

# Εμπειρίες Εκπατρισμένων, Μία Ελληνική Άποψη από την EFG- Eurobank Ergasias A.E.

Καλλιόπη Στ. Καρακώστα  
Πτυχίο Τεχνολογίας και συστημάτων Παραγωγής  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση  
των Επιχειρήσεων για στελέχη (E-MBA)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**2007**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Στον σύζυγο μου Γιώργο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κ. Εμμ. Κ. Κονδύλη για την έμπνευση και την αμέριστη βοήθειά του στην πραγματοποίηση της εργασίας αυτής καθώς και στους καθηγητές μου κ. Νικ.Γεωργόπουλο και κ. Μιχ.Σφακιανάκη για την βοήθεια και κατανόηση τους ως μέλη της τριμελούς επιτροπής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειά τους τα στελέχη των Τραπεζών HSBC bank Plc. και EFG-EUROBANK ERGASIAS AE κ. Μαρία Αληφραγκή και κ. Γεώργιο Μικρό αντίστοιχα.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΜΠΥΛΗΣ W	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ EFG-EUROBANK ERGASIAS AE	49

# Εμπειρίες Εκπατρισμένων, Μία Ελληνική Άποψη από την EFG-Eurobank Ergasias A.E.

## Καλλιόπη Στ. Καρακώστα

Σημαντικοί όροι: Αποστολές διεθνών στελεχών, επιχειρηματική κουλτούρα, κοινωνικοπολιτιστική κουλτούρα, κίνητρα και κριτήρια Εκπατρισμένων-Επαναπατρισμένων υπαλλήλων, εφαρμογή στον διεθνή και εσωτερικό Τραπεζικό τομέα, ασυμφωνίες Διοίκησης-υπαλλήλων, υποδείξεις-συστάσεις

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς η χρησιμοποίηση εκπατρισμένων γίνεται ολοένα και πιο συνήθης στους οργανισμούς, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες θα έχουν την ανάγκη να κατανοήσουν σε βάθος τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία των εκπατρισμένων. Η παρούσα μελέτη έχει την πρόθεση να εξετάσει αυτή την ανάγκη ενώ επικεντρώνεται στον Τραπεζικό Τομέα και ειδικότερα χρησιμοποιώντας την εμπειρία του πιο έμπειρου οργανισμού σε αυτό τον τομέα της HSBC Bank Plc., ώστε να δημιουργήσει ένα πλαίσιο εργασίας για την EFG Eurobank Ergasias A.E.

Αυτή η έρευνα έχει σχεδιασθεί έτσι ώστε να συμβάλλει στην βιβλιογραφία για τους εκπατρισμένους υποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα στοιχεία της διαδικασίας εκπατισμού οδηγούν σε αποτελεσματικές διεθνείς αποστολές.

Η εργασία θα προτείνει επίσης ερωτήματα περαιτέρω έρευνας που θα οδηγούν σε καλλίτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της επιλογής και της εκπαίδευσης από το ένα μέρος και της αποτελεσματικής απόδοσης των εκπατρισμένων από το άλλο μέρος.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ		3
ΚΑΤ. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ		7
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο	1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	10
	1.1 Εισαγωγή	11
	1.2 Αντικειμενικοί σκοποί – Ερωτήματα έρευνας	12
	1.3 Διεθνές Μάνατζμεντ και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	13
	1.4 Κίνητρα Εκπατισμού	18
	1.5 Εκπαίδευση Εκπατισμένων	23
	1.6 Υποστήριξη Εκπατισμένων	28
	1.7 Ρόλος συζύγου – Οικογένειας	31
	1.8 Επαναπατισμός	34
	1.9 Βιβλιογραφία και Αναφορές Κεφαλαίου	38
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο	2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	40
	2.1 Εισαγωγή	41
	2.2 Προσεγγίσεις στην έρευνα και τον σχεδιασμό	42
	2.3 Λόγοι για συνεντεύξεις	43
	2.4 Θέματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας	45
	2.5 Βασική πληροφόρηση για τους Συμμετέχοντες Οργανισμούς	46
	2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου – Πηγές στο Διαδίκτυο	50
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο	3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	51
	3.1 Εισαγωγή	52
	3.2 Διοικητικά Στελέχη Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων	53
	3.3 Ευρήματα από τους Έλληνες Εκπατισμένους στα Βαλκάνια	62
	3.4 Συμπεράσματα	64
	3.5 Προτάσεις – Περιορισμοί	67
	3.6 Βιβλιογραφία και Αναφορές Κεφαλαίου	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΟΝ Δ/ΝΤΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ EFG EUROBANK-ERGASIAS	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ Δ/ΝΤΡΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ HSBC BANK PLC	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ EFG EUROBANK-ERGASIAS	88

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στα τελευταία χρόνια ο εκπατρισμός των υπαλλήλων έχει καταστεί μία γρήγορα αναπτυσσόμενη λειτουργία για τους περισσότερους αν όχι όλους τους πολυεθνικούς οργανισμούς. Εν τούτοις η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν υψηλοί ρυθμοί αποτυχίας που σχετίζονται με τις διεθνείς αποστολές. Τα διεθνή στελέχη διοίκησης είτε επαναπατρίζονται πριν την ολοκλήρωση της αποστολής, ή αποτυγχάνουν να ολοκληρώσουν τις αποστολές τους λόγω διαφόρων σφαλμάτων που σχετίζονται με την επιλογή και την εκπαίδευση των στελεχών διοίκησης που εκπατρίζονται.

Είναι σημαντικό να διευκρινισθεί ότι τα σχήματα εκπατρισμού παράγονται από τους στόχους τους οποίους επικεντρώνεται η επιχείρηση. Καθώς βρισκόμαστε σε μία νέα επιχειρηματική εποχή στην οποία η γρήγορη διεθνοποίηση, μία κατάσταση που είναι γνωστή σαν “macdonaldisation” της επιχείρησης, οι πιο επιτυχείς επιχειρήσεις στο εθνικό επίπεδο της χώρας τους, επιδιώκουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι αληθές ότι οι διεθνείς αποστολές και ως εκ τούτου οι εκπατρισμένοι υπάλληλοι είναι μία από τις πιο ακριβές στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων (*Lee, 2005*). Κατά συνέπεια, μπορούμε να δικαιολογήσουμε την σημασία τους κατά κύριο λόγο για την επιχείρηση και κατά δεύτερο λόγο για τους εκπατρισμένους. Για να ενισχύσουμε τον ισχυρισμό μας, τονίζεται από Διεθνείς Μελέτες Διαχείρισης (*Mc Nulty και Tharenou, 2004*) ότι ενδεικτικά για ένα τυπικό οργανισμό εγκατεστημένο στις ΗΠΑ το κόστος ανά αποστολή, ανά μετάθεση φθάνει το ποσόν του 1 εκατομμυρίου δολαρίων. Από

την προοπτική του υπαλλήλου, μία διεθνής αποστολή εμφανίζεται σαν μία επένδυση και έτσι μία διεθνής αποστολή ερμηνεύεται σαν επιτυχία ή αποτυχία ανάλογα με το ROI (Απόδοση Επένδυσης) του υπαλλήλου. Η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι 5%-30% όλων των διεθνών αποστολών έχουν τερματισθεί πριν την ολοκλήρωσή τους. Με επιχειρηματικούς όρους αυτό συνεπάγεται ότι το ROI (Απόδοση Επένδυσης) δεν είναι το επιθυμητό και έτσι συσσωρεύονται απώλειες για τον οργανισμό και για τον εκπατρισμένο, που για τον πρώτο μεταφράζονται σε οικονομικές απώλειες και για τον τελευταίο σε απώλειες που αφορούν στην υπόληψη του/ της, στην ανάπτυξη της καριέρας και μερικές φορές στην υπάρχουσα γνώμη για αυτούς/ αυτές από τους συναδέλφους τους .

Χρησιμοποιώντας τις παραπάνω διαπιστώσεις σαν σημείο εκκίνησης, μπορούμε σαφώς να εντοπίσουμε τα προβλήματα των διεθνών αποστολών και την σημασία τους που έχει για τους οργανισμούς η παράκαμψη των δυσκολιών που σχετίζονται με τον εκπατρισμό των υπαλλήλων. Στην ακόλουθη έρευνα θα εξετάσουμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την επιλογή και την εκπαίδευση των εκπατρισμένων, δίνοντας έμφαση στην σημασία των πολιτιστικών διαφορών που επηρεάζουν τις διεθνείς αποστολές. Επίσης θα εξετάσουμε την επίδραση της προσαρμογής συζύγου-οικογένειας στους εκπατρισμένους υπαλλήλους καθώς και μια εκτενή ανάλυση της αποτυχίας του εκπατρισμένου αλλά και της αποτυχίας κατά τη διαδικασία επαναπατρισμού.

Ο λόγος που έχει επιλεγεί η πραγματοποίηση αυτής της συγκεκριμένης εργασίας είναι ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία, αν και ικανοποιητική για τους τομείς που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι ικανοποιητική ως προς την προέλευση της.



Το μεγαλύτερο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προέρχεται από τις ΗΠΑ, την Αυστραλία και τον Καναδά και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη να αναζητηθούν τα πρότυπα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα και το Ενωμένο Βασίλειο. Ο Τραπεζικός Τομέας αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο διερεύνησης των διαδικασιών εκπατισμού καθώς ασχολείται κυρίως με διαχειριστικές υπευθυνότητες και είναι ευκολότερο να διερευνηθούν οργανισμοί του ίδιου τομέα.

Τα θέματα που αναλύονται σε αυτή την έρευνα προέρχονται από την εξέταση των πολιτικών εκπατισμού που ισχύουν στην EFG Eurobank Ergasias A.E. στην Ελλάδα και στην HSBC Bank Plc. στο Ενωμένο Βασίλειο, την πρακτική τους εφαρμογή, τα σχόλια πάνω στις συνεντεύξεις που διεξάγονται από διευθυντές πρόσληψης Διεθνών στελεχών διοίκησης και την γραπτή πληροφόρηση (feedback) από εκπατισμένους υπαλλήλους.

Η εργασία αυτή θα έχει σαν τελικό σκοπό να βοηθήσει τις Ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες να κατανοήσουν τον τρόπο συμπεριφοράς των διεθνών ανταγωνιστών τους (Ενωμένο Βασίλειο) όταν επιλέγουν και εκπαιδεύουν εκπατισμένους. Ειδικότερα, η Ελληνική Τράπεζα EFG Eurobank- Ergasias A.E. έχει να παίξει μεγάλο ρόλο σε αυτό την εργασία, καθώς κατά κάποιο τρόπο η έρευνα διεξάγεται σύμφωνα με τις επιχειρηματικές της ανάγκες που σχετίζονται με διεθνείς αποστολές. Περαιτέρω η εργασία θα είναι χρήσιμη για τον Σ.Σ.Δ.Π. (Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>



## Αντικειμενικοί σκοποί έρευνας και στόχοι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **1.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγραφεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία ώστε να ληφθούν όλα τα ακαδημαϊκά στοιχεία έρευνας που θα ελεγχθούν αργότερα βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της μελέτης. Θα περιγραφούν διάφορες προσεγγίσεις των τεχνικών επιλογής καθώς και μία σειρά διαφόρων μεθόδων εκπαίδευσης. Επίσης είναι ζωτικό να αναφερθούμε στα κίνητρα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ώστε να προσλάβουν υπαλλήλους σε Διεθνές επίπεδο. Περαιτέρω θα αναλυθούν η προοδευτική εκπαίδευση και τα μέσα με τα οποία οι οργανισμοί υποστηρίζουν τους εκπατρισμένους ενώ βρίσκονται στις χώρες υποδοχής καθώς και ο ρόλος και η υποστήριξη της συζύγου ή της οικογένειας του εκπατρισμένου.

## **1.2 Αντικειμενικοί σκοποί - Ερωτήματα έρευνας**

Αυτή η μελέτη όπως αναφέρθηκε παραπάνω ασχολείται με την συνολική διαχείριση διεθνών αποστολών και ειδικότερα με θέματα που προκαλούν την αποτυχία των διεθνών αποστολών. Είναι γεγονός ότι οι Ελληνικοί οργανισμοί είναι μάλλον νέοι στον τομέα, ειδικότερα στον Τραπεζικό τομέα, σε σύγκριση με τους διεθνείς ομολόγους τους. Ως εκ τούτου αυτή η μελέτη για να συμβάλει στην βελτίωση και την αλλαγή των εφαρμοζόμενων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την επιλογή, την εκπαίδευση και την συνολική διαχείριση των διεθνών αποστολών θα εξετάσει τα ακόλουθα. Οι σκοποί αυτής της μελέτης έχουν ως εξής:

1. Διαδικασία επιλογής και κριτήρια επιλογής στην EFG Eurobank Ergasias, στην Ελλάδα, και HSBC Bank Plc, στο Ενωμένο Βασίλειο.
2. Ποιος είναι ο ρόλος της πολιτιστικής ενημερότητας σε σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία διεθνών αποστολών;
3. Ποια είναι η σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση. Είναι επαρκής;
4. Ποιος είναι ο ρόλος της οικογένειας για τους εκπατρισμένους;
5. Υποστηρίζονται οι εκπατρισμένοι όταν βρίσκονται σε διεθνείς αποστολές;
6. Ποια είναι η χρησιμοποίηση των επαναπατρισμένων μετά την ολοκλήρωση της αποστολής τους;

### **1.3 Διεθνές Μάνατζμεντ και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού**

Για να επιζήσει, ένας οργανισμός πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Δεν είναι μόνον ότι πρέπει να μεταβάλλει τις μεθόδους παραγωγής ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις, ή να προσαρμόζεται στις νέες χρηματοδοτικές επιταγές ή να καταργεί παλαιά προϊόντα και να λανσάρει καινούργια. Πρέπει να προσαρμόζεται και ο ίδιος ο οργανισμός στις επιταγές της εποχής του. Πρέπει να μεταβάλλει την επιχειρηματική του κουλτούρα (corporate culture) έγκαιρα. Και, ιδίως, στον διεθνή χώρο, πρέπει να οργανώνει τις θυγατρικές του εταιρείες ώστε να είναι συμβατές τόσο με την επιχειρηματική κουλτούρα της μητρικής εταιρείας όσο και με τους συγκεκριμένους-ξένους χώρους όπου λειτουργούν. Ακόμη, πρέπει να προσλαμβάνει ανθρώπους που να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς εναλλασσόμενες απαιτήσεις του διεθνούς χωριού, όπως και σε μια ιδιαίτερα ευέλικτη διεθνή επιχειρηματική κουλτούρα, απαραίτητη προϋπόθεση για μια πετυχημένη διεθνή εταιρεία.

Από πλευράς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, για πολλούς μελετητές της διεθνούς επιχείρησης, το κλειδί επιτυχίας ίσως βρίσκεται στο βαθμό που αυτή αναγνωρίζει την Κοινωνικοπολιτιστική διαφοροποίηση (cultural diversity) σαν ουσιαστικό στοιχείο της επιχειρηματικής της κουλτούρας. Η κοινωνικοπολιτιστική διαφοροποίηση μιας κουλτούρας είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων, όπως

της ετερογένειάς της (cultural heterogeneity, π.χ. η ύπαρξη πολλών γλωσσών ή υποεθνοτήτων, όπως στην Ινδία) ή της κοινωνικοπολιτιστικής συνθετότητάς της,

Μία διεθνής επιχείρηση εξ ορισμού, βρίσκεται σε ένα περιβάλλον με έντονη κοινωνικοπολιτιστική διαφοροποίηση. Άρα, για να μπορέσει να προοδεύσει μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει και η ίδια να έχει μια επιχειρηματική κουλτούρα που να διακατέχεται από τη δυνατότητα διαφοροποίησης, ανοχής, καινοφανών κοινωνικοπολιτιστικών στοιχείων, ευελιξίας και προσαρμοστικότητας (Γιάννης Ν. Θανόπουλος, 2002).

Τα πρώτα σημάδια καλού ή κακού οιωνού για την επιτυχία μιας διεθνούς αποστολής θα βασίζονται στις προσεγγίσεις επιλογής και στα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός. Υπάρχουν δύο κύρια επιχειρήματα που έχουν αναλυθεί στο μεγαλύτερο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Το πρώτο είναι ποιοι είναι οι παράγοντες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί στην επιλογή εκπατρισμένων υπαλλήλων και το δεύτερο είναι για το ζήτημα επιλογής των υπαλλήλων που επιθυμούν να εκπατριστούν μάλλον παρά της επιλογής των καλλίτερων δυνατών υπαλλήλων που θα αναλάβουν επιτυχώς μία διεθνή αποστολή (Salmer, Jan, 2001).

Ένα μέρος των ερευνών συνιστά το κύριο κριτήριο επιλογής για πολυεθνικές εταιρείες σε προσλήψεις διεθνών αποστολών να είναι η τεχνική ικανότητα-αρμοδιότητα .

Επίσης, η πλειοψηφία των εκπατρισμένων είναι ήδη υπάλληλοι της πολυεθνικής εταιρείας. Η λογική που βασίζεται αυτή η άποψη είναι ότι οι υπάρχοντες υπάλληλοι δεν έχουν μόνο την τεχνική εμπειρία αλλά είναι επίσης προσαρμοσμένοι με την οργανωτική κουλτούρα και ως εκ τούτου είναι πιο ικανοί να μεταδώσουν στα υποκαταστήματα της χώρας υποδοχής τον σκοπό και τους στόχους καθώς και την αποστολή του οργανισμού.

Περαιτέρω, ο Sparrow (1999) εντοπίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για τα διεθνή στελέχη διοίκησης: τις ικανότητες κρίσης και λήψης αποφάσεων, την ευελιξία στο στυλ εργασίας, την θετική αντιμετώπιση και απορρόφηση στο τοπικό περιβάλλον, την συναισθηματική ωριμότητα και την γλωσσική ευαισθησία. Σύμφωνα με τον Sparrow η ύπαρξη ή η απουσία των ανωτέρω στοιχείων σε ένα υπάλληλο είναι αυτά που παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας διεθνούς αποστολής. Εν τούτοις μία πιο στρατηγική προσέγγιση για τα διεθνή στελέχη περιγράφεται στον Birchall et al (1996) όπου τα θεμελιώδη κριτήρια κατά την επιλογή των διεθνών στελεχών διοίκησης για μία συνολική επιτυχή εκτέλεση εκτός συνόρων θα είναι ικανότητες διεθνών διαπραγματεύσεων, συνολική ενημέρωση του υποψηφίου, η διεθνής στρατηγική και η διεθνής πολιτιστική συναισθηματική συμμετοχή.

Εν τούτοις, η έρευνα έχει επίσης προωθήσει διαφορετικές προσεγγίσεις στην επιλογή ατόμων για διεθνείς αποστολές. Αυτές οι προσεγγίσεις θεωρούνται ότι είναι πιο ολοκληρωμένες καθώς προσφέρουν μία πιο ευρεία προοπτική

κριτηρίων για διεθνή στελέχη. Η πολιτιστική Συναισθηματική Συμμετοχή ή η πολιτιστική ανοχή είναι ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια καθώς ο επιτυχής υποψήφιος θα έχει την ικανότητα να εγκλιματισθεί στην νέα κουλτούρα και να εξοικειωθεί ομαλά και σε σχέση με τις διαφορετικές αξίες, τα πιστεύω και τα πρότυπα της χώρας υποδοχής. Με άλλα λόγια, αυτός ο ιδανικός υποψήφιος - σύμφωνα με αυτό το κριτήριο- θα αισθάνεται άνετα εργαζόμενος σε μία χώρα που η κουλτούρα διαφοροποιείται σημαντικά από την κουλτούρα της χώρας προέλευσης του (Katz και Seifer, 1996, Ashmalla, 1998). Ένα άλλο κριτήριο είναι οι διαπροσωπικές ικανότητες που περιλαμβάνουν την αποτελεσματική προφορική και μη προφορική επικοινωνία καθώς και την ικανότητα δημιουργίας στενών επιχειρηματικών σχέσεων στο νέο περιβάλλον. Επίσης περιλαμβάνουν την ροπή του διεθνούς στελέχους διοίκησης να εκμεταλλεύεται την ισχύ διαχείρισης σε περιβάλλον χώρας του εξωτερικού. Τέλος, μερικά πρόσθετα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν «Καλή γνώση ξένης γλώσσας, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, επιχειρηματικότητα, αυτό-υποκίνηση, ανοχή και αμφιβολία και ευαισθησία σε γεγονότα παγκόσμιας σημασίας και η επίδραση τους στις μακροπρόθεσμες προοπτικές της επιχείρησης» ( McEnery & DesHarnais, 1990).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι ανάλογα με τις γεωγραφικές επιχειρήσεις ενός οργανισμού και την συχνότητα των διεθνών αποστολών που χρησιμοποιούνται, τα παραπάνω κριτήρια επιλογής θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην αρχική πρόσληψη υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις βαθμιαία θα σχηματίσουν ένα παγκόσμιο εργατικό δυναμικό και



όταν προκύπτει η ανάγκη για διεθνείς αποστολές, η διαθεσιμότητα των υποψηφίων για εκπατισμό θα είναι ευρύτερη. Σύμφωνα με τον Maali H. Ashmalla (1998), κάποιες επιχειρήσεις εργάζονται με κατεύθυνση να αλλάξουν τις μεθόδους πρόσληψης, με την πρόθεση να δημιουργήσουν ένα κέντρο προσέλκυσης για περισσότερο εξειδικευμένη κλάση αιτούντων για κάθε θέση εργασίας.

Στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ είναι γεγονός ότι παίρνουν συνέντευξη από την σύζυγο και την οικογένεια του πιθανού εκπατισμένου (Katz και Seifer, 1996). Αυτό προκύπτει από μελέτες που έδειξαν ότι σε περιπτώσεις που αποτυγχάνουν οι διεθνείς αποστολές, αυτό οφείλεται στην αδυναμία προσαρμογής της συζύγου ή της οικογένειας. Σημειώνεται ότι για διεθνείς αποστολές με τεχνικό προσανατολισμό, εξήντα τοις εκατό των εταιρειών έχουν διεξάγει συνεντεύξεις με τις συζύγους των υποψηφίων.

Αυτό το παράδειγμα των ΗΠΑ έχει ακολουθηθεί και από Ευρωπαϊκούς πολυεθνικούς οργανισμούς. Σημειώνεται επίσης ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής τόσο πιο δύσκολη είναι η προσαρμογή των εκπατισμένων και της οικογενειών τους, ως εκ τούτου και το ποσοστό των συνεντεύξεων με την σύζυγο του εκπατισμένου μεταβάλλεται.

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, τα κριτήρια επιλογής μπορούν να μεταβάλλονται με την εμπειρία εργασίας σε ένα διεθνή τομέα ώστε να αυξηθούν οι δυνατότητες του μελλοντικού εκπατισμένου να προσαρμοσθεί στην νέα

κουλτούρα. Έτσι σε πολλές έρευνες οι τεχνικές ικανότητες παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιλογή του εκπατρισμένου σαν κριτήριο για διεθνή στελέχη διοίκησης. Επίσης οι διαπροσωπικές ικανότητες θεωρούνται ένα ισχυρό κριτήριο ανάμεσα στα κριτήρια επιλογής καθώς επίσης και η επιθυμία μετοίκησης του συντρόφου/οικογένειας. Κατά την επιλογή των εκπατρισμένων, ένας πολυεθνικός οργανισμός πρέπει να παράσχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να προσελκύσει τον καλλίτερο δυνατό υποψήφιο για την ανάληψη της διεθνούς αποστολής.

#### **1.4 Κίνητρα Εκπατρισμού**

Τα εργασιακά κίνητρα συμπεριφοράς (motivation), κατ'αρχήν ακολουθούν ένα βασικό σχήμα που αποτελείται από τρεις σταθμούς: Μη ικανοποιημένη ανάγκη, αναγνώριση τρόπων για την ικανοποίηση της ανάγκης, ικανοποίηση της ανάγκης. Στον εργασιακό χώρο, μη ικανοποιημένες ανάγκες δημιουργούν σωρεία προβλημάτων, όπως ατυχήματα, κακή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος, απουσίες. Με τη σειρά τους, οι ίδιες μη ικανοποιημένες ανάγκες δημιουργούν προβλήματα στο σπίτι, στην κοινωνική συμπεριφορά, ή στην υγεία των εργαζομένων.

Στο διεθνή χώρο ακολουθείται μια παράλληλη θεώρηση με τη διευκρίνιση ότι «για να κατανοήσουμε γιατί ο κόσμος κάνει ότι κάνει, πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις κοινωνικοπολιτιστικές δομές (cultural constructs) με τις οποίες αξιολογούν το περιβάλλον». Για παράδειγμα, η εξατομικευμένη συμπεριφορά (individualism) είναι χαρακτηριστικό του αμερικανού εργαζόμενου, ενώ η εργασία σε ομάδες όπου κανείς δεν φαίνεται να υπερέχει είναι τυπική στον ιαπωνικό τρόπο σκέψης. Στο παράδειγμα αυτό, ενώ ένας Αμερικανός μπορεί να αισθανθεί πολύ καλά

(ικανοποίηση μιας ανάγκης), αν δημοσία του αναγνωρισθεί η συνεισφορά στην ομάδα, ένας Ιάπωνας ίσως αισθανθεί άσχημα, αν η συνεισφορά του παρουσιασθεί σαν μια καλή προσωπική του επιτυχία (αντικίνητρο).

Η πρακτική σημασία εργασιακών κινήτρων για μια διεθνή εταιρεία είναι πολύ μεγάλη. Διαφορετικά κίνητρα θα υπάρξουν στη θυγατρική στην Πολωνία και διαφορετικά στην Πορτογαλία. Άλλωστε, και η αξιολόγηση των εργαζομένων θα βασίζεται σε διαφορετικά κριτήρια, αν θέλουμε να λειτουργούμε μια ουσιαστικά διεθνή εταιρεία (κοινωνικοπολιτιστικής διαφοροποίησης) και όχι έναν μονολιθικό οργανισμό.

Ο διεθνής μάνατζερ, προκειμένου να αντιληφθεί την πολυπλοκότητα του θέματος, θα πρέπει να εντρυφήσει σε βάθος στα θέματα θεωρίας κινήτρων (motivation theories) και ανάλυσης του εγώ (self). (Γ.Ν.Θανόπουλος, 2002)

Καθώς σε κάθε νόμισμα υπάρχουν δύο πλευρές, δεν είναι μόνο οι οργανισμοί που θα επιλέξουν τους υπαλλήλους που πρόκειται να εκπατριστούν. Οι υπάλληλοι πρέπει να επιθυμούν και να τους δοθούν κίνητρα ώστε να συμμετάσχουν σε μια διεθνή αποστολή. Μπορεί ο οργανισμός να τονίσει το κόστος των αποστολών και να έχει το μεγαλύτερο όφελος από μία επιτυχή έκβαση μιας τέτοιας αποστολής, αλλά ο υπάλληλος είναι που θα αλλάξει το σπίτι του και θα βρεθεί σε ξένο έδαφος για μικρότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα όπως απαιτείται για την ολοκλήρωση της ανατεθείσας αποστολής (Latta, 1998). Ως εκ τούτου είναι εύλογο να δοθούν κίνητρα για μεταθέσεις ώστε ο καλλίτερος δυνατός υπάλληλος να αναλάβει την διεθνή αποστολή του οργανισμού. Πρέπει

να υπάρχει ένας συγκερασμός των στόχων και του σκοπού των συμμετεχόντων μερών ώστε και ο εκπατρισμένος να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του και ταυτόχρονα ο οργανισμός να εκπληρώσει τις επιχειρηματικές του ανάγκες.

Τα πιο κοινά πακέτα αποδοχών ή κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες είναι πριμ πάνω στον κανονικό μισθό του εκπατρισμένου. Μία πρακτική που είναι η συνέχιση της συνήθους βασικής πληρωμής του εκπατρισμένου. Οι οργανισμοί τυπικά εκτιμούν τα τρέχοντα πριμ σαν ένα ποσοστό του μισθού και τα πληρώνουν μηνιαίως σε όλη την διάρκεια της διεθνούς αποστολής. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι αυτός ο τύπος πληρωμής αποτελεί κίνητρο για έναν υπάλληλο να αποδεχθεί μία θέση που είναι σε ένα λιγότερο επιθυμητό μέρος ή που μπορεί να έχει περιορισμένες δυνατότητες καριέρας. Από το άλλο μέρος το πριμ θα μπορούσε να ερμηνευθεί από το μέρος του υπαλλήλου σαν ένα εισόδημα και που χάνει βαθμιαία την αξία του σαν κίνητρο αν ο υπάλληλος μετατεθεί σε ένα άλλο ξένο μέρος. Και όταν ο υπάλληλος επιστρέψει στην πατρίδα του, ο επαναπατρισμός ισοδυναμεί με απώλεια μισθού πράγμα που μπορεί να παρερμηνευθεί από τον υπάλληλο ότι η διεθνής εμπειρία του δεν εκτιμήθηκε σωστά από τον εργοδότη του (*Latta, 1998*).

Με τον ίδιο σκοπό όπως και τα πριμ, τα Bonus εκπατρισμού που πληρώνονται μηνιαία είναι ποσά κατ' αποκοπή που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για την αμοιβή των εκπατρισμένων. Μία πληρωμή κατ' αποκοπή είναι μία πιο αποτελεσματική έξτρα αμοιβή από μία τρέχουσα αμοιβή πάνω στον κανονικό μισθό. Οι εκπατρισμένοι σπάνια θεωρούν ένα κατ' αποκοπή ποσόν σαν

συμπλήρωμα του μισθού τους όπως στην περίπτωση λήψης τακτικών πριμ. Με βάση αυτά, το πριμ μετακίνησης διατηρεί την αξία του σαν κινήτρου. Επί πλέον οι πληρωμές κατά αποκοπή υποστηρίζουν στόχους για ευέλικτα στελέχη και ενθαρρύνουν την μετακίνηση. Είναι πρακτικά όταν οι υπάλληλοι μετατίθενται από ένα ξένο τόπο σε ένα άλλο. Τελικά, ένα ξεχωριστό ποσόν κατ' αποκοπή, που είναι ξεχωριστό από την συνήθη πληρωμή είναι πιο εύκολα διακριτό από τον εκπατρισμένο (*Latta, 1998*).

Συνολικά, ένα ελκυστικό πακέτο παροχών θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλάβουν διεθνείς αποστολές. Ένα πακέτο παροχών και αμοιβής μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο οικονομικά κίνητρα που περιγράφηκαν παραπάνω, αλλά και μη οικονομικές παροχές, όπως ιατρική περίθαλψη. Είναι σύνηθες για τους υπαλλήλους να έχουν γνώση του επιπέδου και της ποιότητας ιατρικής περίθαλψης και ασφάλισης που διατίθενται στην χώρα υποδοχής (*Sim και Dixon, 2004*). Υπάρχει ένας αριθμός ασφαλιστικών εταιρειών που ειδικεύονται στην ασφάλιση υγείας και ιατρικής φροντίδας για εκπατρισμένους. Τελικά οι εταιρείες σε περίπτωση αυξημένων κινδύνων παίρνουν μέτρα για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Οι τάσεις για πολυεθνικούς οργανισμούς ώστε να προετοιμάσουν καλλίτερα τις αποστολές είναι η επικοινωνία και ο προγραμματισμός απροόπτων. Σε περίπτωση περιοχών υψηλών κινδύνων, οι εταιρείες έχουν βρει ότι μόνες τους οι παροχές στέρησης δεν είναι αρκετές για να ενθαρρύνουν την μετακίνηση.

Τελικά, το CIPD (*Gilmartin και Richards, 2004*) ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να έχουν ένα πακέτο εκπατισμού που θα περιλαμβάνει τα εξής: βασικό μισθό, λεπτομέρειες πως θα πληρώνεται ο μισθός και οι παροχές, ευθύνη πληρωμής συμμετοχών σε φόρους και κοινωνική ασφάλιση, προβλέψεις για την εκπαίδευση των παιδιών, παροχές όπως σύνταξη, ασφάλεια ζωής, ιατρική και οδοντιατρική κάλυψη, δικαίωμα και ρυθμίσεις άδειας, πώληση προσωπικών ειδών για παράδειγμα, αυτοκινήτων στην χώρα προέλευσης, αποστολή αγαθών, καθορισμό των εξαρτημένων όπως για παράδειγμα γονέων, παιδιών, ρυθμίσεις για ζώα και καραντίνας και τελικά όρους και συνθήκες κατά την περάτωση της αποστολής είτε σε τελικό ή προσωρινό στάδιο.

Η τελευταία εφαρμογή κινήτρων για εκπατισμένους έρχεται από το *IOMA (Business Intelligence at Work)* όπου σε έρευνα τον Αύγουστο 2005 για τα πριμ των εκπατισμένων βρέθηκε ότι το ενενήντα οκτώ τοις εκατό των οργανισμών που έχουν εκπατισμένους υπαλλήλους παρέχουν πακέτα αμοιβών που περιλαμβάνουν πρόσθετα οικονομικά κίνητρα. Η πιο κοινή παροχή είναι ένα ποσόν κατ' αποκοπή για έξοδα μετακόμισης, ενώ το εβδομήντα τοις εκατό των οργανισμών παρέχουν τα ίδια κίνητρα σε μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες αποστολές. Αυτό που είναι ενδιαφέρον στην παραπάνω έρευνα είναι ότι το δείγμα των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν στον τεχνολογικό τομέα, αν και δεν δηλώνει τον αριθμό των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η βιβλιογραφία έχει μία ευρεία γκάμα μεθόδων παροχής κινήτρων που σχετίζονται με την πρόσληψη εκπατισμένων. Καθώς είναι κρίσιμο για διεθνείς

αποστολές να επιτύχουν επειδή είναι μία από τις πιο ακριβές λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού, τα σωστά κίνητρα προσέλκυσης των καλλίτερων δυνατών υποψηφίων έχουν εμφανισθεί σε αυτό τον τομέα. Τα κίνητρα για τον εκπατρισμό αποτελούν μέρος του πακέτου της αμοιβής που παρέχεται από οργανισμούς και κυμαίνονται από ποσά κατ' αποκοπή μέχρι την βοήθεια εύρεσης σπιτιού στην χώρα υποδοχής τους εκπατρισμένους, την παροχή αυτοκινήτου, προγράμματα συχνών πτήσεων. Αυτό που θα εξετασθεί σε αυτή την μελέτη είναι αν τα πακέτα αμοιβών είναι επαρκή όχι μόνο για να κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους να επιλέξουν τον εκπατρισμό, αλλά επίσης αν έχουν σαν αποτέλεσμα την επιτυχή έκβαση των διεθνών αποστολών συνολικά. Εν τούτοις, τα κατάλληλα μαθήματα εκπαίδευσης επηρεάζουν την επιτυχία των εκπατρισμένων και θα εξετασθούν στην επόμενη ενότητα.

### **1.5 Εκπαίδευση Εκπατρισμένων**

Από το σημείο που ένας υπάλληλος έχει επιλεγεί για την εκτέλεση μιας Διεθνούς αποστολής, η εκπαίδευση είναι το επόμενο κρίσιμο βήμα για την προετοιμασία του υπαλλήλου για την αποτελεσματικότητα του στο εξωτερικό (*Earley, 1987*). Αν και η πληθώρα της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην δια-πολιτιστική εκπαίδευση των εκπατρισμένων, αυτό που θα καθορίσει το επίπεδο της επιτυχίας της αποστολής σαν σύνολο είναι μία σύνθεση των μεθόδων εκπαίδευσης. Εν τούτοις έχει αναγνωρισθεί ότι η δια-πολιτιστική εκπαίδευση για την πλειοψηφία των πολυεθνικών εταιρειών είναι ανεπαρκής και ακόμη απύσχα σε κάποιες περιπτώσεις (*Brewster, 1995, Waxin et al., 1997, Selmer, 2000*).

Ο κύριος στόχος της ανάπτυξης του υπαλλήλου για τους οργανισμούς είναι να εκπαιδευθεί επαρκώς το προσωπικό ώστε να επιτύχει τους στόχους του και να εκτελέσει με την μέγιστη ικανότητα τα καθήκοντα του (*Armstrong, 1996, Dessler, 2000, Nichololson, 2000, Treven, 2001, αναφορά στον Treven 2004*). Ανάλογα σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων εστιάζεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εκπατρισμένων υπαλλήλων, την επαγγελματική και επαρκή εκπαίδευση ώστε να προετοιμαστούν για διεθνείς αποστολές. Τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να πραγματοποιηθούν με δύο τρόπους: κεντρικά και αποκεντρωμένα. Στην πρώτη περίπτωση, η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στα κεντρικά γραφεία του οργανισμού και στην δεύτερη η ολοκλήρωση της εκπαίδευσης γίνεται τοπικά στην χώρα υποδοχής.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης και Διαχείρισης (*Institute of Management and Administration*) (2005) στην μηνιαία αναφορά του υπάρχουν διάφορα στοιχεία κλειδιά των επιτυχών δια-πολιτισμικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Αυτά υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να υπάρχει αμφίδρομος τρόπος εκπαίδευσης και για τους υπαλλήλους που θα εκπατριστούν αλλά και για κάποιους υπαλλήλους της χώρας υποδοχής. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει μία αμοιβαία κατανόηση των δύο διαφορετικών πολιτισμών. Επί πλέον υπάρχουν κάποιες γενικές οδηγίες για το τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα δια-πολιτισμικό πρόγραμμα εκπαίδευσης: Βασικά θέματα για την χώρα της αποστολής, αλλαγή συμπεριφοράς, θέματα επαγγελματικής συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Με



απλά λόγια τις «καθημερινές επικοινωνίες, τον τρόπο διαδικασιών σε μία δεδομένη κουλτούρα, τα πολιτισμικά κίνητρα, που περιλαμβάνουν τον τρόπο που οι διαφορετικοί πολιτισμοί προωθούν τις αξίες τους, τον κώδικα ένδυσης, τις συνήθειες και τις πολιτιστικές αντιλήψεις και τελικά τον ρόλο που παίζουν και τις ομοιότητες που θα δώσουν την ευκαιρία στα συμμετέχοντα μέρη να ελέγξουν τις γνώσεις τους από την εκπαίδευση που έλαβαν.

Μία από τις πιο εκτενείς και πλήρεις επιλογές στην βιβλιογραφία για τις μεθόδους εκπαίδευσης των εκπατρισμένων βρίσκεται στους *Francesco και Gold (1998)*. Οι πολιτιστικές ενημερώσεις πρέπει να είναι επεξηγηματικές και να περιγράφουν τις κύριες πολιτιστικές απόψεις της χώρας υποδοχής και θα περιλαμβάνουν συνήθειες, διάφορες παραδόσεις και καθημερινά πρότυπα. Οι ενημερώσεις για την περιοχή θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ιστορία, την γεωγραφία, την οικονομία, την πολιτική και άλλες εκτεταμένες πληροφορίες για την χώρα υποδοχής. Εν τούτοις εκείνο που παίζει μεγαλύτερο ρόλο και που είναι πιο πιθανόν να εφαρμόζεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, είναι να αφήσουν τους μελλοντικούς εκπατρισμένους να δράσουν σε μία κατάσταση που πρόκειται να αντιμετωπίσουν ενώ βρίσκονται στην χώρα υποδοχής. Περαιτέρω οι Διατάξεις Προσομοίωσης Κουλτούρας θα παρέχουν ένα σετ πιθανών σεναρίων που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εκπατρισμένοι κατά την διάρκεια της αποστολής τους. Τελικά, με τις επί Τόπου Εμπειρίες στην χώρα υποδοχής θα παρέχεται μία ευκαιρία στον υπάλληλο να επισκεφθεί την χώρα που θα τον φιλοξενήσει πριν την έναρξη της αποστολής του ώστε να εξοικειωθεί με την κουλτούρα καθώς και

με την καθημερινή ζωή της εργασίας. Ένα μέρος της βιβλιογραφίας υπογραμμίζει την σημασία των προηγούμενων επισκέψεων στην χώρα υποδοχής πριν την αποδοχή της αποστολής από τον υπάλληλο, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις που αυτές οι επισκέψεις επηρεάζουν την αποδοχή της αποστολής (*Hammil, 1989*).

Ο *Shen (2005)* ισχυρίζεται ότι θα πρέπει να υπάρχουν τρία στάδια εκπαίδευσης των εκπατρισμένων: Θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένα προπαρασκευαστικό στάδιο για να βεβαιωθεί ο οργανισμός ότι ο μελλοντικός εκπατρισμένος έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά που θα εγγυηθούν την επιτυχία του στην χώρα υποδοχής του. Η εκπαίδευση μετά την άφιξη θα χρησιμοποιηθεί για να εξοικειωθεί ο εκπατρισμένος στην πραγματικότητα της καθημερινής και εργασιακής ζωής και πιο σημαντικό να συστήσει να εκπαιδευτούν υπάλληλοι ντόπιας εθνικότητας ή εθνικότητας τρίτων χωρών ώστε να προσαρμοστούν στην στρατηγική οργάνωσης της έδρας καθώς και στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Ένα πλήρες σετ τεχνικών εκπαίδευσης για την προετοιμασία εκπατρισμένων για διεθνείς αποστολές προέρχεται από τον *Romen (1989, αναφορά σε Budhwar, 2004)* και έχει ως εξής:

## Τεχνικές Εκπαίδευσης για την Προετοιμασία Εκπατρισμένων

Μέθοδος	Τεχνική	Σκοπός
Διδακτική-Πληροφοριακή Εκπαίδευση	Μαθήματα, υλικό ανάγνωσης, Βίντεο-κασέτες, Κινηματογραφικές ταινίες	Μελέτες περιοχής, λειτουργία εταιρείας, ιδρύματα μητρικής εταιρείας
Δια-πολιτισμικά πειραματικά Εργαστήρια	Διατάξεις πολιτιστικής προσομοίωσης, προσομοιώσεις, ρόλος	Κουλτούρα- γενική κουλτούρα- ειδικές διαπραγματευτικές ικανότητες, μείωση εθνοκεντρισμού
Εκπαίδευση ευαισθησίας	Εργαστήρια επικοινωνίας, ομάδων, εξωτερικά ταξίδια	Αυτό-ενημέρωση, στυλ επικοινωνίας, ικανότητες επίδειξης προσοχής
Εμπειρίες επί Τόπου	Συσκέψεις με εκπατρισμένους, Μίνι κουλτούρες, Host-family surrogate	Συνήθειες, αξίες, πιστεύω, μη προφορική συμπεριφορά, θρησκεία
Γλωσσικές Ικανότητες	Τάξεις, Κασέτες	Διαπροσωπική επικοινωνία, απαιτήσεις εργασίας, ανάγκες επιβίωσης

Source: Ronen (1989: 438)

Τελικά μία μάλλον ανατρεπτική άποψη στην ανάλυση της ισχύος της κουλτούρας στην διαχείριση διεθνών αποστολών, *Valmer και Palmer (2005)* ισχυρίζεται ότι η κουλτούρα της χώρας προέλευσης παίζει σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση επιλογής και εκπαίδευσης διεθνών στελεχών διοίκησης. Ειδικότερα οι *Valmer και Palmer* υποδεικνύουν μία ενδιαφέρουσα προσέγγιση στον ρόλο της κουλτούρας σε σχέση με την διεθνή διοίκηση των υπαλλήλων που περιλαμβάνει πολιτισμική αυτογνωσία που σχετίζεται με την επιτυχία των εκπατρισμένων. Ο *Fisher (2001, αναφορά στους Valmer και Palmer, 2005)* ισχυρίζεται ότι για να μπορεί κανείς να είναι σε θέση να αντιληφθεί την κουλτούρα, τον λαό μιας άλλης χώρας και στην περίπτωση μας τους υπαλλήλους «υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί η δική τους

*στερεότυπη πολιτιστική σκέψη*». Με άλλα λόγια αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται ότι οι εκπατρισμένοι θα πρέπει να κατανοήσουν τον δικό τους πολιτισμικό προσανατολισμό και τον τρόπο συμπεριφοράς τους στο δικό τους πολιτιστικό περιβάλλον. Αυτή η άποψη μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι η επιλογή των εκπατρισμένων θα δείξει μία προτίμηση για υποψήφιους που θα δείξουν πιο προσαρμόσιμα και ρυθμίσιμα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα τους.

### **1.6 Υποστήριξη εκπατρισμένων**

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση των εκπατρισμένων είναι το στρες της μετοίκησης. Τα μοντέλα του στρες βασίζονται στην παραδοχή ότι τα αισθήματα ανησυχίας, σύγχυσης και αποκοπής που συνοδεύονται με το πολιτισμικό σοκ προκαλούν ξεχωριστές αντιδράσεις στρες υπό συνθήκες αβεβαιότητας, φόρτου πληροφοριών και απώλειας ελέγχου. Η αντίδραση προσαρμογής χαρακτηρίζεται από μία πληθώρα συμπτωμάτων ψυχολογικού στρες που συνδέεται με οποιοδήποτε κρίσιμο γεγονός της ζωής. Επί πλέον, η θεωρία των ρόλων ισχυρίζεται ότι οι ανταγωνιστικές απαιτήσεις μιας διεθνούς αποστολής προκαλούν αναπόφευκτες συγκρούσεις ρόλων και αυτό είναι που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Η διαχείριση μάλλον παρά η αποφυγή του στρες είναι σημαντική έτσι ώστε οι εκπατρισμένοι να αποκτήσουν τις αναγκαίες συμπεριφορές συνεργασίας με το ντόπιο προσωπικό. Οι εκπατρισμένοι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν μία ευρεία γκάμα αυτών των στρατηγικών για την διαχείριση προβλημάτων, αν και δεν υπάρχει πάντοτε σχέση μεταξύ αυτών που

είναι αναγκαίες για την διαχείριση του στρες και αυτών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση της αποστολής (Sparrow, 2005).

Ο *Anat Arkin* σε αναφορές Διοίκησης Προσωπικού (1993) στην Intel (εταιρεία εξαρτημάτων υπολογιστών) περιγράφει τα στάδια που ακολουθήθηκαν όταν μετατέθηκαν για εκπαίδευση περίπου πεντακόσιοι Ιρλανδοί υπάλληλοι από τις ΗΠΑ και αντίστροφα. Οι υπάλληλοι των ΗΠΑ εκπατρίστηκαν στην Ιρλανδία. Η Intel οργάνωσε ένα δίκτυο υποστήριξης εκπατρισμένων υπαλλήλων που θα μπορούσαν να παράσχουν πληροφορίες για τις τοπικές εγκαταστάσεις. Επίσης στους υπαλλήλους σαν μέρος του πακέτου μετάθεσης τους προσφέρθηκε στέγαση στην χώρα υποδοχής, πολιτιστικός προσανατολισμός, παροχή κόστους διαβίωσης και μεταφορά των οικιακών αγαθών και παροχή αυτοκινήτου. Η Intel είχε ένα πρόγραμμα υποβοήθησης πώλησης σπιτιών που δημιούργησε ώστε να βοηθήσει τους υπαλλήλους να πουλήσουν τα σπίτια τους πριν την αναχώρηση.

Ένας αριθμός πολυεθνικών εταιρειών είχε εισάγει ένα σχήμα με την ονομασία “buddy programme” («συνεταιρικό πρόγραμμα») που εστιάστηκε σε θέματα εκπατρισμού τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονταν στα δια-πολιτιστικά σεμινάρια και άλλα πριν από την αναχώρηση. Ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων ήταν να διαφωτίσουν οι τοπικοί υπάλληλοι τους εκπατρισμένους με γνώσεις που αφορούσαν τα πρότυπα και την πολιτική του γραφείου υποδοχής, προσκαλώντας τους στα σπίτια τους, βοηθώντας τους να δικτυωθούν και

υποστηρίζοντάς τους να αποκαταστήσουν την αξιοπιστία τους στην νέα θέση εργασίας (Krell, 2005).

Ο Kreicker, μέλος της HR Management's Global HR Management Panel (αναφορά στον Krell, 2005) ανέφερε κάποιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εκπατρισμένοι όταν εγκαθίστανται στην χώρα υποδοχής: επιλογή σχολείων για τα παιδιά, εξασφάλιση κατοικίας, κατάλληλες ιατρικές εγκαταστάσεις, άνοιγμα τραπεζικών λογαριασμών, μεταφορά και διεθνείς άδειες οδήγησης, δημόσιες γραφειοκρατικές διατυπώσεις και τελικά κοινωνικά θέματα.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν παραπάνω, υποδεικνύονται στην έρευνα και εφαρμόζονται από οργανισμούς ώστε να αποφευχθεί η αποτυχία των εκπατρισμένων και ο πρώιμος επαναπατρισμός. Τα σεμινάρια πολιτιστικής ενημέρωσης ώστε να προσαρμοστούν στην χώρα υποδοχής είναι το πιο κρίσιμο κομμάτι της εκπαίδευσης των εκπατρισμένων, όπως τονίζεται στην σύγχρονη βιβλιογραφία. Εν τούτοις, η επιτυχία των εκπατρισμένων αποδεικνύεται ότι εξαρτάται, όπου ισχύει αυτό, από τον εγκλιματισμό του συντρόφου και/ ή της οικογένειας του εκπατρισμένου στην νέα ζωή στην χώρα υποδοχής ή στην περίπτωση που η οικογένεια δεν συνοδεύει τον εκπατρισμένο στο εξωτερικό, την προσαρμογή της στην νέα κατάσταση.

## 1.7 Ρόλος Συζύγου - Οικογένειας

Ο εκπατρισμός για ένα υπάλληλο είναι μία πολύπλοκη αλλαγή για ένα ανύπαντρο άτομο. Υπάρχουν προβλέψεις για εκπατρισμένους ώστε να εγκατασταθούν στην χώρα υποδοχής. Εν τούτοις μία πληθώρα ερευνών έδειξε ότι ο υψηλός ρυθμός αποτυχίας σε Διεθνείς αποστολές προέρχεται από την αποτυχία της συζύγου ή της οικογένειας να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που προέρχονται από τον εκπατρισμό. Μία έρευνα στο Ενωμένο Βασίλειο από το Ινστιτούτο Ανθρώπινου Δυναμικού (IMS) το 1987 έδειξε ότι περισσότερο από το 60 τοις εκατό των στελεχών διοίκησης αρνούνται να εκπατριστούν λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων (Foster και Johnsen , 1996).

« Οι περισσότερες εταιρείες θα πουν ότι παρέχουν πληροφορίες στους υπαλλήλους αλλά που δεν περνούν αναγκαστικά στον σύντροφο που μπορεί να μην λαμβάνει υπόψη αυτό που σκέπτεται η εταιρεία» ( Roberts, αναφορά στον Coles, 1999.)

Ο Caliguri et al. (1998) εξετάζοντας την προσαρμογή των οικογενειών των εκπατρισμένων ενώ βρίσκονται σε διεθνείς αποστολές σαν προϋπόθεση για την προσαρμογή των εκπατρισμένων που εργάζονται στην χώρα υποδοχής βρήκε ότι τα χαρακτηριστικά των οικογενειών (στήριξη οικογένειας, επικοινωνία οικογένειας, προσαρμογή οικογένειας) συνδέονταν με την προσαρμογή των εκπατρισμένων στην εργασία στην χώρα υποδοχής. Επίσης βρήκαν ότι μία διαπολιτισμική προσαρμογή οικογένειας μετρίασε την επίδραση των

χαρακτηριστικών της οικογένειας στην ρύθμιση της εργασίας του εκπατρισμένου στην χώρα υποδοχής.

Οι *Foster και Johnsen (1996)* περιγράφοντας τις πολιτικές για τους εκπατρισμένους στο Ενωμένο Βασίλειο εντόπισαν ότι τα κύρια θέματα που σχετίζονταν με τα κίνητρα του υπαλλήλου να μετοικήσει δεν σχετίζονταν με την εργασία και οι υπάλληλοι είχαν ενδοιασμούς να εκπατριστούν λόγω της πιθανής πεσιμιστικής επίδρασης που θα είχε η μετοίκηση στην οικογενειακή ζωή και σταθερότητα. Επί πλέον, οι πιθανοί εκπατρισμένοι είχαν ανησυχίες σχετικά με τις πιθανές επιδράσεις που μπορούσε να έχει η μετοίκηση στις προοπτικές καριέρας των συζύγων τους και στα παιδιά που θα έπρεπε να αλλάξουν περιβάλλον σε ευαίσθητη ηλικία. Εκτός από την πίστη ότι η έλλειψη προσαρμογής της συζύγου/οικογένειας προσδιορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας διεθνούς αποστολής, ο *Harvey (1998)* αναφέρει στα ευρήματα της έρευνας στους πιθανούς εκπατρισμένους ότι 67 τοις εκατό από αυτούς παραδέχονται ότι οι σύζυγοι τους θα αμφιβάλλουν αν θα πρέπει να παρατήσουν την καριέρα τους και να ακολουθήσουν τον εκπατρισμένο στην χώρα υποδοχής.

Στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, οι *Selmer και Leung (αναφορά στον Cooke, 2003)* ισχυρίζονται ότι αφού ο πιο κοινός λόγος αποτυχίας των αποστολών των εκπατρισμένων είναι η συζυγική έλλειψη προσαρμογής ώστε να ζήσουν στην χώρα υποδοχής, οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίσουν τις ανάγκες των συζύγων σε πρώιμο στάδιο της αποστολής ώστε να τις αντιμετωπίσουν.



Ως εκ τούτου είναι ζωτικό για τον οργανισμό να δείξει τον ίδιο βαθμό προσοχής στις οικογένειες των εκπατρισμένων όπως δείχνει και για τους υπαλλήλους του. Το CIPD (2004) αναφέρει σχετικά με την αντιμετώπιση της συζύγου και της οικογένειας των εκπατρισμένων τις ακόλουθες οδηγίες για τους οργανισμούς:

*« Είναι κρίσιμο για τον σύντροφο του υπαλλήλου και την οικογένεια να προσφερθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη βοήθεια, συμβουλές και υποστήριξη, σε κάθε στάδιο, αλλά ειδικότερα στην αρχή της αποστολής. Για πολλούς συντρόφους η δυσκολότερη στιγμή είναι όταν η οικογένεια έχει μόλις φθάσει στην χώρα υποδοχής. Αυτή είναι η στιγμή που ο υπάλληλος είναι πιθανόν να είναι λιγότερο διαθέσιμος για την οικογένεια αφού θα πρέπει να προσαρμοστεί στο νέο του ρόλο. Αφού η υποστήριξη στον σύντροφο είναι τόσο κρίσιμη για την επιτυχία, συνίσταται να εξηγηθούν και να συζητηθούν τα θέματα που θα μπορούσαν να προκύψουν για την οικογένεια με τον υπάλληλο κατά την διαδικασία πρόσληψης. Ο υπάλληλος θα πρέπει να ενθαρρυνθεί ώστε να συζητήσει τα θέματα με την οικογένεια του σε βάθος πριν πάρει οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με την αποστολή. Η εταιρεία θα πρέπει να φροντίσει να προσφέρει ανάπτυξη και υποστήριξη ώστε να αυξήσει την προσαρμοστικότητα και να δείξει θετική αντιμετώπιση στην όλη ιδέα της διαβίωσης σε διεθνές περιβάλλον. Τα επί πλέον έξοδα θα αντισταθμισθούν πολύ περισσότερο από τον υψηλό βαθμό επιτυχίας των υπαλλήλων που θα παραμένουν μέχρι πλήρους εκτέλεσης της αποστολής»*

Έχουν γίνει προσπάθειες σε διάφορες έρευνες που ασχολούνται με διάφορα θέματα για την ενδεχόμενη παράκαμψη των προβλημάτων προσαρμογής της συζύγου / οικογένειας στην χώρα υποδοχής. Ο Di Cieri, et al. (1991, αναφορά

στο *Fish και Wood, 1997*) υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να εισάγουν προγράμματα υποστήριξης που:

1. « Θα παρέχουν βοήθεια της εταιρείας στην σύζυγο
2. Θα ασχολούνται με το πολιτισμικό σοκ
3. Θα αναγνωρίζουν προβλήματα λόγω πολιτιστικών διαφορών
4. Θα απευθύνονται στην ανάπτυξη της αυτό-εκτίμησης για την σύζυγο
5. Θα παρέχουν κοινωνική υποστήριξη για την σύζυγο
6. Θα ασχολούνται με θέματα ικανοποίησης από την ζωή και
7. Θα ασχολούνται με την ικανοποίηση των οικογενειακών σχέσεων».

Εν τούτοις έχει προκύψει σκεπτικισμός από τις παραπάνω συστάσεις όσον αφορά στην διάθεση από την πλευρά των οργανισμών να υποστηρίξουν την σύζυγο/ οικογένεια που συνοδεύει τον εκπατρισμένο στην χώρα υποδοχής (*Fish and Wood, 1997*).

### **1.8 Επαναπατρισμός**

Ένα από τα πιο παραμελημένα θέματα στις διαδικασίες Διεθνών Αποστολών είναι μία δομημένη μέθοδος επαναπατρισμού, που είναι το τελευταίο στάδιο της αποστολής .

Είναι σύνηθες οι επαναπατρισμένοι να αισθάνονται παραμελημένοι όταν επιστρέφουν στην πατρίδα τους. Όταν οι επαναπατρισμένοι επιστρέφουν στα γραφεία της έδρας τους, είναι συχνό το φαινόμενο να μην τους παρέχονται οι σωστές ευκαιρίες να εκμεταλλευθούν και να μοιραστούν την εμπειρία τους ώστε να αναπτυχθεί ο οργανισμός και είναι πιο πιθανόν να ζητήσουν απασχόληση σε

άλλους οργανισμούς όπου θα εκτιμηθούν περισσότερο οι νέες δεξιότητες και εμπειρία τους .

Η θεωρία της καμπύλης U χωρίζει τον εκπατρισμό σε τρία στάδια. Το πρώτο είναι «η περίοδος του αρχικού ενθουσιασμού στην οποία ο εκπατρισμένος είναι ουσιαστικά ένας θεατής προσλαμβάνοντας εικόνες και σχηματίζοντας εντυπώσεις μαζί και σε αλληλεπίδραση με τους ντόπιους» (Heyward, 2002). Η δεύτερη πιο κρίσιμη φάση είναι το πολιτισμικό σοκ που επιβάλλεται στους εκπατρισμένους. Και το τρίτο το πιο θετικό στάδιο είναι η αποδοχή από τον εκπατρισμένο της νέας κουλτούρας και ζωής. Ανάλογα όπως ισχυρίζονται οι Gullahorn και Gullahorn (1963, αναφορά στον Liu, 2005) κατά τον επαναπατρισμό και επεκτείνοντας την θεωρία της καμπύλης σχήματος U, εισάγουν την θεωρία της καμπύλης W (βλέπε παρακάτω σχήμα) στην οποία οι υπάλληλοι με την επιστροφή στην πατρίδα τους αντιμετωπίζουν μία περίοδο διέγερσης κατά την άφιξη, αλλά που ακολουθείται από ένα αντίστροφο πολιτισμικό σοκ, αλλά τελικά με την αναπροσαρμογή στην κουλτούρα και την καθημερινή ζωή της χώρας τους.



**Η Θεωρία Προσαρμογής της καμπύλης W**

Είναι προφανές ότι οι επαναπατριζόμενοι δέχονται αντίστροφο πολιτισμικό σοκ (*Arthut και Bennett, 1995, Foster, 1994, Johnston, 1991, Hazard, 1981, Howard, 1974, αναφορά στους Foster και Johnsen, 1996*). Οι λόγοι είναι δύο: οργανωτικοί και προσωπικοί. Οι οργανωτικοί οφείλονται σε πιθανές αλλαγές που έχουν γίνει στην εταιρεία κατά την διάρκεια της αποστολής του εκπατρισμένου (*Foster και Johnsen, 1996*). Οι προσωπικοί είναι ότι οι εκπατρισμένοι μπορεί να έχουν «χάσει την επαφή» με φίλους και γνωστούς.

Είναι μία πρόκληση για τους οργανισμούς να δώσουν σημασία στον ίδιο βαθμό στην κουλτούρα όχι μόνο πριν την αναχώρηση των εκπατρισμένων, αλλά να κοινοποιήσουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες επαναπατρισμού ώστε να ελαχιστοποιήσουν το αντίστροφο πολιτιστικό σοκ. Η έρευνα ισχυρίζεται ότι τα προβλήματα επαναπατρισμού είναι δυνατόν να διατηρηθούν στο ελάχιστο αν ο οργανισμός προγραμματίσει την επιστροφή των υπαλλήλων του στην πατρίδα τουλάχιστον έξη μήνες πριν. Με αυτό τον τρόπο οι εκπατρισμένοι θα έχουν επαρκή χρόνο να οργανώσουν την επιστροφή τους. (*Black, 1991, Foster, 1994, αναφορά στον Foster και Johnsen, 1996*). Επί πλέον, ο *Black* υποδεικνύει ότι η περίοδος των έξη μηνών θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τον εκπατρισμένο για να θέσει νέους στόχους και προσδοκίες σε σχέση με την εργασία του στον οργανισμό με την επιστροφή του ενώ ο οργανισμός θα κρατάει ενήμερο τον εκπατρισμένο με εργασίες που θα μπορούσαν να ταιριάξουν με το προφίλ του εκπατρισμένου.

Συνολικά, είναι γεγονός ότι οι διεθνείς αποστολές μπορεί να αποτύχουν για πολλούς λόγους: Ο πιο συνηθισμένος είναι η εταιρεία να μην εφαρμόζει μία πολιτική εκπατρισμού, δεν παρέχει δηλαδή υποστήριξη στους υπαλλήλους και σε προσωπικά ή οικογενειακά θέματα, συμπεριλαμβανομένων των ανησυχιών για διακοπή της καριέρας τους . Αυτό που θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια είναι οι μέθοδοι με τις οποίες πραγματοποιήθηκε αυτή η έρευνα, θα συζητηθούν τα ευρήματα από συνεντεύξεις και θα γίνουν συστάσεις στην EFG Eurobank-Ergasias A.E. για την καλλίτερη διαχείριση διεθνών αποστολών με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται.

## 1.9 Βιβλιογραφία και Αναφορές Κεφαλαίου

1. Arkin, Anat (1993) “**Minimising the stress of relocation**”. Personnel Management; London, November 1993
2. Ashmalla, M.H (1998) “**International HRM practices: the challenge of expatriation**”. CR Vol.8 (2)
3. Brewster, C., Harris, H., Sparrow, P.(2002) “**Globalising HR**”. London, CIPD
4. Caliguri, P.M; Hyland, M.A.M; Joshi, A; Bross, A (1998) “**Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment**”. Journal of Applied Psychology; Aug98, Vol. 83 Issue 4, pp598-614
5. Coles, Margaret (1999) “**Making Success of life overseas**”. Sunday Times, 1<sup>st</sup> Aug. p.87
6. Earley, P. C. (1987). “**Intercultural Training for Managers: A Comparison**”. Academy of Management Journal, Vol.30, Issue 4, p.686
7. Fish, A., Wood, J (1997) “**Managing spouse/partner preparation and adjustment: Developing a meaningful portable life**” Personnel Review, Vol. 26, No.6, pp.445-466
8. Foster, N. and Johnsen, M. (1996) “**Expatriate management policies in UK companies to the new international scene**”. The International Journal of Human Resource Management, 7:1; February Issue, pp177-202.
9. Hamill, Jim (1989) “**Expatriate Policies in British Multinationals**”. Journal of General Management, Vol. 14, No 4. Summer 1989.
10. Harvey, M (1998), “**Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse**”, The International Journal of Human Resource Management, Vol 9, No.2, pp.309-331
11. Heyward, M. (2002). “**From international to intercultural**”. Journal of Research in International Education. Vol.1, Issue 1, pp.9-32
12. Katz, Jeffrey P.; Seifer, David M. (1996) “**It's a Different World Out There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-**

- Departure Training and On-Site Socialization”** Human Resource Planning, Vol. 19 Issue 2, pp32-47
13. Lee, H.W. (2005) **“The factors influencing expatriates”**. The journal of American Academy of Business, Cambridge, March Issue
  14. Liu, C. H. (2005) **“The effects of Repatriates’ overseas assignment experiences on turnover intentions”**. Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 7, Issue 1, pp.124-130
  15. Mc Nulty, Y., Tharenou, P.(2004) **“Expatriate Return On Investment”** International Studies of Management and Organisation. Vol. 34, No 3 pp.68-95.
  16. Shen,J (2005) **“International training and management development: theory and reality.”** Journal of Management Development. Vol.24, No.7
  17. Sim, M., Dixon, L (2004) **“Meeting Expat-ations”**, Benefits, Canada
  18. Γιάννης Ν. Θανόπουλος (2002). **“Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο χωριό μας”** Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.207-223
  19. Treven, S. (2004) **“Human Resource Management on a Global Basis”**. The Information Technology & Global Business Research Conference, Cancun, pp.44-50
  20. Unknown Author.(2005) **“How to prepare your expatriate employees for cross-cultural work environment”** Institute of Management and Administration, Report on Managing training and development. February Issue
  21. Valmer, I.I., Palmer, T.H. (2005). **“Role of cross-cultural self knowledge in success of expatriates”**. Singapore Management and Review, 2005, Vol.27

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°



### Μεθοδολογία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## **2.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγραφούν και θα τεκμηριωθούν οι μέθοδοι εκτέλεσης αυτής της συγκεκριμένης έρευνας. Θα ερμηνευθεί η λογική των ημί-δομημένων και ενδεδειγμένων συνεντεύξεων, καθώς και η οργανωτική χρήση αυτής της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **2.2 Προσεγγίσεις στην Έρευνα και τον Σχεδιασμό**

Τα ερωτήματα που τίθενται σε αυτή την μελέτη θα βασίζονται σε ένα συνδυασμό δύο φιλοσοφιών έρευνας που είναι γνωστές σαν Θετικιστικό παράδειγμα και Φαινομενολογικό παράδειγμα (*Saunders et al 2003*). Στο Θετικιστικό παράδειγμα συμφωνούμε με τα πιστεύω παρατηρώντας τον κόσμο εξωτερικά και σαν αντικείμενο που πρέπει να είναι ανεξάρτητο από αυτή την έρευνα. Αυτή η εργασία θα επικεντρωθεί σε γεγονότα που παρατηρούνται μέσα στον οργανισμό και αναζητείται η αιτιότητα σχετικά με την χρήση διαδικασιών και πολιτικών εκπατρισμού. Αυτό θα είναι δυνατόν μέσω της διαμόρφωσης υποθέσεων που καλύπτουν την σχέση μεταξύ της επιτυχίας των διεθνών αποστολών και των μεθόδων επιλογής και εκπαίδευσης καθώς και των πολιτιστικών και κοινωνικών διαστάσεων. Είναι φανερό ότι χρειάζεται να γίνει έλεγχος αυτών.

Αν και υπάρχει υψηλή αντικειμενικότητα στην έρευνα, η συγγραφέας πιστεύει πράγματι ότι η επιστήμη καθοδηγείται από τα ανθρώπινα συμφέροντα ως εκ τούτου την φαινομενολογική άποψη. Η εμπειρία στην HSBC Bank Plc. σχετικά με την χρησιμοποίηση εκπατρισμένων είναι καθοδηγητική για την ανάπτυξη ιδεών μέσω της επαγωγής από δεδομένα που συλλέγονται από εσωτερικές και εξωτερικές δημοσιεύσεις που μπορούν πιθανόν να χρησιμοποιηθούν για καθοδήγηση και παροχή συμβουλών στην EFG Eurobank Ergasias.

Οι φιλοσοφίες του σχεδιασμού αυτής της έρευνας απαιτούν την χρήση μιας ειδικής προσέγγισης και πολλών μεθόδων ώστε να δημιουργηθούν διάφορες απόψεις γύρω από τα προγράμματα εκπατρισμού.

Αυτή η εργασία θα ακολουθήσει κυρίως μία Επαγωγική προσέγγιση για την ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων που συλλέγονται από συνεντεύξεις καθώς ο καθарός σκοπός της έρευνας είναι να αποδείξει αν τα προγράμματα εκπατισμού είναι επιτυχή εν γένει στην Ελλάδα και το Ενωμένο Βασίλειο από την άποψη των στελεχών διοίκησης και την προοπτική των εκπαιτισμένων ή επαναπατισζόμενων. Η μελέτη θα δώσει έμφαση στην συλλογή ποιοτικών στοιχείων. Η έρευνα έχει χαρακτήρα αναζήτησης δίνοντας σημαντική έμφαση στον καθορισμό στόχων έρευνας και βασίζεται στην διατύπωση λειτουργικών υποθέσεων που πρέπει να ελεγχθούν ποιοτικά. Εν τούτοις σε κάποιο βαθμό θα συνδυασθεί με την παραγωγική προσέγγιση χρησιμοποιώντας την θεωρία και τα ποσοτικά δεδομένα από την αντίστοιχη βιβλιογραφία. Θα γίνει κύρια και δευτερεύουσα έρευνα.

### **2.3 Λόγοι για Συνεντεύξεις**

Η συλλογή κύριων δεδομένων για αυτή την εργασία θα πραγματοποιηθεί από την διεξαγωγή εκτενών συνεντεύξεων με υπαλλήλους που εμπλέκονται με την διαχείριση διεθνών αποστολών στην Eurobank και HSBC. Οι συνεντεύξεις θα παρέχουν μία καλλίτερη εικόνα σαν μέθοδος έρευνας, ενώ θα επιτρέπουν στον ερευνητή να συλλέξει πλήρεις ειδικές εμπειρίες για την εταιρεία που σχετίζονται με πολιτικές και πρακτικές εκπατισμού.

Τα δείγματα των υπαλλήλων που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις είναι στελέχη διοίκησης για Διεθνείς προσλήψεις και εκπαιτισμένοι υπάλληλοι και από τις δύο τράπεζες σε διάφορα μέρη του κόσμου. Όλα τα άτομα είχαν διαφορετικά

επίπεδα εμπειρίας ώστε να δώσουν μία περισσότερο σχετική και ακριβή διάσταση στα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε καθώς έχει πλεονεκτήματα σε αυτή την μελέτη μέσω μίας απογραφής. Το μικρό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι επαρκές για την συλλογή πιο κατάλληλης και εκτενούς πληροφόρησης με περισσότερο λεπτομερή ερωτήματα συνέντευξης. Αυτή είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για αυτή την μελέτη για τον λόγο ότι δεν θα ήταν πρακτικό ούτε κατάλληλο να γίνει έρευνα σε ολόκληρο τον πληθυσμό και επίσης προσφέρεται λόγω περιορισμών χρόνου και προϋπολογισμού.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την μελέτη θα είναι μία μη πιθανολογική δειγματοληψία καθώς είναι μία περισσότερο ιδανική μέθοδος όταν εκτελούνται ενδελεχείς συνεντεύξεις που εστιάζονται σε ένα μικρό δείγμα που δεν έχει επιλεγεί τυχαία, μάλλον εφαρμόστηκε μία σκόπιμη μέθοδος δειγματοληψίας που επέτρεψε στην συγγραφέα να απαντήσει στο ερώτημα της έρευνας και να εκπληρώσει τους στόχους της εργασίας. Ο τύπος της σκόπιμης δειγματοληψίας είναι ένα μείγμα μιας ετερογενούς και μιας δειγματοληψίας κρίσιμου τύπου. Ετερογενής επειδή όλοι οι υπάλληλοι που χρησιμοποιήθηκαν για αυτή την συγκεκριμένη μελέτη προέρχονται όλοι από τον Τραπεζικό τομέα, αν και προέρχονται από διαφορετικές πολιτικές οργάνωσης και από διαφορετικές χώρες και εταιρείες.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για να συλλεχθούν τα κύρια δεδομένα είναι η διεξαγωγή μιας προς μία συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων σε συσκέψεις πρόσωπο με πρόσωπο, όπου αυτό ήταν δυνατόν. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια λόγω του γεγονότος ότι οδηγούν σε υποθετικά συμπεράσματα που οφείλονται σε διάφορες αντιφατικές προτιμήσεις και απόψεις των ατόμων από τα οποία λαμβάνεται η συνέντευξη. Όλες οι συνεντεύξεις θα είναι ποιοτικής φύσης ημί-δομημένου τύπου που εξασφαλίζει ευελιξία στην επεξεργασία των ερωτήσεων και την συλλογή απαντήσεων. Η κύρια δυσκολία θα βασίζεται πιθανόν σε απουσία επαγωγικών συμπερασμάτων από τα σχόλια και τις κρίσεις που παρέχονται από τα άτομα που λαμβάνεται η συνέντευξη. Τελικά, χρησιμοποιούνται κύρια ποσοτικά στοιχεία για την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων από την EFG Eurobank Ergasias.

#### **2.4 Θέματα Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας**

Οι κίνδυνοι σε θέματα αξιοπιστίας που περιλαμβάνουν σφάλμα συμμετέχοντος, προκατάληψη συμμετέχοντος, διατηρήθηκαν στο ελάχιστο δίνοντας πρωτοβουλία στο άτομο που λαμβανόταν η συνέντευξη σε θέματα χρόνου και μέσων για τις συνεντεύξεις.

Επίσης προκύπτουν θέματα εγκυρότητας από προκατάληψη και ηθικές θεωρήσεις από μέρους των συμμετεχόντων. Αυτά παρακάμφθηκαν με το να εγγωθηούμε την εχεμύθεια των συνεντεύξεων. Ερωτήματα σχετικά με προσωπικές γνώμες σχετικά με διάφορα θέματα του εκπατριισμού

κοινοποιήθηκαν ανώνυμα στον οργανισμό. Επί πλέον δηλώθηκε στους οργανισμούς ότι τα ευρήματα που προέρχονται από πληροφορίες που δίνονται θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα εργασία. Τελικά εξηγήθηκε στα άτομα που λαμβανόταν η συνέντευξη ότι η βασική πληροφόρηση και έρευνα για τον εκπατρισμό είχε διερευνηθεί πριν τις συνεντεύξεις.

## **2.5 Βασική πληροφόρηση για τους Συμμετέχοντες Οργανισμούς**

Πριν αυτή η έρευνα αρχίσει να αναλύει τα κύρια ευρήματα που προέρχονται από την προσεκτική εξέταση των δεδομένων από την Eurobank και την HSBC, είναι ζωτικό να δοθούν κάποιες ουσιαστικές πληροφορίες για τους δύο οργανισμούς. Επίσης δίνονται οι βασικές πληροφορίες απασχόλησης με ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες των τραπεζών σε διεθνές επίπεδο.

### **HSBC Bank Plc.**

Η HSBC Bank Plc. έχει την έδρα της στο Λονδίνο και είναι μία από τις μεγαλύτερες τραπεζικές και οικονομικές υπηρεσίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Το διεθνές δίκτυο της HSBC περιλαμβάνει πάνω από 9.800 γραφεία σε 77 χώρες και περιοχές στην Ευρώπη, την περιοχή Ειρηνικού της Ασίας, την Αμερική, την Μέση Ανατολή και την Αφρική. Η HSBC έχει ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό από 251.000 υπαλλήλους.<sup>1</sup>

Είναι γεγονός ότι η HSBC έχει μία ριζική προσέγγιση για τις Διεθνείς Αποστολές. Κυρίως βασίζεται στις προσλήψεις. Το λανσάρισμα του Σχήματος των Διεθνών

---

<sup>1</sup> Πηγή: ιστοσελίδα της HSBC, Αύγουστος 2005

Στελεχών Διοίκησης είναι διαθέσιμο για Πτυχιούχους- που κάνουν για πρώτη φορά αίτηση στην Τράπεζα.

Οι υποψήφιοι που συμμετέχουν στο πρόγραμμα μπορεί να αναλάβουν αποστολές στο Ντουμπαΐ, την Βραζιλία ή την Ελλάδα. Αλλά δεν θα είναι ουσιαστικά σε θέση να επιλέξουν την γεωγραφική περιοχή της αποστολής που θα τους ανατεθεί.

Το πρώτο στάδιο εκπαίδευσης γίνεται στο Κολέγιο Εκπαίδευσης Διοικητικών Στελεχών της HSBC στο Bricket Wood στο Hertfordshire, και περιλαμβάνει μία εκπαίδευση επτά εβδομάδων. Μετά το αρχικό πρόγραμμα εκπαίδευσης επτά εβδομάδων στο Ενωμένο Βασίλειο και μιας εβδομάδας εμπειρία σε ένα από τα υποκαταστήματα της τράπεζας, τα Διεθνή Διοικητικά Στελέχη στέλνονται κατευθείαν στην πρώτη από τις τρεις αποστολές στο πρόγραμμα μη πτυχιούχων/ πτυχιούχων. Αυτό θα μπορούσε να είναι σε μία εμπορική τράπεζα στις Ινδίες, μία οικονομική ανάλυση στην Γαλλία ή ένας ρόλος σε εμπορικές υπηρεσίες με έδρα το Ενωμένο Βασίλειο. Με άλλα λόγια μία θέση θα μπορούσε να ανατεθεί σε ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος οπουδήποτε στον κόσμο.

Στην ιδανική περίπτωση, οι αποστολές θα περιλαμβάνουν ενασχόληση με διάφορους επιχειρηματικούς τομείς και τόπους, αλλά η επιχείρηση είναι πάντοτε αναγκαίο να καθοδηγεί τις αποφάσεις. Μετά αποφασίζεται η καταλληλότητα του Υπόβαθρου του Διεθνούς Διοικητικού Στελέχους. Τελικά λαμβάνονται υπόψη σχέδια ανάπτυξης της καριέρας του Διεθνούς Διοικητικού Στελέχους.

Τελευταία, η HSBC προσφέρει ένα ελκυστικό πακέτο στα Διεθνή Διοικητικά Στελέχη της που περιλαμβάνουν μισθό Απαλλαγμένο φόρων, Bonus ανάλογα με

την απόδοση, διακοπές 30 εργάσιμων ημερών τον χρόνο, παροχή εγκατάστασης, βοήθεια μετακόμισης και ιδιωτικό πρόγραμμα ιατρικής περίθαλψης και σύνταξης.

### **EFG Eurobank Ergasias A.E.**

Η EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1990. Σήμερα προσφέρει πλήρη σειρά τραπεζικών προϊόντων, που στοχεύουν σε άτομα, επιχειρήσεις και ιδρύματα. Η Τράπεζα κατέλαβε πρωτοπόρες θέσεις στην αγορά σε ένα αριθμό τομέων, ειδικότερα στους τομείς με μεγάλο περιθώριο, υψηλής ανάπτυξης που αποτελούν το κλειδί εστίασης των δραστηριοτήτων της.

Η Eurobank σήμερα απασχολεί πάνω από 16.200 άτομα, 44 τοις εκατό του συνολικού αριθμού των θέσεων εργασίας εκτός Ελλάδος, καθώς η παρουσία του Ομίλου στην Νότιο-ανατολική Ευρώπη έχει αυξανόμενη σημασία.

Η Eurobank έχει ένα τοπικό δίκτυο διανομής με πάνω από 370 υποκαταστήματα, 760 ATM και εναλλακτικά κανάλια διανομής, συμπεριλαμβανομένης των τηλεφωνικών τραπεζικών συναλλαγών, των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών, των τραπεζικών συναλλαγών με κινητά τηλέφωνα και δίκτυο σημείων πώλησης Open 24 (80 καταστήματα). Η Τράπεζα επιτυγχάνει διανομή και ικανότητα εξυπηρέτησης σε όλη την χώρα. Η πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές επιτυγχάνεται μέσω στρατηγικής συμμαχίας με τον Τραπεζικό Όμιλο EFG με έδρα την Γενεύη.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Πηγή: ιστοσελίδα EFG Eurobank-Εργασίας, Αύγουστος 2006



**Εξέλιξη της Απασχόλησης στον Όμιλο την τελευταία πενταετία**  
*(Από το 2003 περιλαμβάνεται επίσης το προσωπικό των υποκαταστημάτων στην Νότιο- Ανατολική Ευρώπη)*



Πηγή: EFG Eurobank-Ergasias, 2005.

Η EFG Eurobank-Ergasias διέρχεται μία επαναστατική περίοδο απασχόλησης στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα, οι νέοι προσανατολισμοί της, που εστιάζονται στο να καταστεί ένας σημαντικός παίκτης στην αγορά της Νότιο-ανατολικής Ευρώπης, σημαδεύονται από μία περαιτέρω ανάπτυξη της παρουσίας της σε χώρες όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Σερβία-Μαυροβούνιο. Το 2006 ο όμιλος Eurobank EFG προχωρά στη δημιουργία δικτύου 50 καταστημάτων στην Πολωνία. Στις προηγούμενα αναφερθείσες χώρες, εκτός από τις τράπεζες που έχουν ιδρυθεί, η EFG Eurobank έχει επίσης δημιουργήσει εταιρείες που παρέχουν πιστωτικές υπηρεσίες στον καταναλωτή.

## **2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

Saunders, M.P and Thornhill, A., 2000. “**Research Methods for business students**”. 2<sup>nd</sup> Edition, London. Prentice Hall

### **Πηγές στο Διαδίκτυο**

- [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)
- [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)
- [www.ioma.com](http://www.ioma.com) Report on Salary Surveys (2005) “More companies offer incentives to expatriates”
- <http://www.mercerhr.com/referencecontent.jhtml/dynamic/idContent/1189435>
- Mestre, Carlos. “International Assignment Trends to watch”.  
• [www.cipd.co.uk/subjects/intlhr/manageia.htm?IsSrchRes=1&cssverstion=printable](http://www.cipd.co.uk/subjects/intlhr/manageia.htm?IsSrchRes=1&cssverstion=printable) “Managing International Assignments”

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>



### Συμπεράσματα και Προτάσεις

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

### **3.1 Εισαγωγή**

Σε όλο το παρόν κεφάλαιο θα εξετασθούν απόψεις και δηλώσεις από διάφορα επίπεδα υπαλλήλων της HSBC Bank Plc. και EFG-Eurobank-Ergasias. Ένα διεθνές διοικητικό στέλεχος ανθρώπινων πόρων από κάθε τράπεζα αντίστοιχα έχει δώσει συνέντευξη και αναλύθηκαν συγκριτικά οι διάφορες μέθοδοι των διαδικασιών εκπατισμού. Μετά από τις συνεντεύξεις με τα Διοικητικά Στελέχη Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων, θα διερευνηθούν εκτεταμένα οι απόψεις των εκπατισμένων και επαναπατισμένων.

Σε όλο το παρόν κεφάλαιο θα δοθεί η ευκαιρία ώστε να διαμορφωθεί μία κατάσταση με την παροχή συμβουλών στην EFG Eurobank Ergasias A.E. σχετικά με την εφαρμογή των κριτηρίων και των διαδικασιών επιλογής, την προετοιμασία των εκπατισμένων, την προοδευτική υποστήριξη και την διαδικασία επαναπατισμού. Για τον σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθούν δηλώσεις από τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων σαν επίσημες πολιτικές της Τράπεζας και όπου υπάρχουν αντιφάσεις θα δοθούν κατάλληλες συστάσεις.

### **3.2 Διοικητικά Στελέχη Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων**

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν προσωπικά και από το τηλέφωνο με διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται στην πρόσληψη, επιλογή και εκπαίδευση των εκπατρισμένων. Και τα δύο διοικητικά στελέχη είχαν το ίδιο επίπεδο εμπειρίας στον τομέα, που ήταν οκτώ χρόνια. Μπορεί κανείς να θεωρήσει γεγονός ότι και οι δύο ήταν πολύ έμπειροι στον τομέα τους.

Το γεωγραφικό αντικείμενο στο οποίο λειτουργούν οι δύο τράπεζες διαφέρει. Η HSBC λειτουργεί σε 76 χώρες, που καλύπτουν την ευρεία πλειοψηφία του ανεπτυγμένου κόσμου και μέρη του οικονομικά αναπτυσσόμενου κόσμου. Από το άλλο μέρος, η Eurobank λειτουργεί κυρίως στα Βαλκάνια. Αυτό το μοναδικό γεγονός είναι σχεδόν βέβαιο ότι καθορίζει το επίπεδο εξειδίκευσης, που τελικά ενσωματωμένο με την εμπειρία θα έχει επίδραση στο επίπεδο της επαγγελματικότητας με την οποία πραγματοποιούνται οι διεθνείς αποστολές όσον αφορά τους εκπατρισμένους υπαλλήλους.

Υπάρχουν παραλλαγές στην επιλογή των υπαλλήλων για την διαχείριση διεθνών αποστολών. Το διοικητικό στέλεχος Διεθνών Πόρων στην HSBC δηλώνει ότι:

*«Για να εξασφαλιστεί ότι έχουν επιλεγεί οι σωστοί υποψήφιοι για διεθνείς μεταθέσεις, ακολουθούνται συνεπείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες επιλογής. Οι υποψήφιοι δεν θα πρέπει να επιλέγονται με βάση μόνο την τεχνική και λειτουργική τους γνώση. Υπάρχει σημαντική μαρτυρία ότι παρά την έμφαση που δίνεται στην επιλογή λήψης αποφάσεων για την προηγούμενη απόδοση της εργασίας, η δια-πολιτισμική καταλληλότητα,*

όπως η προσαρμοστικότητα των ατόμων στην ζωή και την εργασία σε ξένες κουλτούρες, παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία μιας διεθνούς μετάθεσης. Τα θέματα οικογένειας, όπως η προσαρμοστικότητα της συζύγου ή του συντρόφου και της οικογένειας και η επιθυμία της συζύγου ή του συντρόφου να ζήσει στο εξωτερικό μπορεί επίσης να έχουν μείζονα επίδραση».

Με βάση την παραπάνω δήλωση, είναι φανερό ότι τα κριτήρια επιλογής κατά σειρά σημασίας διαφέρουν για την HSBC ανάλογα με την προτεραιότητα αφού ο *Brewster, 1988, αναφορά στον Stone, 1991, Hays, 1974, αναφορά στον Katz και Seifer, 1996* ισχυρίζεται ότι οι εκπατρισμένοι επιλέγονται κυρίως με βάση το επίπεδο της γνώσης τους ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς μία διεθνή αποστολή. Περισσότερη σημασία δίνεται στις προσωπικές ροπές που σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα του υπαλλήλου σε μία ξένη κουλτούρα καθώς και στις διεθνείς ικανότητες διαπραγμάτευσης, στην συνολική ενημερότητα του υποψηφίου, στην διεθνή στρατηγική και στην διεθνή πολιτισμική συμμετοχή, που συμφωνεί περισσότερο με την βιβλιογραφία που περιγράφεται από τους *Birchall et al, 1996 και McEnery & DesHarnais, 1990*.

Ομοίως, ο διευθυντής Διεθνών Πόρων (Προσωπικού) στην Eurobank δίνει μεγάλη σημασία στις τεχνικές ικανότητες, στην ικανότητα προσαρμογής του εκπατρισμένου, με τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας με την ικανότητα προσαρμογής της οικογένειας. Μετά θεωρεί τις διαπροσωπικές ικανότητες σαν σημαντικές, ενώ η γνώση της γλώσσας της χώρας που φιλοξενεί δεν θεωρείται σημαντική, λόγω του γεγονότος ότι τα Αγγλικά είναι μία γλώσσα που ομιλείται

όταν κάνει κάποιος επιχειρήσεις στα Βαλκάνια, καθώς οι γλώσσες αυτής της γεωγραφικής περιοχής δεν ομιλούνται ευρέως. Αναμένεται ότι οι ντόπιοι της χώρας που φιλοξενεί χρησιμοποιούν τα Αγγλικά στην εργασία τους. Θα αποδειχθεί εν τούτοις ότι σύμφωνα με τις δηλώσεις των εκπατρισμένων στα Βαλκάνια ότι οι γλώσσες είναι ένα θέμα και για την καθημερινή ζωή καθώς και για την εργασία τους.

Στα δευτερεύοντα κριτήρια επιλογής εκπατρισμένων στην Eurobank περιλαμβάνονται η επιθυμία εργασίας σε διεθνές περιβάλλον, η προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό και η κατανόηση της κουλτούρας της χώρας υποδοχής. Εν τούτοις αυτοί που δίνουν συνέντευξη για Διεθνείς Αποστολές και οι επαναπατρισμένοι δηλώνουν αδυναμία κατανόησης της κουλτούρας της χώρας υποδοχής πράγμα που προκαλεί σε αυτούς δυσκολίες στην αποστολή τους .

Αυτό που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι κανένας από τους δύο οργανισμούς σε οποιαδήποτε φάση της διαδικασίας επιλογής δεν παίρνει συνέντευξη από τις συζύγους των πιθανών εκπατρισμένων ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποτυχίας του εκπατρισμένου. Αυτό εν τούτοις μπορεί να είναι δικαιολογημένο στην περίπτωση της Eurobank, καθώς λειτουργεί στα Βαλκάνια, που δεν είναι πολύ μακριά από την Ελλάδα και είναι πιο σύνηθες οι οικογένειες των εκπατρισμένων να μην συνοδεύουν τον υπάλληλο στην χώρα υποδοχής. Από το άλλο μέρος, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι δεν μπορεί να εξαναγκάσει ή να ζητήσει από την σύντροφο/ σύζυγο να δώσει συνέντευξη σχετικά με θέματα απασχόλησης που δεν την αφορούν άμεσα. Χρησιμοποιώντας

ένα υποθετικό σενάριο, στην περίπτωση ενός πολύ κατάλληλου υπαλλήλου που επιθυμεί να εκπατριστεί, η σύντροφος/ σύζυγος δίνει συνέντευξη και ο οργανισμός διαπιστώνει ότι το άτομο δεν πληροί τα κριτήρια εκπατριsmού. Θα είναι αυτό καθοριστικό για τον υπάλληλο; Αν η απάντηση είναι θετική θα πρέπει να αναρωτηθεί κανείς αν αυτή είναι μία ορθόδοξη μέθοδος επιλογής υπαλλήλων προς εκπατριsmό με εξαρτημένα μέλη.

Συνεχίζοντας την επόμενη φάση των διεθνών αποστολών, σχετικά με την εκπαίδευση των μελλοντικών εκπατριsmένων υπάρχουν ανομοιοότητες μεταξύ της HSBC και της Eurobank. Ο διευθυντής των κεντρικών γραφείων της HSBC σκιαγράφησε την εκπαίδευση που παρέχει η Τράπεζα πριν την αναχώρηση του υπαλλήλου για διεθνείς αποστολές την χαρακτήρισε σαν περιπτωσιακή και βασιζόμενη στις ανάγκες που υπάρχουν για μία τέτοια εκπαίδευση.

*« Αν απαιτείται εκπαίδευση θα δοθεί- σε πλήρη εξάρτηση από την φύση της εργασίας που πρόκειται να εκτελέσει ο υπάλληλος. Αν η μετάθεση απαιτεί γνώση της τοπικής γλώσσας θα οργανωθεί κατάλληλη εκπαίδευση από την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Χώρα Προέλευσης / ή Υποδοχής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μία εντατική μελέτη γλώσσας για κάθε υπάλληλο μέχρι τέσσερις εβδομάδες πριν την αναχώρηση. Περαιτέρω εκπαίδευση θα διευθετηθεί στην Χώρα Υποδοχής αν απαιτηθεί.»*

Εν τούτοις θα πρέπει να σημειωθεί ότι αφού τα Διεθνή Διοικητικά Στελέχη επιλέγονται με αρχική πρόσληψη να εργασθούν για τον οργανισμό, τα μαθήματα πολιτιστικής εκπαίδευσης θα αποτελούν μέρος της όλης εκπαίδευσης που



παρέχεται κατά την διάρκεια των πρώτων επτά εβδομάδων εκπαίδευσης στις εγκαταστάσεις της HSBC.

Η εκπαίδευση πριν την αναχώρηση των εκπατρισμένων είναι μάλλον απλή στην Eurobank, καθώς περιλαμβάνει μία επίσκεψη πέντε ημερών στην χώρα υποδοχής ώστε ο εκπατρισμένος να εξοικειωθεί με την νέα χώρα και μία προσανατολιστική συνέντευξη με το Τμήμα Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων για τις ιδιαιτερότητες της χώρας υποδοχής. Η επίσκεψη πέντε ημερών στην χώρα υποδοχής περιγράφεται από διάφορες έρευνες στην βιβλιογραφία, έτσι όταν χρησιμοποιείται σαν αποκλειστικός τρόπος εκπαίδευσης του εκπατρισμένου, δεν καλύπτει άλλους τομείς εκπαίδευσης όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι αυτός ο τύπος εκπαίδευσης στην βιβλιογραφία περιλαμβάνεται στο πλαίσιο της επιλογής, όπου οι επισκέψεις στην χώρα υποδοχής γίνονται από τους υποψήφιους πριν την αποδοχή της αποστολής από αυτούς και θεωρούνται δοκιμαστική περίοδος έτσι αν οι υποψήφιοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε μία συγκεκριμένη χώρα δεν αναλαμβάνουν την αποστολή ώστε να αποφευχθεί ο πρώιμος επαναπατρισμός που τελικά έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία της αποστολής.

Με βάση τις πληροφορίες από την ιστοσελίδα της HSBC τα κίνητρα πρόσληψης Διεθνών Διοικητικών Στελεχών είναι: Μισθός απαλλαγμένος φορολόγησης, Bonus ανάλογα με την απόδοση, διακοπές 30 εργάσιμων ημερών τον χρόνο, παροχή εγκατάστασης, βοήθεια μετακόμισης και ιδιωτικό πρόγραμμα ιατρικής περίθαλψης και σύνταξης.

Το παραπάνω είναι ένα ελκυστικό πακέτο εκπατισμού για ένα πιθανό Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος. Εν τούτοις από τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων δηλώνεται ότι τα κίνητρα επικεντρώνονται στην παροχή προς τον εκπατισμένο των εξής:

*«Εκπλήρωση των απαιτήσεων απόκτησης γνώσεων και μεταφορά της καλλίτερης πρακτικής σε άλλα τμήματα του Ομίλου. Στόχος και αύξηση της ποικιλίας, ποσότητας και ποιότητας των ευκαιριών ανάπτυξης της καριέρας για ταλαντούχα στελέχη, σημερινούς και μελλοντικούς διευθυντές. Ανάπτυξη και μετάδοση της επιχειρησιακής κουλτούρας και των αξιών και εκπροσώπηση των συμφερόντων της επιχείρησης.*

*Προσέλκυση, ανάπτυξη και κινητοποίηση στελεχών και διαμόρφωση των διεθνών προσδοκιών αυτών που αναγνωρίζεται ότι έχουν μεγάλες δυνατότητες στην αρχή της καριέρα τους».*

Ομοίως η Eurobank προσφέρει ένα πακέτο αμοιβών που περιλαμβάνει ένα ανταγωνιστικό μισθό. Εν τούτοις ερμηνεύοντας τα δεδομένα που προέρχονται από συνεντεύξεις και συζητήσεις με τον Διευθυντή Διεθνών Στελεχών της Eurobank, ο μισθός που λαμβάνεται στο εξωτερικό δεν βασίζεται σε ένα bonus που σχετίζεται με την απόδοση, αλλά περιλαμβάνει μία αύξηση μισθού και ένα bonus που παρέχεται επί πλέον και σχετίζεται με την απόδοση της ομάδας. Επίσης αυτό που προσφέρει η Eurobank σαν μέρος μιας τυπικής εκπαίδευσης είναι μαθήματα γλώσσας ώστε να διευκολύνει την εργασιακή και καθημερινή ζωή του εκπατισμένου.

Σαν επέκταση του πακέτου αμοιβής που προσφέρεται στους εκπατισμένους, η Eurobank προσφέρει φορολογική προστασία συμβουλευοντας τους υπαλλήλους

της που αναλαμβάνουν διεθνείς αποστολές, καθώς και συνεργασία με κτηματομεσιτικά γραφεία στην χώρα προορισμού. Επίσης παρέχεται ιδιωτική διεθνής ασφάλιση υγείας στους εκπατρισμένους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την υπάρχουσα έρευνα και βιβλιογραφία, όμως η Eurobank παρέχει στους εκπατρισμένους κάποια βασική εκπαίδευση και πόρους πριν και όταν βρίσκονται στην χώρα υποδοχής και θα δοθούν οδηγίες στο αντίστοιχο κεφάλαιο αυτής της μελέτης. Θα πρέπει να εξετασθούν οι υπάρχουσες τεχνικές εκπαίδευσης και υποστήριξης που χρησιμοποιούνται στις διεθνείς αποστολές της Eurobank.

Για την υποστήριξη των εκπατρισμένων στην HSBC Bank έχει υιοθετηθεί μία διαφορετική προσέγγιση από αυτήν της Eurobank. Η HSBC εστιάζεται στην διατήρηση της επαφής των υπαλλήλων με τα Κεντρικά Γραφεία. Περαιτέρω η HSBC δίνει έμφαση στην εξασφάλιση ότι εφαρμόζονται τα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει ότι στην περίπτωση που υπάρχει οικογένεια που συνοδεύει τους εκπατρισμένους, ότι έχει προσαρμοστεί με τους όρους της νέας τους ζωής στην χώρα υποδοχής. Είναι ζωτικό για την HSBC να υπάρχει συχνή επικοινωνία με τους εκπατρισμένους σε όλη την διάρκεια της αποστολής. Εν τούτοις δεν είναι σαφές πως διατηρείται η επικοινωνία με την χώρα προέλευσης στην Eurobank.

Συνεχίζοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και συζητώντας τις δυσκολίες των διεθνών αποστολών στο θέμα της αποτυχίας των εκπατρισμένων και στους

λόγους που βρίσκονται πίσω από αυτήν, η Διευθύντρια της HSBC σε ένα ερώτημα σχετικά με το τι θεωρεί σαν κύριο λόγο πρώιμου επαναπατρισμού και αποτυχίας της αποστολής η απάντηση ήταν ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος. Ισχυρίσθηκε ότι δίνεται αρκετή προσοχή στην διαδικασία της πρόσληψης και η υποστήριξη που παρέχεται στον εκπατρισμένο όσο βρίσκεται στην χώρα υποδοχής, πράγμα που εμποδίζει την αποτυχία της αποστολής και τον πρώιμο επαναπατρισμό. Δεν μπορεί να λεχθεί με βεβαιότητα ότι οι διεθνείς αποστολές της HSBC δεν αποτυγχάνουν ποτέ, εν τούτοις θα θεωρείται σαν αληθές ότι οι ρυθμοί αποτυχίας σε τέτοιο έμπειρο οργανισμό θα διατηρούνται στο ελάχιστο.

Στην Ελληνική ομόλογη εταιρεία με την HSBC, την Eurobank, εν τούτοις ο Διευθυντής Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων δεν δηλώνει ιδιαίτερους ρυθμούς και περιπτώσεις στις οποίες έχει προκύψει πρώιμος επαναπατρισμός, ή παραδείγματα αποτυχίας αποστολής, εντοπίζει την αδυναμία του εκπατρισμένου και/ ή της οικογένειάς του να προσαρμοσθούν στην χώρα υποδοχής σαν ένα από τους κύριους λόγους του πρώιμου επαναπατρισμού πριν την ολοκλήρωση της αποστολής, και ειδικότερα την έλλειψη ικανοτήτων και τεχνικής γνώσης του υπαλλήλου. Η απροθυμία των υπαλλήλων να εργασθούν στο εξωτερικό είναι επίσης ένας παράγοντας που επηρεάζει την έκβαση μιας διεθνούς αποστολής σύμφωνα με την Eurobank. Οι παραπάνω δηλώσεις παρέχουν ουσιαστικά στοιχεία για συζήτηση και εγείρουν ερωτήματα και για την επιλογή και για την εκπαίδευση των εκπατρισμένων.

Όταν σχολιάστηκε το θέμα των πολιτιστικών διαφορών μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής σαν ισχυρός λόγος καθορισμού της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας διεθνούς αποστολής, ο διευθυντής της Eurobank πιστεύει ότι οι πολιτιστικές διαφορές έχουν μεγαλύτερη σημασία όταν η απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής είναι μεγάλες, για παράδειγμα όταν εκπατρίζεται κανείς από την Ευρώπη στην Ιαπωνία, ή από τις ΗΠΑ στην Αφρική. Οι διεθνείς αποστολές στην ίδια ήπειρο με λιγότερες πολιτιστικές διαφορές καθιστούν πιο άμεση την προσαρμογή του εκπατρισμένου.

Σε αντίθεση με την παραπάνω άποψη, ο διευθυντής κεντρικών γραφείων της HSBC δεν διαχωρίζει σε κατηγορίες τις κουλτούρες και τις αξίες κάθε χώρας. Η HSBC δίνει προσοχή σε πολιτιστικές ενημερώσεις πριν την αναχώρηση του εκπατρισμένου. Αυτό εξασφαλίζει ότι αυτός που αναλαμβάνει την αποστολή είναι προετοιμασμένος να παρακάμψει οποιοσδήποτε πολιτιστικές διαφορές που μπορεί να προκύψουν.

Η διαδικασία επαναπατρισμού στην Eurobank μάλλον καθορίζεται έξι μήνες πριν την ολοκλήρωση της αποστολής. Ο Διευθυντής Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων ξεκίνησε την διαδικασία με επαφή και πληροφόρηση των Προϊσταμένων Τμημάτων για την διαθεσιμότητα των εκπατρισμένων. Περαιτέρω τα εκπατρισμένα στελέχη επισκέπτονται την χώρα προέλευσης για μία σειρά συσκέψεων με τους Προϊσταμένους των αντιστοίχων τμημάτων ανάλογα με την

επαγγελματική τους γνώση ώστε να ελεγχθεί η κατάσταση της αποστολής και να αποφασιστεί η νέα τους θέση στην πατρίδα τους.

Μετά από την επόμενη φάση περιγραφής και συζήτησης των αποτελεσμάτων από αυτή την μελέτη, αφού περιγραφούν οι απόψεις και οι πρακτικές της HSBC και της Eurobank, οι εκπατρισμένοι από την Eurobank θα παρουσιάσουν τους λόγους εκπατρισμού, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά την διάρκεια των διεθνών αποστολών τους, καθώς και την υποστήριξη που έλαβαν από την Τράπεζα κατά την διάρκεια παραμονής στο εξωτερικό.

### **3.3 Ευρήματα από τους Έλληνες εκπατρισμένους στα Βαλκάνια.**

Κατά την εξέταση των απαντήσεων από τους εκπατρισμένους υπαλλήλους της Eurobank στα Βαλκάνια, θα περιγραφεί και θα συζητηθεί ένα ομογενές σύνολο απαντήσεων. Το δείγμα αποτελείται από ένα σύνολο πέντε διοικητικών στελεχών στα Βαλκάνια, όλοι άρρενες, τέσσερις από τους οποίους έγγαμοι και ένας άγαμος. Οι εκπατρισμένοι είχαν εμπειρία στην Σερβία- Μαυροβούνιο, Βουλγαρία και Ρουμανία.

Σχετικά με την διάρκεια των διεθνών αποστολών των συμμετεχόντων στην συνέντευξη, βρέθηκε ότι αυτή κυμαίνεται από 2 μέχρι έξη χρόνια. Υπήρχε μόνο ένας εκπατρισμένος που εξακολουθούσε να παραμένει μετά τα έξη χρόνια και αυτός ήταν άγαμος χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις. Αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι ο είναι ο ακριβής

λόγος της παραμονής για έξη χρόνια αυτού του συγκεκριμένου ατόμου που έδωσε την συνέντευξη, ενώ όλες οι αποστολές σύμφωνα με τον διευθυντή των Κεντρικών Γραφείων έχουν τυπική διάρκεια τρία χρόνια. Επίσης το κίνητρο για τον Υψηλόβαθμο Διευθυντή στην Βουλγαρία ήταν η προώθηση της καριέρας καθώς και η επιθυμία εργασίας σε διεθνές περιβάλλον. Όλοι οι άλλοι που έδωσαν συνέντευξη είχαν σαν κίνητρο οικονομικά οφέλη που πρόσφερε ένα πακέτο εκπατισμού καθώς και η επιδίωξη μιας φιλόδοξης καριέρας.

Οι εκπατισμένοι στην Βουλγαρία και την Σερβία- Μαυροβούνιο σαν μέρος της εκπαίδευσης τους έκαναν μία επίσκεψη στην χώρα υποδοχής πριν την αναχώρηση όπου είχαν συσκέψεις με τους ντόπιους της χώρας υποδοχής. Όπως αναμενόταν, αυτοί οι εκπατισμένοι παρουσίασαν προβλήματα στην γλώσσα κατά την διάρκεια της αποστολής τους στις αντίστοιχες χώρες. Εν τούτοις οι εκπατισμένοι στην Βουλγαρία που εκπαιδεύτηκαν στην γλώσσα πριν την αναχώρηση δήλωσαν ότι υπήρχαν δυσκολίες στην αρχή που υπερπηδήθηκαν μετά από ένα χρονικό διάστημα.

Θα πρέπει να ισχυρισθεί κανείς ότι παρουσιάζει ενδιαφέρον το συμπέρασμα που προκύπτει για τις δυσκολίες των εκπατισμένων στην χώρα υποδοχής που προκύπτουν από τις πολιτιστικές διαφορές που σχετίζονται με την εργασία και την καθημερινή ζωή, που είτε δεν αναμενόταν από αυτούς ότι θα προκύψουν, ή επειδή δεν έγιναν σεμινάρια ενημέρωσης και κατάλληλη ηθική προετοιμασία στον βαθμό που πραγματικά χρειαζόταν. Επί πλέον είναι κοινό για όλους που έδωσαν συνέντευξη ότι υπήρξαν πολιτιστικές συγκρούσεις με τους υπαλλήλους της

χώρας υποδοχής λόγω του στυλ εργασίας των ντόπιων της χώρας υποδοχής. Ο εσωτερικός ελεγκτής στην Σερβία- Μαυροβούνιο βρήκε δυσκολίες σχετικά με την εργασία του λόγω της διαφορετικής πολιτικής που αντιμετώπισε και που τελικά είχε επίδραση στην εργασία του.

Σχετικά με την προοδευτική υποστήριξη όταν οι εκπατρισμένοι βρίσκονταν στην χώρα υποδοχής, δηλώθηκε ότι η Eurobank παρέχει στους υπαλλήλους της στην χώρα υποδοχής ένα αυτοκίνητο της εταιρείας, βοήθεια στην στέγαση, γενική βοήθεια υποδομών και αυτό που φαίνεται πιο σημαντικό για τους εκπατρισμένους αεροπορικά εισιτήρια για επισκέψεις του υπαλλήλου και της οικογένειάς του. Σύμφωνα με τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων, οι εκπατρισμένοι έχουν τουλάχιστον δύο επισκέψεις τον μήνα στην Ελλάδα για σκοπούς άσχετους με την εργασία.

### **3.4 Συμπεράσματα**

Οι απόψεις και δηλώσεις των παραπάνω εκπατρισμένων και επαναπατριζόμενων της Eurobank Ergasias, υποδεικνύουν κάποιες ασυμφωνίες μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι ενώ η διοίκηση θεωρεί σαν επαρκή κριτήρια επιλογής, την προετοιμασία και την εκπαίδευση καθώς και την συνεχιζόμενη υποστήριξη, από την προοπτική των υπαλλήλων υπάρχουν διάφορα προβλήματα προσαρμογής στις χώρες υποδοχής, όπως αντιμετώπιση δυσκολιών λόγω του χωρισμού από την



οικογένεια γιατί ότι εκπατρίζονται μόνοι στα Βαλκάνια που απέχουν το πολύ 2 ώρες με το αεροπλάνο καθώς και ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εκπατρισμένων δεν συνοδεύονται από τους συντρόφους τους και / ή τις οικογένειες τους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν από τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων στην Eurobank και τους εκπατρισμένους της Τράπεζας υπάρχουν κάποιες συγκρούσεις με την άποψη του οργανισμού σχετικά με την καλλίτερη πρακτική για τους εκπατρισμένους, όταν αυτοί βρίσκονται στην χώρα υποδοχής, που δέχεται ότι έχουν προβλήματα σχετικά με την προσαρμογή στην χώρα υποδοχής, ή πολιτιστικές συγκρούσεις με ντόπιους της χώρας υποδοχής που σχετίζονται με την εργασία, οπότε και η Τράπεζα χρειάζεται να λάβει υπόψη της σοβαρά εναλλακτικές μεθόδους πολιτιστικής ενημέρωσης σχετικά με τις επιπλοκές του εκπατρισμού σε μία συγκεκριμένη χώρα.

Σε σχέση με την διαδικασία επιλογής, ενώ τα κριτήρια που τίθενται από την Eurobank είναι κατάλληλα, θα πρέπει να διερευνηθεί αν και πως εφαρμόζονται στην πράξη. Αυτό σημαίνει ότι αν για παράδειγμα ένα κριτήριο επιλογής για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου για μία διεθνή αποστολή είναι η ικανότητα του υποψηφίου να προσαρμοστεί καθώς και η προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό, τότε το γεγονός ότι όλοι αυτοί που έδωσαν συνέντευξη είχαν δυσκολίες στην προσαρμογή τους στην κουλτούρα εργασίας και ζωής της χώρας υποδοχής, συνεπάγεται ότι είτε δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό ή η

προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά τους δεν ήταν τέτοια που να μπορούν να προσαρμοστούν σε μία ξένη κουλτούρα.

Ένα άλλο θέμα που προέκυψε από τις συνεντεύξεις με τους εκπατρισμένους ήταν η αδυναμία της οικογένειας του εκπατρισμένου να προσαρμοστεί στην νέα κατάσταση. Καθώς οι εκπατρισμένοι μετακομίζουν χωρίς να συνοδεύονται από την οικογένεια τους, οι οικογένειες έχουν προβλήματα λόγω του χωρισμού από τον σύντροφο/ γονέα. Αυτό το θέμα θα τεθεί στις συστάσεις που θα ακολουθήσουν, καθώς έχει μεγάλη σημασία για τον εκπατρισμένο να ρυθμίσει την οικογενειακή του ζωή μαζί με τις ευθύνες της αποτελεσματικής εκπλήρωσης της αποστολής του.

Καθώς τα περισσότερα άτομα που έδωσαν συνέντευξη βρίσκονται τώρα σε αποστολές στα Βαλκάνια και μόνο ένα απ'αυτά έχει επαναπατριστεί και θεωρώντας ως γεγονός ότι κατά μέσο όρο, η Eurobank έχει τώρα σε Διεθνείς αποστολές 20 άτομα, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξετασθεί αν υπάρχει κατάλληλη χρησιμοποίηση του επαναπατρισμένου χρησιμοποιώντας τις ικανότητες και τις νέες εμπειρίες που έχουν αποκτήσει οι εκπατρισμένοι κατά την διάρκεια των αποστολών τους. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι με την επιστροφή τους έχουν την αίσθηση ότι ο οργανισμός δεν εκτιμά τις νέες ικανότητες και δεξιότητες στις άλλες λειτουργίες της Τράπεζας και πιθανόν θα πρέπει να αναζητήσουν απασχόληση σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Επειδή όμως λείπουν οι συνεντεύξεις των επαναπατριζόμενων, θα δοθούν κατάλληλες συστάσεις για να προωθήσει ο οργανισμός τις ικανότητες και την γνώση των επαναπατριζόμενων ώστε να έχουν πρόσθετη αξία οι μελλοντικές διεθνείς αποστολές.

### **3.5 Προτάσεις- Περιορισμοί**

Στην παρούσα ενότητα θα δοθεί η ευκαιρία ώστε να διαμορφωθεί μία κατάσταση με την παροχή συμβουλών στην EFG Eurobank Ergasias A.E. σχετικά με την εφαρμογή των κριτηρίων και των διαδικασιών επιλογής, την προετοιμασία των εκπατρισμένων, την προοδευτική υποστήριξη και την διαδικασία επαναπατρισμού. Για τον σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθούν δηλώσεις από τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων σαν επίσημες πολιτικές της Τράπεζας και όπου υπάρχουν αντιφάσεις θα δοθούν κατάλληλες συστάσεις.

Όπως έχει παρατηρηθεί, οι εκπατρισμένοι στην Eurobank αντιμετωπίζουν δυσκολίες που σχετίζονται όλες με προβλήματα πολιτιστικής προσαρμογής. Αυτά αφορούν είτε συγκρούσεις στο στύλ εργασίας ή γενικές προσαρμογές από μέρα σε μέρα στην χώρα υποδοχής. Για την καταπολέμηση αυτού είναι σημαντικό να προγραμματισθούν προσεκτικά οι αποστολές και να αναγνωριστεί η ανάγκη για τακτική επαφή με τον εκπατρισμένο. Συνίσταται να γίνει σύσταση του εκπατρισμένου σε ένα μέντορα και σε άλλους εκπατρισμένους στην χώρα υποδοχής και να παρασχεθεί ένα πρόγραμμα υποβοήθησης υπαλλήλου.

Στο σημείο αυτό, οι πολιτικές και οι πρακτικές της HSBC σχετικά με διεθνείς αποστολές θα μπορούσαν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν σύμφωνα με

τις ανάγκες της Eurobank. Θα μπορούσε να προκύψει νωρίτερα μία ριζική αλλαγή που αφορά στην επιλογή εκπατρισμένων στο σημείο της αρχικής πρόσληψης από τον οργανισμό. Ένα πρόγραμμα πτυχιούχων διεθνούς διαχείρισης μπορεί να είναι μία πανάκεια για την πολιτισμική προσαρμογή. Μόλις προσληφθούν νέοι υπάλληλοι από τον οργανισμό, σε ένα πρώιμο στάδιο της καριέρας τους, και πιθανότερα χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις και με μεγαλύτερο ενθουσιασμό για εργασία σε διεθνές επίπεδο, καθώς και με μεγαλύτερη φιλοδοξία θα επιθυμούν περισσότερο να συζητήσουν και να προσαρμοσθούν σε μία νέα άγνωστη κουλτούρα. Περαιτέρω σαν μέρος αυτού του νέου διεθνούς προγράμματος διαχείρισης, οι υποψήφιοι θα μπορούσαν να επιλεγούν με βάση ένα σύνολο κριτηρίων που θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα επιτεύγματα στις χώρες πραγματοποίησης των ακαδημαϊκών σπουδών και την εμπειρία διεθνούς εργασίας. Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός Ελληνικής εθνικότητας ατόμων κάθε χρόνο που ολοκληρώνουν τις σπουδές τους εκτός Ελλάδας.

Στην πορεία εκπαίδευσης των εκπατρισμένων θα μπορεί να γίνει σύσταση στην Eurobank να προσλάβει αρχικά ένα εξωτερικό σύμβουλο ώστε να συστήσει σεμινάρια πολιτισμικής ενημέρωσης. Αυτό μπορεί να είναι μια προσωρινή λύση. Μετά από αυτή την αρχική εκπαίδευση από εξωτερικό σύμβουλο θα αποκτηθεί εμπειρία από τον οργανισμό και τότε θα μπορούσε ο Διευθυντής Διεθνούς Ανθρώπινου Δυναμικού να συνάψει σχέσεις με τρίτους με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης ώστε μέσω αυτής της μεταφοράς γνώσεων στον οργανισμό η

εκπαίδευση να μπορεί να διεξάγεται εσωτερικά πλέον, ανάλογα με την συχνότητα των διεθνών αποστολών.

Περαιτέρω η εκπαίδευση θα μπορούσε να αναληφθεί με κατάλληλη χρησιμοποίηση των επαναπατρισμένων. Οι επαναπατριζόμενοι με την επιστροφή τους θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες και την εμπειρία τους ώστε να διαφωτίσουν τους μελλοντικούς εκπατριζόμενους με πολιτιστικά «πρέπει» και «δεν πρέπει». Επίσης, αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τον τομέα ειδίκευσης. Για παράδειγμα, Ο Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων στην Ρουμανία, με την επιστροφή από την αποστολή του θα μπορούσε να λάβει μέρος σε σεμινάρια εκπαίδευση στην περίπτωση που προγραμματίζεται μία αποστολή σχετική με τον τομέα ειδίκευσης του.

Σχετικά με θέματα που προκύπτουν από προβλήματα προσαρμογής της οικογένειας, καθώς προκύπτουν επειδή ο σύντροφος/ πατέρας/ μητέρα που είναι μακριά στην πατρίδα για μεγάλες χρονικές περιόδους και επειδή συνήθως η οικογένεια δεν συνοδεύει τον εκπατρισμένο, η Eurobank μπορεί να θέλει να θεωρήσει εναλλακτικές λύσεις εκτός από τις «συχνές πτήσεις». Οι οικογένειες των εκπατρισμένων θα μπορούσαν να συνοδεύσουν τον σύζυγο/ σύντροφο αν εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα ώστε ο σύντροφος που συνοδεύει να βοηθηθεί να βρει εργασία στην χώρα υποδοχής. Ο σύντροφος θα μπορούσε να παρακολουθήσει τα ίδια μαθήματα πολιτιστικής εκπαίδευσης όπως ο εκπατρισμένος έτσι ώστε να μην επιβαρύνεται η Τράπεζα.

Τελικά, λόγω του πολύ υψηλού κόστους μετάθεσης υπαλλήλων και των οικογενειών τους σε ολόκληρο τον κόσμο μαζί με τον υψηλό ρυθμό αποτυχίας και για θέματα ασφαλείας συνολικά, η EFG Eurobank-Ergasias θα μπορούσε να θεωρήσει εναλλακτικές λύσεις ως προς τον εκπατρισμό. Αυτές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν πιο συχνές, βραχυπρόθεσμες αποστολές που δεν περιλαμβάνουν μετακόμιση, επειδή λειτουργούν στα Βαλκάνια, θα μπορούσαν να γίνουν πιο συχνές επισκέψεις σε υποκαταστήματα, καθώς και εκπαίδευση Ντόπιων της Χώρας Υποδοχής.

Πρέπει να δηλωθεί ότι η πλειονότητα της βιβλιογραφίας που αναφέρεται σε αυτή την εργασία προέρχεται από τις ΗΠΑ, Αυστραλία και Καναδά. Ως εκ τούτου κάποια επιχειρήματα που αναφέρονται στην βιβλιογραφία μπορεί να έχουν διαφορετική διάσταση λόγω προφανών διαφορών, εν τούτοις μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι όταν εξετάζονται διεθνείς αποστολές αναμένεται να βρεθούν ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων ηπείρων.

Μία κύρια δυσκολία που προέκυψε κατά την διάρκεια αυτής της μελέτης, ήταν η δημιουργία επαφών με τους διάφορους οργανισμούς, ειδικότερα στο Ενωμένο Βασίλειο. Είναι προφανές ότι οι οργανισμοί είναι απρόθυμοι να δώσουν στο κοινό πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές τους για τον τρόπο που επιλέγουν και εκπαιδεύουν υπαλλήλους, καθώς και για την προοδευτική βοήθεια και τις διαδικασίες επαναπατρισμού σε διεθνείς αποστολές. Ο αρχικός σκοπός

ήταν να ληφθεί ένα ευρύ δείγμα οργανισμών στον Τραπεζικό Τομέα. Εν τούτοις οι απαντήσεις από τους οργανισμούς κυμαινόταν από το «συγγνώμη δεν κάνουμε διεθνείς αποστολές», μέχρι του «ευχαριστούμε για το ενδιαφέρον που δείξατε να διεξάγετε έρευνα για τους οργανισμούς μας, αλλά λόγω φορτωμένου προγράμματος, δεν έχουμε προσωπικό διαθέσιμο να σας βοηθήσει».

Περαιτέρω η βιβλιογραφία αν και αρκετή για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης ήταν επαναλαμβανόμενη. Η κύρια βιβλιογραφία που περιελάμβανε εκτενείς μελέτες που περιείχαν έρευνες προέρχεται από τις δεκαετίες του 80 και του 90, ενώ η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία δεν περιελάμβανε έρευνες και στατιστικές πληροφορίες.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε πιθανόν να διευρύνει το γεωγραφικό αντικείμενο για την συλλογή δεδομένων, λαμβανομένου υπόψη ότι αυτή η μελέτη περιορίζεται στο Ενωμένο Βασίλειο και την Ελλάδα, οπότε θα είχε μεγάλη αξία να έχουμε ευρήματα από τον Τραπεζικό Τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση έτσι ώστε να υπάρχει μία πλήρης εικόνα των πολιτικών και πρακτικών για διεθνείς αποστολές. Εν τούτοις αυτό θα μπορούσε πιθανόν να διεξαχθεί από μία εταιρεία συμβούλων, στην οποία οι οργανισμοί θα είναι πιο ευπρόσιτοι.

### 3.6 Βιβλιογραφία και Αναφορές Κεφαλαίου

1. Anderson, V., (2004). **“Research Methods in HRM”**. 1<sup>st</sup> Edition, CIPD
2. Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. (2001). **“Expatriation: a developing research agenda”**. Thunderbird International Business Review, 41(1), pp.3-20
3. Brewster, C. (2004). **“Repatriating valuable expatriates”**. European Business Forum, Issue 19, pp.73-73
4. Brewster, C. and Scullion, H. (1997). **“International HRM: Beyond expatriation”**. Human Resource Management Journal, Vol.7, Issue 3, pp.31-41.
5. Conzins, M. (2005) **“Expert’s view: Bill Thomas on Managing Expatriates”**, Personnel Today, May Issue, pp.27-27.
6. Conzins, M. (2004) **“How to...Manage Expatriates”**. Personnel Today, May Issue, pp.27-27
7. Katz, Jeffrey P.; Seifer, David M. (1996) **“It's a Different World Out There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization”** Human Resource Planning, Vol. 19 Issue 2, pp32-47
8. Panaccio, A. and Waxin, M.F (2005) **“Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!”** Personnel Review, Vol. 34, No.1, pp.51-67



9. Peppas, Spero C. (2004) “**Making the Most of International Assignments: A training Model for Non-resident Expatriates**”. The journal of American Academy of Business, Cambridge, September Issue 1
10. Puccino, S.(2005) “**The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components**” International Foundation of Employee Benefit Plans, September Issue
11. Stierle, C., Van Dick, R., Wagner, U. (2002) “**Success or Failure? Personality, Family, and Intercultural Orientation as Determination of Expatriate Managers’ Success**” Department of Psychology, Verlag Hans Huber, Bern, Vol.33, Issue 2, pp.209-218
12. Stone, R.J. (1991) “**Expatriate Selection and failure**”. HR Planning, Vol.14, Issue 1.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Γιάννης Ν. Θανόπουλος . “**Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο χωριό μας**”,  
Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2002.

### **ΞΕΝΗ**

- 1) Anderson, V., (2004). “**Research Methods in HRM**”. 1<sup>st</sup> Edition, CIPD
- 2) Arkin, Anat (1993) “**Minimising the stress of relocation**”. Personnel Management; London, November 1993
- 3) Ashmalla, M.H (1998) “**International HRM practices: the challenge of expatriation**”. CR Vol.8 (2).
- 4) Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. (2001). “**Expatriation: a developing research agenda**”. Thunderbird International Business Review, 41(1).
- 5) Brewster, C. (2004). “**Repatriating valuable expatriates**”. European Business Forum, Issue 19.
- 6) Brewster, C., Harris, H., Sparrow, P.(2002) “**Globalising HR**”. London, CIPD.
- 7) Brewster, C. and Scullion, H. (1997). “**International HRM: Beyond expatriation**”. Human Resource Management Journal, Vol.7, Issue 3.

- 8) Caliguri, P.M; Hyland, M.A.M; Joshi, A; Bross, A (1998) **“Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment”**. Journal of Applied Psychology; Aug98, Vol. 83 Issue 4.
- 9) Coles, Margaret (1999) **“Making Success of life overseas”**. Sunday Times, 1<sup>st</sup> Aug.
- 10) Conzins, M. (2005) **“Expert’s view: Bill Thomas on Managing Expatriates”**, Personnel Today, May Issue.
- 11) Conzins, M. (2004) **“How to...Manage Expatriates”**. Personnel Today, May Issue.
- 12) Earley, P. C. (1987). **“Intercultural Training for Managers: A Comparison”**. Academy of Management Journal, Vol.30, Issue 4.
- 13) Fish, A., Wood, J (1997) **“Managing spouse/partner preparation and adjustment: Developing a meaningful portable life”** Personnel Review, Vol. 26, No.6.
- 14) Foster, N. and Johnsen, M. (1996) **“Expatriate management policies in UK companies to the new international scene”**. The International Journal of Human Resource Management, 7:1; February Issue.
- 15) Hamill, Jim (1989) **“Expatriate Policies in British Multinationals”**. Journal of General Management, Vol. 14, No 4. Summer 1989.
- 16) Harvey, M (1998), **“Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse”**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 9, No.2.

- 17) Heyward, M. (2002). **"From international to intercultural"**. Journal of Research in International Education. Vol.1, Issue 1.
- 18) Katz, Jeffrey P.; Seifer, David M. (1996) **"It's a Different World Out There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization"** Human Resource Planning, Vol. 19 Issue 2.
- 19) Lee, H.W. (2005) **"The factors influencing expatriates"**. The journal of American Academy of Business, Cambridge, March Issue
- 20) Liu, C. H. (2005) **"The effects of Repatriates' overseas assignment experiences on turnover intentions"**. Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 7, Issue 1.
- 21) Mc Nulty, Y., Tharenou, P.(2004) **"Expatriate Return On Investment"** International Studies of Management and Organisation. Vol. 34, No 3.
- 22) Panaccio, A. and Waxin, M.F (2005) **"Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!"** Personnel Review, Vol. 34, No.1.
- 23) Peppas, Spero C. (2004) **"Making the Most of International Assignments: A training Model for Non-resident Expatriates"**. The journal of American Academy of Business, Cambridge, September Issue 1
- 24) Puccino, S.(2005) **"The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components"** International Foundation of Employee Benefit Plans, September Issue

- 25) Saunders, M.P and Thornhill, A., 2000. **“Research Methods for business students”**. 2<sup>nd</sup> Edition, London. Prentice Hall
- 26) Shen, J (2005) **“International training and management development: theory and reality.”** Journal of Management Development. Vol.24, No.7
- 27) 28. Sim, M., Dixon, L (2004) **“Meeting Expatriations”**, Benefits, Canada, Vol.28
- 28) Stierle, C., Van Dick, R., Wagner, U. (2002) **“Success or Failure? Personality, Family, and Intercultural Orientation as Determination of Expatriate Managers’ Success”** Department of Psychology, Verlag Hans Huber, Bern, Vol.33, Issue 2, pp.209-218
- 29) Stone, R.J. (1991) **“Expatriate Selection and failure”**. HR Planning, Vol.14, Issue 1.
- 30) Treven, S. (2004) **“Human Resource Management on a Global Basis”**. The Information Technology & Global Business Research Conference, Cancun, pp.44-50
- 31) Unknown Author.(2005) **“How to prepare your expatriate employees for cross-cultural work environment”** Institute of Management and Administration, Report on Managing training and development. February Issue
- 32) Valmer, I.I., Palmer, T.H. (2005). **“Role of cross-cultural self knowledge in success of expatriates”**. Singapore Management and Review, 2005, Vol.27

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ  
ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;
2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;
3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρησή σας; (να τσεκάρετε ότι ισχύει)
4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;
5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

i. Επικοινωνία με υπαλλήλους της χώρας υποδοχής	
ii. Πολιτιστικές Συγκρούσεις στο στύλ εργασίας	
iii. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;
7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατρισμού και ήταν επαρκής;

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρτε ποια απάντηση περιγράφει καλλίτερα την θέση εργασίας που είχατε;

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, ίδιες ευθύνες	
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**

Συνέντευξη από τον Διευθυντή Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων  
της EFG-Eurobank Ergasias

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Τίτλος Εργασίας: Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος

1. Πόσο καιρό ασχολείσθε με την Πρόσληψη και Επιλογή Διεθνών Αποστολών;

8 Χρόνια

2. Ποια είναι η συνήθης διάρκεια μιας Διεθνούς Αποστολής;

3 Χρόνια

3. Ποιο είναι το γεωγραφικό αντικείμενο της αποστολής; (π.χ. Βαλκάνια, Ευρωπαϊκή Ένωση, Χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης)

Βαλκάνια

4. Ποια είναι τα κύρια κριτήρια επιλογής για την Πρόσληψη σε Διεθνείς Αποστολές; (Παρακαλούμε να δηλώσετε κατά σειρά προτεραιότητας)

Ικανότητα προσαρμογής

Τεχνικές ικανότητες

Προσαρμοστικότητα της οικογένειας

Διαπροσωπικές ικανότητες

Επιθυμία εργασίας στο εξωτερικό

Προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό

Κατανόηση της κουλτούρας της χώρας υποδοχής

Γνώση της γλώσσας της χώρας υποδοχής

5. Ποιος τύπος εκπαίδευσης παρέχεται στους επιτυχείς υποψήφιους που εκπατρίζονται; (παρακαλούμε να τα δηλώσετε όλα)

5 ημέρες ταξίδι επίσκεψης στην χώρα υποδοχής πριν τον εκπατρισμό.

Συνέντευξη προσανατολισμού με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων για τις ιδιαιτερότητες της χώρας υποδοχής.

6. Ποια είναι τα κύρια κίνητρα στον οργανισμό σας για την πρόσληψη εκπατισμένων;

Ανταγωνιστική αμοιβή (βασική πληρωμή και μηνιαίες παροχές χώρας, έξτρα bonus ανάλογα με την απόδοση)  
Εξέλιξη καριέρας

7. Ποιον τύπο υποστήριξης λαμβάνουν οι εκπατισμένοι όταν είναι στο εξωτερικό;

Υπηρεσία ακινήτου  
Συμβουλές φορολογικής προστασίας  
Μαθήματα γλώσσας  
Πρωθυμένη ασφαλιστική κάλυψη

8. Ποιος ή ποιο είναι κατά την γνώμη σας οι κύριοι λόγοι για τον πρόωρο επαναπατρισμό και την Αποτυχία της Διεθνούς Αποστολής;

Αδυναμία προσαρμογής  
Έλλειψη ικανοτήτων και τεχνικής γνώσης  
Αδυναμία προσαρμογής οικογένειας  
Έλλειψη επιθυμίας για εργασία στο εξωτερικό  
Οικογενειακά προβλήματα στην πατρίδα

9. Επιθυμεί ο οργανισμός σας να επενδύσει για την εκπαίδευση των εκπατισμένων;

Όχι ακόμη. Είναι δυνατόν στο άμεσο μέλλον

10. Κατά την γνώμη σας ποιος είναι ο ρόλος των πολιτιστικών διαφορών σε σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία των Διεθνών αποστολών;

Είναι πιο κρίσιμος και σημαντικός καθώς η απόσταση μεταξύ της πατρίδας και της χώρας υποδοχής είναι μεγαλύτερη δηλαδή από την Ευρώπη μέχρι την Κίνα, την Ιαπωνία, την Αφρική και λιγότερο σημαντικός εντός της ίδιας ηπείρου.

11. Ποια είναι η διαδικασία επαναπατρισμού στον οργανισμό σας; (Σε σχέση με την προετοιμασία, την θέση εργασίας του εκπατισμένου όταν γυρίζει στην Πατρίδα κλπ.)

Έξη μήνες πριν την ολοκλήρωση της αποστολής ο Διευθυντής Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων αρχίζει την διαδικασία ερχόμενος σε επαφή και πληροφορώντας τους Προϊσταμένους των Τμημάτων για την διαθεσιμότητα του εκπατισμένου.

Επισκέψεις του εκπατισμένου στελέχους στην πατρίδα για μία σειρά συνεντεύξεων εντός του οργανισμού με τους Προϊσταμένους των τμημάτων που αντιστοιχούν με την επαγγελματική του εμπειρία και εξειδίκευση.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**

Συνέντευξη από την Διευθύντρια Διεθνών Πόρων της HSBC

Bank Plc.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Τίτλος Εργασίας: Διευθύντρια Διεθνών Ανθρώπινων Πόρων

Φύλλο: Θήλυ

Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος

1. Πόσο καιρό ασχολείσθε με την Πρόσληψη και Επιλογή Διεθνών Αποστολών;

8 Χρόνια

2. Ποια είναι η συνήθης διάρκεια μιας Διεθνούς Αποστολής;

2/ 3 Χρόνια

3. Ποιο είναι το γεωγραφικό αντικείμενο της αποστολής; (π.χ. Βαλκάνια, Ευρωπαϊκή ένωση, Χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης)

Συνήθως σε όλο τον κόσμο υπάρχουν γραφεία του Ομίλου. Σήμερα καλύπτουν 76 χώρες.

4. Ποια είναι τα κύρια κριτήρια επιλογής για την Πρόσληψη σε Διεθνείς Αποστολές; (Παρακαλούμε να δηλώσετε κατά σειρά προτεραιότητας)

Για εξασφαλιστεί ότι έχουν επιλεγεί οι σωστοί υποψήφιοι για διεθνείς μεταθέσεις, ακολουθούνται συνεπείς και δυνατές διαδικασίες επιλογής.

Οι υποψήφιοι δεν θα πρέπει να επιλεγούν μόνο με βάση την τεχνική, λειτουργική γνώση τους. Υπάρχει σημαντική τεκμηρίωση ότι παρά την έμφαση που δίνεται στην προηγούμενη απόδοση της εργασίας στην επιλογή λήψης αποφάσεων, η δια-πολιτισμική καταλληλότητα, όπως η προσαρμοστικότητα των ατόμων στην ζωή και την εργασία σε ξένες κουλτούρες, παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία μιας διεθνούς μετάθεσης. Τα θέματα οικογένειας, όπως η προσαρμοστικότητα της συζύγου ή του συντρόφου και της οικογένειας και η επιθυμία της συζύγου ή του συντρόφου να ζήσει στο εξωτερικό μπορεί επίσης να έχουν μείζονα επίδραση

5. Ποιος τύπος εκπαίδευσης παρέχεται στους επιτυχείς υποψήφιους που εκπατρίζονται; (παρακαλούμε να τα δηλώσετε όλα)

Αν απαιτείται εκπαίδευση θα παρέχεται εξαρτώμενη εξ ολοκλήρου από την φύση της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει ο υπάλληλος. Αν η μετάθεση απαιτεί γνώση της τοπικής γλώσσας, θα οργανωθεί κατάλληλη εκπαίδευση από την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Χώρα Προέλευσης / ή Υποδοχής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μία εντατική μελέτη γλώσσας μέχρι τέσσερις εβδομάδες για κάθε άτομο πριν την αναχώρηση. Περαιτέρω εκπαίδευση θα διευθετηθεί στην Χώρα Υποδοχής αν απαιτηθεί.

6. Ποια είναι τα κύρια κίνητρα στον οργανισμό σας για την πρόσληψη εκπατρισμένων;

- Εκπλήρωση των απαιτήσεων ικανοτήτων και μεταφορά της καλλίτερης πρακτικής σε άλλα τμήματα του Ομίλου.
- Στόχος και αύξηση της ποικιλίας, ποσότητας και ποιότητας των ευκαιριών ανάπτυξης της καριέρας για ταλαντούχα στελέχη, σημερινούς και μελλοντικούς διευθυντές.
- Ανάπτυξη και μετάδοση της επιχειρησιακής κουλτούρας και των αξιών και εκπροσώπηση των συμφερόντων της επιχείρησης.
- Προσέλκυση, ανάπτυξη και κινητοποίηση στελεχών και μορφή της διεθνούς προσδοκίας αυτών που αναγνωρίζεται ότι έχουν μεγάλες δυνατότητες πρόωγα στην καριέρα τους

7. Ποιον τύπο υποστήριξης λαμβάνουν οι εκπατρισμένοι όταν είναι στο εξωτερικό;

Τρεις παράγοντες παίζουν κύριο ρόλο για την εξασφάλιση της επιτυχίας ενός εκπατρισμένου

1. Διατήρηση επαφής του εκπατρισμένου με την Εταιρεία της Χώρας Προέλευσης.
2. Εξασφάλιση ότι ακολουθούνται τα προγράμματα εξέλιξης της καριέρας.
3. Εξασφάλιση ότι η οικογένεια που τους συνοδεύει (αν ισχύει αυτή η περίπτωση) έχει εγκατασταθεί καλά στην Χώρα Υποδοχής.

Η επικοινωνία με τους εκπατρισμένους θα πρέπει να είναι τακτική καθ' όλη την διάρκεια της αποστολής- όχι μόνο στην αρχή και στο τέλος.

8. Ποιος ή ποιο είναι κατά την γνώμη σας οι κύριοι λόγοι για τον πρόωρο επαναπατρισμό και την Αποτυχία της Διεθνούς Αποστολής;

Έχουμε πολύ λίγες αποτυχημένες μεταθέσεις. Αυτό οφείλεται στην διαδικασία που εφαρμόζουμε στις προσλήψεις και στην προσοχή στις λεπτομέρειες όταν ο μετατιθέμενος βρίσκεται σε αποστολή.

9. Επιθυμεί ο οργανισμός σας να επενδύσει για την εκπαίδευση των εκπατρισμένων;

Ναι βεβαίως.

10. Κατά την γνώμη σας ποιος είναι ο ρόλος των πολιτιστικών διαφορών σε σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία των Διεθνών αποστολών;

Είμαστε μία έμπειρη πολυεθνική εταιρεία που έχουμε εμπειρία από αποστολές για πολλά χρόνια και πάντοτε προσπαθούμε να εξασφαλίσουμε ώστε όλοι οι μετατιθέμενοι μας να είναι καλά πληροφορημένοι πολιτιστικά πριν την αναχώρηση. Αυτό εξασφαλίζει ότι ο μετατιθέμενος είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει οποιεσδήποτε πολιτιστικές διαφορές.

11. Ποια είναι η διαδικασία επαναπατριsmού στον οργανισμό σας; (Σε σχέση με την προετοιμασία, την θέση εργασίας του εκπατριsmένου όταν γυρίζει στην Πατρίδα κλπ.)

Κράτημα του μετατιθέμενου στην «οθόνη του ραντάρ». Εκτενής προγραμματισμός πριν την επιστροφή. Εισαγωγή των μετατιθέμενων που επιστρέφουν στο Ετήσιο Πρόγραμμα Επιχειρήσεων στην έδρα της Εταιρείας. Οργάνωση μιας εργασιακής επίσκεψης στην έδρα της Εταιρείας αν μέσα σε τρεις μήνες πριν την επιστροφή δεν έχει εντοπισθεί καμία εργασία.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV**

Συνεντεύξεις των Εκπατρισμένων Ελλήνων στα Βαλκάνια

από την EFG Eurobank- Ergasias A.E.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



Τίτλος Εργασίας: Υψηλόβαθμος Διευθυντής

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;

Περίπου 6 χρόνια στην Βουλγαρία

2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;

i. Προώθηση Καριέρας	✓
ii. Οικονομικά Οφέλη	
iii. Μία νέα Πρόκληση ή Αλλαγή	
iv. Επιθυμία Εργασίας σε διεθνές περιβάλλον)	✓
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρηση σας; (να τσεκάρτε ότι ισχύει)

i. Σεμινάρια Πολιτιστικής Ενημέρωσης	Όχι
ii. Επισκέψεις στην Χώρα υποδοχής	Μία
iii. Συσκέψεις με Ντόπιους της Χώρας Υποδοχής	Ναι
iv. Εκπαίδευση Γλώσσας	Όχι
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;

i. Γλώσσα	Ναι
ii. Πολιτιστικές δυσκολίες	
iii. Προσαρμογή οικογένειας	Ναι
iv. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

i. Επικοινωνία με υπαλλήλους της χώρας υποδοχής	Ναι, στην αρχή
ii. Πολιτιστικές Συγκρούσεις στο στυλ εργασίας	
iii. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;

Προετοιμασία και υποβολή φορολογικών δηλώσεων, στέγαση και έξοδα αεροπορικών εισιτηρίων

7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατριsmού και ήταν επαρκής;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρετε ποια απάντηση περιγράφει καλύτερα την θέση εργασίας που είχατε;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, περισσότερες ευθύνες	
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	

Τίτλος Εργασίας: Εσωτερικός επιθεωρητής

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;

Τρία χρόνια στην Σερβία

2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;

i. Προώθηση Καριέρας	✓
ii. Οικονομικά Οφέλη	✓
iii. Μία νέα Πρόκληση ή Αλλαγή	
iv. Επιθυμία Εργασίας σε διεθνές περιβάλλον	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρησή σας; (να τσεκάρετε ότι ισχύει)

i. Σεμινάρια Πολιτιστικής Ενημέρωσης	
ii. Επισκέψεις στην Χώρα υποδοχής	
iii. Συσκέψεις με Ντόπιους της Χώρας Υποδοχής	✓
iv. Εκπαίδευση Γλώσσας	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;

i. Γλώσσα	✓
ii. Πολιτιστικές δυσκολίες	
iii. Προσαρμογή οικογένειας	✓
iv. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

i. Επικοινωνία με υπαλλήλους της χώρας υποδοχής	✓
ii. Πολιτιστικές Συγκρούσεις στο στυλ εργασίας	
iii. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	Πολιτική

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;

Μεταφορά τεχνογνωσίας (διαδικασίες, πολιτικές κλπ.)

7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατρισμού και ήταν επαρκής;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρετε ποια απάντηση περιγράφει καλύτερα την θέση εργασίας που είχατε;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, περισσότερες ευθύνες	
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	

Τίτλος Εργασίας: Υψηλόβαθμος Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;  
Ρουμανία με σύμβαση 2 ετών από τα οποία έχω συμπληρώσει τώρα 9 μήνες.

2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;

i. Προώθηση Καριέρας	Ναι
ii. Οικονομικά Οφέλη	Ναι
iii. Μία νέα Πρόκληση ή Αλλαγή	Ναι
iv. Επιθυμία Εργασίας σε διεθνές περιβάλλον	-
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	-

3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρησή σας; (να τσεκάρετε ότι ισχύει)

i. Σεμινάρια Πολιτιστικής Ενημέρωσης	
ii. Επισκέψεις στην Χώρα υποδοχής	✓
iii. Συσκέψεις με Ντόπιους της Χώρας Υποδοχής	✓
iv. Εκπαίδευση Γλώσσας	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;

i. Γλώσσα	✓
ii. Πολιτιστικές δυσκολίες	
iii. Προσαρμογή οικογένειας	✓
iv. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

Προσπάθεια προσαρμογής πολιτικών και διαδικασιών με αυτές της μητρικής εταιρείας και προσαρμογής στους τοπικούς κανονισμούς.

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;

Σπίτι, αυτοκίνητο, αεροπορικά εισιτήρια για επισκέψεις στην πατρίδα

7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατριsmού και ήταν επαρκής;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρετε ποια απάντηση περιγράφει καλύτερα την θέση εργασίας που είχατε;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, περισσότερες ευθύνες	
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	

Τίτλος Εργασίας: Υψηλόβαθμος Διευθυντής Τομέα Ι.Τ.

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;  
Ρουμανία, από τον Σεπτέμβριο 2003

2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;

i. Προώθηση Καριέρας	✓
ii. Οικονομικά Οφέλη	✓
iii. Μία νέα Πρόκληση ή Αλλαγή	✓
iv. Επιθυμία Εργασίας σε διεθνές περιβάλλον)	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρησή σας; (να τσεκάρετε ότι ισχύει)

i. Σεμινάρια Πολιτιστικής Ενημέρωσης	
ii. Επισκέψεις στην Χώρα υποδοχής	
iii. Συσκέψεις με Ντόπιους της Χώρας Υποδοχής	
iv. Εκπαίδευση Γλώσσας	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	Κανένα

4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;

i. Γλώσσα	✓
ii. Πολιτιστικές δυσκολίες	
iii. Προσαρμογή οικογένειας	
iv. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

i. Επικοινωνία με υπαλλήλους της χώρας υποδοχής	✓
ii. Πολιτιστικές Συγκρούσεις στο στυλ εργασίας	✓
iii. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατρισμού και ήταν επαρκής;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρετε ποια απάντηση περιγράφει καλλίτερα την θέση εργασίας που είχατε;

Δεν εφαρμόζεται αυτό

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, περισσότερες ευθύνες	
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	



Τίτλος Εργασίας: C.E.O. σε μία τράπεζα

Φύλλο: Άρρεν

Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος

1. Ποια ήταν η διάρκεια και η χώρα της πιο πρόσφατης Διεθνούς Αποστολής σας;

3 1/4 χρόνια, Βουλγαρία

2. Ποιο ήταν το κίνητρο ή τα κίνητρα για να γίνεται ένα Διεθνές Διοικητικό Στέλεχος;

i. Προώθηση Καριέρας	✓
ii. Οικονομικά Οφέλη	
iii. Μία νέα Πρόκληση ή Αλλαγή	✓
iv. Επιθυμία Εργασίας σε διεθνές περιβάλλον	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

3. Ποιόν τύπο εκπαίδευσης σας παρέσχε η εταιρεία σας πριν την αναχώρησή σας; (να τσεκάρετε ότι ισχύει)

i. Σεμινάρια Πολιτιστικής Ενημέρωσης	
ii. Επισκέψεις στην Χώρα υποδοχής	✓
iii. Συσκέψεις με Ντόπιους της Χώρας Υποδοχής	
iv. Εκπαίδευση Γλώσσας	
v. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

4. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, στην χώρα υποδοχής;

i. Γλώσσα	
ii. Πολιτιστικές δυσκολίες	
iii. Προσαρμογή οικογένειας	✓
iv. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

5. Ποιες ήταν οι δυσκολίες, αν υπήρχαν, που είχατε συναντήσει σχετικά με την εργασία σας;

i. Επικοινωνία με υπαλλήλους της χώρας υποδοχής	
ii. Πολιτιστικές Συγκρούσεις στο στυλ εργασίας	✓
iii. Άλλο (παρακαλούμε να καθορίσετε)	

6. Ποιο είδος υποστήριξης λάβατε από την εταιρεία σας όταν βρισκόσαστε στην Χώρα Υποδοχής;

Υπηρεσίες υποστήριξης γραφείου, υποβοήθηση υποδομών, χρηματοδότηση

7. Στην περίπτωση που επιστρέψατε στην πατρίδα σας, ποια ήταν η διαδικασία επαναπατρισμού και ήταν επαρκής;

Ήταν απλή αλλά κράτησε πολύ.

8. Επιστρέφοντας στην πατρίδα σας παρακαλούμε να τσεκάρετε ποια απάντηση περιγράφει καλλίτερα την θέση εργασίας που είχατε;

i. Ίδια θέση ίδιες ευθύνες	
ii. Διαφορετική θέση, ίδιες ευθύνες	✓
iii. Ίδια θέση λιγότερες ευθύνες	
iv. Η θέση δεν ήταν πλέον διαθέσιμη, παρακαλούμε να καθορίσετε	
v. Δεν υπήρχε διαθέσιμη θέση πράγμα που οδήγησε στην αποχώρηση από την εταιρεία.	