



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

***Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
(Μελέτη Περίπτωσης)***

Δρακούλη Ανδρομάχη

Πειραιάς, 2010

Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Δρακούλη Ανδρομάχη

Σημαντικοί όροι: Εκπατρίδης, Απόδοση, Philips

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να συνεισφέρουν στην βελτίωση των επιχειρηματικών στόχων και πάνω σε αυτή την βάση αξιολογείται η διεθνής αποστολή τους. Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε 6 κεφάλαια. Στο πρώτο, παρουσιάζεται συνοπτικά το θέμα και ο τρόπος προσέγγισης. Στο δεύτερο, καταδεικνύονται θεωρητικά και ερευνητικά οι δραστηριότητες της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΔΑΔ) και τα φλέγοντα ζητήματα που προκύπτουν για τα στελέχη με διεθνή αποστολή, μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Ακολουθεί, στο τρίτο, η μεθοδολογία της μελέτης, η οποία βασίζεται στην δευτερογενή έρευνα, ασχολείται κυρίως με την αξιολόγηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης, σε ερευνητικό έργο ήδη δημοσιευμένων πηγών καθώς και σε στατιστικά δεδομένα και κριτική παρουσίαση της στρατηγικής της Royal Philips Electronics NV (Philips). Στο τέταρτο, πλέον, κεφάλαιο παρουσιάζεται το παράδειγμα της πολυεθνικής εταιρείας Philips η οποία, παγκοσμίως, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα όπου ευδοκimoύν οι διεθνείς αποστολές. Συνδέοντας τη συνεισφορά των υψηλόβαθμων στελεχών με τους επιχειρηματικούς στόχους, η Philips επιδιώκει την κατάκτηση του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος συνεχώς. Αξιολογεί τη συνολική συνεισφορά του εργαζόμενου, αναγνωρίζει την αξία του εκπατρίδη και προωθεί την πολυεθνική συνεργασία, κάνοντας σαφές ότι οι στόχοι του εκπατρίδη είναι σημαντικοί και τα κίνητρα του δεν πηγάζουν από το ατομικό αλλά το συλλογικό καλό. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζοντας τη σύγκριση της θεωρίας με το παράδειγμα της Philips, προκύπτει ότι μέσα από την αποτύπωση των διαδικασιών δίνονται ξεκάθαρες απαντήσεις για τον τρόπο εφαρμογής της θεωρίας. Εν κατακλείδι, το έκτο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα για την κουλτούρα, τον τρόπο λειτουργίας και αντιμετώπισης του διευθυντικού στελέχους σε διεθνή αποστολή και πως ολιστικά συμβάλει στην βελτίωση των επιχειρηματικών στόχων και αποτελεσμάτων, παρότι εντοπίζεται η απουσία εργαλείου αποτίμησης της συνεισφοράς του στελέχους, ώστε να ενταχθεί η επένδυση στην διεθνή αποστολή, σε οικονομικούς και μη όρους στο στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα προκύπτουν από τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν βάση της θεωρίας στο παράδειγμα της Philips και την ανάγκη των πολυεθνικών ανεξαρτήτου μεγέθους να αποδείξουν την συμβολή στην στρατηγική και να βελτιώσουν το σύστημα ΔΔΑΔ.

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

Ακρωνύμια

| | |
|-----------|--|
| ΔΑΔ: | Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού |
| ΔΔΑΔ: | Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου |
| Δυναμικού | |
| CIPD: | Chartered Institute of Personnel & Development |
| HC ROI: | Human Capital Return of Investment |
| JES CED: | Job Evaluation System Cullen Egan Dell |
| PPM: | People Performance Management |
| PPS-IM: | Philips People Services – International Mobility |
| PwC: | PricewaterhouseCoopers |
| ROI: | Return on Investment |

Ξενόγλωσσοι Όροι

| | |
|-------------------------------------|---|
| Annual incentives: | Ετήσια κίνητρα παραγωγικότητας |
| Balanced Scorecard: | Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης |
| Balance Sheet: | Ισολογισμός |
| Contextual Goals: | Στόχοι σχετιζόμενοι με το πλαίσιο αναφοράς |
| Crossing Borders: | Περνώντας τα Σύνορα |
| Geocentric approach : | Γεωκεντρική προσέγγιση |
| Employee Engagement Survey: | Έρευνα Δέσμευσης Προσωπικού |
| Expatriate: | Εκπατρίδης / Διεθνής Απεσταλμένος |
| Hard Goals: | Στόχοι Υψηλών Απαιτήσεων |
| HR Scorecard: | Πίνακας Μέτρησης Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού |
| Human Capital Return of Investment: | Απόδοση της Επένδυσης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου |
| Human Performance Benchmarking: | Συγκριτική Ανάλυση της Ανθρώπινης Απόδοσης |
| Ethnocentric approach: | Εθνοκεντρική προσέγγιση |
| Expatriate: | Εκπατρίδης |
| Expatriation: | Εκπατρισμός |
| Outsourcing: | Ανάθεση εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες |
| People Performance Management: | Διαχείριση της Απόδοσης |
| Polycentric approach: | Πολυκεντρική προσέγγιση |
| Psychological Contract: | Ψυχολογικό Συμβόλαιο |
| Regiocentric approach: | Προσέγγιση επικεντρωμένη στην περιοχή |
| Return on Investment: | Απόδοση της Επένδυσης |
| Soft Goals: | Στόχοι σχετικής δυσκολίας |
| Workshops: | Εργαστήρια |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

| | |
|--|----|
| Περίληψη | |
| Λεξιλόγιο | |
| | |
| Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| 1.1: Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του | 1 |
| 1.2: Κύριοι στόχοι της εργασίας | 2 |
| 1.3: Αναμενόμενα αποτελέσματα | 3 |
| 1.4: Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος | 3 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου | 4 |
| | |
| Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 4 |
| 2.1: Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 4 |
| 2.1.1: Ο ρόλος της ΔΔΑΔ στην βιωσιμότητα της επιχείρησης | 5 |
| 2.2: Η διεθνής αποστολή | 8 |
| 2.3: Ο ρόλος των εκπατισμένων στελεχών | 9 |
| 2.3.1: Ο ηγετικός ρόλος του εκπατρίδη | 11 |
| 2.4: Η ανάλυση της θέσης εργασίας | 13 |
| 2.5: Η απόδοση του εκπατρίδη | 14 |
| 2.6: Αποτιμώντας την συνεισφορά του εκπατρίδη | 16 |
| 2.6.1: Πρώτο μοντέλο: Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης | 18 |
| 2.6.2: Δεύτερο μοντέλο: Συγκριτική Ανάλυση της Ανθρώπινης Απόδοσης | 19 |
| 2.7: Η αποτίμηση της αποστολής και οι επιχειρηματικοί στόχοι | 21 |
| 2.8: Η διαχείριση του εκπατρίδη | 24 |
| 2.8.1: Η κρίση | 25 |
| 2.8.2: Ο επαναπατρισμός | 26 |
| 2.9: Η δέσμευση: το νέο «ψυχολογικό συμβόλαιο» | 28 |
| 2.10: Οι διακρίσεις σε αντιπαράθεση με τα ταλέντα | 30 |
| 2.11: Η ελληνική πραγματικότητα: το προφίλ του στελέχους σήμερα | 32 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου | 33 |
| | |
| Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 40 |
| 3.1: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας | 40 |
| 3.2: Περιορισμοί έρευνας | 40 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου | 41 |
| | |
| Κεφάλαιο 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ | 42 |
| 4.1: Οι διεθνείς αποστολές στην Philips | 42 |
| 4.2: Η περίπτωση της Philips: η διεθνής πολιτική κινητικότητας | 43 |
| 4.3: Απαραίτητες ικανότητες και χαρακτηριστικά του εκπατρίδη | 48 |
| 4.4: Το προφίλ του επιτυχημένου υψηλόβαθμου εκπατρίδη | 49 |
| 4.5: Τα υψηλόβαθμα στελέχη | 51 |
| 4.6: Τα αριθμητικά δεδομένα | 51 |
| 4.7: Η στοχοθέτηση & η σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους | 52 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου | 55 |
| | |

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | 56 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου | 58 |
| Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ | 59 |
| 6.1: Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων | 59 |
| 6.2: Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα | 60 |
| ΤΕΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 61 |
| Ξενόγλωσση (βιβλία και άρθρα) | 61 |
| Ελληνική (βιβλία και άρθρα) | 67 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 68 |
| Πίνακας 1 | 68 |
| Πίνακας 2 | 69 |
| Πίνακας 3 | 70 |
| Πίνακας 4 | 71 |

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1: Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οδήγησε τις εταιρίες στη διεθνοποίηση, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Προέκυψε, λοιπόν, η ανάγκη να αναπτυχθούν οι κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες για να στελεχώσουν τις διεθνείς προσπάθειες των εταιριών. Στο σημερινό διεθνές οικονομικό γίνεσθαι, ένα εργατικό δυναμικό με έντονη κινητικότητα δεν είναι πολυτέλεια, είναι αναγκαιότητα που προφέρει ανταγωνιστικότητα. Από την αυγή της δεκαετίας του '90 κιόλας, 80% των μεγάλων και μεσαίων εταιριών έστειλαν τα στελέχη τους στο εξωτερικό και πρόσβλεπαν σε σημαντική αύξηση του συνόλου των αποστολών (Black, et. al. 1999a), γεγονός που μαρτυρείται σήμερα. Δημιουργήθηκε έτσι η κοινότητα των εκπατρίδων, οι οποίοι αναλαμβάνουν να στελεχώσουν διεθνείς θέσεις εργασίας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εκπροσωπώντας τους σκοπούς και τις αρχές της μητρικής εταιρείας, δεσμευόμενοι να φέρουν στις θυγατρικές εταιρείες τα επιθυμητά αποτελέσματα της κεντρικής διοίκησης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παράγει πραγματική εθνική ανταγωνιστικότητα, όχι απλά όπως παρουσιάζεται στην κλασική οικονομική θεωρία ως απλός αγωγός ανταγωνισμού σε επίπεδο παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, τα ανθρώπινα συστήματα αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους περιορισμούς στην εφαρμογή των παγκόσμιων στρατηγικών (Alder, et. al. 1992, σελ. 52-65). Το ανθρώπινο είδος τείνει να δημιουργεί ένα περιβάλλον ασφαλείας και να μετακινείται δύσκολα από αυτό. Ο εργαζόμενος που έχει μια τουλάχιστον υπηκοότητα αλλά εργάζεται σε κράτος διάφορο της υπηκοότητας ονομάζεται «εκπατρίδης» (αγγλικός όρος expatriate) (businessdictionary, 2010). Ο εκπατρίδης καλείται να εκτελέσει διάφορους ρόλους, ενώ διαγράφει ένα κύκλο ο οποίος ξεκινάει από την επιλογή της χώρας που θα εκτελέσει το έργο μέχρι την επιστροφή του στην πατρίδα. Πόσο εύκολο είναι να εγκαταλείψει την ασφάλεια της πατρίδας του για ένα αβέβαιο αλλά πολλά υποσχόμενο μέλλον; Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημιακού Cranfield School of Management και της ιστοσελίδας expatica, δύο στους τρεις εκπατρίδες επιλέγουν από μόνοι τους να εργαστούν στο εξωτερικό. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όσοι εκπατρίζονται οικειοθελώς παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στο εξωτερικό, ενώ λαμβάνουν την απόφαση να φύγουν κυρίως για προσωπικούς

και όχι για επαγγελματικούς λόγους, όπως θα καταδειχθεί στην συνέχεια (Expatica – Cranfield SoM survey, 2007).

Η επιχειρηματική επιτυχία σήμερα δεν αποτελεί αποτέλεσμα ενός και μόνου παράγοντα. Είναι δρόμος διπλής κατεύθυνσης μεταξύ της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των στρατηγικών στους επί μέρους τομείς: άνθρωποι – χρήμα – αγορές. Η γνώση και η εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να προωθήσει την επιτυχία, ακόμα και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά εξίσου εύκολα και να την υποδαυλίσει. Δημιουργώντας ένα κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι παλεύουν καθημερινά για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και η κινητοποίηση όλων προκύπτει από την ανάγκη ικανοποίησης αυτών των στόχων, σαν προσωπική υπόθεση, γίνεται πλέον ξεκάθαρο ότι ακόμα και αν ο οργανισμός δεν είναι εντάσεως ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Η στρατηγική προσέγγιση υπό αυτή την έννοια αντιμετωπίζει τον άνθρωπο ως πόρο του οργανισμού (προσωπικές και επαγγελματικές ικανότητες και η διαχείριση της αποδοτικότητας), εξετάζει την σημασία της συμπεριφοράς (ατομικά και συλλογικά) και τέλος τον τρόπο που διοικείται ο άνθρωπος από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), μέχρι την ιεραρχία, τις δομές και τις διαδικασίες (Johnson, et. al. 2005, σελ. 447-457).

1.2: Κύριοι στόχοι της εργασίας

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό την εξέταση του τρόπου λειτουργίας των Διεθνών Επιχειρήσεων, τις στρατηγικές που ακολουθούν, τη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΔΑΔ), τα εκπαιρισμένα στελέχη και η εξέλιξη τους, τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία του έργου, την υποστήριξη και την θέση που κατέχουν η οικογένεια και η εκπαίδευση, τον ρόλο της κουλτούρας, την οπτική που αναπτύσσουν για την καριέρα, την αντιμετώπιση και ενδεχομένως επίλυση εταιρικών προβλημάτων και κρίσεων, τον επαναπατρισμό και την πιθανή αποχώρηση. Σε αυτό το πλαίσιο καταδεικνύονται τα ερευνητικά ερωτήματα όπως προκύπτουν από τον τίτλο: Ποιός ο ρόλος του υψηλόβαθμου στελέχους και ποιά η συνεισφορά του στους στόχους της μεγάλης διεθνούς επιχείρησης. Τα κύρια ζήτητα είναι αν οι ίδιοι οι εκπαιδίδες γνωρίζουν πώς προσφέρουν και τον τρόπο που θα επιτύχουν, αν όσοι αποτιμούν την συνεισφορά τους μπορούν να διακρίνουν τα στοιχεία που θα κρίνουν την αποστολή και υπό ποιά λογική θα γίνει η αποτίμηση της επένδυσης στην αποστολή.

Κύριος στόχος του παρόντος πονήματος είναι να αποτελέσει πρακτικό και χρήσιμο εγχειρίδιο για κάθε ενδιαφερόμενο στην επιχειρηματική προσέγγιση των διεθνών αποστολών. Το εγχείρημα δεν αποτελεί απλώς μία θεωρητική ανάλυση της παγκόσμιας δραστηριότητας του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως στοχεύει στην επισήμανση φλεγόντων θεμάτων, τα οποία έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ευημερία κάθε οργανισμού, ώστε να αποδειχθεί ποια πρέπει να είναι η στόχευση της διοίκησης κάθε οργανισμού. Σκοπός της συντάκτριας είναι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω συζήτηση επί των φλεγόντων ζητημάτων της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.3: Αναμενόμενα αποτελέσματα

Από το παρόν, προβλέπεται να προκύψουν δεδομένα για την συνεισφορά των υψηλόβαθμων στελεχών στο πλαίσιο μιας διεθνούς αποστολής καθώς και η πιθανή τους σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η σύνδεση της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή προσφέρεται μέσα από το παράδειγμα της Royal Philips Electronics NV, μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας με έδρα στην Ολλανδία, η οποία για λόγους συντομίας στο εξής θα ονομάζεται Philips. Αναμένεται, από έναν τέτοιο διεθνή κολοσσό να προσφέρει τις καλύτερες των συνθηκών για τις διεθνείς αποστολές και συστημική βάση για εφαρμογή σε ευρεία γκάμα επιχειρήσεων με διεθνή δραστηριότητα και προοπτική.

1.4: Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος

Το θέμα παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον καθώς είναι πολύ φρέσκια πρακτική για την Ελλάδα, πολυχρησιμοποιημένη σε παγκόσμια κλίμακα από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές του κόσμου. Το ερευνητικό έργο στην Ελλάδα και η μελέτη περιπτώσεων είναι πενιχρά, καθώς αναπαράγουν το αντίστοιχο υλικό του εξωτερικού, όπου η ΔΔΑΔ είναι σχεδόν ισάξια, αν όχι ενσωματωμένη στην ΔΑΔ.

Η παρούσα συγγραφή ξεκινά μια θεωρητική προσέγγιση βασισμένη κυρίως στην σχετική αρθρογραφία αλλά και βιβλιογραφία των στοιχείων που υποστηρίζουν το υπό ανάλυση θέμα. Αρχικά, καθορίζεται η λογική ύπαρξης και η λειτουργία της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως μια υπηρεσία απαραίτητη για την διεθνή ανάπτυξη της επιχείρησης. Στη συνέχεια, προσεγγίζονται οι έννοιες: διεθνής

αποστολή, εκπατρίδης και ο ηγετικός του ρόλος. Εισχωρώντας σε βάθος αντιμετωπίζουμε τα ζητήματα των διακρίσεων, την ανάλυση της θέσης εργασίας, την απόδοση και την αποτίμηση της συνεισφοράς και της αποστολής του διεθνούς στελέχους, τον επαναπατρισμό και την λανθασμένη διαχείριση αλλά και την Ελληνική πραγματικότητα.

Η Philips προσφέρει ένα έφορο έδαφος για να ευδοκιμήσουν διεθνείς αποστολές καθώς αποτελεί μια δυναμική, βιώσιμη πολυεθνική εταιρία σχεδόν 120 ετών. Στο πλαίσιο λειτουργίας της προσφέρθηκαν στοιχεία για την πολιτική εκπατρισμού και διαχείρισης του εκπατρίδη καθώς και στατιστικά στοιχεία που προβάλλουν τον τρόπο που οι πολυεθνικές σήμερα συνδέουν την συνεισφορά των υψηλόβαθμων εκπατρίδων με τους επιχειρηματικούς τους στόχους με στόχο το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η ανάλυση προσφέρει αποκαλυπτικά στοιχεία για τα ερευνητικά ζητήματα κυρίως για το πόσο συνειδητοποιημένες είναι οι επιχειρήσεις για τις επενδύσεις που κάνουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο τους. Εν κατακλείδι, από τα συμπεράσματα της μελέτης προσφέρονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, στην οποία θα πρέπει να επιδοθούν θεωρητικοί της εργασίας αλλά και οι εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου, εάν πραγματικά επιθυμούν να λαμβάνουν ουσιαστική ανατροφοδότηση, οικονομικά και επιχειρησιακά οφέλη από τις πολύτιμες διεθνείς αποστολές τους.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Adler, N.J & Batholomew, S 1992, "Managing Globally Competent People", The Executive, Vol. 6, No. 3, pp. 52-65

Black, J.S & Gregersen, H.B 1999a, The right way to manage expats, Harvard Business Review, Boston, Issue 03/04 1999, viewed 08 August 2010, <<http://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats/ar/1>>

Business Directory, 2010, English definition of expatriate, viewed 05 November 2010, <<http://www.businessdictionary.com>>

Expatica – Cranfield SoM survey, 2007, viewed 14 August 2010, <<http://www.expatica.com/hr>>

Johnson, G, Scholes, K & Whittington, R 2005, Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, 8th ed. Financial Times / Prentice Hall

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1: Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας ενδιαφέρον ορισμός για τους ανθρώπινους πόρους αναφέρει ότι, οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της (Jackson, et. al. 2000, σελ. 10-14). Στη βάση αυτή θα μπορούσαμε να ορίσουμε την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ως τη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο Morgan (1986, σελ. 43-47) οριοθετεί την Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΔΑΔ) ως την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε τρεις διαστάσεις, τις δραστηριότητες των Ανθρωπίνων Πόρων, τους τύπους των εργαζόμενων ανάλογα με την καταγωγή τους σε σχέση με την αποστολή - έργο, και τα κράτη που εμπλέκονται σε αυτήν. Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες της ΔΑΔ δεν αλλάζουν όταν μιλάμε για διεθνείς αποστολές, με το πλαίσιο των συνόρων λειτουργίας να καθορίζει το όριο μεταξύ των δυο διευθύνσεων. Πρακτικά πλέον, λόγω της πολύ-πολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας της κινητικότητας της εργασίας, οι δυο υπηρεσίες ταυτίζονται σημαντικά, ειδικά όταν καθημερινότητα είναι η διαχείριση της διαφορετικότητας. Μια ουσιαστική διαφορά της εγχώριας από την διεθνή ΔΑΔ είναι ότι, το προσωπικό με το οποίο ασχολείται η δεύτερη, μετακινείται σε έργα εκτός συνόρων σε διάφορους ρόλους στις δραστηριότητες της εταιρίας ανά τον κόσμο. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν ονομαστεί στην ορολογία των επιχειρήσεων εκπατρίδες ή διεθνείς απεσταλμένοι (expatriates) (De Cieri, et. al. 1996).

Η πολυπλοκότητα της λειτουργίας σε διαφορετικές χώρες και με ανθρώπους πολλαπλών εθνικοτήτων είναι παράγοντας διαφορετικότητας περισσότερο από διαφοράς ανάμεσα στις ΔΑΔ. Ο Dowling (1999, σελ. 31) καταλήγει, ότι η πολυπλοκότητα έγκειται σε έξι παράγοντες: i) περισσότερες δραστηριότητες στις ΔΑΔ, ii) η ανάγκη για ευρύτερη προοπτική, iii) περισσότερη εμπλοκή στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων, iv) αλλαγή στην δυναμική των υπηρεσιών της ΔΑΔ

όσο το μείγμα εκπατρίδων και ντόπιων αλλάζει, ν) μεγαλύτερη έκθεση στον κίνδυνο και νι) επιρροή από τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες. Η επιτυχία ή η αποτυχία των επιχειρήσεων στη διεθνή αρένα συχνά χρεώνονται στην κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που αμελεί τους προαναφερθέντες παράγοντες. Η πολυπλοκότητα της ΔΔΑΔ ενισχύεται και από τέσσερις ακόμα μεταβλητές: i) το πολιτισμικό περιβάλλον, ii) τον τομέα δραστηριότητας παραγωγής (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής) της πολυεθνικής, iii) την σύνδεση ή απόσχιση της πολυεθνικής από την εγχώρια αγορά και iv) τις θέσεις της ανώτερης διοίκησης.

Η ΔΔΑΔ είναι υπηρεσία, μια λειτουργική επέκταση της ΔΑΔ, με παραπλήσιο όχι κοινό αντικείμενο, με αντίστοιχες αλλά πιο διευρυμένες αρμοδιότητες και επιπρόσθετες δυσκολίες που προκύπτουν από την αναπόφευκτη απόσταση των επαγγελματιών της ΔΑΔ και των στελεχών που καλούνται να υποστηρίξουν. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύνδεση ορθής λειτουργίας της υπηρεσίας και των τακτικών επιχειρηματικών στόχων αλλά και τον στρατηγικό στόχο της μακροβιωσιμότητας της επιχείρησης.

2.1.1: Ο ρόλος της ΔΔΑΔ στην βιωσιμότητα της επιχείρησης

Η επιλογή των ικανών και η τοποθέτηση τους στα κατάλληλα πόστα με βάση τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, είναι μια διαδικασία περίπλοκη και διαμορφώνεται βάσει παραγόντων, όπως για παράδειγμα: η γενική πολιτική επιλογής προσωπικού στις θέσεις κλειδιά στα κεντρικά της πολυεθνικής και στις θυγατρικές, οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει ο οργανισμός από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής και η διαθεσιμότητα των στελεχών της. Η θεωρία της ΔΔΑΔ χρησιμοποιεί 4 προσεγγίσεις για τον τρόπο που διαχειρίζονται οι πολυεθνικές την επιλογή εκπροσώπων του διεθνούς έργου, εθνοκεντρική (ethnocentric), πολυκεντρική (polycentric), γεωκεντρική (geocentric) και προσέγγιση επικεντρωμένη στην περιοχή (regiocentric). Η επιλογή της προσέγγισης συνδέεται στενά με την πεποίθηση της ηγεσίας σχετικά με το δυνατό προϊόν ή υπηρεσία της και τις αποφάσεις για την οργάνωση και την επέκταση (γεωγραφική) του οργανισμού. Στοιχεία υψίστης σημασίας, που υποστηρίζουν ή υποδαυλίζουν αυτές τις στρατηγικές, είναι η λήψη αποφάσεων, η αξιολόγηση, ο έλεγχος η ροή των πληροφοριών και η πολυπλοκότητα του συστήματος (Perlmutter, 1969, σελ. 9-18, Heenan, et. al. 1979, σελ. 21-23). Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί μια στρατηγική, μείγμα αυτών ή κάποια εξ αυτών ad hoc.

Στην επιλογή για το κατάλληλο προσωπικό για ένα διεθνές έργο οι εναλλακτικές που επεξεργάζεται η ΔΔΑΔ είναι οι εξής: υπάλληλος εθνικότητας της χώρας των κεντρικών, εθνικότητας 3^{ου} κράτους ή εθνικότητας της χώρας υποδοχής. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα συνεργασίας με καθένα από τα παραπάνω είδη συνοψίζονται στον Παράρτημα, Πίνακας 1. Το μείγμα στρατηγικής και η πολιτική επιλογής της κατάλληλης εθνικότητας να καθρεφτίζει την γενική θέση της ανώτερης διοίκησης για την διεθνή επέκταση αλλά συχνά οι συνθήκες επιβάλλουν προσαρμογή. Για παράδειγμα η έρευνα της Korn & Ferry σε 35 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ρωσία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι δυτικές επιχειρήσεις τείνουν να ακολουθούν εθνοκεντρική προσέγγιση στην επιλογή προσωπικού παρά την προσπάθεια να «ρωσσοποιηθούν» οι τοπικές διαδικασίες (Dowling et. al. 2004, σελ 5).

Οι κινήσεις της ΔΔΑΔ στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επηρεάζουν και επηρεάζονται από την θέση της επιχείρησης και παράγοντες που αφορούν στην χώρα εγκατάστασης. Καθοριστικοί παράγοντες της δραστηριότητας της ΔΔΑΔ σχετίζονται με εταιρικές μεταβλητές (στάδιο διεθνοποίησης, τύπος δραστηριότητας, στρατηγική, δομή και οργάνωση) και περιστασιακές μεταβλητές (διαθεσιμότητα προσωπικού, τοποθεσία της αποστολής, ανάγκη για έλεγχο, γεωγραφία). Στο πλαίσιο αυτό δεν είναι πάντα εύκολη η πιστή και απαρέγκλιτη εφαρμογή των αρχικώς προδιαγεγραμμένων πολιτικών. Χαρακτηριστικά ο Richards (2001, σελ. 225-242), στην μελέτη του για τις πολιτικές επιλογής και την κερδοφορία των θυγατρικών Αμερικάνικων πολυεθνικών στην Μ. Βρετανία και την Ταϊλάνδη εντόπισε σύνδεση μεταξύ της αντίληψης για την απόδοση της θυγατρικής, την θέση της θυγατρικής και την επάνδρωση. Οι θυγατρικές στην Ταϊλάνδη πχ, παρουσίασαν μεγαλύτερη κερδοφορία με ντόπιο στο τιμόνι αντί για εκπατρίδη από τα κεντρικά. Οι λοιπές δραστηριότητες της ΔΔΑΔ, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, πολιτική αμοιβών και επαναπατρισμός είναι απαραίτητες για να υποστηρίξουν την εκάστοτε προσέγγιση επιλογής προσωπικού.

Η χρήση των διεθνών αποστολών, δεν περιορίζεται στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες με οργανωμένα τμήμα και αυστηρές διαδικασίες. Εκπατρίδες συναντάμε και σε σημαντικά μικρότερα μεγέθη οργανισμών, σε όλες τις φάσεις της εταιρικής ανάπτυξης. Ως παράδειγμα, παρουσιάζεται η περίπτωση επιχείρησης που λειτουργεί από ένα διαμέρισμα στην Ρώμη, ενός αμερικάνου επιχειρηματία, με αντικείμενο την προπονητική καριέρας και διαθέτει σήμερα σαράντα τρεις καθοδηγητές σε δέκα

πόλεις διαρκώς μετακινούμενους για τους σκοπούς της επιχείρησης, των πελατών και της ανάπτυξης νέων παραρτημάτων. Μια καριέρα χωρίς σύνορα, χωρίς σαφώς διαχωρισμένη υπηρεσία ΔΔΑΔ αλλά πάντα ακολουθώντας τους κανόνες και της αρχές που επιβάλλει η ενασχόληση με εκπατρίδες και διεθνείς αποστολές (Power, 2009)

Επιλέγοντας τον κατάλληλο βάσει προϋποθέσεων και δεδομένων της αποστολής, της χώρας υποδοχής και αποστολής, της εθνικότητας του στελέχους και λοιπών εταιρικών και κοινωνικοπολιτικών μεταβλητών, η ΔΔΑΔ κάνει το πρώτο βήμα για την επιτυχία. Οι παράγοντες όμως που την καθορίζουν είναι πολλαπλοί. Οι διεθνείς αποστολές είναι δημοφιλείς ενώ η στοχοθέτηση τους κάθε φορά, όπως καταδεικνύεται στην συνέχεια, είναι διαφορετική.

2.2: Η διεθνής αποστολή

Ο αριθμός των εργαζομένων σε διεθνή αποστολή αυξήθηκε κατά 25% την τελευταία δεκαετία, ενώ προβλέπεται περαιτέρω αύξηση κατά 50% μέχρι το 2020 (PwC, 2010a). Οι διεθνείς αποστολές είναι συνυφασμένες με εγγενείς δυσκολίες μολαταύτα συνεχίζουν να υφίστανται. Οι απαισιόδοξες προβλέψεις την προηγούμενη πενταετία μιλούσαν για αφανισμό των εκπατρίδων καθώς οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν εθνικές στρατηγικές, αντικαθιστώντας τους με ντόπιους ώστε να περιοριστούν τα κόστη. Το 2005 η PricewaterhouseCoopers (PwC) διεξήγαγε έρευνα σε 203 χώρες με πάνω από 35.000 διεθνώς μετακινούμενο εργατικό δυναμικό. Πάρα το ασταθές οικονομικό κλίμα διεθνώς, όμως, η αύξηση των διεθνών αποστολών συνεχίζεται. Οι αποκρίσεις συνέτειναν στην συνέχιση των διεθνών αποστολών παρά την ανάγκη για συγκράτηση του κόστους με κύρια αιτία την έλλειψη ταλέντων και ικανοτήτων. Κύριος επιχειρηματικός στόχος, στην έρευνα, καταδείχτηκε ο υπολογισμός της απόδοσης της επένδυσης σε αυτές της αποστολές.

Με στόχο να εντοπιστεί ο κατάλληλος για την ανάληψη του διεθνούς έργου, παρατηρείται ότι, κατά μέσο όρο 32% των εκπατρίδων ανήκουν στην κατηγορία των κορυφαίων σε απόδοση υπαλλήλων. Το 5% των Βρετανών Διευθυντικών Στελεχών έχουν ήδη διεθνή εμπειρία, και υπολογίζεται στο 20% ανώτερη διοίκηση και 25% στο επίπεδο της διοίκησης της επιχείρησης. Κατά μέσο όρο εκτιμάται ότι, κάθε διεθνής αποστολή κοστίζει στην εταιρία \$311.000 ανά έτος, αλλά και οι ανάγκες της ΔΔΑΔ είναι σημαντικές αφού οι εκπατρίδες υποστηρίζονται από τον διπλάσιο αριθμό επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού (έννας στους τριάντα επτά) σε σχέση με το

υπόλοιπο προσωπικό (ένας στους εβδομήντα) με έναν οργανισμό να καταγράφει την εντυπωσιακή αναλογία ενός ΔΑΔ για κάθε δεκαπέντε διεθνείς απεσταλμένους. (PwC et al, 2005, σελ 1-24)

Το μέλλον δείχνει να είναι η εστίαση στην μείωση του κόστους, η ευελιξία και η στενή σύνδεση αποστολής με τους επιχειρηματικούς στόχους. Το διεθνές management και η θεωρία της ΔΔΑΔ έχει εντοπίσει τρεις κύριους λόγους για την στροφή στις διεθνείς αποστολές: Κάλυψη θέσης με συγκεκριμένα προσόντα μετάδοσης γνώσης και εμπειρίας, ανάπτυξη του προσωπικού (ως πλαίσιο εξέλιξης στο πλάνο ανάπτυξης), και ανάπτυξη του οργανισμού (έλεγχος, μεταφορά τεχνογνωσίας, εκμετάλλευση των ευκαιριών) (Dowling, et. al. 2004, σελ. 66).

Οι κύριες αιτίες εκπατισμού σύμφωνα με έρευνα των Mercer, CIGNA, WorldatWork και International SOS of Canada (2003, σελ. 1-8) συνοψίζονται σε: διαχείριση διεθνών εργασιών και πωλήσεων κατά 90%, μεταφορά γνώσεων στους εργαζομένους της περιοχής 82%, διεκπεραίωση συγκεκριμένης εργασίας 76%, έκθεση σε μελλοντική διαχείριση ταλέντων 71% και έλλειψη ικανοτήτων από τους εργαζομένους της περιοχής 60%. Λοιποί λόγοι περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των επιχειρηματικών ευκαιριών, υποστήριξη των πελατών στον χώρο τους, επέκταση των δραστηριοτήτων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και διατήρηση των ταλέντων. Άλλωστε, η έλλειψη ταλέντων στις συγκεκριμένες περιοχές, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης έχει αρχίσει να ανεβαίνει τα τελευταία μόλις χρόνια, αποτελεί πρόβλημα για τις Ελληνικές και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις πληθυσμού εκπατρίδων συναντώνται στην Αμερική, στον Καναδά, στην Μεγάλη Βρετανία και τη Νέα Ζηλανδία.

Οι διεθνείς αποστολές έχουν αδιαμφισβήτητη αξία, ανεξαρτήτως της ανάγκης που ικανοποιούν. Στην πράξη, όμως, αυτός που καλείται να εκτελέσει την αποστολή είναι αυτός που θα προσφέρει αξία και θα ικανοποιήσει την επιχειρηματική ανάγκη. Ο ρόλος του δεν είναι πάντα ξεκάθαρος και η προσέγγιση για τον καθορισμό του προκύπτει από τα κοινωνικό - πολιτικά δεδομένα της χώρας υποδοχής, την κουλτούρα των εγκαταστάσεων που θα εργαστεί κατά την αποστολή ο εκπατρίδης αλλά και τις επιχειρηματικές σκοπιμότητες και στοχοθετήσεις.

2.3: Ο ρόλος των εκπατρισμένων στελεχών

Ο εργαζόμενος που καλείται να αναλάβει μια διεθνή αποστολή αναπόφευκτα θα παίξει κάποιο ρόλο στενά συνδεδεμένο με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ο ρόλος του δεν είναι μονόδρομος, επηρεάζει και επηρεάζεται δρώντας στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα όπως προκύπτει από τα κάτωθι.

i) Αποτελεί φορέα άμεσου ελέγχου: Συχνά η μετακίνηση αποτελεί μέρος ενός γραφειοκρατικού μηχανισμού καθώς ο εκπατρίδης αποστέλλεται να επιτηρήσει αυστηρώς και μόνο. Μια τέτοια προσέγγιση είναι καθαρά εθνοκεντρική αλλά συχνά θεωρείται απαραίτητη για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση της θυγατρικής με τους στρατηγικούς στόχους των κεντρικών (Harzing, 2001, σελ. 366-379).

ii) Μεταφέρει ικανότητες και γνώσεις: Αναμφίβολα η ικανότητα και η εμπειρία του στελέχους είναι πρωταρχικός στόχος στην επιλογή του για το έργο. Η μεταδοτικότητα του και η μετάδοση αυτού του πακέτου στην χώρα υποδοχής είναι ο δεύτερος στόχος. Ο πρώτος στόχος είναι σχετικά μετρίσιμος μέσω των αποτελεσμάτων και ο δεύτερος μετράται από τις μαρτυρίες των συνεργατών και από την διάρκεια των αποτελεσμάτων, και σε μια πιο αισιόδοξη προσέγγιση συνεπικουρεί στην αλλαγή της κουλτούρας. Η επιτυχία όμως δεν είναι δεδομένη και συχνά υπονομεύεται ποικιλοτρόπως. Μιλάμε πλέον για την καλλιέργεια ενός ανοιχτού περιβάλλοντος σε νέες ιδέες αλλά και διάδραση, όχι μονόπλευρη επιβολή. Ο ίδιος ο εκπατρίδης από την επιλογή του κιάλας θα πρέπει να αποδείξει την ικανότητα του να προσφέρει γνώση και να κινητοποιήσει. Επιπλέον, η διάρκεια της αποστολής έχει ευθεία συσχέτιση με τον όγκο και την ποιότητα της γνώσης που μεταλαμπαδεύεται, καθώς κάποιοι τομείς γνώσεων είναι εύκολο να μεταδοθούν ενώ κάποιοι άλλοι αποτελούν βαθειά ριζωμένη και «σιωπηρή» γνώση. Συμβαίνει επίσης, ο εκπατρίδης να καλείται για να καλύψει θέση που άδειασε λόγω ανεπάρκειας ικανοτήτων από τους ντόπιους. Αναλώνοντας την ειδίκευση του σε διαδικαστικά θέματα, σε χαμηλής απαιτητικότητας ζητήματα και στην εκπαίδευση των συναδέλφων καταλήγει να επιστρέφει πίσω στην πατρίδα του με κενό αντί για εξέλιξη γνώσης (Dowling, et. al. 2004, σελ. 71).

iii) Αποτελεί φορέα κοινωνικοποίησης: Δύναται να αποτελέσει τον καταλύτη για την μεταφορά της εταιρικής κουλτούρας ως ανεπίσημος μηχανισμός ελέγχου. Παρότι είναι ένας παράγοντας άρρηκτα συνδεδεμένος με την παρουσία του εκπατρίδη δεν υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που να το υποστηρίζουν επαρκώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παρουσιάζεται στην εμπειρική έρευνα του Kauppinen (1994) όπου το προσωπικό της Αμερικανικής αλυσίδας πολυκαταστημάτων Wal-Mart στην

Γερμανία κρυβόταν στις τουαλέτες για να αποφύγει το καθιερωμένο πρωινό σύνθημα-χαιρετισμό που αποτελεί μέρος του αμερικάνικου μοντέλου.

iv) Οικοδομεί Δίκτυα: Η ύπαρξη και μόνο του εκπατρίδη ενθαρρύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των γεωγραφικών περιοχών στις οποίες απασχολήθηκε, δημιουργώντας ένα προωθημένο δίκτυο επικοινωνίας. Τα υψηλόβαθμα στελέχη προστατεύουν αυτούς τους δεσμούς και χρησιμοποιούν προσεχτικά τις διασυνδέσεις τους φροντίζοντας να μην διαρραγεί ο συνδυαστικός δεσμός που έχουν αναπτύξει με ποιοτική εργασία, μέσα από δίνες και αντιξοότητες. Οι προσωπικές γνωριμίες δεν συγκρίνονται με τις συστάσεις και την δουλειά από απόσταση. Οι συνάδελφοι ανά τον κόσμο εργάζονται στενά από κοντά, μοιράζονται κοινό τρόπο λειτουργίας και μαθαίνουν να αλληλεπιδρούν (Marschan, et. al. 1996, σελ. 137-150).

v) Η χρήση της Γλώσσας: Συνήθως οι πολυεθνικές λειτουργούν σε μια γλώσσα, πιθανότερα την αγγλική για να εξασφαλίσουν ευρύτερη επικοινωνία. Ένας εκπατρίδης όμως που ταξιδεύει σε μια χώρα με άλλη κύρια γλώσσα από αυτή της χώρας προέλευσης μοιραία εξοικειώνεται με αυτήν πχ ένας Φιλανδός, αναλαμβάνει έργο στην Ισπανία. Επιστρέφοντας στην Φινλανδία χρησιμοποιείται σε έργα ή επικοινωνίες όλων των ισπανόφωνων χωρών κερδίζοντας έτσι και ο ίδιος από το μοναδικό του αυτό γνώρισμα σε σχέση με τους συναδέλφους του και η εταιρία από την ιδιαίτερη γνώση που απέκτησε (Marschan, et. al. 1999, σελ. 377-390).

Ο εκπατρίδης καλείται να εκτελέσει τον ρόλο του σε στενή συσχέτιση με τις οργανικές ανάγκες του εργοδότη του. Ο ρόλος του πολύπλευρος, ποτέ ξεκάθαρα ως άνω προκαθορισμένος και ίσως δεν εξαρτάται στους προφανείς ρόλους αλλά εμπλουτίζεται ανάλογα με τις συνθήκες, όπως για παράδειγμα καλείται να επέμβει και να δώσει λύσεις σε καταστάσεις κρίσεως. Το χαρακτηριστικό που οφείλει και ωφελεί να υφίσταται είναι το στοιχείο του ηγέτη, ενός ανθρώπου ικανού να βρίσκεται στην κορυφή, να έχει πειθώ, να μπορεί να κινητοποιεί, να δείχνει διορατικότητα, ομαδικό πνεύμα και ενσυναίσθηση, εν γένει να έχει το χάρισμα. Αφορά στην ποιότητα της εργασίας και την φυσική υπόσταση του εκπατρίδη, απαραίτητα και τα δύο για την τελική ετυμηγορία της διεθνούς αποστολής.

2.3.1: Ο ηγετικός ρόλος του εκπατρίδη

Η οικοδόμηση ενός αυστηρά οροθετημένου παγκόσμιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερες απαιτήσεις για βελτιωμένες ηγετικές ικανότητες. Η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τους ανθρώπους προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά, με γνώμονα την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η ηγεσία κατά τον 21ο αιώνα αντιμετωπίζεται ως μία κοινή ευθύνη και όχι ως ο τομέας δραστηριοποίησης ενός ατόμου (Ulrich, et. al. 2009, σελ. 125-142). Η αποτελεσματική ηγεσία ενσαρκώνεται από τους καθοριστικούς παίκτες ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στον σκοπό τους και ικανοί να κάνουν ότι χρειάζεται για να υλοποιήσουν τη συνισταμένη των στόχων της επιχείρησης, εντός και εκτός των κρατικών τειχών. Δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν πως τα ποσά που έχουν επενδυθεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας έχουν την προσδοκώμενη απόδοση. Σύμφωνα με την αναφορά της CIPD (2006) τρεις στους δέκα ηγέτες αποτυγχάνουν να εκδηλώσουν τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα της PwC (PricewaterhouseCoopers) (2010b) για την διοίκηση των ανθρώπων του μέλλοντος, η παγκοσμιοποίηση έχει εντείνει την ανάγκη για ηγέτες στον εμπορικό κόσμο παγκοσμίως, ενώ παράλληλα υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Τα ερευνητικά δεδομένα δεν παρέχουν αρκετά στοιχεία που να αποδεικνύουν πως ποιότητα της ηγεσίας αναπτύσσεται σύμφωνα με τους ρυθμούς που επιβάλλει ο συνεχώς μεταβαλλόμενος παγκοσμιοποιημένος κόσμος. Όταν η ηγεσία ενός οργανισμού είναι αποτελεσματική, τότε η επιχείρηση θα υπερτερεί έναντι του ανταγωνισμού της και η αποτελεσματικότητα των ηγετικών ικανοτήτων του υψηλόβαθμου στελέχους βελτιώνεται μέσω προγράμματος ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, στο οποίο περιλαμβάνεται και η επιτυχής διεκπεραίωση μιας τουλάχιστον διεθνούς αποστολής (PwC, 2008).

Η μετάβαση από την εποχή της κυριαρχίας του ηγέτη, στην εποχή της κυριαρχίας του μοντέλου ηγεσίας, σε ατομικό, οργανωτικό – διαχειριστικό και εξωτερικό επίπεδο, είναι γεγονός (Ulrich, et. al. 2009, 127-142). Οι αποτελεσματικοί μανατζερς που εκτελούν διαχειριστικό ρόλο έχουν μετατραπεί σε μανατζερς - πρότυπα που αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους τους, μια εικόνα που καλούνται να υποστηρίξουν ανεξαρτήτως γεωγραφικής επικράτειας και εθνικότητας των συνεργατών. Συνεπώς, έχουμε περάσει από τον εκπατρίδη μάντζερ στον εκπατρίδη ηγέτη ενώ τα συστήματα διοίκησης που είχαν ως στόχο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, έχουν ενσωματωθεί στα εμπορικά σήματα και δημιουργούν άμεση σύνδεση με την έννοια της ηγεσίας στους δρώντες στην διεθνή αγορά¹.

Το διευθυντικό στέλεχος που αναλαμβάνει την διεθνή αποστολή καλείται να ηγηθεί της εθνικής ομάδας του κράτους που τον υποδέχεται, έναν ρόλο στον οποίο έχει αποδείξει ότι δύναται να αποδώσει, στην μέχρι την ανάληψη των καθηκόντων του, στιγμή της καριέρας του. Η ηγεσία είναι υπέρτατο ζητούμενο στην κορυφή των πολυεθνικών οργανισμών σε βαθμό που υποσκιάζει άλλα, σημαντικά για τον μάνατζερ, χαρακτηριστικά. Η ηγεσία όμως δεν μετράται πρακτικά, λαμβάνεται σαν αίσθηση από τους υφισταμένους και την αγορά στην συναναστροφή με το στέλεχος. Για να γίνει η αξιολόγηση της απόδοσης, η αποτίμηση της συνεισφοράς και εν γένει της αποστολής του εκπατρίδη, πρέπει πριν από την ανάληψη των ευθυνών, να γίνει ανάλυση της θέσης εργασίας, ώστε να καθοριστεί η βάση και τα στοιχεία προς αξιολόγηση.

2.4: Η ανάλυση της θέσης εργασίας

Η ανάλυση της θέσης αποτελεί μια συστημική μέθοδο μέτρησης του ειδικού βάρους της εργασίας εντός του οργανισμού. Η διαδικασία προσφέρει ένα πλαίσιο αναφοράς για τον καθορισμό ενός διαφανούς συστήματος αμοιβών και παροχών που λαμβάνει υπόψη το σύνολο του εργατικού δυναμικού εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων. Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης είναι εφελθτήριο για την δημιουργία μιας διαδικασίας αξιολόγησης, αφού πριν αξιολογηθεί ο τρόπος λειτουργίας του στελέχους πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί και προσδιοριστεί επακριβώς τι αναμένεται από τον κάτοχο της θέσης. Συγκεκριμένα, πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνώσεων, των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση της αποστολής, καθώς και τον τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων, ενώ παράλληλα μέσα από την ανάλυση προβάλλονται τα καθήκοντα κάθε μιας από τις σαφώς προσδιορισμένες δραστηριότητες. Με την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αποφεύγονται οι διακρίσεις καθώς η ανάλυση της θέσης δεν λαμβάνει υπόψη φύλο, φυλή, ηλικία, σεξουαλική ταυτότητα κλπ.

Στη διαχείριση των διεθνών αποστολών, το όφελος της ανάλυσης της θέσης αντί για την ανάλυση του φυσικού προσώπου διασφαλίζει την ισονομία και δικαιοσύνη εντός του οργανισμού ανεξαρτήτως μεγέθους. Μπορεί να ξεπεράσει τα εθνικά όρια και να εφαρμοστεί διεθνώς. Όταν το σύστημα είναι καλοσχεδιασμένο, ερμηνεύεται και εφαρμόζεται ορθά, μπορεί να καλύψει αντίστοιχους ρόλους ανά τον κόσμο, ανά επαγγελματικές ομάδες και λειτουργίες, προσδίδοντας κύρος στην ανάλυση και

περιγραφή και εν τέλει διαμορφώνει μια πολιτική εκπατρισμού προς όφελος του εκπατρίδη. Ενδιαφέρουσα σχετική ανάλυση - αξιολόγηση, που απολαμβάνει διεθνή αναγνώριση, εφαρμόζει η Mercer (2008, σελ1-17) με το σύστημα JES CED (Job Evaluation System Cullen Egan Dell) (Παράρτημα, Πίνακας 3).

Ο σαφής προσδιορισμός δεν είναι εύκολη υπόθεση. Δύσκολα καθορίζονται όλες οι παράμετροι της θέσης εργασίας, πιθανόν πιο εύκολα όταν είναι μια θέση που έχει καλυφθεί στο παρελθόν από στέλεχος, ώστε να γίνει επί τόπια καταγραφή καθημερινών αρμοδιοτήτων συμπεριλαμβάνοντας καθήκοντα και δραστηριότητες που δεν είναι εμφανή σε θεωρητικό επίπεδο. Η ενδελεχής αναφορά αντανακλάται σε ένα στοχευόμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, της αποστολής και της προσφοράς του διεθνούς στελέχους, με όρους ξεκάθαρους και οριοθετημένους. Ο όρος απόδοση συσχετίζεται με παράγοντες που επιταχύνουν ή υποδαυλίζουν την αποδοτικότητα του στελέχους.

2.5: Η απόδοση του εκπατρίδη

Η έννοια του εκπατρίδη χρησιμοποιείται για να περιγράψει τρία διαφορετικά στελέχη: α) τον προερχόμενο από τα κεντρικά σε αποστολή στη θυγατρική, β) από τρίτη χώρα αλλά και γ) από την χώρα υποδοχής σε αποστολή στα κεντρικά. Η διαχείριση της απόδοσης του περιλαμβάνει πέντε παράγοντες που αλληλοεξαρτώνται: Το πακέτο αποδοχών, το έργο και τον ρόλο του στελέχους σε αυτό, την στήριξη από τα κεντρικά, το περιβάλλον που δραστηριοποιείται (αμιγώς θυγατρική ή ξένες εγκαταστάσεις) και την προσαρμογή στην κουλτούρα τόσο του εκπατρίδη όσο και της οικογένειας που τον συνοδεύει. Πιο συγκεκριμένα:

i) Οι αποδοχές και η εν γένει επιβράβευση του εκπατρίδη είναι κίνητρο αλλά μπορεί και να αποδειχτεί ισχυρό αντικίνητρο. Τα αναμενόμενα οφέλη και η εξέλιξη της καριέρας είναι τα πρώτα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη για την αποδοχή της πρότασης αλλά αν κάποιος δεν ακολουθήσει την αρχική συμφωνία κατά την διεξαγωγή του έργου επηρεάζεται άμεσα η απόδοση του στελέχους.

ii) Η Tung (1981, σελ. 68-78) αναγνωρίζει τέσσερα είδη έργων που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη στις διεθνείς τους αποστολές ανάλογα με την θέση και την υπόθεση που αναλαμβάνουν: i) η γενική διεύθυνση, ii) το δομικό στέλεχος (αυτός που χτίζει διαδικασίες από την αρχή ή αναπαράγει την δομή άλλου τμήματος που

ήδη γνωρίζει), iii) το στέλεχος που καλείται να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και iv) το στέλεχος που χρησιμοποιείται σε κατώτερες διαχειριστικές και εποπτικές θέσεις. Η αξιολόγηση της απόδοσης διαφέρει σημαντικά σε κάθε μια από αυτά τα είδη, είναι όμως ταυτόχρονα εύκολα διαχειρίσιμη και μετρήσιμη διότι καθορίζεται από την ίδια την εταιρία και συνήθως προκαθορίζεται της αναχώρησης για την αποστολή. Οι συνθήκες όμως που αντιμετωπίζει ο εκπατρίδης επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας. Χαρακτηριστικά ο Torbiörn (1985, σελ. 52-74) αναφέρει ότι η αίσθηση που έχει ο μάντζερ και η εταιρία για τον ρόλο του, επηρεάζεται από την πλευρά της εταιρίας από τους εταιρικούς κανόνες και από τους ανεπίσημους κανόνες που διαμορφώνονται από το σύνολο των εκπατρίδων από την πλευρά του στελέχους. Η δυσκολία εγγυάται στο ότι ο ρόλος του μορφοποιείται σε μια χώρα και εκτελείται σε άλλη χώρα, με άλλη κουλτούρα και – πιθανόν - χωρίς τις σχετικές υποδομές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κενό θεωρίας και πράξης.

iii) Η αποστολή του εκπατρίδη διαφέρει από την τυπική μετακίνηση εντός χώρας, από την στιγμή που μετακινείται ο εργαζόμενος - και πιθανόν και η οικογένεια του- από την ζώνη οικειότητας του σε ένα «ξένο» περιβάλλον. Η προετοιμασία πριν και η προσαρμογή κατά τη διάρκεια του έργου είναι υψίστης σημασίας παράγοντες με άμεση επιρροή στην απόδοση του στελέχους, άρα η στήριξη από τα κεντρικά είναι προαπαιτούμενη και απαραίτητο συστατικό επιτυχίας.

iv) Το περιβάλλον επηρεάζει κάθε εργασία, πόσο μάλλον τον εκπατρίδη. Οι θεωρητικοί συμφωνούν ότι οι κοινωνικές, νομικές, οικονομικές, τεχνικές και φυσικές απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος διαμορφώνουν την απόδοση του στελέχους (Gregersen, et. al. 1996). Επιπλέον, είναι διαφορετικό να ενεργεί ο εκπατρίδης σε εγκαταστάσεις της μητέρας εταιρίας, αντί πχ εγκαταστάσεων κοινοπραξίας με το κράτος της χώρας υποδοχής. Οι στόχοι είναι σπανίως κοινοί και το στέλεχος αντιμετωπίζει το δίλημμα των δύο αφεντικών. Εξίσου σημαντικό είναι και το επίπεδο ωριμότητας της αγοράς, όταν για παράδειγμα αποστολή του εκπατρίδη είναι να αναπτύξει τα δίκτυα πωλήσεων και να αυξήσει τον τζίρο της επιχείρησης.

v) Η προσαρμογή στην νέα κουλτούρα είναι πολυσυζητημένη κυρίως διότι παρουσιάζει ιδιαιτερότητες αλλά δυστυχώς είναι αδύνατον να συσχετιστεί με την απόδοση στην αποστολή και φυσικά με τις περιπτώσεις αποτυχίας.

Η ευελιξία των συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί μία από τις απαιτήσεις της εποχής. Η αναχρονιστική αντίληψη που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια της

βιομηχανικής επανάστασης, να τίθενται ορισμένοι αντικειμενικοί στόχοι κοινοί σχεδόν για όλο το προσωπικό και να συνδέονται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών και παροχών, έχει πλέον ξεπεραστεί. Η διαχείριση της απόδοσης, φυσικά, δεν σχετίζεται μόνο με την μέτρηση, αλλά είναι ένα στάδιο απαραίτητο για την κατάρτιση πλάνου και τις επερχόμενες διορθωτικές κινήσεις. Η διαδικασία δεν διαφέρει από την τυπική διαχείριση απόδοσης ενός κοινού εργαζόμενου. Περιλαμβάνει ανάλυση θέσης, καθορισμό των στόχων της θέσης και αξιολόγηση. Ακολουθεί η κλασική διαδικασία επίσημης στοχοθέτησης, αξιολόγηση απόδοσης, και ανατροφοδότηση. Τα αποτελέσματα καθορίζουν την αμοιβή, την προαγωγή και τις ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Οι εταιρικοί στόχοι επηρεάζουν την περιγραφή και ανάλυση της θέσης και την ατομική στοχοθέτηση. Μελετώντας την συμμετοχή του εργαζομένου στην διαδικασία καθορισμού των στόχων η Tahvanainen (1998) σε έρευνα της εντόπισε ότι στην Γερμανία και την Σουηδία οι εκπαιδίδες συμμετέχουν στην στοχοθέτηση τους, ενώ στις ΗΠΑ οι στόχοι αναθέτονται χωρίς την συμβολή του στελέχους. Οι στόχοι μεταφράζονται άμεσα σε κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης, οπότε η ακρίβεια και η δυνατότητα μέτρησης είναι αναγκαία. Οι στόχοι χωρίζονται σε στόχους υψηλών απαιτήσεων (hard skills), στόχους σχετικής δυσκολίας (soft skills) και στόχους σχετιζόμενους με το πλαίσιο αναφοράς (contextual skills). Οι στόχοι υψηλών απαιτήσεων είναι αντικειμενικοί, ποσοτικοί και άμεσα μετρήσιμοι, όπως πχ η απόδοση της επένδυσης και το μερίδιο αγοράς. Η Janssens (1994, σελ. 853-873) αναφέρει ότι, αυτού του είδους τα δεδομένα εκτιμώνται από τα κεντρικά, με συχνές επιτόπιες επισκέψεις - αυτοψίες και συναντήσεις με την διοίκηση. Οι στόχοι σχετικής δυσκολίας αφορούν στις σχέσεις και στις συμπεριφορές όπως το στυλ ηγεσίας και οι διαπροσωπικές ικανότητες. Οι στόχοι αυτοί συμπληρώνουν τους πρώτους και είναι ως επί το πλείστον υποκειμενικοί αλλά αδύνατον να αποκλειστούν από την αξιολόγηση. Αυτοί που αφορούν στο πλαίσιο αναφοράς περιλαμβάνουν παράγοντες που προκύπτουν από τις καταστάσεις στο πλαίσιο των οποίων λειτουργεί και αποδίδει το στέλεχος.

Η απόδοση του εκπαιδίδη συνδέεται με τους παράγοντες που την επηρεάζουν και με τον εξαρχής καθορισμό των στόχων αλλά και τον εμπλουτισμό αυτών μέσα από την ανατροφοδότηση και την εξελικτική πορεία της αποστολής. Η μετρίσιμη υφή του στόχου συνδέεται με τον αντικειμενικό στόχο, ενώ ένας μη απτός στόχος είναι πιο σχετικός και δύσκολος να αποτυπωθεί. Η απόδοση του εκπαιδίδη είναι η βραχυπρόθεσμη αποτύπωση της συνεισφοράς του. Μακροπρόθεσμα η συνεισφορά

του στους επιχειρηματικούς στόχους αποτυπώνεται με το πέρας της αποστολής και κρίνεται με την επίτευξη των επιμέρους κριτηρίων αλλά και την απόδοση της επένδυσης που έκανε ο Οργανισμός στο πρόσωπο του.

2.6: Αποτιμώντας την συνεισφορά του εκπαιδύοντα

Η διεθνής αποστολή είναι η πιο δυναμική εμπειρία διαμόρφωσης ικανότητας και θεώρησης του επιτυχημένου ηγέτη. Ταυτόχρονα, αποτελεί και την πιο κοστοβόρα επένδυση στο άτομο με την πιο αναιμική απόσβεση που θα μπορούσε να κάνει επιχείρηση (, et. al. 1999β, σελ. 2). Μέχρι στιγμής δεν υπάρχουν ικανά στοιχεία ή ερευνητικό υλικό που να αποτιμά την Απόδοση της Επένδυσης (ROI = return on investment) ως μοντέλο που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές, δηλαδή την σχέση του χρήματος που έχει αποκτηθεί ή απολεσθεί σε επένδυση με το ποσό των χρημάτων που επενδύονται.

Σύμφωνα με την Απόδοση της Επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφαλαίο (Human Capital Return of Investment (HC ROI)), έρευνα της PwC (2007), προκύπτει ότι οι τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού το 2006 έδειξαν πως το 2004 πραγματοποιήθηκε αυξημένη απόδοση στον δείκτη απόλυτης φερεγγυότητας για όλες τις γεωγραφικές επικράτειες, πλην του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο παρέμεινε στατικό στο 1,11, με τη Δυτική Ευρώπη στο 1,14 και τις ΗΠΑ αρκετά πιο μπροστά στο 1,52. Η Απόδοση της Επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφαλαίο συγκρίνει τα προ – φόρων έσοδα που προέκυψαν πριν τα εργατικά κόστη, με την επένδυση σε αμοιβές και επιδόματα. Η μέθοδος Απόδοση της Επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφαλαίο συνοψίζεται στον παρακάτω λόγο:

Κέρδη – Μη μισθολογικά κόστη

Αριθμός Εργαζομένων Πλήρους Απασχόλησης x Μέσες αποδοχές

Η παραπάνω μαθηματική σχέση δηλώνει πόσα κέρδη ή έσοδα παράγονται για κάθε νόμισμα το οποίο πληρώνεται κάθε εργαζόμενος.

Η σημασία της χρήσης χρηματοοικονομικών μοντέλων, και δη της απόδοσης της επένδυσης, έχει υποστεί κριτική από την διεθνή αρθρογραφία έχουν καταγραφεί δυο γενικά μοντέλα απόδοσης που εφαρμόζονται στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Το πρώτο είναι ο Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (Balanced Scorecard) που ανέπτυξαν οι Kaplan και Norton (1992, σελ. 71-79), το οποίο παντρεύει το

σύστημα μέτρησης απόδοσης με την οργανωτική στρατηγική. Μερικά έτη αργότερα, μετεξελίχθηκε στον Πίνακα Μέτρησης Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Scorecard) από τους Becker, Huselid & Ulrich (2001, σελ. 9-18). Το δεύτερο μοντέλο ονομάζεται Συγκριτική Ανάλυση της Ανθρώπινης Απόδοσης (Human Performance Benchmarking) και αποτελεί εργαλείο μέτρησης της Απόδοσης της Επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφαλαίο (Fitz-Enz, 2001, σελ. 33-63, Bontis, et. al. 2002, σελ. 223-247). Κανένα από τα προαναφερθέντα δεν έχει συσχετιστεί *per se* με την μέτρηση της Απόδοσης της Επένδυσης στην διοίκηση των εκπατρίδων αν και τα δύο ξεκαθαρίζουν ότι η Απόδοση της Επένδυσης στην ΔΔΑΔ δεν έχει να κάνει με μια απλή χρηματοοικονομική συναλλαγή. Και τα δυο κάνουν σαφές ότι η μέτρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η αξία που δημιουργεί - προσφέρει και προσθέτει στην επιχείρηση το ανθρώπινο κεφάλαιο, πρέπει να είναι παράγοντες υψηλής σημασίας σε κάθε μοντέλο Απόδοσης της Επένδυσης για την ΔΑΔ (Ulrich ,et. al. 2003, σελ. 78-79, 250-251, Philips, et. al. 2002, σελ. 249-260).

2.6.1: Το πρώτο μοντέλο: Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης

Η κεντρική ιδέα του μοντέλου είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλαμβάνει απτά και μη στοιχεία. Άρα, η μέτρηση της Απόδοσης της Επένδυσης δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που περιλαμβάνει ο ετήσιος προϋπολογισμός, όπως κέρδη και ζημίες, δείκτες και απόδοση κεφαλαίου, αλλά θα έπρεπε επίσης να περιλαμβάνει την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί ένα αφοσιωμένο και ικανό δυναμικό που μπορεί να στηρίξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την καινοτομία και την ευελιξία. Ένα βασικό συστατικό είναι η ικανότητα της ΔΑΔ να εφαρμόζει διαφορετικές δεξιότητες στην μέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης από εκείνες που χρησιμοποιεί για την μέτρηση των ενσώματων στοιχείων αλλά και να αναγνωρίσει ότι τα άυλα μπορούν να δημιουργήσουν υλικά και οικονομικά μετρήσιμα οφέλη για τον οργανισμό. Ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι το 35% της επενδυτικής ανάλυσης της αξίας σήμερα αποτελείται από μη οικονομικά στοιχεία όπως την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, αξιοπιστία της διοίκησης, καινοτομία, και ηγετική ικανότητα (Becker, et. al. 2001, σελ 7-11). Για να αποδώσει το πλήρες δυναμικό της η άυλη περιουσία στο σημερινό λογιστικό καθεστώς, θα πρέπει το ίδιο να προσαρμοστεί, διαφορετικά τα προβληματικά ζητήματα που σχετίζονται με τα άυλα αγαθά θα καταλήγουν σε υλικές αποτυχίες (Lev, 2003, σελ. 109-116 & Παράρτημα, Πίνακας 2). Το κλασσικό εγγενές πρόβλημα έχει να κάνει με τις παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης της αξίας, οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί για να αξιολογούν την αξία των αγαθών εντός του οργανισμού

απλά διότι η επένδυση στην γνώση και στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αντιμετωπίζονται όπως το χρήμα και ο εξοπλισμός. Σύνηθες είναι, οι δαπάνες για την διοίκηση των άυλων αγαθών θεωρούνται έξοδό αντί για επένδυση όπως πχ η κτηριακή εγκατάσταση ή τα μηχανήματα παραγωγής τα οποία κεφαλαιοποιούνται και αποσβένονται.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί τείνουν να προτιμούν την επένδυση στα φυσικά αγαθά ενώ αναγνωρίζουν ότι στην θεωρία το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που θα προσφέρει αξία και εν τέλει προστιθέμενη αξία τόσο οικονομικής όσο και στρατηγικής σημασίας. Προσπαθώντας να εξαλείψει την δυσαναλογία, το συγκεκριμένο μοντέλο στοχεύει στο να καταγράψει την στρατηγική αυτή και να εστιάσει στην αιτιώδη συνάφεια, να απεικονίσει τις συνδέσεις, τις αρμοδιότητες, μήτρες, τα μετρικά συστήματα αλλά και λεπτομερή ανάλυση κόστους-οφέλους.

2.6.2: Το δεύτερο μοντέλο: Συγκριτική Ανάλυση της Ανθρώπινης Απόδοσης

Η κεντρική ιδέα πίσω από την Συγκριτική Ανάλυση της Ανθρώπινης Απόδοσης είναι παρόμοια με τον Πίνακα Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης, κυρίως στο ότι αναγνωρίζει ότι ο πλούτος του οργανισμού προκύπτει και από τα δύο, υλικά και άυλα στοιχεία του ενεργητικού. Το μοντέλο διαφέρει στο ότι ορίζει σαφώς τη σημασία των ποσοτικών και ποιοτικών παραγόντων στην Απόδοση της Επένδυσης, αλλά επίσης αναπτύσσει σαφείς και συνοπτικούς δείκτες που μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν στη διαχείριση των εκπατρισμένων. Συγκριτικά, το πρώτο μοντέλο τείνει να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην αναλογία κόστους-οφέλους. Στα συστατικά του δεύτερου μοντέλου περιλαμβάνονται μετρήσεις όπως έσοδα από το ανθρώπινο κεφάλαιο, οικονομική και μη προστιθέμενη αξία προερχόμενη από το ανθρώπινο κεφάλαιο, κόστος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και απόδοση της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η λειτουργικότητα αυτού του μοντέλου έγκειται στην ευκολία με την οποία μη χρηματοοικονομικά στοιχεία μπορούν να ενταχθούν στις παραδοσιακές και συμβατικές πρακτικές λογιστικής. Για παράδειγμα, τα έξοδα του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι συγκρίσιμα με τα έσοδα και τα έξοδα που βρέθηκαν σχετικά με τη δήλωση εισοδήματος και λαμβάνοντας υπόψη το κύριο κόστος του ανθρώπινου κεφαλαίου που δημιουργούν οι αμοιβές και οι παροχές των εργαζομένων, το κόστος των συνεργατών (μη μισθωτοί, για παράδειγμα έκτακτοι και συμβασιούχοι υπάλληλοι), το κόστος των απουσιών και το κόστος των αποχωρήσεων - προσλήψεων. Οι εξισώσεις χρησιμοποιούν μία ή περισσότερες από αυτές τις συνιστώσες του κόστους για την παραγωγή ενός δείκτη που δείχνει την πραγματική απόδοση των άμεσων και έμμεσων δαπανών του ανθρώπινου κεφαλαίου (Becker,

et. al. 2001, σελ 8). Το αποτέλεσμα είναι εφαρμόσιμοι δείκτες που προσθέτουν αξία στις οικονομικές καταστάσεις, αποκαλύπτοντας ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Από την στιγμή που ένα μοντέλο μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης δεν υπάρχει, είναι δύσκολο να ξεκαθαριστεί και να αναδειχτεί ποιά απτά και μη ζητήματα μετρώνται τώρα και ποιά θα έπρεπε να μετρώνται. Τα απτά ζητήματα σε όρους ποσοτικής απόδοσης όπως το κόστος εργασίας και μετεγκατάστασης πρέπει να μετρώνται και να είναι εύκολα πρόσβασιμα από τους ετήσιους ισολογισμούς. Μεγάλο μέρος της θεωρητικής στον τομέα, συμφωνεί ότι η μέτρηση της απόδοσης του εκπατρίδη και ο συσχετισμός με την αύξηση της ανάπτυξης, την αποδοτικότητα και το μερίδιο της αγοράς θα πρέπει επίσης να μετρούνται και να μπορούν να διαπιστωθούν από τις αξιολογήσεις της απόδοσης και τις λογιστικές αναλύσεις τις εταιρίας (Fitz-Enz, 2001, σελ. 33-63). Για τα άυλα, από την άλλη, η πρόκληση είναι μεγαλύτερη από την άποψη της αιτιολόγησης για την ένταξή τους σε ένα μοντέλο απόδοσης της επένδυσης και τον βέλτιστο υπολογισμό του οφέλους από άκρη σε άκρη, σε μεγάλο βαθμό λόγω της άυλης φύσης τους. Η υπόθεση για την ένταξη μετρήσεων επαναπατριισμού και διατήρησης στην επιχείρηση υποστηρίζεται από το πρώτο μοντέλο στο οποίο γίνεται σαφές ότι η διατήρηση της γνώσης είναι βασικός παράγοντας για συνέχιση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Αντίστοιχα, έχει θεωρηθεί αναγκαία η ενσωμάτωση των παραγόντων που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση (όπως πχ η φήμη του εμπορικού σήματος) που είναι στρατηγικά συνδεδεμένα με την τους δείκτες οικονομικής απόδοσης εντός των παραδοσιακών λειτουργιών της ΔΑΔ. Το πιο απίθανο να ενσωματωθεί φαίνεται να είναι η προσαρμογή της οικογενείας, σε σχέση πάντα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της αποστολής, δεδομένου ότι το ζήτημα δεν σχετίζεται με τον ίδιο τον εργαζόμενο και άρα σε μεγάλο βαθμό δεν αποτελεί πτυχή της διεθνούς κινητικότητας. Ωστόσο, η αρθρογραφία αποκαλύπτει ότι ο ρόλος της συζύγου και της οικογένειας θεωρείται ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη επιτυχία της διεθνούς αποστολής (Punnett, 1997, σελ. 243-257, Spector, et. al. 2000, σελ. 96-106). Η σημασία αυτού του παράγοντα ενισχύεται περαιτέρω από την έρευνα της PwC's (2005) για τις βασικές τάσεις στην ευρωπαϊκή διοίκηση των εκπατρίδων, που διερεύνησαν, μεταξύ άλλων παραγόντων, τον λόγο που τα πέντε λιγότερο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή των υποψηφίων βρέθηκαν να είναι οι πιο κοινοί λόγοι στους οποίους αποδίδεται η αποτυχία της πρόωρης επιστροφής: η διαπολιτισμική προσαρμοστικότητα του συντρόφου, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των τέκνων και η καριέρα του συντρόφου. Πράγματι, έχει αποδειχθεί από ερευνητές και προταθεί από εξειδικευμένους επιστήμονες ότι ενώ

συζυγική (και οικογενειακή) επιρροή δεν επηρεάζει μόνο τους εκπατρισμένους, μολαταύτα είναι πιο κρίσιμη στο εν λόγω πλαίσιο από ό, τι στις εγχώρια λειτουργία της ΔΑΔ (Zeira, et. al. 1984, σελ. 29-35, Frazee, 1996, σελ. 25-28, Shaffer, et. al. 1998, σελ. 87-118, Harvey et. al. 1999, σελ. 808-827).

Ιδανικά λοιπόν θα πρέπει να αποτιμάται στην απόδοση της επένδυσης στον εκπατρίδη ένας συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων, τόσο οικονομικής όσο και στρατηγικής σημασίας. Με τον τρόπο αυτό απαντάμε στα καίρια ερωτήματα της διοίκησης για την απόδοση, την σύγκριση της απόδοσης με αυτή του ανταγωνισμού και τον τρόπο βελτίωσης των δεδομένων της επιχείρησης. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι πολυεθνικές ενδιαφέρονται να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για της διεθνείς αποστολές. Δια τούτο, οι αποτελεσματικοί οικονομικοί δείκτες της ΔΔΑΔ δίνουν εικόνα για την πορεία της επιχείρησης και κρίνουν τις διοικητικές και μη αποφάσεις για την πρώτη γραμμή των επιχειρήσεων. Για να γίνει αποτίμηση της αποστολής θα πρέπει κάθε στάδιο της αποστολής να συνδέεται με τους επιχειρηματικούς στόχους, ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο του αποτελέσματος χωρίς αστοχίες, κλυδωνισμούς και αναστροφές.

2.7: Η αποτίμηση της αποστολής και οι επιχειρηματικοί στόχοι

Η απόδοση της επένδυσης των εκπατρίδων έγινε ήδη σαφές ότι οφείλει να χρησιμοποιηθεί από την οπτική της επιχειρησιακής στρατηγικής που λαμβάνει υπόψη το παρελθόν και τους παράγοντες που προκαλούν αύξηση και μείωση της Απόδοσης της Επένδυσης. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν ένα σύστημα πρακτικών της ΔΑΔ που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της αποστολής και είναι σμιλεμένοι πάνω στις ανάγκες του οργανισμού για τις μακροχρόνιες διεθνείς αποστολές. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι όταν οι πρακτικές της ΔΑΔ αντιμετωπίζονται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αποδοτικότητας - παραγωγικότητας μπορούν να εξηγήσουν τις αυξομειώσεις από την εξατομικευμένη πρακτική (Becker, et. al. 1997, σελ. 39-47, Huselid, 1995, σελ. 635-672). Ένα αποτελεσματικό σύστημα που θα μειώσει τα κόστη και θα αυξήσει τα οφέλη οπότε και την απόδοση της επένδυσης, αποτελείται από εννέα πρακτικές: σχεδιασμός αποστολής, επιλογή προσωπικού, μετεγκατάσταση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, σύστημα αμοιβών, οικογενειακή στήριξη, διαχείριση παραγωγικότητας, αποχώρηση και επαναπατρισμός. Ακριβείς δείκτες της απόδοσης καθορίζονται όταν τα οφέλη συγκρίνονται με τα κόστη ανεξαρτήτως αν τα κόστη είναι οικονομικής φύσεως (πχ δια-πολιτισμική εκπαίδευση) και το συνεπαγόμενο όφελος είναι μη οικονομικό (πχ βελτίωση της απόδοσης).

Ακολουθούν οι εννέα πρακτικές όπως υπέδειξε η βιβλιογραφία σχετικά με το διάστημα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αποστολή όπως εφαρμόζονται στις περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες (Becker, et. al. 1997, σελ. 39-47, Farid, et. al. 1998, σελ. 516-524):

i) Σχεδιάζοντας την αποστολή: οι διεθνείς αποστολές πρέπει να ικανοποιούν ξεκάθαρες επιχειρηματικές ανάγκες και να έχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους (Kamoche, 1997, σελ. 213-225). Αν ο σκοπός της αποστολής δεν μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί ίσως δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση της αξίας της αποστολής ή η ακριβής αποτίμηση της απόδοσης της επένδυσης. Ιδανικά, ο σχεδιασμός της αποστολής πρέπει να βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους και με τον τρόπο αυτό να επιτυγχάνει μείωση του κόστους (πχ αποτυχία να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι) και να αυξήσουν τα οφέλη (πχ βελτίωση της πιθανότητας να πετύχει η αποστολή) στις πολυεθνικές.

ii) Επιλέγοντας τον εκπατρίδη: οι ακαδημαϊκοί συμφωνούν ότι όταν οι διαδικασίες επιλογής είναι ad hoc και ακολουθούν την ανάγκη αντί να την προλαβαίνουν, μειώνονται η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της αποστολής και ο οργανισμός διατρέχει κίνδυνο, γεγονός που αποβαίνει κοστοβόρο σε βάθος χρόνου (Forster, 2000, σελ. 153-154, Brewster, et. al. 1999, σελ.8-16, Welch, et. al. 1997, σελ. 402-413).

iii) Εφαρμόζοντας το πρόγραμμα μετεγκατάστασης: αξιολογείται ότι ένα πρόγραμμα μετεγκατάστασης μπορεί να κοστίζει όσο το σύνολο της ετήσιας μισθοδοσίας του ανώτερου στελέχους (Van Pelt, et. al. 1990, σελ. 40-41). Είναι σύνηθες να ανατίθεται κομμάτι των μη στρατηγικής σημασίας λειτουργιών (πχ έγγραφα μετοίκησης, μετανάστευσης) σε εταιρίες outsourcing μειώνοντας έτσι το κόστος και επιτρέποντας στο προσωπικό της ΔΑΔ να συγκεντρωθεί στα στρατηγικά οφέλη της αποστολής όπως πχ την ανάπτυξη και την συγκράτηση των εκπατρισμένων ταλέντων.

iv) Εκπαίδευση και ανάπτυξη: η αρχική εκπαίδευση αφορά στην προετοιμασία για τα νέα πολιτισμικά δεδομένα και προγράμματα εκμάθησης γλώσσας και αποτελεί ένα σημαντικό οικονομικό κόστος για τα πρώτα στάδια της αποστολής. Μολαταύτα, η επιχείρηση κερδίζει μακροπρόθεσμα σημαντικά στρατηγικής σημασίας οφέλη από την πλευρά της βέλτιστης δυνατής παραγωγικότητας και την προσαρμοστικότητα (Eschbach, et. al. 2001, σελ. 270-287, Tan, et. al. 2003, σελ. 179-205). Ένα

εξατομικευμένο πρόγραμμα οδηγεί σε πιο ρεαλιστικές προσδοκίες, γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα και συλλογικά καλύτερη απόδοση.

v) Σύστημα αμοιβών: η βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι ένα εξατομικευμένο πακέτο αμοιβών προσαρμοσμένο στους διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους ή τις πολιτισμικές συνθήκες, είναι κριτικής σημασίας στην αποδοχή της αποστολής και την επιτυχή έκβαση της (Bonache, et. al. 1997, σελ. 457-475, Gomez-Mejia, et. al. 1991, σελ. 29-41).

vi) Οικογενειακή στήριξη: πολλαπλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα σχετιζόμενα με την οικογενειακή στήριξη ζητήματα ενοχοποιούνται για την αποτυχία των αποστολών και την αύξηση του κόστους της αποστολής (GMAC, et. al. .2003, KPMG, 2003, & PwC, 2002, σελ. 4-20). Έχει παρατηρηθεί επίσης, ότι αποτελεσματικές είναι και οι πρακτικές στήριξης κατά τη διάρκεια της αποστολής, ενώ έχει αποδειχτεί ότι συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων καθώς τονώνουν την διάθεση και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα του εκπαιδیده (Caligiuri, 1997, Harvey, 1985, σελ. 84-92, Shaffer, et. al. 2001, σελ. 99-121, Tung, 1987, σελ. 117-126).

vii) Διαχείριση παραγωγικότητας: έχει ήδη καταδειχτεί ότι η προσωποποιημένη αξιολόγηση της παραγωγικότητας, που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τους μοναδικούς για την περίπτωση στόχους, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το στέλεχος, θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοση δίδοντας την δυνατότητα στις πολυεθνικές να αποφύγουν τους επίφοβους παράγοντες. Η αποτελεσματική διαχείριση της αποδοτικότητας - παραγωγικότητας πρέπει να προσεγγίζεται προνοητικά αλλά και επεμβατικά, βελτιώνοντας την απόδοση της επένδυσης στην αποστολή, αλλά και συμβάλλοντας στην εν γένει βελτίωση της εταιρικής απόδοσης (Gregersen, et. al. 1996, σελ. 711-738).

viii) Αποχώρηση: όταν η αποχώρηση συμβαίνει κατά τη διάρκεια του επαναπατρισμού εμπεριέχει ένα ξεκάθαρο κόστος για την πολυεθνική ιδιαίτερα όταν προκύπτει αναπάντεχα και ο οργανισμός θεωρεί το στέλεχος υψίστης σημασίας για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων (Stroh, 1995, σελ. 443-456). Όταν η αποχώρηση συμβαίνει κατά τη διάρκεια της αποστολής με πρόωρη απόσυρση και επιστροφή είναι εξίσου δαπανηρή (Shaffer, et. al. 1998, σελ. 87-118, Tung, 1987, σελ. 117-126). Άρα, η μη προγραμματισμένη αποχώρηση κατά τη διάρκεια αλλά και στη λήξη της αποστολής προκαλεί σημαντικά οικονομικά και στρατηγικά κόστη και μειώνει την απόδοση της επένδυσης στην αποστολή.

ix) Επαναπατρισμός: όταν ο επαναπατρισμός αποτελεί στρατηγικό στόχο της διεθνούς αποστολής, ένα από τα οφέλη στον οποίο ευελπιστεί η πολυεθνική να κερδίσει είναι το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ανάπτυξης διεθνών ικανοτήτων στους διεθνείς manager τους (Barney, et. al. 1998, σελ. 31-47 & Lazarova, et. al. 2001, σελ. 389-207). Η αξιοποίηση της εξειδίκευσης είναι αυτή που θα αυξήσει την απόδοση στην επένδυση.

Με την αποτύπωση των εννέα πρακτικών γίνεται έκδηλη η ξεκάθαρη ανάγκη για σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους του Οργανισμού. Ιδανικά, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα, με σαφή αμφίδρομη σχέση κάθε ενός από τα επιμέρους στοιχεία ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση στην επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Στην πραγματικότητα συχνά το ιδανικό δεν υφίσταται και ο εκπατρίδης δεν αντιμετωπίζεται ορθά. Τα λάθη στην διαχείριση του στελέχους εντοπίζονται σε όλες τις φάσεις της αποστολής και ο αντίκτυπος είναι ισάξια βαρύς σε καθεμία εξ αυτών, όπως καταδεικνύεται παρακάτω.

2.8: Η διαχείριση του εκπατρίδη

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος καθορίζεται από την πιθανότητα διαφοροποίησης των μελλοντικών αποτελεσμάτων από αυτά που προβλέπονται σήμερα και οι διεθνείς αποστολές είναι ακριβή υπόθεση. Κατά μέσο όρο τα στελέχη κοστίζουν δύο με τρεις φορές από όσο θα κόστιζε η θέση τους πίσω στην πατρίδα. Σε έρευνα 750 Αμερικανικών, Ευρωπαϊκών και Ιαπωνικών εταιριών την που διεξήχθη στις αρχές της δεκαετίας και για δέκα έτη, ζητήθηκε από τους εκπατρίδες και τα στελέχη που τους ανέθεσαν την αποστολή εκτός έδρας να αξιολογήσουν την εμπειρία τους, ενώ μελετήθηκε και η επιστροφή στο σπίτι, ώστε να αποδειχτεί αν όλη η διαδικασία άξιζε τον κόπο και για τις δύο πλευρές, του εργαζομένου και του οργανισμού. Προέκυψε ότι 10-20% των Αμερικανών στελεχών επέστρεψαν νωρίτερα εξαιτίας δυσαρέσκειας ή δυσκολίας στην προσαρμογή στο ξένο κράτος. Από τους επιτυχώς ολοκληρώσετε την αποστολή, σχεδόν το ένα τρίτο δεν απέδωσε ότι ανέμενε η Διοίκηση και πιθανόν το πιο προβληματικό, ένα τέταρτο από τους επιτυχόντες αποχώρησαν από την εταιρία και συνεργάστηκαν με ανταγωνιστή το πρώτο έτος από τον επαναπατρισμό (το διπλάσιο από όσους δεν ακολούθησαν καριέρα στα ξένα.

Η προσφορά του εκπατρίδη είναι αδιαμφισβήτητη, το ζήτημα είναι να εντοπιστεί η λάθος πορεία στην διαχείριση. Κύριος λόγος, καταλήγει η βιβλιογραφία, είναι ότι πολλά στελέχη θεωρούν ότι οι όροι και οι κανόνες της επαγγελματικής απόδοσης είναι ίδιοι παντού, με άλλα λόγια, δεν επιδίδονται σε ιδιαίτερη προσπάθεια αναφορικά με τους εκπατρίδες τους. Για παράδειγμα τα στελέχη της Διοίκησης γνωρίζουν ότι οι διαπραγματευτικές τακτικές και οι στρατηγικές marketing διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα. Πολλοί, παρόλα αυτά, δεν θεωρούν ότι η μεταβολή αυτή είναι σημαντική για να εγκρίνουν έξοδα για την επιλογή και την κατάλληλη εκπαίδευση. Επιπλέον, με την επιστροφή του εκπατρίδη, τα στελέχη δεν είναι διατεθειμένα να «χαιδέψουν» τους καλοπληρωμένους επαναπατρισμένους. Όταν ο εργαζόμενος ταξιδεύει με εισιτήρια πρώτης τάξης σε υπερωκεάνιο πολυτελείας, υποθετικά δεν πρέπει να παραπονείται για το ότι ταξιδεύει στη θάλασσα. Τα στελέχη που τους υποδέχονται στην πατρίδα δεν φαντάζονται ότι οι εκπατρίδες χρειάζονται βοήθεια για την επανένταξη, μετά από το διάστημα αποχής και δεν βρίσκουν τον λόγο να τους υποδεχτούν με τιμές ηρώων. Εν κατακλείδι, η μόνη φορά που οι εταιρίες δείχνουν σημαντικό ενδιαφέρον στους εκπατρίδες είναι όταν κάτι πάει εντελώς στραβά. Και τότε τα πράγματα και δύσκολα ισιώνουν και είναι ήδη αργά να γίνει οποιαδήποτε παρέμβαση (Black, et. al. 1999α).

Τα λάθη είναι εξαιρετικά πιθανά να συμβούν και τα όρια στην ορθή διαχείριση και μη είναι αδιόρατα. Η σημαντική επένδυση στο στέλεχος και οι ελπίδες για την συνεισφορά της αποστολής στους επιχειρηματικούς στόχους αναγάγουν το ζήτημα ως φλέγον. Ακριβώς αυτές οι λεπτές ισορροπίες είναι που δύσκολα καταγράφονται και ενοχοποιούνται στην περίπτωση της αποτυχίας. Ο σωστός προγραμματισμός και η ανατροφοδότηση σε κάθε στάδιο προβάλλει ως η μόνη λύση και διέξοδος από την κρίση.

2.8.1: Η κρίση

Αλλά τι πραγματικά διαφοροποιεί αυτούς που ολοκλήρωσαν επιτυχώς και αυτούς που επέστρεψαν πρόωρα; Αναμένεται από τους εκπατρίδες να διαθέτουν την ικανότητα να διαχειριστούν ποικιλόμορφες ομάδες ανθρώπων σε κουλτούρες πολύ διαφορετικές από την μέχρι στιγμής εμπειρία τους, όπως επίσης και να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται κοινωνικές και επιχειρηματικές τάσεις που πιθανόν να μοιάζουν ξένες ή ακόμα και ανήθικες για τα δικά τους δεδομένα. Μέρος ευθύνης έχει και το ίδιο το στέλεχος το οποίο ξεκινώντας την διεθνή καριέρα οφείλει να έχει ξεκαθαρίσει αν πραγματικά έχει τα κίνητρα και την προθυμία να επιτύχει σε

μια τέτοια αποστολή. Να έρθει αντιμέτωπος με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του σωστού για την θέση επαγγελματία, όπως προσαρμοστικότητα και μεγάλη ανοχή - ανοχή στην ανατροπή και την ασάφεια. Πολύτιμα πιθανόν να αποδειχτούν εργαλεία αυτοαξιολόγησης όπως αυτά που περιγράφονται από τον Richard Bolles (2011, σελ. 131-140) και την Nancy Adler (2002, σελ 58-71), αλλά και το έργο της Gercik (1992, σελ. 37-83) στο οποίο προβάλλεται έκδηλα η υπερπροσπάθεια, ψυχολογική και συναισθηματική, που απαιτείται για την προσαρμογή στα νέες συνθήκες (Sullivan, et. al. 1993).

Η κρίση μεταφράζεται στις αποστολές των εκπατρίδων ως η πρόωρη επιστροφή λόγω αποτυχίας ή η αδυναμία να παραμείνει το στέλεχος στην επιχείρηση λόγω αποτυχημένου επαναπατρισμού. Οι πολυεθνικές για να μειώσουν τα άμεσα και έμμεσα κόστη που προκύπτουν από την αποτυχία της αποστολής προσπαθούν να βελτιώσουν την διαχείριση των στελεχών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διεθνή αποστολή. Για να αντιμετωπιστεί η κρίση, η ΔΔΑΔ καλείται να ανταποκριθεί επιτυχώς σε τρεις φάσεις: i) την προπαρασκευή, μια περίοδο διαμόρφωσης σχεδίων και διαδικασιών για την αντιμετώπιση της κρίσης, ii) την αντίδραση, που αφορά στην κατεξοχήν αντιμετώπιση και iii) την αποκατάσταση κατά την οποία η εταιρία γυρνά στους κανονικούς ρυθμούς της όσο πιο γρήγορα δύναται (Coombs, 2001, σελ. 89-101). Ο πρώτος λόγος αποτυχίας δεν είναι τόσο η απόδοση όσο η ίδια η επιλογή του στελέχους. Ιστορικά, η επιλογή του εκπατρίδη γίνεται με βάση τις τεχνικές γνώσεις αντί της - υψίστης σημασίας - ικανότητας στις διαπροσωπικές σχέσεις. Σήμερα, το 39% των οργανισμών παγκοσμίως δεν διαθέτουν εργαλείο επιλογής υποψηφίων για διεθνείς αποστολές, σημαντική βελτίωση σε σύγκριση το 1999 όπου το ποσοστό ανερχόταν σε 68% (KPMG, 2009, σελ. 22). Δεύτερη, εξίσου όμως σημαντική, αιτία είναι ο ορθός προγραμματισμός πριν την αποστολή, από την εκπαίδευση μέχρι και την διαδικασία επαναπατρισμού και το μέλλον του στελέχους (Chew, 2004, σελ. 1-30). Οι αποχωρήσεις οφείλονται σε μια σειρά από λόγους: ψυχολογικούς, οικονομικούς και επαγγελματικούς, που με τη σωστή καθοδήγηση και σχεδιασμό μπορούν να αποφευχθούν. Η οργάνωση δεν πρέπει να ξεκινάει τη στιγμή κατά την οποία τα στελέχη επιστρέφουν, αλλά ήδη από τη στιγμή που επιλέγονται. Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, που έχει εξαρχής την ικανότητα και ο ίδιος και η οικογένεια του να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές, είναι ένα από τα σημαντικότερα σκαλοπάτια προς τον ανώδυνο επαναπατρισμό.

Σε έρευνα, επέκταση του μοντέλου των Caligiuri και Lazarova (2002) σχετικά με την επιρροή των κοινωνικών παραγόντων και την κοινωνική υποστήριξη στις γυναίκες

εκπατρίδες, μελετήθηκε η επιρροή της υποστήριξης από διάφορα δίκτυα πχ προϊστάμενοι, συνάδελφοι, φίλοι, σύντροφοι, στην προσφορά κοινωνικής, συναισθηματικής και οργανικής στήριξης και σε δεύτερο χρόνο εξετάστηκε η συσχέτιση του μοντέλου με το μέγεθος της εταιρίας. Ενενήντα εκπατρίδες ερωτήθηκαν κατά τη διάρκεια της διεθνούς αποστολής τους, 45 από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και 45 από μεγάλες. Οι εκπατρίδες που έλαβαν υποστήριξη από τους συνεργάτες τους απόλαυσαν στήριξη και από τον οργανισμό, ενώ το είδος του οργανισμού επηρέασε την σχέση μεταξύ όλων των δικτύων (Storppa et al, 2010, σελ 2306-2322)

Οι αιτίες της αποτυχίας εντοπίζονται μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, αλλά, όπως αναλύθηκε παραπάνω, ακριβώς εξαιτίας της θεωρητικών της ψυχολογίας της εργασίας αλλά και των ερευνών που ξεκαθαρίζουν το τοπίο, ο οργανισμός οφείλει να είναι υποψιασμένος και ετοιμοπόλεμος να αντιμετωπίσει τα ενδεχόμενα. Ο επαναπατρισμός συγκεκριμένα, πιθανόν εκ πρώτης όψεως, ως διαδικασία της επιστροφής να μοιάζει το πιο στρωτό κομμάτι της διαδικασίας, στην πράξη όμως τα πράγματα διαφέρουν.

2.8.2: Ο επαναπατρισμός

Με την επάνοδο στην πατρίδα πολλά στελέχη υποφέρουν από πολιτισμικό σοκ επιστροφής. Είναι τόσο έντονο το φαινόμενο που πλέον αποκαλείται σύνδρομο. Τα συμπτώματα που παρουσιάζονται είναι ανία, παραίτηση, απογοήτευση και αποστασιοποίηση από τους υπόλοιπους συναδέλφους. Η κατάσταση περιπλέκεται όταν το στέλεχος ακολουθείται από ολόκληρη οικογένεια, η οποία πρέπει να προσαρμοστεί ξανά σε καταστάσεις που είχε αφήσει πίσω της. Εξαιρετικά συχνό είναι και το φαινόμενο τα στελέχη επιστρέφοντας στη χώρα καταγωγής τους να εγκαταλείπουν την επιχείρηση για την οποία εργάζονται.

Σημαντικό είναι και το διάστημα ακριβώς πριν από τον εκπατρισμό. Μια από τις αιτίες αντίδρασης και τελικά δυσαρέσκειας με μοιραία κατάληξη την αποχώρηση κατά τη φάση του επαναπατρισμού είναι οι αυξημένες προσδοκίες των στελεχών που ανέλαβαν να υπηρετήσουν την επιχείρησή τους εκτός έδρας. Είναι απαραίτητο σε αυτή την φάση να γίνει επανεξέταση των επαγγελματικών στόχων και σχεδιασμός του πλάνου καριέρας από την αρχή ώστε να αποφευχθούν οι δυσάρεστες εκπλήξεις και από τις δυο πλευρές. Μια «δίκαιη» λύση θα ήταν η ανάθεση μιας θέσης που θα

συνδυάζει την επαγγελματική εξέλιξη με τις νέες δεξιότητες που έχει αποκτήσει το στέλεχος στο εξωτερικό. Σε αυτή την διοικητική γραμμή ιδανικό είναι να αξιοποιηθεί το στέλεχος ως μέντορας για επίδοξους εκπατρίδες ώστε να αποφευχθεί το αίσθημα της απραξίας και ανικανότητας που συχνά απαντάται κατά την επιστροφή (Λιόση, 2008α, σελ. 23-30).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήγαγε η PwC LLP και το Cranfield School of Management (2005, σελ 1-24) σε 3.000 εκπατρίδες, τα οποία αποδεικνύουν ότι το 15% των στελεχών που αναλαμβάνουν αποστολές στο εξωτερικό παραιτούνται μέσα σε 12 μήνες από την ολοκλήρωση του έργου τους. Το ακόμα πιο ανησυχητικό είναι ότι μέσα σε αυτό το ποσοστό των αποχωρήσεων συμπαρασύρονται αρκετά από τα κορυφαία στελέχη των οργανισμών. Παραδόξως, δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ των υψηλών απολαβών και της βελτίωσης της απόδοσης όμως όσο υψηλότερη ήταν η αμοιβή, τόσο περισσότερο κρατούσε η αποστολή, με πολλά στελέχη να επιδιώκουν την επιμήκυνση ενός καλοπληρωμένου έργου με μικρά αναλογικά κίνητρα, χωρίς όμως να παραδέχονται ότι επηρεάστηκαν από το χρηματικό κίνητρο.

Αποτελεσματική είναι πάντα η ενημέρωση των προϊσταμένων των επαναπατρισμένων, με στόχο να υιοθετηθούν οι κατάλληλοι τρόποι συμπεριφοράς απέναντί τους. Τα στελέχη με διεθνή αποστολή πριν αποχωρήσουν αναγνωρίζουν εκ των προτέρων ότι θα αντιμετωπίσουν προκλήσεις και δυσλειτουργίες μέχρι να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα του εξωτερικού. Αντιθέτως παρουσιάζουν άγνοια για την πιθανότητα να βιώσουν αντίστοιχη κατάσταση κατά την επιστροφή στην πατρίδα τους. Πάλι, η πιο αποδοτική λύση δείχνει να είναι η ενημέρωση. Η ΔΑΔ οφείλει να γνωστοποιήσει στα εκπατρισμένα στελέχη ότι είναι αναμενόμενο κατά την επιστροφή τους να αντιμετωπίσουν συμπτώματα αντίστροφου πολιτισμικού σοκ (Λιόση, οπ.).

Χαρακτηριστικά, ο George Yeandle υψηλόβαθμο στέλεχος της PwC LLP, ανέφερε ότι ένας από τους μεγαλύτερους εφιάλτες ενός HR μάντζερ είναι να μαθαίνει ότι ο αξιόλογος και πάντα αποδοτικός άρτι αφίχθης από την αποστολή του εκπατρίδη αποχωρεί. Η οργάνωση των αποστολών πρέπει να είναι ενδεδειγμένη και προσεχτικά σχεδιασμένη με χρονοδιαγράμματα, ενώ η χώρα αποστολής πρέπει να εμπλέκεται ενεργά στην διαχείριση της απόδοσης αντί να εναποθέτει όλο το βάρος στην χώρα υποδοχής.

Η επαναπροσαρμογή είναι ο πιο αδύναμος κρίκος και η επιστροφή στο «βαρετό γραφειάκι» μετά την λαμπρή απόδοση λόγος για νέες αναζητήσεις στην αγορά εργασίας. Με το κενό που παρουσιάζει η διοίκηση, βιώνοντας το στέλεχος αυτή τη ταλάντευση στοχεύει σε θέσεις και ευκαιρίες καριέρας που αναγνωρίζουν το έργο που έχει διατελέσει. Η εταιρία αδιαφορώντας για τον επαναπατρισμό δεν αποσβένει την σημαντική αυτή επένδυση. Στο πλαίσιο αυτό, ελκυστικός προβάλλει ο συσχετισμός του άρρηκτου θεωρητικού δεσμού που δένει το εκπατρισμένο στέλεχος, ως εργαζόμενο με τον εργοδότη και κατά πόσο το εργασιακό συμβόλαιο τηρείται, ως προς τα ρητά διατυπωμένα, αλλά και τα συμπεφωνημένα μεταξύ τους με σιωπηρή συμφωνία κυριών.

2.9: Η δέσμευση: το νέο «ψυχολογικό συμβόλαιο»

Η έννοια της εργασίας πλέον δεν διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις και οι αλλαγές στον εργασιακό καθεστώς παγκοσμίως έχουν μεταβάλει και το ψυχολογικό συμβόλαιο (psychological contract) του εργατικού δυναμικού. Η έννοια αυτή, έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, ήδη, από τη δεκαετία του 1960, αλλά έχει γίνει περισσότερο διαδεδομένη από το 1990 και έπειτα. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια άτυπη συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, επί της οποίας ο τελευταίος δεσμεύεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, ίσως και εφόρου ζωής, με αντάλλαγμα την ασφάλειά του και τις λοιπές ρυθμίσεις, παροχές και συνθήκες που έχουν εξ αρχής καθοριστεί (CIPD, 2010). Παρότι η σύνδεση υπαλλήλου και οργανισμού δεν αποτελεί επίσημο έγγραφο, όπως η σύμβαση έργου ή εργασίας, αποτελεί μολαταύτα μέρος της μεταξύ τους σχέσης στην παραδοσιακή της μορφή. Εν έτη 2010, το διεθνές γίνεσθαι έχει μεταβληθεί σε ένα παγκόσμιο χωριό και η ευελιξία στην εργασία είναι γεγονός και συνεπώς δεν υφίσταται ούτε η παροχή ασφάλειας από την πλευρά του εργοδότη, ούτε η δέσμευση εκ μέρους του εργαζόμενου. Τα νέα δεδομένα δεν έχουν απορυθμίσει πλήρως την αγορά εργασίας, αλλά έχουν μεταλλάξει το εργασιακό αλισβερίσι δημιουργώντας νέα ψυχολογικά συμβόλαια.

Ο μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας στον επαγγελματικό χώρο δε συνοδεύεται αποκλειστικά από αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των διατεθειμένων για εκπατρισμό στελεχών και στη συγγνή εκμετάλλευσή τους. Η εμπειρία δείχνει ότι ο πόλεμος των ταλέντων και οι λιγότερο συλλογικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων καθιστούν έναν ικανό εκπατρίδη περισσότερο ελκυστικό και λιγότερο δεδομένο για την επιχείρηση. Η έντονη ενασχόληση με την ψυχολογική διάσταση των σχέσεων

εργοδότη – εργαζομένου οφείλεται στο ότι σήμερα αυτό που λείπει περισσότερο από τη συγκεκριμένη σχέση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Άλλωστε, η έλλειψη ή η ύπαρξη εμπιστοσύνης, έχει άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών σε κάθε είδους σχέση. Ο εκπατρίδης, ως ένα αποδεδειγμένα ταλαντούχο / πολύτιμο στέλεχος, είναι πλέον περισσότερο υπεύθυνος για την επαγγελματική του ανέλιξη και δεν αναμένει η προαγωγή τους να έρθει ως αποτέλεσμα της μακρόχρονης επαγγελματικής του εμπειρίας, όπως γίνεται σε αυστηρά ιεραρχικά περιβάλλοντα, πχ στρατός. Στο κοντινό παρελθόν, η επιχείρηση έφερε την μεγαλύτερη ευθύνη για την πορεία της καριέρας του εργατικού δυναμικού της, όμως στον 21ο αιώνα, τον αιώνα της γνώσης και της πληροφόρησης, κάθε στέλεχος οφείλει να είναι ενήμερο για τις εξελίξεις στον τομέα του ώστε να μην καταστεί εργασιακά περιπτώ και να είναι προετοιμασμένο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης για μετακίνηση και εξέλιξη, όχι μόνο στα δεδομένα της εργασίας του που τον κινούν σε ράγες, αλλά και σε πολλαπλά αντικείμενα και σε ευρύτερα γεωγραφικά πλαίσια. Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης κατανοεί ότι εφόσον δεν προσφέρει την ασφάλεια και την καθοδήγηση που παρείχε παλαιότερα στο προσωπικό, πιθανόν να χάσει έδαφος από την εμπιστοσύνη του (Sparrow, 2000, σελ. 202-218). Οι εξελίξεις φαντάζουν εφιαλτικές και στα δυο στρατόπεδα. Τα στελέχη είναι έτοιμα να μεταπηδήσουν από τη μια δουλειά στην άλλη χωρίς δεύτερες σκέψεις και οι εργοδότες καλλιεργούν το αίσθημα της ανασφάλειας.

Για τους υποστηρικτές του «νέου ψυχολογικό συμβολαίου» η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη αντικαταστάθηκε με τη δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους. Οι οργανισμοί δείχνουν να το κατανοούν και στοχεύουν στην οικοδόμηση σχέσεων και την προώθηση του δεσίματος μεταξύ των κοινοτήτων των εργαζομένων, οικοδομώντας δίκτυα επικοινωνίας ανεξαρτήτως αποστάσεων. Εδώ καθοριστικό ρόλο παίζει η ΔΔΑΔ και η ετοιμότητα και η προσαρμοστικότητα, υποστηρίζοντας μια κουλτούρα αμεροληψίας και ακεραιότητας. Για να στερεώσει ένα ψυχολογικό συμβόλαιο τα μέρη πρέπει να είναι ξεκάθαρα και να παραμερίζουν σκοπιμότητες δεύτερης ανάγνωσης. Ένα στέλεχος ταλαντούχο είναι το ζητούμενο για επιχειρηματική επιτυχία. Και στην έννοια ταλέντο δεν χωράνε συμβιβασμοί και διακρίσεις, έστω και αν συχνά η ιδιότητα του εκπατρίδη μας παραπέμπει σε μια συγκεκριμένη εικόνα.

2.10: Οι διακρίσεις σε αντιπαράθεση με τα ταλέντα

Η παρατήρηση μας οδηγεί στην αναπόφευκτη αναφορά στο ζήτημα της σύνδεσης της έννοιας του εκπατρίδη με το ανδρικό φύλο. Μόνο μία στους 9 εκπατρίδες είναι γυναίκα όπως καταγράφηκε σε έρευνα στις 100 μεγάλες εταιρίες κεφαλαιοποίησης της Βρετανίας. Μείωση κατά 40% και στις θέσεις που καταλαμβάνουν γυναίκες σε θέση διαχείρισης, θέσεις που χαρακτηρίζονται ως εκκολαπτήρια για την ανώτερη διοικητική ομάδα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι ένα εντυπωσιακό 80% των ταϊλανδικών εταιριών εμπιστεύονται ανώτατες θέσεις τους σε γυναίκες, ποσοστά με αλματώδη αύξηση. Η εξήγηση για την αύξηση των γυναικών στα υψηλά κλιμάκια διοίκησης έχει να κάνει με την ζυγαριά μεταξύ γενετικών διακρίσεων και τη δυσκολία εξεύρεσης ταλέντων ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικότητα και μακροβιωσιμότητα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με έρευνα της Stanton Chase σε 890 γυναίκες στελέχη, στη συντριπτική πλειοψηφία τους (68%) δήλωσαν ότι δεν θα δίσταζαν να κινηθούν εκτός συνόρων σε αντίθεση με τον διεθνώς κυρίαρχο μύθο που τις θέλει να το αποφεύγουν. Επιπλέον, μια στις τέσσερις που αρνούνται τον εκπατρισμό έχουν κάνει στο παρελθόν κίνηση εκτός συνόρων και δεν είναι διατεθειμένες να την επαναλάβουν στο άμεσο μέλλον. Οι Ελληνίδες δείχνουν να προσελκύονται από την προοπτική της πολυεθνικής εμπειρίας και, σε ένα βαθμό, από τα πολλά ταξίδια που συνοδεύουν μια θέση στελέχους στο εξωτερικό. Η έρευνα ανέδειξε το προφίλ της πιο πρόθυμης εκπατρίδη: ηλικία 31-40 ετών και ανύπαντρη. Υπό την ίδια λογική μία στις τρεις μητέρες δέχονται να αναλάβουν θέση στο εξωτερικό και από αυτές που αρνήθηκαν να την αναλάβουν δύο στις τρεις είναι μητέρες. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το προφίλ της μητέρας στελέχους αντανακλά μεγαλύτερη ηλικία και ωριμότητα στην καριέρα. Οι εκπρόσωποι του ασθενούς φύλου έκριναν ως τα τρία απαραίτητα στοιχεία για να στεφθεί με επιτυχία η διαδικασία του εκπατρισμού, την ηγετική ικανότητα, την καλή προετοιμασία - υποστήριξη από το management της επιχείρησης και η συμπαράσταση από την οικογένεια και το σύντροφό τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αίσθηση των γυναικών σχετικά με την ιδιαιτερότητα τους έναντι του αρσενικού φύλου που τις θέτει σε προνομιακή θέση για την επιτυχή πραγμάτωση αποστολών στο εξωτερικό: η μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, το πιο ανοικτό μυαλό και η μεγαλύτερη ικανότητα για επικοινωνία και δημιουργία συναινετικού κλίματος. Οι αιτίες άρνησης τέτοιου είδους αποστολών είναι ως επί το πλείστον ψυχολογικές παρά πρακτικές, με σειρά σπουδαιότητας είναι: η έλλειψη υποστήριξης από το σύντροφό τους, η νοσταλγία για την οικογένεια και τους φίλους που θα μείνουν πίσω, η έλλειψη υποστήριξης των μελών της οικογένειας τους, αλλά και η ανησυχία για τον επαναπατρισμό. Τα συχνά

ταξίδια που συνδέονται άμεσα με τη διεθνή καριέρα δε συνιστούν αντικίνητρο για την αποδοχή της θέσης για δύο στις τρεις, ενώ αποτέλεσαν κίνητρο για τουλάχιστον μια στις τέσσερις που επιθυμούν μια θέση στο εξωτερικό (Λιόση, 2008 β, σελ. 72-73).

Στέλεχος Διοίκησης της πολυεθνικής συμβουλευτικής Stanton Chase δηλώνει χαρακτηριστικά «Είναι σαφές ότι ο πόλεμος για ταλέντα συνεχώς εντείνεται διεθνώς, πυροδοτούμενος από τη μεγάλη ανάπτυξη της οικονομίας των αναδυόμενων αγορών και τις δημογραφικές μετατοπίσεις. Σε αυτό το περιβάλλον, λοιπόν, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι επιβάλλεται πλέον να αντλήσουν ταλέντα από την περισσότερο ανεκμετάλλευτη πηγή στελεχιακού δυναμικού - αυτή των γυναικών στελεχών» (Λινάρδου, 2008). Πιθανόν η ανάγκη για επιχειρηματική επιβίωση να έχει μεγαλύτερη δυναμική από την ενδημική προκατάληψη και να καταλήξει σε μεγαλύτερη κινητικότητα της εργασίας, λιγότερες διακρίσεις με βάση την ηλικία, την εθνικότητα και το φύλο. Στο μέλλον με τεταμένη την ανάγκη για ταλέντα, αναμένεται να γίνουμε μάρτυρες περισσότερο ανοιχτών επιχειρηματικών δομών με έκδηλη ποικιλομορφία. Η περσινή έκθεση της ετήσιας έρευνας των Διευθυνόντων Συμβούλων της PwC δείχνει ότι οι μεγαλύτεροι οργανισμοί των ΗΠΑ έχουν στραφεί σε μια μεγαλύτερη βάση ταλέντων ως αντίβαρο στην έλλειψη ταλαντούχων εργαζομένων (PwC, 2009). Οι κατέχοντες την κορυφή της διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο, στην ίδια έρευνα, φρονούν ότι το σωστό ταλέντο στην σωστή θέση είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιχειρηματική ανάπτυξη και πάνω από το 55% αποκρίθηκαν ότι στοχεύουν να αναδιαμορφώσουν την προσέγγιση τους στην διεθνή κινητικότητα ως αντίδοτο στην κρίση.

Το ταλαντούχο στέλεχος είναι ένας επαγγελματίας που έχει αποδείξει την επαγγελματική του αξία και πάνω σε αυτή την βάση επιλέγεται από το οργανισμό να αναλάβει μια θέση κλειδί για την πορεία της επιχείρησης. Τα λοιπά χαρακτηριστικά του είναι δευτερεύουσας σημασίας, με δεδομένη μια κουλτούρα εταιρίας και κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος που επιτρέπει το αντικειμενικό ορισμό του εκπατρίδη. Στον εγχώριο επιχειρηματικό στίβο, ο Έλληνας, ικανό διευθυντικό στέλεχος αποτελεί πλέον επιλογή για διεθνή καριέρα από την διοίκηση των πολυεθνικών εταιριών. Μια πραγματικότητα ναι μεν γνωστή στην ελληνική κοινωνία από την περίοδο του μεγάλου μεταναστευτικού κύματος όχι όμως οικεία αναφορικά με τις διεθνείς αποστολές και τις συνεπαγόμενες προσωπικές και επαγγελματικές αναταράξεις.

2.11: Η ελληνική πραγματικότητα: το προφίλ του στελέχους σήμερα

Στη Διάσκεψη του 2008 για τις στρατηγικές στρατολόγησης ανθρώπινου δυναμικού (Recruitment Strategies Conference, 2008) αναφέρθηκε ότι η ελληνική αγορά παραμένει συντηρητική αναφορικά με τα ευέλικτα σχήματα καριέρας, τα κίνητρα για εκπατρισμό και την αξιοποίηση έμπειρων - ώριμων αγορών. Στην Ελλάδα υπάρχει σοβαρή έλλειψη ταλέντων γύρω στα 35 - 40 και κορεσμός σε υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη. Την ίδια στιγμή, εμφανίζεται ιδιαίτερα αυξημένη η ζήτηση στελεχών με διεθνή εμπειρία.

Ο σημερινός Έλληνας - στέλεχος δίνει ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στη φήμη της εταιρείας, είναι κινητικός και σε πολλές περιπτώσεις είναι γυναίκα. Είναι ένα στέλεχος δύσκολο να προσεγγίσεις. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ πρέπει να συνδυάζουν πολλαπλά χαρακτηριστικά όπως βαθιά γνώση της αγοράς, χρήση διαφανών διαδικασιών, διεθνή εμβέλεια, να παρέχουν ολιστικές υπηρεσίες και διάθεση να επενδύσουν σε μακροχρόνιες σχέσεις με τα στελέχη. Η ανεργία αυξάνεται ραγδαία στην Ελλάδα και το μόνο εφόδιο που φαίνεται να προβλέπεται είναι η εκπαίδευση, η κατάρτιση και επανακατάρτιση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη διαπίστωση ότι με οικονομικούς όρους το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απεριόριστα "ελάσιμο" και κατά συνέπεια δικαιολογείται μία τολμηρή στάση, όσον αφορά την επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στην ερώτηση, εάν υπάρχει ελληνικό μοντέλο μανάτζμεντ το οποίο εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις του εξωτερικού, οι απόψεις είναι αντικρουόμενες. Αυτό που κοινά παραδέχονται όλοι είναι ότι οι Έλληνες μανάτζερς είναι γρήγοροι στο να αντιλαμβάνονται πλήρως τις επαγγελματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις νέες αγορές με πολύ πρακτικό τρόπο και προσαρμόζονται εύκολα σε καινούριες και διαφορετικές συνθήκες. Τα στελέχη αναγνωρίζουν ότι η διαφορά με τα απολύτως τεχνοκρατικά συστήματα της Ευρώπης, το ελληνικό μανάτζμεντ των εκπατρίδων είναι δυναμικό, ξεχωρίζει για την τάση για ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου, την ταχύτητα στην λήψη των αποφάσεων, την ευελιξία, το πάθος για αποτελεσματικότητα, την έντονη προσωπικότητα, συναίσθημα και δεν ξεχνούν να αναφέρουν και το εκρηκτικό μείγμα που προσφέρει το συστατικό του φιλότιμου. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι κορυφαίες πολυεθνικές εταιρίες όπως η Toyota, η PepsiCo, η Alico AIG, έχουν εμπιστευτεί σε ελληνικά χέρια την διαχείριση χωρών των Βαλκανίων (Δαμουλιανού, 2010).

Η έννοια του διεθνούς διευθυντικού στελέχους, όπως καταδείχτηκε άνωθεν, δεν αποτελεί απλά μια ιδιότητα άλλα δημιουργεί πλαίσια, διαδικασίες και νέες προσεγγίσεις στην παραδοσιακή σχέση εργαζόμενου – υπαλλήλου. Η θεωρητική της εργασίας, οι έρευνες και τα παραδείγματα συνηγορούν στην αξία των διεθνών αποστολών και ταυτόχρονα υπογραμμίζουν όλες τις γκρίζες περιοχές που εύκολα μετατρέπουν ένα μεγαλεπήβολο σχέδιο σε πλήρη αποτυχία, συχνά όχι εύκολα αντιληπτή. Το καλοσχηματισμένο σύστημα διαχείρισης, η ορθή επιλογή και καθοδήγηση, η συνεχής υποστήριξη και ο ορθός επαναπατρισμός εξασφαλίζουν τα λιγότερα δυνατά παραστρατήματα με συνεχής διορθωτικές κινήσεις. Ακολουθεί η παρουσίαση της περίπτωσης της Philips, όπου δίδονται απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με την συνεισφορά των διεθνών διευθυντικών στελεχών στα βέλτιστα επιχειρηματικά σχέδια και πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη της κοινότητας των εκπαιδίδων στην βαλλίστρα ενός τέτοιου επιχειρηματικού κολλήσου.

Υποσημειώσεις Κεφαλαίου

1. Ulrich, et. al. 2009, σελ 43-44: Ουσιαστικά αφορά στην ενσωμάτωση της ηγεσίας στην οργάνωση, ηγέτες που καταφέρνουν να φέρνουν τα σωστά αποτελέσματα με τον ορθό τρόπο – που υποστηρίζουν την εικόνα ηγεσίας που φέρει ο οργανισμός στην αγορά. Υπάρχουν οργανισμοί που παράγουν ηγέτες. Αυτές οι εταιρίες έχουν εμπορικό σήμα που αναγάγει στην έννοια της ηγεσίας. Συμβαίνει όταν οι ηγέτες από την κορυφή μέχρι τα κατώτερα στρώματα έχουν μια ξεχωριστή ταυτότητα άρρηκτα συνδεδεμένη με τις προσδοκίες των πελατών. Οι ηγέτες αυτοί είναι αναγνωρίσιμοι, αφοσιωμένοι και ικανοί να μετατρέψουν τις προσδοκίες των πελατών σε δράσεις των υπαλλήλων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Adler, N.J 2002, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edition, South-Western, Thomson Learning

Barney, J.B & Wright, P.M 1998, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", Human Resource Management, Vol. 37, pp. 31-47

Becker, B.E, Huselid, M.A, Pickus, P.S & Spratt, M 1997, "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations", Human Resource Management Journal, Vol. 31, No. 1, pp. 39-47

Becker, B.E, Huselid, M.A & Ulrich, D 2001, Making HR a Strategic Asset, *Financial Times*, November 2001, pp 1-19, viewed 21 August 2010, <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf>

Black, J.S & Gregersen, H.B 1999a, The right way to manage expats, Harvard Business Review, Boston, Issue 03/04 1999, viewed 08 August 2010, <<http://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats/ar/1>>

Black, J.S, Gregersen, H, Mendenhall, M & Stroh, L 1999b, Globalizing People Through International Assignments, Addison-Wesley, New York

Bolles, R.N 2011, What Color is Your Parachute? 2011: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers, Ten Speed Press, Berkley

Bonache, J & Fernandez, Z 1997, "Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis", International Journal of Human Resource Management, Vol 8, pp. 457-475

Bontis, N & Fitz-Enz, J 2002, "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, No. 3, pp. 223 – 247

Brewster, C & Harris, H 1999, International HRM: Contemporary Issues in Europe, Routledge

Caligiuri, P 1997, Assessing expatriate success: Beyond just "being there", presented at Saunders D & Aycan Z (eds) New Approaches to Employee Management, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 4, pp. 117-140

Caligiuri, P & Lazarova, M 2002, "A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, No. 5, pp. 761-772

Chew, J 2004, "Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resources Management", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 12, No. 2, pp. 1-30

CIGNA International Expatriate Benefits CIEB, Mercer, WorldatWork & International SOS of Canada 2003, Global Trends and Issues, International HR Executive Survey: Expatriate Assignments, pp. 1-8

CIPD, 2006, UK global comparisons leadership forecast 2005-2006: best practices for tomorrow's global leaders, viewed 01 August 2010, <<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/E8C9941D-9D24-4F32-B2FD-329E539E0A20/0/3607LeadershipSR.pdf>>

CIPD, 2010, The psychological contract, viewed 01 August 2010, <<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm>>

Coombs, W.T 2001, "Teaching the crisis management / communication course, Public Relations Review", Vol. 24, No. 1, pp. 89-101

De Cieri, H, McGaughey, S.L & Dowling, P.J 1996, Relocation, at M. Warner (eds) International Encyclopedia of Business and Management, London Routledge, Vol. 5, pp. 4.300-4.310

Dowling, P.J 1999, "Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management", Management International Review, No. 3, pp. 31

Dowling, P.J & Welch, D.E 2004, *International Human Resource Management, Managing people in a multinational context*, 4th, Thomson Learning

Eschbach, D.M, Parker, G.E & Stoeberl, P.A 2001, "American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, pp. 270-287

Farid, M & Buda, R 1998, "Enhancing the Link Between Expatriate Selection and Success: Organization Commitment to Global Career Development", *International Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 516–524

Fitz-Enz, J 2001, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York

Forster N 2000, *Managing Staff on International Assignments, A strategic guide*, Financial Times / Prentice Hal, England

Frazer, V 1996, "Expert Help for Dual-Career Spouses", *Global Workforce*, No. 1, pp.. 25-28

Gercik, P 1992, *On Track with the Japanese: A Case by Case Approach to Building Successful Relationships*, Kodansha International, New York / Tokyo

GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council & SHRM Global Forum 2003, *Global Relocation Trends 2002 Survey Report*, in Barbara A.A 2005, "Expatriate selection: good management or good luck?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 4, April 2005, pp. 567 - 583

Gomez-Mejia, L & Welbourne, T 1991, "Compensation Strategies in a Global Context", *Human Resource Planning*, Vol. 14, pp. 29-41

Gregersen, H.B, Hite, J.M & Black, J.S 1996, "Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 711-738

Harvey, M & Buckley, M.R. 1999, "Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 808-827

Harvey, M.G 1985, "The Executive Family: An overlooked variable in international Assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, pp. 84-92

Harzing, A.W 2001, "Of Bears, Bumble Bears and Spiders: the Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4, pp. 366-379

Heenan, D.A & Perlmutter, H.V. 1979, "Multinational Organization Development", *The International Executive*, Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 21-23

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

Jackson, S.E & Schuler, R.E 2000, *Managing human resources: A partnership perspective*, 7th, Cincinnati: South-Western College Publishing

Janssens, M 1994, "Evaluating international managers' performance: Parent company standards as control mechanism", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 853-873

Kamoche, K 1997, "Knowledge creation and learning in international HRM", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 213-225

Kaplan, R.S & Norton, D.P 1992, "The balanced scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January February 1992, pp. 71-79

Kauppinen, M 1994, *Antecedents of Expatriate Adjustments: a study of Finish Managers in the United States*, Helsinki School of Economics Press

KPMG 2003, *Global Assignment Policies and Practices Survey*, New York

KPMG 2009, *Global Assignment Policies and Practices Survey*, New York

Lazarova, M & Caligiuri, P 2001, "Retaining repatriates: The role of organizational support practices", *Journal of World Business*, Vol. 36, pp. 389-207

Lev, B 2004, "Sharpening the intangibles edge", *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 109-116

Marschan, R, Welch, D & Welch, L 1996, "Control in Less-hierarchical Multinationals: the role of personal Networks and Information Communication", *International Business Review*, Vol. 5, No. 2, April 1996, pp. 137-150

Marschan, R, Piekkari, D, Welch, D & Welch, L 1999, "Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implication's", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 377-390

Mercer, 2008, *Job Evaluation System Cullen Egan Dell booklet*, viewed 01 September 2010, <http://www.ocpe.nt.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/33805/JES_info_book.pdf>

Morgan, P 1986, "International Human Resource Management: Fact or Fiction", *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9, pp. 43-47

Perlmutter, H.V 1969, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18

Phillips, J.J, Stone, R.D & Phillips, P.P 2002, *The Human Resources Scorecard, Measuring the return on Investment*, Butterworth-Heinemann, Massachusetts

Power, C 2009, *A career coach's world without borders*, 16/06/2009, viewed 13 September 2010, <http://money.cnn.com/2009/06/15/smallbusiness/career_coach_in_rome.fsb/index.htm>

PricewaterhouseCoopers, 2002, *Managing Mobility Matters – a European Perspective: Executive Summary*, Landwell, Human Resource Consulting, London

PricewaterhouseCoopers, 2005, International Assignments - global policy and practice: Key trends 2005, viewed 16 August 2010, <http://www.pwc.co.uk/pdf/intl_assignments_keytrends_2005.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2007, Creating Value: Effective risk management in financial services, viewed 16 August 2010, http://www.financialtech-mag.com/_docum/111_Actualidad_01.pdf

PricewaterhouseCoopers, 2008, Managing people in a changing world Key trend in human capital, a global perspective – 2008 Human Resource Services PwC, viewed 16 August 2010, <http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/key_trends_2008.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2009, PwC's 12th Annual Global CEO Survey, 2/11/2009, viewed 16 August 2010, <<http://www.cfodirect.pwc.com/CFODirectWeb/cfocontent/begin.do?ContentCode=MSRA-7P6J9A&ContentType=Content>>

PricewaterhouseCoopers, 2010a, PwC's Talent mobility 2020: The next generation of international assignments report, viewed 16 August 2010, <<http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>>

PricewaterhouseCoopers, 2010b, Managing tomorrow's people: The future of work to 2020, viewed 16 August 2010, <<http://www.pwc.com/managingpeople2020>>

PricewaterhouseCoopers & Cranfield University, 2005, International mobility insight Understanding and avoiding barriers to international mobility, October 2005, viewed 17 August 2010, <http://www.pwc.co.uk/pdf/Understanding_and_avoiding_barriers_to_mobility.pdf>

Punnett B.J 1997, "Towards effective management of expatriate spouses", Journal of World Business, Vol. 32, No. 3, pp. 243-257

Recruitment Strategies Conference, 2008, όπως παρουσιάζεται από Λιόση Σ, Η αναζήτηση και εξεύρεση των εργαζόμενων του αύριο, 07/2008, πρόσβαση 21 Αυγούστου 2010, <<http://www.hrpro.gr>>

Richards, M 2001, "US Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the UK and Thailand", Thunderbird International Business Review, Vol. 34, No. 2, pp. 225-242

Shaffer, M.A & Harrison, D.A 1998, "Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work and family influences", Personnel Psychology, Vol. 51, pp. 87-118

Shaffer, M.A, Harrison, D.A, Gilley, K.M & Luk D.M 2001, "Struggling for balance amid turbulence on international assignments - work/family conflict, support and commitment", Journal of Management, Vol. 27, pp. 99-121

Sparrow, P.R 2000, "New employee behaviors, work designs and forms of work organization: What is in store for the future of work?", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 3, pp. 202-218

Spector, P.E & Sanchez, J.I 2000, "Adapting to a boundary less world: A developmental expatriate model", The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 2, pp. 96-106

Stroh, L.K 1995, "Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?". The International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, pp. 443-456

Stroppa, C & Spieß, E 2010, "Expatriates social networks: the role of company size", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 13, pp. 2306–2322

Sullivan, S.E & Tu H.S 1993, "International career development: preparing for an expatriate job transition", Business Perspectives, viewed 19 August 2010, <http://findarticles.com/p/articles/mihb2998/is_n4_v6/ai_n28630081/>

Tahvanainen, M 1998, "Expatriate Performance Management", Helsinki School of Economics Press, in Suutari, V & Tahvanainen M. 2002, "The antecedents of performance management among Finnish expatriates", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, No.1, pp. 55-75

Tan, D & Mahoney, J.T 2003, "Explaining the utilization of managerial expatriates from the perspectives of resource-based, agency, and transaction costs theories", Advances in International Management, Vol. 15, pp. 179-205

Torbiörn, I 1985, "The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings", International Studies of Management and Organization, Vol. 15, No. 1, pp. 52-74

Tung, R.L 1981, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", Columbia Journal of World Business, Vol. 16, No. 1, pp. 68-78

Tung, R.L 1987, "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure", Academy of Management Executive, Vol. 1, pp. 117-126

Ulrich, D & Smallwood, N 2003, *Why the Bottom Line isn't!: How to Build Value Through People and Organization*, Wiley, New Jersey

Ulrich, D, Allen, J, Brockbank, W, Younger J & Nyman M 2009, *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw Hill.

Van Pelt, P & Wolniansky, N 1990, "The high cost of expatriation", Management Review, No. 79, pp. 40-41

Welch, D.E & Welch L.S 1997, "Pre-expatriation: the role of HR factors in the early stages of internationalization", International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, pp. 402-413

Zeira, Y & Banai M 1984, "Present and desired methods of selecting expatriate managers for international assignments", Personnel Review, Vol. 13, No. 3, pp. 29-35

Δαμουλιανού, Χ 2010, Οι έλληνες μάντζερ ανακαλύπτουν τη Ρουμανία, Καθημερινή, Δευτέρα 22 Μαρτίου

Λινάρδου, Γ 2008, Τα «Golden Girls» της Ελλάδας, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Χ. Κ. Τεγόπουλος Εκδόσεις Α.Ε. 02/11/2008

Λιόση, Σ 2008α, Στελέχη σε κίνηση, HR Professional, Special Report, Boussias Communications, No. 5, pp. 23-30

Λιόση, Σ 2008β, Το «ασθενές φύλο» στη διεθνή αρένα, HR Professional, HR Survey, Boussias Communications, τεύχος 6, σελ. 72-73

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας

Η μελέτη που ακολουθεί βασίζεται στην δευτερογενή έρευνα. Η προσέγγιση αυτή ασχολείται με την αξιολόγηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Οι δευτερογενείς πηγές παρουσιάζουν την ανάλυση, τη σύνθεση, την ερμηνεία, την αξιολόγηση των πληροφοριών ή των στοιχείων από άλλες πηγές. Ουσιαστικά αφορά σε ερευνητικό έργο ήδη δημοσιευμένων πηγών καθώς η δευτερογενής έρευνα, μπορεί να οδηγήσει στην εύρεση νέων τρόπων προόδου για τη δημιουργία νέας γνώσης ενώ στην ολοκληρωμένη μορφή της μπορεί να παραγάγει τη νέα γνώση που δεν εκφράστηκε ρητά στην πηγή που αναθεωρείται.

Οι θεωρητικοί χωρίζουν τη δευτερογενή έρευνα σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική αφορά στις πληροφορίες που μπορούν να συλλέγουν από την επιχείρηση και θεωρούνται πολύτιμο εργαλείο λήψης αποφάσεων για τους managers, όπως για παράδειγμα η έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού, η έρευνα δέσμευσης, η αξιολόγηση της απόδοσης, τα στατιστικά στοιχεία αποχωρήσεων, στατιστικά σχετικά με την συνέντευξη αποχώρησης κ.ο.κ. Η εξωτερική έρευνα περιλαμβάνει στοιχεία από περιοδικό τύπο, εξειδικευμένο στον τομέα τύπο, κυβερνητικά αρχεία, διαδίκτυο, επαγγελματικές οργανώσεις κ.ο.κ. (Sekaran, 2003, σελ. 222-223).

3.2: Περιορισμοί έρευνας

Η μέθοδος αυτή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όπως κάθε ερευνητικό εργαλείο. Πιο συγκεκριμένα, είναι πρακτική και περιεκτική, συχνά απαραίτητη όταν υπάρχει δυσκολία να δομηθεί ερευνητικό αποτέλεσμα και ο μόνος τρόπος όταν πρόκειται να χειριστεί κανείς τάσεις με μεγάλο εύρος. Στα αρνητικά συγκαταλέγεται η έλλειψη συνοχής και προοπτικής αλλά και ότι δεν μπορούν να αποκλειστούν οι προκαταλήψεις και οι ανακρίβειες και τέλος η ανησυχία για το κατά πόσο οποιαδήποτε δεδομένα είναι πλήρως αποκλεισμένα από το πλαίσιο συλλογής τους (Dunsmuir, et. al. 1992). Η ερευνήτρια λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους περιορισμούς που προκύπτουν από την εν λόγω ερευνητική προσέγγιση και δεσμεύεται να μελετήσει και να αποδώσει με απόλυτη προσοχή το αποτέλεσμα των ήδη δημοσιευμένων πηγών με σκοπό να προσφέρει ένα αξιόπιστο πλαίσιο μελέτης για το ζήτημα ανάλυσης.

Η συγκεκριμένη εργασία, εν κατακλείδι, βασίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και στα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών για να παρουσιάσει νέες εξελίξεις, οι οποίες αναμένεται να απασχολήσουν έντονα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην οικονομική ανάλυση και την στρατηγική εφαρμογή. Χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας στοιχεία προηγούμενων ερευνών, τα οποία εμπλούτισε με δεδομένα από πρόσθετη βιβλιογραφική έρευνα. Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στις υφιστάμενες τάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη συσχέτισή τους με την απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα. Πεποίθηση της συντάκτριας και προϊόν της ακόλουθης μελέτης, είναι πως όλες οι στρατηγικές και διαδικασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να συνδέονται άμεσα με την σταθερή απόδοση μιας επιχείρησης, καθώς και τους οικονομικούς της στόχους. Έτσι μόνο θα εισπράττουν οι άνθρωποι την αναγνώριση και το κύρος που αξίζει η συμβολή τους στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Στο παρελθόν, τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονταν ως επιχειρηματικές πρακτικές με απώτερο σκοπό την «απορρόφηση πόρων», παρά ως παράγοντες που θα έδιναν «προστιθέμενη αξία» στην επιχείρηση. Για να μπορεί να αποτιμηθεί η αξία της επένδυσης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται να αντιμετωπίζεται όπως κάθε άλλη μορφή επένδυσης της επιχείρησης. Ολοένα και περισσότερο, διευθύνοντες σύμβουλοι, μέτοχοι, αναλυτές και άλλοι αποδέχονται την λογική και πλέον επιζητούν πιο αυστηρές οικονομικές αποτιμήσεις.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Dunsmuir, A & Williams, L 1992, How to do social research, Sociology in action series, Collins Educational, London

Sekaran, U 2003, Research Methods for Business: A Skill-building. Approach, 4th, John Wiley and Sons Inc

Κεφάλαιο 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η Royal Philips Electronics N.V., ιδρύθηκε το 1891 από τον Gerard Philips, ξάδελφο του Karl Marx στο Άιντχόβεν της Ολλανδίας. Τα πρώτα προϊόντα ήταν γλόμπτοι και ηλεκτροτεχνικός εξοπλισμός. Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες διεθνώς επιχειρήσεις, με δραστηριότητα σε διαφορετικούς κλάδους και πωλήσεις που το 2009 έφτασαν τα € 23.189 εκατομμύρια (εν μέσω οικονομικής κρίσης το 3^ο τρίμηνο του 2010 οι πωλήσεις ανήλθαν στα € 6.2 δις), κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων € 648 εκατομμύρια, και καθαρό εισόδημα € 524 εκατομμύρια. Σήμερα η έδρα της εταιρίας είναι στο Άμστερνταμ, κατέχει πολυεθνικό ανθρώπινο δυναμικό που αριθμεί 116.000 υπαλλήλους (Ιούλιος 2010), κατασκευαστική παρουσία σε 28 κράτη και εμπορική σε 150 (Philips, 2010a) στους τρεις τομείς δραστηριότητας της: i) Καταναλωτικά Προϊόντα, Οικιακές Συσκευές και Προσωπική Φροντίδα, ii) Φωτισμός, iii) Ιατρικά Μηχανήματα. Το 2004 εγκατέλειψε το μέχρι τότε μότο της «Ας κάνουμε τα πράγματα καλύτερα» για να υιοθετήσει το «Λογική και Απλότητα» (Philips, 2010b).

4.1: Οι διεθνείς αποστολές στην Philips

Όπως προαναφέρθηκε, το κόστος μιας διεθνούς αποστολής κοστίζει δύο ή τρεις φορές τις ετήσιες αποδοχές του εργαζομένου που δεν είναι σε αποστολή. Αυτός ο λόγος κόστους μπορεί να αποδειχτεί αριθμητικά, το πραγματικά αξιόλογο αποτέλεσμα όμως είναι η αξία - το όφελος της αποστολής για τους επιχειρηματικούς στόχους που προέρχεται, ως επί το πλείστον, από τα δίκτυα που οικοδομεί και την ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων. Τα διαφορετικά είδη οργανισμών, έχουν διαφορετικούς λόγους να εξάγουν ή να εισάγουν ταλαντούχα στελέχη, που συνοψίζονται σε τρεις: κάλυψη λειτουργικών αναγκών, ανάπτυξη εργαζομένων από των ανώτερη διοίκηση και ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. Ταυτόχρονα ο εκπατρίδης κατηγοριοποιείται σε αρκούδα (μακροχρόνιοι εκπρόσωποι των κεντρικών), μέλισσα (μεταφέρουν την εταιρική κουλτούρα) και αράχνη (υφαίνουν τα ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ υποκαταστημάτων, θυγατρικών και στρατηγικών εταίρων). Με βάση τα άνωθεν, η Philips χαρακτηρίζεται ως μια μεγάλη πολυεθνική, αποκεντρωμένη και με σημαντική αυτονομία όπου ενεργεί. Ο ρόλος των υπερπόντιων δραστηριοτήτων συγκεκριμενοποιείται στην ανίχνευση και εκμετάλλευση των τοπικών δυνατοτήτων. Το τυπικό είδος των διεθνών αποστολών αφορά κυρίως σε εξειδικευμένο προσωπικό με αποδεδειγμένη επιτυχημένη πορεία και ανήκουν στα είδη αρκούδα και αράχνη (Spinolo, 2005, σελ 2).

Οι διεθνείς αποστολές είναι συνυφασμένες με το όνομα Philips από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα. Οι λογική των αποστολών αποτελεί μέρος της κουλτούρας της και τα στελέχη αποσκοπούν να σε αυτές ως ευκαιρία καταξίωσης και ισχυρό επαγγελματικό όπλο στην φαρέτρα τους. Ακριβώς επειδή η διαχείριση αποστολών είναι καθημερινότητα στα κατά τόπους αρχηγεία των κρατών που δραστηριοποιείται, χρειάζεται μια καλοδουλεμένη διαδικασία για να υποστηρίξει τα υψηλόβαθμα στελέχη της. Η διεθνής πολιτική κινητικότητας, όπως την ονομάζει, έχει μετασχηματιστεί στην σημερινή μορφή της μέσα από την ανάγκη για ένα σύστημα με τις λιγότερες δυνατές πολυπλοκότητες, να είναι κατανοητό στους νεοεισαχθέντες και πάντα προσβάσιμο ακόμα και στο απομακρυσμένο θέατρο επιχειρήσεων.

4.2: Η περίπτωση της Philips: η διεθνής πολιτική κινητικότητας

Η Philips, μια από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρίες ηλεκτρονικών ειδών, παραμένει ένας παγκόσμιος εργοδότης με διεθνή κουλτούρα και δίκτυο. Οι αξίες της Philips αντανakλούν την οπτική της ΔΑΔ και εφαρμόζονται ευθέως στην ΔΔΑΔ. Τα ονομαζόμενα «4D», παρακινούν τους εκπατριδές του οργανισμού να συνεισφέρουν στον στρατηγικό στόχο της μεταμόρφωσης της πολυεθνικής σε ηγετική μάρκα στα προϊόντα υγείας και την καλοζωίας. Συγκεκριμένα:

- i) Προσφέρετε στους πελάτες απόλαυση, δηλαδή αναγνωρίστε και ξεπεράστε τις προσδοκίες τους (Delight customers).
- ii) Επιτύχετε λαμπρά αποτελέσματα, δηλαδή ανεβάζεται συνέχεια τον πήχη (Deliver Great Results).
- iii) Εξελίξτε τους ανθρώπους, δηλαδή προκαλέστε τον καλύτερο εαυτό του συναδέλφου (Develop People).
- iv) Βασιστείτε ο ένας στον άλλον, δηλαδή ως ομάδα προφέρετε μεγαλύτερη αξία από ότι ως μονάδες (Depend on each other).

Η Philips έχει μακρά παράδοση στις διεθνείς αποστολές καθώς πιστεύεται ότι έτσι θα επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί της στόχοι. Οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν για απλοποίηση διαδικασιών και της προσέγγισης των ανταμοιβών σκοπεύουν να εξασφαλίσουν περισσότερες ευκαιρίες στο ποικιλόμορφο μωσαϊκό από ταλέντα ώστε να αποκτήσουν διεθνή εμπειρία σε διαφορετικού είδους αποστολές. Η εστίαση πλέον είναι οι αποστολές καριέρας και λιγότερο οι ανάληψη μιας θέσης εργασίας σε ένα ξένο περιβάλλον. Για την Philips, το να είσαι πολυεθνικός οργανισμός δεν σημαίνει να έχεις μεγάλο αριθμό εκπατριδών, αλλά να έχεις ένα διεθνή τρόπο σκέψης σε κάθε

τόπο που δραστηριοποιείται η εταιρία, όπως για παράδειγμα να χρησιμοποιείς πιο αποτελεσματικά τους πόρους σου ώστε να μειώνεις το κόστος σε κάθε τομέα. Φιλοδοξία της είναι να αναδειχτεί σε έναν παγκόσμιο εργοδότη με διεθνή κουλτούρα και δίκτυο, με το να δίνει στους εργαζόμενους της την δυνατότητα να εργάζονται, να ζουν και να ταξιδεύουν σε διαφορετικά κράτη. Η ΔΔΑΔ της Philips σκοπό έχει να προσφέρει τα δέοντα ώστε να προκύψει μια θετική εμπειρία για όσους εμπλέκονται, μέσα από το σύστημα διεθνούς κινητικότητας, το επωνομαζόμενο PPS-IM (Philips People Services – International Mobility), αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία για την επιχειρηματική επιτυχία (Philips, 2010c, σελ 2).

Η στρατηγική για τους εκπατρίδες έχει ως πρωταρχικό στόχο να προσφέρει την ευκαιρία στον εργαζόμενο που θα συμμετάσχει στην αποστολή να συνεισφέρει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η διεθνής κινητικότητα συνεισφέρει σε ατομικό επίπεδο στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά ταυτόχρονα σπλίζει τον εκπατρίδη με τις ικανότητες και τις γνώσεις που η εταιρία χρειάζεται στο συγκεκριμένο τόπο και χρόνο. Οι αποστολές κατηγοριοποιούνται βάσει της αναμενόμενης διάρκειας και την ισορροπία των οφελών μεταξύ του στελέχους και της Philips. Οι κανόνες που ακολουθεί κάθε κατηγορία γίνονται ξεκάθαροι και ανανεώνονται συχνά ώστε να είναι πάντα σε συνέχεια των επιχειρηματικών αναγκών και των οικονομικών περιορισμών.

Τον Δεκέμβριο του 2005 διεξήχθη ετήσια έρευνα στους εκπατρίδες και τους πελάτες της Philips η οποία κατέδειξε ότι αν και πολλές πληροφορίες για την διαδικασία του εκπατρισμού είναι διαθέσιμες, οι υπάλληλοι ανταποκρίνονταν με δυσκολία. Τον εκπατρισμό διαχειρίζεται το Τμήμα των Υπηρεσιών Μετακίνησης (Transfer Services Department) το οποίο χωρίζεται σε τέσσερις κύριες περιοχές: Λατινική Αμερική, Ευρώπη, Βόρεια Αμερική και Ασία, ενώ υποστηρίζεται από 45 συντονιστές του τμήματος της ΔΑΔ. Αν, για παράδειγμα, η πατρίδα είναι η Γερμανία και κάποιος αποστέλλεται στο Hong Kong, την αποστολή διαχειρίζεται το τμήμα της Ευρώπης για τις σχετικές υπηρεσίες όπως πχ τις εργασιακές συνθήκες. Με την μετακόμιση στο Hong Kong τις υπηρεσίες όπως η επιλογή κατοικίας και η εκπαίδευση των τέκνων αναλαμβάνει η Ασία.

Για να αποφευχθούν φαινόμενα ασυνεννοησίας και κενών στην γνώση και την επικοινωνία, ο εκπατρίδης προμηθεύεται με ένα πακέτο, ένα εργαλείο που μπορεί να έχει μαζί του, διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή με συνδέσεις και λοιπές πληροφορίες. Το πακέτο προετοιμάζει τον εκπατρίδη και την οικογένεια πριν ακόμα την πρώτη συνάντηση στην πατρίδα. Η Philips αναγνωρίζει, όπως όλες οι

πολυεθνικές πλέον, ότι η επιτυχία της αποστολής βασίζεται στην προσαρμογή και η προετοιμασία από πολύ πριν μας οδηγεί σε ένα βήμα πιο κοντά. Πέρα λοιπόν από τις πληροφορίες για την ζωή στο εξωτερικό και τους κανόνες που διέπουν την αποστολή, ο εκπατρίδης ενημερώνεται για το πώς το πακέτο των αποδοχών τους συνδέεται με τον ισολογισμό τόσο στην χώρα προέλευσης όσο και στην χώρα αποδοχής (Gunn, 2006).

Η διάρκεια της αποστολής στην Philips, σύμφωνα με την πολιτική του 2010, εκτείνεται από ένα έτος μέχρι και το πολύ τρία έτη. Η αποστολή πρέπει να φαίνεται ότι θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση και να διέπεται από την επιχειρησιακή ανάγκη και / ή την ανάγκη του εκπατρίδη για εξέλιξη. Η επιχειρηματική ανάγκη πρέπει να είναι ξεκάθαρη, όπως πχ κάλυψη θέσης όπου η εξειδίκευση δεν υπάρχει σε τοπικό επίπεδο, διαχείριση έργου, συγχώνευση / εξαγορά ή συμμετοχή σε πρόγραμμα ανάπτυξης ταλέντου με εκπαίδευση για μελλοντικούς διεθνείς ρόλους. Σε κάθε περίπτωση είναι προαπαιτούμενο να επικοινωνηθούν τα στοιχεία της αποστολής και η σύνδεση με την επιχείρηση, τους στόχους της και την ατομική εξέλιξη. Η συμφωνία για την αποστολή είναι έγγραφη και περιλαμβάνει: τον στόχο της αποστολής, ποια η προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό, πώς οι γνώσεις και οι ικανότητες θα ελέγχονται και η γνώση θα μεταφερθεί στην επιχείρηση, η έναρξη, διάρκεια και λήξη της εργασίας, μια περίληψη του πακέτου αμοιβών, οι ευθύνες των εμπλεκόμενων και τέλος το πλάνο επαναπατρισμού. Πάνω στη συμφωνία γίνεται η αναθεώρηση της πορείας και της επιτυχίας της αποστολής και δίδεται ανατροφοδότηση.

Η Philips χρησιμοποιεί τη μέθοδο του ισολογισμού (Balance Sheet) για να καθοριστούν οι συνθήκες για τις αποστολές. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, το στέλεχος λαμβάνει καθαρό εισόδημα με την ίδια αγοραστική δύναμη που θα είχε εάν βρισκόταν στην πατρίδα του και διατελούσε τον ίδιο ακριβώς ρόλο. Δεν έχει φορολογικά υπέρ ή κατά προκαλούμενα από την αποστολή. Η κοινωνική του ασφάλεια και κρατήσεις συνεχίζουν ακριβώς όπως και στην χώρα προέλευσης εκτός εάν υπάρχουν νομικά κολλήματα που καθιστούν κάτι τέτοιο αδύνατον. Εν γένει ακολουθείται η προσέγγιση των δεδομένων της χώρας από όπου προέρχεται και αν και εφόσον προκύψουν διαφορές επικοινωνούνται ξεκάθαρα και εγκαίρως στον εκπατρίδη. Επιπρόσθετα, όταν κρίνεται απαραίτητο ακολουθείται μια ευέλικτη στρατηγική χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό το στέλεχος αντί την εταιρία. Χαρακτηριστικά αυτού του είδους των αποστολών είναι να ικανοποιούνται κοινώς στέλεχος και επιχείρηση, να είναι ίσης σημασίας η αποστολή για τους επιχειρηματικούς στόχους και την αξία που αποφέρει στην εταιρία και το

στέλεχος να μην ικανοποιεί απαιτήσεις άλλης κατηγορίας. Στην διαδικασία εμπλέκονται έξι ρόλοι:

i) Ο αρμόδιος διευθυντής, μέλος της ομάδας διοίκησης, ο οποίος εγκρίνει την έγγραφη συμφωνία και αξιολογεί την προστιθέμενη αξία του συνόλου της αποστολής.

ii) Ο υπεύθυνος του εκπατρίδη, ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού από την χώρα αποστολής, ο οποίος είναι ο συνδετικός κρίκος, εντοπίζει τους κατάλληλους υποψηφίους για τις αποστολές, δημιουργεί και παρακολουθεί την έγγραφη συμφωνία των μερών, ελέγχει την απόδοση και εξέλιξη του στελέχους και την πορεία του ως «ταλέντο», παρέχει πληροφορίες για το ετήσιο πακέτο αμοιβών και κινήτρων και εντοπίζει τις ευκαιρίες καριέρας στην φάση επαναπατριsmού.

iii) Ο υπεύθυνος της εργασίας, ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού από την χώρα υποδοχής, ο οποίος είναι το πρόσωπο επικοινωνίας της χώρας υποδοχής, δίνει πληροφορίες για τους επιχειρηματικούς στόχους και επί της συμφωνίας, καθορίζει την διαδικασία μέτρησης της απόδοσης, και στοιχειοθετεί το ετήσιο πακέτο αμοιβών.

iv) Ο υπεύθυνος για τη διεθνή κινητικότητα, ο οποίος παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες – συμφωνία, το πακέτο αμοιβών, κοινωνική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό και υγειονομική περίθαλψη / κάλυψη.

v) Ο προμηθευτής διεθνών υπηρεσιών, σημείο συντονισμού για την εγκατάσταση και την μετακίνηση (πχ πιστωτική κάρτα, κατοικία, εκπαιδευτικό ίδρυμα εξαρτώμενου), προσφέρει συγκριτικές πληροφορίες για τα παρεχόμενα οφέλη χώρας προέλευσης και υποδοχής, οργανώνει την ενημέρωση επί τις κουλτούρας, μαθήματα γλώσσας, διαχειρίζεται τα πρακτικά του επαναπατριsmού αλλά και την επίσκεψη πριν την ανάληψη της αποστολής.

vi) Τέλος, ο εκπατρίδης, ο οποίος βρίσκεται στο κέντρο της διαδικασίας και με την λήξη αυτής αξιολογεί το σύνολο της αποστολής και την υποστήριξη που δέχτηκε (<http://pww.ims.philips.com>). Η πληροφόρηση σχετικά με την επιτυχία, ή τους παράγοντες παρεμπόδισης της λαμβάνονται απευθείας από το στέλεχος το οποίο παροτρύνεται να προσφέρει ανατροφοδότηση (Philips, 2010d).

Το πρόγραμμα που εφαρμόζει η Philips για τους εκπατρίδες μορφοποιήθηκε από το 01/01/2010 στο ονομαζόμενο Crossing Borders (Περνώντας τα Σύνορα). Κατά τη διάρκεια του 2009, άρχισαν να στρέφονται προς την ανάθεση εργασιών σε

εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) των τοπικών δραστηριοτήτων σχετιζόμενων με την διεθνή κινητικότητα, σε πλήρη συνάφεια με την γενική στρατηγική να επιτευχθεί η παγκοσμιοποίηση, συστηματοποίηση και αυτοματοποίηση του αντικειμένου. Πλέον, ακολουθείται διεθνής σύμβαση με την εξειδικευμένη πολυεθνική Crown Relocations, ως ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την διαχείριση ταξιδιωτικών και νομικών εγγράφων, υπηρεσίες που αφορούν στον προορισμό, όπως επίσκεψη πριν την αποστολή, αναζήτηση εκπαιδευτηρίου για τα τέκνα, οργάνωση και παροχή υπηρεσιών μετακόμισης και μετεγκατάστασης, οργάνωση προσωρινής εγκατάστασης κατά την έναρξη και λήξη της αποστολής. Η παραχώρηση των διαχειριστικών δραστηριοτήτων δεν στερεί από τα τμήματα ΔΑΔ και ΔΔΑΔ (σε όποια εγκατάσταση-χώρα υφίστανται) τον βαρυσήμαντο ρόλο τους (Philips, 2010d).

Ο Ολλανδός Roland Dierick επικεφαλής των ανταμοιβών της Philips απαντώντας για την αξία της διεθνούς οντότητας του οργανισμού, αναφέρει ότι ενώ η εταιρία παράγει για την παγκόσμια αγορά, αναγνωρίζει ότι η τάση για ανάδειξη των περιφερειακών αναγκών είναι επιβεβλημένη. Για παράδειγμα ένας ατμομάγειρας ρυζιού: στην Ασία για να αξίζει μια τέτοια αγορά θα πρέπει να προσφέρει τουλάχιστον 40 τρόπους μαγειρέματος του ρυζιού, ενώ στην Ευρώπη γνωρίζουν μόνο 4 τρόπους και η ανάγκη για 40 μοιάζει τόσο υπερβολική. Για να παράγει κανείς για την διεθνή αγορά, χρειάζεται ανθρώπους με διεθνή τρόπο σκέψης και προοπτική, συνεργάτες ενεργούς σε διαφορετικές περιοχές ανά τον κόσμο. Στόχος του οργανισμού είναι μια διεθνής βάση δεδομένων με ταλέντα, ώστε όταν η εργασία το απαιτεί, το στέλεχος να είναι πρόθυμο να μετακινηθεί.

Στο Διοικητικό συμβούλιο της Philips σήμερα υπάρχει μόνο ένας Ολλανδός, ο Gerard Kleisterlee. Η λογική του εκπατρισμού ήταν πολύ πιο απλή στο παρελθόν: ένα στέλεχος που φέρνει χρήματα στον οργανισμό και κερδίζει χρήματα από αυτόν, διαμνηύεται από την εταιρία ότι πρέπει να εργαστεί στο εξωτερικό για τρία, τέσσερα χρόνια και πληρώνεται ένα επίδομα για την ταλαιπωρία του. Σήμερα η λογική έχει αλλάξει άρδην και για τα καλά. Το ταξίδι είναι ευκολότερο, η επικοινωνία άμεση και οι αποστολές μπορούν να είναι μικρότερης διάρκειας και πιο ευέλικτες (Philips, 2010e, σελ 12).

Η Philips αναγνωρίζει και εκτιμά την ευρεία ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού της σε κάθε τόπο που λειτουργεί. Κάθε ένας από τους εργαζόμενους θεωρείται μοναδικός, με το ιδιαίτερο παρελθόν του, κουλτούρα, χαρακτηριστικά, ικανότητες και φιλοδοξίες. Αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι εξίσου μοναδικοί και χάριν της

διαφορετικότητας του προσωπικού έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στο ιδιαίτερο και διαφορετικό των αναγκών. Στο πλαίσιο των διεθνών αποστολών στόχος είναι να εργάζονται όλοι ως ένα όλον. Θεωρείται υψίστης σημασίας η ορθή επικοινωνία και η δυνατότητα για τον καθένα, να αξιοποιεί τα ξεχωριστά ταλέντα του. Η προσπάθεια αυτή μετουσιώνεται σε ηλεκτρονικά εργαλεία όπως η Έρευνα Δέσμευσης Προσωπικού (Employee Engagement Survey)¹, η Διαχείριση της Απόδοσης (People Performance Management)² και πρωτοβουλίες όπως εργαστήρια (workshops), δραστηριότητες και διαδραστικές ηλεκτρονικές συναντήσεις (Philips, 2010h).

Γίνεται σαφές από τα παραπάνω, ότι η Philips ενσωματώνει την διεθνή πολιτική κινητικότητας στην κουλτούρα της ανεξαρτήτως τόπου λειτουργία των εγκαταστάσεων της. Οι εκπατρίδες, παραμένουν στελέχη της εταιρίας και συνεχίζουν να λειτουργούν ως φορείς του επιχειρηματικής της οράματος, να λειτουργούν με τις αξίες της και να μετατρέπουν τους εταιρικούς στόχους σε προσωπικούς, αλλά ταυτόχρονα είναι μοναδικοί με ιδιαίτερες ανάγκες σε κάθε αποστολή που αναλαμβάνουν. Υποστηρίζονται σταθερά σε κάθε τους ανάγκη, ενώ η αποστολή τους σχεδιάζεται ενδελεχώς και ανατροφοδοτείται με κάθε νέο δεδομένο και εξέλιξη. Η πορεία και η εμπράγματη εμπειρία έχει διαμορφώσει μια εικόνα για το ιδανικό στέλεχος για διεθνή αποστολή στο περιβάλλον της Philips.

4.3: Απαραίτητες Ικανότητες και χαρακτηριστικά του εκπατρίδη

Οι ίδιοι οι εκπατρίδες της Philips, σήμερα, απαντούν μέσα από την πείρα τους για το τι πρέπει να διακρίνει το στέλεχος για να φέρει εις πέρας μια επιτυχημένη αποστολή και να προσφέρει τα δέοντα στον οργανισμό. Ξεχώρισαν έξι κοινά στοιχεία στην έρευνα (Philips, 2010e, σελ 15).

i) Ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Πρέπει να μπορεί να απολαμβάνει την ζωή, καθώς είναι ήδη πολύ στρεσογόνο να επιτευχθεί η ισορροπία υπό κανονικές συνθήκες, πόσο μάλλον σε ένα ξένο περιβάλλον. Πρέπει να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να σταματά και να απολαμβάνει στιγμές με την οικογένεια, να κάνει ένα διάλειμμα να απολαύσει την ζωή.

ii) Η περιέργεια για ένα νέο κράτος, μια διαφορετική κουλτούρα. Εν γένει, ετοιμότητα να αντιμετωπίσει άγνωστες καταστάσεις και διάθεση να μπει σε μια νέα περιπέτεια.

iii) Η πρωτοβουλία, ως ένδειξη μιας ενεργητικής προσωπικότητας, γεγονός που μάλλον είναι αυταπόδεικτο από την στιγμή που αποφασίζει να συμμετέχει σε αποστολή, οπότε ήδη έχει αποδείξει την κινητικότητα του.

iv) Είναι στέλεχος ανοιχτόμυαλο, απολαμβάνει την αλλαγή, δεν τον φοβίζεται. Δεν ζει σε μια κρυστάλλινη σφαίρα, είναι προσαρμοστικός και πρόθυμος να δοκιμάσει συνεχώς νέα πράγματα. Θέλει να εμπλουτίσει τις γνώσεις και την εμπειρία του.

v) Επιδεικνύει ευελιξία, διότι συχνά οι εξελίξεις δεν είναι οι αναμενόμενες στην επαγγελματική και προσωπική ζωή. Υπό αυτά τα δεδομένα καλείται να διδαχτεί από αυτές τις καταστάσεις και να μην απογοητεύεται ή τις κρίνει αυστηρά. Είναι σημαντικό να απεγκλωβιστεί από την ζώνη άνεσης του και να απολαμβάνει ότι μαθαίνει ώστε να μην στρεσάρεται με το αναπάντεχο.

vi) Διακρίνεται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν είναι λίγες οι φορές που θα «χαθεί στην μετάφραση». Ακόμα και αν οι δύο πλευρές μιλούν από κοινού την αγγλική δεν σημαίνει ότι λαμβάνουν τα μηνύματα εκατέρωθεν. Πρέπει να διαβάσει την γλώσσα του σώματος, να διαβάσει ανάμεσα στις λέξεις τα νοήματα. Οι καλές επικοινωνιακές ικανότητες είναι πολύτιμες.

Οι απαραίτητες ικανότητες του επιτυχημένου εκπατρίδη, όπως τις προσέγγισαν οι ίδιοι οι εκπατρίδες συνθέτουν την εικόνα της επιτυχίας από μέσα. Για να καταλήξει στο στέλεχος που είναι ικανό να συνεισφέρει στους επιχειρηματικούς στόχους η Philips έχει διαμορφώσει ένα πολυεπίπεδο σύστημα προσέγγισης και αξιολόγησης για να κατάληξη στην ανάθεση.

4.4: Το προφίλ του επιτυχημένου υψηλόβαθμου εκπατρίδη

Η Philips έχει διαμορφώσει το προφίλ του στελέχους που αξίζει να προταθεί για διεθνή αποστολή σε θέση κλειδί. Ο μάνατζερ οφείλει, κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας του, να έχει επιδείξει καλά δομημένες επαγγελματικές ικανότητες, δυναμική εμπειρία και αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα. Τα χαρακτηριστικά του εκπατρίδη που μπορούν να τον αναγάγουν σε ηγέτη είναι: i) να μπορεί να επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα, ii) να εστιάζει στην αγορά, iii) να δημιουργεί νέους τρόπους και δρόμους, iv) να απαιτεί υψηλή απόδοση, v) να εμπνέει την δέσμευση και vi) να εξελίσσει εαυτόν και άλλους. Μια διεθνής αποστολή είναι το ορθό πλαίσιο να

αποδείξει τις ικανότητες του και επιδείξει τα ταλέντα του. Η διαδικασία συστηματικής ανάπτυξης των επιτυχημένων εκπατρίδων, βασίζεται σε τέσσερις ξεκάθαρα δομημένους πυλώνες: Αξιολόγηση της απόδοσης, Αναγνώριση του ταλέντου, Καθοδήγηση και προσωπική ανάπτυξη και Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας. Philips (2010f). Το πορτρέτο του και η αντιστοίχιση με την επιτυχία διαμορφώνεται μέσα από έξι πτυχές, οι οποίες καθορίζουν, εάν και σε τι βαθμό ο εκπατρίδης διαθέτει τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες να οδηγήσει τους συναδέλφους του στο κράτος υποδοχής, στους στόχους που δεσμεύτηκε αναλαμβάνοντας την αποστολή.

i) Αποφασιστικότητα να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα: Επιμένει σε ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα παρά τις αντιξοότητες, λαμβάνει προσωπικά & επαγγελματικά ρίσκα, λειτουργεί στρατηγικά.

ii) Εστιάζει στην αγορά.

iii) Εφευρίσκει καλύτερους τρόπους: εξετάζει από διαφορετικές γωνίες τα πράγματα, εντοπίζει τα πιο σημαντικά μέρη των πολύπλοκων προβλημάτων / ζητημάτων, έχει ευρεία προοπτική της επιχειρηματικότητας.

iv) Απαιτεί υψηλή απόδοση από τους άλλους: δεν διστάζει να συγκρουστεί με δύσκολες άβολες καταστάσεις.

v) Εμπνέει δέσμευση: ενώνει τους εργαζόμενους με τον κοινό σκοπό της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, δεν λειτουργεί με υπεροψία, τραχύτητα και αναισθησία, τοποθετεί το προσωπικό ενδιαφέρον υπό του επιχειρηματικού καλού, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την δουλειά των άλλων.

vi) Η ανάπτυξη είναι προτεραιότητα του τόσο για τον ίδιο όσο και για τους υφισταμένους του: αντιμετωπίζει κάθε κατάσταση ως μια ευκαιρία για μάθηση, εμφανίζει σημαντικές νέες ικανότητες με το πέρασμα του χρόνου, αναζητά ανατροφοδότηση για την απόδοση του και προσαρμόζει την συμπεριφορά του αντιστοίχως και έχει εξαιρετικό ένστικτο και κρίση για τους ανθρώπους.

Συμπληρώνοντας τα παραπάνω η Philips, μέσω των Γενικών Επιχειρηματικών Αρχών της, κάνει ξεκάθαρο ότι κάθε υπάλληλος της έχει ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζεται ισάξια στις ευκαιρίες απασχόλησης. Προσφέρει ίδιες απολαβές και την ίδια εργασία και απαγορεύει ρητά διακρίσεις που βασίζονται στην φυλή, στο χρώμα, το φύλο, την γλώσσα, την θρησκεία, πεποιθήσεις κοινωνικού ή εθνικού περιεχομένου, περιουσίας, ηλικίας ή άλλης κατάστασης (Philips, 2010g).

Χρησιμοποιώντας τα ιστορικά στοιχεία από την αξιολόγηση της απόδοσης του στελέχους μέχρι στιγμής, τους τέσσερις πυλώνες συστηματικής ανάπτυξης και τις έξι πτυχές ανάλυσης ηγετικών ικανοτήτων, η Philips καταλήγει στον πιο κατάλληλο για να συνεισφέρει στην βελτίωση των επιχειρηματικών στόχων της. Για να διασαφηνιστεί ποιά είναι τα διευθυντικά στελέχη που επιλέγονται για τις βαρυσήμαντες αποστολές ακολουθεί ανάλυση για την ιεραρχία ανάλογα με τον βαθμό που τους συνοδεύει.

4.5: Τα υψηλόβαθμα στελέχη

Οι βαθμίδες στην Philips ορίζονται από συγκεκριμένο βαθμό ανάλογα με την εκτίμηση της θέσης εργασίας. Η λογική είναι κοινή στον οργανισμό παγκοσμίως: ο εργαζόμενος καλύπτει μια θέση εργασίας με τις ίδιες παροχές, απολαβές και πλάνο μπόνους (μικρές διαφορές προκύπτουν λόγω φορολογίας, εργασιακού και συνταξιοδοτικού ανάμεσα στα κράτη). Τα υψηλόβαθμα στελέχη ξεκινούν από βαθμό 60 διευθυντικό στέλεχος, 70 υψηλόβαθμο διευθυντικό στέλεχος, 80 υψηλόβαθμο διευθυντικό στέλεχος, μέλος Διοικητικού Συμβουλίου, 90 διευθύνων σύμβουλος. Τα στελέχη των βαθμίδων αυτών είναι αυτοί που κατεξοχήν αναλαμβάνουν διεθνής αποστολές. Η πολιτική κινητικότητας αφορά όλο το εργατικό δυναμικό -ασχέτως βαθμού- όμως στοχεύοντας στο να αξίζει η κοστοβόρα επένδυση, το 90% των εκπατριδών με μακροχρόνια αποστολή (μέσος όρος 4 έτη) στην Ευρώπη είναι υψηλόβαθμο στέλεχος Philips - 70 και άνω (2010c).

Η λογική εξακολουθεί να είναι η ίδια στην επιλογή του κατάλληλου για το έργο. Δεν επιλέγεται ποτέ κατώτερου βαθμού στέλεχος για μια θέση εργασίας -αντιστοιχούσα σε υψηλό βαθμό- που στοχεύει να κάλυψη με την ανάθεση μέσω διεθνούς αποστολής, με σκοπό πάντα να τηρούνται οι αρχές της δικαιοσύνης στην διαχείριση προσωπικού ανεξαρτήτως κράτους δραστηριοποίησης. Τα στατιστικά στοιχεία που ακολουθούν δίνουν μια σαφή εικόνα για τις αποστολές και για το τι εκτιμά και αποτιμά η Philips.

4.6: Τα αριθμητικά δεδομένα

Τα στατιστικά που τηρούνται από τα κεντρικά της Philips χωρίζουν τις αποστολές σε μικρής διάρκειας και σε μακράς διάρκειας, που είναι οι κατεξοχήν διεθνείς αποστολές των εκπατριδών. Σε διεθνές επίπεδο, το 2010 μηνιαίως, κατά μέσο όρο και μέχρι τον Σεπτέμβριο, αριθμούνται 508 εκπατρίδες, 70 γυναίκες και 438 άνδρες. Το σύνολο των μη μόνιμα διαμενόντων υπαλλήλων είναι 808 και περιλαμβάνουν: καθημερινά μετακινούμενους από γειτονικά κράτη 102 (13 γυναίκες, 89 άνδρες), μικρής διάρκειας αποστολές (6 μήνες-1 έτος) 15 (5 γυναίκες, 10 άνδρες) και τέλος των μετακινούμενων εντός της χώρας αλλά από άλλη περιοχή, μετακίνηση που μετρά σημαντική χιλιομετρική απόσταση 183 (30 γυναίκες, 153 άνδρες). Σύμφωνα με τα ετήσια στοιχεία του 2009 ο μέσος όρος ηλικίας είναι 41 ετών, ενώ η οικογενειακή κατάσταση είναι κατά 44,43% άγαμοι, 14,48% παντρεμένοι, 10,15% με ένα τέκνο, 20,54%, 8,54%, 1,36%, 0,5%, με δύο, τρία, τέσσερα και πέντε τέκνα αντίστοιχα.

Ένα στοιχείο που είναι αδύνατον να υπολογιστεί κεντροποιημένα, είναι το κόστος διαμονής και διαβίωσης, καθώς υπάρχουν πάνω από 1.500 συνδυασμοί δεδομένων μεταξύ χωρών υποδοχής και αποστολής, τις ιδιαίτερες συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει το στέλεχος και η οικογένειά του, την συμφωνία που καταλήγει βάση της προσωπικής και εταιρικής στοχοθέτησης και τον πληθωρισμό κάθε χώρας που μεταβάλλει την πραγματική αγοραστική δύναμη των χρημάτων ανά χώρα. Και όλα αυτά πάντα σε άμεση συσχέτιση με την δεδομένη πολιτική εκπατρισμού (η πολιτική για την Philips άλλαξε 01/01/2010) και τις κατά τόπους συνεργαζόμενες εταιρίες που αναλαμβάνουν σε συγκεκριμένες περιοχές να διαχειρίζονται τα διαχειριστικά και τα έξοδα και των εκπατριδών. Στοιχεία των πακέτων αμοιβών και παροχών σε χρηματικούς όρους, δεν παρέχονται επίσης σε μια κοινή βάση δεδομένων για τους λόγους που προαναφέρθηκαν.

Τα αριθμητικά στοιχεία προσφέρουν ένα πλαίσιο για την κατανόηση της μορφής και της υφής του συνόλου του εκπατρισμένου πληθυσμού καθώς και του είδους των στατιστικών που τηρούνται και την σχετική σημασία αυτών. Δίνεται η αίσθηση ότι η κάθε αποστολή και το κάθε στέλεχος κρίνεται μεμονωμένα και με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που καλύπτει η διεθνής αποστολή. Η προσωπική στοχοθέτηση κρίνεται καθώς ορίζει ο όρος, προσωπικά. Παρουσιάζει ενδιαφέρον όμως η διαμόρφωση των κινήτρων που προκύπτει από την αξιολόγηση και συνδέει στο σύστημα της Philips τον ατομικό με το επιχειρηματικό στόχο.

4.7: Η στοχοθέτηση & η σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους

Τα ετήσια κίνητρα παραγωγικότητας (annual incentives) συνδέονται στενά με την προσωπική απόδοση του εργαζόμενου που καταγράφεται στο PPM (People Performance Management) ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από τους άμεσους προϊστάμενους και τους διευθυντές. Η σχέση βαθμού και ποσοστού συμμετοχής στην αξιολόγηση της προσωπικής απόδοσης είναι αντιστρόφως ανάλογη. Η προσωπική αξιολόγηση γίνεται με την χρήση ενός πίνακα, ανάλογα με το «πόσο» (αφορά στα μετρήσιμα αποτελέσματα) και το «πώς» (σχετίζεται με τον τρόπο που ο εκπατρίδης φέρνει εις πέρας το έργο). Το «πόσο» περιλαμβάνει τρεις βαθμίδες: μερική επιτυχία, ικανοποιητική επιτυχία και εξαιρετικά αποτελέσματα. Το «πώς» αντανakλάται στους χαρακτηρισμούς: χρήζει βελτίωσης, αξιόλογος παίχτης και πρότυπο (Παράρτημα, Πίνακας 4).

Οι προσωπικοί στόχοι του υψηλόβαθμου στελέχους στην Philips είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τους επιχειρηματικούς στόχους. Λόγου χάρη, το πιο σύνηθες στέλεχος σε διεθνή αποστολή είναι βαθμού 80. Στο επίπεδο αυτό η στοχοθέτηση του αποδίδει ετήσιο μπόνους που φτάνει στο 25% των ετήσιων βασικών αποδοχών. Στο πλαίσιο αυτό 50% σχετίζεται με την προσωπική απόδοση και 50% με τα αποτελέσματα του οργανισμού. Όταν ο εκπατρίδης χαρακτηρίζεται στα μετρήσιμα αποτελέσματα εξαιρετικός και στον τρόπο χειρισμού πρότυπο, είναι το πλέον επιτυχημένο στέλεχος και καταφέρνει να «πιάσει» το 100% από το 50% που αφορά στην προσωπική του απόδοση. Οι επιχειρηματικοί στόχοι τίθενται βάσει της ετήσιας πρόβλεψης και αποτιμώνται στο τέλος της περιόδου. Η επίτευξη ή υπέρβαση των στόχων του οργανισμού μπορεί να εκτινάξει στα ύψη την επιβράβευση του αποτελεσματικού εκπατρίδη μετατρέποντας το 25% μέχρι και 37,5%.

Η αποτύπωση της απόδοσης στο σύνολο των εκπατρίδων δεν τηρείται σε ξεχωριστή βάση δεδομένων διότι το οργανόγραμμα καθορίζει προϊστάμενους και αξιολογητές οι οποίοι προΐστανται εκπατρίδων και μη σε ένα εύρος κάθετης και οριζόντιας οργανωτικής δομής ανά τον κόσμο. Αντιστοίχως, η απόδοση της επένδυσης, ακόμα και σε μια εταιρία του μεγέθους της Philips, υστερεί στην κοινή αποτύπωση και δεν διαθέτει αξιόπιστα συγκρίσιμα στοιχεία, για το ROI, έναν δείκτη επιτυχίας των αποστολών αλλά ούτε και καταγραφή για τις αποστολές που έληξαν πριν της ώρας τους, ή έληξαν άδοξα³.

Όμως, ο τρόπος που συσχετίζει η Philips την προσωπική απόδοση, με τους επιχειρηματικούς στόχους και την επιβράβευση είναι υποδειγματικός. Προτρέπει την συμμετοχική διάθεση στις αποφάσεις, προωθεί την εταιρική κουλτούρα της

συλλογικότητας και επιβραβεύει απαρέγκλιτα την προσπάθεια με δίκαιο και διαφανή τρόπο διεθνώς. Ο τρόπος που έχει καταρτιστεί η ηλεκτρονική φόρμα της αξιολόγησης συνδέει ευκρινώς τις προσωπικές φιλοδοξίες με τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας. Η αναφορά στο «πως», αποκαλύπτει συμπεριφορές και όταν αυτές ενσωματώνουν τις αξίες του «4D», που αναφέρθηκαν άνωθεν, επιτρέπουν στο στέλεχος να προσφέρει σημαντικά στους στρατηγικούς στόχους. Η λογική, αν και τόσο περίτεχνα εφαρμοσμένη, παραμένει εξαιρετικά απλή: περιέγραψε τα επιτεύγματα σου, ποιες είναι οι εισροές στην εταιρία και ποιο το επιχειρηματικό αντίκτυπο αυτής της εισροής, ξεκάθαρα και σε πλήρη αντιστοίχιση. Το έμβλημα της Philips είναι «Οι άνθρωποι είναι στο κέντρο του ποιού είμαστε, τι κάνουμε και πως το κάνουμε. Είμαστε προσανατολισμένοι στην αγορά, με πραγματική ανθρωποκεντρική προσέγγιση και μια κουλτούρα υψηλής παραγωγικότητας». Είναι εταιρική πρακτική να υποστηρίζεται το οικονομικό ρίσκο, όταν αφορά στο τρίπτυχο διεθνής εμπειρία-ανάπτυξη – πρωτοπορία. Αρκεί να πειστεί η διοίκηση ότι το στέλεχος δύναται να φέρει εις πέρας την αποστολή, με την ορμή που επιδεικνύει, λαμβανομένων υπόψη τα πιθανά στοιχεία που θα οδηγήσουν στην αποτυχία.

Γίνεται έκδηλο από τα παραπάνω, ότι η Philips αντιμετωπίζει τις διεθνείς αποστολές με ιδιαίτερη προσοχή θέτοντας σε εφαρμογή ένα καλοσχηματισμένο σύστημα υποστήριξης με διαδικασίες και εξειδικευμένους επαγγελματίες. Ταυτόχρονα, προκύπτει ότι ο εκπατρίδης δεν αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τα λοιπά στελέχη στο ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης του. Ακολουθεί το ίδιο σύστημα παρακολούθησης της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του με την στοχοθέτηση που είχε κοινώς αποδεχτεί με τον υπεύθυνο για την ανάθεση της αποστολής και αξιολογείται από την ιεραρχία που προέκυψε από την αποδοχή της αποστολής. Το σημαίνον της ιδιότητας του εκπατρίδη τον αναγάγει σε ένα πολύτιμο κεφάλαιο για την εταιρία, αλλά το σημαίνόμενο δεν τον αποκόπτει από τις διαδικασίες και τον εταιρικό τρόπο λειτουργίας που είχε μέχρι την ανάληψη της αποστολής. Οι συνθήκες καθιστούν την καθημερινότητα του ιδιόμορφη και η δοκιμασία που καλείται να αντιμετωπίσει είναι τα στοιχεία που αναγνωρίζονται από την Ανώτερη Διοίκηση ως βήματα εξέλιξης και σε δεύτερο χρόνο, τρόπος ανέλκυσης στην ιεραρχία.

Υποσημειώσεις Κεφαλαίου

1. Έρευνα Δέσμευσης Προσωπικού: οι υπάλληλοι είναι σημαντικό να νοιώθουν μέρος της ομάδας, να βιώνουν ότι οι ιδέες και οι προτάσεις του «μετράνε», ότι μπορούν να εμπιστευτούν τον μάνατζερ και ότι οι διαφορετικότητες των απόψεων εκτιμάται. Υπάρχουν επίσημες και ανεπίσημες αναθεωρήσεις που ελέγχουν

τα αποτελέσματα και τα αποτελέσματα είναι εφελκυστικά για τα προγράμματα βελτίωσης και αλλαγής. Οι εκπαιδίδες που επιτυγχάνουν καλά αποτελέσματα τυγχάνουν εκτίμησης και αναγνώρισης από την επιχείρηση εμπράκτως.

2. Διαχείριση της Απόδοσης: Για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την ικανοποίηση των πελατών, η Philips προσελκύει, επιλέγει και διατηρεί τα καλύτερα δυνατά ταλέντα ενώ προσφέρει έντονες προκλήσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης σε άμεση συσχέτιση με το επιχειρηματικές επιδιώξεις. Υποστηρίζοντας αυτή την πεποίθηση, η Philips έχει αναπτύξει το PPM, μία σφαιρική και διεθνής διαδικασία για την απόδοση και ανάπτυξη των υπαλλήλων της.
3. Η προσπάθεια για συλλογή στοιχείων περιλαμβάνει, πέραν των διαθέσιμων υπηρεσιών της Philips, και τις έξι συνεργαζόμενες με την Philips, σε επίπεδο ερευνών στον τομέα των εκπαιδίδων εταιρίες, όπως οι PricewaterhouseCoopers, Eca-international, Mercer και ιδρύματα όπως το Cranfield University - School of Management.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Gunn, N 2006, Kit in hand, ready to go, 20/09/2006, viewed 19 August 2010, <<http://www.expatica.com/hr/story/kit-in-hand-ready-to-go-33195.html?ppager=0>>

Philips, 2010a, Philips Global, viewed 01 September 2010, <http://pww.philips.com/apps/g_dir/e1607001.nsf/pages/dd8bbd64642989a3c125743b003d0174Z?open=document&buttonid=fidad876df0aa17985fc125743b003cf>

Philips, 2010b, viewed 02 September 2010, <<http://www.philips.com/global/index.page>>

Philips, 2010c, viewed 02 September 2010, <<http://pww.ims.philips.com>>

Philips, 2010d, Philips People Services – International Mobility PPS - IM, project, Crossing Borders, viewed 05 September 2010, <http://pww.hrm.philips.com/apps/h_dir/e1628501.nsf/pages/internationalmobilitymadeeasywhathrmanagersneedtoknow>

Philips, 2010e, Philips People Services – International Mobility PPS – IM, Moving Aboard Magazine, September 2010

Philips, 2010f, viewed 05 September 2010, <[http://pww.emea.philips.com/apps/c_dir/e1586401.nsf/attachments/talentmanagement\[1\]/\\$file/05%>](http://pww.emea.philips.com/apps/c_dir/e1586401.nsf/attachments/talentmanagement[1]/$file/05%>)>

Philips, 2010g, viewed 10 September 2010, <http://nlyehvgdc1ms006.gdc.ce.philips.com/casebook/gbp_directives.asp>

Philips, 2010h, viewed 10 September 2010, <<http://www.philips.com/about/sustainability/socialresponsibility/ouremployees/index.page>>

Spinolo, M 2005, Buying Expatriate Relocation Services: Real vs. Perceived Costs, White Paper first presented at 18 October 2005, at the Institute of Directors, London, pp. 1-13

Κεφάλαιο 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Philips, Gerald Kleisterlee δήλωσε κατά την συνάντηση του Euroforum¹ το 2007, «οι εργαζόμενοι που είναι απασχολήσιμοι και έχουν κίνητρα είναι ακριβώς όπως οι ευχαριστημένοι πελάτες. Μια προϋπόθεση δηλαδή για ανάπτυξη. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι μαζί παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του κινήτρου αυτού και της απασχολησιμότητας, Οι φιλόδοξοι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ακόμα περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης των προσόντων τους και εξέλιξης. Επίσης, πρέπει αν δρύνουν των ευκαιριών που τους δίνονται» (Philips, 2007). Η δήλωση αυτή είναι αποκαλυπτική της κουλτούρας της Philips. Είναι προαπαιτούμενο για την επιλογή του υποψήφιου εργαζόμενου η διάθεση για εξέλιξη και η ετοιμότητα για αλλαγή. Η θέση αυτή εκτιμάται ετησίως στην αξιολόγηση του εργαζόμενου και μόνο τα στελέχη με τάση για ανάπτυξη είναι αυτά που χαρακτηρίζονται ως πρότυπα. Η θεωρητική της εργασίας και η αρθογραφία έχει καταδείξει ένα ενδεικτικό πλαίσιο για την λειτουργία του στελέχους σε διεθνή αποστολή και τον τρόπο που συνεισφέρει στους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού που εκπροσωπεί. Το παράδειγμα της Philips έχει διαμορφωθεί και μεταμορφωθεί μέσα από την εμπειρία, με στόχο να προσφέρει το βέλτιστο στα στελέχη της και αυτά να έχουν τις εγγενείς και διαμορφωμένες ικανότητες να προσφέρουν τα μέγιστα πίσω.

Η Philips ακολουθεί μείγμα στρατηγικής για την επιλογή των εκπατρίδων της. Δεν περιορίζεται στους πιο «ικανούς» της Ολλανδίας, αλλά αξιοποιεί ισάξια όλο το εργατικό δυναμικό της, το οποίο δύναται να αξιολογήσει διεθνώς με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Προαπαιτούμενο δεν είναι ούτε καν η γλώσσα, αν και εμμέσως καθίσταται σαφές ότι η αγγλική είναι απαραίτητα, θέτοντας την ως επίσημη γλώσσα επικοινωνίας της εταιρίας παγκοσμίως. Λαμβάνονται πάντα υπόψη τους τέσσερις πυλώνες συστηματικής ανάπτυξης και τις έξι πτυχές ανάλυσης ηγετικών ικανοτήτων αλλά και τις ιδιαιτερότητες των συνθηκών και των υποψηφίων, το αποτέλεσμα είναι σχεδόν πάντα επιτυχές.

Τα προσόντα για την επιλογή του πλέον κατάλληλου συντείνουν με το θεωρητικό πλαίσιο. Η κάλυψη θέσης έχει ως προτεραιότητα συγκεκριμένα προσόντα μετάδοσης γνώσης, αποφασιστικότητα, δημιουργικότητα, ακεραιότητα, ηγετικές ικανότητες και εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σχήμα ανάπτυξης του στελέχους, στο πλαίσιο εξέλιξης (όπως ορίζεται στο πλάνο ανάπτυξης) και ανάπτυξη του οργανισμού επιβάλλοντας έλεγχο, μεταφέροντας τεχνογνωσία και εκμεταλλευόμενοι τις υφιστάμενες και

προκύπτουσες ευκαιρίες. Χρησιμοποιώντας τα ιστορικά στοιχεία από την αξιολόγηση της απόδοσης του στελέχους μέχρι στιγμής, τους τέσσερις πυλώνες συστηματικής ανάπτυξης και τις έξι πτυχές ανάλυσης ηγετικών ικανοτήτων, η Philips καταλήγει στον πιο κατάλληλο για να συνεισφέρει στην βελτίωση των επιχειρηματικών στόχων της. Για να διασαφηνιστεί ποιά είναι τα διευθυντικά στελέχη που επιλέγονται για τις βαρυσήμαντες αποστολές ακολουθεί ανάλυση για την ιεραρχία ανάλογα με τον βαθμό που τους συνοδεύει.

Η έννοια ταλέντο είναι πρώτιστης σημασίας για την Philips. Με πλήρη αίσθηση της αγοράς και επίγνωση του δυναμικού του ανθρώπινου κεφαλαίου της δεν επιτρέπει να διαφύγουν τα ταλαντούχα στελέχη. Μέσα από μια συνεχή εξελικτική πορεία που καταγράφεται το εργαλείο αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης δίδεται η δυνατότητα για διαφορετικές, προκλητικές αποστολές ανάλογα με το ύφος του στελέχους και της αποστολής. Το ζήτημα της δικαιοσύνης και ισοτιμίας στις ευκαιρίες διασφαλίζεται με τις Γενικές Επιχειρηματικές αρχές, παρότι τα στατιστικά στοιχεία δεν είναι ενθαρρυντικά για το γυναικείο φύλο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της συνεισφοράς του εκπατρίδη εκκινεί με την αξιολόγηση της προς κάλυψη θέσης, ακριβώς όπως προστάζει η θεωρία. Με τον σαφή προσδιορισμό των επιμέρους στοιχείων και την αποδοχή εταιρίας και στελέχους εκατέρωθεν ξεκινά η αποστολή. Η αξιολόγηση της απόδοσης του εκπατρίδη δεν διαφέρει από του υψηλόβαθμου στελέχους που δραστηριοποιείται στην χώρα του. Συνδέεται η διαμόρφωση των κινήτρων αποδοτικότητας περισσότερο με την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων παρά με τους προσωπικούς.

Από την ανάλυση των παραπάνω προκύπτουν οι απαντήσεις στα τρία πρώτα ερευνητικά ζητήματα: Οι εκπατρίδες γνωρίζουν επακριβώς πώς προσφέρουν, με την διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότηση γνωρίζουν και τον τρόπο που θα το πετύχουν και με τον αξιολόγηση της θέσης και την έγγραφη συμφωνία των μερών και όσοι αποτιμούν την συνεισφορά του εκπατρίδη μπορούν να διακρίνουν τα στοιχεία που κρίνουν την αποστολή. Η αποτύπωση των διαδικασιών δίνει ξεκάθαρες απαντήσεις για τον τρόπο εφαρμογής της θεωρίας, δυστυχώς χωρίς στατιστικά δεδομένα που να αποδεικνύουν ένα μετρίσιμο ποσοστό επιτυχίας. Ο λόγος, σύμφωνα με την διοίκηση των σχετικών τομέων στα κεντρικά της Ολλανδίας, είναι ότι τα πεδία αυτά δεν ήταν ξεκάθαρο πώς συμβάλλουν στην βελτίωση και αξιολόγηση της διαδικασίας. Επιπρόσθετα, στο πιο αμφιλεγόμενο σημείο της θεωρίας που αντιστοιχεί το τέταρτο ερευνητικό ζήτημα, η λογική της αριθμητικής αποτίμησης της συνεισφοράς μέσω απόδοσης της επένδυσης, η διοίκηση της Philips θεωρεί, όπως

και οι περισσότερες πολυεθνικές σήμερα, ότι εμπλέκονται πολλά μη μετρίσιμα στοιχεία για να αποδοθεί μαθηματικά η σχέση των κερδών / εσόδων / ή μείωση των εξόδων που παράγονται για κάθε νόμισμα το οποίο αμείβεται ο εκπατρίδης.

Υποσημειώσεις Κεφαλαίου

1. Η Philips στην Ευρώπη μαζί με το ευρωπαϊκό Φόρουμ της (EUROFORUM: το όργανο που λειτουργεί μεταξύ Διοίκησης και Ευρωπαϊκών Συνδικάτων της Philips) , σχεδίασαν τον «οδηγό προσέγγισης της αειφόρου απασχολησιμότητας στην Ευρώπη». Η ουσία αυτής πρωτοβουλίας είναι ότι δεν αρκεί να απασχολούμεθα σε μια εργασία, είναι πιο ασφαλές να είμαστε απασχολημένοι σαν εργαζόμενοι, για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει λόγω της δεδομένης αλλαγής στη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Για τη διατήρηση και την βελτίωση της απασχολησιμότητας απαιτείται μια ενεργή προσέγγιση από κάθε εργαζόμενο και το Διευθυντή του, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης οι Γενικοί Διευθυντές και ο τοπικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι ο οδηγός, ο μεσολαβητής και εκείνος που διευκολύνει τη διαδικασία απασχολησιμότητας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Philips, 2007, Οδηγός Προσέγγισης της αειφόρου Απασχολησιμότητας στην Ευρώπη, 11/2006

Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

6.1: Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων

Μετά την βιομηχανική επανάσταση δημιουργήθηκαν τμήματα και κατά συνέπεια θέσεις εργασίας σε κλάδους εντάσεως μηχανής, χρήματος και ανθρώπινου κεφαλαίου, όπου τα επίπεδα της απόδοσης δεν είναι εύκολο να καταμετρηθούν. Η Philips καταμετρά - εκτός όλων των άλλων στόχων- και την συνολική «συνεισφορά» του εργαζόμενου. Η τακτική αυτή, κερδίζει συνεχώς έδαφος στην διεθνή βιβλιογραφία και τη διεθνή πρακτική, καθώς συνδέεται στενά με τη δέσμευση και την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού, μια διαδικασία εξίσου ελκυστική και δύσκολη στην καταμέτρηση, ενώ ταυτόχρονα, εισχωρεί και ο υποκειμενικός παράγοντας στο συγκεκριμένο. Η Philips κατανοεί πώς εκτός από τους οικονομικούς στόχους και την παραγωγικότητα, οφείλει να αξιολογεί θέματα όπως η άνεση στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, η στάση απέναντι στην εργασία η ποιότητα της δουλειάς, η δυνατότητα ορθής κρίσης, η μαθησιακή ευελιξία, η ικανότητα διαπραγματεύσεων και η συνέπεια.

Η ευελιξία του συστήματος αξιολόγησης προέκυψε ως αναγκαία από τις απαιτήσεις της εποχής. Τόσο οι εκπαιδίδες, όσο και οι αξιολογητές του απαιτούν η στοχοθεσία να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, έτσι ώστε και η εξέλιξη και η ανάπτυξη του ή μη στον οργανισμό να αντικατοπτρίζει την πραγματική του απόδοση λαμβανομένων υπόψη όλων των παραγόντων που κατέληξαν την αποστολή σε επιτυχία ή αποτυχία.

Η σημασία του εκπαιδίδη αναγνωρίζεται από την Philips. Η ιδιότητα του διεθνούς στελέχους αποτελεί βήμα ανάπτυξης, εξέλιξης αλλά και δείγμα εμπιστοσύνης, συχνά πιο σημαντικό από την χρηματική επιβράβευση. Η κουλτούρα της Philips προωθεί ότι η πολυεθνική συνεργασία δεν είναι θεωρητική, αφορά τους εργαζόμενους στην καθημερινότητα τους, στον φυσικό τους χώρο, στους συνεργάτες της ομάδας τους. Καθιστά σαφές ότι αν προκύψει η ανάγκη και κριθεί το στέλεχος κατάλληλο, είναι προτεινόμενο να αδράξει την ευκαιρία. Έχει αποδείξει και καλείται να συνεισφέρει σε άλλα δεδομένα. Το στέλεχος γνωρίζει με την ανάθεση της διεθνούς αποστολής τα όπλα και τον τρόπο που θα προσφέρει αλλά και όσοι αξιολογούν την συνεισφορά του γνωρίζουν τα στοιχεία που κρίνουν την αποστολή. Είναι σαφές ότι οι στόχοι του

είναι σημαντικοί αλλά τα κίνητρα του δεν πηγάζουν από το ατομικό αλλά από το συλλογικό καλό, και βάσει αυτού, θα αξιολογηθεί και θα αμειφθεί στο τέλος της ημέρας.

6.2: Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Εντρυφώντας στην θεωρητική και λαμβάνοντας υπόψη το παράδειγμα της Philips, γίνεται σαφές ότι το αντικείμενο της απόδοσης της επένδυσης του εκπατριδού αξίζει να μελετηθεί και να υποστηριχθεί περαιτέρω. Οι μελετητές στο μέλλον πρέπει να διερευνήσουν την έννοια αυτής της ιδιότυπης επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα τόσο στα οικονομικά, όσο και στα εξίσου - ή περισσότερο - κρίσιμα μη οικονομικά στοιχεία σε όρους κόστους και οφέλους. Δύο ζητήματα, τουλάχιστον, προκύπτουν: i) Ποιά είναι τα στοιχεία που πρέπει να υπολογιστούν από την πλευρά της στρατηγικής και ii) ποιές οι επιπτώσεις μιας συνδυαστικής λίστας παρελθοντικών ή στρατηγικών παραγόντων και πότε αυξάνουν ή μειώνουν την απόδοση στην επένδυση. Τα ερευνητικά αυτά ζητήματα μπορούν να βελτιώσουν την μέθοδο αξιολόγησης βοηθώντας τις πολυεθνικές να ελέγξουν τα κόστη κατά τη διάρκεια και στο πέρας της αποστολής, να αποδείξουν την συμβολή στους στρατηγικούς στόχους και να βελτιώσουν το σύστημα των πρακτικών της ΔΔΑΔ.

ΤΕΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση (βιβλία και άρθρα)

Adler, N.J 2002, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edition, South-Western, Thomson Learning

Adler, N.J & Batholomew, S 1992, "Managing Globally Competent People", *The Executive*, Vol. 6, No. 3, pp. 52-65

Barney, J.B & Wright, P.M 1998, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, pp. 31-47

Becker, B.E, Huselid, M.A, Pickus, P.S & Spratt, M 1997, "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations", *Human Resource Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-47

Becker, B.E, Huselid, M.A & Ulrich, D 2001, Making HR a Strategic Asset, *Financial Times*, November 2001, pp 1-19, viewed 21 August 2010, <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf>

Black, J.S & Gregersen, H.B 1999a, The right way to manage expats, *Harvard Business Review*, Boston, Issue 03/04 1999, viewed 08 August 2010, <<http://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats/ar/1>>

Black, J.S, Gregersen, H, Mendenhal, M & Stroh, L 1999b, *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley, New York

Bolles, R.N 2011, *What Color is Your Parachute? 2011: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, Ten Speed Press, Berkley

Bonache, J & Fernandez, Z 1997, "Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis", *International Journal of Human Resource Management*, Vol 8, pp. 457-475

Bontis, N & Fitz-Enz, J 2002, "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, pp. 223 – 247

Brewster, C & Harris, H 1999, *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge

Business Directory, 2010, English definition of expatriate, viewed 05 November 2010, <<http://www.businessdictionary.com>>

Caligiuri, P 1997, Assessing expatriate success: Beyond just "being there", presented at Saunders D & Aycan Z (eds) *New Approaches to Employee Management*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 4, pp. 117-140

Caligiuri, P & Lazarova, M 2002, "A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment", *International Journal of*

Human Resource Management, Vol. 13, No. 5, pp. 761-772

Chew, J 2004, "Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resources Management", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 12, No. 2, pp. 1-30

CIGNA International Expatriate Benefits CIEB, Mercer, WorldatWork & International SOS of Canada 2003, Global Trends and Issues, International HR Executive Survey: Expatriate Assignments, pp. 1-8

CIPD, 2006, UK global comparisons leadership forecast 2005-2006: best practices for tomorrow's global leaders, viewed 01 August 2010, <<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/E8C9941D-9D24-4F32-B2FD-329E539E0A20/0/3607LeadershipSR.pdf>>

CIPD, 2010, The psychological contract, viewed 01 August 2010, <<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm>>

Coombs, W.T 2001, "Teaching the crisis management / communication course", Public Relations Review, Vol. 24, No. 1, pp. 89-101

De Cieri, H, McGaughey, S.L & Dowling, P.J 1996, Relocation, at M. Warner (eds) International Encyclopedia of Business and Management, London Routledge, Vol. 5, pp. 4.300-4.310

Dowling, P.J 1999, "Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management", Management International Review, No. 3, pp. 31

Dowling, P.J & Welch, D.E 2004, International Human Resource Management, Managing people in a multinational context, 4th, Thomson Learning

Dunsmuir, A & Williams, L 1992, How to do social research, Sociology in action series, Collins Educational, London

Eschbach, D.M, Parker, G.E & Stoeberl, P.A 2001, "American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, pp. 270-287

Expatica – Cranfield SoM survey, 2007, viewed 14 August 2010, <<http://www.expatica.com/hr>>

Farid, M & Buda, R 1998, "Enhancing the Link Between Expatriate Selection and Success: Organization Commitment to Global Career Development", International Journal of Management, Vol. 15, No. 4, pp. 516–524

Fitz-Enz, J 2001, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York

Forster, N 2000, Managing Staff on International Assignments, A strategic guide, Financial Times / Prentice Hal, England

Frazer, V 1996, "Expert Help for Dual-Career Spouses", Global Workforce, No. 1, pp. 25-28

Gercik, P 1992, *On Track with the Japanese: A Case by Case Approach to Building Successful Relationships*, Kodansha International, New York / Tokyo

GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council & SHRM Global Forum 2003, *Global Relocation Trends 2002 Survey Report*, in Barbara A.A 2005, "Expatriate selection: good management or good luck?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 4, April 2005, pp. 567 - 583

Gomez-Mejia, L & Welbourne, T 1991, "Compensation Strategies in a Global Context", *Human Resource Planning*, Vol. 14, pp. 29-41

Gregersen, H.B, Hite J.M & Black J.S 1996, "Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 711-738

Gunn, N 2006, *Kit in hand, ready to go*, 20/09/2006, viewed 19 August 2010, <<http://www.expatica.com/hr/story/kit-in-hand-ready-to-go-33195.html?ppager=0>>

Harvey, M & Buckley, M.R. 1999, "Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 808-827

Harvey, M.G 1985, "The Executive Family: An overlooked variable in international Assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, pp. 84-92

Harzing, A.W 2001, "Of Bears, Bumble Bears and Spiders: the Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4, pp. 366-379

Heenan, D.A & Perlmutter, H.V. 1979, "Multinational Organization Development", *The International Executive*, Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 21-23

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

Jackson, S.E & Schuler, R.E 2000, *Managing human resources: A partnership perspective*, 7th, Cincinnati: South-Western College Publishing

Janssens, M 1994, "Evaluating international managers' performance: Parent company standards as control mechanism", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 853-873

Johnson G, Scholes K & Whittington R 2005, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, 8th ed. Financial Times / Prentice Hall

Kamoche, K 1997, "Knowledge creation and learning in international HRM", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 213-225

Kaplan, R.S & Norton, D.P 1992, "The balanced scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January February 1992, pp. 71-79

Kauppinen, M 1994, *Antecedents of Expatriate Adjustments: a study of Finish Managers in the United States*, Helsinki School of Economics Press

- KPMG, 2003, Global Assignment Policies and Practices Survey, New York
- KPMG, 2009, Global Assignment Policies and Practices Survey, New York
- Lazarova, M & Caligiuri, P 2001, "Retaining repatriates: The role of organizational support practices", Journal of World Business, Vol. 36, pp. 389-207
- Lev, B 2004, "Sharpening the intangibles edge", Harvard Business Review, June 2004, pp. 109-116
- Marschan, R, Welch, D & Welch, L 1996, "Control in Less-hierarchical Multinationals: the role of personal Networks and Information Communication", International Business Review, Vol. 5, No. 2, April 1996, pp. 137-150
- Marschan, R, Piekkari, D, Welch, D & Welch, L 1999, "Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implication"s, International Journal of Human Resource Management, Vol. 10, No. 3, pp. 377-390
- Mercer, 2008, Job Evaluation System Cullen Egan Dell booklet, viewed 01 September 2010, <http://www.ocpe.nt.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/33805/JES_info_book.pdf>
- Morgan, P 1986, "International Human Resource Management: Fact or Fiction", Personnel Administrator, Vol. 31, No. 9, pp. 43-47
- Perlmutter, H.V 1969, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", Columbia Journal of World Business, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18
- Philips, 2010a, Philips Global, viewed 01 September 2010, <http://pww.philips.com/apps/g_dir/e1607001.nsf/pages/dd8bbd64642989a3c125743b003d0174Z?open_document&buttonid=fidad876df0aa17985fc125743b003cf>
- Philips, 2010b, viewed 02 September 2010, <<http://www.philips.com/global/index.page>>
- Philips, 2010c, viewed 02 September 2010, <<http://pww.ims.philips.com>>
- Philips, 2010d, Philips People Services – International Mobility PPS - IM, project, Crossing Borders, viewed 05 September 2010, <http://pww.hrm.philips.com/apps/h_dir/e1628501.nsf/pages/internationalmobilitymadeeasywhathrmanagersneedtoknow>
- Philips, 2010e, Philips People Services – International Mobility PPS – IM, Moving Aboard Magazine, September 2010
- Philips, 2010f, viewed 05 September 2010, <[http://pww.emea.philips.com/apps/c_dir/e1586401.nsf/attachments/talentmanagement\[1\]/\\$file/05%>](http://pww.emea.philips.com/apps/c_dir/e1586401.nsf/attachments/talentmanagement[1]/$file/05%>)>
- Philips, 2010g, viewed 10 September 2010, <http://nlyehvgdc1ms006.gdc.ce.philips.com/casebook/gbp_directives.asp>
- Philips, 2010h, viewed 10 September 2010, <<http://www.philips.com/about/sustainability/socialresponsibility/ouremployees/index.page>>
- Phillips, J.J, Stone, R.D & Phillips, P.P 2002, The Human Resources Scorecard, Measuring the return on Investment, Butterworth-Heinemann, Massachusets

Power, C 2009, A career coach's world without borders, 16/06/2009, viewed 13 September 2010, < http://money.cnn.com/2009/06/15/smallbusiness/career_coach_in_rome.fsb/index.htm

PricewaterhouseCoopers, 2002, Managing Mobility Matters – a European Perspective: Executive Summary, Landwell, Human Resource Consulting, London

PricewaterhouseCoopers, 2005, International Assignments - global policy and practice: Key trends 2005, viewed 16 August 2010, < http://www.pwc.co.uk/pdf/intl_assignments_keytrends_2005.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2007, Creating Value: Effective risk management in financial services, viewed 16 August 2010, <http://www.financialtech-mag.com/_docum/111_Actualidad_01.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2008, Managing people in a changing world Key trend in human capital, a global perspective – 2008 Human Resource Services PwC, viewed 16 August 2010, <http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/key_trends_2008.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2009, PwC's 12th Annual Global CEO Survey, 2/11/2009, viewed 16 August 2010, <<http://www.cfodirect.pwc.com/CFODirectWeb/cfocontent/begin.do?ContentCode=MSRA-7P6J9A&ContentType=Content>>

PricewaterhouseCoopers, 2010a, PwC's Talent mobility 2020: The next generation of international assignments report, viewed 16 August 2010, <<http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>>

PricewaterhouseCoopers, 2010b, Managing tomorrow's people: The future of work to 2020, viewed 16 August 2010, <<http://www.pwc.com/managingpeople2020>>

PricewaterhouseCoopers & Cranfield University, 2005, International mobility insight Understanding and avoiding barriers to international mobility, October 2005, viewed 17 August 2010, <http://www.pwc.co.uk/pdf/Understanding_and_avoiding_barriers_to_mobility.pdf>

Punnett, B.J 1997, "Towards effective management of expatriate spouses", Journal of World Business, Vol. 32, No. 3, pp. 243-257

Richards, M 2001, "US Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the UK and Thailand", Thunderbird International Business Review, Vol. 34, No. 2, pp. 225-242

Sekaran, U 2003, Research Methods for Business: A Skill-building. Approach, 4th, John Wiley and Sons Inc

Shaffer, M.A & Harrison, D.A 1998, "Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work and family influences", Personnel Psychology, Vol. 51, pp. 87-118

Shaffer, M.A, Harrison, D.A, Gilley, K.M & Luk D.M 2001, "Struggling for balance amid turbulence on international assignments - work/family conflict, support and commitment", Journal of Management, Vol. 27, pp. 99-121

Sparrow, P.R 2000, "New employee behaviors, work designs and forms of work organization: What is in store for the future of work?", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 3, pp. 202-218

Spector, P.E & Sanchez, J.I 2000, "Adapting to a boundary less world: A developmental expatriate model", The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 2, pp. 96-106

Spinolo, M 2005, Buying Expatriate Relocation Services: Real vs. Perceived Costs, White Paper first presented at 18 October 2005, at the Institute of Directors, London, pp. 1-13

Stroh, L.K 1995, "Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?". The International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, pp. 443-456

Stroppa, C & Spieß, E 2010, "Expatriates social networks: the role of company size", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 13, pp. 2306–2322

Sullivan, S.E & Tu H.S 1993, "International career development: preparing for an expatriate job transition", Business Perspectives, viewed 19 August 2010, <http://findarticles.com/p/articles/mihb2998/is_n4_v6/ai_n28630081/>

Tahvanainen, M 1998, "Expatriate Performance Management", Helsinki School of Economics Press, in Suutari, V & Tahvanainen, M 2002, "The antecedents of performance management among Finnish expatriates", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, No.1, pp. 55-75

Tan, D & Mahoney, J.T 2003, "Explaining the utilization of managerial expatriates from the perspectives of resource-based, agency, and transaction costs theories", Advances in International Management, Vol. 15, pp. 179-205

Torbiörn, I 1985, "The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings", International Studies of Management and Organization, Vol. 15, No. 1, pp. 52-74

Tung, R.L 1981, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", Columbia Journal of World Business, Vol. 16, No. 1, pp. 68-78

Tung, R.L 1987, "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure", Academy of Management Executive, Vol. 1, pp. 117-126

Ulrich, D & Smallwood, N 2003, *Why the Bottom Line isn't!: How to Build Value Through People and Organization*, Wiley, New Jersey

Ulrich, D, Allen, J, Brockbank, W, Younger, J & Nyman, M 2009, *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw Hill.

Van Pelt, P & Wolniansky, N 1990, "The high cost of expatriation", Management Review, No. 79, pp. 40-41

Welch, D.E & Welch L.S 1997, "Pre-expatriation: the role of HR factors in the early stages of internationalization", International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, pp. 402-413

Zeira, Y & Banai M 1984, "Present and desired methods of selecting expatriate managers for international assignments", Personnel Review, Vol. 13, No. 3, pp. 29-35

Ελληνική (βιβλία και άρθρα)

Δαμουλιανού, Χ 2010, Οι έλληνες μανάτζερ ανακαλύπτουν τη Ρουμανία, Καθημερινή, Δευτέρα 22 Μαρτίου

Λινάρδου, Γ 2008, Τα «Golden Girls» της Ελλάδας, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Χ. Κ. Τεγόπουλος Εκδόσεις Α.Ε. 02/11/2008

Λιόση, Σ 2008α, Στελέχη σε κίνηση, HR Professional, Special Report, Boussias Communications, No. 5, pp. 23-30

Λιόση, Σ 2008β, Το «ασθενές φύλο» στη διεθνή αρένα, HR Professional, HR Survey, Boussias Communications, τεύχος 6, σελ. 72-73

Philips, 2007, Οδηγός Προσέγγισης της αιφόρου Απασχολησιμότητας στην Ευρώπη, 11/2006

Recruitment Strategies Conference, 2008, όπως παρουσιάζεται από Λιόση Σ, Η αναζήτηση και εξεύρεση των εργαζόμενων του αύριο, 07/2008, πρόσβαση 21 Αυγούστου 2010, <<http://www.hrpro.gr>>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα, Μειονεκτήματα επιλογής εργαζόμενων με βάση την εθνικότητα.

| Εθνικότητας της χώρας των κεντρικών |
|---|
| Πλεονεκτήματα |
| Ο έλεγχος και ο συντονισμός του οργανισμού διατηρούνται και διευκολύνονται |
| Οι πολλά υποσχόμενοι managers λαμβάνουν διεθνή εμπειρία |
| Ίσως οι πιο κατάλληλοι για την δουλειά λόγω των ιδιαίτερων ικανοτήτων και εμπειρίας τους. |
| Είναι εγγύηση ότι η θυγατρική θα συμμορφωθεί με τις επιταγές των κεντρικών εταιρικοί στόχοι, πολιτικές κλπ, |
| Μειονεκτήματα |
| Οι ευκαιρίες για προαγωγή είναι περιορισμένες |
| Η προσαρμογή στην χώρα υποδοχής πιθανόν να μην είναι άμεση |
| Πιθανόν να εφαρμόσουν το ακατάλληλο για τη χώρα συλ των κεντρικών |
| Οι απολαβές των προερχόμενων από τα κεντρικά και των προερχόμενων από την χώρα υποδοχής, πιθανόν να διαφέρουν |

| Εθνικότητας 3^{ου} κράτους |
|---|
| Πλεονεκτήματα |
| Οι απολαβές πιθανόν να είναι χαμηλότερες από τους προερχόμενους από τα κεντρικά |
| Πιθανόν να είναι καλλίτερα ενημερωμένοι για τις συνθήκες της χώρας υποδοχής |
| Μειονεκτήματα |
| Υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο της εχθρότητας λόγω εθνικότητας πχ Ινδία, Πακιστάν, |
| Η κυβέρνηση της χώρας υποδοχής μπορεί να δυσκολεύει την πρόσληψη προσωπικού από 3ες χώρες |
| Πιθανόν να μην επιθυμούν να επιστρέψουν στην χώρα τους μετά το πέρας της αποστολής |

| Εθνικότητας της χώρας υποδοχής |
|--|
| Πλεονεκτήματα |
| Εμπόδια όπως η γλώσσα εξαλείφονται |
| Τα κόστη πρόσληψης μειώνονται και δεν απαιτείται άδεια εργασίας |
| Διοικητικά είναι πιο προωθημένη λύση λόγω της τάσης για μεγαλύτερη παραμονή στις θέσεις του είδους |
| Οι κυβέρνηση του κράτους υποδοχής πολύ πιθανόν να επιβάλει την απασχόληση ντόπιων |
| Το ηθικό των ντόπιων είναι υψηλό καθώς προσβλέπουν σε καριέρα |
| Μειονεκτήματα |
| Ο έλεγχος και ο συντονισμός των κεντρικών παρεμποδίζεται |
| Οι ντόπιοι έχουν περιορισμένες προοπτικές καριέρας εκτός θυγατρικής |
| Η απασχόληση ντόπιων εμποδίζει τους προερχόμενους από τα κεντρικά να αποκτήσουν διεθνή εμπειρία |
| Η πρόσληψη ντόπιων ενθαρρύνει την δημιουργία εθνικών αντί για μεικτών δυναμικών ομάδων |

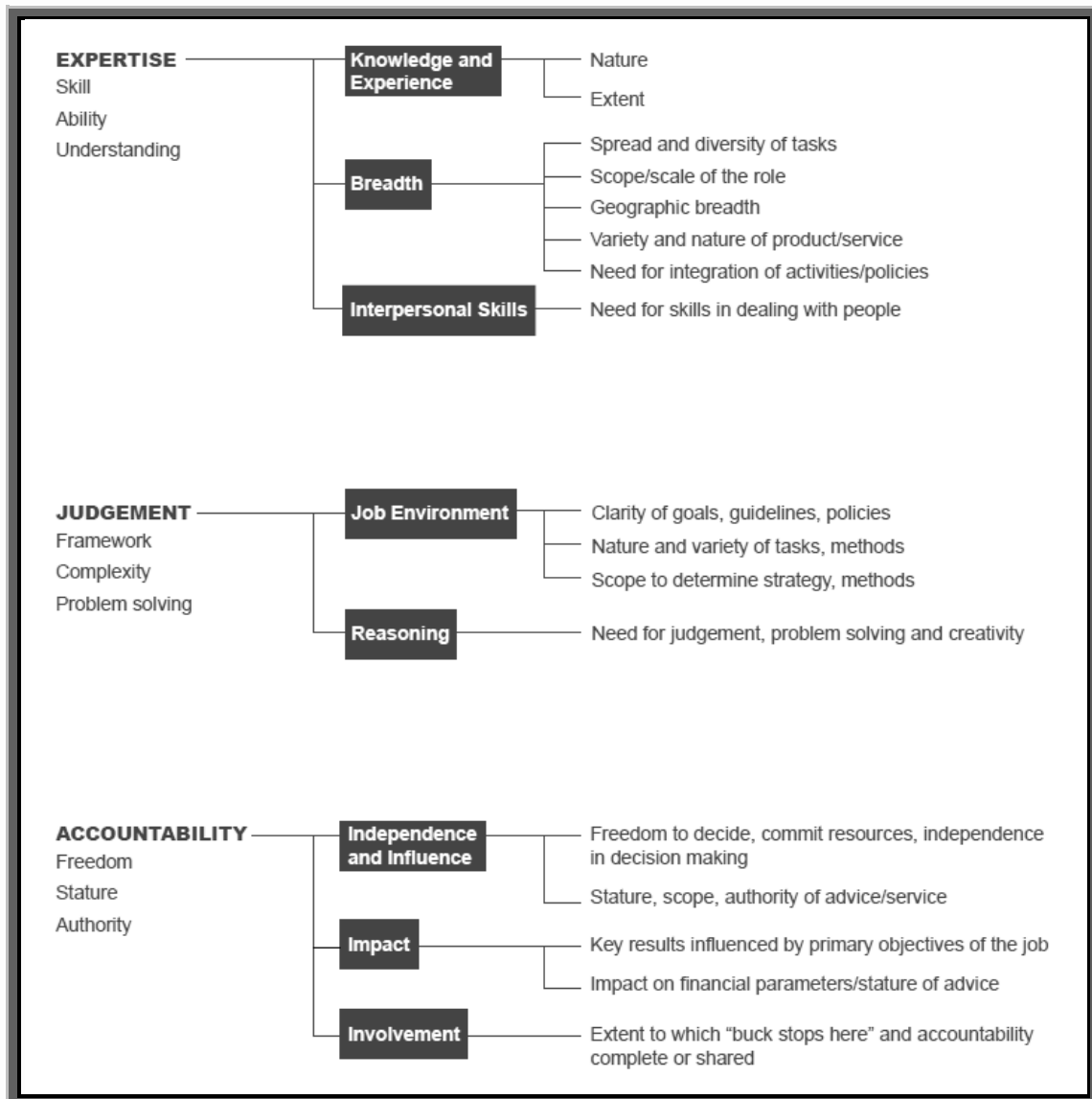
Πηγή: Dowling P.J. & Welch D.E. 2004, International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context, 4th, Thomson Learning, p. 6

Πίνακας 2: General Electric, Altria Group, IBM, Merck, Verizon and SBC Communications έχουν υποεκτιμηθεί, ενώ Pfizer, Exxon Mobil, Microsoft and Intel έχουν υπερεκτιμηθεί

| Εταιρία | Εκτιμώμενο άυλο κεφάλαιο σε δις \$ | Αναλογία Εμπορικής Αξίας προς Συνολική Αξία |
|--------------------|---|--|
| General Electric | 324 | 0.79 |
| Pfizer | 200 | 1.29 |
| Exxon Mobil | 164 | 1.04 |
| Altria Group | 143 | 0.55 |
| IBM | 134 | 0.93 |
| Merck | 124 | 0.99 |
| Microsoft | 123 | 1.59 |
| Verizon | 105 | 0.80 |
| Intel | 95 | 1.09 |
| SBC Communications | 62 | 0.90 |

Πηγή: Lev B. 2004, *Sharpening the intangibles edge*, Harvard Business Review, No. 06/2004
όπως εμφανίζεται στο *People in a Multinational Context*, Thomson Learning, p. 6

Πίνακας 3: Το σύστημα αξιολόγησης της θέσης εργασίας της Mercer (CED Job Evaluation System)



Πηγή: Mercer 2008, Job Evaluation System Cullen Egan Dell booklet, p. 5

Πίνακας 4: Ο πίνακας καταγραφής της προσωπικής απόδοσης. Ο εκπατρίδης που απέσπασε «X» στο συγκεκριμένο τετράγωνο είναι το αποτελεσματικό στέλεχος

| | | | |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Πρότυπο | | | X |
| Αξιόλογος παίχτης | | | |
| Χρήζει βελτίωσης | | | |
| | Μερική επιτυχία | Ικανοποιητική επιτυχία | Εξαιρετικά αποτελέσματα |

Πηγή: http://pww.emea.philips.com/apps/c_dir/e1586401.nsf/pages/performancemanagement?opendocument&buttonid=fidfe27be1be6d028f0c1257395002cb