



Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ(ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ)ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΧΑΤΖΟΒΟΥΛΟΥ ΝΕΦΕΛΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΣΟΓΚΑΣ ΜΑΡΙΟΣ ΜΑΡΚΟΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δευτέρα) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)


Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

«Η Εφαρμογή των Στρατηγικών Γεωγραφικών
στη Διεθνοποίηση Μιας Εταιρικής Γεωγραφίας»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

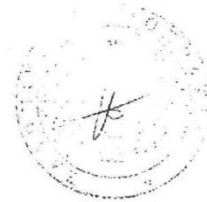
Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας 

Όνοματεπώνυμο Χατζοβασιίου Νεφέλη

Ημερομηνία 31/10/2018



Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 1 ^ο	9
1. Κριτική Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	9
2. Λόγοι για τον Εκπατρισμό Στελεχών	11
3. Στυλ Διαχείρισης και Απόδοση των Εκπατρισμένων	16
4. Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των Εκπατρισμένων Στελεχών	19
Κεφάλαιο 2 ^ο	25
1. Ευρωπαϊκή Προσέγγιση για τη Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων	25
2. Ινδική Προσέγγιση στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	26
Κεφάλαιο 3 ^ο	31
1. Μελέτη Περίπτωσης Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε Διάφορες Χώρες.....	31
1.1. Μπαγκλαντές.....	31
1.2. Πακιστάν.....	35
1.3. Εκπατρισμένα Στελέχη από την Ιορδανία	38
Κεφάλαιο 4 ^ο	41
1. Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
2. Ερευνητική Προσέγγιση.....	41
3. Τεχνική της Έρευνας.....	43
3.1. Τα Είδη της Έρευνας	44
3.2. Μέθοδοι Έρευνας	45
4. Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου.....	46
Κεφάλαιο 5 ^ο	49
Συνέντευξη 1.....	49
Συνέντευξη 2.....	50
Συνέντευξη 3.....	50
Συμπεράσματα.....	52
Προτάσεις.....	55
Βιβλιογραφία	61

Εισαγωγή

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θεωρείται ένας κρίσιμος οργανωτικός πόρος που βοηθά έναν οργανισμό να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του. Είναι ένας σημαντικός τομέας που επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπως η πρόθεση για έξοδο, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση (Lee και Heard, 2000). Ο Pfeffer (1998) πρότεινε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με ήπια ή υψηλή δέσμευση είναι αυτές που δημιουργούν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και περιλαμβάνουν πρακτικές που προάγουν τη χειραφέτηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την εκτεταμένη επικοινωνία σχετικά με τη λειτουργία και την απόδοση της υπηρεσίας των εργαζομένων, τον σχεδιασμό της κατάρτισης για τις δεξιότητες και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, την ομαδική εργασία όπου συλλέγονται και συγκεντρώνονται οι ιδέες και ενθαρρύνονται οι δημιουργικές λύσεις.

Σύμφωνα με τους Macky και Boxall (2007), η επιστημονική βιβλιογραφία υποθέτει μια αιτιώδη συνάφεια που απορρέει από τις πρακτικές HRM στην οργανωτική απόδοση μέσω των απαντήσεων των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που δεν πληρώνουν δίκαια σε σύγκριση με άλλους μπορούν να χάσουν τον υπάλληλό τους λόγω του πακέτου των μη ανταγωνιστικών αποζημιώσεων (Adams, 1965). Σύμφωνα με τον Lawler (2005), η κοινωνία έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή στη σχέση μεταξύ των οργανώσεων και των υπαλλήλων τους. Σε αυτή τη νέα εποχή, οι άνθρωποι αποτελούν την κύρια πηγή για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και η οργανωτική ευημερία και η επιβίωση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι.

Η «ανθρώπινη» πτυχή του HRM ασχολείται με τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και συνδέεται με το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και την έννοια των υψηλών πρακτικών εργασίας που αναπτύσσονται από τον Walton (1985).

Οι σημαντικότεροι τομείς των πρακτικών που ακολουθούνται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόσληψη και η επιλογή του προσωπικού, η κοινωνικοποίηση, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η κατάρτιση, η επικοινωνία και/η συμμετοχή, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η διαχείριση των επιδόσεων, η ανταμοιβή των εργαζομένων και η ασφάλεια της εργασίας (Huselid, 1995). Είναι εύλογο το γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι η οργάνωση είναι δίκαιη και υποστηρικτική, ιδίως όσον αφορά τη διαθεσιμότητα και τη συχνότητα των ευκαιριών προώθησης, την επάρκεια των αμοιβών και την καλή εποπτεία, δημιουργούνται και αναπτύσσονται τα θετικά συναισθήματα της ευημερίας από την εργασία, η οποία θα τονώσει την ανταπόκριση αυξάνοντας την αφοσίωση στην οργάνωση και τον περιορισμό του κύκλου εργασιών (Nasurdin et al., 2001).

Τα κίνητρα και οι ευκαιρίες επικεντρώθηκαν σε δέσμες πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση και σχετίζονται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών (Gardner et al., 2007). Οι Wayne et. al. (1997) πρότειναν ότι οι πρακτικές HRM που σηματοδότησαν τις προθέσεις του οργανισμού να επενδύσει σε εργαζόμενους (όπως οι αναπτυξιακές εμπειρίες και η κατάρτιση) παρήγαγαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής οργανωτικής δέσμευσης.

Οι πρακτικές όπως η αμοιβή, τα οφέλη και η κατάρτιση σχετίζονται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών, επειδή παρακινούν τους εργαζόμενους και τους «κλειδώνουν» στη δουλειά τους (Lazear, 1986; Madrian, 1994; Gruber και Madrian, 1994).

Οι DeCenzo και Robbins (1996) υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση των εργαζομένων έχει αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία καθώς η δουλειά έχει γίνει πιο εξελιγμένη και επηρεασμένη από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι Bernardin και Russel (1993) υποστηρίζουν ότι με την πάροδο των ετών, η κατάρτιση έχει γίνει ολοένα και πιο δημοφιλής ως εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των εργαζομένων και των επιδόσεων της διοίκησης στην οργάνωση.

Οι Buck και Watson (2002) ανέφεραν εννέα σημαντικές πρακτικές HRM όπως η αποκέντρωση, η αποζημίωση, η συμμετοχή, η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η ασφάλεια της απασχόλησης, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ο τρόπος διαχείρισης, οι επικοινωνίες και η αξιολόγηση των επιδόσεων.

Σύμφωνα με τους Klaus et al. (2003), μέσω της καλύτερης ανάθεσης εργασιών ή του σχεδιασμού εργασίας, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση της εργασίας.

Η έρευνα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση υπογραμμίζει ότι τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης που σχετίζονται με το φύλο, την εκπαίδευση ή την επαγγελματική εμπειρία μπορούν να επηρεάσουν τα προφίλ κινδύνων των εταιρειών, τη στρατηγική τους, την ικανότητα αντίδρασης σε κλυδωνισμούς κλπ.

Οι Barkema και Shvyrkov (2007) υποστηρίζουν ότι η ποικιλομορφία των ομάδων της κορυφαίας διαχείρισης, η κατοχή και η εκπαίδευση αυξάνουν τη στρατηγική καινοτομία και την τάση εισόδου σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Οι Faccio et al. (2015) διαπιστώνουν ότι οι εταιρείες που διευθύνονται από γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους έχουν χαμηλότερη μόχλευση, λιγότερα μεταβλητά κέρδη και υψηλότερες πιθανότητες επιβίωσης από ό, τι παρόμοιες επιχειρήσεις που διευθύνονται από άνδρες διευθύνοντες συμβούλους. Χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο δείγμα ευρωπαϊκών εταιρειών, κατά την περίοδο 1999-2009, οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι οι μεταβάσεις από άνδρες σε γυναίκες CEOs συνδέονται με στατιστικά σημαντικές μειώσεις στην ανάληψη κινδύνων. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται κατά τον έλεγχο της ενδογενούς αντιστοιχίας μεταξύ επιχειρήσεων και Διευθύνοντος Συμβούλου.

Από τα χαρακτηριστικά διαχείρισης, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σχετίζεται με την εθνικότητα, όπως προκύπτει από μεγάλο αριθμό μελετών που επηρεάζουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, τη διαπολιτισμική συνείδηση και την ικανότητα αντιμετώπισης της εξέλιξης στις ξένες αγορές. Η εθνικότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου και η σύνθεση της ανώτατης διοικητικής ομάδας όσον αφορά τη χώρα καταγωγής επηρεάζουν τη δραστηριότητα της εταιρείας στις διεθνείς αγορές και μπορούν να οδηγήσουν σε ισχυρότερη διασύνδεση με τη μητρική εταιρεία και τον όμιλο. Συγκεκριμένα, οι υπήκοοι των μητρικών

εταιρειών θεωρούνται ότι ακολουθούν τις απόψεις των κεντρικών γραφείων, λόγω της εξοικείωσής τους με τους στόχους, τις πρακτικές και τις πολιτικές της μητρικής εταιρείας (Dorrenbacher et al., 2013).

Οι Edstrom και Galbraith (1977) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις εξηγήσεις για την ονομασία των ομογενών στη διαχείριση των θυγατρικών: πλήρωση θέσεων για τις οποίες δεν υπάρχουν κατάλληλοι ειδικευμένοι υπήκοοι χωρών υποδοχής, ανάπτυξη διαχείρισης (βελτίωση των ικανοτήτων του εν λόγω εκπαιρισμένου διαχειριστή) και οργανωτική ανάπτυξη (αύξηση της μεταφοράς γνώσεων, διαδικασιών και πρακτικών εντός των πολυεθνικών).

Επιπλέον, ο Harzing (2001) εντοπίζει τρεις λειτουργίες ελέγχου για τους ομογενείς: αρκούδα, *bumble-bee* και αράχνη. Η λειτουργία «*αρκούδα*» αντικατοπτρίζει μια κατάσταση στην οποία ο ομογενής ενεργεί ως μακρύς βραχίονας των διευθυντών της έδρας, αντικαθιστώντας ή συμπληρώνοντας τη συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων στα κεντρικά γραφεία ή την εποπτεία των επικεφαλής διευθυντικών στελεχών. Η «*bumble-bee*» αναφέρεται στο ρόλο των εκπαιρισθέντων στην κοινωνικοποίηση των θυγατρικών, ενώ οι «*αράχνες*» πλέκουν ένα ανεπίσημο δίκτυο επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Αυτοί οι διάφοροι ρόλοι των ομογενών εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την ανάλυση του αντίκτυπου της εθνικότητας στην εξέλιξη των εταιρειών.

Στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα, οι Bogaard και Sonkova (2013) υποστηρίζουν ότι ο διορισμός διευθυντικών στελεχών συνεπάγεται μια ανταλλαγή μεταξύ της διορατικότητας στο τοπικό επιχειρηματικό περιβάλλον και της συμμόρφωσης με τους στόχους της μητρικής επιχείρησης. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η πιθανότητα της μητρικής επιχείρησης να προσλαμβάνει διευθύνοντα σύμβουλο από τη χώρα υποδοχής αυξάνεται όταν οι φορείς εποπτείας και άλλα ιδρύματα στη χώρα υποδοχής είναι ισχυροί.

Από την άλλη πλευρά, οι Majnoni et al. (2003) αναλύουν τον αντίκτυπο της παρουσίας εθνικών και ξένων διευθύνοντων συμβούλων στα διοικητικά όργανα των επιχειρήσεων σε σύνολο δεδομένων 18 ουγγρικών επιχειρήσεων για την περίοδο 1995-2000 και δεν διαπιστώνουν σημαντική επίδραση της χώρας

καταγωγής των διαχειριστών στα ROA των επιχειρήσεων, το εργατικό κόστος, τα δάνεια και άλλες μεταβλητές.

Στην περίπτωση θυγατρικών και υποκαταστημάτων που ελέγχονται από το εξωτερικό, οι Cardenas et al. (2003) υπογραμμίζουν ότι οι δομές της διακυβέρνησης των θυγατρικών πρέπει να σχεδιάζονται κατάλληλα ώστε να αντικατοπτρίζουν τόσο τα συμφέροντα της μητρικής εταιρείας όσο και τους παράγοντες της θυγατρικής.

Οι Allen et al. (2011) διερευνούν την εξέλιξη των ενδοεταιρικών συναλλαγών μεταξύ της μητρικής επιχείρησης και των ξένων θυγατρικών της στην ΕΕ κατά την πρόσφατη κρίση και διαπιστώνουν ότι οι συναλλαγές με τα συνδεδεμένα μέρη μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στη σταθερότητα των θυγατρικών των ξένων επιχειρήσεων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, χρηματοπιστωτική σταθερότητα των χωρών υποδοχής. Οι συγγραφείς αποδίδουν αυτή την εξέλιξη στην αδύναμη διακυβέρνηση σε ξένες θυγατρικές.

Η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (2014) εφιστά την προσοχή στο γεγονός ότι μια αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ζωτικής σημασίας για την επαρκή λειτουργία του τραπεζικού και του πραγματικού τομέα. Από αυτή την άποψη, οι Beltratti και Stulz (2012) υποστηρίζουν ότι η διακυβέρνηση σε επίπεδο επιχειρήσεων, η διακυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο και η ρύθμιση σε επίπεδο χωρών εξηγούν τη διακύμανση των επιδόσεων των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης. Διαπιστώνουν ότι τα ιδρύματα με περισσότερα συμβούλια με μετοχικούς μεριδιούχους είχαν κακή απόδοση κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής αναταραχής.

Οι Minton et al. (2014) δείχνουν ότι κατά την οικονομική κρίση 2007-2008, η χρηματοοικονομική εμπειρογνωμοσύνη των ανεξάρτητων διευθυντικών στελεχών στις αμερικανικές επιχειρήσεις συνδέεται με χαμηλότερες επιδόσεις, ως αποτέλεσμα του υψηλότερου κινδύνου που ανέλαβαν οι επιχειρήσεις με περισσότερους ανεξάρτητους χρηματοοικονομικούς εμπειρογνώμονες πριν από την κρίση.

Οι Erkens et al. (2012) διαπιστώνουν ότι οι χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις με περισσότερα ανεξάρτητα συμβούλια έχουν βιώσει χειρότερες αποδόσεις μετοχών το 2007-2008 σε δείγμα 30 χωρών. Οι Aebi et al. (2012) υπογραμμίζουν ότι η παρουσία ενός επικεφαλής υπεύθυνου κινδύνου στα εκτελεστικά διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων που αναφέρεται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο και όχι στον διευθύνοντα σύμβουλο, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αποθεμάτων και ROE κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τους τρόπους με τους οποίους συνεισφέρουν τα εκπαιδισμένα στελέχη στη μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας

Κεφάλαιο 1^ο

1. Κριτική Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας

Ο εκπατρισμός, η πρακτική της αποστολής διευθυντικών στελεχών της χώρας καταγωγής σε άλλες χώρες, είναι μια δημοφιλής, αν και δαπανηρή πρακτική μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Ο' Boyle 1989). Οι Maddux και Galinsky (2009) υποδηλώνουν ότι η προσπάθεια προσαρμογής σε μια νέα κουλτούρα, ως μέρος της εργασίας στο εξωτερικό, δημιουργεί μια «*ψυχολογική μεταμόρφωση*» και αυξάνει τον βαθμό δημιουργικότητας.

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τις πολυεθνικές και τον εκπατρισμό έχει αναζητήσει τρόπους μεγιστοποίησης των ωφελειών (Mendenhall και Oddou, 1985; Black, 1988). Με βάση τη μελέτη των ακαδημαϊκών εκπατρισμένων από την Τουρκία και τις ΗΠΑ, οι Katrinli και Penbek (2010) υπογραμμίζουν μια θετική σχέση μεταξύ της διαπολιτισμικής ευαισθησίας και της αντιλαμβανόμενης δημιουργικότητας των εκπατρισμένων. Η έρευνα έχει, επίσης, τονίσει τη διαδικασία εντοπισμού και ανάπτυξης του τοπικού προσωπικού για μελλοντικούς ρόλους διαχείρισης (Hailey, 1996). Οι Harvey και Moeller (2009) υπογράμμισαν την ανάγκη να αναπτυχθεί η διαπολιτισμική αποτελεσματικότητα των εκπατρισμένων διαχειριστών ανάλογα με τον εξελισσόμενο χαρακτήρα της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Συνολικά, οι μελετητές εξέτασαν τον εκπατρισμό και τον εντοπισμό από την προοπτική της έδρας. Έχει δοθεί σχετικά λιγότερη προσοχή στις απόψεις των τοπικών υπαλλήλων σχετικά με τον εκπατρισμό και τις επιδόσεις των ομογενών.

Οι δραματικές εξελίξεις της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ), η αλλαγή του συνδυασμού και των προσωπικών αξιών του εργατικού δυναμικού, η εμφάνιση της οικονομίας της γνώσης και ο αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός δημιούργησαν τεράστιες προκλήσεις στους οργανισμούς. Για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, ο ανθρώπινος πόρος έχει θεωρηθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην σημερινή αγορά που χαρακτηρίζεται από υπερβολική

ανταγωνιστικότητα. Στο πλαίσιο μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας, όπου η ανάγκη για διαμόρφωση κεφαλαίου είναι πιεστική, όπου οι εξελίξεις στον τομέα της βιομηχανικής και τραπεζικής διαχείρισης είναι δυναμικές και όπου οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις που συνοδεύουν τα κωλύματα της οικονομικής ανάπτυξης είναι συχνές, οι προκλήσεις που θέτει η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι εξαιρετικά σημαντικές, και, ως συνέχεια, η διερεύνηση των δυνατοτήτων εφαρμογής του HRM γίνεται ένας πολύ σημαντικός τομέας έρευνας. Το HRM μπορεί να οριστεί ως στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και τις δράσεις διαχείρισης που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της οργάνωσης και των εργαζομένων. Θεωρείται, επίσης, και ως φιλοσοφία, πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό.

Πολλοί μελετητές θεωρούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως ένα συνδυασμό ανθρώπινων πρακτικών διαχείρισης που αναγνωρίζει τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία και προσανατολίζονται στη δημιουργία και διατήρηση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων.

Το HRM είναι μια διακριτική προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εργατικού δυναμικού υψηλής αφοσίωσης και ικανότητας χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά πολιτιστικών, διαρθρωτικών και τεχνικών προσωπικού. Η μέτρηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτιμά την συμβολή των ανθρώπων στην επιτυχία ενός οργανισμού και ο όρος «*ανθρώπινο κεφάλαιο*» περιγράφει τη συμβολή των ανθρώπινων δεξιοτήτων και γνώσεων στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Από αυτούς τους ορισμούς, είναι σαφές ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόφευκτος παράγοντας για τον προσδιορισμό της ανάπτυξης και των προοπτικών οποιουδήποτε οργανισμού. Ο ανθρώπινος πόρος είναι ο πιο πολύτιμος πόρος και ο ευαίσθητος παράγοντας παραγωγής. Σε αυτόν τον παγκόσμιο ανταγωνιστικό κόσμο, είναι απαραίτητο να διατηρήσουμε τους ειδικευμένους εργαζόμενους στην

οργάνωση με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε οργάνωση ασκεί τις δραστηριότητές της με την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει ανώτατα στελέχη, στελέχη, επόπτες και άλλους υπαλλήλους. Η συνολική απόδοση οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Επισημαίνοντας τη σημασία των ανθρώπων στην οργάνωση, έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι σήμερα, όταν οι περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται έντονα με το Total Quality Management (TQM) προκειμένου να παραμείνουν μπροστά στον ανταγωνισμό, πολύ λίγοι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι οι πιο πολύτιμοι πόροι είναι οι υπάλληλοί τους. Λόγω της έλλειψης αποτελεσματικών πρακτικών HRM, μειώνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωσή τους και τελικά επηρεάζει τη δέσμευσή τους στον οργανισμό.

2. Λόγοι για τον Εκπατρισμό Στελεχών

Η παγκοσμιοποίηση και οι διεθνείς επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στον εικοστό πρώτο αιώνα. Πολλές εταιρείες σήμερα αναγκάζονται να επεκταθούν ή να μεταφερθούν σε άλλες χώρες σε αναζήτηση νέων αγορών, τεχνολογίας, εργασίας και άλλων πόρων. Η απόφαση επέκτασης ή μετεγκατάστασης συνήθως συνοδεύεται από τη μεταφορά εργαζομένων από τη χώρα καταγωγής προς τη χώρα υποδοχής (Mendenhall και Oddou, 1985). Ο κύριος λόγος μεταφοράς των εργαζομένων είναι ότι η απαιτούμενη δεξιότητα ενδέχεται να μην υπάρχει στη νέα χώρα. Άλλοι λόγοι περιλαμβάνουν τη διεθνοποίηση του στελέχους της διοίκησης και την έμφαση στην οργανωτική ταυτότητα και τον κεντρικό έλεγχο (Kobrin, 1988; Selmer και De Leon, 1996; Harzing, 2001). Στο πλαίσιο της Ιορδανίας, οι Al-Husan et al. (2009) υποδηλώνουν ότι οι δυτικές πολυεθνικές εταιρείες τείνουν να προτιμούν και να μεταφέρουν τις πρακτικές και τις τεχνικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι εκπατρισμένοι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με τη διευκόλυνση της αμφίδρομης ροής γνώσης και πόρων μεταξύ των κεντρικών γραφείων της εταιρείας και των υπερπόντιων θυγατρικών (Lyles και Salk, 2007). Τυπικά, η εταιρεία αναμένει από τους εκπατρισμένους διευθυντές της να εμπλουτίσουν

την εταιρική φιλοσοφία στην τοπική θυγατρική, καθώς και να επιβάλουν πολιτικές και διαδικασίες σύμφωνες με τις λειτουργίες της έδρας (Downes et al., 2007). Όταν χρησιμοποιούν ξένους από την χώρα υποδοχής ή από μια τρίτη χώρα, ορισμένες εταιρείες τους χρησιμοποιούν για να εκπληρώσουν ορισμένες θέσεις εργασίας για μια ορισμένη χρονική περίοδο ή μια φάση στις υπερπόντιες επεκτάσεις τους, ενώ άλλες εταιρείες υπηρετούν τις ανώτερες θέσεις τους μόνιμα με εκπατισμένα στελέχη (Banai και Zeira, 1985).

Για πολλά χρόνια, ο εκπατισμός θεωρήθηκε ως η καλύτερη προσέγγιση για τις θυγατρικές των πολυεθνικών εταιρειών (Toh και DeNisi, 2003). Λόγω της διακρατικής δομής τους, οι πολυεθνικές συνήθως θεωρούν κρίσιμο παράγοντα να έχουν τον έλεγχο των θυγατρικών τους σε διάφορες χώρες.

Ως εκ τούτου, επιδιώκουν να οικοδομήσουν κοινές αξίες και σκοπούς σε θυγατρικές και να ασκήσουν αυτόν τον έλεγχο μέσω των εκπατισμένων στελεχών τους (Taylor, 1998).

Οι Caligiuri και Colakoglu (2007) ρίχνουν φως στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και τη συχνότητα και το χρονοδιάγραμμα του εκπατισμού που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι τρεις κύριες διεθνείς στρατηγικές (τοπικές, συγκεντρωτικές και παγκόσμιες) υπαγορεύουν την αποστολή και τη διάρκεια κάθε εκπατισμένου στελέχους που χρησιμοποιείται από οποιοδήποτε πολυεθνική. Πρώτον, μια εταιρεία που ακολουθεί μια τοπική στρατηγική θα χρησιμοποιήσει εκπατισζόμενους μόλις στα πρώτα στάδια της διεθνούς επέκτασής της, με αποστολή να μεταφέρει τη γνώση την οποία η χώρα υποδοχής στερείται και στη συνέχεια θα διευθύνει τη θυγατρική σαν να είναι τοπική σε αυτή τη χώρα. Δεύτερον, στην κεντρική στρατηγική, οι πολυεθνικές εφαρμόζουν τις πολιτικές, την κουλτούρα και τους κανόνες της μητρικής εταιρείας χωρίς να είναι ευαίσθητοι στις τοπικές ανάγκες. Οι εκπατισμένοι όχι μόνο μεταφέρουν γνώση στη θυγατρική, αλλά λειτουργούν και ως «μίνι έδρα» σε αυτό. Τέλος, στην παγκόσμια στρατηγική, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να οικοδομήσουν μια κοινή παγκόσμια κουλτούρα και πολιτικές για όλες τις θυγατρικές. Οι εκπατισμένοι εδώ βοηθούν στη δημιουργία νέων κοινών πολιτικών και κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους Redman και Wilkinson (2006), το αναπτυξιακό πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε διακρατικά περιβάλλοντα αποτελείται από τρία στάδια. Το πρώτο βήμα είναι η διάδοση των υφιστάμενων γνώσεων και των βέλτιστων πρακτικών της εταιρείας στις θυγατρικές της σε διάφορες χώρες. Συνήθως, η διάδοση των νέων τεχνολογιών και των διαδικασιών είναι ευκολότερη από την εισαγωγή νέων πρακτικών που είτε προκαλούν τις υπάρχουσες τοπικές πεποιθήσεις ή συμπεριφορές είτε σχετίζονται με την κοινωνική οργάνωση της εργασίας. Δεύτερον, η διαδικασία ανάπτυξης της τοπικής επάρκειας των ταλαντούχων εργαζομένων επικεντρώνεται στη συνεχή ανάπτυξη και αναβάθμιση των εργαζομένων. Το τελευταίο βήμα είναι η διαδικασία παροχής της κατάλληλης κατάρτισης στους εκπατρισμένους, όπως η γλώσσα, η πολιτιστική και η επιτόπια κατάρτιση.

Η επιλογή του εκπατισμού και του εντοπισμού από την χώρα υποδοχής είναι μια σημαντική θεώρηση για τις πολυεθνικές. Η εταιρεία που δεν αξιοποιεί όλα τα ανθρώπινα δικαιώματα που έχουν, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών υπαλλήλων, ενδέχεται να υποχωρήσει σε ανταγωνισμό με άλλες πολυεθνικές στην αγορά. Οι τοπικοί υπάλληλοι σε πολλές χώρες είναι πλέον περισσότερο από ποτέ εφοδιασμένοι με τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών και έτσι οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να επωφεληθούν από αυτούς (Beamish και Inkpen, 1998).

Στη συζήτησή τους για τους καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας των εκπατρισμένων διαχειριστών, ιδιαίτερα ως μεταφορείς της γνώσης, οι Bonache και Zarraga-Oberty (2008) υποστηρίζουν ότι εκτός από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σχετικών γνώσεων, η μεταφορά της επιτυχίας επηρεάζεται από τρία σύνολα ανθρώπινων παραγόντων: τις ικανότητες και τα κίνητρα του εκπατρισμένου προσωπικού, τις ικανότητες και τα κίνητρα των τοπικών υπαλλήλων, και τη σχέση μεταξύ του τοπικού και του εκπατρισμένου προσωπικού.

Ωστόσο, στις πολυεθνικές εταιρείες που χρησιμοποιούν ως διαχειριστές εκπατρισμένους υπαλλήλους, οι τοπικοί υπάλληλοι ενδέχεται να το αντιλαμβάνονται ως ότι οι ανώτερες θέσεις στην εταιρεία καλύπτονται από ομογενείς και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των τοπικών υπαλλήλων απειλείται

από τους εκπατρισμένους. Το γυάλινο ανώτατο όριο που μπορεί να χτίσει ο εκπατρισμός για τους τοπικούς υπαλλήλους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερες επιδόσεις των ντόπιων που δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ικανότητές τους και να αναζητήσουν άλλες θέσεις εργασίας. Ενώ υπάρχουν κάποιες ενδείξεις προσοχής για την ισότητα ευκαιριών και την ίση εκπροσώπηση σε οργανισμούς (Redman και Wilkinson, 2006), η συνήθης τάση είναι να συμμορφώνονται με τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις. Οποιαδήποτε δυσπιστία στη διαχείριση από τους υπηκόους των χωρών υποδοχής μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και μπορεί να προκαλέσει υψηλό κύκλο εργασιών και απουσία σε αυτές. Αυτό μπορεί με τη σειρά του να επηρεάσει δυσμενώς την απόδοση της θυγατρικής και να δημιουργήσει ένα εχθρικό περιβάλλον για τους εκπατρισμένους διαχειριστές (Toh και DeNisi, 2005).

Βασιζόμενοι σε μια μελέτη για τις πολυεθνικές στην Κίνα, οι Li και Kleiner (2001) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των ομογενών και των ντόπιων και των επιπτώσεων της στην ατομική και οργανωτική απόδοση. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την ανάγκη να εξεταστούν οι σχετικοί και θεσμικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση και την κατηγοριοποίηση των συναδέλφων. Η μελέτη τους δείχνει παράγοντες όπως ο εντοπισμός του προσωπικού, η ισότητα και η ενσωμάτωση και ο διαμοιρασμός των πολιτισμών ως πιθανές λύσεις για να ξεπεραστεί η σύγκρουση εκπατρισμένων και τοπικών.

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι τοπικοί υπάλληλοι δεν συμπαθούν την εθνοκεντρική προσέγγισή που ακολουθούν οι μητρικές εταιρείες για την στελέχωση των θυγατρικών. Οι ντόπιοι παραπονούνται ότι οι ομογενείς καταλαμβάνουν πάντοτε τις ανώτατες διευθυντικές θέσεις (Zeira et al., 1975). Η αίσθηση ότι οι ντόπιοι αντιμετωπίζονται χειρότερα από τους εκπατρισμένους στις χώρες τους μπορεί να δημιουργήσει μια εχθρική συμπεριφορά που συχνά οδηγεί σε χαμηλότερες επιδόσεις τόσο των ντόπιων όσο και των εκπατρισμένων (Jureidini, 2003). Οι ντόπιοι μπορεί επίσης να πιστεύουν ότι τα κεντρικά γραφεία έχουν στείλει εκπατριστές για να τους παρακολουθήσουν, δημιουργώντας έτσι μια αίσθηση δυσπιστίας (Toh και DeNisi, 2005).

Μια αξιοσημείωτη μελέτη των τοπικών απόψεων σχετικά με τον εκπατρισμό παρουσιάστηκε από τον Hailey (1996), η οποία υπογράμμισε τη θέση των ντόπιων προς τους εκπατρισμένους. Ο συγγραφέας διερεύνησε τις προοπτικές των στελεχών της Σιγκαπούρης στους ομογενείς συναδέλφους τους από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ο Hailey (1996) εξέτασε τέσσερις πτυχές των απόψεων των εργαζομένων της Σιγκαπούρης, δηλαδή τις αντιλήψεις για την αμοιβή και την εκτίμηση των ομογενών, την αντίληψη για την προσαρμογή των ομογενών, την αντίληψη για τους διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης που χρησιμοποιήθηκαν και τους λόγους για τη χρήση των ομογενών εργαζομένων. Η μελέτη δείχνει ότι οι ομογενείς αντιμετωπίζονται σαν ξένοι που έχουν χαμηλή δέσμευση και ανεπαρκείς διαπροσωπικές δεξιότητες. Οι ομογενείς θεωρούνται ότι λαμβάνουν αποφάσεις που ωφελούν αυτούς και όχι την εταιρεία, αφού η σταδιοδρομία τους στη θυγατρική είναι συνήθως μικρή. Αυτές οι αντιλήψεις συνδέονταν με τα προνόμια, ιδιαίτερα τα προγράμματα αξιολόγησης που απολάμβαναν οι ομογενείς έναντι των ντόπιων. Τέλος, το πιο ανησυχητικό εύρημα ήταν η απογοήτευση της νέας γενιάς διευθυντών της Σιγκαπούρης που αποθαρρύνονται από τη συνεχή χρήση των εκπατρισμένων διευθυντικών στελεχών. Αυτό με τη σειρά του οδήγησε σε κακή απόδοση και ακόμη υψηλότερο κύκλο εργασιών σε αυτές τις εταιρείες (Hailey, 1996).

Οι μελετητές τόνισαν επίσης το ζήτημα της δυσaráσκειας μεταξύ του τοπικού προσωπικού και του εκπατρισμένου (Li και Kleiner, 2001). Οι περισσότεροι απόφοιτοι των εκπατρισμάτων θεωρούνται ως ανώτεροι σε σχέση με τους ντόπιους όσον αφορά την αποζημίωση, τα οφέλη και τις αναπτυξιακές τους ευκαιρίες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι εκπατρισμένοι δεν έχουν σαφές πλεονέκτημα έναντι των τοπικών υπαλλήλων όσον αφορά τα επαγγελματικά προσόντα ή την εμπειρία. Το τοπικό προσωπικό μπορεί να αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται ως πολίτες δεύτερης κατηγορίας. Μπορούν επίσης να αντιληφθούν ότι οι εκπατρισμένοι στέλνονται ως «φύλακες» για την μητρική αντί για πόρους με προστιθέμενη αξία (Toh και DeNisi, 2005).

Σε αντίθεση με το γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρείες συχνά δεν χρησιμοποιούν επαρκώς τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αναφορικά με τους ντόπιους εργαζόμενους, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που αποδεικνύουν πως

οι τοπικοί διαχειριστές μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερο έλεγχο στις πολυεθνικές από ό, τι οι εκπατριζόμενοι. Αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο σε καταστάσεις όπου οι πολιτισμικές ασυμμετρίες μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής είναι υψηλές και το περιβάλλον λειτουργίας είναι επικίνδυνο (Volkmar, 2003).

Οι μελέτες πολλαπλών χωρών των Vance και Ensher (2002) για τους τοπικούς υπαλλήλους στις πολυεθνικές αναδεικνύουν τις σημαντικές συμβολές που μπορούν να γίνουν από τους υπηκόους των χωρών υποδοχής για την επίτευξη επιτυχίας σε επιχειρήσεις που διοικούνται από εκπατρισμένα στελέχη.

Επιπλέον, αν η αγορά που εισέρχεται η πολυεθνική είναι εκείνη της οποίας το υπάρχον προσωπικό διαθέτει λίγες σχετικές γνώσεις ή εμπειρογνωμοσύνη για την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής θυγατρικής, το τοπικό ανθρώπινο κεφάλαιο θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο, διότι οι τοπικοί διευθυντές μιλούν με τους ντόπιους την εμπορική γλώσσα και επίσης μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα το πολιτικό και κοινωνικό σύστημα της χώρας από ό, τι οι περισσότεροι εκπατριζόμενοι για να εκτελέσουν την εργασία (Wong και Law, 1999; Toh και DeNisi, 2005). Έτσι, οι τοπικοί υπάλληλοι είναι συχνά καλύτερα εφοδιασμένοι από τους εκπατρισμένους ώστε να διεισδύσουν στην αγορά-στόχο.

Συνοψίζοντας, οι πολυεθνικές προτιμούν να χρησιμοποιούν τους εκπατρισμένους διαχειριστές σε περιπτώσεις όπου οι ντόπιοι ενδέχεται να στερούνται δεξιοτήτων ή ικανοτήτων ή σε καταστάσεις δυσπιστίας μεταξύ τοπικών εργαζομένων και διαχειριστών. Γενικά, οι πολυεθνικές θέλουν να παρακολουθούν στενά και να ελέγχουν τις δραστηριότητες της θυγατρικής για να διατηρήσουν την κουλτούρα της μητρικής. Αντίθετα, οι ντόπιοι εργαζόμενοι τείνουν να εκτιμούν την πολιτιστική τους ταυτότητα με την επιθυμία να τους παρέχονται ίσες ευκαιρίες στην καριέρα τους με τους εκπατρισμένους διαχειριστές.

3. Στυλ Διαχείρισης και Απόδοση των Εκπατρισμένων

Οι μελέτες δείχνουν ότι τα στυλ και οι συμπεριφορές διαχείρισης σε μια χώρα μπορεί να αποδειχθούν λιγότερο αποτελεσματικές σε διαφορετικά πολιτιστικά

περιβάλλοντα (Black και Porter, 1991). Για παράδειγμα, εάν η απόφαση επιλογής των διαχειριστών βασίζεται στην πεποίθηση ότι η διαχείριση μιας θυγατρικής είναι κυρίως εντάσεως κεφαλαίου (ανθρώπινου δυναμικού), τότε οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι τόσο επικεντρωμένοι στα αρχεία επιτυχίας των διευθυντών τους που μπορεί να παραβλέψουν άλλους σημαντικούς συμφραζόμενους και κοινωνικούς παράγοντες (Mendenhall και Oddou, 1985).

Με βάση τη μελέτη των κατασκευαστών αυτοκινήτων στην Ταϊλάνδη, οι Petison και Johri (2008) προσδιορίζουν τέσσερις τύπους εκπατρισμένων ρόλων: διοικητής, αγωγός, εκπαιδευτής και συνδετικός κρίκος. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι τέσσερις ρόλοι αντιστοιχούν στον βαθμό ετοιμότητας των εργασιών και στις διαχειριστικές ικανότητες των τοπικών υπαλλήλων. Ωστόσο, ένας βραχυπρόθεσμος επιχειρηματικός προσανατολισμός μπορεί να αποκρύψει την ανάγκη να αναζητηθούν ορισμένες διαχειριστικές ιδιότητες όπως η ατομική ευελιξία και η ικανότητα να αφομοιώνουν τις αλλαγές. Οι διευθυντές που δεν διαθέτουν αυτά τα σημαντικά χαρακτηριστικά μπορεί να είναι δύσκολο να αλλάξουν και μπορεί πάντα να ακολουθήσουν αυτό που ήδη γνωρίζουν χωρίς να το αλλάξουν σύμφωνα με κάθε περίπτωση (Black και Porter, 1991).

Οι Black και Porter (1991) προσδιορίζουν δύο κινήματα σκέψης αναφορικά με την σχέση μεταξύ των διαχειριστικών διεργασιών και των επιδόσεων στο εξωτερικό. Τα δύο αυτά κινήματα είναι η πρακτική σχολή και η διαπολιτισμική σχολή. Το πρακτικό σχολείο δηλώνει ότι οποιαδήποτε επιτυχημένη διαχειριστική συμπεριφορά σε μια χώρα θα είναι επιτυχής σε μια άλλη και έτσι οι υπάλληλοι που αποστέλλονται για εκπατρισμένες αποστολές μπορεί να μην χρειάζονται προηγούμενη εκπαίδευση. Σύμφωνα με αυτό το σχολείο, οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία που κατέχουν και φέρνουν μαζί τους είναι αρκετές για να επιτύχουν σε καθήκοντα στο εξωτερικό. Από την άλλη πλευρά, η διαπολιτισμική σχολή σκέψης δίνει έμφαση στην επίδραση των πολιτισμών και των αξιών στις επιδόσεις των εκπατρισμένων. Αυτή η προσέγγιση δηλώνει ότι η επιτυχία κάθε διαχειριστικής συμπεριφοράς εξαρτάται από το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο εκτελείται.

Η διαδικασία εκπατρισμού είναι πολύ δαπανηρή και πολύπλοκη. Ωστόσο, η αποτυχία των εκπατρισμένων στελεχών είναι ακόμη πιο δαπανηρή για τις επιχειρήσεις. Οι ασταθείς πολυεθνικές ενδέχεται να μην ευνοούνται στο μέλλον και ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αυξημένους περιορισμούς στις επιχειρήσεις τους στις χώρες υποδοχής (Banai και Zeira, 1985). Η αποτυχία των εκπατρισμένων στελεχών μπορεί να κοστίσει τις πολυπληθείς απώλειες στην παραγωγικότητα και στις υποθέσεις τους με άλλους εργαζόμενους, πελάτες και προμηθευτές (Toh και DeNisi, 2005). Οι μελετητές υποδεικνύουν ότι το ποσοστό αποτυχίας των εκπατρισμένων μπορεί να είναι αρκετά υψηλό, το οποίο μπορεί να φτάσει το 30-50% στις αναπτυσσόμενες χώρες και το 70% στον αναπτυσσόμενο κόσμο (Mendenhall και Oddou, 1985; Li και Kleiner, 2001).

Ωστόσο, το γεγονός ότι το τοπικό περιβάλλον της θυγατρικής έχει σημαντική επιρροή στις επιδόσεις των εκπατρισμένων στελεχών δεν θα πρέπει να αγνοείται. Οι μελετητές συζήτησαν τη σημασία της έγκρισης των υπηκόων των χωρών υποδοχής και τη συνεργασία τους με τους εκπατρισμένους διαχειριστές προκειμένου να διευκολύνουν την αποστολή τους (Toh και DeNisi, 2003). Οι Toh και DeNisi (2005) υποδηλώνουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες πρέπει να δρομολογήσουν προγράμματα για τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπατρισμένων διαχειριστών και του νέου τους περιβάλλοντος.

Σε αυτή την περιοχή, ο Black (1988) εντόπισε δύο τύπους προσαρμογών των εκπατρισμένων και των παραγόντων που τους επηρεάζουν στη χώρα υποδοχής: η προσαρμογή της εργασίας και η γενική προσαρμογή. Συσχετίζει την ανασφάλεια του ρόλου και τη διακριτική ευχέρεια του ρόλου με την προσαρμογή της εργασίας, ενώ συνδέει την προσαρμογή της οικογένειας, τις σχέσεις των υπηκόων των χωρών υποδοχής και την αρχική κατάρτιση στη γενική προσαρμογή.

Οι Black και Porter (1991) και οι Okpara και Kabongo (2011) συζητούν πώς η διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι καθοριστική για την προσαρμογή των εκπατρισμένων εργαζόμενων. Άλλες μελέτες (Selmer, 2001; Toh και DeNisi, 2007) υποδηλώνουν ότι οι υπήκοοι των χωρών υποδοχής έχουν κίνητρο να κοινωνικοποιηθούν από τους εκπατριστές. Οι μελέτες υπογραμμίζουν επίσης την επίδραση αυτής της κοινωνικοποίησης στους εκπατριζόμενους.

Συνοψίζοντας, οι εκπατρισμένοι είναι σημαντικοί παράγοντες μεταφοράς της κουλτούρας της μητρικής εταιρείας και της γνώσης (Taylor, 1998). Ωστόσο, το πολιτιστικό πλαίσιο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις σε κάθε πλαίσιο (Black και Porter, 1991). Ενώ οι υφιστάμενοι υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών στη χώρα υποδοχής μπορεί να έχουν αποκτήσει πολλές γνώσεις και εμπειρία και κατά συνέπεια να είναι σε θέση να εκτελέσουν καθήκοντα ως αντικαταστάτες των εκπατρισμένων διευθυντικών στελεχών, οι εταιρείες ενδέχεται να αγνοούν αυτές τις δυνατότητες των τοπικών υπαλλήλων και έτσι να μην μπορούν να επωφεληθούν πλήρως από αυτές (Beamish και Inkpen, 1998). Η προσέγγιση του εκπατρισμού που είναι ανοικτή στις προοπτικές τόσο της μητρικής όσο και του τοπικού περιβάλλοντος των θυγατρικών μπορεί να βοηθήσει στην επιλογή καλύτερων διεθνών διευθυντών και εργαζομένων (Banai και Zeira, 1985).

Ενώ η ικανότητα και η εμπειρία είναι η συνήθης λογική που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές εταιρείες στην επιλογή τους για τους εκπατρισμένους διευθυντές, οι τοπικοί υπάλληλοι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι οι εκπατρισμένοι έχουν υπερεκτιμηθεί από την εταιρεία. Ομοίως, υπάρχουν επίσης ισχυρισμοί σχετικά με τα επίπεδα ικανοτήτων και επιδόσεων των εκπατρισμένων εργαζομένων σε σχέση με τους τοπικούς υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, η μη έγκυρη υιοθέτηση και εφαρμογή της προσέγγισης και των πρακτικών της έδρας της μητρικής δεν επικροτείται πάντα από τους τοπικούς υπαλλήλους.

4. Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των Εκπατρισμένων Στελεχών

Είναι ένα συνηθισμένο σενάριο ότι οι αλλοδαπές εταιρείες στις αναπτυσσόμενες χώρες διαχειρίζονται ή διευθύνονται από ομογενείς διευθυντές από τη χώρα προέλευσης, των οποίων ο τρόπος διαχείρισης είναι σύμφωνος με τον πολιτισμό της πατρίδας τους. Αυτοί οι εκπατρισμένοι αποστέλλονται σε ξένη χώρα από τις πολυεθνικές με πρόθεση να ελέγχουν τις δραστηριότητές τους και να παρέχουν τεχνικές και διοικητικές υπηρεσίες. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναγνωρίζει πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά τη στελέχωση αυτών των θυγατρικών με τους εκπατριζόμενους έναντι των

υπηκόων των χωρών υποδοχής. Σε σύγκριση με τους τοπικά μισθωμένους ομολόγους τους, οι ομογενείς πιστεύεται γενικά ότι έχουν καλύτερη κατανόηση και μεγαλύτερη δέσμευση για τους συνολικούς εταιρικούς στόχους. Η εξοικείωση των ομογενών με την εταιρική κουλτούρα και το σύστημα ελέγχου των κεντρικών γραφείων θα είχε ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συντονισμό (Scullion, 1994) και είναι αποτελεσματικοί στην αναπαραγωγή των υφιστάμενων οργανωτικών ιδιαιτεροτήτων και των διαδικασιών λειτουργίας στις έδρες των θυγατρικών (Rosenzweig και Singh, 1991).

Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004) τα άλλα πλεονεκτήματα της χρήσης των εκπατρισθέντων για τις επιχειρήσεις στο εξωτερικό περιλαμβάνουν την πτυχή του οργανωτικού ελέγχου και του συντονισμού. Οι αποδημητικοί είναι καλύτερα κατανοητοί για τις αξίες, τις στάσεις και τις προτεραιότητες της καθώς και για τα προϊόντα και τις διαδικασίες της εταιρείας. Επιπλέον, προσθέτουν, ότι οι εκπατρισμένοι συμβάλλουν στη δημιουργία εταιρικών στόχων και πολιτικών σε θυγατρικές του εξωτερικού. Σε σύγκριση με τους πολίτες της χώρας υποδοχής, οι ομογενείς είναι γενικά καλύτερα εξοπλισμένοι για την κατάρτιση των τοπικών εργαζομένων σε νέες τεχνολογίες καθώς και σε εταιρικά συστήματα.

Εκτός από τα προβλήματα που συνδέονται με τον εκπατρισμό των στελεχών και τις μεταβιβάσεις γνώσεων, η αποτυχία του εκπατριστή αποτελεί επίσης ένα προβληματικό ζήτημα των διεθνών καθηκόντων και της εξωστρεφούς διοίκησης.

Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει, για παράδειγμα, ότι η πλειονότητα των εκπατρισμένων διευθυντών αποτυγχάνει στις εργασίες τους στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ο πιο αναφερόμενος και κοινώς χρησιμοποιούμενος ορισμός της αποτυχίας ενός εκπατρισμένου στελέχους είναι ο ορισμός του Tung (1981). Στην έρευνα του Tung (1981) οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναφέρουν το ποσοστό των ομογενών που έπρεπε να ανακληθούν στην πατρίδα τους ή να απολυθούν εξαιτίας της αδυναμίας τους να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ξένη χώρα (Tung, 1981). Σε μια μεταγενέστερη έρευνα ο Tung (1987) ορίζει την αποτυχία ως «την αδυναμία των υπαλλήλων να

εκτελούν αποτελεσματικά σε μια ξένη χώρα και, συνεπώς, την ανάγκη να εκτοπιστεί ή να ανακληθεί ο υπάλληλος στην χώρα του» (Tung, 1987). Υπάρχει όμως μια μεγάλη κριτική που στρέφεται προς αυτόν τον ορισμό. Ο ορισμός είναι απλουστευτικός υπό την έννοια ότι ο ορισμός συνεπάγεται ότι όσο ο αποδήμων παραμένει στο εξωτερικό για έναν συμβατικό χρόνο, η ανάθεση πρέπει να θεωρηθεί ως επιτυχία. Παράγοντες όπως η διαπολιτισμική προσαρμογή και οι πραγματικές επιδόσεις στο εξωτερικό θα μπορούσαν και ίσως πρέπει να ενσωματωθούν και στον ορισμό της επιτυχίας και της αποτυχίας. Σε μια συνέντευξη της Lee (2007), οι ερωτηθέντες δεν συμφωνούν με τον παραδοσιακό ορισμό του εκπατρισμού. Οι ερωτηθέντες βρήκαν ζητήματα όπως η ανικανότητα να μάθουν νέα πράγματα και η αδυναμία προσαρμογής ως πιο κατάλληλα μέτρα αποτυχίας. Άλλα θέματα τα οποία οι ερωτηθέντες θεώρησαν επίσης σημαντικά κατά τον καθορισμό της αποτυχίας ήταν η αδυναμία της επίτευξης των προτύπων επιδόσεων, οι δυσκολίες επαναπατρισμού και υποτιμήσεως των δεξιοτήτων και των γνώσεων των επαναπατριζομένων (Lee, 2007). Ο Tung (1998) γράφει σε ένα μεταγενέστερα δημοσιευμένο άρθρο ότι η διαπολιτισμική προσαρμογή και η πραγματική απόδοση είναι παράγοντες που πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη αναφορικά με το εάν μια εκπατρισμένη αποστολή είναι αποτυχημένη ή επιτυχημένη.

Ένας ευρύτερος ορισμός της αποτυχίας συνδυάζει τον παραδοσιακό ορισμό, «*πρόωρη επιστροφή από τις υπερπόντιες εργασίες*», μαζί με τον ορισμό της αποτυχίας ως τα «*άτομα που επιστρέφουν από τις υπερπόντιες εργασίες αλλά μετά εγκαταλείπουν την επιχείρηση μέσα σε ένα χρόνο επαναπατρισμού*». Σύμφωνα με τον Harzing (1995), η πρόωρη επανένταξη μπορεί να είναι ένας πολύ ανακριβής τρόπος μέτρησης της αποτυχημένης αποτυχίας. Ο Harzing (1995) ανέφερε ότι μπορεί κανείς εύκολα να υποστηρίξει ότι εκείνοι οι ομογενείς που παραμένουν στην αποστολή τους αλλά δεν αποδίδουν ανεπαρκώς (δυνητικά) είναι πιο επιβλαβείς για την εταιρεία από αυτούς που επιστρέφουν πρόωρα.

Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό που μπορεί να είναι κακό για την οργάνωση και θεωρείται ως αποτυχία μπορεί να είναι μια επιτυχία για το άτομο. Ο κύκλος

εργασιών των εκπατρισμένων στελεχών είναι πολύ δαπανηρός για την οργάνωση και ως εκ τούτου σχεδόν πάντα θεωρείται ως αποτυχία. Η διεθνής πείρα θα δώσει ενδεχομένως στον εργαζόμενο ένα πλεονέκτημα που θα τον κάνει πιο εμπορεύσιμο και συνεπώς και πιο πιθανό να φύγει. Δεν έχει νόημα ο εργαζόμενος να παραμένει πιστός στην εταιρεία εάν ο εργαζόμενος έχει καλύτερες ευκαιρίες σε άλλες εταιρείες (Lazarova και Cerdin 2007). Αυτό σημαίνει ότι η αποτυχία με την έννοια ότι ο υπάλληλος εγκαταλείπει μπορεί να είναι καλό για τον εργαζόμενο επειδή οι καλύτερες ευκαιρίες παρουσιάζονται αλλού.

Επιπλέον, οι Ferner et al. (2005) υποδεικνύουν ότι οι οργανώσεις κατανοούν ότι η χρήση ανθρώπων που γνωρίζουν και είναι ενσωματωμένοι στην οργάνωση όταν τοποθετούν τους ανθρώπους στο εξωτερικό είναι επωφελής για αυτούς και ειδικά όταν εξετάζουν την ελαχιστοποίηση των οργανωτικών προβλημάτων. Υπάρχει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών των ατόμων και των ανωτέρων τους και είναι πιο πιθανό ότι θα προσπαθήσουν για το καλύτερο συμφέρον του οργανισμού σε σύγκριση με τους διαχειριστές της χώρας υποδοχής.

Ωστόσο, το μειονέκτημα της χρήσης των εκπατρισμένων περιλαμβάνει, το χαμηλό επίπεδο προώθησης των ευκαιριών για τους τοπικούς διευθυντές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν το έργο τους σε σχέση με τον ηθικό παράγοντα και με τα κίνητρα. Επιπροσθέτως, ο εκπατρισμένος αδυνατεί να προσαρμοστεί γρήγορα σε μια άλλη χώρα και στον πολιτισμό, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα των ομογενών εάν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα (Ferner et al., 2005).

Οι εξωστρεφείς δυνατότητες εξετάζονται ιδιαίτερα όταν επιλέγονται τα εκπατρισμένα στελέχη για αποστολή (Torrington, 1994) και βασίζονται σε τρία χαρακτηριστικά, δηλαδή τις ικανότητες, την προθυμία και την προσαρμοστικότητα των εκπατρισμένων (Fuchsberg, 1994; Whitfield, 1995). Οι ικανότητες εξετάζονται από την άποψη των γνώσεων και των δεξιοτήτων σε διαχειριστικές και τεχνικές πτυχές που πρέπει να διαθέτουν οι εκπατρισμένοι διευθυντές (Tung, 1981, 1987; Bjorkman και Schaar, 1994). Η τεχνική ικανότητα ήταν σχεδόν η μόνη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε για να

αποφασιστεί ποιος θα αποσταλεί στις αποστολές στο εξωτερικό, παρά το γεγονός ότι πολλαπλές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την επιτυχή απόδοση σε διεθνείς αποστολές. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι, κυρίως, οι αρμόδιοι και πολύτιμοι εκπατρισμένοι πρέπει να διαθέτουν ανώτερες διοικητικές και τεχνικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, ο Tung (1981, 1987) σημειώνει επανειλημμένα ότι ένα από τα πιο βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτουν οι εκπατρισμένοι διαχειριστές είναι οι επαγγελματικές γνώσεις και η επάρκεια. Τα ευρήματα της μελέτης των Bjorkman και Schaar (1994) για τους δυτικούς ομογενείς που εργάζονται στην Κίνα αποκαλύπτουν ότι οι Κινέζοι υπάλληλοι είναι πιο πρόθυμοι να μάθουν από ομογενείς που διαθέτουν ανώτερες διοικητικές και τεχνολογικές δεξιότητες και είναι λιγότερο πιθανό να το κάνουν από εκείνους που αποτυγχάνουν. Στην πραγματικότητα, οι ομογενείς που δεν είναι επαγγελματίες είναι ανυπομονούμενοι για τη λήψη υψηλών πακέτων αποζημιώσεων, εμποδίζοντας έτσι τη μεταφορά γνώσης.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία σχετικά με το στελεχιακό προσωπικό και τον εντοπισμό δείχνει ότι οι εκπατριζόμενοι που είναι χρήσιμοι και πολύτιμοι για τις θυγατρικές τους στο εξωτερικό πρέπει να έχουν την πραγματική επιθυμία να μεταδώσουν χρόνια στην επαγγελματική τεχνογνωσία στους τοπικούς υπαλλήλους (Rogers, 1999), το οποίο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της θυγατρικής. Αυτό συμβαίνει σε σχέση με το να έχουμε το κίνητρο να το πράξουμε.

Και τέλος, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του εκπατρισμένου υπαλλήλου στο επικουρικό περιβάλλον (Lyles και Salk, 1996) έχει άμεση σχέση με την ικανότητα των ομογενών να διατηρούν διαπολιτισμικές και θεσμικές διαφορές ώστε να προσαρμοστούν στο περιβάλλον της χώρας υποδοχής.

Η προσαρμοστικότητα του εκπατρισμένου εργαζόμενου ορίζεται ως το επίπεδο της ψυχολογικής άνεσης προς τις διάφορες πλευρές της κουλτούρας υποδοχής (Black και Gregersen, 1991). Υπάρχουν τρεις διαστάσεις προσαρμογής που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία (Black, 1988), οι οποίες είναι η προσαρμογή στο γενικό περιβάλλον (βαθμός άνεσης με τις γενικές συνθήκες διαβίωσης, όπως το κλίμα, η υγεία και τα τρόφιμα), η προσαρμογή της

αλληλεπίδρασης με τους υπηκόους των και η προσαρμογή στην εργασία (πρότυπα απόδοσης, εργασιακές και εποπτικές αρμοδιότητες).

Αν οι εκπατρισμένοι προσαρμόζονται σε αυτές τις διαστάσεις, θα μπορούσε να αναμένεται ότι θα εκτελούν τα καθήκοντά τους τόσο καλά όσο και στην πατρίδα τους (Suutari και Brewster, 2000). Όπως πρότειναν οι Harvey και Novicevic (2001), ο πραγματικός ομογενής είναι αυτός που είναι σε θέση να προσαρμοστεί ή να προσαρμόσει τον εαυτό του στη χώρα υποδοχής. Όταν οι εκπατρισμένοι δεν είναι καλά προσαρμοσμένοι στην χώρα υποδοχής τότε θα μπορούσε να αναμένεται ότι ο εκπατρισμός τους δεν θα είναι επιτυχής.

Η μεταφορά γνώσης σε αυτή τη μελέτη αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανώσεις μαθαίνουν από την εμπειρία του άλλου και προσαρμόζουν όλες ή μερικές από τις αποκτηθείσες γνώσεις. Η μεταφορά γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων καναλιών που περιλαμβάνουν τη μετάδοση ιδεών και νέων τεχνολογιών. Η βιβλιογραφία συχνά κάνει τη διάκριση μεταξύ της σιωπηρής και της ρητής γνώσης (Polanyi, 1967). Οι ρητές γνώσεις είναι αυτές που μπορούν να εκφραστούν επισήμως με σαφήνεια, πληρότητα και δεν αφήνουν τίποτε υπονοούμενο και μπορεί να αποθηκευτούν σε προδιαγραφές, εγχειρίδια αναφοράς, διαδικασίες και εγχειρίδια εταιρειών (Nonaka και Takeuchi, 1995). Η απλή γνώση από την άλλη πλευρά δεν μπορεί να εκφραστεί εκτός της δράσης του ατόμου που την έχει. Είναι μη κωδικοποιημένη, απροσδιόριστη και ανυπόγραφη και συχνά αναφέρεται ως τεχνογνωσία. Αν και διαφορετικοί τομείς γνώσης έχουν κατηγοριοποιηθεί ως σχετικά σιωπηρές ή σαφώς ποσοτικοποιήσιμες τεχνολογίες και διαδικασίες είναι πιο σαφείς (Von Glinow και Teagarden, 1988), η τεχνογνωσία διαχείρισης και μάρκετινγκ είναι πιο σιωπηρή. Η παραγωγή και η τεχνολογία (Shenkar και Li, 1999), είναι πάντα δύσκολο να αποφασιστεί ποια γνώση μπορεί να θεωρηθεί σιωπηρή παρά ρητή. Ωστόσο, οι δύο τύποι δεν είναι εντελώς διαφορετικοί: η κωδικοποίηση της γνώσης και η σαφήνεια πρέπει να θεωρούνται ως συνεχείς και όταν μεταφέρεται η γνώση, αυτή η διαδικασία θα περιλαμβάνει γενικά τόσο σιωπηρή όσο και ρητή γνώση (Nonaka και Takeuchi, 1995).

Κεφάλαιο 2^ο

1. Ευρωπαϊκή Προσέγγιση για τη Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων

Οι διεθνείς πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις τείνουν να είναι ορθολογικές και συστηματικές μέσω της χρήσης διαρθρωμένων συστημάτων και επίσημων διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου του διαφανούς ελέγχου των αιτήσεων εργασίας, των επίσημων συνεντεύξεων, των ειδικών συστημάτων αξιολόγησης των επιδόσεων και των ανταμοιβών (Lawler et al., 1995). Ενώ οι Walker et al. (2014) υπογραμμίζουν τις διαφορές μεταξύ και εντός της VoC εντός της Ευρώπης, ο ρόλος του υπερεθνικού οργανισμού της ΕΕ επιδιώκει τη θέσπιση κοινών πολιτικών, κανονισμών και ομοιόμορφων προτύπων πρακτικής απασχόλησης. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η οδηγία της ΕΕ για την απασχόληση του 2000, η οποία παρέχει οδηγίες για την εξάλειψη των θρησκευτικών, σεξουαλικών και ηλικιακών διακρίσεων στις πρακτικές απασχόλησης (Ferner et al., 2005).

Ομοίως, η ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση (ΕΣΑ) επιδιώκει να αυξήσει τη σύγκλιση των πρακτικών απασχόλησης και των συναφών τομέων παρέχοντας καθοδήγηση σχετικά με τη χάραξη πολιτικής και δημιουργώντας μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης. Κατά συνέπεια, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με πιο ομοιόμορφους κανόνες και κανονισμούς πρακτικής απασχόλησης.

Οι Marginson και Sisson (2004) χαρακτήρισαν το φαινόμενο αυτό ως τον «εξευρωπαϊσμό» των εργασιακών σχέσεων. Σύμφωνα με τους Gooderham et al. (1999: 507) «μέσω διάφορων μηχανισμών εξαναγκασμού, κανονισμών και απομιμήσεων, οι οργανισμοί που μοιράζονται το ίδιο περιβάλλον πιστεύεται ότι γίνονται δομικά παρόμοιοι με αυτούς που ανταποκρίνονται σε παρόμοιες πιέσεις. Δηλαδή, θα επιδείξουν ισομορφισμό». Ο Threlfall (2003) και οι Sahadev και Demirbag (2011) υποστηρίζουν ότι ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ένταξης στην ΕΕ, σημαντικές αλλαγές στους πολιτικούς και κοινωνικούς τομείς έχουν λάβει χώρα στις ευρωπαϊκές χώρες. Η σύγκλιση των πολιτικών και των πρακτικών απασχόλησης κατά το 2004 έδειξαν ότι η Ευρώπη είναι τέτοια που

ακόμη και οι χώρες που δεν είναι μέλη της ΕΕ φαίνεται να «προσαρμόζουν τη νομοθεσία και τις πρακτικές τους για να τους βρουν σε καλύτερη θέση για να μπορέσουν τελικά να ενταχθούν στην ΕΕ» (Sahadev και Demirbag 2011: 396).

Αρκετές μελέτες που έχουν εξετάσει σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των ευρωπαϊκών μη κυβερνητικών οργανισμών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχουν αντιμετωπίσει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ως μια ομοιογενή ομάδα. Για παράδειγμα, ο Yan (2003) διαπίστωσε ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές των ευρωπαϊκών εταιρειών επηρεάστηκαν από μια σχετικά μακροπρόθεσμη προσέγγιση στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζομένους που αντιμετωπίζονται με εμπιστοσύνη και πίστη.

Οι Sparrow και Hiltrop (1997: 201) υποστηρίζουν ότι «αν και δεν υπάρχει ένα ενιαίο ευρωπαϊκό πρότυπο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσον αφορά την πρακτική τους. Παρόλα αυτά, ως μια σύνθετη ομάδα, οι ευρωπαϊκές χώρες είναι αρκετά ίδιες στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της ώστε να διακριθούν από τα αμερικανικά πρότυπα».

2. Ινδική Προσέγγιση στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Tymon et al. (2010) και οι Khavul et al. (2010) δείχνουν ότι τα απομεινάρια της βρετανικής αποικιακής κυριαρχίας εξακολουθούν να παραμένουν στην Ινδία και η εξέλιξη της ινδικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αντικατοπτρίσει εκείνη της Βρετανίας, μετατοπίζοντας από την έμφαση στο προσωπικό προς έναν πιο στρατηγικό ρόλο του HR αλλά με μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Cooke και Saini (2010) υποδεικνύουν ότι οι Ινδοί διευθυντές αντικατοπτρίζουν τους δυτικούς ομολόγους τους στην επιλογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν την καινοτομία σε οργανισμούς, με πρακτικές όπως η κατάρτιση και η ανάπτυξη, οι εκτιμήσεις των επιδόσεων, τα σχέδια προτάσεων προσωπικού. Ωστόσο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθούν να είναι λιγότερο επίσημες και λιγότερο δομημένες από αυτές της Βρετανίας (Budhwar, 2009). Αυτό οφείλεται εν μέρει στην πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων της Ινδίας και στη σημασία της κάστας, των δικτύων και

των πολιτικών σχέσεων (Budhwar και Varma, 2010). Οι ινδικές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και η ζήτηση υψηλής ειδίκευσης υπερβαίνει την προσφορά, αυξάνοντας το κόστος διατήρησης και αυξάνοντας την εστίαση στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντων (Bhatnagar 2007; Cooke και Saini, 2010).

Πολλές μελέτες διερευνούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε ινδικές εγχώριες επιχειρήσεις (Saini και Budhwar, 2008; Som, 2007), αλλά μόνο μερικές πρόσφατες μελέτες συγκρίνουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των ινδικών και ξένων επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες υπογραμμίζουν την έντονη επιρροή των κοινωνικοπολιτιστικών, πολιτικών και οικονομικών παραγόντων στις πολιτικές και τις πρακτικές της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στις ινδικές επιχειρήσεις. Αυτά υποδηλώνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις οι αποφάσεις για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προώθηση, η ανταμοιβή ή η επιλογή, βασίζονται περισσότερο στις κοινωνικοπολιτικές σχέσεις ή στις οικογενειακές σχέσεις παρά στην αρμοδιότητα. Οι εξατομικευμένες σχέσεις που εκδηλώνονται στις ινδικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τον υψηλό κολεκτιβισμό και την απόσταση υψηλής ισχύος που ευνοεί τις προσωπικές και οικογενειακές σχέσεις πάνω στα αποτελέσματα της εργασίας (Budhwar και Khatri, 2001; Tymon et al., 2010). Ο ιεραρχικός χαρακτήρας της ινδικής κοινωνίας μπορεί επίσης να συμβάλει στη συνέχιση τέτοιων πρακτικών, καθώς είναι πιο δύσκολο να αμφισβητηθεί η αρχή των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι ινδικές επενδύσεις στην Αφρική συνεχίζουν να αυξάνονται και, σύμφωνα με το COE, οι De Beule και Duanmu (2012) υποδεικνύουν ότι οι ινδικές πολυεθνικές τείνουν να χρησιμοποιούν ανεπίσημα εθνικά δίκτυα και να συμμετέχουν επίσημα στις τοπικές πολιτικές δραστηριότητες στις θυγατρικές τους στην Αφρική.

Το ενδιαφέρον για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM) αύξησε τον αριθμό των εμπειρικών ερευνών που διερεύνησαν τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης της ανθρώπινης διαχείρισης στις οικονομικές επιδόσεις. Οι Quresh et al. (2010) μελέτησαν στην έρευνά τους τη σημασία των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση

των επιχειρήσεων (FPB) που λειτουργούν στο Πακιστάν. Ο κύριος στόχος της μελέτης ήταν να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των «πρακτικών HRM» και της «χρηματοοικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων». Ως δείγμα, επικοινωνήθηκαν 46 προγραμματισμένες επιχειρήσεις, εκ των οποίων 38 απάντησαν. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιλέχθηκαν για την ερευνητική μελέτη ήταν η επιλογή, η κατάρτιση, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα αποζημίωσης και η συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εμπειρικές αποδείξεις υπολογίστηκαν μέσω της σταδιακής ανάλυσης παλινδρόμησης, της συσχέτισης Pearson και των περιγραφικών στατιστικών για την υποστήριξη των θεωρητικών μοντέλων που συνδέουν τις πρακτικές HRM με τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλες οι δοκιμαζόμενες μεταβλητές έχουν θετική σχέση και αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, αλλά οι κύριες συμβάλλοντες πρακτικές είναι η επιλογή, η κατάρτιση, η αποζημίωση και η συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο Mildred (2012) διεξήγαγε την έρευνά του και ο κύριος στόχος της μελέτης ήταν να προσδιοριστεί η επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη χρηματοοικονομική απόδοση των εμπορικών επιχειρήσεων στην Κένυα. Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελείται από όλες τις 43 εμπορικές επιχειρήσεις με άδεια στην Κένυα. Η μέθοδος περιγραφικών στατιστικών εφαρμόστηκε για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιώντας ένα στατιστικό πακέτο για τους κοινωνικούς επιστήμονες, το SPSS. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις δεν διέθεταν αποτελεσματικά σχέδια ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποίησαν αναποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, δεν διέθεταν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ανταμοιβής, δεν διέθεταν αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης και προγράμματα επαγγελματικής εξέλιξης. Η μελέτη κατέληξε επομένως στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότερες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που επηρέασαν τις οικονομικές επιδόσεις του των εμπορικών επιχειρήσεων περιλάμβαναν το σχεδιασμό, την πρόσληψη και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση ανταμοιβών, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας και τις σχέσεις των εργαζομένων. Η μελέτη συνέστησε στις εμπορικές επιχειρήσεις η διαχείριση

των ανθρώπινων πόρων να περιλαμβάνει στρατηγικά προγράμματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με τη στρατηγική των συνολικών επιχειρήσεων.

Οι Tiwari και Saxena (2012) εξέτασαν στο έγγραφό τους την υπάρχουσα διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με τις πρακτικές HRM. Σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να αναπτύξει μια κατανόηση των πρακτικών HRM και να εξετάσει τις μοναδικές πρακτικές HRM που εφαρμόζονται από διαφορετικές εταιρείες. Μετά την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις πρακτικές HRM, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές HRM επηρεάζονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα άλλες μεταβλητές όπως τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις σχέσεις των εργαζομένων, τις οικονομικές επιδόσεις, την παραγωγικότητα των εργαζομένων κλπ. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναπτύχθηκε ένα κανονιστικό πλαίσιο που δείχνει πώς οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε συνολική εταιρική απόδοση.

Οι Arumugam et al. (2011), στο άρθρο τους υποδεικνύουν ένα μοντέλο για τη διενέργεια εμπειρικής μελέτης στις Malaysian Industries προκειμένου να βελτιωθεί η οικονομική τους απόδοση. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που είναι αποτελεσματικοί παράγοντες για τη βελτίωση των επιδόσεων των Μαλαισιανών Βιομηχανιών, συγκεκριμένα, η συμμετοχή των εργαζομένων, η κατάρτιση, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, το σύστημα σχεδιασμού της σταδιοδρομίας, το σύστημα αποζημίωσης, το σύστημα επιλογής και το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Η ικανοποίηση από την εργασία διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στον προσδιορισμό της απόδοσης στις βιομηχανίες της Μαλαισίας. Σε αυτή την έρευνα, αναπτύχθηκε ένα μοντέλο που περιλαμβάνει Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ικανοποίηση από την εργασία για να μελετήσει την επίδρασή τους στην απόδοση των βιομηχανιών της Μαλαισίας. Ελπίζεται ότι το παρόν έγγραφο μπορεί να προσφέρει μια ακαδημαϊκή πηγή τόσο για ακαδημαϊκούς όσο και για διευθυντικά στελέχη, προκειμένου να διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της ικανοποίησης από την

εργασία και της χρηματοοικονομικής απόδοσης με συστηματικό τρόπο, ώστε να αυξηθεί ο επιτυχημένος ρυθμός της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Οι Namusonge et al. (2012) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Τα μέτρα απόδοσης ως εξαρτημένης μεταβλητής ποικίλλουν όπως προσδιορίζονται από διαφορετικούς συγγραφείς. Γενικά, κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, δηλαδή οικονομικά και μη οικονομικά. Υπάρχει αποκλίνουσα άποψη ως αυτό που συνιστά τις πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που συνδέεται με τις επιδόσεις σε διάφορες μελέτες. Η συμβολή της συγγενικής σχέσης μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις οργανωτικές επιδόσεις πρέπει να διερευνηθεί και να ληφθούν μέτρα. Τέλος, το έγγραφο αναπτύσσει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που συνδέει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 3^ο

1. Μελέτη Περίπτωσης Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε Διάφορες Χώρες

1.1. Μπαγκλαντές

- ✓ Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια συστηματική διαδικασία στις δραστηριότητες πρόσληψης και επιλογής. Όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού, οι επιχειρήσεις ακολουθούν ορισμένες συνήθειες περιπτώσεις. Η πρακτική ρύθμιση για την επιλογή και την πρόσληψη είναι η εταιρική απόφαση για το ποιες θέσεις θα πρέπει να καλυφθούν και πώς να καλυφθούν πιο άμεσα, καθώς πρέπει να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές απαιτήσεις. Αυτή η συνολική διαδικασία έχει σχεδιαστεί για να καλύπτει όλες τις θέσεις από το κατώτερο προς το ανώτατο επίπεδο. Ο σχεδιασμός της διαδοχής γίνεται από την ανώτερη αρχή για τον προσδιορισμό και την πρόβλεψη της ζήτησης και της πηγής του ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφει πώς να απασχολεί, να παρακολουθεί τους υπαλλήλους και πού να τους θέσει. Χρησιμοποιώντας το πληροφοριακό σύστημα που βασίζεται σε υπολογιστή, το HRIS και το Inventory Skill βοηθά στην εκτίμηση της τρέχουσας και μελλοντικής απαίτησης των εργαζομένων. Αυτό το σύστημα πληροφοριών καταγράφει επίσης τη μέση ζήτηση των εργαζομένων και τις μεταφορές εργαζομένων από ένα υποκατάστημα σε άλλο.

Η απασχόληση είναι πάντοτε σε επίσημη βάση και γενικά οι νεοπροσληφθέντες ενθαρρύνονται να υποβάλουν αίτηση για θέση εισόδου. Οι κενές θέσεις εργασίας, οι μεταφορές και η προώθηση είναι οι δευτερεύουσες τεχνικές για την απασχόληση θέσεων μεσαίου και ανώτερου επιπέδου. Οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία επιλογής, χρησιμοποιούν διαδοχικά εμπόδια. Ακολούθησαν μια σειρά διαδικαστικών βημάτων, δηλαδή, την συμπλήρωση της αίτησης υποψηφιότητας, τη δοκιμασία της απασχόλησης, την ολοκληρωμένη συνέντευξη (γραπτή εξέταση, νίνα, παρουσίαση) και τελική την επιλογή των εργαζομένων.

✓ Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας χρησιμοποιώντας μία από τις διάφορες μεθόδους: παρατήρηση, συνέντευξη, ερωτηματολόγια ή πιο εξειδικευμένες μεθόδους ανάλυσης θέσεων εργασίας όπως η θέση ή η λειτουργική ανάλυση. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μερικές φορές έναν συνδυασμό μεθόδων ανάλυσης θέσεων εργασίας (Hawthorne, 2004; Mathis και Jackson, 1997). Όλες οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι ακολουθούν ένα συνδυασμό διαφόρων μεθόδων ανάλυσης θέσεων εργασίας του εργαζομένου.

✓ Αξιολόγηση της απόδοσης, έλεγχος και προώθηση του προσωπικού

Ο τραπεζικός τομέας είναι πολύ ανταγωνιστικός. Συνήθως, οι εργαζόμενοι πρέπει συχνά να μετακινούνται σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης εντός του οργανισμού, καθώς η εμπειρία και η απόδοσή τους βελτιώνονται. Μια επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης είναι απόλυτα προσανατολισμένη στην απόδοση. Οι υπάλληλοι των εν λόγω μονάδων προωθούν ανάλογα με τις επιδόσεις τους.

Η Ετήσια Εμπιστευτική Έκθεση (ACR) χρησιμοποιήθηκε κανονικά ως σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, γεγονός που είχε μεγάλο αντίκτυπο στην μελλοντική τους αναβάθμιση. Στην επιχειρηματική μονάδα οι μεταβλητές απόδοσης είναι η αναλογία ανάκτησης δανείων, η δημιουργία νέων πελατών κ.ά.

Στο πλαίσιο του προγράμματος εποπτείας των κεντρικών επιχειρήσεων, όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να εμπíπτουν στο πεδίο του ελέγχου. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της δραστηριότητες ελέγχου, οι οποίες είναι γνωστές ως εσωτερικός έλεγχος. Συνήθως ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από την Επιχείρηση του Μπαγκλαντές (BB). Η παρακολούθηση / απουσία του υπαλλήλου μετρήθηκε μέσω του συστήματος καθημερινής διάτρησης καρτών.

✓ Προγράμματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRD)

Ως βασικός λειτουργικός τομέας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει παραδοσιακά τρεις λειτουργίες: κατάρτιση και ανάπτυξη, οργανωτική ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Hawthorne, 2004). Ο τραπεζικός τομέας είναι γνωστός για τις δραστηριότητες της βάσης γνώσεων. Τα προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελούν βασικούς παράγοντες που εμπλουτίζουν τη σταδιοδρομία τους και υπερέχουν της ανάπτυξής τους.

Οι τραπεζικές δραστηριότητες και η γνώση μεταβάλλονται συνεχώς. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι αλλαγές και να αναπτυχθεί η σταδιοδρομία των εργαζομένων, όλες οι επιχειρήσεις ίδρυσαν το δικό τους ίδρυμα κατάρτισης. Αυτά τα ιδρύματα διοργάνωσαν διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης βασισμένα στις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτές οι ανάγκες προσδιορίζονται από την ανάγκη για τις δραστηριότητες της αξιολόγησης.

Εάν ένας υπάλληλος προσλαμβάνεται πρόσφατα ή μεταφερθεί από έναν τόπο σε έναν άλλο, πρέπει να προσαρμόσει το εργασιακό περιβάλλον. Διαφορετικά, μπορεί να μην δίνει το καλύτερο για τον οργανισμό. Για την προσαρμογή στις νέες εργασιακές ευθύνες ή στον χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν βοήθεια από την οργανωτική πολιτική. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι ένας πολύ αποτελεσματικός μηχανισμός για τον σωστό προσανατολισμό των νέων υπαλλήλων. Διαπιστώνεται ότι εισέρχονται στη νέα τους θέση διατηρώντας την ίδια οργανωτική πολιτική. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους, ειδικά εκείνους που μόλις εισήλθαν στην εργασία, αποκτούν έναν νέο και αποτελεσματικό προσανατολισμό τόσο από την οργάνωσή τους όσο και από τον κλάδο. Όσοι εισέρχονται στην εργασία ως εκπαιδευόμενοι διαχείρισης ή ως εποπτευόμενοι υπάλληλοι λαμβάνουν πάντα 1-3 χρόνια δοκιμαστικής περιόδου με εκπαίδευση για να προσαρμοστούν και να μάθουν πολλά για τις ευθύνες της εργασίας και τον οργανωτικό κανόνα (Hawthorne, 2004).

Οι εμπορικές επιχειρήσεις του Μπαγκλαντές πραγματοποιούν τακτικά τέτοια προγράμματα. Η απόκτηση τίτλου τραπεζικού διπλώματος είναι υποχρεωτική για τους ασκούμενους διαχείρισης ή τους υπαλλήλους δοκιμαστών. Υπάρχει

μια τεράστια ευκαιρία για τον αρχάριο τραπεζίτη να αναπτύξει τη σταδιοδρομία του μέσα από οποιαδήποτε τοπική ή ξένη υποτροφία ή προγράμματα υποτροφιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις οργανώνουν τη διαχείριση υποτροφιών με δικές τους πρωτοβουλίες για την κατάρτιση και το πρόγραμμα σπουδών για σπουδαίους υπαλλήλους.

✓ Πληροφορική και ανθρώπινοι πόροι (στον τραπεζικό τομέα)

Στο πλαίσιο της προώθησης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, οι αλλοδαπές εμπορικές επιχειρήσεις διαδραμάτισαν πρωτοποριακό ρόλο με την υιοθέτηση της σύγχρονης τεχνολογίας στη λιανική τραπεζική στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ενώ οι κρατικές εμπορικές επιχειρήσεις και οι ιδιωτικές εμπορικές επιχειρήσεις προχώρησαν σε τέτοιες υπηρεσίες σε περιορισμένη κλίμακα κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Επιπλέον, ο τραπεζικός κλάδος στο σύνολό του, εκτός από τις τέσσερις εξειδικευμένες επιχειρήσεις (SBs), έσπευσαν να προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες με βάση την τεχνολογία κατά τα μέσα της τρέχουσας δεκαετίας. Η υπάρχουσα μορφή ηλεκτρονικής τραπεζικής που ικανοποιεί τη ζήτηση των πελατών στις τραπεζικές δραστηριότητες ηλεκτρονικά σε όλο τον κόσμο είναι η τραπεζική ή οι ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες στο σπίτι που περιλαμβάνουν ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, τραπεζικές συναλλαγές μέσω Διαδικτύου, κινητές τραπεζικές υπηρεσίες και τηλετραπεζικές υπηρεσίες.

Ως εκ τούτου, οι ανθρώπινοι πόροι που εργάζονται στις επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες βασισμένες στις ΤΠΕ. Είναι σημαντικό να υπάρχει τραπεζική συναφή γνώση αλλά η γνώση της πληροφορικής είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Όλες οι εργασίες χαρτιού στην επιχείρηση μετατρέπονται τώρα σε δραστηριότητες ηλεκτρονικού χαρτιού. Έτσι, ο προσανατολισμός προς την πληροφορική γίνεται από το 60 τοις εκατό των επιχειρήσεων του Μπαγκλαντές.

1.2. Πακιστάν

Σχετικά με το ζήτημα των ευκαιριών απασχόλησης, οι επιπτώσεις της ιδιωτικοποίησης των επιχειρήσεων στους υπαλλήλους φαίνεται να έχει σπάνια αναγνωριστεί ως εμπειρική έρευνα που επικεντρώνεται κυρίως σε εκείνες τις συνέπειες της ιδιωτικοποίησης οι οποίες αφορούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν οι επιπτώσεις της ιδιωτικοποίησης στους μισθωτούς (Budhar, 2009) καθώς τα σχετικά στοιχεία είναι ακόμη ασαφή. Ο αντίκτυπος στην εργασία μπορεί να μετρηθεί χρησιμοποιώντας ποσοτικά μέτρα όπως ο αριθμός των απολύσεων εργαζομένων, ο αριθμός των εργαζομένων στις νέες θέσεις εργασίας, το ύψος του μισθού και την ποιοτική χρήση μέτρων όπως οι εργασιακές συνθήκες. Υπήρξαν ανησυχίες στο παρελθόν ότι η ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων θα οδηγήσει σε μείωση των ποσοστών απασχόλησης, αλλά πολλές μελέτες έχουν αποδείξει το αντίθετο.

Σύμφωνα με τον Budhar (2009), στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνήθως τα καθαρά κέρδη ευημερίας καθώς ακόμη και οι απολυμένοι εργαζόμενοι προστατεύονται μέσω προγραμμάτων κοινωνικής ασφάλισης.

Επιπλέον, οι Cooke και Saini (2010) υποδηλώνουν ότι υπήρξε ένα ρεκόρ - αύξηση της απασχόλησης, έως και 10% στο 57% των περιπτώσεων ιδιωτικοποίησης και - οι Cardenas et al. (2003) υποστηρίζουν ότι τα δύο τρίτα των εξεταζόμενων επιχειρήσεων (61 υποκαταστήματα σε 18 χώρες) αύξησαν την απασχόληση κατά 6% μετά την ιδιωτικοποίηση.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αποδείξεις για τεράστιες απολύσεις και μείωση της απασχόλησης λόγω ιδιωτικοποίησης, τουλάχιστον αρχικά. Παρόλα αυτά, σχεδόν πάντα, η ιδιωτικοποίηση τελικά οδηγεί σε ανάπτυξη, σε νέες ευκαιρίες απασχόλησης και σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Στο Πακιστάν, η κυβέρνηση έλαβε μέτρα για να μετριάσει το αποτέλεσμα της ιδιωτικοποίησης και το 1991 υπέγραψε συμφωνία με την Επιτροπή Επιχειρηματικών Εργαζομένων για την προστασία των συμφερόντων των

εργαζομένων (Khan et al., 2012). Ωστόσο, υπήρξε αρχικά μεγάλη επίπτωση στην εργασία, επειδή οι κρατικές επιχειρήσεις ήταν συνήθως υπερπληθωρισμένες, ενώ ορισμένοι υπάλληλοι προσλήφθηκαν κατά παράβαση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Τους δόθηκαν υψηλά μισθολογικά πακέτα και οφέλη. Μετά τις ιδιωτικοποιήσεις, οι επιχειρήσεις έλαβαν μέτρα για τη σύσταση υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού σε σύγχρονες γραμμές και προσέλαβαν ειδικευμένους υπαλλήλους αλλά τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους αντιμετώπισαν πολλές προκλήσεις για την εξάλειψη των εργαζομένων με υπερηφάνεια προσπαθώντας παράλληλα να επιφέρουν την ισορροπία των επιπτώσεων στο κίνητρο των εργαζομένων.

Σχετικά με το ζήτημα του μορφωμένου εργατικού δυναμικού, η απότομη αύξηση των ειδικευμένων επαγγελματιών στον κλάδο ήταν συνέπεια των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν στο Πακιστάν μεταξύ του 2000 και του 2010. Το 2001, ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση αυξήθηκε για πρώτη φορά και αυτό συνέχισε να αυξάνεται μέχρι το τέλος. Τα νέα πανεπιστήμια και κολέγια εκδίδουν χάρτες και δημιουργήθηκε η Επιτροπή Ανώτατης Εκπαίδευσης του Πακιστάν (HEC). Παρέχονταν κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα εκπαίδευσης, ο οποίος είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των πανεπιστημίων και των κολλεγίων σε διάφορους τομείς, ιδίως στους τομείς της μηχανικής, της ιατρικής, της λογιστικής και της διοίκησης επιχειρήσεων.

Επιπλέον, μετά την ιδιωτικοποίηση, μια νέα κατηγορία εργαζομένων εισήλθε στο εργατικό δυναμικό. Ήταν πακιστανοί εργάτες που είχαν περάσει μια μεγάλη περίοδο της καριέρας τους που εργάζονταν στο εξωτερικό. Πολλές νέες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν μερικές φορές να προσλάβουν ολοκληρωμένες ομάδες διαχείρισης από άλλες επιχειρήσεις με διπλάσιους μισθούς και συνέχισαν με επιθετικό τρόπο ώστε δυναμικά και έμπειρα άτομα να ενταχθούν στις τράπεζές τους. Εξαιτίας των υψηλότερων μισθών, έμπειροι τραπεζίτες από ξένες επιχειρήσεις επέστρεψαν στο Πακιστάν σε ανώτερες θέσεις. Τελικά το νέο και πιο μορφωμένο εργατικό δυναμικό οδήγησε σε αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργάστηκαν τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού και στις ευθύνες που τους ανατέθηκαν να εκτελέσουν. Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές στις

διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού μετά την ιδιωτικοποίηση ήταν η εφαρμογή ενός συστήματος βασισμένου σε προσόντα για την πρόσληψη. Ο τομέας αυτός είχε προηγουμένως παραμεληθεί λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών και πολιτικής παρέμβασης.

Επιπλέον, ως αποτέλεσμα της ιδιωτικοποίησης και της απορρύθμισης, ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε και λόγω της διατήρησης υπαλλήλων ανταγωνισμού έγινε μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Bhatti και Hoe (2012), οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους πιο επιτακτικούς παράγοντες που καθορίζουν τη διατήρηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στην περιοχή των τηλεπικοινωνιών, του πετρελαίου και φυσικού αερίου και στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν.

Ο πακιστανικός τραπεζικός τομέας έχει σημειώσει κρίσιμες χρηματοπιστωτικές κρίσεις καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 και ιδιαίτερα τον χρονικό ορίζοντα μεταξύ του 2005 και του 2008 (Aizenman και Hutchison, 2012). Αυτή η επιδείνωση παρατηρήθηκε στις πακιστανικές επιχειρήσεις, όπως η Εθνική Επιχείρηση του Πακιστάν και η NIB, οι οποίες έχουν αποκαλύψει τις ζημίες και έχουν μειώσει τις επιδόσεις τους με τρόπο που επηρέασε την απόδοση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα (Akhtar και Nishat, 2002).

Στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν, η διοίκηση των επιχειρήσεων υιοθετεί διάφορες τεχνικές για την εξέταση της απόδοσης των εργαζομένων ως του βασικού οργανωτικού δείκτη επιτυχίας. Υπάρχει μια κοινή φράση που δηλώνει ότι οι υπάλληλοι είναι το κύριο πλεονέκτημα οποιουδήποτε οργανισμού. Αν αυτό το περιουσιακό στοιχείο εκτελεί τεράστιο κέρδος, ο οργανισμός θα εκτελέσει επίσης. Αυτό το σενάριο έχει επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων στον τραπεζικό τομέα στο Πακιστάν, διότι προηγουμένως, οι οργανώσεις έχουν προσπαθήσει να επιβιώσουν και να διατηρήσουν την τάξη τους εστιάζοντας στην αναδιάρθρωση, την αναδιευθέτηση, την μείωση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Ο πακιστανικός τραπεζικός τομέας έχει υποστεί συστηματική μετάβαση την τελευταία δεκαετία με την εισαγωγή και την εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT) για την αυτοματοποίηση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Το δίκτυο και η κερδοφορία των επιχειρήσεων αυξήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό, παρά τη συνολική οικονομική αστάθεια και την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 (Ahmad και Arif, 2007).

Στον τραπεζικό τομέα, η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα τις συνολικές τραπεζικές επιδόσεις λόγω της ευαίσθητης φύσης της άμεσης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Στην τρέχουσα ανταγωνιστική αγορά, η επιτυχία εξαρτάται λιγότερο από το κεφάλαιο και πολύ περισσότερο από την καινοτομία, την ταχύτητα και την αποδοχή. Η επίδραση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην απόδοση των οργανώσεων έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία 25 χρόνια και δείχνει την αποτελεσματική σύνδεση μεταξύ των πρακτικών HR και της απόδοσης της οργάνωσης (Qureshi et al., 2010).

Η απόδοση των εργαζομένων έχει λάβει σημαντική θέση στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς κατά την τελευταία δεκαετία (Wright et al., 2005). Εδώ και πολλά χρόνια και ιδιαίτερα στον οικονομικό κλάδο, η έρευνα σχετικά με τις πρακτικές στον τομέα των ανθρώπινων πόρων διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και στην οργάνωση.

1.3. Εκπατρισμένα Στελέχη από την Ιορδανία

Ενώ η Ιορδανία είναι γνωστή ως πηγή εξειδικευμένων μεταναστών, περίπου 600.000-670.000 Ιορδανοί πολίτες εργάζονται στο εξωτερικό, εκ των οποίων η πλειοψηφία είναι εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (De BelAir, 2009). Ο αριθμός των αποδήμων εργαζομένων στην Ιορδανία είναι εξίσου σημαντικός. Περίπου 450.000 εξουσιοδοτημένοι ομογενείς (εργαζόμενοι που δεν κατέχουν ιθαγένεια) αναφέρθηκαν ότι εργάζονται στην Ιορδανία σύμφωνα με επίσημες πηγές (Fargues, 2007).

Το 1997, η Ιορδανία υπέγραψε συμφωνία συνεργασίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) η οποία τέθηκε σε ισχύ το 2002. Η συμφωνία καθιερώνει μια ζώνη ελευθέρων συναλλαγών μεταξύ της Ιορδανίας και της ΕΕ για 12 χρόνια,

ενθαρρύνει πιο άμεσες ευρωπαϊκές επενδύσεις και διευκολύνει τη μεταφορά τεχνολογίας. Το 1999, η χώρα προσχώρησε στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, αποκτώντας έτσι πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά και προωθώντας το εμπόριο και την οικονομία της. Το 2000, η Ιορδανία και οι ΗΠΑ υπέγραψαν «*συμφωνία ελευθέρων συναλλαγών Ιορδανίας-ΗΠΑ*», η οποία επιδιώκει να καταργήσει ουσιαστικά όλους τους δασμούς για το εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών σε δύο κατευθύνσεις (USDOS).

Μετά τις εν λόγω εμπορικές συμφωνίες, η Ιορδανία έγινε φιλοξενούσα για πολλές πολυεθνικές και τις θυγατρικές τους (Fargues, 2007). Συνήθως, οι πολυεθνικές μισθώνουν εκπατρισμένους ώστε να επιτρέπουν τη μεταφορά τόσο της τεχνογνωσίας όσο και των οργανωτικών πολιτιστικών δυνατοτήτων (Al-Husan και James, 2003). Ας προσέξουμε για παράδειγμα, την εμπειρική μελέτη των Al-Husan et al. (2009) σχετικά με τη μεταφορά γαλλικών πρακτικών HRM σε εταιρείες της Ιορδανίας. Στην πρόσφατη μελέτη τους για τη στρατηγική HRM στα ξενοδοχεία της Ιορδανίας, οι Altarawneh και Aldehayyat (2011) σημειώνουν ότι η στρατηγική υιοθέτηση του HRM είναι γενικά συχνότερη στα πολυεθνικά ξενοδοχεία από ό, τι σε τοπικά ξενοδοχεία. Ωστόσο, το υπουργείο Εργασίας της Ιορδανίας επιδιώκει να μειώσει και να αντικαταστήσει τους αποδήμους εργαζόμενους στη χώρα με τους ντόπιους με την ελπίδα να μειώσουν την ανεργία (Fargues, 2007). Το σημερινό ποσοστό ανεργίας στην Ιορδανία είναι 12,3% (εκτίμηση για το 2012). Το ανεπίσημο ποσοστό είναι περίπου 30% (CIA [Central Intelligence Agency] 2013). Η Ιορδανία διαθέτει μια πολύ μεγάλη *δεξαμενή* ταλαντούχων υπαλλήλων από τους οποίους οι πηγές της χώρας προορίζονται για εξαγωγή, αλλά οι πολυεθνικές έχουν την τάση να απασχολούν εκπατρισμένους, ιδίως σε ανώτερες διοικητικές θέσεις (Fargues, 2007).

Ο πολιτισμός της Ιορδανίας είναι αρκετά περίπλοκος και περιλαμβάνει στοιχεία της αραβικής κληρονομιάς, της τοπικής παράδοσης και την εστίαση στις σχέσεις και τη συγκέντρωση. Οι μελέτες των Singh et al. (2012) σχετικά με το ρόλο του διευθυντή HR στις οργανώσεις της Ιορδανίας αναδεικνύουν ένα στοιχείο διαφοράς μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά την επιβεβαίωση της στρατηγικής σημασίας της λειτουργίας της διαχείρισης των ανθρώπινων

πόρων. Οι άνδρες διευθυντές HR γενικά έχουν περισσότερες πιθανότητες να αξιολογήσουν τη σημασία των στρατηγικών λειτουργιών HR ως «υψηλές». Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται επίσης από κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες μακροοικονομικού επιπέδου. Η εφαρμογή της πολιτικής ιδιωτικοποίησης από την κυβέρνηση της Ιορδανίας έδωσε την ευκαιρία στην χώρα να είναι πρωτοπόρος στην οικονομική πρόοδο της περιοχής. Ωστόσο, το στυλ διοίκησης των Ιορδανών διευθυντών έχει επικριθεί στη βιβλιογραφία επειδή είναι εξαιρετικά γραφειοκρατικό, αδύναμο σε συντονισμό και ανίκανο στη χρήση ανθρώπινου κεφαλαίου (ElSaid και Becker 2001).

Η Ιορδανία έχει υποστεί σημαντικό κύμα οικονομικής απελευθέρωσης κατά τα τελευταία 15 χρόνια. Ειδικότερα, ο τραπεζικός τομέας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της χώρας να προβεί στο να γίνει ένας ελεύθερος έμπορος της αγοράς. Ο τομέας εξακολουθεί να επεκτείνεται και να διαφοροποιείται λόγω της κυριαρχικής έμφασης στην ενθάρρυνση περισσότερων επενδύσεων και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους (ομάδα αραβικών συμβούλων 2007).

Αν και ο τραπεζικός τομέας της Ιορδανίας είναι μικρός σύμφωνα με τα παγκόσμια πρότυπα, έχει προσελκύσει ισχυρό ενδιαφέρον από περιφερειακούς και άλλους διεθνείς επενδυτές (π.χ. το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ, τον Λίβανο και το Συμβούλιο Συνεργασίας του Κόλπου). Οι νέοι κανονισμοί συνέβαλαν στη δημιουργία ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος. Με βάση συντηρητικές πολιτικές, η Ιορδανία κατάφερε να αποφύγει την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση, καθώς οι ιορδανικές επιχειρήσεις ήταν μεταξύ των πολύ λίγων στον κόσμο που σημείωσαν κέρδος το 2009. Ο τραπεζικός τομέας της Ιορδανίας θεωρείται ευρέως προχωρημένος τόσο από περιφερειακούς όσο και από διεθνείς όρους. Το 2007, τα συνολικά κέρδη των 15 εισηγμένων επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 14,89% στα 909 εκατομμύρια δολάρια (OBG [Oxford Business Group] 2011).

Κεφάλαιο 4^ο

1. Μεθοδολογία Έρευνας

Η σημαντικότητα της μεθοδολογίας της έρευνας (Μ.Ε) καθώς και της επιστημονικής έρευνας είναι συνδυασμένη στον κοινό νου ως η αναζήτηση και η αποκάλυψη της αλήθειας. Η μεθοδολογία της έρευνας αποσκοπεί στην απάντηση σημαντικών ερωτημάτων τα οποία έχουν σχέση με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων.

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και προκειμένου να τη θεωρήσουμε επιτυχή θα πρέπει να έχει γίνει σωστή επιλογή του θέματος, θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο και φυσικά να έχει προσδιοριστεί η μέθοδος και τα ερευνητικά εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιήσει ο ερευνητής (Bell, 1997).

Τόσο η μεθοδολογία, όσο η μέθοδος και η φιλοσοφία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Mador, 2006).

2. Ερευνητική Προσέγγιση

Οι κυριότερες ερευνητικές προσεγγίσεις χωρίζονται σε δύο είδη: την παραγωγική ή συμπερασματική και την επαγωγική μέθοδο. Κάθε μια από τις δύο ερευνητικές θέσεις ακολουθεί τις δικές της αρχές, τη δική της πραγματικότητα και τέλος τα δικά της εργαλεία συλλογής δεδομένων.

Από τη μια πλευρά έχουμε την επαγωγική προσέγγιση η οποία προσεγγίζει το θέμα από κάτι συγκεκριμένο σε κάτι ευρύ, γενικό. Ο άνθρωπος είναι ένα σύνθετο όν, όν συναισθηματικό. Συνεπώς, η συμπεριφορά του επηρεάζεται

από τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος του (Hammersley, 1992). Στην επαγωγική προσέγγιση τα εργαλεία συλλογής δεδομένων είναι η παρατήρηση των γεγονότων και οι συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου (Miles και Huberman, 1994).

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποσκοπεί στο να αναπτύξει μια θεωρία, για την οποία ο ερευνητής δαπανά μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτός είναι, άλλωστε, και ο λόγος που η επαγωγική μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από άτομα διδακτορικού επιπέδου. Ο ερευνητής γίνεται μέρος της ερευνητικής διαδικασίας. Η επαγωγική προσέγγιση, δεν στοχεύει στο γενικό, αλλά, αντίθετα, σκοπός της είναι η εσωτερική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Από την άλλη πλευρά, η παραγωγική ή αλλιώς συμπερασματική προσέγγιση εστιάζει στο γνωστό, σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα που αφορούν το θέμα του ερευνητή και όλα αυτά μαζί οδηγούν σε υποθέσεις οι οποίες και θα πρέπει να ερευνηθούν (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011). Οι υποθέσεις οι οποίες θα αναπτυχθούν θα πρέπει να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν την έρευνα από τη θεωρία (Robson, 2002).

Η παραγωγική προσέγγιση θεωρείται η πιο ασφαλής μέθοδος όσον αφορά την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Από κάτι πολύ γενικό πηγαίνουμε σε κάτι πολύ εξειδικευμένο, από το γενικό προς την εξειδικευμένη περίπτωση. Συνήθως μια υπόθεση είναι πιο ισχυρή από το συμπέρασμα. Σύμφωνα με τους Gall et al. (1996) η παραγωγική προσέγγιση διευκολύνει την εκπόνηση εργασιών, διότι βοηθά στην ανάπτυξη των επιμέρους υποθέσεων μιας έρευνας και εκτός από αυτό μπορεί να δώσει ιδέες για την ανάπτυξη μελλοντικών ερευνών.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί στην προτεινόμενη έρευνα θα είναι η παραγωγική. Θα πρέπει να μελετηθεί σε βάθος η σχετική βιβλιογραφία μέσα από την οποία θα πρέπει να προσδιοριστούν οι σχετικές ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα βασίζονται τόσο στη θεωρία, όσο και στους στόχους της εν λόγω έρευνας, με αποτέλεσμα να εξεταστούν τα λογικά αποτελέσματα της θεωρίας που απορρέουν από τις υποθέσεις του ερευνητή.

3. Τεχνική της Έρευνας

Υπάρχουν πολλά είδη ερευνητικής στρατηγικής. Ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες.

➤ *Μελέτη Περίπτωσης*

Πρόκειται για έρευνες οι οποίες έχουν ως στόχο την κατανόηση ενός πραγματικού φαινομένου μέσα από την ανάλυση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ανθρώπων ή ορισμένων γεγονότων. Όπως αναφέρεται η μελέτη περίπτωσης είναι μια «μοναχική μέθοδος» κατάλληλη για άτομα τα οποία πραγματοποιούν μόνα τους μια έρευνα. Ο ερευνητής στη συγκεκριμένη περίπτωση επικεντρώνεται σε μία και μοναδική περίπτωση (φαινόμενο) με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα τα οποία που θα διεξάγει να είναι συγκεκριμένα και στοχευμένα (Robson, 2002).

➤ *Εθνογραφική Έρευνα*

Η συγκεκριμένη έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή να έρθει σε επαφή με το άτομο μέσα στο φυσικό του περιβάλλον. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει λεπτομέρειες, καταστάσεις, ερεθίσματα και επιθυμίες τα οποία γίνονται αντιληπτά μόνο μέσω της παρατήρησης. Επιπλέον, μπορεί να «ξεδιπλώσει» καταστάσεις οι οποίες δεν μπορούν να αποδοθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011).

➤ *Παρατήρηση*

«Η συγκεκριμένη μέθοδος συνίσταται στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων μέσω της παρατήρησης σχετικών μεταξύ τους ατόμων, ενεργειών και καταστάσεων» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά 2011, σελ 110). Η συγκεκριμένη στρατηγική όταν πραγματοποιηθεί σωστά μας δίνει σημαντικά αποτελέσματα με τη μόνη δυσκολία εφαρμογής της να είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα παρατηρηθούν.

➤ *Πειραματική Έρευνα*

Η εν λόγω στρατηγική πραγματώνεται μέσα από την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων. Ο ερευνητής επιλέγει όμοια υποκείμενα με στόχο να παρατηρήσει τον τρόπο με τον οποίον αυτά συμπεριφέρονται και επομένως να γίνει η καταγραφή των αντιδράσεων τους (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

➤ *Επισκοπική Έρευνα*

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η πιο κατάλληλη για τη συγκέντρωση περιγραφικών πληροφοριών. Όταν ο ερευνητής θέλει να διαπιστώσει τάσεις, προτιμήσεις ή καταναλωτικές συμπεριφορές τότε χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

3.1. Τα Είδη της Έρευνας

Τα είδη της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

➤ *Διερευνητική Έρευνα*

Το είδος αυτό χρησιμοποιείται για να παράξει γνώση για μία κατάσταση. Προσπαθεί να ρίξει φως σε μια κατάσταση ενώ για να επιτύχει κάτι τέτοιο κάνει βιβλιογραφική επισκόπηση, πραγματοποιεί συνεντεύξεις με άτομα τα οποία έχουν γνώση γύρω από το αντικείμενο, χρησιμοποιεί ομάδες εστίασης και, τέλος, αναλύει στοιχεία με τη μελέτη περίπτωσης. Χαρακτηριστικό της παραπάνω έρευνας είναι ο μικρός αριθμός εμπλεκομένων και η μεγάλη ευελιξία που προσφέρει. Τέλος, θεωρείται κατάλληλη για ποσοτικές έρευνες (Σιώμκος, 2002).

➤ *Συμπερασματική Έρευνα*

Η συμπερασματική έρευνα εξακριβώνει την υπάρχουσα γνώση και μπορεί να διεξαχθεί όταν έχουμε ήδη πληροφορίες και σχετικές μελέτες για ένα θέμα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες την περιγραφική και την αιτιολογική έρευνα. Η περιγραφική χρησιμοποιείται για να περιγράψει και για να εστιάσει στην ακριβή περιγραφή των προβλημάτων του μοντέλου. Αντίθετα, η αιτιολογική έρευνα προσπαθεί να προσδιορίσει τη φύση των σχέσεων μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών. Η προτεινόμενη έρευνα

είναι η περιγραφική καθώς θα πρέπει να εξετάσει παραπάνω από δύο μεταβλητές και, επίσης, στόχος είναι να δοθεί περιγραφή στο φαινόμενο που θα εξεταστεί.

3.2. Μέθοδοι Έρευνας

Οι κυριότερες ερευνητικές μέθοδοι είναι δύο, η ποιοτική και η ποσοτική. Στο τέλος θα παρουσιάσουμε μια ακόμη μέθοδο η οποία προκύπτει από το συγκερασμό των παραπάνω, τη μικτή μέθοδο.

➤ Ποιοτικές Μέθοδοι

Τις συγκεκριμένες μεθόδους τις χρησιμοποιούν οι ερευνητές προκειμένου να κατανοήσουν το βαθύτερο νόημα μιας κατάστασης, τα βαθύτερα κίνητρα των συνεντευξιαζόμενων, την κατανόηση του κόσμου και μέσα από τις απαντήσεις τους να εξάγουν συμπέρασμα και πληροφορία. Σύμφωνα με τον Bell (1997) η ποιοτική μέθοδος εξετάζει όλα εκείνα τα εξωτερικά ερεθίσματα τα οποία συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας κατάστασης. Αφορά την παρατήρηση φαινομένων τα οποία έχουν σχέση με τα συναισθήματα και τη στάση ζωής των ατόμων.

Ο ερευνητής προκειμένου να εξάγει αποτέλεσμα περιλαμβάνει τις ομάδες εστίασης, τις συνεντεύξεις βάθους, την παρατήρηση, την πειραματική έρευνα, την εθνογραφική και τέλος την έρευνα της επισκόπησης. Το αποτέλεσμα που θα διεξαχθεί είναι αδύνατο να είναι αντικειμενικό, καθώς, θα είναι επηρεασμένο από την προσωπική άποψη και στάση του ερευνητή (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η αξιοπιστία της έρευνας θα εξαρτηθεί από το πόσο αμερόληπτος θα είναι ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της έρευνας.

➤ Ποσοτικές Μέθοδοι

Από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές μέθοδοι ασχολούνται με τα αριθμητικά δεδομένα και τις ποσότητες που συλλέγει ο ερευνητής προκειμένου να αναλύσει και να επεξηγήσει ένα πρόβλημα. Οι ποσοτικές μέθοδοι «είναι ο συσχετισμός της θεωρίας και της έρευνας, στην οποία δίνεται έμφαση στον έλεγχο θεωριών και έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του

φυσικού επιστημονικού μοντέλου και ειδικότερα του Θετικισμού» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011, σελ 84).

Τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν από την ποσοτική έρευνα θα παρουσιαστούν γραφικά και προκειμένου να διεξάγουν αποτέλεσμα δημιουργούν υποθέσεις. Η ποσοτική μέθοδος υπερασπίζει τον Θετικισμό και απευθύνεται σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα που θα συμμετέχει στην έρευνα θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του πλήθους που θέλουμε να εξετάσουμε. Μια ποσοτική έρευνα εκτός από ερωτηματολόγιο ενδεχομένως να περιέχει προσωπικές συνεντεύξεις, έρευνες μέσω παραδοσιακού ταχυδρομείου ή το σύγχρονο e-mail (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

➤ *Μεικτή Μέθοδος*

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η μεικτή μέθοδος είναι μια ένωση των δύο άνω μεθόδων, της ποσοτικής και της ποιοτικής. Σύμφωνα με τους Creswell και Plano Clark (2011) οι μεικτού τύπου μέθοδοι αναπτύχθηκαν το 1979 και όσο περνούν τα χρόνια γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλείς στον επιστημονικό κλάδο. Κυριαρχούν τόσο τα ποιοτικά, όσο και τα ποσοτικά δεδομένα και η ένωση τους γίνεται στη φάση της διεξαγωγής των αποτελεσμάτων.

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας καθώς θα ασχοληθούμε με μελέτες που έχουν ήδη γίνει, θεωρίες που έχουν ήδη ειπωθεί και σύνταξη ερωτηματολογίου ώστε να διεξαχθούν οι συνεντεύξεις.

4. Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου

«Η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί τον «θεμέλιο λίθο» της έρευνας αφού καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που θέλουμε να απαντήσουμε και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσουμε για το σκοπό αυτό» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011 σελ,123).

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου από τον ερευνητή θα πρέπει να είναι αντικειμενική και στοχευμένη σε βάθος. Ο πρώτος και κυριότερος κανόνας ενός ερωτηματολογίου είναι ότι θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην έρευνα που θέλει ο ερευνητής να κάνει. Θα πρέπει να είναι σύντομο και κατανοητό για να μπορέσει να απαντηθεί και τέλος να έχει μία εισαγωγή για το θέμα.

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει τα παρακάτω είδη ερωτήσεων:

- ❖ Πολλαπλής επιλογής.
- ❖ Αριθμητικές ανοιχτού τύπου.
- ❖ Ανοιχτού τύπου κειμένου.
- ❖ Κλίμακες αξιολόγησης και κλίμακες συμφωνίας (όπου ορισμένοι ερευνητές τις κατατάσσουν στις ερωτήσεις των πολλαπλών επιλογών και ορισμένοι άλλοι ως αριθμητικές ανοιχτού τύπου) (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου είναι οι παρακάτω (Καζαζής, 2000):

➤ *Προσωπικές συνεντεύξεις*

Το υποκείμενο και το αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή ο ερωτών και ο συνεντευξιαζόμενος βρίσκονται σε άμεση επαφή “*face to face contact*” και συνήθως ο ερωτώμενος είναι πιο πρόθυμος να απαντήσει και να συζητήσει όταν έχει ένα άτομο μπροστά του διότι στο μυαλό του φαντάζει σαν μια χαλαρή, φιλική κουβέντα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

➤ *Ταχυδρομικές έρευνες*

Αποτελεί έναν οικονομικό τρόπο διεξαγωγής ερευνών με μεγάλη χρήση και δίνει την ευχέρεια του χρόνου στον ερωτώμενο. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η γνώση ονομάτων και διευθύνσεων των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

➤ *Έρευνες μέσω e-mail*

Πρόκειται για τη μοντέρνα εκδοχή της ταχυδρομικής έρευνας, η οποία είναι πιο οικονομική και σαφώς πιο γρήγορη. Η ανταπόκριση της είναι σχετικά άμεση και χρηστική. Τα ερωτηματολόγια είναι πιο φιλικά προς τον χρήστη καθώς μπορεί να γίνει επισύναψη εικόνων ή και μηνυμάτων ήχου (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

➤ *Έρευνες μέσω Internet/Intranet*

Μοιάζουν αρκετά με τις έρευνες μέσω e-mail και είναι και αυτές αρκετά δημοφιλείς και γρήγορες, έχουν μηδενικό κόστος και είναι ευέλικτες ως προς τη μορφοποίηση (χρώματα, γραμματοσειρά κλπ) (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Ο τρόπος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων της συγκεκριμένης έρευνας θα γίνει μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων παρόλο που είναι αρκετά χρονοβόρα διαδικασία και με μεγαλύτερο κόστος. Τα άτομα τα οποία θα συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια θα μπορέσουν να λύσουν τυχόν απορίες τους και είναι πολύ πιθανό μέσα από τη συζήτηση να αντληθούν πληροφορίες τις οποίες μέσα από ένα χαρτί θα ήταν αδύνατο να τις αποκομίσουμε.

Στην παρούσα εργασία, ο κύριος άξονας μελέτης στο πρακτικό τμήμα είναι η διεξαγωγή συνεντεύξεων με μάνατζερς πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες προκειμένου να επανδρώσουν τις θυγατρικές τους εταιρείες χρησιμοποιούν (σε αρχικό τουλάχιστον στάδιο) εκπατισμένα στελέχη.

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν είτε τηλεφωνικά είτε δια ζώσης στα γραφεία των εταιρειών με προκαθορισμένα ραντεβού. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα παρατεθούν τα σημαντικότερα στοιχεία των συνεντεύξεων με τους μάνατζερς. Στο σύνολο λάβαμε συνέντευξη από 3 επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5^ο

Συνέντευξη 1

Η συγκεκριμένη εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο της βαριάς βιομηχανίας και πιο συγκεκριμένα στην τσιμεντοποιία και εδρεύει σε μεγάλη πόλη της βόρειας Ελλάδας.

Η συγκεκριμένη συνέντευξη διεξήχθη μέσω τηλεφώνου λόγω της γεωγραφικής απόστασης του συνεντευξιαζόμενου από τον συνεντευκτή. Οι ερωτήσεις αναφέρονταν (όπως και στις υπόλοιπες περιπτώσεις) σε όλη τη διαδικασία διεθνοποίησης και στελέχωσης που ακολουθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, ο μάνταζερ ανέφερε πως πρωτίστως γίνεται έρευνα αγοράς στην χώρα στην οποία επιθυμεί η επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία δίνεται ιδιαίτερη σημασία είναι και η απόσταση αλλά και η κουλτούρα.

Σε δεύτερη φάση, δημιουργείται η στρατηγική διεισδυσης στη νέα αγορά. Μια από τις πρωταρχικές παραμέτρους στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα είναι και η στελέχωση της νέας εταιρείας. Αρχικά, η επιχείρηση προτιμά να επανδρώσει τις νέες της εγκαταστάσεις με εκπατισμένα στελέχη τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μεταφέρουν την εταιρική κουλτούρα κα στη νέα επιχείρηση, γνωρίζουν τις διαδικασίες αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η μητρική. Εφόσον, έχει ξεκινήσει η νέα θυγατρική να απορροφά τις διαδικασίες και τη φιλοσοφία της μητρικής κάποια από τα εκπατισμένα στελέχη επιστρέφουν ενώ κάποια (τα οποία όμως έχουν δηλώσει πως επιθυμούν) παραμένουν στις νέες εγκαταστάσεις.

Ο βασικός πυλώνας διεθνοποίησης της μητρικής είναι πως στις καίριες θέσεις προτιμά να παραμένουν εκπατισμένα στελέχη τα οποία έχουν αποδειχθεί πως κατέχουν και τη γνώση αλλά και την πείρα για να διοικήσουν τη νέα επιχείρηση.

Συνέντευξη 2

Η δεύτερη επιχείρηση από την οποία αντλήσαμε στοιχεία μέσω συνέντευξης με τον μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού της εδρεύει σε μεγάλη πόλη της νότια Ελλάδας και δραστηριοποιείται στον κλάδο της μεταποίησης.

Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία έχει ήδη ξεκινήσει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε όμορες με την Ελλάδα χώρες. Το πρωταρχικό της μέλημα αναφορικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει στη νέα χώρα έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο παίζει σημαίνοντα ρόλο. Έχει ήδη αποφασιστεί πως η μετάβαση στις νέες εγκαταστάσεις εκπατρισμένων στελεχών της είναι η βέλτιστη λύση, τουλάχιστον σε πρωταρχικό στάδιο.

Συγκεκριμένα, οι καίριες θέσεις της διοίκησης στις νέες εγκαταστάσεις καταλαμβάνονται από εκπατρισμένα στελέχη τα οποία μεταλαμπαδεύουν την εταιρική φιλοσοφία της μητρικής στη νέα θυγατρική. Σε αυτή την περίπτωση, αντίθετα με την πρώτη, τα εκπατρισμένα στελέχη επιστρέφουν στη μητρική μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και ελέγχουν τη θυγατρική μέσω νέων στελεχών που προσλαμβάνουν από την χώρα οικοδεσπότη αλλά και με τακτικές επισκέψεις κάποιων ημερών στις νέες εγκαταστάσεις. Ένα ακόμα μέσο το οποίο χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη εταιρεία για να επανδρώσει τη νέα θυγατρική της είναι και οι συχνές εκπαιδεύσεις των βασικών στελεχών των θυγατρικών της.

Συνέντευξη 3

Η τρίτη εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο της ελαιουργίας και εδρεύει επίσης στη νότια Ελλάδα. Βασικές της δραστηριότητες είναι η εμπορία ελαιολάδου αλλά και οι εξαγωγές.

Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού της ανέφερε πως η επιχείρηση ήδη έχει εξαγωγικό χαρακτήρα αλλά επειδή θέλει να εδραιωθεί στα Βαλκάνια έχει ήδη αποφασίσει να ιδρύσει θυγατρικές σε κάποιες βαλκανικές χώρες.

Το βασικό μέλημα ήταν αρχικά αν θα τυποποιείται το ελαιόλαδο στην Ελλάδα ή αν θα μεταφέρεται στις νέες εγκαταστάσεις για να τυποποιηθεί εκεί. Η δεύτερη

στρατηγική προϋποθέτει πως οι νέες θυγατρικές θα ήταν στελεχωμένες με άτομα τα οποία γνώριζαν σε αριστο βαθμό τη διαδικασία τυποποίησης που ακολουθεί η μητρική.

Αυτός ήταν και ο βασικός λόγος που η μητρική αποφάσισε να στείλει στις θυγατρικές της στελέχη της ώστε να μεταφέρουν με τον βέλτιστο τρόπο την εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία και να εκαπιδεύσουν το νέο ανθρώπινο δυναμικό με τις αξίες, τους στόχους και τις τηρούμενες διαδικασίες ώστε να μην αλλοιωθεί ούτε στο ελάχιστο η ποιότητα του προϊόντος.

Συμπεράσματα

Επί του παρόντος, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος στις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, μόνο οι σκληροί ανταγωνιστές μπορούν να επιμείνουν υπό αυτές τις άμεσες αλλαγές. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση και να βγει νικηφόρα, αλλά η όλη διαδικασία δεν είναι εύκολη. Παρόλα αυτά, όμως, δεν είναι ανέφικτη, αρκεί να επενδύσει με ορθό τρόπο στους πιο σημαντικούς παραγωγικούς συντελεστές της, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο γρήγορος και σύνθετος κόσμος των νέων τεχνικών και δεξιοτήτων είχε αναγκάσει τις επιχειρήσεις να εξετάσουν και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Υπήρξε απαίτηση να προωθηθούν οι ικανότητες, δηλαδή η ικανότητα, η γνώση και η προσέγγιση μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης, ώστε να γίνουν πιο κατάλληλοι για τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Δεδομένου ότι κάθε άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να κάνει αξιοσημείωτα πράγματα και να κατανοεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί τις δυνατότητές του, η επιχείρηση θα πρέπει να τους παρέχει γνώση και αναδυόμενο κλίμα καθώς και προοπτικές. Και αυτό θα είναι εφικτό μόνο εάν εφαρμοστούν αποδοτικές και αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα μεγιστοποιήσουν την αξία και θα ελαχιστοποιήσουν το κόστος εντός του οργανισμού.

Ωστόσο, δεν υπάρχει ενιαία πρακτική στην οποία θα πρέπει να επιδιώκουν όλες οι οργανώσεις, αλλά σε κάποιο βαθμό, κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα διακριτικό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που να αντιπροσωπεύει τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την επιβίωση και τη βιωσιμότητα αυτού του συγκεκριμένου οργανισμού. Το καλύτερο για μια επιχείρηση μπορεί να μην είναι το καλύτερο για άλλους. Η καλύτερη τεχνική που εφαρμόστηκε τον περασμένο μήνα μπορεί να μην είναι η καλύτερη για σήμερα. Ως εκ τούτου, σε αυτόν τον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε θέμα αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ήταν πιο έντονα αισθητή ως ζωτικής σημασίας, την τελευταία δεκαετία.

Οι προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψης, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της τεχνολογίας.

Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί, κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν, αφοσίωση, επικοινωνώντας τις αξίες του οργανισμού, ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό (crosscultural) περιβάλλον, αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας, συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της, επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας (workshops) που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων, ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων, εμπλουτισμό εργασίας (job enrichment), μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αναλυτικός τρόπος σκέψης,

ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα επιτυχημένων παρουσιάσεων, και διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι κάτι που κάνει κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Τα άτομα το κάνουν καθώς εργάζονται για να αναπτυχθούν οι ίδιοι. Οι διευθυντές το κάνουν καθώς δουλεύουν για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των άλλων και το κάνουν και στο προσωπικό ώστε να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς δημιουργούν τα γενικά εργαλεία ανάπτυξης ενός οργανισμού. Έτσι, είναι μια διαδικασία προστιθέμενης αξίας σε άτομα, ομάδες και οργανισμό ως ένα ενιαίο ανθρώπινο σύστημα.

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνεται στην ενδυνάμωση των ανθρώπων και στην αξιοποίηση της εξουσίας τους για την ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο ανήκουν και της κοινωνίας γενικότερα. Αναφέρεται στην ανάπτυξη της προαγωγής και της ικανότητας να συμπεριλάβει μεγαλύτερα ζητήματα. Λαμβάνοντας υπόψη τη ζωτική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, πλέον αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία τα οποία είναι πολύτιμα για την επιβίωση ενός οργανισμού. Υπήρξε μια μεταστροφή στο σύγχρονο σύστημα διοίκησης (όπου οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θεωρούνται εταίροι που επενδύουν τον πλούτο και την εργασία αντίστοιχα) και από την παραδοσιακή διοίκηση μισθών στο νέο Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRS).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη του εργαζόμενου μεμονωμένα όσο και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, στο σύνολό του.

Προτάσεις

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις, επειδή η δραστηριότητα αποτελεί κλάδο της παροχής υπηρεσιών. Η διαχείριση των ανθρώπων και η διαχείριση του κινδύνου αποτελούν δύο βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται τους ανθρώπους και τους κινδύνους καθορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων μπορεί να μην είναι δυνατή χωρίς αποτελεσματικό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιχείρηση αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί μια «*επιχείρηση ανθρώπων*». Αν και η τιμολόγηση είναι σημαντική, μπορεί να υπάρχουν και άλλοι έγκυροι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν και παραμένουν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να ξεχωρίσουν δημιουργώντας τις δικές τους θέσεις, ειδικά σε διαφανείς καταστάσεις με υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Στην σημερινή εποχή, η επιβίωση των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση των πελατών. Εκείνοι που δεν πληρούν τις προσδοκίες των πελατών θα συναντήσουν δυσκολίες στην επιβίωση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατυπώσουν και να τονίσουν τις βασικές αξίες για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ορισμένα τμήματα πελατών.

Υπάρχει ανάγκη να αυξηθεί το επίπεδο παραγωγικότητας των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Η βελτίωση των προτύπων παραγωγικότητας θα μπορούσε να προέλθει από τη μαζική διαβάθμιση των δεξιοτήτων, τη δημιουργία ψηφιακών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων της βασικής τραπεζικής, τον εξορθολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού στα υποκαταστήματα, τον επαναπροσδιορισμό των ρόλων κλπ. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους αντιμετώπισης για το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού.

Εντούτοις, θα πρέπει να ληφθεί ειδική μέριμνα για τον σχεδιασμό τέτοιων συστημάτων σε επιλεκτική βάση, καθώς δεν πρέπει να μεταβληθεί το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Η κινητικότητα του προσωπικού με στόχο την αύξηση του ορίζοντα εργασίας είναι μια ακόμη εναλλακτική λύση, την οποία πρέπει να διερευνήσει η επιχείρηση για την αύξηση της γνώσης σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και τη βελτίωση του επιπέδου της απόδοσης των υπηρεσιών. Οι υπεύθυνοι πρέπει επίσης να προσλαμβάνουν νέους, ικανούς και καταξιωμένους υπαλλήλους και προσωπικό πρώτης γραμμής που θα μπορούσαν να παρέχουν αποτελεσματικές πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών.

Η ταχεία προώθηση των νέων αλλά και ικανών εργαζομένων παρέχει μια ακόμη ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν φανερά τα επίπεδα παραγωγικότητας. Μέσω παρεμβάσεων όπως ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του προσωπικού της πρώτης γραμμής, θα μπορούσαν να αναληφθούν πολλές πρωτοβουλίες διεύρυνσης θέσεων εργασίας και εμπλουτισμού θέσεων εργασίας, οι οποίες θα απέβαιναν σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση των προτύπων ποιότητας και παραγωγικότητας των υπηρεσιών.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Έρευνα του περιοδικού Competency σε 126 επιχειρήσεις το 1996 ανέδειξε τις παρακάτω 10 επικρατέστερες επαγγελματικές δεξιότητες: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, προγραμματισμός και οργάνωση, κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ανάπτυξη άλλων και επίλυση προβλημάτων.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει

αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασία τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά. Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, που περιγράφεται σχηματικά στο επόμενο σχέδιο, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα: Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης (just-in-time response) στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.

Υπολογίζεται ότι σε 10 χρόνια, το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα θεωρείται ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί ενώ το 80% του ευρωπαϊκού ανθρωπίνου δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης λαμβάνει σήμερα. Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως Βαλκάνια, ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική). Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών. Ενδεικτικά αναφέρουμε το πρόγραμμα της Ε.Ε. «Πρόγραμμα Δράσης 2000» που δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και ιδιαίτερα τις «πολιτικές γνώσεις (έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης για την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων για βελτίωση

της απόδοσης, την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά. Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά): εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training) (τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις), εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training) (σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις (handouts)). Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και

χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

Δεδομένης της κρισιμότητας των ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής, πρέπει να συζητηθούν σωστά σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων. Η διοίκηση των επιχειρήσεων χρειάζεται πλέον να αφιερώσει χρόνο στην προετοιμασία και τη συζήτηση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, με την ανάπτυξη της ηγεσίας, τον προγραμματισμό διαδοχής για κρίσιμα επίπεδα όπως GMs / DGMs / business heads, πρότυπα απόδοσης, επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής, διαχείριση ανταμοιβών και άλλες πρωτοβουλίες που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός κατάλληλου οργανωτικού κλίματος. Η σύσταση μιας υποεπιτροπής επιτήρησης και διευκόλυνσης σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων μπορεί να παράσχει περαιτέρω την επιθυμητή ώθηση.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει μία σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, ρόλος της είναι να προγραμματίσει τις θέσεις εργασίας στο παρόν και στο μέλλον και να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την κάλυψη των αναγκών της. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις εξελίξεις της κοινωνίας, εφόσον δραστηριοποιείται ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς. Για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση καθοριστικό ρόλο έχει η ανάλυση θέσεων εργασίας, καθώς είναι εκείνη που ταξινομεί τον κάθε υπάλληλο σύμφωνα με τα ατομικά του προσόντα πάνω στις ανάγκες της επιχείρησης. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας εξυπηρετεί και την διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων, εφόσον κάνει γνωστές τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Οι διαδικασίες προσέλκυσης προσωπικού ποικίλλουν σε κάθε επιχείρηση. Για την καλύτερη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασικό ρόλο έχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, με σκοπό αυτό να μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα στις απαιτήσεις και να φέρει εις πέρας τις εργασίες του. Η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται είτε από τους προϊσταμένους τους, είτε από τους ίδιους τους συναδέλφους τους, με σκοπό την βελτίωση, την κάλυψη ελλείψεων

ή και την επιβράβευσή τους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους της κίνητρα εκ μέρους της επιχείρησης, ώστε να τους ωθήσει να ενεργούν με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Μέσω της ομαλής λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι εργασιακές σχέσεις ενδυναμώνονται ουσιαστικά και αποτελεσματικά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια γραπτή πολιτική και ένα σχέδιο για τις μεταρρυθμίσεις της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αυτό θα δώσει κατεύθυνση και εστίαση στην ανάληψη διαφόρων παρεμβάσεων με ολοκληρωμένο τρόπο. Ένα τέτοιο έγγραφο πολιτικής θα πρέπει απαραίτητα να λάβει την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου. Οι κύριοι στόχοι των CEOs θα είναι να διασφαλίσουν τη δημιουργία δυνατοτήτων και να το χρησιμοποιήσουν ως παράγοντα διαφοροποίησης για να αποκτήσουν ανταγωνιστική δύναμη στην οργάνωση του. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι θα πρέπει επίσης να αναλάβουν την ευθύνη για τον Ανθρώπινο Δυναμικό, ο οποίος θα εξασφάλιζε τη συμμετοχή των κορυφαίων κλιμάκων της διοίκησης στις πρωτοβουλίες ανάπτυξης των εργαζομένων. Σε μια εποχή κατά την οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις υφίστανται μετασχηματισμό με γνώμονα την τεχνολογία και εμφανίζονται συγχωνεύσεις, οι διευθύνοντες σύμβουλοι θα πρέπει να προωθήσουν τον μετασχηματισμό, ώστε να μειώσουν τις ανησυχίες των ανθρώπων και ταυτόχρονα να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press.

Aebi, V., Sabato, G., Schmid, M.M. (2012). Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis, *Journal of Banking & Finance*, Volume 36, Issue 12, Pages 3213–3226.

Ahmad, N.H., Ariff, M. (2007). Multi-country Study of Bank Credit Risk Determinants, *International Journal of Banking and Finance*, 5(1), 135-152.

Aizenman, J., Hutchison, M. M. (2012). Exchange market pressure and absorption by international reserves: Emerging markets and fear of reserve loss during the 2008–2009 crisis. *Journal of International Money and Finance*, 31(5), 1076-1091.

Al-Husan, F.B., Brennan, R., James, P. (2009). Transferring Western HRM Practices to Developing Countries: The Case of a Privatized Utility in Jordan, *Personnel Review*, 38, 2, 104–123.

Al-Husan, F.B., James, P. (2003). Cultural Control and Multinationals: The Case of Privatised Jordanian Companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, 1284–1295.

Allen, F., Gu X., Kowalewski, O. (2011). *Corporate governance and intra-group transactions in European bank holding companies during the crisis*, Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 11-35.

Altarawneh, I.I., Aldehayyat, J.S. (2011). Strategic Human Resources Management in Jordanian Hotels, *International Journal of Business and Management*, 6, 10, 242–255.

Amba-Rao, S.C., Petrick, J.A., Gupta, J.N.D., Von der Embse, T.J. (2000). Comparative Performance Appraisal Practices and Management Values

among Foreign and Domestic Firms in India, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1, 60–89.

Arumugam, VC, Mojtahedzadeh, R, Asefi, SM, Mehrizi, AA. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Financial Performance of Malaysian Industries, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10): pp.951-955.

Akhtar, M. H., Nishat, M. (2002). X-efficiency analysis of commercial banks in Pakistan: A preliminary investigation [with Comments]. *The Pakistan Development Review*, 567-580.

Bae, J., Lawler, J.J. (2000). Organizational Performance and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal*, 43, 3, 502–517.

Bae, J., Chen, S., Wan, T.W.D., Lawler, J.J., Walumba, F.O. (2003). Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries, *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1308–1332.

Banai, M., Zeira, Y. (1985). Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host Environment Point of View, *International Studies of Management*, 15, 1, 33–51.

Barkema, H. G., Shvyrkov, O. (2007) Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28, 663-680.

Basel Committee on Banking Supervision (2014). *Corporate governance principles for banks*, Bank for International Settlements, Basel.

Beamish, P., Inkpen, A. (1998). Japanese Firms and the Decline in Japanese Expatriate, *Journal of World Business*, 33, 1, 35–50.

Beltratti, A., Paladino, G. (2013). *Why do banks optimize risk weights? The relevance of the cost of equity capital*, MPRA Paper No. 46410.

Bernardin, H.J., Russel, J.E. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, *Employee Relations*, 29, 640-663.

Bhatti, M. A., Hoe, C. H (2012). Resolving the Past Conflict: Role of Peer and Supervisor Support in Training Effectiveness. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(7), PP 32-38.

Bjorkman, I., Schaap, A. (1994). Outsiders in the middle kingdom: Expatriate managers in Chinese-western joint ventures. *European Management Journal* 12(2): 147-153.

Black, J.S. (1988). Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19. pp. 277-294.

Black, J.S., Gregersen, H.B. (1991). Antecedents to Cross-cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignment. *Human Relations*, 44 (5), 497–515.

Black, J.S., Porter, W. (1991). Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong, *Journal of International Business Studies*, 22, 1, 99–113.

Bogaard, H., Sonkova, M. (2013). *Principal-agent relationships in multinational banks – evidence from executive appointments*, Διαθέσιμο στο SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2261752>

Bonache, J., Zarraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the Success of International Assignees as Knowledge Transferors: A Theoretical Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 1–18.

Buck, J.M., Watson, J.L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-93.

Budhwar, P. (2009). Managing human resources in India, in *The Routledge companion to strategic human resource management*, eds. J. Storey, P. Wright and D. Ulrich, London: Routledge, pp. 435-446.

Budhwar, S., Boyne, G. (2004). Human Resource Management in the Indian Public and Private Sectors: An Empirical Comparison, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 2, 346–370.

Budhwar, P. S., Khatri, N. (2001). A Comparative Study of Hr Practices in Britain and India, *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 800-826.

Budhwar, P., Sparrow, P. (1997). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, *International Journal of Human Resource Management*, 8,476–494.

Budhwar, P., Varma, A. (2010). Guest editors' introduction: Emerging patterns of HRM in the new Indian economic environment, *Human Resource Management*, 49, 345-351.

Caligiuri, P., Colakoglu, S. (2007). A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management, *Human Resource Management Journal*, 17, 4, 393–410.

Cooke, F.L., Saini, D.S. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms, *Human Resource Management*, 49, 377-400.

Cardenas, F, Graf, J., O' Dogherty, P. (2003). *Foreign banks entry in emerging market economies: a host country perspective*, CGFS, Central Bank Papers Submitted by Working Group Member. Mexico: Bank of Mexico.

De Bel-Air, F. (2009). 'Iraqis in Jordan Since 2003: What Socio-Political Stakes?' CARIM Research Report 2009/10, Robert Schuman Centre for

Advanced Studies, European University Institute,
http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/11255/CARIM_RR_2009_10.pdf

De Beule, F., Duanmu, J. (2012). Locational determinants of internationalization: A firmlevel analysis of Chinese and Indian acquisitions. *European Management Journal*, 30(3), pp. 264-277.

DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (1996). *Personnel/Human Resource Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall of India Pvt. Ltd.

Dorrenbacher, C., Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tuselmann, H. (2013). *Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country Nationals?: Insights from European Subsidiaries*, Institute of Management, Berlin School of Economics and Law, Working Paper no. 74.

Downes, M., Varner, I.I., Musinski, L. (2007). Personality Traits as Predictors of Expatriate Effectiveness: A Synthesis and Reconceptualization, *Review of Business*, 27, 3, 16–23.

Edstrom, A., Galbraith, J.R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 248-63.

El-Said, H., Becker, K. (eds.) (2001). *Management and International Business Issues in Jordan: The Potential of an Arab Singapore?* Binghamton, NY: Haworth Press.

Erkens, D., Hung, M., Matos, P. P. (2012). Corporate Governance in the 2007–2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 18.

Faccio, M., Marchica, M. T., Mura, R. (2015), CEO Gender, Corporate Risk-Taking, and the Efficiency of Capital Allocation. Διαθέσιμο στο SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2021136> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2021136>.

Fargues, P. (2007). The Demographic Benefit of International Migration: A Hypothesis and Its Application to Middle Eastern and North African Contexts, in *International Migration, Economic Development and Policy*, eds. C. Ozden and M. Schiff, Washington, DC: World Bank/Palgrave Macmillan, pp. 161–182.

Ferner, A., Almond, P., Colling, T. (2005). Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of 'Workforce Diversity' in US Multinationals, *Journal of International Business Studies*, 36, 304-321.

Fuchsberg, G. (1994). As costs of overseas assignments climb, firms select expatriates more carefully, *Wall Street Journal*, 17.

Gardner, T., Moynihanand, L., Wright, P. (2007). *The influences of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover*. CAHRS Working Paper, Cornell University.

Gooderham, P.N., Nordhaug, O., Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms, *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-531.

Gruber, J., Madrian, B.C. (1994). Health insurance and job mobility: The effects of public policy on job-lock. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(1), 86–102.

Hailey, J. (1996). The Expatriate Myth: Cross-Cultural Perceptions of Expatriate Managers, *The International Executive*, 38, 2, 255–271.

Harel, G.H., Tzafrir, S.S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, 38, 3, 185–200.

Harvey, H., Moeller, M. (2009). Expatriate Managers: A Historical Review, *International Journal of Management Reviews*, 11, 3, 275–296.

Harvey, M., Novicevic, M.M. (2001). Selecting expatriates for increasing complex global assignments. *Career Development International*, 6 (2), 69-86.

Harzing, A.W. (2001). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23, 581–598.

Hawthorne, Pat (2004). *Redesigning library human resources: Integrating human resources management and organizational development*. Library Trends, Summer.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635- 672.

Jureidini, R. (2003). *Migrant Workers and Xenophobia in the Middle East*, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.

Katrinli, A., Penbek, S. (2010). Role of cultural sensitivity on creativity of academic expatriates: The moderating effect of culture. *African Journal of Business Management*, 4(5), 755-763.

Khavul, S., Benson, G.S., Datta, D.K. (2010). Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets, *Human Resource Management*, 49, 693-713.

Klaus, T., LeRouge, C., Blanton, J.E. (2003). An examination of the relationships between select nature of work characteristics and organizational commitment of IT professionals, Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference, Session 3.2, 147–149.

Kobrin, S.J. (1988). Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations, *Human Resource Management*, 27, 1, 63–75.

Lazear, E.P. (1986). Retirement from the labor force. In Ashenfelter, O., and Layard, R. (Eds.). *Handbook of labor economics*, volume 1. Amsterdam: North-Holland.

Lawler, E.E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17.

Lawler, J.J., Jain, H.C., Venkata Ratnam, C.S., Atmiyanandana, V. (1995). Human Resource Management in Developing Economies: A Comparison of India and Thailand, *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 2, 319–346.

Lee, M.B., Chee, Y. (1996). Business Strategy, Participative Human Resource Management and Organizational Performance: The Case of South Korea, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34, 77–94.

Lee, S. H., Heard, A. (2000). A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: an exploratory study. *Singapore Management Review*, 22, 65–82.

Lee, J., Miller, D. (1999). People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms, *Strategic Management Journal*, 20, 6, 579–593.

Li, L., Kleiner, B.H. (2001). Expatriate-Local Relationship and Organisational Effectiveness: A Study of Multinational Companies in China, *Management Research News*, 24, 3–4, 49–56.

Lyles, M.A., Salk, J.E. (2007). Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context, *Journal of International Business Studies*, 38, 3–18.

Lyles, M.A., Salk, J.E. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 154-74.

Macky, K., Boxall, P. (2007). The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.

Madrian, B.C. (1994). Employment-based health insurance and job mobility: Is there evidence of joblock? *Quarterly Journal of Economics*, 109, 27–51.

Maddux, W. W., Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 1047–1061.

Majnoni G., Shankar, R., Várhegyi, E. (2003). *The Dynamics of Foreign Bank Ownership: Evidence from Hungary*, World Bank Policy Research Working Paper 3114.

Marginson, P., K. Sisson (2004). *European Integration and Industrial Relations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Mathis, Robert, L., Jackson, John, H. (1997). *Human resource management* (8th ed). Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing.

Mendenhall, M. E., Oddou, O. R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review, *Academy of Management Review*, 10, pp. 39-48.

Mildred, K. (2012). *The influence of human resource management practices on financial performance of commercial banks in Kenya*, School of Business, University of Nairobi-College of Humanities and Social Sciences.

Minton, B. A., Taillard, J., Williamson, R. (2014). Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence from Bank Holding Companies, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 49, Issue 02, Pages 351-380.

Namusonge, GS, Karanja, K, Mutua, SM. (2012). Role of Human Resource Management Practices on Performance of Financial Cooperatives Based in Nairobi County, Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 22, pp.289-297.

Nasurdin A.M., Ramayah, T., Osman, M. (2001). Job Satisfaction and Organizational Commitment among the Malaysian Workforce, Malaysian Publications: April 2006.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

O' Boyle, T. (1989). Grappling with the expatriate issue, *The Wall Street Journal*, December 11, p. B1.

Okpara, J.O., Kabongo, J.D. (2011). Cross-Cultural Training and Expatriate Adjustment: A Study of Western Expatriates in Nigeria, *Journal of World Business*, 46, 1, 22–30.

Paul, A.K., Anantharaman, R.N. (2003). Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model, *International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, 1246–1266.

Petison, P., Johri, L. (2008). *Managing Local Employees: Expatriate Roles in a Subsidiary*, *Management Decision*, 46, 5, 743–760.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.

Qureshi, T. M., Akbar, A. Khan, M. A., Sheikh, R. A., Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.

Redman, T., Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resources Management: Text and Cases*, Essex: Pearson Education.

Rogers, B. (1999). The expatriate in China – A dying species. Localization in China: Best Practice Hong Kong: Asia, *Law & Practice*, 43-62.

Rosenzweig, P.M., Singh, J.V. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, 16, 2, 340–361.

Sahadev, S., Demirbag, M. (2011). Exploring variations in employment practices in the emerging economies of Europe: assessing the impact of foreign ownership and European integration, *Human Resource Management Journal*, 21, 395-414.

Saini, D. S., Budhwar, P. S. (2008). Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities, *Journal of World Business*, 43, 417–434.

Scullion, H. (1994). Staffing policies and strategic control in multinationals. *International Studies of Management and Organisation*, 3, 86–104.

Selmer, J. (2001). Antecedents of Expatriate/Local Relationships: Pre-Knowledge vs Socialization Tactics, *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, 916–925.

Selmer, J., De Leon, C. (1996). Parent Cultural Control Through Organizational Acculturation: HCN Employees Learning New Work Values in Foreign Business Subsidiaries, *Journal of Organizational Behavior*, 17, S1, 557–572.

Shenkar, O., Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10, 134-43.

Singh, S., Darwish, T., Anderson, N. (2012). Strategic Intent, High-Performance HRM, and the Role of the HR Director: An Investigation Into Attitudes and Practices in the Country of Jordan, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 14, 3027–3044.

Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations?, *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 808– 828.

Sparrow, P.R., Hiltrop, J.-M. (1997). Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition?, *Human Resource Management*, 36, 201-219.

Suutari, V., Brewster, C. (2000). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finish expatriates. *Personnel Review*, 30 (5-6), 554- 557.

Taylor, S. (1998). *Employee Resourcing*, London: Institute of Personnel and Development.

Threlfall, M. (2003). European social integration: harmonization, convergence and single social areas, *Journal of European Social Policy*, 13, 121–139.

Tiwari, P., Saxena, K. (2012). Human Resources Management Practices: A Comprehensive Review, *Pakistan Business Review*, pp.669-705.

Toh, S., DeNisi, A. (2003). Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications, *Academy of Management Review*, 28, 4, 606–621.

Torrington, D. (1994). *International Human Resource Management*, Prentice-Hall, London.

Tung, R. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business* 16(1), 68-78.

Tung, R. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1, 117–126.

Tymon, W.G., Stumpf, S.A., Doh, J.P. (2010). Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards, *Journal of World Business*, 45, 109-121.

Vance, C.M., Ensher, E.A. (2002). The Voice of the Host Country Workforce: A Key Source for Improving the Effectiveness of Expatriate Training and Performance, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 4, 447–461.

Volkmar, J.A. (2003). Context and Control in Foreign Subsidiaries: Making a Case for the Host Country National Manager, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 1, 93–105.

Von Glinow, M.A., Teagarden, M. (1988). The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions. *Human Resource Management*, 27, 201-29.

Walker, J. T., Brewster, C., Wood, G. (2014). Diversity between and within varieties of capitalism: transnational survey evidence. *Industrial and Corporate Change*, 23(2), 493-533.

Walton, R. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

Whitfield, M. (1995). High-flyer hazards. *People Management*, 1(24), 9.

Wong, C.-S., Law, K.S. (1999). Managing Localization of Human Resources in the PRC: A Practical Model, *Journal of World Business*, 34, 1, 26–40.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446

Yan, Y. (2003). A comparative study of human resource management practices in international joint ventures: The impact of national origin, *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 487–510.

Zeira, Y., Harari, E., Nundi, I. (1975). Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale, *Journal of Management Studies*, 12, 1, 66–82.