



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA - TQM)

Διπλωματική Εργασία Σχετικά Με Τη,

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

“Μελέτη των Expatriates (Εκπατρίδων) & ανάλυση της συνολικής εικόνας των Ελλήνων φοιτητών σχετικά με αυτούς”

Επιμέλεια Εργασίας:

Χαζάπη Θεοδώρα
Α.Μ: ΜΔΕ - ΟΠ / 0469

Επιβλέπον Καθηγητής:

Καθηγητής Ι. Θανόπουλος

ΣΥΝΟΨΗ

Η εμφάνιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης οδήγησε τις εταιρείες στη διεθνοποίηση, ώστε να επιβιώσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η διεθνοποίηση των εταιρειών με τη σειρά της οδήγησε σε ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού με ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες για να στελεχώσουν τα διεθνή εγχειρήματα των εταιρειών. Αυτή η ανάγκη οδήγησε στη δημιουργία της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία ασχολείται με την έρευνα των χαρακτηριστικών των διεθνών αγορών, την εξεύρεση και κατάλληλη τοποθέτηση ατόμων και τη συνεχή τους εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο η Δ.Δ.Α.Δ. αποκτά στρατηγικό ρόλο στη διοίκηση των διεθνών εταιρειών.

Μέσα από αυτές τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό δημιουργήθηκε η κοινότητα των expatriates, οι οποίοι αναλαμβάνουν να στελεχώσουν διεθνείς θέσεις εργασίας για ένα χρονικό διάστημα εκπροσωπώντας τα συμφέροντα της εταιρείας τους. Με αυτόν τον τρόπο οι expatriates αποτελούν το μέσο επικοινωνίας και επαφής μεταξύ της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών. Οι expatriates καλούνται να καλύψουν διάφορους ρόλους, ενώ καλύπτουν ένα κύκλο, ο οποίος ξεκινάει από την επιλογή τους έως την επιστροφή τους στην εταιρεία.

Ολοκληρώνοντας, εξετάζεται μέσα από έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου σε Έλληνες φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η άποψη που σχηματίζουν σχετικά με την εργασία στο εξωτερικό και η συνολική εικόνα που σχηματίζουν σχετικά με τους expatriates. Τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας παρουσιάζονται και αναλύονται εκτενώς, ώστε να προσδιορισθεί η προδιάθεσή τους να αποτελέσουν στο μέλλον και οι ίδιοι expatriates, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν την απόφαση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή.....	14
1.1 Αντικείμενο Της Διπλωματικής Εργασίας.....	14
1.2 Σκοπός & Σπουδαιότητα Της Διπλωματικής Εργασίας.....	16
1.3 Συνοπτική Παρουσίαση Της Διπλωματικής Εργασίας.....	17
2. Διεθνείς Επιχειρήσεις (International Business).....	18
2.1 Θεωρίες Διεθνοποίησης.....	18
2.1.1 Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου.....	18
2.1.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων.....	23
2.1.3 Προβλήματα Θεωριών Διεθνοποίησης - Ανάγκη Για Εξέλιξη Τους.....	25
2.1.4 Νέα Μοντέλα Διοίκησης.....	28
2.2 Στρατηγικές Διεθνών - Παγκόσμιων Επιχειρήσεων.....	32
2.2.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	34
2.2.2 Στοιχεία Στρατηγικής Παγκοσμιοποίησης.....	38
2.2.3 Βασικά Είδη Στρατηγικής.....	38
2.2.4 Στοιχεία Ανταγωνιστικότητας & Ανάπτυξης Διεθνών Επιχειρήσεων...	43
2.2.5 Γεννημένες Παγκόσμιες (Born Global) Εταιρείες.....	52
2.2.6 Διεθνείς Μικρομεσαίες Εταιρείες.....	55
2.2.7 Ευθύνες Διεθνών Εταιρειών.....	59
2.2.8 Μελλοντικές Εξελίξεις.....	61
3. Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (I.H.R.M.).....	65
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....	65
3.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	67
3.1.2 Θεωρίες Που Υποστηρίζουν Τη Λειτουργία Της Δ.Α.Δ.....	69
3.1.3 Παράγοντες Που Επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ.....	73
3.1.4 Πρακτικές Δ.Α.Δ.....	75
3.1.5 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management).....	75
3.1.6 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	76

3.1.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Σε Μικρές-Μικρομεσαίες Εταιρείες	76
3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	78
3.2.1 Συμβατότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).....	79
3.2.2 Αξιολόγηση Απόδοσης Σε Έναν Οργανισμό Προσανατολισμένο Στην Ποιότητα.....	80
3.2.3 Πρακτικές Προσαρμοσμένες Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	84
3.3 Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Δ.Α.Δ.).....	86
3.3.1 Ο Ρόλος Της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Στην Εξέλιξη Του Φαινομένου Της Παγκοσμιοποίησης.....	87
3.3.2 Προσεγγίσεις Πάνω Στη Δ.Δ.Α.Δ.....	89
3.3.2.1 Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic International Human Resource Management).....	89
3.3.2.2 Δ.Α.Δ. Σε Πολυεθνικές Εταιρείες (H.R.M. In Multinational Companies).....	90
3.3.2.3 Συγκριτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Comparative Human Resource Management).....	92
3.3.2.4 Διαπολιτισμική Διοίκηση (Cross-Cultural Management).....	94
3.3.3 Εθνοκεντρικές Ή Παγκοσμιοποιημένες Πρακτικές Δ.Δ.Α.Δ.....	96
3.3.3.1 Δημιουργία Μοντέλων Πρόβλεψης Προσανατολισμού Της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	98
3.3.4 Υιοθέτηση Τοπικών Ή Παγκόσμιων Προτύπων.....	101
3.3.4.1 Παράγοντες Της Χώρας Υποδοχής Που Επηρεάζουν Τη Μεταφορά Πρακτικών Από Τη Χώρα Προέλευσης.....	104
3.3.4.2 Επιλογή Κατάλληλης Προσέγγισης Στη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Δημιουργία Συνεργιστικής Προσέγγισης.....	106
3.3.5 Μοντέλο Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Βασισμένο Στις Ικανότητες.....	112
3.3.6 Διοίκηση Ποικιλίας Ανθρώπινου Δυναμικού.....	117

4.5.3 Χρήση Μεταφορών Για Την Περιγραφή & Επιλογή Των Expatriates / Αναφορά Στους Ακαδημαϊκούς Expatriates.....	164
4.5.4 Χαρακτηριστικά Διαδικασίας Επιλογής.....	167
4.5.5 Αξιοποίηση Παιδιών Τρίτης Κουλτούρας (Third - Culture Kids).....	169
4.6 Σύγκριση Ανδρών - Γυναικών Σχετικά Με Τη Στελέχωση Των Διεθνών Αποστολών.....	172
4.6.1 Προσαρμογή Γυναικών.....	172
4.6.2 Κριτήρια Ποιότητας / Προσωπικότητας Που Ευνοούν Τις Γυναίκες	175
4.6.3 Λόγοι Που Επηρεάζουν Την Αποδοχή Μιας Διεθνούς Αποστολής Από Τις Γυναίκες.....	176
4.6.4 Ο Παράγοντας Της Διαδικασίας Επιλογής Υποψηφίων.....	178
4.6.4.1 Η Επιρροή Του Μοντέλου L.M.X. Στη Διαδικασία Επιλογής	180
4.6.5 Συμμετοχή Των Γυναικών Στους Παγκόσμιους Ηγέτες.....	181
4.6.6 Γυναίκες Επιχειρηματίες Expatriates.....	184
4.7 Ο Παράγοντας Των Συζύγων Των Expatriates.....	185
4.7.1 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Την Προσαρμογή Των Συζύγων.....	185
4.7.2 Η Σημασία Παροχής Εργασίας / Ενίσχυσης Καριέρας Των Συζύγων	189
4.7.3 Η Μειονότητα Των Ανδρών Συζύγων Γυναικών Expatriates.....	173
4.7.4 Η Σημασία Των Προγραμμάτων Υποστήριξης.....	193
4.8 Προετοιμασία / Εκπαίδευση Των Expatriates.....	194
4.8.1 Προετοιμασία.....	195
4.8.1.1 Ενημέρωση Σχετικά Με Τα Χαρακτηριστικά Της Αποστολής.....	196
4.8.1.2 Διαδικασίες Προετοιμασίας.....	196
4.8.2 Κατασκευή Εκπαιδευτικού Προγράμματος.....	198
4.8.3 Διαπολιτισμική Εκπαίδευση.....	199
4.8.3.1 Το Μοντέλο Του Διαπολιτισμικού Κύκλου.....	204
4.8.3.2 Η Μέθοδος Των 360 Βαθμών Ανάδρασης.....	206
4.8.3.3 Χρήση Διηγήσεων / Ιστοριών Από Πρώην & Νυν Expatriates.....	208

4.8.3.4 Άλλες Μέθοδοι.....	209
4.8.4 Εκπαίδευση Πάνω Στη Δουλειά Στη Χώρα Υποδοχέα.....	210
4.8.5 Εκπαίδευση Για Αποστολές Σε Πρώην Εμπόλεμες Ζώνες.....	212
4.8.6 Η Συνεισφορά Του Τοπικού Πληθυσμού.....	214
4.9 Τοπική Κουλτούρα.....	216
4.9.1 Γνώση Του Νέου Περιβάλλοντος.....	216
4.9.2 Πολιτισμική / Διαπολιτισμική Προσαρμογή.....	218
4.9.3 Η Ποιότητα Στην Εκπαίδευση Πάνω Στην Κουλτούρα.....	221
4.9.4 Ο Παράγοντας Των Συναισθημάτων.....	222
4.9.5 Ο Παράγοντας Της Πολιτισμικής / Θεσμικής Απόστασης.....	225
4.9.6 Οι Συγκρούσεις Σε Διαπροσωπικές Σχέσεις Στο Νέο Περιβάλλον.....	228
4.9.7 Δικαίωμα Ψήφου Για Τους Expatriates.....	230
4.10 Αξιολόγηση.....	231
4.10.1 Μέθοδοι Αποζημίωσης.....	232
4.11 Ικανοποίηση Των Expatriates.....	234
4.11.1 Ικανοποίηση Από Την Εργασία.....	235
4.11.1.1 “Υποαπασχόληση” & Εργασιακή Ικανοποίηση.....	236
4.11.2 Ικανοποίηση Συγκριτικά Με Άλλες Ομάδες.....	240
4.12 Καριέρα Των Expatriates.....	242
4.12.1 Διεθνής Καριέρα.....	243
4.12.1.1 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Τη Διεθνή Καριέρα.....	244
4.12.1.2 Η Επιρροή Της Τρομοκρατίας Στις Διεθνείς Καριέρες.....	246
4.13 Επαναπατρισμός Των Expatriates.....	249
4.13.1 Προσαρμογή Στον Επαναπατρισμό.....	250
4.13.2 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Τη Διαδικασία Επαναπατρισμού.....	253
4.13.3 Υποστηρικτικές Πρακτικές Για Τη Διατήρηση Των Expatriates Στην Εταιρεία.....	255
4.13.4 Επαναπατρισμός Γυναικών Expatriates.....	257
4.14 Αποχώρηση Των Expatriates.....	259

4.14.1 Ο Παράγοντας Των Συγκρούσεων Προσωπικής-Εργασιακής Ζωής.....	259
4.14.2 Η Επιρροή Της Διάρκειας Της Αποστολής & Της Εταιρικής Διαβάθμισης Στην Αφοσίωση Των Expatriates.....	261
4.14.3 Οι Αρνητικές Συνέπειες Που Αντιμετωπίζουν Άτομα Που Έρχονται Καθυστερημένα Στις Αποστολές.....	262
4.14.4 Προτάσεις Για Τη Μείωση Των Ποσοστών Αποχώρησης.....	265
4.14.5 Ίσως Θα Έπρεπε Να Εγκαταλειφθεί Η μέθοδος.....	267
5. Έρευνα.....	270
5.1 Κωδικοποίηση Των Δεδομένων.....	271
5.2 Συνολική Εικόνα Που Σχηματίζουν Οι Έλληνες Φοιτητές Για Τους Expatriates.....	272
5.3 Ανάλυση Συνολικής Εικόνας Των Ελλήνων Φοιτητών Σχετικά Με Τους Expatriates.....	273
5.4 Έλεγχος Υποθέσεων.....	354
6. Συμπεράσματα & Μελλοντική Έρευνα.....	357
7. Παραρτήματα.....	366
8. Ακρωνύμια / Ξενόγλωσσοι Όροι.....	394
9. Βιβλιογραφία.....	397

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1: Η αλληλοσυνδεόμενη οικονομία του Ohmae (Ohmae, 1994).....	19
Διάγραμμα 2: “Ο Ρόμβος” του M. Porter (Porter, 1990).....	20
Πίνακας 1: Σύγκριση θεωριών διεθνοποίησης (Jeryl Whitelock, 2002).....	24
Διάγραμμα 3: Κατηγοριοποίηση εταιρειών (Barlett, Ghoshal, 1989).....	33
Διάγραμμα 4: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων (Johnson και Scholes, 2002).....	35
Διάγραμμα 5: Η καμπύλη κέρδους-μεριδίου κέρδους του Porter. Profitability vs market share curve (Γεωργόπουλος, 2002, Johnson, Scholes, 2000, Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler, 1994).....	39
Πίνακας 2: Οι γενικές στρατηγικές του Porter (Διαφοροποίησης, Κόστους, Εστίασης), (Porter, 1985).....	40
Διάγραμμα 6: Παράγοντες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιτυχία διεθνών συμμαχιών (Saleema Kauser, Vivienne Shaw, 2003).....	50
Διάγραμμα 7: Στάδια αποδοχής στην αγορά για καινοτόμες εταιρείες και πιθανά κενά (Mika Gabriellsson, Viveca Sasi, John Darling, 2004).....	55
Διάγραμμα 8: Διαδικασίες Διεθνοποίησης (Rundh, 2001).....	58
Πίνακας 3: Βασικές Στρατηγικές που θα επικρατήσουν στο μέλλον (Czinkota, Ronkainen, 2005).....	63
Πίνακας 4: Διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Schuler, 2000).....	69
Διάγραμμα 9: Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ. σε διεθνείς αγορές (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).....	73
Διάγραμμα 10: Πρακτικές Δ.Α.Δ. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).....	75
Πίνακας 5: Σύγκριση Παραδοσιακής και Προσανατολισμένης στην ποιότητα Δ.Α.Δ. (Soltani, Gennard, Van Der Meer, Williams, 2004).....	80
Διάγραμμα 11: Παράγοντες που επηρεάζουν τη Σ.Δ.Δ.Α.Δ. (Schuler, 2000).....	90
Διάγραμμα 12: Προσανατολισμοί της Δ.Δ.Α.Δ.: πιθανοί συνδυασμοί ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό, μακρο-επίπεδο και μικρο-επίπεδο, πρακτικών (Lloyd, Härtel, 2004).....	97
Πίνακας 6: Προσεγγίσεις πάνω στο διεθνές ανθρώπινο δυναμικό (Janssens, 2001)...	110

Διάγραμμα 13: Πολιτισμική συνεργατική προσέγγιση (cultural synergistic approach) Δ.Δ.Α.Δ. (Janssens, 2001).....	111
Διάγραμμα 14: Πολιτιστικές (C: Cultural), Λειτουργικές (F: Functional), Προϊοντικές (P: Product) ικανότητες: βάθος και εύρος τους. Ο κύβος των παγκόσμιων ικανοτήτων (global competence cube) (Engle Sr, Mendenhall, Powers, Stedham, 2001).....	114
Διάγραμμα 15: Η ιεραρχία της γνώσης (Bender, Fish, 2000).....	126
Πίνακας 7: Κατηγοριοποίηση μηχανισμών ελέγχου με βάση δύο διαστάσεις (Harzing, 2001).....	130
Πίνακας 8: Κατηγορίες αφοσίωσης των expatriates στη μητρική και τοπική εταιρεία (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001).....	151
Πίνακας 9: Παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με τις τέσσερις κατηγορίες αφοσίωσης των expatriates με φθίνουσα σειρά βαθμολόγησης (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001).....	152
Πίνακας 10: Τροποποιήσεις στις υποθέσεις της Δ.Α.Δ. σχετικά με τον ρόλο των expatriates μανάτζερ ο οποίος αλλάζει (Harvey, Novicevic, 2002).....	156
Διάγραμμα 16: Διαδικασία ανάπτυξης παγκόσμιων πολιτικών ικανοτήτων (Harvey, Novicevic, 2002).....	160
Διάγραμμα 17: Παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή των συζύγων στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003).....	188
Διάγραμμα 18: Σχέση μεταξύ των συζύγων των expatriates και της εταιρείας στην οποία εργάζονται οι expatriates (Glanz, Van der Sluis, 2001).....	189
Πίνακας 11: Πρακτικές με τις οποίες υποστηρίζει μία εταιρεία της δυαδικές καριέρες των expatriates και των συζύγων τους, καθώς και η αντιλαμβανόμενη αναγκαιότητα τους από τους ίδιους (Riusala, Suutari, 2000).....	194
Διάγραμμα 19: Δημιουργία εκπαιδευτικού προγράμματος (Hippler, 2000).....	198
Διάγραμμα 20: Τυπολογία μεθόδων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Waxin, Panaccio, 2005).....	201
Διάγραμμα 21: Το μοντέλο του Διαπολιτισμικού Κύκλου (Cross-Cultural Cycle), (Zakaria, 2000).....	205
Πίνακας 12: Πιθανές συνεισφορές από το εργατικό δυναμικό της χώρας	

υποδοχής για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των expatriates.....	215
Διάγραμμα 22: Υποστηρικτικές πρακτικές επαναπατρισμού και προθέσεις αποχώρησης των repatriates από την εταιρεία.....	256
Διάγραμμα 23: Ανάπτυξη προγράμματος για προγράμματα υποστήριξης των expatriates (Harvey, Kiessling, 2004).....	265
Διάγραμμα 24: Μείωση δυσαρμονίας και δυαδικοί τύποι προσαρμογής (Takeuchi, Marinova, Lepak, Liu, 2005).....	265

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία με αγάπη, εκτίμηση και ευγνωμοσύνη στην οικογένειά μου που με στηρίζει και με ενθαρρύνει σε κάθε μου βήμα, αλλά και στους φίλους μου των οποίων η παρουσία είναι καταλυτική στη ζωή μου. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Ι. Θανόπουλο, χωρίς την καθοδήγηση του οποίου δεν θα είχα ολοκληρώσει αυτή τη διπλωματική.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

“To be in hell is to drift, to be in heaven is to steer”

Shaw G. B.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης φαίνεται πως εντείνεται αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε διεθνές επίπεδο, ώστε να καταφέρουν να επιζήσουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Παρά την έκταση που κατέχει το θέμα, οι αναλύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί χαρακτηρίζονται ως εννοιολογικά ρηχές (Scholte, 2000). Η παγκοσμιοποίηση θα μπορούσε να περιγραφεί ως η διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας μέσω της απομάκρυνσης των κυβερνητικών εμποδίων από τις εμπορικές δραστηριότητες, διευκολύνοντας την αύξηση στον όγκο εμπορίου και την παγκόσμια οικονομική αλληλεξάρτηση. Αυτή η αλλαγή, βασισμένη σε ριζικές τεχνολογικές εξελίξεις σχετικά με τη μεταφορά αγαθών, κεφαλαίου, ανθρώπων και πληροφοριών, έχει οδηγήσει σε παγκοσμιοποιημένες δομές αγοράς και παραγωγής καθώς και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.

Δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των αναλυτών της παγκοσμιοποίησης σχετικά με τον ορισμό και τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης στην οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των κρατών και της καταλληλότερης στρατηγικής προσέγγισης.

Οι μορφές που οι διάφορες επιχειρήσεις αποκτούν στο διεθνές εμπόριο εξαρτώνται από το στόχο που επιδιώκουν στην παγκόσμια αγορά, καθώς και τις στρατηγικές που αναπτύσσουν και χαρακτηρίζονται ως διεθνείς, πολυεθνικές και παγκόσμιες.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο των δραματικών αλλαγών των στρατηγικών των επιχειρήσεων, ώστε να αντεπεξέλθουν πληρέστερα και να επιβιώσουν από τις προκλήσεις και απειλές του έντονου ανταγωνισμού που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βρίσκεται μπροστά σε ένα μεταίχμιο που ανατρέπει τη μέχρι τώρα λειτουργία της. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν ασχολείται αποκλειστικά με την επιλογή υποψηφίων, και τη στελέχωση των τμημάτων με κατάλληλο προσωπικό, πλέον έχει αποκτήσει πιο στρατηγικό ρόλο. Συμβάλει καθοριστικά στη χάραξη του γενικότερου στρατηγικού πλαισίου δράσης μιας επιχείρησης, στη δημιουργία του μοναδικού ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος το οποίο δεν αντιγράφεται από ανταγωνιστές, αλλά και στην επιρροή της κουλτούρας και φιλοσοφίας που διαπνέει έναν οργανισμό. Ουσιαστικά παρέχει τις πρακτικές υλοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων. Είναι βέβαια σημαντικό να υπάρχει εναρμόνιση με τους στόχους μιας επιχείρησης, ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικότερα μέσα από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εξάλλου, η κατάλληλη στελέχωση μιας επιχείρησης, συμβάλει στη διαφοροποίησή της και την αποτελεσματική λειτουργία της με ικανά και ευέλικτα στελέχη. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά το σύνολο ενός οργανισμού, το οποίο κατέχει στρατηγικό ρόλο πλέον στην επιβίωση και αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού στο μέλλον (Noe Hollenbeck Gerhart Wright, 2003).

Πλέον, αποτελεί βασική αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται να δημιουργήσουν μία ομάδα ικανών εργαζομένων που θα φέρουν εις πέρας αποστολές στο εξωτερικό υποστηρίζοντας τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αυτό το ρόλο καλούνται να καλύψουν οι expatriates (εκπατρίδεις), οι οποίοι αναλαμβάνουν αποστολές εκτός των συνόρων της χώρας στην οποία ζουν και εργάζονται για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

Είναι σημαντικό να εξετασθεί η άποψη των φοιτητών, της μελλοντικής γενιάς εργαζομένων, η οποία θα χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, σχετικά με το θέμα των expatriates. Ποια είναι η προδιάθεσή τους ως προς αυτό, τι αντίληψη έχουν σχηματίσει και το σημαντικότερο, θα επέλεγαν μία τέτοια θέση εργασίας; Τα παραπάνω ερωτήματα, τα οποία είναι κρίσιμης σημασίας για τους Έλληνες εργαζόμενους στην παγκόσμια αγορά εργασίας θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε και να ερμηνεύσουμε μέσα από δειγματοληπτική έρευνα σε φοιτητές, με βάση τη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο θα περιέχει τα σημαντικότερα κατά τη γνώμη μας στοιχεία τα οποία θα συνθέσουν την ολοκληρωμένη εικόνα των φοιτητών σχετικά με τους expatriates.

Αντικείμενο, λοιπόν της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ανάλυση των expatriates, μέσα από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, καθώς και ριζικής αλλαγής του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα θα γίνει μια προσπάθεια εξέτασης του θέματος από το πρίσμα

των φοιτητών, οι οποίοι εξάλλου θα αποτελέσουν την νέα γενιά expatriates, και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εξέλιξή του στην Ελλάδα..

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας ομάδας εργαζομένων τους expatriates. Οι expatriates αποτελούν εργαζόμενους οι οποίοι έχουν σταλεί σε μία τρίτη χώρα από τη χώρα στην οποία η εταιρεία τους έστειλε να διαχειριστούν τις δραστηριότητές της. Τα άτομα αυτά, είναι σημαντικό να επιλέγονται σωστά με μία σειρά από κριτήρια, αλλά και να εκπαιδεύονται και να υποστηρίζονται, ώστε να αντεπεξέλθουν σε αυτό το δύσκολο έργο της προσαρμοστικότητας σε ένα νέο περιβάλλον εργασίας, αλλά και κοινωνικού υπόβαθρου. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να διασφαλίζεται η ομαλή επιστροφή τους στην προηγούμενη θέση τους στην εταιρεία, ώστε να αξιοποιούνται οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις τους και να δίνονται κίνητρα ασφάλειας και στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Κάθε αποστολή εκτός συνόρων προϋποθέτει σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, γι' αυτό η επιτυχία της είναι ζωτικής σημασίας (Jaime Bonache Perez, Jose Pla-Barber, 2004).

Οι expatriates σε μια διεθνοποιημένη επιχείρηση κατέχουν ένα κεντρικό ρόλο συντονίζοντας τις ενέργειες και την πολιτική της σε μια ξένη χώρα, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας και μεταφοράς γνώσεων και πολύτιμης εμπειρίας μεταξύ της τοπικής θυγατρικής και των κεντρικών της επιχείρησης (Vesa Suutari, David Burch, 2001). Εξάλλου, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μοναδικό, το οποίο δεν αντιγράφεται εύκολα.

Μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία θα γίνει μία προσπάθεια να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την άποψη των Ελλήνων φοιτητών, πάνω στο θέμα των expatriates, μέσα από μία σειρά ερωτήσεων, διευκρινιστικές της πρόθεσής τους να αποδεχθούν μία διεθνής αποστολής. Με αυτόν τον τρόπο θα προσπαθήσουμε να συνθέσουμε την παρούσα και μελλοντική εικόνα των expatriates στον ελλαδικό χώρο.

1.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αρχικά θα γίνει μία περιγραφή του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, καθώς και των ριζικών αλλαγών που έχει επιφέρει στον επιχειρηματικό και εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα θα γίνει μία περιγραφή της μορφής και ιδιαιτεροτήτων των διεθνοποιημένων, πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος καλείται να καλύψει τις λειτουργίες και απαιτήσεις μίας επιχείρησης σε ένα διεθνές πλέον περιβάλλον.

Ακολουθεί η περιγραφή και εξέταση του θεσμού των expatriates σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός expatriate, από την επιλογή έως τον επαναπατρισμό του, καθώς και των ιδιαιτεροτήτων που αυτή η πορεία περιλαμβάνει.

Ολοκληρώνοντας θα παρατεθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που θα δοθεί προς συμπλήρωση στους φοιτητές σχετικά με την άποψή τους για τους expatriates, καθώς και σχετική ανάλυση των συμπερασμάτων.

2. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (INTERNATIONAL BUSINESS)

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι εταιρείες αντιμετωπίζουν έναν συνεχή αγώνα για την εξεύρεση πρώτων υλών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα τις βοηθήσουν να επιβιώσουν στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Πλέον, οι δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο και η κοντόφθαλμη αντιμετώπιση των επιχειρηματικών δρώμενων, δεν είναι αρκετά για να στηρίξουν την επιτυχημένη πορεία μιας εταιρείας. Η ελευθερία και η ταχύτητα μεταφοράς πληροφοριών και παραγωγικών συντελεστών, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες εξελίξεις των τεχνολογικών επιτευγμάτων, που συνιστούν το συνεχώς εξελισσόμενο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, καθιστούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αναγκαϊότητα.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστούν οι θεωρίες διεθνούς εμπορίου και διεθνοποίησης, τα βασικά χαρακτηριστικά τους, αλλά και τα νέα μοντέλα που προέκυψαν ως έκφραση των εξελίξεων στην παγκόσμια αγορά. Στη συνέχεια, θα περιγραφούν οι βασικές στρατηγικές, καθώς και οι ευθύνες και μελλοντικές εξελίξεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στην προσπάθεια διεθνοποίησής τους.

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μέσα από τη ραγδαία εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης έχουν διατυπωθεί πληθώρα θεωριών που προσπαθούν να την ερμηνεύσουν και να καθοδηγήσουν τις εταιρείες στην προσπάθειά τους για διεθνοποίηση. Αρχικά, είναι σημαντικό να γίνει μια αναφορά στις δύο βασικές και αντικρουόμενες σχολές οι οποίες αξιολογούν το διεθνές εμπόριο, ενώ στη συνέχεια θα περιγραφούν τα υπάρχοντα μοντέλα, τα βασικά χαρακτηριστικά τους, οι ερμηνευτικοί περιορισμοί τους, αλλά και οι ανάγκες για αναθεώρησή τους ώστε να συνοδεύουν τις εξελίξεις στο παγκόσμιο στερέωμα.

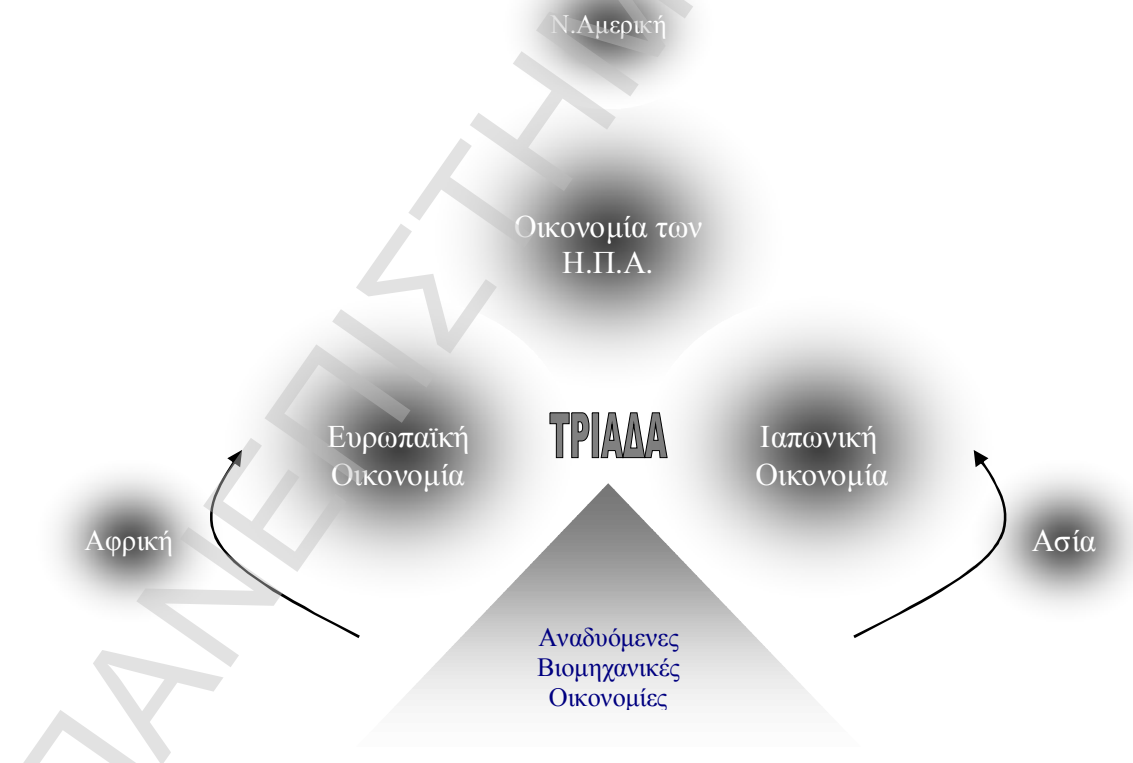
2.1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Υπάρχουν δύο αντιπροσωπευτικές σχολές με αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το διεθνές εμπόριο. Οι κυριότεροι εκφραστές τους είναι ο K. Ohmae και ο M. Porter.

Ø ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ “HYPER-GLOBALISTS”

Σύμφωνα με τη σχολή των “Hyper-Globalists”, οι τοπικές και εθνικές οικονομίες αλληλεξαρτώνται και υπόκεινται σε μία νέα παγκόσμια διαδικασία και μετάβαση που χαρακτηρίζεται ως “το τέλος της γεωγραφίας”. Βασική υπόθεση της συγκεκριμένης σχολής αποτελεί η υπόθεση ότι είμαστε μέλος ενός κόσμου δίχως σύνορα όπου οι εθνικές οικονομίες δεν έχουν πλέον σημασία ως μονάδες ανάλυσης και που τα έθνη-κράτη δεν αποτελούν πλέον σημαντικούς παράγοντες.

Ο Ohmae υπήρξε ο πρώτος που ανέπτυξε τη θεωρία της Αλληλένδετης Οικονομίας (Inter-Linked Economy, ILE) που αποκάλυψε τη σχέση μεταξύ των οικονομιών των Η.Π.Α., της Ευρώπης και της Ιαπωνίας τονίζοντας τη συνεχή φανερή έλλειψη εθνικών διαφορών και αναγνώρισε αναδυόμενες οικονομίες που ανταγωνίζονταν να αποτελέσουν τον τέταρτο πόλο οικονομικής επιρροής. Το παρακάτω μοντέλο παρουσιάζει το βασικό περιεχόμενο της θεωρίας του (Ohmae, 1994):

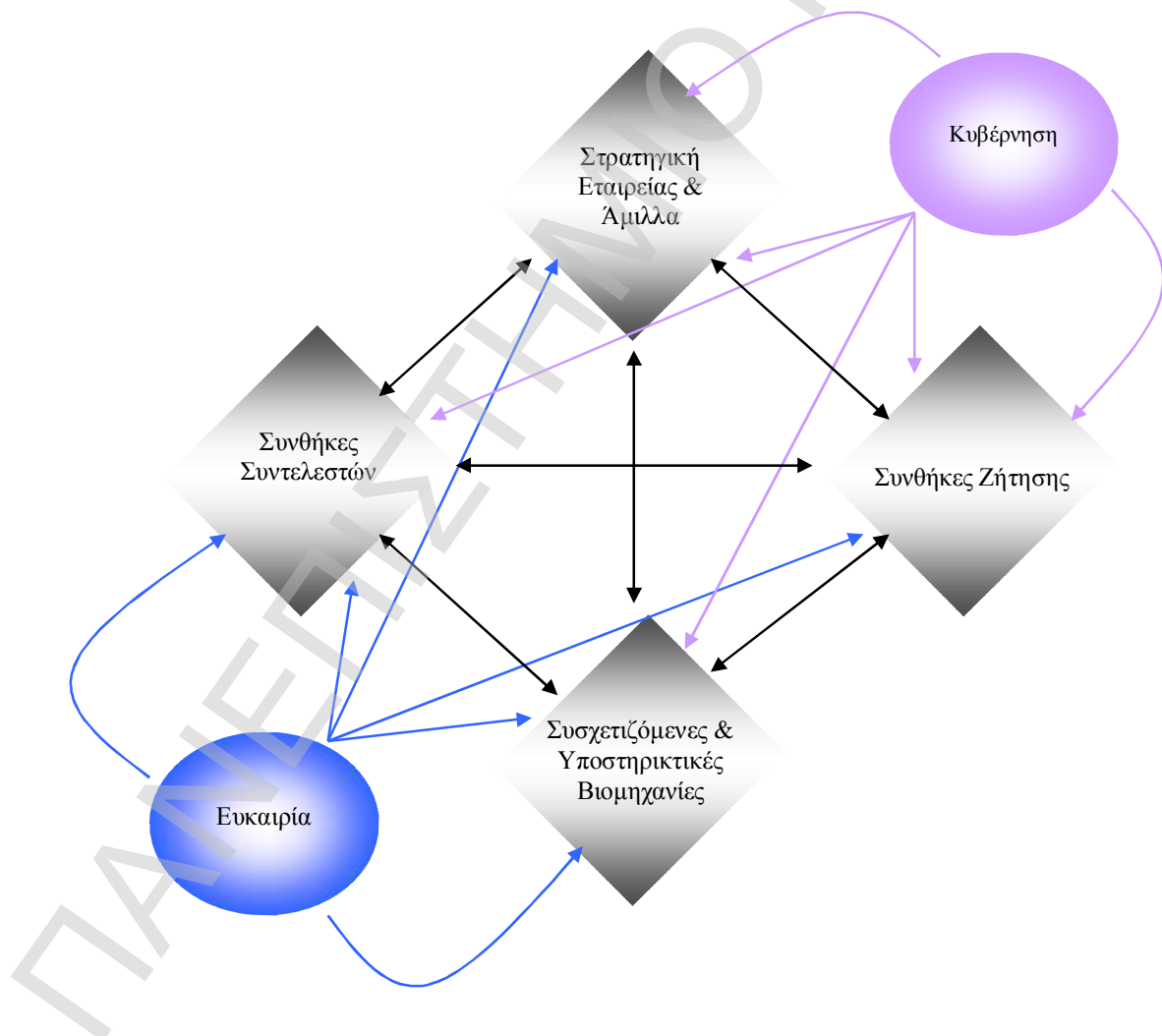


Διάγραμμα 1: Η αλληλοσυνδεδεμένη οικονομία του Ohmae (Ohmae, 1994).

Ø ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ CAPITAL-LOGIC

Η αντίθετη άποψη υποστηρίχθηκε από τη σχολή των “*Capital-Logic*”, η οποία υποστηρίχθηκε από τον M. Porter. Με τη θεωρία του “*Ρόμβου*”, προσπάθησε να απαντήσει στην ερώτηση γιατί οι εταιρείες από ένα συγκεκριμένο έθνος έχουν εδραιώσει ηγεσία σε συγκεκριμένες νέες βιομηχανίες. Υποστήριξε την ιδέα η διατήρηση των εθνικών διαφορών αποτελεί την καρδιά την ανταγωνιστικής επιτυχίας και τόνισε τη σημασία της εσωτερικής οικονομίας, ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1990).

Πρότεινε ότι η διεθνής ανταγωνιστικότητα και επιτυχία οφείλεται στους εξής τέσσερις παράγοντες:



Διάγραμμα 2: “Ο Ρόμβος” του M. Porter (Porter, 1990).

Ø ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ & ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ KENICHI OHMAE & MICHAEL PORTER

Φαίνεται πως οι διαφορές στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο καθώς και η πολιτική και οικονομική φιλοσοφία των δύο θεωριών που οι δύο αυτοί άνδρες εκπροσωπούν, αποτελούν τη γενεσιουργό πηγή της διαφοροποίησής τους.

Το πρώτο σχόλιο σχετικά με τις δύο θεωρίες σχετίζεται με το σκεπτικό τους συνολικά. Και οι δύο θεωρίες εξάγουν συμπεράσματα βασισμένες στην αξία της αλυσιδωτής ανάλυσης. Το μοντέλο του K. Ohmae διακρίνεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να θριαμβεύσουν στην αρένα του διεθνούς ανταγωνισμού κυρίως εξαιτίας των παραγόντων της ζήτησης στην αγορά (“*Pull System*”). Το μοντέλο του M. Porter θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα όπου οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ανταγωνιστική απόδοση οδηγημένες από ποικίλους προσδιοριστικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης και της δύναμης της ζήτησης (“*Push System*”).

Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η κυβέρνηση. Και οι δύο άνδρες συμφωνούν ότι ο κανονιστικός ρόλος της κυβέρνησης έχει χάσει το γόητρό του και την άμεση δύναμη επιρροής. Σύμφωνα με αυτούς τα καρτέλ και οι κανονισμοί υποκρύπτουν ανεπάρκειες, εννοώντας ότι οι κυβερνήσεις θα πρέπει να περιορίσουν τις ευθύνες τους στη δημιουργία των απαραίτητων, για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, θεμελίων. Όμως, ενώ στο μοντέλο του “*Ρόμβου*”, που διαμόρφωσε ο M. Porter, οι κυβερνήσεις κατέχουν ρόλο υποστηρικτικό της ανταγωνιστικότητας, προστατεύοντας και ενισχύοντας τα “*cluster*” του “*Ρόμβου*”, στο μοντέλο του K. Ohmae υποστηρίζεται πως το καθήκον τους είναι να απομακρύνουν κάθε σκιά του εθνικού προστατευτισμού και των κανονισμών.

Αυτή η πρώτη αντίθεση βασίζεται στην κύρια διαφορά ανάμεσα στους δύο αναλυτές που αφορά την πηγή της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Στη θεωρία του M. Porter φαίνεται πως το κρίσιμο στοιχείο είναι η επαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ των διακεκριμένων “*clusters*”, ομάδων της εσωτερικής οικονομίας. Αντίθετα, στη θεωρία του K. Ohmae υπάρχει η πεποίθηση ότι η ηγεσία στις παγκόσμιες αγορές βασίζεται σε εγχειρήματα για συνεργασίες και συμμαχίες, παγκοσμίως. Παρόλο που μοιράζονται τις ίδιες ιδέες σχετικά

με το σύγχρονο περιβάλλον του παγκόσμιου εμπορίου, διαφωνούν στο επίπεδο της σημασίας της εγχώριας οικονομίας.

Στο μοντέλο του K. Ohmae τονίζεται η ύπαρξη μιας αλληλένδετης οικονομίας της οποίας είμαστε όλοι μέλη. Όμως, αναμφισβήτητα τα προϊόντα διαφέρουν όπως διαφέρουν οι αγορές, μετατρέποντας την ικανότητα κατανόησης των αναγκών μιας αγοράς, αλλά και της ικανοποίησής τους ως ένα κρίσιμο παράγοντα. Η λύση ενός παγκόσμιου προϊόντος ως ένα μίγμα μέσων χαρακτηριστικών δεν είναι εφαρμόσιμη. Από την άλλη μεριά στο μοντέλο του M. Porter υποστηρίζεται πως εάν μία επιχείρηση καταφέρει να κυριαρχήσει σε μία ανταγωνιστική εθνική αγορά, τότε η διεθνής εξάπλωση θα φανεί σαν μία εύκολη υπόθεση. Τα ανώτερα προϊόντα της θα υπερισχύσουν σχεδόν σε οποιαδήποτε άλλη αγορά.

Σύμφωνα με τη θεωρία του M. Porter, τα θεμέλια της ανταγωνιστικότητας είναι η ατέρμονη αναβάθμιση της επιχείρησης μέσω της καινοτομίας και της τεχνολογικής προόδου, που οδηγεί σε εγχώρια υπεροχή, η οποία με τη σειρά της θα επιτρέψει τη διεθνή κυριαρχία. Η υψηλότερη παραγωγικότητα και επάρκεια είναι εξαιρετικής σημασίας, ενώ η ακατάπαυστη επιχειρησιακή καινοτομία είναι μία εφικτή διαδικασία.

Επίσης, στη θεωρία του K. Ohmae τονίζεται η σημασία των αποτελεσματικών χειρισμών και καινοτομιών, περισσότερο όμως σε όρους κόστους. Θεωρεί ότι το στοιχείο της τεχνολογικής καινοτομίας είναι μάλλον η αιτία της εξάλειψης των εθνικών συνόρων. Ο στόχος είναι μέσω των νεωτερισμών να υιοθετηθούν και να συναντηθούν οι ανάγκες των τοπικών αγορών.

Ολοκληρώνοντας, φαίνεται πως οι δύο σχολές συμερίζονται την ίδια άποψη σχετικά με τη θετική συσχέτιση μεταξύ της έλλειψης πόρων και καινοτομιών και με τη σημασία του παράγοντα των ανθρώπινων πόρων. Υπάρχει, όμως, διάσταση απόψεων στο γεγονός ότι στη θεωρία που ανέπτυξε ο K. Ohmae υποστηρίζεται ότι δεν είναι οι πόροι, αλλά η αγορά στην οποία ένας ανήκει που θα ανακηρύξει τον νικητή. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας δεν είναι άλλος από την ικανότητα των χωρών να δημιουργούν αξία μέσω των

ανθρώπων και όχι ως αποτέλεσμα συνδυασμού πόρων και τεχνολογίας (Ohmae, 1994, Porter, 1990).

2.1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ανάλογα με τη θεωρία διεθνοποίησης, η οποία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις προσπάθειες εισόδου μιας εταιρείας σε χώρες εκτός συνόρων, υιοθετούνται διαφορετικές παράμετροι που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους για επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν ορισμένα βασικά μοντέλα που έχουν διατυπωθεί, καθώς και τα βασικά τους χαρακτηριστικά.

Ø ΜΟΝΤΕΛΟ UPPSALA

Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει τη σταδιακή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των εταιρειών στο εξωτερικό με το πέρασμα του χρόνου, βασισμένη στην εξέλιξη της γνώσης, η οποία είναι δυνατόν να ερμηνευτεί με την απόσταση των αγορών στην οποία επεκτείνονται. Δηλαδή, αρχικά επεκτείνονται σε αγορές οι οποίες πλησιάζουν τα χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της αγοράς στην οποία μέχρι τώρα λειτουργούσαν, ενώ με τη διεύρυνση των γνώσεών τους προχωρούν και σε πιο “απόμακρες” αγορές. Η προσωπική γνώση και εμπειρία αποτελεί σημαντικό κομμάτι του διεθνούς μάρκετινγκ (Jeryl Whitelock, 2002).

Ø ΤΟ ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ & Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ (THE ELECTIC PARADIGM & TRANSACTION COST ANALYSIS)

Το εκλεκτικό μοντέλο προσπαθεί να ερμηνεύσει τη διεθνή παραγωγή συγκρίνοντας και αξιολογώντας τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας των εταιρειών για παραγωγή στο εξωτερικό, το πόσο ελκυστική μπορεί να είναι μια αγορά. Οι αποφάσεις εισόδου σε μία ξένη αγορά βασίζονται σε αναλύσεις κόστους συναλλαγής, ιδιαίτερα σε θέματα καθετοποίησης.

Η μέθοδος ανάλυσης κόστους συναλλαγής προϋποθέτει ανταγωνιστικότητα στις αγορές, ώστε να μη μειώνεται δυσανάλογα η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών απέναντι σε ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι προμηθευτές. Οι εταιρείες πραγματοποιούν την

απόφαση για είσοδο σε μια νέα αγορά αξιολογώντας το κόστος, συγκριτικά με εναλλακτικές λύσεις. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο συνιστάται για επιχειρήσεις με μεγάλη εμπειρία από διάφορες περιοχές στον κόσμο (Jeryl Whitelock, 2002).

Ø Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ (THE INDUSTRIAL NETWORK APPROACH)

Τα προηγούμενα μοντέλα εστιάζουν στην αυτονομία των εταιρειών στα διεθνή τους βήματα. Το μοντέλο του βιομηχανικού δικτύου, περιγράφει την ύπαρξη ενός δικτύου εταιρειών που ασχολούνται με την παραγωγή, τη διανομή, αλλά και χρήση αγαθών και υπηρεσιών, δημιουργώντας παράλληλα μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ τους. Τα βασικότερα σημεία τα οποία εντοπίζει το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελούν τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες της αλληλεπίδρασης, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, η γενικότερη ατμόσφαιρα, αλλά και το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η συνεργασία (Jeryl Whitelock, 2002).

Ø Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στον παραδειγματισμό. Η εταιρεία δοκιμάζει εναλλακτικές σε διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν την απόφαση για διεθνοποίηση, όπως είναι η ελκυστικότητα της αγοράς, η ομοιότητα με την εγχώρια αγορά, η προσβασιμότητα, τα εμπόδια εισόδου, τα χαρακτηριστικά της εταιρείας κ.τ.λ. (Jeryl Whitelock, 2002).

Ø ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ

Μία παραστατική σύγκριση των παραπάνω θεωριών ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα:

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΕΣΤΙΑΣΗ
Μοντέλο Uppsala (Johanson, Vahlne, 1977)	Εμπειρική Γνώση	Εταιρεία
Εκλεκτικό Μοντέλο (Dunning, 1988)	Κόστος Συναλλαγής	Εταιρεία
Μοντέλο Βιομηχανικών Δικτύων (IMP Group)	Αλληλεπίδραση	Εταιρεία, πελάτης, ανταγωνιστής, προμηθευτής, μέσα στο περιβάλλον αγοράς
Μοντέλο Βιομηχανικής Στρατηγικής (Rei, 1983, Root, 1987)	Ευκαιρία Πόροι Διοικητική Φιλοσοφία	Αγορά Εταιρεία Εταιρεία

Πίνακας 1 Σύγκριση θεωριών διεθνοποίησης (Jeryl Whitelock, 2002).

Βέβαια, υπάρχουν και άλλες θεωρίες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν και να καθοδηγήσουν τις προσπάθειες για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων όπως αυτές που ακολουθούν.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (INDUSTRIAL ORGANISATION THEORY)

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι δραστηριότητες στο εξωτερικό κοστίζουν περισσότερο από αυτές στο εσωτερικό. Για να καταφέρουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να πετύχουν θα πρέπει να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εκμεταλλευόμενες ατέλειες στον κλάδο και την αγορά στην οποία δρουν (Catherine N. Axinn, Paul Matthyssens, 2001).

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (INTERNATIONALISATION THEORY)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μία εναλλακτική λύση για τη διευθέτηση δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας στο εξωτερικό. Μοιράζεται ορισμένα κοινά σημεία με τη θεωρία κόστους συναλλαγής (Catherine N. Axinn, Paul Matthyssens, 2001).

Ολοκληρώνοντας, κάθε εταιρεία δεν μπορούμε να πούμε πως χρησιμοποιεί αποκλειστικά μία συγκεκριμένη θεωρία, αλλά στοιχεία θεωριών που καλύπτουν τις ανάγκες της, για καθοδήγηση και ερμηνεία, ανάλογα με την περίπτωση την οποία αντιμετωπίζουν.

2.1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΣ

Η εμφάνιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης οδήγησε στη διατύπωση πληθώρας θεωριών, όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως, οι οποίες προσπαθούν να το προσεγγίσουν ερμηνευτικά. Ο ρυθμός εξάπλωσης της παγκοσμιοποίησης έχει ενταθεί γεγονός που φανερώνεται και από τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό των διεθνοποιημένων εταιρειών. Πλέον, υπάρχει μεγαλύτερη γειτνίαση των αγορών, απελευθέρωση του εμπορίου και τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέποντας στις εταιρείες να επεκταθούν σε ευρύτερο γεωγραφικό πεδίο. Παρουσιάζοντας ορισμένες αλλαγές, οι οποίες έχουν λάβει μέρος τα τελευταία χρόνια, τονίζεται η ανάγκη για προσαρμογή σε

αυτές των θεωριών διεθνοποίησης ώστε να προσφέρουν σύγχρονη καθοδήγηση στις εταιρείες.

Ø ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι αλλαγές στο περιβάλλον με την εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης υπήρξαν σημαντικές, γεγονός που οδήγησε τις εταιρείες να προσαρμοστούν ώστε να επιβιώσουν μέσα από τον έντονο ανταγωνισμό και τις προκλήσεις, αλλά και απειλές που πλέον καλούνται να αντιμετωπίσουν. Επιπρόσθετα, μέσω της αποκανονικοποίησης του εμπορίου, σημαντικές διεθνείς ενώσεις εμπορίου δημιουργήθηκαν, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (W.T.O.), ο NAFTA κ.τ.λ., αλλά και συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες μεταξύ εταιρειών (Catherine N. Axinn, Paul Matthysens, 2001). Γενικότερα, το άνοιγμα των συνόρων συνέβαλε στην ενοποίηση των αγορών, αλλά και τη μεταφορά στοιχείων κουλτούρας των διαφόρων κρατών μεταξύ τους, τονίζοντας τις βελτιωμένες συνθήκες επικοινωνίας, αλλά και τη μεταφορά πληροφοριών παγκοσμίως, τόσο μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά και καταναλωτών.

Ø ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Βασικός παράγοντας επέκτασης του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης υπήρξαν οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας. Αναλυτικότερα, παρατηρούνται τα εξής (Catherine N. Axinn, Paul Matthysens, 2001):

- εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών που οδηγούν στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ εταιρειών,
- ανάπτυξη του τομέα των μεταφορών, διευκολύνοντας την ταχύτερη, ασφαλέστερη μετακίνηση αγαθών και προσώπων,
- βελτιώσεις των παραγωγικών διαδικασιών που οδηγούν σε μείωση του κόστους παραγωγής.

Ø ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΩΜΕΝΩΝ

Ο τομέας των υπηρεσιών πλέον αποκτά σημαντικό κομμάτι του εγχώριου προϊόντος των χωρών, γεγονός που φανερώνει την αναδυόμενη σημασία τους στη διαδικασία διεθνοποίησης των εταιρειών, αφού προσφέρουν υποστηρικτικές λειτουργίες διευκολύνοντας έτσι το έργο τους.

Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο ανέτρεψε τα καθιερωμένα πρότυπα συναλλαγών, ενώνοντας ακόμα περισσότερο την παγκόσμια αγορά. Αποτέλεσε φυσικό επακόλουθο της μαζικής εξάπλωσης της χρήσης του διαδικτύου. Κατάφερε να πετύχει μείωση κόστους, ταχύτητα ενημέρωσης εναλλακτικών λύσεων για τους καταναλωτές, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα έδωσε πρόσβαση στις εταιρείες σε απομακρυσμένες αγορές, οι οποίες υπήρξαν απαγορευτικές λόγω έλλειψης των απαραίτητων πόρων. Ο εντονότερος ανταγωνισμός οδήγησε σε δημιουργία παραγωγικών δραστηριοτήτων υψηλότερης ποιότητας, χαμηλότερων τιμών και προσφοράς πακέτων αυξημένης προστιθέμενης αξίας μέσα από μία αναζήτηση για φθηνότερους παραγωγικούς συντελεστές και μεθόδους, ώστε να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις. Η περιγραφόμενη κατάσταση οδήγησε τις εταιρείες εκτός συνόρων προς αναζήτηση λύσεων (Catherine N. Axinn, Paul Matthysens, 2001).

Ø ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Ένα βασικό μειονέκτημα παρουσιάζεται στην αντίληψη της ταχύτητας με την οποία μεταβάλλονται οι σχέσεις που διαμορφώνονται στην παγκόσμια αγορά. Η σταδιακή και ευθύγραμμη σχέση που διαγράφεται δεν στηρίζεται στην εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται ως στατικές.

Ένα ακόμα μειονέκτημα, αναφέρεται στην εστίαση αρκετών θεωριών στον παράγοντα της ομοιότητας της ξένης αγοράς με την εγχώρια, για τη λήψη της απόφασης εισόδου σε αυτήν. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτόν τον παράγοντα πιο “απόμακρες” αγορές προσεγγίζονται σταδιακά αργότερα, μία υπόθεση που δεν υποστηρίζεται με την εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Φαίνεται πως υπάρχει ένας χαρακτήρας σταδιακής προσέγγισης στα μοντέλα εισόδου μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά, κάτι, όμως, που δεν δικαιολογεί την ύπαρξη στρατηγικών συμμαχιών στα πρώιμα στάδια λειτουργίας μιας εταιρείας, αλλά και των πρώιμα διεθνοποιημένων εταιρειών (Born Global). Αρκετές, με εξαίρεση τη θεωρία των βιομηχανικών δικτύων, δεν αναγνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό την αξία της ύπαρξης δικτύων, συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών.

Επιπρόσθετα, οι θεωρίες τείνουν να εστιάζουν σε μεταποιητικές εταιρείες και όχι σε αυτές που προσφέρουν υπηρεσίες. Ακόμα, αρκετές δεν αναγνωρίζουν τον κρίσιμο ρόλο που διεκπεραιώνουν τα διευθυντικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων για διεθνοποίηση, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με ευέλικτες και πιο οριζόντιες δομές. Ολοκληρώνοντας, οι περισσότερες δεν δίνουν την πρέπουσα σημασία στην αξία καταναλωτή και στοιχεία της αγοράς όπως η φήμη, οι σχέσεις με τους καταναλωτές κ.τ.λ.

Καταλαβαίνουμε πως αρκετές από αυτές τις θεωρίες διατυπώθηκαν σε ένα περιβάλλον πολύ διαφορετικό από αυτό που οι ραγδαίες εξελίξεις της παγκοσμιοποίησης έχουν πλέον διαμορφώσει. Δεν αποδοκιμάζονται στο σύνολό τους, απλά τονίζεται η ανάγκη αναπροσαρμογής τους σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις, ώστε να προσφέρουν ένα ουσιαστικό θεωρητικό υπόβαθρο για τις διεθνοποιημένες εταιρείες. Ορισμένες προτάσεις βελτίωσης εστιάζουν στην ύπαρξη αλληλοσυσχετίσεων διαφόρων παραγόντων, στην ανάγκη διεύρυνσης της έννοιας της διεθνοποίησης και στην προσοχή συνδυασμού θεωριών με μη συμβατά όρια (Catherine N. Axinn, Paul Matthysens, 2001).

2.1.4 ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όπως, τονίστηκε παραπάνω οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο έχει αλλάξει σημαντικά από τις χρονικές περιόδους στις οποίες διατυπώθηκαν ορισμένες από τις βασικότερες θεωρίες και μοντέλα διεθνοποίησης. Τα νέα μοντέλα, τα οποία αναπτύσσονται, εστιάζουν την προσοχή τους στη διοίκηση διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζουν την γρήγορη ανταπόκριση στις εξελίξεις και μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, καθώς και στη δημιουργία σχέσεων με ομάδες ενδιαφερόμενων όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι μέτοχοι, η κυβέρνηση, ακόμα και οι ανταγωνιστές.

Σημαντικός χαρακτηρίζεται ο ρόλος των μάνατζερ και η ικανότητά τους να κινητοποιούν, να διοικούν και να αξιοποιούν πόρους, παρά να αποκτούν και απαραίτητως να κατέχουν την ιδιοκτησία πόρων. Φυσικά, ένα νέο μοντέλο θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει μία καλύτερη προσέγγιση απ' ότι τα προηγούμενα,

εστιάζοντας σε βελτιωμένες διαδικασίες, μεθόδους, προϊόντα και στην απόδοση μεγαλύτερης αξίας στους τελικούς καταναλωτές (Walters, 2004).

Ακολουθεί η περιγραφή ορισμένων μοντέλων, προσεγγίσεων σχετικά με τη διοίκηση των εταιρειών, που λειτουργούν στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.

Ø ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (VIRTUAL OR HOLONIC ORGANISATION STRUCTURE)

Το συγκεκριμένο μοντέλο αφορά ένα σύνολο εταιρειών που λειτουργούν συνδυαστικά και οργανικά. Συνεχώς αναπροσαρμόζεται, ώστε να αντιμετωπίσει κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται. Κάθε μία από τις εταιρείες προσφέρει μία διαφορετική διαδικασία που ονομάζεται όλον (holon). Δεν ακολουθείται μία ιεραρχική δομή, αλλά όλες οι εταιρείες είναι ίσες μεταξύ τους, συνεργάζονται, διατηρώντας ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών μεταξύ των μελών. Είναι ένα δυναμικό, καινοτόμο σύστημα που αυτορυθμίζεται και αλληλεπιδρά συνεχώς με το περιβάλλον. Λειτουργεί ως ένας οργανισμός μάθησης. Τα βασικότερα πλεονεκτήματά του είναι τα εξής (Walters, 2004)*:

- η μόγλευση περιουσιακών στοιχείων μέσω αυξημένης αξιοποίησής τους από διανεμημένες διαδικασίες,
- η ταχύτητα που προσφέρουν οι ειδικοί μειώνοντας το χρόνο εισόδου στην αγορά,
- η ευελιξία στην ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών εντός συγκεκριμένων χρόνων ανταπόκρισης,
- η γρηγορότερη ανάπτυξη και η αυξημένη κερδοφορία, μέσω βελτιωμένων χρόνων ανταπόκρισης,
- η αυξημένη πίστη πελατών, με μακροχρόνιες πιο κερδοφόρες σχέσεις,
- τα μοιρασμένα περιουσιακά στοιχεία και η χαμηλότερη κεφαλαιουχική επένδυση, αφού η επένδυση κάθε μέλους περιορίζεται στις βασικές διεργασίες με τις οποίες ασχολείται ακολουθώντας τη λογική του “*just-in-time*”,
- τα μειωμένα επίπεδα κινδύνου, αφού μοιράζονται μεταξύ των μελών, ενώ ταυτόχρονα μοιράζονται και εξειδικευμένες γνώσεις.

* op. cit., Walters, 2004, σελ. 220.

Ø “CLUSTERS”

Σύμφωνα με τον Porter (1990), “τα *clusters* αποτελούνται από βιομηχανίες οι οποίες συνδέονται με διάφορες σχέσεις μεταξύ τους”, ενώ αναφέρει ότι: “συνήθως οι επιτυχημένοι βιομηχανικοί κλάδοι σε μια χώρα συνδέονται με κάθετες (αγοραστής / προμηθευτής) και οριζόντιες (πελάτες, τεχνολογία, κανάλια, κ.τ.λ.) σχέσεις” (Porter, 1990)*. Πρόκειται για γεωγραφική συγκέντρωση εταιρειών μιας βιομηχανίας, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσα από ομοιότητες και σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Το φαινόμενο των “*clusters*” συμβαίνει στις περισσότερες χώρες αποκτώντας μία κυρίαρχη τάση στις οικονομίες των αναπτυγμένων χωρών. Τα συστατικά τους μέρη είναι οι εταιρείες παραγωγής τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, οι προμηθευτές των ειδικών εισροών, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες σε σχετιζόμενες και καθετοποιημένες βιομηχανίες, παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων, ειδικοί στην εσωτερική δομή, κυβερνητικοί και άλλοι οργανισμοί για την παροχή εκπαίδευσης και πληροφόρησης, καθώς και οργανισμούς εμπορίου (Walters, 2004).

Ø ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ (VALUE CREATION SYSTEM) - ΔΙΚΤΥΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE NETS)

Οι αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οδηγούν στη δημιουργία ενός μοντέλου που εστιάζει στην ειδίκευση και στη συμμετοχή των εταιρειών σε δίκτυα συμμαχιών. Πλέον, υπάρχει μία εξωτερίκευση της στρατηγικής των εταιρειών, οι οποίες εστιάζουν στον πελάτη και στον τρόπο αύξησης της αξίας που προσφέρεται σε αυτούς. Το σύστημα δημιουργίας αξίας, περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες και τη συνεργασία τους στη δημιουργία αξίας. Μία βασική διαφορά μεταξύ του συστήματος δημιουργίας αξίας και της αλυσίδας αξίας είναι ότι το πρώτο ξεκινάει από τις απαιτήσεις, προσδοκίες των πελατών και όχι από τα περιουσιακά στοιχεία, τους πόρους και τις ικανότητες μιας εταιρείας που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος εστιάζουν σε δραστηριότητες που αξιοποιώντας υλικούς και άυλους πόρους με ροές πληροφοριών δημιουργούν αξία στους τελικούς καταναλωτές, οι οποίοι μπορούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες αυτές των

* op. cit., Porter, 1990, σελ. 131, 149.

οποίων η επιτυχία βασίζεται στο συντονισμό τους συνδέοντας τις δραστηριότητες με τις προσδοκίες των πελατών.

Οι Bovet and Martha (2000), παραθέτουν τον εξής ορισμό για τα δίκτυα αξίας: “ένα επιχειρηματικό σχέδιο που χρησιμοποιεί προηγμένες έννοιες αλυσίδας προμηθειών, ώστε να πετύχει υψηλή ικανοποίηση πελατών και κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι ένα γρήγορο και ευέλικτο σύστημα ευθυγραμμισμένο και οδηγούμενο από νέους μηχανισμούς επιλογών πελατών” (Bovet, Martha, 2000)*. Ο πελάτης κατέχει τον κεντρικό ρόλο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η οποία διαθέτει προμηθευτές για εξεύρεση πόρων, αλλά και διαδικασίες συναρμολόγησης και διανομής. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι τα παρακάτω:

- πελατοκεντρικό: οι προσδοκίες των πελατών είναι η κινητήριος δύναμη του συστήματος,
- συνεργατικό και συστημικό: προμηθευτές, πελάτες ακόμα και ανταγωνιστές συμμετέχουν σε ένα δίκτυο, ώστε ο καθένας να συμβάλλει στην αύξηση της αξίας,
- ευέλικτο και κλιμακούμενο: η ροή πληροφοριών προσδίδει ευλυγισία στη μεταποίηση και διανομή βελτιώνοντας την ανταπόκριση της εταιρείας,
- γρήγορη ροή: γρήγοροι ρυθμοί παραγγελιών και διανομή,
- ψηφιακό: χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, σωστή αξιοποίηση της ροής πληροφοριών.

Βέβαια, το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει προβλήματα, αφού περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε ένα υπερμέγεθες σύστημα δημιουργίας αξίας, δύσκολο στην ανάλυση, με αποτέλεσμα να γίνεται εστίαση σε θέματα εκτός της σφαίρας επιρροής της εταιρείας (Walters, 2004).

Ø ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας προσπαθεί να ικανοποιήσει προσδοκίες τόσο των πελατών όσο και της επιχείρησης¹. Εξετάζει κάθε ευκαιρία σε μακρο-οικονομικό και μικρο-οικονομικό επίπεδο. Αρχικά, το μοντέλο ξεκινάει με την υπόθεση μη περιορισμού

* op. cit., Bovet, Martha, 2000, σελ. 2, 5.

¹ Παράρτημα 1.

στον τρόπο ικανοποίησης των πελατών, ενώ στη συνέχεια τονίζει πως η καινοτόμος εταιρεία με τους συνεργάτες της θα πρέπει να ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις, αλλιώς το σύστημα δημιουργίας αξίας θα αποτύχει. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ελεύθερη ροή χρημάτων.

Επίσης, συνδέει την αλυσίδα προσφοράς, που εκπροσωπεί τους προμηθευτές και τη ροή προϊόντων και υπηρεσιών προς τους καταναλωτές και την αλυσίδα ζήτησης που αναφέρεται στην κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών κάθε ομάδας πελατών. Η ζήτηση προσδιορίζει το στόχο της προσφοράς και η προσφορά υποστηρίζει και διατηρεί τη ζήτηση. Επιπρόσθετα, το μοντέλο αλυσίδας αξίας τονίζει τη σημασία αναγνώρισης των βασικών ικανοτήτων και διαδικασιών, που προσδίδουν αξία στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας και των πελατών (Walters, 2004).

Το μοντέλο το οποίο προτάθηκε είναι αυτό της αγοραίας αλυσίδας αξίας, το οποίο συνδέει τα στάδια που προσθέτουν αξία σε μία αλυσίδα προσφοράς. Αντιπροσωπεύει τις κρίσιμες, βασικές ικανότητες της εταιρείας (core competence) και βοηθάει στην αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σημαντική έμφαση δίνεται στη διοίκηση διαδικασιών που βασίζεται στη διοίκηση πόρων και χρήση συστημάτων μέτρησης. Ένα επιπλέον σημείο στο οποίο δίνεται έμφαση είναι η διαχείριση της γνώσης και της μάθησης (Walters, 2004).

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μία συνεχή προσπάθεια για επιβίωση και διατήρηση ανταγωνιστικότητας, γεγονός το οποίο οι παραπάνω προσεγγίσεις προσπαθούν να καλύψουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, ώστε να ικανοποιήσουν κάθε ενδιαφερόμενο.

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ - ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση της στρατηγικής που υιοθετούν οι διεθνείς επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να παρατεθούν ορισμένοι βασικοί ορισμοί για τα είδη των εταιρειών όπως εξελίχθηκαν μέσα από την εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης.

Ø ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Στόχος της είναι να επεκτείνει τις πωλήσεις των εγχώριων προϊόντων της σε διεθνείς αγορές και να εκμεταλλευτεί πλήρως τον “διεθνή κύκλο ζωής των αγαθών” (Vernon, 1966).

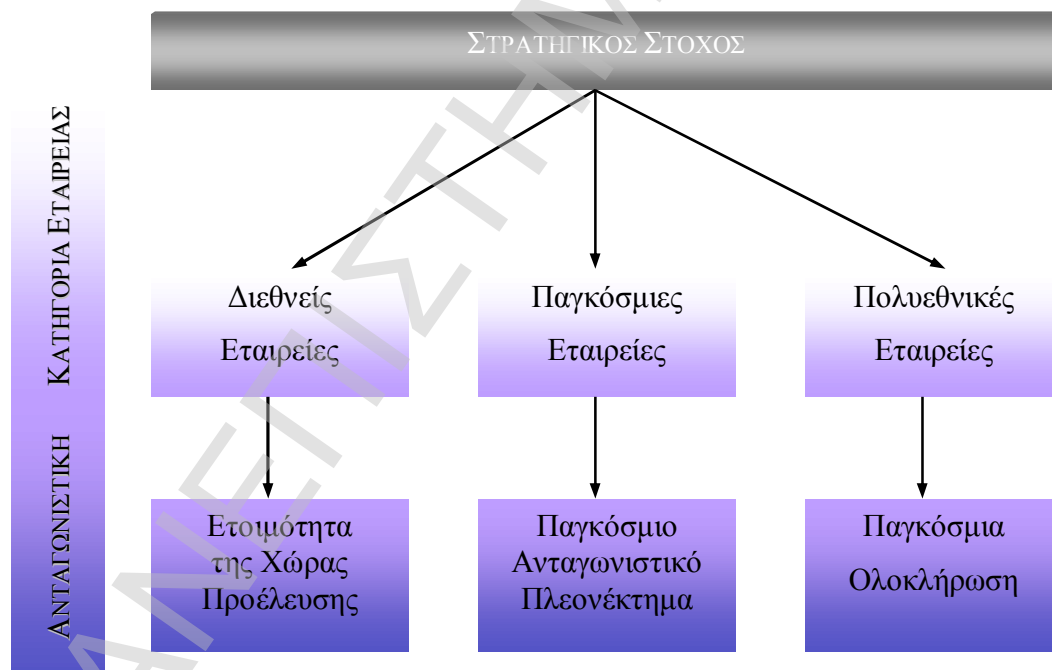
Ø ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Μία συλλογή από ποικίλες, γεωγραφικά διασκορπισμένες, εθνικές επιχειρήσεις με κεντροποιημένη διοίκηση, που στοχεύουν προς την πλήρη λειτουργική ολοκλήρωση (Prahalad, Doz, 1987).

Ø ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Έχει καταφέρει να δημιουργήσει μία ομοιόμορφη παγκόσμια στρατηγική και συντονισμένη διοίκηση πέρα από εθνικά σύνορα (Prahalad, Doz, 1987).

Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει συνοπτικά τους βασικούς στρατηγικούς στόχους, ανάλογα με το είδος της εταιρείας:



Διάγραμμα 3: Κατηγοριοποίηση εταιρειών (Barlett, Ghoshal, 1989).

2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Κάθε επιχείρηση στην προσπάθεια εισόδου της σε αγορές εκτός συνόρων είναι σημαντικό να εξετάζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και που επηρεάζει σημαντικά μία τέτοια απόφαση, ώστε να μειώσει το βαθμό αβεβαιότητας. Επίσης, είναι κρίσιμης σημασίας να αναγνωρίζονται και να κατανοούνται οι αλλαγές που διαδραματίζονται στο περιβάλλον, διότι η συνεχής διεθνοποίηση των αγορών δημιουργεί μεγάλες πιέσεις στις εταιρείες, λόγω του έντονου ανταγωνισμού και των περισσότερων απειλών που αντιμετωπίζουν. Ακόμα, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατόν να καταστήσουν ξεπερασμένες εταιρείες που υπήρξαν ηγέτες στον κλάδο τους, αλλά αγνόησαν την τεχνολογική πρόοδο και την πορεία ανταγωνιστών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει πιο αβέβαιο από ποτέ, αν και δεν ισχύει ο ίδιος βαθμός αβεβαιότητας για όλες τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, 2002). Τα βασικά βήματα κατά την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι:

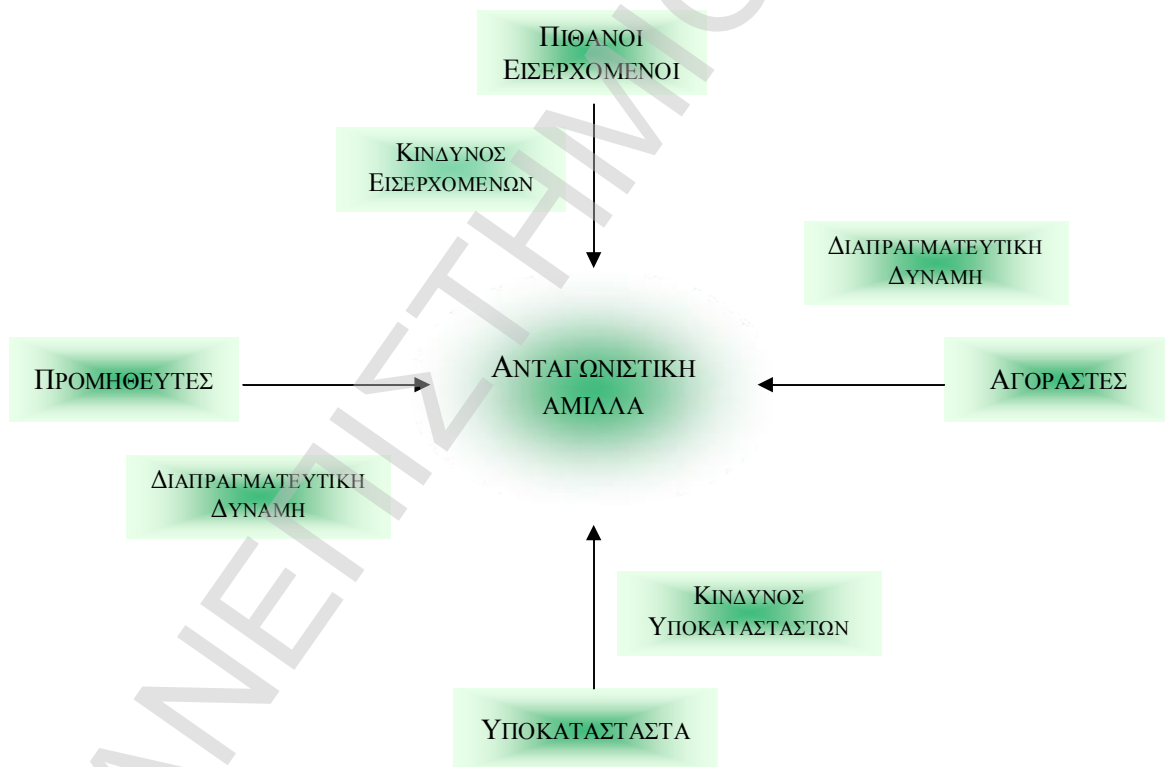
- η αξιολόγηση της φύσης του περιβάλλοντος,
- ο έλεγχος των περιβαλλοντικών επιρροών,
- η αναγνώριση κρίσιμων ανταγωνιστικών δυνάμεων,
- η αναγνώριση ανταγωνιστικής θέσης,
- η αναγνώριση κρίσιμων ευκαιριών και απειλών,
- η διαμόρφωση στρατηγικής θέσης.

Αρχικά, λοιπόν, μία εταιρεία θα πρέπει να προσδιορίζει το βαθμό αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας που επικρατεί σε μια αγορά. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξετάζει το μακρο-οικονομικό περιβάλλον, τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές επιρροές (ανάλυση PEST). Είναι σημαντικό να αναγνωρίζει τις επιρροές από το κοντινό περιβάλλον της, όπως τους βασικούς ανταγωνιστές (ανάλυση πέντε δυνάμεων). Επίσης, θα πρέπει να συγκρίνεται η ανταγωνιστικότητα της με αυτή των ανταγωνιστών της, ώστε να εντοπίζονται ευκαιρίες, αλλά και απειλές (Johnson, Scholes, 2002).

- α Ανάλυση PEST: Η ανάλυση PEST αναφέρεται στις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές επιρροές που αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Είναι σημαντικό να προσδιορίζονται περιβαλλοντικές επιρροές του παρελθόντος,

καθώς και ο βαθμός στον οποίο είναι δυνατόν στο μέλλον να επηρεάσουν την πορεία μιας εταιρείας (Johnson, Scholes, 2002).

- α Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων (Five Forces Analysis): Η συγκεκριμένη ανάλυση περιλαμβάνει, όπως μπορούμε να δούμε και στο παρακάτω σχήμα: τα εμπόδια εισόδου, τη δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, την απειλή των υποκατάστατων και τους ανταγωνιστές. Σε βιομηχανίες που κάποιος από αυτούς τους παράγοντες είναι έντονος σε αυτές επισούν λίγες εταιρείες με υψηλά κέρδη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, όταν είναι ευνοϊκοί πολλοί ανταγωνιστές κερδίζουν καλές αποδόσεις στις επενδύσεις κεφαλαίου τους στον κλάδο. Το συγκεκριμένο μοντέλο βοηθάει στον προσδιορισμό της κερδοφορίας των βιομηχανιών διότι οι παράγοντες που περιλαμβάνει συμβάλλουν στη διαμόρφωση της τιμής, του κόστους, καθώς και της απαιτούμενης επένδυσης (Porter, 1990).



Διάγραμμα 4: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων (Johnson και Scholes, 2002).

Σχετικά με τον κίνδυνο εισόδου σ' ένα κλάδο, εξαρτάται από τα εμπόδια, τους φραγμούς που μία επιχείρηση αντιμετωπίζει στην προσπάθειά της να εισέλθει σ' ένα κλάδο και

περιλαμβάνει τις οικονομίες κλίμακας, τον απαραίτητο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, τα κανάλια διανομής, τη γνώση και εμπειρία της αγοράς, τα αντίποινα των υπαρχόντων στον κλάδο επιχειρήσεων, ακόμα και την ίδια τη νομοθεσία.

Όσον αφορά τους αγοραστές και τους προμηθευτές, αυτές οι δύο δυνάμεις συνδέονται άμεσα, μέσω των αλυσίδων αξίας και προσφοράς αντίστοιχα, και επηρεάζουν την ελευθερία και το περιθώριο κερδών των επιχειρήσεων. Η δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν είναι ενωμένοι και έτσι παρουσιάζουν μεγάλο όγκο αγορών και κατ' επέκταση σημαντική αγοραστική δύναμη. Απ' τη μεριά των προμηθευτών, η δύναμή τους εξαρτάται από το πόσο συγκεντρωμένοι είναι και όχι διασκορπισμένοι σε μεμονωμένες μονάδες παραγωγής, καθώς και από τα εξειδικευμένα και εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα που παρέχουν στους αγοραστές.

Ο κίνδυνος των υποκατάστατων μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως άμεση αντικατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο πιο εξελιγμένο, ή έμμεση αντικατάσταση της ανάγκης που ένα προϊόν εξυπηρετεί από ένα άλλο που την καθιστά ξεπερασμένη. Φυσικά υπάρχει και η γενική αντικατάσταση που προκύπτει από τον καθημερινό ανταγωνισμό των επιχειρήσεων.

Ολοκληρώνοντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τον άμεσο ανταγωνισμό από αντιπάλους. Αυτός εξαρτάται από όλους τους παράγοντες που αναφέραμε προηγουμένως, καθώς και από το είδος λειτουργίας της αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξής της (Johnson, Scholes, 2002).

Στην εξέταση του περιβάλλοντος δεν θα πρέπει να αγνοούνται τα στοιχεία που καθορίζουν το ίδιο το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Υπάρχουν τέσσερις βασικές εξελίξεις που συνοδεύουν την παγκοσμιοποίηση:

- αύξηση στις διεθνείς συναλλαγές αγαθών, υπηρεσιών, αλλά και ανθρώπινων πόρων, έστω και με περιορισμούς,
- διεθνοποίηση παραγωγής και επενδύσεων,
- πολιτικές σύγκλισης μεταξύ χωρών,
- υψηλή, αν και ατελής, ενσωμάτωση χρηματοοικονομικών και άλλων αγορών.

Παρά το γεγονός της συνεχούς εντατικοποίησης της παγκοσμιοποίησης, φαίνεται πως ευνοεί χώρες με αναπτυγμένη παραγωγική δυναμικότητα, συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα, πρόσβαση σε νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και καινοτομίες, αλλά και σε χρηματοοικονομικούς πόρους, καθώς και σε ικανά στελέχη.

Τα διάφορα κράτη αντιμετωπίζουν τον περιορισμό της κυριαρχίας τους, ιδιαίτερα όσον αφορά τους κανόνες εμπορίου, αλλά και της νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής τους. Παράλληλα, φροντίζουν για τη βελτίωση της εσωτερικής δομής τους, ώστε να διατηρούνται ανταγωνιστικά, αλλά και να φροντίζουν να περιορίζουν τις μεγάλες ανισότητες που προκαλούνται από την παγκοσμιοποίηση. Μέσω της παγκοσμιοποίησης διευρύνεται ο βαθμός διεθνούς συνεργασίας και συντονισμού, καθώς και κοινών κανόνων και πρότυπων συμπεριφοράς, εντείνοντας το ρόλο των διεθνών οργανισμών. Παρουσιάζεται μία σύγκρουση, λοιπόν, ανάμεσα στη δημιουργία ενός παγκόσμιου συστήματος και των περιορισμών των κρατών που αντιστέκονται στην αποδοχή του.

Τα διεθνή και νομισματικά συστήματα αποτελούν την κινητήρια δύναμη της παγκοσμιοποίησης, επηρεάζοντας την παγκόσμια οικονομία με δυσανάλογα πολλές φορές τρόπο. Οι εταιρείες πλέον για τη χρηματοδότησή τους καταφεύγουν σε διεθνείς πηγές, ενώ οι διάφοροι τραπεζικοί και γενικά οικονομικοί οργανισμοί έχουν διεθνοποιηθεί ακόμα και σε επίπεδο τοποθεσίας και συγχωνεύσεων (Sakbani, 2005). Γενικότερα, το μέγεθος της αξίας των ετήσιων συγχωνεύσεων και εξαγορών πάνω από \$1,4 τρισεκατομμύρια το 1999, από \$141,8 δισεκατομμύρια το 1991, γεγονός που οδήγησε και στην αύξηση των παγκόσμιων εξαγωγών σε σχεδόν \$5,4 τρισεκατομμύρια το 1998 (Axinn, Mathyssens, 2001)*.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος, μία εταιρεία θα πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους της, καθώς και να προσδιορίσει τους απαραίτητους πόρους που θα χρειαστεί και τις μεθόδους που θα ακολουθήσει. Ακολουθεί, λοιπόν, η διαμόρφωση της στρατηγικής της.

* Προέρχονται από πηγές του Mergers & Acquisitions, 2000, Structure of Merchandise Exports, 2000.

2.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως αναφέρει ο Porter (1990), “η στρατηγική καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο μία εταιρεία εκτελεί τις ξεχωριστές της δραστηριότητες και οργανώνει τη συνολική αλυσίδα αξίας της” (Porter, 1990)*. Η πίεση που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού που έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, τις αναγκάζει στην πληρέστερη αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει. Αυτός είναι και ο λόγος που απαιτείται προσεχτική χάραξη της ακολουθούμενης στρατηγικής. Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής:

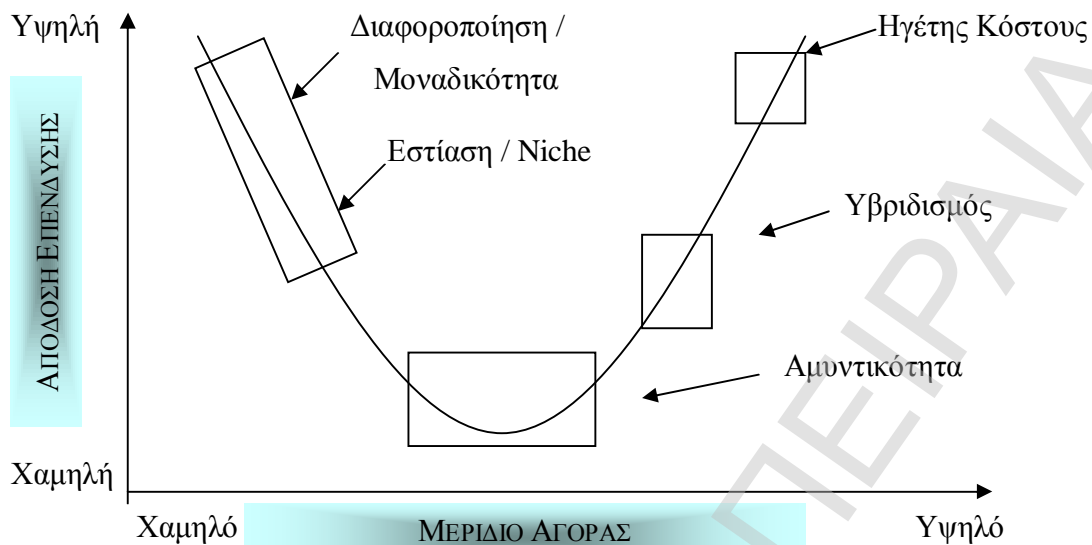
- απόκτηση υψηλού μεριδίου αγοράς, ώστε να αξιοποιείται το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, από τη συγκέντρωση των εταιρειών σε ορισμένες αγορές,
- διατήρηση παγκόσμιας ισορροπίας στα έσοδα μέσα στην παγκόσμια αγορά,
- ανάγκη συμμετοχής σε παγκόσμια στρατηγικές αγορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ελκυστικότητα.

2.2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο M. Porter (1985), έχει περιγράψει τρία γενικά είδη στρατηγικής που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και υπήρξαν ιδιαίτερα δημοφιλείς κατά τη δεκαετία του '80: “τη στρατηγική διαφοροποίησης (*differentiation*), τη στρατηγική κόστους (*cost*) και τη στρατηγική εστίασης (*focus*)” (Porter, 1985)**. Αυτά τα τρία είδη στρατηγικής καθορίζονται από δύο διαστάσεις: τη στρατηγική σκοπού (*strategic scope*) και τη στρατηγική δύναμης (*strategic strength*). Η στρατηγική σκοπού αναφέρεται στη διάσταση της ζήτησης και εξετάζει το μέγεθος και τη σύνθεση της αγοράς που αποτελεί το στόχο ενεργειών κάθε επιχείρησης. Η στρατηγική δύναμης αναφέρεται στην διάσταση της προσφοράς και εξετάζει την δύναμη, τον πυρήνα της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002, Porter, 1985).

* *ibid.*, Porter, 1990, σελ. 41.

** *op. cit.*, Porter, 1985, σελ. 11.



Διάγραμμα 5: Η καμπύλη κέρδους-μεριδίου κέρδους του Porter. Profitability vs market share curve (Γεωργόπουλος, 2002, Johnson, Scholes, 2000, Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler, 1994).

Εμπειρικές παρατηρήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο του μεριδίου αγοράς πάνω στα περιθώρια κέρδους, δείχνουν πως επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρες. Όμως, υπάρχουν πολλές που είναι επικερδείς και κατέχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Οι λιγότερο επιτυχημένες θεωρούνται αυτές με ένα μέτριο μερίδιο. Αυτό το γεγονός πολλές φορές αναφέρεται ως “το πρόβλημα του αποκλεισμού στη μέση”. Η εξήγηση του Porter πάνω σε αυτό το φαινόμενο είναι ότι οι επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς βασίζουν την επιτυχία τους ακολουθώντας μία στρατηγική ηγεσίας κόστους, ενώ οι επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς ακολουθώντας στρατηγική εστίασης σε μικρά αλλά επικερδή κομμάτια της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2002, Johnson, Scholes, 2000, Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler, 1994).

Ο “αποκλεισμός στη μέση” παρατηρείται στην περίπτωση που μία εταιρεία δεν καταφέρνει να ακολουθήσει επιτυχημένα μία στρατηγική, συγκριτικά με ανταγωνιστές ή προσπαθεί να ακολουθήσει παραπάνω από μία στρατηγικές, αγνοώντας το γεγονός ότι περιλαμβάνουν διαφορετικές απαιτήσεις για την υλοποίησή τους. Πολλές φορές προκύπτει από την αναποφασιστικότητα των εταιρειών σχετικά με τη μέθοδο ανταγωνισμού που θα ακολουθήσουν. Η περίπτωση στην οποία είναι δυνατόν να

επιβιώσει μία τέτοια εταιρεία αποτελεί η ύπαρξη ανταγωνιστών που βρίσκονται σε παρόμοια κατάσταση ή η δομή του ίδιου του κλάδου της την ευνοεί

Ο συνδυασμός πολλαπλών στρατηγικών μπορεί να είναι επιτυχημένος μόνο σε μία περίπτωση. Συνδυάζοντας τη στρατηγική Εστίασης και Διαφοροποίησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να ταιριάζουν τη στρατηγική προϊόντος μιας επιχείρησης (η πλευρά της προσφοράς) με τα χαρακτηριστικά των τμημάτων-στόχων της αγοράς (η πλευρά της ζήτησης). Όμως, ο συνδυασμός της στρατηγικής Ηγεσίας και Διαφοροποίησης είναι δύσκολος, αν όχι ανέφικτος, στην εφαρμογή εξαιτίας πιθανών συγκρούσεων ανάμεσα στην ελαχιστοποίηση κόστους και του επιπρόσθετου κόστους της διαφοροποίησης των προϊόντων. Οι εξαιρέσεις σε αυτήν την περίπτωση είναι όταν και οι ανταγωνιστές έχουν “κολλήσει στη μέση”, όταν το κόστος είναι στενά συνδεδεμένο με το μερίδιο αγοράς και όχι το σχεδιασμό προϊόντος και όταν εισάγεται μία σημαντική καινοτομία (Γεωργόπουλος, 2002, Porter, 1985).

Ο Porter, (1985), σημείωσε τρία επίπεδα βαθμολόγησης των παραπάνω στρατηγικών: χαμηλό, μέτριο και υψηλό, τα οποία τοποθέτησε σε μία 3x3 μήτρα:

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΕΥΡΥ	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	ΣΤΕΝΟ	Εστίαση Κόστους	Εστίαση Διαφοροποίησης

Πίνακας 2: Οι γενικές στρατηγικές του Porter (Διαφοροποίησης, Κόστους, Εστίασης),(Porter, 1985).

Ας δούμε λοιπόν τι περιλαμβάνει η έννοια της κάθε στρατηγικής :

- α Η στρατηγική Διαφοροποίησης επιδιώκει να δημιουργήσει αφοσίωση στους πελάτες μέσω διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών των προϊόντων από αυτών των ανταγωνιστών.

- α Η στρατηγική Ηγεσίας Κόστους στοχεύει στο να αποκτήσει η επιχείρηση τη θέση του προμηθευτή με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και τη χαμηλότερη τιμολογιακή παραγωγή στην αγορά.
- α Η στρατηγική Εστίασης συγκεντρώνεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών.

Είναι σημαντικό για κάθε μία από τις στρατηγικές που παρουσιάστηκαν να αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και οι κίνδυνοι που αυτές περικλείουν. Στοιχεία καθοριστικά κατά την επιλογή τους από την εκάστοτε επιχείρηση.

Ξεκινώντας με τη στρατηγική Διαφοροποίησης, τα πλεονεκτήματά της εντοπίζονται στη δημιουργία επωνυμίας που εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες κρατώντας τους πιστούς σε αυτήν. Ακόμα, στην παροχή ελκυστικών προϊόντων με ιδιότητες που δεν εντοπίζονται σε άλλα ανταγωνιστικά, μειώνοντας το περιθώριο επιλογών και διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών. Επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική Διαφοροποίησης αντέχουν ευκολότερα σε πιθανές αυξήσεις στις τιμές που τους επιβάλλουν οι προμηθευτές αφού μπορούν να τις μετακυλήσουν στα προϊόντα τους και κατ' επέκταση στους καταναλωτές. Επίσης, η ίδια η διαφοροποίηση λειτουργεί ως εμπόδιο εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, αφού δύσκολα κερδίζουν την εμπιστοσύνη των αγοραστών. Τέλος, προσφέρει καλύτερη αντιμετώπιση του κινδύνου των υποκατάστατων, αφού προσδίδει ποικίλα χαρακτηριστικά στα προϊόντα της.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα έχουμε την μη αντίληψη από τους καταναλωτές της επιπρόσθετης αξίας που προσφέρει η διαφοροποίηση στα προϊόντα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, μία πιθανή αύξηση στην τιμή του προϊόντος να θεωρείται υψηλή και αδικαιολόγητη. Επίσης, μερικές φορές παρατηρείται το φαινόμενο της υπερβολικής διαφοροποίησης σε βαθμό που να ξεπερνάει πλέον τις υπάρχουσες ανάγκες των καταναλωτών. Όμως, το σημαντικότερο από τα μειονεκτήματα που αναφέραμε είναι η ευκολία αντιγραφής του πλεονεκτήματος που προσφέρει το διαφοροποιημένο χαρακτηριστικό από τους ανταγωνιστές.

Σχετικά με τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, οι Ηγέτες Κόστους μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τιμολογιακή πολιτική προσφέροντας ασυναγώνιστα χαμηλές τιμές και κυριαρχώντας, έτσι, στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μειώνουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αλλά και των προμηθευτών, αφού φτάνουν πλέον σε σημείο να παράγουν μόνοι τους ό,τι χρειάζονται στην παραγωγική διαδικασία. Φυσικά, οι τόσο χαμηλές τιμές αποτελούν ισχυρό θέλητρο για τους αγοραστές εμποδίζοντάς τους από το να καταφύγουν σε υποκατάστατα.

Βέβαια, υπάρχει και η αρνητική πλευρά, αφού η τεχνολογική πρόοδος που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές μειώνουν την απόδοση των Ηγετών Κόστους. Επίσης, όπως και στην περίπτωση της Διαφοροποίησης, υπάρχει ο κίνδυνος της μίμησης. Ένα φαινόμενο που παρατηρείται είναι και η υπερβολική προσήλωση στον παράγοντα του κόστους, με αποτέλεσμα να αγνοούνται άλλοι παράμετροι, όπως οι ανάγκες των αγοραστών, οι αλλαγές στις προτιμήσεις και τη νοοτροπία τους και γενικότερα οι εξελίξεις στην αγορά.

Η τρίτη στρατηγική είναι αυτή της Εστίασης. Εδώ οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο κοινό με αποτέλεσμα οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να καλύψουν τις ειδικές του ανάγκες, Έτσι, δύσκολα αποφασίζουν να εισέλθουν στα μικρά αυτά τμήματα της αγοράς προσφέροντας υποκατάστατα. Φυσικά, καταλαβαίνουμε πως εφόσον παρέχουν τόσο εξειδικευμένα προϊόντα, οι αγοραστές για τους οποίους προορίζονται δεν έχουν πολλά περιθώρια διαπραγμάτευσης.

Σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική Εστίασης, εντοπίζονται στο γεγονός ότι τελικά οι ανταγωνιστές ευρείας παραγωγής βρίσκουν τρόπους να εισέλθουν στα εστιασμένα κομμάτια της αγοράς. Επίσης, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την πιθανότητα της αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών. Ολοκληρώνοντας, είναι εμφανές πως αν το εστιασμένο τμήμα παρουσιάσει υψηλά κέρδη θα αποτελέσει έναυσμα για τη συμμετοχή σε αυτό αντιπάλων μειώνοντας, έτσι, το μερίδιο από την πίτα των κερδών (Γεωργόπουλος, 2002, Johnson, Scholes, 2002, Porter, 1985).

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές γεωγραφικής διεθνοποίησης: η στρατηγική Εστίασης σε μια αγορά και η στρατηγική γεωγραφικής Διαφοροποίησης. Στην εστιασμένη στρατηγική, η εταιρεία αφοσιώνεται σε περιορισμένο αριθμό αγορών αποσκοπώντας στην κατάκτηση μεγάλων μεριδίων αυτών. Χαρακτηρίζεται από την ειδίκευση σε συγκεκριμένες αγορές και εστιασμένη γνώση πάνω σε αυτές, την εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας και τον μεγαλύτερο έλεγχο. Όσον αφορά τη στρατηγική γεωγραφικής διαφοροποίησης, ο στόχος είναι η υψηλή απόδοση με περιορισμένη δέσμευση πόρων σε ένα μεγάλο αριθμό αγορών, γεγονός που προσδίδει στην εκάστοτε εταιρεία μεγαλύτερη ευελιξία, μικρή εξάρτηση σε συγκεκριμένες αγορές και μικρότερο βαθμό κινδύνου (Poh-Lin Yeoh, 2003).

2.2.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μία διεθνής εταιρεία αντιμετωπίζει μία δύσκολη πρόκληση για τη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, να ανακαλύπτει τις αδυναμίες και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Πλέον, υπάρχει μία έμφαση και σε άυλα στοιχεία, όπως η συγκέντρωση και αξιοποίηση πληροφοριών, αλλά και η εμπειρία.

Ø ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν έξι βασικοί τρόποι εισόδου μίας εταιρείας σε νέες διεθνείς αγορές. Αναλυτικότερα (Παπαγεωργίου, 1990)*:

- α Εξαγωγές-Εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών: Συνήθως μία από τις πρώτες μορφές διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελούν οι εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, οι εξαγωγές προϊόντων είναι δυνατόν να υποστηρίζονται από υπηρεσίες, όπως στην περίπτωση διακίνησης εμπορευμάτων μεταξύ χωρών, αλλά και από εργασίες συντήρησης και επισκευής εξοπλισμού.

* op. cit., Παπαγεωργίου, 1990, σελ. 26-29.

- α Εισαγωγή-Εξαγωγή Κεφαλαίου (Portfolio capital): Η συγκεκριμένη δραστηριότητα αφορά τη μεταφορά κεφαλαίων στο εξωτερικό για επένδυση ή τοποθέτηση με στόχο την μεγιστοποίηση κέρδους ή μείωση του κινδύνου σε σχέση με τη διατήρησή τους στο εσωτερικό.
- α Άμεση επένδυση (Direct investment): Αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία και απαιτεί τη μεταφορά κεφαλαίων και άμεση διοίκηση της επιχείρησης στο εξωτερικό. Περιλαμβάνει την εγκαθίδρυση βιομηχανικών εγκαταστάσεων ή την απόκτηση ελέγχου μιας εταιρείας στο εξωτερικό, καθώς και τη διακίνηση προϊόντων στην ξένη αγορά στην οποία εστιάζεται το ενδιαφέρον.
- α Συμφωνία ανταλλαγής τεχνογνωσίας (License agreements): Η συγκεκριμένη μορφή διεθνοποίησης χαρακτηρίζεται από μικρή κεφαλαιουχική συμμετοχή και σημαντικά κέρδη, ενώ δεν εκτίθεται σε πολιτικό και επιχειρηματικό κίνδυνο. Βέβαια, οι αμοιβές για την παροχή τεχνογνωσίας είναι χαμηλότερες. Επίσης, είναι πιθανή η παραγωγή προϊόντος χαμηλής ποιότητας που δυσφημίζει το αρχικό, ενώ υπάρχει πιθανότητα μίμησης του προϊόντος από τρίτες χώρες, στις οποίες οι κανόνες για τα πνευματικά δικαιώματα δεν είναι ιδιαίτερα σαφείς.
- α Επενδύσεις με το κλειδί στο χέρι (Turn key project): Πρόκειται για περιπτώσεις κατασκευής ενός μεγάλου έργου, ως συμφωνία μεταξύ δύο εταιρειών. Η ανάδοχος εταιρεία αναλαμβάνει την κατασκευή και παράδοση του έργου σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, αλλά και ποσό αμοιβής.
- α Κοινοπραξία (Joint-venture): Πρόκειται για ενώσεις μεταξύ πολυεθνικών για πραγματοποίηση έργου σε μία χώρα. Θα μπορούσε να συμμετέχει και το κράτος σε μία τέτοια ένωση, γεγονός που επιτρέπει τον έλεγχό του στις δραστηριότητες των εταιρειών. Η μέθοδος της κοινοπραξίας επιτρέπει την κεφαλαιουχική τοπική συμμετοχή και την κατανομή του κινδύνου. Βέβαια, είναι σημαντική η εξασφάλιση από τον τοπικό εταίρο ομαλών σχέσεων με την κυβέρνηση της χώρας, τα κεφάλαια, η μεταφορά τεχνολογίας και η αποτελεσματική διοίκηση.

Ø ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επίτευξη ανταγωνιστικότητας χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και απαιτεί εντονότερες προσπάθειες. Αυτό το συμπέρασμα εξάγεται από τα παρακάτω (Koch, 1997) * :

- αυξημένες δυσκολίες στην κατανόηση και ερμηνεία των παγκόσμιων αγορών,
- μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών περιβαλλόντων,
- ύπαρξη παγκόσμιων περιβαλλοντικών συστατικών που κατέχουν ρυθμιστικό ρόλο στη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίου, ανθρώπων, τεχνολογίας μεταξύ χωρών.

Σημαντικό κομμάτι στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας αποτελεί ο προσδιορισμός των βασικών ικανοτήτων μιας εταιρείας (core competences), οι οποίες καθοδηγούν τις εταιρείες στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων τους, των πόρων, αλλά και της στρατηγικής τους, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Johnson, Scholes, 2002). Ορισμένα στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναγνώρισή τους, αποτελούν τα παρακάτω (Pehrsson, 2004)** :

- παρέχουν πρόσβαση σε μία ποικιλία αγορών,
- συμβάλουν σημαντικά στην αντίληψη των πελατών ως προς τις ωφέλειες που αποδίδονται στο τελικό προϊόν,
- μιμούνται δύσκολα από ανταγωνιστές.

Εκτός από τον εντοπισμό των βασικών ικανοτήτων (core competences), θα πρέπει να ενισχύονται οι διοικητικές ικανότητες των ατόμων που εργάζονται σε διευθυντικές θέσεις, ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα, να διορθωθούν οι ατέλειες, αλλά και να οργανωθούν οι πόροι που διαθέτει κάθε εταιρεία. Μία επιτυχημένη στρατηγική φαίνεται πως στηρίζεται στις βασικές ικανότητες (core competences), αφού αποτελούν σημεία τα οποία συγκεντρώνουν τη γνώση και την εμπειρία της εκάστοτε εταιρείας. Βέβαια, εξαιτίας του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, είναι σημαντικό να παρακολουθούνται οι εξελίξεις, ώστε να μην καθιστούν τις λειτουργίες, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα μιας εταιρείας ξεπερασμένα.

* op. cit., Koch, 1997, σελ. 121.

** op. cit., Pehrsson, 2004, σελ. 759.

Ø ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Κατά την είσοδο σε μία νέα αγορά είναι σημαντικό να γίνεται προσεχτική διερεύνηση τόσο των χαρακτηριστικών της όσο και της εσωτερικής κουλτούρας, ώστε να μην δημιουργηθούν αργότερα προβλήματα με τον τοπικό πληθυσμό. Σημαντική θέση στη διεύθυνση κατέχουν ενδιάμεσα άτομα, οργανισμοί που θα προετοιμάσουν το έδαφος για την είσοδο στην αγορά και θα παρέχουν τις απαραίτητες διασυνδέσεις στην εταιρεία. Βέβαια, μέσω κατάλληλων προωθητικών μέσων, που βασίζονται στο προσεχτικό αφούγκρασμα των αναγκών των καταναλωτών και στο σεβασμό των ιδιαιτεροτήτων τους, θα πρέπει να κερδηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη τους. Οι παραπάνω διαπιστώσεις προϋποθέτουν την ύπαρξη κατάλληλης οργάνωσης και ελέγχου μέσω ικανής διοίκησης, αλλά και ευελιξίας στην αντιμετώπιση προβλημάτων (Pehrsson, 2004). Επίσης, σημαντικός παράγοντας στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η απόκτηση και διατήρηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού συμβατού με το προφίλ της εταιρείας, των ανταγωνιστών της και των απαιτήσεων των καταναλωτών.

Μία σειρά από βασικές διεθνείς επιχειρηματικές ικανότητες παρουσιάζονται παρακάτω (Koch, 1997)*:

- γνώσεις ξένων γλωσσών,
- παρατήρηση της τοπικής και διεθνούς εθιμοτυπίας,
- ενδιαφέρον και σεβασμός των ξένων κουλτουρών και ταμπού,
- παρατήρηση των τοπικών ηθικών επιχειρηματικών κανόνων,
- αναγνώριση και κάλυψη προσδοκιών πελατών,
- αντιμετώπιση πολύπλοκων αποστολών και αγχωτικών καταστάσεων που δημιουργούν στρες,
- έλεγχος της τάσης για αντίληψη στοιχείων ομοιότητας ανάμεσα σε άγνωστο επιχειρηματικό περιβάλλον και των αντίστοιχων στο τοπικό περιβάλλον.

* op. cit., Koch, 1997, σελ. 130.

Η επιτυχημένη διαχείριση των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας εταιρείας στο παγκόσμιο περιβάλλον. Ορισμένες από τις βασικότερες ιδιότητες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα είναι οι παρακάτω (Koch, 1997)*:

- ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει και να διατηρεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό,
- γρήγορη απόκτηση, επεξεργασία και αξιοποίηση πληροφοριών συγκριτικά με ανταγωνιστές,
- ευελιξία και προσαρμογή σε ξένα περιβάλλοντα,
- δημιουργία και διατήρηση μιας ηγετικής θέσης ή καινοτομικής στο αντικείμενο ασχολίας της εταιρείας,
- στρατηγική διαχείρισης πόρων που θα προσδίδει πλεονέκτημα κόστους,
- ικανότητα ανύψωσης του στρατηγικού πλεονεκτήματος μέσω συμμαχιών,
- εξάλειψη κενών και προβλημάτων στις ικανότητες της εταιρείας,
- αναγνώριση ιδιαιτεροτήτων των αγορών και κάλυψη αυτών για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

Καταλαβαίνουμε πως οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Σύμφωνα με το σύστημα ταξινόμησης του Kano οι πελάτες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Evans, Lindsay, 2005)**:

- α Απογοητευμένοι: τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες τις οποίες θεωρούν ως βασικές και δεδομένες για ένα προϊόν δεν υπάρχουν.
- α Ικανοποιημένοι: όταν λαμβάνουν χαρακτηριστικά πέρα από τα βασικά στα οποία βασίζεται η λειτουργία του προϊόντος.
- α Ενθουσιασμένοι: όταν λαμβάνουν καινοτόμα χαρακτηριστικά τα οποία δεν τα περίμεναν και που ξεπερνάνε τις προσδοκίες τους.

Οι εταιρείες για να καταφέρουν, λοιπόν, να κερδίσουν στο παιχνίδι του ανταγωνισμού θα πρέπει αρχικά να αναγνωρίζουν τις ανάγκες, προτιμήσεις και ιδιαιτερότητες των αγορών

* *ibid.*, Koch, 1997, σελ. 123, 132.

** *ibid.*, Evans, Lindsay, 2005, σελ. 164.

στις οποίες απευθύνονται και να καταφέρνουν όχι απλά να τις καλύπτουν, αλλά να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών με τρόπο καινοτόμο, διατηρώντας πελατοκεντρική πάντα προσέγγιση.

Ø ΣΥΝΑΨΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Όπως, αναφέρθηκε προηγουμένως η σύναψη συμμαχιών αποτελεί μία από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διεθνοποίηση μιας εταιρείας. Οι στρατηγικές συμμαχίες προέκυψαν εξαιτίας της αβεβαιότητας του παγκόσμιου περιβάλλοντος και της ανικανότητας διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε αγορά. Βέβαια, η επιτυχία διατήρησης μιας επιτυχημένης συμμαχίας αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία.

Ο συντονισμός στη συμμαχία περιγράφει το βαθμό ενσωμάτωσης των μελών της στη μεταξύ τους συνεργασία, και επιτυγχάνεται με την ισορροπία στο βαθμό αυτονομίας του κάθε εταίρου. Η αφοσίωση αναφέρεται σε μία έμμεση δέσμευση ως προς τη συνέχιση της συνεργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη χαρακτηρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας αρμονικής διαχείρισης των μεταξύ τους σχέσεων, μειώνοντας τις αρνητικές συμπεριφορές καιροσκόπων. Οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των μελών θα πρέπει να βασίζονται στη συμμετρικότητα, η οποία εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο κάθε σύμμαχος αξιολογεί τους πόρους του άλλου. Όσον αφορά το βαθμό στον οποίο τα μέλη συμμετέχουν στο σχεδιασμό στόχων, είναι σημαντικό να καθορίζονται οι ρόλοι και οι υπευθυνότητές τους, αφού υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των ενεργειών τους.

Η αποτελεσματική επικοινωνία ενισχύει τη στρατηγική συμμαχία και μειώνει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών, ενώ η ποιοτική πληροφόρηση που χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, αξιοπιστία και έγκαιρη πρόσβαση και χρήση του περιεχομένου της, αποτελεί βασικό συστατικό της. Έτσι, δημιουργείται μία σχέση εμπιστοσύνης, μειώνοντας τις συγκρούσεις και βοηθώντας στην αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της συνεργασίας.

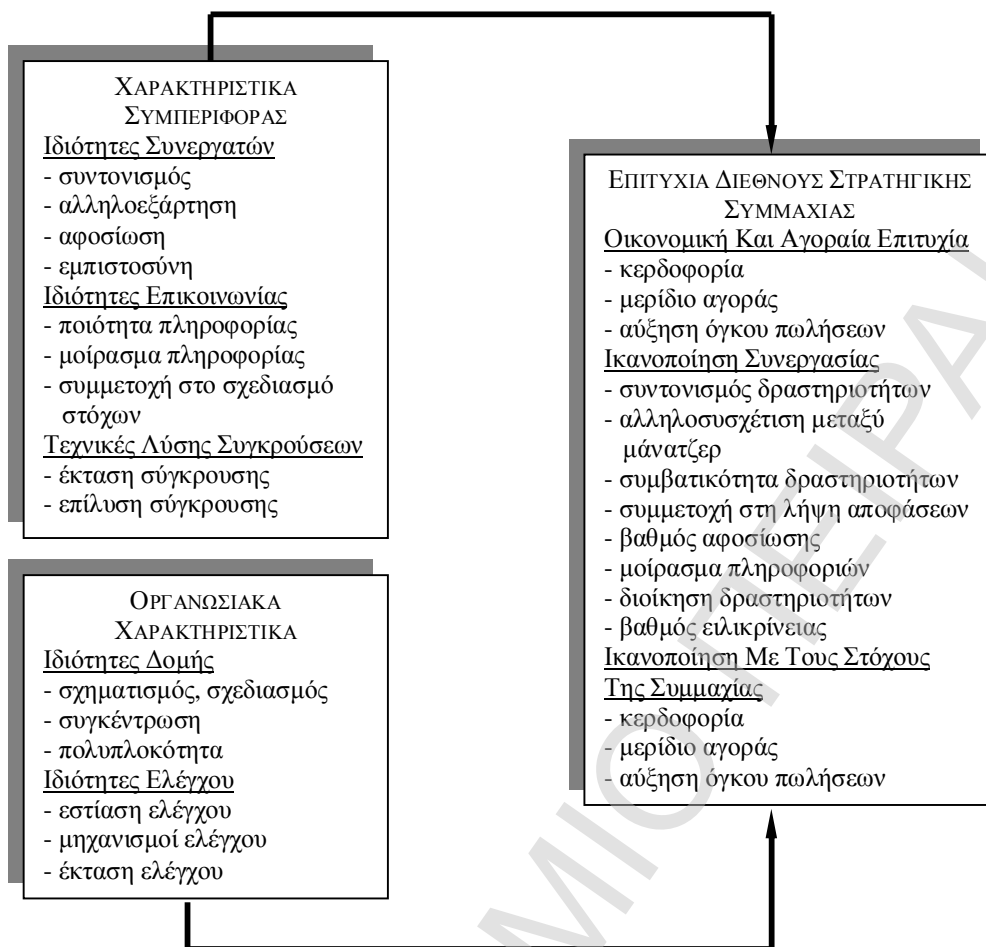
Όσον αφορά τις συγκρούσεις σε μία συμμαχία, είναι δυνατόν να προκύψουν εξαιτίας της ένωσης εταιρειών με διαφορετικές κουλτούρες, διοικητικά στυλ και διαδικασίες. Φαίνεται πως επηρεάζουν αρνητικά την επιτυχία μιας συμμαχίας. Βέβαια, οι

συγκρούσεις προσφέρουν τη δυνατότητα έκφρασης διαφορετικών απόψεων, ανάδραση, αλλά και ενίσχυση της ικανότητας και των τεχνικών αντιμετώπισης προβλημάτων από κοινού. Η επιτυχία μιας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας βασίζεται στην ικανότητα δημιουργίας μιας ενιαίας κουλτούρας συνδυάζοντας στοιχεία και από τα δύο μέλη μέσα από διαπραγματεύσεις ανάλυσης βασικών στοιχείων από τις αρχικές κουλτούρες και κατανόηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από μία τέτοια ένωση.

Τονίζεται, πως ο προσδιορισμός του ελέγχου καθορίζει το βαθμό επιρροής που κάθε μέλος ασκεί, την εξουσία που διαθέτει πάνω στη συμπεριφορά, αλλά και στην παραγωγή του άλλου. Στον προσδιορισμό του σημαντικού ρόλο κατέχει η διαπραγματευτική δύναμη που κατέχει κάθε εταιρεία. Μία επιτυχημένη συμμαχία επηρεάζεται από τις μεθόδους εφαρμογής του ελέγχου, χρησιμοποιώντας θετικούς και όχι αρνητικούς μηχανισμούς επιβολής του. Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται ο έλεγχος θα πρέπει να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να πετύχουν τους στόχους τους, καθώς και να αλληλοσυσχετίζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους.

Ολοκληρώνοντας, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εστιάζουν στη δημιουργία σχέσεων που χαρακτηρίζονται από συντονισμό, εμπιστοσύνη, αφοσίωση, και επικοινωνία προσπαθώντας να αποφεύγουν τη δημιουργία συγκρούσεων. Απαιτείται διατήρηση ισορροπίας μεταξύ της ανάγκης για έλεγχο και μιας αρμονικής σχέσης μεταξύ των μελών (Saleema Kauser, Vivienne Shaw, 2003)*. Ο ρόλος των ανώτερων διοικητικών στελεχών, αλλά και τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους είναι κρίσιμης σημασίας για αυτήν την μετάβαση, αφού επηρεάζουν το συνολικό στυλ διοίκησης, τη διαμόρφωση στρατηγικής, λήψη αποφάσεων και ροή πληροφοριών. Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει συνοπτικά τα βασικά στοιχεία επιτυχίας μίας διεθνούς συμμαχίας:

* Χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από έρευνα σε Βρετανικές, Αμερικάνικες, Ιαπωνικές και Ευρωπαϊκές εταιρείες, μέσα από 287 απαντημένα ερωτηματολόγια.



Διάγραμμα 6: Παράγοντες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιτυχία διεθνών συμμαχιών (Saleema Kauser, Vivienne Shaw, 2003)

Ø ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ - ΜΑΘΗΣΗ

Η σωστή επεξεργασία και διάχυση πληροφοριών οδηγεί στη γνώση και τη δημιουργία σωρευτικής εμπειρίας με την πάροδο του χρόνου, κάτι που οδηγεί στη δημιουργία ενός βασικού άυλου περιουσιακού στοιχείου, απαραίτητου σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Η ίδια η διεθνοποίηση μέσω της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας είναι δυνατόν να παρουσιασθεί ως μια διαδικασία μάθησης και συσσώρευσης γνώσης (Poh-Lin Yeoh, 2003).

Βασικό κομμάτι της επιβίωσης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο και όχι μόνο, πλέον αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Καθιστά την εκάστοτε εταιρεία ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και προκλήσεις της αγοράς, αλλά και να αναγνωρίσει και επιλύσει βασικά της προβλήματα. Η διαχείριση γνώσης παρέχει λύση στις ραγδαίες εξελίξεις που συνοδεύουν την αγορά,

ενώ η γνώση, η οποία αποκτάται μέσω της εμπειρίας, βοηθάει τις επιχειρήσεις να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό.

Βέβαια, η ύπαρξη πληροφοριών δεν αποτελεί πανάκεια για τη σωστή λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος. Σημασία έχει η μετατροπή των πληροφοριών σε γνώση, η διοχέτευσή της στα σωστά άτομα, ο συνδυασμός της με τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες της εταιρείας και η αξιοποίησή της στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η ελλιπής διαχείριση της γνώσης οφείλεται κυρίως στην αδυναμία μέτρησης της σχέσης αιτίας αιτιατού ανάμεσα στη γνώση και τους διαθέσιμους πόρους. Ας μην αγνοούμε, βέβαια, το γεγονός ότι κάθε διευθύνον στέλεχος αντιμετωπίζει συρροή πληροφοριών, των οποίων η διαχείριση βασίζεται στην κατηγοριοποίησή τους ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει το στρατηγικό σχέδιο (Massingham, 2004).

Ένα νέο εργαλείο διοίκησης, που ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό και τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και γνώσης, αποτελεί ο Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organisation). Τονίζει τη σημασία της συνεχούς μάθησης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο στην εποχή της πληροφορίας.

Οι βασικές διαστάσεις του σύμφωνα με τον Peter Senge είναι οι εξής (Salvatore, 2004, Senge, 1990)*:

- Νέο νοητικό μοντέλο (New Mental Model): θέληση για αλλαγή, νέες αντιλήψεις και τρόπος αντιμετώπισης, εσωτερική ανασκόπηση των ατόμων,
- Προσωπική Κυριαρχία (Personal Mastery): ανάπτυξη της ικανότητας να ακούμε τους γύρω μας, συνεχής διασαφήνιση και εμπάθυνση του προσωπικού οράματος,
- Συστημική Σκέψη (Systemic Thinking): συλλογική κατανόηση της λειτουργίας της εταιρείας και ενεργή συμμετοχή στη βελτίωσή της,
- Δημιουργία κοινού οράματος (Shared Vision): δημιουργία και αποδοχή κοινής στρατηγικής, στόχων και αξιών,
- Ομαδική Μάθηση (Team Learning): βασίζεται στο διάλογο και τη συνεργασία, στην διαπίστωση του κοινού οράματος και της ομαδικής εργασίας προς την επίτευξή του μέσω της κοινής μάθησης.

* op. cit., Senge, 1990, σελ. 6, Salvatore, 2004, σελ. 68.

Είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη των παραπάνω διαστάσεων ως σύνολο, ενώ παράλληλα η εφαρμογή τους και ενσωμάτωσή τους αποτελούν μία πρόκληση για την κάθε εταιρεία που τις εφαρμόζει. Βέβαια, τα πλεονεκτήματα που αποκομίζονται είναι πολύ σημαντικά. Η συστημική σκέψη (systems thinking), αποτελεί την πέμπτη αρχή διότι ενώνει τις υπόλοιπες σε ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο.

Τονίζεται, λοιπόν, η σημασία της απόκτησης, σωστής επεξεργασίας, αλλά και διάχυσης πληροφοριών που σταδιακά μετατρέπονται σε γνώση και οδηγούν στη μάθηση μέσω της εμπειρίας και επικοινωνίας.

2.2.5 ΓΕΝΝΗΜΕΝΕΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ (BORN GLOBAL) ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Οι “γεννημένες παγκόσμιες” (born global) επιχειρήσεις πρόκειται για οργανισμούς, οι οποίοι από το ξεκίνημα της λειτουργίας τους προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω των πωλήσεων σε χώρες του εξωτερικού. Εστιάζουν στο παγκόσμιο περιβάλλον και τις διεθνείς δραστηριότητες. Τα διευθυντικά στελέχη σε αυτές τις εταιρείες θεωρούν πως τα σύνορα των αγορών και του ανταγωνισμού στα οποία λειτουργούν είναι ολόκληρος ο κόσμος. Η ύπαρξή τους φαίνεται πως είναι αντίθετη με το περιεχόμενο παραδοσιακών θεωριών, όπως αυτό του μοντέλου “Uppsala”, που βασίζεται στη σταδιακή και εμπειρική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό, αρχικά σε παρόμοιες με την τοπική αγορές.

Η διεθνοποίηση των συγκεκριμένων εταιρειών πραγματοποιείται ύστερα από μικρό χρονικό διάστημα μετά την ίδρυσή τους, με στόχο ταυτόχρονα πολλές αγορές, ανεξάρτητα από την ομοιότητά τους με την τοπική. Ο τρόπος εισαγωγής στη ξένη αγορά είναι δυνατόν να λάβει ποικίλες μορφές όπως άμεση επένδυση, κοινοπραξίες κ.τ.λ. Για την επιτυχία της διαδικασίας διεθνοποίησης είναι σημαντικές οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, που επιτρέπουν την πρόσβαση σε πελάτες παγκοσμίως, αλλά και τη γρήγορη απόκτηση πληροφοριών σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν αποτελεί η απαλλαγμένη από στερεότυπα δομή τους που δεν εμποδίζει τη στρατηγική επιλογή. Εταιρείες που

διεθνοποιούνται αργά στην πορεία λειτουργίας τους δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε νέες πρακτικές. Οι “γεννημένες παγκόσμιες” εταιρείες αντιμετωπίζουν λιγότερα εμπόδια δομής και κουλτούρας που πρέπει να ξεπεραστούν. Αντίθετα, χαρακτηρίζονται από ευλυγισία και προσαρμοστικότητα στις νέες αγορές. Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη αποκτούν σε πρώιμο στάδιο εμπειρία στο διεθνές μάρκετινγκ και γενικότερα στην αναγνώριση ευκαιριών και απειλών. Επιπρόσθετα, κερδίζουν το πλεονέκτημα της πρωτιάς στην είσοδο σε μια αγορά, γεγονός που προσφέρει αρχικά για ένα χρονικό διάστημα μονοπώλιο της αγοράς, καθιέρωση μιας ευνοϊκής θέσης, γνώση του προϊόντος και της αγοράς, απόκτηση καλύτερης θέσης συγκριτικά με τον ανταγωνισμό σχετικά με την επιρροή των προτιμήσεων των καταναλωτών για τα χαρακτηριστικά του πρωτοποριακού προϊόντος.

Βέβαια, υπάρχουν και ορισμένα προβλήματα τα οποία συνοδεύουν την απόφαση για πρώιμη διεθνοποίηση των εταιρειών. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες που διεθνοποιούνται νωρίς, αποτελεί η έλλειψη βασικών πόρων, όπως είναι οι χρηματικοί και οι ανθρώπινοι, τα περιουσιακά στοιχεία, οι εργοστασιακοί χώροι, ο εξοπλισμός κ.τ.λ. Πρόκειται για υλικά στοιχεία τα οποία ενισχύουν τις επιτυχημένες διεθνείς αποστολές. Αντίθετα, οι πρώιμα διεθνείς εταιρείες βασίζονται στη συγκέντρωση άυλων πόρων σχετικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας στις ξένες αγορές και αποτελούνται από τεχνογνωσία, ικανότητες, εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες των μάντζερ.

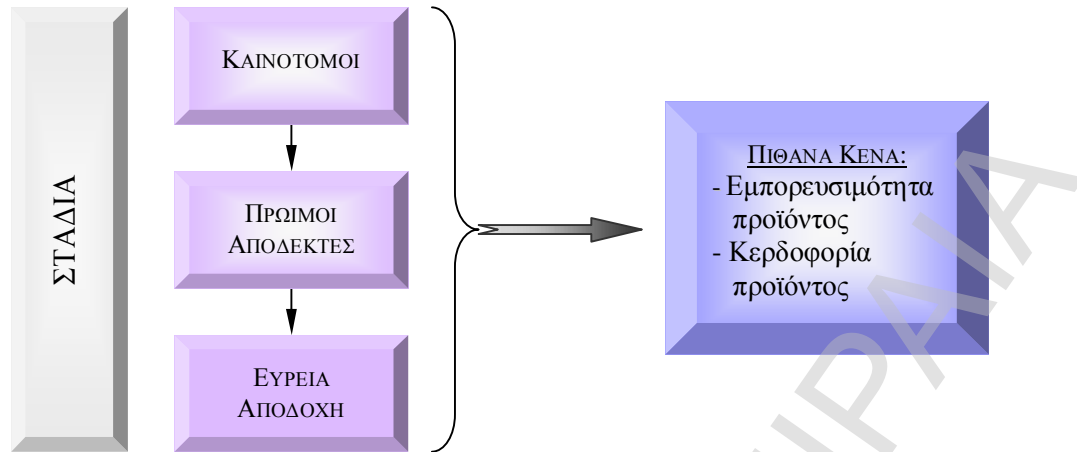
Φαίνεται πως οι “γεννημένες παγκόσμιες” εταιρείες, αρχικά εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης προσπαθώντας να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις του διεθνούς μάρκετινγκ, συνδυάζοντας τους περιορισμένους πόρους τους με αποτελεσματικό τρόπο παράγοντας ποιοτικά και διαφοροποιημένα προϊόντα, ενώ μπορούν να χρεώνουν υψηλότερες τιμές στο βαθμό που αναγνωρίζεται η υπεροχή των προϊόντων από τους πελάτες. Αυτός είναι και ο λόγος που συνήθως αποκτούν μέγεθος μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι παραπάνω ιδιότητες, όμως, προϋποθέτουν απλοποιημένες διαδικασίες, ενίσχυση του R&D (Research & Development, Έρευνα και Ανάπτυξη) και της καινοτομίας για τη δημιουργία μονοπωλιακού πλεονεκτήματος, μέσω της διαφοροποίησης και της ποιότητας, έναντι των μεγάλων εταιρειών (Knight, Madsen, Servais, 2003).

Ένας βασικός παράγοντας που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες πρώιμα διεθνείς εταιρείες είναι η ικανότητα να αναζητούν περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για τις διεθνείς αγορές και κάθε ενδιαφερόμενο, να προσαρμόζονται σε άγνωστα περιβάλλοντα και να ενημερώνονται σχετικά με μεθόδους διοίκησης στο εξωτερικό. Επίσης, η δημιουργία κοινωνικών δικτύων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για νεοεισερχόμενους στην παγκόσμια αγορά, καθώς διευκολύνουν την ανακάλυψη ευκαιριών, την πρόσβαση σε τοπικές αγορές και τελικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, οι μάνατζερ θα πρέπει να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον (Poh-Lin Yeoh, 2003).

Οι “γεννημένες παγκόσμιες” εταιρείες έχουν έλλειψη ροής μετρητών και υψηλά αναπτυξιακά κόστη. Οι απαιτήσεις είναι μεγάλες αφού η ανάπτυξή τους είναι πιο ραγδαία, συγκριτικά με παλαιότερες εταιρείες. Βέβαια, αυτοί οι ρυθμοί είναι σημαντικό να υποστηρίζονται από ανθρώπινο κεφάλαιο, με κατάλληλες γνώσεις πάνω στα χρηματοοικονομικά. Η απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση είναι δυνατόν να προέλθει από συνεργασία με χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, αλλά και “*venture capitalists*”².

Οι αποφάσεις χρηματοδότησης που ακολουθούνται ξεκινούν με την επιλογή του τρόπου χρηματοδότησης εσωτερικά ή εξωτερικά. Στην περίπτωση καινοτόμων εταιρειών που βασίζονται στην παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος από την μεριά των επενδυτών σε αυτές τις εταιρείες με αποτέλεσμα να απαιτούν μεγαλύτερες αποδόσεις. Για να καταφέρουν να αποκτήσουν την αποδοχή στην αγορά στην οποία αναπτύσσουν τις λειτουργίες της περνάει από τα παρακάτω στάδια, φροντίζοντας να καλυφθούν πιθανά κενά που δημιουργούνται από τη μη καταλληλότητα για εμπορευσιμότητα του παραγόμενου προϊόντος (Mika Gabrielsson, Viveca Sasi, John Darling, 2004):

² Παράρτημα 2.



Διάγραμμα 7: Στάδια αποδοχής στην αγορά για καινοτόμες εταιρείες και πιθανά κενά (Mika Gabriellsson, Viveca Sasi, John Darling, 2004).

Μία πρώιμα διεθνοποιημένη εταιρεία, λοιπόν, είναι σημαντικό να μαθαίνει συνεχώς, να βελτιώνει τις πωλήσεις της με καλύτερες πρακτικές μάρκετινγκ, να αξιοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και να διατηρεί πελατοκεντρική προσέγγιση.

2.2.6 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα διοίκησης, σχεδιασμού και εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία τους. Συνήθως, η βασικότερη έκφραση διεθνοποίησής τους αποτελούν οι εξαγωγές. Ο σωστός σχεδιασμός, η οργάνωση πόρων και ολοκληρωμένη πληροφόρησης σχετικά με την ξένη αγορά, αποτελούν βασικά στοιχεία που πρέπει να καλύπτονται από κάθε εταιρεία στα πρώτα διεθνή της βήματα. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να αποδίδεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων όπως η εκμάθηση ξένων γλωσσών και η γνώση της ξένης κουλτούρας, αλλά και του διεθνούς εμπορίου. Οι εταιρείες επιθυμούν να κατέχουν στη διάθεσή τους σωστές πληροφορίες, χρήματα, ενώ έχουν ανάγκη να μάθουν σωστό σχεδιασμό, να διευρύνουν τις διευθυντικές γνώσεις τους και να αναπτύξουν τις γνώσεις τους πάνω στην αποτελεσματική εξέταση των ξένων αγορών.

Είναι σημαντικό να παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη τόσο από το κράτος, αλλά και άλλους ιδιωτικούς οργανισμούς με μεγαλύτερη εμπειρία και γνώσεις. Εξίσου σημαντική είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υποστηρικτών που συμβουλεύουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προσαρμοσμένη στις ξεχωριστές ανάγκες κάθε εταιρείας,

ανάλογα πάντα με τις επικρατούσες συνθήκες. Κάθε πρόγραμμα υποστήριξης και εκπαίδευσης, λοιπόν, θα πρέπει να δημιουργεί δίκτυα γνώσεις, ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών και όχι μονάχα πληροφοριών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, ίσως μία λύση αποτελεί η συνεργασία ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και την παροχή συμβούλων που θα φροντίζουν για τη θέματα διοίκησης, επιλογής προσωπικού, δημιουργίας στρατηγικών σχετικά με ικανότητες, στρατηγικές, συνεργασίες, καθώς και την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης πάνω σε θέματα διοίκησης (Terry Mughan, Lester Lloyd-Reason, Carsten Zimmerman, 2004)*.

Ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσονται στο διεθνή χώρο, αλλά και οι αποφάσεις μεθόδου εισόδου, οι μικρομεσαίες εταιρείες, φαίνεται πως εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις στενές σχέσεις που διατηρούν με τους πελάτες. Βέβαια, σημαντικό ρόλο κατέχει η θέση της εταιρείας στο σύνολο του δικτύου στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες στις διάφορες διεθνείς αγορές. Βασικό θεωρείται το πρόβλημα της ελλιπούς γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την είσοδο στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Βέβαια, δεν θα πρέπει να παραληφθεί ο παράγοντας της χρηματοδότησης, του κόστους μεταφοράς και της έλλειψης καναλιών διανομής, αλλά και την ένταση του ανταγωνισμού από άλλες εταιρείες του κλάδου και ο έλεγχος που αυτές ασκούν στην αγορά. Απώτερος στόχος η σωστή αναγνώριση και ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Η προσέλκυση, όμως, των πελατών εξαρτάται από τη φήμη, την εικόνα και την εμπιστοσύνη που εμπνέει η εταιρεία σε αυτούς.

Τα βασικότερα κίνητρα εισόδου σε μια ξένη αγορά εντοπίζονται στην αντίληψη ότι μέσα από αυτήν την κίνηση θα αυξηθούν οι πιθανότητες για κερδοφορία πέρα από την εγχώρια αγορά, η οποία μπορεί να έχει περιοριστικό μέγεθος για τις επιδιώξεις της εταιρείας. Βέβαια, ξεχωριστό ρόλο κατέχει η προσωπικότητα των στελεχών της διοίκησης και η τάση τους για εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους. Επίσης, είναι σημαντικό, η συγκεκριμένη απόφαση, να αποτελεί κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής,

* Χρησιμοποιήθηκαν συμπεράσματα από δύο έρευνες: “*Competing effectively in international markets*”, (2003), που ιδρύθηκε από το “*East of England Development Agency*”, τηλεφωνικά σε 1.200 εταιρείες και προσωπικά σε 80 και “*The management skills gap in technology SMEs: real or perceived*”, (YTKO, 2003)”, στους μανάτζερ, ιδιοκτήτες 400 εταιρειών τηλεφωνικά.

ώστε να υπάρχουν οι απαραίτητες διαδικασίες υποστήριξης μιας τέτοιας ενέργειας. Ακόμα, η κατοχή καινοτομικών προϊόντων ή τεχνολογιών για προώθηση σε νέες αγορές, αλλά και το μοίρασμα του κινδύνου σε περισσότερες αγορές. Η διαφορά στη γλώσσα και το ανόμοιο πολιτιστικό περιβάλλον, καθώς και η νομοθεσία που ισχύει σε κάθε αγορά, ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα στη διαδικασία διεθνοποίησης. Επιπρόσθετα, η παραγωγική δυναμικότητα, οι απαραίτητοι πόροι, αλλά και ο σωστός προσδιορισμός της ζήτησης περιορίζουν τις δυνατότητες εξαγωγική επέκτασης. Οποσδήποτε, ένας μόνο παράγοντας δεν είναι δυνατόν να επηρεάζει κατά τρόπο ολοκληρωτικό την απόφαση για διεθνοποίηση ή όχι, συνήθως, πρόκειται για συνδυασμό διάφορων παραγόντων.

Η επιλογή εισόδου επηρεάζεται από τους υπάρχοντες πόρους, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το μέγεθος της αγοράς και η δομή της. Η είσοδος είναι δυνατόν να λάβει τη μορφή διείσδυση ή εξάπλωσης στην αγορά, ανάλογα με το στόχο της εταιρείας.

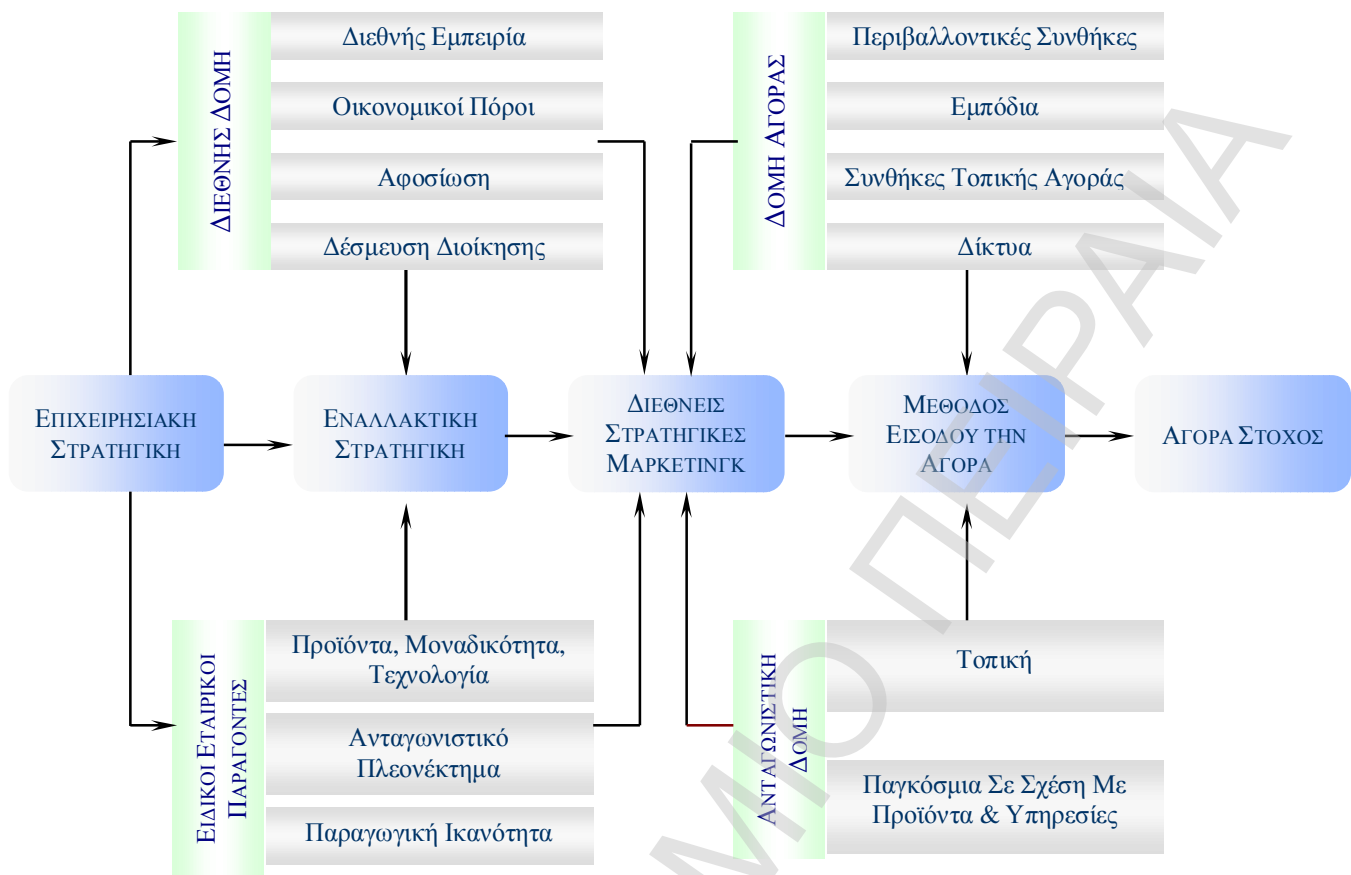
Τα βήματα προς διεθνοποίηση για μια μικρομεσαία επιχείρηση θα μπορούσαν να λάβουν την εξής μορφή (Rundh, 2001)*:

- έρευνα και ανάλυση των αγορών, ανάλογα με το εμπορεύσιμο προϊόν,
- αξιολόγηση εναλλακτικών μεθόδων εισόδου,
- επιλογή κατάλληλου τρόπου εισόδου.



Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά τις διαδικασίες διεθνοποίησης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης:

* op. cit., Rundh, 2001, σελ. 324.



Διάγραμμα 8: Διαδικασίες Διεθνοποίησης (Rundh, 2001).

Η εμπειρία και αφοσίωση των διεθυντικών στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για μια μικρή εταιρεία. Με τη λήψη της απόφασης διεθνοποίησης η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική του ανάλογα με τις δραστηριότητες που τη συνοδεύουν, καθώς για μια μικρή εταιρεία, η πιθανή αποτυχία επηρεάζει τη συνολική βιωσιμότητά της. Η επιτυχία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη σωστή έρευνα αγοράς, στην αφοσίωση της ηγεσίας, στη συγκέντρωση των κατάλληλων πόρων που διαφοροποιούνται ανάλογα με την αγορά και στη δημιουργία στενής σχέσης με τους πελάτες. Εξαιτίας των περιορισμένων πόρων τους, οι μικρομεσαίες, αναλαμβάνουν ενέργειες δραστηριοποίησης με χαμηλό βαθμό κινδύνου. Οι απόψεις δίστανται σχετικά με την πιο αποτελεσματική επιλογή στρατηγικής γεωγραφικής διαφοροποίησης ή εστίασης σε εταιρείες με μικρή πείρα, όπως συνήθως συμβαίνει με τις μικρομεσαίες (Rundh, 2001).

2.2.7 ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε δραστικές αλλαγές στο παγκόσμιο στερέωμα, οι οποίες επηρεάζουν τα οικονομικά και κοινωνικά δρώμενα. Εξάλλου, το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο φαίνεται πως κατέχουν το 25 % της παγκόσμιας παραγωγής, ενώ οι πωλήσεις μεγάλων ομίλων επιχειρήσεων καταφέρνουν να ξεπερνούν το Α.Ε.Π. (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν) ορισμένων χωρών, φανερώουν την αυξημένη επιρροή των παγκόσμιων επιχειρήσεων μέσω των αγοραστικών, παραγωγικών και επενδυτικών αποφάσεών τους, καθώς και τη δημιουργία νέων τεχνολογιών. Αυτή η κατάσταση, ταυτόχρονα, οδηγεί σε μία αυξημένη υπευθυνότητα απέναντι στις επιδράσεις που προκαλούν στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Οι εξεγέρσεις που πραγματοποιήθηκαν, στο Σιάτλ το Φθινόπωρο του 1999 στο συνέδριο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (W.T.O), αποτελούν μία έκφραση της γενικότερης δυσαρέσκειας κατά της παγκοσμιοποίησης, η οποία πηγάζει κυρίως από το αίσθημα φόβου που ανέκαθεν προκαλούσε το άγνωστο, αλλά και από τις ασυμμετρίες που έχουν παρατηρηθεί υπέρ των δυνατών και πιο προετοιμασμένων χωρών και της υπέρμετρα αυξημένης δύναμης ορισμένων οργανισμών.

Η λύση που εισήγαγε ο UN Secretary-General, Kofi Annan, ήταν η εταιρική ευθύνη και οι ενέργειες των επιχειρήσεων προς τη διαμόρφωση ενός παγκόσμιου συστήματος βασισμένου σε αξίες με διοίκηση προσανατολισμένη σε διεθνώς αποδεκτές αρχές. Εκατοντάδες εταιρείες έχουν συμφωνήσει από κάθε κλάδο για την προώθηση της υπευθυνότητας απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη πλέον αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ανταγωνιστικότητάς των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να κρατήσουν ικανό προσωπικό και ικανοποιημένες προσδοκίες απ' την πλευρά των πελατών. Οι επιχειρήσεις που δεν θα προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς απλά θα καταντήσουν ξεπερασμένες. Η παγκόσμια υπευθυνότητα προϋποθέτει την κατανόηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η εναρμόνιση της συνεχούς ανάπτυξης (sustainable development) στην πολιτική μιας εταιρείας θεωρείται ως στοιχείο ενδυνάμωσης της στρατηγικής τους. Πλέον, οι καταναλωτές είναι περισσότερο κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι προσέχοντας το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη από τους διάφορους οργανισμούς, αντιμετωπίζοντας αρνητικά όσους δε συμμορφώνονται.

Οι διάφορες κυβερνήσεις έχουν αντιμετωπίσει το θέμα της εταιρικής ευθύνης με διαφορετικό τρόπο, εξάλλου η εφαρμογή της έχει εθελοντικό χαρακτήρα, ενώ η υιοθέτηση υποχρεωτικών κανόνων και επεμβάσεων θα είχε αρνητικές συνέπειες. Βέβαια, παρουσιάζεται η ανάγκη αποσαφήνισης του περιεχομένου της και των ορίων που θα πρέπει να καλύπτονται από τις κυβερνήσεις, ώστε να τα ακολουθήσουν οι εταιρείες. Η ύπαρξη διεθνών προτύπων βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη προσαρμόζεται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου και χώρας.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη βοηθάει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τη λειτουργία του εμπορίου και της παγκοσμιοποίησης για όλους. Ο επιχειρηματικός κλάδος συνεισφέρει στη μείωση της φτώχειας μέσω παροχής πρόσβασης σε χρηματοδότηση, τεχνολογία και αγορές, αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας διαδικασιών εργασιακών πρακτικών και συνθηκών. Βέβαια, ακόμα υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης (Cardiner, Rubbens, Bonfiglion, 2003). Φαίνεται πως ακολουθείται μία ενδιάμεση προσέγγιση. Κάθε διεθνής εταιρεία καλείται να σεβαστεί την κουλτούρα και παραδόσεις των ξένων αγορών και να μην ασκεί παρεμβατικό ρόλο σε αυτές. Οπότε, μία λύση θα ήταν η προσκόλληση σε παγκόσμιους κανονισμούς, με προσαρμοσμένη εφαρμογή τους στις τοπικές περιστάσεις και συνθήκες.

Είναι σημαντικό, κάθε εταιρεία να δημιουργεί κώδικες συμπεριφοράς, ως καθοδήγηση κοινό σημείο αναφοράς στα διεθνή τους βήματα. Οποσδήποτε, η ενσωμάτωση ηθικών κανόνων προϋποθέτει μία έμφαση προς την υπευθυνότητα, όχι μόνο την κερδοφορία και προστασία των συμφερόντων κάθε ενδιαφερόμενου, όχι μόνο των μετόχων (Kolka, Van Tulderb, 2004). Γενικότερα, κάθε εταιρεία που διεθνοποιεί τις δραστηριότητές της οφείλει να σέβεται το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και απευθύνεται, ακολουθώντας κανόνες και αρχές ευρύτερα αποδεκτές από τα μέλη του,

ώστε να επιτυγχάνεται ο συνδυασμός επιχειρηματικής επιτυχίας και κοινωνικής ευαισθησίας (Θανόπουλος, 2003)

2.2.8 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Όσο οι εταιρείες συνεχίζουν τα διεθνή τους βήματα, οι κυβερνήσεις θα είναι επιφορτισμένες με το έργο της προσπάθειας διατήρησης ισορροπιών και αναδιανομής εισοδήματος. Παράλληλα, οι παγκόσμιες εταιρείες φαίνεται πως ασκούν σημαντική δύναμη που μπορεί να επιφέρει κοινωνική αλλαγή. Ακόμα, οι συνεργασίες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οδηγεί σε βελτιωμένες οικονομικές συνθήκες. Τα περιβαλλοντικά πρότυπα αναμένεται να γίνουν πιο αυστηρά για τη συμμόρφωση των εταιρειών και την υιοθέτηση πιο φιλικών τεχνολογιών. Όσοι οργανισμοί τα ακολουθούν κερδίζουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των καταναλωτών. Βέβαια, ανάλογη υποστήριξη θα παρέχουν οι κυβερνήσεις, σε διεθνές επίπεδο, τόσο ως προς την ανάπτυξη εναλλακτικών μεθόδων παραγωγής, όσο και προς τις εταιρείες που ασχολούνται με αυτές και τις εφαρμόζουν.

Φαίνεται πως τα κρούσματα τρομοκρατίας δεν πρόκειται να αφήσουν ανεπηρέαστο το διεθνές εμπόριο. Η ένταση των αντιτρομοκρατικών μέτρων σε επιφανής στόχους, όπως πρεσβείες, πιθανώς οδηγεί τους τρομοκράτες σε πιο εύκολους και απροσδόκητους στόχους. Οι διεθνείς επενδύσεις επηρεάζονται αναλόγως, αφού θα προσεγγίζουν πιο “ασφαλείς” χώρες. Υπάρχει η άποψη ότι αρνητικά θα επηρεαστούν και τα άτομα που τοποθετούνται σε διεθνείς αποστολές. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στη μείωση της ανταγωνιστικότητας περιοχών που έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με τρομοκρατικά χτυπήματα ή απειλές.

Οι χώρες οι οποίες αποτελούν τα μέλη του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία. Θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε τρεις ευρείες κατηγορίες: σε αυτές που τρέφουν τον κόσμο, σε αυτές που παλεύουν στον κόσμο και σε αυτές που παρέχουν τους πόρους στις άλλες δύο κατηγορίες ώστε να συνεχίσουν να τρέφουν και παλεύουν. Ανάλογα, με την οικονομική τους συνεισφορά, οι χώρες μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: αυτές που μεγαλώνουν, αυτές που φτιάχνουν,

αυτές που δημιουργούν και αυτές που συντονίζουν. Κάθε κατηγορία προϋποθέτει ξεχωριστές ανάγκες, προβλήματα, επιθυμίες και ανησυχίες, σχετικά με τον εμπόριο και τις επενδύσεις.

Οι μεγάλες χώρες με την οικονομική δύναμη θα αναγνωρίσουν το γεγονός ότι θα πρέπει να θέσουν προτεραιότητες, ανάλογα με τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, ενώ οι μικρότερες χώρες μέλη παγκόσμιων οργανισμών θα πρέπει να ενώσουν τα κοινά συμφέροντά τους.

Όσον αφορά την πολιτιστική εκπαίδευση του προσωπικού και τον συνεχώς αυξανόμενο ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν βασικές αλλαγές για την υποστήριξη της διεθνοποίησης των εταιρειών. Ο παράγοντας κόστους θα συνεχίσει να οδηγεί τις εταιρείες προς εξεύρεση φθηνού εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα τη μεταφορά εργοστασιακών εγκαταστάσεων, ενώ η συνεργασία με τρίτους, ιδιαίτερα με προμηθευτές, θα καλύψει τυχόν ελλείψεις σε παραγωγικούς συντελεστές, τεχνολογικές καινοτομίες και γνώσεις, αυξάνοντας, παράλληλα, την εξάρτησή τους σε αυτούς. Φαίνεται πως στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα εντείνεται η προσαρμογή της παραγωγής σε ομάδες καταναλωτών. Η τυποποίηση είναι εντονότερη στον τομέα των υπηρεσιών. Καταλαβαίνουμε πως κάθε εταιρεία θα αντιμετωπίζει το βασικό πρόβλημα μείωσης του κόστους παραγωγής, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες σε “πακέτα” προσελκύνοντας τους πελάτες. Οι πιέσεις των καταναλωτών επηρεάζουν τα έσοδα των επιχειρήσεων.

Η έγκαιρη και συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών και η αξιοποίησή τους οδηγούν στη συσσώρευση γνώσης, βασικού στοιχείου επέκτασης των δραστηριοτήτων των εταιρειών. Επίσης, η δημιουργία ή απόκτηση αναγνωρίσιμου ονόματος θα ακολουθείται, καθώς και οι τοπικές επωνυμίες που θα προσδίδουν τοπική ταυτότητα στα προϊόντα. Η διεθνοποίηση των εταιρειών θα συνεχισθεί μέσω της προσπάθειας εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας, μέσω της τυποποίησης και της πρόσβασης σε πόρους. Επίσης, οι μεταποιητικές τους δραστηριότητες προσανατολίζονται σε χώρες χαμηλού κόστους. Βέβαια, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς,

αναγνωρίζοντας πιθανές ευκαιρίες ή απειλές. Σημαντική θα είναι η προσφορά των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στη δημιουργία των ατόμων που θα υποστηρίξουν τα βήματα των εταιρειών προς διεθνοποίηση.

Σχετικά με τις βασικές στρατηγικές, οι οποίες, φαίνεται πως θα κυριαρχήσουν τα επόμενα δέκα χρόνια παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (Czinkota, Ronkainen, 2005):

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-100)
Ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (<i>Outsourcing</i>)	99
Μαζική Προτυποποίηση (<i>Mass Customisation</i>)	97
Προσφορά Πακέτων (<i>Bundling</i>)	90
Νέες οδοί εσόδων (<i>New revenue streams</i>)	86
Μεταφορά γνώσεων (<i>Knowledge Transfer</i>)	84
Πολιτική επωνυμίας (<i>Branding Strategy</i>)	82

Πίνακας 3: Βασικές Στρατηγικές που θα επικρατήσουν στο μέλλον (Czinkota, Ronkainen, 2005).

Αναλυτικότερα η μέθοδος του “outsourcing” (ανάθεση δραστηριοτήτων παραγωγής σε τρίτους), χρησιμοποιείται από εταιρείες σε αναπτυγμένες χώρες για τη μεταφορά μεταποιητικών δραστηριοτήτων τους σε αναπτυσσόμενες χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό, αλλά και ανάθεση τμημάτων παραγωγής σε προμηθευτές και άλλες εταιρείες που κατέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, εξοπλισμό και προσωπικό. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να ασχολούνται περισσότερο με θέματα διοίκησης, συντονισμού, αλλά ίσως δημιουργεί προβλήματα εξάρτησης από τους προμηθευτές τους.

Σχετικά με τη στρατηγική του “mass customisation” (μαζική προτυποποίηση), πρόκειται για προσαρμογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στις ξεχωριστές απαιτήσεις των πελατών,

μέσω αναγνώρισης των προσδοκιών και αναγκών τους. Πρόκειται για διαδικασία με αυξημένα κόστη για τα προϊόντα, αλλά για μία σταθερή αξία στον τομέα των υπηρεσιών, η οποία στο μέλλον θα υποστηριχθεί σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις, μειώνοντας τον παράγοντα του κόστους. Όσον αφορά τη μέθοδο του “bundling” (προσφορά συνολικών πακέτων), θα βοηθήσει τις εταιρείες να παραμείνουν ανταγωνιστικές, μέσω της πώλησης σε χαμηλότερες τιμές προϊόντων που δύσκολα θα πωλούνταν διαφορετικά. Το σύνολο των παρεχόμενων προϊόντων, τεχνολογίας, υπηρεσιών οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών.

Οι απαιτήσεις των καταναλωτών και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδηγεί σε μείωση των εσόδων των εταιρειών. Ακόμα, υπάρχει ανάγκη για περισσότερη προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων τους από παράνομη χρήση τους από τους καταναλωτές. Αυτή η κατάσταση οδηγεί τις εταιρείες προς εξεύρεση νέων οδών εσόδων (“new revenue streams”) προσαρμοσμένων σε αυτά τα δεδομένα.

Πλέον, μία από τις πιο διαδεδομένες παραδοχές στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί η απόκτηση γνώσης και η σωστή αξιοποίησή της μέσω της έγκαιρης και έγκυρης διάχυσής της (“knowledge transfer”). Με αυτόν τον τρόπο η κάθε εταιρεία μαθαίνει περισσότερα για τους ανταγωνιστές της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και την ικανότητα να αναγνωρίζει και να προσαρμόζεται στις απειλές και ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αλλά και να εστιάζει στις ανάγκες των καταναλωτών.

Μία ακόμα τάση που φαίνεται πως θα επικρατήσει τα επόμενα χρόνια αποτελεί η μέθοδος του “branding” (πολιτική δημιουργίας επωνυμίας). Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις οδηγούνται σε τρεις κατευθύνσεις, προς τη δημιουργία μίας παγκόσμια αναγνωρίσιμης επωνυμίας, σε μία επωνυμία που θα φανερώνει τα χαρακτηριστικά της χώρας προελεύσεως, καθώς και στη δημιουργία τοπικής επωνυμίας που θα διαφοροποιείται και θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού για ένα πιο παραδοσιακό προϊόν. Οποσδήποτε, η ασφαλέστερη από τις παραπάνω προβλέψεις είναι το γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο επηρεάζει την καθημερινότητα των ανθρώπων, εξελίσσεται συνεχώς, καθιστώντας ξεπερασμένους όσους δεν καταφέρνουν να αναγνωρίσουν την έντασή του και δε συμβαδίσουν με την ταχύτητά του.

3. ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

(I.H.R.M.)

Οι επιχειρήσεις πλέον για να επιβιώσουν ανταγωνίζονται στις παγκόσμιες αγορές αξιοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και κουλτούρες που προέρχονται από αυτές, αναγνωρίζοντας τη σημασία τους στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητά τους. Η διεθνοποίηση δεν περιορίζεται σε μεγάλες εταιρείες, ενώ μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αποτελεί η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό. Σημαντική αποτελεί η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για στελέχωση του προσωπικού, η διατήρησή τους στους κόλπους της εταιρείας, η σωστή εκπαίδευση και εξέλιξή τους, καθώς και η προετοιμασία τους για αποστολές εκτός συνόρων (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο εξετάζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), η εξέλιξή της, το θεωρητικό της υπόβαθρο, αλλά και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Επίσης, αναπτύσσονται έννοιες όπως η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Όσο για το πεδίο εφαρμογής της Δ.Α.Δ. εξηγείται πως δεν περιορίζεται μόνο σε μεγάλες εταιρείες. Ακόμα, παρουσιάζεται η σύνδεση της Δ.Α.Δ. με τη θεωρία της Ολικής Ποιότητας. Σχετικά με τη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Δ.Α.Δ.), αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της και η σημασία της για μια διεθνή εταιρεία, και η σύνδεσή της με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης. Παρουσιάζονται διάφορες προσεγγίσεις της όπως η Στρατηγική Δ.Α.Δ., η Δ.Α.Δ. σε πολυεθνικές, η Συγκριτική Δ.Α.Δ. και η Διαπολιτισμική Διοίκηση. Επίσης, αναλύεται η σημασία της κουλτούρας, ο βαθμός προσανατολισμού στο τοπικό στοιχείο, αλλά και οι παράγοντες που επηρεάζουν μία τέτοια απόφαση. Τέλος, παρουσιάζεται η εικόνα της Δ.Δ.Α.Δ. στον ελλαδικό χώρο.

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), (Human Resource Management, H.R.M.), αναφέρεται στο “*σύνολο των πολιτικών,*

πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση των εργαζομένων” (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003)*. Παρατηρούμε την αναγνώριση και εκτίμηση των παγκόσμιων και διεθνών δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ. Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων των εταιρειών στις παγκόσμιες αγορές οδηγεί στην αφιέρωση σημαντικού χρόνου, προσοχής, προσπάθειας για την αποτελεσματική διοίκησή του.

Η Δ.Α.Δ. προϋποθέτει τη συμμετοχή του συνόλου των ατόμων που συμβάλλουν στην επιτυχημένη λειτουργία μιας εταιρείας. Συνολικά, περιλαμβάνει (Schuler, 2000)** :

- τις δραστηριότητες, πολιτικές και πρακτικές που μία εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού,
- τις δυνάμεις που αλλάζουν και που κάθε εταιρεία είναι σημαντικό να αναγνωρίζει, να καταλαβαίνει και να ανταποκρίνεται ώστε να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της μακροχρόνια.

Μία κοινή παραδοχή στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί η αναγνώριση της σπουδαιότητας του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη σύστασή του, αλλά και την αποτελεσματική του διοίκηση. Η αποδοτικότητά του συνεισφέρει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποκτώντας σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης πορείας μιας εταιρείας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει η Δ.Α.Δ. να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής, ώστε να συμβαδίζει με τις επιδιώξεις της εταιρείας.

Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη Δ.Α.Δ. αν και δεν προκύπτει από τη χρήση μίας αποκλειστικής μεθόδου, απαιτεί τη συμμετοχή του συνόλου των διοικητικών στελεχών, αναγνωρίζοντας τις ικανότητες, τα δυνατά σημεία, αλλά και τις πιθανές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, ώστε να αναλύονται και να ικανοποιούνται πληρέστερα οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Επιπλέον, η Δ.Α.Δ., εκτός από την υιοθέτηση στρατηγικών μεθόδων οργάνωσης και εφαρμογής της στην εταιρεία συνδέεται με θέματα διεθνούς επιχειρηματικής

* op. cit., Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003, σελ. 5.

** op. cit., Schuler, 2000, σελ. 240.

οργανωσιακής συμπεριφοράς, διοίκησης προσωπικού, βιομηχανικών σχέσεων, αλλά και θεωρίες ψυχολογίας και εργασιακών σχέσεων (Schuler, 2000).

3.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Δ.Α.Δ. με το πέρασμα του χρόνου έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές. Αρχικά, την περίοδο του 1700-1800, ο Adam Smith, υποστήριζε τη δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας και των εκροών κάθε παραγωγικής διαδικασίας, με την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασίες, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας, δίχως να χάνεται χρόνος στην αλλαγή καθηκόντων, αλλά και με τη χρήση τεχνολογικών επιτευγμάτων που μειώνουν τους χρόνους παραγωγής (Smith, 1976)*. Αργότερα, ο Charles Babbage πρόσθεσε στη θεωρία εξειδίκευσης, κατανομής της εργασίας που αρχικά διατύπωσε ο Adam Smith, ορισμένα επιπλέον πλεονεκτήματα που αφορούσαν το μειωμένο χρόνο που απαιτείται για την μάθηση μιας εργασίας, τα μειωμένα κατάλοιπα από λάθη, την απόκτηση υψηλού βαθμού δεξιότητας και φυσικά την τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις των οποίων οι απαιτήσεις ταιριάζουν με τις ικανότητες των εργαζομένων (Babbage, 1986)³. Την ίδια περίοδο, εμφανίστηκαν απόψεις που τόνιζαν και καταδίκασαν τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας που επικρατούσαν, υποστηρίζοντας πως η φροντίδα των εργαζομένων θα είχε θετικές συνέπειες τόσο στις συνθήκες διαβίωσης των ανθρώπων της εργατικής τάξης όσο και στην κερδοφορία των επιχειρηματιών.

Στην αρχή του 20^{ου} αιώνα, η προσοχή εστιάσθηκε στη διοίκηση του εργατικού δυναμικού στην ανακάλυψη της καλύτερης μεθόδου για την εκτέλεση μιας εργασίας, στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια θέση, στην εκπαίδευσή του, αλλά και στη χρήση συστημάτων ανταμοιβής του ατόμου με χρηματικά κυρίως κίνητρα, βελτιώνοντας την κινητοποίησή τους, αλλά και τον έλεγχο και την παραγωγικότητα των νεοεισερχόμενων, μέσα από το ρόλο των μάνατζερ.

* op. cit., Smith, 1976, σελ. 13-24.

³ Παράρτημα 3.

Στο δεύτερο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα, παρουσιάστηκε μία στροφή εστίασης στις ομάδες και όχι μόνο στο άτομο. Εξετάστηκαν, λοιπόν, οι αποδόσεις εργαζομένων σε ομάδες με διαφορετικούς συνδυασμούς σύνθεσης ατόμων και κινήτρων. Στις επόμενες δεκαετίες το ενδιαφέρον προσανατολίστηκε στον προσδιορισμό των αναγκών των ατόμων και των κατάλληλων συστημάτων κινήτρων. Παράλληλα, εξετάζονταν μέθοδοι αξιολόγησης και εκπαίδευσης, οι οποίες αφορούσαν κυρίως τη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου.

Η εμφάνιση της Δ.Α.Δ. παρατηρείται στη δεκαετία του 1970, ενώ προηγουμένως επικρατούσε η πολιτική της διοίκησης προσωπικού (personnel management). Περιέλαβε ως υπόβαθρο θεωρίες που είχαν διατυπωθεί παλαιότερα προσθέτοντας θέματα ασφάλειας, υγείας, απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, εστιάζοντας στους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους σε μια εταιρεία. Την επόμενη δεκαετία η Δ.Α.Δ. άρχισε να επηρεάζεται από την οργανωσιακή στρατηγική, αλλά και το περιβάλλον, διεθνές και εγχώριο, στο οποίο δραστηριοποιείται μία εταιρεία προσπαθώντας να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Είναι γεγονός πως το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έφερε στο προσκήνιο θέματα όπως ο ανταγωνισμός στις παγκόσμιες αγορές, η εξάλειψη των συνόρων στη μετακίνηση εργαζομένων, η ηθική και εταιρική ευθύνη, καθώς και το περιβάλλον. Η αρχική, λοιπόν, διοίκηση προσωπικού εξελίχθηκε στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία απέκτησε πιο στρατηγικό χαρακτήρα και λιγότερο κανονιστικό, συμμετέχοντας δυναμικά στη διαμόρφωση του στρατηγικού πλαισίου δράσης των εταιρειών ώστε να συμβαδίζει με τους επιδιωκόμενους στόχους. Παράλληλα, απέκτησε πιο παγκόσμια προοπτική ξεπερνώντας τα δεδομένα των εγχώριων αγορών.

Όσο για τους βασικούς στόχους της, εξελίχθηκαν από την προσέλκυση, διατήρηση και κινητοποίηση των εργαζομένων στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την κερδοφορία, την επιβίωση, την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό δε σημαίνει, ότι οι προηγούμενοι στόχοι αγνοούνται, απλά ασκούν πιο υποστηρικτικό ρόλο στην επίτευξη των νέων στόχων που έχουν σχέση με την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας.

Υπάρχει ανάγκη τα άτομα που ασχολούνται με τη Δ.Α.Δ. να κατέχουν ποικίλες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορέσουν να ερμηνεύσουν τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπινων πόρων, της επιχείρησης και των μάντζερ, ενώ για την ικανοποίηση των πελατών απαιτείται η συγκρότηση ομάδων με διαφορετικές ειδικότητες. Επίσης, τονίζεται η σημασία της δημιουργίας αρμονικού κλίματος και εξομάλυνσης των συγκρούσεων, προσπαθώντας να καλυφθούν οι προσδοκίες εσωτερικών, εξωτερικών πελατών, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας. Ολοκληρώνοντας, σε αντίθεση με τη διοίκηση προσωπικού, η Δ.Α.Δ. ασχολείται με πιο ομαδική αντιμετώπιση των θεμάτων που την απασχολούν. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά τη μετάβαση από τη διοίκηση προσωπικού στη Δ.Α.Δ. (Schuler, 2000).

	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Εγχώριο Εσωτερικό	Παγκόσμιο Εξωτερικό
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Εκτελεστικός Ρόλος, Προσέλκυση, Διατήρηση, Κινητοποίηση	Στρατηγικός Ρόλος Παραγωγική Διαδικασία
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Λειτουργική Προσέγγιση	Συλλογική Προσέγγιση
ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	Ειδικευμένοι	Γενικότερες Ικανότητες
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Συγκρούσεις	Αρμονία
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	Ατομική Προσέγγιση Στενά Αναπτυγμένες	Ομαδική Προσέγγιση Ευρεία Αναπτυγμένες

Πίνακας 4: Διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Schuler, 2000).

3.1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Δ.

Ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο με βάση το οποίο εξετάζεται η λειτουργία της Δ.Α.Δ. εντοπίζονται διαφορετικοί προσδιοριστικοί παράγοντες του ρόλου και του περιεχομένου της. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν ορισμένες από τις βασικότερες θεωρίες σχετικά με τη λειτουργία της Δ.Α.Δ. Πρόκειται για θεωρίες οι οποίες βασίζονται σε διαφορετικές πρακτικές ανάλογα με την ακολουθούμενη στρατηγική και τους παράγοντες που

επιλέγονται για να ερμηνεύσουν μία κατάσταση, προσδίδοντας στρατηγικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε εταιρεία.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ (RESOURCE DEPENDENCE THEORY)

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ μιας εταιρείας και των βασικών συστατικών που τη συγκροτούν. Εστιάζει στη σπουδαιότητα απόκτησης και διατήρησης των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία της εταιρείας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαμόρφωση των πολιτικών και διαδικασιών.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY)

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητα μιας εταιρείας να διαθέτει στην κατοχή της σπάνιους πόρους, οι οποίοι δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν από ανταγωνιστές. Όσο για τη διατήρησή του εξαρτάται από τη σωστή επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Ø ΙΔΡΥΤΙΚΗ - ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (INSTITUTIONALIST THEORY)

Μέσα από αυτήν τη θεωρία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και τους ενδιαφερόμενους, ακολουθώντας μελέτες περιπτώσεων (rationalized myths), οι οποίες προσφέρουν στην εκάστοτε εταιρεία νομιμότητα στις δραστηριότητές της φροντίζοντας, έτσι, για την επιβίωσή της μέσα από ένα κανονιστικό πλαίσιο.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΤΟΛΕΑ - ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ (AGENCY THEORY)

Η θεωρία εντολέα-εντολοδόχου αναφέρεται στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και στις δυσκολίες που παρουσιάζονται στη διατήρηση της ομαλής έκβασης τους λόγω διάστασης στόχων κυρίως, καθώς και στο θέμα του ελέγχου του εργαζόμενου από τον εργοδότη του.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (GENERAL SYSTEMS THEORY)

Ανάλογα με τη στενή ή ευρεία ερμηνεία του συστήματος της Δ.Α.Δ. είναι δυνατόν να θεωρείται ως ένα από τα υποσυστήματα του ευρύτερου συστήματος της εταιρείας στην

οποία ανήκει. Αντίθετα, η υιοθέτηση ενός πιο στενού ορισμού οδηγεί σε ένα απομονωμένο σύστημα το οποίο δέχεται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον και ύστερα από επεξεργασία τις μετατρέπει σε εκροές.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL THEORY)

Πρόκειται για μια θεωρία η οποία εστιάζει στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, οι οποίες προσθέτουν αξία στην παραγωγική διαδικασία, ώστε να συνιστούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και να αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο το οποίο επενδύεται για την επιτυχημένη πορεία μιας εταιρείας.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ (LIFE CYCLE THEORY)

Κάθε εταιρεία στην πορεία της λειτουργίας της διανύει συγκεκριμένα στάδια τα οποία συνιστούν στον κύκλο ζωής της. Τα στάδια αυτά προσδιορίζονται ως αρχή-εισαγωγή → ανάπτυξη → ωριμότητα → παρακμή → αναγέννηση. Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου στο οποίο βρίσκεται η εταιρεία ακολουθούνται και οι ανάλογες πρακτικές της Δ.Α.Δ.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΡΟΛΟΥ (ROLE BEHAVIOR THEORY)

Το σύνολο των ρόλων που κατέχουν τα άτομα σε μια εταιρεία αποτελεί ένα σύστημα από συσχετιζόμενες μεταξύ τους δραστηριότητες ο συνδυασμός των οποίων οδηγεί σε προγραμματισμένα και επιθυμητά για την εταιρεία αποτελέσματα. Μέσα από αυτές τις σχέσεις και ρόλους προσδιορίζεται η ροή πληροφοριών, αξιολογούνται συμπεριφορές ρόλων και υποστηρίζονται οι πιο κατάλληλες.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ORGANISATIONAL CHANGE THEORY)

Η θεωρία οργανωσιακής αλλαγής αναφέρεται στις διαφορές που παρατηρούνται σε μια εταιρεία με το πέρασμα του χρόνου. Τονίζει τη σημασία της ταύτισης μεταξύ των στόχων και αλλαγών που δηλώνονται και αυτών που τελικά εγκρίνονται μέσα από τις διαδικασίες της διοίκησης οργανωσιακών αλλαγών.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (TRANSACTIONS COST THEORY)

Η θεωρία κόστους συναλλαγών εξετάζει τη διοίκηση δομών που καθιερώνουν, ελέγχουν, αξιολογούν και ενισχύουν συμφωνημένες συναλλαγές μέσα από ένα οικονομικό πρίσμα.

Οι βασικές υποθέσεις της είναι ο δεσμευμένος ορθολογισμός και η καιροσκοπία. Η καιροσκοπία (opportunism) αναφέρεται στην εκμετάλλευση κάθε ευκαιρίας απόκτησης πλεονεκτήματος. Όσον αφορά τους εργαζόμενους μία τέτοια περίπτωση αφορά άτομα ειδικά εκπαιδευμένα, με ειδικές γνώσεις και ικανότητες. Ο δεσμευμένος ορθολογισμός (bounded rationality) αναφέρεται στον περιορισμένο αριθμό λογικών επιλογών που μία εταιρεία διαθέτει για τη λήψη μιας απόφασης. Η Δ.Α.Δ. προσπαθεί να εκμεταλλευτεί το δεσμευμένο ορθολογισμό και να περιορίσει την καιροσκοπία μέσω επαφών, ελέγχων και συστημάτων συμμόρφωσης.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΥ (STRATEGIC CONSISTENCY THEORY)

Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μεθόδου για την προώθηση των επιδιώξεων κάθε εταιρείας, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί τη συμμετοχή της Δ.Α.Δ., ώστε να επιτευχθεί επιτυχημένη εφαρμογή της επιλογής.

Ø ΘΕΩΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ (ORGANISATIONAL LEARNING THEORY)

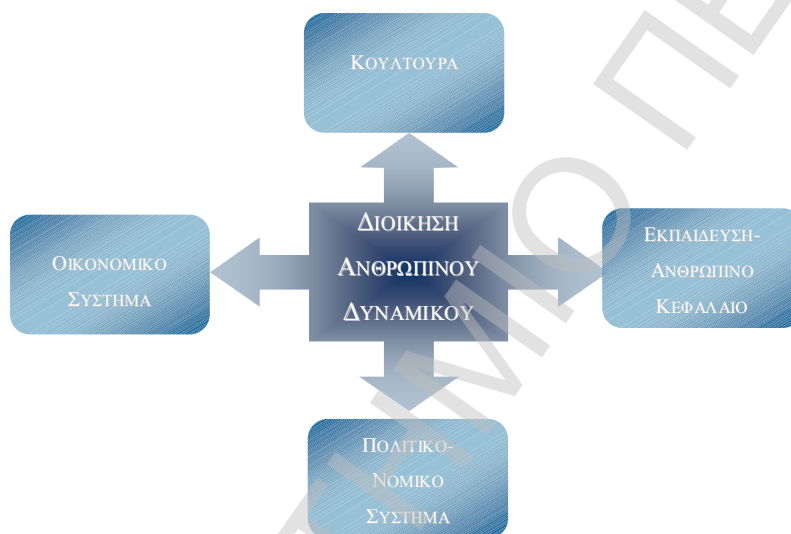
Σύμφωνα με την αναφερόμενη θεωρία δίνεται έμφαση στη γνώση η οποία προκύπτει από τη μάθηση και διευκολύνει τη δημιουργία και εισαγωγή καινοτομιών και εξαρτάται από τις ικανότητες μάθησης που προσδιορίζουν το βαθμό αφομοίωσης μιας εταιρείας.

Ø ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (INFORMATION PROCESSING PERSPECTIVE)

Η κεντρική ιδέα στην οποία βασίζεται η εν λόγω θεωρία αποτελεί η ροή πληροφοριών, ώστε να φτάνουν έγκαιρα στα κατάλληλα άτομα για τη λήψη αποφάσεων. Έμφαση δίνεται, λοιπόν, στην ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένες πρακτικές και μεθόδους, να διευκολύνουν τη ροή πληροφοριών, τόσο εντός της εταιρείας, όσο και στις θυγατρικές της, μετατρέποντάς τη σε γνώση.

3.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ Δ.Α.Δ.

Οι ανθρώπινοι πόροι συνιστούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η ξεχωριστή του σύσταση το καθιστούν μοναδικό, δύσκολα αντιγράφεται από ανταγωνιστές. Απαραίτητη θεωρείται η συμμετοχή της Δ.Α.Δ. στη διαμόρφωση και ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής, καθώς και η εναρμόνισή της σύμφωνα με τους στόχους, επιδιώξεις και πολιτικές κάθε εταιρείας. Το παρακάτω σχήμα περιγράφει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ. στις διεθνείς αγορές:



Διάγραμμα 9: Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ. σε διεθνείς αγορές (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

Ø ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα αποτελεί τις κοινές πεποιθήσεις και απόψεις που συμερίζονται άτομα που ανήκουν στο ίδιο κοινωνικό σύνολο. Πρόκειται για έναν παράγοντα που επηρεάζει τη Διεθνή Δ.Α.Δ., καθώς προσδιορίζει τους υπόλοιπους παράγοντες που επηρεάζουν τη Δ.Α.Δ. (οικονομικό σύστημα, εκπαίδευση-ανθρώπινο κεφάλαιο, πολιτικό-νομικό σύστημα) και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που υιοθετούνται. Επίσης, η κουλτούρα επηρεάζει το βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό κάθε εταιρείας.

Ø ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κάθε εταιρεία επιδιώκει να προσελκύει και να διατηρεί ικανά άτομα που θα τη βοηθήσουν να ικανοποιήσει τα σχέδιά της. Το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών κάθε εργαζόμενου, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε κάποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το επίπεδο και η ποσότητα του συγκεκριμένου παραγωγικού συντελεστή διαφέρει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα, την προσβασιμότητα σε αυτό, αλλά και το κόστος που συνιστά η φοίτηση σε αυτό. Ένας παράγοντας, λοιπόν, που επηρεάζει την απόφαση μιας εταιρείας για την είσοδο σε μία αγορά είναι η ύπαρξη του επιθυμητού σε ποιότητα και ποσότητα ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ø ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το πολιτικό και νομικό σύστημα που επικρατεί σε κάθε χώρα προσδιορίζει το κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούν οι μέθοδοι που θα υιοθετήσει η Δ.Α.Δ., σε θέματα όπως η εκπαίδευση προσωπικού, οι προσλήψεις, απολύσεις κ.τ.λ. Πρόκειται για κανόνες που εκφράζουν μία επέκταση της κουλτούρας κάθε χώρας, η οποία προσδιορίζει τις κοινωνικά αποδεκτές μεθόδους που χρησιμοποιεί η Δ.Α.Δ.

Ø ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ανάλογα με το οικονομικό σύστημα που επικρατεί σε κάθε χώρα, επηρεάζονται τα κίνητρα που παρέχονται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε σοσιαλιστικά συστήματα η εκπαίδευση προσφέρεται δωρεάν, αλλά υπάρχουν περιορισμένες οικονομικές απολαβές προερχόμενες από την απόκτηση ανώτερης εκπαίδευσης. Αντίθετα, σε καπιταλιστικά συστήματα το κόστος εκπαίδευσης είναι υψηλότερο, αλλά υπάρχουν οικονομικά κίνητρα και απολαβές για όσους επενδύσουν στην εκπαίδευση. Επίσης, το φορολογικό σύστημα είναι δυνατόν να μειώσει τα έσοδα ενός καλά αμειβόμενου εργαζόμενου, εξαιτίας της ανώτερης εκπαίδευσής του, μειώνοντας παράλληλα τα κίνητρα για προσωπική ανέλιξη και επηρεάζοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι παραπάνω παράγοντες ασκούν επιρροή σε θέματα όπως το σύστημα αμοιβών και επιβράβευσης των εργαζομένων ανάλογα με τις ικανότητες και την απόδοσή τους (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

3.1.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ Δ.Α.Δ.

Οι πρακτικές με τις οποίες ασχολείται η Δ.Α.Δ. υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων των εταιρειών, ενισχύοντας την απόδοσή τους, την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και τη συνολική εικόνα και ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Συνοπτικά οι εν λόγω πρακτικές παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 10: Πρακτικές Δ.Α.Δ. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

3.1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Δυναμικού (Σ.Δ.Α.Δ.), περιγράφει το σύνολο των πρακτικών, πολιτικών και μεθόδων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας διεθνούς εταιρείας, συμμετέχοντας παράλληλα στην υλοποίησή του. Το βασικό περιεχόμενό της αποτελεί η πλήρης ενσωμάτωση της Δ.Α.Δ. στο περιεχόμενο της στρατηγικής της εταιρείας. Παράλληλα, οι δραστηριότητες, η πολιτική και οι πρακτικές της θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την πολιτική της εταιρείας και προσαρμοσμένες στις ανάγκες της καθημερινής εφαρμογής και χρήσης τους. Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος των διαφορετικών τμημάτων μιας εταιρείας, ενώ φροντίζει για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εξυπηρετεί τις επιδιώξεις της εκάστοτε εταιρείας (Schuler, 2000).

3.1.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Από την αρχή της δεκαετίας του 80' υποστηριζόταν ότι η Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organisational Development) αποτελεί σημαντικό κομμάτι της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Α.Δ.) (Human Resource Development). Παράλληλα, η Οργανωσιακή Ανάπτυξη, αλλά και η Α.Α.Δ. συνδέονται με την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού, αφού εκφράζει τους στόχους και τις αξίες τους, προωθώντας τη συνεχή μάθηση. Γενικότερα, παρατηρούνται σημαντικά κοινά σημεία μεταξύ των δύο εννοιών. Συγκεκριμένα, τοποθετείται το ανθρώπινο δυναμικό σε κεντρικό σημείο του θεωρητικού υπόβαθρου των αρχών του Μαθησιακού Οργανισμού και της εφαρμογή του στις εταιρείες. Σημαντική αποτελεί και η συσχέτιση της Α.Α.Δ. με τη διαχείριση γνώσης (knowledge management) και την οργανωσιακή μάθηση (organizational learning).

Η Α.Α.Δ. χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο αρχών όπως τα οικονομικά και η κοινωνιολογία, αλλά και συνδέσεων με διοικητικές έννοιες. Είναι γεγονός, πως δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός, αντίθετα προσεγγίζεται μέσα από το πρίσμα διαφορετικών απόψεων, εισάγοντας ένα κριτικό πνεύμα. Ακόμα, ανάλογα με το περιεχόμενο εφαρμογής της Α.Α.Δ. (π.χ. μεγάλες ή μικρές εταιρείες) ποικίλουν οι πρακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται (Stewart, 2005).

3.1.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ - ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Η ανάπτυξη μιας μικρής ή μικρομεσαίας εταιρείας οδηγεί σε αυξανόμενες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, με αποτέλεσμα, οι ρυθμοί ανάπτυξης να κατατάσσονται ως επιτακτική την ανάλογη ανάπτυξη του τμήματος Δ.Α.Δ. της συγκεκριμένης εταιρείας, ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της. Τα βασικότερα προβλήματα εντοπίζονται στην απόκτηση και διατήρηση εργαζομένων υψηλής ποιότητας, καθώς και η μετάδοση των οραμάτων και της κουλτούρας που αντιπροσωπεύει την εταιρεία στο προσωπικό, ώστε να το καθοδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που θέτονται.

Ο αυξανόμενος αριθμός του προσωπικού οδηγεί σε πιο πολύπλοκες απαιτήσεις διαχείρισής του. Η συνύφανση της ιδιοκτησίας με τη διοίκηση αποτελεί χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, γεγονός που τονίζει την εξάρτηση της λειτουργίας και επιβιώσής τους από αυτούς, με αποτέλεσμα σημαντικές ευθύνες να εναπόκεινται στη δικαιοδοσία τους, επιβαρύνοντας σημαντικά το πρόγραμμα τους, δίχως απαραίτητα να μπορούν να καλυφθούν από το πεδίο γνώσεών τους και να καταλήγουν σε ακατάλληλες επιλογές, ενώ άλλα αναπτυξιακά έργα παραμελούνται. Απαιτείται, λοιπόν, η ανάπτυξη κατάλληλης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και επίσημων πρακτικών, κατά προτίμηση ευέλικτων, που θα την υποστηρίζουν. Υποστηρίζεται ότι για εταιρείες που διαθέτουν πάνω από 100-150 άτομα ως προσωπικό χρειάζονται τις υπηρεσίες ενός διευθυντή Δ.Α.Δ.

Οι ρυθμοί ανάπτυξής τους, λοιπόν, απαιτούν τη δημιουργία ομάδων και ενδυνάμωσής τους, μέσα από σωστή καθοδήγηση, για την υποστήριξη του έργου της διοίκησης. Μία ομάδα προσφέρει ένα συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών, καθώς και μοίρασμα των ευθυνών και ταχύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων με την κατανομή αρμοδιοτήτων, ώστε να αντιμετωπίζει την πληθώρα πληροφοριών και ραγδαίων εξελίξεων που χαρακτηρίζουν τις αγορές, ιδιαίτερα με τις επιρροές της παγκοσμιοποίησης. Βασικό βήμα στην δημιουργία και αποτελεσματική διοίκηση ενδυναμωμένων ομάδων διοίκησης αποτελεί, εκτός από την αναγνώριση της ανάγκης ύπαρξής τους από τους ιδιοκτήτες, την περιγραφή των καθηκόντων και υποχρεώσεων που κάθε θέση περικλείει, αλλά και η σωστή καθοδήγηση προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων μέσα από ενδυνάμωση των μελών και επικοινωνία. Βέβαια, τα παραπάνω εξαρτώνται από τη διατύπωση μιας στρατηγικής Δ.Α.Δ. που χαρακτηρίζεται από συνοχή, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ιδιοκτήτη και του στυλ διοίκησης που υιοθετεί.

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη φύση της πολιτικής και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της Δ.Α.Δ. κατά το στάδιο ανάπτυξης μιας εταιρείας, είναι οι παρακάτω (Mazzarol, 2003)* :

* op. cit., Mazzarol, 2003, σελ. 45.

- τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη,
- οι εξωτερικές συνθήκες αγοράς,
- το περιβάλλον εργασίας εντός της εταιρείας,
- η δομή της εταιρείας.

Είναι γεγονός πως η δημιουργία κατάλληλων, επίσημων πρακτικών και πολιτικής Δ.Α.Δ. αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία της οποίας η επιτυχία στηρίζει την υψηλή απόδοση της εταιρείας, ιδιαίτερα κατά την ανάπτυξή της, ενώ πιθανά λάθη και υποκειμενική διατύπωσή της είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα επιβίωσης της εταιρείας (Mazzaro1, 2003)*.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο συνδυασμός κριτηρίων αξιολόγησης, που εφαρμόζονται μέσα από τις πολιτικές σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), (Total Quality Management) λειτουργεί υποστηρικτικά στη θετική αντιμετώπιση από την πλευρά των εργαζομένων εφαρμογής του περιεχομένου της, Δ.Ο.Π. ως μία από τις ανερχόμενες στρατηγικές, οι οποίες βοηθούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴.

Ο Kotler (2000), αναφερόμενος στην Δ.Ο.Π. δίνει τον ακόλουθο ορισμό: “*Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία προσέγγιση που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού στη βελτίωση της ποιότητας όλων των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού.*” (Kotler, 2000)** . Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της φιλοσοφίας αποτελούν η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), η οποία καθορίζει τις στρατηγικές και την κατεύθυνση μιας εταιρείας, αλλά και η έμφαση στην πρόληψη για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Πρόκειται για

* Τα παραπάνω συμπεράσματα προέξυσαν από μελέτη περιπτώσεων πάνω σε τέσσερις μικρές εταιρείες της Αυστραλίας στις οποίες ισχύει η ταύτιση ιδιοκτήτη με διευθυντή και που συμμετείχαν σε διοικητικό πρόγραμμα πανεπιστημίου της Αυστραλίας.

⁴ Παράρτημα 4.

** op. cit., Kotler, 2000, σελ. 56.

χαρακτηριστικά που απαιτούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, το οποίο συνδυάζεται με την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών λύσεων και καινοτομιών.

Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο προσαρμόζονται τα διάφορα συστήματα με το περιεχόμενο της Δ.Ο.Π. και ιδιαίτερα η Δ.Α.Δ., ιδιαίτερα εξαιτίας κριτικής που έχει δεχθεί η Δ.Ο.Π. για την ικανότητά της να αναγνωρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων. Μέσω πρακτικών της Δ.Ο.Π. είναι δυνατόν να βελτιωθούν τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, ενώ είναι δυνατή η προσέγγιση της βελτίωσης της απόδοσης στην ποιότητα μέσα από λειτουργίες της Δ.Α.Δ. που δρουν υποστηρικτικά. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική λειτουργία της Δ.Ο.Π. απαιτεί τη συνολική συμμετοχή και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στην εισαγωγή της φιλοσοφίας στη στρατηγική και το όραμα μιας εταιρείας, μέσα από την υιοθέτηση των αρχών της και την αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, αλλά και την εισαγωγή της απαραίτητης δομής, την αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων του.

3.2.1 ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Οι απόψεις ανάμεσα στους μελετητές, σχετικά με τη συμβατότητα της Δ.Ο.Π. και της αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα βαθμό ελέγχου πάνω στα επίπεδα απόδοσής τους, ποικίλουν. Το σύστημα στο οποίο βασίζεται η Δ.Ο.Π. χαρακτηρίζεται από μια προσπάθεια αναγνώρισης και εξάλειψης των αιτιών οι οποίες είναι υπεύθυνες για διακυμάνσεις ανάμεσα στα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας και σταθερότητας των διαδικασιών και του τελικού αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας. Υποστηρίζεται, ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι δυνατόν να προέλθει από την φυσική κινητοποίηση των εργαζομένων, δίχως περιορισμούς από το σύστημα διοίκησης, για βελτίωση της απόδοσής τους. Πρόκειται για μια άποψη η οποία δεν είναι συμβατή με τις παραδοσιακές θεωρίες Δ.Α.Δ., οι οποίες βασίζονται στην αξιολόγηση των διαφορών απόδοσης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, θεωρώντας ότι η διακύμανση στην παραγωγή εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τους εργαζόμενους. Οι διαφορές ανάμεσα

στην παραδοσιακή Δ.Α.Α. και την προσανατολισμένη στην ποιότητα Δ.Α.Δ. παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

	Παραδοσιακή Δ.Α.Δ.	Δ.Α.Δ. Προσανατολισμένη Στην Ποιότητα
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Μονομερής ρόλος (Unilateral Role) Κεντροποίηση (Centralisation) Τράβηγμα (Pull) Διοικητική (Administrative)	Συμβουλευτικός ρόλος (Consulting Role) Αποκεντροποίηση (Decentralisation) Απελευθέρωση (Release) Αναπτυξιακή (Developmental)
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	Ενικός (Singular) Γμηματοποιημένη (Compartmentalised) Προσανατολισμένη στον εργαζόμενο (Worker-Oriented) Μέτρα απόδοσης (Performance Measures) Βασισμένη στην εργασία (Job-based)	Πληθωριστική (Pluralistic) Ολιστική (Holistic) Προσανατολισμένη στο σύστημα (System-oriented) Μέτρα ικανοποίησης (Satisfaction Measures) Βασισμένη στο άτομο (Person-based)

Πίνακας 5: Σύγκριση Παραδοσιακής και Προσανατολισμένης στην ποιότητα Δ.Α.Δ. (Soltani, Gennard, Van Der Meer, Williams, 2004).

Τα χαρακτηριστικά διαδικασιών αναφέρονται στις πρακτικές και λειτουργίες που αφορούν την εφαρμογή της Δ.Α.Δ., ενώ τα χαρακτηριστικά περιεχομένου αναφέρονται στην εστίαση των δύο προσεγγίσεων Δ.Α.Δ. Ο προσανατολισμός της Δ.Α.Δ. στις αρχές της ποιότητας αποτελεί μία προσέγγιση συνδυασμού των δύο εννοιών, αναγνωρίζοντας τη σημασία και των δύο.

3.2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΈΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η αξιολόγηση απόδοσης σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα θέμα με αντικρουόμενες απόψεις, γεγονός που θέτει υπό εξέταση την αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού και την ανάγκη τροποποίησης των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων, ώστε να αρμόζουν περισσότερο στις αρχές της Δ.Ο.Π.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης συνοψίζονται στα παρακάτω (Soltani, Gennard, Van der Meer, Williams, 2004)*:

- εστιάζουν στο παρελθόν,
- χρήση ποσοτικοποιήσιμων μετρήσεων,
- η συμπεριφορά και η προσωπικότητα είναι υποκειμενικά χαρακτηριστικά (traits) και αποτελούν εισροές και όχι εκροές στην εργασία,
- συντηρητική χρήση της κλίμακας αξιολόγησης απόδοσης,
- απονομή βραβείων ασύνδετων με την αξιολόγηση απόδοσης,
- έμφαση των ετήσιων αξιολογήσεων απόδοσης στις επίσημες διαδικασίες,
- περιορισμένες οπτικές γωνίες αξιολόγησης απόδοσης,
- οι τύποι αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να εμποδίσουν την ανοιχτή συζήτηση,
- οι στόχοι αξιολόγησης απόδοσης δεν είναι πάντα μετρήσιμοι.

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης εστιάζουν περισσότερο στην διατήρηση των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης και σε ένα βαθμό στον έλεγχο των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού στοχεύει σε πιο μακροχρόνιο ορίζοντα βελτιώνοντας συνεχώς την απόδοση των εργαζομένων, μέσα από την εξέταση παρελθοντικών και παροντικών στοιχείων. Οι βασικότερες εξελίξεις που έχουν σημειωθεί στον τομέα της αξιολόγησης απόδοσης σημειώνονται παρακάτω (Soltani, Gennard, Van Der Meer, Williams, 2004)*:

- εστίαση στην αξιολόγηση παρά στον έλεγχο,
- χρήση πρακτικών βασισμένων στην ανοιχτή, γενική γνώμη,
- αξιολόγηση απόδοσης έναντι προτύπων συμπεριφοράς και ικανοτήτων,
- χρήση ανάδρασης από συναδέλφους και υφιστάμενους,
- σύνδεση αποτελεσμάτων απόδοσης με συστήματα ανταμοιβής,
- ελαχιστοποίηση εγγράφων και ενίσχυση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων μέσα από τις διαδικασίες (ownership through process),
- εστίαση στις δυνατότητες των ατόμων, παρά στα ελαττώματα στις ικανότητές τους.

* op. cit., Soltani, Gennard, Van der Meer, Williams, 2004, σελ. 386.

Είναι γεγονός, ότι πολλοί σημαντικοί υποστηρικτές της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. θεωρούν ότι η αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία προσέγγιση ασύμβατη με το περιεχόμενο της Δ.Ο.Π., ενώ άλλοι θεωρούν πως με κατάλληλες προσαρμογές της είναι δυνατόν να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η μη αποδοχή της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι σωστό να θεωρούνται υπεύθυνοι για λάθη έξω από τα όρια του ελέγχου τους, που πιθανότατα αποτελούν αρνητική κατάληξη ενός συστήματος με εσωτερικά προβλήματα, λανθασμένο σχεδιασμό και με διοικητική ανικανότητα. Όπως αναφέρει ο Deming (1994), *“αντί να κρίνουμε τους ανθρώπους, να τους βαθμολογούμε, να τους τοποθετούμε σε δύσκολη θέση κυνηγώντας την υπεροχή από αυτούς, θα έπρεπε να στοχεύουμε στο να βοηθούμε τους ανθρώπους να βελτιώσουν τα υπάρχοντα συστήματα, ώστε όλοι να βγαίνουν κερδισμένοι από αυτήν τη διαδικασία”* (Deming, 1994)*.

Παράλληλα, πολλές φορές η παραγωγή εστιάζει στην ποσότητα και μείωση του κόστους για αύξηση των κερδών υπονομεύοντας την ποιότητα των τελικών προϊόντων / υπηρεσιών, ενώ αντίστοιχη κατεύθυνση ακολουθεί και η βράβευση των εργαζομένων που κυρίως βασίζεται στο όγκο των πωλήσεων και όχι τόσο στις βελτιώσεις της ποιότητας. Επίσης, αν τα κριτήρια είναι ιδιαίτερα υψηλά αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους, ενώ αν είναι στενά ορισμένα περιορίζουν την δημιουργικότητα και πρωτοβουλία τους, στοιχεία που μπορεί να οδηγήσουν σε δημιουργία ανταγωνιστικού αποτελέσματος.

Η Δ.Ο.Π. τοποθετώντας ως κινητήριο δύναμη και σημείο έναρξης τους πελάτες (εσωτερικών και εξωτερικών), εξετάζει κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας και με το κατάλληλο σύστημα μέτρησης απόδοσης προσδιορίζεται ο βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών σε κάθε στάδιο της παραγωγής και στο τελικό αποτέλεσμα. Καταλαβαίνουμε πως με τη χρήση κατάλληλων μέτρων είναι δυνατή η αξιολόγηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού, μέσα από εστίαση στις διαδικασίες. Σύμφωνα με τον Zairi (1994), *“Η μέτρηση αποτελεί το έναυσμα για βελτίωση. Η βελτίωση οδηγεί στη*

* op. cit., Deming, 1994, σελ. 125.

δημιουργία δυνατών σημείων, ανάπτυξης και ευημερίας” (Zairi, 1994)*. Η μέτρηση, λοιπόν, αποτελεί βασικός παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού που λειτουργεί υπό την καθοδήγηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Η μέτρηση, όμως, θα πρέπει να λειτουργεί θετικά προς τη βελτίωση, εστιάζοντας στις διαδικασίες, “σκληρή με το πρόβλημα, αλλά ήπια με τον ιδιοκτήτη” (Zairi, 1994)** , χωρίς διάθεση για κατηγορίες και απειλές με εναπόθεση ευθυνών στους εργαζόμενους.

Οι Evans και Lindsay (2005) αναφέρουν πως “η αξιολόγηση απόδοσης πρόκειται για μια διαδικασία στην οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και ικανότητα των εργαζομένων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους” (Evans, Lindsay, 2005)***. Οι βασικότεροι λόγοι για τη χρησιμοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων αναφέρονται στη συνέχεια (Evans, Lindsay, 2005)*** :

- παροχή ανάδρασης για τους εργαζόμενους που βοηθάει στην αναγνώριση και ενίσχυση των δυνατών σημείων και διόρθωση των αδυναμιών τους,
- αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών,
- αναγνώριση ατόμων για προαγωγή,
- αντιμετώπιση νομικών ζητημάτων.

Οποσδήποτε, ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να είναι εναρμονισμένο με τις στρατηγικές επιδιώξεις της εκάστοτε εταιρείας εστιάζοντας στη συνεχή. Βέβαια, τονίζουμε πως η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Δ.Α.Δ. και της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο είναι προσανατολισμένα στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως η μέτρηση και αξιολόγηση σε μια εταιρεία κατέχει σημαντικό ρόλο με την προϋπόθεση ότι είναι θετικά προσανατολισμένη στη βελτίωση. Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται από κάθε εταιρεία στην προσπάθεια των υπευθύνων να εξακριβώσουν αν τα άτομα που έχουν επιλεγεί προσφέρουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, το βαθμό ευσυνειδησίας και συνεισφοράς τους, αλλά και για λόγους προστασίας της εταιρείας από νομικά

* op. cit., Zairi, 1994, σελ. 6.

** ibid., Zairi, 1994, σελ. 6.

*** ibid., Evans, Lindsay, 2005, σελ. 289.

προβλήματα σχετικά με αποφάσεις που εμπλέκουν εργαζομένους με τη χρήση κοινών, γνωστοποιημένων προτύπων και κριτηρίων.

Όπως έχει αναφερθεί, η εισαγωγή των χαρακτηριστικών της Δ.Ο.Π. σε ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων θα δημιουργήσει ένα σύστημα προσανατολισμένο στις αρχές Ολικής Ποιότητας, εστιασμένο στη συνεχή βελτίωση, το οποίο θα είναι εναρμονισμένο με έναν οργανισμό που έχει υιοθετήσει μία κουλτούρα ποιότητας. Σκοπός του θα πρέπει να είναι η υποστήριξη των εργαζομένων στη βελτίωση της απόδοσής τους δίχως πρόθεση για κατηγορίες, απειλές και εκφοβισμό. Βέβαια, για να είναι πετυχημένο θα πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με τις επιδιώξεις και τους στόχους της εκάστοτε εταιρείας.

Φυσικά, κατά την εισαγωγή του, απαιτείται η συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοχή και επιτυχία του, μέσα από την υιοθέτηση, μετάδοση και αποδοχή του πνεύματος Ολικής Ποιότητας. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να αποδίδεται σε θέματα συμπεριφοράς και βελτίωσης ποιότητας από τους εργαζομένους σε συνδυασμό με την απόδοσή τους, η οποία είναι προτιμότερο να εξετάζεται σε απόλυτους όρους από τους μάνατζερ. Είναι σημαντικό να αναγνωρισθεί η σημασία των διαδικασιών και συστημάτων τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται σε αντίθεση με τους ανθρώπους, καθώς και η συλλογική παρά ατομική αξιολόγηση της απόδοσης. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως τα υπάρχοντα συστήματα αξιολόγησης δεν θα πρέπει να εστιάζουν στις ατομικές διαφορές, αλλά στους παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα και οδηγούν σε διακυμάνσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα και τις δυνατότητες βελτίωσης, απομακρύνοντας περιορισμούς προς την επίτευξή της (Soltani, Van der Meer, Williams, 2004).

3.2.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οργανισμοί που υιοθετούν μία κουλτούρα ποιότητας ακολουθούν πελατοκεντρική πολιτική, που αφορά όχι μόνο τους εξωτερικούς, δηλαδή τους τελικούς καταναλωτές, αλλά και τους εσωτερικούς, δηλαδή τους εργαζόμενους, των οποίων η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, οδηγεί σε ικανοποίηση των πελατών. *“Η Δ.Α.Δ. αποτελείται από*

δραστηριότητες σχεδιασμένες ώστε να παρέχουν, αλλά και να συντονίζουν τους ανθρώπους που εργάζονται σε έναν οργανισμό” (Evans, Lindsay, 2005)*. Η Δ.Α.Δ. στοχεύει στη δημιουργία ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα λειτουργεί σε υψηλά επίπεδα απόδοσης, σε ένα περιβάλλον που θα προασπίζει τη συνεχή βελτίωση, την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε εταιρεία και κατευθυνόμενο από την κουλτούρα που υποστηρίζει. Πλέον, επιτρέπει περιθώρια ελευθερίας και ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους, ενώ κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής μιας εταιρείας.

Οι πρακτικές της προσανατολισμένης στις αρχές της Ολικής Ποιότητας Δ.Α.Δ. εστιάζουν στους εξής στόχους (Evans, Lindsay, 2005)*:

- μεταφορά μέσω της επικοινωνίας της σημασίας της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην ολική ποιότητα,
- έμφαση σε συνεργίες σχετικές με την ποιότητα οι οποίες προέρχονται από την ομαδική εργασία,
- ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να κάνουν τη διαφορά,
- ενίσχυση ατομικής και ομαδικής αφοσίωσης στην ποιότητα με μία ευρεία γκάμα βραβείων και ενισχύσεων.

Όσον αφορά τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των παραπάνω στόχων συνοψίζονται στις παρακάτω (Evans, Lindsay, 2005)**:

- προώθηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ μονάδων και τοποθεσιών,
- οργάνωση και διοίκηση των θέσεων και των εργασιών ώστε να προωθηθεί η συνεργασία, η πρωτοβουλία, η ενδυνάμωση, η καινοτομία και η κουλτούρα του οργανισμού, κεφαλαιοποιώντας τις διάφορες ιδέες και σκέψεις των εργαζομένων,
- ενδυνάμωση ατόμων και ομάδων στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών,
- ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης απόδοσης, προσεγγίσεων αποζημίωσης, αμοιβής, αναγνώρισης προς υποστήριξη εργασιών υψηλής απόδοσης, εστίαση στους πελάτες και στην κινητοποίηση των εργαζομένων,

* *ibid.*, Evans, Lindsay, 2005, σελ. 256.

** *ibid.*, Evans, Lindsay, 2005, σελ. 257.

- αποτελεσματικές διαδικασίες για πρόσληψη εργαζομένων και εξέλιξη επαγγελματικής σταδιοδρομίας,
- εκτενείς επενδύσεις στην εκπαίδευση και μόρφωση των εργαζομένων,
- κινητοποίηση των εργαζομένων στην ανάπτυξη και χρήση του συνόλου των ικανοτήτων τους,
- διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που συμβάλλει στην ευημερία και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων,
- εξέταση της έκτασης και αποτελεσματικότητας των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως μέσο συνεχούς βελτίωσης.

3.3 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Δ.Α.Δ.)

Η εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης οδήγησε πολλές εταιρείες στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό ώστε να μπορέσουν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις, να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στον έντονο ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει τις παγκόσμιες αγορές. Όμως, η επέκταση σε αγορές εκτός συνόρων προϋποθέτει την αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων τους και προσαρμογή των παραγωγικών δραστηριοτήτων στις τοπικές ανάγκες. Παρά το γεγονός ότι η διεθνοποίηση των εταιρειών αποτελεί ένα επιχειρηματικό εγχείρημα με σημαντικό ρίσκο, παρέχει νέες ευκαιρίες στις εταιρείες όταν η τοπική αγορά δεν μπορεί να καλύψει και να απορροφήσει τις παραγωγικές δυνατότητές τους.

Σε αυτό το πλαίσιο διεθνούς δραστηριοποίησης των εταιρειών, εμφανίστηκε η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Δ.Α.Π.) (International Human Resource Management, I.H.R.M.) ή Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Δ.Α.Δ.) η οποία ως αντικείμενο έχει τη γνώση, μέσα από ανάλυση και μελέτη των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε αγορά, αλλά και γνώση διοίκησης αυτών. Η επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών επιδιώξεων μιας πολυεθνικής εταιρείας διευκολύνεται από τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Αντίστοιχα με το στρατηγικό προσανατολισμό της Δ.Α.Δ. στο σχεδιασμό και υλοποίηση των στρατηγικών στόχων μιας εταιρείας (Schuler, 2000), η Δ.Δ.Α.Δ. πλέον κατέχει

στρατηγικό ρόλο σε μια εταιρεία ενώ βασικά θέματα με τα οποία ασχολείται αποτελεί η εξεύρεση και σωστή τοποθέτηση των απαιτούμενων ικανοτήτων, η διάχυση της γνώσης και των πρακτικών στο σύνολο μιας εταιρείας ανεξαρτήτως πηγής προέλευσης, καθώς και η αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων στα άτομα σε παγκόσμιο επίπεδο (Brewster, Suutari, 2005).

3.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η παγκοσμιοποίηση, όπως και η Δ.Α.Δ. είναι δυνατόν να αξιολογηθούν από διάφορες οπτικές γωνίες. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη Δ.Δ.Α.Δ. ως βασικό συνεργάτη στην ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης. Οι εταιρείες πλέον δραστηριοποιούνται προς την πληρέστερη εξεύρεση, αξιοποίηση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όμως, θα μπορούσαμε να πούμε πως η επιτυχημένη έκβαση των πρακτικών της Δ.Δ.Α.Δ. εξαρτάται από τον προσανατολισμό της στρατηγικής, που θα υιοθετήσει μια εταιρεία κατά την πορεία διεθνοποίησής της, ακολουθώντας έναν χαρακτήρα προσαρμοσμένο στο τοπικό ή παγκόσμιο περιβάλλον.

Η παγκοσμιοποίηση είναι δυνατόν να ερμηνευτεί μέσα από διάφορες προσεγγίσεις, όπου ανάλογα με τον τομέα έρευνας δίνεται έμφαση σε διαφορετική οπτική γωνία. Πολλοί υποστηρίζουν πως ο μοναδικός τρόπος επικράτησης αποτελεί η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει κάθε εταιρεία, μέσα από την εκπαίδευσή του και κατάλληλη κινητοποίησή του. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η Δ.Α.Δ. αποτελεί ένα φαινόμενο του οποίου η ανάπτυξη συνοδεύεται με την παγκοσμιοποίηση, καθώς αποτελεί βασικό στοιχείο επιβίωσης των εταιρειών στον αυξημένο ανταγωνισμό.

Φαίνεται πως υπάρχουν αρκετές ερμηνείες σχετικά με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης στους εταιρικούς κανόνες και τη Δ.Δ.Α.Δ.. Επίσης, οι απόψεις δίστανται σχετικά με την επικράτηση ενός παγκόσμιου μοντέλου ή διαφορετικών ανάλογα με τη χώρα, που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, είναι σημαντικό να εξεταστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αξίες του τρόπου διοίκησης και των επιδιώξεων μιας εταιρείας, δηλαδή στοιχεία που συνιστούν την κουλτούρα της.

Η κουλτούρα στο εσωτερικό μιας εταιρείας αποτελεί βασικό παράγοντα αποδοχής ή απόρριψης μίας διαδικασίας αλλαγής, ενισχύοντας το ρόλο της εκπαίδευσης των ατόμων σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές, για την καλύτερη προετοιμασία των ατόμων σε διεθνείς αποστολές σε νέα περιβάλλοντα.

Η διοίκηση των ατόμων σε διεθνές επίπεδο επηρεάζεται από μία προσπάθεια δημιουργίας ενός ενωτικού διοικητικού εταιρικού στόχου, αλλά και της απαραίτητης ευελιξίας. Το μοντέλο της εργασίας μετατρέπεται από “*voice based*” σε “*exit based*”. Με τον όρο “*voice based*” εννοούμε ένα σύστημα στο οποίο ενσωματώνονται οι ποικιλίες χαρακτηριστικών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερόμενων, ενώ στο σύστημα που περιγράφεται ως “*exit based*” αφορά μόνο τους μετόχους και στον πιθανό κίνδυνο εξαγορών και ρευστοποίησης των μετοχών. Στο πρώτο σύστημα συμμετέχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι στη διοίκηση, ενώ στο δεύτερο δίνεται έμφαση σε δείκτες απόδοσης. Το βασικότερο πρόβλημα του πρώτου συστήματος αποτελεί ο κίνδυνος της αγελαίας σκέψης και η πιθανότητα τοποθέτησης στόχων χαμηλότερων από των επιτευξίμων, ενώ στο δεύτερο σύστημα υπάρχει μια βραχυχρόνια αντιμετώπιση της απόδοσης. Βέβαια, το σύστημα “*exit based*” προσφέρει μεγαλύτερη πρόσβαση στις επενδύσεις κεφαλαίου, αλλά αντιμετωπίζει πρόβλημα ελέγχου. Η επιλογή του συστήματος διοίκησης αποτελεί μία σημαντική απόφαση για μια εταιρεία που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί, καθώς κάθε σύστημα δεν είναι συμβατό για κάθε αγορά. Επίσης, οι στόχοι της εταιρείας και οι στόχοι της χώρας υποδοχής δεν είναι ταυτόσημοι, καθώς οι εταιρείες επιθυμούν μεγιστοποίηση των επενδύσεών τους, ενώ οι χώρες υποδοχής προσανατολίζονται σε θέματα απασχόλησης και ενίσχυσης της οικονομικής και κοινωνικής τους ευρωστίας.

Ανάλογα με την ομάδα, τον τύπο εργαζομένων που αναφερόμαστε οι ακολουθούμενες πρακτικές διοίκησης δεν είναι δυνατόν να είναι στο σύνολο της έκτασής τους ομοιόμορφες. Ενδεικτικά αναφέρονται άτομα με πλεονεκτική θέση τα οποία διαπραγματεύονται υψηλές αμοιβές με τις εταιρείες εξαιτίας σπάνιων και ζωτικής σημασίας ικανοτήτων και γνώσεών τους. Καταλαβαίνουμε πως ο παράγοντας της γνώσης είναι σημαντικός σε θέματα Δ.Α.Δ. Γενικότερα, λοιπόν, δεν μπορεί να υποστηριχθεί πως κάποιο συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης επικρατεί. Η Δ.Α.Δ.

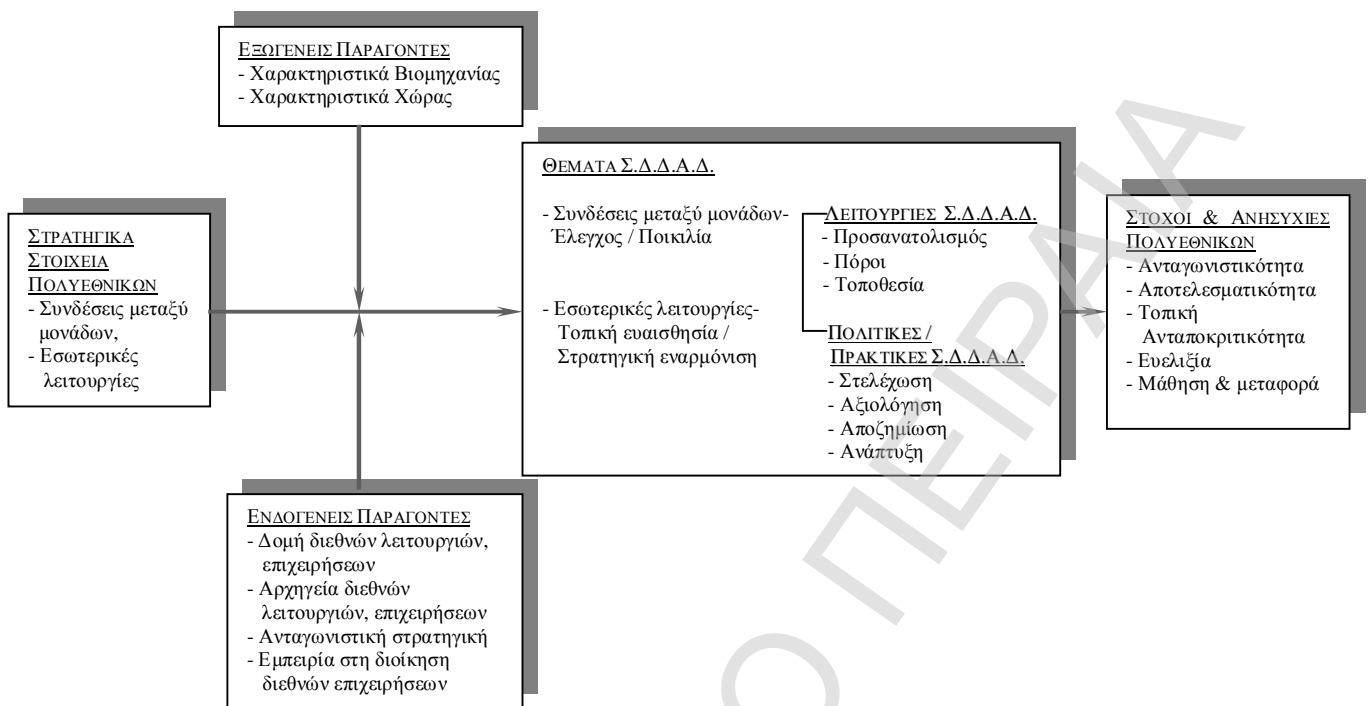
ακολουθεί την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, όμως, δεν μπορούμε να πούμε πως υπάρχει μία απόλυτη αρμονία στις πρακτικές διοίκησης που αφορούν τους εργαζόμενους. Όσο για την ποιότητα και ποσότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης εξαρτάται από την πολιτική κάθε εταιρείας, η οποία προσδιορίζεται από εξωτερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως το πολιτικό και νομοθετικό περιεχόμενο, αλλά και από εσωτερικά που αφορούν θέματα όπως η δομή και οι προτεραιότητες της εταιρείας (Perkins, 2003).

3.3.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗ Δ.Δ.Α.Δ.

Στη συνέχεια θα παρουσιασθούν ορισμένες από τις προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί και αφορούν τη λειτουργία της Δ.Δ.Α.Δ. μέσα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προσπαθώντας να υποστηρίξουν και να ερμηνεύσουν την διεθνή πορεία των επιχειρήσεων.

3.3.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (STRATEGIC INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Η Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Δυναμικού (Σ.Δ.Δ.Α.Δ.), περιγράφει το σύνολο των πρακτικών, πολιτικών και μεθόδων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως περιγράφεται και στον ορισμό της εγχώριας Σ.Δ.Α.Δ., ενώ ασχολείται επιπρόσθετα και με θέματα που αφορούν τη διεθνή διοίκηση και τη διεθνή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συνοπτικά, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Σ.Δ.Δ.Α.Δ. απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Schuler, 2000):



Διάγραμμα 11: Παράγοντες που επηρεάζουν τη Σ.Δ.Α.Α.Δ. (Schuler, 2000).

3.3.2.2 Δ.Α.Δ. ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (H.R.M. IN MULTINATIONAL COMPANIES)

Υποστηρίζεται πως η επέκταση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης οδηγεί στην υπονόμευση, μείωση του ελέγχου των εθνικών οικονομιών, μέσα από ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα, μία σύγκλιση οικονομικών, διοικητικών πρακτικών, όπως η Δ.Α.Δ. ανεξαρτήτως εθνικών περιορισμών. Άλλοι μελετητές εστιάζουν στη σημασία των πολυεθνικών και των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, αναφέροντας ότι η διεθνοποιημένη οικονομία δεν αποτελεί μία καινούρια διαπίστωση. Είναι, πάντως, γεγονός η σημαντική επιρροή των πολυεθνικών εταιρειών στην παγκόσμια οικονομία. Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι συμβάλλουν και στη μεταφορά πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις χώρες στις οποίες επεκτείνονται προς τη δημιουργία της Δ.Δ.Α.Δ. Όμως, πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία ενέχει περιορισμούς και εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη χώρα υποδοχής (Morley, Collings, 2004).

Όσον αφορά τη Δ.Α.Δ. στις πολυεθνικές εταιρείες, πρόκειται για διοίκηση προσωπικού προσαρμοσμένη στις ανάγκες των δραστηριοτήτων τους οι οποίες επεκτείνονται στο εξωτερικό. Παρατηρούμε πως οι βασικές διαφορές σχετικά με τη διοίκηση των εργαζομένων σε εταιρείες, οι οποίες περιορίζουν τις δραστηριότητές τους εντός συνόρων της χώρας στην οποία αρχικά εγκαταστάθηκαν και στις διεθνείς εταιρείες, είναι η δυσκολία των δεύτερων στη διαχείριση ατόμων τα οποία προέρχονται από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες (Keating, Thompson, 2004). Οπότε, καταλαβαίνουμε πως πρόκειται για ένα πολύπλοκο έργο, αφού περιλαμβάνει την οργάνωση ατόμων από διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες. Επίσης, λειτουργεί σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, στα οποία ισχύουν διαφορετικοί εργασιακοί κανόνες και κουλτούρες απ' ό,τι στη χώρα προέλευσης της πολυεθνικής, παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή πρακτικών.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως οι αποφάσεις, που λαμβάνονται από τα άτομα τα οποία ασχολούνται με τη Δ.Α.Δ., επηρεάζονται από διάφορες παραμέτρους και απαιτούν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες εφαρμογής χειρισμών σε παγκόσμια περιβάλλοντα, αλλά και διατήρηση επαφής με άτομα τα οποία αποστέλλονται σε αποστολές στο εξωτερικό για την αποτελεσματικότερη μεταφορά των γνώσεών τους και ομαλότερη επανένταξή τους. Εξάλλου, πρόκειται για αποστολές οι οποίες ενέχουν σημαντικό κόστος για την εταιρεία. Παράλληλα, οι αποφάσεις και ενέργειες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατόν να προκαλέσουν την αντίδραση τόσο της τοπικής, αλλά και της παγκόσμιας κοινότητας, ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσης σε παγκόσμιους κανονισμούς ή στους ιδιαίτερους κανόνες που ισχύουν σε κάθε περιοχή. Βέβαια, η αύξηση της εμπειρίας μιας πολυεθνικής εταιρείας οδηγεί στην αξιοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό της τοπικής αγοράς εργασίας οδηγώντας, όμως, στην ανάγκη αναγνώρισης των ιδιαιτεροτήτων της (Morley, Collings, 2004).

Επίσης, αναφορικά με τον ρόλο της Δ.Α.Δ. σε μια πολυεθνική εταιρεία δεν περιορίζεται στη διαχείριση ατόμων που αποστέλλονται σε διεθνείς αποστολές (expatriates), αλλά συμμετέχει εξίσου στη διαμόρφωση της στρατηγικής των εταιρειών και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βέβαια, όσοι ασχολούνται με την διαχείριση των εργαζομένων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον αναγνωρίζουν την ανάγκη για

παγκόσμια ολοκλήρωση, αλλά και διαφοροποίηση σε τοπικό επίπεδο, ώστε να ανταποκριθούν στην παγκόσμια αγορά μέσα από αναγνώριση των προσδοκιών των καταναλωτών ανάλογα με τη χώρα προέλευσης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, πως ο βαθμός επιρροής των πρακτικών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό από τη χώρα προέλευσης και από τη χώρα υποδοχής της εκάστοτε διεθνοποιημένης εταιρείας εξαρτάται από τη δυνατότητα μεταφοράς πολιτικών και κουλτούρας στις χώρες εγκατάστασης (εξαιτίας αυστηρών, κανονιστικών συστημάτων) ή εισαγωγή τους από το εξωτερικό. Συνήθως, ακολουθείται μία υβριδική μορφή, ανάλογα πάντα με τις ιδιαιτερότητες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Ένα από τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνουν οι έρευνες και η βιβλιογραφία πάνω στη Δ.Α.Δ. πολυεθνικών εταιρειών αποτελεί η περιορισμένη χρήση δεδομένων από εμπειρικές έρευνες, η έλλειψη μελετών περιπτώσεων, αλλά και η χρήση μικρών δειγμάτων δίχως επαρκή γεωγραφική κάλυψη. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική βελτίωση τόσο σε ποιότητα όσο και ποσότητα. Η πληρέστερη, όμως, κατανόηση αυτού του μοντέλου Δ.Α.Δ. βελτιώνεται μέσα από τις δύο άλλες προσεγγίσεις που αφορούν το Δ.Δ.Α.Δ. και οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια (Keating, Thompson, 2004).

3.3.2.3 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Η ευελιξία και προσαρμοστικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης μιας εταιρείας στο εξωτερικό, η οποία ενισχύει την επιτυχημένη πορεία μιας εταιρείας. Τα τελευταία χρόνια, το αντικείμενο της σύγκρισης των διαφορετικών πρακτικών, πολιτικών και μεθόδων ανάπτυξης της Δ.Α.Δ. που εφαρμόζεται σε κάθε χώρα έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Οι συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις διαφέρουν γεγονός που δεν συμβαδίζει με την υιοθέτηση ενός κοινού πλαισίου δράσης της Δ.Α.Δ. Είναι σημαντική η προσαρμογή σε διαφορετικές κουλτούρες, συνδυάζοντας πρακτικές που ισχύουν στη χώρα προέλευσης της εταιρείας με τις τοπικές της εκάστοτε αγοράς. Βέβαια, η αύξηση της ποικιλίας των αγορών στις

οποίες επεκτείνεται μία εταιρεία αναπόφευκτα οδηγεί σε δυσκολίες προσαρμογής λόγω των ανομοιοτήτων (Schuler, 2000).

Η Συγκριτική Δ.Α.Δ. (Σ.Δ.Α.Δ.) “ασχολείται με αυτήν τη σύγκριση και προσδιορισμό των διαφορών που εντοπίζονται σε πρακτικές και συστήματα που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, προς την αναγνώριση ύπαρξης κατηγοριών προτύπων” (Keating, Thompson, 2004)*. Η ενασχόληση με αυτή την ανάλυση προσφέρει πιθανές λύσεις στην προσπάθεια αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε θέματα διοίκησης προσωπικού σε διάφορες περιοχές εκτός συνόρων. Γίνεται, λοιπόν, προσπάθεια κατανόησης τόσο των διαφορετικών συστημάτων που αφορούν τη Δ.Α.Δ. όσο και του λόγου σύμφωνα με τον οποίο οι διαφορές σε αυτά τα συστήματα επηρεάζουν τις εταιρείες, τις βιομηχανίες, ακόμα και τα κράτη σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας.

Υποστηρίζεται πως η Σ.Δ.Α.Δ. πάσχει από σαθρό θεωρητικό υπόβαθρο με ελλείψεις σε θέματα μεθοδολογίας, ενώ δεν υπάρχει ένα κοινό πλαίσιο εννοιολογικού προσδιορισμού του περιεχομένου της Δ.Α.Δ. Ακόμα, το συγκεκριμένο υπόδειγμα δεν χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη επεξηγηματική ικανότητα, ενώ η χρήση της κουλτούρας ως βασική παράμετρο με βάση την οποία εξηγούνται οι διαφορές στα συστήματα διοίκησης προσωπικού δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική, αμφισβητώντας την αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου υποδείγματος.

Η διαφοροποίηση των πρακτικών και συστημάτων υποστηρίζεται ότι οφείλεται σε διαφορές στην εθνική και εταιρική κουλτούρα. Η ύπαρξη ενός κοινού μοντέλου δεν έχει ακόμα εξακριβωθεί, αν και υπάρχουν αρκετές κινήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι θεωρίες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στη Σ.Δ.Α.Δ. βασίστηκαν σε μοντέλα διαπολιτισμικής διοίκησης (Δ.Δ.) (cross-cultural management) και σε μοντέλα εγχώριας Δ.Α.Δ.

Τα παραπάνω υποδείγματα παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους, ιδιαίτερα όσον αφορά το αντικείμενο ενασχόλησής τους που αφορά την ανάλυση των αιτιών διαφοροποίησης

* op. cit., Keating, Thompson, 2004, σελ. 601.

των πρακτικών σε διαφορετικές χώρες και εταιρείες ανά τον κόσμο, αναγνωρίζοντας την κουλτούρα ως παράγοντα επιρροής διοικητικών πρακτικών. Μία κοινή παραδοχή, εκτός από το γεγονός ότι υπάρχει ένας βαθμός σύγκλισης μεταξύ των μεθόδων, αποτελεί και η έλλειψη ενός ενιαίου παγκόσμιου μοντέλου. Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία χαρακτηρίζεται πιο πολύπλοκη για τα υποδείγματα της Σ.Δ.Α.Δ. και της Δ.Δ., ενώ υποστηρίζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα πάνω στη μεθοδολογία.

Σύμφωνα με τη θεωρία της Δ.Α.Δ. σε πολυεθνικές εταιρείες, η Δ.Α.Δ. λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ το αντίθετο ισχύει για τη Σ.Δ.Α.Δ. και τη Δ.Δ. Η Δ.Δ. προσφέρει στα άλλα δύο υποδείγματα μία μέθοδο επεξήγησης εξωγενών μεταβλητών μέσα από τη χρήση διάφορων διαστάσεων της κουλτούρας, ιδιαίτερα σε εταιρικό επίπεδο, ενώ υπάρχει μια αμφίπλευρη πληροφόρηση, αφού τα άλλα δύο υποδείγματα φανερώνουν επιρροές στην κουλτούρα από άλλες μεταβλητές. Γενικότερα, κάθε υπόδειγμα μέσω του θεωρητικού του υπόβαθρου και των εμπειρικών του δεδομένων και αναλύσεων συμπληρώνει το ένα το άλλο, προσφέροντας διαφορετικές προσεγγίσεις. Βέβαια, οι διαφορετικές αυτές προσεγγίσεις θα ήταν σημαντικό να ενωθούν, αναγνωρίζοντας τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μιας, δημιουργώντας μία ενιαία θεωρία, προς τη διευκόλυνση της μελέτης και εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων (Keating, Thompson, 2004).

3.3.2.4 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (CROSS - CULTURAL MANAGEMENT)

Είναι γεγονός πως η κουλτούρα που επικρατεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας, επηρεάζει την εφαρμογή των πολιτικών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η Διαπολιτισμική Διοίκηση (Δ.Δ.), (Cross-Cultural Management) *“ασχολείται με τις διαφορές στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις πρακτικές που υιοθετούνται από τη διοίκηση χρησιμοποιώντας ως επεξηγηματικό παράγοντα αυτόν της κουλτούρας”* (Keating, Thompson, 2004)*. Παρατηρούμε πως ενώ στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούνται διάφορες παράμετροι για να περιγράψουν τους βασικούς λόγους επιλογής συγκεκριμένων πρακτικών, στη Δ.Δ. δίνεται αποκλειστική έμφαση στην παράμετρο της κουλτούρας.

* *ibid.*, Keating, Thompson, 2004, σελ. 600.

Η σύγκλιση των πρακτικών που υιοθετεί η Δ.Α.Δ. στην ίδια την εταιρεία στην οποία εφαρμόζονται κατέχουν κεντρικό ρόλο στην προσπάθεια προσδιορισμού της σχέσης μεταξύ της παγκοσμιοποίησης και προτύπων εθνικής διοίκησης. Υπάρχουν δύο σχολές οι “*culturalists*” ή “*culture bound theorists*” και οι “*culture-free theorists*” (Keating, Thompson, 2004)*:

- α *Cultural Bound Theorists*: Η συγκεκριμένη σχολή υποστηρίζει ότι η κουλτούρα επηρεάζει τις συμπεριφορές σε μια εταιρεία, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την καθημερινότητα. Παρατηρείται μία ποικιλία από διαφορετικές κουλτούρες οι οποίες επηρεάζουν τη διοίκηση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υιοθετηθεί μία ενιαία προσέγγιση διοίκηση για κάθε εταιρεία, αλλά και η μεταφορά μεθόδων και πρακτικών δεν είναι πάντα δυνατή και συμβατή με το περιεχόμενο διαφορετικών κουλτουρών.
- α *Culture-Free Theorists*: Η σχολή αυτή παραθέτει αντίθετες απόψεις με αυτές που υποστηρίζει η σχολή των “*culture bound theorists*”. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να παρακάμψουν την επίδραση της κουλτούρας στις εταιρείες. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι η τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη μιας περιοχής, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά οργάνωσης, οι οποίοι μέσω κοινής προσέγγισης σε θέματα διοίκησης ανεξάρτητα της επικρατούσας κουλτούρας οδηγούν στη δημιουργία μίας παγκόσμιας σύγκλισης διοικητικών πρακτικών.

Υπάρχει η αντίληψη ότι καμία από τις δύο προαναφερθείσες σχολές δεν αποτελεί πανάκεια, αντίθετα κάθε μία παρουσιάζει ορισμένα κοινά σημεία, αλλά και αντιθέσεις με τα πραγματικά γεγονότα που συντελούνται στον κόσμο. Ο βαθμός σύγκλισης ή απόκλισης των πρακτικών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και των ίδιων των εταιρειών αποτελεί ένα ζήτημα πάνω στο οποίο διατυπώνονται αντικρουόμενες απόψεις.

Είναι σημαντική η συμβολή της Δ.Δ. στην εισαγωγή μίας μεθόδου η οποία εισάγει την εταιρική κουλτούρα βασισμένη σε διάφορες διαστάσεις, διατηρώντας, όμως, μία μονόπλευρη προσέγγιση η οποία αφορά την εστίαση στην παράμετρο της κουλτούρας αγνοώντας άλλες με σημαντική επιρροή στη διοίκηση (Keating, Thompson, 2004).

3.3.3 ΕΘΝΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ Ή ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ Δ.Δ.Α.Δ.

Οι εθνοκεντρικές εταιρείες (ethnocentric companies) διαμορφώνουν τις πολιτικές, που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, στα κεντρικά τους γραφεία και στη συνέχεια τις μεταφέρουν στο εξωτερικό. Σε αυτές τις εταιρείες τα άτομα τα οποία επιλέγονται για αποστολές εκτός συνόρων προέρχονται από τη χώρα στην οποία η εταιρεία διατηρεί τα αρχηγεία της. Σύμφωνα με τους Heenan, Perlmutter (1979) οι βασικές αιτίες εθνοκεντρισμού είναι (Heenan, Perlmutter, 1979)*:

- η μη μετακίνηση των ατόμων που δεν ανήκουν στη χώρα προέλευσης της εταιρείας,
- η απροθυμία αυτών να εργασθούν υπό μάνατζερ διαφορετικής κουλτούρας,
- η ιδιαίτερη κινητοποίηση κάθε εθνικότητας,
- η περιορισμένη προσφορά ικανών εργαζομένων από ξένες χώρες.

Στην περίπτωση των γεωκεντρικών ή παγκόσμιων εταιρειών (geocentric or global companies), τα γεωγραφικά σύνορα δεν αποτελούν καθοριστικό παράγοντα προέλευσης των αποφάσεων μιας εταιρείας. Αυτό έχει ως συνέπεια οι πολιτικές σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό να είναι αποτέλεσμα εισροών και επιρροών από διάφορα μέρη του κόσμου. Παρατηρούμε, δηλαδή, τη στοιχειώδη διαφορά ανάμεσα σε αυτά τα δύο είδη εταιρειών η οποία τονίζει το παγκόσμιο περιεχόμενο των πολιτικών που εφαρμόζονται στις γεωκεντρικές εταιρείες συγκριτικά με το γεωγραφικά περιορισμένο πεδίο των εθνοκεντρικών.

Γενικότερα, έχουν διατυπωθεί διάφορα μοντέλα που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Schneider, Tung, 2001)**:

- Αμερικάνικο μοντέλο: ασχολείται περισσότερο με συναλλαγές,
- Ευρωπαϊκό μοντέλο: είναι περισσότερο κοινωνικό και περιορισμένο από το οργανωσιακό πλαίσιο.

Ανάλογα με το περιεχόμενο αυτών των μοντέλων θα πρέπει πριν την εφαρμογή τους να αξιολογηθούν οι πρακτικές τις οποίες υποστηρίζουν σε θέματα όπως, η επιλογή

* op. cit., Heenan, Perlmutter, 1979, σελ. 36.

** op. cit., Schneider, Tung, 2001, σελ. 342.

προσωπικού, εκπαίδευση κ.τ.λ. και να υπολογιστούν οι πιθανές επιπλοκές που είναι δυνατόν να περικλείουν. Η δυναμική είσοδος των Ιαπωνικών εταιρειών στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, έφερε το Ιαπωνικό μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο προσκήνιο, καθώς και την ανάγκη εξεύρεσης αποτελεσματικών μεθόδων, πρακτικών με τις οποίες θα μπορούσε να προσαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί με βάση τις εταιρικές κουλτούρες που επικρατούν σε άλλες χώρες.

Η ποικιλία των διαφορετικών απόψεων όσον αφορά θέματα της Δ.Δ.Α.Δ. προσδίδει έναν παγκόσμιο προσανατολισμό στην ανάπτυξη της απαραίτητο για τη δημιουργία και εφαρμογή πρακτικών που θα αναφέρονται στην διαχείριση ζητημάτων που αφορούν εργαζόμενους από διάφορες χώρες του κόσμου στις οποίες οι εταιρείες επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους (Schneider, Tung, 2001). Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει πιθανούς συνδυασμούς ανθρώπινου δυναμικού:

	ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	Προσέγγιση Στρατηγικής Υιοθέτησης (Strategy) Adoption Approach)	Τοπικιστική Προσέγγιση (Localized Approach)
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	Παγκοσμιοποιημένη Προσέγγιση (Globalised Approach)	Προσέγγιση Στρατηγικής Προσαρμογής (Strategy Adaptation Approach)

Διάγραμμα 12: Προσανατολισμοί της Δ.Δ.Α.Δ.: πιθανοί συνδυασμοί ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό, μέγρο-επίπεδο και μικρο-επίπεδο, πρακτικών (Lloyd, Härtel, 2004).

Η τοπικιστική προσέγγιση αναφέρεται στην προσαρμογή της στρατηγικής από τα κεντρικά αρχηγεία μιας εταιρείας στους κανόνες που επικρατούν στο τοπικό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποιημένη προσέγγιση Δ.Α.Δ. αναφέρεται στην αξιοποίηση πρακτικών και κανόνων όπως αυτές προδιαγράφονται από τα κεντρικά αρχηγεία της μητρικής εταιρείας. Η προσέγγιση στρατηγικής υιοθέτησης αναφέρεται στην περίπτωση υιοθέτησης της στρατηγικής της μητρικής εταιρείας, αλλά προσαρμογή των πρακτικών στο τοπικό στοιχείο. Ολοκληρώνοντας, ένας ακόμα προσανατολισμός αποτελεί η προσέγγιση στρατηγικής προσαρμογής, η οποία αναφέρεται στη χρήση των πρακτικών Δ.Α.Δ. που

προέρχονται από τη μητρική εταιρεία, ενώ η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζεται στα τοπικά δεδομένα (Lloyd, Härtel, 2004).

3.3.3.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δύο από τις βασικότερες θεωρίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία της Δ.Δ.Α.Δ., αποτελούν η θεωρία πολιτισμικών αξιών (cultural values theory) και η θεσμική θεωρία (institutional theory).

Αναφορικά με τις δύο θεωρίες θα παρουσιαστούν δύο μοντέλα για τον προσανατολισμό της Δ.Δ.Α.Δ. Το πρώτο αποτελεί το μοντέλο πρόβλεψης μέσα από την προοπτική των πολιτισμικών αξιών (cultural values perspective predictive model), το οποίο περιγράφει πως οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τη μορφή του προσανατολισμού που θα ακολουθήσει μία εταιρεία και τότε ενδείκνυται η υιοθέτηση εναλλακτικών μορφών. Το δεύτερο αποτελεί το μοντέλο πρόβλεψης της θεσμικής προοπτικής το οποίο περιγράφει πως οι θεσμικές πιέσεις επηρεάζουν τη μορφή του προσανατολισμού που υιοθετεί μία εταιρεία, καθώς και τις περιπτώσεις στις οποίες είναι προτιμότερο να ακολουθηθούν εναλλακτικές λύσεις. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως οι πολιτιστικές και θεσμικές πιέσεις επηρεάζουν τη στρατηγική και τις πρακτικές που αφορούν τη Δ.Δ.Α.Δ. (Lloyd, Härtel, 2004).

Ø ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ

Το συγκεκριμένο μοντέλο πρόβλεψης του προσανατολισμού της Δ.Δ.Α.Δ. χρησιμοποιεί ως θεωρητικό υπόβαθρο τη θεωρία των πολιτιστικών αξιών, ενώ υποστηρίζει πως ο βασικότερος λόγος ύπαρξης διαφορών ανάμεσα στις ακολουθούμενες πρακτικές σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν οι πολιτιστικές διαφορές ανάμεσα στα έθνη. Κάθε κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο αξιών οι οποίες επηρεάζουν την ιδεολογία και συμπεριφορά των ατόμων, αλλά και τις πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό⁵.

⁵ Παράρτημα 5.

Συμπεραίνουμε πως ο παράγοντας προσαρμογής στο τοπικό περιβάλλον λειτουργεί προσδιοριστικά στην επιλογή προσανατολισμού της Δ.Δ.Α.Δ. μιας εταιρείας.

Ο βαθμός αποδοχής των πρακτικών εξαρτάται από τις πολιτιστικές αξίες που επικρατούν στη χώρα υποδοχής, αλλά και στη χώρα προέλευσης όταν πρόκειται για μεταφορά τους από το τοπικό περιβάλλον. Εκτιμάται, πως μία εταιρεία ακολουθεί μία τοπικιστική προσέγγιση στις περιπτώσεις που υπάρχουν σημαντικές πολιτιστικές διαφορές ανάμεσα στη χώρα προέλευσης και τη χώρα υποδοχής και μία παγκοσμιοποιημένη προσέγγιση στις περιπτώσεις που υπάρχουν σημαντικές ομοιότητες. Επίσης, ακολουθείται μία προσέγγιση στρατηγικής υιοθέτησης ή προσαρμοστικής στρατηγικής στην περίπτωση που οι διαφορές στις πολιτιστικές αξίες των δύο χωρών είναι μετριασμένες. Επιπρόσθετα, σε περιπτώσεις που οι εσωτερικές ομοιότητες είναι εντονότερες τότε υπερισχύει το παγκόσμιο μοντέλο. Στην αντίθετη περίπτωση υπερισχύει το τοπικιστικό μοντέλο, ενώ όταν και οι δύο δυνάμεις είναι έντονες τότε προτιμάται το μοντέλο της προσέγγισης στρατηγικής υιοθέτησης ή προσαρμοστικής στρατηγικής (Lloyd, Härtel, 2004).

Ø ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΘΕΣΜΙΚΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ

Το εξεταζόμενο μοντέλο χρησιμοποιεί ως θεωρητικό υπόβαθρο τη θεσμική θεωρία. Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει πώς το θεσμικό περιβάλλον μιας εταιρείας επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής δομής της μέσα από την αξιολόγηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων που έχουν αναγνωρισθεί από τη Δ.Δ.Α.Δ. πώς επηρεάζουν τον προσανατολισμό της. Αναγνωρίζεται η ύπαρξη πίεσης για την υιοθέτηση των τοπικών θεσμικών πρακτικών, αλλά και η ανάγκη για εσωτερική συνοχή με αποτέλεσμα η εκάστοτε εταιρεία να προσπαθεί να εξασφαλίσει την επιβίωσή της μέσα από την υιοθέτηση των κατάλληλων δομικών στοιχείων προσαρμόζοντας το εσωτερικό περιβάλλον και τις σχέσεις που διατηρεί στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σημαντικός αποτελεί ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία προσαρμόζεται στη δομή και τις πρακτικές με βάση τις οποίες λειτουργούν οι υπόλοιπες εταιρείες στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή ο ισομορφισμός (isomorphism). Οι πιέσεις είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές που διαμορφώνουν τη δομή μιας εταιρείας καλούνται

ισομορφικές πιέσεις (isomorphic pulls). Όπως καταλαβαίνουμε οι εσωτερικές πιέζουν τις εταιρείες να ακολουθήσουν τα πρότυπα και τις πρακτικές των κεντρικών γραφείων (παγκοσμιοποιημένη προσέγγιση), ενώ οι εξωτερικές να ακολουθήσουν τα πρότυπα και τις πρακτικές του τοπικού περιβάλλοντος (τοπικιστική προσέγγιση), ενώ όταν υπάρχει μία ισότητα ανάμεσα στα δύο είδη πιέσεων τότε ακολουθείται μία προσέγγιση στρατηγικής υιοθέτησης ή προσαρμοστικής στρατηγικής. Θα μπορούσαμε να πούμε πως με βάση τη θεσμική θεωρία σε περιπτώσεις που υπάρχει σημαντική εξάρτηση σε θέματα πόρων και μικρή αυτονομία ακολουθείται μία παγκοσμιοποιημένη στρατηγική. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που παρατηρείται μεγάλη διάσταση στο νομικό πλαίσιο και σημαντική εξάρτηση και αλληλοσυσχέτιση με την αγορά υποδοχής υιοθετείται μια τοπικιστική προσέγγιση (Lloyd, Härtel, 2004).

Ø ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Η πίεση για τοπικισμό προκύπτει από διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με την θεσμική προσέγγιση οι εταιρείες αναγκάζονται να ακολουθούν μια τοπικιστική προσέγγιση στην περίπτωση που πρέπει να συμμορφωθούν στους τοπικούς νόμους και κανόνες ή για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην τοπική αγορά. Σύμφωνα με τη θεωρία των πολιτιστικών αξιών, οι εταιρείες τείνουν προς την τοπικιστική προσέγγιση όταν η πολιτική και η κουλτούρα η οποία εκπροσωπείται από τα κεντρικά αρχηγεία τους δεν είναι συμβατή με τις τοπικές πολιτισμικές αρχές.

Οι πιέσεις για παγκοσμιοποίηση προέρχονται από την ανάγκη για εσωτερική συνοχή, σύμφωνα με το θεσμικό μοντέλο, ενώ το μοντέλο των πολιτισμικών αρχών υποστηρίζει ότι προέρχονται από την ομοιότητα στις πολιτισμικές αξίες ανάμεσα στη χώρα προέλευσης και τη χώρα υποδοχής. Επίσης, φαίνεται πως υπάρχει μεγαλύτερη τάση προς την προσέγγιση της παγκοσμιοποίησης όταν υπάρχει μεγάλη εξάρτηση της θυγατρικής με τη μητρική εταιρεία.

Σχετικά με τη διοίκηση, εταιρείες οι οποίες ακολουθούν την εθνοκεντρική προσέγγιση στην στελέχωση προσωπικού είναι πιθανόν να ακολουθήσουν μια παγκοσμιοποιημένη προοπτική σχετικά με τη Δ.Δ.Α.Δ., γεγονός που επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο από τα κεντρικά. Αυτή η υπόθεση είναι συμβατή και με τις δύο θεωρίες της θεσμικής και

πολιτισμικής προσέγγισης, ιδιαίτερα στην περίπτωση αυξημένης της αξίας για αποφυγή αβεβαιότητας. Αντίθετα, εταιρείες με πολυκεντρική προσέγγιση συνήθως ακολουθούν μία τοπικιστική προοπτική, ώστε να ταιριάζουν οι υιοθετούμενες πρακτικές με το τοπικό προσωπικό, υπόθεση που είναι σύμφωνη με την πολιτιστική θεωρία και τη μειωμένη ισχύ της αξίας για αποφυγή αβεβαιότητας. Ανάλογη είναι και η αντιμετώπιση της θεσμικής θεωρίας όπου τονίζει πως η ύπαρξη εξωτερικών πιέσεων οδηγεί στην τοπικιστική προσέγγιση.

Όσον αφορά το θέμα της σύγκλισης ή απόκλισης των υιοθετούμενων πρακτικών έχει υποστηρικτές με αντικρουόμενες απόψεις. Η σύγκλιση υποστηρίζεται από το γεγονός ότι παρατηρείται μία σύγκλιση στις πρακτικές, μία αύξηση των ομοιοτήτων ανάμεσα στα κράτη, παρά τις πολιτισμικές διαφορές, διευκολύνοντας τη μεταφορά πρακτικών μέσα από μια παγκοσμιοποιημένη προσέγγιση. Η απόκλιση στηρίζεται στο γεγονός ότι διατηρούνται οι πολιτισμικές διαφορές και να θεωρούνται καθοριστικοί παράγοντες στη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας στην εφαρμογή μιας τοπικιστικής προσέγγισης μη υποστηρίζοντας την εύκολη μεταφορά πρακτικών εκτός συνόρων. Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση ένωσης των δύο εννοιών, μέσα από τη δημιουργία αξιών απόρροια της ένωσης των πολιτιστικών αξιών που επικρατούν στη χώρα υποδοχής και στη χώρα προέλευσης (Lloyd, Härtel, 2004).

3.3.4 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ Ή ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Οι πολιτικές Δ.Α.Δ. που ακολουθούνται από μία εταιρεία βοηθούν υποστηρικτικά στην επέκταση τους σε αγορές εκτός συνόρων, αλλά και στον προσδιορισμό της κουλτούρας που την χαρακτηρίζει σε όλες τις δραστηριότητές της, αφού συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της ακολουθούμενης στρατηγικής. Οι εταιρείες που διεθνοποιούνται με θυγατρικές επιχειρούν να μεταφέρουν τις πολιτικές αυτές στις αγορές στις οποίες εδρεύουν, εφαρμόζοντας διεθνείς κανόνες ώστε να κερδίζουν την εύνοια της κοινής γνώμης και να αντιμετωπίζουν την ποικιλία του εργατικού δυναμικού με ομοιόμορφο τρόπο, τοπικούς κανόνες, ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, αλλά και κανόνες οι οποίοι αποτελούν εκροές από τη χώρα προέλευσης της εταιρείας.

Σχετικά με την επιλογή της μεθόδου επέκτασης της πολυεθνικής εταιρείας, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, γι' αυτό συχνά δεν υιοθετείται μία μόνο στρατηγική για την προώθηση των συμφερόντων τους, αλλά υβριδικές μορφές. Ανάλογα αντιμετωπίζονται και οι πρακτικές σε μια θυγατρική. Ο βαθμός προσαρμογής στα πρότυπα της χώρας υποδοχής ή η διατήρηση των πρακτικών που προέρχονται από τη χώρα προέλευσης αποτελεί ένα βασικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές (Myloni, Harzing, Mirza, 2004).

Θα πρέπει να αναφερθεί πως είναι σημαντικές οι διαφορές ανάμεσα στην εγχώρια και διεθνή Δ.Α.Δ., όπου τονίζεται η πολυπλοκότητα της τελευταίας. Λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός προσαρμογής στο τοπικό περιβάλλον σε αντίθεση με την επικράτηση παγκόσμιας ολοκλήρωσης, ο μεταδοτικός χαρακτήρας των πολυεθνικών σε θέματα πρακτικών, καθώς και ο προσδιορισμός της μεθόδου στελέχωσης του προσωπικού τους, αλλά και διοίκησης των θυγατρικών τους. Φαίνεται, πως οι πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τείνουν να επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από το τοπικό στοιχείο. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να επιτυγχάνεται ένας συνδυασμός ολοκλήρωσης των πρακτικών με παράλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων προσαρμογής στο τοπικό περιβάλλον (Brewster, Suutari, 2005).

Ένα, λοιπόν, ζήτημα ζωτικής σημασίας αποτελεί ο προσδιορισμός στις θυγατρικές του βαθμού προσαρμογής στους τοπικούς κανονισμούς, παγκόσμιους κανόνες ή σε πρότυπα της μητρικής εταιρείας, ενώ υπάρχει ανάγκη για εξεύρεση ενός σημείου ισορροπίας. Ο βαθμός χρήσης διεθνών ή τοπικών κανόνων λειτουργίας σχετικά με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να επηρεάζεται από τη χώρα προέλευσης, την οικονομική της δύναμη, αλλά και τον βαθμό ενστερνισμού του ελεύθερου εμπορίου στην παγκόσμια αγορά, καθώς και από τους περιορισμούς που ισχύουν στη χώρα υποδοχής. Δε θα μπορούσε να αγνοηθεί η σημασία της συμμόρφωσης με την τοπική νομοθεσία, τα εργατικά σωματεία και γενικότερα με παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής και που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής,

έτσι ώστε να εφαρμόζεται το ρητό “σκέψου παγκόσμια δράσε τοπικά (*think global act local*)” (Morley, Collings, 2004) *.

Σημαντικός αποτελεί και ο βαθμός σύγκλισης των διοικητικών πρακτικών παγκοσμίως στη χρήση τοπικών ή παγκόσμιων προτύπων, μέσα από την παγκοσμιοποίηση. Η σύγκλιση θα επέτρεπε στις πολυεθνικές να εφαρμόζουν ομογενοποιημένες πολιτικές. Πρόκειται για ένα ζήτημα με το οποίο ασχολείται ιδιαίτερα η θεσμική θεωρία (*institutional theory*). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η τεχνολογική πρόοδος θα οδηγήσει στην αξιοποίηση των καλύτερων πρακτικών παγκοσμίως και θα μειώσει φαινόμενα απομονωτισμού. Αντίθετες απόψεις υποστηρίζουν τη διατήρηση των διαφορών που παρατηρούνται ανάμεσα στις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζονται ανάλογα την περιοχή.

Παράλληλα, η δομή των εταιρειών αποκτά μία μορφή συστήματος συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών από όλο τον κόσμο, προσπαθώντας να αξιοποιήσουν καινοτομίες, γνώσεις και ευκαιρίες πέρα από τα σύνορα της χώρας προέλευσης και να τις εισάγουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Επίσης, η μεταφορά πρακτικών σχετικών με τη Δ.Α.Δ. στις πολυεθνικές εταιρείες επηρεάζεται από την ύπαρξη υποστηρικτικών οργανισμών και υπηρεσιών, από εταιρικούς και εθνικούς παράγοντες, αλλά και από το βαθμό της καινοτομίας τους. Η αδυναμία ανταπόκρισης στις τοπικές επιταγές που προσδιορίζουν τον τρόπο εφαρμογής και το περιεχόμενο της Δ.Α.Δ. στην εκάστοτε χώρα υποδοχής είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αποτυχία της πολυεθνικής, γι’ αυτό ο συνδυασμός χρήσης παγκόσμιων και τοπικών προτύπων και πρακτικών ίσως αποτελεί μία διέξοδο για τις πολυεθνικές.

Όσον αφορά τις επιλεγόμενες αγορές προς επέκταση, παρουσιάζεται ιδιαίτερη προτίμηση όχι μόνο σε αναπτυγμένες, αλλά αναπτυσσόμενες οικονομίες που προσφέρουν φθηνό εργατικό δυναμικό και στις οποίες προσανατολίζονται οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Βέβαια, η δραστηριοποίηση σε νέες αναπτυσσόμενες χώρες ενέχει κινδύνους, καθώς συνήθως διαφέρουν σημαντικά από τα πολιτιστικά πρότυπα της χώρας

* op. cit., Morley, Collings, 2004, σελ. 491.

προέλευσης της πολυεθνικής εταιρείας, δημιουργώντας πολλές φορές μία αρνητική διάθεση του τοπικού πληθυσμού στην αποδοχή των αλλαγών που πρεσβεύει και εισάγει στη χώρα τους η πολυεθνική εταιρεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα δυσκολίες εφαρμογής κλασικών πρακτικών όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και μεθόδους κινητοποίησης, ιδιαίτερα αφού υπάρχει σκεπτικισμός σχετικά με τη βιωσιμότητα μίας τέτοιας εταιρείας (Morley, Collings, 2004).

3.3.4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Οι διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγορά δυσχεραίνουν την εφαρμογή κοινών πρακτικών και διοικητικών συλ. Ένας βασικός παράγοντας που ενισχύει αυτή τη διαφοροποίηση αποτελεί η κουλτούρα, ενώ η αγνόηση των αξιών, του κοινωνικού συστήματος και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων από τα άτομα που ασχολούνται με τη Δ.Α.Δ. είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά την επιτυχημένη έκβαση μιας προσπάθειας διεθνοποίησης.

Περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από μικρό παρεμβατισμό διευκολύνουν την μεταφορά και εφαρμογή κανόνων από τη χώρα προέλευσης, ενώ περιοχές στις οποίες επικρατούν συγκεκριμένες επιχειρηματικές συνθήκες με συνεκτικά συστήματα οδηγούν τις εταιρείες στην εφαρμογή τοπικών κανόνων και πρακτικών. Επίσης, ένας ακόμα παράγοντας που λειτουργεί παρεμβατικά στη μεταφορά πρακτικών από τη χώρα προέλευσης αποτελεί το νομοθετικό περιβάλλον το οποίο επικρατεί, αλλά και η δύναμη των τοπικών σωματείων.

Επιπρόσθετα, ο βαθμός συνεργασίας με τοπικούς οργανισμούς είναι δυνατόν να εμποδίσει την εφαρμογή μεθόδων από τη χώρα προέλευσης, αφού οι διοικητικές πρακτικές τους επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών. Ασκούν σημαντική επιρροή ανάλογα με την εξάρτηση των διεθνοποιημένων εταιρειών σε θέματα τεχνολογικών και διοικητικών εξειδικεύσεων, αλλά και προμηθευτών ιδιαίτερα σε περιπτώσεις συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία. Φαίνεται, πως στο σύνολό τους οι εταιρείες που προσαρμόστηκαν στις τοπικές συνθήκες και πρακτικές Δ.Α.Δ.

ακολούθησαν αυτή τη διεξοδο ως μέσο αποδοχής και νομιμότητάς τους. Οπωσδήποτε, οι παράγοντες που αναφέρθηκαν επηρεάζουν τη μεταφορά πρακτικών σχετικά με τη Δ.Α.Δ. με διαφορετική ένταση για την κάθε πρακτική, ενώ παρατηρούνται σημαντικές αντιθέσεις σχετικά την ευκολία μεταφοράς κάθε πρακτικής Δ.Α.Δ.

Επίσης, αναγνωρίζονται τα εμπόδια που προβάλλονται από τον παράγοντα της κουλτούρας και της συμπεριφορά ατόμων που εργάζονταν στην εταιρεία για πολλά χρόνια, οι οποίοι αντιστέκονται στις αλλαγές, ιδιαίτερα στη μεταφορά πρακτικών σχετικών με την αξιολόγηση απόδοσης. Ακόμα, ένας ακόμα προσδιοριστικός παράγοντας στη μεταφορά πρακτικών Δ.Α.Δ. από την χώρα προέλευσης αποτελεί το μέγεθος της εταιρείας όπου φαίνεται πως διευκολύνονται τόσο σε μικρές όσο και σε μεσαίες εταιρείες. Όσο για τις πρακτικές αποζημίωσης της εργασίας η δυνατότητα μεταφοράς παρουσιάστηκε λίγο μικρότερη στις μεγάλες θυγατρικές. Συνολικά, οι μεγαλύτερες θυγατρικές επηρεάζονται και προσαρμόζονται περισσότερο στις τοπικές πρακτικές, στην προσπάθεια αποδοχής και νομιμότητά τους με αποτέλεσμα η δυνατότητα μεταφοράς πρακτικών να είναι περιορισμένη.

Το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση τοπικών πρακτικών, αλλά και η δυνατότητα, ανάλογα την περίπτωση, μεταφοράς πρακτικών από τη χώρα προέλευσης οδηγεί τις ξένες θυγατρικές στο να ακολουθήσουν μία υβριδική μεθοδολογία, ανάλογα πάντα την πρακτική. Οι παράγοντες επιρροής χωρίζονται τόσο σε πολιτισμικούς όσο και θεσμικούς, ώστε να ερμηνευτεί καλύτερα η δυνατότητα ή μη μεταφοράς πρακτικών Δ.Α.Δ. στο τοπικό περιβάλλον (Myloni, Harzing, Mirza, 2004).

Ø ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση αποτελεί σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για μια εταιρεία με την προϋπόθεση ότι διαχέεται και είναι εγκαίρως αξιοποιήσιμη από τα κατάλληλα άτομα. Μέσα από τη διεθνοποίηση δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να γνωρίσουν και να αξιολογήσουν διάφορες πρακτικές, έτσι ώστε να επιλέξουν τις καλύτερες. Ιδιαίτερα για τις πολυεθνικές, η μεταφορά πρακτικών μεταξύ των θυγατρικών συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η μεταφορά πρακτικών και γνώσεων δεν αποτελεί μία διαδικασία δίχως ορισμένα προβλήματα. Οι βασικότεροι παράγοντες εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της μεταφερόμενης γνώσης, την πηγή, τον αποδέκτη και το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η μεταφορά. Όσο για την αποτελεσματικότητα της μεταφοράς, εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι η θέληση της πηγής της πρακτικής να μοιραστεί τη γνώση, η ύπαρξη κατάλληλων καναλιών μεταφοράς, η απορροφητικότητα του αποδέκτη κ.τ.λ. Σχετικά με το ρόλο των expatriates στον προσδιορισμό της γνώσης, η οποία θα πρέπει να μεταφερθεί τόσο μεταξύ θυγατρικών, αλλά και προς τη μητρική εταιρεία, είναι κρίσιμης σημασίας (Brewster, Suutari, 2005).

3.3.4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Οι διεθνοποιημένες εταιρείες σχετικά με το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό να προσδιορίζουν τον βαθμό προσαρμογής των πρακτικών τους στα τοπικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται, καθώς η αγνόηση της κουλτούρα είναι δυνατόν να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στις εταιρείες κατά τη εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών.

Ένα πρώτο βήμα για την επιλογή των κατάλληλων πολιτικών πραγματοποιείται μέσα από τη Στρατηγική Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Σ.Δ.Δ.Α.Δ.) (Strategic International Human Resource Management). Αρχικά, τα μοντέλα της εστίαζαν στον παράγοντα της στρατηγικής και την εναρμόνιση της πολιτικής για το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό με αυτήν. Τα εξελιγμένα μοντέλα της θεωρούν και άλλους παράγοντες καθοριστικούς για τον προσδιορισμό των πρακτικών της Δ.Δ.Α.Δ., όπως ο κλάδος στον οποίο ανήκει η εκάστοτε εταιρεία, η δομή της, ο κύκλος ζωής και η εμπειρία της, ο προσανατολισμός της, η κουλτούρα και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής, αλλά και οι διαθέσιμοι πόροι της (Janssens, 2001).

Υπάρχουν εξωγενείς, ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη Σ.Δ.Δ.Α.Δ. Οι εξωγενείς παράγοντες αναφέρονται στον κλάδο, την τεχνολογία, τους ανταγωνιστές, το περιβάλλον που χαρακτηρίζει μία χώρα στην οποία δραστηριοποιείται μια εταιρεία, ενώ

οι ενδογενείς παράγοντες αναφέρονται στη δομή, τον προσανατολισμό, τη στρατηγική, αλλά και την εμπειρία μιας εταιρείας στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο (Brewster, Suutari, 2005). Έχουν εντοπιστεί από μελετητές τρεις βασικές κατηγορίες προσανατολισμού της Σ.Δ.Δ.Α.Δ. (Janssens, 2001)*:

- προσαρμοστική (adaptive),
- εξαγωγική (exportive),
- ολοκληρωτική (integrative).

Σύμφωνα με την προσαρμοστική κάθε εταιρεία προσαρμόζει το σύστημα Δ.Α.Δ. στο τοπικό περιβάλλον στο οποίο εγκαθίσταται. Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η πλήρης εναρμόνιση με το τοπικό περιβάλλον, ενώ το βασικότερο μειονέκτημα προκύπτει από μία πιθανή έλλειψη συνοχής στην πολυεθνική και υιοθέτηση διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης στις θυγατρικές, με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες διάχυσης γνώσεων, συνεργιών που θα οδηγούσαν σε οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας το συνολικό κόστος και χρόνο.

Όσο για την εξαγωγική προσέγγιση, περιγράφει τη μεταφορά του συστήματος Δ.Α.Δ. στη χώρα υποδοχής. Πρόκειται για μια προσέγγιση η οποία δημιουργεί συνοχή μεταξύ των θυγατρικών, ενώ παράλληλα προσδίδει έναν άκαμπτο χαρακτήρα στις πρακτικές, αγνοώντας το τοπικό στοιχείο και την πιθανή συνεισφορά του στη βελτίωσή τους. Οδηγεί στη δημιουργία εθνοκεντρικών συστημάτων τα οποία μπορεί να είναι ακατάλληλα για το τοπικό περιβάλλον.

Προχωρώντας στην τρίτη κατηγορία προσανατολισμού, την ολοκληρωτική, παρατηρούμε μία προσπάθεια συγκέντρωσης των καλύτερων πρακτικών Δ.Α.Δ. δημιουργώντας ένα παγκόσμιο σύστημα, το οποίο θα συνδυάζει χαρακτηριστικά από τη χώρα προέλευσης και από τις χώρες υποδοχής των θυγατρικών. Υπάρχει, λοιπόν, μία αμφίπλευρη μεταφορά πρακτικών. Βέβαια, παρ' όλα αυτά το παγκόσμιο αυτό σύστημα είναι δυνατόν να εξακολουθεί να μην καλύπτει ορισμένες τοπικές ανάγκες και χαρακτηριστικά.

* op. cit., Janssens, 2001, σελ. 431.

Οπωσδήποτε, οι εταιρείες, είναι ελεύθερες να ακολουθήσουν όποια προσέγγιση επιθυμούν, αλλά και έναν συνδυασμό αυτών, ανάλογα τη χώρα και τις υπό εξέταση εργασίες, δημιουργώντας μία μήτρα που οριζόντια θα περιέχει τις διαφορετικές εργασίες και κάθετα τις διαφορετικές χώρες. Ανάλογη κατηγοριοποίηση είναι δυνατόν να δημιουργηθεί με βάση τις διαφορετικές ομάδες ατόμων και τη θέση που κατέχουν στην εταιρεία. (Janssens, 2001).

Ø ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Το επόμενο βήμα αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η επιλογή ανάμεσα από τις τρεις προσεγγίσεις. Ένα από τα πρώτα κριτήρια αναφέρεται στις επιρροές παγκόσμιων και τοπικών στοιχείων. Οι παγκόσμιες δυνάμεις εστιάζουν στην ολοκλήρωση των πρακτικών, ενώ οι τοπικές στη διαφοροποίηση των θυγατρικών στο τοπικό περιβάλλον. Οι μάνατζερ που ασχολούνται με το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να εξετάσουν τις προτεραιότητες προς επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας. Η ένταση των τοπικών διαφορών, ιδιαίτερα σχετικά με το νομοθετικό σύστημα, πολλές φορές οδηγεί σε διαφοροποίηση των πρακτικών ακόμα και σε εταιρείες που υιοθετούν την πολιτική της παγκόσμιας ολοκλήρωσης.

Σημαντική επιρροή ασκούν και τα άτομα τα οποία ασχολούνται με την ανώτατη διοίκηση, καθώς και ο κύκλος ζωής της εταιρείας και των θυγατρικών της. Συνήθως, νέες διεθνοποιημένες εταιρείες ακολουθούν εξαγωγική προσέγγιση, όσο, όμως, αποκτούν εμπειρία σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών τους συχνά τις αναθεωρούν. Σημαντικός αποτελεί και ο παράγοντας των στρατηγικών ομάδων ατόμων πάνω στα οποία θα πρέπει να εφαρμοστεί μία εξαγωγική προσέγγιση εξαιτίας του κρίσιμου ρόλου τους, ώστε να είναι κοινή για όλες τις θυγατρικές.

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες που συνηγορούν υπέρ μιας εξαγωγικής προσέγγισης είναι η παγκόσμια στρατηγική, η ανώτατη διοίκηση που υποστηρίζει τη γενίκευση, η μικρή εμπειρία της εταιρείας και των νέων θυγατρικών και ο ρόλος σημαντικών ομάδων ατόμων. Αντίθετα, η πεποίθηση των μάνατζερ ότι υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες μάθησης από διαφορετικές πρακτικές, η ανάδραση πληροφοριών από τις θυγατρικές και

το νομοθετικό περιβάλλον αποτελούν παράγοντες που συνηγορούν υπέρ μιας προσέγγισης τοπικής προσαρμογής.

Σημαντικό, αποτελεί το κριτήριο της κουλτούρας γύρω από την οποία διαμορφώνεται η Δ.Α.Δ., με βάση το οποίο ερμηνεύονται τα διαφορετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των ίδιων πρακτικών σε διαφορετικές περιοχές. Απεικονίζει τις διαφορές που ισχύουν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να υιοθετούνται διαφορετικές προσεγγίσεις (προσαρμογής ή μεταφοράς) ανάλογα με την πρακτική. Καταλαβαίνουμε πως οι εταιρείες θα πρέπει να αξιολογήσουν το βαθμό επιρροής των χαρακτηριστικών της κουλτούρας της χώρας υποδοχής σε σχέση με αυτήν που επικρατεί στη χώρα προέλευσης.

Το τρίτο κριτήριο αναφέρεται στις δυναμικές εξουσίας, στις σχέσεις που επικρατούν ανάμεσα στα κεντρικά γραφεία και τις θυγατρικές μιας πολυεθνικής και τις υπάρχουσες πολιτικές δυνάμεις. Είναι δυνατόν να υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ της θυγατρικής και μητρικής εταιρείας σχετικά με την καταλληλότητα μιας πρακτικής. Η αποδοχή της απόφασης εξαρτάται από το βαθμό ταύτισής της με τα τοπικά δεδομένα, την αμφίδρομη επικοινωνία που υφίσταται μεταξύ μητρικής και θυγατρικής εταιρείας, την δυνατότητα αμφισβήτησης από τις θυγατρικές και την κοινή εφαρμογή της απόφασης σε όλες. Οι αποφάσεις οι οποίες ερμηνεύονται και επεξηγούνται στους μάνατζερ έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποδοχής τους, αν και οι αντιδράσεις δεν μπορούν να εξαλειφθούν στο σύνολό τους (Janssens, 2001).

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τους τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση επιλογής προσέγγισης προσανατολισμού της Σ.Δ.Δ.Α.Δ.:

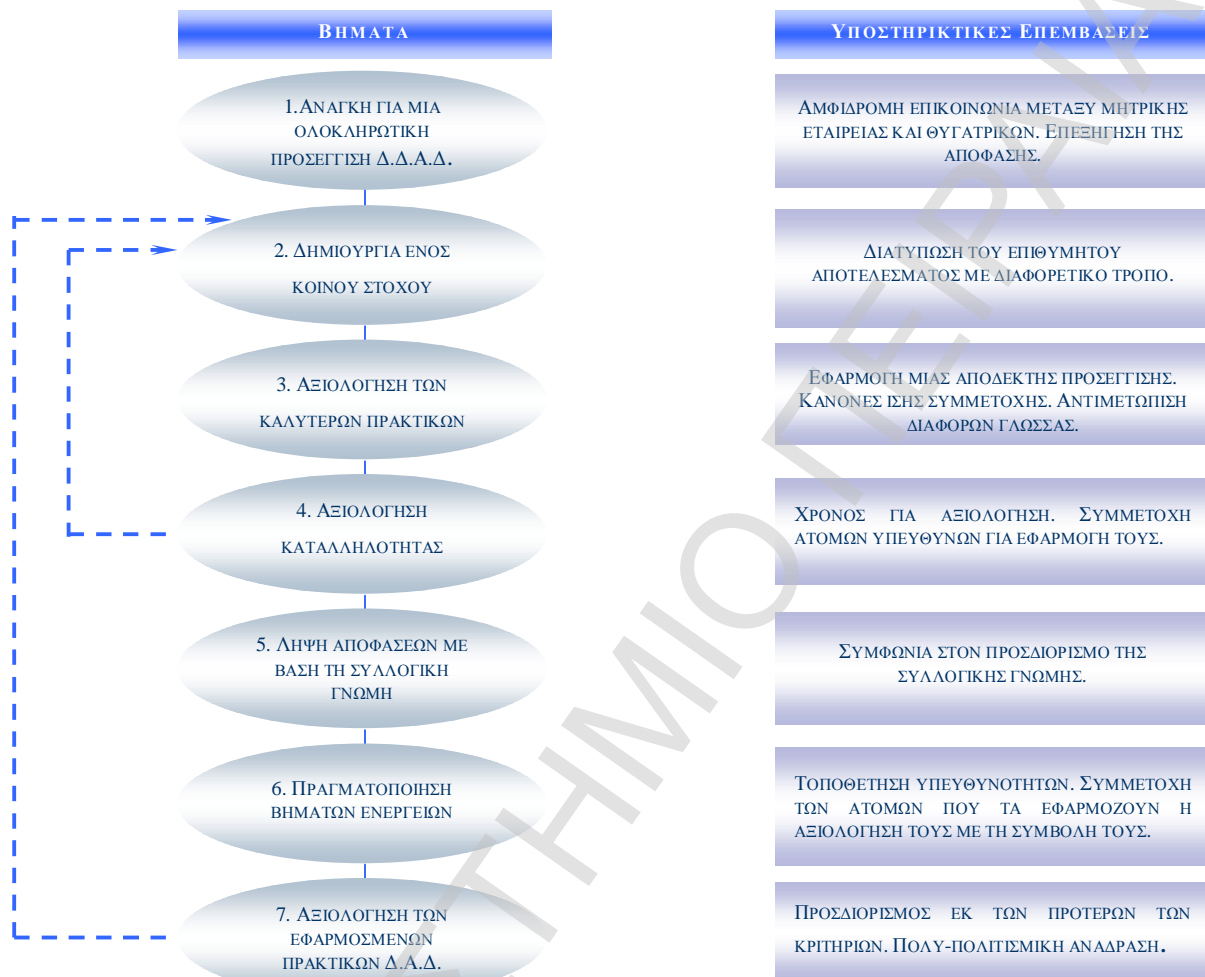
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			
	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ADAPTIVE)	ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (EXPORTIVE)	ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (INTEGRATIVE)
ΣΥΝΟΗΚΕΣ	Πολυεγχώρια (Multidomestic) στρατηγική Πίστη της ανώτατης διοίκησης σε πρακτικές ειδικού περιεχομένου Αρνητική ανάδραση σχετικά με την καταλληλότητα των εξαγωγικών πρακτικών Νομικό περιβάλλον Διαφορές στις πολιτιστικές αξίες	Παγκόσμια στρατηγική Πίστη της ανώτατης διοίκησης στη γενίκευση Πρώτο στάδιο διεθνοποίησης Για νέες αποκτηθείσες θυγατρικές Για στρατηγικά σημαντικές ομάδες εργαζομένων	Παγκόσμια στρατηγική Πίστη της ανώτατης διοίκησης στο μοίρασμα εμπειριών Εντοπισμός καλών πρακτικών σε θυγατρικές
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	Προσαρμοστικότητα Τοπικισμός	Τυποποίηση, εσωτερική συνοχή	Διάχυση καλών πρακτικών
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	Κατακερματισμός Διπλή προσπάθεια	Ακαμψία, αισθήματα απόρριψης	Μη κατάλληλη για συγκεκριμένα περιβάλλοντα

Πίνακας 6: Προσεγγίσεις πάνω στο διεθνές ανθρώπινο δυναμικό (Janssens, 2001).

Ø ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Οι ανάγκες που αντιμετωπίζουν οι διεθνοποιημένες εταιρείες επιτάσσουν την ταυτόχρονη παγκόσμια ολοκλήρωση και τοπική προσαρμογή, με αποτέλεσμα να μην ακολουθείται αποκλειστικά μία από τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις. Η μόνη από τις τρεις προσεγγίσεις που επιτρέπει έναν τέτοιο συνδυασμό είναι η ολοκληρωτική. Βέβαια, επιθυμητή θα ήταν μια προσέγγιση η οποία δε θα εστίαζε μονάχα στη μεταφορά πρακτικών για τη διατήρηση της ισορροπίας, αλλά και σε διαφορετικές μεθόδους συνδυασμού των πρακτικών, δημιουργώντας μοντέλα που συνδυάζουν διαφορές από ποικίλες κουλτούρες, συγκεντρώνοντας τα καλύτερα στοιχεία από αυτές δίχως να

παραβιάζουν τις βασικές αρχές καμίας. Η διαδικασία επίτευξης μία τέτοιας συνεργίας παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 13: Πολιτισμική συνεργατική προσέγγιση (cultural synergistic approach) Δ.Δ.Α.Δ. (Janssens, 2001).

Συνοψίζοντας, για τη λήψη της απόφασης σχετικά με την καταλληλότερη προσέγγιση θα πρέπει να αναλυθούν οι τοπικές και παγκόσμιες δυνάμεις, το στοιχείο της κουλτούρας στις πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και στην κατανομή της εξουσίας, ενώ ένας συνδυασμός των προαναφερθέντων προσεγγίσεων είναι πιθανός, καθώς είναι δυνατόν να επικρατούν σε μεγάλο βαθμό περισσότερες από μία δυνάμεις. Η πολιτισμική συνεργατική προσέγγιση αναφέρεται στη δημιουργία πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό που να περιλαμβάνουν τις διαφορές κάθε ατομικής κουλτούρας που υπάρχει σε μια διεθνοποιημένη εταιρεία. Πρόκειται για μια προσέγγιση η οποία

καταφέρνει να συνδυάζει το παγκόσμιο και το τοπικό στοιχείο, αναγνωρίζοντας παράλληλα την ανάγκη ενός βαθμού αυτονομίας στις θυγατρικές εταιρείες. Τονίζεται η συλλογική λήψη αποφάσεων, η αξιοποίηση διαφορετικών πρακτικών που υπάρχουν σε κάθε κουλτούρα και ο συντονισμός μέσα από την ανάδραση (Janssens, 2001).

3.3.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Φαίνεται πως υπάρχει μια διάσταση μεταξύ των πολυεθνικών (multinational) και υπερεθνικών (transnational) στρατηγικών που εφαρμόζονται για τη Δ.Δ.Α.Δ. Αυτό συμβαίνει διότι στην πολυεθνική στρατηγική η δομή των εταιρειών κατέχει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής σε μακρο-επίπεδο και οι πρακτικές που σχετίζονται με τις θέσεις εργασίας για την υλοποίηση της στρατηγικής σε μικρο-επίπεδο. Αντίθετα, στην υπερεθνική στρατηγική οι πρακτικές Δ.Δ.Α.Δ. βασίζονται στις προσωπικές ικανότητες των ατόμων και λειτουργούν ως υποστηρικτικοί μηχανισμοί ενός ευέλικτου συστήματος σε μορφή μήτρας, τοποθετώντας την εργασία και τη δομή της εταιρείας σε πιο δευτερεύοντες ρόλους.

Στην πολυεθνική στρατηγική, ο ρόλος της Δ.Α.Δ. περιορίζεται στη εξασφάλιση, πραγματοποίηση των απαραίτητων εργασιών και όχι τόσο στην ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής, έχει πιο κανονιστική θέση. Πολλές φορές ο προσδιορισμός της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται ως μία κοστοβόρα και δύσκολη διαδικασία, ενώ υποστηρίζεται πως αν η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας εργασίας ακολουθηθεί πιστά το αποτέλεσμα θα είναι προβλεπόμενο, με αποτέλεσμα οι εργασίες να χρησιμοποιούνται ως μέσο αξιολόγησης απόδοσης. Παρ' όλα αυτά, ένας ακόμα παράγοντας με βάση τον οποίο αξιολογείται η απόδοση και αμοιβή των ατόμων αποτελούν οι γνώσεις και ωριμότητα του ατόμου, δηλαδή οι ικανότητές τους, των οποίων η πληρότητα σε ποιότητα και ποσότητα οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις (ποιοτικές εισροές οδηγούν σε ποιοτικές εκροές).

Η υιοθέτηση της εργασίας (job based) ως κριτήριο αξιολόγησης απόδοσης είναι αρκετή στην περίπτωση σταθερού και ομοιόμορφου περιβάλλοντος, ενώ σε μεταβαλλόμενο

απαιτούνται κριτήρια που μπορούν να προσαρμοστούν σε τοπικά δεδομένα. Η εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με την κουλτούρα και το περιβάλλον που επικρατεί σε κάθε περιοχή και εταιρεία. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να αποδίδεται στις εισροές, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και στις εκροές της εργασίας, την απόδοση και τη συσσώρευση εμπειρίας. Η εμπειρία αποτελεί συνάθροιση εμπειριών που προέρχονται τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από την εταιρεία, ενώ δεν είναι υποχρεωτικό να καταλήξει σε δημιουργία διαχρονικών ικανοτήτων. Παρ' όλα αυτά αποτελεί ένα κριτήριο απόδοσης σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα. Όμως, πολλές φορές η εμπειρία αποκτάται σε διαφορετικό μέρος από αυτό στο οποίο αξιοποιείται, γι' αυτό οι διαδικασίες Δ.Α.Δ. θα πρέπει να έχουν μειωμένους κύκλους ζωής, έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται την ευελιξία και ικανότητα ανταπόκρισης της υπερεθνικής θεωρίας.

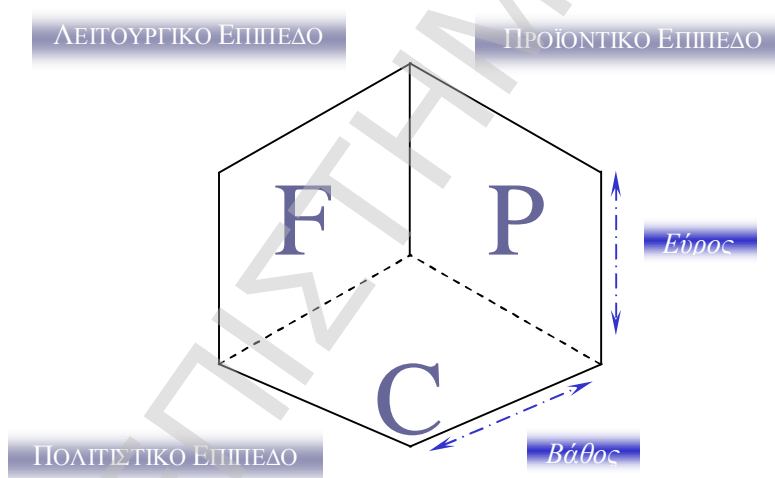
Υπάρχει, πλέον, ανάγκη εστίασης στις ικανότητες (competences) για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη Δ.Α.Δ. Ο προσδιορισμός των κατάλληλων ικανοτήτων είναι δυνατός μέσα από την προσέγγιση της “*μήτρας σκέψης*” (mind matrix), μέσω της εσωτερικοποίησης του ελέγχου από διοικητικά στελέχη, αποτελεί μία μορφή κοινωνικού ελέγχου η οποία υποστηρίζει την ανταπόκριση σε τοπικό επίπεδο της παγκόσμια προσανατολισμένης υπερεθνικής στρατηγικής.

Δεν αποδοκιμάζεται ο παράγοντας της δομής για την Δ.Α.Δ. απλά τονίζεται πως δεν διευκολύνει την εφαρμογή παραγωγικών μεθόδων όπως η μαζική τυποποίηση (mass customization). Υπάρχουν τρεις διαστάσεις όσον αφορά τη δομή: γεωγραφική (geographical), λειτουργική (functional) και προϊόντική (product). Συνήθως οι πολυεθνικές στρατηγικές υιοθετούν παγκόσμιες προϊόντικές δομές που συνδυάζουν διαφοροποιημένες γεωγραφικές και προϊόντικές γραμμές παραγωγής, οι διεθνείς στρατηγικές χρησιμοποιούν δομές παγκόσμιου καταμερισμού, ενώ οι υπερεθνικές στρατηγικές υποστηρίζουν εξωτερικές πολιτιστικές, λειτουργικές και προϊόντικές δομές σε μορφή μήτρας. Πρόκειται για τη “*μήτρα σκέψης*” που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Σχετικά με το περιεχόμενο που συνθέτει τα στοιχεία της “*μήτρας σκέψης*” υπάρχει μία προσπάθεια διατήρησης ισορροπίας των τριών διαστάσεων. Η διάθρωση της δομής, μέσα από τις διακυμάνσεις που παρατηρούνται σε μια εταιρεία σε θέματα κουλτούρας,

προϊόντων και λειτουργιών, θα πρέπει να οδηγεί στην διάθρωση των ικανοτήτων που παρέχονται από τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό. Με αυτόν τον τρόπο η μήτρα επιτυγχάνει να διατηρεί τις ισορροπίες, ενώ ενισχύεται και ο στρατηγικός έλεγχος συνδέοντας με άμεσο τρόπο την εταιρική αποτελεσματικότητα με τις ατομικές ικανότητες των εργαζομένων. Βέβαια, όσο μεγαλύτερες εμφανίζονται οι διακυμάνσεις σε μια εταιρεία τόσο αυξάνεται η ανάγκη δημιουργίας περισσότερων διαφοροποιημένων μονάδων.

Είναι σημαντικό η εστίαση των εταιρειών σε ικανότητες να προσαρμόζεται στην εκάστοτε αγορά. Οι τρεις διαστάσεις των ικανοτήτων είναι η πολιτιστική, λειτουργική και προϊόντική. Οπωσδήποτε, δε θα πρέπει να αγνοείται το εύρος (breadth), πεδίο εφαρμογής δεικτών (indicators) που προσδιορίζουν την απόδοση των ικανοτήτων, ιδιαίτερα από εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτική αμοιβής των ικανοτήτων, καθώς και το βάθος (depth) κατανόησης στο εύρος κάθε δείκτη. Ο παρακάτω κύβος απεικονίζει τον τρόπο εξέτασης των διαστάσεων σε εύρος και βάθος:



Διάγραμμα 14: Πολιτισμικές (C: Cultural), Λειτουργικές (F: Functional), Προϊοντικές (P: Product) ικανότητες: βάθος και εύρος τους. Ο κύβος των παγκόσμιων ικανοτήτων (global competence cube) (Engle Sr, Mendenhall, Powers, Stedham, 2001).

Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα των expatriates (εκπατρίδεις), το πολιτιστικό εύρος (cultural breadth) χαρακτηρίζεται και ως “πολιτιστική καινοτομία” (cultural novelty), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο διαφέρει η κουλτούρα της χώρας υποδοχής από τη χώρα

προέλευσης. Προσδιορίζει την προσπάθεια που θα πρέπει να καταβάλει ένας expatriate ώστε να αποκτήσει τις επιθυμητές ικανότητες που απαιτούνται από το νέο πολιτιστικό περιβάλλον. Όσο για το πολιτισμικό βάθος (cultural depth) αναφέρεται στη διάρκεια και την πολυπλοκότητα της αποστολής που καλείται ένας expatriate να αντιμετωπίσει, καθώς και στη στενή συνεργασία με συναδέλφους από διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα. Όσο μεγαλύτερο είναι το βάθος μιας αποστολής τόσο περισσότερη και λεπτομερέστερη εκπαίδευση απαιτείται πάνω σε θέματα κουλτούρας.

Σχετικά με την διάσταση των λειτουργιών, το εύρος της αναφέρεται στον σχεδιασμό εργασιών βασισμένο σε κοινές εμπειρίες, ειδικεύσεις και πόρους που μοιράζονται. Επίσης, σε ατομικό επίπεδο, εγχώριο και παγκόσμιο, η επαγγελματική σταδιοδρομία και εκπαίδευση των ατόμων συχνά εστιάζουν και οριοθετούνται σύμφωνα με το περιεχόμενο των λειτουργιών. Το λειτουργικό βάθος αναφέρεται στο επίπεδο των ξεχωριστών ειδικεύσεων που υπάρχει διαθέσιμο για μια συγκεκριμένη λειτουργία. Περιγράφει το βαθμό στον οποίο ένα άτομο, ανάλογα με τις ικανότητές του, είναι περιορισμένο να ασχολείται με μια συγκεκριμένη λειτουργία.

Η ποικιλία και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που θα αποφασίσει να συμπεριλάβει στην παραγωγική διαδικασία προσπαθώντας να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι ο κύκλος ζωής των προϊόντων. Τα παραπάνω συνιστούν το προϊόντικό εύρος. Σε περιπτώσεις εισαγωγής νέων προϊόντων φαίνεται πως προτιμάται η μείωση του κύκλου ζωής από τις εταιρείες, μειώνοντας τον κίνδυνο, μέσω διαφοροποιήσεων των αρχικών προϊόντων, ώστε να προλαβαίνουν τους ανταγωνιστές τους και να διατηρούν, αλλά και να επεκτείνουν τα μερίδια αγοράς που διαθέτουν. Όσο για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να προσαρμόζουν μέρος των παραγόμενων προϊόντων τους στις τοπικές ανάγκες των αγορών στις οποίες κάθε φορά απευθύνονται. Αυτή η αναγνώριση των ιδιαίτερων αναγκών και ικανοποίηση προσωπικών προτιμήσεων, μέσω προσαρμογής και εξειδίκευσης σταδίων της αλυσίδας αξίας απαιτεί μεγαλύτερο προϊόντικό βάθος.

Οποσδήποτε, απαιτείται εγρήγορση και συχνή προσαρμογή των προϊόντων ώστε να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας υπερέχοντας των ανταγωνιστών της. Η

προσαρμογή της εταιρείας στο περιεχόμενο της υπερεθνικής θεωρίας οδηγεί σε ανάπτυξη του προϊόντικού βάθους και εύρους. Γενικότερα, το παγκόσμιο προϊόν θα ακολουθεί την στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας, με την ίδια επωνυμία, αλλά ανάλογα την περιοχή στην οποία απευθύνεται το μίγμα μάρκετινγκ (τιμή, προώθηση, τοποθεσία, προϊόν) θα διαφοροποιείται, ενώ οι υπεύθυνοι μάνατζερ θα πρέπει να συγκεντρώνουν γνώσεις σχετικά με το προϊόντικό βάθος και εύρος.

Ο συνδυασμός των παραπάνω διαστάσεων από άποψη εύρους και βάθους οδηγεί στη δημιουργία του *“κύβου των παγκόσμιων ικανοτήτων”*. Ο συγκεκριμένος κύβος, όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα, αποτελεί μία τρισδιάστατη απεικόνισή τους με ίσες αναλογίες, λειτουργώντας ως ένα εργαλείο μέτρησης για τη Δ.Α.Δ. και σχέδιο χαρτογράφησης σε ατομικό και αθροιστικό επίπεδο της *“μήτρας σκέψης”*. Ο συνδυασμός και διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ των ικανοτήτων που συνδέονται μεταξύ τους αποτελεί βασική προϋπόθεση εφαρμογής της υπερεθνικής λειτουργίας μιας εταιρείας. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσφέρει ένα κοινό πλαίσιο δράσης, μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας, πλαισιωμένα από ένα πολιτιστικό πλαίσιο, τα οποία λειτουργούν καθοδηγητικά συντονίζοντας τους παγκόσμιους μάνατζερ. Σχετικά με τη φύση των ικανοτήτων, οι οποίες συνδέονται με τις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά, ποικίλουν ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους και αποφάσεις κάθε εταιρείας, επηρεάζοντας τις διαδικασίες που αφορούν το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό.

Με τον όρο αποτελεσματικότητα διαδικασιών (process competence), αναφερόμαστε στη διαδικασία απόκτησης και ανανέωσης του περιεχομένου των γνώσεων των ατόμων. Πρόκειται για ποιότητα σκέψης που διευκολύνει τη γρήγορη προσαρμογή και ευελιξία σε ξένο περιβάλλον, ενώ οδηγεί σε ικανότητες με διάρκεια πάνω στη γνώση σε επίπεδο λειτουργιών, προϊόντος και κουλτούρας. Διαχωρίζοντας το αποτέλεσμα από τη διαδικασία εντοπίζουμε τα μέσα για την επίτευξή του.

Η ισορροπία των διαστάσεων λειτουργίας, κουλτούρας και προϊόντος οδηγεί στη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε πρακτικές που αφορούν το διεθνές ανθρώπινο δυναμικό. Σε μακρο-επίπεδο στρατηγικές αποφάσεις και ενέργειες, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, είσοδος σε αγορές, μπορούν να

υποστηριχθούν από το συγκεκριμένο πλαίσιο του παγκόσμιου κύβου. Σε μικρο-επίπεδο διευκολύνει τους μάνατζερ να εξετάσουν το συνδυασμό ικανοτήτων στο εσωτερικό της εταιρείας και να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα, με τους κατάλληλους συνδυασμούς στις αναφερόμενες διαστάσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις της αποστολής μέσα από τη χρήση βάσεων δεδομένων.

Επίσης, σημαντική είναι η συνεισφορά του μοντέλου του κύβου σε θέματα εκπαίδευσης, καθώς ατομικές ελλείψεις σε ικανότητες είναι δυνατόν να ανακαλυφθούν γρηγορότερα και να αντιμετωπισθούν με κατάλληλη εκπαίδευση, δίχως να πραγματοποιούνται αυθαίρετες και υποκειμενικές κρίσεις. Αντίστοιχη υποστήριξη παρέχει σε ανώτατα διοικητικά στελέχη και μάνατζερ, ώστε να αντιμετωπίσουν τους νέους ρόλους που απαιτούνται σε μια υπερεθνική εταιρεία, καθώς και να στελεχώσουν τις αποστολές με τα κατάλληλα άτομα και να τους παρέχουν την κατάλληλη καθοδήγηση. Επιπρόσθετα, τα ανώτατα στελέχη θέτουν νέους στόχους για το μέλλον, όσον αφορά τις τρεις διαστάσεις, ενώ παράλληλα επικοινωνώντας αυτά τα σχέδια δημιουργούν ένα πνεύμα συνεργασίας που ενισχύει τη “μήτρα σκέψης”.

Συνοψίζοντας ο “κύβος των παγκόσμιων ικανοτήτων” αποτελεί βασικό κομμάτι της υπερεθνικής κουλτούρας. Βασικός του ρόλος είναι η υπενθύμιση των αρχών και αξιών, οι οποίες συμβάλλουν στη διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ των ικανοτήτων και συνδυασμό του τοπικού στοιχείου με μία παγκόσμια προσέγγιση (Engle Sr, Mendenhall, Powers, Stedham, 2001).

3.3.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ποικιλία (diversity) του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το φυσικό επακόλουθο της διεθνοποίησης των εταιρειών. Οι εταιρείες καλούνται να δημιουργήσουν ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης που να αποδέχεται και να αντιμετωπίζει αυτήν την ποικιλία. Η ποικιλία αναφέρεται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά του προσωπικού που στελεχώνει μία εταιρεία τα οποία προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και προσδιορίζουν διάφορα συστήματα αξιών, αντίληψης και συμπεριφοράς. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να συμβάλει ενεργά στη διατήρηση αυτής της ποικιλίας στην κουλτούρα μιας εταιρείας,

μέσα από την κατάρρευση στερεοτύπων και την εξάλειψη του αποκλεισμού της συμμετοχής ορισμένων ομάδων στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Πολλές φορές απαιτείται μία πολιτισμική μεταμόρφωση (cultural transformation) της εταιρείας ώστε να μπορέσει να δεχθεί τα πλεονεκτήματα της ποικιλίας.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα της ποικιλίας του ανθρώπινου δυναμικού, εντοπίζονται στο γεγονός ότι οι εταιρείες με αυτόν τον τρόπο επιλέγουν και διατηρούν στη εταιρεία τα πιο κατάλληλα άτομα, ενισχύοντας το στρατηγικό πλεονέκτημά της. Επίσης, αξιοποιούνται πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων, γίνονται ευκολότερες διεισδύσεις στο περιβάλλον τους, ώστε να ικανοποιούνται πληρέστερα οι ανάγκες τους. Ακόμα, άτομα από διαφορετικές κουλτούρες λειτουργούν και ως μεσολαβητές, ενώ προστατεύουν τις εταιρείες από σημαντικά πολιτισμικά ατοπήματα. Παράλληλα, υποστηρίζεται πως ένα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία, προσφέροντας διαφορετικές λύσεις και ιδέες, αλλά και ευελιξία και ανεκτικότητα στις αλλαγές.

Βέβαια, υπάρχουν ορισμένα σημεία που προσδίδουν δυσκολίες στη διατήρηση ποικιλίας στο προσωπικό μιας εταιρείας. Σημαντικό είναι το αυξημένο κόστος εκπαίδευσης, ενώ πολλές φορές εμφανίζεται το φαινόμενο της αντίστροφης διάκρισης (diverse discrimination) με υπερβολικούς κανονισμούς. Ακόμα, φαίνεται πως παρατηρούνται περισσότερες συγκρούσεις, ανάμεσα σε αντικρουόμενες απόψεις ατόμων από διαφορετικές ομάδες. Κρίνεται απαραίτητη η διαχείριση των συγκρούσεων από τη διοίκηση, ώστε να μην επηρεαστεί η απόδοση αρνητικά. Ένα ακόμα μειονέκτημα κρίνεται πως είναι οι αυξημένοι ρυθμοί αποχώρησης εργαζομένων από την εταιρεία και οι απουσίες (Aghazadeh, 2004). Υποστηρίζεται πως οι επιτυχημένες διεθνείς εταιρείες θα πρέπει να αποδέχονται την ποικιλία του ανθρώπινου δυναμικού και να φροντίζουν για την αποτελεσματική διοίκησή του, ώστε να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματά της.

3.3.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο σημαντικές αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στο θεσμικό πλαίσιο, όσο και στην επικρατούσα κουλτούρα. Τα κριτήρια επιλογής και

αξιολόγησης προσωπικού γίνονται πιο αντικειμενικά, ενισχύεται το κριτήριο πληρωμής με βάση την απόδοση. Τα άτομα που ασχολούνται με τη Δ.Α.Δ. τόσο στις πολυεθνικές, όσο και στις ελληνικές εταιρείες παρατηρούν μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών, καινοτομιών στα νέα άτομα. Το ίδιο το εξωτερικό περιβάλλον έχει αποκτήσει πιο ευέλικτη μορφή, επιτρέποντας τη μεταφορά ορισμένων πρακτικών της Δ.Α.Δ. Βέβαια, η Δ.Α.Δ. αποτελεί μία μεθοδολογία η οποία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα αποτελεί ένα παράδειγμα χώρας που διατηρεί ορισμένα στοιχεία αναπτυσσόμενης χώρας, παρά το γεγονός ότι ανήκει πλέον στην κατηγορία των αναπτυγμένων, ιδιαίτερα σε κοινωνικοοικονομικά θέματα και θέματα κουλτούρας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα περιβάλλον με συγγεόμενα στοιχεία. Το έντονο πολιτισμικό και θεσμικό περιβάλλον οδηγούν τις πολυεθνικές εταιρείες στην προσαρμογή τους σε μεγάλο βαθμό στις τοπικές πρακτικές.

Έρευνες σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ελληνικής διοίκησης κατά τις δεκαετίες του '80 και '90 φανερώνουν τη συγκέντρωση της εξουσίας στα ανώτερα διοικητικά στρώματα και την ύπαρξη εταιρειών με οικογενειακό χαρακτήρα. Οι ελληνικές εταιρείες δείχνουν έναν προστατευτισμό στα άτομα που ανήκουν σε αυτές, ενώ είναι εχθρικές με άτομα εκτός της εταιρείας. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ιεραρχία με γνώμονα την ηλικία. Το 1986 έρευνα είχε παρουσιάσει πως μόνο το 9 % των ελληνικών εταιρειών με προσωπικό άνω των εκατό ατόμων είχε τμήμα που ασχολούταν με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ το 11 % είχε διατυπώσει μία πολιτική πάνω στη διαχείριση του προσωπικού, ποσοστά πολύ μικρότερα από αυτά που ίσχυαν σε πολυεθνικές εταιρείες εγκαταστημένες στην Ελλάδα (52 %). Τα τελευταία χρόνια υπήρξε σημαντική πρόοδος, αλλά συνέχιζε να υστερεί συγκριτικά με τις θυγατρικές, διατηρώντας υποκειμενικά κριτήρια και πρότυπα για τις προσλήψεις, με έμφαση στην προϋπηρεσία και τις συστάσεις, δίχως να υπάρχει επαρκή προώθηση των θέσεων σε ακαδημαϊκά ιδρύματα. Ανάλογη αντιμετώπιση παρατηρείται σε θέματα προαγωγής και συστημάτων αξιολόγησης.

Πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν την έντονη επιρροή της τοπικής ελληνικής κουλτούρας και αξιών στη Δ.Α.Δ. Βασικό χαρακτηριστικό των προηγούμενων χρόνων αποτελούν τα κεντροποιημένα συστήματα διοίκησης και ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός εμποδίζοντας την εισροή πρακτικών. Όμως, από τη δεκαετία του '90 έχει παρατηρηθεί μεγαλύτερη ευελιξία στην αγορά εργασίας, μέσω της νομοθεσίας. Ο αριθμός των σωματείων έχει περιοριστεί το ίδιο και ο αριθμός των μελών τους. Βέβαια, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί η αγορά ακόμα ως ευέλικτη, αλλά προσπαθεί να ακολουθεί τις εξελίξεις.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Myloni, Harzing, Mirza (2004), οι ελληνικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από μία έλλειψη τυποποιημένων μεθόδων και επίσημων κριτηρίων στην επιλογή υποψηφίων, ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη χρήση βιογραφικών (85 % των ελληνικών εταιρειών τα χρησιμοποιεί), αλλά και στις συστάσεις (55 % των ελληνικών εταιρειών τις χρησιμοποιεί). Υπάρχει μία προτίμηση στην εσωτερική κάλυψη θέσεων και στην πρόσληψη ατόμων της εμπιστοσύνης τους, μέσα από κοινωνικά δίκτυα. Βέβαια, πρόκειται για τάσεις που συγκριτικά με το παρελθόν έχουν μειωθεί. Αντίθετα οι ξένες θυγατρικές στηρίζονται σε πιο αντικειμενικά κριτήρια, αν και σε μικρό πάλι ποσοστό, έτσι φαίνεται έντονη η επιρροή του τοπικού στοιχείου.

Όσον αφορά το σύστημα αποζημίωσης των εργαζομένων, βρέθηκαν διαφορές στο επίπεδο καθορισμού του βασικού μισθού, παρά την ύπαρξη και χρήση συλλογικών συμβάσεων σε εθνικό και κλαδικό επίπεδο. Στις θυγατρικές ο μισθός καθορίζεται σε ατομικό και επίπεδο επιχείρησης, επιτρέποντας μία ελευθερία κινήσεων, δίχως να παρουσιάζει σημαντικές διαφορές με τις ελληνικές εταιρείες. Κοινά κριτήρια και για τις δύο κατηγορίες εταιρειών σχετικά με την αμοιβή αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τίθενται, αλλά και η ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου. Παρατηρείται, λοιπόν, μία μειωμένη, αλλά όχι ανύπαρκτη έμφαση σε κριτήρια όπως η αρχαιότητα, κριτήρια που υποστηρίζονται, όμως, από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, αλλά και τη νομοθεσία. Η αμοιβή μέσω χρηματιστηριακών τίτλων, κυρίως μετοχών δεν υιοθετείται ιδιαίτερα και από τα δύο είδη εταιρειών, ενώ τα συμβόλαια εργασίας δεν χαρακτηρίζονται από ευελιξία. Βέβαια, αναγνωρίζεται η σταδιακή αλλαγή, απλοποίηση και ευελιξία του νομοθετικού πλαισίου, οι βελτιωμένες σχέσεις εργοδοτών και σωματείων και η προτίμηση στην πληρωμή με βάση την απόδοση.

Σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης των εργαζομένων, η αξιοποίηση του συστήματος των αναφορών παρουσιάζεται πιο έντονη στις θυγατρικές. Οι συνεντεύξεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, καθιστώντας τον δεύτερο υπεύθυνο της αξιολόγησης, χρησιμοποιούνται και από τις δύο κατηγορίες εταιρειών. Στις θυγατρικές συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλα άτομα στην αξιολόγηση όπως συνάδελφοι, υφιστάμενοι κ.τ.λ. Παρατηρούνται σημαντικές προσπάθειες εισαγωγής και χρήσης πιο αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης στις ελληνικές εταιρείες. Φαίνεται πως σε αυτού του είδους τις πρακτικές διατηρήθηκαν οι επιταγές της θυγατρικής εταιρείας σε μεγάλο βαθμό, αν και όχι ολοκληρωτικά και με απόλυτη πιστότητα. Παράλληλα, φαίνεται πως ως απώτερος στόχος χρήσης της αξιολόγησης απόδοσης είναι σε θέματα προαγωγών και όχι επαγγελματικής ανάπτυξης, ενώ αξιολογούνται αποτελέσματα αντί για διαδικασίες.

Από τα παραπάνω στοιχεία που συγκεντρώνει η Δ.Α.Δ. συμπεραίνουμε πως οι ξένες θυγατρικές προσαρμόζονται στα τοπικά, ελληνικά πρότυπα, σε ένα βαθμό και ανάλογα την πρακτική στην οποία αναφερόμαστε και την ευχέρεια μεταφοράς αυτής στα ελληνικά δεδομένα (Myloni, Harzing, Mirza, 2004)*. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα σε 478 ξένες εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα εξήχθησαν δύο συμπεράσματα τα οποία διαφέρουν από κοινές παραδοχές. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη η πολιτισμική απόσταση με τη χώρα προέλευσης τόσο καλύτερα αποδίδουν και όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ατομισμού τόσο καλύτερη η απόδοση σε ένα συλλογικό περιβάλλον (Kessapidou, Varsakelis, 2002).

* Συγκεντρώθηκαν στοιχεία από διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού από ελληνικές εταιρείες και ξένες θυγατρικές, ώστε να αξιολογήσουν τα στοιχεία ενός συστήματος Δ.Α.Δ. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια μέσω συνεντεύξεων ή ταχυδρομικώς. Οι πολυεθνικές επιλέχθηκαν ανεξαρτήτως μεγέθους, χώρας προέλευσης κ.τ.λ., ώστε να δημιουργηθεί ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος. Προσεγγίσθηκαν 150 πολυεθνικές και 119 ελληνικές, σύνολο 269. Τελικά, 135 συμμετείχαν, 82 θυγατρικές και 53 τοπικές εταιρείες. Υπήρχε ίση αντιπροσώπευση μεταξύ του τομέα υπηρεσιών και κατασκευαστικού-μεταποίησης.

4. EXPATRIATES (ΕΚΠΑΤΡΙΔΕΙΣ)

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί στην Αμερική και στην Ευρώπη μία αυξημένη ζήτηση για άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις. Αυτό το φαινόμενο στηρίζεται στις συνεχείς εξελίξεις της τεχνολογίας, αλλά και στην επέκταση του εμπορίου σε αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες παρατηρείται μία έλλειψη σε ειδικευμένο προσωπικό. Οι δραστηριότητες που συνδέονται με το εμπόριο απαιτούν αυξημένες γνώσεις. Καλύπτουν ένα εύρος εξειδικευμένων ενεργειών, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τον προσανατολισμό σε εγχώριες ή διεθνείς αγορές, ιδιαίτερα αφού, οι εταιρείες φαίνεται πως ακολουθούν πελατοκεντρικές πολιτικές προσαρμόζοντας τα προϊόντα τους στις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών τους, αλλά και στις καινοτομίες των ανταγωνιστών τους.

Το κεντρικό εύρημα της έρευνας των Maurin, Thesmar, Thoening (2002), δείχνει ότι η εξειδίκευση υψηλών ικανοτήτων και επιπέδου εργασίας κρίνεται ως προαπαιτούμενο για τις εταιρείες που επιθυμούν να ακολουθήσουν εξαγωγική δραστηριότητα, ιδιαίτερα με την αύξηση της σημασίας δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και ανάπτυξης, ανεξαρτήτως από το αν η χώρα υποδοχής είναι αναπτυσσόμενη ή αναπτυγμένη. Ακόμα, μέσα από την έρευνα, φανερώθηκε μία τάση χρησιμοποίησης ατόμων με ανώτερες γνώσεις και ικανότητες όταν οι εν λόγω εταιρείες προσανατόλιζαν το διεθνές εμπόριό τους σε αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό ίσως να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι μόνο εταιρείες με εξειδικευμένο προσωπικό καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση να επεκταθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικές αγορές, αλλά και την πολυπλοκότητα των διεθνών συναλλαγών. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι εταιρείες για να ασχοληθούν με το διεθνές εμπόριο θα πρέπει να ενισχύσουν δραστηριότητες που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με την παραγωγή και οι οποίες απαιτούν προσωπικό με εξειδικευμένες και ανώτερες γνώσεις και ικανότητες. Μία τέτοια ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες είναι δυνατόν να προσφέρουν οι expatriates (Maurin, Thesmar, Thoening, 2002)*.

* Χρησιμοποιήθηκε Γαλλική βάση δεδομένων 5.900 Γαλλικών μεταποιητικών εταιρειών, από 1988-1992.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί ο κύκλος ζωής ενός expatriate από την επιλογή του μέχρι την επιστροφή του στη χώρα προέλευσης. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούν οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιούνται οι expatriates, τις βασικές λειτουργίες τις οποίες καλούνται να καλύψουν. Επίσης, γίνεται αναφορά στην εξέλιξη των expatriates στον ευρωπαϊκό χώρο. Ακόμα, αναφέρονται τα βασικότερα κριτήρια επιλογής τους και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συγκεντρώνουν. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο ρόλος των γυναικών στην κοινότητα των expatriates, αλλά και ο υποστηρικτικός ρόλος των οικογενειών των expatriates στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των διεθνών αποστολών τους. Επιπρόσθετα, περιγράφεται η σημασία της κατάλληλης προετοιμασίας και εκπαίδευσης των expatriates και των οικογενειών τους για την καλύτερη αντιμετώπιση των προκλήσεων μίας διεθνούς αποστολής, ιδιαίτερα όσον αφορά τον παράγοντα προσαρμογής σε ένα νέο πολιτισμικό περιβάλλον. Βέβαια, γίνεται και μία αναφορά σχετικά με θέματα αξιολόγησης, αποζημίωσης και ικανοποίησης των expatriates και των παραγόντων που τα επηρεάζουν. Ολοκληρώνοντας, παρουσιάζεται το στάδιο επιστροφής των expatriates με τις επιπλοκές που το χαρακτηρίζουν, καθώς και ο κίνδυνος μίας αποτυχημένης έκβασης μίας διεθνούς αποστολής

4.1 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Η μελλοντική επιτυχημένη πορεία των διεθνοποιημένων εταιρειών βασίζεται στις ικανότητες παγκόσμιων ηγετών, μάνατζερ με διεθνή εμπειρία και γνώσεις. Ανάμεσα στους τρόπους με τους οποίους ενισχύεται η προσπάθεια δημιουργίας παγκόσμιων μάνατζερ είναι η ανάλογη εκπαίδευσή τους, τα ταξίδια, η συμμετοχή σε πολυεθνικές ομάδες. Όμως, η αποτελεσματικότερη μέθοδος υποστηρίζεται πως είναι οι διεθνείς αποστολές (Kohonen, 2005).

Η αυξανόμενη διεθνής δραστηριοποίηση των εταιρειών για την επιβίωσή τους στην παγκόσμια αγορά, οδηγεί στη χρήση των expatriates ως ένα μέσο εκπλήρωσης των επιδιώξεών τους. Υποστηρίζεται πως η παρουσία των ρόλου των expatriates διαφέρει ανάλογα την εταιρεία, τη χώρα υποδοχής και τη χώρα προέλευσης. Έχουν διατυπωθεί

τρία βασικά κίνητρα, λειτουργίες σύμφωνα με τα οποία οι εταιρείες χρησιμοποιούν τους expatriates (Harzing, 2001)*:

- συμπλήρωση, κάλυψη θέσεων, μέσα από μεταφορά γνώσης (position filling),
- ανάπτυξη διοίκησης (management development),
- οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development).

Η συμπλήρωση θέσεων αναφέρεται στη μεταφορά ατόμων με τεχνικές κυρίως γνώσεις σε περιοχές όπου το τοπικό εργατικό δυναμικό δεν κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδικεύσεις (ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες). Η δεύτερη λειτουργία στοχεύει στο να ενισχύσει την εμπειρία των μάνατζερ σε διεθνή ζητήματα και η τρίτη έχει ως στόχο την οργανωσιακή ανάπτυξη, ενώ λειτουργεί και ως το αποτέλεσμα από τη μεταφορά γνώσεων, ανάπτυξης της διοίκησης, δημιουργίας μία κοινής κουλτούρας και ενός ανεπίσημου δικτύου επικοινωνίας. Πρόκειται για ένα μέσο συντονισμού και στρατηγικού ελέγχου (control and coordination function, C.C.). Βέβαια, βασικά στοιχεία επιτυχίας αυτών των επιδιώξεων αποτελούν η κοινωνικοποίηση των expatriates με τον τοπικό πληθυσμό και ένταξη αυτών στην κουλτούρα της εταιρείας, αλλά και η διατήρηση δικτύων επικοινωνίας για την αμφίδρομη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των θυγατρικών και των κεντρικών αρχηγείων μιας πολυεθνικής.

Σύμφωνα με την έρευνα του Harzing (2001), φαίνεται πως οι θυγατρικές Ιαπωνικών, Γερμανικών πολυεθνικών δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη λειτουργία ελέγχου και συντονισμού των διεθνών αποστολών συγκριτικά με Αμερικάνικες και Βρετανικές πολυεθνικές. Οι θυγατρικές σε χώρες της Λατινικής Αμερικής δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη λειτουργία κάλυψης, συμπλήρωσης θέσεων των διεθνών αποστολών συγκριτικά με θυγατρικές σε άλλες περιοχές. Ακόμα, αποδείχθηκε πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της πολιτισμικής απόστασης (cultural distance) στην έμφαση στη λειτουργία του συντονισμού και ελέγχου, αλλά και την κάλυψη θέσεων που αφορούν τις διεθνείς αποστολές, αν και η ένταση της δεύτερης σχέσης θα είναι μικρότερη. Επίσης, υπάρχει μία αρνητική σχέση μεταξύ της πολιτισμικής απόστασης και της λειτουργίας της διοικητικής ανάπτυξης.

* op. cit. Harzing, 2001, σελ. 582.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φανερώθηκε πως η λειτουργία συντονισμού και ελέγχου, αλλά και η κάλυψη θέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για θυγατρικές σε χώρες της μακρινής Ανατολής. Η λειτουργία κάλυψης θέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις εταιρείες όταν δεν καλύπτονται οι δραστηριότητές τους από γνώσεις ντόπιων, όταν πρόκειται για την ανάπτυξη της διοίκησης για μεγάλες μεγαλύτερης ηλικίας εταιρείες, αλλά και για το συντονισμό και έλεγχο για νεαρότερες εταιρείες. Εταιρείες από την Ολλανδία, την Ελβετία και τη Γερμανία δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στη λειτουργία της ανάπτυξης της διοίκησης συγκριτικά με άλλες χώρες. Ο συντονισμός και έλεγχος αποδείχθηκε λιγότερο σημαντικός για θυγατρικές από τις Η.Π.Α. και την Αγγλία. Εταιρείες από Η.Π.Α. και Αγγλία στέλνουν λιγότερα άτομα για διεθνείς αποστολές συγκριτικά με άλλες χώρες για λόγους μεταφοράς γνώσεων και κάλυψης θέσεων. Σε επίπεδο κεντρικών αρχηγείων και θυγατρικών η μεταφορά γνώσεων κρίνεται ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους που εξυπηρετούν οι διεθνείς αποστολές, ενώ ο άμεσος έλεγχος των expatriates ως ένας από τους λιγότερο σημαντικούς. Επίσης, η σημασία των βασικών λειτουργιών που καλύπτουν χαρακτηρίζονται ως διαφορετικής σημασίας ανάλογα την εταιρεία τη χώρα προέλευσης, αλλά και τη χώρα υποδοχής (Harzing , 2001).*

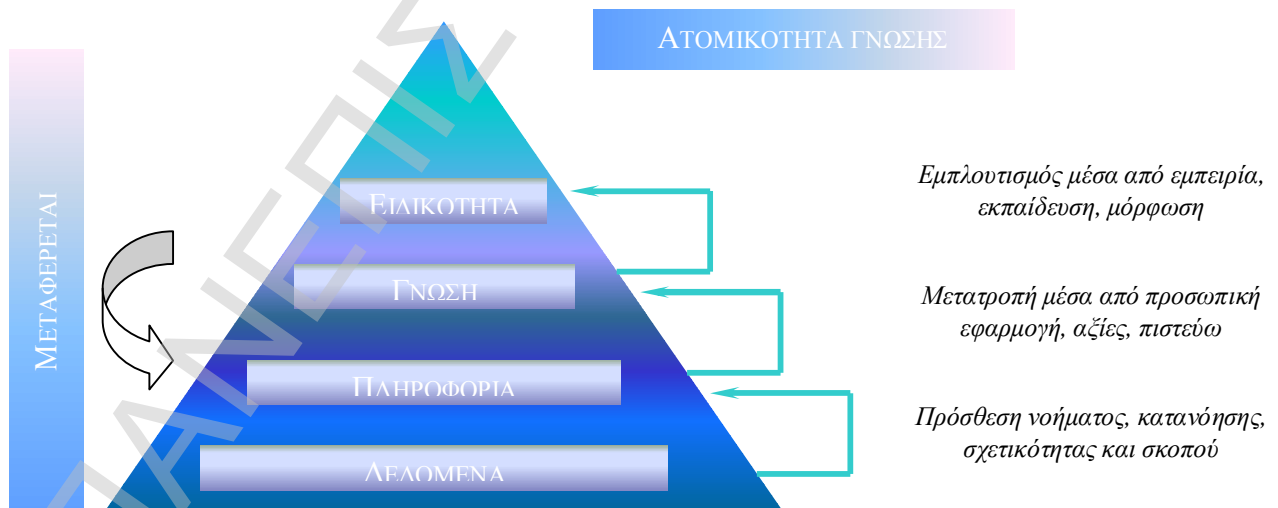
4.1.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η διάχυση γνώσης σε μια εταιρεία έχει αναγνωρισθεί ως ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πρόκειται για ένα δύσκολο επίτευγμα, ιδιαίτερα πολύπλοκο όταν αναφερόμαστε σε διάχυση γνώσεων εκτός συνόρων, γι' αυτό και απαιτείται συλλογική προσπάθεια, ενώ σημαντική κρίνεται η προγενέστερη εμπειρία της εταιρείας. Υποστηρίζεται πως οι εταιρείες εξακολουθούν να βασίζονται στους expatriates παρά το γεγονός της ύπαρξης εξελιγμένων συστημάτων στην τεχνολογία της πληροφορίας (Minbaeva, Michailova, 2004). Είναι γεγονός, ότι η ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας ενισχύει τη μεταφορά της γνώσης, διευκολύνοντας το έργο των ατόμων, αλλά και των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτή τη μεταφορά

* Εμπειρική έρευνα, η οποία παρουσιάζεται στο άρθρο της Harzing, 2001, παρουσιάζεται σε 212 πολυεθνικές από 9 διαφορετικές χώρες προέλευσης τοποθετημένες σε 22 διαφορετικές χώρες.

αυτής. Θα μπορούσε ίσως να χρησιμοποιηθεί ως αντικατάστατο του υψηλού κόστους διεθνών αποστολών, όμως, οι expatriates χαρακτηρίζονται ως απαραίτητοι για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων και εμπειριών που απορρέουν από την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι Bender και Fish (2000), αναφέρουν σχετικά με τον όρο της γνώσης ότι “η γνώση δημιουργείται στο μυαλό ενός ατόμου και χτίζεται μέσα από τις πληροφορίες, οι οποίες εμπλουτίζονται και μετατρέπονται σύμφωνα με προσωπικές εμπειρίες, πιστεύω και αξίες, οι οποίες είναι σχετικές με τη λήψη αποφάσεων και ενεργειών. Πρόκειται για πληροφορία η οποία ερμηνεύεται από άτομο και εφαρμόζεται στο σκοπό για τον οποίο χρειάζεται. Η γνώση που σχηματίζει ένα άτομο διαφέρει από αυτή ενός άλλου. Είναι μία κατάσταση διανοήσης ιδεών, γεγονότων, εννοιών, δεδομένων, τεχνικών που έχουν καταγραφεί στη μνήμη ενός ατόμου” (Bender, Fish, 2000)*. Όσο για τον ορισμό της εξειδίκευσης (expertise), αναφέρουν ότι “η εξειδίκευση αποτελεί ειδικευμένη, βαθύτερη γνώση και κατανόηση ενός συγκεκριμένου πεδίου πάνω από το γενικό μέσο όρο. Κάθε άτομο με εξειδίκευση είναι σε θέση να δημιουργεί μοναδική νέα γνώση και λύσεις στο συγκεκριμένο πεδίο εξειδίκευσης. Με αυτήν την έννοια η εξειδίκευση αποκτιέται μέσα από την εμπειρία, εκπαίδευση και μόρφωση και χτίζεται μέσα σε ένα μακρό χρονικό διάστημα από ένα άτομο στο οποίο και παραμένει.” Το παρακάτω σχήμα δείχνει τα στάδια στην ιεραρχία της γνώσης:



Διάγραμμα 15: Η ιεραρχία της γνώσης (Bender, Fish, 2000).

* op. cit., Bender, Fish, 2000, σελ. 126.

Το βάθος γνώσης είναι η βασικότερη διαφορά μεταξύ στη γνώση και στην εξειδίκευση. Η γνώση όσο περισσότερο εμπλουτίζεται δύσκολα μεταφέρεται μεταξύ των ατόμων. Αυτή η διαπίστωση έχει ως αποτέλεσμα όταν γίνεται αναφορά σε μεταφορά εξειδικευμένων γνώσεων να εννοείται μεταφορά ατόμων που τις κατέχουν και τα οποία αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν άλλους. Καταλαβαίνουμε πως η απόκτηση και διατήρηση ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις είναι στρατηγικής σημασίας για μια εταιρεία. Η διατήρηση αυτών των ατόμων στους κόλπους της εταιρείας, αναφερόμενοι στις διεθνείς αποστολές, πραγματοποιείται με τις κατάλληλες διαδικασίες επαναπατρισμού των expatriates.

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι συνεχείς, αλλά μιμούνται και αντικαθίστανται με αντίστοιχα υψηλό ρυθμό, οπότε οι εταιρείες στρέφονται στην ανάπτυξη ατόμων με γνώσεις για να στηρίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Παρατηρείται ότι οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε σημαντικό βαθμό στην προσπάθεια απόκτησης γνώσης, η οποία δεν αντικαθίστανται με τους ίδιους γρήγορους ρυθμούς όπως η τεχνολογία, ούτε μιμείται το ίδιο εύκολα. Η γνώση, όμως, αποκτάται μέσω των ανθρώπων, ενώ θα πρέπει να συντονίζεται και να διαχειρίζεται προσεχτικά. Μέσα στις προσπάθειες διαχείρισης της γνώσης υποστηρίζεται πως συγκαταλέγονται και οι διεθνείς αποστολές, μέσω των οποίων εκπαιδεύεται το τοπικό προσωπικό των θυγατρικών, αλλά και οι expatriates εμπλουτίζουν τις γνώσεις και ικανότητές τους, τις οποίες και μεταφέρουν στη μητρική εταιρεία.

Η αποτελεσματική μεταφορά γνώσης επιτυγχάνεται μέσω κατάλληλων δικτύων, αλλά και μέσω μεταφοράς ανθρώπων που την κατέχουν. Με αυτόν τον τρόπο μεταφέρονται γνώσεις από τη μητρική εταιρεία, αλλά και από τις τοπικές σε ειδικά θέματα που συνδέονται με την τοπική κουλτούρα. Επίσης, συμμετέχουν στη μεταφορά της κουλτούρας της μητρικής εταιρείας, διαδικασιών, τεχνολογίας, διοικητικών, χρηματοοικονομικών ικανοτήτων και γνώσεων της αγοράς. Η πληροφοριακή τεχνολογία αποτελεί ένα εργαλείο που διευκολύνει τη συλλογή, αποθήκευση και μεταφορά πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία γνώσης, με τρόπο εύκολο και αποτελεσματικό σε ολόκληρο τον κόσμο. Όμως, η τεχνολογία δε θα μπορούσε να αντικαταστήσει την πλούσια αλληλεπίδραση, επικοινωνία και μάθηση που περιέχεται σε

έναν προσωπικό διάλογο (Bender, Fish, 2000). Γενικότερα, έχουν προσδιοριστεί εννέα παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη μεταφορά γνώσης. Αναλυτικότερα (Minbaeva, Michailova, 2004)*:

- εμπιστοσύνη,
- αίσθηση υποχρέωσης στη διάχυση πληροφοριών,
- κανόνες που ενθαρρύνουν την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών,
- αναγνώριση της ταυτότητας της ομάδας,
- σύστημα αμοιβής που συνδέεται με τη διάχυση πληροφοριών,
- κόστος διάχυσης πληροφοριών,
- αμοιβαιότητα θέλησης και άλλων ατόμων να μοιραστούν τις πληροφορίες,
- απόψεις σχετικά με τις ικανότητες των ατόμων,
- χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως είναι η εξωστρέφεια.

Υποστηρίζεται πως από τους παραπάνω παράγοντες οι κανόνες επηρεάζουν τη μεταφορά γνώσης άμεσα, ενώ οι υπόλοιποι έμμεσα. Επίσης, σημαντικό ρόλο κατέχει η δεκτικότητα του κατόχου των πληροφοριών στη μεταφορά τους και σε άλλα άτομα. Η αρνητική στάση στο να μοιράσουν τις γνώσεις τους θεωρείται πως εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως τα παρακάτω (Minbaeva, Michailova, 2004)**:

- πιθανή μείωση διαπραγματευτικής δύναμης, αξίας του ατόμου, προστασία του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος της γνώσης που απέκτησε ύστερα από καταβολή σημαντικής προσπάθειας,
- απροθυμία αφιέρωσης χρόνου στο μοίρασμα της γνώσης εξαιτίας περιορισμένου χρόνου και πόρων που θα μπορούσαν να επενδυθούν πιο παραγωγικά για το άτομο,
- φόβος για δημιουργία και συντήρηση ατόμων που θα εξαρτώνται από τις γνώσεις τους δίχως να καταβάλλουν ανάλογη προσπάθεια απόκτησής της (knowledge parasites),
- αποφυγή αξιολόγησης της ποιότητας των γνώσεων ενός ατόμου μέσα από την αποκάλυψή της,
- στρατηγική ενάντια στη αβεβαιότητα αντίληψης, ερμηνείας της γνώσης από άλλους,
- φόβος μείωσης της θέσης του ατόμου στην ιεραρχία και της υπεροχής του.

* *ibid.*, Minbaeva, Michailova, 2004, σελ. 667.

** *ibid.*, Minbaeva, Michailova, 2004, σελ. 668.

Η απόφαση να μοιραστεί η γνώση αυτών που την κατέχουν είναι ατομική, προσωπική και βασίζεται τόσο στην προθυμία τους, όσο και την ικανότητά τους να τη μοιραστούν. Σύμφωνα, με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα των Minbaeva, Michailova (2004), υπήρξε μερική υποστήριξη της υπόθεσης ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα και η προθυμία των ατόμων που μεταφέρουν γνώσεις, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός μεταφοράς γνώσεων στις θυγατρικές, εξαιτίας της υψηλής συσχέτισης μεταξύ ικανότητας και προθυμίας, με πιο ισχυρό παράγοντα αυτόν της ικανότητας. Οι εταιρείες προσπαθούν μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση και προσωρινές αποστολές των expatriates για ενίσχυση της εμπειρίας τους να αυξήσουν τη μεταφορά γνώσης. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι εταιρείες χρησιμοποιούν προσωρινές αποστολές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα των expatriates να μεταφέρουν γνώση. Επίσης, προσπαθούν να βελτιώσουν την προθυμία τους να μεταφέρουν τη γνώση, με αποτέλεσμα όσο περισσότερο οι εταιρείες χρησιμοποιούν μακροχρόνιες αποστολές, τόσο μεγαλύτερη να είναι η προθυμία των expatriates να μεταφέρουν γνώση (Minbaeva, Michailova, 2004)*.

Επίσης, ιδιαίτερη ευαισθησία είναι σημαντικό να επιδεικνύεται σε θέματα διαφορών κουλτούρας, κάτι στο οποίο συμβάλουν οι expatriates. Η ευαισθησία, όμως, αυτή προκύπτει από την εμπειρία αυτών των ατόμων στις διαφορετικές κουλτούρες και κατανόηση της επιρροής αυτών στη συμπεριφορά και τις αξίες που επικρατούν στη χώρα υποδοχής. Ακόμα, μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης των expatriates μετά την ολοκλήρωση της αποστολής τους δίνεται η δυνατότητα συνεχής βελτίωσης των διεθνών αποστολών, ενίσχυση της προετοιμασίας νέων υποψηφίων και γενικότερα ο εμπλουτισμός των γνώσεων της εταιρείας. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν αφορούν τόσο την ίδια την εταιρεία, αλλά και την καριέρα του ίδιου του ατόμου. Βέβαια, απαιτείται προσεχτικός σχεδιασμός των διαδικασιών επαναπατριισμού του, καθώς οι γνώσεις του αποτελούν πολύτιμη συνεισφορά για την εταιρεία, σε θέσεις οι οποίες θα τους δώσουν την ευκαιρία να τις εφαρμόσει.

* Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε Δανέζικες πολυεθνικές με 2 ή περισσότερες θυγατρικές στο εξωτερικό, με περισσότερους από 30 εργαζόμενους. Έγινε μέσω διαδικτύου, ενώ συμμετείχαν 92 θυγατρικές.

Η σωστή διαχείριση της γνώσης χρειάζεται προσεκτική διαχείριση θεμάτων όπως είναι η αποζημίωση των ατόμων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και η κουλτούρα. Μέσα στην κουλτούρα κάθε εταιρείας είναι σημαντικό να τονίζεται η θετική σημασία της μεταφοράς, διάχυσης των γνώσεων των ατόμων. Επίσης, ένα ζήτημα που δυσχεραίνει τη διάχυση της γνώσης και θα πρέπει να αντιμετωπισθεί είναι ο φόβος εξάρτησης από άλλα άτομα τα οποία υστερούν στο επίπεδο γνώσης που κατέχουν συγκριτικά με άλλα, δίχως να προσπαθούν μόνοι τους να αποκτήσουν τη γνώση. Εδώ εισέρχεται ο ρόλος της Δ.Α.Δ. ώστε να προσδιορισθεί η κουλτούρα και το πλαίσιο αξιών στο οποίο εργάζονται τα άτομα, κινητοποιώντας τα προς τη διάχυση της γνώσης (Bender, Fish, 2000).

4.1.2 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΗΡΙΑΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η λειτουργία του ελέγχου στις διεθνείς αποστολές αποτελεί ένα μέσο με το οποίο διασφαλίζεται η επιθυμητή συμπεριφορά από τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία, μέσα από το συντονισμό και τη συμμόρφωση των πολιτικών των θυγατρικών με αυτές της μητρικής εταιρείας, μέσα από διάφορους μηχανισμούς ελέγχου. Οι μηχανισμοί ελέγχου είναι δυνατόν να χωριστούν σε κατηγορίες (Harzing, 2001)*:

- άμεσοι-έμμεσοι,
- προσωπικοί-απρόσωποι.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει την κατηγοριοποίηση των μηχανισμών ελέγχου:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ			
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ / ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΙ (ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ)	ΑΠΡΟΣΩΠΟΙ / ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΙ / ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΟΙ (ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ, INSTRUMENTAL ARTIFACTS)	
ΑΜΕΣΟΙ / ΣΑΦΕΙΣ, ΕΠΙΣΗΜΟΙ	Προσωπικός Κεντροποιημένος Έλεγχος	Γραφειοκρατικός, Επίσημος, Τυποποιημένος Έλεγχος	
ΈΜΜΕΣΟΙ / ΑΣΑΦΕΙΣ, ΑΝΕΠΙΣΗΜΟΙ	Έλεγχος Μέσα Από Κοινωνικοποίηση Και Δίκτυα	Έλεγχος Αποτελέσματος	

Πίνακας 7: Κατηγοριοποίηση μηχανισμών ελέγχου με βάση δύο διαστάσεις (Harzing, 2001).

* op. cit., Harzing, 2001, σελ. 369.

Οι expatriates χρησιμοποιούνται για να εφαρμόσουν προσωπικό, πολιτισμικό έλεγχο τόσο στην περίπτωση άμεσων όσο και έμμεσων μηχανισμών ελέγχου. Είναι δυνατόν να αντικαταστήσουν ή έστω να συμπληρώσουν με αυτόν τον τρόπο την κεντροποιημένη πολιτική των εταιρειών σε θέματα λήψης αποφάσεων και άμεσης παρακολούθησης των θυγατρικών. Αυτός ο ρόλος χαρακτηριστικά αποδίδεται με τον όρο “αρκούδα” (bear), υποδηλώνοντας τη δεσπόζουσα αυτή θέση. Οι expatriates είναι δυνατόν να πραγματοποιήσουν τη λειτουργία του ελέγχου μέσα από ενέργειες κοινωνικοποίησης και δημιουργίας ανεπίσημων πληροφοριακών δικτύων, αυτός ο ρόλος περιγράφεται με τον όρο “μέλισσα” (bumble-bees), τονίζοντας τη συχνή μεταφορά τους και συγκέντρωση διαπολιτισμικών στοιχείων. Τέλος, ο ρόλος δημιουργίας ανεπίσημων πληροφοριακών δικτύων περιγράφεται με τον όρο “αράχνες” (spiders).

Αναφέρεται πως οι ανεπίσημοι μηχανισμοί ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για μία πολυεθνική, ενώ η υλοποίησή τους υποστηρίζεται από την κοινωνικοποίηση και τα ανεπίσημα πληροφοριακά δίκτυα. Εξάλλου, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης οδηγεί τις εταιρείες στη χρήση πιο ευέλικτων μηχανισμών και λιγότερων κεντροποιημένων και τυποποιημένων. Οι expatriates αποτελούν βασικό μέσο υλοποίησης των δύο ειδών ελέγχου που αναφέρθηκαν και ο συντονισμός των αποστολών τους κρίνεται απαραίτητος.

Η έρευνα έδειξε πως υπάρχει ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στην παρουσία των expatriates και στα τρία είδη ελέγχου, άμεσου, κοινωνικοποίησης και ανεπίσημης επικοινωνίας. Η ισχυρότερη, όμως, σχέση ήταν με τον άμεσο έλεγχο, παρά με τα άλλα δύο είδη ανεπίσημου ελέγχου. Επίσης, ενώ οι expatriates φαίνεται πως εφαρμόζουν τον άμεσο έλεγχο σε κάθε περίπτωση, αναλύσεις δείχνουν πως η εφαρμογή των δύο άλλων έμμεσων μορφών ελέγχου κρίνεται πιο σημαντική, χρήσιμη συγκριτικά με άλλες, όπως σε περιπτώσεις εξαγορών, παλαιότερων εταιρειών, αν και η κοινωνικοποίηση εφαρμόζεται και σε νέες θυγατρικές. Χρησιμοποιούνται από θυγατρικές που δείχνουν μεγάλο βαθμό προσαρμοστικότητας και ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες και που παρουσιάζουν μικρή έως και μηδαμινή εξάρτηση από τη μητρική εταιρεία σε θέματα πωλήσεων και αγορών. Κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω περιπτώσεων είναι η πιο ανεξάρτητη λειτουργία των θυγατρικών από τις μητρικές εταιρείες, αφού η εφαρμογή

έμμεσου ελέγχου από τους expatriates είναι αποτελεσματικότερη σε ανεξάρτητα περιβάλλοντα, ενώ σε πιο εξαρτημένες θυγατρικές η παρουσία των expatriates εξυπηρετεί καλύτερα τον άμεσο έλεγχο. Ακόμα, επικρατεί η άποψη πως η οριακή αποτελεσματικότητα των expatriates στην εφαρμογή έμμεσου ελέγχου μειώνεται με την αύξηση της παρουσίας των expatriates σε μια θυγατρική.

Θεωρείται πως αντικατάστατο της λειτουργίας του άμεσου ελέγχου μέσα από τις διεθνείς αποστολές θα μπορούσε να αποτελέσει η κεντροποιημένη διοίκηση των θυγατρικών στη λήψη αποφάσεων και η προσωπική επίβλεψη, όμως, με μικρές πιθανότητες εφαρμογής στην περίπτωση μεγάλων διαφοροποιημένων εταιρειών. Μία φθηνή αντικατάσταση των έμμεσων ελέγχων αποτελεί η χρήση διεθνών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διεθνών συναντήσεων, διεθνών ομάδων εργαζομένων. Μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύεται η κοινωνικοποίηση, η μεταφορά των αξιών και στόχων της εταιρείας ταυτόχρονα σε σημαντικό αριθμό ανθρώπων, αλλά και η δημιουργία δικτύων μεταξύ της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών. Βέβαια, δεν είναι ξεκάθαρος ο βαθμός στον οποίο αυτές οι εναλλακτικές, φθηνότερες λύσεις μπορούν να αντικαταστήσουν το ρόλο των expatriates. Ο άμεσος έλεγχος, όμως, δεν φαίνεται πως είναι δυνατόν να αντικατασταθεί εύκολα, ούτε και οι δύο άλλοι ρόλοι της μεταφοράς γνώσης και της διοικητικής ανάπτυξης που εξυπηρετούν οι expatriates. Δε θα μπορούσε να αγνοηθεί και η μεταφορά γνώσεων από τις θυγατρικές και μεταξύ των θυγατρικών. Ίσως οι expatriates να είναι ένας τρόπος να επιτευχθούν και οι τρεις βασικές λειτουργίες μιας διεθνούς αποστολής, αναγνωρίζοντας τη στρατηγική σημασία τους (Harzing, 2001)*.

4.1.2.1 ΧΡΗΣΗ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ ΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (I.J.V)

Η χρήση των International Joint Ventures, (I.J.V.), (Διεθνείς Κοινοπραξίες) αποτελούν ένα μέσο κάλυψης της ανάγκης εξάπλωσης των διεθνών εταιρειών σε νέες αγορές. Οι εταιρείες δεν έχουν πάντα τους απαραίτητους πόρους ώστε από μόνες τους να επεκταθούν στον διεθνή χώρο, ούτε μπορούν να αναλάβουν αποκλειστικά τους

* Εστάλησαν ερωτηματολόγια στους διευθυντές 1.650 θυγατρικών σε 22 διαφορετικές χώρες. Το τελικό δείγμα με ποσοστό απάντησης 20 % ήταν 287 θυγατρικές που αντιπροσώπευσαν 104 διαφορετικές πολυεθνικές με έδρα την Ιαπωνία, τις ΗΠΑ, και διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες. Οι θυγατρικές ήταν τοποθετημένες σε 22 διαφορετικές χώρες από 8 διαφορετικούς βιομηχανίες.

κινδύνους που συνεπάγονται. Οι I.J.V. “αποτελούν ξεχωριστές νομικές οντότητες οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα και τις περιουσίες δύο ή περισσότερων μητρικών εταιρειών, των οποίων τα αρχηγεία τουλάχιστον μίας τοποθετούνται εκτός της χώρας στην οποία τελείται η κοινοπραξία” (Petrovic, Kakabadse, 2003)*. Η νέα οντότητα που προκύπτει υπόκειται στον κοινό έλεγχο των μητρικών εταιρειών, οι οποίες αλληλεξαρτώνται οικονομικά και νομικά.

Η ανάγκη στελέχωση ενός τέτοιου εγχειρήματος με κατάλληλο προσωπικό θεωρείται κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του, το ίδιο και ο έλεγχος μέσα από τον οποίο διευκολύνεται ο συντονισμός και παρακολούθηση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζουν οι διεθνείς αποστολές εξαρτάται από τη διεθνή στρατηγική των πολυεθνικών και σε ποια κατηγορία λειτουργίας εντάσσεται ο ρόλος των expatriates, αλλά και ο τύπος της θυγατρικής. Ο παράγοντας εμπιστοσύνης στο εσωτερικό της ένωσης και ο έλεγχος των λειτουργιών της είναι πιο έντονοι σε αυτού του είδους τις συμπράξεις. Εξαιτίας της κοινής ιδιοκτησίας και λήψης αποφάσεων κάθε μέλος της ένωσης θα πρέπει να συμβιβαστεί και να θυσιάσει μέρος της εξουσίας και ελέγχου του.

Υπάρχουν απόψεις που συνδέουν τη διατήρηση ελέγχου σχετικά με τη στελέχωση προσωπικού με μηχανισμούς ελέγχου. Ο έλεγχος σε μία I.J.V. προσδιορίζεται “ως οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες με τις οποίες οι συμμετέχοντες εγχώριοι και διεθνείς, αλλά και η διοίκηση της σύμπραξης, επηρεάζουν τις στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις τους, ρυθμίζοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στρατηγικές επιδιώξεις των μητρικών εταιρειών που συμμετέχουν” (Petrovic, Kakabadse, 2003)**. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών στην απόκτηση ελέγχου βασίζεται περισσότερο στην αβεβαιότητα και το φόβο τους πως δεν θα πραγματοποιηθούν οι επιδιώξεις τους, ενώ πολλές φορές παρατηρείται μία προσπάθειά τους να εκμαιεύσουν περισσότερα πλεονεκτήματα από αυτά που έχουν συμφωνηθεί.

* op. cit., Petrovic, Kakabadse, 2003, σελ. 394.

** ibid., Petrovic, Kakabadse, 2003, σελ. 396.

Στα πρώτα στάδια διεθνοποίησης των εταιρειών ακολουθείται η χρήση expatriates μέσα από μια εθνοκεντρική προσέγγιση. Όμως, τονίζεται η σημασία μίας πολυκεντρικής προσέγγισης. Υποστηρίζεται πως οι εταιρείες θα πρέπει να αξιοποιούν και το εγχώριο εργατικό δυναμικό, με κατάλληλη εκπαίδευση, καλύπτοντας σε ένα βαθμό τη δυσκολία προσέλκυσης και το υψηλό κόστος που συνδέεται με τους expatriates, αλλά και ενισχύοντας την πολιτισμική ολοκλήρωση μιας πολυεθνικής. Όμως, η ανάγκη για έλεγχο είναι δυνατόν να οδηγήσει μια εταιρεία στη χρήση περισσότερο των expatriates, ανάλογα πάντα και με τη στρατηγική σημασία της ένωσης για την εταιρεία. Έρευνες δείχνουν μία προτίμηση των εταιρειών σε χρήση προσωπικού από το εσωτερικό της για στελέχωση των διεθνών αποστολών. Βέβαια, πολλοί μελετητές τονίζουν και τη σημασία του τύπου της θυγατρικής στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, αλλά και του βαθμού αφοσίωσης των τοπικών μάνατζερ στην μητρική εταιρεία.

Καταλαβαίνουμε πως οι expatriates αποτελούν έναν μηχανισμό ελέγχου και συντονισμού, αφού αναμένεται η συμμόρφωσή τους με τις επιδιώξεις της μητρικής τους εταιρείας, ιδιαίτερα αφού η ίδια έχει το βασικότερο λόγο στην επιλογή τους. Η αντικατάσταση των expatriates από τοπικούς μάνατζερ είναι μία φθηνότερη λύση, μειώνοντας και τις αντιδράσεις από τους εγχώριους εργαζόμενους. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στον προσανατολισμό του συστήματος ανταμοιβής, αφού πολλές φορές εστιάζει στην επίτευξη στόχων της μητρικής εταιρείας και όχι του συνόλου της ένωσης, προσπαθώντας να διατηρήσουν τον έλεγχό τους.

Έχει εξεταστεί πως εταιρείες που έχουν δικαιοδοσία στη στελέχωση του προσωπικού νοιώθουν πως έχουν μεγαλύτερο έλεγχο μέσα στην κοινοπραξία, ιδιαίτερα όσον αφορά θέσεις λήψης αποφάσεων. Ο αριθμός των ατόμων που θα εκπροσωπούν κάθε εταιρεία στη διοικητική ομάδα εξαρτάται από το μέγεθος ιδιοκτησίας που κατέχει κάθε μία και προσδιορίζει ένα βαθμό ελέγχου αυτής αν και κάθε μέλος συνήθως έχει και το δικαίωμα να ασκεί βέτο. Επίσης, ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία κάθε εταιρείας είναι λογικό να αναλάβει αρχικά μεγαλύτερο έλεγχο αυτή που καλύπτει περισσότερο τις απαιτήσεις της ένωσης. Ο βαθμός της διαπραγματευτικής δύναμης κάθε εταιρείας εξαρτάται από τις εισροές που προσφέρει στην κοινοπραξία, αλλά και από το γενικό πλαίσιο στο οποίο συντελείται, τη σημασία που έχει για κάθε εταιρεία, αφού όσο μεγαλύτερη είναι τόσο

μικρότερη είναι η διαπραγματευτική της δύναμη. Γενικότερα, λοιπόν, ο έλεγχος πάνω στην επιλογή του προσωπικού εξαρτάται από τη διαπραγματευτική δύναμη κάθε εταιρείας. Κατά συνέπεια, ο βαθμός της σημασίας που αποδίδεται στη στελέχωση προσωπικού ως μηχανισμός ελέγχου, αλλά και η διαπραγματευτική δύναμη κάθε εταιρείας φαίνεται πως διαμορφώνουν τις αποφάσεις στελέχωσης, στοχεύοντας στη χρήση αποστολών για έλεγχο (Petrovic, Kakabadse, 2003).

4.1.2.2 ΛΟΓΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα τονίζεται η αποτελεσματικότητα των expatriates όταν πραγματοποιούν αποστολές για λόγους ελέγχου. Αμφισβητείται, λοιπόν, η χρήση των expatriates σε αποστολές για διοικητικούς λόγους και τα επιπλέον αποτελέσματα που προκύπτουν συγκριτικά με τις αποστολές για έλεγχο. Με τη χρήση των αποστολών ως μέσο ελέγχου και τη σύνδεσή τους με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της εταιρείας, θα μειωθούν οι αμφιβολίες σχετικά με την αξία τους. Ο λόγος της αποστολής επηρεάζει τον τρόπο προσαρμογής των expatriates, οι οποίοι επηρεάζονται με τη σειρά τους τόσο από τις προσωπικές αξιολογήσεις των μάντζερ όσο και από αυτές των υφισταμένων τους. Οι expatriates και η μητρική τους εταιρεία είναι σημαντικό να εστιάζουν στις προσωπικές αλλαγές των υφισταμένων τους, οπότε είναι λογικό οι εταιρείες στον προσδιορισμό των κατάλληλων υποψηφίων να προτιμούν άτομα πρόθυμα να πραγματοποιήσουν προσωπικές αλλαγές.

Σχετικά με την ανάλυση της προσαρμογής των expatriates, οι μεταβάσεις στους εργασιακούς ρόλους (transition work role) των ατόμων περιλαμβάνουν κάθε είδους αλλαγών στο περιεχόμενο ή στο κύρος μίας θέσης, επηρεάζοντας τη μελλοντική ανάπτυξη τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας τους. Περιλαμβάνουν προσωπική ανάπτυξη και καινοτομία ρόλου. Οι νεοεισερχόμενοι προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα και συγκεκριμένα εστιάζουν σε προσωπικές προσδοκίες και σε προσδοκίες του ρόλου τον οποίο θα εκπληρώσουν, αλλά και στις αλλαγές τις οποίες αναμένεται να πραγματοποιήσουν, ώστε να καλύψουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ρόλου τους. Αυτές οι προσπάθειες ενισχύονται ανάλογα με το λόγο αποστολής του ατόμου για θέματα διοικητικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έρευνα η διοικητική

ανάπτυξη ως λόγος για την αποστολή θα είναι θετικά συνδεδεμένη στην προσωπική ανάπτυξη των expatriates μανάτζερ και με την καινοτομία ρόλου τους.

Η μείωση της αβεβαιότητας στο νέο περιβάλλον είναι δυνατόν να περιλαμβάνει και συμπεριφορές για αλλαγή των υφισταμένων, ώστε να διασφαλιστεί η εφαρμογή και συμβατότητα των στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών της θυγατρικής με τις επιδιώξεις της μητρικής εταιρείας. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει άτομα τα οποία αποστέλλονται για λόγους ελέγχου να προσπαθήσουν να κάνουν προσωπικές αλλαγές και καινοτομίες ρόλου στους υφισταμένους τους. Μέσα από την έρευνα αποδείχθηκε, πως έλεγχος ως λόγος αποστολής θα είναι θετικά συνδεδεμένος με τους υφισταμένους (subordinates) να κάνουν προσωπικές αλλαγές, αλλά το ίδιο δεν ισχύει για τη συμμετοχή, συνέργια (engaging) των υφισταμένων.

Υφιστάμενοι οι οποίοι υποβάλλονται σε προσωπική αλλαγή είναι πιο θετικοί στη συμμετοχή σε αλλαγές ρόλου, ώστε να ταιριάζουν με τις επιδιώξεις των expatriates και τη εταιρείας τους, με αποτέλεσμα η προσωπική αλλαγή των υφισταμένων να είναι θετικά συνδεδεμένη με την καινοτομία ρόλου των υφισταμένων. Ακόμα, μέσα από την προσπάθεια των expatriates να καλλιεργήσουν στους υφισταμένους τους την προσωπική αλλαγή και την καινοτομία ρόλου, συγκεντρώνουν πληροφορίες μέσα από τη συναναστροφή τους, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα το περιβάλλον. Οπότε, προκύπτει ότι οι προσωπικές αλλαγές που κάνουν οι υφιστάμενοι θα είναι θετικά συνδεδεμένοι με τις προσωπικές αλλαγές του expatriate μανάτζερ και με την καινοτομία ρόλου του.

Οι διεθνείς αποστολές διαρκούν για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα, οπότε οι υφιστάμενοι προσπαθούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στον νέο μανάτζερ και να ασπάζονται τις αξίες του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η προσωπική αλλαγή των υφισταμένων να είναι θετικά συνδεδεμένη με τη βαθμολογία των υφισταμένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του expatriate μανάτζερ. Επίσης, η καινοτομία ρόλου του expatriate μανάτζερ θα είναι θετικά συνδεδεμένη με την αυτο-αναφερόμενη (self-reported) απόδοση του expatriate μανάτζερ (Shay, Baack, 2004)*.

* Στοιχεία συγκεντρώθηκαν από 10 πολυεθνικές, 194 μανάτζερ (187 άνδρες, 7 γυναίκες, μέσος όρος ηλικίας 47 χρόνια) και 505 υφιστάμενους (330 άνδρες, 175 γυναίκες, μέσος όρος ηλικίας 38).

4.1.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ EXPATRIATES ΓΙΑ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΣΥΝΟΡΩΝ

Οι expatriates είναι δυνατόν να αποτελέσουν τον σύνδεσμο μεταξύ των θυγατρικών και μεταξύ αυτών και της μητρικής εταιρείας στην απόκτηση χρήσιμων πόρων από τις χώρες υποδοχής μέσα από δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Ορισμένες από τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούνται είναι η αντιπροσώπευση της εταιρείας στους πελάτες, η μεταφορά πληροφοριών, αλλά και η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τον τοπικό πληθυσμό. Πρόκειται για δραστηριότητες που αναφέρονται ως “*boundary spanning*” (άνοιγμα, διεύρυνση συνόρων). Η δραστηριότητα του “*boundary spanning*” “εφαρμόζεται από άτομα μιας εταιρείας ώστε να γεφυρώνει τις εξωτερικές ανάγκες και να παρέχει πληροφορίες για εσωτερικούς χρήστες” (Au, Fukuda, 2002)*. Αναφέρεται ως ανταλλαγή πληροφοριών εκτός συνόρων, ενώ τα άτομα τα οποία περνούν τα σύνορα της εταιρείας και του περιβάλλοντος ονομάζονται “*boundary spanners*”.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί πηγή αβεβαιότητας που όμως διαφέρει ανάλογα την περίπτωση στις απαιτήσεις συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών. Οι expatriates μέσω των διεθνών αποστολών συναντούν όλο και περισσότερα άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον, κουλτούρα και διοικητικές λειτουργίες, από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, σχηματίζοντας κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο βοηθάει στην απόκτηση πληροφοριών. Οι παραπάνω σχέσεις οδηγούν σε αύξηση δραστηριοτήτων “*boundary spanning*”.

Η ικανοποίηση διαφορετικών απαιτήσεων προσπαθώντας να καλύψουν τις προσδοκίες της μητρικής και τοπικής εταιρείας δημιουργεί διαφορούμενους ρόλους για αυτούς, προκαλώντας συγκρούσεις και πιέσεις στο άτομο. Παράλληλα, όμως, προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης ικανοτήτων, δικτύων, πληροφοριών, κύρους και ενθουσιασμού, μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων συγκεντρώνοντας πόρους και πληροφορίες.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα των Au, Fukuda (2002), η διατήρηση κοινωνικών δικτύων που περιέχουν διάφορες σχέσεις ενισχύει

* op. cit., Au, Fukuda, 2002, σελ. 286.

δραστηριότητες “*boundary spanning*”. Αντίθετα, οι αντιλήψεις σχετικά με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας στο περιβάλλον δεν αυξάνουν τις δραστηριότητες “*boundary spanning*” (ανοίγματος των συνόρων) των expatriates, αλλά ούτε και οι περισσότερες εμπειρίες εκτός συνόρων οδηγούν τους expatriates να συμμετέχουν σε περισσότερες δραστηριότητες “*boundary spanning*”. Ακόμα, φανερώθηκε πως πολιτισμικά διαφοροποιημένα κοινωνικά δίκτυα δεν αυξάνουν το άνοιγμα συνόρων των expatriates. Δεν υποστηρίχθηκε και η υπόθεση ότι αυξημένες δραστηριότητες “*boundary spanning*” των expatriates οδηγούν σε διφορούμενους ρόλους (role ambiguity) των expatriates, διότι οδηγούν σε ενσωμάτωση, ολοκλήρωση στόχων διαφορετικών ομάδων, γίνονται περισσότερο όμοιοι και ξεκάθαροι. Αποδείχθηκε, ότι αυξημένες δραστηριότητες “*boundary spanning*” οδηγούν σε αυξημένες ωφέλειες ρόλου (role benefits) των expatriates, αλλά και σε αυξημένη χρήση κοινοτικών πόρων από τους expatriates.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τη δουλειά μειώνεται από τους διφορούμενους ρόλους, αλλά αυξάνεται από τις ωφέλειες του ρόλου και τη χρήση κοινοτικών πόρων, κάτι που ισχύει και για τη δύναμη των expatriates. Επιπρόσθετα, αναφέρεται πως το “*boundary spanning*” βελτιώνει τις κοινωνικές-ψυχολογικές συνέπειες των expatriates, μειώνει την αίσθηση των διφορούμενων ρόλων, αυξάνει τις ωφέλειες των ρόλων, και διευκολύνουν τη χρήση κοινοτικών πόρων. Η αυξημένη παραμονή των expatriates στην ίδια τοποθεσία και η δημιουργία κοινωνικών δικτύων με διαφορετικές σχέσεις τους επιτρέπει να λειτουργούν ως “*boundary spanners*” για τις πολυεθνικές (Au, Fukuda, 2002)*.

4.2 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ θυγατρικών και μητρικής εταιρείας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο μέσα από επίσημες διαδικασίες και δομές. Έχει διατυπωθεί πως η τάση κεντροποίησης του ελέγχου έχει αρνητική επίδραση στη διάχυση πληροφοριών και γνώσης διαμέσου των μονάδων μιας εταιρείας και των αρχηγείων της. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί μία έμφαση σε ανεπίσημα δίκτυα πληροφοριών και επικοινωνίας, καθώς

* Στην έρευνα προσεγγίσθηκαν 745 άτομα, 425 συμφώνησαν τελικά και 232 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν, 71 Ιάπωνες, 115 από αγγλόφωνες χώρες, 46 από ηπειρωτική Ευρώπη.

και στην ίδια την κουλτούρα μιας εταιρείας. Σημειώνεται πως οι expatriates καλούνται να συντονίσουν επίσημες και ανεπίσημες πρακτικές.

Παλαιότερα, επικρατούσε εντονότερα μία εθνοκεντρική τάση στην επιλογή των expatriates με αποτέλεσμα να επιλέγονται άτομα από τη χώρα υποδοχής με βασικότερο σκοπό τον έλεγχο και τον συντονισμό μέσα από την τοποθέτησή τους σε θυγατρικές επιδιώκοντας την ολοκλήρωση, ενσωμάτωση των θυγατρικών και τον έλεγχο. Πλέον, καλούνται να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη του τοπικού προσωπικού, αλλά και στην υποστήριξη μεταφοράς ικανοτήτων και διάχυσης γνώσης από τα κεντρικά αρχηγεία όταν υπερτερούν των θυγατρικών, προσπαθώντας ταυτόχρονα να ευθυγραμμίσουν τις λειτουργίες θυγατρικών και μητρικής εταιρείας.

Έχουν διατυπωθεί, ανάλογα με το προφίλ των expatriates και τις προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, διάφοροι τύποι αποστολών (Minbaeva, Michailova, 2004)* :

- α) Παραδοσιακή μακροχρόνια αποστολή: Πρόκειται για αποστολή στην οποία ο expatriate και η οικογένειά του καλούνται να μεταφερθούν στη χώρα υποδοχής για περισσότερο από έναν χρόνο.
- α) Παραδοσιακή βραχυχρόνια αποστολή: Πρόκειται για αποστολή με προκαθορισμένη χρονική διάρκεια μικρότερης του ενός χρόνου, ενώ η πιθανότητα μεταφοράς της οικογένειας του expatriate ποικίλει.
- α) Διεθνής ταξιδιώτης (International commuter): Πρόκειται για άτομα τα οποία ταξιδεύουν σε χώρες υποδοχής για θέματα εργασίας σε εβδομαδιαία βάση ή ανά δυο εβδομάδες, ενώ η οικογένειά τους παραμένει στη χώρα προέλευσης.
- α) Συχνός ταξιδιώτης (Frequent flyer): Πρόκειται για εργαζόμενους οι οποίοι αναλαμβάνουν συχνά διεθνή επιχειρηματικά, εργασιακά ταξίδια δίχως να εγκαθίστανται σε άλλη περιοχή.

Υποστηρίζεται πως οι μακροχρόνιες αποστολές είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για τη μεταφορά ικανοτήτων, για τον διοικητικό έλεγχο και τη διοικητική ανάπτυξη, ενώ οι βραχυχρόνιες χρησιμοποιούνται για μεταφορά ικανοτήτων και σε έναν μικρότερο βαθμό ενισχύουν θέματα διοικητικής ανάπτυξης. Όσο για τους διεθνείς ταξιδιώτες, συνήθως,

* op. cit., Minbaeva, Michailova, 2004, σελ. 666.

χρησιμοποιούνται για να επιλύσουν οικογενειακούς περιορισμούς, ενώ οι συχνοί ταξιδιώτες για διοικητικό έλεγχο.

Έχουν διατυπωθεί, ανάλογα με τη διάρκεια και το περιεχόμενο μιας αποστολής, το οποίο μπορεί να βασίζεται στη ζήτηση (demand based) ή στη γνώση (knowledge based), και άλλες μορφές διεθνών αποστολών. Η αποστολή που βασίζεται στη ζήτηση χρησιμοποιεί τους expatriates για την επίλυση προβλημάτων ή για θέματα ελέγχου, ενώ η αποστολή που βασίζεται στη γνώση στοχεύει στην ατομική και μαθησιακή μάθηση. Με βάση, λοιπόν, τις παραπάνω παραμέτρους έχουν διατυπωθεί οι παρακάτω τύποι αποστολών (Minbaeva, Michailova, 2004)*:

- επιχειρησιακή αντιπροσώπευση-μακροχρόνια, βασισμένη στη ζήτηση (corporate agency),
- επίλυση προβλημάτων-βραχυχρόνια, βασισμένη στη ζήτηση (problem solving),
- ανάπτυξη ικανοτήτων-μακροχρόνια, βασισμένη στη γνώση (competence development),
- ενίσχυση καριέρας-βραχυχρόνια, βασισμένη στη γνώση (career enhancement).

4.3 ΧΡΗΣΗ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ Ή ΤΟΠΙΚΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ)

Σχετικές έρευνες δείχνουν πως οι πολυεθνικές προτιμούν να επιλέγουν μέσα από μια εθνοκεντρική πολιτική expatriates για διοικητικές θέσεις στις θυγατρικές τους. Όμως, αυτή η επιλογή συνδέεται με υψηλά ποσοστά αποτυχίας και υψηλό κόστος, το οποίο είναι δυνατόν να φτάσει τρεις φορές μεγαλύτερο από αυτό που αντιστοιχεί στη χρήση τοπικού εργατικού δυναμικού.

Κατά την επιλογή ενός ατόμου για μια διεθνή αποστολή εξετάζονται παράγοντες όπως είναι η διάρκειά της, ο βαθμός αβεβαιότητας και η θέληση του ατόμου να ξεπεράσει πιθανές δυσκολίες. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των διεθνών αποστολών ασχολούνται με ενέργειες που αφορούν το σχεδιασμό, την προσαρμογή και τον έλεγχο ολοκλήρωσης εργασιών και οι οποίες

* *ibid.*, Minbaeva, Michailova, 2004, σελ. 666.

ενέχουν κόστος για την εταιρεία. Οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το συνολικό κόστος ενός expatriate, το οποίο επηρεάζει την επιλογή του ατόμου. Η επιλογή ενός expatriate βασίζεται και στην αφοσίωσή του προς την εταιρεία, όμως, στην επιλογή εγχώριου προσωπικού υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα, ενώ οι προσπάθειες δημιουργίας καλύτερου υπόβαθρου εμπιστοσύνης προϋποθέτει κόστος για την εταιρεία. Ορισμένα από τα βασικότερα κόστη αυτού του τύπου (κόστη συναλλαγής-transaction costs) αποτελούν τα εξής (Pérez, Pla-Barber, 2004)*:

- κόστη επιλογής και στρατολόγησης (κόστη που αποτρέπουν μία λανθασμένη επιλογή, μέσα από συλλογή πληροφοριών και διαπραγματεύσεις με τον υποψήφιο),
- κόστη εκπαίδευσης και κοινωνικοποίησης (συνδέονται με τις προσπάθειες βελτίωσης των ικανοτήτων και γνώσεων του μάνατζερ),
- κόστη ελέγχου και αξιολόγησης των μάνατζερ της θυγατρικής (έλεγχος της πορείας της εταιρείας για πιθανές αποκλίσεις, αξιολόγησή τους και ανάδραση),
- κόστη επιβολής (προστασία στην περίπτωση μη συμφωνημένης διακοπής του συμβολαίου με τον expatriate).

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την επιλογή ατόμων από το τοπικό ανθρώπινο δυναμικό, είναι τα εξής (Pérez, Pla-Barber, 2004)**:

- γνώση της γλώσσας και του πολιτισμικού συστήματος,
- δημιουργούν μία συνέχεια δίχως τις διακοπές της συνεχούς υποκατάστασης expatriates,
- διευκολύνουν την εταιρεία να μειώσει τα κόστη που συνδέονται με μισθούς,
- βελτίωση κινητοποίησης και ευκαιριών καριέρας για το τοπικό προσωπικό,
- τοπική αποδοχή της πολυεθνικής.

Όμως, η επιλογή τοπικών μάνατζερ για μια εταιρεία με μικρή εμπειρία στο διεθνή χώρο, ίσως αποβεί επικίνδυνη και αβέβαιη, εξαιτίας της άγνοιας της τοπικής αγοράς και της μη ύπαρξης τοπικού προσωπικού που να εργάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα για αυτήν. Η εταιρεία θα αναγκαστεί για να εμποδίσει λανθασμένες επιλογές προσωπικού να αφιερώσει περισσότερο χρόνο και χρήμα, ενώ θα χρειαστεί μία σημαντική προσπάθεια οι

* op. cit., Pérez, Pla-Barber, 2004, σελ. 3.

** ibid., Pérez, Pla-Barber, 2004, σελ. 4.

τοπικοί υποψήφιοι να προσαρμοστούν στα προϊόντα και διαδικασίες της εταιρείας, ενώ και ο έλεγχος θα είναι αυξημένος. Με τη χρήση ατόμων που εργάζονται ήδη στην εταιρεία μειώνονται τα παραπάνω κόστη και η αβεβαιότητα.

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τύπος της υπό εξέταση θέσης. Αν η άσχημη απόδοση μιας θέσης δεν είναι τόσο κρίσιμης σημασίας για την εταιρεία, αλλά η καλή απόδοση είναι εξαιρετικά χρήσιμη πρόκειται για θέση “*star*”. Συνήθως, αυτή η θέση συναντάται σε μάνατζερ θυγατρικών με μικρό βαθμό εξάρτησης από τη μητρική εταιρεία. Σε αυτές τις θέσεις το κόστος από μία λανθασμένη επιλογή είναι μικρό σχετικά με τα θετικά πλεονεκτήματα μίας εξαιρετικής επιλογής. Οπότε οι εταιρείες θα ασχολούνται με λιγότερα προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και θα αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρίσκο. Όμως, υπάρχουν θέσεις στις οποίες μία καλή απόδοση χαρακτηρίζεται απλά καλύτερη από το μέσο όρο, ενώ μία άσχημη απόδοση μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική, πρόκειται για τους “*guardians*”. Συνήθως, ο μάνατζερ μίας τέτοιας θέσης συναντάται σε θυγατρικές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τη φήμη της μητρικής εταιρείας σε παγκόσμιους πελάτες. Σε αυτήν την περίπτωση είναι σημαντικό να γίνεται προσεχτική επιλογή ατόμων με τις κατάλληλες ικανότητες, ώστε η απόδοσή τους να μην είναι ζημιογόνα για την παγκόσμια εικόνα και φήμη της εταιρείας, ενώ δικαιολογείται η παροχή υψηλότερων μισθών.

Στην περίπτωση των πολυεθνικών οι οποίες έχουν ταυτόχρονα παγκόσμια δράση, είναι σημαντική η εξειδικευμένη γνώση πάνω στις λειτουργίες, διαδικασίες και χαρακτηριστικά μιας εταιρείας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των τοπικών εταιρειών. Σε αυτήν την περίπτωση η χρήση expatriates προτιμάται, καθώς οι τοπικοί μάνατζερ απαιτούν σημαντικά κόστη εκπαίδευσης, αλλά υπάρχει και ο φόβος να μεταφέρει τις γνώσεις του σε ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Bonache Pérez , Pla-Barber (2004), φαίνεται πως όσο μικρότερος είναι ο βαθμός διεθνούς επέκτασης των ατόμων, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η χρήση των expatriates, ενώ όσο υψηλότερη είναι η τάση της εταιρείας για καινοτομία τόσο λιγότερο θα χρησιμοποιούνται expatriates. Ακόμα, εταιρείες με παγκόσμια στρατηγική θα χρησιμοποιήσουν περισσότερο expatriates από εταιρείες που ανταγωνίζονται από χώρα σε χώρα. Επίσης, για την περίπτωση αρχικών επενδυτικών αποφάσεων, όσο μεγαλύτερη

είναι η πολιτισμική απόσταση ανάμεσα στη χώρα υποδοχέα και προέλευσης τόσο περισσότερο οι εταιρείες θα χρησιμοποιούν expatriates. Γενικότερα, ο βαθμός διεθνούς επέκτασης έχει μεγαλύτερη επεξηγηματική ικανότητα από τις υπόλοιπες παραμέτρους, ενώ η χρήση των expatriates φαίνεται πως μειώνεται με την αύξηση των θυγατρικών και της ξένης παραγωγής (Bonache Pérez, Pla-Barber, 2004) *.

4.4 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ EXPATRIATES ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Μέσα από την έξαρση της παγκοσμιοποίησης και τη χρήση expatriates για την διευκόλυνση των διεθνών δραστηριοτήτων των εταιρειών, υποστηρίζεται πως υπάρχει φόβος ότι ταλαντούχοι εργαζόμενοι που υπάρχουν στην Ευρώπη διαφεύγουν στην Αμερική. Υποστηρίζεται πως το ποσοστό των Ευρωπαίων εργαζόμενων οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στην καινοτομία, διοίκηση και ανάπτυξη μιας εταιρείας και βρίσκονται στην Αμερική φτάνει το 50 % γεγονός το οποίο μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις δυνατότητες ανάπτυξης της Ευρώπης.

Μέσα από την έρευνα φάνηκε πως ο ρυθμός της διαφυγής εγκεφάλων (brain drain) έχει αυξηθεί, αλλά όχι δραματικά. Υπάρχουν ορισμένες παραδοχές οι οποίες υιοθετούνται, συγκεκριμένα ότι τα άτομα πηγαίνουν στην Αμερική όταν είναι σε μικρότερη ηλικία, ενώ όσο μεγαλώνει η ηλικία των ατόμων τόσο αυξάνονται οι ρυθμοί επιστροφής τους. Τα ποσοστά εργασίας για Ευρωπαίους άνδρες expatriates στην Αμερική είναι υψηλότερα από το μέσο όρο της αγοράς εργασίας και υψηλότερα από αυτά που επικρατούν στις χώρες προέλευσής τους. Για τις γυναίκες τα ποσοστά εργασίας είναι υψηλότερα από τις χώρες προέλευσης, αλλά χαμηλότερα από την αγορά εργασίας στην Αμερική. Το επίπεδο της μόρφωσης και εκπαίδευσης των expatriates έχει βελτιωθεί σημαντικά κατά τη δεκαετία του '90 στην Αμερική παρά στις χώρες προέλευσής τους. Οπότε οι expatriates επιλέγονται ως κάτοχοι ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ ο αριθμός των expatriates κατόχων διδακτορικών είναι μεγαλύτερος απ' ότι στους Αμερικάνους. Αυτό το γεγονός επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργία καινοτομιών σε προϊόντα και διαδικασίες για την Ευρώπη.

* Στην έρευνα συμμετείχαν Ισπανικές πολυεθνικές, 498 εταιρείες ως βάση, ενώ χρησιμοποιήθηκαν 96 απαντήσεις.

Οι Ευρωπαίοι φαίνεται πως κερδίζουν περισσότερα χρήματα από τους συναδέλφους τους στην Αμερική. Με την προϋπόθεση ότι άτομα με ανώτερη εκπαίδευση λαμβάνουν υψηλότερους μισθούς, συμπεραίνουμε πως οι πιο εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, με τις περισσότερες ικανότητες έχουν περισσότερες πιθανότητες να πάνε στην Αμερική. Το ποσοστό των επιχειρηματιών στους expatriates είναι λίγο υψηλότερο από αυτό στους Αμερικάνους και σταθερό, όμως, με την πάροδο του χρόνου πιθανολογείται μία σημαντική μετανάστευση επιχειρηματιών στην Αμερική. Όμως, οι επιχειρηματίες δεν είναι απαραίτητο να έχουν υψηλή μόρφωση. Συνοψίζοντας, το επίπεδο ικανοτήτων των Ευρωπαίων μεταναστών στην Αμερική αποδείχθηκε υψηλότερο στην αμερικάνικη αγορά, συγκριτικά με την Ευρώπη. Οι Ευρωπαίοι expatriates έχουν μεγαλύτερα ποσοστά απασχόλησης και ένα υψηλό ποσοστό επιχειρηματιών, ενώ είναι πιο πιθανό να είναι κάτοχοι διδακτορικού παρά οι συνάδελφοί τους Αμερικάνοι (Saint-Paul, 2004)*.

Κατά την ανάλυση του Ευρωπαϊκού περιβάλλοντος είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται ορισμένες παρατηρήσεις όπως η εξάλειψη των συνόρων για τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο τοπικισμός (regionalisation) ως μία βάση για ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης για πολλές πολυεθνικές, η αύξηση του αριθμού των μικρών και μικρομεσαίων διεθνοποιημένων εταιρειών, η ύπαρξη υψηλής αλλά μικρής γεωγραφικής βιομηχανικής ζώνης, η ύπαρξη expatriates δίχως να φεύγουν εκτός συνόρων της ένωσης, η αύξηση άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ, η αύξηση των υπηρεσιών από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και η ύπαρξη μεγαλύτερου συλλογικού πνεύματος συγκριτικά με την Αμερική.

Αναφερόμενοι σε ορισμένες χαρακτηριστικές αλλαγές, οι οποίες έχουν συντελεστεί σχετικά με τους expatriates, φαίνεται πως υπάρχει μία σταθερή αύξηση των γυναικών σε διεθνείς αποστολές, παρά το γεγονός ότι εξακολουθούν να αντιπροσωπεύονται σε πολύ μικρά ποσοστά στον πληθυσμό των expatriates. Δεν είναι απαραίτητο ένας εργαζόμενος να ακολουθήσει σε μακροχρόνια βάση μία διεθνή καριέρα. Πλέον, είναι πιθανότερο να

* Η ανάλυση έγινε σε έξι χώρες Βέλγιο, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο. Οι ηλικίες των ατόμων κυμαίνονται από 25-64.

ακολουθούν μία διεθνή αποστολή, περιστασιακά αποδεχόμενοι μία άλλη αποστολή πολύ αργότερα. Οι περισσότεροι πλέον είναι πιο μορφωμένοι, κάτοχοι μεταπτυχιακών.

Έρευνες πάνω στις τάσεις πολιτικών και πρακτικών διεθνούς στελέχωσης φανερώνουν διαφορές ανάμεσα σε Αμερικάνικες και Ευρωπαϊκές εταιρείες. Οι Ευρωπαϊκές εταιρείες χρησιμοποιούν expatriates περισσότερο για λόγους ελέγχου και διαχείρισης διεθνών δραστηριοτήτων τους, ενώ οι αποστολές τους είναι συνήθως μεγαλύτερης διάρκειας. Ακόμα, σύμφωνα με ευρήματα υποστηρίζεται πως στην περίπτωση μεγάλης πολιτισμικής απόστασης χρησιμοποιούνται περισσότερο άτομα από τον τοπικό πληθυσμό. Σημαντικός θεωρείται στην Ευρώπη και όχι μόνο ο αριθμός των expatriates οι οποίοι βρίσκουν μία διεθνή αποστολή με δική τους πρωτοβουλία (self-initiated expatriates). Οποσδήποτε, η πραγματοποίηση ταξιδιών έχει διευκολυνθεί με την εξέλιξη του τομέα των μεταφορών, όμως, υποστηρίζεται πως η αυξημένη χρήση των βίντεο για την επικοινωνία και τις συναντήσεις εικονικά σε πραγματικό χρόνο δίχως να προϋποθέτει τη μετακίνηση των ατόμων έχει προσφέρει εναλλακτικές λύσεις στο συγκεκριμένο θέμα.

Σχετικά με τα κριτήρια επιλογής στην Ευρώπη ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις τεχνικές γνώσεις και τις εγχώριες επιδόσεις, τη γνώση ξένων γλωσσών, τη διεθνή προσαρμοστικότητα. Τα κριτήρια επιλογής ανήκουν στην αρμοδιότητα τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Στοιχεία δείχνουν πως τα ποσοστά αποτυχίας μεταξύ των Ευρωπαίων expatriates είναι χαμηλότερα. Αυτό υποστηρίζεται πως συμβαίνει εξαιτίας του γεγονότος ότι έχουν πιο αποτελεσματικές πολιτικές Δ.Α.Δ. σχετικά με τους expatriates, ότι προσέχουν περισσότερο την επιλογή τους, η διεθνής εμπειρία και αξία των διεθνών αποστολών εκτιμάται περισσότερο και τέλος οι Ευρωπαίοι μανάτζερ έχουν πιο διεθνή προσανατολισμό από τους Αμερικάνους μανάτζερ.

Η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων προετοιμασίας των expatriates για την καλύτερη αντιμετώπιση της διεθνούς τους αποστολής, φαίνεται πως είναι πιο συνηθισμένη στις Ευρωπαϊκές παρά στις Αμερικάνικες πολυεθνικές. Στην Ευρώπη μία από τις συνηθισμένες μορφές εκπαίδευσης για τους expatriates αποτελεί η ενίσχυση της πολιτισμικής αντίληψης, αλλά η οποία δεν προσφέρεται σε μόνιμη,

υποχρεωτική βάση. Πολλές μελέτες τονίζουν τη σημασία της πολιτισμικής ευαισθησίας σε περιοχές της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης. Ακόμα, οι Ευρωπαϊκές εταιρείες φαίνεται πως δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην αξιολόγηση της απόδοσης των μανάτζερ στην επίτευξη μακροχρόνιων στόχων παρά σε βραχυχρόνια μέτρα τα οποία χρησιμοποιούν Αμερικάνικες εταιρείες. Το θέμα του επαναπατρισμού έχει αναγνωρισθεί ως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, το οποίο επηρεάζει την απόδοση των expatriates σε Ευρωπαϊκές πολυεθνικές. Σύμφωνα με έρευνες οι Ευρωπαϊκές εταιρείες φαίνεται πως προσφέρουν περισσότερες γραπτές εγγυήσεις σχετικά με μία θέση κατά την επιστροφή τους σχετικά με Αμερικάνικες εταιρείες. Όμως, γενικότερα το ποσοστό των παρεχόμενων εγγυήσεων ακολουθούν φθίνουσα τάση με την πάροδο των ετών. Επίσης, η διοίκηση του επαναπατρισμού των expatriates σε αποκεντροποιημένες πολυεθνικές αποδείχθηκε περισσότερο προβληματική (Scullion, Brewster, 2001).

4.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΩΣ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ - ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η ανάγκη για expatriates συνόδευσε την έξαρση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης. Όμως, σύμφωνα με μελέτες, εξαιτίας του υψηλού κόστους αυτών των αποστολών (κατά μέσο όρο για 2,7 χρόνια 1 εκατομμύριο δολάρια) και του σημαντικού ποσοστού αποτυχίας έχει οδηγήσει τις εταιρείες σε αναθεώρηση των πρακτικών τους (Rushing, Kleiner, 2003). Ο παραπάνω λόγος συνιστά την προσεχτική επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν τις διεθνείς αποστολές.

4.5.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Τα κριτήρια επιλογής ενός expatriate είναι σημαντικό να προσανατολίζονται προς την ικανότητα αντιμετώπισης του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Πλέον, η δημιουργία νέων διαδικασιών αποφάσεων και γνώσης είναι κρίσιμης σημασίας, ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα και η άγνοια γύρω από το παγκόσμιο περιβάλλον. Η πείρα των expatriates δεν χαρακτηρίζεται ως επαρκής για τη χρησιμοποίησή της ως σημείο αναφοράς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κατά την επιλογή μανάτζερ σε ένα υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον εξετάζονται τρεις παράγοντες: το περιβάλλον, η

εταιρεία και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος προσδιορίζει τις απαιτούμενες ικανότητες και την υποστήριξη που χρειάζονται οι expatriates και οι οικογένειές τους κατά τις διεθνείς αποστολές τους. Επίσης, η δομή μιας εταιρείας, οι διαδικασίες που ακολουθούνται, η ιεραρχία, η αυτονομία επηρεάζουν την επιλογή. Τέλος, οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, η προηγούμενη εμπειρία του υποψηφίου, αλλά και η οικογενειακή του κατάσταση, η δημιουργικότητα και διαίσθηση, οι τεχνικές γνώσεις, η διάθεσή του για την αποδοχή μιας διεθνούς αποστολής, αλλά και η προσωπική ανάπτυξη αποτελούν σημαντικά κριτήρια κατά την εξέταση του ίδιου του υποψηφίου (Harvey, Novicevic, 2002).

Ερευνητές έχουν διατυπώσει ορισμένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την επιτυχημένη προσαρμογή ενός expatriate όπως είναι (Suutari, Brewster, 2001)*:

- παράγοντες που συνδέονται με την εργασία,
- διαστάσεις που σχετίζονται με σχέσεις,
- κατάσταση κινητοποίησης,
- κατάσταση οικογένειας,
- γλωσσικές ικανότητες.

Ο πολύπλοκος ρόλος τους απαιτεί προσαρμογή τους στο τοπικό περιβάλλον, αλλά και διατήρηση της ανεξαρτησίας τους, ώστε να λειτουργούν ως αντιπρόσωποι της μητρικής εταιρείας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Suutari, Brewster (2001), τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως είναι ικανότητες που συνδέονται με την εργασία, την προθυμία να ζήσουν στο εξωτερικό, γλωσσικές, κοινωνικές ικανότητες, προηγούμενες αξιολογήσεις, προηγούμενη διεθνής εμπειρία, γνώση σχετικά με την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής και η οικογενειακή κατάσταση του ατόμου. Σε μικρότερη συχνότητα αναφέρονται κριτήρια που σχετίζονται με προσωπικές συστάσεις, μακρόχρονη εμπειρία στην εταιρεία, προσαρμοστικότητα ατόμου κ.τ.λ. Το πιο σημαντικό κριτήριο αναφέρουν πως είναι οι ικανότητες που συνδέονται με τη θέση εργασίας (74 % των ερωτηθέντων), ακολουθώντας την άποψη των εταιρειών

* op. cit., Suutari, Brewster, 2001, σελ. 556.

τους. Τα επόμενα στη σειρά σημαντικότητας κατά τους expatriates αποτελούν οι γλωσσικές ικανότητες (60 %), οι ικανότητες σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις (50 %), η προθυμία να ζήσουν στο εξωτερικό (47 %), επαληθεύοντας τις εταιρείες. Όμως, η γνώση των χαρακτηριστικών και της κουλτούρας της χώρας υποδοχής (31 %) υποστηρίχθηκε πως θα έπρεπε να τονίζονται περισσότερο από τις εταιρείες, σε αντίθεση με τα κριτήρια της προηγούμενης απόδοσης (10 %) και της προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας (5 %), τα οποία οι expatriates που συμμετείχαν στην έρευνα δεν βρήκαν ιδιαίτερα σημαντικά. Όσο για την οικογενειακή κατάσταση μόνο το 12 % συμφώνησε ότι είναι σημαντικό κριτήριο. Οι συνεντεύξεις επηρεάζουν την επιλογή κατά 7 %, τα τεστ 2 %, υποδηλώνοντας τη χρήση ανεπίσημων μηχανισμών (Suutari, Brewster, 2001)*.

4.5.1.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ (ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)

Η ολοκλήρωση μιας διεθνούς αποστολής δε θα μπορούσε να ταυτιστεί πάντα με την επιτυχία της ή την αποτελεσματικότητα εκτέλεσης των καθηκόντων ενός expatriate. Μη καλή προσαρμογή των ατόμων συνεργεί στην αποτυχία των διεθνών αποστολών επηρεάζοντας αρνητικά τόσο την απόδοση όσο και την ολοκλήρωσή της. Η έρευνα των Holopainen, Björkman (2005), δείχνει πως η αντοχή στο στρες δεν είναι θετικά συνδεδεμένη σύμφωνα με τους ανώτερους των expatriates και τους ίδιους στην απόδοσή τους, κάτι που ισχύει και με την ικανότητα δημιουργίας σχέσεων με άτομα διαφορετικών ομάδων μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται μεταφορά πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής του τοπικού πληθυσμού. Όσον αφορά την επικοινωνιακή ικανότητα φάνηκε πως για τους expatriates και τους ανώτερους τους να είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής της απόδοσή τους. Άλλοι παράγοντες αποτελούν η προηγούμενη διεθνής εμπειρία του ατόμου στη δημιουργία ρεαλιστικών προσδοκιών για την αποστολή, η διαπολιτισμική εκπαίδευση σχετικά με τη

* Η έρευνα έγινε σε Φιλανδούς expatriates που εργάζονται σε όλον τον κόσμο. Απάντησαν 265 άτομα τα ερωτηματολόγια και τελικά χρησιμοποιήθηκαν 170 απαντήσεις.

χώρα υποδοχής. Όσο για την πολιτισμική απόσταση και το φύλο των υποψηφίων δεν επηρεάζει την απόδοσή τους (Holopainen, Björkman, 2005)*.

4.5.1.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (I.J.V.)

Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν τη διοικητική ομάδα και η σύνθεση των χαρακτηριστικών της είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργία μιας I.J.V. Η ομάδα αυτή θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα μέρη και να ισορροπήσει τις επιδιώξεις και προτεραιότητες τους. Αναφέρεται πως ορισμένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ θα πρέπει να είναι η ικανότητα έκφρασης του οράματος, των αξιών και προσδοκιών, να είναι διπλωματικός, επικοινωνιακός και να κατανοεί τις διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει συγκρουόμενους στόχους στην κοινή λήψη αποφάσεων και θέματα αφοσίωσης. Βέβαια, παρουσιάζεται πολλές φορές το φαινόμενο της ατομικότητας και του εθνοκεντρισμού μέσα από τη δημιουργία υπο-ομάδων στην διοικητική ομάδα. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές οι μητρικές εταιρείες δεν ενθαρρύνουν τη σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων με εργαζόμενους των άλλων εταιρειών ή να αποκρύπτουν πληροφορίες από αυτούς, παίζοντας ένα παιχνίδι εξουσίας. Όσο για την τοποθέτηση προσωπικού με υψηλές προδιαγραφές εξαρτάται από τη σημασία την οποία αποδίδει μία εταιρεία σε αυτήν την κοινοπραξία. Όσο για τον αριθμό των ατόμων που θα σταλούν εξαρτάται από τη σημασία της στελέχωσης προσωπικού ως ένας μηχανισμός ελέγχου για τις μητρικές εταιρείες.

Υποστηρίζεται πως πολλές φορές η αποστολή ενός ατόμου για τη στελέχωση μιας I.J.V., δεν πρόκειται για μια μετάθεση, αλλά και για μία πιο μόνιμη θέση. Αυτό το γεγονός είναι λογικό να δημιουργήσει αισθήματα αβεβαιότητας για το μέλλον. Οι εταιρείες είναι σημαντικό να παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη και μία σαφή ένδειξη της μελλοντικής επίδρασης αυτής της αποστολής στην καριέρα τους. Το χρονικό διάστημα μίας τέτοιας αποστολής ποικίλει ανάλογα με το βαθμό ελέγχου που μια εταιρεία θέλει να

* Στην έρευνα συμμετείχε μία πολυεθνική εταιρεία με Φιλανδική βάση. Από 171 expatriates απάντησαν οι 117 και 82 ανώτεροί τους. Το δείγμα προέρχεται από 22 διαφορετικές χώρες, 51 από Ευρώπη, 38 από Ασία, 24 από Η.Π.Α., 2 από Αυστραλία, 1 από Μέση Ανατολή και αποτελείται από 104 άνδρες, 90 είχαν μαζί τους τις οικογένειές τους, 55 είχαν και παιδιά.

έχει στη στελέχωση προσωπικού. Προτείνεται, βέβαια, οι αλλαγές σε μία διοικητική ομάδα της οποίας τα μέλη είναι εξοικειωμένα μεταξύ τους και με τις μητρικές εταιρείες, να είναι περιορισμένες (Petrovic, Kakabadse, 2003).

4.5.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ & ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Υποστηρίζεται από μελετητές πως δύο από τους βασικότερους παράγοντες προσαρμογής των expatriates στη χώρα υποδοχής αποτελούν η ταύτιση (identification), εναρμόνιση με τη χώρα προέλευσης και με τη χώρα υποδοχής. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων οδηγεί σε τέσσερα είδη προσαρμογής (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001)*:

- ολοκλήρωση (integration), ταύτιση και με τις δύο κουλτούρες,
- αφομοίωση (assimilation), ταύτιση με την κουλτούρα της χώρας υποδοχής,
- διαχωρισμός (separation), αποκλειστική ταύτιση με την κουλτούρα της χώρας προέλευσης,
- περιθωριοποίηση (marginalisation), μη ταύτιση με καμία κουλτούρα.

Η τελευταία περίπτωση πολλές φορές οδηγεί σε μία τάση προς ατομικισμό, κάτι που δικαιολογείται στις περιπτώσεις μικρής διάρκειας αποστολών. Συνήθως, ακολουθείται η ταύτιση και με τις δύο κουλτούρες, δηλαδή η ολοκλήρωση. Ανάλογα, με το επιλεγόμενο άτομο, το περιβάλλον στο οποίο αποστέλλεται και τον ρόλο τον οποίο θα πρέπει να εκπληρώσει ενδέχεται να ακολουθήσει κάποιο από τα παραπάνω είδη προσαρμογής.

Χρησιμοποιώντας τον παράγοντα αφοσίωσης στη μητρική ή στην τοπική εταιρεία, έχουν διατυπωθεί ορισμένες κατηγορίες ρόλων που είναι δυνατόν να ακολουθήσουν οι expatriates και ανάλογα να επηρεάσουν την επιλογή τους από τις εταιρείες, ανάλογα με τις επιδιώξεις τους (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001)**:

* op. cit., Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001, σελ. 468.

** ibid., Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001 σελ. 469.

- α Ελεύθεροι πράκτορες (free agents): Άτομα με μικρή αφοσίωση στην μητρική και τη θυγατρική εταιρεία (περιθωριοποίηση, ατομικισμός). Συνήθως κατέχουν σημαντικές διεθνείς γνώσεις, αλλά δεν έχουν αφοσίωση στην εταιρεία.
- α Τοπικιστές (go native): Πρόκειται για άτομα τα οποία έχουν υψηλή αφοσίωση στην τοπική εταιρεία (αφομοίωση), με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις τοπικές ανάγκες. Όμως, φαίνεται πως δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικοί στην ικανοποίηση των επιταγών της μητρικής τους εταιρείας.
- α Η καρδιά στην μητρική εταιρεία (hearts at the parent company): Τα άτομα αυτής της κατηγορίας φανερώνουν μεγάλη αφοσίωση στη μητρική εταιρεία (διαχωρισμός) και μικρότερη στη θυγατρική. Εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις επιδιώξεις της μητρικής εταιρείας, αλλά όχι και της τοπικής εξαιτίας της μικρής προσαρμογής τους.
- α Πολίτες “διπλής εταιρικής ιθαγένειας” (dual citizens): Αφορούν άτομα με διπλή αίσθηση αφοσίωσης στη μητρική και τοπική εταιρεία (ολοκλήρωση). Καταφέρνουν το συνδυασμό διεκπεραίωσης των επιδιώξεων της μητρικής εταιρείας, αλλά και της τοπικής αποτελεσματικότητας. Όμως, αυτός ο συνδυασμός πολλές φορές τους δημιουργεί συναισθήματα σύγκρουσης ρόλων στην προσπάθεια κάλυψης συμφερόντων που ενίοτε συγκρούονται.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η τελευταία κατηγορία κρίνεται και ως η πιο επιθυμητή, αφού συνδυάζει τους στόχους και των δύο μερών. Στη συνέχεια ακολουθεί μία συνοπτική περιγραφή των κατηγοριών με τη μορφή πίνακα:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ			
		ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ	Ελεύθεροι Πράκτορες	Καρδιά στη μητρική εταιρεία
	ΥΨΗΛΗ	Τοπικιστές	Πολίτες διπλής εταιρικής ιθαγένειας

Πίνακας 8: Κατηγορίες αφοσίωσης των expatriates στη μητρική και τοπική εταιρεία (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001).

Οι ελεύθεροι πράκτορες παρουσιάζονται ως άτομα με ευελιξία και αίσθηση της περιπέτειας. Οι τοπικιστές αναμένεται να έχουν ιδιαίτερες ικανότητες κοινωνικοποίησης με τον τοπικό πληθυσμό, εξωστρέφειας και πολιτιστικής κατανόησης (cultural empathy). Όσοι expatriates έχουν την καρδιά τους στη μητρική εταιρεία φαίνεται πως εστιάζουν στην αφοσίωση και στην προάσπιση των συμφερόντων της εταιρείας τους. Ολοκληρώνοντας, οι πολίτες “διπλής εταιρικής ιθαγένειας” χαρακτηρίζονται από έλλειψη προκαταλήψεων απέναντι σε άτομα από διαφορετικές κουλτούρες, φροντίζοντας παράλληλα και τους στόχους της μητρικής εταιρείας. Συνδυάζουν το ανοιχτό μυαλό (open mind) με τη εστίαση στη λήψη ενεργειών (action-oriented). Στη προσπάθεια επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων είναι δυνατόν οι εταιρείες να ταιριάζουν τις ανάγκες τους με τον ανάλογο τύπο expatriate, αλλά και να ταιριάζουν τους τύπους με τις θέσεις εργασίας ή την περιοχή. Έρευνες δείχνουν πως χρησιμοποιούνται πλέον τόσο εγχώριοι όσο και από τρίτες χώρες μανάτζερ, ενώ μανάτζερ από τρίτες χώρες παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό μία δυαδική αφοσίωση. Ο παρακάτω πίνακας συνοπτικά παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας για τις τέσσερις κατηγορίες αφοσίωσης και τα χαρακτηριστικά τους με φθίνουσα σειρά βαθμολόγησης:

ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΣΥΝΑΝΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΕΙΔΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	
ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΠΡΑΚΤΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> - Δεκτικοί στις προκλήσεις, - Αποδέχονται κινδύνους για την εκροή πλεονεκτημάτων, - Προσαρμόζουν τις επιδιώξεις τους.
ΤΟΠΙΚΙΣΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> - Κατανόηση των συναισθημάτων, σκέψεων, εμπειριών των άλλων, - Κατανόηση μη λεκτικής συμπεριφοράς, - Γνωριμία με την τοπική κουλτούρα.
ΠΟΛΙΤΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΙΘΑΓΕΝΕΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> - Συνεργασία με συναδέλφους, - Δημιουργία ιδεών και ενεργειών, - Ανοιχτοί και ειλικρινείς στη ανταλλαγή πληροφοριών.
Η ΚΑΡΔΙΑ ΣΤΗΝ ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> - Διάθεση να εργασθούν στο εξωτερικό, - Συμμετοχή σε κοινωνικά γεγονότα που συνδέονται με τη δουλειά, - Ευκολία προετοιμασίας και μεταφοράς τους σε άλλη τοποθεσία.

Πίνακας 9: Παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με τις τέσσερις κατηγορίες αφοσίωσης των expatriates με φθίνουσα σειρά βαθμολόγησης (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001).

Η ηλικία αποδείχθηκε πως συνδέεται αρνητικά με την επιτυχημένη λειτουργία των ελεύθερων πρακτόρων, ενώ συνδέεται θετικά με τους πολίτες “διπλής εταιρικής ιθαγένειας”. Όσο για τη χώρα προέλευσης του expatriate φαίνεται δεν αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Άτομα σε πιο τεχνικές θέσεις θεωρήθηκε πιο σημαντικό να έχουν περισσότερο αφοσίωση στη μητρική εταιρεία. Επίσης, η περιοχή στην οποία εστάλη ο κάθε expatriate επηρέαζε το κατάλληλο είδος αφοσίωσης, για παράδειγμα στην Αφρική και στη Λατινική Αμερική η αφοσίωση στην μητρική εταιρεία κρίνεται πιο σημαντική.

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας επιτυχίας αποδείχθηκε η συναισθηματική σταθερότητα και η πολιτιστική κατανόηση. Από τις παραπάνω κατηγορίες αναγνωρίστηκαν ως πιο σημαντικές οι τοπικιστές και οι πολίτες “διπλής εταιρικής ιθαγένειας”, εξαιτίας της σημασίας της προσέγγισης του τοπικού στοιχείου. Τέλος, υποστηρίχθηκε πως η επιλογή του υποψηφίου, αλλά και των διαδικασιών επιλογής προέρχεται από έναν συνδυασμό περιβάλλοντος και ατόμου (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001)*.

4.5.1.4 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Υποστηρίζεται ότι οι διεθνείς αποστολές αποτελούν την πιο κατάλληλη μέθοδο εκπαίδευσης των παγκόσμιων ηγετών, ώστε να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Δυστυχώς, τα ποσοστά αποτυχίας και αποχώρησης από την εταιρεία είναι σημαντικά με αποτέλεσμα να χάνονται σημαντικά χρήματα και γνώσεις για την εταιρεία. Σύμφωνα με έρευνα η μείωση των ποσοστών αποτυχίας είναι δυνατόν να προέλθει μέσα από εστίαση σε ορισμένες ικανότητες τις οποίες ανέφεραν οι συμμετέχοντες ως χρήσιμες για την επιτυχή έκβαση της αποστολής τους.

Μία κοινή διαπίστωση των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελεί η συνεχής αίσθηση της περιπέτειας, της πρόκλησης στην αντιμετώπιση ενός ξένου περιβάλλοντος, η ανεκτικότητα στην αντιμετώπιση διαφορούμενων καταστάσεων, η διάθεση για μάθηση,

* Στην έρευνα συμμετείχαν 127 expatriates, άνδρες ηλικίας 28-59 χρόνων.

αλλά και το χιούμορ. Ακόμα, τόνισαν τη σημασία ύπαρξης κάποιου ατόμου, το οποίο ως γνώστης της νέας κουλτούρας, θα ενημερώνει τον expatriate. Επίσης, η γνώση ξένων γλωσσών αποτελεί σημαντικό βοήθημα στην ενίσχυση της επικοινωνίας, αλλά και η παρατηρητικότητα ατόμων ως προς τα μη λεκτικά σημάδια επικοινωνίας και συμπεριφοράς των ατόμων. Οι διαφορές στην αποδεκτή συμπεριφορά μεταξύ δύο κουλτουρών φανερώνουν την ανάγκη αφιέρωσης χρόνου ακούγοντας τους άλλους προσπαθώντας να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητές τους. Σημαντική αποτέλεσε και η διατήρηση της πίστης στις εταιρικές και προσωπικές αξίες του κάθε ατόμου. Εξαιτίας των ηθικών διλημμάτων που προκύπτουν από τη συμβατότητα της τοπικής νομοθεσίας με τους κανόνες της εταιρείας, η υιοθέτηση μίας γραπτής πολιτικής είναι πάντα ένας αντικειμενικός τρόπος επίλυσης αυτών των προβλημάτων. Βέβαια, η δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων συμβάλει στην επιτυχία της αποστολής.

Η συγκεκριμένη έρευνα φανέρωσε τη σημασία της διεθνούς εμπειρίας μέσα από διεθνείς αποστολές στη δημιουργία ενός παγκόσμιου μάνατζερ. Επίσης, χαρακτηριστικά όπως είναι το ενδιαφέρον και η κατανόηση των διαφορετικών κουλτουρών, η δημιουργικότητα, η ικανότητα να αντεπεξέρχονται ταυτόχρονα σε διαφορετικές πραγματικότητες και απαιτήσεις, η συνεχής μάθηση αναφέρθηκαν ως σημαντικά από τους συμμετέχοντες στην επιτυχία μιας διεθνούς αποστολής. Ακόμα, σημειώθηκε η σημασία της δημιουργίας σχέσεων για την επιτυχία της αποστολής, μέσα από μία ειλικρινή διάθεση. Σημαντική χαρακτηρίστηκε και η επικοινωνιακή ικανότητα των ατόμων, αλλά και η συνεργασία και επίλυση των συγκρούσεων (Cassiday, 2005)*.

4.5.1.5 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Οι διεθνείς εταιρείες δημιουργούν δίκτυα γνώσεις από expatriates σε διεθνείς αποστολές, οι οποίοι μέσα από την εμπειρία τους και την ανοιχτή σκέψη τους είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα, που επηρεάζουν την εταιρεία. Η ανάγκη για παγκόσμιους μάνατζερ έχει προκύψει από τη

* Στην έρευνα συμμετείχαν 11 άτομα μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων διοίκησης με τουλάχιστον 2 χρόνια διεθνή εμπειρία, 6 γυναίκες και 5 άνδρες ηλικίας 29-68. Ανήκαν σε 11 διαφορετικές εταιρείες και 11 διαφορετικές καριέρες, συλλογικά συγκεντρώνουν 96 χρόνια εμπειρίας σε 16 ξένες χώρες. 7 Αμερικάνοι, 1 Καναδός, 1 Ιορδανός, 1 Ταϊβανέζος, 1 Γερμανός.

διεθνοποίηση των εταιρειών και τον προσανατολισμό τους στην παγκόσμια αγορά. Ορισμένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχουν αναφερθεί πως θα πρέπει να κατέχουν είναι τα παρακάτω (Stanek, 2000)*:

- εξωστρέφεια, τάση για επικοινωνία (extroverted),
- ευρεία κοινωνικότητα (broad-based sociability),
- πολιτισμική ευελιξία (cultural flexibility),
- παγκόσμιο προσανατολισμό (cosmopolitan orientation),
- συνεργατικό διαπραγματευτικό στυλ (collaborative negotiation style).

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα χαρακτηριστικό που περιγράφει την ικανότητα του μάνατζερ να δέχεται και να μεταφέρει πληροφορίες, να ακούει τους εργαζόμενους, να έχει τις απαραίτητες γλωσσικές, διαπραγματευτικές ικανότητες, αλλά και τη μεταδοτικότητα στα μηνύματα που επιθυμεί να μεταφέρει. Η επικοινωνία κρίνεται ως πιο πολύπλοκη σε ένα πολυ-πολιτισμικό περιβάλλον. Όσο για τις ιδιότητες της ευρείας κοινωνικότητας, του παγκόσμιου προσανατολισμού και της πολιτισμικής ευελιξίας αναφέρονται περισσότερο στο βαθμό του ενδιαφέροντος και της πρόκλησης, γνωρίζοντας νέες κουλτούρες. Παλαιότερα, ιδιαίτερη σημασία δινόταν στις τεχνικές γνώσεις των ατόμων, ενώ οι αποστολές ήταν μικρότερης διάρκειας. Πλέον οι εταιρείες χρησιμοποιούν τους expatriates ώστε να προετοιμάσουν, να εναρμονίσουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό των θυγατρικών τους (Stanek, 2000).

4.5.1.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ορισμένες από τις αλλαγές σχετικά με τις αρμοδιότητες των expatriates για την αντιμετώπιση της παγκόσμιας αγοράς παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

* op. cit., Stanek, 2000, σελ. 233.

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΗΣ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕ ΜΑΝΑΤΖΕΡ
<ul style="list-style-type: none"> - Σχέση μεσολάβησης (Agency Relationship), - Έλεγχος / Συντονισμός (Control / Monitoring), - Ασυμμετρία Πληροφόρησης (Informational Asymmetry), - Προσανατολισμένοι Στη Δομή (Structure-Oriented), - Συνέπεια Συμπεριφοράς (Behavioral Consistency), - Καταλληλότητα (Fit), - Ιεραρχία (Hierarchy), - Προσανατολισμένοι Στο Κόστος (Oriented Toward Cost), - Επίσημοι Κανόνες (Formal Rules), - Πρωτοβουλίες Μητρικής Εταιρείας (HQ-Initiatives), - Εστίαση Στις Λειτουργίες (Functional Focus), - Διαχειριστικό Πνεύμα (Administrative Spirit). 	<ul style="list-style-type: none"> - Διαχειριστικός Ρόλος (Stewardship relationship), - Χτίσιμο Εμπιστοσύνης / Αφοσίωσης (Trust / Commitment Building), - Μοίρασμα Γνώσεων (Knowledge Sharing), - Προσανατολισμένοι Στη Διαδικασία (Process Oriented), - Αναφορά Στην Αντίληψη (Cognitive Reference), - Ευελιξία (Flexibility), - Ετεραρχία (Heterarchy), - Προσανατολισμένοι Στις Αξίες (Oriented toward value), - Ανεπίσημοι Κανόνες (Informal Norms), - Πρωτοβουλίες Θυγατρικής (Subsidiary-Initiatives), - Διαπολιτισμική Εστίαση (Cross-functional Focus), - Επιχειρηματικό Πνεύμα (Entrepreneurial Spirit).

Πίνακας 10: Τροποποιήσεις στις υποθέσεις της Δ.Α.Δ. σχετικά με τον ρόλο των expatriates μανάτζερ ο οποίος αλλάζει (Harvey, Novicevic, 2002).

Οι expatriates προσπαθούν να διασφαλίσουν την ενσωμάτωση των αποφάσεών τους μέσα σε ένα παγκόσμιο πρόγραμμα, σχέδιο. Ο ρόλος του προσανατολίζεται περισσότερο σε πολύπλοκα, πολυδιάστατα καθήκοντα ηγεσίας, δημιουργίας οριζόντιων δομών αφοσίωσης και εμπιστοσύνης μέσα σε ένα παγκόσμιο δίκτυο, γεγονός που ενισχύεται από τη συχνή επικοινωνία expatriates σε διάφορες περιοχές. Ανάλογα είναι σημαντικό να προσαρμόζονται τα συστήματα επιλογής υποψηφίων. Οι παγκόσμιοι μανάτζερ συγκεντρώνουν τεχνικές, λειτουργικές, πολιτισμικές, κοινωνικές, πολιτικές ικανότητες ώστε να αντεπεξέρχονται στις παγκόσμιες αρμοδιότητές τους. Δύο ικανότητες των οποίων η σημασία έχει προκύψει για την ολοκλήρωση του μοντέλου ενός ικανού παγκόσμιου μανάτζερ αποτελούν η διαίσθηση (intuition) και η δημιουργικότητα

(creativity) και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον συνδυασμό τους. Πρόκειται για δύο είδη ευφυΐας (intelligence).

Ø ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ

Άτομα με αυξημένη διαίσθηση υποστηρίζεται πως αντιμετωπίζουν καλύτερα συχνά μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, λαμβάνοντας εύκολα αποφάσεις δίχως να ασχολούνται με λεπτομέρειες (street smart). Τρία από τα στυλ λήψης αποφάσεων που έχουν διατυπωθεί από μελετητές είναι αυτό της στάσης (attitude) εσωστρέφειας-εξωστρέφειας, λειτουργίες αντίληψης (perception functions) διαίσθηση, λειτουργίες κρίσης (judgment functions) σκέψη-αίσθηση. Οπότε η διαίσθηση αποτελεί ένα κριτήριο επιλογής για έναν expatriate. Είναι σημαντική ικανότητα η οποία λειτουργεί σαν μία έκτη αίσθηση. Έχουν διατυπωθεί τα παρακάτω πλεονεκτήματα της διαίσθησης στις διεθνείς αποστολές (Harvey, Novicevic, 2002)*:

- γρηγορότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- ποιοτική βελτίωση λήψης αποφάσεων βασισμένη στην εμπειρία και την ανεπίσημη πληροφόρηση,
- διευκόλυνση προσωπικής βελτίωσης μέσα από την αύξηση της ικανότητας του ατόμου στη λήψη αποφάσεων,
- προώθηση συμβατότητας με τους στόχους της μητρικής εταιρείας μέσα από κοινές εμπειρίες και αντιλήψεις.

Βέβαια, παρατηρείται μία δυσκολία αξιολόγησης της διαίσθησης ενός ατόμου αφού προέρχεται από το ασυνείδητο, το σύνολο των εμπειριών του και κρυμμένων γνώσεων. Κρίνεται, λοιπόν, σημαντικό οι expatriates να εμπιστεύονται το ένστικτό τους σε αβέβαια περιβάλλοντα, έτσι ώστε να αυτοσχεδιάζουν μέσα από τους διαθέσιμους πόρους τους και να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα με βάση τις ενστικτώδεις γνώσεις τους (gut knowledge).

Ø ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η δημιουργικότητα περιγράφεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να σκέφτεται και να δημιουργεί ιδέες και σχέδια που δεν έχουν συλληφθεί από άλλους. Σημειώνονται

* op. cit., Harvey, Novicevic, 2002, σελ. 132.

τα παρακάτω έξι βασικότερα συστατικά της δημιουργικότητας (Harvey, Novicevic, 2002)*:

- α Βασική γνώση (Basic knowledge): Προέρχεται από τις γνώσεις ενός ατόμου πάνω σε ένα θέμα και την ειδικότητά του.
- α Η διανοητική ικανότητα (The intellectual ability): Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να συνθέτουν έννοιες, να ανασυντάσσουν πολύπλοκα προβλήματα και να αξιολογούν τις δημιουργικές ενέργειές τους.
- α Εφευρετική σκέψη / Στυλ μάθησης (Inventive thinking/Learning style): Οι δημιουργικοί μάνατζερ προτιμούν να ακολουθούν πρωτότυπες μεθόδους που έχουν οι ίδιοι δημιουργήσει.
- α Κινητοποίηση στο πρόβλημα και στις λύσεις του (Motivation to focus on the task/problem and its solutions): Υλοποιήσιμες ιδέες που έχουν αξία και είναι αποδοτικές.
- α Συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου (Risk-taking attitudes): Η δημιουργικότητα πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις με το κατεστημένο, οπότε το άτομο είναι δυνατόν να μην έχει ιδιαίτερη υποστήριξη.
- α Εξάρτηση από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Dependence on supportive environment): Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα περιβάλλον που να αμφισβητεί το κατεστημένο να αποδέχεται την αλλαγή και τη διαφοροποίηση.

Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας ενός ατόμου επέρχεται με την πάροδο του χρόνου, όπου ξεχωρίζει για αυτήν του τη συνεισφορά. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος εξαιτίας της τάσης τους να αμφισβητούν το κατεστημένο να περιθωριοποιούνται από την υπάρχουσα διοίκηση και πολλές φορές να φεύγουν από την εταιρεία προτού να αποδειχθεί η αξία τους. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι εταιρείες προσπαθούν να εφαρμόζουν μηχανισμούς έγκαιρης αναγνώρισης της δημιουργικότητας. Άτομα με υψηλή δημιουργικότητα θεωρείται πως αντιλαμβάνονται καλύτερα τις λεπτομέρειες, αλλά και τις ευκαιρίες, μέσα από κατηγοριοποίηση καταστάσεων και ανθρώπων και αναγνώριση κοινών προτύπων και υποδειγμάτων σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον.

* *ibid.*, Harvey, Novicevic, 2002, σελ. 133.

Η τάση για την απόκτηση ιδιοτήτων για την αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού παγκόσμιου περιβάλλοντος από τους υπονήφιους expatriates εξετάζεται μέσα από την προσωπική ανάπτυξη-εστιασμένη ανταγωνιστικότητά τους (personal development-focused competitiveness). Πρόκειται για μία τάση βελτίωσης και εξερεύνησης του εαυτού τους προσανατολισμένη στη μάθηση και στην προσαρμογή ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί σε ένα νέο κοινωνικό περιβάλλον (Harvey, Novicevic, 2002).

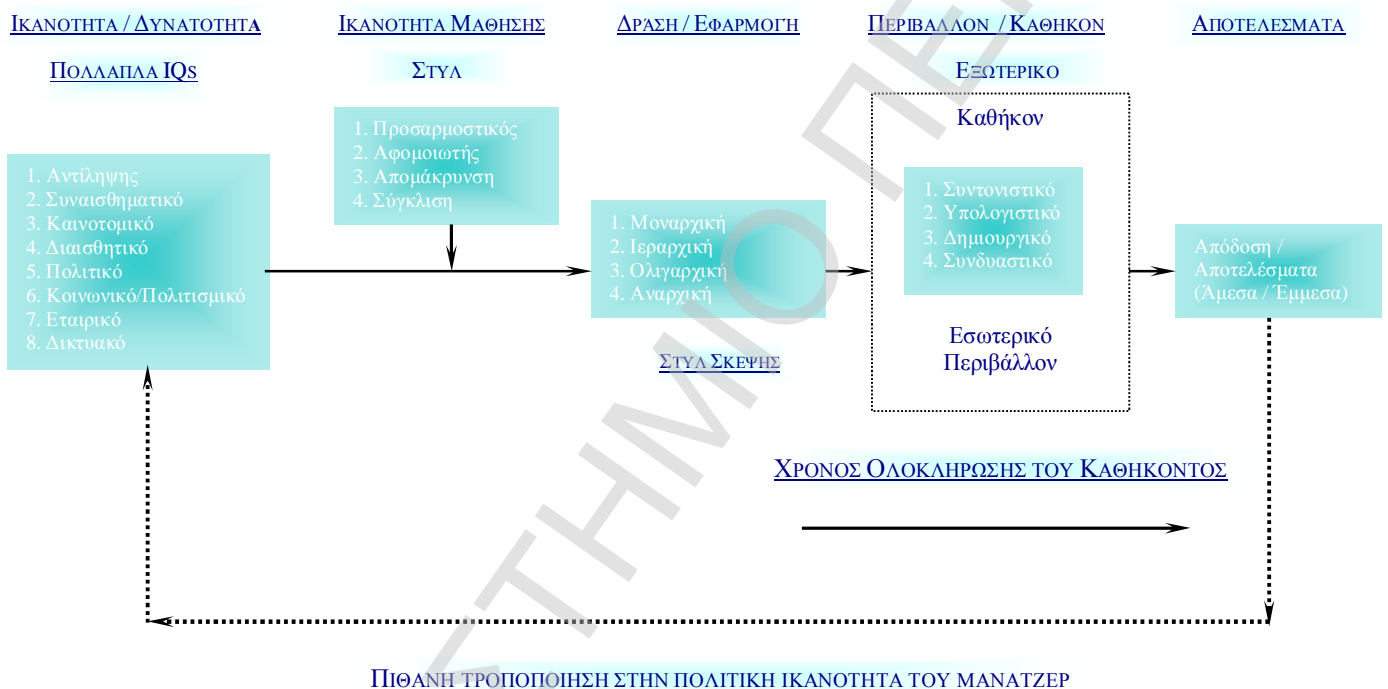
4.5.1.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Η πολιτική ικανότητα (political competence) αναφέρεται σε έναν συνδυασμό ικανοτήτων κοινωνικής επιρροής, γνώσεων και συμπεριφορών που οι μάνατζερ κατέχουν και χρησιμοποιούν ώστε να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων σε μια εταιρεία. Ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τέσσερις διαστάσεις που συνδέονται με τη δημιουργία πολιτικής ικανότητας:

- α Προσωπική και Κοινωνική αντίληψη (Self & Social Awareness): Πρόκειται για την ικανότητα της ερμηνείας των ενεργειών των άλλων μέσα από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Όσο υψηλότερη είναι η κοινωνική αντίληψη, τόσο υψηλότερη είναι η προσωπική αντίληψη της αποτελεσματικότητας των expatriates.
- α Διαπροσωπική Επιρροή και Έλεγχος (Interpersonal Influence & Control): Κοινωνικά ικανοί expatriates έχουν την ικανότητα να κάνουν τους άλλους να τους πιστέψουν ως άτομα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους.
- α Αυθεντικότητα και Ειλικρίνεια: Πρόκειται για την αντικειμενικότητα στο να αντιμετωπίζουν και να συνεργάζονται με άλλους, με τέτοιο τρόπο ώστε ο expatriate να θεωρείται ως ξεκάθαρος στους στόχους του, μειώνοντας τις ανησυχίες των μελών της εταιρείας ότι οι ενέργειες του expatriate είναι για το δικό τους όφελος.

Το κοινωνικό κεφάλαιο των expatriates στη μητρική εταιρεία τους προσφέρει σημαντικές εισροές (πληροφορίες, πόρους, συνεργασία και εμπιστοσύνη). Υψηλότερη πολιτική ικανότητα θεωρείται πως επιτρέπει στους expatriates να χτίσουν εμπιστοσύνη και σιγουριά γρηγορότερα εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αυθεντικότητας και ειλικρίνειας. Καταλαβαίνουμε πως η ανάπτυξη της πολιτικής ικανότητας αποτελεί σημαντικό

παράγοντας για την επιτυχία αποτελεσματικών expatriates μάνατζερ για διεθνείς αποστολές και ηγετικούς ρόλους, αφού καταφέρνουν να συγκεντρώνουν σημαντική κοινωνική γνώση πέρα από όσα προσδοκούνται από ξένους μάνατζερ. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να ενισχύσουν τη δημιουργία πολιτικής ικανότητας στους expatriates μάνατζερ είναι σημαντικό να αναλογίζονται τον παράγοντα της κουλτούρας. Το παρακάτω σχήμα περιγράφει μία διαδικασία ανάπτυξης παγκόσμιων πολιτικών ικανοτήτων:



Διάγραμμα 16: Διαδικασία ανάπτυξης παγκόσμιων πολιτικών ικανοτήτων (Harvey, Novicevic, 2002).

Οι επιτυχημένοι expatriates είναι σημαντικό να χρησιμοποιούν τις κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητές τους, καθώς υπάρχει ανάγκη να εμπνέουν εμπιστοσύνη όταν εφαρμόζουν παγκόσμιες εταιρικές πρωτοβουλίες εκτός συνόρων. Μέσα από τη δημιουργία ενός είδους καταλόγου στον οποίο αναγράφονται το σύνολο των πολιτικών ικανοτήτων ενός μάνατζερ προσδιορίζεται αν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις όσον αφορά την κοινωνική οξυδέρκεια και προσωπική αποτελεσματικότητα στην ανάληψη διεθνών αποστολών, όπου θα πρέπει να αξιολογούνται και τα χαρακτηριστικά

του περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να αναπτύσσονται για την ενίσχυση της πολιτικής ικανότητας των ατόμων (Harvey, Novicevic, 2002).

4.5.1.8 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό ασχολείται ιδιαίτερα με το θέμα των expatriates εξαιτίας του υψηλού κόστους των αποστολών και των προβλημάτων αποτελεσματικής προσαρμογής τους στο νέο περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι εταιρείες προσπαθούν να προσδιορίσουν τα καλύτερα άτομα για αυτές τις θέσεις μέσα από εξελιγμένα συστήματα επιλογής υποψηφίων. Βέβαια, είναι δυνατόν μέσα από αυτήν τη διαδικασία να επιλέγονται τελικά άτομα με περισσότερες από τις επιθυμητές ικανότητες με αποτέλεσμα να υπο-χρησιμοποιούνται σε μία τέτοια θέση. Η αξιοποίηση ικανοτήτων (skill utilization), αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ικανότητες ενός ατόμου ταιριάζουν με τη θέση στην οποία τοποθετείται και δίνεται η ευκαιρία να τις αξιοποιήσει. Η μη κατάλληλη αξιοποίηση των ικανοτήτων των ατόμων στις διεθνείς αποστολές είναι δυνατόν να επηρεάσει αρνητικά τη συμπεριφορά τους, την αντιμετώπιση της αποστολής, αλλά και το βαθμό αφοσίωσής τους στην εταιρεία, ιδιαίτερα αναλογιζόμενοι τις μεγάλες θυσίες τις οποίες έχουν πραγματοποιήσει με την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής σχηματίζοντας πολλές φορές υψηλότερες των πραγματικών προσδοκίες.

Μέσα από την έρευνα των Bolino, Feldman (2000), φανερώθηκε μία μεγαλύτερη αξιοποίηση ικανοτήτων των expatriates σε βιομηχανίες με καταναλωτικά προϊόντα, παρά στη βαριά βιομηχανία. Οι ικανότητες επίβλεψης, διαχείρισης, επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία και την πρόθεση για ολοκλήρωση, ενώ η γνώση των διεθνών επιχειρήσεων και η ικανότητα διαπραγματεύσεων συνδέονται θετικά με την αφοσίωση στην εταιρεία. Φαίνεται πως οι διαπολιτισμικές ικανότητες και αυτές της λήψης αποφάσεων των expatriates αξιοποιούνται σε υψηλό βαθμό. Επίσης, η γνώση πάνω σε διεθνείς επιχειρήσεις, οι διαχειριστικές ικανότητες και οι διαπραγματευτικές χρησιμοποιούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Οι ικανότητες που χρησιμοποιούνται λιγότερο είναι οι τεχνικές ικανότητες και οι ικανότητες εποπτείας στις διεθνείς αποστολές. Μέσα από αναλύσεις αποδείχθηκε πως

η μη αξιοποίηση των ικανοτήτων οδηγεί σε δυσαρέσκεια των expatriates, μείωση αφοσίωσης στην εταιρεία και τάσεις για πρόωρη αποχώρησή τους.

Ø ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Προβλήματα που ανέφεραν πως συνάντησαν οι expatriates, που είχαν υψηλή αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, ήταν αυτά της υποδεέστερης υποδομής της τεχνολογίας, ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής. Ακόμα, μη σωστός προγραμματισμός της καριέρας των ατόμων μετά την επιστροφή τους δυσχεραίνει την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Επίσης, οι διαφορές στις αξίες, στους κανόνες μεταξύ των διαφορετικών κουλτουρών εμποδίζει την προσαρμογή των expatriates και των οικογενειών τους γεγονός που δεν τους επιτρέπει να ξεδιπλώσουν εύκολα το εύρος των ικανοτήτων τους. Όσο για προβλήματα που ανέφεραν expatriates με χαμηλή αξιοποίηση των ικανοτήτων τους ήταν η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των ομάδων, κυρίως λόγω μη σαφούς προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων, η έλλειψη ικανοτήτων των συναδέλφων τους και οι αναδιρθρώσεις των εταιρειών σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους, αλλά και η ακατάλληλη πολλές φορές τοποθέτησή τους. Ακόμα, δεν τους παρείχαν λογιστική υποστήριξη, ενώ αισθήματα καχυποψίας και έλλειψης εμπιστοσύνης από άτομα του τοπικού πληθυσμού πολλές φορές οδηγούσαν σε αποκλεισμό των expatriates, τοποθετώντας τους σε λιγότερο ενδιαφέρουσες εργασίες. Το συγκεκριμένο πρόβλημα εντεινόταν με το θέμα της γλώσσας τονίζοντας την ανάγκη για κατάλληλη εκπαίδευση.

Η καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων των ατόμων είναι δυνατόν να προέλθει μόνο αν οι εταιρείες επιτρέψουν ένα σημαντικό βαθμό αυτονομίας και ελευθερίας στους εργαζόμενους, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη διοικητικών, διαχειριστικών ικανοτήτων, μέσα από ξεκάθαρους στόχους. Τονίζεται και η σημασία σχηματισμού ομάδων με expatriates και άτομα από τη χώρα υποδοχής, όπου μπορούν να τους βοηθήσουν ύστερα από κατάλληλη καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός της καριέρας ενός expatriate ενισχύει την αξιοποίηση των ικανοτήτων του, ιδιαίτερα στην περίπτωση αλλαγών στην εταιρεία. Επίσης, θα πρέπει να παρέχεται η απαραίτητη λογιστική υποστήριξη, αλλά και να επιλέγονται άτομα με τις ανάλογες τεχνικές γνώσεις ή έστω να εκπαιδεύονται πάνω σε αυτές. Ιδιαίτερη σημασία έχει και η γλωσσική επάρκεια για την αποτελεσματική επικοινωνία των expatriates με τον τοπικό

πληθυσμό. Οποσδήποτε, οι εταιρείες είναι σημαντικό να χρησιμοποιούν ευρείς βάσεις επιλογής υποψηφίων, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να προσφέρουν ευρείς μηχανισμούς εκπαίδευσης και προετοιμασίας, αλλά και παροχή εκπαίδευσης στα άτομα της χώρας υποδοχής, ώστε να υποστηρίξουν την ολοκλήρωση της αποστολής των expatriate (Bolino, Feldman, 2000)*.

4.5.2 ΧΡΗΣΗ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ (ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)

Η ρεαλιστική περιγραφή μίας διεθνούς αποστολής (realistic job preview) συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία μιας αποστολής, μέσα από παροχή στους υποψηφίους πληροφοριών θετικών και αρνητικών, ώστε να δημιουργούνται από αυτούς ρεαλιστικές προσδοκίες. Μία μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η διαπολιτισμική εκπαίδευση των ατόμων, αλλά και οι εμπειρίες πρώην expatriates μέσα από συζητήσεις με τους ίδιους. Πολλές εταιρείες προσφέρουν ρεαλιστικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας μέσα από προσωπική αξιολόγηση (self-assessment realistic job preview), ώστε να προσαρμόζονται στην περίπτωση κάθε ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο οι υποψήφιοι προσπαθούν να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο ταιριάζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητές τους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Μέσα από τις ρεαλιστικές προδιαγραφές της θέσης ο υποψήφιος μπορεί να αξιολογήσει ο ίδιος την καταλληλότητα του για αυτήν, οδηγούμενος στη λήψη μιας απόφασης βασισμένη σε πληροφορίες. Ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρονται τα αρνητικά και θετικά στοιχεία μιας αποστολής ποικίλει μέσα από ένα σύνολο προφορικών και γραπτών πρακτικών. Στην περίπτωση διεθνών αποστολών χρησιμοποιείται κυρίως ο προφορικός λόγος μέσα από συζητήσεις με πρώην expatriates. Όμως, πρόκειται για μία διαδικασία με δυσκολίες, καθώς δεν είναι πάντα εύκολο να βρεθούν πρώην expatriates που θα είναι πάντα διαθέσιμοι μεταφέροντας θετικά και αρνητικά σχόλια. Επιπρόσθετα, οι εμπειρίες αυτών των ατόμων ποικίλουν και δεν είναι πάντα συμβατές με την εκάστοτε αποστολή, ενώ πάντα εξαρτώνται και από την προσωπικότητα καθενός. Η προσωπική αξιολόγηση

* Στην έρευνα συμμετείχαν 268 expatriates από 500 πολυεθνικές, 90 % άνδρες και 10 % γυναίκες.

διευκολύνει τους υποψήφιους να αυτό-αξιολογήσουν την καταλληλότητα των ικανοτήτων τους σχετικά με τις απαιτήσεις της αποστολής βελτιώνοντας την λήψη μίας σωστής απόφασης σχετικά με την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής.

Οι ενδείξεις της έρευνας των Caligiuri, Phillips (2003), φανερώνουν πως το ενδιαφέρον για μία διεθνή αποστολή δεν διαφέρει μεταξύ ατόμων που συμπληρώνουν και που δεν συμπληρώνουν μία προσωπική αξιολόγηση ρεαλιστικών προδιαγραφών εργασίας για τις αποστολές των expatriates. Ακόμα, άτομα τα οποία έχουν συμπληρώσει μία προσωπική αξιολόγηση ρεαλιστικών προδιαγραφών εργασίας για μία διεθνή αποστολή θα αναφέρουν μία μεγαλύτερη ικανότητα στη λήψη μίας απόφασης βασισμένη στην πληροφόρηση για την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής, αλλά και μία μεγαλύτερη ικανότητα για επιτυχία σε μια διεθνή αποστολή συγκριτικά με άτομα που δεν την έχουν συμπληρώσει. Βελτιώνει τις πιθανότητες επιτυχίας στη συγκεκριμένη αποστολή. Επίσης, παρατηρήθηκε αύξηση της προσωπικής αποτελεσματικότητας για τη διεθνή αποστολή (self-efficacy for a global assignment) και αυτό πολλές φορές οδηγεί σε αύξηση του ενδιαφέροντος, ενώ συνδέεται και με το γεγονός ότι θέτουν υψηλότερους στόχους και καταλήγουν σε υψηλότερες αποδόσεις

Υποστηρίζεται πως είναι σημαντικό για τις εταιρείες να προσφέρουν στους υποψηφίους εργαλεία απόφασης (decision-making tools), κατανοητά που να περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές μιας διεθνούς αποστολής, όπως είναι προσωπική αξιολόγηση ρεαλιστικών προδιαγραφών εργασίας, αλλά και επιπλέον υποστήριξη αυξάνοντας την ακρίβεια των προσδοκιών τους, όπως είναι οι επισκέψεις στη χώρα υποδοχέα (Caligiuri, Phillips, 2003)*.

4.5.3 ΧΡΗΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ / ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟΥΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥΣ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Η αύξηση των επιπέδων εκπατισμού εξαιτίας της ραγδαίας εξέλιξης της παγκοσμιοποίησης έχει οδηγήσει και στην εμφάνιση των αυτο-επιλεγόμενων (self-

* Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 92 άτομα από μία πολυεθνική εταιρεία που ασχολείται με το πετρέλαιο και την ενέργεια με έδρα τις Η.Π.Α.

selecting) expatriates, αυτών που έχουν ανεξάρτητα ψάξει για μία διεθνή θέση. Ανάλογη κατάρριψη των συνόρων μέσα από την παγκοσμιοποίηση παρουσιάζεται και στον ακαδημαϊκό χώρο, μέσα από διεθνείς συνεργασίες εκπαιδευτικών ινστιτούτων σε θέματα έρευνας και διδασκαλίας (Richardson, McKenna, 2000). Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο πλέον τείνουν να ακολουθούν μία τάση διεθνοποίησης του διδακτικού προσωπικού τους, δημιουργώντας μία ποικιλομορφία σε αυτό που χρειάζεται προσεχτική διοίκηση. Όλο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί αντιμετωπίζουν τον εκπατρισμό ως μέρος της καριέρας τους, αποτελώντας ένα παράδειγμα αυτο-επιλεγόμενων expatriates (Richardson, McKenna, 2002).

Η χρήση μεταφορών συγκεντρώνει αντικρουόμενες απόψεις, καταλήγοντας ότι άλλες φορές αποκαλύπτει διευρύνοντας την οπτική γωνία των μελετητών, ενώ άλλες φορές μπορεί να εμποδίζει τη διεισδυτικότητα της σκέψης. Μία από τις μεταφορές που χρησιμοποιούνται για περιγράψουν τους ακαδημαϊκούς expatriates είναι αυτή των “εξερευνητών”, εκφράζοντας την επιθυμία τους να εξερευνήσουν περισσότερο τον κόσμο προσπαθώντας να καλύψουν προσωπικές παρά επαγγελματικές φιλοδοξίες. Έχουν από μόνοι τους κίνητρο για να αναλάβουν μία διεθνή αποστολή αυξάνοντας την προετοιμασία τους για εκπατρισμό. Οι εξερευνητές με το αίσθημα της περιπέτειας, ανεξαρτησίας ίσως να αντιμετωπίσουν καλύτερα την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει μία διεθνή αποστολή. Αυτό το γεγονός είναι σημαντικό για την επιλογή του υποψηφίου και οι εταιρείες θα ήταν χρήσιμο να εφαρμόζουν μεθόδους, βασισμένες στην αυτο-αξιολόγηση, ώστε να ανακαλύπτουν αυτό το χαρακτηριστικό στους υποψηφίους (Richardson, McKenna, 2000) Οι “εξερευνητές” αναγνωρίζουν τις δυσκολίες μιας διεθνούς θέσης, αλλά μακροχρόνια την αξιολογούν με θετικό τρόπο. Αντιμετώπισαν τις δυσκολίες σαν μία πρόκληση, που τους επέτρεψε να αλλάξουν τη ζωή τους, μιλώντας πολλές φορές για την αντιμετώπισή της με περηφάνια (Richardson, McKenna, 2002).

Άλλοι χρησιμοποιούν τις διεθνείς θέσεις ως “πρόσφυγες” από την παρούσα ζωή τους προσπαθώντας να ξεφύγουν από προβλήματα ανεργίας ψάχνοντας μία καλύτερη προσωπική και επαγγελματική ζωή. Στην περίπτωση που πάλι αντιμετωπίσει συνθήκες παρόμοιες με αυτές της χώρας προέλευσης θα ακολουθήσει το ίδιο στυλ φυγής. Οι εταιρείες είναι σημαντικό να εξετάζουν την πιθανότητα εμφάνισης τέτοιων

συναισθημάτων κατά την επιλογή των υποψηφίων, αλλά και τους λόγους που προκαλούν την τάση φυγής.

Πολλές φορές οι έντονες πολιτισμικές διαφορές οδηγούν σε απομόνωση των expatriates από τις τοπικές κοινότητες, ενώ ταυτόχρονα έρχονται πιο κοντά σε άλλους ομοεθνείς τους, εντείνοντας την απομόνωσή τους με αποτέλεσμα να περιγράφονται ως “ζένοι” (outsiders). Προγράμματα που εστιάζουν στην ενσωμάτωση των ατόμων με την τοπική κοινότητα διευκολύνουν την προσαρμογή τους, μειώνοντας το αίσθημα της απομόνωσης. Για μία εταιρεία τα στοιχεία απομονωτισμού δεν την απασχολούν στο σημείο που δεν επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του ατόμου. Το γεγονός αυτό δείχνει την ανάγκη προσδιορισμού της ψυχικής κατάστασης των υποψηφίων για τον προσδιορισμό των στοιχείων αυτών (Richardson, McKenna, 2000). Η μικρότερη πολιτισμική απόσταση, σύμφωνα με έρευνες, δεν διευκολύνει πάντα την προσαρμογή συγκριτικά με περιπτώσεις μεγαλύτερης πολιτισμικής απόστασης. Γενικότερα, η ενσωμάτωση στις τοπικές κοινότητες είναι δύσκολη, ενώ ακόμα και σε περιπτώσεις φιλικής αντιμετώπισης από τον τοπικό πληθυσμό οι expatriates υποστήριζαν ότι πρόκειται για επιφανειακές σχέσεις. Για αυτόν τον λόγο υπήρχε μία τάση απομονωτισμού και προσκόλλησης σε κοινότητες expatriates (Richardson, McKenna, 2002).

Ακόμα, είναι δυνατόν να χαρακτηριστούν και ως “ακροβάτες” προσέχοντας την κάθε τους κίνηση, ώστε να μην προκαλέσουν τους κανόνες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής, γεγονός που θα μπορούσε να σημαίνει όχι μόνο να χάσουν τη δουλειά τους, αλλά και να φύγουν από τη χώρα. Είναι δυσκολότερα για expatriates που επιλέγουν μόνοι τους μία διεθνή θέση. Ο έντονος βαθμός αβεβαιότητας είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας με στρες και ένταση επιδρώντας αρνητικά στην απόδοση του expatriate. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην προτιμούνται άτομα τα οποία έχουν έντονη ανάγκη για ασφάλεια. Ίσως η επιλογή ατόμων με έντονη την αίσθηση της εξερεύνησης να είναι καλύτερη για θέσεις με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας (Richardson, McKenna, 2000)*.

* Στην έρευνα συμμετείχαν 30 Βρετανοί expatriates ακαδημαϊκοί που εργάζονται σε πανεπιστήμια της Νέας Ζηλανδίας, της Σιγκαπούρης, της Τουρκίας, των Ενωμένων Αραβικών Εμιράτων μέσα από συνεντεύξεις.

Μία ακόμα μεταφορά που χρησιμοποιείται είναι αυτή του “μισθοφόρου”, όπου σε αυτή την περίπτωση το χρήμα, η οικονομική σταθερότητα και ευρωστία αποτελεί βασικό κίνητρο αποδοχής μίας διεθνούς θέσης, ανεχόμενοι συχνά άβολες καταστάσεις και συνθήκες. Αναφέρεται πως ο βαθμός αφοσίωσης των μισθοφόρων στην εταιρεία είναι περιορισμένος. Το οικονομικό κίνητρο για να γίνει κάποιος expatriate, είναι δυνατόν να προκύψει στην πορεία της διεθνούς αποστολής του και ανάλογα να επηρεάσει την ικανοποίηση του ατόμου με αποτέλεσμα να εξελιχθεί σε μισθοφόρο.

Ο ακαδημαϊκός expatriate είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί και ως “αρχιτέκτονας” χρησιμοποιώντας αυτήν την εμπειρία για να χτίσει την καριέρα του, αν και αυτό το κίνητρο δεν ήταν από τα πιο επιφανή. Υποστήριξαν πως είναι ένας τρόπος να βελτιώσουν τη μελλοντική τους καριέρα, αλλά και τις ικανότητές τους. Η φήμη της τοποθεσίας ή του ιδρύματος στο οποίο θα εργασθούν επηρεάζει την απόφαση αποδοχής μίας διεθνούς θέσης, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν τα καλύτερα εφόδια με τα οποία θα χτίσουν την καριέρα τους (Richardson, McKenna, 2002).

Ο ακαδημαϊκός expatriate ως μαθητής βλέπει τη διεθνή εμπειρία ως ένα μέσο μάθησης και προσωπικής βελτίωσης. Πολλοί ανέφεραν, όμως, πως αυτή η προσωπική αλλαγή τους δημιούργησε μια απόσταση με τα άτομα του φιλικού και οικογενειακού περιβάλλοντός τους στη χώρα προέλευσης. Η πλειονότητα των μελετητών αντιμετώπισε αυτές τις αλλαγές με θετικό τρόπο προσφέροντάς τους μία ευρύτερη αντίληψη του κόσμου με μεγαλύτερη ανεκτικότητα στις πολιτισμικές διαφορές. Βέβαια, υπήρχαν και άτομα που δήλωσαν πως η ευρύτερη αυτή αντίληψη του κόσμου μείωσε την ανεκτικότητά τους και τους έκανε πιο ευερέθιστους σε πολιτισμικές διαφορές, αλλά και λιγότερο επιβλητικούς, δογματικούς. Βέβαια, το σύνολο των αλλαγών των οποίων βιώνει κάθε άτομο δεν μπορούμε να πούμε πως εξαρτάται αποκλειστικά από τον εκπατρισμό (Richardson, McKenna, 2002).

4.5.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η διαδικασία επιλογής θα πρέπει να είναι συμβατή με τις επιδιώξεις της εταιρείας, την οργάνωση και κουλτούρα της. Ένας τρόπος, ο οποίος έχει διατυπωθεί σχετικά με τη

δημιουργία της κατάλληλης διαδικασίας είναι η εξέταση ορισμένων βασικών σταδίων όπως είναι η ανάλυση σε επίπεδο πολιτικής, στρατηγικής και τακτικής. Στο επίπεδο της πολιτικής γίνεται μία σύγκριση μεταξύ του εγχώριου λειτουργικού περιβάλλοντος και αυτού στη χώρα υποδοχής. Είναι σημαντικό να είναι καθαρά διατυπωμένη ώστε να μην υπάρχει περιθώριο σύγχυσης από τις τοπικές επιχειρήσεις και να μη χάνεται έτσι το όραμα και οι επιδιώξεις της εταιρείας στη χώρα υποδοχής, ενώ θα πρέπει να αναγνωρίζονται και οι ιδιαιτερότητες της τοπικής κουλτούρας και αγοράς και να ανταποκρίνονται σε αυτές.

Στο στρατηγικό επίπεδο θα πρέπει να γίνει αναγνώριση τόσο των τύπων των διαθέσιμων υποψηφίων όσο και των πόρων, μέσα από εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, κόστους-ωφέλειας, αλλά και των απαιτήσεων κάθε θέσης, αναγνωρίζοντας πως το κόστος συντήρησης ενός expatriate είναι ιδιαίτερα υψηλό για μια εταιρεία. Οπωσδήποτε, οι εταιρείες είναι σημαντικό να περιγράφουν το σκοπό και τα γενικότερα χαρακτηριστικά της αποστολής, ώστε οι υποψήφιοι να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι. Η προσεχτική επιλογή υποψηφίου υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας, ιδιαίτερα σε τομείς που ενισχύουν τη διεθνή της παρουσία, όπως είναι η επικοινωνία, η οργάνωση, ο σχεδιασμός, αλλά και η γνώση πάνω σε διαφορετικές κουλτούρες και στο προϊόν που προωθεί η εταιρεία.

Οι παγκόσμιοι μάνατζερ είναι σημαντικό να διατηρούν μία πελατοκεντρική προσέγγιση, να ασχολούνται με θέματα προμηθευτών, αγοράς, κυβερνήσεων, εργαζομένων διατηρώντας μία εστίαση στις επιδιώξεις της εταιρείας του προσπαθώντας παράλληλα να μειώσει το κόστος. Όταν διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους θα πρέπει χρησιμοποιώντας τις γνώσεις τους να τις συνδυάζουν με την προσπάθεια απόκτησης ή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Ακόμα, επιτυγχάνουν τη μετάδοση των στόχων και επιδιώξεων μιας εταιρείας στις θυγατρικές της, αλλά και τη μεταφορά στη μητρική εταιρεία ιδέες που προέρχονται από τις τοπικές. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οδηγεί τις εταιρείες να προσπαθούν να δημιουργήσουν μάνατζερ που θα αντέχουν στις πιέσεις και την αβεβαιότητα της παγκόσμιας αγοράς, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα χαρακτηριστικά του παγκόσμιου περιβάλλοντος και των διαφορετικών κουλτουρών. Γενικότερα, οι προσεχτικές σχεδιασμένες αποστολές και η κατάλληλες

διαδικασίες επιλογής expatriates αποτελούν παράγοντες που συνοδεύουν την παγκόσμια ανάπτυξη (Stanek, 2000).

4.5.5 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΙΔΙΩΝ ΤΡΙΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (THIRD - CULTURE KIDS)

Τα παιδιά τρίτης κουλτούρας (third-culture kids), “αποτελούν άτομα, συνήθως έφηβοι, τα οποία συνοδεύουν τους γονείς τους όταν μεταφέρονται σε μία ξένη χώρα για λόγους εργασίας” (Lam, Selmer, 2004)*. Πρόκειται για παιδιά που δεν ανήκουν αποκλειστικά ούτε στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης ούτε στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής, οπότε και τα ίδια νοιώθουν ότι ανήκουν σε όλες τις κουλτούρες τις οποίες έχουν βιώσει αναπτύσσοντας έτσι μία δική τους τρίτη κουλτούρα. Βρίσκονται σε μία ευαίσθητη ηλικία συνεχούς διαμόρφωσης και αλλαγών ψυχικών και σωματικών με ευελιξία στη μάθηση και προσαρμογή των ικανοτήτων τους. Η χρονική διάρκεια παραμονής του ατόμου στο εξωτερικό δεν θεωρείται κρίσιμης σημασίας στη διαμόρφωση μιας τρίτης κουλτούρας, αλλά οι εμπειρίες που αποκτά.

Ερευνητές σχετικά με τις ικανότητες που συνήθως συγκεντρώνουν αναφέρουν τη διπλωματία, τη γνώση πολλών ξένων γλωσσών και κουλτουρών, την αποδοχή τους από διάφορους κοινωνικούς κύκλους. Έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Βέβαια, προσπαθούν να ενσωματώσουν και να ισορροπήσουν στον εαυτό τους διαφορετικά στοιχεία κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, όμως, ταυτόχρονα αποκτούν μία πληρότητα μέσα από την ενσωμάτωση των ποικίλων πολιτισμικών ταυτοτήτων τους.

Η διεθνής εμπειρία επηρεάζει την κατανόηση και τις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με τη συμπεριφορά τους σε άτομα από διαφορετική κουλτούρα, ενισχύοντας τη διεθνοποίηση, οπότε τα παιδιά τρίτης κουλτούρας ίσως προσανατολίζονται στην απόκτηση διεθνούς εμπειρίας αναγνωρίζοντας τη σημασία της για αυτά. Υποστηρίζουν πως η εκπαίδευση από τους γονείς και ιδρύματα συμβάλει στην διαμόρφωση της αντίληψης του να είσαι διεθνής. Ακόμα, θεωρούν τη γνώση ξένων γλωσσών ως μέρος της διεθνοποίησής τους, αλλά και τη διατήρηση ουδετερότητας στην πολιτισμική τους

* op. cit., Lam, Selmer, 2004, σελ. 110.

ταυτότητα. Επίσης, ίσως θελήσουν να αναγνωρίζουν οι άλλοι τη διαφορετική τους ταυτότητα. Ταυτόχρονα, η ικανότητά τους να επιδεικνύουν πιο ανοιχτό μυαλό, ευελιξία σκέψης και συμπεριφοράς, ανοχή σε μεγαλύτερο βαθμό, αλλά και σεβασμό της ιδιαιτερότητας των άλλων θεωρούν πως είναι μέρος της έννοιας της διεθνοποίησής τους.

Τα χαρακτηριστικά τους διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τη διεθνή εμπειρία τους. Τείνουν να έχουν πιο δυνατούς δεσμούς με την οικογένειά τους, και έχουν αναπτύξει μία προτίμηση στα ταξίδια. Αποδέχονται τις ξένες γλώσσες και τις διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες. Η έρευνα δείχνει πως κατά τη διάρκεια παραμονής τους στο εξωτερικό έχουν μελλοντικές βλέψεις για αποδοχή διεθνών αποστολών. Ακόμα, τα παιδιά τρίτης κουλτούρας αποδείχθηκε πως έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την έννοια του διεθνούς ατόμου συγκριτικά με συναδέλφους από τη χώρα προέλευσης, αλλά και με συναδέλφους από τη χώρα υποδοχής. Επίσης, έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με συναδέλφους από τη χώρα προέλευσης, αλλά και με συναδέλφους από τη χώρα υποδοχής. Υποστηρίζεται πως αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα προσαρμογής κατά την επιστροφή τους.

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει η δυνατότητα επιλογής πρώην παιδιών τρίτης κουλτούρας που έχουν ενηλικιωθεί για την αξιοποίησή τους ως expatriates. Αυτό συμβαίνει καθώς καταφέρνουν να συγκεντρώνουν ορισμένες αν όχι όλες τις επιθυμητές ιδιότητες ενός expatriate όπως είναι οι επικοινωνιακές ικανότητες, το πολιτιστικό και κοινωνικό ενδιαφέρον, η διαπροσωπική ευαισθησία κ.τ.λ. Επίσης, οι ίδιοι φανερώνουν έναν προσανατολισμό και μελλοντική φιλοδοξία να ακολουθήσουν μία διεθνή καριέρα. Βέβαια, η πολυδιάστατη ταυτότητά τους και η έντονη αίσθηση της διεθνοποίησής τους είναι δυνατόν να οδηγεί σε μειωμένη πίστη στη μητρική εταιρεία. Παρ' όλα αυτά κατέχουν μοναδική προσωπική πολυ-πολιτισμική εμπειρία αποκτημένη στην καθοριστική ηλικία της εφηβείας τους και οι πολιτισμικές γνώσεις και ικανότητές τους έχουν γίνει μόνιμα πλαίσια αναφοράς για αυτούς. Συγκεντρώνουν πλεονεκτήματα που δεν μεταδίδονται εύκολα μέσω της εκπαίδευσης των ενήλικων υποψηφίων, ενώ είναι δυνατόν οι ίδιοι να αξιοποιηθούν από τη μητρική εταιρεία σε εκπαιδευτικά προγράμματα προετοιμασίας υποψηφίων για διεθνείς αποστολές ή ως μέντορες και σύμβουλοι expatriates σε θέματα κουλτούρας. Επίσης, είναι σε θέση να αξιολογούν την απόδοση

των expatriates αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες εργασίας στο ξένο περιβάλλον. Σημαντική θα μπορούσε να είναι η συμμετοχή τους σε διαπραγματεύσεις ή οργάνωση και προετοιμασία συναντήσεων, υποδοχών σημαντικών ξένων επισκεπτών. Ίσως βρίσκονται πιο κοντά στον ιδανικό expatriate (Lam, Selmer, 2004)*.

Τα παιδιά τρίτης κουλτούρας είναι δυνατόν να προσαρμόζονται ευκολότερα σε διαφορετικά περιβάλλοντα, αλλά ταυτόχρονα να μην νιώθουν πουθενά σαν το σπίτι τους και ότι ανήκουν σε μία μόνο κουλτούρα. Είναι δυνατόν να προτιμήσουν μία διεθνή καριέρα όπου θα ταξιδεύουν συνέχεια, έχοντας μία διαφορετική αίσθηση της ασφάλειας και σταθερότητας. Αυτό έχει ως συνέπεια να ενδιαφέρονται να μαθαίνουν νέες γλώσσες ώστε να διευκολύνουν την επικοινωνία. Ακόμα είναι δυνατόν να είναι πιο δεμένοι με τις οικογένειές τους. Άτομα χωρίς την εμπειρία τους υποστηρίζεται πως είναι δύσκολο να ακολουθήσουν το ρυθμό κινητικότητάς τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα, τα παιδιά τρίτης κουλτούρας έχουν διαφορετικές προτιμήσεις σχετικά με τη διεθνή κινητικότητα και τις συνέπειες συγκριτικά με τους συναδέλφους τους στη χώρα υποδοχέα και στη χώρα προέλευσης. Αυτό το γεγονός αποδεικνύει την ανάπτυξη μιας τρίτης κουλτούρας. Ακόμα, παρουσίασαν μία μεγαλύτερη δεκτικότητα προς ξένες κουλτούρες. Γενικότερα, φάνηκε ένας προσανατολισμός προς μία διεθνή καριέρα, τα ταξίδια, τη μάθηση ξένων γλωσσών, την οικογένεια, ενώ δείχνουν μικρή προτίμηση στην εγκατάσταση σε μια περιοχή.

Σύμφωνα με μελετητές ορισμένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συγκεντρώνει ένας υποψήφιος είναι τα εξής (Selmer, Lam, 2004)**:

- υποστήριξη από το σύντροφο του expatriate,
- επικοινωνιακές ικανότητες,
- διαπροσωπική ευαισθησία,
- πολιτισμικά και κοινωνικά ενδιαφέροντα.

* Η έρευνα έγινε στο Χονγκ Κονγκ, και την Αγγλία με τρία δείγματα: Άγγλους στο Χονγκ Κονγκ (63: 51 άνδρες, 12 γυναίκες, μέσος όρος ηλικίας 14,11 χρόνια), Άγγλοι στην Αγγλία (88: 26 άνδρες, 63 γυναίκες, μέσος όρος ηλικίας 14,66 χρόνια), Κινέζους στο Χονγκ Κονγκ (103: 36 άνδρες, 67 γυναίκες, μέσος όρος ηλικίας 17,42 χρόνια).

** op. cit., Selmer, Lam, 2004, σελ. 439.

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που ταιριάζουν με αυτά που φανερώθηκαν από τη συγκεκριμένη έρευνα πως πληρούν τα παιδιά τρίτης κουλτούρας. Σε αυτά προστίθεται ο έντονος προσανατολισμός τους προς μία διεθνή καριέρα, ο οποίος είναι δυνατόν να τα οδηγήσει σε μία συνεχή προσπάθεια εξεύρεσης τέτοιων ευκαιριών. Τα παραπάνω συμπεράσματα δείχνουν πως οι εταιρείες είναι δυνατόν να προσανατολιστούν σε πρώην παιδιά τρίτης κουλτούρας για την επιλογή υποψηφίων για μία διεθνή αποστολή, αξιοποιώντας τα πιθανά τους πλεονεκτήματα.. Μέσα τους έχουν καθιερωμένη συμπεριφορά και πολιτισμικούς κανόνες, κάτι που δεν είναι δυνατόν να μεταφερθεί εύκολα μέσω της εκπαίδευσης. Δηλαδή, ίσως να προσαρμόζονται ευκολότερα και να μη χρειάζονται στον ίδιο βαθμό εκπαίδευση όσο άλλοι υποψήφιοι (Selmer, Lam, 2004).

4.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ

Υπάρχει ανάγκη διεύρυνσης της βάσης από την οποία επιλέγονται τα άτομα για τις διεθνείς αποστολές εξαιτίας του γεγονότος ότι παρατηρείται σημαντικό ποσοστό αποτυχίας. Παρ' όλα αυτά ο αριθμός των γυναικών υπολείπεται σημαντικά των ανδρών, ενώ δεν συμφέρει τις εταιρείες να αποκλείουν ταλαντούχες πηγές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το γεγονός υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αρνητικές αντιλήψεις που επικρατούν στις εταιρείες, ενώ είναι αντίθετο με τις επιτυχημένες αποστολές που εκπληρώνουν οι γυναίκες ανά τον κόσμο.

4.6.1 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

Η κοινωνική και ψυχολογική προσαρμογή των expatriates στο τοπικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της αποστολής τους. Η πρώτη αναφέρεται στην ένταξη στην καθημερινότητα, κοινωνικοποίηση του ατόμου στη χώρα υποδοχέα και η δεύτερη στην συναισθηματική και ψυχολογική υγεία του ατόμου. Σύμφωνα με την έρευνα των Selmer, Leung (2003), οι εργαζόμενες γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες συγκρούσεις και προβλήματα στην προσπάθεια συνδυασμού της προσωπικής με την επαγγελματική τους ζωή συγκριτικά με τους άνδρες. Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων (role theory), οι ρόλοι που ένα άτομο καλείται να

καλύψει πολλές φορές συγκρούονται μεταξύ τους. Αυτό είναι δυνατόν να συμβαίνει εξαιτίας υπερβολικού φόρτου σχετικά με τις υπευθυνότητες και τις ώρες ενασχόλησης, αλλά και εξαιτίας της παρεμβολής ενός ρόλου στην διεκπεραίωση του άλλου. Οι γυναίκες expatriates, όταν συνοδεύονται από την οικογένειά τους αναλαμβάνουν περισσότερες υποχρεώσεις και πιέσεις συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους. Τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες expatriates ομαδοποιούνται, ώστε να ανταπεξέλθουν στις σημαντικές πολιτισμικές διαφορές (Selmer, Leung, 2003).

Ιδιαίτερη σημασία φαίνεται πως παρουσιάζει το γεγονός της έλλειψης οικιακής βοήθειας για τις γυναίκες που επιθυμούν να βρεθούν σε μια διοικητική θέση. Υποστηρίζεται πως οι γυναίκες που δεν έχουν αποκτήσει οικογένεια είναι δυνατόν να δεχθούν διάκριση στο βαθμό της επένδυσης που μία εταιρεία θα καταβάλει σχετικά με την εκπαίδευσή τους αναλογιζόμενες το ενδεχόμενο δημιουργίας οικογένειας από αυτές. Πάντως στην Ασία οι γυναίκες διευκολύνονται στη εξεύρεση οικιακής βοήθειας, μειώνοντας έτσι το φόρτο εργασίας στον προσωπικό τους χρόνο (Hartl, 2004). Οι γυναίκες έχουν πρόσβαση σε φθηνότερη οικιακή βοήθεια, ενώ οι συγκρούσεις μεταξύ ρόλων θεωρείται πως είναι περιορισμένες για γυναίκες σε υψηλές θέσεις, αφού τοποθετούν την καριέρα τους ως βασική προτεραιότητα. Τα παραπάνω οδηγούν σε αποδόσεις ισότιμες με αυτές που παρουσιάζουν οι άνδρες.

Ακόμα, οι γυναίκες είναι υποχρεωμένες να αντιμετωπίζουν τα στερεότυπα που ισχύουν σχετικά με ρόλους που συνήθως κατέχουν άνδρες. Ο βαθμός αποδοχής των γυναικών ανά χώρα ποικίλει. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως ο Hofstede αναφέρει ως μία από τις διαστάσεις που περιγράφει την κουλτούρα μιας χώρας αποτελεί ο βαθμός στον οποίο επικρατεί το ανδρικό ή θηλυκό πρότυπο (Hofstede, 1980)*. Πάντως, υποστηρίζεται ότι μία γυναίκα προερχόμενη από εξωτερικό περιβάλλον αντιμετωπίζεται ως ξένος που απλά τυχαίνει να είναι γυναίκα μειώνοντας σε ένα βαθμό την επιτακτικότητα της προσήλωσης στους υπάρχοντες αποκλεισμούς, περιορισμούς από τυχόν τοπικά στερεότυπα. Δεν είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν κατά γράμμα τις παραδόσεις που ισχύουν για τις γυναίκες του εγχώριου πληθυσμού (Selmer, Leung, 2003). Σχετικές έρευνες δείχνουν πως οι

* *ibid.*, Hofstede, 1980, σελ. 261.

γυναίκες αντιμετωπίζονται ως ξένοι μανάτζερ στις χώρες υποδοχής και όχι όπως οι γυναίκες του εγχώριου πληθυσμού (“*gaijin*” σύνδρομο, όπου “*gaijin*” σημαίνει ξένος στην ιαπωνική γλώσσα, όπως αναφέρεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δυτικές γυναίκες expatriates που εργάζονται στο Χονγκ Κονγκ) (Hartl, 2004). Όσο για τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων αναφέρονται για τις γυναίκες χαρακτηριστικά όπως είναι το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση, ενώ γενικότερα περιγράφονται ως πιο προσανατολισμένες στις σχέσεις, με επίγνωση του εαυτού τους και περισσότερο υποστηρικτικές από τους άνδρες.

Επίσης, υποστηρίζεται πως οι γυναίκες είναι δυνατόν να παρουσιάσουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην ψυχολογική προσαρμογή τους, εξαιτίας της μικρής πιθανότητα αλλαγής των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς τους. Οι γυναίκες συχνά παρουσιάζονται ως πιο ευαίσθητες στην προσπάθεια προσαρμογής σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα δημιουργώντας ένα αίσθημα πίεσης. Γενικότερα, παρατηρείται μια δυσφορία όταν τα άτομα παρατηρούν πως οι συνήθειες και κοινωνικές πρακτικές που είχαν υιοθετήσει στη χώρα προέλευσης δεν ανταποκρίνονται στο περιβάλλον της χώρας προέλευσης. Όμως, η έρευνα έδειξε πως υπήρχαν ενδείξεις που υπονοούσαν καλύτερη προσαρμογή στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες συνιστούν παράγοντα προώθησης (ιδιαίτερα στις ασιατικές χώρες), προσδίδοντας ένα πλεονέκτημα έναντι των ανδρών. Μία ακόμα ένδειξη αποτελεί η βελτιωμένη ικανότητα προσαρμογής των γυναικών στην εργασία, αντίθετα με τις προκαταλήψεις των εταιρειών.

Ως συνολικό αποτέλεσμα της έρευνας προκύπτει το γεγονός ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν ικανότητες προσαρμογής παρόμοιες με αυτές των ανδρών, ενώ οι αποδόσεις τους δεν υστερούν έναντι των ανδρών, ενώ πολλές είναι οι περιπτώσεις που τις ξεπερνούν. Οι εταιρείες αξιοποιώντας αυτό το συμπέρασμα και αναγνωρίζοντας τον μη λογικό αποκλεισμό των γυναικών, είναι δυνατόν να ενισχύσουν τις προσπάθειες παγκοσμιοποίησής τους, μέσα από μία διευρυμένη πηγή ταλέντων, ενώ οι γυναίκες θα καταφέρουν να εξελιχθούν επαγγελματικά (Selmer, Leung, 2003)*.

* Για την έρευνα συλλέχθηκαν στοιχεία από expatriates στο Χονγκ Κονγκ, από ένα δείγμα 309 ανδρών και δύο δείγματα γυναικών, 33 και 46 ατόμων.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις γυναικών expatriates, οι ίδιες διαμορφώνουν τις καριέρες τους, αλλά επηρεάζονται από το κοινωνικό και εταιρικό περιβάλλον, αλλά και από αλλαγές στην προσωπική ζωή τους. Δεν χαρακτηρίζουν το γεγονός ότι είναι γυναίκες ως ένα μειονέκτημα. Βέβαια, οι αντιλήψεις των γυναικών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η συμπεριφορά τους, οι προϊστάμενοί τους, αλλά και το κοινωνικό-οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον και τις ευκαιρίες που δημιουργεί για αυτές, ώστε να προσδιορίζεται έτσι η σημασία του φύλου (Hartl, 2004)*.

4.6.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ / ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

Η επιλογή των expatriates χαρακτηρίζεται ως στρατηγικής σημασίας για τις διεθνοποιημένες εταιρείες. Είναι, όμως, γεγονός η παρατηρημένη δυσαναλογία υπέρ των ανδρών στα άτομα που τελικά επιλέγονται. Η εμπειρική σύνδεση της προσωπικότητας κάθε ατόμου με την εργασία και την καριέρα του δεν αποδεικνύεται εύκολα. Φαίνεται, σύμφωνα με απόψεις ψυχολόγων σχετικά με τον τομέα της προσωπικότητας υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις που περιγράφουν την προσωπικότητα (the big five). Αναφορικά, παρουσιάζονται παρακάτω (Guthrie, Ash, Stevens, 2003)**:

- εξωτερίκευση (extroversion),
- κατανόηση, κοινωνικότητα (agreeableness),
- συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability),
- αξιοπιστία (conscientiousness),
- δεκτικότητα στην εμπειρία (openness to experience).

Σύμφωνα με έρευνες, οι δύο διαστάσεις που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχημένη ολοκλήρωση μιας αποστολής αποτελούν η εξωτερίκευση και η κατανόηση, η κοινωνικότητα και οι οποίες ενισχύουν την ικανότητα των ατόμων να δημιουργούν κοινωνικές, διαπροσωπικές σχέσεις με τον τοπικό πληθυσμό και άλλους expatriates. Επίσης, άτομα με υψηλή αξιοπιστία (conscientiousness) χαρακτηρίζονται για τις υψηλές αποδόσεις τους. Βασική συνιστώσα στην επιτυχία της αποτελεί η κοινωνική και

* Στην έρευνα συμμετείχαν 12 άτομα, ηλικίας 31-62, από Αυστραλία, ΗΠΑ, Αυστρία, Καναδά, Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία., 8 παντρεμένες, 3 άγαμες, 1 χωρισμένη, 8 είχαν παιδιά.

** op. cit., Guthrie, Ash, Stevens, 2003, σελ. 231.

ψυχολογική προσαρμογή των ατόμων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας τους. Αποτελεί κοινή παραδοχή η ύπαρξη διαφορών στην προσωπικότητα ατόμων των δύο φύλων σε κοινωνικό επίπεδο, όμως, το περιεχόμενο των διαφορών στον επιχειρηματικό χώρο προκαλεί διάσταση απόψεων.

Υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι οι διαφορές των δύο φύλων στην επιτυχημένη έκβαση μιας αποστολής ευνοούν τις γυναίκες. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα των Guthrie, Ash, Stevens (2003), με βάση στοιχεία της προσωπικότητας ως παράγοντες αξιολόγησης, φαίνεται πως οι γυναίκες υπερτερούν, ως πιο κατάλληλες για διεθνείς αποστολές. Όσο για το μικρό ποσοστό τους, θα μπορούσε ίσως να ερμηνευτεί σε έλλειψη ενδιαφέροντος από τις γυναίκες, σε προκαταλήψεις σχετικά με τις ικανότητες και το ρόλο τους, αλλά και στην απροθυμία των ίδιων των εταιρειών, οι οποίες θεωρούν ότι παρουσιάζονται μεγαλύτερες δυσκολίες για τις γυναίκες. Όμως, μέσω της αξιοποίησης των διαστάσεων της ποιότητας για την επιλογή των ατόμων φαίνεται πως οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο κατάλληλες για τη στελέχωση διεθνών αποστολών (Guthrie, Ash, Stevens, 2003)*.

4.6.3 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ ΜΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

Η εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης και η αμφίβολη κατάληξη των αποστολών εκτός συνόρων έχει δημιουργήσει μία αυξημένη ζήτηση για expatriates, η οποία συνοδεύεται από μία έλλειψη στην προσφορά από τους εργαζόμενους. Αυτός αποτελεί και ο βασικότερος λόγος για τον οποίο οι εταιρείες αναθεώρησαν τον αποκλεισμό των γυναικών από αυτές τις θέσεις.

Κατά τη δεκαετία του '80 το ποσοστό των γυναικών expatriates ήταν 3 %, ενώ προς το τέλος της δεκαετίας του '90 έφτασε το 12-15 %, ποσοστό που απέχει σημαντικά από αυτό των γυναικών σε θέσεις εγχώριων μανάτζερ. Σύμφωνα με το φαινόμενο της

* Στοιχεία συγκεντρώθηκαν από τέσσερα διαφορετικά δείγματα φοιτητών. Το πρώτο δείγμα αποτελείται από 371 φοιτητές προπτυχιακού επιπέδου, μεγάλου αμερικάνικου πανεπιστημίου, το δεύτερο από 192 εργαζόμενους ενήλικες συμμετέχοντες σε προγράμματα M.B.A., το τρίτο από 221 φοιτητές προπτυχιακού επιπέδου σε ένα άλλο πανεπιστήμιο και το τελευταίο από 296 φοιτητές πάλι προπτυχιακού επιπέδου.

“γυάλινης οροφής” (glass ceiling) ο αριθμός των γυναικών που συναντάται περιορίζεται όσο ψηλότερα ανεβαίνουμε στην ιεραρχία μιας εταιρείας. Ανάλογα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις διεθνείς αποστολές ως “γυάλινο σύνορο” (glass border). Η ύπαρξη στερεότυπων και προκαταλήψεων ενισχύουν αυτήν την διάκριση.

Η καριέρα ορίζεται “ως μία σειρά από κοινές εμπειρίες και δραστηριότητες προσανατολισμένες σε προσωπικούς και εταιρικούς στόχους, μέσα από τις οποίες κάθε άτομο περνάει στη διάρκεια της ζωής του και οι οποίες εν μέρει εναπόκεινται στο έλεγχό τους, ενώ κατά ένα άλλο μέρος στον έλεγχο άλλων” (Selmer, Leung, 2002)*. Η κατάλληλη διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων είναι σημαντική για την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις στηρίζοντας έτσι την επιβίωσή τους, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει καθοδήγηση στα άτομα, ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις κάθε θέσης, ελέγχοντας τις στρεσογόνες καταστάσεις, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ευκαιρίες ανέλιξης. Εξαιτίας των συνεχών αλλαγών θέσεων εργασίας από τους εργαζόμενους είναι σημαντικό οι ίδιοι να αναλαμβάνουν τη διαχείριση της καριέρας τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Selmer, Leung (2002), γυρνώντας από τις αποστολές τους και αναμένοντας θέσεις στη χώρα προέλευσης που θα αξιοποιήσουν την εμπειρία τους, βρίσκονται αντιμέτωποι με θέσης μειωμένης ισχύος, αυτονομίας, μη αξιοποίησης των γνώσεων τους, έλλειψη προσανατολισμού στην καριέρα κ.τ.λ. με αποτέλεσμα να αποχωρούν από την εταιρεία. Επίσης, οι παράλληλες καριέρες των συζύγων δημιουργούν επιπρόσθετα προβλήματα, ενώ οι εταιρείες δεν προσφέρουν πάντα σημαντική υποστήριξη. Ακόμα, οι εκπαιδευτικές δυνατότητες των παιδιών τους και μη επαρκείς χρηματικές αποζημιώσεις μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής των θέσεων. Βέβαια, εκτός από τους παραπάνω κοινούς για τα δύο φύλα λόγους μη αποδοχής μιας διεθνούς αποστολής, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες καταστάσεις εξαιτίας των αρνητικών στερεότυπων τα οποία είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε διακρίσεις αμοιβών, αλλά και αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, ενώ η συγκέντρωση σε διοικητικές θέσεις ανδρών οδηγεί στην προώθηση πολιτικής που ευνοεί το συγκεκριμένο φύλο (gender organizations). Επίσης, είναι δυνατόν να προβάλλονται εμπόδια στην ανέλιξη τους από

* op. cit., Selmer, Leung, 2002, σελ. 349.

άνδρες συναδέλφους ή προϊσταμένους, ενώ υιοθετούνται ανδρικά πρότυπα επιτυχίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εμποδίζεται όχι μόνο η επιτυχία των γυναικών στις διεθνείς αποστολές, αλλά και η επιλογή τους για αυτές.

Ακόμα, παρατηρείται πως οι γυναίκες αντιμετωπίζουν εμπόδια που προβάλλει η δομή των εταιρειών σε θέματα προώθησής τους, αφού εκφράζουν δυσπιστία ως προς τις πιθανότητες επιτυχίας σε διεθνείς αποστολές, προσπαθώντας να μειώσουν το κόστος. Οπότε δεν υπάρχει αρκετή υποστήριξη από τις εταιρείες ως προς την επιλογή τους, αλλά και τους διαθέσιμους πόρους και πληροφόρηση. Οι γυναίκες, λοιπόν, ανεξαρτήτως μιας θετικής απόδοσής τους, δεν γνωρίζουν αν θα βελτιωθεί η καριέρα τους μέσα από αυτήν την εμπειρία, ίσως εξαιτίας έλλειψης κατάλληλων συμβούλων. Γενικότερα, αποδείχθηκε πως οι γυναίκες δεν κρίνουν το ίδιο θετικά τη διεθνή αποστολή για την καριέρα τους συγκριτικά με άνδρες συναδέλφους, ενώ αντιμετωπίζουν μικρή υποστήριξη από τις εταιρείες, κάτι που υποστηρίχθηκε γενικά και από τα δύο φύλα, ενώ προέκυψε πως λιγότερο συχνά επιτύγχαναν τους στόχους καριέρας τους στην εταιρεία, με αποτέλεσμα να καταφεύγουν σε άλλες εταιρείες για καλύτερες θέσεις (Selmer, Leung, 2002)*.

4.6.4 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Ο μικρός αριθμός των γυναικών expatriates θα μπορούσε να εξεταστεί μέσα από ατομικές αντιλήψεις που αφορούν τις ικανότητες των γυναικών, αλλά και τις προκαταλήψεις ατόμων στη χώρα υποδοχής. Ακόμα, οι υπάρχουσες διαδικασίες στην εταιρεία είναι δυνατόν να λειτουργούν ανασταλτικά. Έρευνες δείχνουν πως πάνω από 90 % των expatriates είναι άνδρες, με αποτέλεσμα να έχει περαστεί στο προφίλ των expatriate και να αγνοούνται τυχόν διαφορετικές προσεγγίσεις του, αντιμετωπίζοντας το φαινόμενο της “τύφλωσης σχετικά με το φύλο” (gender blindness).

Η τυποποιημένη διαδικασία επιλογής υποψηφίων υποστηρίζεται πως μειώνει τις διακρίσεις και επιτρέπει σε έναν αξιολόγο αριθμό γυναικών να εισχωρήσει σε υψηλόβαθμες θέσεις, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες για όλους (scientific selection). Όμως, στην πραγματικότητα δεν διασφαλίζεται η ίση αντιπροσώπευση των γυναικών στις

* Η έρευνα έγινε σε expatriates στο Χονγκ Κονγκ με δύο δείγματα (άνδρες=309, γυναίκες=79).

διεθνείς αποστολές διότι παρεμβαίνουν παράγοντες όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τις ίδιες τις γυναίκες, προκαταλήψεις από τη χώρα προέλευσης, αλλά και θέματα δυαδικής καριέρας με τους συζύγους, κάτι που ισχύει και για τους άνδρες. Πολλοί υποστηρίζουν πως οι ίδιες οι διαδικασίες αξιολόγησης που εφαρμόζονται εντείνουν τις διακρίσεις τις οποίες προσπαθούν να εξαλείψουν. Η διαχώριση της καταλληλότητας με την αποδοχή είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μεροληψία. Έτσι, ενώ οι γυναίκες κρίνονται ως κατάλληλες, παρουσιάζονται δυνάμεις που τις κρίνουν μη αποδεκτές. Πρακτικές, όπως τα ανεπίσημα κανάλια φαίνεται πως λειτουργούν ανασταλτικά στις ευκαιρίες για ανέλιξη.

Είναι σημαντικό να εξεταστούν και οι διαδικασίες επιλογής των υποψηφίων και τα αρμόδια άτομα που ασχολούνται με αυτό το έργο. Ανάλογα με το σύστημα που υιοθετείται υπάρχουν ανοιχτές και κλειστές διαδικασίες, αλλά και επίσημα και ανεπίσημα συστήματα ανάλογα με το βαθμό υποκειμενικότητας και χρήσης επίσημων κριτηρίων. Στις ανοιχτές υπάρχει ανοιχτή διαφήμιση των θέσεων προς κάθε υποψήφιο που πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Στις κλειστές οι υποψήφιοι προτείνονται προς εξέταση, από αρμόδια άτομα, και παρατίθενται στους μάνατζερ για να επιλεγθούν ή να απορριφθούν, ενώ η συνέντευξη παίρνει τη μορφή διαπραγμάτευσης των συνθηκών εργασίας. Ανάλογα με το συνδυασμό ανοιχτών ή κλειστών διαδικασιών και επίσημων ή ανεπίσημων συστημάτων προκύπτουν τέσσερις πιθανοί συνδυασμοί με διαφορετική επιρροή πάνω στα αποτελέσματα συμμετοχής των γυναικών στις διεθνείς θέσεις διοίκησης. Φαίνεται πως ο συνδυασμός ενός ανοιχτού και επίσημου συστήματος οδηγεί σε μεγαλύτερο βαθμό στην ισότητα, στη συνέπεια και διαφάνεια, καθώς υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής ενώ χρησιμοποιούνται επίσημα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται συγκρίσεις μειώνοντας την υποκειμενικότητα. Έτσι, δεν ενισχύονται τα κλωνοποιημένα σύμφωνα με τα αντρικά πρότυπα μοντέλα σχετικά με τις ομάδες των expatriates.

Ένα κλειστό και επίσημο σύστημα προϋποθέτει χρήση από τα άτομα που επιλέγουν τους υποψηφίους (selectors) υποκειμενικών κριτηρίων, ενώ η έλλειψη προσωπικής επαφής με τον υποψήφιο και ανάλογης εξέτασης εντείνουν την υποκειμενικότητα, με πιθανότητα αποκλεισμού ικανών υποψηφίων. Σε ένα ανοιχτό και ανεπίσημο σύστημα η τελική

επιλογή των υποψηφίων παρά το γεγονός ότι έχουν ελεύθερη πρόσβαση δεν γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, αξιοποιούνται συστάσεις, η φήμη του υποψηφίου και προσωπικές αντιλήψεις, οδηγώντας πολλές φορές σε επιλογή κλώνων των ίδιων των μάνατζερ. Το χειρότερο από τα παραπάνω συστήματα φαίνεται πως είναι ένα κλειστό και ανεπίσημο σύστημα διαδικασιών, το οποίο δεν παρουσιάζει διαφάνεια και ξεκάθαρες αντιλήψεις σχετικά με την αντιμετώπιση των γυναικών, ενώ συχνά τείνει να υιοθετεί μία μεροληψία υπέρ του ανδρικού φύλου. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως ένας παράγοντας ο οποίος δε θα πρέπει να αγνοηθεί σχετικά με την επιρροή που έχει πάνω στα ποσοστά γυναικών διεθνών μάνατζερ, αποτελεί τα υπάρχοντα συστήματα επιλογής, ενώ προτείνεται η υιοθέτηση περισσότερο τυπικών, επίσημων συστημάτων, αλλά και ενθάρρυνσης των γυναικών στις εταιρείες (Harris, 2001) *.

4.6.4.1 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ L.M.X. ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το μοντέλο “*leader member exchange*” (L.M.X.) αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου και στο σχηματισμό ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν οι μάνατζερ πιο στενές σχέσεις σε καταστάσεις πίεσης, ενώ σε άλλες ακολουθούν πιο τυπικές διαδικασίες, δηλαδή, ακολουθούν διαφορετική συμπεριφορά και αντιμετώπιση ανάμεσα στους εργαζομένους. Φαίνεται πως αυτές οι σχέσεις καθορίζονται νωρίς και είναι αρκετά σταθερές. Η ύπαρξη καλής ποιότητας σχέσεων υποστηρίζεται πως οδηγεί σε καλύτερες αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους υφισταμένους, καλής ποιότητας αποστολές και μείωση των αποχωρήσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτού του είδους οι σχέσεις θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν το μικρό ποσοστό των γυναικών στο σύνολο των expatriates. Όσον αφορά τους μύθους που επικρατούν σχετικά με τη μικρή αντιπροσώπευση των γυναικών στους expatriates αναφέρονται στα παρακάτω (Varma, Stroh, 2001)**:

- οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται για τις διεθνείς αποστολές,
- οι εταιρείες διστάζουν να στείλουν γυναίκες σε διεθνείς αποστολές,
- η κουλτούρα της χώρας υποδοχής τις αντιμετωπίζει μειονεκτικά.

* Η έρευνα έγινε σε τρεις οργανισμούς (Amstar, Brymal, Cirus).

** op. cit., Varma, Stroh, 2001, σελ. 86.

Υποστηρίζεται, λοιπόν, πως όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται από τους παραπάνω μύθους κατά την επιλογή των υποψηφίων. Έρευνες απορρίπτουν τον πρώτο μύθο, επιβεβαιώνουν τον δεύτερο αν και οι προϊστάμενοι δεν τον αποδέχονται, ενώ οι απόψεις ποικίλουν όσον αφορά τον τελευταίο, με τις γυναίκες να τον απορρίπτουν ως αναληθή και τα πραγματικά γεγονότα να τις επαληθεύουν. Παρατηρείται, λοιπόν, μία διάσταση στις απόψεις των προϊσταμένων, οι οποίοι κυρίως είναι άνδρες και των γυναικών υφισταμένων τους, γεγονός που φανερώνει την ποιότητα σχέσεων μεταξύ τους. Όμως, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα οι γυναίκες γενικότερα δεν δέχονται αρκετές προτάσεις συγκριτικά με τους άνδρες για διεθνείς αποστολές.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα οι γυναίκες υφιστάμενοι αναφέρουν σημαντικά διαφορετικά επίπεδα L.M.X. σχετικά με αυτά που αναφέρουν οι προϊστάμενοί τους. Ακόμα, γυναίκες με υψηλό επίπεδο L.M.X. θα αναφέρουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με την αποστολή τους συγκριτικά με την περίπτωση μικρού επιπέδου L.M.X., ενώ έχουν και μεγαλύτερες πιθανότητες επιλογής. Τα αναφερόμενα επίπεδα L.M.X. θα είναι υψηλότερα στην περίπτωση γυναικών υφισταμένων με γυναίκες προϊσταμένους παρά με άνδρες, αναδεικνύοντας τη διαφορά στην ποιότητα σχέσεων. Επίσης, οι γυναίκες υφιστάμενοι πιστεύουν πως οι προϊστάμενοί τους αντιμετωπίζουν τη σχέση τους με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο την αντιμετωπίζουν και οι ίδιες. Η επαλήθευση των παραπάνω υποθέσεων επιβεβαιώνει τον κρίσιμο ρόλο των σχέσεων μεταξύ του προϊσταμένου-υφισταμένου (Varma, Stroh, 2001)*.

4.6.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ

Παρά το γεγονός ότι το φύλο δεν αποτελεί καθοριστικό χαρακτηριστικό ενός παγκόσμιου ηγέτη, φαίνεται πως οι γυναίκες δεν συμμετέχουν εξίσου σε αυτόν το ρόλο, καθώς υποστηρίζεται πως υπολείπονται κάποιο από τα βασικά χαρακτηριστικά όπως είναι ο παγκοσμιοποιημένος τρόπος σκέψης (global mindset). Η μη συμμετοχή σε διεθνείς αποστολές στερεί από τις γυναίκες τη δυνατότητα να γίνουν παγκόσμιοι ηγέτες και να στηρίξουν την επιβίωση της εταιρείας τους δημιουργώντας ένα εμπόδιο για την ανέλιξή τους, αφού δεν έχουν αποκτήσει σημαντικές γνώσεις και εμπειρία απαραίτητες

* Στην έρευνα συμμετείχαν 44 εταιρείες και 261 απαντήσεις από γυναίκες σε διεθνείς αποστολές.

για την υποστήριξη και καθοδήγηση μιας εταιρείας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Φαίνεται πως υπάρχει αρνητική διάθεση και προκαταλήψεις ανάμεσα σε άνδρες προϊσταμένους και την αποστολή γυναικών expatriates, έτσι παρά το γεγονός ότι το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις είναι μικρό το ποσοστό σε διεθνείς αποστολές υπολείπεται αυτού σημαντικά. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με συμπεράσματα ερευνών που δείχνουν πως οι γυναίκες ενδιαφέρονται για διεθνείς θέσεις, ενώ είναι και εξίσου ικανές με τους άνδρες.

Μέσα από την έρευνα της Tung (2004), οι γυναίκες θα απέρριπταν σε μεγαλύτερο ποσοστό μία αποστολή στη Μέση Ανατολή, ενώ οι άνδρες θα απέρριπταν μία αποστολή στην Αφρική, δείχνοντας πως οι γυναίκες δεν έχουν πρόβλημα να εργαστούν υπό δύσκολες περιβαλλοντικές συνθήκες, στο βαθμό που δεν καθιστούν απαγορευτικές ορισμένες συνήθειες της πατρίδας τους. Σε άλλες γεωγραφικές περιοχές δεν υπήρξε ιδιαίτερη διαφορά. Φαίνεται πως δεν προτιμούν περιοχές που για τις γυναίκες επικρατούν χαμηλότερες κοινωνικές θέσεις ή όπου δεν είναι σύνηθες να συμμετέχουν σε διοικητικές θέσεις, παρουσιάζονται μεγαλύτερες δυσκολίες προσαρμογής, ενώ επιτυγχάνουν να διατηρούν ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης, αποτελεσματικότητας.

Παράλληλα, με το πέρασμα του χρόνου αυτές οι δυσκολίες μειώνονται, ενώ φαίνεται πως υπάρχει διαχώριση μεταξύ ξένων και εγχώριων γυναικών, με τις πρώτες να αναγνωρίζονται πρώτα ως επαγγελματίες (members of the third gender). Επιπρόσθετα, οι γυναίκες καταφέρνουν να μετατρέπουν αυτήν την ιδιαιτερότητα σε πλεονέκτημα αφού ξεχωρίζουν σε μία ανδροκρατούμενη κοινότητα, υπάρχει μία αντίληψη ότι για να επιλεγθούν θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανές, πολλοί άνδρες σε ανδροκρατούμενες χώρες δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στις γυναίκες, ενώ λαμβάνουν και μεγαλύτερη δημοσιοποίηση όταν αναλαμβάνουν υψηλές θέσεις. Φαίνεται πως οι γυναίκες δέχονται μία διεθνή θέση ακόμα και όταν υπάρχει άρνηση από το οικογενειακό περιβάλλον. Όμως, σύμφωνα με το δείγμα λιγότερο από το ένα τέταρτο των γυναικών είχε παιδιά ενώ σχεδόν οι μισοί άνδρες είχαν παιδιά. Η εξήγηση πιθανότατα βασίζεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες θυσιάζουν περισσότερο την προσωπική τους ζωή για την καριέρα. Επίσης, δέχονται μεγαλύτερες δυσκολίες και κινδύνους με την ελπίδα ότι θα βοηθήσουν την καριέρα τους. Όσο για τις αποδόσεις των γυναικών δεν διαφέρουν από τους άνδρες,

αντίθετα κατάφεραν να ξεπεράσουν προβλήματα όπως η απροθυμία επιλογής τους από την εταιρεία, η μη επαρκής υποστήριξή τους (ύπαρξη μέντορα), ο αποκλεισμός από επιχειρηματικά και κοινωνικά δίκτυα, τα αρνητικά στερεότυπα από τις χώρες υποδοχής.

Όπως φανερώνεται από την έρευνα οι γυναίκες φαίνεται πως αντιμετωπίζουν καλύτερα την απομόνωση που συχνά βιώνουν οι expatriates. Μία εξήγηση αποτελεί το γεγονός ότι έχουν συνηθίσει να αποκλείονται από τα υπάρχοντα δίκτυα ως εκπρόσωποι μιας μειονότητας στη διοίκηση. Επίσης, για την αντιμετώπιση τους στρες οι γυναίκες καταφεύγουν στην επικοινωνία με φίλους από την πατρίδα για να το αντιμετωπίσουν, ενώ οι άνδρες καταφεύγουν στα σπορ και σε άλλες αθλητικές δραστηριότητες. Στην προσπάθεια εξοικείωσης (acculturation), αλληλεπίδρασης (interaction) με την τοπική κουλτούρα, υπάρχουν δύο μέθοδοι, η ολοκλήρωση (integration), (επιλογή των καλύτερων στοιχείων από την επικρατούσα και τις υπόλοιπες κουλτούρες) και μετά η αφομοίωση (assimilation), (υιοθέτηση κανόνων και πρακτικών της κυρίαρχης κουλτούρας) και ο διαχωρισμός (separation), (απομάκρυνση από την επικρατούσα κουλτούρα), η περιθωριοποίηση (marginalisation), (απόρριψη της επικρατούσας κουλτούρας και των επιμέρους). Στη συγκεκριμένη έρευνα οι άνδρες κατέφυγαν στη μέθοδο του διαχωρισμού, ενώ οι γυναίκες στη μέθοδο της ολοκλήρωσης και της αφομοίωσης. Όσο για τα διοικητικά στυλ και τις εργασιακές σχέσεις που υιοθετούν με τον τοπικό πληθυσμό, οι γυναίκες ακολουθούν μία προσέγγιση με διάθεση για συζήτηση και επικοινωνία, ώστε να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση με την τοπική κουλτούρα, μέσα από τη συνεργασία και την αρμονία των σχέσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι γυναίκες επιθυμούν να εκτελέσουν μία διεθνή αποστολή παρά τις ενδεχόμενες δυσκολίες, στο βαθμό που δεν παρεμποδίζονται στην εφαρμογή διοικητικών καθηκόντων. Αντιμετώπιζαν αποτελεσματικότερα την απομόνωση, αρκεί να μην τις περιόριζαν σε ορισμένες συνήθειές τους. Μία σημαντική δυσκολία είναι η διατήρηση μιας ισορροπίας μέσα από την καλλιέργεια φιλικών σχέσεων με τον τοπικό πληθυσμό, δίχως παράλληλα να αποξενώνονται από τα κεντρικά της εταιρείας. Οι γυναίκες αντιμετώπιζαν αυτό το άγχος και τις συγκρούσεις καλύτερα, εξομαλύνοντας τις διαφορές που προκύπτουν από τα διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα

των ατόμων. Πρόκειται για χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συγκεντρώνει ένας παγκόσμιος ηγέτης (Tung, 2004)*.

4.6.6 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Έρευνες αποδεικνύουν πως οι εταιρείες με γυναίκες ιδιοκτήτριες αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των διεθνοποιημένων εταιρειών σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ μάλιστα υποστηρίζεται πως το ένα τρίτο των επιχειρήσεων στις αναπτυγμένες χώρες διοικούνται ή ανήκουν σε γυναίκες. Οι γυναίκες οδηγούνται συχνά στην επιχειρηματικότητα (self-employment), εξαιτίας των διακρίσεων που υφίστανται. Σημαντική είναι η κοινωνική προσφορά του έργου τους για τις ίδιες, προσπαθώντας ταυτόχρονα να προωθήσουν τη δημιουργικότητα, μέσα από την ανεξαρτησία και την πρόκληση, ενώ το οικονομικό όφελος δεν αποτελεί πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση αυτή των γυναικών.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχουν συγκεντρωθεί για τις γυναίκες επιχειρηματίες δεν διαφέρουν ριζικά από αυτά των ανδρών ως προς τον δημογραφικό παράγοντα. Συνήθως, πρόκειται για πρωτότοκα παιδιά. Οι γυναίκες απασχολούνται σε παραδοσιακούς τομείς όπως η εκπαίδευση, με αποτέλεσμα να αποκτούν διοικητική εμπειρία περισσότερο σε ιδιόκτητες επιχειρήσεις, που όμως συχνά υπολείπονται των διοικητικών δικτύων από μια προηγούμενη εμπειρία. Η διεθνοποίηση ως στρατηγική ανάπτυξης υιοθετείται από γυναίκες επιχειρηματίες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών. Η ύπαρξη δικτύων είναι σημαντικός αρωγός επιτυχίας και υποστηρίζεται πως θα πρέπει να είναι εντονότερη για τις γυναίκες επιχειρηματίες. Τα βασικότερα, όμως, προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες επιχειρηματίες στην προσπάθεια διεθνοποίησης των εταιρειών αποτελούν η χρηματοδότηση, η κατάλληλη εκπαίδευση, αλλά και η αντιμετώπιση των πολιτισμικών συνθηκών που είναι δυνατόν να περικλείει προκαταλήψεις ως προς αυτές.

* Στην έρευνα συμμετείχαν 80 ζεύγη από άνδρες και γυναίκες expatriates από 50 αμερικάνικες πολυεθνικές και Καναδοί απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών ειδικοί στην εκπαίδευση ατόμων για διεθνείς αποστολές σε ασιατικές περιοχές.

Σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας, οι γυναίκες, προσπαθούν να συνδυάσουν την οικονομική ευρωστία μιας εταιρείας με έναν κοινωνικά ευαισθητοποιημένο χαρακτήρα. Όσο για το εκπαιδευτικό τους επίπεδο χαρακτηρίζεται ως υψηλό αν και όχι άμεσα συνδεδεμένο με τον τύπο της εταιρείας. Ο ρυθμός ανάπτυξης των εταιρειών ποικίλει, ενώ παρατηρείται η χρήση δικτύων ως υποστηρικτικό μέσο ανάπτυξης. Ένα κοινό πρόβλημα που φανερώνεται από τη μελέτη αποτελεί η κατάλληλη χρηματοδότηση, αλλά και ειδικά εμπόδια ανάλογα με τη χώρα με την οποία γίνονται οι συναλλαγές, ενώ κοινή παραδοχή αποτελεί και η επιτυχημένη αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων από τις γυναίκες επιχειρηματίες. Προβλήματα που συνδέονται με το φύλο στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνεται πως μειώνονται με την πάροδο του χρόνου και την καταξίωση των γυναικών στο χώρο (McClelland, Swail, Bell, Ibbotson, 2005) *.

4.7 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΖΗΓΩΝ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Μελέτες δείχνουν πως η οικογένεια κατέχει έναν κεντρικό ρόλο για την επιτυχία της αποστολής ενός expatriate. Πρόσφατες έρευνες φανερώνουν μία διστακτικότητα των συζύγων τους να εγκαταλείψουν τη δική τους καριέρα για ένα διάστημα, ενώ η επιρροή της οικογένειας χαρακτηρίζεται ως ένας από τους βασικότερους λόγους πρόωμης αποχώρησης των expatriates. Προσπαθούν, λοιπόν, οι εταιρείες να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της δυαδικής καριέρας σε ένα ζευγάρι (dual career) μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα (Riusala, Suutari, 2000).

4.7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΖΗΓΩΝ

Σύμφωνα με έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 247 συζύγων expatriates, περίπου το 80 % των expatriates είναι παντρεμένοι και πάνω από το 70 % συνοδεύονται από τα παιδιά τους στις διεθνείς αποστολές τους. Σε αντίθεση με τους ίδιους τους expatriates, οι οποίοι το μεγαλύτερο μέρος μιας ημέρας εργάζονται στο πλαίσιο μιας εταιρείας, ακολουθώντας μία συνέχεια στον τρόπο ζωής τους, διατηρώντας ένα δίκτυο υποστήριξης από τους υπόλοιπους συναδέλφους, η επαφή των συζύγων τους με την

* Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αποτελείται από γυναίκες επιχειρηματίες μέσα από πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από πηγές του Women in Business Network association, βραβεύσεις, περιοδικά κ.τ.λ. από συνολικά έξι χώρες.

κουλτούρα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πιο έντονη. Αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες προσαρμογής αφού βιώνουν μία εντονότερη διακοπή των συνηθειών τους, βιώνουν τις ανάγκες της καθημερινότητας μέσα από ανόμοιες καταστάσεις από αυτές με τις οποίες είναι οικείοι, δίχως κάποια οργανωμένη υποστήριξη.

Η προσαρμογή έχει ορισμένες διαστάσεις όπως είναι η ψυχολογική, η κοινωνικό-πολιτισμική και η διαπολιτισμική αλληλεπίδραση. Η πρώτη αναφέρεται σε ψυχολογικά αποτελέσματα σχετικά με την ψυχική, διανοητική υγεία και την προσωπική ικανοποίηση, ενώ η δεύτερη με εξωτερικά αποτελέσματα που συνδέουν τα άτομα με το περιεχόμενο του νέου περιβάλλοντος, όπως είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζουν προβλήματα της καθημερινότητας. Όσο για την τρίτη αναφέρεται στην ικανότητα αντιμετώπισης ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003)*. Τρεις βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή των συζύγων των expatriates αποτελούν οι παρακάτω (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003)*:

- διαστάσεις προσωπικότητας,
- χαρακτηριστικά οικογένειας,
- η εργασιακή ζωή του expatriate.

Ø ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συνδέονται με μία πετυχημένη προσαρμογή των συζύγων, είναι τα παρακάτω (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003)**:

- α Η βαθιά κατανόηση της κουλτούρας (Cultural Empathy): Περιγράφεται ως η ικανότητα να μπορεί κανείς να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον στους άλλους, αλλά και να αναγνωρίζει τις ξεχωριστές σκέψεις, συναισθήματα και εμπειρίες των άλλων.
- α Το ανοιχτό μυαλό (Open-mindedness): Αναφέρεται στην έλλειψη προκαταλήψεων σε άτομα με διαφορετική κουλτούρα, αξίες και χαρακτηριστικά.
- α Η συναισθηματική σταθερότητα (Emotional Stability): Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου στη διατήρηση της ψυχραιμίας κάτω από στρεσογόνες καταστάσεις.

* op. cit., Ali, Van der Zee, Sanders, 2003, σελ.565.

** ibid., Ali, Van der Zee, Sanders, 2003, σελ. 566.

- α Η ευελιξία (Flexibility): Προσδιορίζει το βαθμό με τον οποίο ένα άτομο προσαρμόζει τον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων ανάλογα με την περίπτωση.
- α Η κοινωνική πρωτοβουλία (Social Initiative): Ενεργή συμμετοχή σε κοινωνικά ζητήματα και λήψη πρωτοβουλιών.

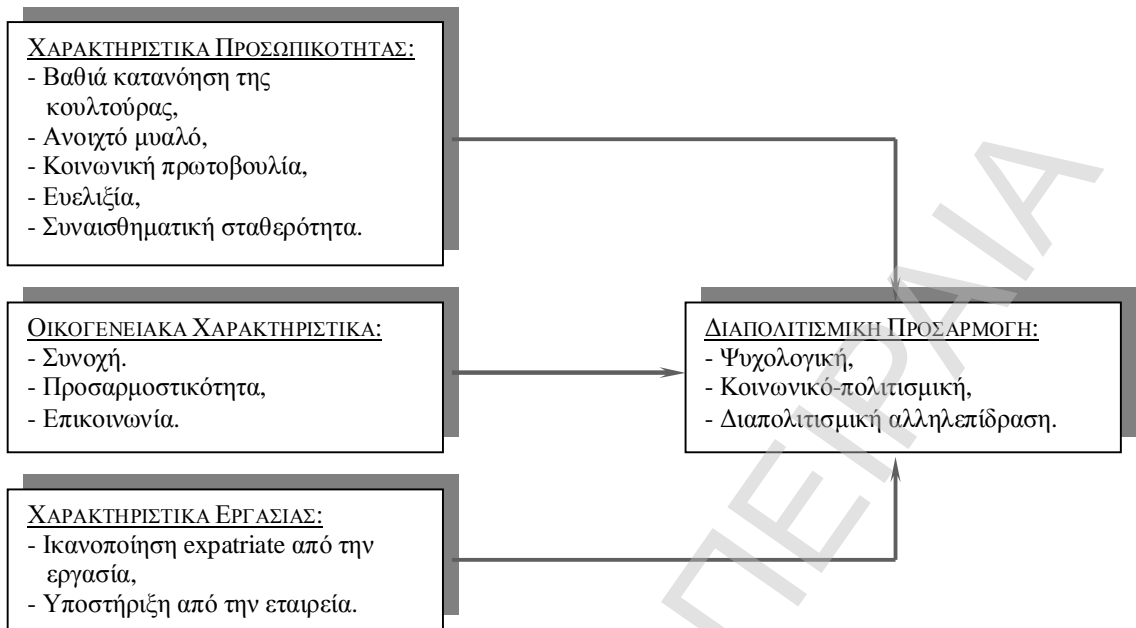
Ø ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

Η ικανότητα μιας οικογένειας να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες διαβίωσης καθορίζει το βαθμό ψυχολογικής ανάπτυξης της και διαπολιτισμικής προσαρμογής της. Υποστηρίζεται πως υπάρχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά μιας οικογένειας που συνεισφέρουν στην επιτυχημένη προσαρμογή τους τα παρακάτω (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003)*:

- α Συνοχή (Cohesion): Πρόκειται για το συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των μελών. Έχει παρατηρηθεί πως οι σχέσεις μετά την ολοκλήρωση της αποστολής γίνονται πιο στενές, αφού έχουν περάσει σημαντικές δυσκολίες και δοκιμασίες.
- α Προσαρμοστικότητα (Adaptability): Αναφέρεται στην ευελιξία, στην ικανότητα μιας οικογένειας να αλλάζει τους ρόλους των μελών, τους κανόνες, τη δομή ισχύος ανάλογα με τις απαιτήσεις και ανάγκες των καταστάσεων, ώστε να τις αντιμετωπίζουν και να μειώνουν το στρες και το άγχος.
- α Επικοινωνία (Communication): Η επικοινωνία διευκολύνει μία οικογένεια στην αντιμετώπιση καταστάσεων, διατηρώντας μία ισορροπία, μειώνοντας τις συγκρούσεις.

Είναι δυνατόν οι απαιτήσεις της νέας θέσης να επηρεάζουν τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας και έτσι να δημιουργούνται συγκρούσεις, ενώ δεν υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος για την οικογενειακή ζωή. Αυτή η κατάσταση οδηγεί σε μία συναισθηματική εξάντληση τους expatriates. Όσον αφορά την υποστήριξη που λαμβάνουν οι σύζυγοι από τις εταιρείες, φαίνεται πως επικρατεί μία δυσαρέσκεια που προέρχεται από την έλλειψή της. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν συνολικά την προσαρμογή των συζύγων:

* ibid., Ali, Van der Zee, Sanders, 2003, σελ. 567.

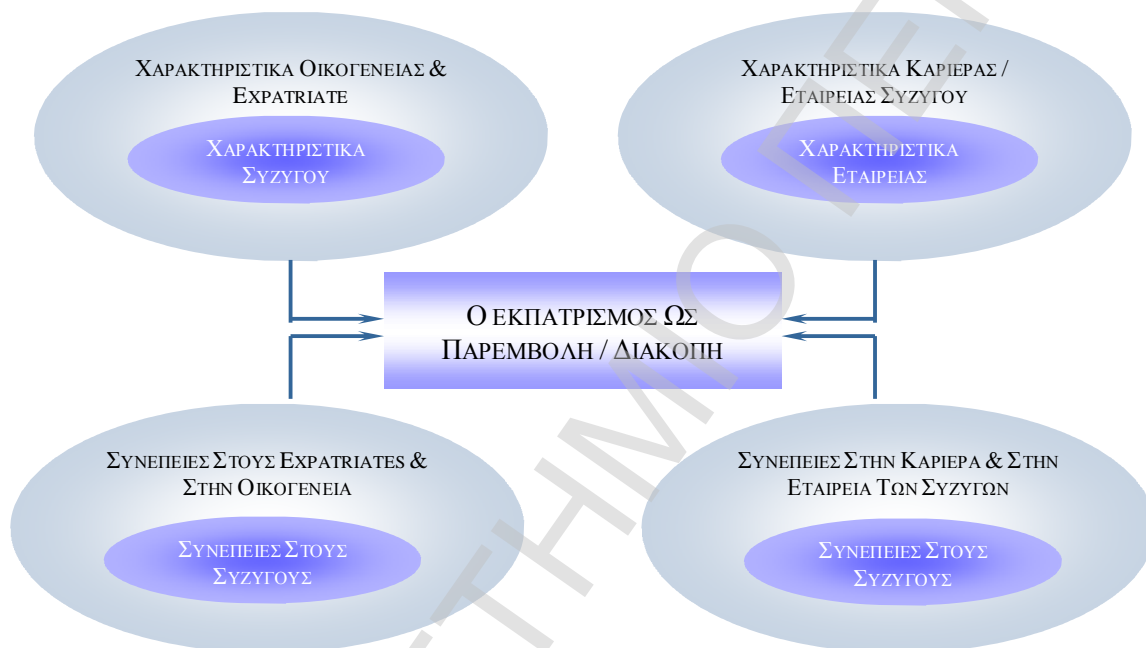


Διάγραμμα 17: Παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή των συζύγων στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως τη σημαντικότερη επιρροή έχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των συζύγων, με ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση ανοιχτού μυαλού. Η συναισθηματική σταθερότητα επηρεάζει την ψυχολογική προσαρμογή. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της οικογένειας που αφορούν τη συνοχή και την προσαρμοστικότητα συνδέονται με την ικανοποίηση των συζύγων από τη νέα τους ζωή, ενώ η επικοινωνία έχει έναν ρόλο υποστηρικτικό στα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά. Βέβαια, παρουσιάστηκε και η σημασία υποστηρικτικών πρακτικών από τις εταιρείες πριν και κατά τη διάρκεια της αποστολής στην προσαρμογή των συζύγων. Ακόμα, η ικανοποίηση των expatriates από τη νέα θέση εργασίας τους έχει θετική σχέση με την προσαρμογή των συζύγων τους στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον. Το εισόδημα είχε και αυτό θετική επίδραση στην ικανοποίηση και την κοινωνικό-πολιτισμική προσαρμογή τους. Θετικό ρόλο διαδραματίζουν και οι επισκέψεις στη χώρα υποδοχής πριν την αποχώρηση, αλλά και η γλωσσική ικανότητα των συζύγων. Επίσης, παρουσιάζεται και μία θετική σχέση μεταξύ της διάρκειας της αποστολής και των παραπάνω παραγόντων (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003).

4.7.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ / ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΤΩΝ ΣΥΖΥΓΩΝ

Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να μειώσουν τις δυσκολίες των διεθνών αποστολών, προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της καριέρας των συντρόφων τους. Υπάρχουν εμπόδια στην εξεύρεση εργασίας στο εξωτερικό, ιδιαίτερα στην περίπτωση των γυναικών με ένταση που ποικίλει ανάλογα με την περιοχή. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της εταιρείας και των συζύγων:



Διάγραμμα 18: Σχέση μεταξύ των συζύγων των expatriates και της εταιρείας στην οποία εργάζονται οι expatriates (Glanz, Van der Sluis, 2001).

Οι θυσίες που πραγματοποιούνται από τον expatriate και την οικογένειά του είναι μεγάλες, εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων της διεθνούς θέσης, γεγονός το οποίο δε θα πρέπει να αγνοεί μία εταιρεία. Οι εταιρείες προσπαθούν να προσφέρουν υποστήριξη μέσα από διάφορες πρακτικές, όπως είναι η εκπαίδευση πάνω στη νέα κουλτούρα, η υποστήριξη των συζύγων σε θέματα καριέρας και φροντίδας της οικογένειας, οι οποίες πολλές φορές κρίνονται ως ανεπαρκείς. Αντίθετα προς αυτήν την κατεύθυνση άλλες εταιρείες προσπαθούν να χρησιμοποιούν άτομα από το τοπικό εργατικό δυναμικό, μειώνοντας τα αυξημένα κόστη και υπευθυνότητες που συνδέονται με τους expatriates.

Σύμφωνα με το μοντέλο μετάβασης (transition model) υποστηρίζεται πως επικρατεί μία διαρκής τάση για αλλαγές όσον αφορά την καριέρα των ατόμων. Οι μεταβάσεις στην καριέρα ενός ατόμου είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες. Σύμφωνα με το μοντέλο της πυραμίδας της απόφασης (decision pyramid) η απόφαση των συζύγων σχετικά με τη διεθνή αποστολή στηρίζεται αρχικά στη γνώση του εαυτού τους και στις επιλογές που έχουν διαθέσιμες. Η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη διαδικασία και το περιεχόμενο μίας τέτοιας αποστολής είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε λανθασμένες επιλογές. Στη συνέχεια, ακολουθείται μία διαδικασία στην οποία προσπαθούν να επιλύσουν σημαντικά προβλήματα. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται ο τρόπος σκέψης των συζύγων και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει την απόφασή τους. Η διεθνής αποστολή εισάγει μία νέα διάσταση στην πυραμίδα επιτρέποντας την αναθεώρηση κάθε επίπεδού της, ιδιαίτερα της βάσης της που αφορά την αυτογνωσία.

Η αλλαγή περιβάλλοντος προκαλεί μία κατάσταση σύγχυσης για τους expatriates και τις οικογένειές τους (culture shock). Οι δυσκολίες προσαρμογής είναι δυνατόν να επηρεάσουν την αυτογνωσία των συζύγων σχετικά με τις διαθέσιμες επιλογές λόγω περιορισμένης πληροφόρησης. Ο εκπατρισμός, λοιπόν, είναι δυνατόν να προκαλέσει αλλαγές στη σχέση ανάμεσα στα θεμέλια της πυραμίδας που είναι η αυτογνωσία και η γνώση σχετικά με τις διαθέσιμες επιλογές που διαθέτει ένα άτομο. Αυτό έχει, όμως, ως αποτέλεσμα τα δύο επόμενα επίπεδα της πυραμίδας να γίνονται λιγότερο προσιτά.

Καταλαβαίνουμε πως οι δυαδικές καριέρες επηρεάζονται από ατομικούς παράγοντες, από την οικογένεια, τις εταιρείες στις οποίες εργάζονται και οι δύο, καθώς και τις συσχετίσεις που παρουσιάζονται μεταξύ τους. Όσο για τις επιλογές των εταιρειών σχετικά με τις υιοθετούμενες πρακτικές τους επηρεάζονται από πολυάριθμους παράγοντες όπως είναι η δομή τους, οι επιδιώξεις τους περιορίζοντας τους διαθέσιμους πόρους τους για αυτές και το εύρος τους. Ανάλογη είναι και η αντιμετώπιση των πρακτικών υποστήριξης των συζύγων. Υποστηρίζεται πως οι πολυεθνικές προσφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό υποστηρικτικές πρακτικές στους συζύγους σε σχέση με άλλες εταιρείες. Βέβαια, αυτές οι παροχές είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αποξένωση πολλές φορές άλλες ομάδες που δεν ωφελούνται αναλόγως. Ακόμα, πάντα υπάρχει η πιθανότητα

των συζύγων να βρουν εργασία σε ανταγωνιστική εταιρεία. Χρήσιμη θεωρείται η προηγούμενη εμπειρία σε αυτά τα θέματα, αλλά με προσεχτική εφαρμογή λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Κρίνεται σημαντική η αξιολόγηση της απόκτησης ενός ικανού expatriate, αλλά και των υποχρεώσεων που συνδέονται με τους συντρόφους τους (Glanz, Van der Sluis, 2001).

4.7.3 Η ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΔΡΩΝ ΣΥΖΥΓΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕΣ

Αναφορές σχετικά με τον αριθμό των ζευγαριών που ακολουθούν δυαδικές καριέρες (dual-careers), δείχνουν πως συνεχώς αυξάνεται. Αυτό, όμως, το γεγονός ενέχει ορισμένες δυσκολίες ως προς την αποδοχή μίας διεθνούς θέσης από έναν από τους δύο συζύγους και την προθυμία του άλλου να τον ακολουθήσει. Ιδιαίτερη δυσκολία σε αυτό το ζήτημα φαίνεται πως παρουσιάζουν οι γυναίκες expatriates, αν και ο αριθμός τους παρουσιάζει, σύμφωνα με έρευνες, αύξηση (από 3 % τη δεκαετία του '80, πάνω από 10 % στα τέλη της δεκαετίας του '90). Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των γυναικών expatriates με οικογένεια είναι μικρότερος από αυτόν των ανδρών συναδέλφων τους, οι σύζυγοί τους έχουν ανάγκη από υποστήριξη από την εκάστοτε εταιρεία.

Ας μην ξεχνάμε πως η μη προσαρμογή των συζύγων στη χώρα υποδοχής έχει χαρακτηριστεί ως ένας από τους βασικότερους λόγους πρόωμης αποχώρησης των expatriates από την αποστολή τους. Η προσαρμογή των εργαζομένων φαίνεται πως διευκολύνεται περισσότερο συγκριτικά με αυτή των συζύγων τους, διότι απολαμβάνουν την ασφάλεια της οικογένειας, ενώ αφού εργάζονται πολλές ώρες στη θέση τους, δεν έρχονται στον ίδιο βαθμό σε επαφή με τις πολιτισμικές διαφορές. Οι σύζυγοι, λοιπόν, αντιμετωπίζουν συχνά συναισθήματα απόγνωσης και ανάγκης για βοήθεια, αφού θα πρέπει να φροντίσουν για τις καθημερινές ανάγκες της οικογένειας στο νέο περιβάλλον, δίχως να το καταλαβαίνουν και να κατέχουν άρτια τη ξένη γλώσσα. Επίσης, είναι σημαντικό το αίσθημα της θυσίας της προσωπικής τους καριέρας, αλλά και η αλλαγή των εσόδων στην οικογένεια, αφού πλέον βασίζεται σε ένα μόνο μισθό. Οι σύζυγοι πιέζονται, λοιπόν, και αγχώνονται στην προσπάθειά τους να βρουν μία νέα δουλειά, αντιμετωπίζοντας μία σειρά από εμπόδια όπως η γλώσσα ή η νομοθεσία.

Όσον αφορά τους συζύγους των γυναικών expatriates, υποστηρίζεται πως δεν επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν κοινωνικά δίκτυα στον ίδιο βαθμό με τις συζύγους των ανδρών expatriates, καθώς αυτά είναι προσανατολισμένα στην υποστήριξη της πλειοψηφίας των γυναικών συζύγων. Ακόμα, είναι δυνατόν οι άνδρες που δεν εργάζονται να αντιμετωπίσουν τοπικές προκαταλήψεις. Όσο για τους ίδιους πολλές φορές νοιώθουν πως έχουν χάσει το ρόλο τους στην οικογένεια και την αξία τους, ενώ η προσπάθεια εξεύρεσης μιας θέσης εργασίας ίσως τους οδηγήσει σε μια θέση υποδεέστερη των ικανοτήτων τους, χάνοντας ευκαιρίες ανέλιξης της καριέρας τους. Σε σχετική έρευνα σύζυγοι γυναικών expatriates τονίζουν τη σημασία μίας θέσης εργασίας για αυτούς που θα ενισχύει την πορεία της υπάρχουσας καριέρας τους ζητώντας από τις εταιρείες να αναγνωρίσουν τη δυσκολία της θέσης τους και να τους υποστηρίξουν αναλόγως παρά το γεγονός ότι αποτελούν μία μειονότητα. Σημαντική χαρακτηρίστηκε κάθε είδους χρηματική ενίσχυση της οικογένειας, τόσο κατά την παραμονή τους όσο και κατά την επιστροφή τους, αναπληρώνοντας για το χαμένο επιπλέον εισόδημα.

Σύμφωνα με την έρευνα των Selmer, Leung (2003), οι υποστηρικτικές πρακτικές των εταιρειών που προσφέρονται στους άνδρες συζύγους είναι περιορισμένες τόσο σε αριθμό όσο και σε έκταση, μη καλύπτοντας τις ανάγκες τους, με ιδιαίτερα υψηλά αρνητικά αποτελέσματα σχετικά με πτυχές οικονομικής φύσεως, διοικητικής υποστήριξης και χρηματικής ενίσχυσης. Όσο για το βαθμό ικανοποίησης των συζύγων σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και πολιτικές αποδεικνύεται πολύ χαμηλός με ιδιαίτερη έμφαση στην έλλειψη παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης σε δραστηριότητες και γενικότερη υποστήριξη στη δημιουργία θέσης εργασίας και οικονομικής ενίσχυσης των προσπαθειών εξεύρεσης δουλειάς.

Κρίνεται πως οι εταιρείες θα πρέπει να εντείνουν το ενδιαφέρον και την υποστήριξη που προσφέρουν στους συζύγους των γυναικών expatriates, ώστε να μειώνουν τα ποσοστά αποτυχίας τους, ιδιαίτερα αναλογιζόμενες το συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό τους στην κοινότητα των expatriates (Selmer, Leung, 2003) *.

* Η έρευνα έγινε μέσω ταχυδρομείου, σε γυναίκες expatriates στο Χονγκ Κονγκ σε 321 άτομα, ενώ στο τέλος χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 46 απαντήσεις, από τις οποίες μόνο 20 γυναίκες ήταν παντρεμένες οπότε σε αυτές τις απαντήσεις βασίστηκε η ανάλυση.

4.7.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Η ύπαρξη προγραμμάτων υποστήριξης κατά την αναχώρηση ή τουλάχιστον σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα πριν την επιστροφή τους σε θέματα εργασίας των συζύγων, όπως η παροχή βοήθειας στην εξεύρεση μίας θέσης στη χώρα υποδοχής, η χρηματική κάλυψη της προσπάθειά τους η παροχή αποζημιώσεων για το χαμένο μισθό, αλλά και η απόκτηση των κατάλληλων αδειών εργασίας κρίνεται ως απαραίτητη. Επίσης, καλύπτουν το κόστος εκπαιδευτικών ευκαιριών των συζύγων ή σε περίπτωση μη μετακόμισης μαζί με τον expatriate στη χώρα υποδοχής τα έξοδα μεταφοράς και επικοινωνίας.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι expatriates που συμμετείχαν στην έρευνα κρίνουν πως μία πρόωγη επιστροφή τους πριν την ολοκλήρωση της αποστολής τους θα επηρέαζε αρνητικά την εξέλιξη της καριέρας τους (31 % πολύ αρνητικά, 45 % αρνητικά). Σε ποσοστό 39 % οι expatriates είχαν λάβει μέρος σε προγράμματα ενημέρωσης, πριν την αναχώρησή τους, σχετικά με την ανάπτυξη της καριέρας τους. Επίσης, το 1/5 ανέφερε πως στη εταιρεία του η αποδοχή μιας διεθνούς θέσης είναι απαραίτητη για την επαγγελματική τους εξέλιξη σε υψηλότερες θέσεις, ότι είχαν δεχθεί συμβουλές σχετικά με αλλαγές κατά την επιστροφή τους και ότι υπήρχε σύνδεση με την αξιολόγηση απόδοσης και επιβράβευσής τους. Προγράμματα υποστήριξης του προγραμματισμού της καριέρας τους και επανένταξης των οικογενειών τους χαρακτηρίστηκαν ως αρκετά σπάνια, παρά το γεγονός ότι τα έκριναν οι ίδιοι ιδιαίτερα σημαντικά. Όσο για το βαθμό ικανοποιητικής επικοινωνίας με την εταιρεία και τους αντιπροσώπου της μόνο το 41 % απάντησε πως ήταν ευχαριστημένοι.

Το 89 % των expatriates συνοδευόταν από τις οικογένειές τους, όπου το 67 % των συζύγων εργαζόταν στη χώρα προέλευσης, ενώ μόνο το 20 % των συζύγων είχαν μία θέση εργασίας στο εξωτερικό. Αυτή η διαπίστωση τονίζει τη σημασία της εργασίας και της καριέρας για τους συζύγους των expatriates, τη δυσκολία εγκατάλειψης της προηγούμενης θέσης στη χώρα υποδοχής, αλλά και η δυνατότητα εξεύρεσης εργασίας στη χώρα υποδοχής. Δυσχέρειες στην εξεύρεση εργασίας παρουσίασε η έλλειψη αδειών εργασίας, αλλά γενικότερα το γεγονός ότι ήταν ξένοι. Ένα ακόμα πρόβλημα ήταν η

έλλειψη επαφών με το εξωτερικό περιβάλλον και θέματα που αφορούν τη φροντίδα των παιδιών. Ανησυχία προκαλεί και το θέμα εργασίας μετά την επιστροφή τους στη χώρα προέλευσης. Όσο για τις περιπτώσεις στις οποίες οι σύζυγοι δεν συνόδευαν τους expatriates στην αποστολή τους, στήριξαν αυτήν την απόφαση στο θέμα της καριέρας του συζύγου και σε θέματα σχετικά με τη φροντίδα των παιδιών. Δυστυχώς, οι υποστηρικτικές πρακτικές περιορίζονται στην κάλυψη εξόδων επικοινωνίας και ταξιδιών προς τους συζύγους. Από τη μεριά των συζύγων οι πιο επιθυμητές πρακτικές υποστήριξης χαρακτηρίστηκαν η αποζημίωση του χαμένου μισθού, η ενίσχυση προσπαθειών εκπαίδευσης, αλλά και παροχή συμβουλών και υποστήριξης σε θέματα εργασίας. Ορισμένες από τις πρακτικές που υιοθετούνται παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Riusala, Suutari, 2000)*:

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΥΑΔΙΚΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
Κάλυψη των εξόδων επικοινωνίας και μεταφοράς, στην περίπτωση που οι σύζυγοι παραμένουν στη χώρα προέλευσης	35	13
Βοήθεια στην απόκτηση αδειών εργασίας και άλλων σχετικών ρυθμίσεων που συνδέονται με τη δυνατότητα εργασίας	22	25
Βοήθεια σε θέματα εκπαιδευτικών ευκαιριών και κάλυψη σχετικών κοστών	11	36
Παροχή θέσης εργασίας στην ίδια ή σε άλλη εταιρεία στη χώρα υποδοχής	10	30
Κάλυψη εξόδων των προσπαθειών εξεύρεσης εργασίας στη χώρα υποδοχής	10	14
Αποζημίωση του χαμένου μισθού του συζύγου	9	33
Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα καριέρας και ζωής του συζύγου	7	22

Πίνακας 11: Πρακτικές με τις οποίες υποστηρίζει μία εταιρεία της δυαδικές καριέρες των expatriates και των συζύγων τους, καθώς και η αντιλαμβανόμενη αναγκαιότητα τους από τους ίδιους (Riusala, Suutari, 2000).

4.8 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ EXPATRIATES

Έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες αφιερώνουν ένα μέρος της χρηματοδότησής τους στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Όμως, υποστηρίζεται πως για ορισμένες εταιρείες

* Στην έρευνα συμμετείχαν Φιλανδοί expatriates, 30-49 χρονών, 58 % αυτών ήταν η πρώτη τους διεθνής αποστολή, ενώ δούλευαν στην Βόρεια Αμερική, Ευρώπη ή Ασία. Συνολικά αποδέχθηκαν 301 ερωτηματολόγια για περαιτέρω ανάλυση.

υπάρχει μία τάση μείωσης αυτής της παροχής. Σύμφωνα με την έρευνα των Gersbach, Schmutzler (2005), υποστηρίζεται μία σημαντική σχέση μεταξύ ολοκλήρωσης στην αγορά προϊόντος και στο κίνητρο της εταιρείας να επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Αυτή η υπόθεση στηρίζεται στο γεγονός ότι η εκπαίδευση μεγαλώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και καλύπτει την ανάγκη για λύσεις που μειώνουν το κόστος εξαιτίας της αύξησης των ανταγωνιστών από την ολοκλήρωση (integration) μιας αγοράς. Όμως, η τελευταία αυτή σχέση δεν είναι απόλυτη, καθώς η αύξηση της ολοκλήρωσης σε μια αγορά οδηγεί και σε μεγέθυνση της αγοράς και όχι μόνο στην ένταση του ανταγωνισμού. Ακόμα, ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος είναι δυνατόν να φύγει από την εταιρεία και να μεταφέρει τη γνώση του σε κάποιον ανταγωνιστή, ενώ τα έξοδα εκπαίδευσης παραμένουν ανεκμετάλλευτα. Βέβαια, πρόκειται για συσχετίσεις οι οποίες είναι αντίθετες με το πνεύμα ενός καινοτόμου οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν πως η ολοκλήρωση των αγορών μέσα από την παγκοσμιοποίηση έχει θετική επίδραση στα κίνητρα για εκπαίδευση όταν το αρχικό μέγεθος της αγοράς είναι μικρό, ενώ έχει αρνητική επίδραση όταν το αρχικό μέγεθος είναι μεγάλο. Στην περίπτωση που η ολοκλήρωση έχει αρνητική επίδραση στην εκπαίδευση είναι δυνατόν να επηρεάσει αρνητικά και το συμφέρον της εταιρείας (welfare). Στην περίπτωση που η εκπαίδευση είναι ομογενής για το σύνολο των εργαζομένων, τότε η ολοκλήρωση της αγοράς εργασίας δεν έχει καμία επίδραση στην εκπαίδευση. Ακόμα, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός μεταξύ χωρών είναι δυνατόν να υπονομεύσει τα εκπαιδευτικά τους συστήματα (Gersbach, Schmutzler, 2005).

4.8.1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Είναι σημαντικό πριν την αναχώρηση των expatriates για την διεθνή αποστολή τους να λαμβάνουν την απαραίτητη προετοιμασία, ώστε να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που αυτή συνεπάγεται και να μειωθεί η πιθανότητα αποχώρησής τους πριν την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους.

4.8.1.1 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η ενημέρωση πριν την αναχώρηση των expatriates και των οικογενειών τους βοηθούν την προετοιμασία τους στο νέο περιβάλλον. Ακόμα, οι επισκέψεις στη χώρα υποδοχής είναι ιδιαίτερα χρήσιμες προτού αποφασίσουν να μετακομίσουν σε αυτήν. Πληροφορίες θα πρέπει να συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές όπως τον τοπικό πληθυσμό, τους πελάτες, τους προμηθευτές και να διαχέονται στην εταιρεία και στους ενδιαφερόμενους.

Η αναγνώριση μίας νέας κουλτούρας στην αρχή είναι σύνηθες να προκαλεί ένα πολιτισμικό σοκ σε αυτούς που τη βιώνουν εξαιτίας των διαφορών που εντοπίζονται ανάμεσα στην κουλτούρα, τις αξίες και τις αντιλήψεις της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής. Εξαιτίας, των σημαντικών δυσκολιών στην προσαρμογή των ατόμων τονίζεται η κρισιμότητα του σταδίου της επιλογής των υποψηφίων. Βέβαια, για να καταφέρουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους στη νέα κουλτούρα και να συνεργασθούν με άτομα της τοπικής κοινότητας θα πρέπει να αναγνωρίσουν το σύστημα αξιών και αντίληψης που επικρατεί. Γνωρίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της αποστολής και της χώρας υποδοχής οι expatriates είναι πιο σίγουροι για την επιλογή αποδοχής, αφού θα βασίζεται σε πληρέστερη πληροφόρηση, αλλά και είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της (O'Keefe, 2003).

4.8.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ

Οι εταιρείες είναι σημαντικό να διευκολύνουν τη μετάβαση του expatriate στη χώρα υποδοχής προσπαθώντας να μειώσουν τα ποσοστά αποτυχίας των διεθνών αποστολών. Είναι δυνατόν να εισάγουν τους συντρόφους και τις οικογένειες των expatriates στις διαδικασίες μεταφοράς τους, συμμετέχοντας στις συζητήσεις με τη διοίκηση μαζί με τους expatriates για τη λήψη της τελικής απόφασης, ώστε να εξοικειωθούν περισσότερο με την ιδέα. Ακόμα, είναι δυνατόν να τους παράσχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την καριέρα τους και την πιθανότητα εξεύρεσης εργασίας. Επίσης, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι σύντροφοί τους συνήθως έρχονται σε μεγαλύτερη επαφή με την καθημερινότητα, δίχως να προστατεύονται από το εργασιακό περιβάλλον, έχουν ανάγκη παροχής μαθημάτων σχετικά με την νέα κουλτούρα, αλλά και τη γλώσσα, όπως και οι

expatriates. Στην περίπτωση ύπαρξης παιδιών υπάρχουν επιπρόσθετα θέματα τα οποία θα πρέπει να διευθετηθούν όπως είναι το σχολείο, η ύπαρξη ατόμων ως οικιακοί βοηθοί, ενώ ίσως να χρειαστούν και αυτά κάποια γλωσσική εκπαίδευση. Αυτός είναι ο λόγος που όλο και περισσότερες εταιρείες φροντίζουν να εξοικειώνουν τις οικογένειες με τις επικρατούσες συνθήκες στη χώρα υποδοχής.

Σημαντικό θεωρείται και το θέμα της στέγασης σχετικά με το σπίτι το οποίο θα πρέπει να αφήσουν στη χώρα προέλευσης και αυτό που θα πρέπει να βρουν στη χώρα υποδοχής. Χρήσιμη θεωρείται η επιλογή ενός μεσιτικού γραφείου από την εταιρεία για να διευκολύνει τη διαδικασία, αλλά και παροχή χρηματικής υποστήριξης. Διαφορές στο κόστος ζωής, η ευκολία εύρεσης εργασίας για το σύντροφο του expatriate, αλλά και φορολογικές ιδιαιτερότητες είναι σημαντικό να υπολογίζονται και να προσαρμόζονται εκ των προτέρων.

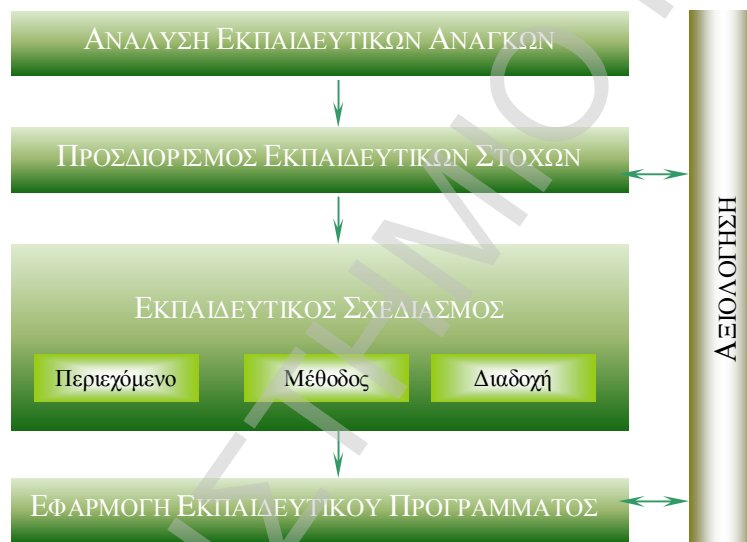
Σχετικά με την αντιμετώπιση του πολιτισμικού σοκ, συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες για διευκόλυνση της μετάβασης, ιδιαίτερα σε θέματα καθημερινότητας. Αυτόν το ρόλο μπορεί να τον αναλάβει και κάποιος expatriate ο οποίος βρίσκεται ήδη στη χώρα υποδοχής. Πρόκειται για μία μορφή υποστήριξης η οποία δεν εφαρμόζεται ιδιαίτερα συχνά. Γενικότερα, παρατηρείται ένα ενδιαφέρον σχετικά με ψυχολογικά θέματα που σχετίζονται με τη διαδικασία της μετάβασης, παρέχοντας εκπαιδευτικά και υποστηρικτικά προγράμματα στους expatriates και τις οικογένειές τους (Rushing, Kleiner, 2003).

Στη προετοιμασία σημαντικός είναι ο ρόλος των πολιτικών κάθε εταιρείας, αλλά και ο χρόνος που μεσολαβεί από την απόφαση αποδοχής της διεθνούς θέσης μέχρι την αναχώρηση του ατόμου. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων στην έρευνα των Suutari, Brewster (2001), υποστήριξε πως είναι καλύτερα να μεσολαβεί ένα διάστημα τεσσάρων μηνών για προετοιμασία (85 %). Σε περιπτώσεις προετοιμασίας μικρότερης από έναν μήνα υπήρχε αίσθηση δυσαρέσκειας (90 %), ενώ οι δύο μήνες χαρακτηρίστηκαν ικανοποιητικοί για αρκετούς expatriates. Γενικότερα, παρατηρήθηκε σημαντικό κενό

στις πρακτικές που οι expatriates χαρακτηρίζουν ως σημαντικές και αυτές που προσφέρονται από τις εταιρείες (Suutari, Brewster, 2001)*.

4.8.2 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ο παράγοντας της πολιτισμικής διαφοράς στη δυσκολία προσαρμογής για έναν expatriate αμφισβητείται από σχετικές έρευνες, αφού ακόμα και σε φαινομενικά παρόμοια περιβάλλοντα να υπάρχουν πολιτισμικές και επιχειρηματικές διαφορές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα για μεταφορές εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης να εξετάζεται περισσότερο η πιθανότητα να βιώσουν κάποιο πολιτισμικό σοκ. Μία περιγραφή δημιουργίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ακολουθείται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 19: Δημιουργία εκπαιδευτικού προγράμματος (Hirpler, 2000).

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται σε τρία διαφορετικά επίπεδα εταιρικό (εταιρικοί στόχοι), εργασιακό (ικανότητες, γνώσεις που απαιτούνται), ατομικό (ικανότητες, γνώσεις των ατόμων). Στην περίπτωση των διεθνών αποστολών θα πρέπει να γίνεται και ανάλυση παραμέτρων που σχετίζονται με την κατάσταση όπως είναι το περιβάλλον, η κουλτούρα της χώρας υποδοχής κ.τ.λ. Ένας προσεχτικός σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος για τις διεθνείς αποστολές είναι σημαντικό να απαντά σε

* Η έρευνα έγινε σε Φιλανδούς expatriates που εργάζονται σε όλον τον κόσμο 265 άτομα απάντησαν τα ερωτηματολόγια από τους οποίους χρησιμοποιήθηκαν οι 170 απαντήσεις.

θέματα όπως ο πληθυσμιακός στόχος που αφορά και που συνήθως είναι άτομα από τη μητρική εταιρεία (parent country nationals), οι γνώσεις που απαιτούνται, η μέθοδος εκμάθησής τους και η κατάλληλη χρονική στιγμή για την εφαρμογή του. Η εκπαίδευση είναι δυνατόν να εστιάζει τόσο σε άτομα από τη χώρα προέλευσης όσο και από τον τοπικό πληθυσμό που εργάζονται στην εταιρεία (host country nationals). Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα πολλές φορές δεν ανταπεξέρχονται στις ατομικές ανάγκες κάθε εκπαιδευόμενου ξεχωριστά.

Όσον αφορά την εκπαίδευση ατόμων από τη χώρα προέλευσης είναι προτιμότερο να ακολουθείται μία πιο εξατομικευμένη προσέγγιση στην περίπτωση που δεν εντοπίζονται ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά, αντίθετα ακολουθείται εκπαίδευση ανά ομάδες. Η εκπαίδευση που προσφέρεται συνήθως για όσους μεταφέρονται εντός συνόρων (όπως χαρακτηρίζονται συνήθως οι μεταφορές εντός Ευρώπης) περιορίζεται σε εκπαίδευση πάνω στην εργασία, ίσως, όμως, θα πρέπει να μην υπάρχει διαφορά στην προσφερόμενη εκπαίδευση ανάμεσα σε expatriates εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης και στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο (Hippler, 2000)*.

4.8.3 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η μη προσαρμογή των expatriates στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολλούς μελετητές ως μία από τις σημαντικότερες αιτίες πρόωρης επιστροφής τους και αποτυχίας της αποστολής τους (Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004). Η εκπαίδευση των υποψηφίων και των οικογενειών τους χαρακτηρίζεται ως κρίσιμης σημασίας για την υποστήριξη τους σε μια διεθνή αποστολή και τη διευκόλυνση της προσαρμογής τους στο νέο περιβάλλον.

Η διαπολιτισμική προσαρμογή (Cross-cultural adjustment) “*Πρόκειται για το βαθμό ψυχολογικής άνεσης ενός ατόμου σε διάφορες πτυχές ενός νέου περιβάλλοντος*” (Waxin, Panaccio, 2005)** . Αναφέροντας τρεις πτυχές, αφορά την προσαρμογή στην εργασία, στις σχέσεις με άτομα της τοπικής κοινότητας και τη γενικότερη προσαρμογή στην

* Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι μίας μεγάλης Γερμανικής πολυεθνικής εταιρείας, οι οποίοι δεν ξεπερνούν τους 450.

** op. cit., Waxin, Panaccio, 2005, σελ. 52.

καθημερινότητα του νέου περιβάλλοντος. Αντίστοιχα, έχουν διατυπωθεί και τρεις κατηγορίες επεξηγηματικών μεταβλητών σχετικά με την διαπολιτισμική προσαρμογή, η ατομική (individual) η οποία αναφέρεται στην προσαρμοστική ικανότητα ενός ατόμου και την προηγούμενη διεθνή εμπειρία του, η εταιρική (organizational) η οποία περιλαμβάνει μεταβλητές που αφορούν την εργασία και την εταιρική κουλτούρα και το γενικό πλαίσιο της αποστολής (contextual).

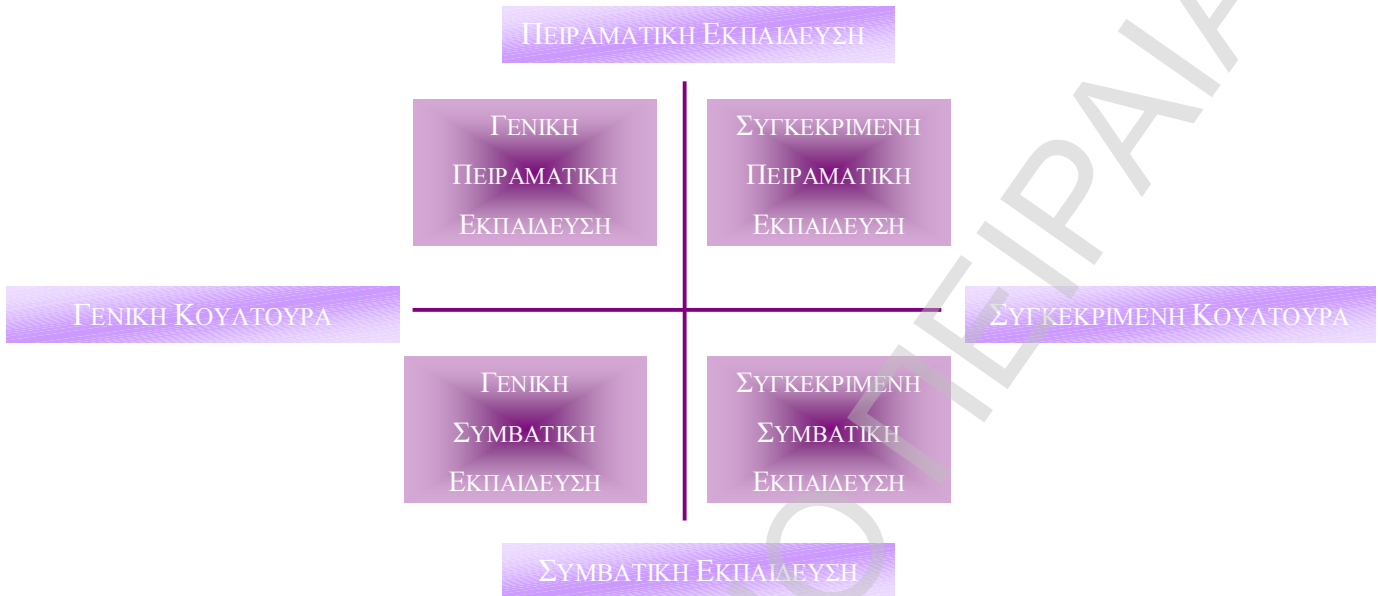
Η διαπολιτισμική εκπαίδευση συνδέεται με τη δημιουργία των κατάλληλων, αποδεκτών συμπεριφορών στο νέο περιβάλλον, την αυτοπεποίθηση και τη βελτίωση των σχέσεων με τον τοπικό πληθυσμό, προετοιμάζοντας τα άτομα για τη νέα τους θέση. Έχουν αναφερθεί τρεις βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης αντίληψης (cognitive), επίδρασης (affective), συμπεριφοράς (behavioral). Η μέθοδος της αντίληψης αναφέρεται στη διάχυση πληροφοριών μέσα από διασκέψεις και συναντήσεις, η μέθοδος της επίδρασης στοχεύει να προκαλέσει αντιδράσεις στα άτομα, ώστε να μάθουν να αντιμετωπίζουν κρίσιμα πολιτισμικά περιστατικά και η μέθοδος της συμπεριφοράς στοχεύει στη βελτίωση της ικανότητας των συμμετεχόντων να προσαρμόζουν το επικοινωνιακό τους στυλ και να δημιουργούν σχέσεις με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν διατυπωθεί παρουσιάζονται στη συνέχεια (Waxin, Panaccio, 2005)*:

- διδακτική εκπαίδευση,
- πολιτισμική προσομοίωση,
- γλωσσική εκπαίδευση,
- εκπαίδευση ευαισθησίας,
- εμπειρία πάνω στο πεδίο εργασίας (field experiences).

Ο τύπος εκπαίδευσης που θα επιλεγεί για τον κάθε υποψήφιο υποστηρίζεται πως εξαρτάται από το βαθμό ομοιότητας της κουλτούρας της χώρας υποδοχής με την κουλτούρα της χώρας προέλευσης και το βαθμό με τον οποίο ένας μάνατζερ έρχεται σε επαφή με άτομα από την τοπική κοινότητα, δηλαδή ο βαθμός ενσωμάτωσής του στο νέο

* *ibid.*, Waxin, Panaccio, 2005, σελ. 53.

περιβάλλον, αλλά και η διάρκεια της αποστολής. Μία τυπολογία η οποία έχει διατυπωθεί σχετικά με τη διαπολιτισμική εκπαίδευση παρουσιάζεται με το παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 20: Τυπολογία μεθόδων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Waxin, Panaccio, 2005).

Στην συμβατική (conventional) εκπαίδευση παρέχεται πληροφόρηση γενικής κατεύθυνσης, ενώ στην πειραματική (experimental) εκπαίδευση ο εκπαιδευόμενος συμμετέχει σε προσομοιώσεις πραγματικών καταστάσεων. Ο προσανατολισμός της εκπαίδευσης θα μπορούσε να είναι γενικός πάνω σε θέματα κουλτούρας ή στοχευμένος σε μία συγκεκριμένη (Waxin, Panaccio, 2005). Η εμπειρική εκπαίδευση θεωρείται πως ενισχύει περισσότερο την προσωπική και οικογενειακή προσαρμογή, αλλά και την απόδοση στην εργασία, καθώς τείνει να συγκεντρώνεται σε ατομικά χαρακτηριστικά παρά στις καταστάσεις. Εστιάζει στην ανάπτυξη ικανοτήτων που σχετίζονται με την προσαρμογή, τη διαπολιτισμική επικοινωνία και τη συνεργασία. Ακόμα, είναι δυνατόν να περιλαμβάνει και άλλες ικανότητες όπως είναι η εργασιακή μετάβαση, η διαχείριση του στρες, η δημιουργία σχέσεων, αλλά και τεχνικές διαπραγματεύσεων. Τα άτομα γίνονται πιο πολιτισμικά ευαίσθητα, ενώ μαθαίνουν να συνδυάζουν τα κατάλληλα στοιχεία στη συμπεριφορά τους, ώστε να προωθούν αρμονικές σχέσεις με άτομα της τοπικής κοινότητας. Τα παραπάνω ενισχύουν και την ψυχολογική προσαρμογή των ατόμων. Όσο για την εκπαίδευση η οποία βασίζεται στην αντίληψη ενισχύει τις

διαπροσωπικές ικανότητες, εστιάζοντας στην κατανόηση της νέας κουλτούρας μέσα από προσωπικά χαρακτηριστικά. Γενικότερα, οδηγεί σε μεγαλύτερη κοινωνικό-πολιτισμική προσαρμογή γιατί αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης με την επαφή των ατόμων της τοπικής κοινότητας, μειώνει την πολιτισμική απόσταση και βοηθάει στη δημιουργία μίας θετικής στάσης απέναντι στη νέα κουλτούρα (Zakaria, 2000).

Σύμφωνα με την έρευνα των Waxin, Panaccio (2005), οι expatriates, οι οποίοι λαμβάνουν διαπολιτισμική εκπαίδευση, θα δείχνουν υψηλότερο επίπεδο προσαρμογής από αυτούς που δεν έχουν λάβει. Σχετικά με τη μορφή διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, οι πειραματικές μορφές έχουν το πιο ευεργετικό αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης θα είναι πιο έντονη σε μάνατζερ με μικρή παρά καθόλου διεθνή εμπειρία. Μεγαλύτερη προσαρμογή στις αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα, ανέφεραν συμμετέχοντες οι οποίοι είχαν λάβει γενική συμβατική, συγκεκριμένη συμβατική, γενική και συγκεκριμένη πειραματική εκπαίδευση, αλλά πιο αποτελεσματική φανερώνεται η πειραματική εκπαίδευση. Σε θέματα γενικής προσαρμογής αποδείχθηκε πως είναι αποτελεσματικότερη η γενική και συγκεκριμένη πειραματική εκπαίδευση. Πάντως, τη μικρότερη συνεισφορά φαίνεται να έχει στην εργασιακή προσαρμογή, ίσως διότι οι δυσκολίες που συνδέονται με την εργασία είναι μέχρις ενός σημείου κοινές. Συμπεραίνουμε πως οι διαπροσωπικοί τρόποι εκπαίδευσης είναι πιο αποτελεσματικοί. Επίσης, φανερώθηκε πως η εκπαίδευση και στις τρεις πτυχές της προσαρμοστικότητας είναι πιο αποτελεσματική στην περίπτωση ύπαρξης προγενέστερης εμπειρίας του υποψηφίου. Ακόμα, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν πως η μεγαλύτερη πολιτισμική απόσταση δυσχεραίνει τις προσπάθειες προσαρμογής, ενώ εντείνει την επιτακτικότητα της εκπαίδευσης, αν και μέσα από την έρευνα τα αποτελέσματα δεν ήταν ξεκάθαρα.

Δυστυχώς, οι εταιρείες δεν αναγνωρίζουν η σημασία της εκπαίδευσης για τους διεθνείς μάνατζερ, ίσως επειδή τα άτομα τα οποία λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις δεν είχαν ποτέ μία διεθνή εμπειρία. Πολλοί expatriates αναφέρουν πως θα προτιμούσαν την εκπαίδευσή τους να την είχαν λάβει στη χώρα υποδοχής. Όμως, εξαιτίας της πιθανότητας

πολιτισμικού σοκ δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η προ της αναχώρησης εκπαίδευση, αλλά ίσως θα έπρεπε να συνεχιστεί στη χώρα υποδοχής (Waxin, Panaccio, 2005)*.

Η Κίνα έχει εξελιχθεί ως ένας προορισμός των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, κινώντας το ενδιαφέρον δυτικών εταιρειών, με επικρατούσα μορφή αυτή των International Joint Ventures (Διεθνών Κοινοπραξιών), αλλά και μία πρόκληση για δυτικούς expatriates. Όμως, η κουλτούρα που επικρατεί στο περιβάλλον της διαφέρει σημαντικά από αυτήν των δυτικών χωρών, με αποτέλεσμα ικανότητες διαπολιτισμικής προσαρμογής να κρίνονται ως ζωτικής σημασίας για τα άτομα που επιλέγονται.

Σε έντονα διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον όπως αυτό της Κίνας οι expatriates καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικές αντιξοότητες οι οποίες περιπλέκουν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, όμως, δείχνει μία πρόθεση μάθησης της νέας κουλτούρας. Μέσα, όμως, από την έρευνα του Selmer (2005), η διαπολιτισμική εκπαίδευση δεν θα έχει καθόλου σχέση με την ψυχολογική προσαρμογή των expatriates μάλιστα ανεξαρτήτως του είδους οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Η συγκεκριμένη έρευνα δείχνει πως η σωστά προσανατολισμένη και εστιασμένη εκπαίδευση είναι δυνατόν να προσφέρει ευεργετικά αποτελέσματα στους expatriates. Βέβαια, από το κομμάτι της επιλογής υποψηφίων θα ήταν χρήσιμο να επιλέγονται άτομα τα οποία έχουν ικανότητες με τις οποίες θα αντιμετώπιζαν τις δυσκολίες εργασίας σε ένα έντονα διαφοροποιημένο περιβάλλον. Ίσως άτομα που γενικότερα έχουν εργασθεί στο παρελθόν σε ανάλογα περιβάλλοντα. Ακόμα, θα μπορούσε να ταιριάζει η εταιρεία το προφίλ των υποψηφίων με αυτό της κουλτούρας της χώρας υποδοχής (Selmer, 2005)**.

* Στην έρευνα συμμετείχαν 224 μανάτζερ, 54 Γάλλοι, 53 Γερμανοί, 60 Κορεάτες, 57 Σκανδιναβοί. 33 γυναίκες, 191 άνδρες, μέσος όρος ηλικίας 38 χρόνια. Μέσος όρος προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας τα 2,16 χρόνια.

** Στην έρευνα συμμετείχαν expatriates από δυτικές εταιρείες στην Κίνα. Χρησιμοποιήθηκαν 165 ερωτηματολόγια. Ακόμα συμμετείχαν και άτομα που πλέον δεν ήταν στην Κίνα ή που δεν ήταν επιχειρηματίες (business) expatriates σύνολο 651 άτομα. Ο μέσος όρος ηλικίας των μανάτζερ στις Διεθνείς Κοινοπραξίες ήταν 45,10 χρόνια, με μέσο όρο διαμονής στην Κίνα 4,92 χρόνια, στο εξωτερικό γενικά ήταν 9,55 χρόνια.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που έχουν αναφερθεί σχετικά με τη διαπολιτισμική εκπαίδευση αποτελούν τα παρακάτω (Zakaria, 2000)*:

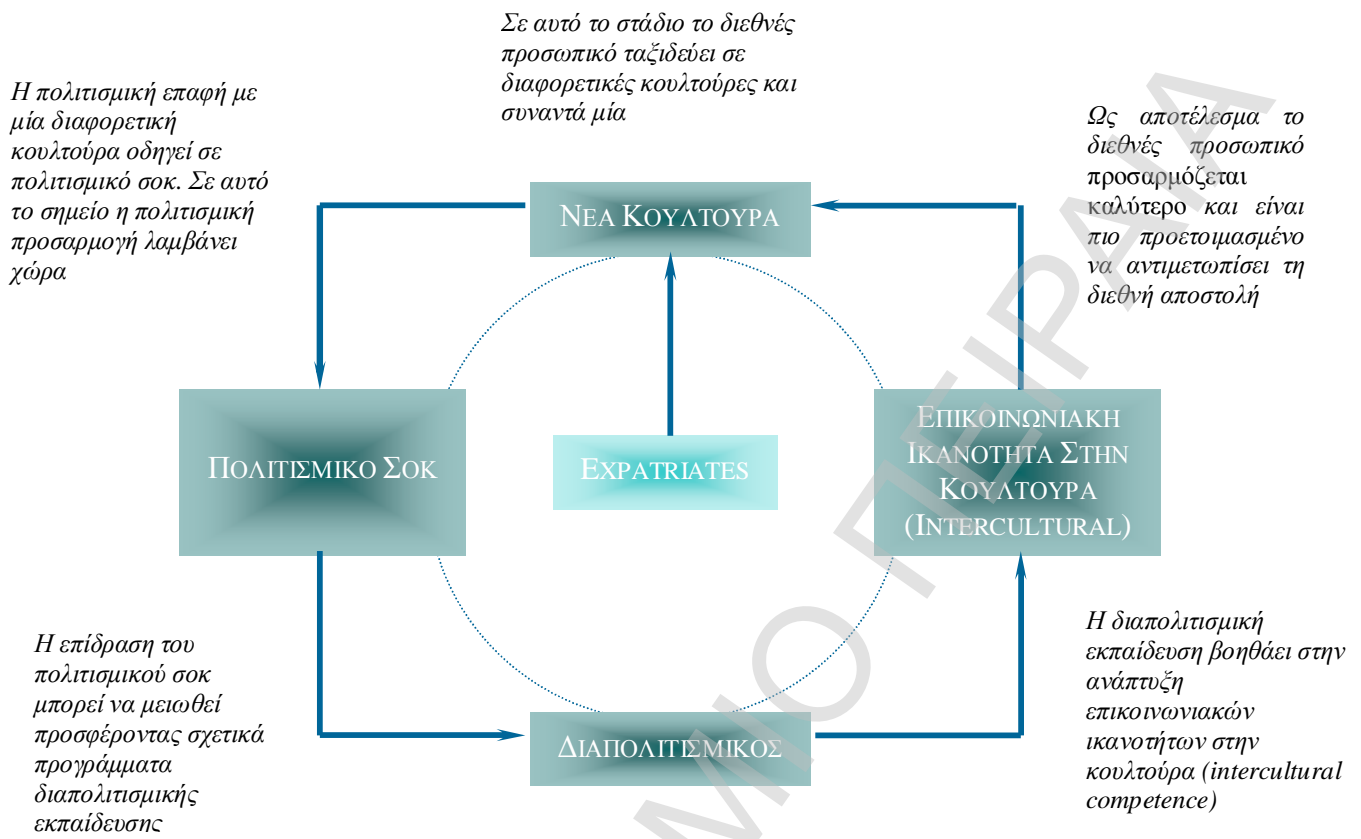
- παρέχει ένα ευδιάκριτο πλεονέκτημα για την εταιρεία,
- μετατροπή του τρόπου διοίκησης σε έναν πιο πολιτισμικά κατάλληλο, προσαρμοστικό και αποδεκτό,
- μία προσπάθεια βελτίωσης της αντίδρασης σε απρόβλεπτα γεγονότα ή το πολιτισμικό σοκ μίας νέας κουλτούρας,
- ένας τρόπος να μειωθεί η αβεβαιότητα των αλληλοσυσχετίσεων με άτομα της τοπικής κοινότητας,
- ένας τρόπος με τον οποίο αυξάνεται η ικανότητα των expatriates να αντιμετωπίζουν καταστάσεις μειώνοντας το στρες και τον αποπροσανατολισμό.

4.8.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Το μοντέλο του Διαπολιτισμικού Κύκλου (Cross-Cultural Cycle) βασίζεται στη συνεχή αλλαγή και περιγράφει τη μετάβαση ενός ατόμου από την κουλτούρα της χώρας προέλευσης στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής. Αρχικά, τα άτομα αναγνωρίζονται ως διαμονείς (sojourners) και expatriates οι οποίοι αντιμετωπίζουν μία νέα κουλτούρα μη οικεία. Αρχικά, λοιπόν, θα νιώσουν ένα πολιτισμικό σοκ, ενώ στη συνέχεια θα ακολουθήσει ολική ή μερική πολιτισμική προσαρμογή (acculturation), ανάλογα με παράγοντες όπως είναι η προηγούμενη εμπειρία, η διάρκεια της παραμονής, η πολιτισμική απόσταση, κ.τ.λ. Η ικανότητα πολιτισμικής προσαρμογής και μείωσης του πολιτισμικού σοκ είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μέσα από κατάλληλη διαπολιτισμική εκπαίδευση, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο μικρότερο θα είναι το πολιτισμικό σοκ. Η ολοκλήρωση του κύκλου θα έχει ως αποτέλεσμα την εξοικείωσή τους με αυτόν την επόμενη φορά που θα συναντήσουν μία νέα κουλτούρα. Η διαδικασία της αλλαγής θα βελτιωθεί και θα γίνει λιγότερο πολύπλοκη. Όμως, η επιτυχία ή αποτυχία των ατόμων σχετικά με την προσαρμογή τους εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν και ανταποκρίνονται στον κύκλο.

* op. cit., Zakaria, 2000, σελ. 493.

ΑΡΧΙΚΗ ΕΞΟΔΟΣ



Διάγραμμα 21: Το μοντέλο του Διαπολιτισμικού Κύκλου (Cross-Cultural Cycle), (Zakaria, 2000).

Η προσαρμογή σε μία νέα κουλτούρα (acculturation) προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές στη ζωή ενός ατόμου, εξαιτίας διαφορετικών ερεθισμάτων που λαμβάνει. Αρχίζει, λοιπόν, να αποδέχεται τη νέα κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της, όμως εξαιτίας των δυσκολιών προσαρμογής ορισμένα άτομα υιοθετούν μόνο αξίες και κανόνες που ταιριάζουν στο δικό τους υπόβαθρο, υποφέροντας πολλές φορές, με διαφορετική ένταση, ένα πολιτισμικό σοκ. Η διαπολιτισμική εκπαίδευση θεωρείται πως διευκολύνει την προσαρμογή των ατόμων σε ένα νέο περιβάλλον, μειώνοντας τα δυσάρεστα αισθήματα δυσφορίας και αβεβαιότητας που βιώνουν οι expatriates.

Υπάρχουν πολλά είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως είναι τα εμπειρικά (experiential) και αυτά της αντίληψης (cognitive). Πριν το σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι σημαντικό να υπολογίζονται όλες οι παράμετροι μίας διεθνούς αποστολής. Η εκπαίδευση, όμως, δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στον ίδιο τον expatriate, αλλά και στην οικογένειά του. Σημασία έχει και η προθυμία του ατόμου να

προσαρμοστεί στη νέα κουλτούρα. Είναι σημαντικό τα προγράμματα να παρέχονται πριν την αναχώρηση του ατόμου, ώστε να ενισχύεται η ικανότητα αντιμετώπισης της κουλτούρας η οποία οδηγεί σε ενίσχυση της πολιτισμικής αντίληψης (cultural perception) μέσα από την προσαρμογή της συμπεριφοράς του, της πολιτισμικής ευαισθησίας (cultural sensitivity), μέσα από αποδοχή αξιών και κανόνων της νέας κουλτούρας και τέλος της πολιτισμικής επιδεξιότητας (cultural adroitness) όπου μαθαίνουν πως να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά και αποδεκτά στη νέα κουλτούρα.

Ορισμένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της μη αποτελεσματικής προσαρμογής στις διεθνείς αποστολές αποτελούν τα παρακάτω (Zakaria, 2000)*:

- υψηλό κόστος για την εταιρεία και τα άτομα σε θέμα απουσιών (absenteeism),
- πρόωρη επιστροφή στη χώρα προέλευσης,
- μειωμένα επίπεδα απόδοσης.

Μαθήματα, λοιπόν, είναι σημαντικό να παρέχονται σε τακτική βάση. Βέβαια, η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εξαρτάται και από την προθυμία και θετική διάθεση προς αυτά από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αλλά από τη μεριά της εταιρείας από την παρουσίαση σαφώς διατυπωμένων στόχων, μέσα από υποστήριξη και παροχή γνώσεων. Τα διάφορα προγράμματα είναι σημαντικό να προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξελίξεις και να μην παραμένουν άκαμπτα (Norhayati Zakaria, 2000).

4.8.3.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ 360 ΒΑΘΜΩΝ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ

Έχουν εντοπισθεί ορισμένες διαστάσεις στις οποίες συμβάλει η πολιτισμική εκπαίδευση μειώνοντας τις πιθανότητες αποτυχίας (Luthans, Farner, 2002)**:

- α Στυλ διαπραγματεύσεων: Το στυλ διαπραγμάτευσης διαφέρει ανάλογα την περιοχή. Για παράδειγμα στη Ρωσία οι διαπραγματεύσεις βασίζονται στις συγκρούσεις, ενώ στην Ασία επικρατεί ένα στυλ πιο συμβιβαστικό.
- α Επικοινωνία: Στις Η.Π.Α. τα άτομα συνηθίζουν να αποκαλούν ο ένας τον άλλον με το πρώτο τους όνομα, μετά την πρώτη γνωριμία. Όμως, δεν συμβαίνει το ίδιο

* *ibid.*, Zakaria, 2000, σελ. 506.

** *op. cit.*, Luthans, Farner, 2002, σελ. 782.

και στη Γαλλία, όπου χρειάζεται τουλάχιστον έξι μήνες, ώστε να νιώσουν άνετοι να απευθυνθούν στον άλλο χωρίς κάποιον επίσημο τίτλο. Ακόμα και σε θέματα μη λεκτική επικοινωνίας υπάρχουν σημαντικές διαφορές.

- α Κοινωνικές Σχέσεις: Οι Αμερικάνοι εστιάζουν στην ανεπίσημη συμπεριφορά για να δημιουργήσουν μία άνετη ατμόσφαιρα. Αντίθετα, οι Ευρωπαίοι ακολουθούν πιο επίσημες πρακτικές. Είναι, λοιπόν, δυνατόν να ερμηνεύσουν την ανεπισημότητα ως ένα σημάδι ασέβειας, αλλά και οι Αμερικάνοι την επισημότητα ως μη φιλική συμπεριφορά.
- α Προσαρμογή του οικογενειακού τρόπου ζωής: Προσαρμογή σε θέματα καθημερινότητας όπως είναι τα ψώνια, το σχολείο για τα παιδιά, τα μέσα μεταφοράς κ.τ.λ.

Η εκπαίδευση στις παραπάνω διαστάσεις είναι σημαντικό να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά κάθε χώρας και να ενισχύει τις διοικητικές ικανότητες των μάνατζερ. Η πολιτισμική ευαισθησία που δημιουργείται στους εκπαιδευόμενους θεωρείται πως διευκολύνει τις διαπροσωπικές, διοικητικές ικανότητες. Όσο για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, υποστηρίζεται πως κάθε ένα θα πρέπει να εξετάζεται σε τέσσερα επίπεδα, στην αντίδραση αξιολογώντας τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το πρόγραμμα, στη μάθηση αξιολογώντας το επίπεδο, περιεχόμενο και αποτελέσματα της μάθησης που παρέχει το πρόγραμμα, στη συνέχεια αξιολογείται η αλλαγή στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και τελικά αξιολογείται η βελτιωμένη απόδοση όπως φαίνεται μέσα από την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και φυσικά την κερδοφορία. Το τελευταίο αυτό στάδιο αποτελεί τον απώτερο στόχο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σύμφωνα με τη μέθοδο των 360 βαθμών ανάδρασης (360-degree feedback) οι μάνατζερ αξιολογούνται από διάφορες πηγές όπως είναι οι συνάδελφοί τους, οι πελάτες, οι άμεσες αναφορές κ.τ.λ. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αναπτυξιακούς και διοικητικούς σκοπούς. Προσφέρει πιο ποιοτική πληροφόρηση από παραδοσιακές μεθόδους, ενώ παράλληλα βοηθάει τους μάνατζερ να αξιολογήσουν τις δυνατότητες και αδυναμίες τους και να τοποθετήσουν στόχους για την καριέρα τους μακροχρόνια. Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι σημαντικό να εξετασθούν

ορισμένες παράμετροι που αφορούν τη συμβατότητα της μεθόδου με την κουλτούρα κάθε χώρας, όπως είναι η δυσκολία υφισταμένων να αξιολογήσουν αρνητικά προϊστάμενούς τους, καθώς πολλοί μάνατζερ ίσως να προσβάλλονται από μία τέτοια αναφορά, η δυσκολία να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα των στοιχείων των ατόμων που συντάσσουν τις αναφορές κ.τ.λ.

Μία προτεινόμενη μορφή ερωτηματολογίου ως εργαλείο εφαρμογής της μεθόδου των 360 βαθμών ανάδρασης θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαστάσεις όπως είναι οι τεχνικές ικανότητες, οι διοικητικές, οι διαπροσωπικές ικανότητες και η ηγετική αποτελεσματικότητα, αλλά και η εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα του μάνατζερ και ο βαθμός στον οποίο ταιριάζει ο μάνατζερ στην τοπική κουλτούρα. Οπωσδήποτε, κάθε εταιρεία θα πρέπει να ακολουθεί ορισμένα βήματα για την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Αρχικά, είναι σημαντικό να υπάρχουν εγγυήσεις για απόλυτη εμπιστευτικότητα, ίσως η χρήση ενός τρίτου εξωτερικού συμβούλου να είναι μία λύση. Πρώτα συμπληρώνουν τα έγγραφα οι expatriates και μετά τα δίνουν και σε άλλα άτομα στην εταιρεία, δίχως να απαγορεύεται να τα επιλέξουν οι ίδιοι, σε πελάτες σε προϊσταμένους και συναδέλφους τους. Ο εξωτερικός σύμβουλος συγκεντρώνει τα ερωτηματολόγια και εξάγει τα αποτελέσματα. Τα συμπεράσματα θα πρέπει να δίνονται πίσω σε αυτόν μέσα από θετική καθοδήγηση από τον εξωτερικό σύμβουλο, ώστε να είναι μία θετική εμπειρία για τον expatriate, εστιάζοντας στα πλεονεκτήματά του, ενώ σχετικά με τα μειονεκτήματά του θα μπορούσε να τον βοηθήσει να σχεδιάσει ένα πλάνο δράσης για την προσωπική του βελτίωση. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στο βαθμό στον οποίο ταιριάζει στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον (Luthans, Farner, 2002).

4.8.3.3 ΧΡΗΣΗ ΔΙΗΓΗΣΕΩΝ / ΙΣΤΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΠΡΩΗΝ & ΝΥΝ EXPATRIATES

Η χρήση της αφηγηματικής μεθόδου σχετικά με τους expatriates είναι σχετικά καινούρια. Πρόκειται για πηγές πληροφοριών που προέρχονται από αφηγήσεις πρώην και νυν expatriates, στις οποίες υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση, αλλά και επικοινωνία και επαφή με τους ίδιους για περαιτέρω λεπτομέρειες. Στις συγκεκριμένες αφηγήσεις υπάρχει πάντα το στοιχείο της υποκειμενικότητας στην ερμηνεία των γεγονότων. Ακόμα, οι επιδράσεις

τους, θετικές ή αρνητικές, προς τους αναγνώστες σχετικά με την απόφαση αποδοχής μιας διεθνούς αποστολής ποικίλουν ως προς την ένταση και το αποτέλεσμα.

Υποστηρίζεται πως η συνεχής σταθερή πληροφόρηση των expatriates οπωσδήποτε προκαλεί μία αίσθηση σιγουριάς και ασφάλειας, αλλά μακροχρόνια η ένταση του θετικού αποτελέσματος μειώνεται. Η ανεπίσημη πληροφόρηση, ενημέρωση είναι δυνατόν να αποδειχθεί πιο αποτελεσματική και δυνατή σχετικά με την προγραμματισμένη. Η χρήση του διαδικτύου έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο βαθμό στον οποίο οι expatriates επικοινωνούν μεταξύ τους και ανταλλάσσουν πληροφορίες, μέσα από εικονικές ομάδες, συζητήσεις, ανταλλαγή εμπειριών, αλλά και πληροφοριών σχετικά με τις διάφορες χώρες. Συνήθως, αυτές οι πηγές διαμορφώνονται από πρώην ή νυν expatriates και προσπαθούν να καλύψουν την ανάγκη για πληροφόρηση. Οι εταιρείες δε θα πρέπει να αγνοούν αυτήν την ανεπίσημη εξωτερική πηγή πληροφόρησης μέσα από αφηγήσεις (Glanz, 2003)*.

4.8.3.4 ΆΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Είναι σημαντικό να προωθείται ο σχηματισμός ομάδων με συμμετέχοντες και διδάσκοντες από διαφορετική κουλτούρα και εθνικότητες, ώστε να προωθείται η διαπολιτισμική ολοκλήρωση. Μία ακόμα μέθοδος είναι η μεταφορά μάνατζερ από τη χώρα υποδοχής, ώστε να εκπαιδεύσουν τους μάνατζερ. Έχει προταθεί και η χρήση μικρότερης διάρκειας αποστολών για την ανάπτυξη τους, αλλά και διεθνών, πολυπολιτισμικών ομάδων για την ανάπτυξη παγκόσμιων ηγετών, αποκτώντας διεθνή εμπειρία, αλλά και ικανότητες συνεργασίας με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου, ακόμα και για συγκεκριμένα σχέδια και προγράμματα προκαλώντας τους συμμετέχοντες να ασχοληθούν με θέματα πέρα από το εγχώριό τους περιβάλλον. Ακόμα, αναφέρονται οι διεθνείς συναντήσεις και συζητήσεις για επίκαιρα θέματα και ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων και πληροφοριών. Τα ταξίδια στο εξωτερικό μπορούν και αυτά να

* Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 11 αφηγήσεις, από το διαδίκτυο (τρεις), από την προσωπική εμπειρία του συγγραφέα του άρθρου (δύο), προφορικές εμπειρίες οι οποίες επαληθεύτηκαν μέσω e-mail με άμεσα συνδεδεμένους (τέσσερις), ιστορίες που πάρθηκαν από τον τύπο και μαρτυρίες με ονόματα ατόμων και εταιρειών (δύο).

χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικό σκοπό. Υποστηρίζονται περισσότερο πειραματικές μέθοδοι εκπαίδευσης, παρά διδακτικές, καθώς εστιάζουν στην κατανόηση και την ανακάλυψη φυσικών μεθόδων μάθησης μέσα από την ίδια την εργασία, όπως με ανάληψη συγκεκριμένων αποστολών και προγραμμάτων. Γενικότερα, είναι σημαντικό να παρέχεται υποστήριξη είτε μέσω εκπαίδευσης μέσα σε αίθουσα είτε πάνω στη δουλειά, έτσι ώστε να δίνεται ευκαιρία ανακάλυψης και δημιουργίας νέων ικανοτήτων, χωρίς τη διάθεση στέρισης της δυνατότητας ανακάλυψης από τους ίδιους (Brewster, Suutari, 2005).

4.8.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία από τις εταιρείες στο γεγονός ότι η εκπαίδευση των expatriates θα μπορούσε να συνεχιστεί και στη χώρα υποδοχής από τη θυγατρική εταιρεία, καθώς οι γνώσεις σχετικά με την τοπική κουλτούρα είναι σαφώς πιο ολοκληρωμένες. Βέβαια, πολλές φορές δεν υπάρχει η απαραίτητη εμπειρία από τις θυγατρικές εταιρείες, ώστε να χειριστούν τέτοια θέματα δίχως την καθοδήγηση της μητρικής εταιρείας.

Έρευνες δείχνουν πως Αμερικάνικες πολυεθνικές χρησιμοποιούν λιγότερα συχνά εκπαίδευση για τους expatriates πριν την αναχώρησή τους συγκριτικά με Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές εταιρείες. Η χρήση προγραμμάτων προετοιμασίας φαίνεται πως δυσχεραίνεται από τον μικρό χρόνο ανάμεσα στην επιλογή του υποψηφίου και την αναχώρησή του. Οποσδήποτε, η υποστήριξη από την τοπική κοινότητα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την προσαρμογή της οικογένειας του expatriate σε θέματα καθημερινότητας. Η εκπαίδευση είναι σημαντικό να συνεχίζεται και μετά τη μεταφορά του ατόμου. Η βοήθεια ενός μέντορα κατά τη διάρκεια μιας αποστολής αποτελεί σημαντική συνεισφορά τόσο για την προσαρμογή τους, αλλά και για την δημιουργία ενός δεσμού με τη μητρική εταιρεία με τον οποίο θα ενημερώνεται για τις εξελίξεις σε αυτήν και θα σχεδιάζει την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ακόμα, η εκπαίδευση στη χώρα υποδοχής κατά τη διάρκεια της αποστολής (on-site training) θεωρείται πως συμβάλει και στην ανάπτυξη της διοίκησης σχετικά με τη διεθνή αποστολή των expatriates. Έχει προταθεί από ερευνητές ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να επεκτείνεται και στα άτομα της χώρας

υποδοχής, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους ξένους expatriates.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε πως αντιμετώπισαν άγχος και στρες στην προσπάθεια προσαρμογής του εργασιακού τους στυλ σε αυτό της χώρας υποδοχής. Για τα μέλη της οικογένειας η προσαρμογή ήταν δυσκολότερη. Βασικό μέρος των δυσκολιών που αντιμετώπισαν αποτελούσε η αλληλοσυσχέτιση με άτομα της τοπικής κοινότητας, ιδιαίτερα αναφορικά με τις γλωσσικές τους ικανότητες. Στο χώρο εργασίας σημαντική δυσκολία έφερε και ο προσδιορισμός του κατάλληλου επικοινωνιακού στυλ. Ακόμα, αναφέρθηκαν διαφορές στο στυλ διοίκησης και λήψης αποφάσεων, στο βαθμό αυτονομίας και συγκέντρωσης εξουσίας, αλλά και σε θέματα δομής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές οι expatriates να μην αναγνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους δίχως να υπάρχει η απαραίτητη επισημότητα στις διαδικασίες.

Η εκπαίδευση στη γλώσσα, την εργασία και τη διοίκηση πραγματοποιήθηκε περισσότερο στη χώρα υποδοχής παρά πριν την αναχώρηση. Ακόμα, στην αρχή υπήρχε μία μύηση των ατόμων στις υπευθυνότητες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος, αν και υπήρχε ένας βαθμός ασυνέπειας μεταξύ αυτών που προσφέρονταν και αυτών που χρειάζονταν οι expatriates. Συνήθως, αυτή η μύηση αφηνόταν στους συναδέλφους τους, ενώ μία μεγαλύτερη συμμετοχή από την εταιρεία θα ήταν επιθυμητή. Ανάγκη για αυτού του είδους την υποστήριξη δήλωσαν περισσότερο άτομα των οποίων οι αποστολές ήταν βραχυχρόνιες. Επίσης, τονίσθηκε η ανάγκη ύπαρξης διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Δυσaréσκεια υπήρχε στο βαθμό γλωσσικής εκπαίδευσης που τους παρείχαν. Ζητήθηκε και η παροχή περισσότερων γραπτών οδηγιών, αλλά και ενημερωμένων βάσεων δεδομένων. Η εκπαίδευση σχετικά με τη δουλειά προσφέρονταν ανάλογα με τις περιστάσεις όποτε απαιτούνταν, ενώ η εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση κρίθηκε ως απαραίτητη. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως οι εταιρείες αν θέλουν να εξοικειώσουν τους expatriates με την κουλτούρα τους δε θα πρέπει να αγνοούν την κουλτούρα της χώρας από την οποία προέρχονται (Suutari, Burch, 2001)*.

* Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 38 ερωτηματολόγια. Τα άτομα που συμμετείχαν ήταν κατά κύριο λόγο κάτω των 40 ετών, άνδρες, ενώ πάνω από το μισό αυτών ήταν παντρεμένοι. Οι περισσότεροι ήταν στην πρώτη τους διεθνή αποστολή, με μέσο όρο παραμονής στη Φιλανδία τα τρία χρόνια.

4.8.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΣΕ ΠΡΩΗΝ ΕΜΠΟΛΕΜΕΣ ΖΩΝΕΣ

Οι expatriates, με την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης ακολούθησαν αποστολές σε περιοχές στις οποίες είχαν διεξαχθεί πόλεμοι και συγκρούσεις (post-conflict zones), αντιμετωπίζοντας δυσκολίες στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους σε χαοτικές συνθήκες με έντονα αρνητικά τα αποτελέσματα της ανεργίας. Ακόμα, πολλές φορές είναι αναγκασμένοι να εργάζονται σε περιορισμούς για την ασφάλειά τους προσθέτοντας πίεση, άγχος και στρες στην εργασία τους. Δίχως, να έχουν λάβει σχετική εκπαίδευση πολλοί expatriates βρίσκονται αντιμέτωποι με άτομα τα οποία έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες και τραυματικές εμπειρίες στη ζωής τους, με πιθανό αποτέλεσμα να βιώνουν ανωμαλία δευτερεύοντος μετά-τραυματικού στρες (secondary post-traumatic stress disorder). Η ανωμαλία μετά-τραυματικού στρες, πρόκειται για μία κατάσταση, η οποία μεταβάλλεται και παρουσιάζει διάφορες μορφές αντίληψης, συναισθημάτων και συμπεριφοράς. Όσο για την ανωμαλία δευτερεύοντος μετά-τραυματικού στρες αναφέρεται στις περιπτώσεις που οι expatriates, οι οποίοι ακούν ιστορίες των πελατών τους γεμάτες φόβο, πόνο και δυστυχία, αρχίζουν και οι ίδιοι να νιώθουν φόβο, πόνο και δυστυχία επειδή ενδιαφέρονται και νοιάζονται.

Το μετά-τραυματικό στρες δεν επηρεάζει μόνο άτομα, αλλά και την ίδια την εταιρεία. Συνδέεται με προβλήματα συγκρούσεων ρόλων, διαφορές ανάμεσα σε προσωπικές και εταιρικές ανάγκες, διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ μάντζερ και εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν σε μία μειωμένη αποτελεσματικότητα της εταιρείας, σε αυξημένη εχθρικότητα και σύγχυση, έλλειψη συνοχής των ομάδων και εμπιστοσύνης στην ομάδα που οδηγεί σε απομόνωση. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και παρατήρηση σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες και συνθήκες ζωής στην περιοχή, ώστε να εντοπισθούν και οι ικανότητες τις οποίες θα έπρεπε να κατέχουν τα άτομα που θα σταλούν. Η αξιοποίηση των expatriates για τη μελέτη και ανάλυση του περιβάλλοντος κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη, όμως, η κινητοποίηση των expatriates επηρεάζεται από το ενδιαφέρον των εταιρειών και την κατάλληλη προετοιμασία και ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες τις οποίες θα αντιμετωπίσουν.

Για την αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων προτείνεται η χρήση ομάδων με ποικίλες ικανότητες όπως είναι οι τεχνικές γνώσεις, η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Έχουν δημιουργηθεί εκπαιδευτικά ιδρύματα τα οποία ασχολούνται με την προετοιμασία ατόμων που θα εργασθούν σε τέτοιου είδους περιοχές, δίνονται ιδιαίτερη έμφαση στην προσεχτική επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν τις ομάδες. Δυστυχώς, συνήθως άτομα με υψηλές προδιαγραφές ικανοτήτων δεν βρίσκονται σε αφθονία σε κάθε εταιρεία, οπότε η προσέλκυση ατόμων προϋποθέτει διάθεση ορισμένων παροχών οι οποίες ανταποκρίνονται στην αγορά, ώστε να κινητοποιήσουν τα άτομα και να αυξήσουν την αφοσίωσή τους. Επίσης, η αντιμετώπιση της πίεσης και του στρες θα πρέπει να περιλαμβάνεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι η εκπαίδευση εξαφανίζει αυτά τα φαινόμενα, όμως, είναι απαραίτητη για δύο λόγους (Wilson, Gielissen, 2004) * :

- Οργανωσιακούς: Η αναγνώριση χαρακτηριστικών τραύματος σε άλλους ανθρώπους και η διαχείρισή του με έναν επαγγελματικό τρόπο, ώστε να εξασφαλίσουν ότι η εταιρεία και οι επιδιώξεις της δεν επηρεάζονται.
- Ατομικούς: Για να αναμένει και να αντιμετωπίζει την καταστροφική επίδραση του στρες κατά τη διάρκεια και μετά την εργασία τους.

Η εκπαίδευση βοηθάει τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους στρες. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν πως το προσωπικό εκτιμά ιδιαίτερες ενέργειες οι οποίες δείχνουν ενδιαφέρον και σεβασμό προς αυτό. Η καλή απόδοση και ευρωστία των μελών των ομάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και το στυλ της διοίκησης και τη δημιουργία ενός δικτύου ασφαλείας για αυτούς. Η ενημέρωση και καθοδήγηση των ατόμων που θα εργασθούν σε πιο επικίνδυνα περιβάλλοντα αποτελεί ένα εργαλείο διάγνωσης και φροντίδας σε προσωπικό και ατομικό επίπεδο. Υποστηρίζεται πως οι εταιρείες είναι σημαντικό όχι μόνο να διατηρούν τέτοιου είδους προγράμματα, αλλά και να ενημερώνουν εγκαίρως για την ύπαρξή τους. Ακόμα, θα πρέπει να εφαρμόζονται πριν την αποστολή, κατά τη διάρκεια και στην επιστροφή του expatriate (Wilson, Gielissen, 2004) ** .

* op. cit., Wilson, Gielissen, 2004, σελ. 204.

** Η έρευνα έγινε στη Ρουάντα και στην Ολλανδία. Επιλέχθηκαν 6 Ολλανδικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη Ρουάντα.

4.8.6 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Παλαιότερα, η παροχή εκπαίδευσης στους expatriates πριν την αποχώρησή τους για τη διεθνή αποστολή τους δεν αντιμετώπιζε αποτελεσματικά το θέμα της προετοιμασίας των expatriates για τις νέες υποχρεώσεις τους πάνω στη διοίκηση του εργατικού δυναμικού στη χώρα υποδοχής. Το σύνολο των μάνατζερ και διευθυντών προσωπικού συμφώνησαν πως η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μάθησης συμβάλει στη βελτίωση της εκπαίδευσης των expatriates. Αναγνωρίζεται πως δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό ηγετικό και διοικητικό στυλ για κάθε κουλτούρα, ενώ είναι σημαντικό η παρεχόμενη εκπαίδευση να προσαρμόζεται στην τοπική κουλτούρα. Ακόμα, είναι ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες για το τοπικό εργατικό δυναμικό κάθε αποστολής, ώστε να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις τους καλύτερα. Βέβαια, πάντα οι expatriates μεταφέρουν χαρακτηριστικά της κουλτούρας της χώρας προέλευσης, οπότε για να μην υπάρχουν συγκρούσεις πιθανές διαφορές ανάμεσα στις δύο κουλτούρες πρέπει να εντοπίζονται και να κατανοούνται. Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού συστήματος δε θα πρέπει να αναφέρεται σε γενικότητες, αντίθετα στοιχεία από τα ίδια τα άτομα του τοπικού εργατικού δυναμικού θα πρέπει να αξιοποιούνται. Πολλοί συμμετέχοντες τόνισαν πως είναι χρήσιμο πριν την αναχώρησή τους να ενημερώνονται για θέματα καθημερινότητας.

Στο επίπεδο της μεσαίας διοίκησης αναφέρθηκε η συνεισφορά ορισμένων παραγόντων όπως είναι η χρήση παλαιότερων εμπειριών για την εκπαίδευση των expatriates. Χρήσιμες, λοιπόν, θεωρούνται οι συνεντεύξεις με εργαζόμενους του επιπέδου της μεσαίας διοίκησης και οι εμπειρίες τους με expatriates σε ένα επίπεδο διαφορετικό από το λειτουργικό. Ακόμα, η χρήση μάνατζερ τοπικού εργατικού δυναμικού είναι δυνατόν να λειτουργήσουν ως καθοδηγητές για τους expatriates για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και τη δημιουργία θετικής επικοινωνίας με το τοπικό προσωπικό.

Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο υποστηρίζεται πως οι εισροές από ανώτερους υπαλλήλους στο τοπικό εργατικό δυναμικό ενισχύουν τη μάθηση και ανάπτυξη στη μητρική εταιρεία. Άτομα του τοπικού προσωπικού σε αυτό το επίπεδο είναι δυνατόν να λάβουν σημαντική εμπειρία από τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία γνωρίζοντας την κουλτούρα στη χώρα προέλευσης. Η χρήση ατόμων της ανώτατης διοίκησης στο

σχεδιασμό της εκπαίδευσης βοηθάει στο να προσδοθεί ένας παγκόσμιος προσανατολισμός για την εταιρεία στο σύνολό της. Οι εισροές από ανώτερα στελέχη στο τοπικό εργατικό δυναμικό χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της εγκυρότητας των στόχων στους οποίους αποσκοπεί η αποστολή. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνολικά οι πιθανές εισροές του εργατικού δυναμικού της χώρας υποδοχής στην προετοιμασία και προσαρμογή των expatriates:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΙΣΡΟΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (OPERATIVE LEVEL)	<ul style="list-style-type: none"> - Γενικές προτιμήσεις στο στυλ διοίκησης του τοπικού εργατικού δυναμικού - Πληροφορίες σχετικά με τους κανόνες και τις προτιμήσεις του εργατικού δυναμικού ειδικά για την αποστολή - Κρίσιμα περιστατικά προηγούμενων συσχετίσεων expatriates / τοπικού εργατικού δυναμικού - Κοινωνικό-οικονομικό περιεχόμενο
ΕΠΟΠΤΙΚΗ & ΜΕΣΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (SUPERVISORY & MIDDLE MANAGEMENT)	<ul style="list-style-type: none"> - Κρίσιμα περιστατικά προηγούμενων συσχετίσεων expatriates / τοπικού εργατικού δυναμικού - Εισροές βασισμένες στην εμπειρία για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης των expatriates - Χρήση μεντόρων ως μία μορφή καθοδήγησης πάνω στην εργασία
ΑΝΩΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (UPPER MANAGEMENT)	<ul style="list-style-type: none"> - Εισροές βασισμένες στην εμπειρία για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης των expatriates - Εισροές για το σχεδιασμό εκπαίδευσης της ποικιλίας και διαπολιτισμικής ενημέρωσης για τη μητρική εταιρεία - Ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού και στόχων της μητρικής εταιρείας με τις ανάγκες των λειτουργιών στη χώρα υποδοχής ώστε να διαμορφωθούν πιο ρεαλιστικοί στόχοι για τους expatriates και προσδοκίες απόδοσης

Πίνακας 12: Πιθανές συνεισφορές από το εργατικό δυναμικό της χώρας υποδοχής για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των expatriates.

Αποδεικνύεται, λοιπόν, η συνεισφορά του τοπικού εργατικού δυναμικού ως πηγή πληροφόρησης και καθοδήγησης για την εκπαίδευση και απόδοση των expatriates (Vance, Ensher, 2002)*.

* Στην έρευνα συμμετείχαν 18 διοικητές προσωπικού (personnel directors) και γενικοί μάνατζερ από 16 εταιρείες και 29 αμερικάνους διοικητικές προσωπικού και γενικοί μάνατζερ. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 47 συνεντεύξεις από άτομα τοπικού εργατικού δυναμικού (Host country workforce) από δύο διαφορετικές χώρες υποδοχής και οι οποίοι απασχολούνταν σε 45 διαφορετικές ξένες θυγατρικές με μητρικές εταιρείες οι οποίες τοποθετούνται σε 6 διαφορετικές χώρες.

4.9 ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κάθε expatriate ενεργεί διαφορετικά στις νέες συνθήκες περιβάλλοντος που προκύπτουν σε μία διεθνή αποστολή, οπότε, είναι σημαντικό να εξετάζονται οι διαφορές στα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου. Η συμπεριφορά κάθε ατόμου σε μια διεθνή αποστολή είναι δυνατό να οδηγήσει σε ψυχολογικές και κοινωνικές δυσκολίες στην προσαρμογή τους. Η προσπάθεια των μάνατζερ να συμμετέχουν σε κοινωνικά δίκτυα φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότητά τους. Πολλές φορές τα άτομα δεν ξεπερνούν τη φάση της αρχικής επαφής με το νέο περιβάλλον, εξαιτίας του πολιτισμικού σοκ, αλλά και της ανεπαρκούς προετοιμασίας. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται τα προβλήματα της αποδέσμευσης του ατόμου από τις παλιές του συνήθειες, εμποδίζοντας την απόκτηση χρήσιμων εμπειριών από τη διεθνή αποστολή τους (Fish, 2005).

4.9.1 ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σχετικά με τις ψυχολογικές παρεμβολές, συνδέονται με την προσωπική ευρωστία των ατόμων. Η προετοιμασία πριν την αποχώρηση συμβάλει στη μείωση αισθημάτων όπως είναι το άγχος, το στρες, η ένταση κ.τ.λ. Σημαντική φαίνεται μέσα από την έρευνα η ανάπτυξη κατάλληλων δικτύων με τη χώρα προέλευσης, ενίσχυση της αντίληψης της ποιότητας ζωής της χώρας υποδοχής, του αντίκτυπου της οικογένειας και παροχή υποστήριξης στην αντιμετώπιση της νέας κουλτούρας. Ακόμα, υποστηρίζεται από μελετητές πως η εργασιακή ικανοποίηση και η οικογενειακή σταθερότητα συμβάλλουν καθοριστικά στην προσωπική ευρωστία ενός expatriate.

Όσον αφορά τις κοινωνικές παρεμβάσεις σχετίζονται με την ανάπτυξη κατάλληλων ικανοτήτων αλληλεπίδρασης και μάθησης του νέου περιβάλλοντος. Σημαντική θεωρείται μέσα από την έρευνα η γνώση πάνω στη γλώσσα της χώρας υποδοχής, η αντίληψη πάνω στην κουλτούρα και τον επιχειρηματικό χώρο, η διαμόρφωση αντιλήψεων σχετικά με τους συναδέλφους των expatriates. Ακόμα, τονίζεται η σημασία της υιοθέτησης κατάλληλης στρατηγικής, η οποία θα προωθήσει αποτελεσματικά την πολιτισμική προσαρμογή ενός expatriate ξεκινώντας από την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.

Επίσης, ένα πρόγραμμα σχετικά με την κοινωνική προσαρμογή του ατόμου θα πρέπει να ασχολείται με τον προσανατολισμό των expatriates στη μάθηση κατά τη διάρκεια της αποστολής τους. Η γνώση δεν προέρχεται αποκλειστικά από επίσημες μεθόδους διδασκαλίας, αλλά και από την προσωπική εμπειρία των ατόμων μέσα από τη συσχέτιση με άτομα της τοπικής κοινωνίας. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας σχετικά με τον πολιτισμικό εσωκλεισμό (cultural inclusion), πολιτισμική υποστήριξη, αντίληψη της ποιότητας ζωής, το νέο περιβάλλον και ο επιχειρηματικός χώρος, οι συνάδελφοι και ο αντίκτυπος της οικογένειας αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα με την ύπαρξη ενός δικτύου επικοινωνίας με την χώρα προέλευσης και τη χώρα υποδοχής.

Οι παράγοντες της ψυχολογικής και κοινωνικής προσαρμογής στη νέα κουλτούρα και οι παρεμβάσεις προς αυτήν δε θα πρέπει να αγνοούνται. Δίχως κατάλληλη υποστήριξη τα άτομα είναι δυνατόν να σχηματίσουν λανθασμένες προσδοκίες, οι οποίες απέχουν από το υπάρχον κοινωνικό-οικονομικό σύστημα της χώρας υποδοχής βλέποντας τόσο την εταιρεία όσο και την ίδια τους τη διεθνή καριέρα. Το 75 % των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα του Fish (2005), τόνισαν τη θετική συμβολή κάθε είδους εκπαιδευτικών παρεμβολών. Στον τομέα της μάθησης φανερώθηκε πως συμβάλει και η παροχή μίας πρώιμης “εμπειρίας” για τους expatriates πριν από την αποχώρησή τους. Ευκαιρίες μάθησης και γνωριμίας της νέας κουλτούρας θα πρέπει να υποστηρίζονται. Εστίαση θα πρέπει να δίνεται στην προσεχτική επιλογή των ατόμων, αλλά και στην εφαρμογή στρατηγικής εκπαίδευσης πριν την αναχώρηση των ατόμων για τη διευκόλυνση της προσαρμογής τους, μέσα από μία διάθεση για κοινωνικοποίησή τους.

Εκτός από τη μάθηση ενός νέου περιβάλλοντος είναι σημαντικό κάθε άτομο να ασχολείται με την εξερεύνησή του, κατανόηση και αλληλεπίδραση με αυτό. Η συνεισφορά των εταιρειών εντοπίζεται στην παροχή πρώιμων “εμπειριών”, οι οποίες βοηθούν στη δημιουργία κοινωνικών και ψυχολογικών στρατηγικών προσαρμογής στην τοπική κουλτούρα. Ακόμα στη μάθηση βοηθάει και η ανάπτυξη κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στο νέο περιβάλλον. Όμως, οι εταιρείες θα πρέπει να ενισχύουν τη

διάχυση γνώσεων σε όλη τη διάρκεια της αποστολής, ώστε να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά (Fish, 2005)*.

4.9.2 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ / ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Η επιτυχημένη πολιτισμική προσαρμογή των expatriates επηρεάζει την αφοσίωση στην εταιρεία, αλλά και άλλους παράγοντες απόδοσης. Διαπολιτισμικά προβλήματα είναι δυνατόν να εμφανισθούν στην περίπτωση που τα άτομα δεν καταφέρουν να κατανοήσουν και να αποδεχθούν τις τοπικές συνήθειες και πρακτικές εξαιτίας διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Η μη ικανοποίηση των ατόμων από την καθημερινή τους ζωή έχει συνδεθεί με την αποχώρησή τους από την εταιρεία.

Η πολιτισμική προσαρμογή *“χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία κοινωνικής αντίληψης η οποία μειώνει την αβεβαιότητα και μία συναισθηματική διαδικασία η οποία μειώνει το άγχος και την αγωνία”* (Jun, Gentry, Hyun, 2001)**. Τα αποτελέσματα της πολιτισμικής προσαρμογής περιλαμβάνουν μία καλή ψυχολογική κατάσταση και ικανοποίηση, αλλά και κοινωνική αποτελεσματικότητα. Η κακή προσαρμογή είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες όπως είναι η κακή νοητική υγεία, αίσθηση περιθωριοποίησης και αποξένωσης, ακόμα και σύγχυση ταυτότητας. Όσο για τη συσσώρευση του στρες εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και τη στρατηγική αντιμετώπισής τους. Η επιτυχημένη πολιτισμική προσαρμογή των ατόμων επιτρέπει να γνωρίσουν και να αποδεχθούν τα τοπικά έθιμα και συνήθειες και να ευχαριστηθούν τη διαμονή τους στο σύνολό της, ενώ μπορεί να ερμηνευθεί ως η ικανοποίηση ενός ατόμου με την προσωπική κατάστασή του στη χώρα υποδοχής.

Η αποξένωση από την αγορά (market alienation) παρατηρείται *“όταν το άτομο δεν καταφέρνει να αποδεχθεί τις συνήθειες κατανάλωσης ή δεν καταφέρνουν να βρουν ικανοποίηση, ολοκλήρωση από όσα προσφέρονται στην αγορά και όταν τα άτομα δεν εμπιστεύονται το σύστημα της αγοράς”* (Jun, Gentry, Hyun, 2001)**. Ψυχολογικά εκφράζεται μέσα από συναισθήματα απομόνωσης από τις αξίες και τους κανόνες της

* Στην έρευνα συμμετείχαν άτομα 50 εταιρείες αυστραλιανής ιδιοκτησίας, 222 άνδρες και 22 γυναίκες, ο μέσος όρος ηλικίας ήταν μεταξύ 30-45.

** op. cit., Jun, Gentry, Hyun, 2001, σελ. 370.

αγοράς, έλλειψη αποδοχής ή ταύτισης με τις συνθήκες αγοράς, πρακτικές και αποτελέσματα. Συνήθως παρατηρείται από καταναλωτές οι οποίοι έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από αυτό που επικρατεί στη χώρα υποδοχής. Η προσπάθεια των καταναλωτών αυτών να προσαρμοστούν αναφέρεται στην αντιμετώπισή τους από τη χώρα υποδοχής, από τη συμπεριφορά την οποία βίωσαν και το βαθμό αποδοχής τους από αυτήν.

Η αποξένωση είναι δυνατόν να επεκταθεί και στον κοινωνικό τομέα. Κατά τη μεταφορά τους οι expatriates είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν μία περιθωριοποίηση και αντιμετώπισή τους ως ξένους (outsiders). Η τοπική κοινότητα ίσως δεν είναι έτοιμη να μοιραστεί τις αξίες και τους κανόνες που έχουν υιοθετήσει, ώστε να γίνουν και οι ίδιοι μέλη της τοπικής κοινωνίας. Αυτό το γεγονός είναι δυνατόν να δημιουργήσει άγχος στους expatriates με την έλλειψη γνώσεων πάνω στην αγορά. Η μείωση της αβεβαιότητας επιτυγχάνεται μέσα από σωστές προβλέψεις των αντιδράσεων των ατόμων και ανάλογη προσαρμογή της συμπεριφοράς τους μέσα από προσεχτική ερμηνεία αυτών του τοπικού πληθυσμού. Οι expatriates είναι δυνατόν να μάθουν για την κουλτούρα μέσα από προετοιμασία πριν την αναχώρησή τους, όμως, είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί ως επιφανειακή, αλλά ταυτόχρονα είναι δυνατόν να αποτρέψει τους expatriates από σημαντικά λάθη στη συμπεριφορά τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Jun, Gentry, Hyun (2001), η γνώση της κουλτούρας υποστηρίζεται πως ενισχύει την ικανοποίηση των expatriates με την παραμονή τους στη χώρα υποδοχής, ενώ συνδέεται και με την αγοραία συμμετοχή (market-place participation) στην τοπική κοινωνία. Η αγοραία συμμετοχή με τη σειρά της συνδέεται αρνητικά με αισθήματα αποξένωσης από την αγορά (market alienation). Όσο για την αποξένωση από την αγορά σχετίζεται με τη δυσαρέσκεια με την παραμονή στη χώρα υποδοχής, ενώ μέσα από τη μείωσή της αυξάνεται η ικανοποίηση από την παραμονή. Η έρευνα φανερώνει πως η καταναλωτική συμπεριφορά των expatriates και των οικογενειών τους επηρεάζει την πολιτισμική προσαρμογή τους. Η συμμετοχή στην αγορά οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την παραμονή. Η επιχειρηματική προσαρμογή των expatriates στην τοπική αγορά εξαρτάται από την επιτυχημένη πολιτισμική προσαρμογή τους στο γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής. Η

προετοιμασία των ατόμων πριν την αναχώρησή τους θεωρείται πως διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην τοπική αγορά (Jun, Gentry, Hyun, 2001) *.

Η διαπολιτισμική προσαρμογή *“είναι μία πολύπλοκη διαδικασία μέσα από την οποία ένα άτομο γίνεται ικανό να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε μία κουλτούρα διαφορετική από αυτήν στην οποία αρχικά κοινωνικοποιήθηκε”* (Haslberger, 2005) **. Όσο ένα άτομο εντάσσεται σε μία κοινωνία υπόκεινται σε σημαντικές αλλαγές. Ο βαθμός της διαπολιτισμικής προσαρμογής είναι δυνατόν να μετρηθεί εξωτερικά από μέλη της τοπικής κοινότητας ή από ερευνητές, αλλά και εσωτερικά από την αντίληψη του ίδιου του ατόμου και τη συναισθηματική του κατάσταση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Haslberger (2005), η πολιτισμική απόσταση δεν συνδέεται αρνητικά με την συναισθηματική προσαρμογή και την προσαρμογή στην αντίληψη (cognitive adaptation) των ατόμων και η θετική προηγούμενη εμπειρία δεν συνδέεται θετικά με τη συναισθηματική προσαρμογή.

Η καινοτομία θεωρείται πως δυσχεραίνει την προσαρμογή των ατόμων. Η διακριτικότητα (discretion) η οποία παρέχεται στα άτομα από το περιβάλλον της χώρας υποδοχής τους επιτρέπει να επηρεάσουν το περιβάλλον και να ελαφρώσουν λίγο από το βάρος της προσαρμογής. Η διακριτικότητα είναι δυνατόν να προκύψει από το βαθμό ανεκτικότητας της τοπικής κοινωνίας, δηλαδή στην πίεση που ασκείται για συμμόρφωση ο βαθμός στον οποίο επιτρέπονται αποκλίσεις από τις αξίες και κανόνες της τοπικής κουλτούρας, ο βαθμός ομοιογένειας ή ετερογένειας στον τρόπο ζωής των ατόμων της τοπικής κοινότητας, αλλά και η αποδοχή των ξένων από τον τοπικό πληθυσμό. Ακόμα, είναι δυνατόν να προκύψει και από το κοινωνικό-οικονομικό κύρος του ατόμου στη νέα του θέση. Σύμφωνα με την έρευνα, η ελευθερία να προσκολλώνται ή να μη προσκολλώνται τα άτομα σε τοπικούς κανόνες συνδέεται θετικά στην συναισθηματική προσαρμογή τους και στην προσαρμογή στην αντίληψή τους. Όσο για το μέγεθος της πόλης στην οποία εγκαθίστανται τα άτομα δεν συνδέεται θετικά με τη συναισθηματική προσαρμογή τους και την προσαρμογή στην αντίληψή τους.

* Η έρευνα εστίασε σε Κορεάτες expatriates οι οποίοι μένουν σε διάφορες χώρες ατομικές ή συλλογικές. Εστάλησαν ερωτηματολόγια σε 1.000 expatriates οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία, ενώ 194 τελικά απάντησαν, 95 % είχαν μαζί τους την οικογένειά τους.

** op. cit., Haslberger, 2005, σελ. 86.

Κάθε άτομο το οποίο μεταφέρεται σε μία νέα περιοχή συνοδεύεται από ένα σύνολο αξιών και συνηθειών, οι οποίες πολλές φορές δοκιμάζουν την ικανότητα και αντοχή των ατόμων στο να μην τα παρατήσουν και να αποχωρήσουν με την εμφάνιση δυσκολιών. “*Η πεποίθηση κάθε ατόμου στην ικανότητά του να ξεπεράσει εμπόδια τα οποία συναντά χαρακτηρίζεται ως προσωπική αποτελεσματικότητα του ατόμου (self-efficacy)*” (Haslberger, 2005)*. Άτομα με υψηλή προσωπική αποτελεσματικότητα φαίνεται πως έχουν μικρότερες πιθανότητες να τα παρατήσουν όταν αντιμετωπίσουν προβλήματα στην προσαρμογή τους. Όσο για τις γλωσσικές ικανότητες είναι θετικά συνδεδεμένες με την επικοινωνία του ατόμου, αλλά όχι με τη γενική προσαρμογή του, ενώ ο φιλικός χαρακτήρας των επαφών με τον τοπικό πληθυσμό είναι θετικά σχετισμένος με τη συναισθηματική προσαρμογή των ατόμων και την προσαρμογή στην αντίληψή τους (Haslberger, 2005)**.

4.9.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σημαντικές διαφορές παρατηρούνται στις κουλτούρες κάθε περιοχής, ενώ η ευαισθησία προς αυτές χαρακτηρίζεται ως απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία των expatriates. Η αποτυχία μίας διεθνούς αποστολής συνδέεται συχνά με την ύπαρξη στρεσογόνων καταστάσεων τις οποίες βιώνει ένας expatriate, εξαιτίας μη κατανόησης της κουλτούρας της χώρας υποδοχής. Έρευνες δείχνουν πως τα ποσοστά αποτυχίας expatriates οι οποίοι δεν έχουν λάβει κάποια μορφή διαπολιτισμικής εκπαίδευσης κυμαίνονται μεταξύ 33 %-66 %, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά σε άτομα τα οποία έχουν αναλάβει σχετική εκπαίδευση κυμαίνονται γύρω στο 2 %. Το κόστος παροχής εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται ως υψηλό, αλλά όχι και η ποιότητα της εκπαίδευσης. Θεωρείται ως σημαντικό για την επιβίωση μιας εταιρείας μέσα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης να διοικείται από άτομα με πολιτισμική ευαισθησία. Ανάμεσα στις χώρες οι οποίες αναφέρθηκαν σχετικά με την ανάγκη διαπολιτισμικής εκπαίδευσης αναφέρονται αρκετές, οι οποίες συνεργάζονται με

* *ibid.*, Haslberger, 2005, σελ. 90.

** Το μέγεθος του δείγματος ήταν 204 άτομα, 2/3 ήταν γυναίκες, ηλικίας 20-73, σχεδόν 3/4 ήταν παντρεμένοι, 15 % ήταν εργένηδες, 5 % συζούν. Είχαν υψηλή εκπαίδευση, οι μισοί ήταν expatriates, 42 % ήταν σύζυγοι, 8 % δεν απάντησαν στην ερώτηση.

τις Η.Π.Α. Η Ιαπωνία και η Γερμανία δεν αναφέρθηκαν υποθέτοντας πως το θέμα της εκπαίδευσης αντιμετωπίζεται κατάλληλα.

Ο τομέας για προετοιμασία, ο οποίος αναφέρθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αποτελεί η κατανόηση της έννοιας και των πρακτικών που συνδέονται με την κουλτούρα. Ακόμα, ανέφεραν πως είναι σημαντικό οι expatriates να κατανοούν αρχικά την ίδια τους την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε εθνοκεντρισμό. Η περιγραφή ορισμένων χαρακτηριστικών της κουλτούρας της χώρας υποδοχής κρίθηκε ως χρήσιμη. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως ακόμα και στην ίδια κουλτούρα υπάρχει σημαντική ποικιλία χαρακτηριστικών. Υποστηρίχθηκε η χρησιμότητα της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενημέρωση και καθοδήγηση των ατόμων πάνω σε βασικά θέματα συμπεριφοράς. Επίσης, η ενημέρωση σχετικά με τις σύγχρονες εξελίξεις, αλλά και την καθημερινότητα στη χώρα υποδοχής χρησιμεύουν για τη βάση δεδομένων που συγκεντρώνουν οι expatriates. Υπήρχε μία αίσθηση ότι η παροχή εκτενέστερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα έπρεπε να παρέχεται και στην οικογένειά των expatriates. Οι επικοινωνιακές ικανότητες προτείνονται από τους συμμετέχοντες, καθώς ακόμα και αν δεν είναι τελειοποιημένες εκτιμούνται από τον τοπικό πληθυσμό, αλλά η προφορική και γραπτή ευγλωττία κρίνεται σημαντική στις διεθνείς επιχειρήσεις. Όσο για τις τεχνικές εκπαίδευσης ποικίλουν από έρευνα σε βάσεις δεδομένων μέχρι και εξομοίωση (Grahm, Swenson, 2000)*.

4.9.4 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Οι expatriates κατά τη διάρκεια των αποστολών τους μέσα από την κουλτούρα της χώρας υποδοχής διαμορφώνουν τη συναισθηματική τους έκφραση, τις εμπειρίες, τη διαχείριση του κοινωνικού τους περιβάλλοντος, καθώς οι διαφορές που εντοπίζονται στις κουλτούρες οδηγούν σε διαφορές σχετικά με τις αποδεκτές συναισθηματικές συμπεριφορές. Καταλαβαίνουμε πως ο παράγοντας των συναισθημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς τα άτομα θα πρέπει να αποκτήσουν διαπολιτισμικές και

* Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 125 ερωτηματολόγια μέσα από μία λίστα ατόμων η οποία συνδέεται με την εκπαίδευση, όπου εστάλησαν αυτόματα με e-mail σε όλα τα μέλη της λίστας.

συναισθηματικές ικανότητες κατάλληλες, ώστε να καλυφθεί το χάσμα μεταξύ της κουλτούρας της χώρας υποδοχής και της κουλτούρας της χώρας προέλευσης.

Οι αξίες και τα πιστεύω ενός ατομικιστή (individualist) διαφέρουν από αυτά που ισχύουν σε μία συλλογική (collective) κοινωνία επηρεάζοντας την προσαρμογή του. Μία νέα κουλτούρα είναι δυνατόν να προκαλέσει συναισθηματικές απαιτήσεις σε έναν expatriate. Τα συναισθήματα προκαλούνται από καταστάσεις, ενώ οι κοινωνικοί κανόνες προσδιορίζουν ποια μπορούν να εκφραστούν δημόσια και ποια σε πιο ιδιωτικές στιγμές. Η συναισθηματική εργασία αναφέρεται *“στην προσπάθεια, στον σχεδιασμό και στον έλεγχο ο οποίος χρειάζεται, ώστε να εκφραστούν εταιρικά επιθυμητά συναισθήματα κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών συναλλαγών”* (Tan, Härtel, Panipucci, Strybosch, 2005)*. Η έκφραση συναισθημάτων τα οποία έχουν υποστεί πολιτισμική έγκριση είναι μία μορφή εργασίας αφού απαιτεί σχεδιασμό, προσπάθεια, προσδοκίες και προσαρμογή σε καταστάσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να φανερώνουν δημόσια συναισθήματα τα οποία δεν νοιώθουν απαραίτητα. Προσδοκάται ότι οι ατομικιστές expatriates θα αναφέρουν μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής εργασίας σε ρόλους παροχής υπηρεσιών προς τους συλλογικούς (collectivists) συναδέλφους, ομόλογούς τους.

Έρευνες συνδέουν με τη συναισθηματική εργασία αρνητικά αισθήματα, όπως είναι το στρες, η εξάντληση, η πίεση κ.τ.λ., ενώ άλλες υποστηρίζουν πως δεν έχουν αρνητικές συνέπειες για όλα τα άτομα με τον ίδιο τρόπο. Η εμπειρία της συναισθηματικής εργασίας φαίνεται πως καθορίζεται από παράγοντες, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, του ατόμου και της εταιρείας. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις εξαιτίας των πολιτισμικών διαφορών επηρεάζουν αρνητικά την εμπειρία ενός expatriate, ιδιαίτερα όταν συνεχίζονται για μακρά χρονικά διαστήματα. Οι expatriates αξιολογούν τα διάφορα γεγονότα τα οποία προκαλούν κάποια συναισθηματική αντίδραση ανάλογα με τη θετική ή αρνητική τους επίδραση (valence) και ανάλογα με το ποιος ή τι τα προκάλεσε (agency), ενώ τα συναισθήματα που προκαλούνται επηρεάζουν την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση στην εταιρεία.

* op. cit., Tan, Härtel, Panipucci, Strybosch, 2005, σελ. 7.

Η συναισθηματική ευφυΐα (emotional intelligence) έχει αναγνωρισθεί ως “το σύνολο από ικανότητες, οι οποίες επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος” (Tan, Härtel, Panipucci, Strybosch, 2005)*. Πρόκειται για μία έννοια που συνδέεται με την ικανότητα ενός ατόμου να αξιολογήσει και να εκφράσει συναισθήματα, να τα ελέγξει και να τα χρησιμοποιήσει, ώστε να προωθήσει την συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη ενός ατόμου, αλλά και για την επίλυση προβλημάτων. Ο τρόπος, βέβαια, με τον οποίο ένα άτομο αντιμετωπίζει τα συναισθήματά του διαφέρει. Αν ένας εργαζόμενος καταφέρει να αντιμετωπίσει τα τυχόν αρνητικά συναισθήματα από την επαφή του με τη νέα κουλτούρα, με θετικό τρόπο τότε είναι δυνατόν να βιώσουν σε μικρότερο βαθμό συναισθηματική κόπωση. Είναι σημαντικό τα άτομα να έχουν διαμορφώσει κάποιου είδους δίκτυο το οποίο θα τους υποστηρίζει συναισθηματικά. Οι ατομικιστές expatriates αναμένεται πως θα αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εργασίας, σχετικά με πιο συλλογικούς expatriates μετά την εμπειρία διαπολιτισμικών συσχετίσεων (cross-cultural interactions).

Η προσωπικότητα των ατόμων επηρεάζει την επίδραση των συναισθημάτων. Σχετικά με την ικανότητα των ατόμων να επηρεάζουν οι ίδιοι το περιβάλλον τους, “*idiocentrics*” αποτελούν άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν το περιβάλλον ως δυναμικό και τους εαυτούς τους ως στατικούς, ενώ οι “*allocentrics*” αντιμετωπίζουν το περιβάλλον στατικό και τους ίδιους ως δυναμικούς έτοιμοι να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον. Υποστηρίζεται πως οι “*idiocentric*” expatriates συγκρινόμενοι με τους “*allocentrics*” θα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα αρνητικής συναισθηματικής εργασίας σε διαπολιτισμική συσχέτιση όσον αφορά συλλογικές κουλτούρες.

Τόσο οι expatriates όσο και άτομα από το τοπικό εργατικό δυναμικό σχηματίζουν προσδοκίες σχετικά με την έκφραση συναισθημάτων στις διαπολιτισμικές συσχετίσεις μεταξύ τους και η οποία εξαρτάται και από τη θέση του ατόμου και το κύρος του. Όσον αφορά την απόσταση της εξουσίας στις συλλογικές και ατομικιστικές κοινωνίες, στην περίπτωση υψηλού κύρους από τους expatriates και κατοχή μεγαλύτερης εξουσίας θα βιώσουν μικρότερες δυσκολίες στην αντιμετώπιση διαπολιτισμικών συναντήσεων και

* *ibid.*, Tan, Härtel, Panipucci, Strybosch, 2005, σελ. 9.

επαφών. Σε ατομικιστικές κουλτούρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας υπάρχει η τάση να μειώνονται οι ανισότητες, ενώ σε συλλογικές με υψηλή απόσταση εξουσίας οι ανισότητες του κύρους των expatriates προς τους τοπικούς εργαζόμενους είναι ορατές. Εξαιτίας της ορατότητας της εξουσίας, κύρους και θέσεις στις συλλογικές κουλτούρες, οι expatriates με υψηλό κύρος θα βιώσουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας στη διαχείριση διαπολιτισμικών επαφών, συγκριτικά με αυτούς χαμηλού κύρους. Οι ατομικιστές, οι οποίοι αγωνίζονται για την προσωπική τους επιτυχία και ανάδειξη, δίδως να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις σχέσεις, ίσως δυσκολευτούν να αντιμετωπίσουν μία συλλογική κοινωνία η οποία παραπέμπει περισσότερο στα χαρακτηριστικά μίας θηλυκής (feminine) παρά αρρενωπής (masculine) κουλτούρας. Σε μία θηλυκή κουλτούρα η έκφραση συναισθημάτων είναι πιο ελεύθερη (Tan, Härtel, Panipucci, Strybosch, 2005).

4.9.5 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ / ΘΕΣΜΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ

Η πολιτισμική απόσταση αναφέρεται στις διαφορές στις διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μία κουλτούρα συγκριτικά με μία άλλη. Μελέτες, οι οποίες αναφέρονται στην πολιτισμική διαφορά, αναφέρουν πως όσο πιο έντονη είναι τόσο λιγότερα γνωρίζουν οι expatriates σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά και τόσο δυσκολότερη είναι η προσαρμογή τους. Ακόμα, ερευνητές αναφέρουν πως σε περιοχές με μεγαλύτερη πολιτισμική απόσταση οι εταιρείες θα αντιμετωπίσουν υψηλότερα διοικητικά κόστη (Ramsey, 2005).

Η αποτελεσματική προσαρμογή των expatriates στο νέο περιβάλλον ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα για μία εταιρεία όπως είναι η αυξημένη αφοσίωση στην τοπική και μητρική εταιρεία, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις και βελτίωση των σχέσεων με τους υφισταμένους και αύξηση της εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο των expatriates. Η πολιτισμική απόσταση είναι δυνατόν να δημιουργήσει εμπόδια στη μεταφορά γνώσεων μεταξύ χώρας προέλευσης και χώρας υποδοχής, περιορίζοντας την κοινωνική προσαρμογή.

Σύμφωνα με την έρευνα των Jun, Gentry (2005), οι expatriates δεν θα αντιμετωπίσουν χαμηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας γνώσης του περιβάλλοντος στη χώρα υποδοχής όταν

η κουλτούρα της μοιάζει με αυτήν της χώρας προέλευσης παρά διαφέρει, ούτε θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την παραμονή τους. Ακόμα, δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχουν μεγαλύτερη κοινωνική αλληλεπίδραση με τον τοπικό πληθυσμό, ούτε ότι θα έχουν μεγαλύτερη κατανόηση για την κουλτούρα της χώρας υποδοχής όταν έχουν προηγούμενες εμπειρίες σε διεθνείς αποστολές σε χώρες οι οποίες είναι πολιτιστικά παρόμοιες με τη χώρα υποδοχής. Όμως, οι expatriates θα έχουν μεγαλύτερη κοινωνική αλληλεπίδραση με τον τοπικό πληθυσμό και κατανόηση για την κουλτούρα της χώρας υποδοχής όταν οι πολιτισμικοί κανόνες της χώρας προέλευσης και υποδοχής έχουν σημαντικές ομοιότητες. Μέσα, λοιπόν, από τα αποτελέσματα τονίζεται το γεγονός ότι η επιλογή ατόμων για διεθνείς αποστολές θα πρέπει να στηρίζεται στην ταύτιση των προσωπικών αξιών τους με τη χώρα υποδοχής και όχι απλά η ύπαρξη κοινού πολιτισμικού υπόβαθρου ή προηγούμενης εμπειρίας (Jun, Gentry, 2005)*.

Η θεσμική απόσταση (institutional distance) αναφέρεται στις διαφορές στο θεσμικό περιβάλλον μεταξύ δύο χωρών. Το θεσμικό περιβάλλον βασίζεται σε τρία μέρη το κανονιστικό (regulatory), το τυπικό (normative) και το πολιτισμικό-αντίληψης (cultural-cognitive). Η θεσμική απόσταση μπορεί να χρησιμοποιείται για γενική πρόβλεψη στην προσαρμογή, αλλά μπορεί ακόμα να προσθέσει στην κατανόηση της εργασιακής προσαρμογής μία περιοχή.

Η έννοια της νομιμότητας (legitimacy) *“περιγράφει τις ενέργειες οι οποίες είναι αποδεκτές, κατάλληλες και συμβατές με τους κανόνες, τις αξίες και τα πιστεύω που επικρατούν σε ένα κοινωνικό σύστημα”* (Ramsey, 2005)** . Το κανονιστικό πλαίσιο σχετίζεται με τη θέσπιση κανόνων στους οποίους τα άτομα πρέπει να συμμορφώνονται και να υπάρχουν μηχανισμοί που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους βραβεύοντας ή

* Δεδομένα για την έρευνα συγκεντρώθηκαν από Κορεάτες expatriates οι οποίοι εργάζονται σε διάφορες χώρες. Από 1000 που επιλέχθηκαν τυχαία και τους εστάλησαν ερωτηματολόγια απάντησαν οι 194 από 21 χώρες. Για τη δεύτερη έρευνα έστειλαν ερωτηματολόγια σε 521 μέλη του American Chamber of Commerce στην Κορέα και από 137 που απάντησαν απέκλεισαν 20. Ο μέσος όρος διαμονής στην Κορέα ήταν τα 3,4 χρόνια. Το 96 % των Αμερικάνων expatriates ήταν άνδρες, 64 % δεν είχαν εκπαίδευση πριν την αναχώρησή τους, 12 % έλαβαν λιγότερο από δέκα ώρες, 17 % μεταξύ 10 και 40 ώρες, 7 % πάνω από 40 ώρες εκπαίδευση, 76 είχαν προηγούμενη διεθνή εμπειρία, 23 είχαν σε τρεις χώρες εμπειρία, 23 σε δύο χώρες, 30 σε μία χώρα, 56 είχαν εμπειρία σε χώρα με κουλτούρα παρόμοια με της Κορέας, 32 δεν είχαν καθόλου διεθνή εμπειρία.

** op. cit., Ramsey, 2005, σελ. 9.

τιμωρώντας τα ανάλογα. Όσο πιο κοντινοί είναι αυτοί οι κανόνες με αυτούς που ισχύουν στη χώρα προέλευσης τόσο ευκολότερη θα είναι η προσαρμογή των expatriates. Υποστηρίζεται πως η επιτυχημένη εργασιακή προσαρμογή ενός expatriate, συνδέεται αρνητικά με το βαθμό στον οποίο η θεσμική απόσταση της χώρας προέλευσης και υποδοχέα είναι μεγαλύτερη σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο (regulative). Όσο για το τυπικό πλαίσιο σχετίζεται με την τοποθέτηση μίας υποχρεωτικής, καθοδηγητικής διάστασης στην κοινωνική ζωή, μέσα από αξίες και κανόνες. Η επιτυχημένη προσαρμογή στις αλληλοσυσχετίσεις (interactions) ενός expatriate, ο οποίος μεταφέρεται από ένα γκρουπ στη χώρα προέλευσης σε ένα γκρουπ στη χώρα υποδοχής, συνδέεται αρνητικά με το βαθμό στον οποίο η θεσμική απόσταση των δύο γκρουπ είναι μεγαλύτερη σύμφωνα με το τυπικό πλαίσιο (normative), αλλά και η γενική προσαρμογή συνδέεται αρνητικά με το βαθμό στον οποίο η θεσμική απόσταση είναι μεγαλύτερη σύμφωνα με το πολιτισμικό-αντίληψης πλαίσιο.

Η χρήση ενός άλλου προσανατολισμού (other orientation) για τον προσδιορισμό της διαδικασίας προσαρμογής σε μια ομάδα σε μια ξένη χώρα, έχει ως βασικό μηχανισμό τη λογική του προσωπικού ενδιαφέροντος (rational self-interest). *“Πρόκειται για το σύνολο των σκέψεων και ενεργειών ενός ατόμου τα οποία οδηγούν σε ένα βέλτιστο αποτέλεσμα για το άτομο σύμφωνα με τις προσωπικές αξίες, εκτιμήσεις και προτιμήσεις αποδοχής κινδύνου”* (Ramsey, 2005)*. Προτείνεται το γεγονός ότι κάθε άτομο συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο όσον αφορά τα προσωπικά τους συμφέροντα. Πιστεύεται πως θα έχει άμεση θετική επίδραση στη γενική προσαρμογή, θα μετριάξει τον σύνδεσμο μεταξύ της θεσμικής απόστασης και της γενικής προσαρμογής με τέτοιο τρόπο όπου όσο πιο δυνατός είναι, τόσο ασθενέστερη θα είναι η επίδραση της θεσμικής απόστασης στη γενική προσαρμογή. Υψηλότερος προσανατολισμός θα έχει θετική άμεση επίδραση στην προσαρμογή σε θέματα αλληλοσυσχετίσεων (interaction adjustment), ενώ θα μετριάξει τον σύνδεσμο μεταξύ της θεσμικής απόστασης και της προσαρμογής σε θέματα αλληλοσυσχετίσεων (interaction adjustment) με τέτοιο τρόπο όπου όσο πιο δυνατός είναι, τόσο ασθενέστερη θα είναι η επίδραση της στην προσαρμογή σε θέματα αλληλοσυσχετίσεων. Ακόμα, όσο υψηλότερος είναι θα έχει αρνητική άμεση επίδραση

* op. cit., Ramsey, 2005, σελ. 11.

στην εργασιακή προσαρμογή, θα μετριάξει τον σύνδεσμο μεταξύ της θεσμικής απόστασης και της εργασιακής προσαρμογής με τέτοιο τρόπο όπου όσο πιο δυνατός είναι, τόσο πιο δυνατή θα είναι η επίδραση της θεσμικής απόστασης στην προσαρμογή σε θέματα αλληλοσυσχετίσεων (interaction adjustment) (Ramsey, 2005).

4.9.6 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι συγκρούσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις αναφέρονται ως ένα από τα δυσκολότερα σημεία των διεθνών αποστολών. Οι βασικότεροι λόγοι, οι οποίοι συνδέονται με αυτού του είδους τις συγκρούσεις, συνδέονται με διαφορές στην κουλτούρα, τις αντιλήψεις, τους κανόνες και τις πρακτικές. Αναφορικά αποτελούν οι εξής:

- α Διαφορετικές αντιλήψεις του χρόνου, της επείγουσας κατάστασης και της εφαρμογής: Πρόκειται για διαφορές στον τρόπο εργασίας, όπως είναι η ύπαρξη προθεσμιών, οι υπερωρίες, ο χρόνος αποδοχής νέων ιδεών και εφαρμογής αλλαγών και νέων πολιτικών, η προθυμία ανάληψης δράσης, διαφέρουν ανάλογα την περιοχή.
- α Αρνητικά στερεότυπα: Αμερικάνοι expatriates αναφέρουν την αρνητική στάση πολλών συναδέλφων τους που τους συνέδεαν με καιροσκόπους δίχως αληθινό ενδιαφέρον για την επένδυση στην τοπική κοινότητα. Αυτή η τάση συνδεόταν με αρνητική άποψη σχετικά με την εξωτερική πολιτική των Η.Π.Α. Επίσης, χαρακτηρίστηκαν ως ισχυρογνώμονες, γεγονός που συχνά οφειλόταν σε προκαταλήψεις των ίδιων των expatriates σχετικά με τις ικανότητές τους.
- α Ηθικά διλήμματα: Οι συγκρούσεις ενισχύονται από διαφορές στο νομικό σύστημα των δύο χωρών, αλλά και του τρόπου εφαρμογής τους. Είναι δύσκολο για έναν expatriate να κατανοήσει και να προσαρμοστεί σε όλο το εύρος και βάθος ενός νέου νομοθετικού συστήματος, ώστε να είναι νόμιμες οι δραστηριότητές τους, ιδιαίτερα όταν χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ασάφεια. Για την αποφυγή, λοιπόν, συνεχών νομικών προβλημάτων εισέρχεται το δίλημμα της παράβλεψης του γράμματος του νόμου.

Ως κριτήριο για την επιλογή expatriate αποτελεί η συναισθηματική ευφυΐα (emotional intelligence: γνώση του εαυτού του-self awareness, προσωπική αυτορύθμιση-self

regulation, προσωπική κινητοποίηση-self motivation, κατανόηση των άλλων-empathy, κοινωνικές ικανότητες-social skill). Οπότε καταλαβαίνουμε πως είναι σημαντικό οι εταιρείες να αξιολογούν στοιχεία της προσωπικότητας και διαπροσωπικές ικανότητες, ενώ επίσης σημαντική είναι και η σύνδεση της συναισθηματική ευφυΐας με την επιτυχημένη αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Στην έρευνα των Jassawalla, Truglia, Garvey (2004), οι expatriates αναφέρουν πως κατάφεραν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις μέσα από στοιχεία της προσωπικότητάς τους, αλλά και νεοαποκτηθείσες ικανότητες. Η ικανότητα και διάθεση να ακούν αληθινά τους άλλους, η αφοσίωση στην εταιρεία, το ανοιχτό μυαλό, η προσαρμογή στις τοπικές συνήθειες και αλληλεπίδραση με τον τοπικό πληθυσμό, η εκ των προτέρων γνώση της γλώσσας, το χιούμορ αποτελούν σημαντικά βήματα προς την εξομάλυνση των συγκρούσεων. Ακόμα η προσαρμοστικότητα, η αισιοδοξία και η αίσθηση της περιπέτειας και ευχαρίστησης από τη γνωριμία νέων ατόμων, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά.

Έξι από τους οκτώ συμμετέχοντες ανέφεραν πως οι εταιρείες δεν προσέφεραν κάποιου είδους εκπαίδευση για την παραμονή τους, αφήνοντας σε μεγάλο βαθμό την ευθύνη της μάθησης της διαφορετικής κουλτούρας στους ίδιους τους expatriates. Οι προτάσεις που θέτουν προς τους expatriates, αλλά και τις εταιρείες είναι οι εξής (Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004)*:

- επίσκεψη με τους συντρόφους τους στη χώρα υποδοχής πριν την αναχώρηση,
- υιοθέτηση αισιοδοξίας, προετοιμασία για το απροσδόκητο και να δείχνουν ευαισθησία προς τους άλλους,
- προσεχτική επιλογή των υποψηφίων από τις εταιρείες, μη αγνοώντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και την προσαρμοστική ικανότητά τους,
- διευκρίνηση των απαιτήσεων για τους expatriates,
- παροχή ενός εγχώριου μέντορα.

Για την αποφυγή στερεότυπων αντιδράσεων από τα άτομα του τοπικού εργατικού δυναμικού, είναι σημαντική και η εκπαίδευση αυτών για την αποτελεσματική συνεργασία και ενίσχυση των expatriates. Για την αντιμετώπιση των δυσκολιών

* op. cit., Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004, σελ. 844.

προσαρμογής αναφορικά με τις συγκρούσεις προτάθηκε από τους συμμετέχοντες η παροχή βοήθειας στους expatriates για την κατανόηση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τις πολιτισμικές διαφορές, αλλά και η χρήση της συναισθηματικής ευφυΐας ως κριτήριο επιλογής τους. Ακόμα, σημαντική κρίνεται και η προετοιμασία για την αντιμετώπιση της καθημερινής επαφής με το εγχώριο προσωπικό, η εκπαίδευση του εγχώριου προσωπικού για συνεργασία με τους expatriates, αλλά και οι επισκέψεις στη χώρα υποδοχής (Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004)*.

4.9.7 ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΨΗΦΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕΣ

Ένα από τα ζητήματα που αναφέρεται σχετικά με την ένταξη ενός expatriate σε μία χώρα υποδοχής αποτελεί το δικαίωμα ψήφου τους και η χώρα στην οποία θα το ασκήσουν. Υποστηρίζεται πως η μακροχρόνια παραμονή ατόμων σε μία ξένη χώρα θα έπρεπε να προϋποθέτει παροχή σε αυτά πλήρων πολιτικών δικαιωμάτων ανεξαρτήτως εθνικότητας. Οποσδήποτε, θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες διαδικασίες και δημοκρατικές πολιτικές εξετάζοντας τις συνθήκες παροχής πολιτικών δικαιωμάτων. Έως τώρα οι διαμάχες έχουν εστιάσει μόνο στην αναγκαιότητα παροχής πολιτικών δικαιωμάτων σε όλους τους κατοίκους, αγνοώντας ότι έτσι αποκλείονται οι μακροχρόνιοι expatriates. Η αλλαγή της μόνιμης κατοικίας θα πρέπει να προϋποθέτει παραίτηση της υπηκοότητας ειδάλλως η κατοχή υπηκοότητας δε θα πρέπει απαραίτητα να προϋποθέτει την άσκηση των πολιτικών δικαιωμάτων τους. Όσο για τη συμμετοχή στις δημοκρατικές διαδικασίες θα πρέπει να περιορίζεται στα κυβερνητικά όργανα. Στο συγκεκριμένο άρθρο επικροτούνται οι πρακτικές χωρών οι οποίες μετά από έξι χρόνια διαμονής σε μία ξένη χώρα αφαιρούν τα πολιτικά δικαιώματα των πολιτών τους.

Στον προσδιορισμό των ατόμων που αποτελούν το εκλογικό σώμα μιας χώρας θα πρέπει να πληρούνται ορισμένες θεσπισμένες συνθήκες. Κρίνεται ως σημαντική η ύπαρξη δημοκρατικών αρχών οι οποίες οδηγούν λογικά σε κριτήρια εσωκλεισμού ατόμων με τα οποία θα συμφωνούν οι δημοκράτες. Ένα από τα κριτήρια τα οποία έχουν διατυπωθεί υποστηρίζει πως το δικαίωμα ψήφου θα πρέπει να το έχουν όλοι οι ενήλικες,

* Στην έρευνα εξετάστηκαν 13 αποστολές από 8 πρώην expatriates από 9 διαφορετικές εταιρείες. Είχαν μεταφερθεί στη Βραζιλία, Καναδά, Γερμανία, Χονγκ Κονγκ, Ιαπωνία, Σουηδία, Αγγλία, Βενεζουέλα.

ανεξαρτήτως διακρίσεων, καθώς μόνο οι ίδιοι μπορούν να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους καλύτερα. Όλα τα άτομα τα οποία σε μόνιμη βάση υπακούουν στους νόμους θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο εκλογικό σώμα, αλλά με ίσους όρους. Στην περίπτωση που οι μόνιμοι μη-κάτοικοι δεν περιορίζονται, δε δεσμεύονται από τους νόμους και τις αποφάσεις της χώρας υποδοχής, δικαίως δε θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο εκλογικό σώμα. Η εθνικότητα και η κουλτούρα έχουν χαρακτηριστεί ως ακατάλληλοι παράγοντες προσδιορισμού παραχώρησης πολιτικών δικαιωμάτων. Ακόμα, σε χώρες με έντονο το στοιχείο του πολιτικού ανταγωνισμού και της μετανάστευσης είναι δυνατόν οι μη-κάτοικοι να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας.

Όσον αφορά την παροχή πολιτικών δικαιωμάτων στους expatriates εξετάζονται δύο θέματα η ισότητα και η εγκατάλειψη. Σχετικά με την ισότητα, οι μη-κάτοικοι δε θέλουν να μεταχειρίζονται ως πολίτες δεύτερης κατηγορίας. Επίσης, οι expatriates υποστηρίζουν το δικαίωμά τους να διατηρήσουν το δικαίωμά τους να ψηφίζουν όπως όλοι οι άνθρωποι. Όμως, θα πρέπει να τηρούνται προϋποθέσεις όπως η αποκήρυξη της υπηκοότητας στη χώρα προέλευσης ή τουλάχιστον τα πολιτικά δικαιώματα να μην συνδέονται με την υπηκοότητα (López-Guerra, 2005).

4.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιούνται ευρέως από τις εταιρείες στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους expatriates και συνδέονται με το σχεδιασμό της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων αυτών. Οι εταιρικοί στόχοι, οι οποίοι τίθενται, μετατρέπονται σε προσωπικούς στόχους για τους expatriates και με βάση την απόδοση στην υλοποίησή τους αξιολογούνται. Η αξιολόγηση των expatriates είναι πιο πολύπλοκη διαδικασία καθώς περισσότερες μεταβλητές περιλαμβάνονται σε αυτήν. Μέσα από την αξιολόγηση διευκολύνεται ο εντοπισμός των κατάλληλων ατόμων, ώστε να στελεχώσουν μία διεθνή αποστολή. Η αμοιβαία τοποθέτηση στόχων βοηθάει στη διαδικασία κινητοποίησης-αξιολόγησης. Τα τρία μέρη της αποτελούν η κατεύθυνση (direction), η προσπάθεια (effort) και η επιμονή (persistence). Η συμμετοχή του ατόμου βοηθάει στην διευκρίνιση των απαιτούμενων στόχων, τη δημιουργία προγράμματος υλοποίησής τους και την καλύτερη αποδοχή τους.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Martin, Bartol (2003), ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης για expatriates, το οποίο διευκρινίζει τις προσδοκίες απόδοσης, θα σχετίζεται θετικά με την επιτυχία του. Παρά το γεγονός ότι οι δυσκολίες προσαρμογής είναι σημαντικές η αναγνώριση του παράγοντα του τοπικού περιβάλλοντος δεν θα σχετίζεται θετικά με την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης expatriates. Όμως, η συχνότητα επίσημων αξιολογήσεων απόδοσης οδηγεί σε αντιλήψεις ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Η αμεροληψία στις πολιτικές και διαδικασίες είναι θετικά σχετισμένη με την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης για expatriates. Υποστηρίζεται πως για την επίτευξη της αμεροληψίας θα πρέπει τα πρότυπα αξιολόγησης να κοινοποιούνται και να εξηγούνται σε όλους, ενώ θα πρέπει να βασίζονται στην πραγματική απόδοση. Ολοκληρώνοντας, η έμφαση στην ανάπτυξη της καριέρας είναι θετικά σχετισμένη με την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης των expatriates (Martin, Bartol, 2003)*. Στην έρευνα των Suutari, Brewster (2001), από τις πιο συχνές μεθόδους αξιολόγησης παρουσιάστηκε αυτή από έναν ξένο επιστάτη (36 %), αν και συχνή είναι και η χρήση τοπικών μανάτζερ. Το 51 % των expatriates ήταν υπό ένα σύστημα αξιολόγησης βασισμένο σε χρηματικές ανταμοιβές (bonus), που συνδέονται με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Suutari, Brewster, 2001).

4.10.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ

Η αποζημίωση (compensation) που προσφέρεται στους expatriates φαίνεται πως επηρεάζει τα ποσοστά αποτυχίας τους, αλλά και την απόφαση αποδοχής μίας διεθνούς αποστολής. Το μέγεθος των πακέτων αποζημίωσης αναφέρεται πως ποικίλει από \$ 300.000 έως \$ 1 εκατομμύριο το χρόνο. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα λεπτό ζήτημα για τις εταιρείες όπου θα πρέπει να κρατήσουν ισορροπία μεταξύ του υψηλού κόστους που προϋποθέτει και της ανάγκης αξιοποίησης των πακέτων αποζημίωσης για ενίσχυση της προσέλκυσης, διατήρησης και κινητοποίησης αξιόλογων και ικανών ατόμων σε αυτές. Η αντίληψη σχετικά με το περιεχόμενο ενός πακέτου αποζημίωσης είναι δυνατόν να διαφέρει από τις αντιλήψεις που σχηματίζουν οι ίδιοι οι expatriates για αυτά. Αυτό έχει

* Για την έρευνα εστάλησαν ερωτηματολόγια σε 450 εταιρείες τυχαία επιλεγμένες, τελικά επιστράφηκαν 95 ερωτηματολόγια προς χρήση από τις Αμερικάνικες πολυεθνικές, αντιπροσωπεύοντας μία ποικιλία βιομηχανιών.

ως αποτέλεσμα οι εταιρείες πολλές φορές να προσφέρουν μία ποικιλία προγραμμάτων στους expatriates. Ένας από τους παράγοντες που θεωρείται πως επηρεάζει τη μορφή και το περιεχόμενο των αποδοχών και αποζημίωσης αποτελεί το κόστος ζωής στη χώρα. Βέβαια το κόστος ζωής ποικίλει ανάλογα με την υπό εξέταση περιοχή. Η προσαρμογή των αποδοχών στο κόστος ζωής της χώρας υποδοχής, είναι δυνατόν να αποτελεί πηγή σημαντικού κόστους για τη μητρική εταιρεία.

Πολλές φορές τα προγράμματα αποζημίωσης των expatriates κρίνονται ως ανεπαρκή για την κάλυψη των ιατρικών αναγκών τους, ενώ χαρακτηρίζονται και από υψηλή γραφειοκρατία. Με την ασφάλιση της ιατρικής τους περίθαλψη είναι δυνατόν να ασχολείται η ίδια η εταιρεία ή να την αναλαμβάνει κάποια εξωτερική ασφαλιστική εταιρεία (outsourcing). Σχετικά με τη στέγαση, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αναφέρεται πως την παρέχουν δωρεάν στους expatriates. Ακόμα, είναι σημαντικό να καλύπτεται το θέμα της διπλής φορολογίας και οι εταιρείες να καλύπτουν τυχόν επιπλέον φορολογία που προκύπτει από διαφορές στα φορολογικά συστήματα. Στο πακέτο αποζημίωσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται και το κόστος εκπαίδευσης των παιδιών.

Έχουν αναφερθεί διάφορες προσεγγίσεις, οι οποίες ακολουθούνται για την αντιμετώπιση του θέματος της αποζημίωσης των expatriates. Η μέθοδος του “*balance-sheet approach*” θεωρείται ως μία από τις πιο διαδεδομένες και παλαιές προσεγγίσεις. Υιοθετείται ιδιαίτερα από Αμερικάνικες εταιρείες. Το βασικό στοιχείο της αποτελεί η προσπάθεια να προσφέρει η εταιρεία μία ισοδύναμη αγοραστική δύναμη στο εξωτερικό, ώστε να διατηρήσουν τον τρόπο, ποιότητα και βιοτικό επίπεδο της ζωής που είχαν στη χώρα προέλευσης. Δίνεται βαρύτητα στη διατήρηση μισθολογικών επιπέδων παρόμοιων με αυτών των συναδέλφων στη χώρα προέλευσης, όχι μόνο με συναδέλφους στη χώρα υποδοχής, διατηρώντας έτσι μία ισορροπία στο εσωτερικό της εταιρείας.

Μία ακόμα προσέγγιση αποτελεί αυτή η “*destination-based approach*”. Η συγκεκριμένη προσέγγιση λαμβάνει υπόψη τα επίπεδα αποζημίωσης των ανταγωνιστών, αλλά και των τοπικών εργαζομένων σε παρόμοιες θέσης εργασίας, προσπαθώντας να ελέγξει τα υψηλά κόστη. Παραδοσιακές παροχές υπόκεινται περικοπών. Οι expatriates τείνουν να αντιμετωπίζονται ως πολίτες της χώρας υποδοχής και καλούνται να ακολουθήσουν τον

τοπικό τρόπο ζωής και όχι να τον υπερβαίνουν. Όμως, είναι σημαντικό οι εταιρείες να αναγνωρίζουν τη δύσκολη και απαιτητική θέση στην οποία βρίσκονται οι expatriates. Γι' αυτό θα πρέπει να γίνεται προσεχτική επιλογή υποψηφίων, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να υποστούν σημαντικές δυσκολίες. Ακόμα, οι εταιρείες θα πρέπει να τονίζουν ότι η επαγγελματική ανέλιξη βασίζεται στην αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής. Βέβαια, θα πρέπει να εξηγείται στους expatriates τι αναμένεται με την επιστροφή τους σχετικά με την καριέρα τους αυξάνοντας την αίσθηση της ασφάλειας. Υποστηρίζεται πως ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι προτιμότερο να εφαρμόζεται με αργούς ρυθμούς και να υπάρχει επικοινωνία στην εταιρεία, έχοντας παράλληλα υπόψη την κάλυψη ορισμένων βασικών αναγκών. Σημασία έχει η ευελιξία, καθώς οι περικοπές εξαρτώνται από την αποστολή, την οικογένεια του expatriate και τον ίδιο.

Μία ακόμα προσέγγιση είναι η “*international headquarters approach*”. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η εταιρεία αποζημιώνει τους expatriates σαν να προέρχονται όλοι από τα ίδια γεωγραφικά αρχηγεία, πληρώνονται όπως στη μέθοδο του “*balance-sheet approach*”, προωθώντας έτσι την ισότητα στους expatriates ανεξαρτήτως προέλευσης. Πρόκειται, όμως, για μία μέθοδο η οποία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα στη διαχείρισή της. Συνήθως, προσελκύει περισσότερο νέους expatriates, οι οποίοι καθώς αποκτούν εμπειρία ζητούν περισσότερα από τα πακέτα αποζημίωσης, αλλιώς μπορούν να καταφύγουν σε άλλη εταιρεία (Sims, Schraeder, 2005).

4.11 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ EXPATRIATES

Εξαιτίας των συνεχών εξελίξεων στις οποίες υπόκεινται οι πολυεθνικές μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των expatriates δεν είναι στατικοί, μεταβάλλονται. Αν οι expatriates δεν είναι ικανοποιημένοι κατά τη διάρκεια της αποστολής τους μειώνεται το κίνητρο να αποδώσουν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους και να παραμείνουν στη θέση τους. Έρευνες δείχνουν πως η παραμονή στην εταιρεία συνδέεται θετικά με το βαθμό αφοσίωσης τόσο στη μητρική όσο και στη θυγατρική εταιρεία από τον expatriate. Ακόμα, αναφέρεται πως όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια ενός ατόμου σε μια εταιρεία τόσο περισσότερο ο ίδιος επενδύει σε αυτήν (οικονομικά και ψυχολογικά)

για να καρπωθεί την απόδοσή της επένδυσής του επιδεικνύοντας αφοσίωση στην εταιρεία. Η φύση της εργασίας, οι υπευθυνότητες, οι ευκαιρίες προαγωγής και κάλυψης αναγκών έχουν διαφορετικές επιδράσεις στα άτομα ανάλογα με την προηγούμενη διεθνή εμπειρία τους (Downes, Thomas, Singley, 2002).

4.11.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μέσα από την έρευνα των Downes, Thomas, Singley (2002), φαίνεται πως η εργασιακή εμπειρία / ζωή ενός ατόμου θα έχει σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση των expatriates. Όσο για την εκπαίδευση των expatriates θα έχει σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση των expatriates. Ακόμα, η εκπαίδευση συμβάλει στη δημιουργία υψηλής αφοσίωσης στη μητρική εταιρεία πριν την αποχώρησή τους, αλλά και η δημιουργία ρεαλιστικών προσδοκιών. Η εκπαίδευση είναι δυνατόν να λάβει διάφορες μορφές και να συμβάλει στην συμβάλει γενικότερα στην καλύτερη προσαρμογή του ατόμου. Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση των expatriates θα είναι μεγαλύτερος για εταιρείες με υψηλή διεθνοποίηση παρά σε εταιρείες με περιορισμένη διεθνή εμπειρία.

Ακόμα, το περιβάλλον πολλές φορές επιδρά στην ικανοποίηση του expatriate, ίσως εξαιτίας του γεγονότος ότι ορισμένες περιοχές δεν μπορούν να καλύψουν κάποιες βασικές ανάγκες και συνήθειες των ατόμων. Όμως, ένα γενναιόδωρο (benevolent), φιλικό περιβάλλον θα έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των expatriates. Οι έντονα διεθνοποιημένες εταιρείες πλέον εφαρμόζουν διάφορους μηχανισμούς για να προστατέψουν τους expatriates από την αβεβαιότητα νέων περιβαλλόντων. Δεν επαληθεύεται, όμως, η άποψη ότι ο αντίκτυπος της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας (benevolence) στην εργασιακή ικανοποίηση ενός expatriate θα είναι μεγαλύτερη για εταιρείες με περιορισμένη διεθνή εμπειρία παρά σε εταιρείες υψηλά διεθνοποιημένες.

Ο ρόλος της μεταφοράς γνώσεων αποτελεί ένα από τα βασικότερα καθήκοντα των expatriates. Η ικανοποίησή τους υποστηρίζεται πως επηρεάζεται και από τις ικανότητες του ίδιου του ατόμου, αλλά και από τη γενναιοδωρία (benevolence) της κοινωνίας στη χώρα υποδοχής. Δεν υποστηρίζεται η άποψη ότι ο αντίκτυπος της εργασιακής εμπειρίας

στην εργασιακή ικανοποίηση του expatriate θα είναι μεγαλύτερος για εταιρείες με περιορισμένη διεθνή εμπειρία απ' ότι εταιρείες με υψηλά διεθνοποιημένες.

Η χρήση ενός μέντορα έχει σημαντικά θετική επίδραση στην ικανοποίηση των expatriates, μέσα από υποστήριξη και καθοδήγηση. Συνήθως, πρόκειται για πρώην expatriates οι οποίοι προσφέρουν την εμπειρία τους σε ψυχολογικά και πρακτικά θέματα τόσο κατά τον εκπατρισμό όσο και κατά τον επαναπατρισμό. Όμως, μέσα από τους γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης μίας εταιρείας αυξάνεται και η ταχύτητα με την οποία αποκτά γνώσεις ειδικές και γενικές πάνω στην αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο υποστηρίζεται πως η συμβολή ενός μέντορα στην ικανοποίηση των expatriates θα είναι μικρότερη. Ο αντίκτυπος της ύπαρξης ενός μέντορα στην εργασιακή ικανοποίηση ενός expatriate θα είναι μεγαλύτερος για εταιρείες με περιορισμένη διεθνή εμπειρία απ' ότι με εταιρείες υψηλά διεθνοποιημένες (Downes, Thomas, Singley, 2002)*.

4.11.1.1 “ΥΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ” & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μελετητές αναφέρουν πως η “υποαπασχόληση” (underemployment) “είναι η κατάσταση στην οποία τα άτομα απασχολούνται σε κατώτερες θέσεις ή χαμηλότερης ποιότητας σχετικά με ορισμένα πρότυπα, ανάλογα με τις προσδοκίες που έχουν διαμορφώσει για την καριέρα τους” (Bolino, Feldman, 2000)**. Αναφέρεται στο γεγονός ότι πολλά άτομα απασχολούνται σε θέσεις οι οποίες δεν αντιπροσωπεύουν τα προσόντα, τις γνώσεις τους, καθώς τα άτομα τις θεωρούν κατώτερες των ικανοτήτων τους. Αναφέρεται πως πολλές φορές οδηγεί σε μείωση της ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία τους. Ένας αυτο-επιλεγόμενος (self-initiated) expatriate είναι ένα άτομο το οποίο επιλέγεται για μία διεθνή θέση, σε ατομικό επίπεδο, δίχως να έχει μεταφερθεί από μία μητρική εταιρεία. Τα ποσοστά χρησιμοποίησής τους είναι υψηλά καλύπτοντας ελλείψεις σε προσωπικό των εταιρειών για αποστολή ατόμων σε διεθνείς αποστολές.

* Τα δεδομένα για την έρευνα συγκεντρώθηκαν από Αμερικάνικες πολυεθνικές σε δύο συσχετισμένους βιομηχανικούς κλάδους (πληροφορικής / για το γραφείο εξοπλισμού, ηλεκτρονικά και πετροχημικά). Συμμετείχαν 230 expatriates, 91,7 % άνδρες, 85,6 % παντρεμένοι.

** op. cit., Bolino, Feldman, 2000, σελ. 889.

Τα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας επηρεάζουν την “υποαπασχόληση”, ενώ είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μείωσή της. Επηρεάζουν την ικανοποίηση των ατόμων, την απόδοση και την κινητοποίησή τους. Η αίσθηση της εκπλήρωσης του συμβολαίου θεωρείται πως είναι υποκειμενική για κάθε άτομο. Η αίσθηση της υποαπασχόλησης από τους εργαζόμενους οδηγεί σε έλλειψη πρόκλησης από την εργασία τους και μειωμένη ικανοποίηση. Η αποξένωση (alienation) από την εργασία δείχνει τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι αποσυνδεδεμένος (disengaged) από την εργασία. Η υψηλή αποξένωση συνδέεται με την “υποαπασχόληση”. Η “υποαπασχόληση” οδηγεί σε έλλειψη ενδιαφέροντος για τα άτομα από την εργασία τους μη έχοντας φιλοδοξίες για την καριέρα τους, με αποτέλεσμα τα άτομα να χάνουν το ενδιαφέρον τους και την ικανοποίηση από την καριέρα τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Hoon Lee (2002), η αυτονομία στην εργασία, αλλά και η καταλληλότητα της θέσης ανάλογα με τις ικανότητες του ατόμου συνδέονται αρνητικά με την “υποαπασχόληση”. Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συνδέεται αρνητικά με την “υποαπασχόληση” αποτελεί και η ποικιλία των καθηκόντων μίας θέσης, αλλά και η αντίληψη της εκπλήρωσης ενός ψυχολογικού συμβολαίου (αποτελούνται από μία σειρά πιστεύω ή αντιλήψεων ενός ατόμου σχετικά με τους όρους της εργασιακής σχέσης, μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη, μειώνοντας την “υποαπασχόληση” στους αυτο-επιλεγόμενους expatriates). Γενικότερα, η “υποαπασχόληση” είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση από την καριέρα ενός ατόμου, ενώ είναι θετικά συνδεδεμένη με την εργασιακή αποξένωση.

Ένας εργοδότης σε μία διεθνή αποστολή έχει μεγαλύτερη επιρροή στη ζωή ενός εργαζόμενου εντός και εκτός εργασίας. Οπότε είναι σημαντικό να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου. Η “υποαπασχόληση” είναι δυνατόν να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις εταιρείες, καθώς εξαιτίας των

αρνητικών επιδράσεων στην απόδοση ενός expatriate διακυβεύεται η αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Hoon Lee, 2002)*.

Η “υποαπασχόληση” συνδέεται με αισθήματα έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης και ψυχικής υγείας. Είναι δυνατόν τα άτομα που αποστέλλονται σε διεθνείς αποστολές, σε μία προσπάθεια αποφυγής έλλειψης των απαιτούμενων ικανοτήτων (underqualification) να κατέχουν ικανότητες περισσότερες από αυτές που χρειάζονται, γεγονός που οδηγεί σε απογοητευτικές εμπειρίες. Προηγούμενες έρευνες πάνω στην “υποαπασχόληση” και τους expatriates έχουν φανερώσει τρεις παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν και συνδέονται με την εργασία, την εταιρική υποστήριξη και τη μονάδα στο εξωτερικό.

Άτομα σε υψηλότερες θέσεις έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, μεγαλύτερες προκλήσεις και καλύτερες πιθανότητες αξιοποίησης των ικανοτήτων τους. Οι expatriates χρειάζονται ορισμένο χρόνο προσαρμογής σε μία διεθνή αποστολή, με αποτέλεσμα στην αρχή να ασχολούνται με τη μάθηση, δίχως να αξιοποιούν πλήρως τις ικανότητές τους. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται expatriates για την κάλυψη κενών θέσεων έως ότου βρεθούν μόνιμοι υποψήφιοι για τη θέση. Είναι βραχυχρόνιες αποστολές, δίχως να καλύπτουν απαιτητικά καθήκοντα. Συχνά οι εταιρείες χρησιμοποιούν τους expatriates σε γενικούς ρόλους παρατήρησης των διεθνών δραστηριοτήτων, δίχως να συμμετέχουν ενεργά. Η προετοιμασία των ατόμων πριν την αποχώρηση είναι δυνατόν να ενισχύσει την “υποαπασχόληση”, καθώς είναι δυνατόν να αυξήσει τις προσδοκίες τους για τις απαιτήσεις της εργασίας, αλλά και τις ικανότητές τους. Οι μέντορες διευκολύνουν τους expatriates να αξιοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητές τους. Όταν στέλνονται σε εταιρείες με μειούμενο αριθμό expatriates βιώνουν περισσότερο την “υποαπασχόληση”, αφού μειώνεται ο αριθμός των νέων καθηκόντων, ενώ ασχολούνται συνεχώς με υπάρχοντα. Expatriates που αποστέλλονται σε πιο στρατηγικές μονάδες είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν “υποαπασχόληση”.

Σε χώρες με μεγάλη πολιτισμική απόσταση οι expatriates θα δυσκολευτούν να προσαρμοστούν προτού αξιοποιήσουν απόλυτα τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

* Στην έρευνα εστάλησαν 520 έντυπα τυχαία σε αυτο-επιλεγόμενους (self-initiated) expatriates σε 39 τοπικές εταιρείες και πολυεθνικές στη Σιγκαπούρη. Τελικά συλλέχθηκαν 302 ερωτηματολόγια. Μέσος όρος ηλικίας 36,3 και 85,4 % ήταν άνδρες.

Άτομα τα οποία “υποαπασχολούνται” συνήθως υιοθετούν αρνητική στάση απέναντι στην καριέρα τους, καθώς δεν πιστεύουν στην αντικειμενικότητα των κριτηρίων ανέλιξης. Έρευνες δείχνουν πως η “υποαπασχόληση” προκαλεί στα άτομα αγωνία και άγχος σε βαθμό όπως και η ανεργία, ενώ συνδέεται με αισθήματα κατάθλιψης, απογοήτευσης, μειωμένης ψυχολογικής υγείας και αυτοπεποίθησης, ενώ έχουν περισσότερο άγχος στον επαναπατρισμό, εξαιτίας της προηγούμενης εμπειρίας τους πάνω στην “υποαπασχόληση”. Άτομα σε στόχους εύκολους για τις ικανότητές τους τείνουν να αποδίδουν σε χαμηλότερα επίπεδα από τις ικανότητές τους.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Bolino, Feldman (2000), η “υποαπασχόληση” θα είναι αντίστροφα συνδεδεμένη με το ιεραρχικό επίπεδο εργασίας και με το χρόνο, τη διάρκεια της αποστολής του expatriate. Δεν υπήρξε διαφορά ανάμεσα στην “υποαπασχόληση” σε expatriates για κάλυψη κενών θέσεων ή κανονικών, ενώ θα είναι υψηλότερη στην περίπτωση έλλειψης σαφών στόχων. Φαίνεται πως δεν υπάρχει θετική σύνδεση με την εκπαίδευση πριν την αναχώρηση. Η έλλειψη ελεύθερης επιλογής στην αποδοχή μιας διεθνούς θέσης οδηγεί σε υψηλότερη “υποαπασχόληση”. Όμως, υπάρχει αντίστροφη σχέση με το μέγεθος της παροχής καθοδήγησης στη θέση εργασίας (on-site mentoring). Υψηλότερη θα είναι ανάμεσα σε expatriates οι οποίοι τοποθετούνται σε διεθνείς μονάδες στις οποίες η χρήση των expatriates μειώνεται, αλλά και σε μονάδες οι οποίες δεν είναι στρατηγικά σημαντικές, δεν θα είναι, όμως μεγαλύτερη ανάμεσα σε expatriates οι οποίοι εργάζονται σε πολιτισμικά μακρινές μονάδες.

Η “υποαπασχόληση” συνδέεται αντίστροφα με την εργασιακή ικανοποίηση και την εταιρική αφοσίωση, με την ψυχική υγεία, με την αυτο-αναφερόμενη (self-reported) απόδοση και με τις προθέσεις να ολοκληρωθεί η διεθνής αποστολή. Υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στην καριέρα (careerism) συνδέονται με την “υποαπασχόληση”, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με μεγαλύτερο άγχος, αγωνία (anxiety) σχετικά με τον επαναπατρισμό, αλλά και με δύο επιπλέον προβλήματα για τις εταιρείες, που είναι το κόστος αποτυχίας ή πρόωρης αποχώρησής των expatriates και η εκπαίδευση των αντικαταστατών, αλλά και το κόστος από μη αποτελεσματικές περιόδους μετάβασης των

ατόμων αφού θα αντιμετωπίζουν δυσκολίες κοινωνικοποίησης στην εργασία τους (Bolino, Feldman, 2000)*.

4.11.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) ορίζεται ως “μία συναισθηματική αντίδραση προς την εργασία ενός ατόμου” (Bonache, 2005)**. Από την οικονομική πλευρά η ικανοποίηση από την εργασία είναι μία έννοια η οποία συνδέεται με τις οικονομικές απολαβές ενός ατόμου. Πρόκειται για μια σχέση εκτός από οικονομική και κοινωνική και ψυχολογική, όταν συγκρίνει κάθε άτομο την οικονομική του κατάσταση με αυτήν άλλων. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας ενός ατόμου επηρεάζουν ιδιαίτερα την ικανοποίηση ενός ατόμου, αλλά και την αφοσίωσή του. Υποστηρίζεται πως άτομα σε διεθνείς αποστολές υπόκεινται σε μεγαλύτερα επίπεδα στρες περισσότερο όγκο εργασίας, πιο έντονη εξωτερική πίεση, μεγαλύτερες υπευθυνότητες σχετικά με την εξέλιξη της εργασίας, ενώ τα καθήκοντα και οι λειτουργίες τους δεν είναι πάντα αποσαφηνισμένες. Όμως, ταυτόχρονα η εργασία τους χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ποικιλία και πρόκληση, υπευθυνότητες και αυτονομία. Σύμφωνα με την έρευνα της Bonache (2005), συγκρίνοντας τους repatriates (expatriates οι οποίοι έχουν επιστρέψει στη χώρα προέλευσης) και τους εγχώριους εργαζόμενους (domestic employees) θα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με την εργασία τους.

Η καριέρα ενός ατόμου μπορεί να οριστεί ως “μία σειρά από εμπειρίες, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία και συμπεριφορές τις οποίες τα άτομα έχουν βιώσει στο πέρασμα της εργασιακής ζωής τους” (Bonache, 2005)***. Οι διεθνείς αποστολές θεωρούνται ως απαραίτητη εμπειρία για ένα άτομο το οποίο επιθυμεί να ανέλθει στην ιεραρχία μιας εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Όμως, κατά την αποχώρηση ενός ατόμου στο εξωτερικό για την εκτέλεση μίας διεθνούς αποστολής χάνονται κάποιες επαγγελματικές επαφές που διατηρούσαν, κατά κάποιο τρόπο αποκόβονται από το πληροφοριακό δίκτυο της μητρικής εταιρείας. Βέβαια,

* Στην έρευνα συμμετείχαν 268 expatriates που εργάζονται σε 6 πολυεθνικές, από μία ποικιλία κλάδων.

** op. cit., Bonache, 2005, σελ. 111.

*** ibid., Bonache, 2005, σελ. 112.

έρευνες δείχνουν πως οι expatriates αντιμετωπίζουν τις διεθνείς αποστολές ως ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης. Όμως, φαίνεται πως οι repatriates οι οποίοι παραμένουν στην εταιρεία τους δεν λαμβάνουν την αναγνώριση που περίμεναν. Συγκριτικά, λοιπόν, με repatriates και εγχώριους εργαζόμενους, οι expatriates θα αναφέρουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με τις προοπτικές της καριέρας τους.

Χαμηλά επίπεδα μισθών είναι δυνατόν να ερμηνεύσουν τους υψηλούς ρυθμούς αποτυχίας των expatriates. Ο μισθός είναι ένα μέτρο σύγκρισης, αλλά και αίσθησης σωστής αντιμετώπισης τους στην εταιρεία. Το κόστος ενός expatriate θεωρείται πως είναι τρεις φορές μεγαλύτερο σε σχέση με έναν εγχώριο εργαζόμενο για μία εταιρεία. Η ικανοποίηση μέσα από μελέτες φαίνεται πως είναι μεγαλύτερη για άτομα με υψηλότερο κοινωνικό-οικονομικό κύρος, θέση και εισόδημα. Όμως, μέσα από την έρευνα δεν προκύπτει ότι συγκριτικά με repatriates και εγχώριους εργαζόμενους, οι expatriates θα αναφέρουν ένα σημαντικά μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης με τους μισθούς τους.

Η συμμετοχή στο τοπικό κοινωνικό δίκτυο και η γνώση της τοπικής κουλτούρας για τους expatriates δεν είναι εύκολη. Παρ' όλα αυτά δεν ισχύει ότι οι repatriates οι εγχώριοι εργαζόμενοι θα αναφέρουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με τους συναδέλφους τους, συγκριτικά με τους expatriates. Η μεταφορά ενός ατόμου στο εξωτερικό για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, πολλές φορές ενέχει τον κίνδυνο της απομόνωσής του από τα δρώμενα στη χώρα προέλευσης. Φαίνεται πως έως ένα σημείο συγκριτικά με τους expatriates τόσο οι εγχώριοι εργαζόμενοι και οι repatriates θα αναφέρουν ένα σημαντικά μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης με την εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας.

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα οι expatriates φαίνονται περισσότερο ικανοποιημένοι με αρκετά χαρακτηριστικά της εργασίας. Η ικανοποίηση των expatriates σχετικά με τις προοπτικές καριέρας είναι διαφορετική και υψηλότερη από τις άλλες δύο ομάδες εργαζομένων. Οι expatriates τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την εσωτερική επικοινωνία στην εταιρεία. Διαφορές σχετικά με τη μισθολογική ικανοποίηση δεν εντοπίστηκαν. Οι υψηλοί μισθοί σε απόλυτες μονάδες μπορεί να μην προσφέρουν

υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται χαμηλά επίπεδα δικαιοσύνης στην εταιρεία. Ακόμα δεν υπήρξαν διαφορές σχετικά με την ικανοποίηση με τους συναδέλφους τους ανάμεσα στις τρεις εξεταζόμενες ομάδες (Bonache, 2005)*.

4.12 ΚΑΡΙΕΡΑ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Μία διεθνής αποστολή αποτελεί μία μετάβαση στη ζωή ενός ατόμου. Οι εργασιακές προκλήσεις συνήθως αποτελούν τις πιο συχνές και σημαντικές μεταβάσεις στη ζωή των ατόμων. Πρόκειται για μετάβαση η οποία συνδέεται με την ανάπτυξη της ταυτότητας ενός ατόμου. Όσον αφορά την καριέρα των ατόμων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες την υποκειμενική και την αντικειμενική. Η πρώτη αναφέρεται στην προσωπική αντίληψη των ατόμων σχετικά με την κατάσταση της καριέρας του και η δεύτερη εξετάζει την κατάσταση της καριέρας ενός ατόμου από τη μεριά των εταιρειών, τα βήματα σε διάφορες εταιρείες και η σειρά των συσχετισμένων εργασιών στη σκάλα ανέλιξης. Τα άτομα, πλέον, σχεδιάζουν μόνα τους την πορεία της καριέρας τους σε μεγαλύτερο βαθμό. Άτομα τα οποία ακολουθούν καριέρες εκτός συνόρων (boundaryless careers) διαμορφώνουν την ταυτότητά τους γύρω από γνώσεις και ικανότητες, έτσι η ταυτότητα έχει πιο διευρυμένα σύνορα.

Οι διεθνείς αποστολές προσφέρουν στα άτομα μία δυνατότητα ανασχηματισμού της ταυτότητάς τους, μέσα από μία νέα κουλτούρα και περιβάλλον. Τα άτομα στις διεθνείς αποστολές προσπαθούν να συνδυάσουν τις απαιτήσεις και τα συμφέροντα της τοπικής και μητρικής εταιρείας προσπαθώντας να ισορροπήσουν ανάμεσα στην παγκόσμια ολοκλήρωση και την τοπική ανταπόκριση. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης απαιτεί από τους μάνατζερ να προχωρήσουν σε μία αλλαγή στην ταυτότητά τους από τοπική σε παγκόσμια ή τουλάχιστον ένα συνδυασμό και των δύο. Η μεταμόρφωση του εαυτού που συνοδεύει μία τέτοια αλλαγή απαιτεί μία απομάκρυνση από την παρούσα κατάσταση και τρόπο σκέψης και την εκκίνηση μίας προσωπικής εξερεύνησης, μία προθυμία αναδιαμόρφωσης της ταυτότητάς τους (Kohonen, 2005).

* Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν από μία Ισπανική κατασκευαστική εταιρεία. Από εγχώριους εργαζόμενους ελήφθησαν 1.616 ερωτηματολόγια, 101 expatriates, 117 repatriates.

4.12.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑ

Μέσα από έρευνα σε αμερικάνικες εταιρείες παρά το γεγονός ότι το 65 % των στελεχών του Α.Δ. θεωρούσαν πως μία διεθνής καριέρα επηρεάζει θετικά την καριέρα ενός ατόμου, το 77 % των expatriates ένιωθαν πως είχε μία αρνητική επίδραση στην καριέρα τους. Γενικότερα, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από έρευνες δείχνουν πως οι expatriates μετά τον επαναπατρισμό τους νιώθουν πως η διεθνής αποστολή επηρέασε ουδέτερα ή αρνητικά την πορεία της καριέρας τους, ενώ πολλοί παραιτούνται αναζητώντας εργασία σε άλλες εταιρείες, ή νοιώθουν μη παραγωγικοί, καθώς οι εταιρείες δεν αξιοποιούν τη διεθνή εμπειρία τους. Πολλοί expatriates, παρά τις σημειωμένες δυσκολίες, αποδέχονται μία διεθνή αποστολή προς την αξιοποίηση των καλύτερων ευκαιριών για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Οπότε η εξέλιξη της καριέρας τους δεν προέρχεται από εσωτερική ιεραρχική ανέλιξη της καριέρας ενός ατόμου σε μία εταιρεία, αλλά προσωπική ανάπτυξη σε διάφορες εταιρείες. Έτσι, δημιουργείται η έννοια της καριέρας δίχως σύνορα (boundaryless careers).

Η έρευνα των Stahl, Miller, Tung (2002), δείχνει ότι κίνητρα για την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής όπως είναι η προσωπική πρόκληση και η επαγγελματική ανάπτυξη είναι πιο σημαντικά συγκριτικά με τις ευκαιρίες ανάπτυξης της καριέρας. Χρηματικοί λόγοι αποτέλεσαν λιγότερο σημαντικούς λόγους. Ακόμα τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν πως το 69 % των expatriates πιστεύουν ότι οι μάντζερ δε θα πρέπει ποτέ ή έστω να αρνηθούν μία φορά μόνο μία διεθνή αποστολή, δίχως να επηρεάσουν αρνητικά την μετέπειτα εξέλιξη της καριέρας τους. Το 61 % πίστευε πως η απόρριψη μίας τέτοιας προσφοράς εργασίας θα επηρέαζε τις μετέπειτα ευκαιρίες καριέρας στην εταιρεία. Το 65 % των συμμετεχόντων ανέφεραν πως υπήρχε διαφορά μεταξύ της δηλωμένης στρατηγικής των εταιρειών στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους και τις πρακτικές και πολιτικές της Δ.Δ.Α.Δ. Παρουσιάστηκε μία έλλειψη μακροχρόνιου σχεδιασμού της καριέρας των ατόμων και εταιρικής υποστήριξης.

Ακόμα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν ήταν σίγουροι σχετικά με την αναγνώριση και βράβευση από την εταιρεία τους για την επιδίωξη μίας διεθνούς αποστολής. Όπως φαίνεται, expatriates, οι οποίοι δεν θεωρούν πως η πολιτική και οι πρακτικές της

Δ.Δ.Α.Δ. έχουν στρατηγικό ρόλο, βλέπουν πως υπάρχει μία ασυνέχεια ανάμεσα στην αποστολή τους και την μετέπειτα εξέλιξή τους την εταιρεία. Ακόμα, η πλειοψηφία των expatriates δήλωσε πως δεν ήταν ευχαριστημένοι από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίστηκε το τμήμα Α.Δ. την αποστολή τους και τον επαναπατρισμό τους. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διεθνής αποστολή θα έχει θετικό αποτέλεσμα στις μελλοντικές επαγγελματικές ευκαιρίες ανάμεσα σε άλλους πιθανούς εργοδότες, ενώ σημαντικά λιγότεροι υποστήριξαν πως θα τους βοηθήσει στην ανάπτυξή τους στην ίδια εταιρεία. Παράλληλα, δήλωσαν πως είναι αισιόδοξοι ότι πρόκειται για μία ευκαιρία να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Όταν ερωτήθηκαν αν θα άφηναν τη θέση τους για μία καλύτερη το 51 % απάντησε θετικά.

Από τα παραπάνω ευρήματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι διεθνείς αποστολές βοηθούν στην απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών, οι οποίες συνήθως δεν είναι διαθέσιμες στη χώρα προέλευσης. Παρά τη γενικότερη δυσαρέσκεια σχετικά με την υποστήριξη και ανταμοιβή που προσφέρονται οι expatriates θεωρούν πως ενισχύουν τις επαγγελματικές τους ευκαιρίες, όμως, όχι πάντα με την ίδια εταιρεία. Ένα μέρος της οικειοθελούς αποχώρησης των ατόμων κατά τον επαναπατρισμό των ατόμων, πολλές φορές ευνοεί την εταιρεία από την άποψη ότι οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και ικανότητες των expatriates είναι δυνατόν να μην είναι χρήσιμες πλέον στην εταιρεία. Βέβαια, πολλές φορές τα άτομα τα οποία φεύγουν αποτελούν σημαντική πηγή κόστους για τις εταιρείες, καθώς είναι δυνατόν να προσελκυσθούν από ανταγωνιστές. Δυστυχώς, μόνο το ένα τρίτο των ατόμων ένιωθαν πως η διεθνής εμπειρία τους αναγνωρίστηκε από τις εταιρείες. Όμως, η ανταμοιβή των αποκτηθέντων παγκόσμιων ικανοτήτων είναι σημαντική αν θέλουν να αξιοποιήσουν την επένδυσή τους κρατώντας τα άτομα μετά τον επαναπατρισμό τους (Stahl, Miller, Tung, 2002)*.

4.12.1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΡΙΕΡΑ

Οι μέχρι τώρα ενδείξεις σχετικά με την εξέλιξη της καριέρας των expatriates είναι διαφορούμενες. Υποστηρίζεται από έρευνες πως εξαιτίας των δυσκολιών που

* Η έρευνα έγινε σε expatriates μάνατζερ σε 30 Γερμανικές εταιρείες σε 59 χώρες από διάφορους κλάδους.

αντιμετωπίζουν τα άτομα κατά τον επαναπατρισμό τους, ένα ποσοστό μεταξύ 10-25 % αφήνουν την εταιρεία τους μέσα στον πρώτο χρόνο επαναπατρισμού τους, ενώ τα νούμερα αυξάνονται πάνω από το μισό του πληθυσμού των expatriates σε μία εταιρεία μέσα στα τρία χρόνια μετά τον επαναπατρισμό. Βασικό θεωρείται το θέμα της εύρεσης των κατάλληλων θέσεων και δημιουργίας προϋποθέσεων για μία ενδιαφέρουσα καριέρα για αυτά τα άτομα, ώστε να παραμείνουν στην εταιρεία.

Άτομα τα οποία αποδέχονται συνεχώς διεθνείς αποστολές (aspatial careers) ακολουθούν μία σειρά από εμπειρίες πρόκληση τόσο για τους ίδιους όσο και για τις οικογένειές τους. Τα κίνητρα πίσω από την επιλογή μίας διεθνούς καριέρας προέρχονται τόσο από τα θετικά στοιχεία μιας διεθνούς αποστολής, αλλά και αρνητικές καταστάσεις τις οποίες προσπαθούν να αποφύγουν όπως είναι η ανεργία. Η δυσκολία που συνοδεύει μία τέτοια καριέρα μετριάζεται ανάλογα με την οικειότητα την οποία παρουσιάζουν οι χώρες υποδοχής συγκριτικά με τη χώρα προέλευσης. Πάντως είναι δυνατόν να ακολουθούν συνεχόμενες διεθνείς αποστολές ή να τις συνδυάζουν και με εγχώριες στη χώρα προέλευσης. Όσον αφορά την απόκτηση πείρας βρίσκονται σε μία πλεονεκτική θέση έναντι ατόμων που για πρώτη φορά αποδέχονται μία διεθνή αποστολή. Σύμφωνα με μελετητές, άτομα τα οποία ακολουθούν διεθνή καριέρα μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις περισσότερο σε βάθος, σχετικά με το παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ακόμα, εξαιτίας της εμπειρίας τους μπορούν να αξιολογούν καλύτερα τις διεθνείς θέσεις και να δημιουργούν αισθήματα αφοσίωσης, προσανατολισμού σε μια διεθνή καριέρα.

Στην έρευνα της Suutari (2003), παρουσιάστηκαν δύο ομάδες ατόμων, αυτοί που από την αρχή σχεδόν στην καριέρα τους η διεθνοποίηση διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στον προσανατολισμό της καριέρας τους και σε αυτούς που μία τέτοια απόφαση δεν ήταν ξεκάθαρη από την αρχή. Σχετικά με τα βασικότερα κίνητρα για την αποδοχή της πρώτης διεθνούς αποστολής, αναφέρθηκε το προσωπικό ενδιαφέρον στη διεθνοποίηση και την απόκτηση διεθνούς εμπειρίας, οι νέες προκλήσεις και γνώσεις που βελτιώνουν τη μελλοντική τους καριέρα. Τα οικονομικά κίνητρα δεν αναφέρθηκαν ως πρωταρχική επιδίωξη, αν και αρκετοί από τους συμμετέχοντες το ανέφεραν ως ένα δευτερεύον κίνητρο. Ακόμα, αναφέρθηκαν παράγοντες που συνδέονται με την εταιρεία, αλλά και αρνητικοί παράγοντες όπως η έλλειψη κατάλληλων θέσεων εργασίας.

Από την έρευνα φαίνεται πως τα άτομα δέχθηκαν αποστολές σε διαφορετικούς προορισμούς ανάλογα με τις ανάγκες τις εταιρείας. Επίσης, παρατηρήθηκε πως στην πορεία της καριέρας τους υπήρχε μία εναλλαγή μεταξύ εγχώριων και διεθνών θέσεων, καθιστώντας την αποδοχή διεθνών αποστολών τη μία μετά την άλλη λιγότερη συχνή περίπτωση. Σχετικά με την προσωπική τους ζωή σημειώθηκαν δυσκολίες στη διατήρηση προσωπικών σχέσεων, αλλά και στην προσπάθεια διατήρησης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Ακόμα, οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον και η ανάγκη προσαρμογής τους σε αυτό είναι μία πρόκληση που αναπτύσσει τις ικανότητες των ατόμων, αλλά ενέχει και ένα βαθμό κούρασης, ενώ από ένα σημείο και μετά δεν μπορούν και οι ίδιοι πλέον να παραμείνουν σε μία περιοχή για πολύ καιρό (“*they become restless and rootless*”, Suutari, 2003)*. Οι συμμετέχοντες τόνισαν και τη θετική επίδραση μίας διεθνούς καριέρας σε ένα άτομο στη συνεχή προσωπική μάθηση και ανάπτυξη.

Αναφορικά με την οικογένεια τονίστηκε πως οι προσαρμοστικές ικανότητες θα πρέπει να επεκτείνονται και στα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας, ενώ η ηλικία των παιδιών επηρεάζει την αποδοχή μίας διεθνούς καριέρας, παρουσιάζοντας ιδιαίτερες δυσκολίες στην περίοδο της εφηβείας, ενώ σε μικρές ηλικίες δημιουργούνται ασθενέστεροι δεσμοί μεταξύ των παιδιών και της χώρας προέλευσης, ακόμα και αρνητική στάση. Βέβαια, δίνεται ταυτόχρονα ένας πολυ-πολιτισμικός προσανατολισμός στα παιδιά. Το θέμα της προσωπικής ανάπτυξης επεκτείνεται σε όλα τα μέλη της οικογένειας. Ολοκληρώνοντας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφεραν πως δε θα εγκατέλειπαν το διεθνές στοιχείο στην εργασία τους εξαιτίας των σημαντικών θετικών επιδράσεων που επιφέρει στην καριέρα τους. Ακόμα, πιστεύοντας πως οι θέσεις τους και η εργασία που εκτελούσαν για λογαριασμό της εταιρείας ήταν εξέχουσας σημασίας για την ίδια εντεινότητα το αίσθημα της αφοσίωσης στη διεθνή τους καριέρα (Suutari, 2003)**.

4.12.1.2 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΡΙΕΡΕΣ

Σύμφωνα με την έρευνα των Wang, Bu (2004), η άποψη ότι η 11^η Σεπτεμβρίου είχε αρνητική επίδραση στην ευκολία αποδοχής των Καναδών φοιτητών επιχειρηματικών

* op. cit., Suutari, 2003, σελ. 198.

** Έγιναν συνεντεύξεις σε 24 μανάτζερ, 21 άνδρες και 3 γυναίκες.

σχολών σχετικά με μία διεθνή καριέρα, έλαβε μερική υποστήριξη. Όμως, υποστηρίχθηκε η άποψη ότι η δεκτικότητα-αποδοχή διεθνής καριέρας από τους φοιτητές επιχειρηματικών σπουδών συνδέεται θετικά με το να έχουν τουλάχιστον έναν από τους δύο γονείς τους να ταξιδεύει διεθνώς για εργασία, αντίστοιχα, θετική επίδραση έχει και το επίπεδο της ικανότητας σε ξένη γλώσσα. Υπήρχαν ορισμένες ενδείξεις σχετικά με τη θετική σχέση της διεθνούς έκθεσης ενός ατόμου και της αποδοχής μιας διεθνούς καριέρας. Στην έρευνα οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι διεθνείς καριέρες είναι ανώτερες από τις εγχώριες σχετικά με την παροχή μίας ενδιαφέρουσας επαγγελματικής ζωής, ενώ παράλληλα η παροχή μίας πιο ενδιαφέρουσας επαγγελματικής ζωής επηρεάζουν τη δεκτικότητά τους στις διεθνείς καριέρες.

Όσον αφορά τις αμοιβές επικρατεί η αντίληψη ότι οι διεθνείς καριέρες είναι ανώτερες από τις εγχώριες σχετικά με το μισθό, όμως, δεν φαίνεται να επηρεάζει τη δεκτικότητά τους στις διεθνείς καριέρες. Σχετικά με την αναγνώριση που λαμβάνουν δεν ισχύει ότι πιστεύουν πως οι διεθνείς καριέρες είναι κατώτερες από τις εγχώριες, ενώ γενικότερα μεγαλύτερη αναγνώριση δεν αποτελεί κριτήριο αποδοχής μιας διεθνούς καριέρας. Επίσης, δεν ισχύει πως θεωρούν ότι οι διεθνείς καριέρες είναι ανώτερες από τις εγχώριες σχετικά με την προσφορά γρήγορης επιτυχίας, η οποία, όμως, είναι ένα κριτήριο που επηρεάζει την αποδοχή μιας διεθνούς καριέρας. Υπήρξε υποστήριξη της άποψης ότι οι διεθνείς καριέρες είναι ανώτερες από τις εγχώριες σχετικά με το υψηλότερο κύρος (status), αλλά δεν φάνηκε να επηρεάζει αυτός ο παράγοντας τους συμμετέχοντες. Βέβαια, αναφορικά με την παροχή ικανοποιητικής προσωπικής ζωής οι διεθνείς καριέρες αποδείχθηκαν κατώτερες από τις εγχώριες, όμως δε φάνηκε να επηρεάζει τη δεκτικότητα των συμμετεχόντων στις διεθνείς καριέρες.

Άνδρες και γυναίκες δεν διαφέρουν στην αναλογία αυτών που έχουν τουλάχιστον έναν από τους δύο γονείς τους να ταξιδεύουν διεθνώς για εργασία, στο επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών και στο επίπεδο διεθνούς έκθεσης. Επίσης, τουλάχιστον όσον αφορά τις γυναίκες η δεκτικότητα σε διεθνείς καριέρες είναι θετικά συνδεδεμένη με το να έχουν τουλάχιστον έναν γονέα να ταξιδεύει διεθνώς για εργασία, το επίπεδο ξένων γλωσσών και το επίπεδο της διεθνούς έκθεσης, στους άνδρες δεν είχε και τόση σημασία. Σχετικά με τις απόψεις για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διεθνών καριέρων δεν

υπήρχαν σημαντικές διαφορές. Ακόμα, δεν διαφέρουν στο βαθμό στον οποίο η δεκτικότητα στις διεθνείς καριέρες επηρεάζεται από πιστεύω σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διεθνών καριέρων. Δεν υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα σχετικά με την επιρροή μίας διεθνούς αποστολής στην ικανοποίηση από την προσωπική τους ζωή. Δεν ισχύει, όμως, ότι οι άνδρες είναι πιο δεκτικοί στις διεθνείς καριέρες από τις γυναίκες συναδέλφους τους. Επίσης, η 11^η Σεπτεμβρίου δεν φάνηκε πως είχε μία αρνητική επίδραση στη δεκτικότητα των διεθνών καριέρων περισσότερο μεταξύ γυναικών παρά μεταξύ ανδρών συναδέλφων τους.

Ο λόγος ο οποίος αναφέρθηκε περισσότερο για την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής είναι η μάθηση και η ανάπτυξη τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Οι επόμενοι έξι λόγοι που αναφέρθηκαν περισσότερο από άνδρες και γυναίκες ήταν το πακέτο αποζημίωσης, η περιπέτεια και ποικιλία στη ζωή, η ευκαιρία να ταξιδέψουν, η καλή τοποθεσία, η ανάπτυξη, βελτίωση της καριέρας τους και μία εργασία με προκλήσεις (με ποσοστά που κυμαίνονται από 18 έως 30 %). Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων ήταν το γεγονός ότι το ποσοστό των ανδρών ήταν μεγαλύτερο σχετικά με την ανάπτυξη της καριέρας ως λόγου αποδοχής μίας διεθνούς αποστολής. Οι άλλοι επτά λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν η συντόμευση της αποστολής, η κατάλληλη χρονική στιγμή, οικογενειακά θέματα, έλλειψη εναλλακτικών εργασιών, εκπαίδευση από την εταιρεία, ευκαιρία να επιστρέφουν σπίτι συχνά, και το γκρουπ των ατόμων με τα οποία θα πήγαιναν (με ποσοστό μικρότερο του 10 %).

Ο πρώτος και ο δεύτερος πιο σημαντικός λόγος απόρριψης μίας διεθνούς αποστολής ήταν η διακοπή της οικογενειακής ζωής και η ανεπιθύμητη τοποθεσία. Πάνω από 50 % των ανδρών και γυναικών φοιτητών θεώρησαν μία διεθνή αποστολή ανεπιθύμητη αν ο σύζυγός τους ήταν απρόθυμος να μεταφερθεί ή μη ικανός να βρει μία κατάλληλη εργασία ή αν τα παιδιά δεν μπορούσαν να λάβουν επαρκή εκπαίδευση. Πάνω από το μισό των ανδρών, γυναικών φοιτητών θα έτειναν να απορρίψουν μία διεθνή αποστολή αν ήταν σε μία χώρα πολιτικά ασταθής, επικίνδυνη και εχθρική απέναντι στους expatriates, δεν έχουν επαρκείς εγκαταστάσεις εκπαίδευσης, υγείας και είχαν μεγάλες πιθανότητες πολέμου και βίας. Δυσκολία στην προσαρμογή σε ένα ξένο περιβάλλον, διακοπή της ρουτίνας και των κοινωνικών δεσμών, ανεπαρκή πακέτα αποζημίωσης, μη ικανοποιητικό

περιεχόμενο εργασίας, χάσιμο ευκαιρίας για προαγωγή, μεγάλη διάρκεια αποστολής ήταν οι έξι λόγοι για τους οποίους θα απέρριπταν μία διεθνή αποστολή και οι οποίοι αναφέρθηκαν σε ποσοστό 9-25 %. Ένα υψηλότερο ποσοστό των ανδρών θεώρησαν τη διακοπή της υπάρχουσας ρουτίνας και των κοινωνικών δεσμών ως λόγος απόρριψης μίας διεθνούς αποστολής. Οι άλλοι έξι λόγοι που αναφέρθηκαν με ποσοστό κάτω του 5 % ήταν η ακατάλληλη χρονική στιγμή, η έλλειψη εταιρικής υποστήριξης, μη ύπαρξη ανάγκης να πάνε στο εξωτερικό, υπερβολικά ταξίδια, μη επιθυμητή εταιρεία, έλλειψη σύγκλισης με τα προσωπικά πιστεύω.

Η πλειοψηφία των φοιτητών είχαν σκεφτεί να αποδεχτούν μία διεθνή αποστολή. Ένα μικρότερο ποσοστό σκέφτεται μία διεθνή καριέρα. Η πλειονότητα των φοιτητών ανέφερε πως δεν επηρεάστηκε από το τρομοκρατικό χτύπημα. Όμως, οι εταιρείες δε συμφωνούν με αυτό καθώς παρατηρούν μειωμένη ανταπόκριση στις διεθνείς καριέρες περίπου 20 %. Περίπου το 60 % αναφέρουν πως σκέφτονται να ακολουθήσουν μία παγκόσμια καριέρα μέσα από πολλαπλές διεθνείς αποστολές, ενώ 40 % το κάνουν με δισταγμό. Η πλειονότητα δήλωσε πως θα προτιμούσε να εργασθεί στη χώρα προέλευση αντί στη χώρα υποδοχής σε αντίστοιχες θέσεις. Παρά το γεγονός ότι μία διεθνής καριέρα είναι προτιμότερη σε θέματα μισθών, κύρους, επαγγελματικής ζωής, μία εγχώρια καριέρα κρίνεται καλύτερη για επαγγελματική ανέλιξη και προσωπική ζωή. Ακόμα, πολλοί δεν θα ήθελαν η πρώτη τους εργασία να είναι στο εξωτερικό. Τα διεθνή προγράμματα σπουδών φαίνεται πως δεν επηρεάζουν την απόφαση για διεθνή καριέρα, γεγονός που δημιουργεί απορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους (Wang, Bu, 2004)*.

4.13 ΕΠΑΝΑΠΑΤΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕΣ

Η διαδικασία επαναπατρισμού είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μιας αποστολής, αφού πρόκειται για μία περίοδο αλλαγών σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Πρόκειται για ένα μεταβατικό στάδιο που καθορίζει την παραμονή των expatriates στους κόλπους της εταιρείας, η οποία καρπώνεται την

* Στοιχεία για την έρευνα συγκεντρώθηκαν από φοιτητές στο 3^ο και 4^ο έτος των προπτυχιακών σπουδών επιχειρηματικών σχολών σε πανεπιστήμιο του Καναδά. Από τα 264 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν τα 164 και τελικά χρησιμοποιήθηκαν 145. Μέσος όρος ηλικίας 21,5 χρόνια , 56,9 % ήταν γυναίκες.

απόδοση της επένδυσής της μέσα από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και εμπειριών που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της αποστολής τους (Paik, Segaud, Malinowsky, 2002).

4.13.1 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΕΠΑΝΑΠΑΤΡΙΣΜΟ

“Η διαχείριση-διοίκηση καριέρας (career management), αφορά τη θέση στόχων και σχεδιασμό ενεργειών μέσα από τα οποία οι εταιρείες επιτυγχάνουν τις επιδιώξεις τους, αλλά και οι εργαζόμενοι τους προσωπικούς στόχους καριέρας τους” (MacDonald, Arthur, 2005)*. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται τόσο η απόδοση όσο και η μάθηση σε ατομικό, εταιρικό και επίπεδο διαδικασιών. Στο κομμάτι του επαναπατρισμού οδηγεί σε πιο ενημερωμένες αποφάσεις καριέρας, ρεαλιστικές και ακριβείς προσδοκίες σχετικά με την εργασία του ατόμου, καλύτερη αναγνώριση των ικανοτήτων και πειστηρίων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων καριέρας των ατόμων, αυξημένη συνέπεια με τους στόχους καριέρας που θέτουν, αλλά και τοποθέτηση αυτών των στόχων στο πλαίσιο εργασίας, εταιρείας και του κλάδου, καθώς και στο κοινωνικό και οικογενειακό πλαίσιο που τους περιβάλλει.

Η προσαρμογή κατά τον επαναπατρισμό είναι δυνατόν να χωριστεί σε δύο κατηγορίες που αφορούν τις προσδοκώμενες προσαρμογές (anticipatory adjustments) που συντελούνται πριν από την επιστροφή ενός ατόμου στη χώρα προέλευσης και προσαρμογές που συντελούνται μετά την μεταφορά και εγκατάσταση του ατόμου στη χώρα προέλευσης. Η προσαρμογή του επαναπατρισμού χαρακτηρίζεται ως *“ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο περιλαμβάνει προσαρμογή στη εργασία, στην αλληλεπίδραση με άτομα της τοπική κοινότητας, στο περιβάλλον και την κουλτούρα μιας χώρας”* (MacDonald, Arthur, 2005)** . Υποστηρίζεται πως επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες (MacDonald, Arthur, 2005)** :

- Ατομικές παράμετροι (η στάση ενός ατόμου, αξίες, ανάγκες, χαρακτηριστικά του),
- Εργασιακές παράμετροι (τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά της εργασίας),
- Εταιρικές παράμετροι (τα χαρακτηριστικά της εταιρείας της χώρας προέλευσης),
- Μη εργασιακές παράμετροι (φίλοι, οικογένεια, το γενικότερο περιβάλλον).

* op. cit., MacDonald, Arthur, 2005, σελ. 145.

** ibid., MacDonald, Arthur, 2005, σελ. 146.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο χρονικό διάστημα της αποστολής, στο βαθμό των αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί στη χώρα προέλευσης, αλλά και οι επισκέψεις του expatriate στη χώρα προέλευσης επηρεάζουν τις προσδοκώμενη προσαρμογή. Οι σημαντικές αλλαγές στην εταιρεία, αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την προσαρμογή ενός ατόμου, ενώ όσο πιο απρόσμενες είναι για το άτομο τόσο χαμηλότερη αναμένεται η απόδοσή του στη νέα θέση. Είναι λογικό για ένα άτομο το οποίο έχει εργαστεί για ένα διάστημα στο εξωτερικό να έχει υποστεί κάποιες ψυχολογικές αλλαγές, χωρίς να είναι πάντα ευδιάκριτες από τους ίδιους τους expatriates. Ο παράγοντας της ψυχολογικής προσαρμογής και των αντιλήψεων φαίνεται πως διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εργασιακή προσαρμογή. Στην προσπάθεια προσαρμογής των repatriates σημαντική θεωρείται και η μείωση της αβεβαιότητας, μέσα από συχνή επικοινωνία και ενημέρωση των εξελίξεων στη χώρα προέλευσης, ώστε να νιώσουν σιγουριά, αυτοπεποίθηση, ώστε να μπορούν να προβλέψουν τι απαιτείται από αυτούς κατά την επιστροφή τους.

Πολλοί expatriates συναντούν σημαντικές διαφορές και ασυνέχεια ανάμεσα στη θέση που είχαν στο εξωτερικό και σε αυτήν που τους ανατίθεται μετά την επιστροφή τους. Οπότε είναι σημαντικό να συνδέεται η αποστολή με μακροχρόνιους στόχους καριέρας. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να τοποθετούνται οι repatriates σε θέσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στους στόχους καριέρας τους, επιτρέποντας τη χρήση των νέων ικανοτήτων τους και την ευκαιρία να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Ακόμα, θα πρέπει να παρέχονται ξεκάθαροι, σαφείς ρόλοι, μειώνοντας τη σύγκρουση των καθηκόντων που θα πρέπει να ικανοποιήσουν, μέσα από αποτελεσματικές προδιαγραφές της θέσης και διακριτικότητα του ρόλου τους (role discretion). Ο σχεδιασμός της διαχείρισης της καριέρας είναι δυνατόν να ταιριάζει τις εταιρικές επιδιώξεις με τους στόχους καριέρας των εργαζομένων και να ανακαλυφθούν ικανότητες των expatriates από διεθνείς αποστολές. Στις διεθνείς αποστολές τα άτομα φαίνεται πως αναπτύσσουν περισσότερο τις διαπροσωπικές ικανότητές τους και τις γνώσεις σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας, παρά τεχνικές ικανότητες με αποτέλεσμα κατά την επιστροφή τους οι τεχνικές τους γνώσεις να μην ανταποκρίνονται πλέον στις σύγχρονες εξελίξεις. Αυτό το γεγονός

συμβάλει στην τοποθέτησή τους σε θέσεις που δεν ανταποκρίνονται στις νέες ικανότητές τους.

Υποστηρίζεται, πως η εκπαίδευση των expatriates να δημιουργεί ακριβείς προσδοκίες για την επιστροφή τους, αλλά και η επικοινωνία, επαφή με τη μητρική εταιρεία κατά τη διάρκεια της αποστολής τους και η ύπαρξη κάποιου μέντορα ώστε να βασίζονται τις προσδοκίες τους σε κατάλληλη ενημέρωση⁶. Βέβαια, η ύπαρξη ξεκάθαρων πολιτικών και πρακτικών, αλλά και προσανατολισμού σχετικά με τους repatriates διευκολύνει την προσαρμογή τους. Οποσδήποτε, δεν θα πρέπει να αγνοείται η επιρροή της εργασίας κατά την επιστροφή των expatriates, η οποία είναι σημαντικό να ανταποκρίνεται στις νέες γνώσεις και ικανότητες που απέκτησαν από τη διεθνή τους εμπειρία και να αξιοποιηθούν κατάλληλα ενισχύοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των ίδιων.

Στις μη εργασιακές παραμέτρους ανήκουν η πολιτισμική απόσταση, η μείωση του κοινωνικού τους κύρους, οι συνθήκες στέγασης και η προσαρμογή του συντρόφου τους. Η αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων διευκολύνεται από συνεχή ενημέρωση και παροχή ενός χρονικού διαστήματος για προετοιμασία της επαναφοράς τους και να συμβουλευτούν άλλους repatriates. Η μείωση των υπευθυνοτήτων ενός ατόμου, της αυτονομίας και του κύρους του στην εταιρεία προκαλούν τη δυσαρέσκεια του. Όσο για τους συντρόφους τους, οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν συμβουλευτικές παροχές σχετικά με την καριέρα τους.

Βασικό μέρος των προγραμμάτων επαναπατρισμού θεωρείται πως αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός. Είναι σημαντικό η εταιρεία να δημιουργεί ρεαλιστικές προσδοκίες για την επιστροφή τους ώστε να είναι προβλεπόμενο και αναμενόμενο γεγονός για το οποίο οι expatriates μπορούν να προετοιμαστούν. Έρευνες δείχνουν πως οι προσδοκίες επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των επαναπατριδών και όταν αυτές συναντώνται ή και ξεπερνιούνται η προσαρμογή διευκολύνεται. Οι εταιρείες μπορούν να εκπαιδεύουν και να ενισχύουν τους expatriates στο να ενεργούν από μόνοι τους σε θέματα διαχείρισης της καριέρας τους. Ακόμα, οι εταιρείες είναι σημαντικό να αναγνωρίζουν την αξία των expatriates, της διεθνούς εμπειρίας τους και των νέων

⁶ Παράρτημα 6.

ικανοτήτων, ώστε να προσπαθεί να εμποδίσει την αποχώρησή τους, αποδίδοντάς τους την κατάλληλη θέση. Καταλαβαίνουμε πως η διοίκηση της καριέρας των repatriates, σχετικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων και απόκτηση νέων, είναι σημαντική για την προσωπική και εργασιακή προσαρμογή τους (MacDonald, Arthur, 2005).

4.13.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΑΝΑΠΑΤΡΙΣΜΟΥ

Έχουν διατυπωθεί τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επανένταξης των expatriates και αυτοί είναι το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αναφέρεται στην κατάσταση της εταιρείας και τις αλλαγές που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, αλλά και η νέα θέση που τους προσφέρεται, κοινωνικοί-πολιτισμικοί παράγοντες όπου αναφέρονται στην προσαρμογή εκ νέου στη χώρα προέλευσης και οικογενειακοί παράγοντες, δηλαδή η επανένταξη των υπόλοιπων μελών της οικογένειας.

Η δυσάρεστη εξέλιξη της παραίτησης του ατόμου, είναι κάτι που πολλές φορές συμβαίνει εξαιτίας δημιουργίας λανθασμένων προσδοκιών, οι οποίες διαφέρουν από την πραγματικότητα την οποία βιώνουν τα άτομα κατά την επιστροφή τους. Ακόμα, οι expatriates αφομοιώνουν την κουλτούρα της χώρας υποδοχής, υιοθετούν νέες συνήθειες και αντιλήψεις, που είναι δυνατόν να μην είναι συμβατές με το ισχύον καθεστώς της χώρας προέλευσης δημιουργώντας μία σύγχυση, γεγονός που η Δ.Α.Δ. ίσως να μην το έχει αντιληφθεί και να μην προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη στην επανένταξη τους.

Από τη μεριά των εταιρειών φαίνεται πως είναι πιο σημαντική για την επανένταξη των ατόμων η εργασιακή προσαρμογή τους, παρά η προσωπική και οικογενειακή. Η επικοινωνία ενώ χαρακτηρίστηκε ιδιαίτερα σημαντική από τους μανάτζερ Α.Δ. δεν έδωσαν ανάλογη σημασία σε αυτήν οι expatriates, χαρακτηρίστηκε ως μία πρόσθετη επιβάρυνση, καθώς δεν υπήρχε αρκετός χρόνος να ασχοληθούν με αυτήν, αν και υπάρχει επιθυμία ενημέρωσης σχετικά με τις εξελίξεις στη χώρα προέλευσης, γι' αυτό κρίθηκε χρήσιμη η ύπαρξη κάποιου άτομο από τη μητρική εταιρεία για τη διατήρηση της επαφής. Πάντως και οι δύο πλευρές συμφωνούν πως η επικοινωνία διευκολύνει την επανένταξη. Όσον αφορά την εμπιστοσύνη για τους μανάτζερ Α.Δ. αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας, κάτι στο οποίο δεν συμφωνούν οι expatriates, αφού μάλιστα αναφέρουν πως ο

χρόνος ενασχόλησης με ενέργειες που συμβάλλουν στο να χτιστεί εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και της εταιρείας θεωρείται περιορισμένος. Όσο για την προσαρμογή στην εταιρική κουλτούρα της μητρικής εταιρείας θεωρήθηκε περισσότερο σημαντική για τους μανάτζερ Α.Δ. παρά για τους expatriates, σε αντίθεση με τον παράγοντα της επανένταξης στην κουλτούρα χώρας προέλευσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρείες να δίνουν περισσότερη βαρύτητα στην προσαρμογή στην εταιρική κουλτούρα. Όσον αφορά την οικογένεια των expatriates οι εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην υποστήριξή τους κατά τη μετάβαση στη χώρα προέλευσης σε αντίθεση με τους expatriates.

Γενικότερα, μέσα από τη έρευνα των Paik, Segauind, Malinowsky (2002), διαφαίνεται μία διάσταση στις απόψεις των expatriates και των διευθυντών Α.Δ. σχετικά με τις προτεραιότητες των προβλημάτων επανένταξης, καθώς οι πρώτοι εστιάζουν στην προσαρμογή στη χώρα προέλευσης περισσότερο από την εργασιακή προσαρμογή, ενώ οι δεύτεροι αγνοούν τη σημασία της κοινωνικής επανένταξης των ατόμων. Η μικρότερη έμφαση των expatriates στην επικοινωνία και την εμπιστοσύνη ίσως να εξηγεί τη δυσκολία προσαρμογής στην κουλτούρα και τη δομή της εταιρείας. Πολλοί expatriates απογοητεύονται κατά την επιστροφή τους, καθώς θεωρούν πως δεν δόθηκε αρκετή προσοχή στις διαδικασίες επανένταξης. Οι εταιρείες πολλές φορές πιστεύουν πως οι expatriates δεν αφομοίωσαν ιδιαίτερα την κουλτούρα της χώρας υποδοχής, οπότε δεν έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές. Γενικότερα, η διαφορά απόψεων που παρατηρήθηκε ίσως να βασίζεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες (εταιρικές επιδιώξεις) και οι expatriates (προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη) τοποθετούν διαφορετικούς στόχους προς επίτευξη. Υποστηρίζεται πως αν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στα κίνητρα των expatriates και σε αυτά μίας εταιρείας σχετικά με τις διεθνείς αποστολές και συμφωνία ανάμεσα στις προσδοκίες που σχηματίζονται από τις δύο πλευρές, ένας υψηλότερος ρυθμός επιτυχίας στη διαδικασία επανένταξης αναμένεται (Paik, Segauind, Malinowsky, 2002)*.

Έχει υποστηριχθεί πως η ύπαρξη επίσημων, τυποποιημένων διαδικασιών επανένταξης βελτιώνουν την επιτυχημένη έκβασή της και την ικανοποίηση των expatriates, μειώνοντας την αβεβαιότητα. Στην προσαρμογή των ατόμων αναφέρεται από μελετητές

* Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 12 συνεντεύξεις, 7 από διευθυντές Α.Δ., 5 expatriates.

πως συμβάλλουν τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, ενώ όσο περισσότερο διαφέρει η νέα θέση από την παλιά τόσο δυσκολότερη είναι η προσαρμογή ενός expatriate.

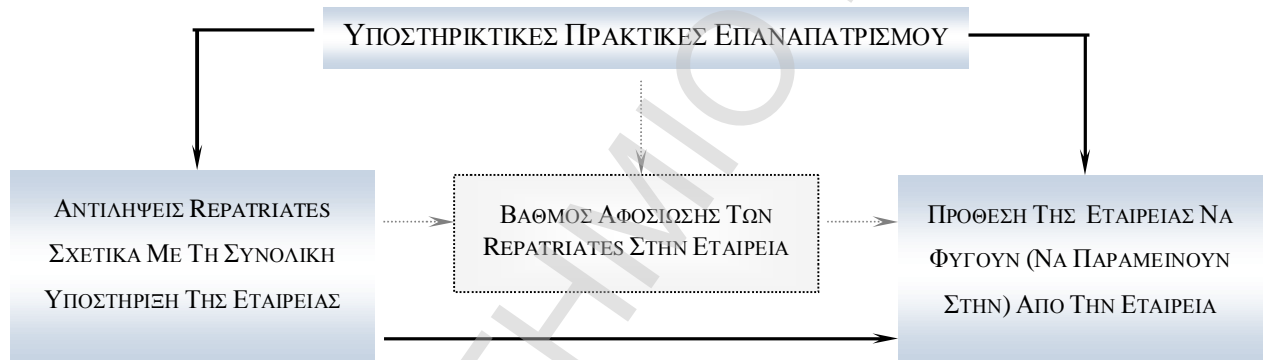
Σύμφωνα με την έρευνα των Morgan, Nie, Young (2004), οι τυποποιημένες πρακτικές της μητρικής εταιρείας, αλλά και οι τυποποιημένες πρακτικές στο εργασιακό περιβάλλον στο εξωτερικό επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση σχετικά με τον εκπατρισμό. Ακόμα, η τεχνολογική υπεροχή (technological sophistication) στο εργασιακό περιβάλλον στο εξωτερικό (στη μητρική εταιρεία) φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση σχετικά με τον εκπατρισμό. Μεγαλύτερος τεχνολογικός προσανατολισμός των ατόμων θα επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση σχετικά με τις αποστολές για τους expatriates. Επίσης, η προαγωγή και η αύξηση των υπευθυνοτήτων, τη στιγμή της αποστολής επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των expatriates σχετικά με τον εκπατρισμό κάτι που ισχύει και για τους repatriates. Η δυσκολία στην εύρεση μίας κατάλληλης θέσης μετά την μεταφορά και η πολιτισμική απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση με τον επαναπατρισμό. Ο ατομικός τεχνικός προσανατολισμός θα συσχετιστεί αρνητικά με τη δυσκολία εύρεσης μίας κατάλληλης θέσης μετά την επιστροφή του ατόμου στη χώρα προέλευσης, αντίθετα θα είναι θετικά συσχετισμένος με την προαγωγή μετά τον επαναπατρισμό, με την πιο εύκολη προσαρμογή και με περισσότερες πιθανότητες προαγωγής. Η συγκεκριμένη έρευνα δείχνει πως το λειτουργικό περιβάλλον επηρεάζει την προσαρμογή ενός repatriate και την ικανοποίησή του (Morgan, Nie, Young, 2004)*.

4.13.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ EXPATRIATES ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ορισμένοι από τους παράγοντες, οι οποίοι έχουν αναφερθεί πως επηρεάζουν τον επαναπατρισμό των expatriates, είναι η τοποθέτησή τους σε θέσεις, οι οποίες δεν αποτελούν πρόκληση για αυτούς, έλλειψη ευκαιριών προώθησης και ανέλιξης, μείωση κύρους και αυτονομίας, έλλειψη σχεδιασμού καριέρας και παροχής συμβουλευτικών

* Στην έρευνα συμμετείχαν 82 απόφοιτοι σχολών διοίκησης. Το 81 % αυτών ήταν άνδρες ενώ ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 33 χρόνια, 50 % ήταν παντρεμένοι και 37 % είχαν παιδιά. Προέρχονται από 8 διαφορετικές χώρες, Καναδά, Γερμανία, Μεξικό, Ολλανδία, Νορβηγία, Σιγκαπούρη, Ισπανία, Η.Π.Α.

υπηρεσιών, έλλειψη υποστήριξης από προϊσταμένους και υφισταμένους κ.τ.λ. Οπωσδήποτε, σημαντική είναι η αντίληψη που σχηματίζουν οι repatriates σχετικά με τη διαχείριση της διαδικασίας επανένταξής τους από την εταιρεία. Οι expatriates αξιολογούν όσα κέρδισαν μέσα από την αποστολή τους και την αναγνώριση αυτών από την εταιρεία συγκριτικά με όσα αναγκάστηκαν να στερηθούν, να θυσιάσουν και να προσφέρουν για την εταιρεία τους, δημιουργώντας ανάλογες αντιλήψεις. Έρευνες δείχνουν πως υπάρχει μία αρνητική σχέση μεταξύ υποστηρικτικών πρακτικών από την εταιρεία και στην πρόθεσή τους για οικειοθελή αποχώρηση από αυτήν. Αναφέρεται πως όσο θετικά ένας repatriate αντιλαμβάνεται τις υποστηρικτικές πρακτικές που του παρέχονται τόσο πιο θετικά θα αξιολογήσει το σύνολο των υποστηρικτικών πρακτικών της εταιρείας, εντείνοντας την αφοσίωσή τους και την παραμονή τους σε αυτήν.



Διάγραμμα 22: Υποστηρικτικές πρακτικές επαναπατρισμού και προθέσεις αποχώρησης των repatriates από την εταιρεία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Lazarova, Caligiuri (2001), δείχνουν πως οι υποστηρικτικές πρακτικές επαναπατρισμού συνδέονται θετικά με αντιλήψεις που σχηματίζονται σχετικά με την εταιρική υποστήριξη, γεγονός το οποίο συνδέεται με τη διάθεση των ατόμων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από την εταιρεία. Το μέρος της αφοσίωσης στην εταιρεία μέσα από τους υποστηρικτικούς μηχανισμούς των repatriates, όμως, δεν επαληθεύτηκε. Οπότε υπάρχει μία άμεση σχέση μεταξύ των αντιλήψεων σχετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη και την πρόθεση αποχώρησης από την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι έχουν την πρόθεση να παραμείνουν στην εταιρεία μόνο όταν νοιώθουν τις εταιρικές αξίες και την υποστήριξή της, παρά εξαιτίας μίας αυξημένης αίσθησης πίστης και αφοσίωσης σε αυτήν. Οι συμμετέχοντες τόνισαν την ανάγκη να

αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους, η εμπειρία και οι ικανότητες που απέκτησαν. Οι ενέργειες που συνδέονται με τη διαδικασία υποστήριξης του επαναπατρισμού είναι σημαντικό να δημιουργούν ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την έκβασή της. Σημαντική θεωρείται και η συχνή επικοινωνία με τη μητρική εταιρεία, ιδιαίτερα από πρώην repatriates. Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός της καριέρας τους είναι εξίσου κρίσιμης σημασίας. Πολλές φορές ένας τρόπος να παραμείνουν τα άτομα στην εταιρεία είναι και η μείωση της διάρκειας της αποστολής. Ακόμα, οι εταιρείες είναι δυνατόν να παρέχουν συναντήσεις και προγράμματα με σκοπό την ενημέρωση των ατόμων σχετικά με τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στην εταιρεία για την ήπια ένταξή τους (Lazarona, Caligiuri, 2001)*.

4.13.4 ΕΠΑΝΑΠΑΤΡΙΣΜΟΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Ορισμένα προβλήματα τα οποία έχουν συνδεθεί με τον επαναπατρισμό ενός repatriate, ανεξαρτήτως φύλου, αποτελούν τα παρακάτω (Linehan, Scullion, 2002)**:

- αντιμετωπίζουν σημαντικές αλλαγές στην προσωπική και επαγγελματική ζωή τους,
- θετικές αλλαγές στις ικανότητές τους δεν αναγνωρίζονται, δεν αξιοποιούνται από την μητρική εταιρεία,
- πολλές φορές νιώθουν πως είναι ξεχασμένοι, έχοντας χάσει ευκαιρίες ανέλιξης στη μητρική εταιρεία,
- δε δίνεται αρκετή προσοχή στο μακροχρόνιο σχεδιασμό της καριέρας τους,
- οι ικανότητές τους ξεπερνούν τα όρια της εταιρείας,
- προβλήματα κοινωνικής προσαρμογής για τους ίδιους και τις οικογένειές τους.

Βασικό θεωρείται το θέμα της τοποθέτησης των expatriates σε μία κατάλληλη θέση παρόμοιου κύρους και υπευθυνότητας κατά την επιστροφή τους, αφού πολλά άτομα ανέφεραν πως κατά την επιστροφή τους δεν αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες και εμπειρίες που απέκτησαν. Από τις 32 οι 31 γυναίκες δήλωσαν πως βίωσαν μία μείωση κύρους, αυτονομίας, ενώ αντιμετώπισαν σημαντικές προσωπικές και εργασιακές αλλαγές κατά

* Στην έρευνα συμμετείχαν repatriates από τρεις εταιρείες με βάση τις Η.Π.Α., μία με βάση τον Καναδά. Δύο από τις πολυεθνικές προέρχονται από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, μία από την αεροναυπηγική βιομηχανία και μία που ασχολείται με εξοπλισμό ηλεκτρικών συσκευών. Συνολικά, συμμετείχαν 58 άτομα.

** op. cit., Linehan, Scullion, 2002, σελ. 652.

την επιστροφή τους. Επίσης, ανέφεραν πως πέρασαν από στάδια παρόμοια με αυτά που χαρακτηρίζουν το πολιτισμικό σοκ. Πολλά άτομα τα οποία ακόμα δεν είχαν βιώσει τη διαδικασία επανένταξης πίστευαν πως ο παράγοντας του φύλου τους θα τους δημιουργούσε επιπλοκές με αποτέλεσμα να αποφασίζουν να ακολουθήσουν μία διεθνή καριέρα δίχως διάθεση να επιστρέψουν στη χώρα προέλευσης.

Ακόμα, 22 από τις γυναίκες μάνατζερ που είχαν οικογένειες υποστήριξαν πως η διατήρηση από τους συντρόφους τους μία δευτερεύουσα εργασία λειτουργεί υποστηρικτικά στη δική τους ανέλιξη. Βέβαια, υποστηρίχθηκε πως η προσαρμογή της καριέρας σε αυτή των συζύγων τους και ο ρόλος του δευτερεύοντος μισθού είναι πιο προβληματικά στην περίπτωση των ανδρών. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι γυναίκες διατηρούσαν τις υπευθυνότητες του σπιτιού. Έξι από τις παντρεμένες μάνατζερ δίχως παιδιά ανέφεραν πως θυσιάσαν την απόκτηση παιδιών για την καριέρα τους. Η συντριπτική πλειοψηφία (31 από 32) δήλωσε πως πιστεύει ότι η επανένταξη είναι πιο δύσκολη από την αρχική μεταφορά τους, ενώ όλοι υποστήριξαν πως οι εταιρείες δεν οργανώνουν τη φάση της επανένταξης όπως θα έπρεπε και για τα δύο φύλα. Παράλληλα, τονίζουν πως η διαδικασία επανένταξης θα έπρεπε να θεωρείται πιο σημαντική από τις εταιρείες, ενώ είναι καλύτερο να αποτελεί μέρος του συνολικού σχεδιασμού καριέρας πριν την αναχώρηση των ατόμων για την αποστολή.

Ο ρόλος ενός μέντορα ίσως είναι ακόμα πιο σημαντικός για τις γυναίκες, καθώς φαίνεται πως βιώνουν μεγαλύτερα διαπροσωπικά, ατομικά και εταιρικά εμπόδια στην ανάπτυξη της καριέρας τους. Οι μάνατζερ δήλωσαν πως οι μέντορες τους παρείχαν πληροφόρηση και καθοδήγηση στην καριέρα τους κατά τον επαναπατρισμό τους, ενώ τους σύστηναν σε ανεπίσημα δίκτυα μέσα στην εταιρεία. Παράλληλα, βελτίωσαν την αυτοπεποίθησή τους και μέσω της διατήρησης επαφής με την εταιρεία διευκόλυναν την επιστροφή τους. Όμως, έρευνες δείχνουν πως οι μέντορες είναι σε μεγαλύτερο βαθμό διαθέσιμοι για τους άνδρες. Στην περίπτωση έλλειψης ενός μέντορα η δικτύωση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς υποστηρίζεται πως επηρεάζει θέματα προαγωγής και αποδοχής, τονίζοντας παράλληλα το εμπόδιο της συσπείρωσης των ανδρών σε αυτά και τον αποκλεισμό των γυναικών. Τα δίκτυα προσφέρουν υποστήριξη και διατήρηση επαφών κατά τη διάρκεια της αποστολής διευκολύνοντας έτσι και την επιστροφή των μάνατζερ.

Για να μη βρίσκονται οι γυναίκες στο περιθώριο οι εταιρείες θα πρέπει να προβούν σε αλλαγές στις πολιτικές και πρακτικές τους στη Δ.Α.Δ., κάτι που ίσως είναι δύσκολο αφού αποτελούν μέρος της κουλτούρας μιας εταιρείας. Έρευνες δείχνουν πως αποκεντροποιημένες πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα στην επανένταξη των repatriates, εξαιτίας λιγότερο αναπτυγμένων σχεδιασμών καριέρας. Είναι σημαντικό να προσπαθούν οι εταιρείες να μειώνουν το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας για τους expatriates που επιστρέφουν στη χώρα προέλευσης, εφαρμόζοντας παράλληλα κατάλληλα προγράμματα επανένταξης για τη διατήρηση των expatriates στους κόλπους της εταιρείας (Linehan, Scullion, 2002)*.

4.14 ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Έρευνες δείχνουν πως ο αριθμός των expatriates αυξάνει συνεχώς (το 2003 έρευνα έδειξε ότι ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού των expatriates μεγάλωσε, αφού το 2001 ήταν 26 %, ενώ αναμένεται το 2003 να φτάσει το 37 %). Δυστυχώς, όμως, οι διεθνείς αποστολές συνδέονται με μεγάλα ποσοστά αποτυχίας. Οι πρόωρες επιστροφές συνδέονται με υψηλό κόστος για τις εταιρείες από \$ 250.000 έως και \$ 1,25 εκατομμύρια ανά expatriate. Πρόκειται για κόστη που συνδέονται με την εκπαίδευση, την αποζημίωση, την ανάπτυξη, τον προσανατολισμό των expatriates, αλλά και τις διαδικασίες τερματισμού τους όπου αυτό ήταν απαραίτητο, δίχως να υπολογίζονται και έμμεσα κόστη από τη μειωμένη παραγωγικότητα των expatriates και κατ' επέκταση των θυγατρικών, αλλά και προσωπικό κόστος για τον ίδιο τον expatriate όπως είναι η μείωση της αυτοπεποίθησης, του κύρους τους και της κινητοποίησης άλλων υποψηφίων για μία διεθνή αποστολή (Takeuchi, Marinova, Lepak, Liu, 2005).

4.14.1 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στην καριέρα και την οικογένεια αντιπροσωπεύουν έλλειψη συμβατότητας ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και της οικογένειας. Τα εργασιακά ζητήματα επηρεάζουν τα προσωπικά και το αντίστροφο, αλλά με διαφορετικό τρόπο. Οι

* Στην έρευνα προσεγγίσθηκαν 50 γυναίκες ανώτεροι μάνατζερ όπου χρησιμοποιήθηκαν οι απόψεις από 32, από διάφορους κλάδους.

συγκρούσεις δεν περιορίζονται μόνο σε θέματα οικογένειας, αλλά προσωπικής ζωής γενικότερα. Υπάρχουν ενδείξεις σύμφωνα με τις οποίες οι συγκρούσεις ανάμεσα στις εργασιακές και προσωπικές απαιτήσεις οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα για την υγεία των ατόμων, ενώ πολλές φορές μειώνουν την αφοσίωσή τους στην εταιρεία, την ικανοποίησή τους, ενώ αυξάνουν την εξάντληση. Αποτελούν ένα από τους βασικότερους λόγους πρόωμης αποχώρησης των expatriates από τη διεθνή τους θέση, καθώς επηρεάζει τη ψυχολογική τους κατάσταση.

Οι απαιτήσεις τόσο από τα καθήκοντα της νέας εργασιακή θέση, αλλά και από την προσωπική τους ζωή στην προσπάθειά τους στο νέο περιβάλλον, οδηγεί τους expatriates να βιώνουν σημαντικό επίπεδο συγκρούσεων. Οι ενδείξεις από την έρευνα των Grant-Vallone, Ensher (2001), φανερώνουν το γεγονός ότι η σύγκρουση μεταξύ εργασίας-προσωπικής ζωής και η σύγκρουση προσωπικής ζωής-εργασίας θα είναι θετικά συνδεδεμένη με την κατάθλιψη, το άγχος, την αγωνία των expatriates, αλλά και με το ενδιαφέρον τους σχετικά με την υγεία τους.

Κατά τη μεταφορά των ατόμων σε μία άλλη χώρα χάνεται το κοινωνικό δίκτυο το οποίο είχαν μέχρι τώρα αναπτύξει. Εξαιτίας της έλλειψης εξωτερικής υποστήριξης εντείνεται η ανάγκη υποστήριξης από την εταιρεία τόσο σε πρακτικά θέματα, αλλά και ως έκφραση ενός γενικού ενδιαφέροντος. Καθοδηγητές από τη χώρα υποδοχής έχουν αναφερθεί ως μία μορφή κοινωνικοποίησης και υποστήριξης. Φαίνεται, λοιπόν, πως η εταιρική υποστήριξη θα είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την κατάθλιψη, το άγχος και το ενδιαφέρον για την υγεία των expatriates. Ακόμα, υποστηρίχθηκε μερικώς πως θα είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την αντίληψη των expatriates σχετικά με τη εργασιακή-προσωπική σύγκρουση και την προσωπική-εργασιακή σύγκρουση. Άτομα που έλαβαν υποστήριξη είχαν λιγότερες πιθανότητες να βιώσουν υψηλά επίπεδα εργασιακής-προσωπικής σύγκρουσης, αλλά δεν είχε κεντρική επίδραση στη προσωπική-εργασιακή σύγκρουση.

Μελετητές αναφέρουν πως η ύπαρξη αρκετών διαθέσιμων πόρων ήταν ο παράγοντας που μετρίαζε τις συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και εργασιακής ικανοποίησης. Όμως, η ύπαρξη διαθέσιμων πόρων φαίνεται πως δεν επηρεάζει τη σχέση

μεταξύ συγκρούσεων εργασίας-οικογένειας και οικειοθελούς αποχώρησης, συχνών απουσιών ή καθυστερήσεων. Δεν υπήρχαν ενδείξεις ότι η εταιρική υποστήριξη λειτουργεί ως παρεμβατικός παράγοντας (ως buffer) ανάμεσα στην σύγκρουση, το άγχος την κατάθλιψη και το ενδιαφέρον για την υγεία συγκριτικά με άτομα με χαμηλά επίπεδα υποστήριξης.

Στο σύνολο των απαντήσεων φάνηκε πως τα επίπεδα εργασιακής-προσωπικής σύγκρουσης ήταν υψηλότερα από τα επίπεδα προσωπικής-εργασιακής σύγκρουσης, δηλαδή ότι η εργασιακή τους ζωή επεμβαίνει περισσότερο στην προσωπική τους ζωή παρά το αντίθετο. Η οργανωσιακή υποστήριξη αποδείχθηκε πως οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα κατάθλιψης, άγχους, ανησυχίας για την υγεία τους και εργασιακής-προσωπικής ζωής σύγκρουσης. Οι εταιρείες είναι σημαντικό να προσφέρουν προγράμματα υποστήριξης με τα οποία θα βοηθούν τους expatriates να διατηρούν ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Grant-Vallone, Ensher, 2001) *.

4.14.2 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Στις μελέτες σχετικά με τους expatriates τονίζεται η σημασία της αφοσίωσής τους στην εταιρεία, αφού παρατηρείται πως άτομα με υψηλή αφοσίωση έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Η αφοσίωση ορίζεται ως “η συναισθηματική σύνδεση ενός εργαζομένου, η ταύτιση και η ενασχόληση με την εταιρεία” (Harrison, Gowan, Neill, 2004)** . Έχει διαπιστωθεί από μελετητές μία θετική σχέση μεταξύ της αφοσίωσης και της παραμονής ενός εργαζομένου στην εταιρεία. Ο πρώτος καιρός της διεθνούς αποστολής είναι σημαντικός για τη διαμόρφωση της αφοσίωσης των expatriates στην εταιρεία. Έρευνες δείχνουν πως ο βαθμός αφοσίωσης ποικίλει στα διάφορα χρονικά διαστήματα εντός ενός χρόνου, όπου τους πρώτους μήνες επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση. Συγκεκριμένα, το 22 % των expatriates άρχισαν να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον στους πρώτους τρεις μήνες, 25 % 4-6 μήνες και 34 % χρειάστηκαν 6-12 μήνες, ενώ 5 % δήλωσαν πως

* Στην έρευνα συμμετείχαν 118 άτομα σε μία διεθνοποιημένη εταιρεία. Η πλειονότητα των ατόμων ήταν από διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 44 χρόνια, και η πλειοψηφία ήταν παντρεμένοι, ενώ η πλειονότητα αυτών είχαν τουλάχιστον ένα παιδί.

** op. cit., Harrison, Gowan, Neill, 2004, σελ. 472

δεν ένιωσαν ποτέ τελείως άνετα. Ακόμα, ο βαθμός προσαρμογής ποικίλει μέσα στον πρώτο χρόνο της αποστολής, ενώ συνήθως αυξάνει με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους Harrison, Gowan, Neill (2004), το επίπεδο αφοσίωσης των expatriates θα διαφέρει σχετικά με το πέρασμα του χρόνου στην αποστολή με αυτούς οι οποίοι βρίσκονται σε αποστολή για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα να έχουν μικρότερα επίπεδα εταιρικής αφοσίωσης.

Έρευνες φανερώνουν πως η εταιρική διαβάθμιση (organizational rank) σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση. Άτομα τα οποία έχουν υψηλότερο βαθμό στην ιεραρχία μιας εταιρείας τείνουν να αναπτύσσουν υψηλότερη αυτοπεποίθηση, ενώ μπορεί να έχουν δεχθεί, αλλά όχι αποδεχθεί εναλλακτικές προτάσεις εργασίας, γεγονός που δείχνει αφοσίωση στην εταιρεία. Άλλες μελέτες δείχνουν πως άτομα σε υψηλές θέσεις τείνουν να αποχωρούν από την εταιρεία ευκολότερα διότι δυσκολεύονται να παραμείνουν σε επαφή με δίκτυα πληροφοριών και πόρων από τη μητρική εταιρεία. Με το πέρασμα του χρόνου αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα η οποία ίσως να μην αντιπροσωπεύει τις αρχικές προσδοκίες τους. Σύμφωνα με την έρευνα ο βαθμός αφοσίωσης των expatriates θα διαφέρει σχετικά με την εταιρική διαβάθμιση με αυτούς σε διοικητικές θέσεις να έχουν χαμηλότερα επίπεδα εταιρικής αφοσίωσης από αυτούς σε μη διοικητικές θέσεις. Οι μάνατζερ έχουν καλύτερη πληροφόρηση και ανησυχία για την πορεία της εταιρείας, αλλά και τους προσφέρονται καλύτερες θέσεις εργασίας ή ακόμα και υπεράριθμες ευθύνες συγκριτικά με μη μάνατζερ, οι οποίοι μπορούν να απολαύσουν περισσότερο τη νέα εμπειρία τους. Είναι, λοιπόν, σημαντικό η εταιρεία να παρέχει υποστήριξη στους expatriates, αναγνωρίζοντας πάντα τη συνεισφορά τους (Harrison, Gowan, Neill, 2004)*.

4.14.3 ΟΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΑ ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ

Ένα από τα προβλήματα τα οποία συνδέονται με την προσαρμογή των expatriates αφορά την είσοδο ατόμων καθυστερημένα (late newcomers) σε περιοχές οι οποίες έχουν ήδη

* Η έρευνα έγινε ανάμεσα σε 45 Αμερικάνους expatriates τοποθετημένων στη Σιβηρία εργαζόμενων σε μία Αμερικάνικη-Ρώσικη κοινοπραξία στη βιομηχανία πετρελαίου. Μέσος όρος ηλικίας 45 χρόνια, 91 % άνδρες μάνατζερ σε ποσοστό 66 % με πτυχίο bachelor οι οποίοι είχαν προσληφθεί από την εταιρεία εδώ και πέντε χρόνια και βρίσκονται στην αποστολή 3-6 μήνες.

καθιερωθεί από expatriates. Είναι σύνηθες οι expatriates στο εξωτερικό να διαμορφώνουν κοινότητες οι οποίες τους παρέχουν υποστήριξη σε νέα περιβάλλοντα. Μέσα σε αυτές τις κοινότητες δημιουργείται μία κοινωνική σταθερότητα, η οποία εμποδίζει την εύκολη είσοδο των νεοεισερχόμενων, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν δίχως την υποστήριξη αυτής της κλειστής κοινωνίας. Η αίσθηση ότι ανήκουν σε μία ομάδα οδηγεί συνήθως σε αύξηση της αυτοπεποίθησης των μελών της. Οι εταιρείες είναι σημαντικό να αναγνωρίζουν τη σημασία των ομάδων και να ενισχύουν την προσπάθεια ένταξης των νέων expatriates, καθώς χρειάζονται υποστήριξη στην προσπάθεια προσαρμογής τους στη νέα κουλτούρα. Η ανάγκη της ομάδας είναι μεγαλύτερη για τους expatriates σε αβέβια, ξένα περιβάλλοντα, καθώς φαίνεται πως η αβεβαιότητα αυξάνει την ανάγκη για κοινωνικότητα των ατόμων και την ανάγκη για αποδοχή από τους άλλους. Στην απόφαση αποδοχής μίας διεθνούς θέσης ορισμένους από τους παράγοντες που την επηρεάζουν αναφέρονται στη συνέχεια (Harvey, Kiessling, 2004) ^{*}:

- Ατομικά θέματα (Individual Issues),
- Θέματα που σχετίζονται με τη θέση (Position Issues),
- Θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον (Environmental Issues).

Τα επίπεδα στρες σε μια διεθνή αποστολή είναι έντονα με αποτέλεσμα να επηρεάζουν αρνητικά την εμπειρία του expatriate. Το στρες μπορεί να προέρχεται τόσο από την εργασία όσο και από την οικογένεια. Για την επίδραση του στρες εξετάζονται παράγοντες ατομικοί (ηλικία, προηγούμενη εμπειρία κ.τ.λ.), θέσης (ξεκάθαροι ρόλοι, ασφάλεια, ικανοποίηση από την εργασία κ.τ.λ.), εταιρικοί (ομοιότητες εταιρικής κουλτούρας, εταιρική υποστήριξη κ.τ.λ.), αλλά και μη εργασιακοί παράγοντες όπως είναι το περιβάλλον, οι περιορισμοί από την οικογένεια κ.τ.λ.

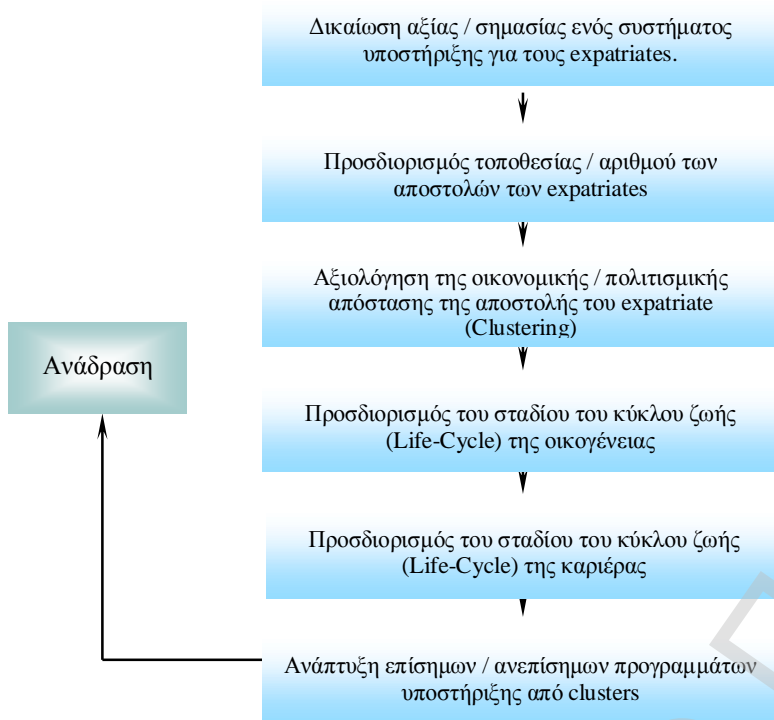
Υποστηρίζεται πως οι πιθανότητες αποτυχίας ενός expatriate είναι αυξημένες στην περίπτωση μη κοινωνικοποίησης των ατόμων. Νιώθουν αποξένωση, απομόνωση και ανισότητα συγκριτικά με άτομα που ανήκουν στην ομάδα, με αποτέλεσμα να μειώνεται το ηθικό τους. Αντίθετα, μέλη που ανήκαν σε ομάδες ένιωθαν μεγαλύτερη

^{*} op. cit., Harvey, Kiessling, 2004, σελ 557.

αυτοπεποίθηση, μεγαλύτερη κινητοποίηση και μικρότερο στρες που σχετίζεται με παράγοντες της εργασίας τους. Προς σε αυτήν την κατεύθυνση θα πρέπει να προσανατολίζονται οι εταιρείες και να στηρίζουν την κοινωνικοποίηση των expatriates. Ανάμεσα στις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν ορισμένες διαστάσεις κοινωνικοποίησης, τακτικές, όπως είναι η δημιουργία συλλογικού πνεύματος ανάμεσα σε νεοεισερχόμενους, οι επίσημες τακτικές που θα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα τα νέα άτομα, η παροχή προτύπων και η γενικότερη υποστήριξή τους.

Εκτός από τις επίσημες εργασιακές σχέσεις, τα άτομα αναπτύσσουν μεταξύ τους και κοινωνικές. Μέσα από τις κοινότητες expatriates αντιμετωπίζεται το πολιτισμικό σοκ και η απομόνωση των ατόμων σε ένα άγνωστο περιβάλλον. Οι ανεπίσημες, λοιπόν, δομές μίας εταιρείας λειτουργούν υποστηρικτικά για τα άτομα και τις οικογένειές τους. Expatriates, οι οποίοι μόλις έχουν φτάσει στη χώρα υποδοχής και δεν έχουν γίνει μέλη μίας ανάλογης ομάδας, κοινωνικού συνόλου αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής. Τα άτομα με τα οποία ένας expatriate θα σχηματίσει ανεπίσημες σχέσεις στην εταιρεία και στην κοινότητα των expatriates είναι δυνατόν να προσφέρουν δύναμη για την επίτευξη των στόχων τους μέσα από ανεπίσημα δίκτυα και κανάλια. Η αποδοχή ενός ατόμου σε μια ομάδα επηρεάζεται τόσο από προσωπικά χαρακτηριστικά του ίδιου (εξωστρέφεια, ειλικρίνεια, συναισθηματική σταθερότητα κ.τ.λ.), αλλά και της ομάδας (ο βαθμός συνοχής, η ύπαρξη σταθερών δραστηριοτήτων επηρεάζουν αρνητικά την αποδοχή νέων μελών, ενώ το μέγεθος της ομάδας, η ευαισθησία της ηγεσίας έχουν θετική επιρροή κ.τ.λ.). Ακόμα, επηρεάζει και ο βαθμός του ατόμου στην ιεραρχία, αλλά και η πολιτισμική απόσταση μεταξύ των δύο χωρών, όπου όσο μικρότερη είναι τόσο λιγότερο έντονη είναι η συνοχή και το προστατευτικό περιβάλλον το οποίο δημιουργείται. Γενικότερα, όσο περισσότερες είναι οι ομοιότητες στα χαρακτηριστικά των ατόμων με τις ομάδες τόσο ευκολότερη θα είναι η είσοδος των νέων στην ομάδα.

Ακολουθεί η διαγραμματική παρουσίαση της διαδικασίας δημιουργίας ενός συστήματος υποστήριξης για τους expatriates και την οικογένειά τους (Harvey, Kiessling, 2004):



Διάγραμμα 23: Ανάπτυξη προγράμματος για προγράμματα υποστήριξης των expatriates (Harvey, Kiessling, 2004).

4.14.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

Οι expatriates στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν σε μία νέα κουλτούρα είναι δυνατόν να βιώσουν μία ποικιλία καταστάσεων. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει πιθανούς συνδυασμούς:

Υψηλή	Αλλαγή στις αξίες, κανόνες, πιστεύω και συμπεριφορά ενός ατόμου	Αλλαγή των απόψεων ενός ατόμου σχετικά με τις αξίες της χώρας υποδοχής, τις συμπεριφορές, πιστεύω και κανόνες
	Μονομερής κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης αξιολογώντας αρνητικά την κουλτούρα της χώρας προέλευσης (Unilateral Maladjustment to the Home Culture)	Διπλή υψηλή προσαρμογή τόσο στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης όσο και της χώρας υποδοχής (Dual High Adjustment)
Χαμηλή	Υιοθέτηση των αντιλήψεων, ελαχιστοποίηση της ασυνέπειας στις αξίες, συμπεριφορά, πιστεύω και κανόνες	Απομάκρυνση από τη δυσαρμονία της κατάστασης
	Διπλή χαμηλή προσαρμογή τόσο στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης όσο και της χώρας υποδοχής (Dual Low Adjustment)	Μονομερής κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής αξιολογώντας θετικά την κουλτούρα της χώρας προέλευσης (Unilateral Maladjustment to the Host Culture)
	Σχετικά Αρνητική	Σχετικά Θετική

ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Διάγραμμα 24: Μείωση δυσαρμονίας και δυαδικοί τύποι προσαρμογής (Takeuchi, Marinova, Lepak, Liu, 2005).

Η προσαρμογή ενός ατόμου σε μία νέα κουλτούρα σε συνδυασμό με τη θετική αξιολόγηση της κουλτούρας της χώρας προέλευσης που οδηγεί στη διπλή υψηλή προσαρμογή αναφέρεται στην ολοκλήρωση ενός ατόμου όπου ενώ κρατάει την ταυτότητά του παράλληλα αποτελεί και μέλος της νέας κοινότητας. Η χρήση της στρατηγικής αντιμετώπισης των expatriates με την οποία αλλάζουν θετικά τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις αξίες, συμπεριφορά, πιστεύω και κανόνες της κουλτούρας της χώρας υποδοχής, ώστε να πετύχουν τη μείωση της δυσαρμονίας είναι θετικά συσχετισμένη με τη διπλή υψηλή προσαρμογή, με τη μονομερή κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής. Η χρήση στρατηγικής αντιμετώπισης των expatriates στην υιοθέτηση νέων αντιλήψεων, που δεν συνδέονται με την προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής και της χώρας προέλευσης, η οποία μειώνει τη διαφορά μεταξύ των απόψεων των expatriates για τις αξίες, τη συμπεριφορά και τους κανόνες της χώρας υποδοχής ώστε να πετύχει μείωση της δυσαρμονίας είναι θετικά συσχετισμένη με τη διπλή χαμηλή προσαρμογή.

Στην περίπτωση που η πρόωρη επιστροφή στη μητρική εταιρεία είναι ανεπιθύμητη και όταν η πιθανότητα εξωτερικής εργασίας στην χώρα προέλευσης είναι μεγάλη, κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής οδηγεί στην απόφαση των expatriates να φύγουν από τη μητρική εταιρεία και να βρουν εργασία στη χώρα προέλευσης (αποχώρηση από την εταιρεία στη χώρα προέλευσης-turnover home country). Όταν η πιθανότητα εξωτερικής εργασίας στη χώρα προέλευσης είναι μικρή, κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής οδηγεί στην απόφαση των expatriates να γυρίσουν στη χώρα προέλευσης και να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία (πρόωρη επιστροφή-early return). Ακόμα, διπλή χαμηλή προσαρμογή οδηγεί τους expatriates στο να ψάξουν για μέσα ώστε να εγκατασταθούν σε μία τρίτη χώρα διαφορετική από την κουλτούρα της χώρας προέλευσης ή υποδοχής. Ειδικά, όταν η πιθανότητα να εξασφαλίσουν εξωτερική εργασία είναι υψηλή, οδηγεί σε αποχώρηση όταν οι expatriates εγκαθίστανται σε μία τρίτη χώρα (αποχώρηση σε τρίτη χώρα-third country turnover). Διπλή χαμηλή προσαρμογή οδηγεί τους expatriates να ψάξουν τα μέσα για να μεταφερθούν και να εγκατασταθούν σε μία τρίτη χώρα. Ειδικά, όταν η πιθανότητα να εξασφαλίσουν

εξωτερική εργασία είναι χαμηλή οδηγεί σε αίτηση για εσωτερική μεταφορά σε μία τρίτη χώρα.

Με την αξιολόγηση των κουλτουρών, η οποία οδηγεί σε διπλή υψηλή προσαρμογή, χωρίς την πιθανότητα εξωτερικής προσφοράς, η ολοκλήρωση της αποστολής είναι πιθανόν να επιτευχθεί. Ακόμα και όταν η αξιολόγηση των κουλτουρών από τους expatriates είναι θετική (διπλή υψηλή προσαρμογή), μία ελκυστική εξωτερική προσφορά είναι πιθανό να οδηγεί σε αποχώρηση των expatriates από την εταιρεία. Όταν η πιθανότητα της εξωτερικής εργασίας στη χώρα υποδοχής είναι υψηλή, η κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας υποδοχής οδηγεί στο αποτέλεσμα της απόφασης των expatriates να αποχωρήσουν από τη μητρική εταιρεία για να βρουν εργασία στη χώρα υποδοχής (αποχώρηση στη χώρα υποδοχής-host country turnover). Αντίθετα, όταν είναι μικρή οδηγεί στην απόφαση παραμονής των expatriates στη χώρα υποδοχής και να ζητήσουν μία επέκταση της αποστολής (αίτηση επέκτασης-extension request).

Οι εταιρείες ανάλογα με την αιτία στην οποία οφείλεται μία κακή έκβαση μίας διεθνούς αποστολής μπορούν να δραστηριοποιηθούν προς τη διόρθωση αυτών. Αν ο λόγος εθελοντικής αποχώρησης από την εταιρεία οφείλεται στην κακή προσαρμογή στην κουλτούρα της χώρας προέλευσης ή χρήση ενός μέντορα από τη μητρική εταιρεία είναι μία λύση. Επίσης, η προσφορά βοήθειας κατά τη μεταφορά σε θέματα εξεύρεσης εργασίας για το σύντροφο του expatriate, ή η μείωση της σύγκρουσης ρόλων είναι δυνατόν να βελτιώσει τις πιθανότητες παραμονής και αφοσίωσης των expatriates στην εταιρεία, ακόμα και όταν το αποτέλεσμα της αποστολής δεν είναι το αναμενόμενο (Takeuchi, Marinova, Lepak, Liu, 2005).

4.14.5 ΊΣΩΣ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΦΘΕΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ;

Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν πως ο ρυθμός αποτυχίας των διεθνών αποστολών έχει αυξηθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Η αποτυχία ενός expatriate είναι δυνατόν να λάβει μορφές όπως πρόωρη αποχώρηση, χαμηλή απόδοση, μικρή προσαρμογή κ.τ.λ. Ένας τέλειος κύκλος μιας διεθνούς αποστολής θα ξεκινούσε με τη στρατολόγηση και επιλογή του υποψηφίου, την πρόσληψη, την ίδια τη διεθνή αποστολή και τελικά την

επιστροφή του expatriate⁷. Μετά τον επαναπατρισμό του το κάθε άτομο είναι ελεύθερο να αποφασίσει αν θα συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια εταιρεία στη χώρα προέλευσης ή θα συνεχίσει τις διεθνείς αποστολές. Όμως, η πραγματοποίηση όλων των σταδίων ενός τέλειου κύκλου δεν εφαρμόζεται πάντα.

Η αποτυχία των expatriates συνδέεται με τη μη περάτωση των απαιτήσεων της αποστολής τους, βέβαια οι εταιρείες ενδιαφέρονται και για την ψυχολογική και κοινωνική κατάσταση των ίδιων και της οικογένειάς τους. Η αποτυχία φαίνεται πως χαρακτηρίζεται αρνητική για τους ίδιους τους expatriates, ενώ υπάρχουν και θέματα λανθασμένης επιλογής υποψηφίων για την εταιρεία. Βέβαια, ανάλογα με το πού τοποθετείται καταογίζονται η αιτία της αποτυχίας και οι ευθύνες. Για να αποδοθεί η αποτυχία μιας αποστολής στους ίδιους τους expatriates θα πρέπει να έχουν προκαλέσει προβλήματα στην ίδια την εταιρεία και όχι απαραίτητα στον εαυτό τους. Ακόμα, αν η αποστολή χαρακτηρίζεται ως αποτυχία σε εταιρικό επίπεδο αυτό δε σημαίνει απαραίτητο ότι ισχύει το ίδιο και σε προσωπικό επίπεδο για τον expatriate. Ο πρόωρος τερματισμός μιας διεθνούς αποστολής δεν θα χαρακτηριστεί ως αποτυχία του expatriate αν και είναι πιο ζημιογόνα για τον ίδιο. Αντίθετα, η παραίτησή του από την εταιρεία μπορεί να ευνοεί τον ίδιο, αλλά βλάπτει την εταιρεία.

Βέβαια, ιδιαίτερη σημασία έχει η διαμόρφωση προσδοκιών από τους expatriates και την εταιρεία σχετικά με τις απαιτήσεις της αποστολής, την αντίληψη της αποτυχίας και επιτυχίας μέσα από σαφή επικοινωνία μεταξύ τους. Οπότε η αποτυχία ενός expatriate θα πρέπει να αναφέρεται στην ανικανότητά του να αποδώσει ανάλογα με τις προσδοκίες της εταιρείας. Το πλαίσιο της αποτυχίας θα πρέπει κάθε φορά να προσδιορίζεται, ανάλογα με τις προσδοκίες κάθε εταιρείας. Ίσως, λοιπόν, να είναι προτιμότερο να ασχολούμαστε περισσότερο με τη διοίκηση των expatriates και όχι με την αποτυχία που τους καταλογίζεται. Συγκεκριμένα, μέσα από την αξιοποίηση της διοίκησης της απόδοσης των expatriates περιορίζεται η αποτυχία τους. Ορισμένα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος είναι τα εξής (Harzing, Christensen, 2004)*:

⁷ Παράρτημα 7.

* op. cit., Harzing, Christensen, 2004, σελ. 623.

- σαφείς στόχους οι οποίοι συνδέονται με τη στρατηγική και διαχέονται στους ενδιαφερόμενους μέσα από αποτελεσματική επικοινωνία,
- ατομικοί στόχοι απόδοσης,
- συνεχής ανάδρασης των εξελίξεων και πορείας της αποστολής,
- ευκαιρίες για βελτίωση απόδοσης,
- συνδέσεις μεταξύ απόδοσης και βραβείων.

Οι διεθνείς αποστολές είναι σημαντικό να θεωρούνται ως αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της εταιρείας. Οι στόχοι οι οποίοι τίθεται θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι σε ένα διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον. Η χρήση ενός μέντορα διευκολύνει το θέμα της συνεχούς ανάδρασης και ενημέρωσης και των δύο πλευρών, ώστε να εντοπίζονται τυχόν προβλήματα και να ακολουθούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Επίσης, πέρα από το κίνητρο της χρηματικής αμοιβής οι expatriates είναι σημαντικό να νοιώθουν πως η διεθνής αποστολή θα εκτιμηθεί στην πορεία της καριέρας τους, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίησή τους και την αφοσίωσή τους στη εταιρεία (Harzing, Christensen, 2004).

5. ΈΡΕΥΝΑ

Αντικείμενο της έρευνας αποτέλεσε ο προσδιορισμός της εικόνας που σχηματίζουν οι Έλληνες φοιτητές σχετικά με τους expatriates και η μέτρηση του βαθμού πρόθεσής τους για εργασία στο εξωτερικό.

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα σύνολο 198 φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε μέσω ερωτηματολογίων στα οποία υπήρχαν 42 τοποθετήσεις-προτάσεις σχετικά με το υπό έρευνα θέμα με βαθμολογική ιεράρχηση των απαντήσεων χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων (1: Ελάχιστος Βαθμός, 2: Μικρός βαθμός, 3: Μεγάλος Βαθμός, 4: Πολύ μεγάλος βαθμός). Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου προέκυψε μέσα από μία σειρά υποθέσεων ύστερα από τη μελέτη του θεωρητικού, βιβλιογραφικού μέρους της διπλωματικής εργασίας σχετικά με τα σημαντικότερα θέματα που σχετίζονται με τους expatriates⁸. Στο περιεχόμενο των ερωτηματολογίων συμπεριλήφθησαν και περιγραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων για την διευκόλυνση των αναλύσεων πάνω στο επιλεγμένο δείγμα. Η χρήση της κλίμακας Likert για τη συλλογή των απαντήσεων των συμμετεχόντων προέκυψε από την ανάγκη για την παροχή ενός ευκολονόητου και γρήγορου τρόπου έκφρασης της γνώμης τους, ενώ ταυτόχρονα δεν δόθηκε η δυνατότητα χρήσης μίας ενδιάμεσης, ουδέτερης απάντησης, έτσι ώστε να πιάσουμε τα άτομα να εκφράσουν τη γνώμη τους.

Το δείγμα το οποίο επιλέχθηκε είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό για την εξαγωγή στατιστικά σημαντικών συμπερασμάτων, καθώς επιλέχθηκε μέσα από τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας ύστερα από μοίρασμα των ερωτηματολογίων σε τμήματα του Πανεπιστημίου Πειραιώς, συγκεκριμένα στο τμήμα Οικονομικής Επιστήμης (20 άτομα), Οργάνωσης και Διοίκησης (39 άτομα), Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοίκησης (45 άτομα) και από τα μεταπτυχιακά προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων-Ολικής Ποιότητας (61 άτομα) και Διοίκησης Επιχειρήσεων-Τουρισμού (33 άτομα). Οι

⁸ Παράρτημα 8.

πληροφορίες, λοιπόν, που προκύπτουν αποτελούν ένδειξη που προσεγγίζει την ελληνική πραγματικότητα και τις υπάρχουσες αντιλήψεις που σχηματίζουν οι Έλληνες φοιτητές σχετικά με τους expatriates.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Ø ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θέμα: Αντίληψη των Ελλήνων φοιτητών σχετικά με την εργασία στο εξωτερικό, τους expatriates και την μελλοντική τους πρόθεση να αποδεχθούν μία διεθνή αποστολή

Ημερομηνία Διεξαγωγής: Απρίλιος 2006

Δείγμα: 198 φοιτητές

Τόπος Διεξαγωγής: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Άτομο που διεξήγαγε την έρευνα: Θεοδώρα Χαζάπη

5.1 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

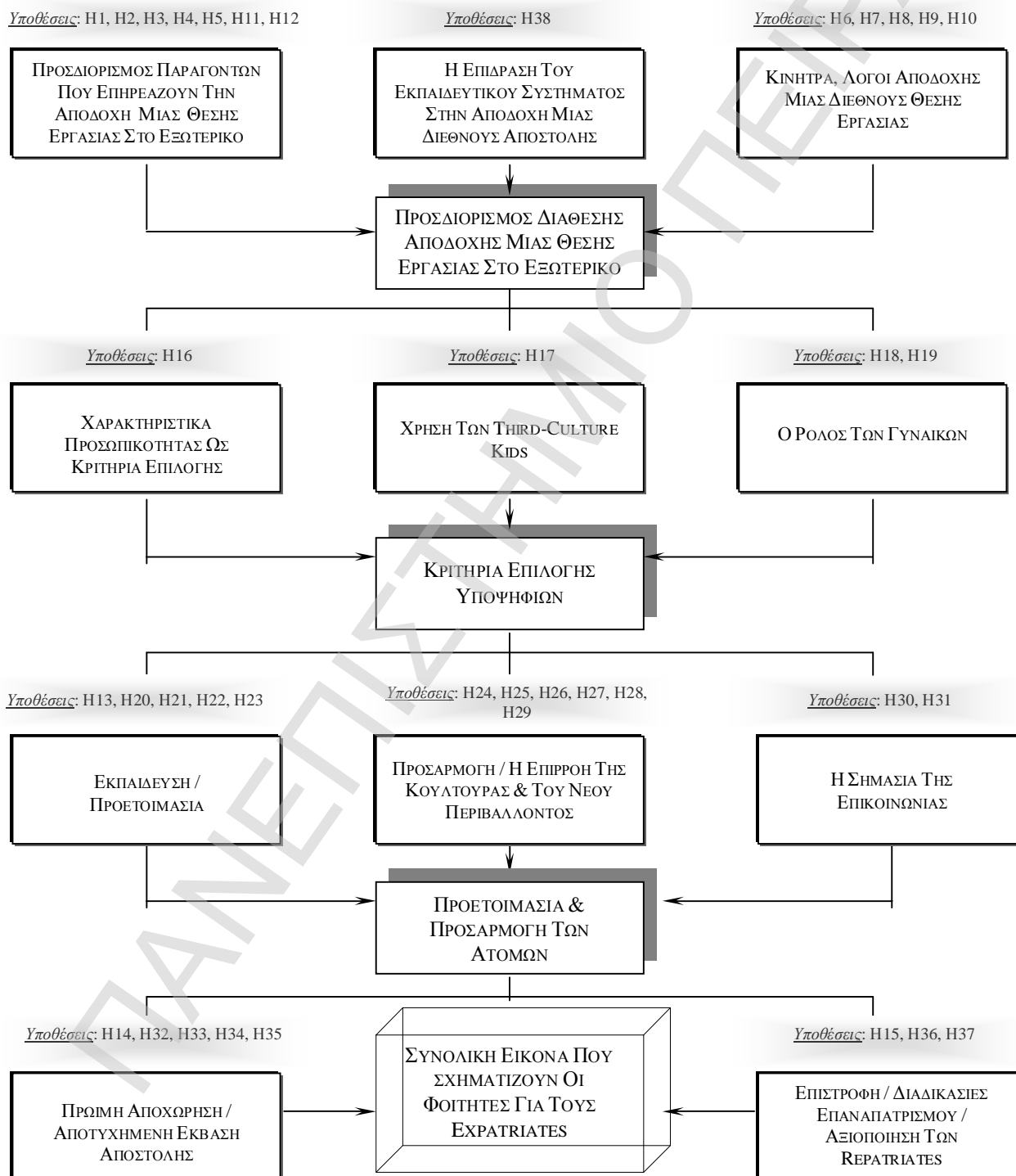
Για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία τους για την εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη της έρευνας. Ακολουθεί μία αναλυτική περιγραφή της μεθόδου κωδικοποίησης που χρησιμοποιήθηκε.

- α Η κωδικοποίηση της σημειακής διαστρωμάτωσης ξεκινώντας από την μικρότερη ηλικία είναι η συγκεκριμένη: 1: 18-20, 2: 21-23, 3: 24-26, 4: 27+.
- α Κωδικοποίηση φύλλου: 0: Άνδρες, 1: Γυναίκες.
- α Κωδικοποίηση οικογενειακής κατάστασης: 0: Άγαμος / η, 1: Έγγαμος / η.
- α Κωδικοποίηση επιπέδου σπουδών: 0: προπτυχιακοί φοιτητές, 1: μεταπτυχιακοί φοιτητές.
- α Κωδικοποίηση βαθμού απολυτηρίου λυκείου: 1: 12-14,9, 2: 15-17,9, 3: 18-20.
- α Κωδικοποίηση γνώσης ξένων γλωσσών: ανάλογα με τον αριθμό ξένων γλωσσών που συμπληρώνει κάθε άτομο ξεκινώντας από 0-5.

5.2 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΠΟΥ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΙ ΈΛΛΗΝΕΣ

ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΧΡΑΤΡΙΑΤΕΣ

Αναγνωρίζοντας τη δυνατότητα να προσθέσουμε πολλά άλλα στοιχεία περιορίζουμε το διάγραμμα αυτό μόνο ως ακολούθως:



5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΧΠΑΤΡΙΑΤΕΣ

Αρχικά, θα γίνει μία ανάλυση της συνολικής εικόνας που σχηματίζουν οι φοιτητές σχετικά με τους expatriates και της διάθεσής τους στο να αποδεχθούν στο μέλλον μία διεθνή αποστολή και να γίνουν οι ίδιοι expatriates σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία όπως είναι το φύλο των φοιτητών, η ηλικία τους, το επίπεδο των σπουδών τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, αλλά και τον αριθμό ξένων γλωσσών που γνωρίζουν. Η ανάλυση αυτή θα γίνει ξεχωριστά για το σύνολο των ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Δυστυχώς, ο αριθμός των συμμετεχόντων που ήταν έγγαμοι ήταν ιδιαίτερα μικρός γεγονός που δεν επιτρέπει κάποια περαιτέρω ανάλυση ως προς αυτόν το δημογραφικό παράγοντα. Όσο για το βαθμό λυκείου δεν κρίθηκε σημαντικός για τη διεξαγωγή της ανάλυσης. Επίσης, η ερώτηση 21 δε θα συμμετέχει στην ανάλυση, καθώς ο αριθμός των συμμετεχόντων, οι οποίοι είχαν σχετική εμπειρία, (είχαν γονείς τους οποίους συνόδεψαν κατά την εργασία τους στο εξωτερικό) ήταν μικρός (18 άτομα) συγκριτικά με το δείγμα με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν να εξαχθούν στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα. Το σύνολο των φοιτητών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 198, 117 γυναίκες και 81 άνδρες, εκ των οποίων 105 προπτυχιακοί και 93 μεταπτυχιακοί.

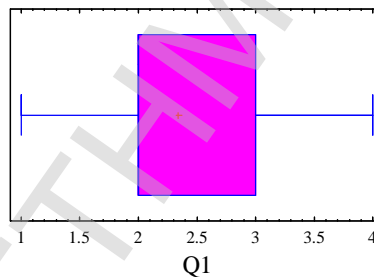
Ακόμα, μέσα στο περιεχόμενο της δημογραφικής ανάλυσης περιλαμβάνονται τα διαγράμματα Box-Whisker Plots, τα οποία χρησιμεύουν ως μία διαγραμματική απεικόνιση σύμφωνα με την οποία τα δεδομένα χωρίζονται σε τέσσερα ίσα τεταρτημόρια. Στο εσωτερικό του κουτιού η κάθετη γραμμή απεικονίζει τη διάμεσο, ενώ οι οριζόντιες γραμμές η αριστερή ξεκινάει από το μικρότερο τεταρτημόριο έως το μικρότερο σημείο εντός 1,5 ενδο-τεταρτημοριακού εύρους από το μικρότερο τεταρτημόριο και η δεξιά ξεκινάει από το μεγαλύτερο τεταρτημόριο.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q1

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q1	198	2.34343	2.0	2.0	0.835769	0.914204	0.0649696	1.09277	-2.16941	39.0113%
Total	198	2.34343	2.0	2.0	0.835769	0.914204	0.0649696	1.09277	-2.16941	39.0113%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.34343 για τη συγκεκριμένη πρόταση-ερώτηση είναι κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.34343 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς την αποδοχή της πρότασης Q1 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως περισσότερο το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.835769 0.914204, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.429226 έως 3.257634, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι ελαφρώς εκτός ορίων. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q1 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.42857	2.0	0.966335
2	86	2.32558	2.0	0.96335
3	63	2.28571	2.0	0.81178
4	7	2.57143	2.0	0.9759
Total	198	2.34343	2.0	0.914204

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.62857) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.942016) εντοπίζονται στην κατηγορία 2 (35 άτομα). Στις γυναίκες η πλειοψηφία τους ανήκει στην κατηγορία 2 (51 άτομα), όμως ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.35714) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.02611) εντοπίζονται στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	81	2.54321	2.0	0.881042
1	117	2.20513	2.0	0.914806
Total	198	2.34343	2.0	0.914204

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.4381	2.0	0.949937
1	93	2.23656	2.0	0.864742
Total	198	2.34343	2.0	0.914204

Για τους άνδρες η πλειοψηφία ανήκει σε μεταπτυχιακό επίπεδο σπουδών (42 άτομα). Ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.64103) εντοπίζεται στα άτομα προπτυχιακού επιπέδου, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916046) στα άτομα μεταπτυχιακού επιπέδου σπουδών. Στις γυναίκες η πλειοψηφία τους ανήκει στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών (66 άτομα) στην οποία εντοπίζεται και ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.31818) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.994741).

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.22642	2.0	0.750423
2	112	2.34821	2.0	0.955872
3	31	2.6129	3.0	0.954897
4	2	1.0	1.0	0.0
Total	198	2.34343	2.0	0.914204

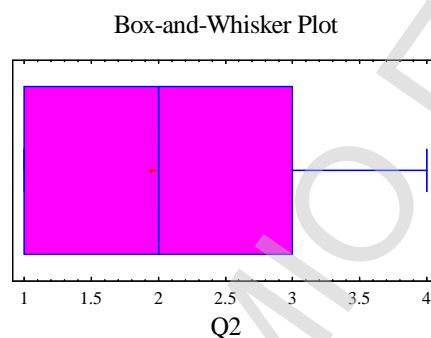
Για τους άνδρες η πλειοψηφία ανήκει σε άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες (42 άτομα). Ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.125) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.991031) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, επειδή όμως είναι λίγα σε αριθμό (8 άτομα), ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.71429) και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.891305), εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες η πλειοψηφία τους ανήκει στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες (70 άτομα). Ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.43478) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.931283) στην κατηγορία ατόμων που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q2

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q2	198	1.94949	2.0	1.0	0.90099	0.949205	0.067457	3.4761	-2.0159	48.6898%
Total	198	1.94949	2.0	1.0	0.90099	0.949205	0.067457	3.4761	-2.0159	48.6898%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 1.94949 είναι κοντά στη διάμεσο 2.0. Το

γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 1.94949 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q1 ανάμεσα στο 1 (ελάχιστος βαθμός συμφωνίας) και το 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως περισσότερο το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.949205, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.000285 έως 2.898695, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι σημαντικά εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι σχεδόν εντός ορίων. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q2 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	1.66667	1.0	0.816497
2	86	2.10465	2.0	0.93342
3	63	1.98413	2.0	1.03942
4	7	1.42857	1.0	0.534522
Total	198	1.94949	2.0	0.949205

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (1.86207) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.02554) εντοπίζονται στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.29412) εντοπίζεται στην κατηγορία 2 και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.05508) στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	1.71605	1.0	0.938544
1	117	2.11111	2.0	0.926411
Total	198	1.94949	2.0	0.949205

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	1.91429	2.0	0.92106
1	93	1.98925	2.0	0.983501
Total	198	1.94949	2.0	0.949205

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (1.83333) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0573) εντοπίζονται στα άτομα μεταπτυχιακού επιπέδου. Στις γυναίκες με μικρή διαφορά ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.11765) εντοπίζεται στα άτομα μεταπτυχιακού επιπέδου και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.946716) στα άτομα προπτυχιακού επιπέδου.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	1.86792	2.0	0.920655
2	112	2.02679	2.0	0.962914
3	31	1.74194	1.0	0.893224
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	1.94949	2.0	0.949205

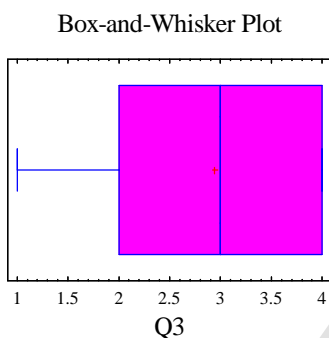
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.0) εντοπίζεται σε άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή πρόκειται για ένα άτομο δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (1.83333) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.994236) στα άτομα που γνωρίζουν μία. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή πρόκειται για ένα άτομο δεν μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.14286) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.967377) ανήκουν στην κατηγορία ατόμων που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q3

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q3	198	2.94444	3.0	3.0	0.732939	0.856118	0.0608417	-2.76518	-1.10442	29.0757%
Total	198	2.94444	3.0	3.0	0.732939	0.856118	0.0608417	-2.76518	-1.10442	29.0757%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.94444 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.94444 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q3 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το (μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο, σχεδόν σε σημείο ταύτισης, το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.856118, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.088322 έως 3.800558, χωρίς να αποκλείονται και οι

ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός ορίων. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q3 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.11905	3.0	0.669997
2	86	2.88372	3.0	0.873379
3	63	2.87302	3.0	0.941722
4	7	3.28571	3.0	0.755929
Total	198	2.94444	3.0	0.856118

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.66667) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως ο μικρός αριθμός ατόμων που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία (8 άτομα) δε μας επιτρέπει να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.35714) εντοπίζεται στην πρώτη κατηγορία, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.818505) στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος (3.0) εντοπίζεται στις κατηγορία 1 και 4, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.959575) στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.16049	3.0	0.732407
1	117	2.79487	3.0	0.905333
Total	198	2.94444	3.0	0.856118

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.99048	3.0	0.802583
1	93	2.89247	3.0	0.914406
Total	198	2.94444	3.0	0.856118

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.20513) εντοπίζεται στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.832346) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες με μικρή διαφορά ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.86364) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.944333) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.0566	3.0	0.769992
2	112	2.875	3.0	0.881491
3	31	3.06452	3.0	0.89202
4	2	2.0	2.0	0.0
Total	198	2.94444	3.0	0.856118

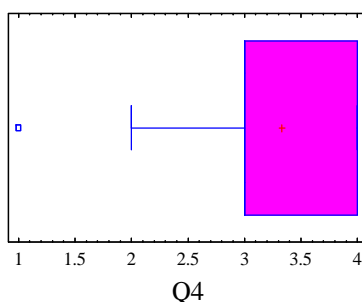
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.16667) εντοπίζεται σε άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.771517) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.91304) ισοβαθεί και εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία και τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.915588) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q4

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q4	198	3.32828	3.0	3.0	0.47544	0.689521	0.0490021	-4.15571	0.351459	20.717%
Total	198	3.32828	3.0	3.0	0.47544	0.689521	0.0490021	-4.15571	0.351459	20.717%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.32828 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.32828 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q4 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.689521, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.638759 έως 4.017801, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός ορίων. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q4 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.21429	3.0	0.716894
2	86	3.36047	3.0	0.701474
3	63	3.34921	3.0	0.67582
4	7	3.42857	3.0	0.534522
Total	198	3.32828	3.0	0.689521

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, ο μικρός αριθμός ατόμων που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία (8 άτομα) δε μας επιτρέπει να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.5714) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916875) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, ο μικρός αριθμός ατόμων που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία (4 άτομα), δεν μας επιτρέπει να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.44118) εντοπίζεται στην κατηγορία 3 όπως και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.612554).

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.19753	3.0	0.797179
1	117	3.4188	3.0	0.590723
Total	198	3.32828	3.0	0.689521

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.33333	3.0	0.645497
1	93	3.32258	3.0	0.739584
Total	198	3.32828	3.0	0.689521

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25641) εντοπίζεται στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.84309) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες με μικρή διαφορά ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.47059) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.611652) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.41509	3.0	0.66315
2	112	3.25893	3.0	0.694191
3	31	3.45161	4.0	0.675214
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.32828	3.0	0.689521

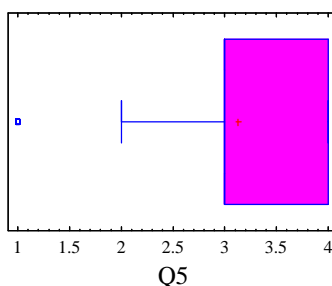
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.43333) εντοπίζεται σε άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.820753) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων της συγκεκριμένης κατηγορίας (1 άτομο) είναι ιδιαίτερα μικρός δε μπορούμε να εξαγάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.6087) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.590645) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q5

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q5	198	3.13131	3.0	3.0	0.571502	0.755977	0.053725	-4.96371	2.78	24.1425%
Total	198	3.13131	3.0	3.0	0.571502	0.755977	0.053725	-4.96371	2.78	24.1425%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.13131 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.13131 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q5 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.755977, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.375333 έως 3.887287, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q5 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.33333	3.0	0.570266
2	86	2.96512	3.0	0.87377
3	63	3.2381	3.0	0.665129
4	7	3.0	3.0	0.57735
Total	198	3.13131	3.0	0.755977

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.27586) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.923093) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.42857) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.834548) στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.04938	3.0	0.789006
1	117	3.18803	3.0	0.730277
Total	198	3.13131	3.0	0.755977

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.18095	3.0	0.661888
1	93	3.07527	3.0	0.85002
Total	198	3.13131	3.0	0.755977

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.05128) εντοπίζεται στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.882137) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25758) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.8307) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.20755	3.0	0.768577
2	112	3.08036	3.0	0.749034
3	31	3.22581	3.0	0.762001
4	2	2.5	2.5	0.707107
Total	198	3.32828	3.0	0.755977

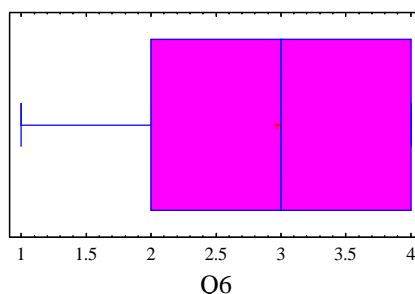
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.07143) εντοπίζεται σε άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.991031) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.3913) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.737069) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q6

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q6	198	2.9697	3.0	3.0	0.730042	0.854425	0.0607213	-2.21584	-1.82526	28.7714%
Total	198	2.9697	3.0	3.0	0.730042	0.854425	0.0607213	-2.21584	-1.82526	28.7714%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.9697 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.9697 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q6 ανάμεσα στο (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως σχεδόν σε σημείο ταύτισης, το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.854425, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.115275 έως 3.824125, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι ελαφρώς εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q6 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που

χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.80952	3.0	0.772645
2	86	3.0814	3.0	0.857014
3	63	2.87302	3.0	0.888857
4	7	3.42857	4.0	0.786796
Total	198	2.9697	3.0	0.854425

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.66667) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.82759) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.892582) στην 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.92157) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.965076) στην 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.06173	3.0	0.826826
1	117	2.90598	3.0	0.870819
Total	198	2.9697	3.0	0.854425

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.04762	3.0	0.847859
1	93	2.88172	3.0	0.857822
Total	198	2.9697	3.0	0.854425

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25641) εντοπίζεται στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.832346) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.92424) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.8865) στις μεταπτυχιακές.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.92453	3.0	0.851448
2	112	2.91964	3.0	0.85042
3	31	3.32258	3.0	0.747757
4	2	1.5	1.5	0.707107
Total	198	2.9697	3.0	0.854425

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.375) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916125) εντοπίζονται σε άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος

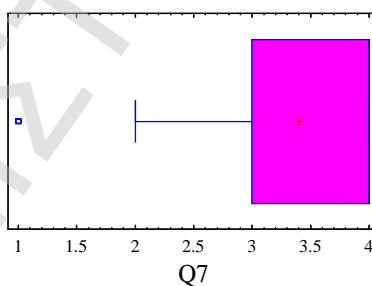
(3.04762) και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.30435) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.951388) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q7

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q7	198	3.39899	4.0	4.0	0.504974	0.710615	0.0505012	-6.29234	3.11578	20.9067%
Total	198	3.39899	4.0	4.0	0.504974	0.710615	0.0505012	-6.29234	3.11578	20.9067%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.39899 είναι κοντά στη διάμεσο 4.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.39899 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q7 ανάμεσα στο (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.710615, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.688375 έως 4.109605, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q7 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.61905	4.0	0.538851
2	86	3.27907	3.0	0.761595
3	63	3.36508	3.0	0.72516
4	7	3.85714	3.0	0.377964
Total	198	3.39899	4.0	0.710615

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.58621) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.852086) στην 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.75) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.64286) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.833779) στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.45679	4.0	0.707979
1	117	3.35897	3.0	0.712711
Total	198	3.39899	4.0	0.710615

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.42857	4.0	0.677341
1	93	3.36559	3.0	0.748694
Total	198	3.39899	4.0	0.710615

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.46154) εντοπίζεται στην κατηγορία των προπτυχιακών φοιτητών και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.771517) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.40909) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.729222) στις μεταπτυχιακές.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.39623	3.0	0.716284
2	112	3.39286	4.0	0.702084
3	31	3.41935	4.0	0.764818
4	2	3.5	3.5	0.707107
Total	198	3.39899	4.0	0.710615

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.75) εντοπίζεται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.47609) εντοπίζεται στα άτομα με δύο, καθώς και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.740405). Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες

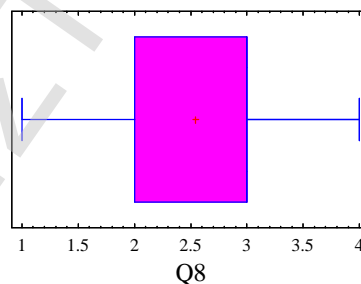
γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.43478) εντοπίζεται στα άτομα με μία, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.740405) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q8

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q8	198	2.5404	3.0	2.0	0.504974	0.864344	0.0614262	0.234813	-1.87967	34.0239%
Total	198	2.5404	3.0	2.0	0.504974	0.864344	0.0614262	0.234813	-1.87967	34.0239%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.5404 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.5404 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q8 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.864333, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.676067 έως 3.404733, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q8 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.19048	2.0	0.594204
2	86	2.51163	3.0	0.904163
3	63	2.74603	3.0	0.879301
4	7	3.14286	3.0	0.899735
Total	198	2.5404	3.0	0.864344

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.72414) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.886879) στην 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.76471) εντοπίζεται στην 3, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.924609) στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.50617	2.0	0.867806
1	117	2.5641	3.0	0.864876
Total	198	2.5404	3.0	0.864344

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.48571	2.0	0.844829
1	93	2.60215	3.0	0.886368
Total	198	2.5404	3.0	0.864344

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.52381) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.890001) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.66667) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.886942) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.43396	2.0	0.747031
2	112	2.47321	3.0	0.879802
3	31	2.96774	3.0	0.836017
4	2	2.5	2.5	2.12132
Total	198	2.5404	3.0	0.864344

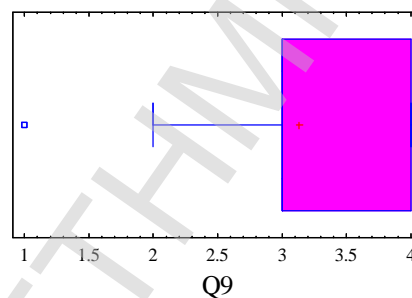
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, κάτι που ισχύει και για τον δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (2.74) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), όπως και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.886405), οπότε ο τρίτος μεγαλύτερος (2.53333) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, αλλά και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.860336). Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.04348) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.896739) στα άτομα που γνωρίζουν δύο.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q9

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q9	198	3.13131	3.0	3.0	0.490284	0.700203	0.0497612	-2.10207	-0.819752	22.3613%
Total	198	3.13131	3.0	3.0	0.490284	0.700203	0.0497612	-2.10207	-0.819752	22.3613%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.13131 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.13131 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q9 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας), πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.700203, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.431107 έως 3.831513, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι ελαφρώς εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q9 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.14286	3.0	0.646621
2	86	3.15116	3.0	0.694812
3	63	3.07937	3.0	0.747071
4	7	3.28571	3.0	0.755929
Total	198	3.13131	3.0	0.700203

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.13793) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.719477) στην 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25)

και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.957427) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.17857) εντοπίζεται στην 1, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.834313) στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.16049	3.0	0.679279
1	117	3.11111	3.0	0.716526
Total	198	3.13131	3.0	0.700203

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.2	3.0	0.685004
1	93	2.60215	3.0	0.712704
Total	198	3.05376	3.0	0.700203

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.12381) εντοπίζεται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.702799) στους προπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.27273) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.728146) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.20755	3.0	0.631192
2	112	3.13393	3.0	0.690939
3	31	3.0	3.0	0.816497
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.13131	3.0	0.700203

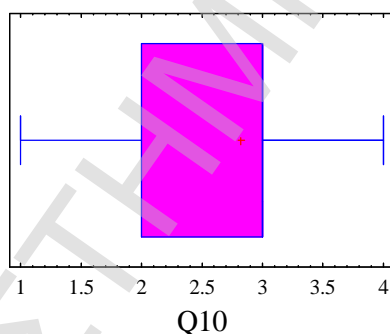
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.2) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.751305) στα άτομα με δύο. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως επειδή ο αριθμός των ατόμων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.21739) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.900154) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q10

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q10	198	2.81818	3.0	3.0	0.697739	0.835308	0.0593627	-1.60902	-1.42099	29.6399%
Total	198	2.81818	3.0	3.0	0.697739	0.835308	0.0593627	-1.60902	-1.42099	29.6399%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.81818 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.81818 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q10 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.835308, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.982827 έως 3.653488, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q10 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.85714	3.0	0.89909
2	86	2.86047	3.0	0.828362
3	63	2.71429	3.0	0.81178
4	7	3.0	3.0	0.816497
Total	198	2.81818	3.0	0.835308

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.75862) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.832128) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.957427) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4

άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.98039) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.878035) στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.71605	3.0	0.825145
1	117	2.88889	3.0	0.83849
Total	198	2.81818	3.0	0.835308

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.91429	3.0	0.83337
1	93	2.70968	3.0	0.828575
Total	198	2.81818	3.0	0.835308

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.82051) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.913979) εντοπίζονται στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.9697) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.901415) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.75472	3.0	0.806361
2	112	2.89286	3.0	0.852734
3	31	2.67742	3.0	0.83215
4	2	2.5	2.5	0.707107
Total	198	2.81818	3.0	0.835308

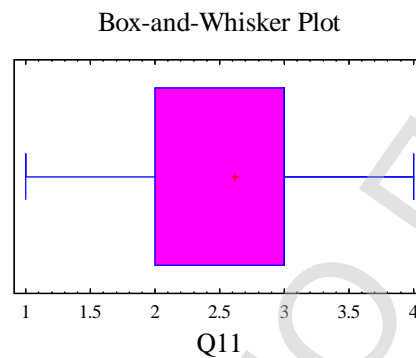
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.8) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.846901) εντοπίζεται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.01429) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.87567) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q11

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q11	198	2.62121	3.0	3.0	0.58168	0.762679	0.0542013	-0.798274	-0.839472	29.0964%
Total	198	2.62121	3.0	3.0	0.58168	0.762679	0.0542013	-0.798274	-0.839472	29.0964%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.62121 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.62121 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q11 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός

συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.762679, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.858531 έως 3.383889, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q11 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.64286	3.0	0.617684
2	86	2.62791	3.0	0.868352
3	63	2.60317	3.0	0.708011
4	7	2.57143	2.0	0.786796
Total	198	2.62121	3.0	0.762679

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.71429) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.919444) στην 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.70588) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.831724) εντοπίζονται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.60494	3.0	0.785478
1	117	2.63248	3.0	0.749693
Total	198	2.62121	3.0	0.762679

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.69524	3.0	0.76112
1	93	2.53763	3.0	0.75985
Total	198	2.62121	3.0	0.762679

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.66667) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.802508) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.71212) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.759861) εντοπίζονται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.60377	3.0	0.742647
2	112	2.64286	3.0	0.733462
3	31	2.6129	3.0	0.919327
4	2	2.0	2.0	0.0
Total	198	2.62121	3.0	0.762679

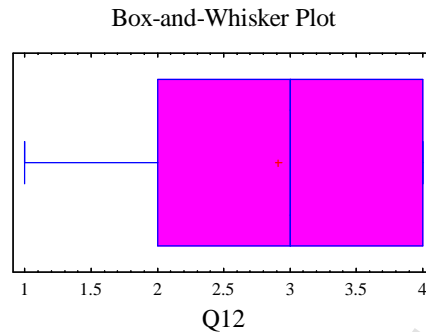
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.69028) εντοπίζεται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916125) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.820008) στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.73913) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.940944) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q12

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q12	198	2.91414	3.0	3.0	0.972286	0.986046	0.0700752	-3.2428	-2.00367	33.8366%
Total	198	2.91414	3.0	3.0	0.972286	0.986046	0.0700752	-3.2428	-2.00367	33.8366%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.941414 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.941414 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q12 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, σχεδόν σε σημείο ταύτισης το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.986046, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.955368 έως 3.92746, χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση

(St.kurtosis) σε μικρότερο βαθμό είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q12 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.64286	3.0	0.98331
2	86	3.02326	3.0	0.920061
3	63	2.90476	3.0	1.04286
4	7	3.28571	4.0	1.1127
Total	198	2.91414	3.0	0.986046

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.02857) εντοπίζεται στην κατηγορία 2 και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) εντοπίζεται στην 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (1.03152) εντοπίζεται στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.75) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.05882) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.04276) εντοπίζονται κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.77778	3.0	1.03682
1	117	3.00855	3.0	0.942262
Total	198	2.91414	3.0	0.986046

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.81905	3.0	0.97843
1	93	3.02151	3.0	0.988834
Total	198	2.91414	3.0	0.986046

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.85714) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0723) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.15686) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.962829) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.67925	3.0	1.03354
2	112	3.04464	3.0	0.933736
3	31	2.83871	3.0	1.03591
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	2.62121	3.0	0.986046

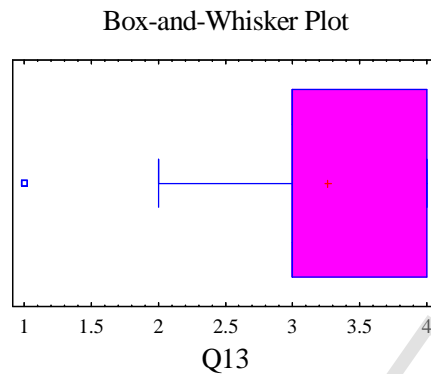
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.95238) εντοπίζεται τα άτομα τα οποία γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.30247) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (1.02833) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.1) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.904534) στα άτομα με τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q13

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q13	198	3.25758	3.0	4.0	0.598293	0.773494	0.0549698	-4.29414	-0.321335	23.7445%
Total	198	3.25758	3.0	4.0	0.598293	0.773494	0.0549698	-4.29414	-0.321335	23.7445%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.25758 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.25758 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q13 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.773494, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.484086 έως 4.031074 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness), είναι εκτός του ορίου (-2,2)

για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q13 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.02381	3.0	0.780497
2	86	3.18605	3.0	0.759437
3	63	3.49206	4.0	0.692658
4	7	3.42857	4.0	1.13389
Total	198	3.25758	3.0	0.773494

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.44828) εντοπίζεται στην κατηγορία 3 και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.828742) εντοπίζεται στην 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (3.52941) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.791127) εντοπίζεται στην 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.25926	3.0	0.787048
1	117	3.25641	3.0	0.767372
Total	198	3.25758	3.0	0.773494

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.15238	3.0	0.805999
1	93	3.37634	4.0	0.721019
Total	198	3.25758	3.0	0.773494

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.38095) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.794873) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.37255) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.83359) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.07547	3.0	0.780755
2	112	3.29464	3.0	0.755024
3	31	3.41935	4.0	0.807225
4	2	3.5	3.5	0.707107
Total	198	3.25758	3.0	0.773494

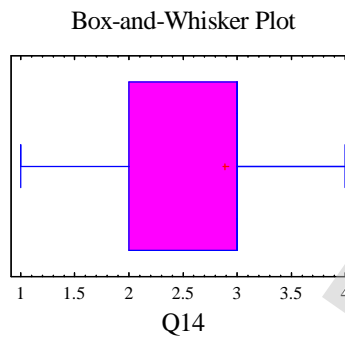
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.75) εντοπίζεται τα άτομα τα οποία γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.33333) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.808717) στα άτομα με μία. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.30435) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.87567) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q14

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q14	198	2.89394	3.0	3.0	0.653669	0.808498	0.0574574	-1.88347	-1.15298	27.9376%
Total	198	2.89394	3.0	3.0	0.653669	0.808498	0.0574574	-1.88347	-1.15298	27.9376%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.89394 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.89394 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q14 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.808498, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται

από 2.085442 έως 3.702438 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q14 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.83333	3.0	0.762431
2	86	2.94186	3.0	0.772386
3	63	2.8254	3.0	0.871404
4	7	3.28571	4.0	0.95119
Total	198	2.89394	3.0	0.808498

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δεν μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.97143) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.770329) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.92157) εντοπίζεται στην 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.988796) εντοπίζεται στην 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.90123	3.0	0.682
1	117	2.88889	3.0	0.88841
Total	198	2.89394	3.0	0.808498

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.90476	3.0	0.814813
1	93	2.88172	3.0	0.805544
Total	198	2.89394	3.0	0.808498

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.94872) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.686284) εντοπίζονται στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.90196) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.900109) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.84906	3.0	0.817977
2	112	2.91964	3.0	0.784287
3	31	2.87097	3.0	0.884757
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	2.89394	3.0	0.808498

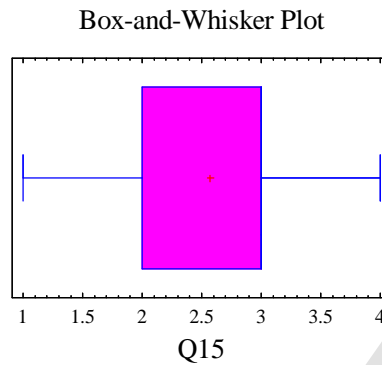
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.88095) εντοπίζεται τα άτομα τα οποία γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.742781) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξαγάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.94286) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.99604) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q15

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q15	198	2.57071	3.0	3.0	0.692945	0.832433	0.0591584	-0.384375	-1.53722	32.3815%
Total	198	2.57071	3.0	3.0	0.692945	0.832433	0.0591584	-0.384375	-1.53722	32.3815%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.57071 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.57071 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q15 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.832433, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.738277 έως 3.403143 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι

εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q15 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α) Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.5	3.0	0.707107
2	86	2.5	2.0	0.850605
3	63	2.71429	3.0	0.831411
4	7	2.57143	3.0	1.27242
Total	198	2.57071	3.0	0.832433

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.6667) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.65517) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.742469) εντοπίζεται στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.76471) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.29099) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.924609) εντοπίζεται στην κατηγορία 2.

α) Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.55556	3.0	0.74162
1	117	2.5812	3.0	0.892877
Total	198	2.57071	3.0	0.832433

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.54286	3.0	0.843853
1	93	2.60215	3.0	0.822771
Total	198	2.57071	3.0	0.832433

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.57143) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.769633) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.62745) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.914529) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.4717	2.0	0.890198
2	112	2.51786	3.0	0.734996
3	31	2.87097	3.0	0.991361
4	2	3.5	3.5	0.707107
Total	198	2.57071	3.0	0.832433

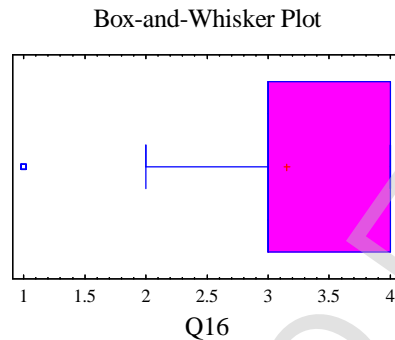
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται τα άτομα τα οποία γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, το ίδιο ισχύει και για το δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (2.75) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), οπότε ο επόμενος μεγαλύτερος (2.6) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.894427) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.91304) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.12464) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q16

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q16	198	3.15152	3.0	3.0	0.606368	0.778697	0.0553396	-3.43043	-0.542202	24.7086%
Total	198	3.15152	3.0	3.0	0.606368	0.778697	0.0553396	-3.43043	-0.542202	24.7086%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.15152 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.15152 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q16 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως,

περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.778697, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.372823 έως 3.930217 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q16 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.97619	3.0	0.811145
2	86	3.0	3.0	0.705654
3	63	3.26984	3.0	0.807352
4	7	3.28571	4.0	1.1127
Total	198	3.15152	3.0	0.778697

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.48276) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.73205) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.864438) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.11765) εντοπίζεται στην 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.865768) εντοπίζεται στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.2716	3.0	0.774796
1	117	3.06838	3.0	0.773778
Total	198	3.15152	3.0	0.778697

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.11429	3.0	0.800412
1	93	3.19355	3.0	0.755531
Total	198	3.15152	3.0	0.778697

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.28571) και η μεγαλύτερη απόκλιση (805036) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.11765) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.822187) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.0566	2.0	0.691016
2	112	3.16964	3.0	0.826241
3	31	3.25806	3.0	0.728823
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.15152	3.0	0.778697

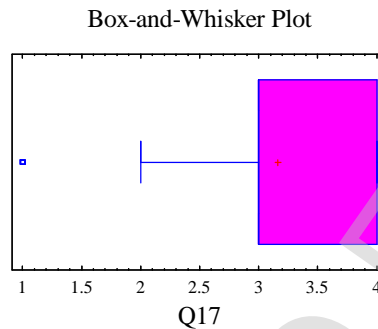
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) εντοπίζεται τα άτομα τα οποία γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.28571) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.834784) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.17391) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.819155) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q17

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q17	198	3.15657	3.0	3.0	0.51851	0.720076	0.0511736	-4.23979	2.29285	22.812%
Total	198	3.15657	3.0	3.0	0.51851	0.720076	0.0511736	-4.23979	2.29285	22.812%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.15657 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.15657 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q17 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως,

περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.720076, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.436494 έως 3.876646 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q17 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.02381	3.0	0.715272
2	86	3.22093	3.0	0.726007
3	63	3.22222	3.0	0.682605
4	7	2.57143	3.0	0.786796
Total	198	3.15657	3.0	0.720076

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.2069) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.845154) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.27451) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.81325) εντοπίζεται στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.11111	3.0	0.774597
1	117	3.18803	3.0	0.681424
Total	198	3.15657	3.0	0.720076

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.17143	3.0	0.699686
1	93	3.13978	3.0	0.745878
Total	198	3.15657	3.0	0.720076

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.12821) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.905526) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.19697) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.748736) εντοπίζονται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.22642	3.0	0.697289
2	112	3.125	3.0	0.748873
3	31	3.25806	3.0	0.514311
4	2	1.5	1.5	0.707107
Total	198	3.15657	3.0	0.720076

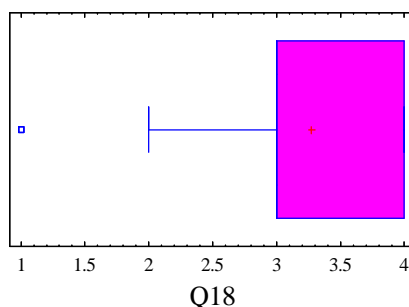
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.26667) εντοπίζεται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.811145) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.26087) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.777652) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q18

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q18	198	3.27273	3.0	4.0	0.574988	0.75828	0.0538886	-4.1007	-0.631312	23.1697%
Total	198	3.27273	3.0	4.0	0.574988	0.75828	0.0538886	-4.1007	-0.631312	23.1697%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.27273 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.27273 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q18 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.75828, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.51445 έως 4.03101 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q18 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.02381	3.0	0.811145
2	86	3.38372	4.0	0.705751
3	63	3.30159	3.0	0.710178
4	7	3.14286	4.0	1.21499
Total	198	3.27273	3.0	0.75828

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.48571) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.726012) εντοπίζεται στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.38235) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.857584) εντοπίζεται στην 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.32099	3.0	0.721581
1	117	3.23932	3.0	0.783995
Total	198	3.27273	3.0	0.75828

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.2381	3.0	0.778606
1	93	3.31183	3.0	0.736893
Total	198	3.27273	3.0	0.75828

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.780497) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.1373) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.83958) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.28302	3.0	0.793661
2	112	3.25	3.0	0.729062
3	31	3.45161	3.0	0.675214
4	2	1.5	1.5	0.707107
Total	198	3.27273	3.0	0.75828

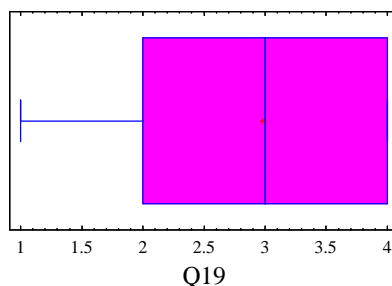
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.36667) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.718395) εντοπίζονται στα άτομα τα οποία γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.52174) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.886883) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q19

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q19	198	2.98485	3.0	3.0	0.593678	0.770505	0.0547574	-1.39636	-1.77583	25.8139%
Total	198	2.98485	3.0	3.0	0.593678	0.770505	0.0547574	-1.39636	-1.77583	25.8139%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.98485 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.98485 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q19 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.770505, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.214345 έως 3.755355 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q19 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.02381	3.0	0.715272
2	86	3.06977	3.0	0.763748
3	63	2.90476	3.0	0.734282
4	7	2.42857	2.0	1.27242
Total	198	2.98485	3.0	0.770505

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.96552) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.731083) εντοπίζεται στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.03571) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.848528) εντοπίζεται στην 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.04938	3.0	0.687409
1	117	2.94017	3.0	0.823058
Total	198	2.98485	3.0	0.770505

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.05714	3.0	0.757381
1	93	2.90323	3.0	0.781088
Total	198	2.98485	3.0	0.770505

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.10256) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.69843) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0303) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.841567) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.90566	3.0	0.686803
2	112	3.01786	3.0	0.79392
3	31	3.03226	3.0	0.752058
4	2	2.5	2.5	2.12132
Total	198	2.98485	3.0	0.770505

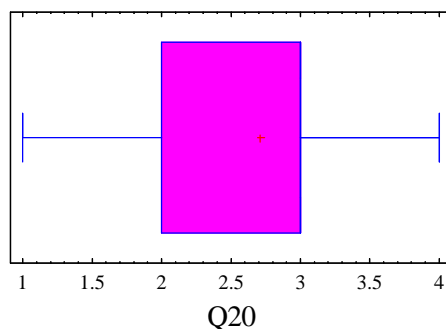
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξαγάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, κάτι που ισχύει και για το δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (3.125) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), οπότε ο επόμενος μεγαλύτερος (3.11905) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.705462) εντοπίζονται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.841595) στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q20

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q20	198	2.70707	3.0	3.0	0.644721	0.802945	0.0570628	-1.44583	-0.9612	29.661%
Total	198	2.70707	3.0	3.0	0.644721	0.802945	0.0570628	-1.44583	-0.9612	29.661%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.70707 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.70707 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q20 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.802945, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.904125 έως 3.510015 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q20 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.57143	3.0	0.91446
2	86	2.72093	3.0	0.821063
3	63	2.80952	3.0	0.668584
4	7	2.42857	2.0	0.9759
Total	198	2.70707	3.0	0.802945

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος όρος (2.96552) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.852086) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.70588) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.944911) εντοπίζεται στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.76543	3.0	0.794852
1	117	2.66667	3.0	0.809427
Total	198	2.70707	3.0	0.802945

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.64762	3.0	0.865814
1	93	2.77419	3.0	0.724254
Total	198	2.70707	3.0	0.802945

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.88095) εντοπίζεται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.873203) στους προπτυχιακούς. Στις γυναίκες ο

μεγαλύτερος μέσος όρος (2.68627) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.868109) στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.60377	3.0	0.742647
2	112	2.78571	3.0	0.821212
3	31	2.6129	3.0	0.760588
4	2	2.5	2.5	2.12132
Total	198	2.70707	3.0	0.802945

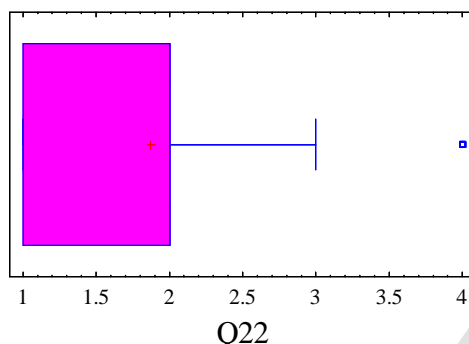
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.90476) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.886405) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.820753) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.71429) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.822125) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q22

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q22	198	1.86869	2.0	1.0	0.886223	0.941394	0.066902	4.70403	-0.905717	50.3773%
Total	198	1.86869	2.0	1.0	0.886223	0.941394	0.066902	4.70403	-0.905717	50.3773%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 1.86869 είναι κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 1.86869 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q22 ανάμεσα στο 1 (ελάχιστος βαθμός συμφωνίας) και το 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.941394, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 0.927296 έως 2.810084 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q22 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	1.88095	2.0	0.942296
2	86	1.9186	2.0	0.996643
3	63	1.79365	2.0	0.882788
4	7	1.85714	2.0	0.899735
Total	198	1.86869	2.0	0.941394

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (1.71429) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων που ανήκουν σε αυτήν είναι ιδιαίτερα μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξαγάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (1.06904) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.09804) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.02479) εντοπίζονται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	1.65432	1.0	0.868339
1	117	2.01709	2.0	0.964749
Total	198	1.86869	2.0	0.941394

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.00952	2.0	0.955704
1	93	1.70968	1.0	0.903864
Total	198	1.86869	2.0	0.941394

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (1.74359) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.938026) εντοπίζονται στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος

μέσος όρος (2.16667) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.973774) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	1.58491	1.0	0.691541
2	112	1.91071	2.0	0.925646
3	31	2.06452	2.0	1.15284
4	2	4.0	4.0	0.0
Total	198	1.86869	2.0	0.941394

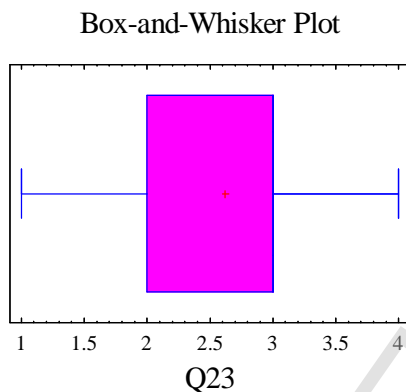
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, κάτι που ισχύει και για το δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (2.25) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), οπότε ο αμέσως μεγαλύτερος μέσος (1.59524) εντοπίζεται στα άτομα με δύο. Όσο για τη μεγαλύτερη απόκλιση (1.28174) εντοπίζεται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.828149) εντοπίζεται στα άτομα με δύο. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα με τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.1) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.12815) στα άτομα με τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q23

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q23	198	2.61616	3.0	3.0	0.572732	0.756791	0.0537828	-1.69087	-0.512271	28.9275%
Total	198	2.61616	3.0	3.0	0.572732	0.756791	0.0537828	-1.69087	-0.512271	28.9275%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.61616 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.61616 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q23 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.756791, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.859369 έως 3.372951 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι

εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q23 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.45238	3.0	0.771517
2	86	2.67442	3.0	0.788772
3	63	2.68254	3.0	0.71449
4	7	2.28571	2.0	0.48795
Total	198	2.61616	3.0	0.756791

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.85714) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.82542) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.55882) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.807805) εντοπίζεται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.81481	3.0	0.691215
1	117	2.47863	2.0	0.772349
Total	198	2.61616	3.0	0.756791

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.57143	3.0	0.744946
1	93	2.66667	3.0	0.770846
Total	198	2.61616	3.0	0.756791

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.83333) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.695514) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος

μέσος όρος (2.52941) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.808775) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.67925	3.0	0.672927
2	112	2.59821	3.0	0.740828
3	31	2.6129	3.0	0.919327
4	2	2.0	2.0	1.41421
Total	198	2.61616	3.0	0.756791

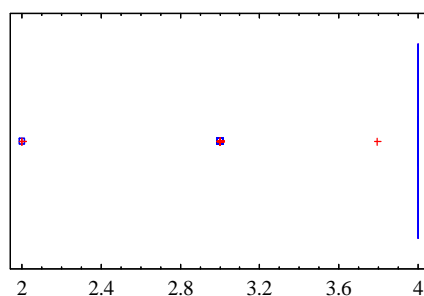
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.755929) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.88095) και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.706562) εντοπίζονται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.6087) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.947224) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q24

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q24	198	3.79293	4.0	4.0	0.18533	0.4305	0.0305943	-10.5453	6.82344	11.3501%
Total	198	3.79293	4.0	4.0	0.18533	0.4305	0.0305943	-10.5453	6.82344	11.3501%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.79293 είναι κοντά στη διάμεσο 4.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.79293 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q24 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 4. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.4305, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 3.36243 έως 4.22343 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Q24

Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q24 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.80952	4.0	0.397437
2	86	3.81395	4.0	0.391427
3	63	3.77778	4.0	0.455944
4	7	3.57143	4.0	0.786796
Total	198	3.79293	4.0	0.4305

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.88571) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.441114) εντοπίζεται στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.82143) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.462497) εντοπίζεται στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.83951	4.0	0.431764
1	117	3.76068	4.0	0.428501
Total	198	3.79293	4.0	0.4305

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.81905	4.0	0.386825
1	93	3.76344	4.0	0.475437
Total	198	3.79293	4.0	0.4305

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.89744) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.519649) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.77273) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.440143) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.83019	4.0	0.37906
2	112	3.77679	4.0	0.439283
3	31	3.83871	4.0	0.373878
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.79293	4.0	0.4305

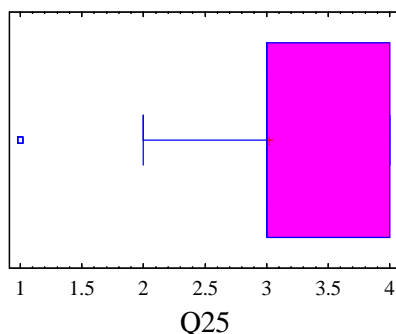
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0), εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.93333) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.470377) στα άτομα με δύο. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.78261) εντοπίζεται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.470472) στα άτομα με μία.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q25

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q25	198	3.0202	3.0	3.0	0.547813	0.740144	0.0525997	-1.49244	-1.46723	24.5064%
Total	198	3.0202	3.0	3.0	0.547813	0.740144	0.0525997	-1.49244	-1.46723	24.5064%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.0202 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.0202 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q25 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.740144, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.280056 έως 3.760344 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q25 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.80952	3.0	0.772645
2	86	3.10465	3.0	0.736112
3	63	3.01587	3.0	0.706926
4	7	3.28571	3.0	0.755929
Total	198	3.0202	3.0	0.740144

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.0) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.755929) στην 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.957427) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.09804) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.766356) στην 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.98765	3.0	0.715783
1	117	3.04274	3.0	0.758778
Total	198	3.0202	3.0	0.740144

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.0	3.0	0.759555
1	93	3.04301	3.0	0.721019
Total	198	3.0202	3.0	0.740144

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.07143) εντοπίζεται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.753758) στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.06061) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.762159) εντοπίζονται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.0	3.0	0.759555
2	112	2.98214	3.0	0.710058
3	31	3.19355	3.0	0.792437
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.0202	3.0	0.740144

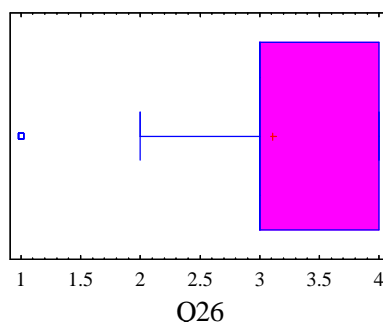
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.375) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.758856) στα άτομα με μία. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα με τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.13043) ισοβαθεί στα άτομα που γνωρίζουν μία και τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.868873) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q26

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q26	198	3.10606	3.0	3.0	0.531841	0.729274	0.0518273	-4.14481	2.25337	23.4791%
Total	198	3.10606	3.0	3.0	0.531841	0.729274	0.0518273	-4.14481	2.25337	23.4791%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.10606 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.10606 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q26 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.729274, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.376786 έως 3.835334 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q26 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.90476	3.0	0.72615
2	86	3.23256	3.0	0.697465
3	63	3.12698	3.0	0.659718
4	7	2.57143	3.0	1.27242
Total	198	3.10606	3.0	0.729274

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.17143) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.913874) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.27451) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.29099) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.665686) εντοπίζεται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.02469	3.0	0.805843
1	117	3.16239	3.0	0.668984
Total	198	3.10606	3.0	0.729274

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.11429	3.0	0.711368
1	93	3.09677	3.0	0.752742
Total	198	3.10606	3.0	0.729274

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.02564) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.840676) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.16667) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.674464) στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.98113	3.0	0.7964
2	112	3.09821	3.0	0.709775
3	31	3.32258	3.0	0.652538
4	2	3.5	3.5	0.707107
Total	198	3.10606	3.0	0.729274

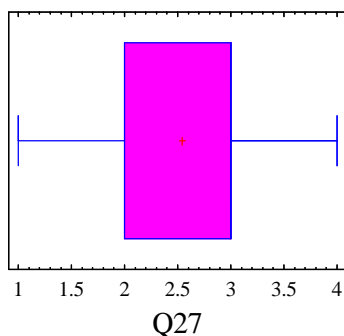
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.375) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.07143) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.860366) εντοπίζεται στα άτομα με μία. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα με τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.30435) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.702902) εντοπίζονται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q27

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q27	198	2.53535	3.0	3.0	0.50382	0.709803	0.0504435	0.0176664	-0.660754	27.9962%
Total	198	2.53535	3.0	3.0	0.50382	0.709803	0.0504435	0.0176664	-0.660754	27.9962%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.53535 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.53535 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q27 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.709803, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.825547 έως 3.245153 χωρίς να αποκλείονται ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός ορίου (-2,2) για κανονικότητα. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε την κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q27 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.33333	2.0	0.650203
2	86	2.63953	3.0	0.684497
3	63	2.52381	3.0	0.692288
4	7	2.57143	3.0	1.27242
Total	198	2.53535	3.0	0.709803

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.74286) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.780002) εντοπίζεται στην 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.61765) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.29099) στην 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.69695) εντοπίζεται στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.51852	3.0	0.776388
1	117	2.54701	3.0	0.663009
Total	198	2.53535	3.0	0.709803

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.51429	2.0	0.666712
1	93	2.55914	3.0	0.758465
Total	198	2.53535	3.0	0.709803

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.52381) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.862161) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.58824) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.668625) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.50943	3.0	0.696768
2	112	2.50893	2.0	0.684389
3	31	2.64516	3.0	0.838586
4	2	3.0	3.0	0.0
Total	198	2.53535	3.0	0.709803

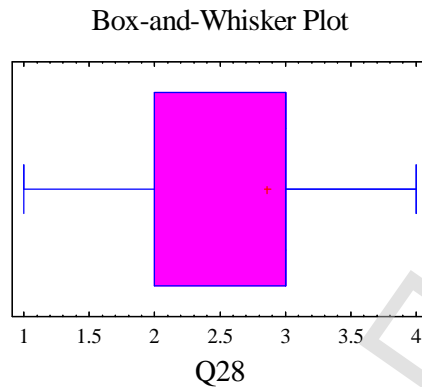
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.54762) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Όσο για τη μεγαλύτερη απόκλιση (0.92582) εντοπίζεται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.832346) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα με τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.69565) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.822125) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q28

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q28	198	2.85859	3.0	3.0	0.649951	0.806196	0.0572938	-1.86195	-0.999121	28.2026%
Total	198	2.85859	3.0	3.0	0.649951	0.806196	0.0572938	-1.86195	-0.999121	28.2026%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.85859 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.85859 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q28 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.806196, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.052394 έως 3.664786 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η

τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q28 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.80952	3.0	0.833391
2	86	2.84884	3.0	0.789899
3	63	2.85714	3.0	0.820251
4	7	3.28571	3.0	0.755929
Total	198	2.85859	3.0	0.806196

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.66667) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.82857) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.00821) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.94118) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.85071) εντοπίζονται στην κατηγορία 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.80247	3.0	0.827946
1	117	2.89744	3.0	0.792036
Total	198	2.85859	3.0	0.806196

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.81905	3.0	0.781775
1	93	2.90323	3.0	0.834898
Total	198	2.85859	3.0	0.806196

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.90476) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.878178) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.90196) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.806347) εντοπίζονται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.66038	3.0	0.783076
2	112	2.92857	3.0	0.802185
3	31	2.93548	3.0	0.853834
4	2	3.0	3.0	0.0
Total	198	2.85859	3.0	0.806196

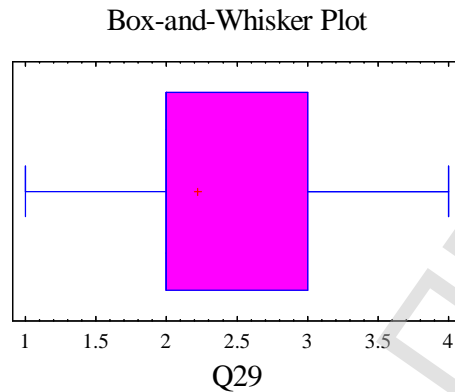
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.92857) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.837908) εντοπίζονται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.08696) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.848155) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q29

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q29	198	2.22222	2.0	2.0	0.762549	0.873241	0.0620585	1.40142	-1.85175	39.2958%
Total	198	2.22222	2.0	2.0	0.762549	0.873241	0.0620585	1.40142	-1.85175	39.2958%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.22222 είναι κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.22222 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q29 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.762549, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται

από 1.459671 έως 2.984769 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός ορίου (-2,2) για κανονικότητα. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε την κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q29 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.11905	2.0	0.942296
2	86	2.26744	2.0	0.912971
3	63	2.22222	2.0	0.791985
4	7	2.28571	2.0	0.755929
Total	198	2.22222	2.0	0.873241

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.33333) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.24138) εντοπίζεται στην 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916875) στην 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.37255) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.970463) στην 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.16049	2.0	0.872594
1	117	2.26496	2.0	0.874871
Total	198	2.22222	2.0	0.873241

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.12381	2.0	0.89545
1	93	2.33333	2.0	0.83839
Total	198	2.22222	2.0	0.873241

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.2381) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.905526) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.41176) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.9322) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.18868	2.0	0.809953
2	112	2.20536	2.0	0.891788
3	31	2.35484	2.0	0.914636
4	2	2.0	2.0	1.41421
Total	198	2.22222	2.0	0.873241

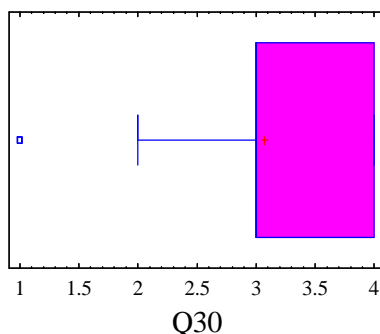
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.2) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.94322) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.56522) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.895752) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q30

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q30	198	3.06566	3.0	3.0	0.538815	0.73404	0.0521659	-1.93378	-1.13529	23.944%
Total	198	3.06566	3.0	3.0	0.538815	0.73404	0.0521659	-1.93378	-1.13529	23.944%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.06566 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.06566 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q30 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, σχεδόν σε σημείο ταύτισης το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.73404, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.33162 έως 3.7997 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q30 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.11905	3.0	0.592736
2	86	3.02326	3.0	0.719097
3	63	3.07937	3.0	0.828944
4	7	3.14286	3.0	0.899735
Total	198	3.06566	3.0	0.73404

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.11429) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.842235) εντοπίζεται στην 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.957427) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.14286) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.830029) στην 3.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.08642	3.0	0.727969
1	117	3.05128	3.0	0.740994
Total	198	3.06566	3.0	0.73404

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.11429	3.0	0.669591
1	93	3.01075	3.0	0.800742
Total	198	3.06566	3.0	0.73404

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.09524) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.84995) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.13636) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.759257) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.9434	3.0	0.744598
2	112	3.125	3.0	0.699099
3	31	3.09677	3.0	0.830857
4	2	2.5	2.5	0.707107
Total	198	3.06566	3.0	0.73404

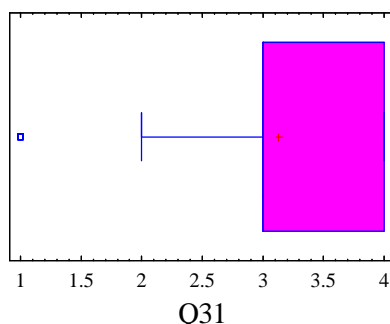
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.07143) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.76489) στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.15714) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.877924) στα άτομα με τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q31

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q31	198	3.13131	3.0	3.0	0.662872	0.81417	0.0578605	-4.36068	0.500017	26.0009%
Total	198	3.13131	3.0	3.0	0.662872	0.81417	0.0578605	-4.36068	0.500017	26.0009%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.13131 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.13131 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q31 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.81417, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.31714 έως 3.94548 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι σημαντικά εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q31 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.92857	3.0	0.921104
2	86	3.22093	3.0	0.802953
3	63	3.12698	3.0	0.751172
4	7	3.28571	3.0	0.755929
Total	198	3.13131	3.0	0.81417

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.11429) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.0) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.974961) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5), όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.29412) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.902671) στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.01235	3.0	0.858688
1	117	3.21368	3.0	0.77492
Total	198	3.13131	3.0	0.81417

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.07619	3.0	0.87371
1	93	3.19355	3.0	0.741005
Total	198	3.13131	3.0	0.81417

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.02564) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.902837) στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.35294) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.86164) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.96226	3.0	0.87623
2	112	3.19643	3.0	0.757417
3	31	3.19355	3.0	0.87252
4	2	3.0	2.5	1.41421
Total	198	3.13131	3.0	0.81417

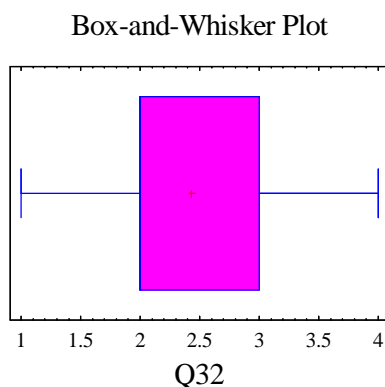
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.21429) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.06066) στα άτομα με τρεις, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.907187) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.47826) εντοπίζεται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.852803) στα άτομα που γνωρίζουν μία.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q32

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q32	198	2.43434	2.0	2.0	0.642875	0.801795	0.0569811	0.0429508	-1.31965	32.9368%
Total	198	2.43434	2.0	2.0	0.642875	0.801795	0.0569811	0.0429508	-1.31965	32.9368%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.43434 είναι κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.43434 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q32 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.801795, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.632545 έως 3.236135 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός ορίου (-2,2) για την κανονικότητα. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε

κανονικότητα.



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q32 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.30952	2.0	0.949662
2	86	2.38372	2.0	0.754104
3	63	2.57143	3.0	0.734282
4	7	2.57143	3.0	0.9759
Total	198	2.43434	2.0	0.801795

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.72414) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.997249) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.5) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.29099) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.44118) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.920087) στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.54321	3.0	0.79135
1	117	2.35897	2.0	0.803672
Total	198	2.43434	2.0	0.801795

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.29524	2.0	0.78353
1	93	2.5914	3.0	0.797231
Total	198	2.43434	2.0	0.801795

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.7381) και η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.798154) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.47059) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.814209) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.39623	2.0	0.792747
2	112	2.45536	2.0	0.78141
3	31	2.41935	2.0	0.922829
4	2	2.5	2.5	0.707107
Total	198	2.43434	2.0	0.801795

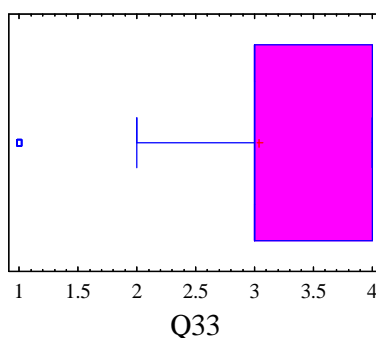
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.59524) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.828149) εντοπίζονται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.47826) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.994053) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q33

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q33	198	3.0404	3.0	3.0	0.617649	0.785906	0.0558519	-2.95915	-0.369537	25.8487%
Total	198	3.0404	3.0	3.0	0.617649	0.785906	0.0558519	-2.95915	-0.369537	25.8487%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.0404 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.0404 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q33 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, σχεδόν σε σημείο ταύτισης το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.785906, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.254494 έως 3.826306 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, αν και η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή και ο μέσος βρίσκονται σχεδόν σε σημείο ταύτισης μεταξύ τους γεγονός που υποδηλώνει ύπαρξη συμμετρίας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q33 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.71429	3.0	0.805036
2	86	3.0814	3.0	0.800222
3	63	3.2381	3.0	0.665129
4	7	2.71429	3.0	0.95119
Total	198	3.0404	3.0	0.785906

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.24138) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δεν μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.867722) εντοπίζεται στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.23529) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.785955) στην 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.1358	3.0	0.832963
1	117	2.97436	3.0	0.748119
Total	198	3.0404	3.0	0.785906

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.99048	3.0	0.802583
1	93	3.09677	3.0	0.767046
Total	198	3.0404	3.0	0.785906

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.17949) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζονται (0.84995) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.09804) εντοπίζεται στις

μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.774898) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.96226	3.0	0.919077
2	112	2.99107	3.0	0.703857
3	31	3.29032	3.0	0.782881
4	2	4.0	4.0	0.0
Total	198	3.0404	3.0	0.785906

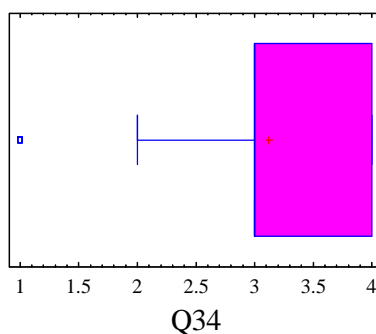
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, κάτι που ισχύει και για τον δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (3.25) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), οπότε ο επόμενος μεγαλύτερος μέσος (3.16667) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.999425) στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.30435) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.822125) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q34

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q34	198	3.12121	3.0	3.0	0.523304	0.723398	0.0514096	-3.41147	1.02736	23.1768%
Total	198	3.12121	3.0	3.0	0.523304	0.723398	0.0514096	-3.41147	1.02736	23.1768%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.12121 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.12121 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q34 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.723398, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.397812 έως 3.844608 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q34 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.11905	3.0	0.705462
2	86	3.02326	3.0	0.735275
3	63	3.25397	3.0	0.671259
4	7	3.14286	3.0	1.06904
Total	198	3.12121	3.0	0.723398

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.31034) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.770329) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.5) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.20588) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.728146) στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.08642	3.0	0.777778
1	117	3.1453	3.0	0.685628
Total	198	3.12121	3.0	0.723398

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.17143	3.0	0.657167
1	93	3.06452	3.0	0.791345
Total	198	3.12121	3.0	0.723398

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.15385) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζεται (0.869205) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.18182) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.728146) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.15094	3.0	0.717802
2	112	3.19643	3.0	0.708243
3	31	2.77419	3.0	0.716923
4	2	3.5	3.5	0.707107
Total	198	3.12121	3.0	0.723398

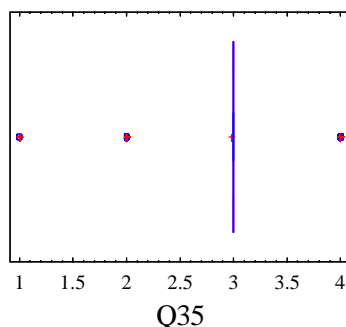
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.13333) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.790478) εντοπίζεται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.25714) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.735868) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q35

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q35	198	2.9798	3.0	3.0	0.568118	0.753736	0.0535657	-2.28498	-0.318413	25.2949%
Total	198	2.9798	3.0	3.0	0.568118	0.753736	0.0535657	-2.28498	-0.318413	25.2949%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.9798 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.9798 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q35 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, σχεδόν σε σημείο ταύτισης το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.753736, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.226064 έως 3.733536 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι λίγο εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q35 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.90476	3.0	0.72615
2	86	2.97674	3.0	0.811342
3	63	3.04762	3.0	0.658164
4	7	2.85714	3.0	1.06904
Total	198	2.9798	3.0	0.753736

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.08571) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δεν μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.730046) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.11765) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.877608) στην 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.0	3.0	0.724569
1	117	2.96581	3.0	0.77606
Total	198	2.9798	3.0	0.753736

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.01905	3.0	0.73355
1	93	2.93548	3.0	0.777488
Total	198	2.9798	3.0	0.753736

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) ισοβαθεί και στις δύο κατηγορίες φοιτητών, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση εντοπίζεται (0.765092) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0303) εντοπίζεται στις

προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.791127) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.96226	3.0	0.70608
2	112	2.97321	3.0	0.728565
3	31	2.96774	3.0	0.912282
4	2	4.0	4.0	0.0
Total	198	2.9798	3.0	0.753736

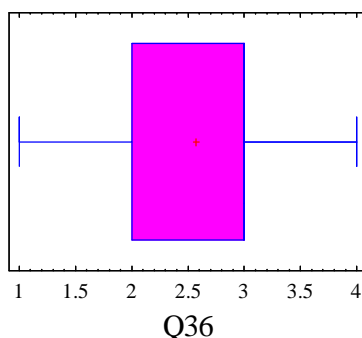
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, κάτι που ισχύει και για το δεύτερο μεγαλύτερο μέσο (3.5) στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες (8 άτομα), οπότε ο επόμενος μεγαλύτερος μέσος (3.0) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.73252) εντοπίζονται στα άτομα με δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.13043) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.951388) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q36

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q36	198	2.56566	3.0	3.0	0.724094	0.850937	0.0604735	-1.04716	-1.59884	33.1664%
Total	198	2.56566	3.0	3.0	0.724094	0.850937	0.0604735	-1.04716	-1.59884	33.1664%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.56566 είναι αρκετά κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.56566 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q36 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.850937, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.714723 έως 3.416597 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q36 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.64286	3.0	0.850292
2	86	2.54651	3.0	0.889904
3	63	2.57143	3.0	0.797461
4	7	2.28571	3.0	0.95119
Total	198	2.56566	3.0	0.850937

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.62859) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.937614) εντοπίζεται στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.73529) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.957427) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα) δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.880285) εντοπίζεται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.51852	3.0	0.881917
1	117	2.59829	3.0	0.831076
Total	198	2.56566	3.0	0.850937

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.58095	3.0	0.817841
1	93	2.54839	3.0	0.890971
Total	198	2.56566	3.0	0.850937

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.54762) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916046) εντοπίζονται στην κατηγορία των μεταπτυχιακών φοιτητών. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.63636) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.878948) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.56604	3.0	0.843742
2	112	2.55357	3.0	0.868252
3	31	2.64516	3.0	0.838586
4	2	2.0	2.0	0.0
Total	198	2.56566	3.0	0.850937

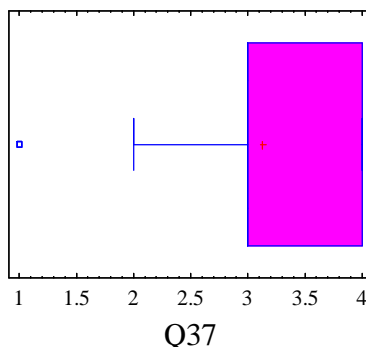
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.875) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξαγάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.5) στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.899553) εντοπίζεται στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.69565) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.859607) στα άτομα που γνωρίζουν δύο.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q37

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q37	198	3.13131	3.0	3.0	0.581654	0.762663	0.0542001	-2.89449	-0.886688	24.356%
Total	198	3.13131	3.0	3.0	0.581654	0.762663	0.0542001	-2.89449	-0.886688	24.356%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.13131 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.13131 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q37 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.762663, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.368647 έως 3.893973 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q37 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.02381	3.0	0.811145
2	86	3.24419	3.0	0.765983
3	63	3.07937	3.0	0.72516
4	7	2.85714	3.0	0.690066
Total	198	3.13131	3.0	0.762663

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.22857) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.730046) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.2549) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.857584) στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.12346	3.0	0.677914
1	117	3.13675	3.0	0.819019
Total	198	3.13131	3.0	0.762663

Ø Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.1619	3.0	0.74838
1	93	3.09677	3.0	0.781088
Total	198	3.13131	3.0	0.762663

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.20513) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.730933) εντοπίζεται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.13725) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.820626) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.0566	3.0	0.718307
2	112	3.16071	3.0	0.741967
3	31	3.16129	3.0	0.898027
4	2	3.0	3.0	1.41421
Total	198	3.13131	3.0	0.762663

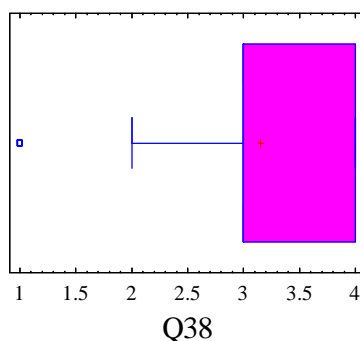
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.375) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.744024) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.16667) και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.72974) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.15714) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.949308) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q38

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q38	198	3.14646	3.0	3.0	0.592652	0.769839	0.0547101	-3.80435	0.339995	24.4668%
Total	198	3.14646	3.0	3.0	0.592652	0.769839	0.0547101	-3.80435	0.339995	24.4668%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 3.14646 είναι κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 3.14646 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q38 ανάμεσα στο 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) και το 4 (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.769839, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 2.376621 έως 3.916299 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός. Οπότε δεν μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q38 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	3.07143	3.0	0.712017
2	86	3.05814	3.0	0.84512
3	63	3.34921	3.0	0.651518
4	7	2.85714	3.0	0.899735
Total	198	3.14646	3.0	0.769839

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.31034) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.937546) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.38235) εντοπίζεται στην κατηγορία 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.775103) εντοπίζεται στην 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	3.07407	3.0	0.802773
1	117	3.19658	3.0	0.745554
Total	198	3.14646	3.0	0.769839

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	3.12381	3.0	0.742854
1	93	3.17204	3.0	0.802491
Total	198	3.14646	3.0	0.769839

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.14286) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.87154) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος

μέσος όρος (3.19697) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.748855) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	3.11321	3.0	0.697809
2	112	3.13393	3.0	0.753317
3	31	3.25806	3.0	0.929794
4	2	3.0	4.0	1.41421
Total	198	3.14646	3.0	0.769839

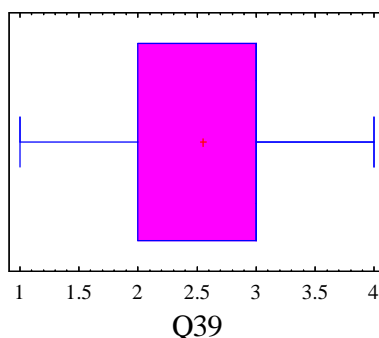
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.375) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.916125) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.13333) και η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.826394) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (3.21739) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.951388) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q39

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q39	198	2.55051	3.0	3.0	0.563426	0.750617	0.053344	-1.208	-0.739133	29.4301%
Total	198	2.55051	3.0	3.0	0.563426	0.750617	0.053344	-1.208	-0.739133	29.4301%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.55051 είναι αρκετά κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.55051 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q39 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.750617, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.799434 έως 3.301127 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q39 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.71429	3.0	0.673024
2	86	2.47674	2.0	0.807709
3	63	2.52381	3.0	0.692288
4	7	2.71429	3.0	0.95119
Total	198	2.55051	3.0	0.750617

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.66667) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα), δεν μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.64286) εντοπίζεται στην κατηγορία 1, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.81684) στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.75) ισοβαθεί στις κατηγορίες 1 και 3, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.25831) στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (4 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.806347) εντοπίζεται στην κατηγορία 2.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.51852	3.0	0.726483
1	117	2.57265	3.0	0.769194
Total	198	2.55051	3.0	0.750617

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.6	3.0	0.767112
1	93	2.49462	3.0	0.73164
Total	198	2.55051	3.0	0.750617

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.58974) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.739228) εντοπίζονται στους προπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.60606) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.801514) εντοπίζονται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.49057	3.0	0.723842
2	112	2.58036	3.0	0.705683
3	31	2.6129	3.0	0.919327
4	2	1.5	1.5	0.707107
Total	198	2.55051	3.0	0.750617

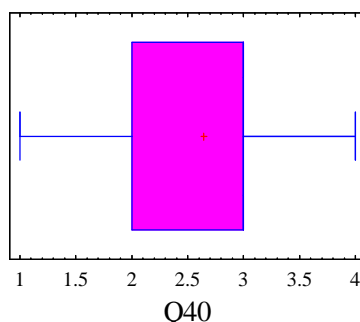
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.875) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.991031) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.5) ισοβαθεί στα άτομα που γνωρίζουν μία και δύο ξένες γλώσσες, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.682288) στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.62857) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.897956) εντοπίζονται στα άτομα με τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q40

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q40	198	2.64141	3.0	3.0	0.789545	0.888564	0.0631475	-1.3666	-1.82843	33.6397%
Total	198	2.64141	3.0	3.0	0.789545	0.888564	0.0631475	-1.3666	-1.82843	33.6397%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.64141 είναι αρκετά κοντά στη διάμεσο 3.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.64141 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q40 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.888564, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.752846 έως 3.529974 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q40 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.7381	3.0	0.857094
2	86	2.62791	3.0	0.895039
3	63	2.55556	3.0	0.911889
4	7	3.0	3.0	0.816497
Total	198	2.64141	3.0	0.888564

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.33333) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.1547) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.68571) εντοπίζεται στην κατηγορία 2, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.97884) στην κατηγορία 3. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.82143) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.862965) εντοπίζονται στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.58025	3.0	0.960003
1	117	2.68376	3.0	0.837171
Total	198	2.64141	3.0	0.888564

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.67619	3.0	0.814475
1	93	2.60215	3.0	0.968412
Total	198	2.64141	3.0	0.888564

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.58974) εντοπίζεται στους προπτυχιακούς φοιτητές, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (1.10747) στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις

γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.72727) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.847603) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.62264	3.0	0.859929
2	112	2.6875	3.0	0.920549
3	31	2.54839	3.0	0.809885
4	2	2.0	2.0	1.41421
Total	198	2.64141	3.0	0.888564

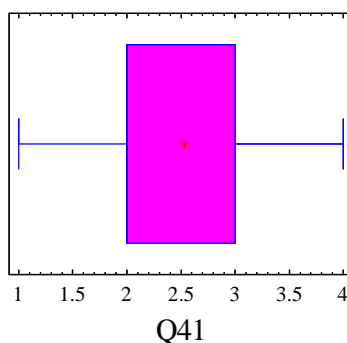
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.66667) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.02806) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.0) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τέσσερις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι ιδιαίτερα μικρός (1 άτομο), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.7) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.857195) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q41

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q41	198	2.5303	2.0	2.0	0.636133	0.797579	0.0566815	0.81876	-1.3217	31.5211%
Total	198	2.5303	2.0	2.0	0.636133	0.797579	0.0566815	0.81876	-1.3217	31.5211%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 2.5303 είναι αρκετά κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 2.5303 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q41 ανάμεσα στο 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) και το 3 (μεγάλος βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, περισσότερο το 3. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.797579, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.732721 έως 3.327879 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q41 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.69048	3.0	0.811145
2	86	2.44186	2.0	0.805929
3	63	2.49206	2.0	0.759308
4	7	3.0	3.0	0.816497
Total	198	2.5303	2.0	0.797579

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (3.6667) εντοπίζεται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.6) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.881176) εντοπίζονται στην κατηγορία 2. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.75) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.799305) εντοπίζονται στην κατηγορία 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.53086	2.0	0.852737
1	117	2.52991	2.0	0.760815
Total	198	2.5303	2.0	0.797579

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.51429	2.0	0.761
1	93	2.54839	3.0	0.840757
Total	198	2.5303	2.0	0.797579

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.59524) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.885094) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος

μέσος όρος (2.54545) εντοπίζεται στις προπτυχιακές φοιτήτριες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.80926) εντοπίζεται στις μεταπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.43396	2.0	0.796855
2	112	2.59821	3.0	0.764762
3	31	2.48387	2.0	0.926318
4	2	2.0	2.0	0.0
Total	198	2.5303	2.0	0.797579

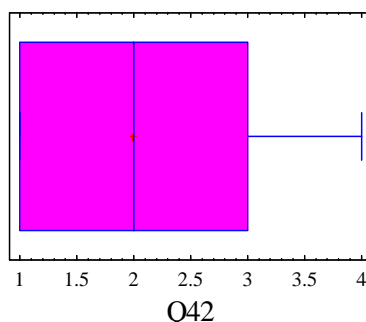
Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.625) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.06066) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (8 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.59524) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (0.85836) στα άτομα με μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.6) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.895752) στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες.

Ø ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Q42

Code	Count	Average	Median	Mode	Variance	St.deviation	St.error	St.skewness	St.kurtosis	Coeff. of variation
Q42	198	1.99495	2.0	2.0	0.766472	0.875484	0.0622179	2.69048	-1.78485	43.885%
Total	198	1.99495	2.0	2.0	0.766472	0.875484	0.0622179	2.69048	-1.78485	43.885%

Παρατηρούμε πως ο μέσος του δείγματος 1.99495 είναι ιδιαίτερα κοντά στη διάμεσο 2.0. Το γεγονός ότι ο μέσος του δείγματος είναι 1.99495 τοποθετεί την τάση του δείγματος ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση Q42 ανάμεσα στο 1 (ελάχιστος βαθμός συμφωνίας) και το 2 (μικρός βαθμός συμφωνίας) πλησιάζοντας, όμως, σχεδόν σε σημείο ταύτισης το 2. Επίσης, η τυπική απόκλιση είναι 0.875484, δηλαδή ο βαθμός συμφωνίας κυμαίνεται από 1.119466 έως 2.870434 χωρίς να αποκλείονται και οι ακραίες τιμές. Ακόμα, η τυποποιημένη ασυμμετρία (St.skewness) είναι εκτός του ορίου (-2,2) για την ύπαρξη κανονικότητας, αν και η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή και ο μέσος έχουν τιμές οι οποίες σχεδόν ταυτίζονται γεγονός που φανερώνει ύπαρξη συμμετρίας, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση (St.kurtosis) είναι εντός του ορίου. Οπότε μπορούμε να δεχθούμε ότι έχουμε κανονικότητα.

Box-and-Whisker Plot



Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία της Q42 ως προς τις δημογραφικές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

α Ηλικία:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	42	2.2381	2.0	0.957882
2	86	1.88372	2.0	0.846009
3	63	1.96825	2.0	0.822433
4	7	2.14286	2.0	1.06904
Total	198	1.99495	2.0	0.875484

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.33333) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.52753) εντοπίζονται στην κατηγορία 4, όμως, επειδή ο αριθμός των ατόμων σε αυτήν την κατηγορία είναι μικρός (3 άτομα), δε μπορούμε να εξάγουμε στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα, οπότε ο δεύτερος μεγαλύτερος μέσος (2.06897) στην κατηγορία 2, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη απόκλιση (1.03775) στην κατηγορία 1. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.35714) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.911421) εντοπίζονται στην 1.

α Φύλο:

Code	Count	Average	Median	St. Deviation
0	81	2.02469	2.0	0.935084
1	117	1.97436	2.0	0.835232
Total	198	1.99495	2.0	0.875484

α Επίπεδο Σπουδών:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
0	105	2.0	2.0	0.877058
1	93	1.98925	2.0	0.87842
Total	198	1.99495	2.0	0.875484

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.04762) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.986593) εντοπίζονται στους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.0) και η μεγαλύτερη απόκλιση (0.877058) εντοπίζονται στις προπτυχιακές φοιτήτριες.

α Ξένες Γλώσσες:

Code	Count	Average	Median	St.Deviation
1	53	2.18868	2.0	0.98169
2	112	1.91964	2.0	0.828962
3	31	2.0	2.0	0.816497
4	2	1.0	1.0	0.0
Total	198	1.99495	2.0	0.875484

Για τους άνδρες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.4) και η μεγαλύτερη απόκλιση (1.00344) εντοπίζονται στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα. Στις γυναίκες ο μεγαλύτερος μέσος όρος (2.08696) εντοπίζεται στα άτομα που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες, ενώ η μεγαλύτερη απόκλιση (0.900154) στα άτομα που γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα.

5.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων από τις οποίες προέκυψαν οι ερωτήσεις, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους φοιτητές που συμμετείχαν στην έρευνα, με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου Statgraphics Plus 5.1⁹. Για τη διεξαγωγή του ελέγχου για την κάθε ερώτηση για να γίνει αποδεκτή η υπόθεση από την οποία προήλθε θα πρέπει ο μέσος του πληθυσμού για την κάθε υπόθεση να είναι τουλάχιστον 2.5 ($H_0: \mu=2.5$), τιμές μικρότερες του 2.5 ($H_1: \mu < 2.5$) μας οδηγούν στην απόρριψή της για επίπεδο σημαντικότητας 95 %. Για τη διεξαγωγή των ελέγχου απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη κανονικότητας για το δείγμα κάθε ερώτησης. Αυτό, όμως, όπως φανερώθηκε στην παραπάνω ενότητα δεν ισχύει για όλες τις ερωτήσεις. Οπότε σε περίπτωση που έχουμε κανονικότητα παρατηρούμε τις ενδείξεις του t-test, αλλιώς τις ενδείξεις του signed-rank test. Επίσης, έγινε έλεγχος ύπαρξης στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων (Correlations) μεταξύ των ερωτήσεων και ήταν άγονος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης:

⁹ Παράρτημα.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΑΠΟΡΡΥΨΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ	ΜΗ ΑΠΟΡΡΥΨΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ
$H_1 (Q_1)$	√	
$H_2 (Q_2)$	√	
$H_3 (Q_3)$		√
$H_4 (Q_4)$		√
$H_5 (Q_5)$		√
$H_6 (Q_6)$		√
$H_7 (Q_7-Q_8)$		√
$H_8 (Q_9)$		√
$H_9 (Q_{10})$		√
$H_{10} (Q_{11})$		√
$H_{11} (Q_{12})$		√
$H_{12} (Q_{13})$		√
$H_{13} (Q_{14})$		√
$H_{14} (Q_{15})$		√
$H_{15} (Q_{16})$		√
$H_{16} (Q_{17}-Q_{20})$		√
$H_{17} (Q_{21})$		√
$H_{18} (Q_{22})$	√	
$H_{19} (Q_{23})$		√
$H_{20} (Q_{24})$		√
$H_{21} (Q_{25})$		√
$H_{22} (Q_{26})$		√
$H_{23} (Q_{27})$		√
$H_{24} (Q_{28})$		√
$H_{25} (Q_{29})$	√	
$H_{26} (Q_{30})$		√
$H_{27} (Q_{31})$		√
$H_{28} (Q_{32})$		√
$H_{29} (Q_{33})$		√
$H_{30} (Q_{34})$		√
$H_{31} (Q_{35})$		√
$H_{32} (Q_{36})$		√
$H_{33} (Q_{37})$		√
$H_{34} (Q_{38})$		√
$H_{35} (Q_{39})$		√

$H_{36} (Q_{40})$		√
$H_{37} (Q_{41})$		√
$H_{38} (Q_{42})$	√	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Είναι γεγονός πως είμαστε μάρτυρες μίας μη ανατρέψιμης κατάστασης, της ραγδαίας εξάπλωσης του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, το οποίο επηρεάζει κάθε πτυχή της ζωής μας. Οι εταιρείες αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση και τη διέξοδο στις επιχειρηματικές τους επιδιώξεις φανέρωσαν έκδηλα το ενδιαφέρον τους και οδηγήθηκαν προς τη διεθνοποίηση. Οι εταιρείες που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι σημαντικό να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις στη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς.

Στο παρελθόν πολυάριθμες θεωρίες διατυπώθηκαν, ώστε να προσφέρουν καθοδήγηση στις εταιρείες που ακολουθούσαν την οδό της διεθνοποίησης και οι οποίες αναθεωρήθηκαν εξαιτίας των συνεχών εξελίξεων που συνοδεύουν την παγκοσμιοποίηση. Είναι, σημαντικό κάθε εταιρεία να συμβουλευέται το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο, προσαρμόζοντάς το στις επιδιώξεις της. Η πιθανή αποτυχία μιας αποστολής διεθνοποίησης θα μπορούσε να λειτουργήσει καταστροφικά στην επιβίωση μιας εταιρείας, ιδιαίτερα μικρού μεγέθους. Αυτός είναι και ο λόγος που θα πρέπει να αξιολογούνται προσεχτικά οι ικανότητες και οι πόροι μιας εταιρείας σε συνδυασμό με τη στρατηγική που θα εφαρμόσει και τους στόχους που επιθυμεί να πετύχει. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση του περιβάλλοντος, αλλά και των χαρακτηριστικών των προς διεξόδου αγορών αποτελούν βασική προϋπόθεση υλοποίησης των βημάτων διεθνοποίησης.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πως απαιτείται ιδιαίτερος συντονισμός, υποστήριξη από τη διοίκηση, προσεχτικός σχεδιασμός μέσω συγκέντρωσης πληροφοριών και συμβουλών ειδικών, καθώς και αποδοχή των συνεπειών μίας πιθανής αποτυχίας. Όπως, κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα η διεθνοποίηση συγκεντρώνει ένα βαθμό ρίσκου και κινδύνου που εναπόκεινται ίσως και στην τόλμη των διευθυντικών στελεχών κάθε εταιρείας να τον αποδεχθούν. Είναι, όμως, σημαντικό να αναγνωρίζεται η ευθύνη που συνοδεύει τις διεθνείς επιχειρήσεις ως προς τη διατήρηση ορισμένων κανόνων κοινωνικής ευαισθησίας, ηθικής και εξάλειψης των ανισοτήτων που δημιουργούνται σε ένα περιβάλλον που επιζεί ο ισχυρότερος, προς τη δημιουργία μίας παγκόσμιας

κοινωνίας στην οποία θα προάγεται το επιχειρηματικό μεγαλείο προς την ενίσχυση της παγκόσμιας οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης ο ρόλος της Δ.Α.Δ. εξελίσσεται από λειτουργικός και υποστηρικτικός σε στρατηγικός, καθώς συμμετέχει στο σχεδιασμό της στρατηγικής των εταιρειών. Αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μιμείται ούτε αντικαθίσταται εύκολα. Βέβαια, υπάρχουν διάφορες θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν το Α.Δ. από διαφορετική οπτική γωνία, ενώ έχουν διατυπωθεί και διάφορα είδη Δ.Α.Δ. ανάλογα με τις επιδιώξεις που κάθε φορά καλείται να καλύψει. Γενικότερα, οι διευρυμένες ανάγκες των διεθνοποιημένων εταιρειών οδήγησαν στη δημιουργία της Δ.Δ.Α.Δ., η οποία έχει πιο πολύπλοκο έργο αφού ασχολείται με τις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ., αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο. Η λειτουργία της συνοπτικά αναφέρεται στη μελέτη και γνώση των αγορών και των συνθηκών που τις χαρακτηρίζουν, στην εύρεση και κατάλληλη τοποθέτηση των ατόμων ανάλογα με τις ικανότητές τους, στη διάχυση γνώσης, αλλά και στην αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων. Ανάλογα με την εστίαση σε επίπεδο δραστηριοτήτων ή ειδών εταιρειών υπάρχουν διάφορα είδη Δ.Δ.Α.Δ., οι οποίες στοχεύουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού αποτελέσματος των εταιρειών τους.

Κάθε εταιρεία είναι δυνατόν να ακολουθήσει εθνοκεντρική ή παγκοσμιοποιημένη πολιτική, ανάλογα με την πηγή προέλευσης των πρακτικών που υιοθετεί, ενώ υπάρχουν προσεγγίσεις τοπικές, παγκοσμιοποιημένες και στρατηγικής προσέγγισης. Έχουν διατυπωθεί θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τις βάσεις μίας τέτοιας επιλογής σε θέματα πολιτισμικών ή θεσμικών διαφορών, όπου όσο μεγαλύτερες είναι τόσο περισσότερο οι εταιρείες οδηγούνται σε τοπικιστικές προσεγγίσεις, ιδιαίτερα όταν οι εσωτερικές πιέσεις είναι μικρότερες από αυτές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Βασικό, λοιπόν, χαρακτηρίζεται το ζήτημα του βαθμού προσαρμογής στα τοπικά πρότυπα ή σε αυτά της χώρας προέλευσης, ενώ προτείνονται η διατήρηση ισορροπιών και εφαρμογή υβριδικών μορφών. Βέβαια, οι διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα υποδοχής επηρεάζουν την εφαρμογή κοινών πρακτικών και διοικητικών συλλ, όπως είναι η διαφορετική κουλτούρα, ο βαθμός του κρατικού παρεμβατισμού και το νομοθετικό σύστημα, αλλά και η δυνατότητα συνεργασίας με τοπικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με τη συνεργιστική προσέγγιση, προτείνεται η συγκέντρωση των καλύτερων πρακτικών, ανάλογα με τις τοπικές ή παγκόσμιες επιρροές και δυνάμεις. Παράλληλα, είναι σημαντική η εστίαση στις ικανότητες και μέσω μίας μήτρας σκέψης η διάρθρωση και επίτευξη ισορροπίας των ικανοτήτων που προέρχονται από τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το διεθνές Α.Δ. Επιπρόσθετα, οι επιτυχημένες διεθνείς εταιρείες είναι σημαντικό να αποδέχονται την ποικιλία στο Α.Δ. τους και να φροντίζουν για την αποτελεσματική διοίκησή του, ώστε να αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό.

Όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο, χαρακτηρίζεται από συγγεόμενα στοιχεία με έντονο πολιτισμικό και θεσμικό περιβάλλον που οδηγεί τις πολυεθνικές στην προσαρμογή τους σε μεγάλο βαθμό στις τοπικές πρακτικές. Ταυτόχρονα, είναι έντονη η επιρροή της τοπικής κουλτούρας και αξιών στη Δ.Α.Δ. ανάλογα πάντα με την αναφερόμενη πρακτική και την ευχέρεια μεταφοράς της στα ελληνικά δεδομένα.

Μία βασική ανάγκη που προέκυψε από τις διεθνείς εταιρείες είναι η χρήση ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε αναπτυσσόμενες χώρες. Πρόκειται για τους expatriates, των οποίων οι βασικότερες λειτουργίες είναι αυτή της κάλυψης θέσεων, η ανάπτυξη διοίκησης μέσα από εμπειρία σε διεθνή ζητήματα και η οργανωσιακή διοίκηση μέσα από δημιουργία κοινής κουλτούρας και δικτύου επικοινωνίας, ο συντονισμός και έλεγχος (άμεσος-έμμεσος πιο ευέλικτος μηχανισμός για μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα), η διάχυση γνώσης, η οποία αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν διαχειρίζεται αποτελεσματικά. Στην Ευρώπη χρησιμοποιούνται περισσότερο για λόγους ελέγχου και διαχείρισης διεθνών δραστηριοτήτων, συνήθως με μεγάλης διάρκειας αποστολές, ενώ τα ποσοστά αποτυχίας είναι μικρότερα από αυτά στην Αμερική εξαιτίας προσεχτικής επιλογής των υποψηφίων. Βασικό ρόλο διαδραματίζουν και στη στελέχωση Διεθνών Κοινοπραξιών συντονίζοντας ένα τέτοιο εγχείρημα, ενώ γενικότερα ενισχύουν τη διεύρυνση των συνόρων για μία εταιρεία δημιουργώντας συνδέσμους μεταξύ μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών της. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τη διάρκειά τους έχουν διατυπωθεί διάφοροι τύποι διεθνών αποστολών.

Υπάρχει ένα καίριο ζήτημα που αφορά τη χρήση expatriates ή άτομα από το τοπικό εργατικό δυναμικό. Η επιλογή θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις κόστους-ωφέλειας που προκύπτουν από τη χρήση τους, αλλά και στη σημασία της εκάστοτε θέσης για την εταιρεία και της επιρροής από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Οπωσδήποτε, όμως, η επιλογή των κατάλληλων ατόμων είναι κρίσιμης σημασίας διότι ενέχει σημαντικά κόστη για μία εταιρεία. Είναι σημαντικό να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, να κατέχουν γλωσσικές ικανότητες, κοινωνικότητα και προθυμία να ζήσουν στο εξωτερικό, να έχουν αίσθηση περιπέτειας, ανεκτικότητα, διάθεση για μάθηση, χιούμορ, πολιτισμική ευελιξία, παγκόσμιο προσανατολισμό, διαπραγματευτικό στυλ, διαίσθηση και δημιουργικότητα. Γενικότερα, συνδυάζουν τεχνικές, λειτουργικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και πολιτικές ικανότητες. Φαίνεται πως τα παιδιά τρίτης κουλτούρας συγκεντρώνουν πολλές από τις επιθυμητές αυτές ιδιότητες με έντονο διεθνή προσανατολισμό και λιγότερες εκπαιδευτικές ανάγκες. Η επιλογή των ατόμων βασίζεται και στον επιθυμητό βαθμό αφοσίωσης στη χώρα προέλευσης ή στη χώρα υποδοχής, όπου ανάλογα με το συνδυασμό περιβάλλοντος και ατόμου έχουν διατυπωθεί και διάφορα είδη expatriate με σημαντικότερα αυτά του τοπικιστή και του πολίτη “διπλής εταιρικής ιθαγένειας”.

Φυσικά, η διαδικασία επιλογής θα πρέπει να είναι συμβατή με τις επιδιώξεις και την κουλτούρα της εταιρείας, ενώ θα πρέπει να είναι καθαρά διατυπωμένη, επίσημη και ανοιχτή, ώστε να περιορίζονται και οι διακρίσεις, ιδιαίτερα εις βάρος των γυναικών οι οποίες έχει αποδειχθεί πως είναι εξίσου αποδοτικές, ενώ υπερτερούν με βάση προσωπικά χαρακτηριστικά. Όμως, αντιμετωπίζουν έντονο αποκλεισμό για τέτοιου είδους θέσεις. Αυτή η κατάσταση θα πρέπει να αλλάξει εάν οι εταιρείες επιθυμούν διεύρυνση της βάσης υποψηφίων τους και να τους παρέχουν την ανάλογη υποστήριξη, ιδιαίτερα σε θέματα μέντορα. Το μικρό ποσοστό των γυναικών θα μπορούσε να ερμηνευτεί και από το μοντέλο L.M.X., το οποίο χρησιμοποιεί ως παράγοντα επιρροής τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Ο αποκλεισμός των γυναικών από διεθνείς αποστολές τις εμποδίζει στο να εξελιχθούν σε παγκόσμιους ηγέτες, γι’ αυτό πολλές φορές καταφεύγουν στην επιχειρηματικότητα.

Στην επιτυχημένη έκβαση μιας αποστολής σημαντικός είναι και ο ρόλος της οικογένειας του κάθε expatriate της οποίας η υποστήριξη από την εταιρεία χαρακτηρίζεται ως καίριας σημασίας, καθώς η επαφή τους με το νέο περιβάλλον είναι εντονότερη, ιδιαίτερα σε θέματα εξεύρεσης εργασίας και χρηματικής ενίσχυσης. Η εκπαίδευση που θα πρέπει να παρέχεται στους expatriates πριν την αναχώρησή τους για την κατάλληλη προετοιμασία τους είναι χρήσιμο να επεκτείνονται και στα μέλη της οικογένειας, αλλά και στο τοπικό εργατικό δυναμικό. Το εκπαιδευτικό σύστημα προκύπτει από τους εταιρικούς στόχους, τις ικανότητες που απαιτούνται και αυτές που διαθέτουν τα άτομα, ενώ μειώνει την αβεβαιότητα των ατόμων. Επίσης, θα πρέπει να εστιάζει σε πολιτισμικά θέματα για τον προσδιορισμό των κατάλληλων αποδεκτών προτύπων συμπεριφοράς. Έχουν διατυπωθεί διάφοροι τύποι εκπαίδευσης με επικρατέστερες την εμπειρική, τη πειραματική για μεγαλύτερη κοινωνικό-πολιτισμική εκπαίδευση, τη μέθοδο 360 βαθμών ανάδρασης από διάφορες ομάδες με στόχο την προσωπική βελτίωση, ιστορίες από πρώην και νυν expatriates, αλλά και διεθνείς ομάδες εργασίας.

Στην προσπάθεια προσαρμογής των ατόμων σημαντική είναι η συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα και η αλληλεπίδραση με τα άτομα του νέου περιβάλλοντος. Βέβαια, όσο διαφέρει το θεσμικό πλαίσιο ανάμεσα στις χώρες δυσχεραίνεται η κοινωνική προσαρμογή. Ιδιαίτερες δυσκολίες προσδίδει η σύγκρουση μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Σχετικά με την αξιολόγηση των expatriates είναι πολύπλοκη, ενώ θα πρέπει οι εταιρικοί στόχοι να γίνουν προσωπικοί, μέσα από αμοιβαία τοποθέτηση στόχων, αμεροληψία και γνωστοποίηση κατανοητών προτύπων. Όσον αφορά την αποζημίωση των expatriates είναι πηγή υψηλού κόστους για τις εταιρείες, ενώ είναι σημαντικό να προσαρμόζονται στο κόστος ζωής στη χώρα υποδοχής. Σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των expatriates κατέχουν το περιβάλλον, οι ικανότητες του ατόμου, η ύπαρξη επικοινωνίας με την εταιρεία και κάποιου μέντορα, ο βαθμός “υποαπασχόλησης”, οι οικονομικές απολαβές κ.τ.λ. Τα άτομα φαίνεται πως σχεδιάζουν μόνα τους την καριέρα τους διαμορφώνοντας παγκόσμια ταυτότητα, τοπική ή κάποιο συνδυασμό.

Ως κίνητρα για την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής αποτελούν η προσωπική πρόκληση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στη χώρα προέλευσης, αλλά και οι χρηματικοί λόγοι, ενώ υποστηρίζεται πως

είναι σημαντική για την εξέλιξη της καριέρας τους. Υποστηρίζεται πως η διεθνής καριέρα είναι καλύτερη σε θέματα μισθών, κύρους, επαγγελματικής ζωής, ενώ η εγχώρια σε θέματα επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής ζωής, αλλά δεν προτιμάται για πρώτη θέση εργασίας.

Η επιτυχημένη ολοκλήρωση μίας διεθνούς αποστολής επιτυγχάνεται μέσα από τον κατάλληλο επαναπατρισμό του expatriate στη χώρα προέλευσης, όπου είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει ένα αντίστροφο πολιτισμικό σοκ. Δυστυχώς, οι εταιρείες εστιάζουν περισσότερο στους εργασιακούς παράγοντες. Είναι σημαντικό η αποστολή να συνδέεται με μακροχρόνιους στόχους σε θέσεις που θα αξιοποιούν τις νεοαποκτηθείσες ικανότητές τους, ενώ ο επαναπατρισμός θα πρέπει να είναι προσεχτικά σχεδιασμένος ικανοποιώντας τις προσδοκίες των expatriates. Οι επίσημες τυποποιημένες διαδικασίες, η μείωση της αβεβαιότητας, η προαγωγή, ο αυξημένος τεχνολογικός προσανατολισμός, η αύξηση υπευθυνοτήτων, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια και συνεισφορά τους επηρεάζουν θετικά την προσαρμογή των ατόμων.

Βέβαια, οι ρυθμοί αποχώρησης είναι υψηλοί γεγονός που συνεπάγεται υψηλά άμεσα και έμμεσα κόστη για την εταιρεία (μείωση παραγωγικότητας) και για τον ίδιο τον expatriate (μείωση αυτοπεποίθησης, κύρους), ενώ θα πρέπει να προσδιορίζεται το πλαίσιο αποτυχίας. Για τη μείωση των αποχωρήσεων προτείνεται η προσαρμογή στη νέα κουλτούρα με θετική αξιολόγηση της κουλτούρας της χώρας προέλευσης που οδηγεί σε διπλή προσαρμογή, ολοκλήρωση του ατόμου. Επίσης, συμβάλει θετικά η χρήση ρεαλιστικών στόχων στο νέο περιβάλλον, η ύπαρξη μέντορα, η εκτίμηση της εργασίας τους και η θετική επιρροή της στην καριέρα του ατόμου και φυσικά η χρηματική ανταμοιβή τους.

Όσον αφορά την απόδοσή τους, σημαντικό ρόλο έχει η δημιουργία ρεαλιστικών προσδοκιών σε αυτούς, η επικοινωνιακή τους ικανότητα, η κατάλληλη εκπαίδευση και όχι το φύλο. Είναι δυνατόν να προκύψουν προβλήματα μη αξιοποίησης των ικανοτήτων των expatriates από μη σωστό προγραμματισμό της καριέρας τους μετά την επιστροφή, οι διαφορές κουλτούρας, η έλλειψη συνεργασίας με τον τοπικό πληθυσμό, οι συνεχείς

αναδιορθώσεις της εταιρείας, οι ικανότητες των συναδέλφων, μη ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, παρατηρούμε πως είναι αποδεκτές οι υποθέσεις στην πλειονότητά τους εκτός από την H₁, H₂, H₁₈, H₂₅, H₃₈. Συμπεραίνουμε πως οι Έλληνες φοιτητές είναι αρνητικά προδιαθετημένοι στην αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό, αλλά αν ήθελαν να ακολουθήσουν μία διεθνή καριέρα θα ακολουθούσαν μία τέτοια απόφαση. Φαίνεται πως ο φόβος της τρομοκρατίας που εξαπλώνεται σε όλο τον κόσμο δεν αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα, όμως, η χώρα εγκατάστασης θα επηρέαζε την επιλογή των ατόμων. Θα επηρέαζε αρνητικά την επιλογή τους η επίδραση μίας νέας διαφορετικής κουλτούρας, την οποία θα συναντούσαν στη χώρα εγκατάστασης. Η διευκρίνιση ότι μία θέση στο εξωτερικό αποτελεί ένα εγχείρημα στο οποίο θα μπορούν να αντεπεξέλθουν με τις παρούσες γνώσεις και ικανότητές τους επηρεάζει θετικά την αποδοχή μίας διεθνούς θέσης. Επίσης, θετικά αξιολογήθηκε και η εκ των προτέρων γνώση της θέσης εργασίας που θα τους αναλογεί κατά την επιστροφή τους στην εταιρεία μετά την ολοκλήρωση της διεθνούς αποστολής ενός ατόμου. Επαληθεύτηκαν ως θετικά κίνητρα για την απόφαση εργασίας στο εξωτερικό η απόκτηση νέων γνωριμιών με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες, η υψηλή χρηματική αμοιβή, αλλά και η αίσθηση εξερεύνησης ενός νέου περιβάλλοντος και κουλτούρας.

Ακόμα, υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι διεθνείς θέσεις εργασίας προσφέρουν καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη. Όσο για τις γνώσεις που θα αποκτηθούν σε μία τέτοια θέση πιστεύουν πως θα αξιοποιηθούν μετά την επιστροφή τους σε μία εγχώρια θέση στη χώρα προέλευσης, αλλά και σε μία θέση εργασίας στην ίδια την εταιρεία στη χώρα προέλευσης, η οποία τους έστειλε στη διεθνή αποστολή. Φαίνεται πως η εργασία στο εξωτερικό προσφέρει μία λύση στο πρόβλημα ανεργίας που αντιμετωπίζουν οι νέοι σύμφωνα πάντα με τη γνώμη τους.

Όσο για τον παράγοντα της οικογένειας φαίνεται πως λειτουργεί ανασταλτικά στην αποδοχή μίας διεθνούς θέσης, ενώ παράλληλα φαίνεται πως υποστηρίζεται η παροχή υποστήριξης στην εξεύρεση εργασίας στους συντρόφους των ατόμων στη χώρα εγκατάστασης, αλλά και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη διευκόλυνση της

προσαρμογής της οικογένειας του ατόμου στο νέο περιβάλλον, καθώς και της διαδικασίας επιστροφής τους στη χώρα προέλευσης. Όμως, έγινε αποδεκτή η θετική συμβολή της οικογένειας στην επιτυχημένη έκβαση και ολοκλήρωση μιας διεθνούς αποστολής.

Το φύλο ενός υποψηφίου δεν κρίθηκε ως καθοριστικός παράγοντας στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, ενώ τα δύο φύλα σύμφωνα πάντα με τους ερωτηθέντες φοιτητές απολαμβάνουν ίση μεταχείριση σε αυτόν τον τομέα. Σχετικά, όμως, με τα προσόντα τα οποία πρέπει να συγκεντρώνει ένας υποψήφιος για μία διεθνή θέση εργασίας αποδείχθηκε πως η γνώση ξένων γλωσσών είναι ένα από αυτά. Παρ' όλα αυτά φανερώθηκε πως οι φοιτητές θεωρούν την εκπαίδευση πριν την αναχώρηση κάθε υποψηφίου σημαντική για την προετοιμασία τους και τη διευκόλυνση της προσαρμογής τους στη χώρα εγκατάστασης, ενώ μία επίσκεψη σε αυτήν κρίθηκε χρήσιμη, ώστε να γνωρίσουν καλύτερα τη νέα κουλτούρα. Όμως, η παρεχόμενη εκπαίδευση φαίνεται πως δε θα πρέπει να περιορίζεται στους ίδιους τους υποψηφίους, αλλά και στα άτομα του τοπικού εργατικού δυναμικού με τα οποία θα κληθούν να συνεργασθούν.

Αναφορικά με την προσαρμογή ενός ατόμου στη χώρα εγκατάστασης υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι πολιτισμικές διαφορές δυσχεραίνουν την προσαρμογή του, όμως, δεν υποστηρίχθηκε η αρνητική επίδραση των καταναλωτικών συνηθειών σχετικά με την προσαρμογή των ατόμων. Ακόμα, άτομα τα οποία εργάζονται με συλλογικό τρόπο οι συμμετέχοντες θεώρησαν πως θα προσαρμόζονταν ευκολότερα στις συνθήκες της χώρας εγκατάστασης. Ένας ακόμα παράγοντας, ο οποίος αναγνωρίστηκε πως δυσχεραίνει την προσαρμογή των ατόμων, είναι και οι συγκρούσεις που είναι δυνατόν να προκύψουν ανάμεσα στην προσωπική και εργασιακή ζωή του κάθε ατόμου. Γενικότερα, φάνηκε πως οι συμμετέχοντες δεν αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα στη συνεργασία με άτομα από διαφορετικές κουλτούρας. Στην προσαρμογή των ατόμων θετική κρίθηκε η συμβολή ενός μέντορα για την υποστήριξη των ατόμων και γενικά η επικοινωνία με την εταιρεία στη χώρα προέλευσης.

Σχετικά με την επιστροφή των ατόμων από τη θέση εργασίας στο εξωτερικό, υποστηρίχθηκε η σημασία ύπαρξης προγραμμάτων υποστήριξης της καριέρας τους

προσφέροντας καθοδήγηση, έτσι ώστε να είναι πιο ομαλή για αυτούς. Όσον αφορά μία πρόωρη επιστροφή τους πριν την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους στο χρονικό διάστημα που έχει συμφωνηθεί οι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως θα επηρέαζε αρνητικά την αυτοπεποίθηση και την εξέλιξη της καριέρας τους. Ολοκληρώνοντας, τα ευρήματα της έρευνας, φανερώθηκε πως σύμφωνα με τη γνώμη που έχουν σχηματίσει οι φοιτητές η εκπαίδευση η οποία παρέχεται σε ακαδημαϊκό επίπεδο από τα ελληνικά πανεπιστήμια δεν ενισχύει το διεθνή προσανατολισμό τους.

Πιστεύω πως σε μία μελλοντική έρευνα θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξετασθούν οι λόγοι για τους οποίους οι φοιτητές δεν θεωρούν πως τα ελληνικά πανεπιστήμια δεν προσφέρουν ένα διεθνή προσανατολισμό μέσα από τα προγράμματα σπουδών. Ακόμα, θα ήταν χρήσιμο εντοπίζοντας τους βασικότερους λόγους να προσδιορισθούν και οι κατάλληλες ενέργειες που θα μπορούσαν να διορθώσουν την παρούσα κατάσταση και έτσι να διευρυνθεί η κοινότητα των expatriates στην Ελλάδα.

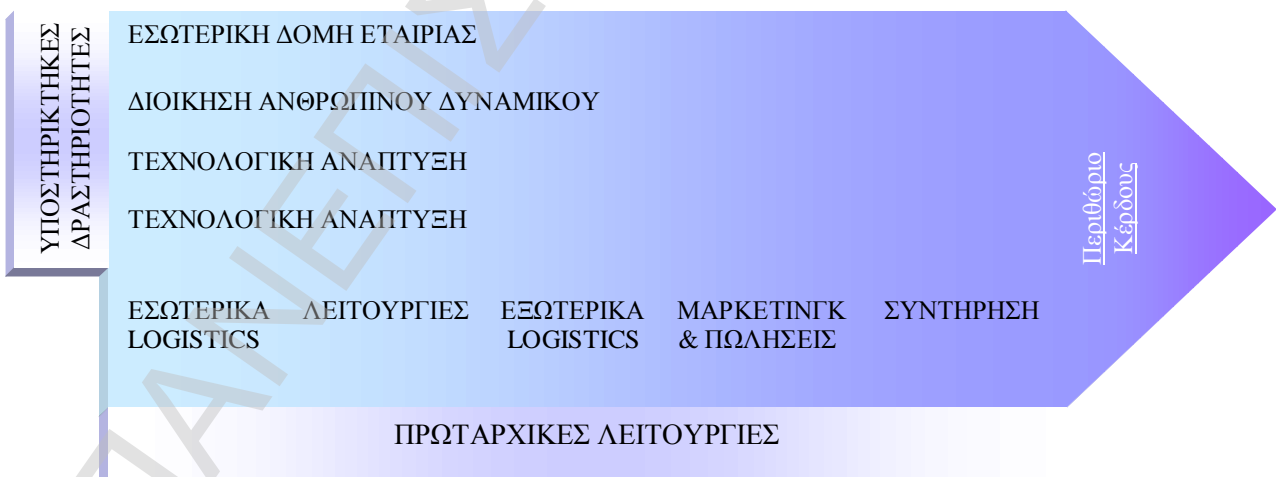
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

Ø ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα εργαλείο συστηματικής προσέγγισης για την εξέταση της εξέλιξης του ανταγωνισμού που χρησιμοποίησε ο Porter (1985). Περιγράφει τις δραστηριότητες εντός και εκτός ενός οργανισμού και τις συσχετίζει με μία ανάλυση σχετικά με την ανταγωνιστική του δύναμη.

Αρχικά, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας χρησιμοποιήθηκε ως ένα λογιστικό εργαλείο ώστε να ερμηνευθεί η προστιθέμενη αξία των διαφορετικών σταδίων της πολύπλοκης παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η εντόπιση πιθανών σημείων περικοπής κόστους ή δημιουργίας αξίας ή και τα δύο μαζί εάν είναι εφικτό. Αυτά τα δύο βασικά στάδια, της αναγνώρισης των διαφορετικών δραστηριοτήτων και αξιολόγησης της προστιθέμενης αξίας που προκύπτει από την κάθε μία, σχετίζονται με την ανάλυση ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού με την οποία ασχολήθηκε ο Michael Porter. Ένα γεγονός το οποίο εντοπίζεται μέσω αυτής της ανάλυσης είναι ότι ένας οργανισμός είναι κάτι παραπάνω από μία τυχαία επιλογή μηχανημάτων, χρημάτων και ανθρώπων.



Αλυσίδα Αξίας (Johnson, Scholes, 2002, Porter, 1985).

Είναι η ικανότητα να πραγματοποιεί συγκεκριμένες δραστηριότητες και η ικανότητα να συνδέει αυτές που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Αυτές οι δραστηριότητες χωρίζονται σε πρωταρχικές και δευτερεύουσες:

Ø ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι πρωταρχικές δραστηριότητες αφορούν άμεσα τη δημιουργία ή παράδοση υπηρεσιών που σχετίζονται με το προϊόν και μπορούν να χωρισθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales and service:

- ✓ **Εσωτερικά Logistics:** είναι οι δραστηριότητες που ασχολούνται με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των εισροών στο προϊόν ή την υπηρεσία. Τα αγαθά λαμβάνονται από τους προμηθευτές και αποθηκεύονται μέχρι τη στιγμή που θα χρησιμοποιηθούν. Περιλαμβάνουν έλεγχο υλικών, αποθεμάτων, μεταφοράς κ.τ.λ.
- ✓ **Λειτουργίες:** μεταμορφώνουν τις διάφορες εισροές στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Περιλαμβάνουν δηλαδή την κατασκευή, συσκευασία, έλεγχο κ.τ.λ.
- ✓ **Εξωτερικά Logistics:** συγκεντρώνουν, αποθηκεύουν, και διανέμουν το προϊόν προς τους καταναλωτές. Όσον αφορά τα υλικά προϊόντα, η αποθήκευση, ο έλεγχος των υλικών, η μεταφορά, είναι μερικές από τις αρμοδιότητες τους. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, ασχολούνται περισσότερο με την προσέλκυση των πελατών στην τοποθεσία στην οποία παρέχεται η υπηρεσία.
- ✓ **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:** παρέχουν τα μέσα με τα οποία οι πελάτες / χρήστες πληροφορούνται σχετικά με το εξεταζόμενο προϊόν ή υπηρεσία και κατά συνέπεια τίθεται στη διάθεσή τους προς αγορά. Συσχετιζόμενες αρμοδιότητες είναι η διαχείριση των πωλήσεων, οι διαφημίσεις, οι πωλήσεις κ.τ.λ. Το δίκτυο τηλεπικοινωνίας κρίνεται ουσιώδους σημασίας για τις δημόσιες υπηρεσίες.
- ✓ **Συντήρηση:** περιλαμβάνουν όλες αυτές τις ενέργειες που αποσκοπούν στην βελτίωση ή διατήρηση της αξίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Τέτοιες θεωρούνται η τοποθέτηση, επισκευή, εκπαίδευση και τα ανταλλακτικά.

Ø ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι παραπάνω πρωταρχικές, βασικές δραστηριότητες συνδέονται με άλλες που έχουν υποστηρικτικό ρόλο. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες βοηθούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και επάρκειας των πρωταρχικών. Χωρίζονται σε τέσσερις τομείς:

- ✓ **Προμήθεια:** Αναφέρεται στη διαδικασία απόκτηση των απαιτούμενων ποικίλων πόρων που χρησιμοποιούνται ως εισροές για τις πρωταρχικές δραστηριότητες.
- ✓ **Τεχνολογική ανάπτυξη:** Υπάρχει σε κάθε δραστηριότητα δημιουργίας αξίας, ακόμα και στην περίπτωση ενός απλού “know-how”. Οι βασικές τεχνολογίες μπορεί να ασχολούνται άμεσα με το προϊόν, με τη διαδικασία παραγωγής ή με κάποια συγκεκριμένη εισροή, όπως είναι οι πρώτες ύλες. Η καινοτομία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον τομέα.
- ✓ **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα τον οποίο επηρεάζει όλες τις πρωταρχικές δραστηριότητες. Ασχολείται με την επάνδρωση, διοίκηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταμοιβή των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Κατ’ επέκταση καθορίζει το χαρακτηρισμό αυτού του οργανισμού σε στερεότυπο και άκαμπτο ή καινοτόμο.
- ✓ **Εσωτερική δομή:** Αφορά τα συστήματα του προγραμματισμού, των χρηματοοικονομικών, έλεγχος ποιότητας, διαχείριση πληροφοριών κ.τ.λ. που χαρακτηρίζονται ως ζωτικής σημασίας για την απόδοση ενός οργανισμού όσον αφορά τις πρωταρχικές του δραστηριότητες. Επίσης περιλαμβάνει όλες τις δομές και ρουτίνες που διατηρούν το πνεύμα και στυλ του, γεγονός που αποδίδει τον χαρακτηρισμό, στον οργανισμό, της ακαμψίας και σταθερότητας ή της καινοτομίας.

Βέβαια, ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι θεωρείται ιδιαίτερα σπάνιο όλες τις παραπάνω δραστηριότητες από το σχεδιασμό ενός προϊόντος μέχρι την παράδοση του στην τελική του μορφή προς κατανάλωση. Συνήθως υπάρχει ειδίκευση ρόλων κάθε οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο τομέα στο σύστημα αξίας που παρεμβάλλεται στη δημιουργία ενός αγαθού ή υπηρεσίας (Johnson, Scales, 2002, Porter, 1985).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

“*Venture Capital*”: πρόκειται για χρήματα με τα οποία χρηματοδοτείται μία επένδυση σε μια νέα επιχείρηση ή επιχειρηματικό σχέδιο, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλές αποδόσεις, αλλά και υψηλό επίπεδο κινδύνου (Looser, Schlapfer, 2001)*.

Οι “*Venture Capitalists*” προσφέρουν τα παρακάτω σε μία τέτοιου είδους επένδυση (Looser, Schlapfer, 2001)*:

- συμβουλεύουν και κινητοποιούν την ιδρυτική ομάδα του σχεδίου,
- προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις στη δημιουργία των νέων εταιρειών,
- παρέχουν πρόσβαση σε ένα δίκτυο από έμπειρους επιχειρηματίες, πιθανούς πελάτες, συνεργάτες και μανάτζερ, οι οποίοι είναι δυνατόν να συνεισφέρουν καταλυτικά στην επιτυχία της νέας εταιρείας,
- προσφέρουν συμβουλές για την αποτελεσματική αντίληψη της επιτυχημένης έκβασης μιας εταιρείας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.

Ο Babbage (1886), αναφέρει πως στο εμπόριο ο καταμερισμός της εργασίας θα πρέπει να προέκυψε από κάθε εργαζόμενο ο οποίος διαπίστωσε πως θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα και το κέρδος της εργασίας τους με αυτόν τον τρόπο παρά από την παρακολούθηση διαφορετικών, ποικίλων εργασιών (Babbage, 1886)**.

Ορισμένες από τις βασικές αρχές στις οποίες βασίζονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον καταμερισμό της εργασίας, αποτελούν τα παρακάτω (Babbage, 1886)***:

* op. cit., Looser, Schlapfer, 2001, σελ. 6.

** op. cit., Babbage, 1896, σελ. 169.

*** ibid., Babbage, 1886, σελ. 170-175.

- Μείωση του χρόνου μάθησης, ανάλογα με τη δυσκολία κάθε εργασίας, μέσα από την εκμάθηση μιας συγκεκριμένης εργασίας, οδηγώντας στην αύξηση του κέρδους,
- Μείωση των καταλοίπων και άχρηστων υλικών που προκύπτουν από τη διαδικασία μάθησης, όταν αυτή εστιάζει σε συγκεκριμένη εργασία, γεγονός που οδηγεί σε μείωση της τιμής του τελικού προϊόντος,
- Μείωση του χρόνου που χάνεται από την αλλαγή μεταξύ εργασιών και διαδικασίας προσαρμογής στα νέα καθήκοντα,
- Μείωση του χρόνου από τη μη συχνή εναλλαγή των χρησιμοποιούμενων εργαλείων κατά την εκτέλεση διαδικασιών που συνιστούν μια εργασία. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει ανάγκη συχνών και λεπτομερών ρυθμίσεων σε κάθε μηχάνημα, με αποτέλεσμα να είναι προτιμότερο να τοποθετείται μια μηχανή η οποία θα εκτελεί συνεχώς μια συγκεκριμένη εργασία,
- Βελτίωση των ικανοτήτων και της ταχύτητας των ατόμων μέσα από τη συχνή επανάληψη της ίδιας διαδικασίας,
- Εστίαση της προσοχής κάθε εργαζόμενου σε μία συγκεκριμένη εργασία, μέσα από τις οποίες προκύπτουν βελτιώσεις στα εργαλεία που χρησιμοποιεί και στις μεθόδους με τις οποίες τα αξιοποιούν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.

Η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού σχετικά με την έννοια της ποιότητας, χαρακτηρίζει το ερευνητικό πεδίο που ασχολείται με τη μελέτη της. Αυτό συμβαίνει κυρίως, διότι υπάρχει έντονο το στοιχείο της υποκειμενικής σκέψης στην ερμηνεία της σημασίας της ποιότητας και στα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται. Εξάλλου, πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος γνωρίζει σημαντική απήχηση στις μέρες, με σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης και εξέλιξης. Ύστερα από έρευνα πάνω σε 86 εταιρείες στις Ανατολικές Η.Π.Α. παρουσιάστηκαν 9 διαφορετικές απαντήσεις σύμφωνα με τις οποίες είναι δυνατόν να ερμηνευτεί η ποιότητα. Συγκεκριμένα (Evans, Lindsay, 2005)* :

* *ibid.*, Evans, Lindsay, 2005, σελ. 12.

- Τελειότητα (Perfection),
- Συνέπεια (Consistency),
- Ελαχιστοποίηση ελαττωματικών (Minimising waste),
- Ταχύτητα διανομής (Speed of delivery),
- Συμμόρφωση με πολιτικές και διαδικασίες (Compliance with policies & procedures),
- Παροχή χρήσιμων προϊόντων (Provide a good, usable product),
- Επιτυχία με τη πρώτη φορά (Doing it right the first time),
- Ενθουσιασμός ή ευχαρίστηση του πελάτη (Delighting or pleasing customers),
- Πλήρης εξυπηρέτηση πελατών και ικανοποίηση (Total customer service & satisfaction).

Γενικότερα οι κυριότεροι ορισμοί οι οποίοι περιγράφουν την ποιότητα από διαφορετικές οπτικές γωνίες είναι οι παρακάτω:

- α *Ποιότητα ως υπεροχή (Quality is excellence)*: Πρόκειται για τον ύψιστο υπερβατικό ορισμό της ποιότητας. Η ποιότητα αποκτά μία μη αδιαμφισβήτητη παγκόσμια αναγνωρίσιμη έννοια υψηλών προδιαγραφών. Προσφέρει μία εύκολα διατυπωμένη έκφραση, αποδεκτή και κατανοητή από τους εργαζόμενους, ώστε να αφοσιωθούν και να κατευθυνθούν προς το όραμα της ποιότητας που είναι συνυφασμένοι με το άριστο αποτέλεσμα και την υψηλότερη θέση ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Επίσης, αποτελεί μία έννοια απόλυτη και παγκόσμια αποδεκτή. Βέβαια, δεν προσφέρει σημαντική πρακτική καθοδήγηση στους μάνατζερ, αφού πρόκειται για έννοια γενική, υποκειμενική, με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν οι ίδιοι με βάση την κρίση τους επίπεδα αριστοποίησης και υπεροχής, αγνοώντας ότι οι πελάτες αποτελούν τους τελικούς κριτές της ποιότητας. Επιπρόσθετα, δημιουργεί δυσκολίες για μετρήσεις και συγκρίσεις με άλλες παραμέτρους. Ολοκληρώνοντας, είναι σημαντικό να καταλάβουμε πως η πιθανή αύξηση ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας, που συνεπάγεται αύξηση του κόστους του και μετακύληση της αύξησης στους πελάτες είναι δυνατόν να μην υπάρχει αγορά διατεθειμένη να το αγοράσει.

- α *Ποιότητα ως αξία:* Ο συγκεκριμένος ορισμός αναφέρεται στην αξία, δηλαδή στη σχέση ικανοποίησης των καταναλωτών ως προς την τιμή. Δηλαδή, ένα προϊόν θα πρέπει να είναι χρήσιμο χωρίς να υστερεί από αυτά των ανταγωνιστών, αλλά ταυτόχρονα να προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή ή θα πρέπει να προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα στους καταναλωτές με την ίδια τιμή με αυτήν αντίστοιχων προϊόντων των ανταγωνιστών. Ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής, δηλαδή η αξία, επηρεάζει την αγοραστική απόφαση των καταναλωτών σε διάφορες αναλογίες ανάλογα με τις καταναλωτικές ομάδες, εκτός από την περίπτωση επιβολής ομοιόμορφης τιμολόγησης μεταξύ των εταιρειών. Τα πλεονεκτήματα αυτού του ορισμού αναφέρονται στο γεγονός ότι αναγνωρίζεται από τους πελάτες η διαφοροποίηση ως προς την αξία των προϊόντων, στην έμφαση στον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, στη δυνατότητα σύγκρισης της αξίας διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών και αξιοποίηση αναλύσεων σε διάφορες βιομηχανίες, αλλά και τη δυνατότητα εφαρμογής ποικιλίας στρατηγικών. Βέβαια, είναι δύσκολος ο διαχωρισμός των συστατικών και της σημασίας των επιμέρους στοιχείων που συνιστούν την έννοια της αξίας, ώστε να εντοπιστεί κάθε φορά η επίδραση του καθενός στην αγοραστική απόφαση των καταναλωτών. Ακόμα, υπάρχει μία σύγχυση ως προς τον χαρακτηρισμό της αξίας ως υπο-συστατικό της ποιότητας ή το αντίθετο. Επιπρόσθετα, τις περισσότερες φορές εντοπίζεται η μη ταύτιση των εννοιών της ποιότητας και της αξίας τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον τύπο, όπου αντιμετωπίζονται συχνά ως διαφορετικές έννοιες.
- α *Ποιότητα ως συμμόρφωση σε προδιαγραφές:* Πρόκειται για έναν ορισμό ο οποίος εξετάζει την ποιότητα από την πλευρά του μεταποιητικού, κατασκευαστικού κλάδου. Οι προδιαγραφές αναφέρονται στους στόχους οι οποίοι αναφέρονται στα άριστα επίπεδα και χαρακτηριστικά παραγωγής και τα επίπεδα ανοχής και απόκλισης από τους αρχικούς στόχους, τα οποία προσδιορίζονται κάθε φορά από τους σχεδιαστές των προϊόντων / υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, οι οποίες λειτουργούν ως κινητήριο δύναμη του συστήματος, οπότε η συμμόρφωση στις προδιαγραφές οδηγεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Πρόκειται για έναν

αντικειμενικό ορισμό της ποιότητας και για την προσπάθεια μεταφοράς των απαιτήσεων των καταναλωτών στα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων. Χαρακτηρίζεται από έναν εύκολο και άμεσο τρόπο μέτρησης της ποιότητας. Διευκολύνει τη μείωση κόστους στο τεχνικό κομμάτι της παραγωγής με την τοποθέτηση προτύπων και επιτρεπόμενων ορίων διακύμανσης από αυτά. Ακόμα, διευκολύνει την αναγνώριση και αξιολόγηση της ποιότητας από τους πελάτες μέσα από κοινά αποδεκτά πρότυπα, καθώς και ομοιόμορφη αντιμετώπισή τους, μειώνοντας το χρόνο εξυπηρέτησής τους. Επίσης, οδηγεί στην διαμόρφωση μιας ενιαίας παγκόσμιας στρατηγικής η οποία βελτιώνει την απόδοση μιας εταιρείας. Βέβαια, οι πελάτες δεν είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν τις διάφορες εσωτερικές προδιαγραφές κάθε προϊόντος. Ακόμα, η συνολική αξιολόγηση ενός προϊόντος / υπηρεσίας από τους καταναλωτές δεν περιορίζεται στις προδιαγραφές, αλλά επηρεάζεται από το συνολικό πακέτο που προσφέρεται και αφορά διάφορες υποστηρικτικές υπηρεσίες / προϊόντα και άλλα στάδια της αλυσίδας αξίας που παρεμβάλλονται. Δεν θα μπορούσε να αγνοηθεί το γεγονός ότι πολλές φορές ο ορισμός αυτός δεν είναι ο καταλληλότερος όσον αφορά την περιγραφή υπηρεσιών, όπου συμμετέχει σε σημαντικό βαθμό ο ανθρώπινος τομέας. Ο βαθμός της απαραίτητης τυποποίησης που απαιτεί η συμμόρφωση σε προδιαγραφές πολλές φορές λειτουργεί ανασταλτικά στη δημιουργία ενός οργανισμού ευέλικτου προς τις προτιμήσεις των καταναλωτών, ο οποίος θα προσαρμόζεται στις εξελίξεις και τον ανταγωνισμό ώστε να μην καθιστούνται τα συγκεκριμένα πρότυπα ξεπερασμένα.

- α *Ποιότητα βασισμένη στο προϊόν:* Η προϊόντική αυτή προσέγγιση εστιάζει στον προσδιορισμό της ποιότητας ανάλογα με τον αριθμό ορισμένων χαρακτηριστικών (attributes) τα οποία συγκεντρώνει ένα προϊόν / υπηρεσία. Πολλές φορές, σε αυτήν την περίπτωση, λανθασμένα συγχέεται η ποιότητα με την τιμή του προϊόντος / υπηρεσίας.
- α *Ποιότητα ως προς τη χρησιμότητα:* Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η ποιότητα ενός προϊόντος / υπηρεσίας προσδιορίζεται από τις απαιτήσεις των πελατών και από το βαθμό που ικανοποιεί τη χρήση για την οποία προορίζεται και η οποία

οδήγησε στην αγορά του από τον καταναλωτή. Βέβαια, καταλαβαίνουμε πως εισέρχεται σημαντικός βαθμός υποκειμενικότητας σε αυτόν τον ορισμό.

- α *Ποιότητα ως προς την ικανοποίηση και / ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών:* Η δυνατότητα εφαρμογής αυτού του ορισμού είναι μεγάλη οδηγώντας σε μια πελατοκεντρική αντίληψη προσδιορισμού της ποιότητας. Υπήρχε ανάγκη για κάλυψη του τομέα των υπηρεσιών, ο οποίος συνεχίζει να διογκώνεται, κάτι που δεν ήταν εφικτό με ορισμούς όπως η προσήλωση σε προδιαγραφές. Ο κλάδος του μάρκετινγκ μέσω των ερευνών σε καταναλωτές συνέβαλε καθοριστικά στον προσδιορισμό των απαιτήσεων και προτιμήσεων των ατόμων για την αποτελεσματικότερη κάλυψή τους. Καταλαβαίνουμε πως σημασία έχει η ποιότητα όπως αντιλαμβάνεται από τους ίδιους τους πελάτες. Οι πελάτες είναι αυτοί που θα προσδιορίσουν και θα κρίνουν κατά πόσο ένα προϊόν / υπηρεσία καλύπτει τις προδιαγραφές. Ο συγκεκριμένος ορισμός δεν αντιμετωπίζει περιορισμούς στο πεδίο εφαρμογής του στους διάφορους βιομηχανικούς κλάδους. Διευκολύνει τον εντοπισμό αλλαγών στην αγορά ώστε να παραμένει η εκάστοτε εταιρεία κοντά στις εξελίξεις. Επίσης, είναι δυνατή η αξιολόγηση των εταιρειών ανεξαρτήτως των ακολουθούμενων στρατηγικών από τους καταναλωτές, αφού εστιάζουν στην κάλυψη των προσδοκιών τους. Δυστυχώς, όμως, η έννοια της ικανοποίησης και υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών αποτελεί ίσως την πιο πολύπλοκη από όσες αναφέρθηκαν, δυσχεραίνοντας την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων. Ο προσδιορισμός και η μέτρηση των προσδοκιών των πελατών είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Είναι σημαντική η αναγνώριση των αντιλήψεων που σχηματίζουν οι πελάτες για ένα προϊόν / υπηρεσία προτού το αγοράσουν, καθώς επηρεάζει την απόκλιση μεταξύ της προσδοκίας και ικανοποίησης των πελατών μετά τη χρήση. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η διαφορά μεταξύ βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας αξιολόγησης της ποιότητας. Η διαχώριση των εννοιών των προσδοκιών και της ικανοποίησης είναι πολλές φορές δύσκολο έργο για τους μάνατζερ οποίοι προσπαθούν να τις αναγνωρίσουν και να τις μετρήσουν (Evans, Lindsay, 2005, Reeves, Bednar, 1994).

Όσον αφορά τον ορισμό της Ολικής Ποιότητας, όπως διατυπώθηκε από τους Γενικούς Διευθυντές (CEOs) και τα ανώτατα στελέχη εννέα από τις μεγαλύτερες εταιρείες των Η.Π.Α. σε συνεργασία με πρυτάνεις επιχειρηματικών και μηχανολογικών τμημάτων μεγάλων πανεπιστημίων, αλλά και τη συνεργασία αναγνωρισμένων συμβούλων είναι ο παρακάτω: “*Η Ολική Ποιότητα είναι ένα διοικητικό σύστημα εστιασμένο στους ανθρώπους, το οποίο στοχεύει στην συνεχώς αυξανόμενη της ικανοποίησης των πελατών με ένα συνεχώς μειούμενο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα πρόκειται για μία ολική προσέγγιση συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ή περιοχή) και ένα αναπόσπαστο μέρος μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής, λειτουργεί οριζόντια σε λειτουργίες και τμήματα, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εργαζομένους, από την κορυφή ως τη βάση και επεκτείνεται πίσω και εμπρός ώστε να περιλαμβάνει την αλυσίδα προσφοράς, αλλά και την αλυσίδα πελατών. Η Ολική Ποιότητα τονίζει τη μάθηση και προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές ως κλειδιά για την επιτυχία ενός οργανισμού. Τα θεμέλια της Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφικά: η επιστημονική μέθοδος. Η Ολική Ποιότητα περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η Ολική Ποιότητα είναι αγκυροβολημένη σε αξίες οι οποίες τονίζουν την αξιοπρέπεια του ατόμου και τη δύναμη των ενεργειών της κοινότητας*” (Evans, Lindsay, 2005)*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.

Ο Hofstede (1980), αναφέρει τέσσερις διαστάσεις εθνικής κουλτούρας:

Ø ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΙΣΧΥΟΣ (POWER DISTANCE)

Η απόσταση ισχύος αναφέρεται στην ανισότητα μεταξύ των ατόμων μιας κοινωνίας, ιδιαίτερα ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου, εξαιτίας διαφορών σε θέματα πλούτου, κύρους και ισχύος. Ανάλογα με την υπό εξέταση κοινωνία δίνεται διαφορετική βαρύτητα στους παραπάνω παράγοντες, ενώ οι κοινωνικές επιταγές προσδιορίζουν το επίπεδο ισορροπίας της απόστασης ισχύος (Hofstede, 1980)**.

* *ibid.*, Evans, Lindsay, 2005, σελ. 17, 18.

** *op. cit.*, Hofstede, 1980, σελ. 92.

Ø ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ (UNCERTAINTY AVOIDANCE)

Η αβεβαιότητα για το μέλλον αποτελεί κομμάτι της ζωής μας για την αντιμετώπιση της οποίας χρησιμοποιούνται η τεχνολογία, η θρησκεία και οι νόμοι. Στην εταιρεία η αβεβαιότητα αντιμετωπίζεται μέσα από την τεχνολογία, τη θέσπιση κανόνων και πρακτικών. Όσο για το βαθμό ανεκτικότητας της αβεβαιότητας ποικίλει ανάλογα την εταιρεία, τη χώρα. Τρεις ενδείξεις αβεβαιότητας που χρησιμοποιούνται αποτελούν ο προσανατολισμός των κανόνων, η σταθερότητα και το στρες στην εργασία όπου δημιουργούν ένα ευρετήριο αποφυγής αβεβαιότητας (uncertainty avoidance index) (Hofstede, 1980)*.

Ø ΑΤΟΜΙΣΜΟΣ (INDIVIDUALISM)

Ο ατομισμός περιγράφει τη σχέση μεταξύ ατομικότητας και συλλογικότητας και το βαθμός υπεροχής τους σε μια κοινωνία. Διαφαίνεται από τον τρόπο συμβίωσης των ατόμων, ενώ επηρεάζει σημαντικά τις αξίες. Σε ορισμένες κοινωνίες ο ατομισμός είναι αποδεκτός ως πηγή ευημερίας, ενώ σε άλλες χαρακτηρίζεται ως αποξενωτικός. Στον κλάδο της κοινωνιολογίας παρουσιάζονται διάφορες διακρίσεις ατομισμού όπως χαμηλού και υψηλού (Hofstede, 1980)**.

Ø ΑΡΡΕΝΩΠΟΤΗΤΑ (MASCULINITY)

Η τέταρτη διάσταση παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με την εξεταζόμενη κοινωνία. Η δυαδικότητα των φύλων αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο στην κάθε κοινωνία. Βασικό αποτελεί το ζήτημα αποτελούν οι βιολογικές διαφορές και οι πιθανές ή μη επιπλοκές στους ρόλους που κατέχουν στις κοινωνικές δραστηριότητες. Η διανομή των ρόλων ανάμεσα στα δύο φύλα μεταφέρεται μέσα από τις οικογένειες, το εκπαιδευτικό σύστημα, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, καθώς και μέσα από τα άτομα που συνιστούν μια κοινωνία. Ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα είναι αυτό που περιγράφει τους άντρες με περισσότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, ενώ οι γυναίκες κατέχουν ρόλους γαλουχισμού. Σε επιχειρηματικό επίπεδο συχνά οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται ως γένους αρσενικού προωθώντας άνδρες, ενώ στο τομέα της

* *ibid.*, Hofstede, 1980, σελ. 153.

** *ibid.*, Hofstede, 1980, σελ. 213.

περίθαλψης οι στόχοι έχουν πιο θηλυκή πλευρά, με αποτέλεσμα να προωθούνται γυναίκες (Hofstede, 1980)*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.

Οι περισσότεροι από τους expatriates αναφέρουν πως επικοινωνούσαν με τη μητρική εταιρεία τουλάχιστον σε εβδομαδιαία βάση (τηλέφωνο=66 %, φαξ=63 %, ταχυδρομίο=37 %, 57 % χρησιμοποιούσαν και άλλα μέσα ιδιαίτερα μέσω e-mail). Στο συγκεκριμένο δείγμα ο βαθμός επικοινωνίας ήταν ικανοποιητικός.

	ΚΑΘΟΛΟΥ %	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ %	ΜΗΝΙΑΙΑ %	ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑ %
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	6	6	22	66
ΓΡΑΜΜΑ	19	25	19	37
ΦΑΞ	10	10	16	63
ΑΛΛΑ	6	21	19	54

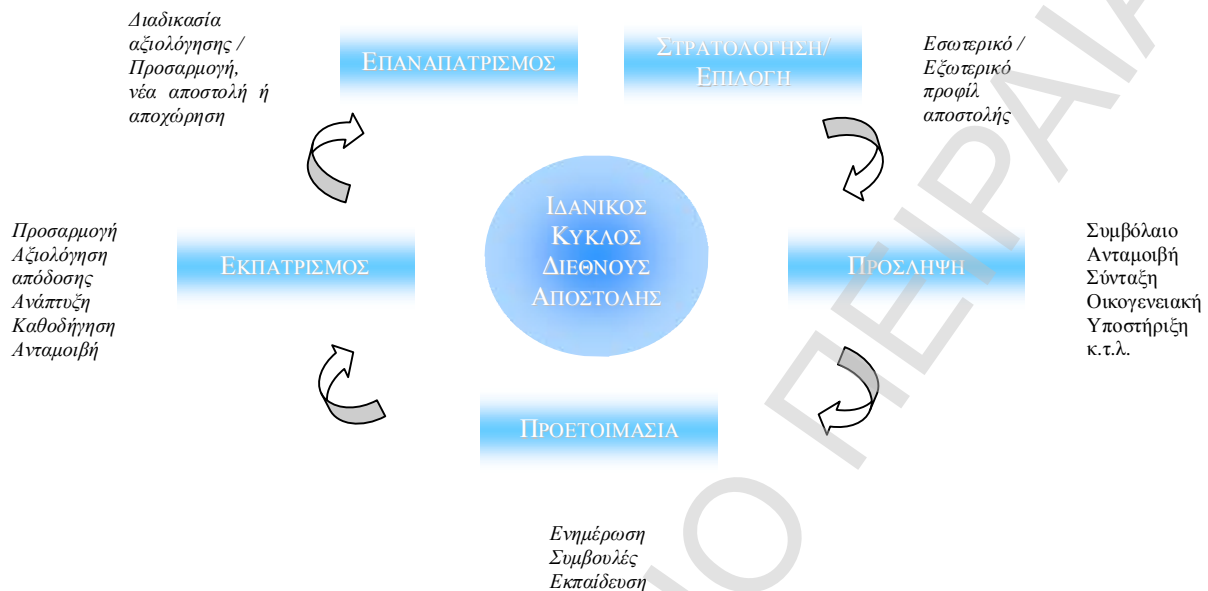
Μέγεθος επικοινωνίας μεταξύ των expatriates και των αντιπροσώπων από τη χώρα προέλευσης (Suutari, Brewster, 2001).

Βέβαια τονίζουν τη σημασία της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο η οποία δε θα πρέπει να αγνοείται με συχνές συναντήσεις στη χώρα προέλευσης. Στο συγκεκριμένο δείγμα αυτές οι συναντήσεις γίνονταν σε ικανοποιητικό βαθμό (5 το χρόνο σε μέσο όρο), ενώ αντιπρόσωποι της εταιρείας τους επισκέπτονταν τουλάχιστον κάθε μήνα. Όμως, μόνο το 25 % των expatriates είχε ένα άτομο ως σύνδεσμο που θα τους ενημερώνει για τις εξελίξεις που συμβαίνουν στη μητρική εταιρεία. Το 16 % υποστήριξε πως είναι χρήσιμη αυτή η παροχή και το 25 % πως δεν χρειάζεται, όμως, άτομα τα οποία δεν είχαν λάβει ποτέ τέτοια παροχή δεν γνώριζαν τα πλεονεκτήματά της (Suutari, Brewster, 2001)**.

* *ibid.*, Hofstede, 1980, σελ. 261.

** Η έρευνα έγινε σε Φιλανδούς expatriates που εργάζονται σε όλον τον κόσμο. Απάντησαν 265 άτομα τα ερωτηματολόγια και τελικά χρησιμοποιήθηκαν 170 απαντήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.



Ιδανικός κύκλος διεθνούς αποστολής (Harzing, Christensen, 2004).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8.

Ø ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ / ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Ø H1: Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν διεθνοποιημένους μανάτζερ χρησιμοποιούν τις διεθνείς αποστολές, οι οποίες προσφέρουν σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 82). Φαίνεται πως οι περισσότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα εξεύρεσης κατάλληλων ατόμων πρόθυμων να στελεχώσουν μία διεθνή αποστολή, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δυνατότητες εξάπλωσής τους (Wang, Bu, 2004, σελ. 647).

Ερώτηση 1: Η εργασία στο εξωτερικό αποτελεί μία μελλοντική φιλοδοξία σας;

Ø H2: Τα τρομοκρατικά χτυπήματα που έχουν σημειωθεί σε όλο τον κόσμο οπωσδήποτε έχουν επηρεάσει τη ζωή των ανθρώπων ριζικά, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιλογές μετακίνησή τους στο εξωτερικό για λόγους εργασίας.

Φαίνεται, όμως, πως έρευνα σε Καναδούς προπτυχιακούς φοιτητές, έδειξε πως η πλειοψηφία τους δεν επηρεάστηκε, ως προς την επιλογή τους για αποδοχή μιας διεθνούς αποστολής, από αυτό το γεγονός (Wang, Bu, 2004, σελ. 666).

Ερώτηση 2: Το παγκόσμιο πρόβλημα της τρομοκρατίας θα επηρέαζε την επιλογή σας για εργασία στο εξωτερικό;

- Ø H3: Μία διεθνής αποστολή από την οπτική γωνία ενός εργαζόμενου είναι δυνατόν να προσφέρει γνώσεις και εμπειρία όχι απαραίτητα αξιοποιήσιμες στην ίδια εταιρεία, αλλά ακολουθώντας μία διεθνή καριέρα (boundaryless career), μειώνοντας ταυτόχρονα και πιθανές αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με τον επαναπατρισμό (Bonache, 2005, σελ. 110, Stahl, Miller, Tung, 2002, σελ. 217).

Ερώτηση 3: Θα αποδεχόσασταν μία θέση εργασίας στο εξωτερικό με την προοπτική δημιουργίας μίας διεθνούς καριέρας;

- Ø H4: Αναφέρεται σε σχετική έρευνα Καναδών φοιτητών πως ο προορισμός της εκάστοτε αποστολής επηρεάζει την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής (Wang, Bu, 2004, σελ. 666).

Ερώτηση 4: Θα επηρέαζε την αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό ο προορισμός, η χώρα στην οποία θα πρέπει να ζήσετε;

- Ø H5: Σε σχετική έρευνα, οι expatriates τονίζουν την ανάγκη οι απαιτήσεις της νέας τους θέσης στη διεθνή αποστολή να μην ξεπερνούν τις παρούσες ικανότητές τους. Εξάλλου, τα δύσκολα, απαιτητικά καθήκοντα έχουν αναφερθεί ως ένας από τους παράγοντες αποτυχίας και πρόωμης αποχώρησής τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 85).

Ερώτηση 5: Θα επηρέαζε την απόφασή σας να αποδεχθείτε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό, η διαβεβαίωση ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητές σας;

- Ø H6: Αναφέρεται σε σχετική έρευνα πως Καναδοί φοιτητές οι οποίοι διατηρούσαν φίλους εκτός συνόρων, θα ήταν πιο επιρρεπείς στην αποδοχή διεθνών αποστολών, καθώς το θεωρούν ως μία πολύ ενδιαφέρουσα εμπειρία, η οποία βοηθάει και στην εξοικείωσή τους σε νέες κουλτούρες (Wang, Bu, 2004, σελ. 667).

Ερώτηση 6: Η απόκτηση νέων γνωριμιών με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες θα επηρέαζε θετικά την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής;

Ø H7: Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα κίνητρα τα οποία είναι δυνατόν να προσελκύσουν ένα άτομο στην αποδοχή μιας διεθνούς θέσης (χρήματα, εμπειρία, καριέρα κ.τ.λ.) (Bonache, 2005, σελ. 110-116, Stahl, Miller, Tung, 2002, σελ. 217). Ένα από τα κίνητρα τα οποία επηρεάζουν την ικανοποίηση ενός ατόμου από τη θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται αποτελεί η χρηματική αμοιβή. Έρευνες δείχνουν μία γενικότερη μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα. Γι' αυτό οι εταιρείες προσπαθούν να ενισχύσουν την αμοιβή των expatriates μέσα από διάφορα χρηματικά κίνητρα (Bonache, 2005, Suutari, 2003, σελ. 188, Wang, Bu, 2004, σελ. 667). Γενικότερα, τα πακέτα αποζημίωσης (compensation) των expatriates θεωρούνται ως βασικό κίνητρο αποδοχής μίας διεθνούς αποστολής, αλλά και βασικό συστατικό επιτυχίας της (Sims, Schraeder, 2005, σελ. 99). Η επιλογή μίας διεθνούς αποστολής επηρεάζεται από την αίσθηση εξερεύνησης διαφορετικών κουλτουρών και περιπέτειας του κάθε ατόμου (Richardson, McKenna, 2000, σελ. 211, 212).

Ερώτηση 7: Η χρηματική αμοιβή (υψηλός μισθός) θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο για την απόφαση εργασίας στο εξωτερικό;

Ερώτηση 8: Η αίσθηση της εξερεύνησης νέων κουλτουρών θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο για την απόφαση εργασίας στο εξωτερικό;

Ø H8: Έχει αναφερθεί πως οι διεθνείς αποστολές αποτελούν μία μέθοδο μέσω της οποίας δημιουργούνται οι παγκόσμιοι ηγέτες μέσα από την ανάπτυξη ικανοτήτων και γνώσεων που μόνο μία διεθνής αποστολή είναι δυνατόν να επιφέρει (Harzing, 2001, σελ. 375). Η διεθνής εμπειρία και ανάπτυξη διεθνών ικανοτήτων και σκέψης που προσφέρονται σε μία διεθνή αποστολή αναφέρεται πως αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά στη δημιουργία ενός παγκόσμιου ηγέτη, μάνατζερ, μέσω του οποίου καλύπτονται οι αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις που προβάλλει η παγκοσμιοποίηση στις εταιρείες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους (Kohonen, 2005, σελ. 29, Tung, 2004, σελ. 243). Οι απόψεις σχετικά με το γεγονός ότι η αποδοχή μίας αποστολής στο εξωτερικό θα συμβάλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου ποικίλουν (Stahl, Miller, Tung, 2002, σελ. 216, 217). Υποστηρίζεται από πολλούς expatriates πως η αποδοχή

μίας αποστολής στο εξωτερικό θα ενισχύσει σημαντικά την καριέρα ενός ατόμου, ενισχύοντας τις επαγγελματικές του επιδιώξεις, την απόκτηση γνώσεων και προσωπική τους ανάπτυξη, μέσα από μία καριέρα που δεν περιορίζεται από γεωγραφικά σύνορα. Βέβαια, έρευνες δείχνουν και μία αντίθετη στάση κρίνοντας την αποδοχή μιας διεθνούς αποστολής ως αρνητική κίνηση για την καριέρα τους με διάφορες επιπλοκές που συνδέονται με την καριέρα τους. Επίσης, μέσα από έρευνα σε αμερικάνικες εταιρείες πάνω από το 93 % των συμμετεχόντων δεν θεωρούσε πως η διεθνής αποστολή αποτελεί ένα από τα βασικότερα τρία κριτήρια για προώθηση σε ανώτερες θέσεις (Stahl, Miller, Tung, 2002, σελ. 216, 217, Suutari, Brewster, 2001, σελ. 569, Suutari, 2003, σελ. 198).

Ερώτηση 9: Θεωρείτε ότι μία θέση εργασίας στο εξωτερικό προσφέρει καλύτερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, συγκριτικά με μία στο εσωτερικό;

- Ø H9: Μέσα από σχετική έρευνα η πλειοψηφία των expatriates υποστήριξε πως θα ήταν χρήσιμες οι νέες ικανότητες για τις εγχώριες θέσεις εργασίας πιστεύοντας ότι θα υπάρξουν θέσεις ανάλογες με τα προσόντα τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 85).

Ερώτηση 10: Πιστεύετε πως οι νέες ικανότητες που θα αποκτηθούν σε μία διεθνή αποστολή θα αξιοποιηθούν από μία εγχώρια θέση εργασίας;

- Ø H10: Η ανεργία αποτελεί ένα φαινόμενο που μαστίζει άτομα κάθε ηλικίας σε όλο τον κόσμο. Το φαινόμενο, όμως, της παγκοσμιοποίησης έχει εντείνει τη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού με ανώτερη εκπαίδευση, γνώσεις και ικανότητες στις εταιρείες που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός συνόρων. Ίσως η αποδοχή μίας θέσης στο εξωτερικό να αποτελεί μία διέξοδο, η οποία θα προσφέρει σημαντικές γνώσεις και εμπειρία (Maurin, Thesmar, Thoenig, 2002, σελ. 2-4).

Ερώτηση 11: Πιστεύετε ότι η εργασία σε μια ξένη χώρα προσφέρει διέξοδο σε προβλήματα ανεργίας για έναν εργαζόμενο;

- Ø H11: Οι οικογενειακές υποχρεώσεις φαίνεται πως αποτελούν έναν ανασταλτικό παράγοντα στην αποδοχή μίας αποστολής εκτός συνόρων, ιδιαίτερα όσον αφορά τις παράλληλες εργασιακές υποχρεώσεις των συζύγων των expatriates (Glanz, Van der Sluis, 2001, σελ. 169-171, Riusala, Suutari, 2000, σελ. 81, 82, Selmer,

Leung, 2003, σελ. 9). Αναφέρεται σε σχετική έρευνα σε Καναδούς φοιτητές πως η προσκόλληση στην οικογένεια λειτουργεί ανασταλτικά στην αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής (Wang, Bu, 2004, σελ. 667). Η οικογένεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν παιδιά και συνδεδεμένοι προβληματισμοί, όπως οι εκπαιδευτικές δυνατότητες της χώρας υποδοχής, η φροντίδα των ηλικιωμένων κ.τ.λ. (Grant-Vallone, Ensher, 2001, σελ. 262, 263). Η υποστήριξη, όμως, από την οικογένεια ενός expatriates αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχημένη έκβαση της διεθνούς αποστολής και τη μη πρόωρη αποχώρησή του (Riusala, Suutari, 2000, Selmer, Leung, 2003).

Ερώτηση 12: Πιστεύετε πως η οικογένεια αποτελεί ένα εμπόδιο στην αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H12: Πολλές εταιρείες στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν περισσότερους υποψηφίους και να τους στηρίξουν καλύτερα, ύστερα και από αίτηση των ίδιων και των οικογενειών τους, προσπαθούν να δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης για τους συζύγους των expatriates στην ίδια την εταιρεία ή σε άλλες (Glanz, Van der Sluis, 2001, σελ. 169, 171, Riusala, Suutari, 2000, σελ. 81, 83, Selmer, Leung, 2003, σελ. 9, 13, 18). Οι σύζυγοι των expatriates προσφέρουν σημαντική στήριξη στην ολοκλήρωση της αποστολής τους. Όμως, συναντάται σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα συνδυασμού της καριέρας του / της συζύγου. Γι' αυτό το λόγο υποστηρίζεται πως οι εταιρείες είναι σημαντικό να προσφέρουν ευκαιρίες απασχόλησης στους συζύγους ενισχύοντας την επιλογή μιας διεθνούς αποστολής και την προθυμία τους να συνοδεύσουν τους expatriates σε αυτήν (Glanz, Van der Sluis, 2001, σελ. 169, 170, Selmer, Leung, 2003, σελ. 9, 10, 16-19).

Ερώτηση 13: Πιστεύετε πως είναι σημαντικό οι σύζυγοι, που ακολουθούν τους εργαζόμενους στο εξωτερικό, να υποστηρίζονται στην εξεύρεση εργασίας στην ξένη χώρα, από την εταιρεία στην οποία εργάζεται ο / η σύζυγός τους;

- Ø H13: Υποστηρίζεται πως παράλληλα με την εκπαίδευση των ατόμων που έχουν επιλεχθεί για διεθνείς αποστολές, είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται και οι οικογένειές τους, για την καλύτερη προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον (O' Keeffe, 2003, σελ. 234).

Ερώτηση 14: Πιστεύετε πως οι οικογένειες ατόμων που εργάζονται στο εξωτερικό θα πρέπει να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διευκόλυνση της προσαρμογής τους στο εξωτερικό;

- Ø H14: Υποστηρίζεται πως ανάλογα υποστηρικτικά προγράμματα θα πρέπει να εφαρμόζονται και για τις οικογένειες των expatriates για την ομαλότερη επανένταξή τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 83).

Ερώτηση15: Πιστεύετε πως θα πρέπει να παρέχονται προγράμματα υποστήριξης από τις εταιρείες στις οικογένειες εργαζόμενων στο εξωτερικό, για την ομαλή επιστροφή στη χώρα προέλευσης;

- Ø H15: Ο υποστηρικτικός ρόλος της οικογένειας ενός expatriate φαίνεται πως είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχημένη έκβαση της αποστολής του (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 86).

Ερώτηση 16: Θεωρείτε πως η οικογένεια ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό συμβάλει θετικά στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των καθηκόντων του;

- Ø H16: Στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μία αποστολή εκτός συνόρων, εξετάζονται και ορισμένα στοιχεία του χαρακτήρα κάθε ατόμου, ώστε να προσδιοριστεί ο τρόπος και η ικανότητα προσαρμογής του στο νέο περιβάλλον (Holopainen, Bjorkman, 2005). Ορισμένα από τα στοιχεία που έχουν αναφερθεί για έναν επιτυχημένο expatriate αποτελούν η προσαρμοστικότητα, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η διάθεση για απόκτηση νέων εμπειριών, το χιούμορ, η ειλικρίνεια, ο σεβασμός και η αποδοχή νέων κουλτουρών, η διαπραγματευτική ικανότητα κ.τ.λ. (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001, σελ. 469-470, Stanek, 2000, σελ. 233). Η ομαλή προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον της χώρας υποδοχής είναι δυνατόν να διευκολυνθεί από την κοινωνικότητα του ατόμου, μέσα από τις επικοινωνιακές ικανότητές του και τη δυνατότητά του να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες (Holopainen, Bjorkman, 2005 σελ. 45, Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004, σελ. 838, 843, 845). Η προσαρμοστικότητα των ατόμων σε νέες κουλτούρες και περιβάλλοντα χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να παρουσιάζει ένας expatriate (Selmer, Lam, 2004, σελ. 430, Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004, σελ. 837, 838). Υποστηρίζεται πως το έντονα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον απαιτεί δύο

νέες διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες εξετάζεται η επιλογή των expatriates και αυτές είναι η δημιουργικότητα, καινοτομία και η διαίσθηση (Harvey, Novicevic, 2002, σελ. 132).

Ερώτηση 17: Κατά τη γνώμη σας, οι επικοινωνιακές δυνατότητες αποτελούν κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

Ερώτηση 18: Κατά τη γνώμη σας, η προσαρμοστικότητα αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

Ερώτηση 19: Πιστεύετε πως η καινοτόμος σκέψη, δημιουργικότητα αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

Ερώτηση 20: Πιστεύετε πως η διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H17: Υποστηρίζεται πως παιδιά των οποίων οι γονείς έχουν υπάρξει στο παρελθόν expatriates ή γενικότερα ταξίδευαν συχνά για λόγους εργασίας έχουν πολύ καλές βάσεις και αυξημένες πιθανότητες αποδοχής και επιτυχίας σε μία αποστολή στο εξωτερικό (Lam, Selmer, 2004, σελ. 118, 119, Wang, Bu, 2001, σελ. 667). Αναφέρεται πως τα παιδιά τρίτης κουλτούρας (third culture kids) είναι πιο επιρρεπή σε μία μελλοντική διεθνή καριέρα. Συγκεντρώνουν στοιχεία όπως είναι η ευελιξία, η ειλικρίνεια, η ουδετερότητα, ο σεβασμός των άλλων κουλτουρών κ.τ.λ. Γενικότερα, καλύπτουν πολλά από τα κριτήρια, χαρακτηριστικά επιλογής των expatriates γεγονός που τα κρίνει κατάλληλους υποψήφιους για τη στελέχωση των διεθνών αποστολών (Lam, Selmer, 2004, σελ. 112, 117-119).

Ερώτηση 21: Έχει κάποιος από τους γονείς σας εργασθεί ποτέ στο εξωτερικό;

- Ø H18: Σε πολλές εταιρείες επικρατούν προκαταλήψεις σχετικά με την καταλληλότητα των γυναικών, ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας διεθνούς αποστολής, με αποτέλεσμα να αποκλείονται ως υποψήφιοι (Selmer, Leung, 2003, σελ. 1.117).

Ερώτηση 22: Πιστεύετε πως το φύλο του υποψηφίου αποτελεί κριτήριο για την επιλογή ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H19: Το ποσοστό που αντιπροσωπεύει τον αριθμό των γυναικών σε διεθνείς αποστολές είναι συντριπτικά δυσανάλογο με αυτό τον ανδρών, ενώ τα τελευταία

χρόνια παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αυξανόμενες ανάγκες σε expatriates εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σε πολύ μικρό βαθμό (Selmer, Leung, 2002, σελ. 348). Υποστηρίζεται πως η μείωση των διακρίσεων εναντίων των γυναικών είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τον συνδυασμό ενός ανοιχτού και με επίσημες διαδικασίες συστήματος για την επιλογή υποψηφίων για στελέχωση αποστολών εκτός συνόρων (Harris, 2001, σελ. 119, 121, 123).

Ερώτηση 23: Πιστεύετε πως τα δύο φύλα απολαμβάνουν ίση μεταχείριση όσον αφορά την επιλογή τους σε θέσεις εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H20: Η εκπαίδευση και προετοιμασία κάθε ατόμου, πριν την αναχώρησή του στη χώρα υποδοχής, στη γλώσσα της εκάστοτε περιοχής θεωρείται πως διευκολύνει την ομαλή ένταξη του ατόμου στο νέο περιβάλλον (Selmer, 2005, σελ. 71, Suutari, Brewster, 2001, σελ. 556, 564, 565, Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004, σελ. 839, 846, 847, Cassidy, 2005, σελ. 12). Επίσης, η γλωσσική ικανότητα θεωρείται πως είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την προσαρμογή των συντρόφων και οικογενειών των expatriates που τους συνοδεύουν στην αποστολή τους (Ali, Van der Zee, 2003, σελ. 577, Bolino, Feldman, 2000, σελ. 377).

Ερώτηση 24: Χαρακτηρίζετε τη γνώση ξένων γλωσσών σημαντικό προσόν για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H21: Το στάδιο προετοιμασίας του υποψηφίου κρίνεται ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή του στη χώρα υποδοχέα και την αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών, ενισχύοντας την επιτυχία της αποστολής του, ιδιαίτερα σχετικά με εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω στη νέα κουλτούρα (Waxin, Panaccio, 2005, σελ. 51-54, 57). Έχει αναφερθεί πως ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα προετοιμασίας είναι αυτό των τεσσάρων μηνών (Suutari, Brewster, 2001, σελ. 564).

Ερώτηση 25: Κατά τη γνώμη σας, θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση πριν την αναχώρηση ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H22: Μία επίσκεψη στη χώρα υποδοχής παρέχει στον expatriate και την οικογένειά του μία εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο θα περάσουν ένα σημαντικό χρονικό διάστημα της ζωής τους, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες

πρόωρης αποχώρησης και μη επιτυχούς απόδοσης δημιουργώντας σημαντικό κόστος για την εταιρεία (O' Keefe, 2003, σελ. 234). Ακόμα, μία επίσκεψη στη χώρα υποδοχής θα βοηθήσει και την οικογένεια των expatriates να προσαρμοστεί καλύτερα στο νέο περιβάλλον (Ali, Van der Zee, Sonders, 2003, σελ. 577).

Ερώτηση 26: Χαρακτηρίζετε χρήσιμη μία επίσκεψη στη χώρα εγκατάστασης ενός εργαζομένου στο εξωτερικό, ώστε να γνωρίσει τη νέα κουλτούρα;

- Ø H23: Πολλές φορές στην προσπάθεια προσαρμογής των expatriates στο νέο περιβάλλον συμβάλει και η εκπαίδευση του τοπικού εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε να υποστηρίξουν κατάλληλα το έργο των expatriates (Bolino, Feldman, 2000, σελ. 378). Η εκπαίδευση του τοπικού εργατικού δυναμικού φαίνεται πως διευκολύνει την προσαρμογή των expatriates στο νέο περιβάλλον, μειώνοντας παράλληλα και τυχόν προκαταλήψεις (Jassawalla, Truglia, Garvey, 2004, σελ. 847).

Ερώτηση 27: Πιστεύετε πως το τοπικό εργατικό δυναμικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί, έτσι ώστε να υποστηρίξει το έργο των ατόμων σε θέσεις εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H24: Θεωρητικά υποστηρίζεται πως όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτισμική απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής τόσο δυσκολότερη είναι η προσαρμογή ενός ατόμου στο νέο περιβάλλον. Όμως, έρευνες δεν έχουν αποδείξει μία ξεκάθαρη αρνητική σχέση μεταξύ προσαρμοστικότητας και πολιτισμικής απόστασης, απλά φανερώνουν μία πιο άβολη θέση για αυτούς. Αντίθετα μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στις θεσμικές διαφορές του περιβάλλοντος (Haslberger, 2005, σελ. 87, 88, Ramsey, 2005, σελ. 4, 5, 7-9). Υποστηρίζεται πως όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτισμική διαφορά μεταξύ χώρας προέλευσης και χώρας υποδοχής τόσο δυσκολότερη θα είναι η ταύτιση με άτομα της τοπικής κοινότητας (Van Oudenhoven, Van der Zee, Van Kooten, 2001, σελ. 479).

Ερώτηση 28: Πιστεύετε πως οι πολιτισμικές διαφορές μεγαλώνουν τη δυσκολία προσαρμογής ενός εργαζομένου στο περιβάλλον της χώρας εγκατάστασης;

- Ø H25: Κάθε expatriate και η οικογένειά του στη χώρα προέλευσης υιοθετούν συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα και συνήθειες, των οποίων η συνέχεια και

πραγματοποίηση δεν είναι πάντα εφικτή στο νέο περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναγκάζονται να προσαρμόσουν τις συνήθειές τους στα δεδομένα της χώρας υποδοχής. Όμως, αυτό το γεγονός επηρεάζει την πολιτισμική προσαρμογή τους (Jun, Gentry, Hyun, 2001, σελ. 375).

Ερώτηση 29: Πιστεύετε πως οι καταναλωτικές σας συνήθειες θα επηρέαζαν την προσαρμογή σας σε μία ξένη χώρα;

- Ø H26: Ανάλογα τη χώρα υποδοχέα επικρατούν διαφορετικά συστήματα εργασίας, άλλοτε περισσότερο συλλογικά και άλλοτε περισσότερο ατομικά τα οποία επηρεάζουν την οργάνωση μίας εταιρείας (Aghazadeh, 2004, σελ. 522, Hofstede, 1980, σελ. 213).

Ερώτηση 30: Θεωρείτε πως ένα άτομο το οποίο εργάζεται με συλλογικό τρόπο θα έχει μεγαλύτερη ευκολία προσαρμογής σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον;

- Ø H27: Είναι γεγονός πως τα άτομα στις διεθνείς αποστολές αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα των οποίων η ένταση διαφέρει, στην προσπάθεια προσαρμογής τους στο νέο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) (Shay, Baack, 2004, σελ. 216).

Ερώτηση 31: Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στην προσωπική και εργασιακή ζωή ενός ατόμου δημιουργεί προβλήματα στην προσαρμογή του σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό;

- Ø H28: Η μετάβαση των expatriates σε ένα περιβάλλον στη χώρα υποδοχέα πολλές φορές συνεπάγεται και ένα πολιτισμικό σοκ για αυτούς. Πρόκειται για έναν από τους σημαντικότερους λόγους αποχώρησης και μειωμένης απόδοσης των expatriates (O' Keefe, 2003, σελ. 234).

Ερώτηση 32: Πιστεύετε πως μία διαφορετική κουλτούρα επηρεάζει αρνητικά την αποδοχή μίας θέσης εργασίας σε μία ξένη χώρα;

- Ø H29: Μία μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται για την επίτευξη διαπολιτισμικής ολοκλήρωσης σε διεθνείς εταιρείες αποτελεί η συγκρότηση ομάδων με συμμετέχοντες, αλλά και καθηγητές από διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα (Brewster, Suutari, 2005, σελ. 9).

Ερώτηση 33: Θα μπορούσατε να συνεργασθείτε σε ομάδες εργασίας με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο;

- Ø H30: Η διατήρηση επαφής και επικοινωνίας με τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας θεωρείται πως αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που διευκολύνει τον επαναπατρισμό των ατόμων, αλλά ταυτόχρονα παρέχει υποστήριξη κατά την εκτέλεση της αποστολής τους μειώνοντας τα ποσοστά πρόωρης επιστροφής τους (Lazarova, Caligiuri, 2001, σελ. 395, Linehan, Scullion, 2002, σελ. 655, 656, MacDonald, Arthur, 2005, σελ. 150). Η ύπαρξη ενός καθοδηγητή-μέντορα κρίνεται ως μία σημαντική υποστηρικτική πρακτική, καθώς καταφέρνουν να αναγνωρίσουν πιθανά προβλήματα είναι δυνατόν να συνδέονται με τον expatriate και την έκβαση της αποστολής (Ali, Van der Zee, Sanders, 2003, σελ. 576).

Ερώτηση 34: Είναι, κατά τη γνώμη σας, σημαντική η ύπαρξη ενός ατόμου (μέντορα) για την επικοινωνία, ενημέρωση και καθοδήγηση ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό;

- Ø H31: Υπάρχουν σημαντικές αναφορές από expatriates, οι οποίοι τονίζουν την έλλειψη ικανοποιητικής επικοινωνίας με τη μητρική εταιρεία (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 86). Επίσης, τονίζεται η σημασία της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο (Suutari, Brewster, 2001, σελ. 567).

Ερώτηση35: Θεωρείτε πως η επικοινωνία ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό με την εταιρεία του στη χώρα προέλευσης βοηθάει την ολοκλήρωση των καθηκόντων του;

- Ø H32: Υποστηρίζεται πως με την επιστροφή του στη χώρα προέλευσης, ένας expatriate, είναι δυνατόν να βιώσει ένα αντίστροφο πολιτισμικό σοκ (reverse culture shock), το οποίο οφείλεται στη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που είχαν σχηματίσει πριν επιστρέψουν και στην πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 82).

Ερώτηση 36: Πιστεύετε πως ένα άτομο επιστρέφοντας από μία θέση εργασίας στο εξωτερικό θα χρειαστεί ένα διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες της χώρας προέλευσής του;

- Ø H33: Υποστηρίζεται πως πολλές φορές οι εταιρείες δίχως να έχουν υπολογίσει σωστά τις διαδικασίες επαναπατρισμού, δεν αξιοποιούν ή δεν δημιουργούν κατάλληλες θέσεις για τη μεταφορά και χρήση των γνώσεων και εμπειριών που

ένας expatriate αποκομίζει από την αποστολή του (Paik, Segaud, Malinowski, 2002, σελ. 636, McDonald, Arthur, 2005, σελ. 145, 146, Lazarova, Caligiuri, 2001, σελ. 389, 390).

Ερώτηση 37: Πιστεύετε πως οι γνώσεις και η εμπειρία που θα αποκτούσατε κατά την εργασίας σας σε μία θέση στο εξωτερικό θα τις χρησιμοποιούσατε σε εγχώριες θέσεις εργασίας στην ίδια εταιρεία;

- Ø H34: Πολλές φορές οι εταιρείες δεν καταφέρουν να συνδέσουν τη διαχείριση της καριέρας των expatriates με τις διεθνείς αποστολές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν επιστρέφουν να τους τοποθετούν σε θέσεις που δεν αξιοποιούν τις γνώσεις και εμπειρίες τους, δίχως να έχουν την επιβράβευση που περιμένουν. Γι' αυτό ζητούν να ενημερώνονται για τις εξελίξεις που συνοδεύουν την επιστροφή τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 82, 85).

Ερώτηση 38: Θα επηρέαζε την αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό η εκ των προτέρων γνώση της μελλοντικής θέσης εργασίας στη χώρα προέλευσης;

- Ø H35: Πολλές εταιρείες δημιουργούν ή βελτιώνουν προγράμματα υποστήριξης των expatriates για τη καριέρα τους, ώστε να αξιοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητές τους και να διευκολύνουν την επιστροφή τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 82).

Ερώτηση 39: Πιστεύετε πως η εφαρμογή προγραμμάτων υποστήριξης των εργαζόμενων στο εξωτερικό σχετικά με την καριέρα τους είναι χρήσιμη για τη διευκόλυνση της επιστροφής τους στη χώρα προέλευσης;

- Ø H36: Φαίνεται πως η πρόωγη επιστροφή των expatriates στη χώρα προέλευσης, δημιουργεί σημαντικά κόστη για τις εταιρείες, αλλά και προσωπικά κόστη για τον ίδιο τον expatriate, όπως έλλειψη αυτοπεποίθησης (Takeucki, Marinova, Lepas, Liu, 2005, σελ. 2).

Ερώτηση 40: Πιστεύετε πως αν γυρνούσατε νωρίτερα, πριν την ολοκλήρωση των καθηκόντων σας σε μία θέση στο εξωτερικό, θα επηρέαζε αρνητικά την αυτοπεποίθησή σας;

- Ø H37: Αναφέρεται από expatriates πως μία πρόωγη επιστροφή τους από την αποστολή τους θα επηρέαζε αρνητικά την εξέλιξη της καριέρας τους (Riusala, Suutari, 2000, σελ. 86).

Ερώτηση 41: Συμφωνείτε με την άποψη ότι μία πρόωγη αποχώρηση από τη διεθνή αποστολή θα είχε αρνητική επίδραση στην εξέλιξη της καριέρας σας;

- Ø H38: Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο προκύπτει από επενδύσεις στην εκπαίδευση των ατόμων, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές που συντελούν στην ανάπτυξη μιας χώρας, ιδιαίτερα στην περίπτωση έλλειψης φυσικών πόρων (Andersson, Konrad, 2001, σελ. 1-3, Saint-Paul, 2004, σελ. 2, 3). Είναι σημαντικό το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο προμηθεύει κάθε χώρα με ανθρώπινο κεφάλαιο να προσφέρει έναν διεθνή επαγγελματικό προσανατολισμό στους φοιτητές, διευρύνοντας τον ορίζοντα του μελλοντικού επαγγελματικού προσανατολισμού τους στο εξωτερικό, ώστε να αντεπεξέλθουν στις εξελίξεις που θέτει η παγκοσμιοποίηση. Πρόκειται για μία από τις βασικές επιδιώξεις της ανώτερης εκπαίδευσης (Richardson, McKenna, 2000, σελ. 210, 211).

Ερώτηση 42: Πιστεύετε πως η εκπαίδευση που λαμβάνεται σε ακαδημαϊκό επίπεδο στην Ελλάδα ενισχύει τον διεθνή προσανατολισμό των φοιτητών;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.

Ø ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Ονομάζομαι Θεοδώρα Χαζάπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων-Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Μέρος της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί η διεξαγωγή έρευνας, μέσω του παρόντος ερωτηματολογίου, σχετικά με τη συνολική εικόνα των Ελλήνων φοιτητών για την αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό. Θα ήθελα να σας παρακαλέσω για την πολύτιμη συμμετοχή σας και να σας διαβεβαιώσω για την ανωνυμία των απαντήσεών σας. Κυκλώνετε την κατά τη γνώμη σας σωστή απάντηση ή αφήνετε κενό.

	Βαθμός Συμφωνίας:			
	Ελάχιστος 1	Μικρός 2	Μεγάλος 3	Πάρα πολύ μεγάλος 4
1. Η εργασία στο εξωτερικό αποτελεί μία μελλοντική φιλοδοξία σας.	1	2	3	4
2. Το παγκόσμιο πρόβλημα της τρομοκρατίας θα επηρέαζε την επιλογή σας για εργασία στο εξωτερικό.	1	2	3	4
3. Θα αποδεχόσασταν μία θέση εργασίας στο εξωτερικό με την προοπτική δημιουργίας μίας διεθνούς καριέρας.	1	2	3	4
4. Θα επηρέαζε την αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό ο προορισμός, η χώρα στην οποία θα πρέπει να ζήσετε.	1	2	3	4
5. Θα επηρέαζε την απόφασή σας να αποδεχθείτε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό, η διαβεβαίωση ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητές σας.	1	2	3	4
6. Η απόκτηση νέων γνωριμιών με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες θα επηρέαζε θετικά την αποδοχή μίας διεθνούς αποστολής.	1	2	3	4
7. Η χρηματική αμοιβή (υψηλός μισθός) θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο για την απόφαση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
8. Η αίσθηση της εξερεύνησης νέων κουλτουρών θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο για την απόφαση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
9. Μία θέση εργασίας στο εξωτερικό προσφέρει καλύτερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, συγκριτικά με μία στο εσωτερικό.	1	2	3	4
10. Οι νέες ικανότητες που θα αποκτηθούν σε μία διεθνή αποστολή θα αξιοποιηθούν από μία εγχώρια θέση εργασίας.	1	2	3	4
11. Η εργασία σε μια ξένη χώρα προσφέρει διέξοδο σε προβλήματα ανεργίας για έναν εργαζόμενο.	1	2	3	4
12. Η οικογένεια αποτελεί ένα εμπόδιο στην αποδοχή μίας θέσης εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
13. Είναι σημαντικό οι σύζυγοι, που ακολουθούν τους εργαζόμενους στο εξωτερικό, να υποστηρίζονται στην εξεύρεση εργασίας στην ξένη χώρα, από την εταιρεία στην οποία εργάζεται ο / η σύζυγός τους.	1	2	3	4
14. Οι οικογένειες ατόμων που εργάζονται στο εξωτερικό θα πρέπει να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διευκόλυνση της προσαρμογής τους στο εξωτερικό.	1	2	3	4

15. Θα πρέπει να παρέχονται προγράμματα υποστήριξης από τις εταιρείες στις οικογένειες εργαζόμενων στο εξωτερικό, για την ομαλή επιστροφή τους στη χώρα προέλευσης.	1	2	3	4
16. Η οικογένεια ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό συμβάλει θετικά στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των καθηκόντων του.	1	2	3	4
17. Οι επικοινωνιακές δυνατότητες αποτελούν κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
18. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
19. Η καινοτόμος σκέψη, δημιουργικότητα αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
20. Η διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων αποτελεί κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
21. Έχετε συνοδέψει κάποιον από τους γονείς σας σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό; (Αν ναι) Η εμπειρία σας αυτή θα επηρέαζε την επιλογή εργασίας σε μία θέση στο εξωτερικό.	1	2	3	4
22. Το φύλο του υποψηφίου αποτελεί κριτήριο για την επιλογή ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
23. Τα δύο φύλα απολαμβάνουν ίση μεταχείριση όσον αφορά την επιλογή τους σε θέσεις εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
24. Η γνώση ξένων γλωσσών αποτελεί σημαντικό προσόν για μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
25. Θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση πριν την αναχώρηση ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
26. Μία επίσκεψη στη χώρα εγκατάστασης ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό είναι χρήσιμη, ώστε να γνωρίσει τη νέα κουλτούρα.	1	2	3	4
27. Το τοπικό εργατικό δυναμικό της χώρας εγκατάστασης θα πρέπει να εκπαιδεύεται, έτσι ώστε να υποστηρίζει το έργο των ατόμων σε θέσεις εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
28. Οι πολιτισμικές διαφορές μεγαλώνουν τη δυσκολία προσαρμογής ενός εργαζόμενου στο περιβάλλον της χώρας εγκατάστασης.	1	2	3	4
29. Οι καταναλωτικές σας συνήθειες θα επηρέαζαν την προσαρμογή σας σε μία ξένη χώρα.	1	2	3	4
30. Ένα άτομο το οποίο εργάζεται με συλλογικό τρόπο θα έχει μεγαλύτερη ευκολία προσαρμογής σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4
31. Οι συγκρούσεις ανάμεσα στην προσωπική και εργασιακή ζωή ενός ατόμου δημιουργούν προβλήματα στην προσαρμογή του σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
32. Μία διαφορετική κουλτούρα θα επηρεάσει αρνητικά την απόδοση ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο εξωτερικό.	1	2	3	4
33. Θα μπορούσατε να συνεργαστείτε σε ομάδες εργασίας με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.	1	2	3	4
34. Είναι σημαντική η ύπαρξη ενός ατόμου (μέντορα) για την ενημέρωση, καθοδήγηση ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό.	1	2	3	4
35. Η επικοινωνία ενός εργαζόμενου στο εξωτερικό με την εταιρεία του στη χώρα προέλευσης βοηθάει την ολοκλήρωση των καθηκόντων του.	1	2	3	4
36. Ένα άτομο επιστρέφοντας από μία θέση εργασίας στο εξωτερικό θα χρειαστεί ένα διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες της χώρας προέλευσής του.	1	2	3	4
37. Οι γνώσεις και η εμπειρία που θα αποκτούσατε κατά την εργασίας σας σε μία θέση στο εξωτερικό θα τις χρησιμοποιούσατε σε εγχώριες θέσεις εργασίας στην ίδια εταιρεία.	1	2	3	4

8. ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ / ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΟΙ ΌΡΟΙ

Ø ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

- Ø Α.Α.Δ.: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ø Α.Ε.Π.: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.
- Ø Δ.Α.Δ.: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ø Δ.Α.Π.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
- Ø Δ.Δ.Α.Δ. ή Δ.Δ.Α.Π.: Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πόρων.
- Ø Δ.Δ.: Διαπολιτισμική Διοίκηση.
- Ø Δ.Ο.Π.: Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Ø Σ.Δ.Α.Δ.: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ø Σ.Δ.Α.Δ. / Συγκριτική Δ.Α.Δ.: Συγκριτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ø Σ.Δ.Δ.Α.Δ.: Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Δυναμικού.

Ø ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

- Ø C.C.: Control and Coordination Function (Λειτουργία, Μέσο Συντονισμού και Στρατηγικού Ελέγχου).
- Ø H.R.M.: Human Resource Management.
- Ø I.H.R.M.: International Human Resource Management.
- Ø I.J.V.: International Joint Ventures.
- Ø L.M.X.: Leader Member Exchange.
- Ø R&D: Research & Development.
- Ø W.T.O.: World Trade Organisation-Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου.

Ø ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΟΙ ΌΡΟΙ

- Ø Born Global: Γεννημένες Παγκόσμιες Εταιρείες.
- Ø Boundaryless Careers: Καριέρες εκτός χωρίς συνόρων.
- Ø Boundary Spanners: Τα Άτομα που Περνούν τα Σύνορα της Εταιρείας και του Περιβάλλοντος.
- Ø Boundary Spanning: Άνοιγμα, Διεύρυνση Συνόρων.

- Ø Career Management: Διοίκηση, Διαχείριση Καριέρας.
- Ø Clusters: Αριθμός στοιχείων με κοινά χαρακτηριστικά τα οποία τοποθετούνται σε μία ομάδα (Cowie, 1991). Τα clusters αποτελούνται από βιομηχανίες οι οποίες συνδέονται με διάφορες σχέσεις μεταξύ τους (Porter, 1990).
- Ø Comparative Human Resource Management: Συγκριτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πόρων.
- Ø Control and Coordination Function: Λειτουργία, Μέσο Συντονισμού και Στρατηγικού Ελέγχου.
- Ø Core Competences: Βασικές ικανότητες, δυνατότητες μία εταιρείας.
- Ø Creativity: Δημιουργικότητα.
- Ø Cross-cultural Adjustment: Διαπολιτισμική Προσαρμογή.
- Ø Cross-Cultural Management: Διαπολιτισμική Διοίκηση.
- Ø Cultural Distance: Πολιτισμική Απόσταση.
- Ø Culture Shock: Πολιτισμικό Σοκ. Η αλλαγή περιβάλλοντος προκαλεί μία κατάσταση σύγχυσης για τους expatriates και τις οικογένειές τους (Glanz, Van der Sluis, 2001).
- Ø 360-degree Feedback Method: Η μέθοδος των 360 βαθμών ανάδρασης.
- Ø Dual Career: Δυαδική Καριέρα.
- Ø Geocentric or Global Companies: Γεωκεντρικές ή Παγκόσμιες Εταιρείες.
- Ø Human Resource Development: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ø Ethnocentric Companies: Εθνοκεντρικές Εταιρείες.
- Ø Expatriates: Εκπατρίδεις.
- Ø International Human Resource Management: Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Δυναμικού. (Δ.Δ.Α.Π.) (ή Ανθρώπινου (Δ.Δ.Α.Δ.) I.H.R.M.).
- Ø International Joint Ventures: Διεθνείς Κοινοπραξίες. Αποτελούν ξεχωριστές νομικές οντότητες, που αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα και τις περιουσίες δύο ή περισσότερων μητρικών εταιρειών, των οποίων τα αρχηγεία τουλάχιστον μίας τοποθετούνται εκτός της χώρας στην οποία τελείται η κοινοπραξία (Petrovic, Kakabadse, 2003).
- Ø Individualists: Ατομικιστές.
- Ø Institutional Distance: Θεσμική Απόσταση.

- Ø Intuition: Διαίσθηση.
- Ø Leader Member Exchange Model: Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου και στο σχηματισμό ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν οι μάνατζερ πιο στενές σχέσεις σε καταστάσεις πίεσης, ενώ σε άλλες ακολουθούν πιο τυπικές διαδικασίες, δηλαδή, ακολουθούν διαφορετική συμπεριφορά και αντιμετώπιση ανάμεσα στους εργαζομένους (Varma, Stroh, 2001).
- Ø Learning Organisation: Μαθησιακός Οργανισμός.
- Ø Management Development: Ανάπτυξη Διοίκησης.
- Ø Mind Matrix: Μήτρα Σκέψης.
- Ø Multinational Strategy: Πολυεθνική Στρατηγική.
- Ø Just In Time:
- Ø Joint-venture: Κοινοπραξία.
- Ø Organisation Development: Οργανωσιακή Ανάπτυξη.
- Ø Outsourcing: Ανάθεση δραστηριοτήτων παραγωγής σε τρίτους.
- Ø Political Competence: Πολιτική Ικανότητα.
- Ø Repatriates: Επαναπατρίδεις.
- Ø Strategic Human Resource Management: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πόρων.
- Ø Self-initiated Expatriates: Εκπατρίδεις οι οποίοι βρίσκουν μία διεθνή αποστολή με δική τους πρωτοβουλία.
- Ø Strategic International Human Resource Management: Στρατηγική Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πόρων.
- Ø Third-culture Kids: Παιδιά Τρίτης Κουλτούρας.
- Ø Total Quality Management: Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Ø Underemployment: Υποαπασχόληση.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ø ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Aczel Amir D., (2002): “*Complete Business Statistics*”, McGraw-Hill, New York.
- Ø Aghazadeh Seyed-Mahmoud, (2004): “Managing workforce diversity as an essential resource for improving organisational performance”, *International Journal of Productivity & Performance Management*, Volume 53, No 6, pages: 521-531.
- Ø Ali Anees, Van der Zee Karen, Sanders Geert, (2003): “Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 27, No 5, pages: 563-580.
- Ø Andersson Fredrik, Konrad Kai A., (2001): “Globalisation and human capital formation”, No. 2.657, *Centre for Economic Policy Research*, London, pages: 1-19.
- Ø Axinn Catherine N., Matthyssens Paul, (2002): “Limits of internalisation theories in an unlimited world”, *International Marketing Review*, Volume 19, No 5, pages: 436-449
- Ø Babbage Charles, (1986): “*On the economy of machinery & manufactures: Reprints of economic classics*”, Fairfield.
- Ø Baron James N., Kreps David M., (1999): “*Strategic human resources: frameworks for general managers*”, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Ø Baruch Yehuda, Steele D.J., Quantrill G.A., (2002): “Management of expatriation 7 repatriation for novice global player”, *International Journal of Manpower*, Volume 23, No 7, pages: 659-671.
- Ø Bender Silke, Fish Alan, (2000): “The transfer of knowledge & the retention of expertise: the continuing need for global assignments”, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, No 2, pages: 125-137.
- Ø Bolino Mart C., Feldman Daniel C., (2000): “Increasing the skill utilisation of expatriates”, *Human Resource Management*, Volume 39, No 4, pages: 367-379.

- Ø Bolino Mark C., Feldman Daniel C., (2000): “The antecedents & consequences of underemployment among expatriates”, *Journal of Organisational Behavior*, Volume 21, pages: 889-911.
- Ø Bonache Jaime, (2005): “Job satisfaction among expatriates, repatriates & domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables”, *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 110-124.
- Ø Bonache Pérez Jaime, Pla-Barber Jose, (2004): “When are international managers a cost-effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs”, *Journal of Business Research*, pages: 1-10.
- Ø Bovet David, Martha Joseph, (2000): “*Value Nets: Breaking the supply chain to unlock hidden profits*”, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Ø Brewster Chris, Suutari Vesa, (2005): “Global HRM: aspects of a research agenda”, *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 5-21.
- Ø Cassiday Patricia A., (2005): “Expatriate leadership: An organizational resource for collaboration”, *International Journal of Intercultural Relations*, pages: 1-18.
- Ø Clanz Lyn, (2003): “Expatriate stories: a vehicle of professional development abroad?”, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 18, No 3, pages: 259-274.
- Ø Cowie A.P., (1991): “*Oxford Advanced Learners Dictionary*”, Oxford University Press.
- Ø Crant-Vallone Elisa I., Ensher Ellen A., (2001): “An examination of work & personal life conflict, organisational support & employee health among international expatriates”, *International Journal of International Relations*, Volume 25, No 3, pages: 261-278.
- Ø Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A., (2005): “A forecast of globalisation, international business and trade: report from a Delphi study”, *Journal of World Business*, Volume 40, No 2, pages: 111-123.
- Ø Deming William Edwards, (1994): “*The new economics for industry, government, education*”, The MIT Press.
- Ø Downes Meredith, Thomas Anisya S., Singley Rodger B., (2002): “Predicting expatriate job satisfaction, the role of firm internationalisation”, *Career Development*, Volume 7, No 1, pages: 24-36.

- Ø Engle Sr. Allen D., Mendenhall Mark E., Powers Richard L., Stedham Yvonne, (2001): "Conceptualising the global competency cube: a transnational model of human resource", *Journal of European Industrial Training*, Volume 25, No 7, pages: 346-353.
- Ø Fish Alan, (2005): "Assisting cross-border manager adjustment: Psycho-cultural & socio-cultural interventions", *Personnel Review*, Volume 34, No 2, pages: 225-245.
- Ø Gabrielson Mika, Sasi Viveca, Darling John, (2004): "Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals", *European Business Review*, Volume 16, No 6, pages: 590-604.
- Ø Gardiner Louise, Rubbens Catherine, Bonfiglioli Elena, (2003): "Research: Big business, big responsibilities", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Volume 3, No 3, pages: 67-77.
- Ø Gersback Hans, Schmutzler Armin, (2005): "The effects of globalization on worker training", *Centre for Economic Policy Research, London*, pages: 2-37.
- Ø Glanz Lyn, Van der Sluis E.C., (2001): "Employing organisations & expatriate spouses: balancing self-knowledge & knowledge about options", *Career Development International*, Volume 6, No 3, pages: 169-176.
- Ø Grahn Joyce L., Sweson David X., (2000): "Cross-cultural perspectives for quality training", *Cross Cultural Management*, Volume 7, No 3, pages: 19-24.
- Ø Guthrie James P., (2003): "Are women better than men?: Personality differences & expatriate selection", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 18, No 3, pages: 229-243.
- Ø Halsberger Acno, (2005): "Facets & dimensions of cross-cultural adaptation: refining the tools", *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 85-109.
- Ø Harris Hillary, (2001): "Researching discrimination in selection for international management assignments: the role of repertory grid technique", *Women in Management Review*, Volume 16, No 3, pages: 118-126.
- Ø Hartl Katharina, (2004): "The expatriate career transition & women managers' experiences", *Women in Management Review*, Volume 19, No 1, pages: 40-51.

- Ø Harvey Michael, Kiessling Timothy, (2004): “The negative effects of being a late newcomer during an expatriation assignment”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 28, No 6, pages: 551-576.
- Ø Harvey Michael, Novicevic Milorad, (2002): “The role of political competence in global assignments of expatriate managers”, *Journal of International Management*, Volume 8, No 4, pages: 389-406.
- Ø Harzing Anne-Wil, (2001): “An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs”, *Employee relations*, Volume 23, No 6, pages: 581-598.
- Ø Harzing Anne-Wil, (2001): “Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries”, *Journal of World Business*, Volume 36, No 4, pages: 366-379.
- Ø Harzing Anne-Wil, Christensen Claus, (2004): “Expatriate failure: time to abandon the concept?”, *Career Development International*, Volume 9, No 7, pages: 616-126.
- Ø Heenan David A., Perlmutter Howard V., (1979): “*Multinational organisation development: a social architectural perspective*”, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Ø Hippler Thomas, (2000): “European assignments: international or quasi-domestic”, *Journal of European Industrial Training*, Volume 24, No 9, pages: 491-504.
- Ø Hofstede Geert, (1980): “*Culture’s consequences: International differences in work-related values*”, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Ø Hollenbeck Gerhart Wright Noe, (2003): “*Human resource management: gaining a competitive advantage*”, McGraw-Hill/Irwin, Inc, New York.
- Ø Holopainen Jonna, Björkman Ingmar, (2005): “The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature & an empirical investigation”, *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 37-50.
- Ø Janssens Maddy, (2001): “Developing a culturally synergistic approach to international human resource management”, *Journal of World Business*, Volume 36, No 4, pages: 429-450.

- Ø Jassawalla Avan, Truglia Ciara, Garvey Jeniffer, (2004): “Cross cultural conflict & expatriate manager adjustment: An exploratory study”, *Management Decisions*, Volume 24, No 7, pages: 837-849.
- Ø Johnson Gerry, Scholes Kevan, (2002): “*Exploring corporate strategy: text & cases*”, Financial Times Prentice Hall imprint, Harlow England.
- Ø Jun Sunkyu, Gentry James W., (2005): “An exploratory investigation of the relative importance of cultural similarity & personal fit in the selection & performance of expatriates”, *Journal of World Business*, Volume 40, No1, pages: 1-8.
- Ø Kauser Saleema, Shaw Vivienne, (2004): “The influence of behavioral & organizational characteristics on the success of international strategic alliances”, *International Marketing Review*, Volume 21, No 1, pages: 17-52.
- Ø Keating Mary, Thompson Karen, (2004): “International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism”, *Employee Relations*, Volume 26, No 6, pages: 595-612.
- Ø Kline Harrison J., Gowan Mary, Neil Heather, (2004): “Effects of organizational rank & length of time in assignment on expatriate commitment”, *The Social Science Journal*, Volume 41, No 3, pages: 471-476.
- Ø Knight Gary, Madsen Tage Koed, Servais Per, (2004): “An inquiry into born-global firms in Europe & the USA”, *International Marketing Review*, Volume 21, No 6, pages: 645-665.
- Ø Koch Adam J., (1997): “Definition & evaluation of competence, capability & skill gaps in international business”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Volume 3, No 2, pages: 119-151.
- Ø Kohonen Eeva, (2005): “Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective”, *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 22-36.
- Ø Kolk Ans, Van Tulder Rob, (2004): “Ethics in international business: multinational approaches to child labor”, *Journal of World Business*, Volume 39, No 1, pages: 49-60.

- Ø Lam Hon, Selmer Jam, (2004): “Are former third-culture kids the ideal business expatriates”, *Career Development International*, Volume 9, No 2, pages: 109-122.
- Ø Lazarova Mila, Galigiuri Paula, (2001): “Retaining repatriates: the role of organisational support practices”, *Journal of World Business*, Volume 36, No 4, pages: 389-401.
- Ø Lee Chay Hoon, (2005): “A study of underemployment among select-initiated expatriates”, *Journal of World Business*, Volume 40, No 2, pages: 172-187.
- Ø Lloyd Shannon L.L., Hartel Charmine E.J., (2004): “Predicting IHRM strategy & practice decisions: development of the IHRM orientation typology”, *Cross Cultural Management*, Volume 11, No 4, pages: 60-76.
- Ø Linehan Margaret, Scullion Hugh, (2002): “Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe”, *Women in Management Review*, Volume 17, No 2, pages: 80-88.
- Ø Linehan Margaret, Scullion Hugh, (2002): “The repatriation of female international managers: An empirical study”, *International Journal of Manpower*, Volume 23, No 7, pages: 649-658.
- Ø Looser Ueli, Scapher Bruno, (2001): “*The new venture adventure: Succeed with professional business planning*”, Texere, New York.
- Ø Lopez-Guerra Claudio, (2005): “Should expatriates vote?”, *Journal of Political Philosophy*, Volume 13, No 2, pages: 216-234.
- Ø Luthans Kyle W., Farner Steve, (2002): “Expatriate development: the use of 360-degree feedback”, *The Journal of Management Development*, Volume 21, No 10, pages: 780-793.
- Ø Martin David C., Bartol Kathryn M., (2003): “Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective”, *Journal of International Management*, Volume 9, No 2, pages: 115-132.
- Ø Massingham Peter, (2004): “Linking business level strategy with activities & knowledge resources”, *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, No 6, pages: 50-62.
- Ø Maurin Eric, Thesmar David, Thoenig Mathious, (2002): “Globalisation & the demand for skill”, *Centre for Economic Policy Research*, London, pages: 2-35.

- Ø Mazzarol Tim, (2003): “A model of small business HR growth management”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume 9, No 1, pages: 27-49.
- Ø McClelland Emma, Swail Janine, Bell Jim, Ibbotson Patrick, (2005): “Following the pathway of female entrepreneurs: A six-country investigation”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume 11, No 2, pages: 84-107.
- Ø McDonald Susan, Arthur Nancy, (2005): “Connecting career management to repatriation adjustment”, *Career Development International*, Volume 10, No 2, pages: 145-159.
- Ø Mindbaeva Dana B., Michailova Snezhina, (2004): “Knowledge transfer & expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity”, *Employee Relations*, Volume 26, No 6, pages: 663-679.
- Ø Moore Meredith J., (2002): “Same ticket, different trip: supporting dual-career couples on global assignments”, *Women in Management Review*, Volume 17, No 2, pages: 61-67.
- Ø Morgan Leslie O., Nie Winter, Young Scott T., (2004): “Operational factors as determinants of expatriate repatriate success”, *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 24, No 12, pages: 1.247-1.268.
- Ø Morley Michael J., Collings David G., (2004): “Contemporary debates & new directions in HRM in MNCs: introduction”, *International Journal of Manpower*, Volume 25, No 6, pages: 487-499.
- Ø Mughan Terry, Lloyd-Reason Lester, Zimmerman Carsten, (2004): “Management consulting & international business support for SMEs: need & obstacles”, *Education and Training*, Volume 46, No 8, pages: 424-432.
- Ø Myloni Barbara, Harzing Anne-Wil K., Mirza Hafiz, (2004): “Host country specific factors & the transfer of human resource management practices in multinational companies”, *International Journal of Manpower*, Volume 25, No 6, pages: 518-534.

- Ø Norhayati Zakaria, (2000): “The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce”, *International Journal of Manpower*, Volume 21, No 6, pages: 492-510.
- Ø O’ Keeffe Ted (2003): “Preparing expatriate managers of multinational organizations for the culture & learning imperatives of their job in dynamic knowledge-based environments”, *Journal of European Industrial Training*, Volume 27, No 5, pages: 233-243.
- Ø Ohmae Kenichi, (1994): “*The borderless world*”, World Harper, London.
- Ø Paik Yongsun, Segaund Barbara, Malinowski Christy, (2002): “How to improve repatriation management: Are motivations & expectations congruent between the company & expatriates”, *International Journal of Manpower*, Volume 23, No 7, pages: 635-648.
- Ø Pehrsson Anders, (2004): “Strategy competence: a successful approach to international market entry”, *Management Decision*, Volume 42, No 6, pages: 758-768.
- Ø Perkins Stephen J., (2003): “Globalisation & IHRM: partners in comparative perspective?”, *Journal of European Industrial Training*, Volume 27, No 9, pages: 461-472.
- Ø Petrovic Jelena, Kakabadse Nada K., (2003): “Strategic staffing of international joint ventures (IJVs): an integrative for future research”, *Management Decision*, Volume 41, No 4, pages: 394-406.
- Ø Porter Michael, (1985): “*Competitive Advantage: Creating & sustaining superior performance*”, Free Press, New York.
- Ø Porter Michael, (1990): “*The competitive advantage of nations*”, The Macmillan Press, London.
- Ø Philips Larry, Fox Mark A., (2003): “Compensation strategy in transnational corporations”, *Management Decision*, Volume 41, No 5, pages: 465-476.
- Ø Prahlad C., Doz Y., (1987): “*The Multinational Mission*”, Free Press, New York.
- Ø Ramsey Jase R., (2005): “The role of other orientation on the relationship between institutional distance & expatriate adjustment”, *Journal of international Management*, pages: 1-20.

- Ø Reeves Carol A., Bednar David A., (1994): “Defining quality: alternatives & implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 3, pages: 419-445.
- Ø Richardson Julia, McKenna Steve, (2002): “Leaving & experiencing: why academics expatriate & how they experience expatriation”, *Career Development International*, Volume 7, No 2, pages: 67-78.
- Ø Richardson Julia, Mckenna Stephen, (2000): “Metaphorical types & human resource management: self-selecting expatriates”, *Industrial & Commercial training*, Volume 32, No 6, pages: 209-219.
- Ø Riusala Kimmo, Suutari Vesa, (2000): “Expatriation & careers: perspectives of expatriates spouses”, *Career Development International*, Volume 5, No 2, pages: 81-90.
- Ø Riusala Kimmo, Suutari Vesa, (2004): “International Knowledge transfers through expatriates”, *Thunderbird International Business Review*, Volume 46, No 6, pages: 743-770.
- Ø Robbins Stephen P., (2001): “*Organisational behavior*”, Prentice Hall, New Jersey.
- Ø Rodriguez Carlos M., (2005): “Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances”, *International Marketing Review*, Volume 22, No 1, pages: 67-95.
- Ø Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J., (1994): “*Strategic Management*”, Fourth Edition, Adison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Ø Rundh Bo, (2001): “International market development: new patterns in SMEs international market behavior?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 19, No 5, pages: 319-329.
- Ø Rushing Kristine, Kleiner Brian H., (2003): “New developments in executive relocation practices”, *Management Research News*, Volume 26, No 2, pages: 12-19.
- Ø Saint-Paul Gilles, (2004): “The brain drain: some evidence from European expatriates in the US / Gilles Saint Paul”, *Centre for Economic Policy Research*, London, pages: 2-16.

- Ø Sakbani Michael, (2005): “The global economic system: asymmetries & inconsistencies”, *Foresight-The Journal of Future Studies, Strategic Thinking & Policy*, Volume 7, No 1, pages: 11-25.
- Ø Salvatore Dominick, (2004): “*Managerial economics in a global economy*”, Thomson, South-Western, U.S.A.
- Ø Schneider Susan, Tung Rosalie, (2001): “Introduction to the international human resource management special issue”, *Journal of World Business*, Volume 36, No 4, pages: 341-345.
- Ø Scholte J.A., (2000), “*Globalization: A critical introduction*”, Routledge, London.
- Ø Schuler Randall S., (2000): “The internationalisation of human resource management”, *Journal of International Management*, Volume 6, No 3, pages: 239-260.
- Ø Scullion Hugh, Browster Chris, (2001): “The management of expatriates: messages from Europe?”, *Journal of World Business*, Volume 36, No 4, pages: 346-365.
- Ø Selmen Jan, (2005): “Cross cultural training & expatriate adjustment in China: Western joint venture managers”, *Personnel Review*, Volume 34, No 1, pages: 68-84.
- Ø Selmer Jan, Leung Alicia S.M., (2002): “Career management issues of female business expatriates”, *Career Development International*, Volume 7, No 6, pages: 348-358.
- Ø Selmer Jan, Lam Hon, (2004): “Third-culture kids: Future Business expatriates”, *Personnel Review*, Volume 33, No 4, pages: 430-445.
- Ø Selmer Jan, Leung Alicia S.M., (2003): “International adjustment of female vs male business expatriates”, *International Journal of Human Resource Management*, Volume 14, No 7, pages: 1.117-1.131.
- Ø Selmer Jan, Leung Alicia S. M., (2003): “Provision & adequacy of corporate support to male expatriate spouses: An exploratory study”, *Personnel Review*, Volume 32, No 1, pages: 9-21.

- Ø Senge Peter, (1990): “*The fifth discipline: The art & practice of the learning organisation*”, Century Business, London.
- Ø Shay Jeffrey P., Baack Sally A., (2004): “Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture”, *Journal of International Business Studies*, 2004, Volume 35, pages: 216-232.
- Ø Sims Robert H., Schraeder Mike, (2005): “Expatriate compensation: An exploratory review of salient contextual factors & common practices”, *Career Development International*, Volume 10, No 2, pages: 98-108.
- Ø Smith Adam, (1976): “*An inquiry into the nature & causes of the wealth of nations*”, Clarendon Press, Oxford.
- Ø Soltani E., Gennard J., Van der Meer R.B., Williams T., (2004): “HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 21, No 4, pages: 377-396.
- Ø Stahl Gunter K., Miller Edwin C., Tung Rosario L., (2002): “Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept & the perceived implications of an international assignment”, *Journal of World Business*, Volume 37, No 3, pages: 216-227.
- Ø Stanek Mary Beth, (2000): “The need for global managers: a business necessity”, *Management Decision*, Volume 38, No 4, pages: 232-242.
- Ø Stewart Jim, (2005): “The current state & status of HRD research”, *The Learning Organisation: An International Journal*, Volume 12, No 1, pages: 90-95.
- Ø Stahl Günter K., Miller Edwin L., Tung Rosalie L., (2002): “Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment”, *Journal of World Business*, Volume 37, No 3, pages: 216-227.
- Ø Suutari Vesa, (2003): “Global managers: career orientation, career tracks, life style implications & career commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 18, No 3, pages: 185-207.

- Ø Suutari Vesa, Brewster Chris, (2001): “Expatriate management practices & perceived elements: Evidence from Finnish expatriates”, *Personnel Review*, Volume 30, No 5, pages: 554-577.
- Ø Suutari Vesa, Burch David, (2001): “The role of on-site training & support in expatriation: existing & necessary host-company practices”, *Career Development International*, Volume 6, No 6, pages: 298-311.
- Ø Takeuchi Riki, Marinova Sophia V., Lepak David P., Liu Wei, (2005): “A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective”, *Human Resource Management Review*, pages: 1-20.
- Ø Tan Jacintha A.C., Hartel Charmine E.J., Panipucci Debra, Strybosch Victoria E., (2005): “The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences”, *Cross Cultural Management*, Volume 12, No 2, pages: 4-15.
- Ø Tung Rosalie L., (2004): “Female expatriates: The model global manager?”, *Organisational Dynamics*, Volume 33, No 3, pages: 243-253.
- Ø “The management of expatriates: contemporary developments & future challenges”, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 18, (2003).
- Ø Van Oudenhoven Jan Pieter, Van der Zee Karen I., Van Kooten Mariska, (2001): “Successful adaptation strategies according expatriates”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 25, No 5, pages: 467-482.
- Ø Vance Charles M., Ensher Ellen A., (2002): “The voice of the host country workforce: A key source for improving the effectiveness of expatriate training & performance”, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 26, No 4, pages: 447-461.
- Ø Varma Arup, Stroh Linda K., (2001): “Different perspectives on selection for international assignments: the impact of LMX & gender”, *Cross Cultural Management*, Volume 8, No 3, pages: 85-97.
- Ø Vernon R., (1966): “International Investment and International Trade In The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, Volume 80, pages: 190-207.
- Ø Walters David, (2004): “New economy-new business models-new approaches”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 34, No 3, pages: 219-229.

- Ø Wang Bruce C.Y., Bu Nailin, (2004): “Attitudes toward international careers among male & female Canadian business students after 9-11”, *Career Development International*, Volume 9, No 7, pages: 647-673.
- Ø Waxin Marie-France, Panaccio Alexandra, (2005): “Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!”, *Personnel Review*, Volume 354, No 1, pages: 51-67.
- Ø Whitelock Jeryl, (2002): “Theories of internationalisation & their impact on market entry”, *International Marketing Review*, Volume 19, No 4, pages: 342-347.
- Ø Wilson John P., Gielissen Hub, (2004): “Managing secondary PTSD among personnel deployed in post-conflict countries”, *Disaster Prevention & Management: An International Journal*, Volume 13, No 3, pages: 199-207.
- Ø Wilson Meena S., Dalton Maxime A., (2001): “International Success: selecting developing & supporting expatriate managers”, *International Journal of Manpower*, Volume 22, No 1, pages: 173-182.
- Ø Yeoh Poh-Lin, (2004): “International learning: antecedents & performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context”, *International Marketing Review*, Volume 21, No 4, pages: 511-535.
- Ø Zairi Mohamed, (1994): “*Measuring performance for business results*”, Chapman & Hall, London.

Ø ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2002): “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Ø Θανόπουλος Γιάννης Ν., (2003): “*Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*”, Interbooks, Αθήνα.
- Ø Μπένος Βασίλειος, (1998): “*Στατιστική, πιθανότητες με στατιστικές εφαρμογές*”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Ø Μπένος Βασίλειος Κ., (1991): “*Μεθοδολογία αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της δειγματοληψίας*”, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς.

- Ø Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990): “Εισαγωγή στο διεθνές *management*”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
- Ø Πολλάλης Γιάννης Α., Πατρinός Δημήτριος Θ., (1999): “Βιομηχανικό *marketing*”, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Περιστέρι.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ