστήματα αυτό-αξιολόγησης ή εξωτερικής αξιολόγησης ως προς το επίπεδο απόδοσης της υπηρεσίας στην οποία προϊσταται. Ένα βασικό εργαλείο για την προώθηση της κριτικής σκέψης και της αυτοβελτίωσης της απόδοσης εντός της υπηρεσίας είναι η εγκαθίδρυση ενός εσωτερικού μοντέλου επικοινωνίας που θα επιτρέπει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και ανά τομείς τη συνεχή

ροή της ενημέρωσης και τη συστηματικοποίηση της ανταλλαγής ειδήσεων, πληροφοριών και άλλων έκτακτων θεμάτων (Ραμματά, 2016).

Προσόν για τη σωστή διαχείριση των ανθρώπων σε δύσκολες στιγμές είναι τα στοιχεία της επικοινωνίας, της ανάθεσης εργασιών και των δεξιοτήτων συντονισμού, καθώς και η ικανότητα παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και κινητοποίησης.

Η διαχείριση του προσωπικού και η διαχείριση της έντασης, αυτές οι ικανότητες εμπίπτουν επίσης στο ευρύτερο πλαίσιο της πρακτικής της αναστοχαστικής σκέψης.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπως θα λεχθεί και αργότερα, στα πλαίσια των μεθοδολογικών περιορισμών, δεν διαχωρίζει επαρκώς ανάμεσα σε διοικητικό ή επικουρικό και εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, αφενός, ορισμένα μέλη ΔΕΠ κατέχουν επίσης μόνιμες και διοικητικές θέσεις, ενώ από την άλλη, έχουν θολώσει τα όρια ρόλων και ευθυνών στους οργανισμούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αναφέρει η Αθανασούλα-Ρέππα (2008, σελ. 277-278) «*Έτσι, με βάση τη διαθέσιμη έρευνα, οι διευθυντές εκπαιδευτικών ιδρυμάτων περνούν το 80% κάθε εργάσιμης ημέρας σε άμεση επικοινωνία με σπουδαστικό και διοικητικό δυναμικό, ενώ το υπόλοιπο 20% αντιστοιχεί σε εργασία γραφείου, η οποία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει κάποια μορφή επικοινωνίας, επιστολές κ.λπ.*» (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Συγκεκριμένα ο υπεύθυνος μιας εκπαιδευτικής μονάδας επικοινωνεί καθημερινά με τους προϊσταμένους του, με τους υφισταμένους του και με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας εάν απαιτείται, και λειτουργεί δηλαδή σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας τριπλής κατεύθυνσης (Σαΐτης, 2002).

Θα μπορούσαμε εδώ εμβόλιμα να αναφέρουμε, ότι με τον όρο επικοινωνία σε όλες τις βαθμίδες -οριζόντια και κάθετη- της εκπαιδευτικής μονάδας εννοούμε μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών μεταξύ δύο ατόμων, του αποστολέα (πομπού) και του αποδέκτη (δέκτη), ανεξάρτητα αν αυτή η ενέργεια δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και καλών ανθρώπινων σχέσεων (Σαΐτης, 2002). Όπως και ότι, επικοινωνία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα, ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο στο διαπροσωπικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο των οργανισμών και αφορά στη μετάδοση και λήψη πληροφοριών – μηνυμάτων, μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα γράμματα, τα σήματα, οι χειρονομίες, κ.λ.π. (Τριαντάρη, 2018).

Σύμφωνα με τη Dean (1995), στη διοίκηση της εκπαίδευσης η λειτουργία της επικοινωνίας πρέπει να διασφαλίζει:

- τη δυνατότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους,
- τη δημιουργία και διατήρηση ενός συστήματος επικοινωνίας,
- τη ροή των πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση,
- την αναζήτηση πληροφοριών και ανατροφοδότησης από όλα τα επίπεδα και
- την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.

Εμπόδια που μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθούν από την έλλειψη ικανοτήτων από μέρος του πομπού ή του δέκτη, από την ψυχοσυγκινησιακή κατάσταση του ατόμου (διάθεση, προκαταλήψεις) ή από το περιβάλλον (θόρυβος, δομές, διαδικασίες) (Μπουραντάς, 2001, Τριαντάρη, 2020). Ακόμα, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) προβλήματα στην επικοινωνία μπορεί να δημιουργηθούν από φυσικά

εμπόδια (απόσταση, μεγάλος όγκος πληροφοριών), από σημασιολογικά αίτια (κακή μετάφραση λέξεων), από διαφορές στην κουλτούρα, από ανάμιξη μηνυμάτων, από έλλειψη ανατροφοδότησης, από επίδραση λόγω θέσης (ιεραρχική εξουσία) και από προσωπικά εμπόδια (υποκειμενική αξιολόγηση του μηνύματος του αποστολέα ή έλλειψη καλής ακρόασης).

3.4 Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό

Σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, όπως ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπου συνυπάρχουν και εργάζονται πολλά άτομα, και λόγω της εξάρτησης μεταξύ των μελών και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, είναι αναπόφευκτο να προκύψουν διάφορες συγκρούσεις, κυρίως λόγω επικοινωνιακών εμποδίων (Μπάκας, 2014). Αυτό είναι ένα πολύ φυσιολογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο, καθώς οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, δεν συμφωνούν πάντα και συχνά επιδιώκουν ανταγωνιστικούς στόχους. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2002), ο όρος σύγκρουση αναφέρεται στη συμπεριφορά μιας ομάδας ή ενός ατόμου που στοχεύει συνειδητά στην πρόληψη ή τον περιορισμό των επιδιωκόμενων ενεργειών ενός άλλου ατόμου ή ομάδας προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η σύγκρουση μπορεί να διατημηματική, διεπιχειρησιακή ή ενδομηματική και μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τις κλασικές μεθόδους διαχείρισης management (Taylor), οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες και πρέπει να αποφεύγονται με κάθε κόστος, επειδή δεν έχουν τίποτα να προσφέρουν. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες σύγχρονες προσεγγίσεις διαχείρισης θεωρούν ότι θετικοί παράγοντες μπορούν επίσης να προκύψουν από τη σύγκρουση εάν αντιμετωπιστεί με τον σωστό τρόπο. Για παράδειγμα, με την αιτιολόγηση των πράξεων ενός ατόμου, δημιουργούνται καλύτερες ιδέες, επιλύονται πιθανά προβλήματα, ενισχύεται η δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον των εργαζομένων και ενισχύεται η αλληλεγγύη και οι σχέσεις τους, καθώς μαθαίνουν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν ιδέες (Σαϊτής, 2002).

Η διαχείριση της αλλαγής έχει να κάνει με την επιτυχία της αλλαγής. Για το σκοπό αυτό, οι αντιδράσεις και οι αντιστάσεις των εργαζομένων, που λογικά προκαλούνται από οργανωτικές προσπάθειες ανακατάταξης, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ορθολογικά.

Οι συγκρούσεις ρόλων μπορούν να προκληθούν από το εργασιακό άγχος, ασάφεια ρόλων και/ή υπερφόρτωση ρόλων ή αναντιστοιχία μεταξύ εργασίας και θέσης ρόλου. Προκύπτει όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει αντικρουόμενες απαιτήσεις (από τους ανωτέρους του, από τα διαφορετικά άτομα για τα οποία είναι υπεύθυνος, από τη δική του εμπλοκή με διαφορετικές ομάδες, ακόμη και από τις προσωπικές του αξίες και πεποιθήσεις). Η ασάφεια του ρόλου εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει το εύρος των αρμοδιοτήτων του, τι αναμένεται από αυτόν, ποια στοιχεία του ρόλου είναι πιο σημαντικά, δηλαδή πότε προκύπτουν προτεραιότητες και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοσή του.

Η σύγκρουση μπορεί τελικά να θεωρηθεί ως μια διαστρεβλωμένη μορφή επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο μέρη που αντιλαμβάνονται τους στόχους τους ως ασυμβίβαστους. Οι κύριες αιτίες των εργασιακών συγκρούσεων είναι:

- Οι ασφυκτικά χρονικοί περιορισμοί σε συνδυασμό με την πίεση του φόρτου εργασίας για την εκτέλεση εργασιών.

- Ο κίνδυνος εργασιακής ανασφάλειας και απολύσεων.
- Η ηγεσία και οι τρόποι άσκησης εξουσίας.
- Ο εργατικός ανταγωνισμός.
- Η ασαφής οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού.
- Η επικάλυψη των ανατεθέντων ευθυνών που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων.
- Η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία.
- Η έλλειψη εργατικής δικαιοσύνης.
- Η ποιότητα εργασίας ή τα έσοδα που προέρχεται από αυτή.
- Η μείωση/απουσία εργασιακών δικαιωμάτων.
- Ο διαρκής εσωτερικός ή διατμηματικός ανταγωνισμός.
- Το μειωμένο εισόδημα.
- Το ευέλικτο πρόγραμμα.

Οι συνέπειες της σύγκρουσης επηρεάζουν τόσο τους οργανισμούς όσο και τους ανθρώπινους παράγοντες, είτε συμμετέχουν είτε παρατηρούν, με:

- Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων και δυσπιστία.
- Ηθικό χαμηλό.
- Πτώση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.
- Έλλειψη καινοτομίας.
- Συχνά μεγάλα σφάλματα λόγω απροσεξίας.
- Αυξημένη ανασφάλεια.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης.
- Τάση για αποφυγή ευθύνης.

Η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών για την επίλυση των συγκρούσεων και εν τέλη τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων. Η αποτροπή και η πρόληψη των συγκρούσεων είναι επιθυμητές και ξεκινούν με την προσωπική επαφή εντός μιας ομάδας ή μεταξύ μελών διαφορετικών ομάδων για να αυξηθεί η συνοχή, η συνέργεια, ο συντονισμός, το ηθικό και γενικά να μειωθεί η απογοήτευση, η εχθρότητα και ο ανταγωνισμός για κυριαρχία. Η δημιουργία ομάδων εργαζομένων βοηθά στην επίλυση ορισμένων προβλημάτων πιο αποτελεσματικά και γρήγορα, ειδικά όταν υπάρχουν την απαραίτητη στιγμή τα κατάλληλα άτομα, οι συμπληρωματικές δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες του προσωπικού και η κατάλληλη επικοινωνία μεταξύ των μελών του. Συχνά, προκύπτουν ζητήματα που απαιτούν τη συνεργασία του προσωπικού στο χώρο εργασίας για να επιλυθούν. Μέσω των ομάδων είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη διαχείριση της επιχείρησης, η αύξηση παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Συχνή τακτική χειρισμού μιας σύγκρουσης είναι:

- Μέθοδος win-lose (κάποιος κερδίζει- κάποιος χάνει). Είναι ο τρόπος όταν κάποιος έχει εξουσία για να επιβληθεί σε κάποιον που είναι πιο αδύναμος ή χαμηλότερος στην ιεραρχία. Αυτή είναι η πιο κοινή τεχνική που χρησιμοποιούν οι διευθυντές ή οι ανώτεροι για να επιβληθούν στους υφισταμένους.
- Μέθοδος lose-lose (και οι δύο χάνουν). Η αποφυγή και η αναβολή της επίλυσης

είναι μια φυσική αντίδραση των ατόμων που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, μια τεχνική κατά την οποία τα μέρη που εμπλέκονται καταπιέζουν τα συναισθήματά τους και αναγκάζονται να συνεργαστούν. Με έναν συμβιβασμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους αλλά είναι υποχρεωμένα να κάνουν αμοιβαίες παραχωρήσεις μεταξύ τους. Μπορεί να συμβεί με υπαλλήλους του ίδιου τμήματος ή διεύθυνσης.

- Μέθοδος win-win (όλοι κερδίζουν). Σε αυτή την τεχνική, ο στόχος είναι να βρεθεί μια αμοιβαία αποδεκτή λύση δημιουργώντας υψηλότερους στόχους. Η συνοχή των εμπλεκόμενων και η συνεργασία είναι απαραίτητη για την επίτευξη αυτών των στόχων.

- Παραλλαγές στους ανθρώπινους παράγοντες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να αναδιαμορφώσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Μέρος αυτής της μεθόδου είναι η κατανομή των ρόλων για να γίνουν πιο σαφείς οι ευθύνες και ο διαχωρισμός των εμπλεκόμενων και η εκ νέου ανάθεση ευθυνών είναι μέρος αυτής της τεχνικής.

- Η ενδυνάμωση επίσης είναι ένας τρόπος για να μειωθεί το άγχος μεταξύ των εργαζομένων, παρέχοντάς τους περισσότερη αυτονομία και περιθώριο για να αναλάβουν πρωτοβουλία και να τονώσουν την αυτοπεποίθησή τους με το να χειριστούν δύσκολες καταστάσεις. Η ενδυνάμωση, όμως, είναι κάτι που αναδύεται και χτίζεται με την πάροδο του χρόνου, όχι μόνο με βάση την αυτονομία των εργαζομένων, αλλά συνδέεται και με πολλαπλά ενδιαφέροντα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, οι σχέσεις διαχείρισης των εργαζομένων, η δέσμευση των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση και η ικανότητα να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους.

Η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να διέπεται και από δικαιοσύνη, με κατανομή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, κινδύνων και οφελών. Επιπλέον, πρέπει να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη επικοινωνία και η συνεχιζόμενη συμμετοχή στις διεργασίες και στη λήψη αποφάσεων. Φυσικά, πάντα θα υπάρχουν αντιστάσεις και αντιδράσεις, αλλά το βασικό ζήτημα είναι αυτές οι αντιστάσεις να μην είναι ανυπέρβλητες και να αντιμετωπίζονται κατάλληλα και αποτελεσματικά.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα ενδιαφερόμενα μέρη αδυνατούν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση και απευθύνονται σε τρίτο μέρος που πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις, να είναι σαφώς αντικειμενικό και πειστικό. Αυτό το τρίτο μέρος θα πρέπει να είναι αποδεκτό από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και μέσω του οποίου να ξεκινήσει η επικοινωνία τους με στόχο την αξιολόγηση των θέσεων τους, την εξάλειψη παρεξηγήσεων και τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών κάθε θέσης. Αυτή η προσέγγιση λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις όπου οι συγκρούσεις είναι έντονες και συχνές και η καλή θέληση και η εμπιστοσύνη λείπουν και από τις δύο πλευρές.

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), οι δύο κύριες αρχές της επικοινωνίας, η εντιμότητα των σχέσεων και ο αμοιβαίος σεβασμός, βασίζονται στο συνδυασμό της αντιληπτικότητας και του συναισθήματος, στο οποίο εμπεριέχονται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση. Αυτές προκαθορίζουν τις αρχές της επικοινωνίας ως μια μορφή συναδελφικής αλληλεγγύης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης στον εργασιακό χώρο και ταυτόχρονα εξασφαλίζουν τις συνθήκες συμβίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Ο σεβασμός προς

τον άλλο, και ως προς την οριζόντια και ως προς την κάθετη ιεραρχία, έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των σχέσεων. Ως σημαντική επικοινωνιακή μέθοδος για την επίλυση των συγκρούσεων, υποδεικνύεται το φιλοσοφικό υπόβαθρο της σύγχρονης μορφής της διαμεσολάβησης. Ο διαμεσολαβητής, ως καθοδηγητής, που θα μπορούσε στα πλαίσια της διοίκησης να είναι άτομο της ανώτερης ή της κατώτερης ιεραρχίας, υιοθετώντας μια ουδετερότητα απέναντι στα δυο μέρη και έχοντας τη δυνατότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των δικών του και των άλλων, να βοηθήσει στην επικοινωνιακή αγωγή και ενσυναίσθηση των εργαζομένων, αναδεικνύοντας την δυνατότητα να ακουστούν και την ελευθερία να επιλέξουν και να αποφασίσουν τις λύσεις που ικανοποιούν και τις δύο πλευρές. Η καλή και σωστή επικοινωνία σημαίνει απομάκρυνση του στρες, εξομάλυνση έντονων συγκρούσεων, καταστολή του άγχους μέσω της διαμεσολάβησης και της διαπραγμάτευσης. Κύρια συστατικά τους, η δικαιοσύνη, η επιείκεια, η υπευθυνότητα, η ισοτιμία. Η διαμεσολάβηση και η διαπραγμάτευση είναι αναγκαίες στη διοίκηση καθώς ενισχύουν την δημιουργικότητα, την ευελιξία και την δημοκρατικότητα στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον, καθώς είναι δύο μορφές επικοινωνίας που στοχεύουν στον επαναπροσδιορισμό των ανθρώπινων σχέσεων μετά την σύγκρουση (Τριαντάρη, 2020).

3.5 Ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Γίνεται ολοένα και πιο γνωστό ότι ο αντίκτυπος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων υπερβαίνει τα εργασιακά δικαιώματα. Οι εθελοντικοί κώδικες πρακτικής συμβάλλουν στην προώθηση των διεθνών προτύπων εργασίας, αλλά η αποτελεσματικότητά τους είναι εξάρτηση της σωστής εφαρμογής και επαλήθευσής τους. Η ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του που ενδιαφέρονται και η εμπύχωση, δημιουργία και διατήρησή τους δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση. Τόσο η δημιουργικότητα όσο και η ικανότητα για καινοτομία αποτελούν θεμελιώδη γνωρίσματα του ανθρώπου, τα οποία είναι εγγενή σε όλους. Η υποκίνηση και η ικανότητα ανάληψης ευθυνών βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να τα αναγνωρίζει και να τα αξιοποιεί.

Η ηγεσία οφείλει να δημιουργεί συνθήκες μέσα στις οποίες οι άνθρωποι πραγματοποιούν τους δικούς τους στόχους παράλληλα με τους στόχους του οργανισμού. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν, να απορροφήσουν και να εφαρμόσουν την αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν πρακτικά όλο το στρατηγικό σχέδιο. Αυτοί και οι συνεργάτες τους θα πρέπει να προετοιμάσουν όλη τη διαδικασία με βάση τα νέα δεδομένα και να παρέχουν στους εργαζόμενους συστηματική υποστήριξη και βοήθεια σε όλη τη διαδικασία. Κατά τη διαδικασία εφαρμογής νέων αλλαγών, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διαφόρων τμημάτων θα πρέπει να οργανώσουν διαλέξεις εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους υπαλλήλους, ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και να ενσωματωθούν καλύτερα στη νέα κατάσταση. Ειδικότερα, η εκπαίδευση των εργαζομένων να εστιάζει στην εξειδίκευση, στα νέα μοντέλα λειτουργίας, στις νέες διαδικασίες, στην λεπτομερή καταγραφή των νέων καθηκόντων και ευθυνών και στην υποστήριξη επί τόπου στην εργασία (on the job training). Επιπλέον, οι

διευθυντές θα πρέπει να καθορίζουν τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα και τα σχέδια εργασίας τους και θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τυχόν παράπονα ή απορρίψεις εργαζομένων, αξιοποιώντας τις καινοτόμες ιδέες και πρωτοβουλίες τους, ενώ επαναξιολογούν συνεχώς την επιτυχία της ανάπτυξης σχεδίου. Αξίζει να τονιστεί ότι ακόμη και τα καλύτερα προγράμματα αλλαγής μπορεί να αποτύχουν στην πράξη εάν δεν υπάρξει σωστή διαχείριση σε όλη τη δυναμική διαδικασία υλοποίησης. Αυτή η δυναμική διαδικασία περιλαμβάνει σχεδιασμό δράσης, υλοποίηση και έλεγχο (Χυτήρης, 2001).

Προκειμένου να διατηρηθεί ένα κλίμα απρόσκοπτης συνεργασίας σε έναν οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας να παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους μειώνει ολιστικά τις συγκρούσεις και βελτιώνει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Τα κίνητρα πρέπει να περιλαμβάνουν και εκπαιδευτικούς και διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο όρος κίνητρο σημαίνει: *«εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, παρακινεί ή κατευθύνει τη συμπεριφορά για την επίτευξη κάποιου στόχου»* (Τριλιανός, 2002, σελ.42). Επιπλέον, το κίνητρο είναι: *«μια εσωτερική ορμή που ωθεί κάποιον να κάνει κάτι για να πετύχει κάτι»* (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σελ.239). Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003, σελ. 11), το κίνητρο είναι: *«η εσωτερική διαδικασία που οδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά στην επίτευξη στόχων των οποίων η εκπλήρωση οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου»*.

Αυτές οι ερμηνείες μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες θεωρίες (Σαΐτης, 2002):

- Θεωρία των αναγκών. Αυτές περιλαμβάνουν θεωρίες που αναλύουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους στην εργασία (π.χ. Maslow, Herzberg, Mc Gregor).
- Θεωρίες που καθορίζουν τις διαδικασίες κινήτρων. Αυτές περιλαμβάνουν θεωρίες (όπως οι θεωρίες Vroom και Adams) που εξετάζουν παράγοντες που επηρεάζουν (ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν) την αντίσταση.

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), κατά κύριο λόγο η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την ενδυνάμωση, την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού κάτω από την καθοδήγηση και τη δίκαιη διαχείριση του υπεύθυνου-ηγέτη, με υπομονή και επιμονή, δείχνοντας στους εργαζόμενους τον κοινό στόχο. Αναφέρει επίσης, ότι έχουν συγκροτηθεί και οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, καθώς διαφαίνεται σε αυτές η συμπεριφορά του ηγέτη που παρακινεί τους εργαζόμενους στην ανάδειξη καλών συμπεριφορών. Έτσι είναι η α) θεωρία της αυτοδιάθεσης ή αυτοπροαίρεσης, β) θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης, γ) θεωρία της αφεαυτού συμφωνίας, δ) θεωρία της σκοποθεσίας ή στοχοθέτησης, ε) θεωρία της επικέντρωσης στην προαγωγή και στην πρόληψη, στ) θεωρία της ηθικής σκοποθεσίας, ζ) θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας ή κοινωνικής μάθησης, η) θεωρία της ενίσχυσης, θ) θεωρία της κοινωνικής μάθησης, ι) θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης και κ) θεωρία της ισότητας (Τριαντάρη, 2020).

Για να ενδυναμωθεί και να παρακινηθεί, ένας εργαζόμενος πρέπει να πιστεύει ότι αυτό που κάνει έχει κάποιο νόημα και δεν θα έρθει σε σύγκρουση με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του. Ένα άτομο πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσει την εργασία που του ανατέθηκε, να ελέγχει πώς θα την εκτελέσει, τι θα κάνει και πότε (στρατηγική αυτονομία), και να νιώθει ότι έχει λόγο για το τι και πώς γίνονται τα πράγματα στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι

καθοριστικό το προσωπικό να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται, ειδικά ο ενθουσιασμός του μετατρέπεται σε απάθεια και απογοήτευση.

Το κίνητρο είναι απαραίτητο σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό, οι εργαζόμενοι αποδίδουν με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και ολοκληρώνουν οποιαδήποτε εργασία με καλύτερη απόδοση. Τους βοηθά επίσης να ανταπεξέλθουν στα απαιτητικά προγράμματα, τις υπερωρίες και οποιεσδήποτε άλλες δυσκολίες στο χώρο εργασίας. Το ευχάριστο περιβάλλον, επίσης, αυξάνει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα, καθώς και την αφοσίωση και τη δημιουργικότητα. Η αμφίδρομη επικοινωνία παρακινεί και επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζουν δικές τους απόψεις και ιδέες. Σημαντική δύναμη έχει και η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, όσο λιγότερο απομονωμένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο αυξάνεται η αφοσίωση τους, και είναι παρόντες στην πρόοδο και το όραμα του οργανισμού. Ο έπαινος είναι μια σημαντική αξία που δίνεται όταν επιτυγχάνεται ένα αποτέλεσμα και πρέπει να εκφράζεται με ευγνωμοσύνη. Έχει μεγάλη σημασία η ανταμοιβή, ένα κάποιο χρηματικό ποσό, ένα δώρο ή περισσότερη ανεξαρτησία στον αντικείμενο που εργάζεται κάποιος. Δίνοντας τη δυνατότητα κατοχής ενός αποκλειστικού προγράμματος που διεκπεραιώνει ο υπάλληλος, η ομάδα ή το τμήμα δημιουργείται μια αίσθηση ιδιοκτησίας ενός έργου, οπότε δίνει το δικαίωμα να παίρνουν αποφάσεις και αυτό από μόνο του ενισχύει τη δημιουργία κινήτρων και παρακίνησης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας δίνουν στόχο σε πολλούς εργαζόμενους για να καταφέρουν να διατηρούν την επαγγελματική τους ζωή σε μια ισορροπία με την προσωπική. Πολλές φορές η δημιουργία ακόμη και ενός παιδικού σταθμού από τον φορέα μέσα στον οργανισμό είναι μια πολύ σημαντική βοήθεια για τις εργαζόμενες μητέρες.

Τέλος, να συνοψίσουμε ότι η τόνωση των κινήτρων και η υποστήριξη των υπαλλήλων είναι από τις πιο μεγάλες προκλήσεις των διευθυντών ενός οργανισμού και μιας επιχείρησης και εάν καταφέρουν να το πετύχουν τότε ανταμείβονται με τα εξαιρετικά αποτελέσματα της αφοσίωσης των εργαζομένων.

3.6 Σύνοψη Μέρους Θεωρητικού και Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία εστιάζει σε συγχωνεύσεις και θέματα ανθρώπινου δυναμικού στη διερεύνηση παραμέτρων απόδοσης, κινήτρων, κάλυψης αναγκών, διασφάλισης αποτελεσματικής επικοινωνίας και διασφάλισης της ομαλής λειτουργίας των οργανισμών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία είναι εκτεταμένη. Ωστόσο, δεν υπάρχουν ερευνητικά ευρήματα που να διαχωρίζουν επαρκώς το διοικητικό και το διδακτικό προσωπικό στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το σημείο αυτό θα αναλυθεί περαιτέρω στα μεθοδολογικά κεφάλαια που ακολουθούν και ταυτόχρονα χρησιμεύει ως βιβλιογραφικό κενό που θα καλυφθεί με τυπικό τρόπο από την παρούσα μελέτη, ενώ θα αποτελέσει σημείο αναφοράς για συνεχή επιστημονικό προβληματισμό στο μέλλον.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ «Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων – Τ.Ε.Ι. Ηπείρου»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Μέθοδος- Σκοπός έρευνας

Η παρούσα διπλωματική χρησιμοποιεί μεθόδους ποσοτικής έρευνας για να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα. Η ποσοτική έρευνα είναι η συστηματική μελέτη φαινομένων με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και αριθμητικών δεδομένων. Συνήθως χρησιμοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευθούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό με συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων, κλίμακες κ.λ.π.

Η ποιοτική έρευνα δεν επιλέχθηκε καθώς δεν μπορούσε να καλύψει τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, τα οποία έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Η ποιοτική έρευνα παρέχει μια εις βάθος ματιά σε ατομικές συμπεριφορικές εκδηλώσεις, στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα και δεδομένα. Αντίθετα, η τρέχουσα ποσοτική έρευνα στοχεύει στη μέτρηση συγκεκριμένων μεταβλητών που υπάρχουν στο ερευνητικό ερώτημα.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναζητηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν μετά τη συγχώνευση δύο εκπαιδευτικών μονάδων-ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τον αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις και την ψυχολογία των εργαζομένων των συγχωνευμένων οργανισμών. Οι προβληματισμοί που δημιούργησαν την ανάγκη υλοποίησης των ερευνητικών ερωτημάτων, και που αποσκοπούν να απαντηθούν μέσω της έρευνας, είναι:

- Οι λειτουργικές δυσκολίες με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωποι οι υπάλληλοι των συγχωνευμένων οργανισμών και πόσο εύκολα ξεπεράστηκαν.
- Οι αλλαγές που προέκυψαν με την συγχώνευση εάν επέφεραν βελτιώσεις και πόσο διάστημα χρειάστηκε να συγκροτηθεί ο νέος οργανισμός σε μια ενιαία οργανωτική κουλτούρα.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίστηκε ικανοποιητικά και αποτελεσματικά την διαδικασία συγχώνευσης και συνέβαλε στην επίτευξη των σκοπών αυτής.
- Ο αντίκτυπος της απομακρυσμένης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επέφερε προβλήματα ή συγκρούσεις.

4.2 Φιλοσοφία έρευνας

Υπάρχουν διάφορες ερευνητικές φιλοσοφίες. Οι πιο γνωστές είναι ο ερμηνευτισμός και ο θετικισμός. Η ποιοτική έρευνα αντανάκλα τις αρχές του ερμηνευτισμού ενώ η ποσοτική έρευνα αντανάκλα τις αρχές του θετικισμού. Επομένως, η φιλοσοφία αυτής της μελέτης είναι θετικιστική. Όπως υποστηρίζει ο φιλοσοφικός θετικισμός, η μόνη αληθινή και αξιόπιστη

γνώση είναι η μετρήσιμη γνώση. Στην εμπειρική έρευνα, ο ρόλος του ερευνητή περιορίζεται στη συλλογή δεδομένων και στην ερμηνεία τους με αντικειμενικό τρόπο. Σε αυτούς τους τύπους μελετών, τα ευρήματα έχουν ποσοτικό χαρακτήρα.

4.3 Μελέτη-Δείγμα – Δειγματοληψία

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι προϊόν δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας.

Όσον αφορά τη δευτερογενή και βιβλιογραφική έρευνα, οι πηγές συλλέχθηκαν από επιστημονικά έργα κύρους και συνδρομητικές πύλες επιστημονικού περιεχομένου.

Η αναφερόμενη νομολογία συλλέχθηκε από κυβερνητικούς ιστότοπους. Τα διαδικτυακά άρθρα με άγνωστους συγγραφείς εξαιρέθηκαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ακόμη και αν ήταν σχετικά με το θέμα, για να διατηρηθεί η ποιότητα της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας είναι 87 άτομα. Οι 87 από τους 287 ερωτηθέντες διοικητικούς υπαλλήλους (94 Μόνιμοι και 193 Αορίστου Χρόνου) απάντησαν έγκυρα, δηλαδή περίπου λίγο παραπάνω από το 30% των ερωτηθέντων.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου πριν την συγχώνευση με το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων ανέρχονταν σε 67 άτομα (13 Μόνιμοι- 54 Αορίστου Χρόνου).

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν αναλύθηκαν αυτόματα από την πλατφόρμα της Google καθώς και το πρόγραμμα SPSS 29 (διαδικαστικές και ποσοτικές ενότητες παλινδρόμησης) μέσω του ιδρυματικού λογαριασμού του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας..

Οι περιορισμοί είναι ότι το χρονικό πλαίσιο της έρευνας ήταν περιορισμένο και ο αριθμός των ερωτηθέντων μπορεί να είναι μικρός σε σύγκριση με τη βάση των εργαζομένων.

Για τη δειγματοληψία έρευνας χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας.

Επιλέχθηκαν τεχνικές δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων και ευκολίας για αυτή τη μελέτη, ώστε να επιτρέψουν εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στα δείγματα χωρίς περιορισμούς. Ωστόσο, παρά την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, αναγνωρίζουμε ότι τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν λόγω συγκεκριμένων τεχνικών δειγματοληψίας.

4.4 Εργαλείο Έρευνας Ερωτηματολόγιο

Ως εργαλείο έρευνας επιλέχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Ι) εγκρίθηκε από το Γραφείο Πρύτανη του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων για διανομή στους διοικητικούς υπαλλήλους κατόπιν αιτήματος της διοικητικής υπάλληλου του ιδρύματος που διεξάγει την έρευνα.

Γενικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

1) Εισαγωγικό κείμενο. Αναφέρονται τα στοιχεία του ατόμου που διενεργεί την έρευνα, οι λόγοι της έρευνας και οι διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και ότι τα δεδομένα και οι απαντήσεις που παρέχονται δεν θα χρησιμοποιηθούν εκτός της έρευνας.

2) Δημογραφικά στοιχεία.

3) Κυρίως ερωτηματολόγιο έρευνας. Το κύριο ερωτηματολόγιο αποτελείται γενικά από δύο μέρη: α) μια σειρά από εισαγωγικές ερωτήσεις που σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα, αλλά εξετάζοντας τα γενικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και όχι τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας, και β) μια σειρά από βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με τα θέματα της έρευνας.

4.5 Τρόπος συλλογής δεδομένων

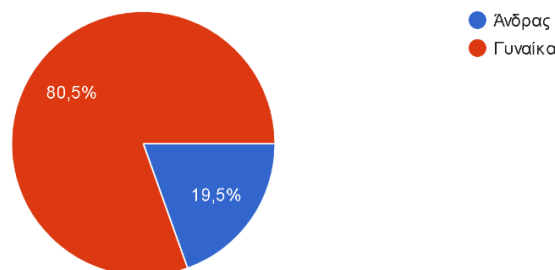
Λόγω των πλεονεκτημάτων της εύκολης πρόσβασης στο Διαδίκτυο, της ταχύτητας συλλογής των απαιτούμενων δεδομένων και της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, η μέθοδος που επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της μελέτης ήταν το ερωτηματολόγιο Google Forms που δημιουργήθηκε από τις καθολικά αναγνωρίσιμες φόρμες της Google και διανεμήθηκε στα στελέχη του συγχωνευμένου οργανισμού με την αποστολή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1. Ανάλυση Δεδομένων και Σχολιασμός Γραφημάτων και Στατιστικών Καρτών Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου-Αξιοπιστία έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 287 άτομα του διοικητικού οργανισμού που προέκυψε μετά τη συγχώνευση και το ποσοστό έγκυρων απαντήσεων ήταν περίπου 30% (87 από 287).

Φύλο;
87 απαντήσεις

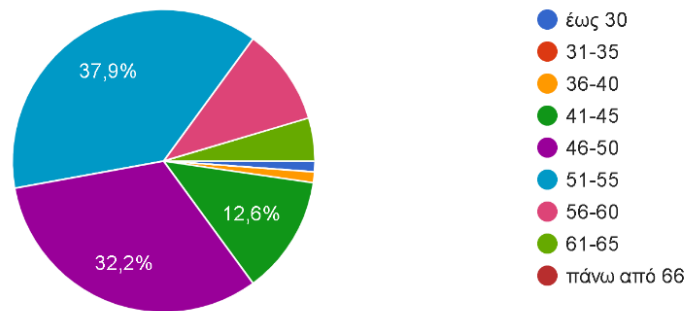


Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου

Από το σχήμα 1 φαίνεται ότι η κατανομή των φύλων είναι άνιση και το ποσοστό των γυναικών είναι υψηλότερο από αυτό των ανδρών. Δεν υπήρχαν παρόμοιες παρατηρήσεις στη βιβλιογραφία που βρέθηκε, επομένως η τρέχουσα κατανομή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως

δείκτης για την ανάδειξη της ισότητας των φύλων στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν. Σε μια δεύτερη φάση, κατά την ανάλυση των θέσεων των γυναικών σε οργανισμούς, μπορεί να είναι δυνατό να αποκτηθεί μια σαφέστερη εικόνα των τρεχόντων ζητημάτων κατανομής των φύλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση 80/20 μεταξύ γυναικών και ανδρών είναι εμφανής στην πλειοψηφία των κατανομών μετά από ανάλυση διαδικασίας του SPSS Έκδοση 29.

Ηλικία;
87 απαντήσεις



Γράφημα 2: Ηλικιακή Κατανομή

Ηλικία; * Φύλο; Crosstabulation

Count

		Φύλο;		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
Ηλικία;	36-40	0	1	1
	41-45	0	12	12
	46-50	4	24	28
	51-55	7	26	33
	56-60	3	6	9
	61-65	3	1	4
Total		17	70	87

**Ηλικία; * Φύλο; * Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;
Crosstabulation**

Count

		Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;	Φύλο;		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Κατά	Ηλικία;	41-45	0	10	10
		46-50	2	15	17
		51-55	5	19	24
		56-60	3	4	7
		61-65	1	1	2
	Total		11	49	60
Υπέρ	Ηλικία;	36-40	0	1	1
		41-45	0	2	2
		46-50	2	9	11
		51-55	2	7	9
		56-60	0	2	2
	61-65	2	0	2	
Total		6	21	27	
Total	Ηλικία;	36-40	0	1	1
		41-45	0	12	12
		46-50	4	24	28
		51-55	7	26	33
		56-60	3	6	9
	61-65	3	1	4	
Total		17	70	87	

Chi-Square Tests

Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Κατά	Pearson Chi-Square	6,986 ^b	4	,137
	Likelihood Ratio	7,957	4	,093
	N of Valid Cases	60		
Υπέρ	Pearson Chi-Square	8,532 ^c	5	,129
	Likelihood Ratio	8,638	5	,124
	N of Valid Cases	27		
Total	Pearson Chi-Square	12,622 ^a	5	,027
	Likelihood Ratio	12,921	5	,024
	N of Valid Cases	87		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

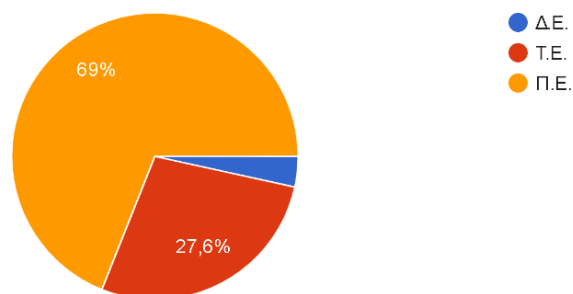
b. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

c. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Στο παραπάνω γράφημα 2, παρατηρούμε ότι το 82% των ενεργών συμμετεχόντων είναι μεταξύ 41 και 55 ετών, με την ηλικιακή ομάδα 51-55 να κυριαρχεί. Αφού πραγματοποιήσαμε ανάλυση διαδικασίας στο SPSS 29, μάθαμε ότι η αναλογία 80/20 μεταξύ ανδρών και γυναικών ισχύει και για την τρέχουσα κατανομή. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας της βιβλιογραφίας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι παλαιότερες γενιές εργαζομένων είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν αντίσταση στις αλλαγές που προκαλούνται από συγχωνεύσεις, τόσο όσον αφορά την ηλικία, όσο και τους συνομηλίκους με βάση την εργασιακή εμπειρία.

Επίπεδο εκπαίδευσης;

87 απαντήσεις



Γράφημα 3: Κατανομή Επιπέδου Εκπαίδευσης

Crosstab

		Φύλο;		Total	
		Άνδρας	Γυναίκα		
Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;	Ναι	Count	12	24	36
		% within Φύλο;	70,6%	34,3%	41,4%
	Όχι	Count	5	46	51
		% within Φύλο;	29,4%	65,7%	58,6%
Total	Count	17	70	87	
	% within Φύλο;	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,431 ^a	1	,006		
Continuity Correction ^b	6,010	1	,014		
Likelihood Ratio	7,404	1	,007		
Fisher's Exact Test				,012	,007
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,03.

b. Computed only for a 2x2 table

Φύλο; * Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; Crosstabulation

		Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;		Total	
		Ναι	Όχι		
Φύλο;	Άνδρας	Count	11	6	17
		% within Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	29,7%	12,0%	19,5%
	Γυναίκα	Count	26	44	70
		% within Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	70,3%	88,0%	80,5%
Total		Count	37	50	87
		% within Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

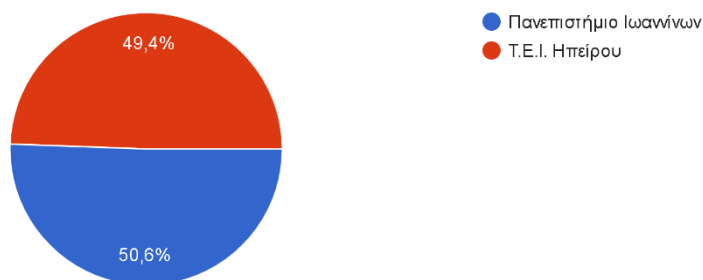
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,252 ^a	1	,039		
Continuity Correction ^b	3,199	1	,074		
Likelihood Ratio	4,224	1	,040		
Fisher's Exact Test				,055	,037
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα 3, η πλειοψηφία του διοικητικού προσωπικού έχει ολοκληρώσει πανεπιστημιακές σπουδές. Και πάλι, σύμφωνα με τους πίνακες, η συντριπτική πλειοψηφία είναι γυναίκες, οι οποίες βρίσκονται σε θέσεις-κλειδιά, είτε εξαρχής σε διοικητικές θέσεις, είτε ως αποτέλεσμα προαγωγής από αύξηση των τυπικών τους προσόντων.

Υπηρετούσατε στο;
87 απαντήσεις



Γράφημα 4: Προσωπικό ανά αρχικό φορέα

Υπηρετούσατε στο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	44	50,6	50,6	50,6
	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	43	49,4	49,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Chi-Square Tests

Υπηρετούσατε στο;		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Pearson Chi-Square	4,120 ^b	4	,390
	Likelihood Ratio	4,989	4	,288
	N of Valid Cases	44		
Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	Pearson Chi-Square	7,829 ^c	4	,098
	Likelihood Ratio	9,483	4	,050
	N of Valid Cases	43		
Total	Pearson Chi-Square	6,553 ^a	4	,162
	Likelihood Ratio	8,346	4	,080
	N of Valid Cases	87		

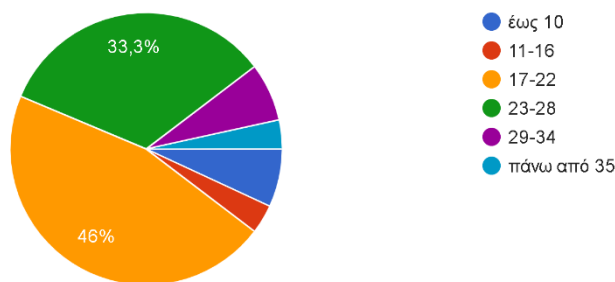
a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

b. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,02.

c. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα 4, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός έχει ελαφρώς ίση κατανομή εργαζομένων, με τους εργαζόμενους στα Τ.Ε.Ι. να κατέχουν την κυρίαρχη θέση με την στατιστική υπεροχή να βρίσκονται στο όριο στατιστικού λάθους. Συγκρίνοντας τα ποσοστά των συμμετεχόντων του κάθε ιδρύματος αναλογικά με τα άτομα που απασχολούνταν σ' αυτόν πριν την συγχώνευση, το 49% των 67 υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου και το 50% των 220 υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, καταγράφεται συμμετοχή 1:2 για το Τ.Ε.Ι. και 1:3 για το Πανεπιστήμιο, γεγονός που δικαιολογεί το αποτέλεσμα ως οριακό στατιστικό λάθος.

Έτη προϋπηρεσίας;
87 απαντήσεις



Γράφημα 5: Κατανομή ετών προϋπηρεσίας

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες; * Έτη προϋπηρεσίας;
Crosstabulation

Count		Έτη προϋπηρεσίας;						Total
		11-16	17-22	23-28	29-34	έως 10	πάνω από 35	
Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;	Μεγάλο	1	24	13	2	3	2	45
	Μικρό	0	3	1	1	0	0	5
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	1	7	11	1	1	1	22
	Πολύ μεγάλο	1	6	4	2	2	0	15
Total		3	40	29	6	6	3	87

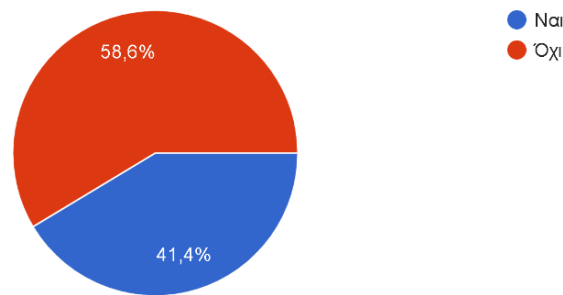
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,318 ^a	15	,799
Likelihood Ratio	10,624	15	,779
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Με βάση το παραπάνω γράφημα 5, σύμφωνα με την ηλικιακή κατανομή και τα συμπεράσματά της, περίπου το 79% των εργαζομένων έχει εργασιακή εμπειρία από 17 έως 28 έτη. Σημαντικό ποσοστό εργαζομένων έχει ακόμη και έως 34 χρόνια εμπειρίας, ενώ το ποσοστό των λιγότερο έμπειρων εργαζομένων είναι πολύ μικρότερο. Αν και δεν διευκρινίζεται σε ποιο τμήμα ή ίδρυμα είχε εμπειρία ένας αποτελεσματικός συμμετέχων, είναι εύκολο να υποθέσει κανείς ότι η εμπειρία του αποκτήθηκε σε παρόμοια τμήματα, θέσεις και ιδρύματα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, η εκτεταμένη προϋπηρεσία, αν και παρέχει εμπειρία και γνώση, μπορεί να δημιουργήσει σαφείς απόψεις, καθιστώντας δύσκολη την προσαρμογή σε νέα δεδομένα ως φυσικό αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης.

Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;
87 απαντήσεις



Γράφημα 6: Κατανομή ανά θέση ευθύνης

Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης; * Υπηρετούσατε στο;
Crosstabulation

Count		Υπηρετούσατε στο;		Total
		Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	
Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;	Ναι	20	16	36
	Όχι	24	27	51
Total		44	43	87

Chi-Square Tests

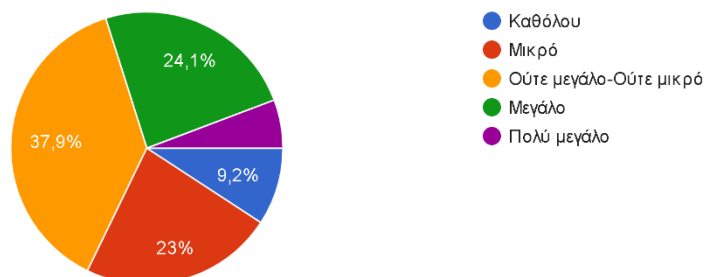
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,610 ^a	1	,435		
Continuity Correction ^b	,317	1	,573		
Likelihood Ratio	,610	1	,435		
Fisher's Exact Test				,516	,287
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,79.

b. Computed only for a 2x2 table

Από το Σχήμα 6 συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν είναι σε υπεύθυνες θέσεις. Ωστόσο, το ποσοστό των ενεργών συμμετεχόντων σε υπεύθυνες θέσεις δεν είναι ευκαταφρόνητο. Μάλιστα, σύμφωνα με τα παραπάνω, πολλές γυναίκες κατέχουν σημαντικές θέσεις. Αν και ο ορισμός της «θέσης ευθύνης» δεν προσδιορίζεται, σύμφωνα με τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, πιστεύεται ότι μια θέση ευθύνης ορίζεται ως μια θέση υπεύθυνη για μια ομάδα υφισταμένων. Τέτοιες θέσεις μπορούν να βρεθούν τόσο στο ανώτατο επίπεδο (για παράδειγμα, πρύτανης) όσο και στο μεσαίο επίπεδο (για παράδειγμα, γραμματεία) των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λει...ά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;
87 απαντήσεις



Γράφημα 7: Κατανομή απόψεων για την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ομαλή μετάβαση στον πρόσφατα συγχωνευμένο οργανισμό.

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; *
Υπηρετούσατε στο; Crosstabulation

Count		Υπηρετούσατε στο;		Total
		Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	Ναι	23	14	37
	Όχι	21	29	50
Total		44	43	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,458 ^a	1	,063		
Continuity Correction ^b	2,699	1	,100		
Likelihood Ratio	3,485	1	,062		
Fisher's Exact Test				,083	,050
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; * Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά; Crosstabulation

Count

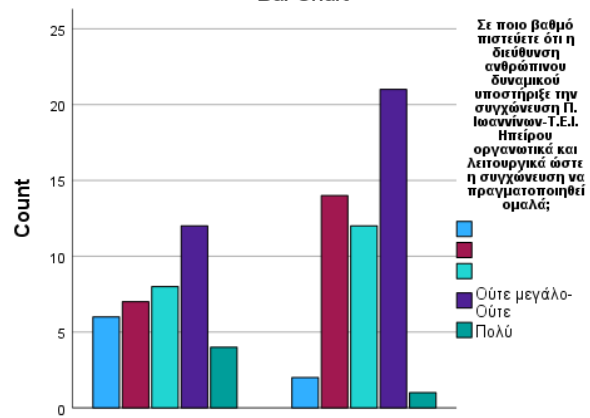
		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;					Total
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	Ναι	6	7	8	12	4	37
	Όχι	2	14	12	21	1	50
Total		8	21	20	33	5	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,615 ^a	4	,107
Likelihood Ratio	7,741	4	,102
N of Valid Cases	87		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,13.

Bar Chart



Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; * Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά; * Φύλο; Crosstabulation

Count

		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;					Total	
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο		
Φύλο;	Ανδρας	Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; Ναι	3	2	3	3	11	
		Όχι	0	2	1	3	6	
	Total		3	4	4	6	17	
Γυναίκα	Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; Ναι	Ναι	3	5	5	9	26	
		Όχι	2	12	11	18	44	
	Total		5	17	16	27	70	
Total		Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; Ναι	6	7	8	12	4	37
		Όχι	2	14	12	21	1	50
Total			8	21	20	33	5	87

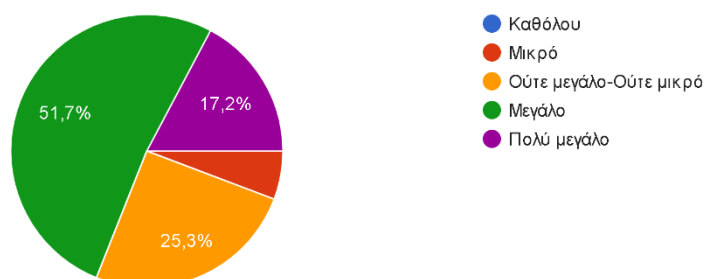
Chi-Square Tests

Φύλο;		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Άνδρας	Pearson Chi-Square	2,769 ^b	3	,429
	Likelihood Ratio	3,713	3	,294
	N of Valid Cases	17		
Γυναίκα	Pearson Chi-Square	5,893 ^c	4	,207
	Likelihood Ratio	5,782	4	,216
	N of Valid Cases	70		
Total	Pearson Chi-Square	7,615 ^a	4	,107
	Likelihood Ratio	7,741	4	,102
	N of Valid Cases	87		

- a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,13.
- b. 8 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,06.
- c. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

Στην παρούσα περίπτωση, παρατηρούμε ότι, παρά την ισομερή κατανομή φύλων ανά μερίδιο απάντησης, η κατανομή των απαντήσεων καταδεικνύει διχασμό, με το μεγαλύτερο ποσοστό των διοικητικών εργαζομένων να μην έχει διαμορφώσει ξεκάθαρη άποψη επί του ζητήματος, με τα ποσοστά των ακραίων θέσεων να είναι σχεδόν ισομερή. Ίσως να παίζει ρόλο η αντίσταση στην αλλαγή που προαναφέρθηκε, σε συνδυασμό με την έλλειψη μακροχρόνιων δειγμάτων υποστήριξης από πλευράς της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Είναι πάντως χαρακτηριστικό πως οι εργαζόμενες γυναίκες σε θέση ευθύνης υπερασπίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό τη συμβολή του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού από ότι οι άντρες στις αντίστοιχες θέσεις. Πιθανόν, γιατί οι γυναίκες υπερισχύουν σε αυτές 26 έναντι 11 των αντρών στο συγκεκριμένο δείγμα, με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης και το οποίο ίσως να ανατρεπόταν με μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα.

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;
87 απαντήσεις



Γράφημα 8: Κατανομή απόψεων περί λειτουργικών δυσκολιών κατά την συγχώνευση

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες; * Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας; Crosstabulation

			Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;		Total
			Ναι	Όχι	
Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;	Μεγάλο	Count	6	39	45
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	50,0%	52,0%	51,7%
	Μικρό	Count	0	5	5
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	0,0%	6,7%	5,7%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	5	17	22
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	41,7%	22,7%	25,3%
	Πολύ μεγάλο	Count	1	14	15
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	8,3%	18,7%	17,2%
Total	Count	12	75	87	
	% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	100,0%	100,0%	100,0%	

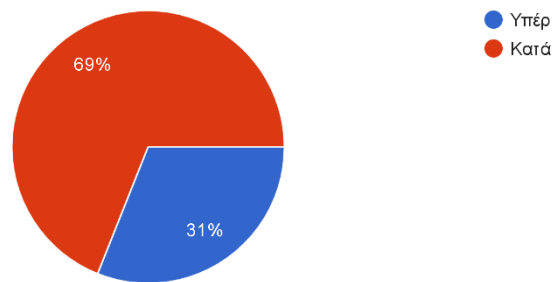
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,925 ^a	3	,403
Likelihood Ratio	3,536	3	,316
N of Valid Cases	87		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

Με βάσει το γράφημα 8, είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (πάνω από 68%) αντιμετώπισε σημαντικές ή πολύ σημαντικές λειτουργικές δυσκολίες κατά τη συγχώνευση. Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, ένας στους τέσσερις, δεν φαίνεται να έχει ξεκάθαρη άποψη για το θέμα. Το ποσοστό των εργαζομένων που αντιμετώπιζαν μικρά προβλήματα ήταν πολύ μικρό, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων που δεν αντιμετώπισαν προβλήματα ήταν αμελητέο ή δεν αξιολογήθηκε στατιστικά. Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τονίζοντας λειτουργικά ζητήματα και τον αρνητικό αντίκτυπό τους στη διαδικασία συγχώνευσης δύο οργανισμών με διαφορετικές κουλτούρες, όπου ο ένας αισθάνεται «ηττημένος» ενώ ο άλλος «κυριαρχεί», οδηγώντας σε αναταραχές και δυσκολίες στη συνεργασία και στην οργανωτική ισορροπία.

Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;
87 απαντήσεις



Γράφημα 9: Κατανομή απόψεων υπέρ και κατά της συγχώνευσης πριν αυτή συντελεστεί.

Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής; *
Υπηρετούσατε στο; Crosstabulation

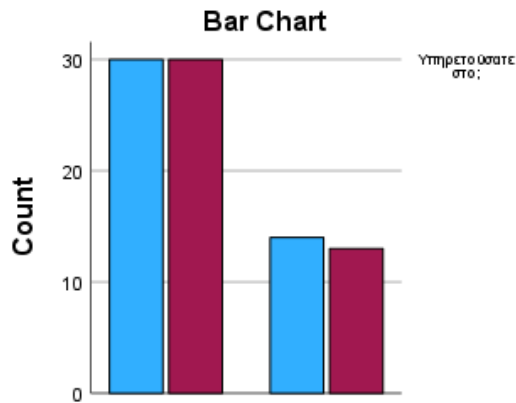
Count		Υπηρετούσατε στο;		
		Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	T.E.I. Ηπείρου	Total
Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;	Κατά	30	30	60
	Υπέρ	14	13	27
Total		44	43	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,026 ^a	1	,873		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,026	1	,873		
Fisher's Exact Test				1,000	,529
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,34.

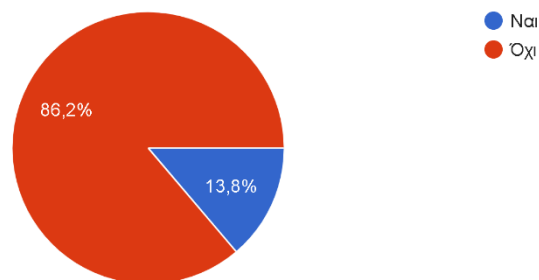
b. Computed only for a 2x2 table



**Πριν τη συγχώνευση
ήσασταν υπέρ ή κατά
αυτής;**

Το σχήμα 9 και οι αντίστοιχοι πίνακες δείχνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα με βάση την αντίσταση στην αλλαγή που περιγράφεται παραπάνω. Ακόμη και πριν από τη συγχώνευση, αν όχι προκατειλημμένα, τα περισσότερα στελέχη ήταν αρνητικά. Αυτή η αρνητικότητα πηγάζει από τον φόβο της απώλειας ή της υποβάθμισης της θέσης τους, είτε από υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις ευθύνης είτε από αυτούς που δεν κατέχουν υπεύθυνες θέσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αρνητική στάση των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. είναι οριακά αρνητικότερη. Το Τ.Ε.Ι., αν και φαίνεται ότι έχει αναβαθμιστεί, μπορεί να θεωρηθεί και ως ο «χαμένος» οργανισμός αυτής της συγχώνευσης.

Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;
87 απαντήσεις



Γράφημα 10: Κατανομή αλλαγής απόψεων μετά την συγχώνευση.

**Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής; * Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;
Crosstabulation**

			Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;		Total
			Ναι	Όχι	
Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;	Κατά	Count	5	55	60
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	41,7%	73,3%	69,0%
	Υπέρ	Count	7	20	27
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	58,3%	26,7%	31,0%
Total		Count	12	75	87
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

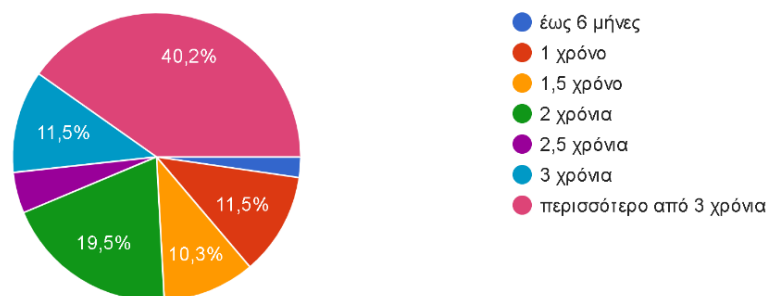
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,847 ^a	1	,028		
Continuity Correction ^b	3,480	1	,062		
Likelihood Ratio	4,484	1	,034		
Fisher's Exact Test				,042	,034
N of Valid Cases	87				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,72.

b. Computed only for a 2x2 table

Ακόμη και μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων δεν άλλαξε την αρχική τους άποψη για τη συγχώνευση. Ένας μικρός αριθμός ατόμων άλλαξε τις απόψεις του, αλλά δεν γνωρίζουμε σε αυτό το στάδιο εάν και πόσοι συμμετέχοντες που αρχικά έκλιναν αρνητικά, άλλαξαν τις απόψεις τους σε θετικές και αν και πόσοι συμμετέχοντες που αρχικά διατεινόταν θετικά άλλαξαν τις απόψεις τους. Μπορεί να είναι πολύ νωρίς για να γίνουν τέτοιες μετρήσεις και προφανώς θα πρέπει να επαναληφθούν στο μέλλον για πιο ακριβή αποτελέσματα, καθώς αυτός ήταν ένας περιορισμός της μελέτης.

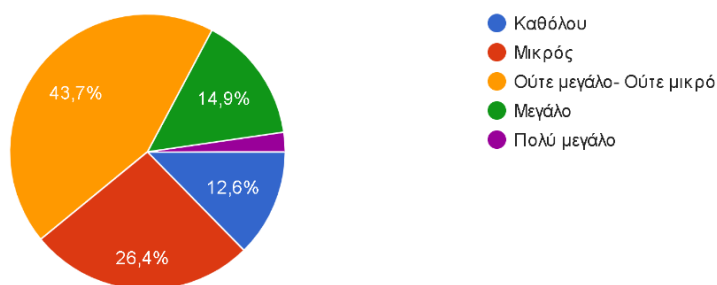
Πιστεύετε ότι για την προσαρμογή του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου και του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων σε πλήρη ουσιαστική λειτουργία ως νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος χρειάστηκαν περίπου ..
87 απαντήσεις



Γράφημα 11: Κατανομή απόψεων αναφορικά με τον απαιτούμενο χρόνο εξομάλυνσης λειτουργίας του ενιαίου φορέα.

Αν και οι απαντήσεις έτειναν να δείχνουν πιο βραχυπρόθεσμες εκτιμήσεις, το 71,2 % των έγκυρων συμμετεχόντων απάντησε ότι η ομαλοποίηση συνέβη 2 ή και περισσότερο των 3 χρόνων μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Αυτό το εύρημα είναι σύμφωνο με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που δείχνει ότι, για τους εργαζόμενους, οι συγχωνεύσεις είναι μια μακροπρόθεσμη εξελικτική διαδικασία με διαφορετικά στάδια, τόσο πρακτικά όσο και συναισθηματικά.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ... εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση;
87 απαντήσεις



Γράφημα 12: Κατανομή απόψεων σχετικά με τη θετική επιρροή της συγχώνευσης σε σκέψεις, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ώστε αυτοί να συμμετέχουν πρόθυμα και συνεργατικά προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος και να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	12,6	12,6	12,6
	Μεγάλο	13	14,9	14,9	27,6
	Μικρός	23	26,4	26,4	54,0
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	38	43,7	43,7	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
Total		87	100,0	100,0	

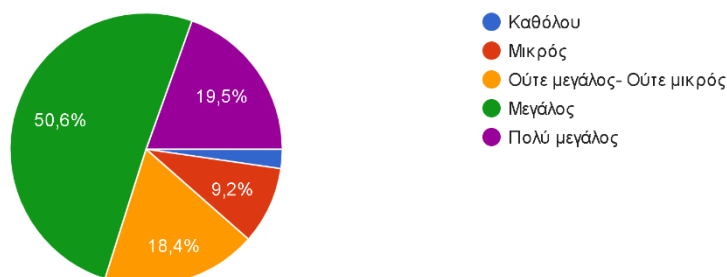
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ώστε αυτοί να συμμετέχουν πρόθυμα και συνεργατικά προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος και να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση; * Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα]
Crosstabulation

Count

		Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα]				Total
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ώστε αυτοί να συμμετέχουν πρόθυμα και συνεργατικά προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος και να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση;	Καθόλου	10	0	0	1	11
	Μεγάλο	2	0	6	5	13
	Μικρός	14	2	6	1	23
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	11	2	11	14	38
	Πολύ μεγάλο	1	0	0	1	2
Total		38	4	23	22	87

Τα ευρήματα στο παραπάνω γράφημα και τις καρτέλες είναι απολύτως συνεπή με τα προηγούμενα ευρήματα. Εκτός από την ουσιαστική συμφωνία μεταξύ των απαντήσεων που καθιστά έγκυρα τα ευρήματα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν αντιλήφθηκαν σημαντικές διαφορές ή δεν αποφάσισαν ακόμη για αυτές, εξαιτίας της συγχώνευσης, στις στάσεις, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, η δεύτερη μεγαλύτερη μερίδα των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις έχουν μικρό ή καθόλου θετικό αντίκτυπο στις προαναφερθείσες διαστάσεις. Σημαντικότερη είναι η πολύ αρνητική εικόνα που εισπράττουν οι εργαζόμενοι, πιθανότατα του συγχωνευόμενου φορέα, με το πώς έχει διαμορφωθεί η εικόνα μετά την συγχώνευση και την μη αξιοποίηση των πόρων μεταξύ των μονάδων για να λειτουργεί καλύτερα ο οργανισμός, προάγοντας την θετική σκέψη και διάθεση των εργαζομένων απέναντι του.

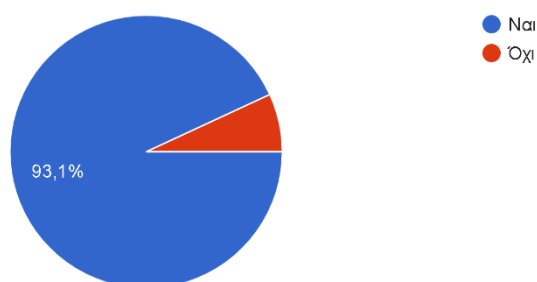
Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης – μετάβασης στο νέο εκπαιδευτικό ίδρυμα, πόσο σημαντικός ήταν ο ρόλος των εργαζομένων στην ... αυτός οργανισμός να λειτουργήσει αποδοτικά;
87 απαντήσεις



Γράφημα 13: Απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τον ρόλο τους κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα 13, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο ρόλος των εργαζομένων ήταν σημαντικός ή πολύ σημαντικός. Οι απαντήσεις με αντίθετες απόψεις μπορεί να υποστηρίχτηκαν αποσπασματικές από άτομα σε πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή θέση στην ιεραρχία, έτσι στην πρώτη περίπτωση υπάρχει ανεπαρκής επαφή με τη βάση των εργαζομένων, και στη δεύτερη περίπτωση απουσία αντίληψης της σημαντικότητας του έργου ακόμη και ενός εργαζόμενου χαμηλότερα στην ιεραρχία. Ωστόσο, η συνολική εικόνα είναι συνεπής με τις γενικές αρχές της βιβλιογραφίας σχετικά με το ρόλο των εργαζομένων στην οργανωτική απόδοση κατά τις συγχωνεύσεις.

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;
87 απαντήσεις

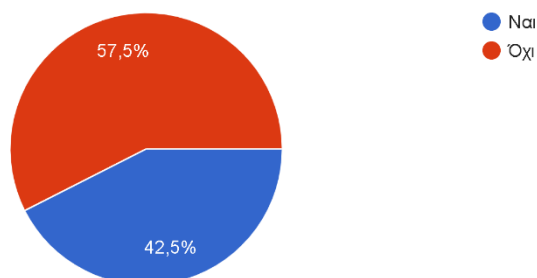


Γράφημα 14: Κατανομή μεταβολής περιοχής εργασίας εντός του οργανισμού μετά τη συγχώνευση

Το σχήμα 14 δείχνει ότι παρά τις αρνητικές εντυπώσεις που αποτυπώνονται παραπάνω, η συγχώνευση είναι πιθανό να είναι επιτυχής με την έννοια ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων δεν αλλάζει περιοχή /τομείς εργασίας. Αυτή η τακτική αφενός, μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή λόγω αυξημένης εξοικείωσης με τον χώρο εργασίας, ενώ διατηρεί

ταυτόχρονα τη συλλογική γνώση του οργανισμού χωρίς την ανάγκη μακροχρόνιας εκπαίδευσης που θα καθυστερούσε την αφομοίωση.

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;
87 απαντήσεις



Γράφημα 15: Κατανομή εργαζομένων ανά φύση ανά φύση της θέσης μετά την συγχώνευση.

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	37	42,5	42,5	42,5
	Όχι	50	57,5	57,5	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνται το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ; * Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; Crosstabulation

Count		Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;		Total
		Ναι	Όχι	
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;	Ναι	36	45	81
	Όχι	1	5	6
Total		37	50	87

Chi-Square Tests

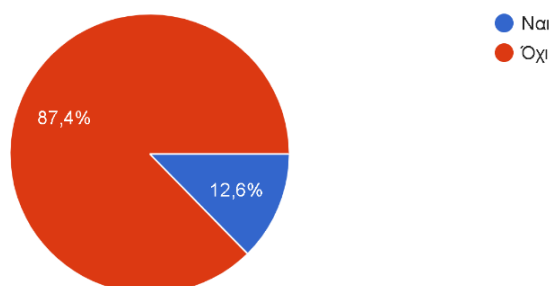
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,764 ^a	1	,184		
Continuity Correction ^b	,810	1	,368		
Likelihood Ratio	1,963	1	,161		
Fisher's Exact Test				,234	,187
N of Valid Cases	87				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,55.

b. Computed only for a 2x2 table

Σε συνδυασμό με το σχήμα 14, το σχήμα 15 αποδεικνύει ξανά όσα αναφέρθηκαν παραπάνω. Μετά τη συγχώνευση, το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που κατείχαν θέσεις ευθύνης μειώθηκε μόνο κατά 1% περίπου, μικρό ποσοστό αλλά αναπόφευκτο, μιας και κάποιοι διευθυντές μπορεί να μετακινήθηκαν σε χαμηλότερες θέσεις ευθύνης μετά τη συγχώνευση, και αυτό το φαινόμενο υπάρχει και στη βιβλιογραφία. Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει ένας σημαντικός ερευνητικός περιορισμός καθώς η θέση ευθύνης δεν καθορίζεται με αντικειμενικά κριτήρια, οπότε ακόμη και η παραμικρή υποβάθμιση μπορεί να δημιουργεί μια υποκειμενική εντύπωση της ευθύνης που έχει κάθε εργαζόμενος για το ρόλο του στον νέο οργανισμό.

Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα ...οντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;
87 απαντήσεις



Γράφημα 16: Περί δημιουργίας νέων διευθύνσεων και τμημάτων στο νέο οργανισμό.

Υπηρετούσατε στο; * Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ; * Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα οποία κληθήκατε να στελεχωσετε αλλάζοντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση; Crosstabulation

Count

			Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;		Total
			Ναι	Όχι	
Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα οποία κληθήκατε να στελεχωσετε αλλάζοντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;	Ναι	Υπηρετούσατε στο;	1	1	2
		Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	7	2	9
		T.E.I. Ηπείρου	8	3	11
Όχι	Υπηρετούσατε στο;	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	40	2	42
		T.E.I. Ηπείρου	33	1	34
		Total	73	3	76
Total	Υπηρετούσατε στο;	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	41	3	44
		T.E.I. Ηπείρου	40	3	43
		Total	81	6	87

Chi-Square Tests

Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα οποία κληθήκατε να στελεχωσετε αλλάζοντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Ναι	Pearson Chi-Square	,637 ^c	1	,425		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,584	1	,445		
	Fisher's Exact Test				,491	,491
	N of Valid Cases	11				
Όχι	Pearson Chi-Square	,164 ^d	1	,685		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,168	1	,682		
	Fisher's Exact Test				1,000	,580
	N of Valid Cases	76				
Total	Pearson Chi-Square	,001 ^a	1	,977		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,001	1	,977		
	Fisher's Exact Test				1,000	,651
	N of Valid Cases	87				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

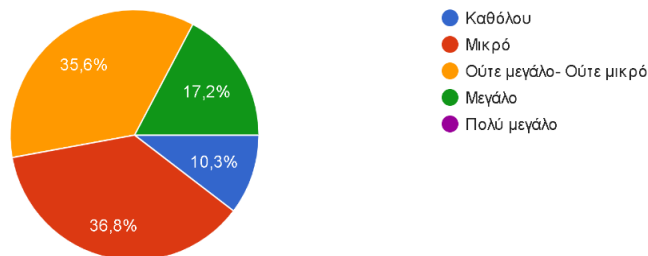
d. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

Όπως είναι γνωστό βάσει των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής έρευνας, ο κύριος σκοπός των συγχωνεύσεων είναι συνήθως η μείωση του μεγέθους και η ένωση των δυνάμεων και των πόρων δύο οργανισμών, που αλλιώς δεν θα είχαν τους απαραίτητους πόρους και δυνάμεις για να επιβιώσουν σε ανταγωνιστικές και δυσμενείς συνθήκες. Ως εκ τούτου, επισήμανε η έγκυρη πλειοψηφία των συμμετεχόντων ότι ίσως δημιουργήθηκαν μόνο μερικά νέα τμήματα ή διευθύνσεις και θέσεις .

Σε απόλυτο συνδυασμό τα γραφήματα 14, 15 και 16, με θετική αποτίμηση καταγραφής σε πίνακα, σχετικά με τις λίγες μετακινήσεις των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι., στις περιπτώσεις κυρίως απορρόφησης ή μεταστέγασης τμημάτων, και με τον κύριο όγκο ανθρώπινου

δυναμικού να παραμένει αμετάβλητος στον χώρο εργασίας του και κατά συνέπεια να προσαρμόζονται και οι αυξομειώσεις των θέσεων υπευθυνότητας. Τα ευρήματα καταδεικνύουν και μια άλλη διάσταση στον χειρισμό της συγχώνευσης εκ μέρους του «ισχυρού» οργανισμού, διατηρώντας τα απομακρυσμένα περιφερειακά τμήματα έξω από το κέντρο των αποφάσεων, αποδυναμωμένα διευθυντικά και με σαφή διοικητικό υποβιβασμό του «αδύναμου» αφομοιωμένου οργανισμού. Το γεγονός ότι διατηρήθηκαν οι θέσεις εργασίας σε μεγάλο ποσοστό υπό την νέα διεύθυνση μετά τη συγχώνευση υποδηλώνει, πιθανόν, την αδυναμία απορρόφησης ή κατάργησης τμημάτων εκπαίδευσης του Τ.Ε.Ι. ή σφοδρής αντίδρασης των εργαζομένων στην επιβολή των αποφάσεων της στο προσωπικό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρό...ι την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;
87 απαντήσεις



Γράφημα 17: Περί αλληλεπίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	10,3	10,3	10,3
	Μεγάλο	15	17,2	17,2	27,6
	Μικρό	32	36,8	36,8	64,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	31	35,6	35,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Επίπεδο εκπαίδευσης; * Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου; * Υπηρετούσατε στο; Crosstabulation

Count

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;

Υπηρετούσατε στο;			Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Total
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Επίπεδο εκπαίδευσης;	Π.Ε.	4	6	15	12	37
		Τ.Ε.	0	1	2	4	7
	Total		4	7	17	16	44
Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	Επίπεδο εκπαίδευσης;	Δ.Ε.	0	1	1	1	3
		Π.Ε.	1	4	11	7	23
		Τ.Ε.	4	3	3	7	17
	Total		5	8	15	15	43
Total	Επίπεδο εκπαίδευσης;	Δ.Ε.	0	1	1	1	3
		Π.Ε.	5	10	26	19	60
		Τ.Ε.	4	4	5	11	24
Total		9	15	32	31	87	

Chi-Square Tests

Υπηρετούσατε στο;		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Pearson Chi-Square	1,977 ^b	3	,577
	Likelihood Ratio	2,507	3	,474
	N of Valid Cases	44		
Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	Pearson Chi-Square	6,724 ^c	6	,347
	Likelihood Ratio	7,064	6	,315
	N of Valid Cases	43		
Total	Pearson Chi-Square	5,279 ^a	6	,509
	Likelihood Ratio	5,587	6	,471
	N of Valid Cases	87		

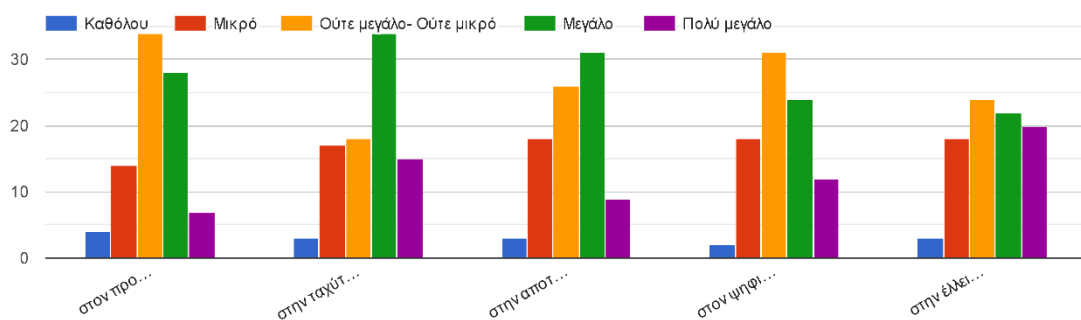
a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

b. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,64.

c. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

Αυτό το γράφημα καταδεικνύει μια γνωστή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αλλά μελανή πλευρά των συγχωνεύσεων. Ο βαθμός ωφέλιμης ευθυγράμμισης των οργανωτικών κουλτούρων των δύο οργανισμών φαίνεται ελάχιστος ή ανεπαίσθητος ή αβέβαιος, καθώς η οργανωτική κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων μπορεί να έχει υπερκαλύψει αυτή του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου. Βέβαια, το φαινόμενο αυτό είναι πιθανό να πηγάζει από την νομολογία κατάργησης των Τ.Ε.Ι.. Οπότε, μετά από ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι αυτό το φαινόμενο είναι εμφανές σε όλες τις βαθμίδες και τα επίπεδα του οργανισμού, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης ή τον οργανισμό που προηγουμένως απασχολούνταν οι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων;



Γράφημα 18: Προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας Α.Δ. συγχωνευμένου οργανισμού

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες; * Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας; Crosstabulation

		Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;		Total	
		Ναι	Όχι		
Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;	Μεγάλο	Count	6	39	45
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	50,0%	52,0%	51,7%
	Μικρό	Count	0	5	5
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	0,0%	6,7%	5,7%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	5	17	22
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	41,7%	22,7%	25,3%
	Πολύ μεγάλο	Count	1	14	15
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	8,3%	18,7%	17,2%
	Total	Count	12	75	87
		% within Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,925 ^a	3	,403
Likelihood Ratio	3,536	3	,316
N of Valid Cases	87		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό ενισιτίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων, (στον προγραμματισμό και υλοποίηση των στόχων)

		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην ανάδειξη του έργου της μονάδας σας]					Total	
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο		
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην ανάδειξη του έργου της μονάδας σας]	Καθόλου	Count	1	11	1	8	4	25
		% of Total	1,1%	12,6%	1,1%	9,2%	4,6%	28,7%
	Μεγάλο	Count	0	2	3	3	0	8
		% of Total	0,0%	2,3%	3,4%	3,4%	0,0%	9,2%
	Μικρό	Count	2	4	3	4	2	15
		% of Total	2,3%	4,6%	3,4%	4,6%	2,3%	17,2%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count	1	11	5	18	1	36
		% of Total	1,1%	12,6%	5,7%	20,7%	1,1%	41,4%
	Πολύ μεγάλο	Count	0	0	2	1	0	3
		% of Total	0,0%	0,0%	2,3%	1,1%	0,0%	3,4%
	Total	Count	4	28	14	34	7	87
		% of Total	4,6%	32,2%	16,1%	39,1%	8,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,848 ^a	16	,148
Likelihood Ratio	21,447	16	,162
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων, [στην ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα που ανακύπτουν]

		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην ανάδειξη του έργου της μονάδας σας]	Καθόλου	Count	1	11	2	3	8	25
		% of Total	1,1%	12,6%	2,3%	3,4%	9,2%	28,7%
	Μεγάλο	Count	0	2	2	2	2	8
		% of Total	0,0%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	9,2%
	Μικρό	Count	1	3	5	3	3	15
		% of Total	1,1%	3,4%	5,7%	3,4%	3,4%	17,2%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count	1	17	6	10	2	36
		% of Total	1,1%	19,5%	6,9%	11,5%	2,3%	41,4%
	Πολύ μεγάλο	Count	0	1	2	0	0	3
		% of Total	0,0%	1,1%	2,3%	0,0%	0,0%	3,4%
Total	Count	3	34	17	18	15	87	
	% of Total	3,4%	39,1%	19,5%	20,7%	17,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,696 ^a	16	,234
Likelihood Ratio	20,774	16	,187
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων, [στην αποτελεσματική λύση σε προβλήματα που ανακύπτουν]

		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας]	Καθόλου	Count	1	9	3	7	4	24
		% of Total	1,1%	10,3%	3,4%	8,0%	4,6%	27,6%
	Μεγάλο	Count	1	2	3	1	0	7
		% of Total	1,1%	2,3%	3,4%	1,1%	0,0%	8,0%
	Μικρό	Count	1	9	3	3	3	19
		% of Total	1,1%	10,3%	3,4%	3,4%	3,4%	21,8%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count	0	11	7	15	2	35
		% of Total	0,0%	12,6%	8,0%	17,2%	2,3%	40,2%
	Πολύ μεγάλο	Count	0	0	2	0	0	2
		% of Total	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%
Total	Count	3	31	18	26	9	87	
	% of Total	3,4%	35,6%	20,7%	29,9%	10,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,903 ^a	16	,146
Likelihood Ratio	21,167	16	,172
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων, [στον ψηφιακό μετασχηματισμό]

		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας]	Καθόλου	Count	1	5	2	9	7	24
		% of Total	1,1%	5,7%	2,3%	10,3%	8,0%	27,6%
	Μεγάλο	Count	0	1	3	3	0	7
		% of Total	0,0%	1,1%	3,4%	3,4%	0,0%	8,0%
	Μικρό	Count	1	7	3	5	3	19
		% of Total	1,1%	8,0%	3,4%	5,7%	3,4%	21,8%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count	0	10	9	14	2	35
		% of Total	0,0%	11,5%	10,3%	16,1%	2,3%	40,2%
	Πολύ μεγάλο	Count	0	1	1	0	0	2
		% of Total	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	2,3%
Total	Count	2	24	18	31	12	87	
	% of Total	2,3%	27,6%	20,7%	35,6%	13,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,380 ^a	16	,361
Likelihood Ratio	19,457	16	,246
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων, [στην έλλειψη φυσικής παρουσίας της επιτελικής διοίκησης στα αποκεντρωμένα τμήματα]

		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας]	Καθόλου	Count	1	5	5	5	8	24
		% of Total	1,1%	5,7%	5,7%	5,7%	9,2%	27,6%
	Μεγάλο	Count	0	4	3	0	0	7
		% of Total	0,0%	4,6%	3,4%	0,0%	0,0%	8,0%
	Μικρό	Count	1	4	4	5	5	19
		% of Total	1,1%	4,6%	4,6%	5,7%	5,7%	21,8%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count	0	9	6	14	6	35
		% of Total	0,0%	10,3%	6,9%	16,1%	6,9%	40,2%
	Πολύ μεγάλο	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	2,3%
Total	Count	3	22	18	24	20	87	
	% of Total	3,4%	25,3%	20,7%	27,6%	23,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

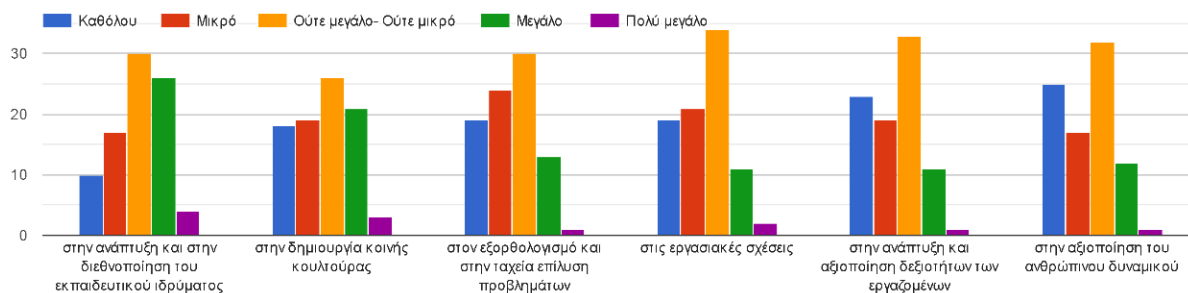
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,984 ^a	16	,024
Likelihood Ratio	24,768	16	,074
N of Valid Cases	87		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Το παραπάνω γράφημα 18 δείχνει ότι τα προβλήματα γίνονται αισθητά σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό σε κάθε τομέα της οργάνωσης και των λειτουργιών του νέου συγχωνευμένου οργανισμού. Η άποψη ότι δεν υπάρχουν καθόλου προβλήματα είναι μηδαμινή. Τα ευρήματα της μελέτης συνάδουν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Κάνουν σαφή τα εμπόδια που απαιτούνται να υπερκεραστούν για να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση με επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Συγκριτικά με το εάν υπάρχει άλλη άποψη από την αρχική με την πάροδο του χρόνου, το ποσοστό αρνητικής άποψης παραμένει αισθητά υψηλό.

Η προσπάθεια συμβολής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ομαλοποίηση των καταστάσεων σε κάθε υπηρεσία, κατά το μακρύ διάστημα της συγχώνευσης, δεν αναγνωρίστηκε και χαρακτηρίστηκε σχεδόν επιδερμική.

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις;



Γράφημα 19: Βελτιώσεις που επέφερε έως τώρα η συγχώνευση και σε ποιο βαθμό.

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην ανάπτυξη και στην διεθνοποίηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	11,5	11,5	11,5
	Μεγάλο	26	29,9	29,9	41,4
	Μικρό	17	19,5	19,5	60,9
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	30	34,5	34,5	95,4
	Πολύ μεγάλο	4	4,6	4,6	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην δημιουργία κοινής κουλτούρας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	20,7	20,7	20,7
	Μεγάλο	21	24,1	24,1	44,8
	Μικρό	19	21,8	21,8	66,7
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	26	29,9	29,9	96,6
	Πολύ μεγάλο	3	3,4	3,4	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στον εξορθολογισμό και στην ταχεία επίλυση προβλημάτων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	21,8	21,8	21,8
	Μεγάλο	13	14,9	14,9	36,8
	Μικρό	24	27,6	27,6	64,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	30	34,5	34,5	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στις εργασιακές σχέσεις]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	21,8	21,8	21,8
	Μεγάλο	11	12,6	12,6	34,5
	Μικρό	21	24,1	24,1	58,6
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	34	39,1	39,1	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων των εργαζομένων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	26,4	26,4	26,4
	Μεγάλο	11	12,6	12,6	39,1
	Μικρό	19	21,8	21,8	60,9
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	33	37,9	37,9	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	28,7	28,7	28,7
	Μεγάλο	12	13,8	13,8	42,5
	Μικρό	17	19,5	19,5	62,1
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	32	36,8	36,8	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Crosstab

Count		Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην ανάπτυξη και στην διεθνοποίηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος]					Total
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	
Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;	Καθόλου	2	2	2	3	0	9
	Μεγάλο	0	7	3	4	1	15
	Μικρό	7	6	7	10	2	32
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	1	11	5	13	1	31
Total		10	26	17	30	4	87

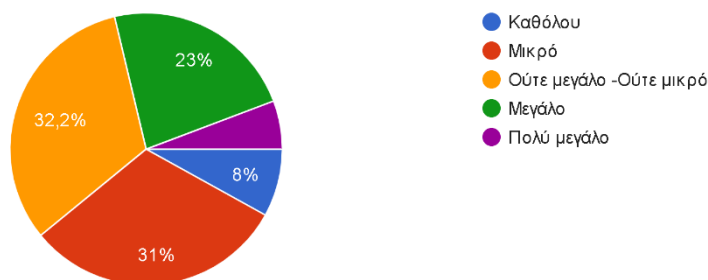
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,757 ^a	12	,387
Likelihood Ratio	14,780	12	,254
N of Valid Cases	87		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Σύμφωνα με το γράφημα 19 και τις επιλογές των συμμετεχόντων, ο μόνος τομέας που είναι πιθανό να επήλθαν πιο θετικές αλλαγές από τους άλλους, είναι η «θεσμική ανάπτυξη και διεθνοποίηση του ιδρύματος». Ενώ αυτός ο τομέας είναι κρίσιμος για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στους οργανισμούς στο μέλλον, η αρνητική εικόνα στους υπόλοιπους τομείς δείχνει την επείγουσα ανάγκη για πολύπλευρη οργανωσιακή βελτιστοποίηση προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τυχόν ευκαιρίες. Συγκριτικά με τις βελτιώσεις αξιοποίησης του θεσμικού πλαισίου και της διεθνοποίησης του ιδρύματος που επέφερε η συγχώνευση, και που αναδείχθηκε ως ο μόνος τομέας στον οποίο επέφερε μια θετική αλλαγή σύμφωνα με την στατιστική καταγραφή, η άποψη των συμμετεχόντων ήταν ότι η επιδιωκόμενη κοινή οργανωτική κουλτούρα των δύο ιδρυμάτων υπήρξε από ουδέτερη έως μικρή με την θετική δυναμική του συγχωνευμένου ιδρύματος.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος;
87 απαντήσεις



Γράφημα 20: Αντιλαμβανόμενη δέσμευση της Δ.Α.Δ. αναφορικά με τον σκοπό της συγχώνευσης

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος; * Υπηρετούσατε στο;
Crosstabulation

Count		Υπηρετούσατε στο;		
		Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	Total
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος;	Καθόλου	5	2	7
	Μεγάλο	11	9	20
	Μικρό	15	12	27
	Ούτε μεγάλο -Ούτε μικρό	10	18	28
	Πολύ μεγάλο	3	2	5
Total		44	43	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,294 ^a	4	,368
Likelihood Ratio	4,370	4	,358
N of Valid Cases	87		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

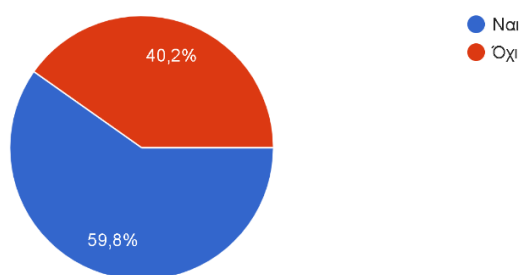
Τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι Δ.Α.Δ. και των δύο οργανισμών έχουν ελάχιστη ή μηδενική αισθητή δέσμευση (56%) απέναντι στην ίδρυση και λειτουργία του νέου ιδρύματος. Αυτό το εύρημα είναι ιδιαίτερα απογοητευτικό και εξηγεί τα ευρήματα στα διαγράμματα 18 και 19, καθώς και σε άλλα ερωτήματα που καταδεικνύουν αποπροσανατολισμό του προσωπικού και σχετικές οργανωτικές δυσλειτουργίες. Ένα ποσοστό των ερωτηθέντων υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων υπερασπίστηκαν την προσπάθεια στους σκοπούς του νέου οργανισμού, με ένα, όμως, ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό να διαβλέπει ελάχιστη προσπάθεια και διεκπεραιωτική επιβολή του «μεγάλου» εταίρου στον «μικρό». Με την ίδια διάθεση και ίσως λιγότερη προθυμία, λόγω βίαιης αφομοίωσης και

αδυναμίας να εισακουστούν, εξέφρασαν τις ίδιες απόψεις και οι εργαζόμενοι του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.

Όσα μελετηθήκαν στις βιβλιογραφικές αναφορές γύρω από την αντίδραση και την δέσμευση των εργαζομένων στις συγχωνεύσεις επιβεβαιώνονται και αναδεικνύονται μέσα από την καταγραφή των απαντήσεων και την περιγραφική και στατιστική τους ανάλυση.

Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;

87 απαντήσεις



Γράφημα 21: Βαθμός αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων παροχής καλύτερων υπηρεσιών στους εκάστοτε εργαζόμενους

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος; * Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους; Crosstabulation

Count		Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;		Total
		Ναι	Όχι	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος;	Καθόλου	4	3	7
	Μεγάλο	10	10	20
	Μικρό	19	8	27
	Ούτε μεγάλο -Ούτε μικρό	14	14	28
	Πολύ μεγάλο	5	0	5
Total		52	35	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,553 ^a	4	,162
Likelihood Ratio	8,346	4	,080
N of Valid Cases	87		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους; * Υπηρετούσατε στο; Crosstabulation

			Υπηρετούσατε στο;		Total
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	T.E.I. Ηπείρου	
Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;	Ναι	Count	29	23	52
		% within Υπηρετούσατε στο;	65,9%	53,5%	59,8%
	Όχι	Count	15	20	35
		% within Υπηρετούσατε στο;	34,1%	46,5%	40,2%
Total	Count	44	43	87	
	% within Υπηρετούσατε στο;	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

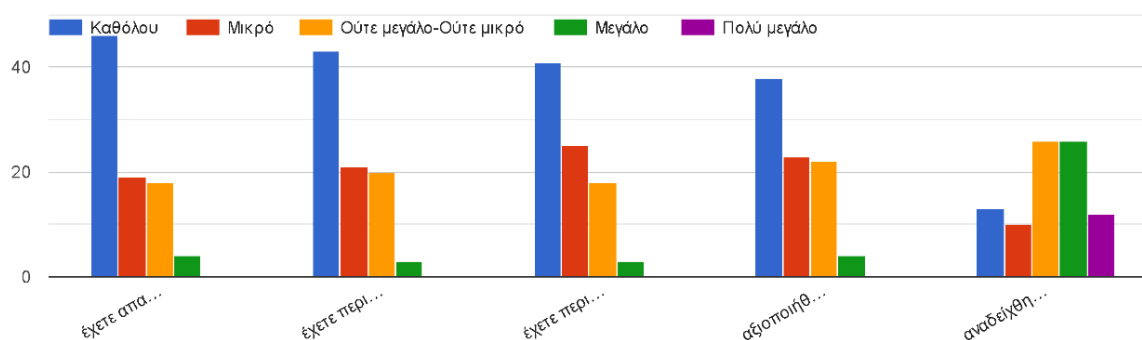
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,395 ^a	1	,238		
Continuity Correction ^b	,927	1	,336		
Likelihood Ratio	1,399	1	,237		
Fisher's Exact Test				,278	,168
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,30.

b. Computed only for a 2x2 table

Είναι θετικό ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι από όλα τα επίπεδα του οργανισμού παρατήρησαν ότι διατηρούν κάποιο επίπεδο αυτονομίας για την υποστήριξή τους. Μάλιστα, πρώην υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων ανέφεραν ελαφρώς υψηλότερα ποσοστά αυτονομίας μετά από αναγωγή στο SPSS. Φυσικά, η αυτονομία μιας υπηρεσίας δεν διατηρείται πάντα μετά από μια συγχώνευση, επομένως και μόνο η διατήρησή της είναι θετικό που βοηθά στη διαχείριση της αλλαγής. Το γεγονός ότι το πρώην Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και νυν «ηγετικός» εταίρος, που κατ' αντιστοιχία το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ήταν μικρότερο συγκριτικά με το υπάρχον δυναμικό του πρώην T.E I. Ηπείρου, θεωρούμε ότι λογικά έχει και τη μεγαλύτερη αυτονομία.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση...



Γράφημα 22: Οι πρακτικές συνέπειες της συγχώνευσης στους ρόλους και την εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε απαλλαγεί από αρκετές διοικητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν στη διοίκηση της Δ/νσης ή του Τμήματός σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	46	52,9	52,9	52,9
	Μεγάλο	4	4,6	4,6	57,5
	Μικρό	19	21,8	21,8	79,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	18	20,7	20,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να προγραμματίσετε καλύτερα τις εργασίες της Δ/νσης ή του Τμήματός σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	49,4	49,4	49,4
	Μεγάλο	3	3,4	3,4	52,9
	Μικρό	21	24,1	24,1	77,0
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	47,1	47,1	47,1
	Μεγάλο	3	3,4	3,4	50,6
	Μικρό	25	28,7	28,7	79,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	18	20,7	20,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα]

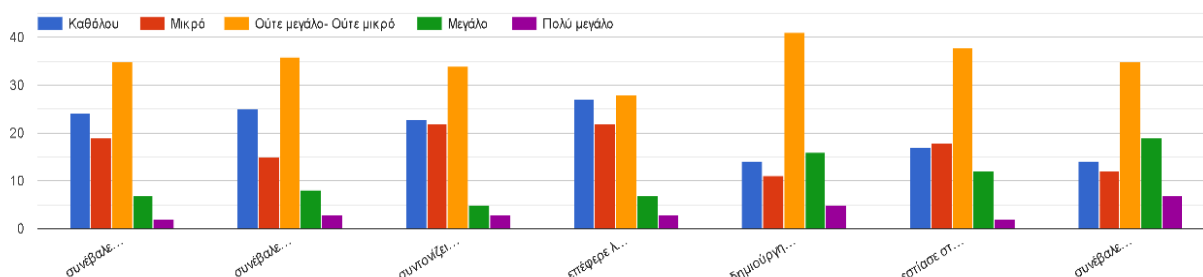
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	43,7	43,7	43,7
	Μεγάλο	4	4,6	4,6	48,3
	Μικρό	23	26,4	26,4	74,7
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	22	25,3	25,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αναδείχθηκαν παθογένειες]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	14,9	14,9	14,9
	Μεγάλο	26	29,9	29,9	44,8
	Μικρό	10	11,5	11,5	56,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	26	29,9	29,9	86,2
	Πολύ μεγάλο	12	13,8	13,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Συνολικά, σε κάθε τομέα, οι πιθανές θετικές πτυχές της συγχώνευσης δεν είχαν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην καθημερινή επαγγελματική ζωή και τους ρόλους των εργαζομένων μετά από ανάλυση. Οι εργαζόμενοι καταγράφουν ρεκόρ αρνητικών απαντήσεων και, ίσως παρακινδυνευμένα, θα μπορούσε να σχολιασθεί ως σχεδόν αρνητική-επιθετική διάθεση σχετικά με την συγχώνευση και τον βαθμό αντιστάθμισης στη βελτίωση του εργασιακού τους βίου. Το δε μεγάλο ποσοστό δηλώνει ότι η επιλογή έγινε από τους υπαλλήλους και των δύο οργανισμών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτό το φαινόμενο είναι σύνηθες και δεν αποτελεί καλό δείκτη της απόδοσης των συγχωνεύσεων και των νέων οργανισμών. Η μόνη επιλογή άλλων δεικτών, από ουδέτερο έως μεγάλο βαθμό είναι στην επισήμανση ότι με την συγχώνευση αναδείχθηκαν παθογένειες.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση..



Γράφημα 23: Συμβολή της Δ.Α.Δ. κατά τη διαδικασία συγχώνευσης

Crosstab

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στον προγραμματισμό και υλοποίηση των στόχων]

		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση... [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας]	Καθόλου	Count 2	9	1	8	4	24
		% of Total 2,3%	10,3%	1,1%	9,2%	4,6%	27,6%
	Μεγάλο	Count 0	2	3	2	0	7
		% of Total 0,0%	2,3%	3,4%	2,3%	0,0%	8,0%
	Μικρό	Count 0	9	5	3	2	19
		% of Total 0,0%	10,3%	5,7%	3,4%	2,3%	21,8%
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	Count 2	8	3	21	1	35
		% of Total 2,3%	9,2%	3,4%	24,1%	1,1%	40,2%
	Πολύ μεγάλο	Count 0	0	2	0	0	2
		% of Total 0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%
Total	Count 4	28	14	34	7	87	
	% of Total 4,6%	32,2%	16,1%	39,1%	8,0%	100,0%	

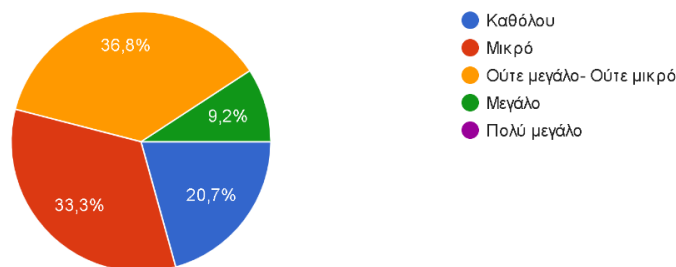
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,749 ^a	16	,006
Likelihood Ratio	32,228	16	,009
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Τόσο στο γράφημα 23, όσο και στους πίνακες (παράρτημα ΙΙ), η αποτύπωση του μεγαλύτερου ποσοστού καταγράφεται στο ούτε λίγο-ούτε πολύ δεν έχει συμβάλει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεσματικά κατά τη συγχώνευση. Επιπλέον, παρατηρώντας στατιστικά τη συμβολή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα των μονάδων, σε σχέση με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση στόχων, οι απαντήσεις πάλι καταλήγουν εν ολίγης, στην αποτύπωση μιας αποκλειστικά διεκπεραιωτικής και γραφειοκρατικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που απέχει ή δεν μπορεί, για διάφορους λόγους, από το ρόλο που της αρμόζει και για τον οποίο ουσιαστικά δημιουργήθηκε στους οργανισμούς. Διατυπώνεται, λοιπόν, το ίδιο αποτέλεσμα με τις προαναφερθείσες απόψεις που ήδη καταγράφηκαν και συνάδουν με την βιβλιογραφία..

Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;
87 απαντήσεις



Γράφημα 24: Αιτίες και βαθμός σύγκρουσης μεταξύ μονάδων συγχωνευμένου οργανισμού.

**Υπηρετούσατε στο; * Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;
Crosstabulation**

Count

		Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;				
		Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Total
Υπηρετούσατε στο;	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	11	5	13	15	44
	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	7	3	16	17	43
Total		18	8	29	32	87

Chi-Square Tests

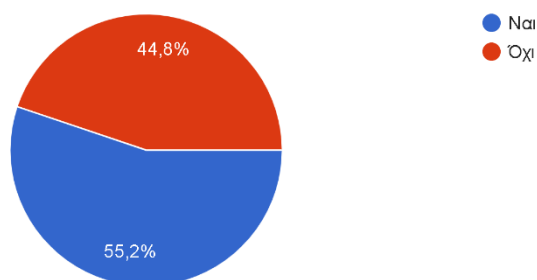
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,813 ^a	3	,612
Likelihood Ratio	1,826	3	,609
N of Valid Cases	87		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.

Το γράφημα 24 δείχνει ότι οι αιτίες και η έκταση των συγκρούσεων μεταξύ των πανεπιστημιακών μονάδων είναι μικρές ή μέτριες την τρέχουσα περίοδο. Η σπάνια εμφάνιση μεγάλων συγκρούσεων είναι ένας καλός δείκτης περαιτέρω ομαλοποίησης στο μέλλον, κάτι που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία θα χρειαστεί χρόνο για να συμβεί.

Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;

87 απαντήσεις



Γράφημα 25: Επίδραση χιλιομετρικής απόστασης μεταξύ δομών στην επίτευξη στόχων της εκάστοτε μονάδας.

Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας; * Υπηρετούσατε στο; * Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας] Crosstabulation

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας]			Υπηρετούσατε στο;		
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	T.E.I. Ηπείρου	Total
Καθόλου	Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	Ναι	14,000	9,000	23,000
		Όχι	9,000	9,000	18,000
	Total		23,000	18,000	41,000
Μεγάλο	Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	Ναι	1,000		1,000
		Όχι	2,000		2,000
	Total		3,000		3,000
Μικρό	Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	Ναι	10,000	5,000	15,000
		Όχι	3,000	7,000	10,000
	Total		13,000	12,000	25,000
Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	Ναι	3,000	6,000	9,000
		Όχι	2,000	7,000	9,000
	Total		5,000	13,000	18,000
Total	Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	Ναι	28,000	20,000	48,000
		Όχι	16,000	23,000	39,000
	Total		44,000	43,000	87,000

Chi-Square Tests

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας]		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Καθόλου	Pearson Chi-Square	,484 ^c	1	,486		
	Continuity Correction ^b	,144	1	,705		
	Likelihood Ratio	,484	1	,486		
	Fisher's Exact Test				,539	,352
	N of Valid Cases	41				
Μεγάλο	Pearson Chi-Square	. ^d				
	N of Valid Cases	3				
Μικρό	Pearson Chi-Square	3,232 ^e	1	,072		
	Continuity Correction ^b	1,930	1	,165		
	Likelihood Ratio	3,305	1	,069		
	Fisher's Exact Test				,111	,082
	N of Valid Cases	25				
Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Pearson Chi-Square	,277 ^f	1	,599		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,278	1	,598		
	Fisher's Exact Test				1,000	,500
	N of Valid Cases	18				
Total	Pearson Chi-Square	2,579 ^a	1	,108		
	Continuity Correction ^b	1,933	1	,164		
	Likelihood Ratio	2,591	1	,107		
	Fisher's Exact Test				,134	,082
	N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,28.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,90.

d. No statistics are computed because Υπηρετούσατε στο; is a constant.

e. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,80.

f. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης; * Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας; Crosstabulation

		Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;			
			Ναι	Όχι	Total
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	Ναι	Count	20,000	17,000	37,000
		% within Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	41,7%	43,6%	42,5%
	Όχι	Count	28,000	22,000	50,000
		% within Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	58,3%	56,4%	57,5%
Total		Count	48,000	39,000	87,000
		% within Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

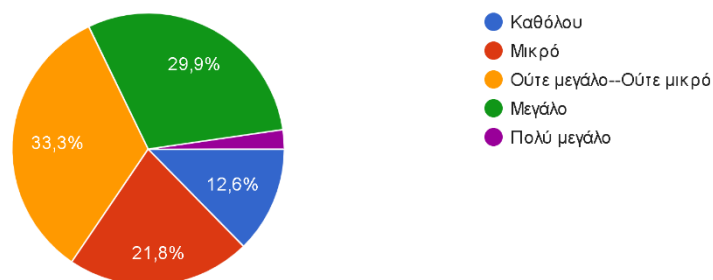
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,033 ^a	1	,857		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,033	1	,857		
Fisher's Exact Test				1,000	,515
N of Valid Cases	87				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,59.

b. Computed only for a 2x2 table

Το σχήμα 25 δείχνει ότι οι απόψεις σχετικά με αυτό το ερώτημα είναι ισομερώς κατανομημένες. Αποκτά ενδιαφέρον ένας πιο ενδελεχής έλεγχος σχετικά με τις απαντήσεις των δύο ιδρυμάτων, με εκείνες του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων να έχουν σημαίνουσα βαρύτητα, δίνοντας την αίσθηση ότι δυσκολεύονται πιο πολύ λόγω απόστασης στην συνεργασία, ενώ αντίθετα με σχεδόν ομοιόμορφη κατανομή επηρέασε τους προϊσταμένους στην οργάνωση των υπηρεσιών τους. Φυσικά, στην εποχή της τηλεργασίας μετά την πανδημία, η απόσταση μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική όσο παλιά. Ωστόσο, αυτό μπορεί να προκαλέσει προβλήματα λόγω της αδυναμίας χειρισμού ορισμένων ως επί το πλείστον γραφειοκρατικών εργασιών, όχι μόνο λόγω της απόστασης, αλλά και του κόστους μετακίνησης.

Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση;
87 απαντήσεις



Γράφημα 26: Επιβάρυνση Εργασιακών Καθηκόντων μετά την συγχώνευση.

Crosstab
Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση;

			Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-- Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	Ναι	Count	2,000	10,000	8,000	17,000	,000	37,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	18,2%	38,5%	42,1%	58,6%	0,0%	42,5%
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;	Όχι	Count	9,000	16,000	11,000	12,000	2,000	50,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	81,8%	61,5%	57,9%	41,4%	100,0%	57,5%
Total		Count	11,000	26,000	19,000	29,000	2,000	87,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,398 ^a	4	,116
Likelihood Ratio	8,380	4	,079
N of Valid Cases	87		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,85.

Crosstab
Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση;

			Καθόλου	Μεγάλο	Μικρό	Ούτε μεγάλο-- Ούτε μικρό	Πολύ μεγάλο	Total
Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;	Ναι	Count	2,000	8,000	10,000	16,000	,000	36,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	18,2%	30,8%	52,6%	55,2%	0,0%	41,4%
Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;	Όχι	Count	9,000	18,000	9,000	13,000	2,000	51,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	81,8%	69,2%	47,4%	44,8%	100,0%	58,6%
Total		Count	11,000	26,000	19,000	29,000	2,000	87,000
		% within Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση,	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

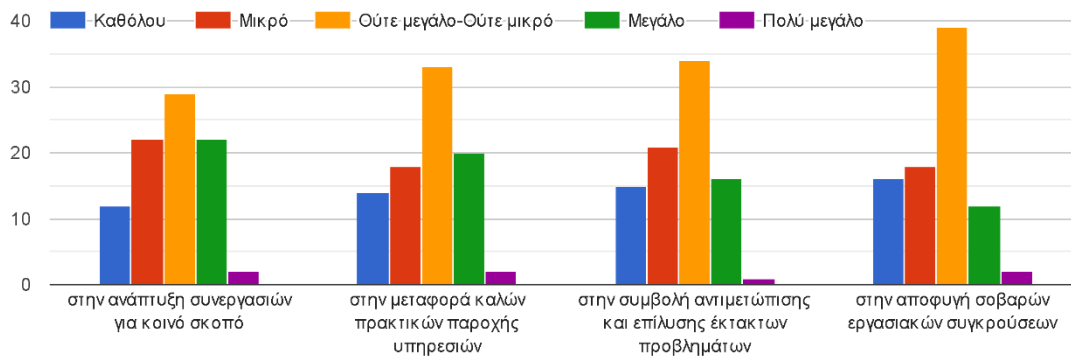
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,325 ^a	4	,080
Likelihood Ratio	9,302	4	,054
N of Valid Cases	87		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

Ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ανέφεραν δυνητικά μη διαχειρίσιμο φόρτο εργασίας, εντούτοις το ένα τρίτο ανέφερε μεγάλο φόρτο εργασίας. Αυτή η συνέπεια της ενοποίησης είναι γνωστή από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και, ταυτόχρονα, όπως επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση, το φαινόμενο αυτό είναι ισχυρότερο μεταξύ εκείνων που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης (όπως και αν ορίζονται) ή εκείνων που βρίσκονται παροδικά εκτός θέσεων ευθύνης, καθώς ο ρόλος τους μπορεί να μην έχει διευκρινιστεί επαρκώς.

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...



Γράφημα 27: Σχέσεις εργαζομένων και η συμβολή της συγχώνευσης στη βελτίωσή τους και στην ευμάρεια του οργανισμού.

Crosstab

			Υπηρετούσατε στο;		Total
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	T.E.I. Ηπείρου	
Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην ανάπτυξη συνεργασιών για κοινό σκοπό]	Καθόλου	Count	7,000	5,000	12,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	15,9%	11,6%	13,8%
	Μεγάλο	Count	12,000	10,000	22,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	27,3%	23,3%	25,3%
	Μικρό	Count	9,000	13,000	22,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	20,5%	30,2%	25,3%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	14,000	15,000	29,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	31,8%	34,9%	33,3%
	Πολύ μεγάλο	Count	2,000	,000	2,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	4,5%	0,0%	2,3%
	Total	Count	44,000	43,000	87,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,266 ^a	4	,514
Likelihood Ratio	4,044	4	,400
N of Valid Cases	87		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

Crosstab

			Υπηρετούσατε στο;		Total
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	T.E.I. Ηπείρου	
Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην μεταφορά καλών πρακτικών παροχής υπηρεσιών]	Καθόλου	Count	10,000	4,000	14,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	22,7%	9,3%	16,1%
	Μεγάλο	Count	12,000	8,000	20,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	27,3%	18,6%	23,0%
	Μικρό	Count	6,000	12,000	18,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	13,6%	27,9%	20,7%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	15,000	18,000	33,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	34,1%	41,9%	37,9%
	Πολύ μεγάλο	Count	1,000	1,000	2,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	2,3%	2,3%	2,3%
	Total	Count	44,000	43,000	87,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,633 ^a	4	,228
Likelihood Ratio	5,762	4	,218
N of Valid Cases	87		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

Crosstab

			Υπηρετούσατε στο;		Total
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	
Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην συμβολή αντιμετώπισης και επίλυσης έκτακτων προβλημάτων]	Καθόλου	Count	9,000	6,000	15,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	20,5%	14,0%	17,2%
	Μεγάλο	Count	7,000	9,000	16,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	15,9%	20,9%	18,4%
	Μικρό	Count	8,000	13,000	21,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	18,2%	30,2%	24,1%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	19,000	15,000	34,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	43,2%	34,9%	39,1%
	Πολύ μεγάλο	Count	1,000	,000	1,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	2,3%	0,0%	1,1%
	Total	Count	44,000	43,000	87,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,500 ^a	4	,478
Likelihood Ratio	3,903	4	,419
N of Valid Cases	87		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Crosstab

			Υπηρετούσατε στο;		Total
			Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	
Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην αποφυγή σοβαρών εργασιακών συγκρούσεων]	Καθόλου	Count	11,000	5,000	16,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	25,0%	11,6%	18,4%
	Μεγάλο	Count	6,000	6,000	12,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	13,6%	14,0%	13,8%
	Μικρό	Count	9,000	9,000	18,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	20,5%	20,9%	20,7%
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	Count	17,000	22,000	39,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	38,6%	51,2%	44,8%
	Πολύ μεγάλο	Count	1,000	1,000	2,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	2,3%	2,3%	2,3%
	Total	Count	44,000	43,000	87,000
		% within Υπηρετούσατε στο;	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,880 ^a	4	,578
Likelihood Ratio	2,937	4	,568
N of Valid Cases	87		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

Το παραπάνω γράφημα και οι σχετικοί πίνακες είναι σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, και με τη σειρά τους δείχνουν ότι οι σχέσεις των εργαζομένων δεν είναι στο θετικό επίπεδο που χρειάζεται ο οργανισμός ώστε να εξελιχθεί και να δημιουργήσει ένα δυνατό όραμα, και ότι βελτιώνοντας τις σχέσεις των εργαζομένων και ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα, οι συγχωνεύσεις μπορούν να αποφέρουν όλα εκείνα τα οφέλη που μπορούν και απορρέουν από αυτή. Υπάρχουν σαφώς ευκαιρίες για βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στα πλαίσια διερεύνησης της περίπτωσης συγχώνευσης εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από την πλευρά της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά την εφαρμογή της νομολογίας περί απορρόφησης των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα και συγκεκριμένα του πρώην Τ.Ε.Ι. Ηπείρου με το Π. Ιωαννίνων. Πρέπει να επισημανθεί ότι η έρευνα εστιάζεται στο διοικητικό δυναμικό των ιδρυμάτων, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό βρίθκει ευρείας έννοιας και υπάγεται σε αυτό όλο το προσωπικό και οι φοιτητές των εκπαιδευτικών μονάδων, που στην συγκεκριμένη φάση δεν αποτελεί αντικείμενο έρευνας.

Προκλήθηκε η ανάγκη διερεύνησης των απόψεων, αντιδράσεων και ψυχολογικών διακυμάνσεων που βιώνουν οι υπάλληλοι διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων κατά την διάρκεια της συγχώνευσης και ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς στο συγκεκριμένο θέμα υπάρχει ερευνητικό κενό. Κυρίως, διότι αναφορές στο ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών μονάδων υπάρχουν αρκετές, και στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό, αλλά εστιάζονται γενικά σε όλο το προσωπικό και όταν ειδικά αναφέρονται στο διοικητικό, ασχολούνται με την εύρυθμη λειτουργία του ιδρύματος σε σχέση με τους φοιτητές. Τέλος, τα σημεία ενδιαφέροντος στην βιβλιογραφία για τις συγχωνεύσεις των ιδρυμάτων σε σχέση με το διοικητικό προσωπικό είναι καταγραφές συναισθημάτων και αντιδράσεων σε μια ευρεία έννοια και αναφορά, απουσία μελέτης συγκεκριμένης έρευνας.

Δίνεται λοιπόν η δυνατότητα να εμβαθύνουμε με ερωτήσεις και στατιστικές αναλύσεις στον τρόπο που βιώνουν την οργανωτική αλλαγή μιας συγχώνευσης οι υπάλληλοι δύο ιδρυματικών φορέων της Ελλάδας, και καλούνται, όχι μόνο να την αποδεχτούν, αλλά και επιφορτίζονται να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωσή της. Οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και του πρώην Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, στους οποίους διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο, διανύουν ήδη το πέμπτο έτος κοινής τους πορείας ως ενιαίος οργανισμός, και είναι οι απολύτως αρμόδιοι να μας απαντήσουν για την πορεία αυτής της συνεργασίας.

Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας αναδεικνύουν εγνωσμένες από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία δυσλειτουργίες συγχωνευμένων οργανισμών. Το δείγμα του πληθυσμού που συμμετείχε σ' αυτή έκανε εμφανή την δυσαρέσκειά του, καταρχήν ως προς την συγχώνευση και κατά δεύτερον ως προς το ρόλο των υπευθύνων που διαχειρίστηκαν την αναδιαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας του νέου φορέα, και κατ' επέκταση το ανθρώπινο δυναμικό. Διαφάνηκαν από τις απαντήσεις ότι υπήρξαν κατευθυντήριες γραμμές στις οποίες έπρεπε να προσαρμοστεί η συγχωνευόμενη μονάδα σύμφωνα με τα νέα πρότυπα, αφήνοντας πίσω ότι ήδη γνώριζε.

Η αναλογία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε σχέση με το ανθρώπινο διοικητικό προσωπικό του κάθε ιδρύματος πριν από την συγχώνευση, μας δείχνει την μείωση του προσωπικού του πρώην Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, όχι τόσο λόγω της μετακίνησής τους στα πλαίσια του εργασιακού του προγράμματος, γιατί ως προς αυτό καταγράφηκε μικρό ποσοστό μετακίνησης εργαζομένων, αλλά κυρίως της επίμονης προσπάθειας να μεταταχθούν σε άλλο φορέα φοβούμενοι την πιθανότητα κατάργησης τμημάτων ή υπηρεσιών στην έδρα του πρώην Τ.Ε.Ι. και την υποχρεωτική μεταφορά τους στην έδρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων με μεγάλη χιλιομετρική απόσταση. Αυτός θα μπορούσε να είναι και ένας λόγος που δεν ασκήθηκε και υπερβολική πίεση στους εργαζόμενους του συγχωνευμένου οργανισμού με τον φόβο μήπως αποψιλωθεί το ήδη καταρτηθέν ίδρυμα. Η χιλιομετρική απόσταση και οι διαφορετικές έδρες των τμημάτων είναι αιτία βασικών καθυστερήσεων στην ολοκλήρωση διοικητικών διαδικασιών, που όπως είδαμε γι' αυτό δυσανασχετεί όχι μόνο το προσωπικό των περιφερειακών τμημάτων, αλλά και το προσωπικό της έδρα του ιδρύματος που δεν μπορεί να συντονίσει και να υλοποιήσει εύκολα στόχους.

Ως θετικό σημείο αναφέρεται η διατήρηση και υπερίσχυση του θηλυκού στοιχείου ακόμη και στις θέσεις ευθύνης, με ελάχιστες ανξομειώσεις και για τους δύο οργανισμούς, που δείχνει εξωστρεφή εικόνα και αρχές δικαίου και ισότητας των δύο φύλων στην οργανωσιακή κουλτούρα του νέου οργανισμού. Επίσης, παρά την αρνητική εικόνα που προϋπήρχε για την άμεση και επιβεβλημένη συγχώνευση, βλέπουμε στατιστικά ότι δεν υπάρχει σημαντικό ποσοστό συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων, που συνεργάζονται ακόμα και εξ αποστάσεως. Έγκειται στην καλή συνεργασία που υπάρχει και που είναι αποτέλεσμα του χρόνου εξοικείωσης και γνωριμίας, όπως οι πλειοψηφικές απαντήσεις επιβεβαίωσαν σε τουλάχιστον πάνω από 2 έτη, όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία.

Από την άλλη έχουμε μια διαμαρτυρία μέσω της καταγραφής του ερωτηματολογίου απέναντι στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιαίτερος γενικευμένη από τους υπαλλήλους και των δύο συγχωνευμένων φορέων. Δημιουργεί εύλογο προβληματισμό η ουδέτερη στάση και κακή κριτική στους χειρισμούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ίσως μπορούμε αυθαίρετα να υποθέσουμε μόνο, ότι είναι εν στάλαγμα της άρνησης που

υπήρχε για τη συγχώνευση των ιδρυμάτων. Σε πολύ μεγάλο ποσοστό και σε συνεχόμενες ερωτήσεις καταδεικνύεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως αμέτοχη και «απαθή», και ως εκείνη που δεν έχει προσφέρει ούτε λίγο ούτε πολύ στις ανάγκες της οργανωτικής αναδιοργάνωσης. Το μεγάλο δείγμα συμμετοχής αποτρέπει τις πιθανόν επιτηδευμένες απαντήσεις με δόλο.

Αναδεικνύονται από αυτή την μελέτη αρκετά σημαντικά στοιχεία, αλλά δυστυχώς διαφαίνονται περίτρανα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αυτά που αναφέρονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση..

Την άρνηση στην διαδικασία της συγχώνευσης, την εμμονή στην άρνηση ακόμη και μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης και την αντίσταση στην αλλαγή που επέφερε πλήθος προβλημάτων και χρειάστηκε αρκετό χρόνο για να επέλθει μια σχετική ισορροπία. Αυτή η καμπύλη αντιδράσεων είναι και σαφής και αναμενόμενη στις βιβλιογραφικές αναφορές..

Αλλά κυρίως, την έλλειψη μακροχρόνιων δειγμάτων υποστήριξης από πλευράς της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπαλλήλων, που αφήνει περιθώριο μεταγενέστερης διενέργειας διεξοδικού ελέγχου για τους λόγους που προκάλεσαν αυτή την αντίδραση.

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής, καθώς καλούνται να ρυθμίσουν το εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Ταυτόχρονα, έχουν την ευθύνη να κοινοποιούν αυτές τις αλλαγές στην ηγεσία/διεύθυνση του ιδρύματος και να λειτουργούν ως παράγοντες θετικής δράσης.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν σημεία που υποδεικνύουν πως λαμβάνει χώρα έστω και περιορισμένη προσπάθεια να καμφθεί η αντίσταση στην αλλαγή, να εξομαλυνθούν οι σχέσεις των εργαζομένων, να διατηρηθεί το γνωστικό κεφάλαιο του οργανισμού και να επιτευχθεί η πρόοδος και η διεθνοποίηση αυτού σε γενικότερο επίπεδο.

Βεβαίως, στο πλαίσιο των προτάσεων για μελλοντική έρευνα και βελτίωση, η συγχώνευση εκπαιδευτικών μονάδων μπορεί να έχει πολλά πλεονεκτήματα και αποτελεί μια σημαντική διοικητική αλλαγή. Στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, η συγχώνευση αυτών των δύο εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μπορεί να προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης: Η συγχώνευση μπορεί να διευρύνει την ποικιλία των προγραμμάτων σπουδών και να προσφέρει περισσότερες επιλογές στους φοιτητές. Επιπλέον, η συγχώνευση μπορεί να επιτρέψει την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων σπουδών που δεν μπορούν να προσφερθούν από μόνο ένα από τα δύο ιδρύματα.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης: Η συγχώνευση μπορεί να οδηγήσει σε απλούστευση της διοίκησης και σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Μπορεί να δημιουργηθεί ένα κεντρικό διοικητικό συμβούλιο και μια κεντρική διοίκηση που θα διαχειρίζεται τα οικονομικά, νομικά και διοικητικά θέματα της συγχωνευμένης εκπαιδευτικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί καλύτερος συντονισμός των διαφόρων τομέων της διοίκησης και να αποφευχθούν επικαλύψεις

και αντιφάσεις στις αποφάσεις, τους ρόλους και στην διαχείριση των οικονομικών πόρων.

- Εξοικονόμηση οικονομικών πόρων: Η συγχώνευση μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, καθώς οι συγχωνευμένες εκπαιδευτικές μονάδες θα μπορούσαν να μοιράζονται τους πόρους πιο αποτελεσματικά. Μπορεί επίσης να συμβάλλει στη μείωση του διοικητικού κόστους, καθώς μπορούν να ενοποιηθούν διάφορες λειτουργίες και υπηρεσίες, όπως οι υπηρεσίες φοιτητών, οι βιβλιοθήκες, οι τεχνικές υπηρεσίες και άλλες υπηρεσίες.
- Βελτίωση της έρευνας και της καινοτομίας: Η συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο δυναμικού ερευνητικού περιβάλλοντος και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της συγχωνευμένης εκπαιδευτικής μονάδας. Μέσω της συγχώνευσης, μπορεί να δημιουργηθούν νέες συνεργασίες και συνεργατικά ερευνητικά προγράμματα μεταξύ των διαφόρων επιστημονικών και τεχνολογικών κλάδων που έχουν ενσωματωθεί στη συγχωνευμένη εκπαιδευτική μονάδα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisle, P., & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2). *Management Decision*.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during –post – stages (part 2). *Management Decision*, 38, 674-684.
- Bakker, H. J., & Helmink, J. W. (2000). *Successfully integrating two businesses*. Gower Publishing, Ltd.
- Baraldi, S., Sverke, M. & Chaison, G. (2005). Unsuccessful union merger attempts: adding members' attitude to the equation. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της ΕΑΛΩΡ, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (2000). *Management*. 3rd Edition. New York: Irwin McGraw Hill.
- Becher, T. (1987). Disciplinary discourse. *Studies in Higher Education*, 12(3), 261-274.
- Bhagat, R. S., & Allie, S. M. (1989). Organizational stress, personal life stress, and symptoms of life strains: An examination of the moderating role of sense of competence. *Journal of Vocational Behavior*, 35(3), 231-253.
- Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The Micropolitics Of Educational Leadership*. London: Cassell.
- Bramson, R. N. (2000). HR's role in mergers and acquisitions. *Training & Development*, 54(10), 59-59.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public management review*, 19(5), 640-654.
- Buono, A.F. & Bodwitch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, B. (2000). A systemic view of organisational change and TQM. *The TQM magazine*, 12(3), 186-193.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage: «hard» versus «soft» issues?. *Personnel Review*, 24, 32-42.
- Cartwright, S., Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Routledge.
- Cartwright, S., & Panchal, S. (2001). The stressful effects of mergers and acquisitions. *Stress in the workplace: Past, present and future*, 67-89.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British journal of management*, 17(S1), S1-S5.

- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27).
- Coopers & Lybrand, (1996). *Barriers to takeovers in the European Community*. London: HMSO.
- Covin, T.J., Sightler, K.W., Kolenko, T.A. & Tudor, R.K. (1996). An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 125-142.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1997). Top management decision sharing and adherence to plans. *Journal of Business Research*, 40(1), 21-36.
- Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational Stress*. Palgrave: Macmillan.
- Dalziel, M. M., & Schoonover, S. C. (1988). *Changing ways: A practical tool for implementing change within organizations*. New York, NY.: American Management Association.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training & Development Journal*, 42(11), 56-62.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.—Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Dean, J. (1995). *Managing the Primary School*. London: Routledge.
- Deller, J., Dörr, A., Kasten, Y. & Werth, H. (2005). Managerial competencies for times of mergers and acquisitions. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάϊος, Κωνσταντινούπολη.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Estermann, T., & Pruvot, E. B. (2015). The rise of university mergers in Europe. *International Higher Education*, (82), 12-13.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social science information*, 42(3), 293-337.
- Farmer, F. (1990). " A LANGUAGE OF ONE'S OWN": A STYLISTIC PEDAGOGY FOR THE DIALOGIC CLASSROOM. *Freshman English News*, 19(1), 16-22.
- Fulmer, R. M., & Gilkey, R. (1988). Blending corporate families: Management and organization development in a postmerger environment. *Academy of Management Perspectives*, 2(4), 275-283.
- Gautam, T., van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

- Gibbon, P., Habib, A., Jansen, J., & Parekh, A. (2001). Accounting for change: the micropolitics of university restructuring: Part two: changing structures, contesting identities. *South African Journal of Higher Education*, 15(1), 40-46.
- Gleibs, I. H., Täuber, S., Viki, G. T., & Giessner, S. R. (2013). When what we get is not what we want. *Social Psychology*.
- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Springer.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Business process reengineering. *London: Nicholas Brealey*, 444(10), 730-755.
- Harman, G., & Harman, K. (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. *Tertiary Education & Management*, 9(1), 29-44.
- Hartley, J. (2002). Organizational Change and Development. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670-685.
- Heidrich, B., & Chandler, N. (2011). The Effect of Market-Oriented Subcultures on Post-Merger Higher Education Institutions. *Online Submission*.
- Hoffmann, W. & Schaper – Rinkel, W. (2001/2). «Acquire or ally? – A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation». *Management International Review*, 41, 131-159.
- Hoyle, E. (1986). *The Politics of School Management*. London: Hodder & Stoughton.
- Hunsaker, P. L., & Coombs, M. W. (1988). Mergers and Acquisitions-Managing the emotional issues. *Personnel*, 65(3), 56.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1075-1104.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kashner, J. B. (1990). Changing the corporate culture. *New directions for higher education*, 1990(71), 19-28.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2004). Management approaches to merger evoked cultural change and acculturation outcomes. In *Advances in mergers and acquisitions* (Vol. 3, pp. 1-33). Emerald Group Publishing Limited.
- Kilmann, R.H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lewin, A. Y. (1999). Application of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 215-217.
- Linde, B.J., Schalk, M.J.D. & Linde, H.M. (2005). Do clarity and trust in regulations influence the experience of the employment relationship during a merger? Paperpresented at EAWOP Congress in Istanbul, May, 1-31.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and acquisitions*, 20(2), 50-55.

- Marks, M.L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions-interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 267-279.
- May, D.R. Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work," *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 11-37
- McCormick, E.J. & Illgen, D. (1995). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. London: Routledge.
- Meyer, J.P. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Moran V, P., & Panasian, C. (2005). The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrow, P. Γ., & McElroy, J. Γ. (1987). Εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία σε τρία στάδια σταδιοδρομίας. *Εφημερίδα της επαγγελματικής συμπεριφοράς*, 30 (3), 330-346.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
- Nicholson, R. (1989). *School management: the role of the headteacher*. London: Kogan Page.
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of management Journal*, 37(4), 803-836.
- Panchal, S., & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of managerial Psychology*.
- Payne, R. (2002). Organizations as Psychological Environments. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 375-398). 5th Edition. London: Penguin Books.
- Pheiffer, G. & Marson, K. (2005). Managing mergers: the effects of pre- merger expectations. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάϊος, Κωνσταντινούπολη.
- Richardson, R. (1995). *Notes on labour demand and manpower planning*. London: LSE.
- Risberg, A. (1997). Communicating for meaning in organisational change. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, «The Empty Space», 9-12 July, Warsaw, Poland.
- Risberg, A. (1997). Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Richard D Irwin.
- Sathe, V. & Davidson, E.J. (2000). Toward a new conceptualisation of culture change. In

N.M.Ashkanasy, C.P.E.Wilderom & M.F.Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 117-129). London: Sage.

- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109- 119.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shipton, H.J., West, M.A., Parkes, C.L., Dawson, J.F. & Patterson, M.G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 404-430.
- Siu, O. L., Donald, I., & Cooper, C. L. (1997). The use of the occupational stress indicator (OSI) in factory workers in China. *International Journal of Stress Management*, 4, 171-182.
- Slaughter, S., Slaughter, S. A., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Jhu press.
- Somers, M. J. (1996). Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς απόσυρσης των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου: Μια μελέτη του κύκλου εργασιών χρησιμοποιώντας ανάλυση επιβίωσης. *Εφημερίδα της Επαγγελματικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας*, 69 (4), 315-326.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(6), 621-634.
- Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during offjob time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related selfefficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 197-217.
- Sparrow, P.R. & Marchington, M. (1998). *Human Resource Management: The New Agenda*. Financial Times. London: Pitman Publishing,14.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stahl, G. & Voigt, A. (2004). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51-82.
- Sułkowski, Ł., Fijałkowska, J., & Dzimińska, M. (2019). Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model. *Managerial Finance*, 45(10/11), 1469-1487.
- Sullivan, S.E. & Bhagat, R.I. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, 18, 353- 374.
- Terry, D.J. & O'Brien, A.T. (2001). Status, legitimacy and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, 271- 289.
- Tetrick, L. E., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied psychology*, 72(4), 538.

- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Thompson, P., McHugh, D., Thompson, P., & McHugh, D. (1995). Management and control. *Work Organisations: A Critical Introduction*, 103-131.
- Vaara, E. (2001). Role-bound actors in corporate combinations: a sociopolitical perspective on post-merger change processes. *Scandinavian Journal of Management*, 17(4), 481-509.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change—Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 121-138.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). Η Δευτεροβάθμια Τεχνική-Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της Διάσταση στην Ελλάδα: 1980-1990. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Βασιλείου, Α. (2014). Διερεύνηση ης διαδικασίας συγχώνευσης εκπαιδευτικών οργανισμών του Υπουργείου Παιδείας. ΑΜΗΤΟΣ. Ιδρυματικό Αποθετήριο.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καμπής, Δ. (2000). «Μια οικονομική θεώρηση της συνεργασίας επιχειρήσεων και των επιπτώσεων στις ομαδικές απολύσεις». Στην συλλογική μελέτη «Συγχωνεύσεις - Εξαγορές – Αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Αξιοποίηση προσωπικού. Αθήνα.
- Κάντας, Α. & Χαντζή, Α. (1991). Ψυχολογία της Εργασίας-Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης-Στοιχεία Συμβουλευτικής. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καντζέλης, Γ. Χ. (2016). *Το ψυχολογικό συμβόλαιο ως παράγοντας επίδρασης στον παρουσιασμό στον τραπεζικό τομέα* (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).
- Κατσαρός, Ι. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Επιμορφωτικό Υλικό για την Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Τεύχος 3. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ, Π.Ι.
- Κόκκινου, Ε. (2017). *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ* (Doctoral

dissertation, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης).

- Κουκιάδης, Ι. (2006) «Το εργατικό Δίκαιο της ευελιξίας: η άλλη πλευρά των ελαστικών σχέσεων εργασίας», *Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου* 65, 7, 385-396.
- Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998. *Παπαζήσης, Αθήνα (στο Κουρής, Σουλιώτης και Φιλαλήθης 2007)*.
- Μπάκας, Θ. (2014). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ιωάννινα: Σημειώσεις.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης. Αθήνα: Σταμούλης
- Ραμματά, Μ. (2011). Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. *Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*.
- Ραμματά, Μ. (2016). Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1*, 228-240.
- Σαΐτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο (2η εκδ.). Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σιασιαρίδου, Χ. (2020). Η μεταρρύθμιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.
- Σίμωση, Μ. & Ξενικού, Α. (2005). Components and correlates of organizational commitment. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Τριαντάρη, Σ. (2018). Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας.
- Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλη
- Τριλιανός, Α. (2002). Η Παρώθηση του Μαθητή για Μάθηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τσέγκου, Ε. (2018). Οργανωσιακή Κουλτούρα Δημόσιας Διοίκησης. Μελέτη Περίπτωσης: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. *Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, 153-161.

ΔΙΑΔΙΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [Ο ρόλος του HR στο ψυχολογικό συμβόλαιο εργαζομένου - εργοδότη - hrpro.gr | HR Professional](#) ανακτήθηκε στις 09/01/2023.
- [Έξι ΑΕΙ δεν άγγιξε η μεταρρύθμιση συγχωνεύσεων “Γαβρόγλου” | esos.gr](#) ανακτήθηκε στις

18/03/2023.

- [Το σκεπτικό της μη αντιστοίχισης 94 πανεπιστημιακών τμημάτων για τις μετεγγραφές φοιτητών | esos.gr](#) ανακτήθηκε στις 18/03/2023.
- [Οι συγχωνεύσεις Πανεπιστημίων στον κόσμο και στην Ελλάδα | Alfavita](#), ανακτήθηκε στις 21/11/2022.
- [Ετήσια Έκθεση ΕΘΑΑΕ 2021.pdf \(ethaae.gr\)](#) ανακτήθηκε στις 16/03/2023.
- [The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States \(2013-2060\) - European Commission \(europa.eu\)](#) ανακτήθηκε στις 03/04/2023.
- [Αξιολόγηση επιλεξιμότητας επενδυτικών σχεδίων στο πλαίσιο των δανείων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας | Υπουργείο Οικονομικών \(opengov.gr\)](#) ανακτήθηκε στις 04/04/2023.
- [Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων - Your Europe \(europa.eu\)](#)
- [Πολιτική ανταγωνισμού \(europa.eu\)](#)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο έρευνας

1. Φύλο: Γυναίκα, Άνδρας
2. Ηλικία : έως 30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, 61-65, πάνω από 66
3. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ
4. Υπηρετούσατε στο: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων , Τ.Ε.Ι. Ηπείρου
5. Χρόνια προϋπηρεσίας : έως 10, 11-16, 17-22, 23-28, 29-34, πάνω από 35
6. Υπηρετούσατε σε θέση Ευθύνης; Ναι, Όχι
7. Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι η ΔΑΔ υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων- Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;
Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό , Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
8. Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;
Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό , Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
9. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στη διαδικασία συγχώνευσης;
Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό , Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

10. Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;
Υπέρ, Κατά
11. Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;
Ναι, Όχι
12. Πιστεύετε ότι για την προσαρμογή του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου και του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων σε πλήρη ουσιαστική λειτουργία ως νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος χρειάστηκαν περίπου ..
Έως 6 μήνες, 1 χρόνο, 1,5 χρόνο, 2 χρόνια, 2,5 χρόνια, 3 χρόνια,
περισσότερο από 3 χρόνια
13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ώστε αυτοί να συμμετέχουν πρόθυμα και συνεργατικά προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος και να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση;
Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
14. Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης – μετάβασης στο νέο εκπαιδευτικό ίδρυμα, πόσο σημαντικός ήταν ο ρόλος των εργαζομένων στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ο νέος αυτός οργανισμός να λειτουργήσει αποδοτικά;
Καθόλου, Μικρός, Ούτε μεγάλος-Ούτε μικρός, Μεγάλος, Πολύ μεγάλος
15. Υπηρετείται μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;
Ναι, Όχι
16. Υπηρετείται μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;
Ναι, Όχι
17. Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα οποία κληθήκατε να στελεχώσετε αλλάζοντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;
Ναι, Όχι
18. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;
Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

19. Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων.:

Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

- i. στον προγραμματισμό και υλοποίηση των στόχων
- ii. στην ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα που ανακύπτουν
- iii. στην αποτελεσματική λύση σε προβλήματα που ανακύπτουν
- iv. στον ψηφιακό μετασχηματισμό
- v. στην έλλειψη φυσικής παρουσίας της επιτελικής διοίκησης στα αποκεντρωμένα τμήματα

20. Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις :

Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

- i. στην ανάπτυξη και στην διεθνοποίηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος
- ii. στην δημιουργία κοινής κουλτούρας
- iii. στον εξ ορθολογισμό και στην ταχεία επίλυση προβλημάτων
- iv. στις εργασιακές σχέσεις
- v. στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων των εργαζομένων
- vi. στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένιωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας;

Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

22. Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;

Ναι, Όχι

23. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση...

Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο

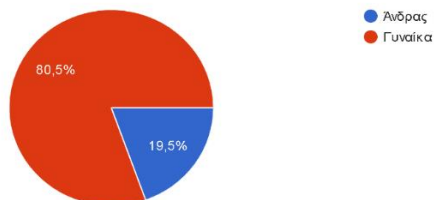
- i. έχετε απαλλαγεί από αρκετές διοικητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν στη διοίκηση της Δ/νσης ή Τμήματός σας
- ii. έχετε περισσότερο χρόνο να προγραμματίσετε καλύτερα τις εργασίες της της Δ/νσης ή Τμήματός σας
- iii. έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας
- iv. αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα
- v. αναδείχθηκαν παθογένειες

24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση...
- Καθόλου, Μικρό, Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
- i. συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας
 - ii. συνέβαλε περαιτέρω στην ανάδειξη του έργου της μονάδας σας
 - iii. συντονίζει διοικητικά καλύτερα τη μονάδα σας
 - iv. επέφερε λύσεις ή βελτίωση στη λειτουργία της μονάδας σας
 - v. δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία της μονάδας σας
 - vi. εστίασε στη σημαντικότητα ύπαρξης συλλογικής ευθύνης προς την επίτευξη της αποστολής του νέου ιδρύματος
 - vii. συνέβαλε στην διατήρηση των θέσεων εργασίας
25. Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;
- Καθόλου, Μικρό, Ούτε μικρό ούτε μεγάλο, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
26. Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;
- Ναι, Όχι
27. Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση;
- Καθόλου, Μικρό, Ούτε μικρό ούτε μεγάλο, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
28. Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι: η συγχώνευση συνέβαλε...
- Καθόλου, Μικρό, Ούτε μικρό ούτε μεγάλο, Μεγάλο, Πολύ μεγάλο
- i. στην ανάπτυξη συνεργασιών για κοινό σκοπό
 - ii. στην μεταφορά καλών πρακτικών παροχής υπηρεσιών
 - iii. στην συμβολή αντιμετώπισης και επίλυσης έκτακτων προβλημάτων
 - iv. στην αποφυγή σοβαρών εργασιακών συγκρούσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Στατιστικοί Περιγραφικοί Πίνακες

Φύλο;
87 απαντήσεις



Statistics

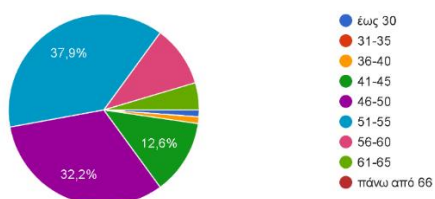
Φύλο;

N	Valid	87
	Missing	0

Φύλο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	17	19,5	19,5	19,5
	Γυναίκα	70	80,5	80,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Ηλικία;
87 απαντήσεις



Statistics

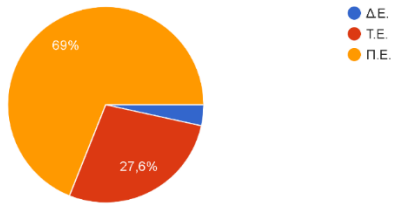
Ηλικία;

N	Valid	87
	Missing	0

Ηλικία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-40	1	1,1	1,1	1,1
	41-45	12	13,8	13,8	14,9
	46-50	28	32,2	32,2	47,1
	51-55	33	37,9	37,9	85,1
	56-60	9	10,3	10,3	95,4
	61-65	4	4,6	4,6	100,0
	Total		87	100,0	100,0

Επίπεδο εκπαίδευσης;
87 απαντήσεις



Statistics

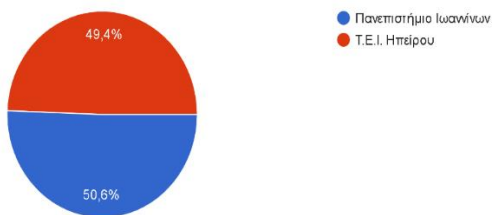
Επίπεδο εκπαίδευσης;

N	Valid	Missing
	87	0

Επίπεδο εκπαίδευσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δ.Ε.	3	3,4	3,4	3,4
	Π.Ε.	60	69,0	69,0	72,4
	Τ.Ε.	24	27,6	27,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Υπηρετούσατε στο;
87 απαντήσεις



Statistics

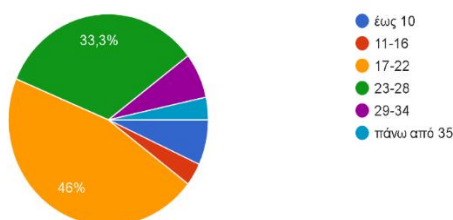
Υπηρετούσατε στο;

N	Valid	Missing
	87	0

Υπηρετούσατε στο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	44	50,6	50,6	50,6
	Τ.Ε.Ι. Ηπείρου	43	49,4	49,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Έτη προϋπηρεσίας;
87 απαντήσεις



Statistics

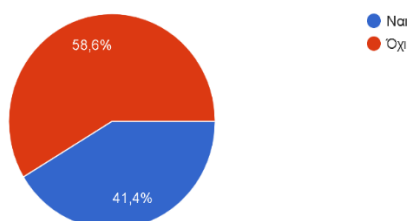
Έτη προϋπηρεσίας;

N	Valid	Missing
	87	0

Έτη προϋπηρεσίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11-16	3	3,4	3,4	3,4
	17-22	40	46,0	46,0	49,4
	23-28	29	33,3	33,3	82,8
	29-34	6	6,9	6,9	89,7
	έως 10	6	6,9	6,9	96,6
	πάνω από 35	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;
87 απαντήσεις



Statistics

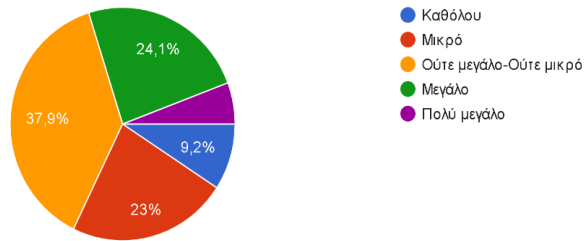
Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;

N	Valid	Missing
	87	0

Υπηρετούσατε σε θέση ευθύνης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	36	41,4	41,4	41,4
	Όχι	51	58,6	58,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λει...ά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;
87 απαντήσεις



Statistics

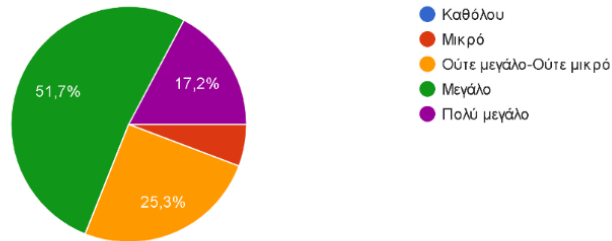
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διε

N	Valid	Missing
	87	0

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	9,2	9,2	9,2
	Μεγάλο	21	24,1	24,1	33,3
	Μικρό	20	23,0	23,0	56,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	33	37,9	37,9	94,3
	Πολύ μεγάλο	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;
87 απαντήσεις



Statistics

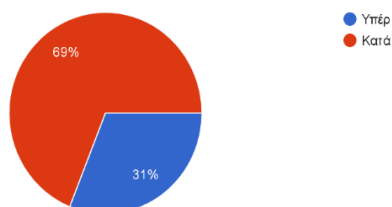
Κατά τη διαδικασία της συγχώνευ

N	Valid	Missing
	87	0

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης σε ποιο βαθμό υπήρξαν λειτουργικές δυσκολίες;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεγάλο	45	51,7	51,7	51,7
	Μικρό	5	5,7	5,7	57,5
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	22	25,3	25,3	82,8
	Πολύ μεγάλο	15	17,2	17,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;
87 απαντήσεις



Statistics

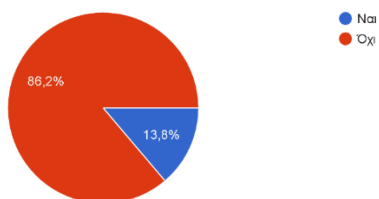
Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπ

N	Valid	Missing
	87	0

Πριν τη συγχώνευση ήσασταν υπέρ ή κατά αυτής;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κατά	60	69,0	69,0	69,0
	Υπέρ	27	31,0	31,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;
87 απαντήσεις



Statistics

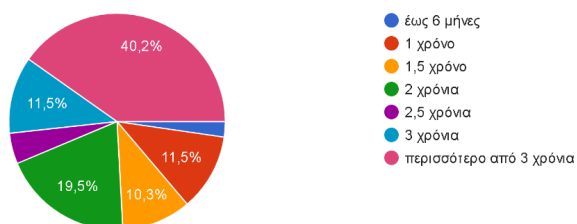
Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας

N	Valid	87
	Missing	0

Σήμερα έχει αλλάξει η άποψή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	12	13,8	13,8	13,8
	Όχι	75	86,2	86,2	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι για την προσαρμογή του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου και του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων σε πλήρη ουσιαστική λειτουργία ως νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος χρειάστηκαν περίπου ..
87 απαντήσεις



Statistics

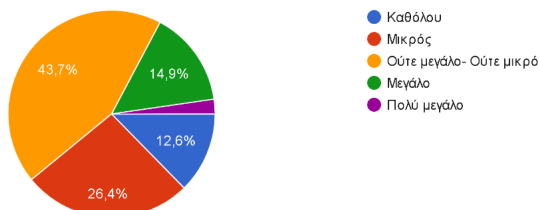
Πιστεύετε ότι για την προσαρμογή

N	Valid	87
	Missing	0

Πιστεύετε ότι για την προσαρμογή του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου και του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων σε πλήρη ουσιαστική λειτουργία ως νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος χρειάστηκαν περίπου ..

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 χρόνο	10	11,5	11,5	11,5
	1,5 χρόνο	9	10,3	10,3	21,8
	2 χρόνια	17	19,5	19,5	41,4
	2,5 χρόνια	4	4,6	4,6	46,0
	3 χρόνια	10	11,5	11,5	57,5
	έως 6 μήνες	2	2,3	2,3	59,8
	περισσότερο από 3 χρόνια	35	40,2	40,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε θετικά η σκέψη, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων από την διαχείριση της διοίκησης, ... εκπαιδευτικού ιδρύματος μετά την συγχώνευση;
87 απαντήσεις



Statistics

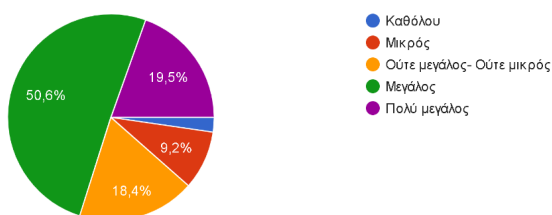
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διε

N	Valid	Missing
	87	0

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε την συγχώνευση Π. Ιωαννίνων-Τ.Ε.Ι. Ηπείρου οργανωτικά και λειτουργικά ώστε η συγχώνευση να πραγματοποιηθεί ομαλά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	9,2	9,2	9,2
	Μεγάλο	21	24,1	24,1	33,3
	Μικρό	20	23,0	23,0	56,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	33	37,9	37,9	94,3
	Πολύ μεγάλο	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης – μετάβασης στο νέο εκπαιδευτικό ίδρυμα, πόσο σημαντικός ήταν ο ρόλος των εργαζομένων στην ...ς αυτός οργανισμός να λειτουργήσει αποδοτικά;
87 απαντήσεις



Statistics

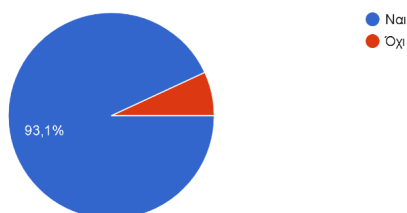
Κατά τη διαδικασία της συγχών

N	Valid	Missing
	87	0

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης – μετάβασης στο νέο εκπαιδευτικό ίδρυμα, πόσο σημαντικός ήταν ο ρόλος των εργαζομένων στην διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε ο νέος αυτός οργανισμός να λειτουργήσει αποδοτικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Μεγάλος	44	50,6	50,6	52,9
	Μικρός	8	9,2	9,2	62,1
	Ούτε μεγάλος- Ούτε μικρός	16	18,4	18,4	80,5
	Πολύ μεγάλος	17	19,5	19,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;
87 απαντήσεις



Statistics

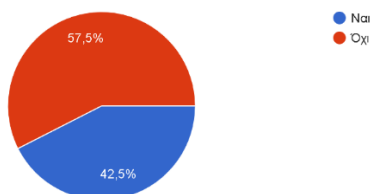
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση c

N	Valid	Missing
	87	0

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση στην περιοχή που δραστηριοποιούνταν το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα και στο οποίο εργαζόσασταν ;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	81	93,1	93,1	93,1
	Όχι	6	6,9	6,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;
87 απαντήσεις



Statistics

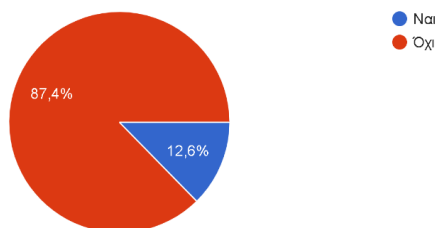
Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση c

N	Valid	Missing
	87	0

Υπηρετείτε μετά τη συγχώνευση σε θέση ευθύνης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	37	42,5	42,5	42,5
	Όχι	50	57,5	57,5	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα ...οντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;
87 απαντήσεις



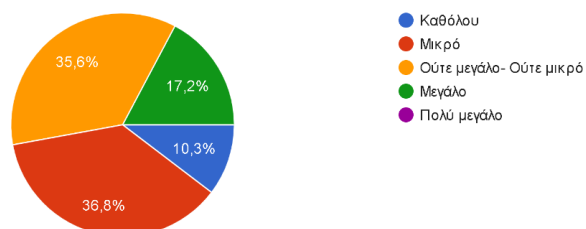
Statistics
Μετά την συγχώνευση και την οργ

N	Valid	Missing
	87	0

Μετά την συγχώνευση και την οργανωτική αναδιάρθρωση του νέου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις και τμήματα τα οποία κληθήκατε να στελεχώσετε αλλάζοντας εργασιακή θέση και τμήμα ή διεύθυνση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	11	12,6	12,6	12,6
	Όχι	76	87,4	87,4	100,0
Total		87	100,0	100,0	

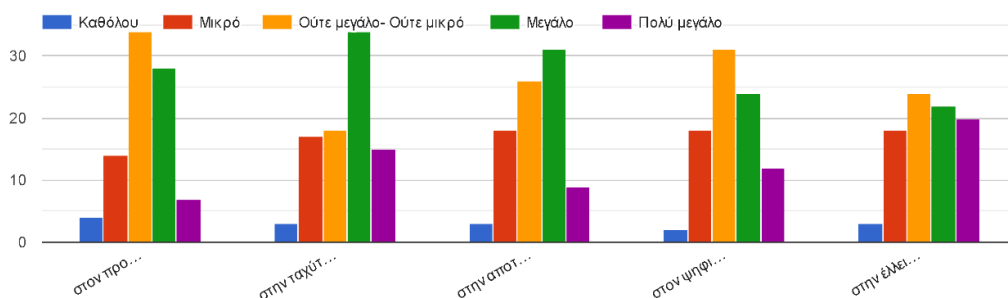
Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρό...ι την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;
87 απαντήσεις



Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι άνθρωποι ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς και επικοινωνίας, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης, στάσης κ.α. Σε ποιο βαθμό, στον τομέα που εργάζεστε, εντοπίσατε συμφωνία ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και την οργανωσιακή κουλτούρα του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	10,3	10,3	10,3
	Μεγάλο	15	17,2	17,2	27,6
	Μικρό	32	36,8	36,8	64,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	31	35,6	35,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων;



Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στον προγραμματισμό και υλοποίηση των στόχων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	4,6	4,6	4,6
	Μεγάλο	28	32,2	32,2	36,8
	Μικρό	14	16,1	16,1	52,9
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	34	39,1	39,1	92,0
	Πολύ μεγάλο	7	8,0	8,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στην αποτελεσματική λύση σε προβλήματα που ανακύπτουν]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
	Μεγάλο	31	35,6	35,6	39,1
	Μικρό	18	20,7	20,7	59,8
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	26	29,9	29,9	89,7
	Πολύ μεγάλο	9	10,3	10,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στην ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα που ανακύπτουν]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
	Μεγάλο	34	39,1	39,1	42,5
	Μικρό	17	19,5	19,5	62,1
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	18	20,7	20,7	82,8
	Πολύ μεγάλο	15	17,2	17,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

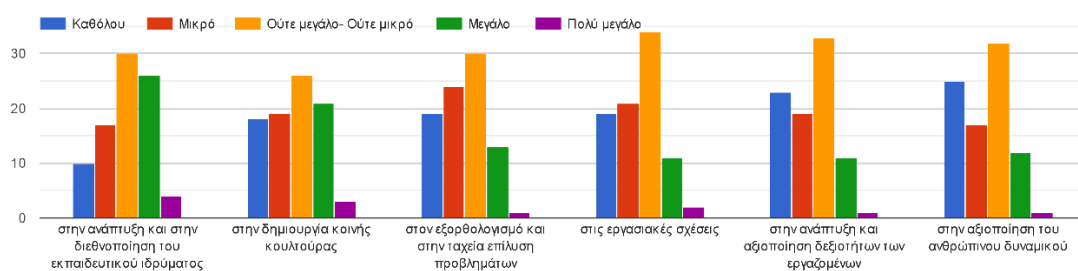
Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στον ψηφιακό μετασχηματισμό]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Μεγάλο	24	27,6	27,6	29,9
	Μικρό	18	20,7	20,7	50,6
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	31	35,6	35,6	86,2
	Πολύ μεγάλο	12	13,8	13,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις παρακάτω προτάσεις σημειώστε σε ποιο βαθμό εντοπίζετε προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του συγχωνευμένου Π. Ιωαννίνων; [στην έλλειψη φυσικής παρουσίας της επιτελικής διοίκησης στα αποκεντρωμένα τμήματα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
	Μεγάλο	22	25,3	25,3	28,7
	Μικρό	18	20,7	20,7	49,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	24	27,6	27,6	77,0
	Πολύ μεγάλο	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις;



Statistics

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση

N	Valid	Missing
	87	0

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην ανάπτυξη και στην διεθνοποίηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	11,5	11,5	11,5
	Μεγάλο	26	29,9	29,9	41,4
	Μικρό	17	19,5	19,5	60,9
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	30	34,5	34,5	95,4
	Πολύ μεγάλο	4	4,6	4,6	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στον εξορθολογισμό και στην ταχεία επίλυση προβλημάτων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	21,8	21,8	21,8
	Μεγάλο	13	14,9	14,9	36,8
	Μικρό	24	27,6	27,6	64,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	30	34,5	34,5	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στις εργασιακές σχέσεις]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	21,8	21,8	21,8
	Μεγάλο	11	12,6	12,6	34,5
	Μικρό	21	24,1	24,1	58,6
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	34	39,1	39,1	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην δημιουργία κοινής κουλτούρας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	20,7	20,7	20,7
	Μεγάλο	21	24,1	24,1	44,8
	Μικρό	19	21,8	21,8	66,7
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	26	29,9	29,9	96,6
	Πολύ μεγάλο	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

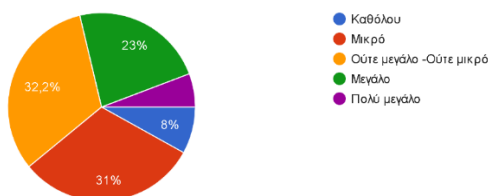
Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων των εργαζομένων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	26,4	26,4	26,4
	Μεγάλο	11	12,6	12,6	39,1
	Μικρό	19	21,8	21,8	60,9
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	33	37,9	37,9	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σύμφωνα με την τωρινή κατάσταση σημειώστε σε ποιο βαθμό η συγχώνευση επέφερε βελτιώσεις; [στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	28,7	28,7	28,7
	Μεγάλο	12	13,8	13,8	42,5
	Μικρό	17	19,5	19,5	62,1
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	32	36,8	36,8	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένιωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος;
87 απαντήσεις



Statistics

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι δι

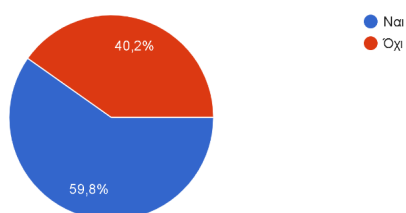
N	Valid	Missing
	87	0

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διοικήσεις ανθρώπινων πόρων του Π. Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου ένωσαν δεσμευμένες απέναντι στο σκοπό σύστασης και λειτουργίας του νέου ιδρύματος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	8,0	8,0	8,0
	Μεγάλο	20	23,0	23,0	31,0
	Μικρό	27	31,0	31,0	62,1
	Ούτε μεγάλο -Ούτε μικρό	28	32,2	32,2	94,3
	Πολύ μεγάλο	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;

87 απαντήσεις



Statistics

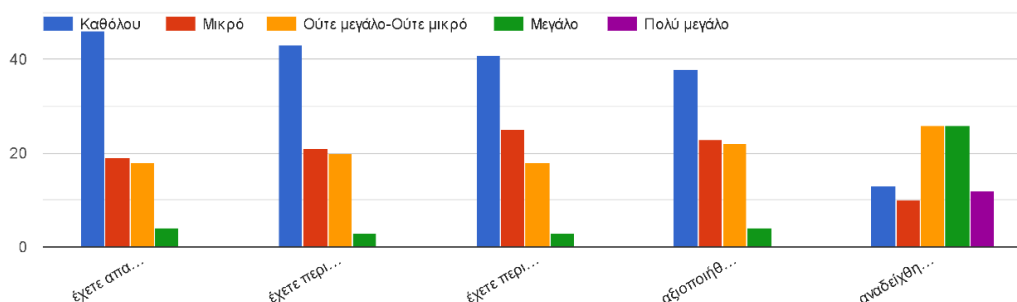
Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμ

N	Valid	Missing
	87	0

Οι μονάδες έχουν διατηρήσει βαθμό αυτονομίας στη διοίκηση τους προκειμένου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους ωφελούμενους τους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	52	59,8	59,8	59,8
	Όχι	35	40,2	40,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση...



Statistics

	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε απαλλαγεί από αρκετές διοικητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν στη διοίκηση της Δ/σης ή του Τμήματός σας]	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας]	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αναδείχθηκαν παθογένειες]	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να προγραμματίσετε καλύτερα τις εργασίες της Δ/σης ή του Τμήματός σας]	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα]
N	Valid	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε απαλλαγεί από αρκετές διοικητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν στη διοίκηση της Δ/σης ή του Τμήματός σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	46	52,9	52,9	52,9
	Μεγάλο	4	4,6	4,6	57,5
	Μικρό	19	21,8	21,8	79,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	18	20,7	20,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να μελετήσετε και να καταθέσετε προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	47,1	47,1	47,1
	Μεγάλο	3	3,4	3,4	50,6
	Μικρό	25	28,7	28,7	79,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	18	20,7	20,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αναδείχθηκαν παθογένειες]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	14,9	14,9	14,9
	Μεγάλο	26	29,9	29,9	44,8
	Μικρό	10	11,5	11,5	56,3
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	26	29,9	29,9	86,2
	Πολύ μεγάλο	12	13,8	13,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

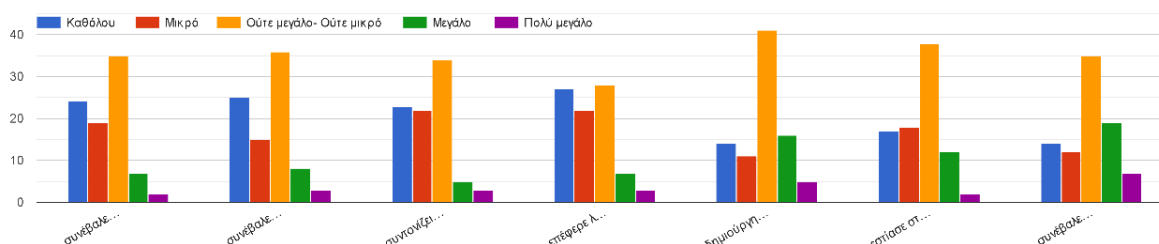
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [έχετε περισσότερο χρόνο να προγραμματίσετε καλύτερα τις εργασίες της Δ/νσης ή του Τμήματός σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	49,4	49,4	49,4
	Μεγάλο	3	3,4	3,4	52,9
	Μικρό	21	24,1	24,1	77,0
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μετά τη συγχώνευση... [αξιοποιήθηκαν πόροι από άλλη μονάδα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	43,7	43,7	43,7
	Μεγάλο	4	4,6	4,6	48,3
	Μικρό	23	26,4	26,4	74,7
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	22	25,3	25,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση..



Statistics

	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητας των σκοπών της μονάδας σας]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συνέβαλε στην περαιτέρω ανάπτυξη του έργου της μονάδας σας]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συντονίζει διοικητικά καλύτερα τη μονάδα σας]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [επέφερε λύσεις ή βελτίωση στη λειτουργία της μονάδας σας]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία της μονάδας σας]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [επίσχε στην επίτευξη της αποστολής του νέου ιδρύματος]	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συνέβαλε στην διατήρηση των θέσεων εργασίας]
N	Valid	87	87	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0	0	0

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συνέβαλε περαιτέρω στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα των σκοπών της μονάδας σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	27,6	27,6	27,6
	Μεγάλο	7	8,0	8,0	35,6
	Μικρό	19	21,8	21,8	57,5
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	35	40,2	40,2	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συντονίζει διοικητικά καλύτερα τη μονάδα σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	26,4	26,4	26,4
	Μεγάλο	5	5,7	5,7	32,2
	Μικρό	22	25,3	25,3	57,5
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	34	39,1	39,1	96,6
	Πολύ μεγάλο	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [επέφερε λύσεις ή βελτίωση στη λειτουργία της μονάδας σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	31,0	31,0	31,0
	Μεγάλο	7	8,0	8,0	39,1
	Μικρό	22	25,3	25,3	64,4
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	28	32,2	32,2	96,6
	Πολύ μεγάλο	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία της μονάδας σας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	16,1	16,1	16,1
	Μεγάλο	16	18,4	18,4	34,5
	Μικρό	11	12,6	12,6	47,1
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	41	47,1	47,1	94,3
	Πολύ μεγάλο	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

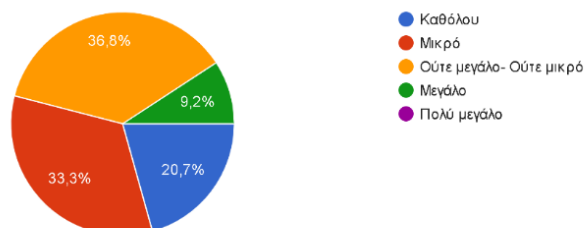
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [εστίασε στη σημαντικότητα ύπαρξης συλλογικής ευθύνης προς την επίτευξη της αποστολής του νέου ιδρύματος]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	19,5	19,5	19,5
	Μεγάλο	12	13,8	13,8	33,3
	Μικρό	18	20,7	20,7	54,0
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	38	43,7	43,7	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην συγχώνευση.. [συνέβαλε στην διατήρηση των θέσεων εργασίας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	16,1	16,1	16,1
	Μεγάλο	19	21,8	21,8	37,9
	Μικρό	12	13,8	13,8	51,7
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	35	40,2	40,2	92,0
	Πολύ μεγάλο	7	8,0	8,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;
87 απαντήσεις



Statistics

Όσον αφορά τη λειτουργία της μς

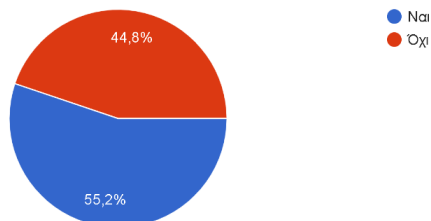
N	Valid	Missing
	87	0

Όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας σας και τη λειτουργία των άλλων μονάδων του Πανεπιστημίου τώρα, εντοπίζετε αιτίες μεταξύ τους σύγκρουσης και σε ποιο βαθμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	20,7	20,7	20,7
	Μεγάλο	8	9,2	9,2	29,9
	Μικρό	29	33,3	33,3	63,2
	Ούτε μεγάλο- Ούτε μικρό	32	36,8	36,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;

87 απαντήσεις



Statistics

Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση τ

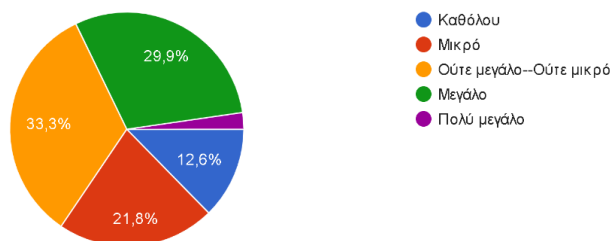
N	Valid	87
	Missing	0

Η τυχόν χιλιομετρική απόσταση των δομών συνέβαλε αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της μονάδας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	48	55,2	55,2	55,2
	Όχι	39	44,8	44,8	100,0
Total		87	100,0	100,0	

Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη συγχώνευση;

87 απαντήσεις



Statistics

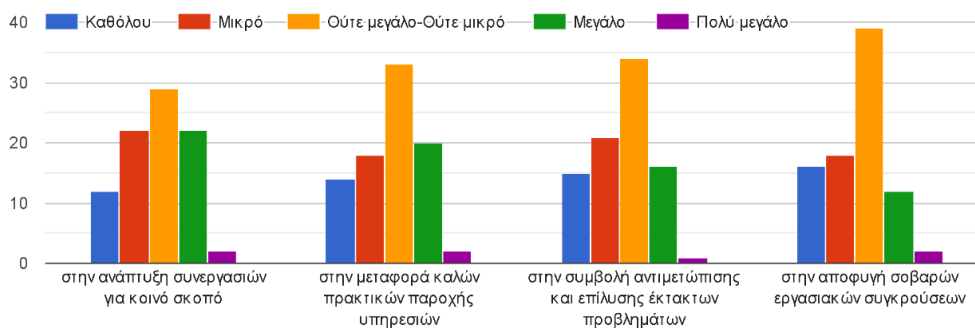
Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα ερ

N	Valid	87
	Missing	0

**Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι τα εργασιακά σας καθήκοντα
επιβαρύνθηκαν περισσότερο σε σύγκριση με αυτά που είχατε πριν τη
συγχώνευση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	12,6	12,6	12,6
	Μεγάλο	26	29,9	29,9	42,5
	Μικρό	19	21,8	21,8	64,4
	Ούτε μεγάλο--Ούτε μικρό	29	33,3	33,3	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...



Statistics

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...
[στην ανάπτυξη συνεργασιών για κοινό σκοπό]

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...
[στην μεταφορά καλών πρακτικών παροχής υπηρεσιών]

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...
[στην συμβολή αντιμετώπισης και επίλυσης έκτακτων προβλημάτων]

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε...
[στην αποφυγή σοβαρών εργασιακών συγκρούσεων]

N	Valid	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην ανάπτυξη συνεργασιών για κοινό σκοπό]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	13,8	13,8	13,8
	Μεγάλο	22	25,3	25,3	39,1
	Μικρό	22	25,3	25,3	64,4
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	29	33,3	33,3	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην μεταφορά καλών πρακτικών παροχής υπηρεσιών]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	16,1	16,1	16,1
	Μεγάλο	20	23,0	23,0	39,1
	Μικρό	18	20,7	20,7	59,8
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	33	37,9	37,9	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην συμβολή αντιμετώπισης και επίλυσης έκτακτων προβλημάτων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	17,2	17,2	17,2
	Μεγάλο	16	18,4	18,4	35,6
	Μικρό	21	24,1	24,1	59,8
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	34	39,1	39,1	98,9
	Πολύ μεγάλο	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η συγχώνευση συνέβαλε... [στην αποφυγή σοβαρών εργασιακών συγκρούσεων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	18,4	18,4	18,4
	Μεγάλο	12	13,8	13,8	32,2
	Μικρό	18	20,7	20,7	52,9
	Ούτε μεγάλο-Ούτε μικρό	39	44,8	44,8	97,7
	Πολύ μεγάλο	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	