



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Executive MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ».



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΖΑΜΠΕΤΑ ΚΑΛΛΙΡΟΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:

EMBA-1108

Πειραιάς, Νοέμβριος 2014

Αφιερώνεται στην αγαπημένη μου
οικογένεια και στον Καθηγητή μου Κύριο
Θανόπουλο για την αμέριστη
συμπράσταση και υπομονή τους στην
εκπόνηση της παρούσας διατριβής παρά
τον περιορισμένο χρόνο μου εξαιτίας της
πλήρους απασχόλησης μου σε
Αντασφαλιστική εταιρεία.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν επιστημονικά κατά την διάρκεια εκπόνησης αυτής της διπλωματικής διατριβής.

Καταρχήν, θέλω να εκφράσω την ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου Ιωάννη Θανόπουλο ο οποίος με καθοδήγησε και με ενθάρρυνε σε κάθε στάδιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής διατριβής. Του οφείλω ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ καθώς η συνέπεια του, ο ενθουσιασμός και το πάθος του για την επιστήμη και την έρευνα με ενέπνευσαν ώστε να προσπαθώ αβασάνιστα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και στα άλλα δύο μέλη της Επιτροπής Καθηγητές κ.κ. Λεωνίδα Χυτήρη και Φιλόθεο Νταλιάνη οι οποίοι διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και με τροφοδότησαν με άκρως απαραίτητες συμβουλές και σχόλια.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των Καθηγητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Οργάνωση Επιχειρήσεων για Στελέχη καθώς με δίδαξαν τα οφέλη της μάθησης, της κριτικής άποψης και της εξειδίκευσης.

Φυσικά είναι απολύτως αναγκαίο, για μένα τουλάχιστον, να ευχαριστήσω θερμά τους συμφοιτητές μου, με τους οποίους βίωσα πραγματικά την έννοια της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της ευγενούς άμιλλας. Μοιράστηκα μαζί τους εμπειρίες και στιγμές που θα μου μείνουν αξέχαστες.

Τέλος, αλλά όχι λιγότερο σημαντική, θεωρώ τη συμβολή των δικών μου ανθρώπων στην προσπάθεια αυτή. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, Σωτήρη Πιπερτζή, Στέλιο, Αγγελική Ζαμπέτα και την αδερφή μου Βασιλική Ζαμπέτα για τη υποστήριξη, τη συμπαράσταση αλλά και την υπομονή που έδειξαν κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων χρόνων.

Νοέμβριος 2014

Περίληψη

Στόχος: Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν μία διεθνή ομάδα εργασίας σε θέματα επικοινωνίας και βελτιστοποίησης του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος των στόχων της. Επιπλέον να διερευνηθεί ο ρόλος του *Human Resources* σε δεδομένες ομάδες.

Μέθοδος: Ο σχεδιασμός της έρευνας ήταν μια ποιοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους. Αρχικά μέσω δευτερογενών δεδομένων με μία βιβλιογραφική έρευνα και κατόπιν με έρευνα συγκεκριμένης πολυπολιτισμικής ομάδας εργασίας σε ένα πολυεθνικό οργανισμό. Ο εν λόγω οργανισμός αποτελεί μία διεθνής εταιρεία ανασφάλισης, την AON.

Ευρήματα: Παρατηρήθηκε ότι προκειμένου μία διεθνή ομάδα εργασίας να λειτουργήσει επιτυχώς και με συνέπεια είναι καίριοι τρεις παράγοντες. Αυτοί είναι: η πολιτιστική ευαισθητοποίηση, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και το «δέσιμο» της ομάδας και η επικοινωνία. Η επικοινωνία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα με ξεκάθαρο απλό και σαφή τρόπο για να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και παρερμηνείες. Επιπλέον η συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχει καταστεί εξαιρετικά απαραίτητη στις δεδομένες συνθήκες και στη διαχείριση της ομάδας.

Συμπέρασμα: Η παρούσα εργασία παρέχει ενδείξεις για τη διαχείριση μίας διεθνούς ομάδας με τον καλύτερο τρόπο ώστε να αποφευχθούν πολιτιστικές συγκρούσεις. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της αντίληψης του χρόνου διεξαγωγής μίας εργασίας της *global team*, μιας και βασικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης μεταξύ ανθρώπων είναι η αντίληψη του «χρόνου».

Λέξεις κλειδιά: διεθνείς ομάδες εργασίας, *global team*, HR, *international human resources*.

Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή	
1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του.....	8
1.2. Στόχοι της εργασίας.....	10
1.3. Μεθοδολογία και αναμενόμενα αποτελέσματα.....	11
1.4. Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος.....	13
Κεφάλαιο 2ο. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HR) και Global teams στον 21ο αιώνα.	
2.1. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources) στον 21ο αιώνα.....	17
2.1.1. Ιστορική αναδρομή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management).....	20
2.1.2. Η εξέλιξη από το ‘παραδοσιακό’ HR στο International HR.....	22
2.2. Global team: η δημιουργία διεθνών ομάδων εργασίας.....	25
2.2.1. Ανθρώπινο δυναμικό διεθνών ομάδων εργασίας.....	27
2.2.2. Απαραίτητα προσόντα συμμετεχόντων εργαζομένων στην global team.....	30
Κεφάλαιο 3ο Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το Global HR, το τοπικό HR και τις Global teams	
3.1. International HR, και εκπατρισμένοι εργαζόμενοι.....	35
3.2. Global teams, προκλήσεις και αντιμετώπιση αυτών.....	39
3.2.1. Επικοινωνία (Communication).....	40
3.2.2. Χτίσιμο εμπιστοσύνης απομακρυσμένων εργαζομένων.....	42
3.2.3. Επαγγελματική εξουθένωση (burnout).....	43
3.2.4. Πολιτισμικό κενό (Cultural Gap).....	45
3.2.5. Ποικιλομορφία- Diversity.....	48
3.3. Εταιρείες χωρίς σταθερή βάση.....	49

3.4. Centre-less corporations.....	51
3.5. Στρατηγικές για μία πιο αποτελεσματική Global team.....	54
3.6. Συμπέρασμα.....	56

Κεφάλαιο 4ο Ασφαλιστική και αντασφαλιστική βιομηχανία, (Insurance and reinsurance industry)

4.1. Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	60
4.2. Η ασφαλιστική βιομηχανία σήμερα.....	62
4.3. Αντασφάλιση.....	64
4.3.1 Διαφορά ασφαλιστών-αντασφαλιστών.....	66
4.4. Συλλογή δεδομένων σχετικά με την αντασφάλιση.....	68
4.4.1. Οι αντασφαλιστικές παγκόσμια.....	68
4.5. Βασικές Μορφές Αντασφάλισης.....	71
4.5.1. Προαιρετική αντασφάλιση.....	71
4.5.2. Υποχρεωτική αντασφάλιση.....	73
4.6. Ασφάλιση και αντασφάλιση: ένα πελατοκεντρικό σύστημα στον τομέα των υπηρεσιών.....	73

Κεφάλαιο 5ο: Case study, international HR και global teams στην Aon Benfield

5.1. Η εταιρεία Aon Benfield Μεσίτες Αντασφαλίσεων (Reinsurance Brokers).....	75
5.2. Η εξέλιξη της AON.....	76
5.3. Η Aon σήμερα.....	79
5.4. Case study.....	82
5.4.1. Η AON και η «United».....	82
5.4.2. Παρουσίαση της ελληνικής Global Team της AON.....	86
5.4.3. Η δημιουργία της Global team.....	89
5.4.4. Λειτουργία της ομάδας της Aon Benfield Ελλάδας.....	90
5.5. Aon Benfield και global teams.....	95

**Κεφάλαιο 6ο: Σύγκριση των βιβλιογραφικών αναφορών και της
πραγματικότητας σε μία πολυεθνική εταιρεία**

6.1. Η δέσμευση των εργαζομένων στην Aon Benfield.....	98
6.2. Πολιτισμική διαφορετικότητα.....	100
6.3. Επικοινωνία με τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας.....	101

Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

7.1. Ερωτήματα που προκύπτουν και προτάσεις.....	104
7.2. Προτάσεις.....	105

Βιβλιογραφία

Ελληνική.....	109
Ξενόγλωσση (Βιβλία).....	109
Ξενόγλωσση (Άρθρα).....	110
Internet.....	116

Περιεχόμενα πινάκων και σχημάτων

Σχήμα 2.1^α. Ιδιαίτερα ανεπτυγμένες χώρες θα αντιμετωπίσουν τη δημογραφική παρακμή μέχρι το 2020.....	19
Σχήμα 2.2.2^α. Τοπική και παγκόσμια νοοτροπία.....	31
Σχήμα 2.2.2^β. Βασικές δεξιότητες εργαζομένου, εταιρείας, προϊσταμένου.....	34
Σχήμα 4.4^α. Οι 10 κορυφαίες αντασφαλιστικές παγκοσμίως.....	70
Πίνακας 4.3^α. Διαφορές ασφαλιστή και αντασφαλιστή.....	67
Πίνακας 5.1. Οικονομικά στατιστικά του ομίλου Aon.....	75
Πίνακας 5.3. Ανταγωνιστές της Aon.....	81
Πίνακας 5.4.1. Η κατανομή της δέσμευσης (engagement) των εργαζομένων της AON.....	85
Πίνακας 5.4.4. Η ομάδα της Aon Benfield στην Ελλάδα.....	94
Πίνακας 6.1. Κυριότεροι λόγοι δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση.....	100

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του

Ιστορικά, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζεται τις λειτουργίες και τις διαδικασίες μίας εταιρείας που κανένα άλλο τμήμα δεν θα μπορούσε να διεκπεραιώσει. Ξεκινώντας από την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων, εν συνεχεία με τον προσανατολισμό των νέων υπαλλήλων, τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, για την παρακολούθηση των θεατών, για τη θέσπιση και την παρακολούθηση των πολιτικών και παροχών, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού



«γενικών καθηκόντων» ήταν απαραίτητη για να βοηθήσει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τόσο για την δημιουργία μιας ιεραρχημένης δομής στην εταιρεία, όσο και για να

συγκρατήσει σε σχετικά χαμηλό επίπεδο τα κόστη διαχείρισης. Το γεγονός ότι κατά καιρούς υφίσταται αλλαγή τίτλων στην εν λόγω εργασία, δηλαδή διευθυντής Προσωπικού, HR Manager, υπεύθυνος για τα talέντα (talent officer) και άλλες ονομασίες δεν αλλάζει ό, τι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών χρειάζονται από τους επαγγελματίες των συγκεκριμένων θέσεων όραμα, προώθηση της εταιρείας, δεδομένα με γνώμονα την εικόνα, οργάνωση και άριστες εκτελεστικές δεξιότητες συνοδευόμενη από μία εξελισσόμενη και ευέλικτη ηγεσία.

Ταυτόχρονα με την εξέλιξη του τομέα των Human Resources κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ξεκίνησε και η ανάπτυξη και δημιουργία διεθνών πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, πολλές (κυρίως)

πολυεθνικές εταιρείες αντιλήφθηκαν την ανάγκη και άρχισαν να στηρίζονται σε πολυπολιτισμικές ομάδες, δηλαδή ομάδες με εργαζόμενους διαφορετικών εθνικοτήτων, για την εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με ανάλογες δραστηριότητες. Η λειτουργία και η διεκπεραίωση μίας εργασίας σε ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον καθίσταται ολοένα και πιο ανταγωνιστική και αλληλεξαρτώμενη με αυτό (Hofner, 1996). Τα σύνθετα προβλήματα της παγκόσμιας αγοράς απαιτούν νέους τρόπους σκέψης και μεγαλύτερης κατανόησης των τοπικών και διεθνών πελατών. Η παγκόσμια ικανοποίηση των πελατών απαιτεί την αποτελεσματική λειτουργία γεωγραφικά διασκορπισμένων και μεικτών πολιτισμικά ομάδων εργασίας (Hofner, 1996). Οι εταιρείες μέσω διαδικτύου, οι φορείς της ομάδας που βασίζονται σε παγκόσμια πλέγματα, *cells* και οι εικονικές ομάδες έχουν καταστεί πλέον συνηθισμένες προσθήκες σε παραδοσιακά ιεραρχικές οργανώσεις (Shokley-Zalaback, 2012). Η πλειοψηφία των πολυεθνικών εταιρειών χρησιμοποιούν διαφορετικές δομές στις ομάδες τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και των αλλαγών στο εσωτερικό των εταιρειών (Ranney & Deck, 1995. Mohammed & Nadkarni, 2011).

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες πραγματοποιούν τους οργανωτικούς τους στόχους με τη χρήση πολυπολιτισμικών ομάδων. Η επίδοση αυτών των κοινοτήτων δύναται να εξεταστεί από μια διαπολιτισμική πλευράς επικοινωνίας. Τα στελέχη, οι διευθυντές, οι σύμβουλοι διαχείρισης καθώς και οι εκπαιδευτικοί που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της απόδοσης μιας διεθνούς ομάδας, θα πρέπει να γνωρίζουν πως η ικανότητα να δρουν τα μέλη της διαπολιτισμικά επηρεάζει την επίδοση και τη λειτουργία της. Η παρούσα εργασία παρέχει ουσιαστικά έναν ορισμό των πολυπολιτισμικών ομάδων υψηλής επίδοσης, ο οποίος βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα βιβλιογραφίας και

περιγράφει τις προκλήσεις που οι πολυπολιτισμικές ομάδες αντιμετωπίζουν μέσα από μία μελέτη περίπτωσης σε παράρτημα μίας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας, της αντιστασιατικής AON. Ταυτόχρονα επιχειρείται η σύνδεση των εν λόγω ομάδων και της απόδοσης τους με την εξέχουσα σημασία του τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο τοπικά, όσο και διεθνώς. Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο κείμενο χρησιμεύει στο να τονίσει και να υπερθεματίσει τα χαρακτηριστικά των πολυπολιτισμικών ομάδων υψηλής απόδοσης, τις κοινές προκλήσεις που αυτές αντιμετωπίζουν, καθώς και τις πηγές αυτών των προκλήσεων.

1.2. Στόχοι της εργασίας

Η πραγματικότητα είναι ότι στον ελληνικό χώρο η παρουσία διεθνών ομάδων εργασίας είναι ένας σχετικά ανεξερεύνητος τομέας, με εξαίρεση κάποιες πολυεθνικές εταιρείες. Άλλωστε σε μία πολυεθνική υπάρχει πλάνο διαχείρισης και ροής του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας από το διεθνές τμήμα του HR. Δηλαδή, ο γενικός κορμός για όλα τα υποκαταστήματα μίας πολυεθνικής είναι κοινός για κάθε χώρα. Βάση προσωπικών εμπειριών της συγγραφέως, αλλά και ενδελεχούς έρευνας της βιβλιογραφίας, είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις διεθνών ομάδων εργασίας, σε τοπικές επιχειρήσεις (όπως της AON, κάποιων φαρμακευτικών κ.α.).

Καθίσταται λοιπόν απαραίτητο να αναλυθούν η ιστορία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δημιουργίας μίας ομάδας εργασίας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο τοπικά όσο και παγκόσμια. Στο εν λόγω εγχείρημα προτίθεται να υπερθεματίσει και μία μελέτη περίπτωσης διεθνούς ομάδας εργασίας, η οποία στηρίζεται σε πολυεθνική, όμως η δράση της υφίσταται στον ελληνικό χώρο. Η εταιρεία είναι η διεθνούς εμβέλειας αντιστασιατική επιχείρηση AON, η οποία πρωτοπορεί σε θέματα διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού και διεθνών ομάδων εργασίας (βλ. κεφάλαιο 5^ο). επιπλέον στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι η ανάδειξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, ως κυρίαρχου παράγοντα επιτυχίας μίας εταιρίας (τόσο κοινωνικής, όσο και οικονομικής). Θα πρέπει φυσικά να ληφθούν υπ' όψιν και οι δυσχερείς συνθήκες που διανύει η τοπική, αλλά και η παγκόσμια οικονομία και κοινωνία εξαιτίας της οικονομικής κρίσης σχετικά με τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν. Τέλος, σε σύνδεση με τα παραπάνω θα επιχειρηθεί η διερεύνηση του ερωτήματος «μπορεί μία επιχείρηση να λειτουργήσει στη δεδομένη χρονική περίοδο χωρίς HR»;

1.3. Μεθοδολογία και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία ήταν ποιοτική. Ο όγκος, το πλήθος και η ποιότητα των στοιχείων που υπάρχουν διαθέσιμα, ορίζουν τη φύση της έρευνας και τη διαχωρίζουν σε ποσοτική ή ποιοτική (Sekaran, 2003. Dey, 1993). Οι επιστήμονες Strauss και Corbin (1998), ορίζουν ότι η έρευνα η οποία δεν προσκομίζει πληροφορίες που στηρίζονται σε στατιστική ανάλυση ή άλλα συστήματα ποσοτικοποίησης χαρακτηρίζεται ως ποιοτική.

Δύο είναι οι βασικές πηγές πληροφοριών: οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς. Τα πρωτογενή δεδομένα συνίστανται σε πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από την συγκεκριμένη έρευνα που επιτελείται (Θανόπουλος, 2006, σ 228-229). Τα δεδομένα που συλλέγονται σε βιβλιογραφικό πλαίσιο σε αυτή την εργασία είναι κυρίως δευτερεύοντα χαρακτήρα (*secondary data*) και είναι αξιοσημείωτο ότι αυτό είναι το πιο κοινό είδος των δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέγονται από υφιστάμενες πηγές και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται, ερμηνεύονται από κάποιον άλλο εκτός από τους ερευνητές. Τέτοια δεδομένα μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά και δύνανται να προσεγγιστούν με διάφορους τρόπους. Το πλεονέκτημα στη χρήση

των εν λόγω στοιχείων είναι η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την απόκτηση σημαντικών πληροφοριών (Sekaran, 2003. Mason, 2002. Patton, 2002). Αυτό συνιστά επίσης το κύριο κίνητρο πίσω από τη χρήση αυτού του τύπου των πηγών δεδομένων, όπως επίσης και η απόκτηση ενός σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου (Θανόπουλος, 2006, σ.228-230). Η συγγραφέας θεωρεί επίσης ότι οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν δεν θα ήταν δυνατές διαφορετικά. Αν δηλαδή δεν ήταν της δευτεροβάθμιας φύσης. Ένα σημαντικό μειονέκτημα των δευτερογενών δεδομένων ωστόσο είναι, ότι η εκάστοτε ιστορική πληροφορία δεν συγκεντρώθηκε απαραίτητα για τον ίδιο σκοπό με εκείνη που η συντάκτης της παρούσας διατριβής θα επιθυμούσε. Αυτό το γεγονός είναι πολύ σημαντικό και οι πληροφορίες θα πρέπει να αξιολογηθούν λεπτομερώς για να ελεγχθεί αν θα ταίριαζε το υπό μελέτη κείμενο ή να τροποποιηθεί ή να αναπτυχθεί περαιτέρω, εάν χρειάζεται (Zikmund, 2000).

Δεδομένου ότι πλήθος των δευτερογενών δεδομένων στηρίζεται:

- σε μελέτες περίπτωσης σε συγκεκριμένες εταιρείες,
- στην παρατήρηση εξειδικευμένων επιστημόνων πάνω στον τομέα της δημιουργίας διεθνών ομάδων, στην διατήρηση τους και στην αποτελεσματικότητά τους
- σε αποτελέσματα ειδικών στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

αναμένεται τα αποτελέσματα της να είναι σημαντική βοήθεια για έναν μελετητή που ενδιαφέρεται να κατανοήσει την επιρροή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της χρήσης των πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας.

Στην δεδομένη εργασία υπάρχουν βεβαίως και κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά η πρόσβαση της συγγραφέως δεν ήταν πλήρης σε πολλά δεδομένα εταιρειών σχετικά με τα αποτελέσματα διαφόρων πολυπολιτισμικών ομάδων καθώς θεωρούνται εμπιστευτικές πληροφορίες των εκάστοτε εταιρειών. Επιπλέον καθίσταται αρκετά

δύσκολο να συλλεχθούν πληροφορίες για ομάδες που δεν λειτούργησαν μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό των διεθνών επιχειρήσεων αποφεύγουν την αρνητική διαφήμιση. Δηλαδή βιβλιογραφικά υπήρξαν ελάχιστες έως μηδαμινές μελέτες με αρνητικά αποτελέσματα ή πλήρη αποτυχία του τομέα του HR ή κάποιας διεθνούς ομάδας εργασίας.

1.4. Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η προσέγγιση της δημιουργίας διεθνών ομάδων εργασίας σε συνδυασμό με την εξέλιξη της διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (International Human Resources Management). Τα εν λόγω στοιχεία του διεθνούς επιχειρείν θεωρούνται και πραγματικά δείχνουν να είναι αλληλεξαρτώμενα και για αυτό το λόγο εξετάζονται ταυτόχρονα. Η έρευνα της συγγραφέως βασίζεται τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σε μελέτη περίπτωσης στην εργασία της προαναφερόμενης σε μεγάλη διεθνή αντασφαλιστική επιχείρηση. Στην εν λόγω επιχείρηση εξετάζεται μία διεθνής ομάδα εργασίας και επιχειρείται συσχετισμός της βιβλιογραφίας με την πράξη.

Τα κεφάλαια χωρίζονται ως εξής:

- Στο πρώτο τμήμα του δευτέρου κεφαλαίου περιλαμβάνεται μία σύντομη και ενδιαφέρουσα ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, από το 1900 όπου έχουμε τα πρώτα καταγεγραμμένα στοιχεία, έως τον 21^ο αιώνα. Στην συνέχεια επεξηγούνται τα αίτια και οι περιορισμοί που οδήγησαν στην εξέλιξη των όρων και των θέσεων, από το *παραδοσιακό* HR στο διεθνές HR. Στο δεύτερο κομμάτι παρατίθεται η έννοια και ο ορισμός της διεθνούς ομάδας εργασίας και αναλύονται τα άτομα που δύνανται να

συμμετέχουν σε μία ομάδα διεθνούς HR και κατ' επέκταση διεθνών ομάδων εργασίας, καθώς και τα προσόντα τα οποία καλούνται να έχουν οι εν λόγω εργαζόμενοι.

- Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ερευνάται βιβλιογραφικά η εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού παγκοσμίως (*Global HR*), των τοπικών HR σε μικρότερες επιχειρήσεις και των διεθνών ομάδων εργασίας. Κατόπιν παρουσιάζεται ο καινούριος όρος στην έρευνα μας, αυτός του εκπατρισμένου εργαζόμενου (*ex-patriots*), ο οποίος αποτελεί ένα από τα βασικότερα στελέχη μίας διεθνούς ομάδας εργασίας. Ταυτόχρονα καταγράφονται οι προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μία τέτοια ομάδα εργασίας και αναλύονται ο καθένας ξεχωριστά. Δηλαδή αναλύεται η διαφορά κουλτούρας και πολιτισμού λόγω διαφορετικής εθνικότητας (*cultural gap*), η διαφορά γλώσσας, νοοτροπίας, ηθικών αξιών, κοινωνικού υπόβαθρου και γενικότερα πιθανές δυσχέρειες στην επικοινωνία εξαιτίας της ποικιλομορφίας των εργαζομένων. Επίσης αναφέρονται και οι *εικονικές ομάδες* (*virtual teams*) ένας ανερχόμενος τομέας στον επαγγελματικό κόσμο. Σαφέστατα αναλύονται και άλλες πιθανές προκλήσεις σε εταιρείες που επεκτείνονται παγκοσμίως και χάνουν την βάση τους (*Centre less corporations*), αλλά και η δυνατότητα επαγγελματικής ή ψυχολογικής εξουθένωσης των εργαζομένων (*burnout*).
- Ο βασικός άξονας της μελέτης περίπτωσης είναι η ασφαλιστική και αντασφαλιστική βιομηχανία, η οποία αναλύεται σε αυτό το κεφάλαιο. Εξηγείται η έννοια της ασφάλισης και επιχειρείται μία ιστορική αναδρομή της πορείας των ασφαλειών, αλλά και των ασφαλιστών τους τελευταίους αιώνες. Είναι σίγουρο ότι η αντασφάλιση δεν αποτελεί έναν τομέα ευρέως γνωστό, εκτός των οικονομικών κύκλων, για αυτό και αναλύεται και ορίζεται η

αντασφάλιση. Επιπλέον ξεκαθαρίζονται οι διαφορές μεταξύ ασφαλιστή και αντασφαλιστή.

- Η εταιρεία στην οποία δρα η διεθνής ομάδα εργασίας είναι διεθνούς εύρους αντασφαλιστική AON και συγκεκριμένα η ομάδα πωλήσεων, στο υποκατάστημα της εταιρείας στην Ελλάδα. Καταρχήν στο δεδομένο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά ποια είναι η εταιρεία, ποια είναι η πορεία της στο χώρο, ποια είναι η ιστορία της, ποιοι άνθρωποι αποτελούν το προσωπικό αλλά και τη διοίκηση της. Φυσικά αναφέρονται το πλήθος των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται, των επιτευγμάτων της, του τρόπου λειτουργίας της και των οικονομικών της στοιχείων. Εν συνεχεία παρουσιάζεται η ομάδα η οποία εξετάζεται. Δηλαδή τα μέλη που την αντιπροσωπεύουν, ο χρόνος αλλά και ο τρόπος που έχει συσταθεί και δρα και τα αποτελέσματα της. Ταυτόχρονα αναφέρονται πιθανές καταστάσεις τις οποίες αυτή αντιμετωπίζει με σκοπό να τεθούν σε αντιπαράβολή με τις βιβλιογραφικές αναφορές στο επόμενο κεφάλαιο.
- Το 6^ο κεφάλαιο έχει ως σκοπό να αντιπαραβάλλει, όσο είναι εφικτό συγκεκριμένα δεδομένα από την μελέτη περίπτωσης στην ελληνική ομάδα της Aon Benfield και γενικότερα δεδομένα σχετικά με τις global team από τη βιβλιογραφία. Σχολιάζεται αρχικά το κομμάτι της δέσμευσης του εργαζομένου προς την εταιρεία, όχι μόνο γιατί αποτελεί ανερχόμενο τομέα στο international HR αλλά και επειδή αποτελεί βασικό πυλώνα της Aon για να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Εν συνεχεία αναφέρονται οι διαφορές και οι ομοιότητες θεωρίας και πρακτικής στην Aon σε σχέση με την πολιτισμική διαφορετικότητα και την επικοινωνία με τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας (virtual team).

-
- Επιπροσθέτως, ως συνέχεια του τελευταίου κεφαλαίου παρουσιάζονται τα προκύπτοντα ερωτήματα και δίνονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για πιθανές μελλοντικές έρευνες, οι οποίες τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν υφίστανται στη βιβλιογραφία. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της αντίληψης του χρόνου διεξαγωγής μίας εργασίας της global team, μιας και βασικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης μεταξύ ανθρώπων είναι η αντίληψη του «χρόνου».

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 2^ο: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HR) και Global teams στον 21^ο αιώνα.

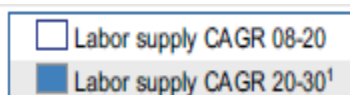
2.1. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources) στον 21^ο αιώνα.

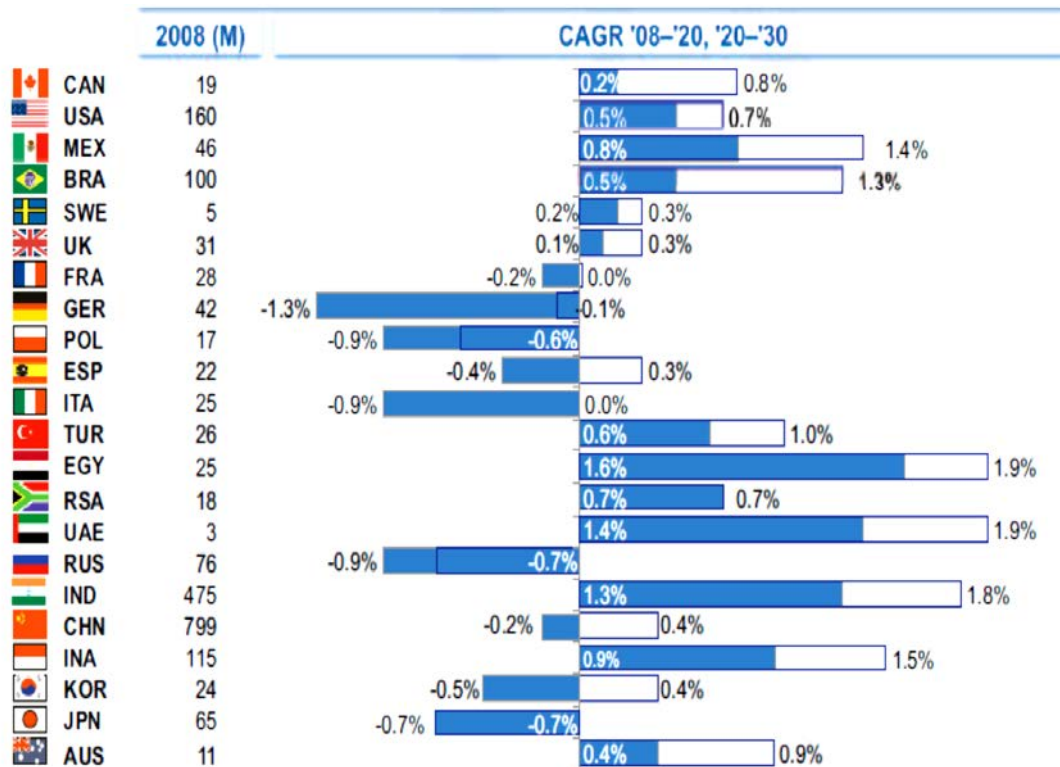
Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην ανάπτυξη και εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τον 21ο αιώνα, καθώς και του ρόλου που διαδραματίζει ο συγκεκριμένος τομέας στη δομή μίας εταιρείας. Μία σύντομη ιστορική διαδρομή της εξέλιξης του HR τους τελευταίους δύο αιώνες είναι απαραίτητη για να αντιληφθούμε την ραγδαία ανάπτυξη του. Στο δεύτερο κομμάτι του κεφαλαίου ορίζουμε την έννοια της διεθνούς ομάδας εργασίας σε μία εταιρεία (*Global team*) και αναφερόμαστε στους ανθρώπους που μπορεί να την απαρτίζουν, αλλά και στα προσόντα τα οποία θα πρέπει να κατέχουν οι εν λόγω εργαζόμενοι.

Στον αιώνα της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε αυτόν της οικονομίας, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον καθίσταται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, οι ιδιοκτήτες-ηγέτες των εταιρειών αναζητούν ένα τρόπο επιβίωσης για τις επιχειρήσεις τους, ο οποίος θα οδηγήσει στην επιτυχία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαδραματίζει ολοένα και πιο κεντρικό ρόλο σε αυτή την αναζήτηση. Είναι πασιφανές ότι το ανθρώπινο δυναμικό δύναται να είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των εταιρειών, καθώς και το μακροβιότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τεχνολογικά επιτεύγματα, παρότι είναι αναμφισβήτητα εξίσου πολύτιμα, τείνουν να είναι βραχύβια στην σημερινή αγορά. Αντίστοιχα, η οικονομική αποδοτικότητα και τα πλεονεκτήματα κόστους μιας εταιρείας μπορούν να εξαλειφθούν πολύ σύντομα. Όμως, η ικανότητα της διατήρησης των

ατόμων με υψηλά ταλέντα αποτελεί σημείο κλειδί, ειδικά για τις επιχειρήσεις ή όσον αφορά τις θέσεις των επιχειρήσεων που βασίζονται στη γνώση.

Επιπροσθέτως αν και η εστίαση στο ανθρώπινο ταλέντο είναι ένα ακανθώδες ζήτημα, αποτελεί ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση η δημιουργία πρόσβασης σε ανώτερα ταλέντα. Δηλαδή υφίσταται περιφερειακή έλλειψη ανθρώπων με πολλές ικανότητες (γνώσης και εργασιακής εμπειρίας) εξαιτίας του παγκόσμιου οικονομικού τοπίου, το οποίο βρίσκεται σε μία διαρκή μετατόπιση, με την άνοδο ορισμένων αναδυόμενων αγορών και τη σχετική μείωση άλλων αγορών. Ταυτόχρονα, οι δημογραφικές τάσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού, θα δημιουργήσει άλλα στελέχη ανθρώπινου κεφαλαίου. Είναι πραγματικότητα ότι ήδη υπάρχουν ελλείψεις ορισμένων εξαιρετικά ειδικευμένων επαγγελματιών σε ορισμένες περιοχές και σε συγκεκριμένα επαγγέλματα. Συγκεκριμένα, οι ανεπτυγμένες χώρες θα βιώσουν πολύ περιορισμένη αύξηση ή ακόμη και μια μείωση του πληθυσμού που βρίσκεται σε ηλικία εργασίας, ακόμη και αν αξιοποιούν στο έπακρο το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό τους (Boston Consulting Group, 2009). Η Γερμανία, η Ιαπωνία και η Ιταλία θα είναι οι χώρες που πλήττονται περισσότερο με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, από -0,7% έως και -1,3%, μεταξύ 2020 και 2030. Οι αναπτυσσόμενες χώρες, με εξαίρεση την Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, θα εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σημαντική αύξηση της ηλικίας του εργατικού δυναμικού, όπως φαίνεται και στο *σχήμα 2.1^α* (Boston Consulting Group, 2009).





Σχήμα 2.1^α : Ιδιαίτερα ανεπτυγμένες χώρες θα αντιμετωπίσουν τη δημογραφική παρακμή. Τα στοιχεία για το 2030 θεωρούν το ίδιο ποσοστό συμμετοχής κατά φύλο και ομάδα ηλικιών, όπως αυτά του 2020 (Source: UN, ILO; The Boston Consulting Group analysis)

Για τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, η συμβολή των αναφερόμενων δύο παραγόντων τοποθετεί τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HR) και την ηγεσία της ξεκάθαρα στην πρώτη γραμμή. Η ανάγκη ύπαρξης μιας ισχυρής ομάδας ανθρώπινου δυναμικού, σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι πιο εμφανής από ποτέ. Στο 21 ο αιώνα οι εταιρείες θα ανταγωνίζονται μεταξύ τους βασιζόμενοι όχι στην τεχνολογία ή το κεφαλαίο, αλλά στο ανθρώπινο κεφαλαίο. Κατά συνέπεια, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προσελκύει πλέον μεγαλύτερη προσοχή από τα ανώτερα στελέχη εταιρικής ηγεσίας από ό, τι συνέβαινε στο παρελθόν. Ως αποτέλεσμα, τα διευθύνοντα άτομα του HR κατέχουν έναν πολύ μεγαλύτερο ρόλο από ό, τι μπορεί να κατέχει και ένας γενικός διευθυντής ως στρατηγικός εταίρος. Είναι πλέον αποδεκτό ότι

εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα και ο τρόπος αντιμετώπισης και διαχείρισης τους από την εκάστοτε εταιρεία είναι πολύ σημαντικός ώστε η εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1.1. Ιστορική αναδρομή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management)

Το έτος 1920 είναι αυτό το οποίο πιθανολογείται ότι ξεκίνησε η πρώτη επίσημη λειτουργία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Dulebohn et al, 1995). Συνεπώς είναι δυνατόν να σκεφτεί κανείς ότι το πεδίο του *Human Resources* είναι σχεδόν 90 ετών. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου των 90 ετών, έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στην επιστήμη και την πρακτική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η οποία παλαιότερα συνίστατο στην τήρηση αρχείων και τη συντήρηση αυτών, έχει εξελιχθεί σε έναν στρατηγικό συνεργάτη (Ferris et al, 1999). Προκαλεί σίγουρα ενδιαφέρον η εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια ιστορική περίοδο.

Ιστορικά, το HR παρήγαγε διαδικασίες, έντυπα, και τα επίπεδα έγκρισης για να επιβεβαιώσει ότι η εταιρεία ενέκρινε την εργασία που έπρεπε να διεκπεραιωθεί. Ως αποτέλεσμα, στο τέλος της δεκαετίας του 1980, πολλές λειτουργίες HR είχαν μετατραπεί σε μεγάλο βαθμό διοικητικές. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σημειώθηκαν πολλές αλλαγές στο χώρο εργασίας. Μετά την έλευση της βιομηχανικής επανάστασης, μηχανήματα και εργοστασιακές μέθοδοι εμφανίστηκαν και συντέλεσαν στην αύξηση της παραγωγής. Η οποία όμως αύξηση συνδυάστηκε με αρκετά προβλήματα δεδομένου ότι για τα μηχανήματα απαιτούνται πολλά άτομα για τη λειτουργία τους. Έτσι ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε δραματικά, γεγονός

που ώθησε τους διευθυντές να αναπτύξουν κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες για τον έλεγχο των εργαζομένων. Ορισμένες από τις ρυθμίσεις που καθίσταντο απαραίτητες αύξησαν την εξειδίκευση της εργασίας, η οποία οδήγησε σε μονότονες θέσεις εργασίας (Anthony *et al*, 1996. Dulebohn *et al*, 1995). Στη δεδομένη περίοδο όλες οι εργασίες είχαν κατανεμηθεί έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει ένα συγκεκριμένο κομμάτι και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η κοινωνική υπόσταση κάθε ανθρώπινου όντος.

Στις πρώτες δεκαετίες (1930-1940), κάποιες εταιρείες/οργανώσεις εγκατέστησαν γραμματείς των οποίων η εργασία ήταν να φροντίζουν για την καλή μεταχείριση των εργαζομένων. Μέσα από τα χρόνια, οι θέσεις εργασίας των γραμματέων πρόνοιας περιελάμβανε αυξημένα καθήκοντα τα οποία προέκυπταν παράλληλα με τους νέους νόμους και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Άρχισαν να είναι υπεύθυνες για όλα τα αρχεία των εργαζομένων, να διατηρούν συστήματα μισθοδοσίας ή ακόμα και να τους συμβουλεύουν (Anthony *et al.*, 1996).

Παράλληλα με τις αλλαγές σε ορισμένους παράγοντες όπως η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και το εργατικό δυναμικό, το HRM (*Human Resources Management*) άρχισε να λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή από τους οργανισμούς και έγινε μια επίσημη υπηρεσία. Ο μετασχηματισμός του HR επικεντρώθηκε αρχικά στην αλλαγή της υφιστάμενης σχέσης μεταξύ των εργαζομένων, των διευθυντών και του ίδιου του HR με την τεχνολογία ως βασικό καταλύτη (Deloitte, 2006). Η αύξηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού αποτέλεσε ένα τυχαίο συμβάν. Αντίθετα, οι προαναφερόμενες τάσεις ήταν συνάρτηση των συγκεκριμένων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με την αύξηση του ποσοστού της παγκοσμιοποίησης, η ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον εξαρτάται ολοένα και παραπάνω από τους ανθρώπους, τους οποίους διαθέτει. Οι πιέσεις από

τους ανταγωνιστές, τους μετόχους και τους πελάτες, απαιτούν εργαζόμενους που μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες απέναντι στον ανταγωνισμό (Brockbank, 1999).

2.1.2. Η εξέλιξη από το 'παραδοσιακό' HR στο *international HR*

Είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στον ρόλο του τμήματος δημοσίων σχέσεων (HR) ως στρατηγικού εταίρου των απανταχού εταιρειών και οργανώσεων. Μερικά μόνο στοιχεία σημαντικής παρέμβασης του εν λόγω τομέα είναι τα εξής (Napier et al, 1995):

- Να βελτιώνει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα με την υποστήριξη του κόσμου.
- Να δίνει πρωτοβουλίες σε υπαλλήλους και διευθυντές (managers).
- Να διατηρεί τα βασικά στελέχη της επιχείρησης.
- Να επενδύει στην εξέλιξη όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Να αναπτύσσει εν δυνάμει ηγέτες.
- Να ενθαρρύνει την πολυμορφία στο χώρο εργασίας και άλλα.

Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες παραμένουν σημαντικό ζήτημα στην εκάστοτε εταιρεία όμως η αξίωση ότι η ίδια θα λειτουργεί σε ένα στατικό ανταγωνιστικό περιβάλλον και συνεπώς με στατική οργανωτική στρατηγική είναι ένα ζήτημα που αμφισβητείται ολοένα και περισσότερο. Υπάρχουν ενδείξεις ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον σε στατικό, σταθερό περιβάλλον. Αντί αυτού, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλαπλές ανταγωνιστικές πιέσεις στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθούν, τη στιγμή που οι συνθήκες αλλάζουν γρήγορα, απαιτώντας συνεχή προσαρμογή εάν μια οργάνωση επιθυμεί να παραμείνει βιώσιμη. Οι Chadwick και Carrelli (1999) παρατήρησαν ότι η δυσ-λειτουργικότητα να ταιριάζει

μία εταιρεία με εξωτερικούς παράγοντες και να η αδυναμία να εξέλθει από τα στενά πλαίσια που την καθορίζουν (σε στρατηγικές και ανθρώπινο δυναμικό), δύναται να την αποδεκατίσει καθώς ο ανταγωνισμός αλλάζει και απαιτεί προσαρμογή σε διεθνή πρότυπα και προοπτικές.

Τα νέα δεδομένα (εννοώντας την τελευταία δεκαετία), απαιτούν ένα ευέλικτο μοντέλο για το HR, το οποίο θα εστιάζει σε πελατοκεντρικές ομάδες, θα ενθαρρύνει μία κουλτούρα συνεχιζόμενης μάθησης και εκπαίδευσης, θα εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους (όλων των βαθμίδων) να πάρουν αποφάσεις και θα εστιάζει σε τοπικό και διεθνές υπόβαθρο. Εάν τα προγράμματα HR μίας εταιρείας εξακολουθούν να επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην επιβολή των κανόνων, επισημοποιώντας τη δομή και τα κέντρα εξουσίας, και να θέτει τους 'ηγέτες' σε ένα βάθρο, τότε είναι πολύ πιθανόν η εταιρεία αυτή να μην καταφέρει να συμβαδίσει με την εξέλιξη στο χώρο του HR με όλες τις επιπτώσεις που αυτό συνεπάγεται.

Η ανάγκη για τη διαχείριση των εργαζομένων στρατηγικά στον 21ο αιώνα απαιτεί επίσης και την διεύθυνση και εν γένει τη δομή της εταιρείας να είναι πιο ευέλικτη. Το σύστημα εργασίας έχει αρχίσει να αλλάζει ραγδαία με τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας με υψηλά εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, την εξωτερική ανάθεση ορισμένων από τις επιχειρησιακές λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις δικτύων, την αύξηση των μισθών για τα υψηλά καταρτισμένου άτομα του ανθρώπινου δυναμικού και σαφώς την ανάπτυξη εικονικών και το διαδικτυακών ομάδων/οργανισμών.

Είναι δεδομένο ότι η εν λόγω εποχή που διανύουμε καθιστά ευκολότερη την κινητικότητα και την επικοινωνία μεταξύ των περισσότερων χωρών, συνεπώς οι εργαζόμενοι μπορούν να βρίσκονται ανά πάσα στιγμή σε κάποια άλλη χώρα

(κυριολεκτικά και μεταφορικά). Έτσι εισάγεται ο όρος του διεθνούς HR (International HR), ο οποίος αναφέρεται στην επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού και αφορά ανθρώπους που εργάζονται στο εξωτερικό. Είναι σημαντικό να παραθέσουμε ορισμένες περιπτώσεις εργατικού δυναμικού που εμπίπτει στην εν λόγω κατηγορία:

- εκπατρισμένοι υπάλληλοι,
- όσοι προσλαμβάνονται για να εργαστούν στην (ή από την) πατρίδα τους (προσωπικό που προσλαμβάνεται επιτόπου *Host Country Nationals*)
- ή ακόμη και σε τρίτη χώρα (ιδιώτες που δεν προέρχονται ούτε από την θυγατρική ούτε από την κύρια χώρα, αλλά από μια τρίτη χώρα *Third Country Nationals*) (Morgan, 1986).

Η πολυπλοκότητα της λειτουργίας σε διαφορετικές χώρες και της απασχόλησης εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων αποτελεί μια βασική μεταβλητή διαφοροποίησης της εγχώριας και της διεθνούς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Dowling et al., 1999). Τα είδη των οργανισμών στους οποίους υπάρχει αυτή η πιθανότητα κυμαίνονται από ένα μικρό γραφείο μέχρι μια θυγατρική εταιρεία με έδρα στο εξωτερικό έως και μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, διεθνείς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ή διεθνών ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις) με θέσεις σε όλο τον κόσμο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν μια εταιρεία που εργάζεται με παράλληλη συνεργασία με άλλη εταιρεία στο εξωτερικό. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να είναι οργανισμός με συγκεκριμένη βάση και γραφεία στο εξωτερικό ή μια εταιρεία με επιλεγμένα τμήματα που είναι υπεράκτια (*offshore*).

Η ραγδαία εξέλιξη του τομέα διαφαίνεται και από την παρατήρηση των προσόντων και δεξιοτήτων που παρουσιάζουν πολλοί εργαζόμενοι στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα οι *Chief Human Resources Officers (CHRO)* παγκόσμιας

κλάσης κατέχουν και προσφέρουν ένα διαρκώς διευρυμένο βιογραφικό δεξιοτήτων και εμπειριών. Προσφέρουν την εμπειρία τους εργαζόμενοι σε διεθνές επίπεδο, καθώς και την τεχνογνωσία τους στη διαχείριση αξιόλογων εργαζομένων, στον ανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας, σε αναλυτικές μετρήσεις, και φυσικά προτάσσουν εξαιρετικά διαμορφωμένες δεξιότητες επικοινωνίας ώστε να είναι σε θέση τις θέσουν αποτελεσματικά σε χρήση για την εταιρεία (Derwen, 2007). Ο ρόλος του HR για τον 21ο αιώνα είναι ουσιαστικά ενεργητικός στην υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδιασμών, μέσω της στήριξης των μακροπρόθεσμων στρατηγικών με τα απαιτούμενα προσόντα των εργαζομένων και την ανάπτυξη των πολιτιστικών και τεχνικών ικανοτήτων που απαιτούνται για τις στρατηγικές της επιχείρησης-εταιρείας.

Οι υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για την αλλαγή του ρόλου τους, υιοθετώντας μια προοπτική των επενδύσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου, η οποία θα πρέπει να είναι δραστική, διορατική και να μην στηρίζεται πλέον στις ιεραρχικές οργανωτικές δομές του παρελθόντος. Αντιθέτως, θα δοθεί έμφαση στη χρήση στρατηγικών επιχειρήσεων στις πολιτικές και πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων.

2.2. *Global team: η δημιουργία διεθνών ομάδων εργασίας.*

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η οικονομία αποκτά χρόνο με το χρόνο περισσότερο παγκόσμιο χαρακτήρα, οι θέσεις εργασίας καθίστανται πιο πολύπλοκες και εξειδικευμένες, δίνεται έμφαση στην ευελιξία των επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι που δουλεύουν απομακρυσμένοι (εκτός του στενού πλαισίου της εταιρείας τουλάχιστον για μία ημέρα την εβδομάδα) αυξάνονται διαρκώς. Μόνο στην Αμερική ο

αριθμός των εργαζομένων που δουλεύουν από απόσταση, από 12,4 εκατομμύρια το 2006 ανήρθε στα 17,2 εκατομμύρια το 2008 (Teleworks trendline, 2009). Οι παραπάνω λόγοι οδήγησαν πολλές εταιρείες να υιοθετήσουν και να εντάξουν μέσα στις οργανωτικές τους δομές την δημιουργία διεθνών ομάδων (*global* ή *virtual teams* όπως συνηθίζεται να αποκαλούνται) έτσι ώστε να λειτουργούν επιτυχώς σε μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες.

Πώς θα μπορούσε να οριστεί η έννοια Διεθνής ομάδα; Η διεθνής ομάδα αποτελείται από άτομα που χωρίζονται γεωγραφικά ή οργανωτικά και που βασίζονται κυρίως στα επιτεύγματα της τεχνολογίας για να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους (Powell *et al.*, 2004). Η δεδομένη εργασιακή διάταξη έχει βρεθεί να είναι συμφέρουσα για πολλές επιχειρήσεις, διότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που συνδέονται με τα ταξίδια των εργαζομένων. Επιτρέπει επιπλέον στους οργανισμούς να προσελκύουν και να διατηρήσουν τα κορυφαία στελέχη τους, επειδή η ευελιξία στο χώρο εργασίας θεωρείται όλο και περισσότερο ως μια κρίσιμη πτυχή ικανοποίησης από την εργασία για πολλούς εργαζόμενους (Bergiel *et al.*, 2008).

Έρευνες υποδεικνύουν ότι η εφαρμογή των παγκόσμιων ομάδων εργασίας δύναται να παρέχει στους οργανισμούς πολλά πιθανά οφέλη - όπως:

- επιλογές απομακρυσμένης εργασίας με μεγαλύτερη προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων (Cascio, 2000),
- βελτιωμένη ποιότητα λήψης αποφάσεων, η οποία προέρχεται από την ικανότητα της επιχείρησης να τοποθετήσει τα "ιδανικά" άτομα μαζί σε μια ομάδα, ανεξάρτητα της γεωγραφικής της θέσης (Lipnack & Stamps, 1999),
- στενότερη επαφή με τους πελάτες σε όλο τον κόσμο (Solomon, 2001), μαζί με ένα πλήθος άλλων.

Ωστόσο, τα οφέλη που προσφέρουν οι διεθνείς ομάδες συνδέονται επίσης με πολλές ερευνητικές προκλήσεις, όπως η αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση

των επιδόσεων τους. Αν και η μελέτη των ομάδων εργασίας έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών αρκετές δεκαετίες νωρίτερα, η ανάγκη για διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας τους και του τι καθορίζει την επιτυχία τους δεν ήταν ποτέ τόσο μεγάλη όσο σήμερα. Οι ομάδες εργασίας αποτελούν στη χρονική περίοδο που διανύουμε συνηθισμένο αποτέλεσμα και τρόπο έκφρασης της εταιρικής συνεργασίας (Salas et al, 2010).

Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες έχουν στραφεί στην δημιουργία διεθνών ομάδων ως μέσο σύνδεσης των γεωγραφικά διάσπαρτων εργαζομένων, μειώνοντας το κόστος που σχετίζεται με την παγκόσμια συνεργασία, και επιτρέποντας την απόκτηση μεγαλύτερης ταχύτητας και προσαρμοστικότητας. Αυτές οι ομάδες έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες παραδοσιακά σχημάτιζαν, διαχειρίζονταν και αξιολογούσαν την απόδοση της ομάδας. Οι *global teams*, αν και ενέχουν πλήθος πλεονεκτημάτων και συντελούν προς όφελος της εκάστοτε εταιρείας, θέτουν επίσης μια σειρά από προκλήσεις. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών παγκόσμιων ηγετών, διατηρώντας απομακρυσμένους υπάλληλους, η διαμόρφωση και η ανάπτυξη παγκόσμιων ομάδων, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των εργαζομένων από απόσταση, και η ανάπτυξη μιας διεθνούς νοοτροπίας είναι όλες οι περιοχές πάνω στις οποίες οι εταιρείες εργάζονται.

2.2.1. Ανθρώπινο δυναμικό διεθνών ομάδων εργασίας

Θέσεις ανθρώπινου δυναμικού σε μία global team

Οι διεθνείς ομάδες αναδεικνύονται με αυξανόμενη συχνότητα σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Ο σχηματισμός μίας επιτυχημένης ομάδας αποτελεί πρόκληση, διότι οι

ομάδες συχνά συντίθενται για μικρά χρονικά διαστήματα και δημιουργούνται για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καθηκόντων. Η καθιέρωση μιας αποτελεσματικής διεθνούς ομάδας απαιτεί υποδειγματική ηγεσία, εύκολη πρόσβαση στην τεχνολογία και στην κατάρτιση της ομάδας. Επιπροσθέτως είναι απαραίτητη η θέσπιση κανόνων για την προστασία των μελών της ομάδας σχετικά με τις διαφορετικές χρονικές ζώνες, τους διαφορετικούς πολιτισμούς και γλώσσες. Η δημιουργία και η διατήρηση της εμπιστοσύνης, σε συνδυασμό με ανοικτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας έχει αποδειχθεί επίσης ότι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της ομάδας. Η επίτευξη λοιπόν αυτού του εγχειρήματος απαιτεί προσπάθεια και ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Στο σχηματισμό μίας διεθνούς ομάδας δύναται να λάβουν μέρος πολλοί τύποι εργαζομένων, αναλόγως πάντα την εταιρεία, το εύρος της, την ανάπτυξη και το κόστος. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί η διαφορά των *Multi National Company* (MNCs), *Multi National Enterprise* (MNEs). Στην Ελλάδα απλά χρησιμοποιείται ο όρος “πολυεθνική εταιρεία”, στο εξωτερικό όμως οι MNCs και οι MNEs δεν έχουν την ίδια έννοια και συχνά είναι πολύ διαφορετικές σχετικά με τη θεμελιώδη στρατηγική τους. Έχουν μια επιλογή για το αν θα λειτουργήσουν ως παγκόσμιος φορέας, που συνήθως σημαίνει ότι η επιχειρηματική στρατηγική και οι πολιτικές που καθορίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, ενσωματώνονται σε ολόκληρη την παγκόσμια οργάνωση. Εναλλακτικά υπάρχει η δυνατότητα της υιοθέτησης μια εγχώριας στρατηγικής η οποία επιτρέπει μεγαλύτερη αυτονομία και την ευρύτερη ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες ή τον πολιτισμό.

Χαρακτηριστικοί τύποι απαραίτητων θέσεων που μπορεί να δημιουργηθούν για τη συμμετοχή σε μία διεθνή ομάδα εργασίας μιας εταιρίας, είτε μεσαίου επιπέδου είτε ανωτέρου αποτελούν οι εξής (Ulrich et al.,2008. HRBP, 2009. Mercer, 2009):

-
- Επικεφαλής του HR, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού (*HR Director*).
 - Διαχειριστής Ανθρώπινου Δυναμικού (*HR manager*) – ανάλογα με τη χώρα, την περιοχή ή τη γραμμή προϊόντων (π.χ. διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού – Ανατολική Ευρώπη).
 - Επιχειρηματικός εταίρος (*Business partner*). Ανώτερος συνεργάτης των επιχειρήσεων (στην έδρα-*Headquarters*- ή τοπικά).
 - Εμπειρογνώμονα παγκόσμιας κινητικότητας.
 - Διευθυντής για τις αποζημιώσεις και τα κέρδη (*Compensation and Benefit Director*). Παγκόσμιος διευθυντής αμοιβών και μπόνους.
 - Επικεφαλής κοινού κέντρου υπηρεσιών (*Head of shared services centre*).
 - Διευθυντής διεθνών προσλήψεων (*International recruitment manager*), Περιφερειακός διευθυντής προσλήψεων (*Regional recruitment manager*).
 - Διαχείριση πολιτικής ομάδας (*Group policy manager*).
 - Διεθνείς *Organization Development* και διευθυντής απόδοσης.
 - Συντονιστής ανάπτυξης συστημάτων HR σε όλο τον κόσμο.
 - Παγκόσμιος διευθυντής υγειονομικής περίθαλψης.
 - Σύμβουλος αποδήμων (*expatriate advisor*).
 - Manager Για τους μισθούς και τις συντάξεις.
 - Γενικός διευθυντής διαχείρισης ταλαντούχων ατόμων (*global talent management director*).
 - Σύμβουλοι εργατικού δικαίου – ομαδικό και τοπικό (*employment law advisors*).
 - Διεθνής εμπειρογνώμονας επικοινωνιών (*international communication expert*).
 - Ειδικός ποικιλομορφίας-diversity expert.

Κάποιες από τις υπάρχουσες θέσεις που υπάγονται στο HR –είτε τοπικό είτε διεθνές- μοιάζουν να είναι μη σχετιζόμενες με τον τομέα, όμως κατά τα τελευταία χρόνια, ένας αυξανόμενος αριθμός εργασιών ρουτίνας (*outsource*) του HR έχουν ανατεθεί σε τρίτους, συμβάλλοντας στην βελτίωση της αποδοτικότητας και επιτρέποντας στο HR να επικεντρωθεί σε εργασίες που μπορούν να συμβάλλουν στην παραγωγή σημαντικότερου αντίτιμου για την εταιρεία. Ωστόσο, το HR κατέχει τον πιο σημαντικό

ρόλο στη διαδικασία - να αποφασίσει τι να αναθέσουν σε τρίτους, την επιλογή των προμηθευτών, και τη διαχείριση της μετάβασης. Η τελική ευθύνη είναι του HR να διεξάγει έλεγχο για την απαιτούμενη απόδοση και την παράδοση των αποτελεσμάτων (Muller & Turner, 2010).

2.2.2. Απαραίτητα προσόντα συμμετεχόντων εργαζομένων στην *global team*

Σε μία διεθνή ομάδα HR οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι πρέπει να κατέχουν ή να έχουν την προοπτική να αναπτύξουν και κάποια ξεχωριστές επιδεξιότητες και ικανότητες (HRBP, 2009. Haupenthal, 2009. Ulrish *et al.*, 2007. Mercer, 2009) Για παράδειγμα ένας επιχειρηματικός εταίρος στην κεντρική βάση του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να:

- είναι σε θέση να συνδέσει τη διεθνή στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού με τις πρακτικές του HR.
- είναι σε θέση να διαχειριστεί και να επικοινωνεί με διαφορετικές κουλτούρες
- διευκολύνει τις δεξιότητες της διαπολιτισμικής ομάδας.
- προβλέπει και να σχεδιάζει δεξιότητες για να καλύψει την παγκόσμια παρουσία
- έχει οργανωτικό σχεδιασμό και δεξιότητες αναδιάρθρωσης πέραν των εθνικών συνόρων.

Τοπική νοοτροπία
Λειτουργική-Αποτελεσματική εμπειρία
Ιεράρχηση
Δομή
Ατομική ευθύνη
Προβλεπτικότητα
Εκπαίδευση έναντι απρόβλεπτων ενεργειών
Παγκόσμια νοοτροπία
Ευρεία και πολλαπλή προοπτική

Διπλωματικότητα-Σταθερότητα σε διαφωνίες
Διεργασία
Ομαδική εργασία και πολυμορφία
Ευκαιρίες αλλαγής
Θετική αντιμετώπιση σε καινούργιες ιδέες
Προσωπικά χαρακτηριστικά
Γνώση
Εννοιολογική ικανότητα
Ευελξία
Ευσαιθησία
Κρίση
Εκπαίδευση

Σχήμα 2.2.2^α : Τοπική και παγκόσμια νοοτροπία

Στο παραπάνω σχήμα (όπως και στο σχήμα 2.2.2β) φαίνεται μία συνοπτική καταγραφή των προσόντων που είναι ιδανικό να έχει ένας εργαζόμενος με τοπική ή διεθνή νοοτροπία:

Αντίστοιχα ένας επιχειρηματικός εταίρος στην τοπική χώρα ή την χώρα «υποδοχής» θα πρέπει να (Kates, 2006. HRBP, 2009. Hauptenthal, 2009.):

- είναι γνώστης της τοπικής επιχειρηματικής γνώσης και των δικτύων,
- κατανοεί την τοπική αγορά προσλήψεων,
- κατανοεί τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης και τους στόχους του HR αυτής, όπως επίσης και τους συνδέσμους με τα βασικά άτομα στα κεντρικά γραφεία και σε ολόκληρη την επιχείρηση,
- έχει την ικανότητα να επικοινωνεί σε ένα ευρύ φάσμα των μέσων μαζικής ενημέρωσης με λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στα κεντρικά γραφεία και σε άλλες χώρες,
- αναγνωρίζει τα τοπικά έθιμα και τους κανόνες που διέπουν την περιοχή,
- έχει την ικανότητα να επεμβαίνει σε πιθανές τοπικές διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων,
- διαπραγματεύεται και να κατανοεί τις πολιτισμικές διαφορές και των επιπτώσεών τους στις διαπραγματεύσεις,
- γνωρίζει τις τοπικές γλωσσικές δεξιότητες κ.α.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι στον τομέα του international Human Resources η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, ειδικά όταν υπάρχουν επείγοντα θέματα προς λύση ή ψήφιση, είναι εξέχουσας σημασίας.

Καθιερωμένα πρότυπα και εσωτερικοί κανόνες, ξεκινώντας από τα καθήκοντα του εκάστοτε εργαζόμενου έως και τελείως πρακτικά ζητήματα, (όπως για παράδειγμα ο αριθμός των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που αποστέλλονται σε άλλα μέλη της ομάδας σε μια δεδομένη χρονική περίοδο), υπαγορεύουν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Τα διεθνή πρότυπα επικοινωνίας μπορούν να αναπτυχθούν με την πάροδο του χρόνου ή η ομάδα να τα έχει συμφωνήσει εκ των προτέρων. Οι εδραιωμένες νόρμες είναι πολύ χρήσιμες για την απόδοση της διεθνούς ομάδας και την επιτυχία της (DeSanctis & Monge , 1999). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα πρότυπα δίνουν στα μέλη της ομάδας ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο δύνανται να συνεργαστούν με τους άλλους.

Ένα πολύ σημαντικό παράδειγμα για να αντιληφθούμε τα παραπάνω είναι ενός *manager* διεθνούς ομάδας τη *MetLife*. Ο εν λόγω *manager* εδραίωσε τη συνέπεια στις εβδομαδιαίες συναντήσεις με την ομάδα του, με την αναθεώρηση των επιτευγμάτων και τον εντοπισμό των προβλημάτων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την πρόοδο του έργου κατά την έναρξη κάθε συνεδρίασης. Οι δεδομένες συναντήσεις ήταν δομημένες έτσι ώστε να επιτρέψουν στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να θέσουν ζητήματα που προκύπταν στα *project* τους. Με τη δημιουργία αυτής της ρουτίνας σε εικονικές συνεδριάσεις, τα μέλη της ομάδας κοινοποιούσαν τις ανάγκες τους, λάμβαναν στήριξη ο ένας από το άλλο και ήταν ενημερωμένοι σχετικά με την πρόοδο του συνολικού έργου μέχρι το τέλος της εκάστοτε συνάντησης. Η διενέργεια της συνεδρίασης μέσω τηλεδιάσκεψης μία φορά το μήνα ήταν επίσης αναπόσπαστο κομμάτι στην οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ των μελών της

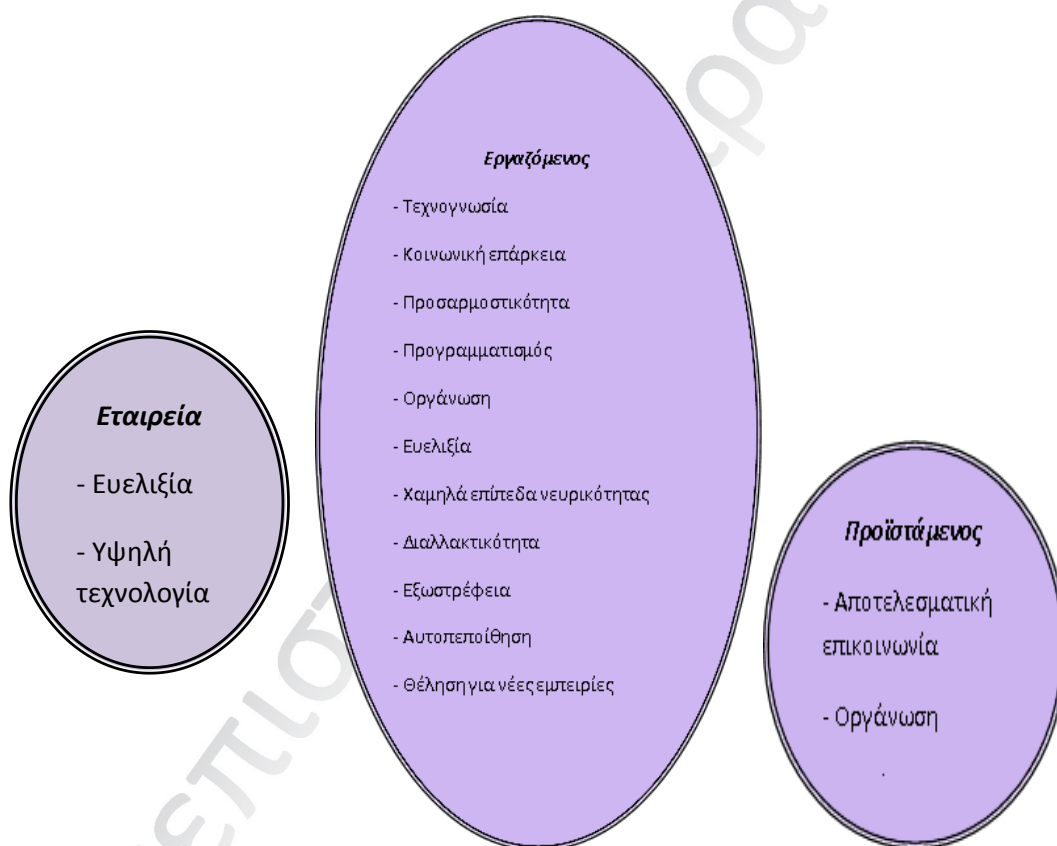
ομάδας, τα οποία αναφέρονται ως ένα κρίσιμο συστατικό στην επιτυχία της ομάδας (Linkow, 2008).

Αναμφίβολα, η παγκόσμια οικονομία ωθεί τις εταιρείες να συμμετάσχουν σε μια πολύ ασταθή, πελατο-κεντρική αγορά για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές. Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση απαιτεί την επικοινωνία με τους συνεργάτες και τους πελάτες διαφόρων γλωσσών και πολιτισμών. Η αυξημένη χρήση των διεθνών ομάδων είναι μόνο ένας τρόπος για τις εταιρείες να ανταποκριθούν στην παγκόσμια ζήτηση. Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι βρίσκονται σε "κίνηση" μπορεί να είναι 20% πιο παραγωγικοί από τους παραδοσιακούς εργαζόμενους (Scherrp & Scherrp, 1995). Η εργασία των εν λόγω εργαζομένων, που συμμετέχουν σε μία *global team*, αυξήθηκε κατά 20% μεταξύ 2005 και 2006. Τουλάχιστον το ένα τέταρτο του εργατικού δυναμικού της παγκοσμίως (878 εκατομμύρια εργαζόμενοι) εκτιμάται ότι θα αποτελείται από υπαλλήλους που μετακινούνται συχνά (Cisco, 2007). Απαντώντας σε αυτή την ταχεία ανάπτυξη, οι εταιρείες αναζητούν στοιχεία για να εκτιμήσουν αν η εργασία με αυτό τον τρόπο είναι μια καλή ιδέα για μια ευρεία ποικιλία των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι η ευαισθητοποίηση και η ευελιξία της ηγεσίας, η πολιτιστική νοημοσύνη και επικοινωνία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες για την ανάπτυξη μιας κοινής κατανόησης και εμπιστοσύνης, είναι βασικές ικανότητες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι διευθυντές με παγκόσμια νοοτροπία είναι σε καλύτερη θέση για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα μιας διεθνούς ή/και εικονικής ομάδας (σχήματα 2.2.2^α και 2.2.2^β). Όταν διαχειριστούν αποτελεσματικά, οι παγκόσμιες εικονικές ομάδες ενισχύουν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας και έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες καινοτομίας από τις παραδοσιακές ομάδες (*face to face*).

Είναι προφανές ότι εγείρονται πολλές δυσκολίες που συνδέονται με την κατασκευή και την διαχείριση αποτελεσματικών εικονικών ομάδων, αν και αυτό το γεγονός δεν αντίκειται στην όλο και μεγαλύτερη διάδοση τους στο εσωτερικό των οργανισμών (Bell & Kozlowski, 2002). Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε εκτενώς στα προβλήματα που δημιουργούνται στις διεθνείς ομάδες εργασίας και τρόπους επίλυσης τους, μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία.

Σχήμα 2.2.2^β Βασικές δεξιότητες εργαζομένου, εταιρείας, προϊστάμενου.



Η πλοήγηση μέσω αυτών των προκλήσεων απαιτεί την επιτυχή δέσμευση από όλα τα μέλη της ομάδας. Οι πιο αποτελεσματικές εικονικές ομάδες έχουν καθιερώσει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, συνεπή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ισχυρή ηγεσία της διεθνούς ομάδας και την απαιτούμενη αφοσίωση για να ολοκληρώνονται οι εργασίες εντός χρονικού πλαισίου (Bergiel et al, 2008).

Κεφάλαιο 3^ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το Global HR, το τοπικό HR και τις Global teams

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις στα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του International HR, συγκριτικά πάντα με το τοπικό HR. Μέσα από ακαδημαϊκά άρθρα θα αναφερθούμε στις δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει εκπατρισμένοι εργαζόμενοι. Κατόπιν θα αναφερθούμε αναλυτικά στις προκλήσεις που ενέχουν τόσο οι διεθνείς ομάδες για τους εργαζομένους, όσο και τρόπους αντιμετώπισης τους.

3.1. International HR, και εκπατρισμένοι εργαζόμενοι.

Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, τις υποδομές, και οι νέοι τρόποι επικοινωνίας έχουν πυροδοτήσει αυξήσεις πρόσληψης και στελέχωσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η τεχνολογία επιτρέπει πλέον ακόμη και ένα μεγάλο μέρος των εργασιών που παρέχουν υπηρεσίες (όπως για παράδειγμα οι ασφάλιση και ανασφάλιση) να κινηθεί *offshore* όπου το εργατικό κόστος είναι λιγότερο από ότι στη θυγατρική χώρα. Οι εργαζόμενοι μπορούν και συνδέονται εικονικά σε άλλες ηπείρους. Ένας καταναλωτής, μπορεί να αγνοεί ότι η ακτινογραφία του μπορεί να διαβαστεί από κάποιον στην Αγγλία, ότι το λογισμικό του ίσως έχει επισκευαστεί από ειδικούς στην Ιρλανδία, ότι οι κρατήσεις αεροπορικών, είχαν κρατηθεί με έναν αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών στο Ντουμπάι, ή ότι οι απαιτήσεις στην ασφαλιστική του επεξεργάστηκαν από αναλογιστές στις Φιλιππίνες.

Είναι τόσο πολλές οι οργανώσεις σήμερα που τελούν υπό πίεση για την επέκταση των επιχειρηματικών τους συμφερόντων πέρα από τα εθνικά τους σύνορα. Οι

κυριότεροι λόγοι περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους (συμπεριλαμβανομένων των ειδικευμένων εργατών), μείωση του κόστους, οικονομίες κλίμακας, ευνοϊκές φορολογικές ρυθμίσεις, άμεση πρόσβαση σε νέες και αναπτυσσόμενες αγορές, και τη δυνατότητα προσαρμογής των προϊόντων στις τοπικές προτιμήσεις. Η πλειοψηφία των εταιρειών του *Fortune 500* είναι αυτή τη χρονική περίοδο πολυεθνικές, τουλάχιστον κάποιο τμήμα της επιχείρησής τους, και τα κέρδη τους προέρχονται ως επί των πλείστων από δραστηριότητες στο εξωτερικό. Πολλές από τις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρείες, όπως οι *IBM*, η *Exxon mobile* και η *Microsoft*, αντλούν περισσότερο από το ήμισυ των εσόδων τους από επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις από έναν αυξανόμενο αριθμό αναπτυσσόμενων χωρών είναι πολυεθνικές. Ο αριθμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων, των αναπτυσσόμενων χωρών στην λίστα *Fortune 500* αυξήθηκε από 29 το 1998 σε 45 το 2005 (Thomanson & Hagan, 2013, 35).

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση, ασχολείται με τις βασικές προσεγγίσεις για τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπων απέναντι στους διεθνείς οργανισμούς. Εστιάζεται ως επί των πλείστων στο πως το HR management θα πρέπει να προσεγγίζεται σε πολυεθνικούς οργανισμούς (Brewster, 1995. Von Glinow, 2002. Sparrow & Brewster, 2006. Almond, 2011).

Σε γενικές γραμμές, η διεθνής βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτενώς με την κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων που αποστέλλονται σε αναθέσεις έργων (δηλαδή τους ομογενείς- *expatriates*) και τις εμπειρίες των ίδιων ατόμων, όταν επιστρέφουν στην πατρίδα τους, δηλαδή τους παλιννοστούντες –*repatriates* (Bolino, 2007. Kraimer *et al*, 2009. Takeuchi, 2010). Πάνω σε αυτό τον γνώμονα, η έρευνα δείχνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αποδημίας και ο επαναπατρισμός είναι

μια σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς. Είναι γεγονός ότι, οι εργαζόμενοι είναι συχνά απρόθυμοι να αποδεχθούν μια διεθνή αποστολή, και όσοι αποφασίζουν να το πράξουν συχνά αντιμετωπίζουν σημαντικές προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις (Bolino, 2007. Vaiman & Brewster, 2014). Υπάρχουν περιπτώσεις υπαλλήλων που αφήνουν διεθνείς αποστολές νωρίς ή αποχωρούν από την επιχείρηση μετά τον επαναπατρισμό (Konopaske & Werner, 2005. Kraimer *et al.*, 2011. Takeuchi, 2010). Λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες διαχείρισης αποδημίας και τον επαναπατρισμό, πλήθος οργανώσεων έχουν προσπαθήσει να βρουν άλλους τρόπους για την ανάπτυξη παγκόσμιων δεξιοτήτων ή τη διεξαγωγή διεθνούς ομάδας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων τύπων διεθνών εμπειριών εργασίας.

Επιπροσθέτως, πολλές πολυεθνικές εταιρείες (*Multi-National Corporations*) συμπληρώνουν τις παραδοσιακές αναθέσεις τους με πιο βραχυπρόθεσμες αναθέσεις, καθώς και με αύξηση της συχνότητας των διεθνών επαγγελματικών μετακινήσεων (Brookfield Global Relocation Services, 2011). Εν παραλλήλω, μιας και οι σχέσεις εργασίας βασίζονται περισσότερο στην προσωπική οργάνωση του εργαζομένου (Sullivan, 1999. Sullivan & Baruch, 2009). Τα άτομα που αναζητούν τη συμμετοχή σε μία διεθνή ομάδα, αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να συνεχίσουν με αναθέσεις εργασίας με βάση τους δικούς του όρους (Suutari & Brewster, 2000). Η τοποθεσία, η δομή, το σύνολο ικανοτήτων - και, αυστηρά, η ευελιξία – αποτελούν αποτελεσματικές λειτουργίες τόσο του εργατικού δυναμικού όσο και της ηγεσίας μιας επιχείρησης και μπορούν να ενεργοποιήσουν την είσοδο σε νέες αγορές και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (Chen *et al.*, 2010).

Είναι αξιοσημείωτη η ανάγκη για την υιοθέτηση μίας ‘παγκόσμιας νοοτροπίας’ των στελεχών που συμμετέχουν στο διεθνές HR. Όπως ορίζεται από τον Evans, Pucik και Barsoux (2002), μια ‘παγκόσμια νοοτροπία’ είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που

προδιαθέτουν τα άτομα να αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά και με ανταγωνιστικές προτεραιότητες αντί να υποστηρίζουν μία διάσταση εις βάρος των άλλων. Μια βασική έννοια της παγκόσμιας νοοτροπίας είναι η ικανότητα του συνεργάτη να δέχεται και να συνεργάζεται στα πλαίσια πολιτιστικής πολυμορφίας (Evans et al., 2002). Το παραπάνω αποτελεί ειδοποιό διαφορά του IHRM με το τοπικό HR, αφού ο συνεργάτης πρέπει να θέτει προτεραιότητες με βάση το παγκόσμιο συμφέρον και όχι το τοπικό.

Αν θέλουμε να παραθέσουμε τις βασικές διαφορές του international HR σε σύγκριση με το παραδοσιακό HR Management θα συμπεριλάβουμε τα εξής χαρακτηριστικά (Earley & Mosakowski, 2004):

- είναι απρόβλεπτο και επηρεάζεται σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από εξωγενείς παράγοντες,
- απαιτεί περισσότερες λειτουργίες,
- έχει συνεχώς μεταβαλλόμενες προοπτικές,
- απαιτεί μεγαλύτερη παρέμβαση στην προσωπική ζωή των εργαζομένων,
- ενέχει περισσότερα ρίσκα.

Ο Rhinesmith (1993) συνέκρινε διευθυντές με *παγκόσμια νοοτροπία* με διευθυντές με 'παραδοσιακή' ή εγχώρια νοοτροπία και ανακάλυψε έξι τρόπους διαφοροποίησης των εν λόγω ομάδων. Σε αντίθεση με τους διαχειριστές του HR με την τοπική νοοτροπία, οι διαχειριστές με *παγκόσμια σκέψη* έχουν ευρύτερες προοπτικές, είναι καχύποπτοι με τις λύσεις «*one best way*» λύσεις, και προσπαθούν να κατανοήσουν το πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων. Με την εξισορρόπηση των αντιθέσεων, οι συγκεκριμένοι διευθυντές είναι πιο ικανοί να διαχειριστούν εντάσεις που προκύπτουν από διαφωνίες εντός της ομάδας. Μπορούν επίσης να εκτιμήσουν τη διαφορετικότητα και τη δυνατότητα της να διοχετευτεί μέσω της ομαδικής εργασίας αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως απειλή. Τέλος, παραμένουν

ανοικτοί στη συνεχή ανάγκη για να επαναπροσδιορίσουν τα όρια. Αντιθέτως τα βασικά χαρακτηριστικά των τοπικών διευθυντών HR είναι λειτουργική εμπειρία, ιεράρχηση, συγκεκριμένη οργανωτική δομή, ατομική ευθύνη και προβλεπτικότητα.

Αυτή η ιδέα - η σημασία της νοοτροπίας σε σχέση με τη φυσική θέση - αναγνωρίζεται από τις επιχειρήσεις, όπως η *Unilever* και η *Dupont* που πιστεύουν ότι όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη (*senior managers*) πρέπει να έχουν επιτυχημένη διεθνή εμπειρία, ακόμη και για τις θέσεις στις δικές τους χώρες (Evans et al, 2002). Ωστόσο, η διεθνής εμπειρία από μόνη της δεν απαιτεί παγκόσμια νοοτροπία. Λαμβάνοντας υπόψη την αυξημένη χρήση των διεθνών ομάδων από επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι ανεξάρτητα από την τοποθεσία, τα μέλη των διεθνών ομάδων πρέπει να έχουν 'παγκόσμια νοοτροπία', προκειμένου να επικοινωνούν με τα μέλη από διαφορετικούς πολιτισμούς και διαφορετικά υπόβαθρα και επιπροσθέτως για τη μεγιστοποίηση της ατομικής όπως και της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας.

3.2. Global teams, προκλήσεις και αντιμετώπιση αυτών

Από την διαχείριση διεθνών ομάδων εργασίας και γενικότερα την άσκηση του International HR προκύπτουν δεδομένα και σε κάποιο βαθμό αναμενόμενα προβλήματα τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στις εταιρείες. Η πρόκληση για τις επόμενες χρονιές είναι η διευκόλυνση τέτοιων θεμάτων αν όχι η εξεύρεση ξεκάθαρης λύσης. Μερικά από αυτά-τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω- έχουν απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία και είναι τα εξής:

- η επικοινωνία με την ομάδα και τους απόδημους εργαζομένους
- το χτίσιμο μιας σχέσης εμπιστοσύνης

-
- το κενό που δημιουργείται από τις πολιτιστικές και πολιτισμικές διαφορές των χωρών (*cultural gap*)
 - η επαγγελματική εξουθένωση (*burnout*)
 - η ποικιλομορφία (*diversity*)
 - οι εταιρείες χωρίς συγκεκριμένη βάση (*Centre-less corporations*)

3.2.1. Επικοινωνία (Communication)

Επικοινωνία εργαζομένων και εταιρείας

Η γεωγραφική διασπορά, όπως και η έλλειψη της *face-to-face* επικοινωνίας δημιουργούν νέες προκλήσεις για τα μέλη των διεθνών ομάδων. Η έρευνα δείχνει ότι η γεωγραφική διασπορά μεταξύ των ανθρώπων δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα, όπως μείωση στην επικοινωνία και δυσχέρεια στο συντονισμό των εργασιών (Weisband, 2008). Οι ευκαιρίες για επικοινωνία καθίστανται ακόμη πιο προβληματικές όταν υπάρχει στέρση της προσωπικής επαφής και μη λεκτικών νύξεων. Όπως προτείνεται από τους Earley και Gibson (2002), οι άνθρωποι βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μη λεκτικά σήματα για να βοηθηθούν στη διάρκεια των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Αυτά τα μη λεκτικά σήματα επηρεάζουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, όσο και την ποιότητα της εργασίας τους μέσα στην ομάδα. Η απουσία των μη λεκτικών νύξεων αυξάνει τις πιθανότητες να καταλήξει η συζήτηση σε ασαφή συμπεράσματα. Η ασάφεια αυτή συνεπάγεται μεγαλύτερη αβεβαιότητα, ιδιαίτερα κατά την επεξεργασία των πληροφοριών δυσχεραίνοντας διάφορα καθήκοντα και τις προοπτικές των μελών.

Επικοινωνία των manager με τους εργαζομένους

Παρά την αυξανόμενη επικράτηση των διεθνών ομάδων στον εργασιακό τομέα, μια έρευνα σε πλήθος 898 στελεχών διαπίστωσε ότι το 37% των *manager* (διευθυντών)

που βρέθηκαν στη θέση διαχείρισης παγκόσμιων ομάδων είχαν σημαντικές δυσκολίες (News line, 2006). Οι απόδημοι εργαζόμενοι απαιτούν ένα πολύ διαφορετικό μοτίβο διαχείρισης. Για να φτάσουν σε επίπεδο δέσμευσης παρεμφερές με αυτό ενός παραδοσιακού εργαζομένου, απαιτείται πολύ περισσότερος χρόνος (Cisco, 2007). Ωστόσο, πολλές από τις ικανότητες που απαιτούνται από τους διαχειριστές σε απομακρυσμένες, αλλά και τοπικές ευθύνες διαχείρισης είναι παρόμοια. Ο Whitford (2009) και οι συνεργάτες του ανακάλυψαν ότι η ηγεσία με όραμα και προσαρμοστικότητα παρήγαγε τα ίδια επίπεδα δέσμευσης και στους εγχώριους και στους απόδημους εργαζομένους. Βασικό ζητούμενο είναι ο απόδημος εργαζόμενος να νοιώθει συνδεδεμένος με την εταιρεία. Οι μέντορες δύνανται να βοηθήσουν έναν απομακρυσμένο εργαζόμενο να μην πέσει σε ψυχολογικές παγίδες εξαιτίας του ότι εργάζεται μόνος του. Συχνά οι εργαζόμενοι που αναφέρουν αρνητικά συναισθήματα και μοναξιά, έχουν μικρή υποστήριξη της ομάδας (Cisco, 2007).

Διευθέτηση της επικοινωνίας στις διεθνείς ομάδες-κοινωνική δικτύωση.

Ακριβώς όπως οι βασικές ικανότητες έχουν προσδιοριστεί για τους κατάλληλους εργαζομένους, έτσι και οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στις ηγετικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές (που είναι υπεύθυνοι για την global team) ώστε να είναι επιτυχημένοι. Απαραίτητο συστατικό αποτελεί η οργάνωση, μιας και οι ημερήσιες διατάξεις των συνεδριάσεων και ο προγραμματισμός των εργασιών θα αποτελέσουν τη βάση για καθημερινή αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Denver (2007) ένας διευθυντής της *Pfizer Global Pharmaceuticals* χρησιμοποιεί μια “διαδικασία check-in” για να ζητήσει μια δήλωση από τους υπαλλήλους του, με την οποία αξιολογεί καθημερινά την πρόοδο προς τους στόχους τους και το πώς αισθάνονται σχετικά με τα τρέχοντα έργα τους.

Η κοινωνική δικτύωση έχει γίνει ένας δημοφιλής τρόπος για τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με τους τοπικούς συναδέλφους της. Εσωτερικά κοινωνικά δίκτυα δύνανται να χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή της αίσθησης μιας προσωπικής κοινότητας μεταξύ απομακρυσμένων εργαζομένων. Ταυτόχρονα μπορούν να προσφέρουν ένα χρήσιμο εργαλείο στον τρόπο της ανταλλαγής επαγγελματικών πληροφοριών. Το LinkedIn, το Facebook, το Twitter και άλλες ομάδες στο διαδίκτυο έχουν γίνει δημοφιλείς τρόποι για τους εργαζόμενους να επικοινωνούν μεταξύ τους. Επί του παρόντος, το 65 % των επαγγελματιών που αναφέρουν ότι ασχολούνται με την κοινωνική δικτύωση και το 52% των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι το κίνητρό τους για την ενθάρρυνση της κοινωνικής δικτύωσης είναι ειδικά για την ενθάρρυνση των απόδημων εργαζομένων. Εσωτερικά blogs και Podcasting έχουν γίνει επίσης δημοφιλή ως μια μορφή ανακοίνωσης των στόχων και των προσδοκιών της ανώτερης διαχείρισης (News line, 2007).

Μπορεί να είναι δύσκολο να διατηρηθεί μια ισχυρή εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και των συμμετεχόντων στην *global team* χωρίς συχνή πρόσβαση σε αξιόπιστη επικοινωνία. Οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν επαρκείς συνδέσεις με το "κεντρικό γραφείο" για να αποτελούν οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι ένα παραγωγικό μέλος της ομάδας (Linkow, 2008).

3.2.2. Χτίσιμο εμπιστοσύνης απομακρυσμένων εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, η μείωση ικανοποιητικής επικοινωνίας ή ακόμη και η παντελής έλλειψη αυτής (*face-to-face*) οδηγεί τον εργαζόμενο σε απομάκρυνση και σε αδυναμία εμπιστοσύνης στην εταιρεία. Είναι αναμενόμενο σε κάποιο βαθμό, η εικονική σχέση εργασίας να παράγει λιγότερο

εγγενή εμπιστοσύνη από ό, τι υπάρχει ανάμεσα σε ένα παραδοσιακό διαχειριστή HR και στους εργαζομένους του (Merriman et al, 2007). Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν επιτρέπεται να διαχειριστούν μόνοι τους τη δουλειά τους. Όταν νοιώθουν ότι θεωρούνται αξιόπιστοι να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους, ευδοκιμούν και αναπτύσσουν εμπιστοσύνη (Cisco, 2007). Η εμπιστοσύνη συμβαδίζει με μεγαλύτερες ευθύνες λήψης αποφάσεων και η μεγαλύτερη αυτονομία δύναται να συμβάλει στην προαγωγή της δημιουργικότητας σε απομακρυσμένους εργαζόμενους (Derven, 2007).

Από την οπτική του *manager* βέβαια, αυτό το κομμάτι της διαχείρισης καθίσταται δύσκολο, μιας και σίγουρα υπάρχει η ανησυχία της ασφάλειας για δεδομένα της εταιρείας τα οποία μεταφέρονται εκτός του εταιρικού *intranet*. Αν και υπάρχει λογισμικό με δυνατότητα παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο και είναι διαθέσιμο στους διαχειριστές HR, αυτό το είδος του ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε πειρασμό να επεμβαίνουν στην εργασία των απομακρυσμένων εργαζομένων. Ωστόσο έρευνες συστήνουν ότι ενώ κάποια μέσα τεχνικής λογοδοσίας μπορεί να είναι χρήσιμα, αυτό το είδος της άκαμπτης δομής είναι επιζήμιο για την παρακίνηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα (Newsline, 2007. PC remote control, 2007). Οι διευθυντές καλούνται να βρουν μια ισορροπία μεταξύ των ανθρώπων και της επίτευξης της εργασίας και να επιτρέπουν μία απόσταση η οποία θα είναι ιδανική και για τις δύο πλευρές (Derven, 2007).

3.2.3. Επαγγελματική εξουθένωση (*burnout*)

Ενώ η αύξηση της απασχόλησης σε διεθνείς ομάδες υποδεικνύει ότι τα οφέλη υπερκαλύπτουν το κόστος, είναι σημαντικό να σημειωθεί μία από τις πιο συχνές

παγίδες της εξ αποστάσεως εργασία: η επαγγελματική εξουθένωση (Van den Broeck et al, 2008). Το λεγόμενο *burnout* τόσο στην τοπική όσο και στην εξ αποστάσεως εργασία αποτελεί επίσης ένα από τα σοβαρότερα θέματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι. Δύναται να οδηγήσει σε μακρόχρονη απουσία, κατάχρηση ουσιών, και να συνδεθεί με προβλήματα υγείας που σχετίζονται με το άγχος (Thomas, 2007). Η εργασία εξ αποστάσεως (ή τηλεργασία) μερικές φορές θεωρείται ως θεραπεία για την παραδοσιακή επαγγελματική εξουθένωση στην δουλειά των εργαζομένων. Παρόλα' αυτά και οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι δύνανται να αναπτύξουν επαγγελματική εξουθένωση από το άγχος ή από εντελώς νέες πηγές (όπως αναφέρθηκε παραπάνω). Αναφέρουν ισχυρή αίσθηση της απομόνωσης από την εταιρεία και τους συναδέλφους. Νιώθουν ότι λείπει μια σύνδεση της ομάδας και τα κίνητρά τους μπορεί συντελέσουν στο να υποφέρουν (Zhang, 2008). Αυτό πηγάζει από την έλλειψη των πιο ανέμελων (*casual*) και προσωπικών συζητήσεων που συχνά υφίστανται κατά τα διαλείμματα κατά την παραδοσιακή καθημερινή εργασία γραφείου.

Ορισμένοι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι διαμαρτύρονται ότι προωθούνται πιο αργά όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης ή απλά τους προσπερνούν επειδή δεν έχουν την καθημερινή επαφή, όπως οι παραδοσιακοί εργαζόμενοι. Επιπλέον μπορεί να αναφέρουν ότι αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει αξία (Schepp & Schepp, 1995). Είναι αξιοσημείωτο επίσης ότι συχνά δυσκολεύονται στην κατάρτιση σαφούς οριοθέτησης μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι εργαζόμενοι εξ αποστάσεως είναι συχνά απασχολημένοι εκτός των κανονικών ωρών εργασίας (9-5) λόγω προβλημάτων με τη διαφορετική ζώνη ώρας (Thomas, 2007). Είναι πραγματικότητα ότι ορισμένες φορές αντιμετωπίζουν δυσκολία στη σχεδίαση γραμμών μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, ιδιαίτερα όταν αυτά τα δύο

συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο, γεγονός το οποίο λαμβάνει χώρα συχνά. Οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν στην παροχή βοήθειας εξ αποστάσεως, να θέτουν προτεραιότητες και να ορίζουν συχνά διαλείμματα (Mulki et al., 2009).

3.2.4. Πολιτισμικό κενό (Cultural Gap)

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του υποκεφαλαίου μία από τις σημαντικές δυσχέρειες σχετικά με την απομακρυσμένη εργασία είναι το πολιτισμικό κενό, το οποίο πολύ συχνά αναφέρεται εξαιτίας της αδυναμίας εκ μέρους του εργαζομένου ή/και του manager να αντιληφθούν την πολιτισμική διαφορά της χώρας στην οποία βρίσκονται. Η αδυναμία αναγνώρισης και προσαρμοστικότητας του εργαζόμενου σε ένα καινούριο πολιτισμικό περιβάλλον, συνδέεται με την *εν-συναίσθηση* και την λεγόμενη *πολιτισμική νοημοσύνη (Cultural Intelligence)*.

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα στα άτομα που απαρτίζουν μία διεθνή ομάδα είναι η πολιτισμική νοημοσύνη (*Cultural intelligence*). Στην ευρύτερη έννοιά της η πολιτισμική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα (Thomas & Inkson, 2009). Να μην υφίσταται δηλαδή μεταξύ των εργαζομένων πολιτισμικό κενό. Έχοντας τη δεξιότητα της πολιτισμικής νοημοσύνης επιτρέπεται στους πολίτες να αναγνωρίζουν τις πολιτισμικές διαφορές, να προσαρμόζονται στις νέες κουλτούρες και καταστάσεις, να κατανοήσουν τις τοπικές πρακτικές, και να συμπεριφέρονται σωστά και αποτελεσματικά (Earley et al, 2006). Το πολιτισμικά έξυπνο πρόσωπο αναστέλλει την απόφαση έως ότου πληροφορίες πέρα από την εθνικότητα του άλλου ατόμου καθίστανται διαθέσιμες (Τριάντης, 2006). Η πολιτισμική συνείδηση, όπως και η πολιτισμική ευαισθησία είναι ζωτικής σημασίας

για την κοινή κατανόηση και την απαραίτητη αποτελεσματικότητα της διεθνούς ομάδας.

Για να αντιμετωπιστούν τα πολιτισμικά και πολιτιστικά ζητήματα τα οποία εγείρονται, οι Earley & Peterson (2004) συζητούν ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση σχετικά με την πολιτισμική συνείδηση-CQ (Earley & Ang, 2003). Η εκπαίδευση γύρω από την πολιτιστική προσαρμογή βασίζεται λιγότερο στη διδασκαλία των αξιών του πολιτισμού γενικά και περισσότερο στην αξιολόγηση των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων του διευθυντή ή του εργαζομένου για την παροχή κατάρτισης με διάφορες μεθόδους. Στην περίπτωση αυτή, η συγκεκριμένη μεθοδολογία κατάρτισης (ασκήσεις ρόλων- *role playing exercise*, διαλέξεις, περιπτώσιολογικές μελέτες, κλπ.) είναι λιγότερο σημαντική από το περιεχόμενο της κατάρτισης. Αντιθέτως, οι διευθυντές αξιολογούν και αξιολογούνται σε διάφορες ικανότητες CQ και η μετέπειτα εκπαίδευση βασίζεται σε επιμέρους αδυναμίες. Με την κατάρτιση της CQ, τα επιτυχημένα μέλη της παγκόσμιας εικονικής ομάδες θα είναι σε θέση να βρουν τα κοινά σημεία μεταξύ των μελών, να καθορίσουν αποτελεσματικά και κατάλληλα κονδύλια, και να καθορίσουν με σαφήνεια τους κανόνες για την αλληλεπίδραση με βάση τις ανάγκες και τα συμφέροντα των μελών της ομάδας (Earley & Peterson, 2004).

Ο Τριάντης (2006) συζητά πρακτικές προσεγγίσεις για την οικοδόμηση της πολιτιστικής νοημοσύνης στην οποία τα άτομα διδάσκονται να ενσωματώσουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών, να ψάξουν για ενδείξεις, και να αναστείλουν την κρίση ή την απόφαση τους μέχρι τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Η κατάρτιση συνεπάγεται υπέρβαση του εθνοκεντρισμού, τονίζοντας τη σημασία της *εν-συναίσθησης*, δηλαδή της τοποθέτησής του εαυτού του εργαζομένου «στα παπούτσια του άλλου πολιτισμού». Επιπλέον η κατάρτιση σημαίνει το να παραμείνει

ο εργαζόμενος ανοικτός (*open-minded*) σε άλλους πολιτισμούς και στις μεθόδους ολοκλήρωσης των εργασιών. Η χρήση των πολιτιστικών αφομοιωτικών σπουδές μικρής διάρκειας, με έμφαση σε κρίσιμα περιστατικά που οδηγούν σε παρεξηγήσεις ή κακή επικοινωνία, είναι μια άλλη τεχνική που σχεδιάστηκε για να εκθέσει τα μέλη ενός πολιτισμού σε βασικές αντιλήψεις και νοοτροπίες μιας άλλης κουλτούρας. Εάν εφαρμοστεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η εν λόγω τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διδάξει πώς να πώς να προσεγγίσουμε και να σκεφτούμε τις έννοιες, τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τα έθιμα και τις αξίες των πολιτισμικά ανόμοιων μελών της διεθνούς ομάδας (Earley & Peterson, 2004. Triandis, 2006).

Το κίνητρο, η ώθηση του εργαζόμενου και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι διαπροσωπικές διαδικασίες που δύνανται να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από πολιτιστικούς παράγοντες. Επιπροσθέτως, υπάρχει σε υψηλό ποσοστό μία εννοιολογική αλληλοεπικάλυψη μεταξύ αυτής της διαδικασίας και της συμπεριφοράς της ομάδας σχετικά με την δημιουργία ασφαλιστικών δικλείδων, έτσι ώστε αυτές οι δύο διαδικασίες είναι πιθανόν επηρεάζονται από παρόμοιους παράγοντες. Η δημιουργία εφεδρικού σχεδίου μίας ομάδας μπορεί να λάβει τη μορφή των λεκτικών διαβεβαιώσεων που προσφέρονται σε άλλα μέλη της, βοηθώντας το άλλο μέλος σχετικά με το ρόλο του/της, ή την παροχή ανατροφοδότησης (*feedback*) με την πρόθεση να εργαστούν προς τον κοινό στόχο (Marks et al, 2001). Πρέπει να υπενθυμιστεί ότι οι πολιτιστικές διαφορές μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών των διεθνών ομάδων (Maznevski & Peterson, 1997). Αυτό το γεγονός μπορεί να απαιτεί μεγαλύτερη ανάγκη για οικοδόμηση εμπιστοσύνης των πολυπολιτισμικών ομάδων για να φιλοξενήσει για το χαμηλότερα αρχικά επίπεδα εμπιστοσύνης, ή μπορεί να επηρεάσει την άνεση ενός μέλους της ομάδας σε σχέση με τη βοήθεια από άλλα μέλη της ομάδας με το ρόλο του/της.

3.2.5. Ποικιλομορφία - Diversity

Ένα δεδομένο, το οποίο ενδέχεται επίσης να δημιουργήσει εντάσεις, δυσχέρεια στην επικοινωνία, προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων και ίσως μείωση της αποδοτικότητας της διεθνούς ομάδας είναι η ποικιλομορφία της ομάδας. Μία έρευνα των Arman και Adair (2012) αποτελεί ένα εννοιολογικό έγγραφο σχετικά με χρονική ποικιλομορφία σε ομάδες. Οι συγγραφείς εξηγούν πώς τα μέλη από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο μπορούν να διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις τους και τη χρήση του χρόνου και πώς αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να επηρεάζουν τις διαδικασίες της ομάδας και τα αποτελέσματα στις πολυεθνικές ομάδες. Στην εν λόγω μελέτη λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας που σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά, το μέλος της ομάδας και η σύνθεση της ομάδας.

Παρόλο που σε σχέση με την έρευνα πάνω δυναμική της ομάδας, τις διαδικασίες της ομάδας, την απόδοση της διεθνούς ομάδας και παρόμοιες πτυχές μελέτης, κατά το παρελθόν υπάρχει ένας μεγάλος όγκος δεδομένων, ωστόσο, η έρευνα δεν έχει αρκετά αποτελέσματα που θα μας ήταν απαραίτητα στη λύση δεδομένων προβλημάτων. Υπάρχει η τάση να αποδίδεται το εν λόγω γεγονός σε μία ασυμβατότητα μεταξύ των ερευνημένων φαινομένων. Μελετώνται κυρίως "διαδικασίες" που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό των ομάδων και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, ενώ καθίσταται σημαντική και η εξέταση του τρόπου που οι ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους (Edmondson & McManus , 2007). Οι δυσχέρειες για τις οποίες ενδιαφέρονται οι ερευνητές σχετίζονται με διαδικασίες, όπως η συνεργασία και σύγκρουση, που ξεδιπλώνονται με την πάροδο του χρόνου. Όμως, οι περισσότερες από τις μεθόδους που εφαρμόζονται αντλούν μία προσανατολισμένη διακύμανση ή απόκλιση από μια προσέγγιση και επικεντρώνονται στις διαφορές μεταξύ των ομάδων. Σε χαρακτηριστικά όπως την ποικιλομορφία, την εμπιστοσύνη,

ή το τυπικό επίπεδο της σύγκρουσης, η οποία υποτίθεται ότι είναι σταθερό με την πάροδο του χρόνου (Roe, 2008b. Van de Ven & Poole, 2005).

Ένα ενδιαφέρον θέμα για μελλοντική έρευνα θα είναι η σταθερότητα και η αλλαγή της χρονικής ποικιλομορφίας, ιδίως σε σχέση με τον εκπολιτισμό που είναι πιθανόν να λάβει χώρα σε μέλη της ομάδας, τα οποία συνεργάζονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Rescher, 1996. Seibt, 2003).

3.3. Εταιρείες χωρίς σταθερή βάση

Ένα ακόμα μειονέκτημα που εγείρεται από την επέκταση των εταιρειών σε διεθνές επίπεδο, είναι η διεύρυνση τους σε τέτοιο βαθμό ή ίσως και η συγχώνευση τους με άλλες που ορισμένες εξ αυτών καταλήγουν να εμφανίζονται χωρίς μία σταθερή βάση. Το εν λόγω πρόβλημα επεκτείνεται έμμεσα και στους εργαζόμενους (κάθε κατηγορίας) της εκάστοτε εταιρείας μιας και τα ανωτέρω αναφερόμενα προβλήματα πιθανόν να εμφανιστούν σε αυτή την περίπτωση σε μεγαλύτερο ποσοστό.

Έρευνες για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNEs) δείχνει ότι η συνεργασία με θυγατρικές παρουσιάζει σημαντική δυνατότητα για συνέργειες, καθώς και καινοτομία στις υπηρεσίες. Οι πελάτες των πολυεθνικών ωφελούνται από ένα παγκόσμιο δίκτυο εξειδικευμένων ικανοτήτων, το οποίο επεκτείνεται σε όλες τις θυγατρικές της εταιρίας (Ghoshal & Bartlett, 1989. Rugman *et al*, 2011). Ωστόσο, η παγκόσμια συνεργασία έχει αποδειχθεί δύσκολο να επιτευχθεί μιας και απαιτεί θεμελιώδης στρατηγική ανανέωσης, η οποία επηρεάζει σε βάθος τις δυνατότητες, τις ρουτίνες και τις πρακτικές που συνοδεύουν καθημερινά τις επιχειρήσεις (Czikonta & Ronkainen, 2008. Doz *et al*, 2003).

Ο Lawrence (2002) υποστηρίζει ότι η συνακόλουθη αναδιάρθρωση και ανάπτυξη των διασυνωριακών δραστηριοτήτων θα έχει συνέπειες για τους εργαζόμενους και τους διευθυντές στις εν λόγω εταιρείες, ιδίως όσον αφορά την μείωση του μεγέθους και το σύστημα καθυστέρησης (delaying). Επίσης, η εξωτερική ανάθεση και οι μετεγκαταστάσεις σε αυτές τις εταιρείες μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση την εστίαση και την ταυτότητα αυτών των οργανώσεων. Ο ίδιος επισημαίνει ότι επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν κάποιο σταθερή βάση (Centre-less) δεν έχουν μόνο μια μειωμένη εθνική ταυτότητα, αλλά και η αίσθηση του ποιος ανήκει σε αυτή την οργάνωση είναι πολύ "αχνή". Αυτό από μόνο του παρουσιάζει προκλήσεις για την ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας, η οποία θα βασίζεται στις έννοιες της συμμετοχής, της συνέχειας, της σταθερότητας και της αμοιβαιότητας. Πράγματι, σε κοινωνικό επίπεδο το παραπάνω επιχείρημα επεκτείνεται από τον Sennett (1998) ο οποίος υποδηλώνει ότι η διάβρωση της εν λόγω σταθερότητας συνέβαλε στην εμπειρία των επιχειρήσεων που δεν έχουν κάποια σταθερή βάση (Grey 2009, p. 122).

Επίσης αναφορικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι σημαντικός και ο ρόλος της οργανωτικής δομής μιας εταιρείας σύμφωνα με την οποία οι διαρθρωτικές διαφορές μεταξύ των θυγατρικών επηρεάζουν σαφώς την συνεργασία. Μια εκτενής μελέτη της συνεργασίας μεταξύ υπεράκτιων τοποθεσιών (*offshore*) δείχνει ότι οι διαφορετικές συνθήκες της χώρας όσον αφορά τις δομές, τους ρόλους και τις ευθύνες δημιούργησαν φράγματα τα οποία συνετέλεσαν σε διαφορές μεταξύ των μελών του οργανισμού και ανέστειλαν την παγκόσμια συνεργασία. Στελέχη τα οποία βρίσκονταν στην ίδια χώρα του οργανισμού έπαιξαν κρίσιμο ρόλο στην επαναδιαπραγμάτευση αυτών των διαφορών, διευκολύνοντας έτσι τη συνεργασία (Levina & Vaast, 2008).

Στα πλαίσια μιας ομάδας χωρίς σταθερή βάση έγκειται επιπλέον και η δυσκολία της φυσικής παρατήρησης για τη μελέτη των επιδόσεων της *global team* των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, και ο τρόπος εφαρμογής αποτελεσματικών μεθόδων για τη μέτρηση της παραγωγικότητας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη διαχείριση των ομάδων (Kirkman *et al.*,2002). Αν η διοίκηση δεν είναι σε θέση να τηρήσει τους υφισταμένους τους σε δράση, είναι λιγότερο πιθανό να είναι σε θέση να προσδιοριστεί ο τόπος όπου οι εργαζόμενοι τους αγωνίζονται και όπου διαπρέπουν, καθιστώντας τον διαχειριστή ανίκανο να παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση των επιδόσεων και να αξιοποιήσει το πλήρες δυναμικό της ομάδας του. Ως εκ τούτου, την παρακολούθηση και μέτρηση των επιδόσεων παραμένουν προβληματικά πεδία και πηγές ανησυχίας (Kirkland & Bailey, 1999).

3.4. Centre-less corporations

Πριν την κατάληξη του εν λόγω κεφαλαίου σε πιθανές στρατηγικές που θα διευκολύνουν την ύπαρξη, την λειτουργία, αλλά και την αποτελεσματικότητα μίας διεθνούς ομάδας εργασίας είναι σημαντικό να υπάρξει μία επέκταση σχετικά με τις εταιρείες χωρίς σταθερή βάση. Ο λόγος είναι γιατί η συγκεκριμένη μορφή εταιρείας παρουσιάστηκε μόνο με την αρνητική της πτυχή. Ωστόσο μία εταιρεία χωρίς σταθερή βάση ενέχει πλήθος πλεονεκτημάτων και έχει αρκετά περιθώρια ανάπτυξης την δεδομένη εποχή, όπερ εστί την εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Προκειμένου να παρουσιαστεί με λεπτομέρεια μία τέτοια επιχείρηση, είναι σημαντικό να υποθεθεί ότι υπάρχει ένας οργανισμός που έχει έναν πυρήνα, αλλά δεν έχει κέντρο. Πιο συγκεκριμένα, μια εταιρεία που είναι χτισμένη γύρω από τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, γνώση, ικανότητες) και όχι τα περιουσιακά στοιχεία που

συνήθως παρατάσσονται για την παρουσίαση των δημοσιονομικών ισολογισμών. Μία εταιρεία σαν και αυτή συνδιαλέγεται με τους ανθρώπους της με μια σχέση αμοιβαίας συνεισφοράς και δεν βασίζεται στη συρρίκνωση της λίστας εργαζομένων. Αυτό το γεγονός λαμβάνει χώρα επειδή, η εταιρεία δίνει βάση στον τομέα της γνώσης και στα άτομα που προορίζονται στο να διευρύνουν αυτή τη γνώση. Επί τη ουσίας η *center-less corporation* χαρακτηρίζεται από την ανεξαρτησία των μελών της, παρά από την αλληλεξάρτησή τους. Εάν επρόκειτο να παρουσιαστεί σε ένα σχέδιο, εταιρεία χωρίς βάση θα μπορούσε να παρουσιαστεί με ομόκεντρους κύκλους. Ο εσωτερικός δακτύλιος στεγάζει τον παγκόσμιο πυρήνα, τις επιχειρηματικές μονάδες, τις υπηρεσίες και τη διακυβέρνηση της εταιρείας. Ο εξωτερικός δακτύλιος αντιπροσωπεύει ένα είδος ελεύθερης ροής, ο οποίος περιέχει τους ανθρώπους, τη γνώση και τη συνοχή.

Το παραδοσιακό μοντέλο μίας επιχείρησης επικεντρώνεται σε γραμμικές αλυσίδες εντολών, οι οποίες διέπουν ανεξάρτητους ή αυτοτελής οργανισμούς. Η εν λόγω δομή είναι ιεραρχική, με καταμερισμό των διαδικασιών του προσωπικού, επικεντρωμένες λειτουργίες και αυτόνομα τμήματα. Εν αντιθέσει μία εταιρεία χωρίς βάση είναι επίπεδη, με ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων επιχειρηματικών μονάδων και στρατηγικών συμμαχιών που διαχειρίζονται από τα στελέχη της ομάδας. Είναι μη-γραμμική, γεγονός που σημαίνει ότι τα πάντα ρέουν προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, η οποία κρίνεται πιο αποτελεσματική την εκάστοτε χρονική περίοδο. Υπάρχουν διαφορετικές δομές για διαφορετικά προϊόντα και γεωγραφικές περιοχές. Υπάρχει ένα απόλυτο ελάχιστο προσωπικό σε εταιρικό και σε ομαδικό επίπεδο. Οι λειτουργίες του προσωπικού μετατίθενται στις επιχειρησιακές μονάδες, είτε ανατίθενται σε μια μονάδα υπηρεσιών.

Η διάταξη αυτή επιτρέπει στις εταιρείες να ανταγωνίζονται με τις πλήρεις δυνατότητες τους, ανεξαρτήτως της θέσης τους μέσα στον οργανισμό. επιπροσθέτως, οι συγκεκριμένες δυνατότητες έρχονται σε επαφή χωρίς τη διαδικασία *hub-and-spoke* στην οποία βρίσκονται οι περισσότερες εταιρείες στην δεδομένη εποχή. Οι βέλτιστες γνώσεις και πρακτικές ρέουν ελεύθερα, καταλήγοντας στην πιο παραγωγική χρήση τους. Το πιο εντυπωσιακό στοιχείο σχετικά με αυτό το μοντέλο επιχείρησης είναι ότι, όπως υποδηλώνει το όνομά του, δεν υπάρχει κέντρο με την συνηθισμένη έννοια. Το πραγματικό κέντρο της *center-less corporation* είναι μια εκτεταμένη ηγετική ομάδα. Δηλαδή η ηγεσία εξαπλώνεται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας για να ταιριάξει με τον τρόπο που η εταιρεία λειτουργεί.

Η καρδιά της *center-less corporation* αποτελείται από έναν παγκόσμιο πυρήνα, ο οποίος είναι μια επαναστατική αναμόρφωση του παλαιού εταιρικού κέντρου, ή της αποκαλούμενης έδρας της επιχείρησης (*headquarters*). Είναι παγκόσμιος και για αυτό το ότι είναι υπεύθυνος για τις βασικές αποστολές σε όλη το εύρος της εταιρίας. Αποτελεί έναν πυρήνα, διότι έχει ως στόχο να προσδώσει αξία σε όλα τα άλλα στοιχεία του μοντέλου και να μην προσθέτουν απλώς περιττά έξοδα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν αποτελεί ένα κέντρο, διότι η εκτέλεση των αποστολών της εταιρείας διανέμεται στο σύνολό των αναρίθμητων τμημάτων της εταιρείας. Η παγκόσμια φύση μίας τέτοιας επιχείρησης καθιστά επιτακτική ανάγκη οι επιχειρήσεις να εκτελούν βασικές δραστηριότητες κοντά στο σημείο όπου αυτό είναι απαραίτητο. Αυτό το γεγονός δύναται να συμβεί μέσω της τεχνολογίας. Ο ρόλος του πυρήνα είναι να προσθέσει αξία όπου και εφόσον η επιχείρηση δεν δύναται, με το «βάρος της απόδειξης» για τις δραστηριότητές της που στηρίζεται εξ ολοκλήρου στον πυρήνα.

Στο ερώτημα που τίθεται, από ποιους αποτελείται ο παγκόσμια πυρήνας, η απάντηση είναι: αποκλειστικά από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (C.E.O.), την

εκτελεστική ομάδα και μόνο εκείνες τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για να προστεθεί αξία στην εταιρεία. Υπάρχει, για παράδειγμα, ένα συστατικό του ανθρώπινου δυναμικού στην παγκόσμια πυρήνα, αλλά ασχολείται αυστηρά με τη στρατηγική υψηλού επιπέδου, την ανάπτυξη ηγεσίας και την κατανομή των βασικών ανθρώπων. Ωστόσο, τα στοιχεία όπως η μισθοδοσία και τα διαχειριστικά οφέλη (*business benefits*) διεξάγονται στις επιχειρηματικές μονάδες ή σε μία αρμόδια υπηρεσία. Συμπερασματικά, ενώ ο πυρήνας είναι πολύ μικρότερος από το παλιό εταιρικό κέντρο, έχει εξαιρετικά υψηλή μόχλευση στις διαδικασίες που αναλαμβάνει και διευθετεί.

3.5. Στρατηγικές για μία πιο αποτελεσματική *Global team*

Οι προτάσεις για την ενίσχυση της επικοινωνίας σε μία διεθνή ομάδα περιλαμβάνουν θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων όσον αφορά τη συχνότητα της επικοινωνίας, τις αποτελεσματική ιδιότητες της επικοινωνίας, την έκταση της ανατροφοδότησης δεδομένων (*feedback*) και την πρόσβαση στη γνώση. Είναι αποδεδειγμένο ότι, η προβλέψιμη και έγκαιρη ανταπόκριση μεταξύ των μελών μίας ομάδας οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης (Dewar, 2006). Επιπλέον ο Cascio (2000) προτείνει, να ρυθμίζονται συγκεκριμένες τακτικές συναντήσεις, καθώς και προσβασιμότητα μέσω τηλεφώνου ή *e-mail*, αλλά να αποφευχθεί η εξάρτηση του *e-mail* ως το μοναδικό μέσο επικοινωνίας. Τα μέλη της ομάδας θα ήταν θεμιτό να βασίζονται σε μια κοινή βάση δεδομένων για να αποθηκεύουν και να μοιράζονται τις γνώσεις (Hertel et al, 2005. Powell et al, 2004).

Σχετικά με τον ορισμό της αποτελεσματικής επικοινωνίας στις εικονικές διεθνείς ομάδες, βρέθηκε ότι όταν οι εν λόγω ομάδες ασχολούνται με την τεχνική του

διαλόγου (μια στρατηγική για την ανάπτυξη κοινού νοητικού μοντέλου της αποτελεσματικής επικοινωνίας), αναφέρθηκε μεγαλύτερη συνοχή, ικανοποίηση από την επικοινωνία και ευχαρίστηση σχετικά με την διαδικασία αποφάσεων από την ομάδα- συγκριτικά με εικονικές ομάδες που δεν χρησιμοποιούν την τεχνική του διαλόγου (Guo et al, 2009). Επιπλέον, εικονικές ομάδες που χρησιμοποίησαν την τεχνική του διαλόγου δεν διαφέρουν από πρόσωπο σε πρόσωπο ομάδες που δεν χρησιμοποιούν την τεχνική του διαλόγου. Τα εν λόγω αποτελέσματα συνιστούν ότι οι εικονικές ομάδες που χρησιμοποιούν την τεχνική του διαλόγου μπορεί να επιτύχουν στο ίδιο επίπεδο με τις *face-to-face* ομάδες (Guo et al, 2009).

Εκτός από την ενίσχυση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, είναι δυνατόν να ληφθούν και άλλα στρατηγικά μέτρα και δράσεις για να γίνει μία διεθνής ομάδα πιο αποτελεσματική. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν τη βελτίωση της κατανόησης, του συντονισμού και της κατάρτισης μεταξύ των μελών. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες της ομάδας θα πρέπει να δώσουν μεγάλη έμφαση στην θέσπιση ενός σαφούς οράματος για την ομάδα. Για παράδειγμα, την ενθάρρυνση των μελών να μοιράζονται τα προσωπικά τους οφέλη από την ομάδα θα δημιουργήσει ένα όραμα αντιπροσωπεύει και ενδιαφέρει όλα τα μέλη της (Dewar, 2006).

Ο Powell και οι συνεργάτες του (2004) διαπίστωσαν ότι οι διεθνής ομάδες που ίδρυσαν κοινούς κανόνες συμπεριφοράς, έθεσαν στόχους και συγκεκριμένες ημερήσιες διατάξεις και ανέπτυξαν μια σαφή δομή για συναντήσεις είχαν μεγαλύτερη επιτυχία. Ένας άλλος ερευνητής, (Dewar, 2006) συνιστά ότι τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσπαθήσουν να λάβουν υπόψη το σύνολο ώστε να κατανοήσουν πώς να συντονίζουν το ρόλο τους με τον υπόλοιπο οργανισμό. Με την παροχή στις εν λόγω ομάδες ευρύτερων πόρων και πληροφοριών (όπως οργανογράμματα, άλλες ομάδες στο επίπεδο και τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στο έργο τους), τα

μέλη μπορούν να υιοθετήσουν μια καλύτερη κατανόηση του ρόλου της ομάδας τους στην οργάνωση (Hertel et al, 2005. Dewar, 2006).

3.6. Συμπέρασμα

Η πρόκληση της δημιουργίας επιτυχημένων διεθνών ομάδων και διαχείρισης του *Human Resources* σε ξένες χώρες δεν είναι κάτι μοναδικό και περιοχή των πολυεθνικών. Κάθε επέκταση σε μια νέα αγορά απαιτεί γεφύρωση των πολιτιστικών και επιχειρησιακών κόλπων, και πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες να επιτύχουν αυτό το σκοπό. Εν ολίγοις, εάν μια εταιρεία επιθυμεί να οικοδομήσει μια κορυφαία διεθνή ομάδα σε παγκόσμιο επίπεδο, μια ολοκληρωμένη εγκατάσταση ενός προγράμματος που να περιλαμβάνει τα πάντα, είναι απαραίτητη. Και λέγοντας τα πάντα, εννοούμε από τη βασική επιμέλεια και τις θεμελιώδεις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις πιο λεπτές και εξελιγμένες δυνατότητες εντοπισμού πράξεων προς το συμφέρον της πρόληψης της οποιασδήποτε πολιτιστικής διένεξης που μπορεί να ματαιώσει την επίτευξη του έργου της εταιρείας. Εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί τα παραπάνω μπορούν να επιβιώσουν και να επιτύχουν στην παγκόσμια αγορά, αλλά και να επωφεληθούν χρησιμοποιώντας την κορυφαία διεθνή ομάδα τους σε όλο τον κόσμο. Οι εταιρείες παγκόσμιας εμβέλειας ή και αυτές που έχουν βλέψεις προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να εξετάσουν τη διάθεση περισσότερων πόρων και περισσότερου χρόνου της διαχείρισης του HR ώστε να στηρίξουν πιο έμπρακτα τα προγράμματα παγκόσμιας κινητικότητας.

Ενώ πολλές προκλήσεις και δυνάμεις δρουν ενάντια στην αποτελεσματικότητα μιας διεθνούς ομάδας, οι διεθνείς ομάδες δύνανται να ενισχύσουν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της διαφορετικότητας και της

ποικιλομορφίας της ομάδας, τόσο μεγαλύτερο είναι το δυνητικό όφελος (Gibson & Cohen, 2003). Επιπλέον, όταν οι διεθνείς ομάδες αποτελούνται από μέλη που προέρχονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες και βάσεις γνώσης (όπως στις παγκόσμια εικονικές ομάδες), η καινοτομία είναι πιο πιθανό να συμβεί. Στα επόμενα κεφάλαιο θα αναλύσουμε την πραγματικότητα μίας διεθνούς ομάδας εργασίας σε ένα περιβάλλον αντασφάλισης, αφού εξετάσουμε τον τομέα της ασφάλισης και της αντασφάλισης και αποσαφηνίσουμε τυχόν ιδιαιτερότητες.

Κεφάλαιο 4^ο: Ασφαλιστική και αντασφαλιστική βιομηχανία, (*Insurance and reinsurance industry*).

Οι άνθρωποι εν γένει αναζητούσαν και συνεχίζουν να αναζητούν την ασφάλεια. Η αίσθηση της ασφάλειας δύναται να είναι ο επόμενος βασικός στόχος μετά το φαγητό, την ένδυση, και τη στέγαση. Ένα άτομο με οικονομική ασφάλεια είναι σχεδόν βέβαιο ότι μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (τρόφιμα, στέγη, ιατρική περίθαλψη, και ούτω καθεξής) στο παρόν και στο μέλλον. Το οικονομικό ρίσκο είναι η πιθανότητα να απωλέσει κάποιος την οικονομική του ασφάλεια.

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο ρόλο της ασφάλισης στους επερχόμενους οικονομικούς κινδύνους, θα κάνουμε μία σύντομη ιστορική ανασκόπηση στον ασφαλιστικό τομέα. Επιπροσθέτως θα επισημάνουμε την κατάσταση της ασφαλιστικής και αντασφαλιστικής βιομηχανίας στη σύγχρονη εποχή, όπως και τον ρόλο της στο κομμάτι των υπηρεσιών.

Τι εννοούμε με τον όρο ασφάλιση;

Η ασφάλιση είναι μια συμφωνία με την οποία, για καθορισμένη πληρωμή που ονομάζεται το ασφάλιστρο, ένα μέρος (ο ασφαλιστής) συμφωνεί να καταβάλει στο άλλο μέρος (τον ασφαλιζόμενο ή καθορισμένο δικαιούχο του) ένα συγκεκριμένο ποσό (η πληρωμή απαίτησης-*claim payment*, ή όφελος-*benefit*) με την επέλευση ενός συγκεκριμένου κινδύνου. Αυτό ορίζεται ως αξίωση, δηλαδή το ποσό πληρωμής μπορεί να είναι ένα σταθερό ποσό ή να επιστρέψει το σύνολο ή μέρος της ζημίας που μπορεί να συμβεί. Ο ασφαλιστής εξετάζει τις πιθανές/αναμενόμενες ζημιές για την ασφαλιστική εταιρεία και τη δυνατότητα για μεταβολή, έτσι ώστε να χρεώσει τα αντίστοιχα ασφάλιστρα που, συνολικά, θα είναι επαρκή για την κάλυψη όλων των προβλεπόμενων αξιώσεων από την ασφαλιστική.

Ως *κίνδυνοι* ορίζονται οι καταστάσεις που αυξάνουν την πιθανότητα ή το αναμενόμενο μέγεθος της απώλειας. Για παράδειγμα το κάπνισμα αποτελεί κίνδυνο κατά την εξέταση των πιθανών απωλειών υγείας, η κακή καλωδίωση σε ένα σπίτι, είναι κίνδυνος κατά την εξέταση των ζημιών από πυρκαγιές, ή μια κατοικία στην Καλιφόρνια κατά την εξέταση ζημιών από σεισμό. Πιο συγκεκριμένα, η ασφαλιστική σύμβαση καλύπτει τον ασφαλιζόμενο για την οικονομική ζημία που προκλήθηκε από ένα κίνδυνο που κατονομάζεται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Ο ασφαλιζόμενος πληρώνει ένα ασφάλιστρο ώστε να έχει εγγύηση του ασφαλιστή για την καταβολή της αποζημίωσης σε περίπτωση απώλειας. Με τον τρόπο αυτό, ο ασφαλισμένος μεταφέρει τον οικονομικό κίνδυνο στην ασφαλιστική εταιρεία. Το ρίσκο, δηλαδή ο κίνδυνος, μετριέται με τη διακύμανση μεταξύ των πιθανών αποτελεσμάτων και το αναμενόμενο αποτέλεσμα: όσο μεγαλύτερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος (Klein, 2011).

Είναι άξιο αναφοράς ότι ο τομέας της ασφάλισης, της αντασφάλισης και των διαμεσολαβούντων σίγουρα αποτελεί (την τελευταία δεκαετία) ένα προσοδοφόρο έδαφος για την δημιουργία διεθνών ομάδων εργασίας. Είναι πασιφανές άλλωστε και από την ελληνική ασφαλιστική και αντασφαλιστική βιομηχανία, όπου εκτός από τις πολυεθνικές (αντ-)ασφαλιστικές εταιρείες και οι υπόλοιπες συνεργάζονται ή συγχωνεύονται με εταιρείες του εξωτερικού. Σκοπός τους φυσικά είναι η οικονομική τους ενδυνάμωση και η καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων/ πελατών μέσω καινούριων προγραμμάτων. Η διεθνοποίηση τους οδηγεί στην απαραίτητη δημιουργία διεθνών ομάδων εργασίας ώστε να αξιολογήσουν τους κινδύνους, μαθηματικά, στατιστικά και επαγγελματικά, να αναλύσουν τα δεδομένα κόστη και ρίσκα και να αποφασίσουν για την ανάληψη (ή μη) του κινδύνου.

4.1. Σύντομη ιστορική αναδρομή

Ιστορικά, ο οικονομικός κίνδυνος διαχειριζόταν μέσω άτυπων συμφωνιών εντός μιας καθορισμένης κοινότητας ανθρώπων. Αν για παράδειγμα κάποιος αχυρώνας καιγόταν ή ένα κοπάδι των αγελάδων γαλακτοπαραγωγής καταστρεφόταν, η κοινότητα θα συνέβαλλε δραστικά (αν όχι ολοκληρωτικά) στην ανοικοδόμηση του στάβλου και θα παρείχε στον γεωργό αρκετές αγελάδες για την ανασύσταση του αποθέματος γάλακτος. Ο συνεταιρισμός (*pooling*), σαν έννοια καθιερώθηκε στον κλάδο των ασφαλίσεων έκτοτε.

Ο Βενιαμίν Φραγκλίνος (*Benjamin Franklin*) ήταν αυτός που βοήθησε στην ίδρυση του ασφαλιστικού κλάδου στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1752 με το συμφωνητικό παροχής «*Philadelphia Contributionship*» για την ασφάλιση των σπιτιών από την απώλεια από την πυρκαγιά (Berliner, 1982). Το κανονιστικό πλαίσιο της τρέχουσας κατάστασης της ασφάλισης έχει τις ρίζες του στον 19ο αιώνα με το *New Hampshire* να διορίζει την πρώτη ασφαλιστική επίτροπο το 1851. Οι ρυθμιστικές ευθύνες ασφάλισης αυξήθηκαν τόσο σχετικά με το πεδίο εφαρμογής όσο και σχετικά με την πολυπλοκότητα καθώς η βιομηχανία εξελίχθηκε. Το Κογκρέσο ψήφισε τον νόμο *McCarran-Ferguson* (1945), με σκοπό να καθιερώσει ότι τα κράτη θα πρέπει να ρυθμίζουν την ασφαλιστική δραστηριότητα και να επιβεβαιώσει ότι η συνεχιζόμενη ρύθμιση του ασφαλιστικού κλάδου από τα κράτη ήταν προς το συμφέρον του κοινού. Ο δημοσιονομικός νόμος του 1999, ο οποίος ονομάζεται επίσης *Gramm - Leach - Bliley* δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για να επιτραπούν οι συνεργασίες μεταξύ των τραπεζών, των επιχειρήσεων επενδύσεων και των ασφαλιστικών εταιρειών. Οι *Gramm - Leach - Bliley* για άλλη μια φορά αναγνώρισαν ότι τα κράτη θα πρέπει να ρυθμίζουν τις ασφαλιστικές δραστηριότητες. Ωστόσο, το Κογκρέσο αναφέρθηκε στην ανάγκη για μεταρρύθμιση του κράτους, έτσι ώστε να επιτρέψει στις

(αντ-)ασφαλιστικές εταιρείες να ανταγωνίζονται πιο αποτελεσματικά στην πρόσφατα ολοκληρωμένη αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και να απαντήσει με την καινοτομία και την ευελιξία στην ολοένα πιο απαιτητικές ανάγκες των καταναλωτών (FSB, 2010). Είναι σαφές βέβαια ότι ταυτόχρονα συνεχίζει η προστασία των



καταναλωτών, που είναι το σήμα κατατεθέν της κρατικής ρύθμισης.

Εικόνα 4.1.1. Η φωτιά του Αμβούργου (1842) οδήγησε στη δημιουργία της Cologne Re.

Ειδικά στον τομέα της ανασφάλισης μια άλλη καταστροφική πυρκαγιά στο Αμβούργο το 1842 έδωσε την άμεση ώθηση για την ίδρυση της Αντασφαλιστικής εταιρείας της Κολωνίας Reinsurance Company (*Cologne Reinsurance Company*), της πρώτης επαγγελματικής εταιρείας ανασφάλισης το έτος 1846. Τα αποθεματικά της σε τοπικό επίπεδο με βάση το ταμείο φωτιάς του Αμβούργου, μόνο 500.000 μάρκα, δεν κατέστησαν αρκετά για να καλύψουν τις απώλειες της, οι οποίες ανήλθαν στα 18 εκατομμύρια μάρκα. Έτσι, ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος, οι ασφαλιστές αντιλήφθηκαν οριστικά την ανάγκη να διανείμουν ολόκληρα τα χαρτοφυλάκια των συμβολαίων τους μεταξύ διαφορετικών φορέων του κινδύνου (Swiss Re, 1989). Αντίστοιχα δημιουργήθηκε η ίδια ανάγκη και για την δημιουργία της Swiss Re. εν έτη 1863, δύο χρόνια μετά από μεγάλη φωτιά στην Ελβετία (The Great Glarus).

The Cologne Re.

Oldest Reinsurance Company in the World -- Established 1846





4.2. Η ασφαλιστική βιομηχανία σήμερα

Ειδικά στη σύγχρονη εποχή, εν έτη 2014, η διεθνοποίηση πολλών εταιρειών καθίσταται (σχεδόν) απαραίτητη. Ο λόγος είναι ότι η παγκόσμια ασφαλιστική βιομηχανία δεν αντιμετώπισε ποτέ ξανά έναν τέτοιο συνδυασμό φυσικής καταστροφής, οικονομικής αβεβαιότητας και ταυτόχρονα δημιουργίας πολλών ευκαιριών. Αν και το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών κατέληξε σε μια συμφωνία το 1999 (Gramm- Leach- Billey) που επί της ουσίας απέφυγε αποτελεσματικά τον «δημοσιονομικό γκρεμό», η ανακούφιση ίσως να είναι προσωρινή, αφού η ανησυχία παραμένει απτή με την μείωση της αποταμίευσης των καταναλωτών. Η απόδοση των επενδύσεων και τα επιτόκια είναι πιθανόν να παραμείνουν εύθραυστα στο άμεσο μέλλον, έχοντας φτάσει ήδη σε πολύ χαμηλά όρια, εξωθώντας τους ασφαλιστικούς/αντασφαλιστικούς φορείς στην αναγκαστική μείωση των ασφαλιστικών ορίων (*Committee on the Global Financial System, 2011*).

Η τεχνολογία παραμένει ένα λαμπρό σημείο, καθώς οι (αντ-) ασφαλιστικές εταιρείες εξακολουθούν να βελτιώνουν την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα και να επενδύουν σε αναλυτικές ικανότητες για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη καλύτερευση της εμπειρίας του πελάτη. Η περαιτέρω αυτοματοποίηση της ασφαλιστικής αλυσίδας, τα νέα συστήματα **underwriting**, οι καινούριες πλατφόρμες τιμολόγησης και οι λύσεις διαχείρισης θα προσελκύσουν περισσότερες επενδυτικές δαπάνες. Οι ψηφιακές στρατηγικές και η ανάλυση δεδομένων έχει καταστεί ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι ασφαλιστικές εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν τις αποδόσεις από την ήδη υπάρχουσα πελατειακή βάση τους.

Οι ευρωπαϊοί ασφαλιστές επικεντρώνονται περισσότερο σε διαχειριστικούς κινδύνους στο κεφάλαιο και τις επενδύσεις, αναγνωρίζοντας νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και προσαρμογής των συστημάτων και των λειτουργιών για την αντιμετώπιση αυτών των κρίσιμων προκλήσεων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και οι Έλληνες ασφαλιστές αντιμετώπισαν ένα ποικίλο οικονομικό κλίμα το 2013, δεδομένου ότι αυτό ανταποκρίνεται και στις τοπικές συνθήκες. Τόσο οι ευρωπαϊκές, όσο και οι αμερικάνικες ασφαλιστικές εταιρείες ζωής ανταποκρίνονται σε δημογραφικές, μακροοικονομικές και κανονιστικές (*regulatory*) πιέσεις, μετασχηματίζοντας τις στρατηγικές τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναφέρεται ότι υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού, και ακόμα υψηλότερες δυνατότητες στις αναδυόμενες αγορές της Λατινικής Αμερικής. Έχουμε δει μια δραματική επέκταση των δυνάμεων των πωλήσεων σε αυτές τις περιοχές (παρεμφερής με την κατάσταση στη δεκαετία του 1980 στο δυτικό ημισφαίριο) κατά τα τελευταία χρόνια, και υπάρχει η πιθανότητα μίας ακόμα μεγαλύτερης μετατόπισης προς επιχειρηματικές συνεργασίες, όπως αυτές μεταξύ τραπεζών και ασφαλιστικών οργανισμών.

Παρά την πολυπλοκότητα αυτών των προκλήσεων, οι (αντ-) ασφαλιστικές εταιρείες (και οι ασφαλιστές) εξακολουθούν να διαβλέπουν πολλές ευκαιρίες, οπότε συνεχίζουν να αναζητούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι περισσότερο επιτυχημένες εταιρείες θα είναι αυτές με ισχυρή εταιρική διαχείριση, δυνατότητα για γρήγορη πρόσβαση σε όλες τις χώρες, χαμηλό κόστος με αντίστοιχα υψηλές υπηρεσίες, ευελιξία και ευκίνητα λειτουργικά μοντέλα.

4.3. Αντασφάλιση

Ο ορισμός της αντασφάλισης τόσο θεωρητικά, όσο και οι πρακτικά είναι το θέμα αυτής της ενότητας και είναι απαραίτητο για να αντιληφθούμε την ιδιότητα, τις προοπτικές και τις εργασίες του κεντρικού μας θέματος, της εταιρείας **AON Benfield**.

Η ταχύτατη εξέλιξη τον τελευταίο αιώνα στον τομέα της αντασφάλισης μπορεί να εξηγηθεί μόνο εντός του πλαισίου της οικονομικής ανάπτυξης, το οποίο διαμορφώνεται από την διαρκώς ανεμισσόμενη τεχνολογία, την αναδιαμόρφωση της κοινωνίας, την αλλαγή στον τρόπο σκέψης του ατόμου. Μέσα σε λίγες δεκαετίες, μια εντελώς νέα, ορθολογική κοσμοθεωρία έλαβε χώρα. Απομάκρυνε τον άνθρωπο από σχετική άγνοια του και τον ανάγκασε να υιοθετήσει μια ανεξάρτητη, υπεύθυνη στάση απέναντι στη ζωή και τον κόσμο γύρω του. Η αυξημένη ανάγκη για ασφάλεια που αυτή η νέα εποχή έφερε μαζί της, ήταν η προέλευση των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων, όπως το γνωρίζουμε σήμερα.

Η Αντασφάλιση, στη σύγχρονη μορφή της, ήταν το προϊόν των παραπάνω δεδομένων. Όπως η εκβιομηχάνιση συνετέλεσε σε συγκεντρώσεις της αξίας, η ζήτηση των ασφαλιστικών εταιρειών για την αντασφαλιστική κάλυψη άνθισε. Μία σύμβαση αντασφάλισης (*treaty*), η οποία προβλέπει την κάλυψη των χαρτοφυλακίων (ομάδες κινδύνων), αναπτύχθηκε μαζί με αυτή των μεμονωμένων κινδύνων (*single risk*), η οποία μέχρι πρότινος αποτελούσε μία προαιρετική μορφή αντασφάλισης.

Πώς ορίζεται όμως η αντασφάλιση;

Σύμφωνα με τους *Picard* και *Besson* (1982), η διαδικασία της αντασφάλισης αποτελεί μια συμβατική συμφωνία μεταξύ του αντασφαλιστή και του επαγγελματία ασφαλιστή (που ονομάζεται αντασφαλισμένος-*cedant*), που μόνος έχει την πλήρη ευθύνη για

τον αντισυμβαλλόμενο, σύμφωνα με την οποία, έναντι αμοιβής, ο πρώτος φέρει το σύνολο ή μέρος των κινδύνων που αναλαμβάνονται από τον τελευταίο και συμφωνεί να αποζημιώσει, σύμφωνα με τους όρους που καθορίζονται, το σύνολο ή μέρος των ποσών που οφείλονται ή καταβάλλονται από τον τελευταίο στον ασφαλισμένο σε περίπτωση αξιώσεων. Δηλαδή οι ανασφαλιστικές εταιρείες παρέχουν ασφάλιση για τις πρωτοβάθμιες ασφαλιστικές εταιρείες. Εφαρμόζουν το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο όπως και οι πρωταρχικοί ασφαλιστές, υπόκεινται στις ίδιες αρχές προβλέψεων και συνδυάζουν τα κεφάλαια με την ευθύνη (*asset-liability*).

Κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται χρονικά, γεωγραφικά και δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς. Αυτή τη διαφοροποίηση εκμεταλλεύεται ο ανασφαλιστής μέσα από τη δημιουργία εναλλακτικών προγραμμάτων ανασφάλισης. Παράλληλα η διασπορά αυτή μειώνει τον συνολικό κίνδυνο που φέρει η ανασφαλιστική εταιρεία και με τη βοήθεια των μαθηματικών (*analytics*) βελτιστοποιείται η πρόβλεψη των πιθανών ζημιών.

Ο ορισμός αυτός εγείρει κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με τη νομική φύση της ανασφάλισης και ταυτόχρονα διαχωρίζει σαφώς τα δυσδιάκριτα όρια μεταξύ ασφάλισης και ανασφάλισης. Αρχικά σημαίνει ότι, σε αντάλλαγμα με την αμοιβή, ο ανασφαλιστής κάνει μια αποφασιστική δέσμευση για τον κίνδυνο που βαρύνει τον ανασφαλισμένο. Ως εκ τούτου, *η ανασφάλιση είναι η ασφάλιση για τον ασφαλιστή*. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ασφαλιστική για την ασφάλιση, δεδομένου ότι με αυτόν τον τρόπο ότι ο ανασφαλισμένος καλύπτει την εξέλιξη των υποχρεώσεων του προς τον ασφαλισμένο (Swiss Re, 1985). Ο ανασφαλιστής επί της ουσίας δίνει τη δυνατότητα στον ανασφαλιζόμενο να αναλάβει το ύψος του κινδύνου που του επιτρέπουν τα διαθέσιμα κεφάλαια του (Group of thirty, 2006. Gerathewohl, 1980 & 1982). Εν συνεχεία, ο ορισμός σαφώς καθορίζει ότι αν και οι ασφαλιστικές και οι

αντασφαλιστικές δραστηριότητες, είναι συμβατές σε οικονομικό επίπεδο, είναι σαφώς διακριτές σε ένα νομικό.

Είναι αξιοσημείωτο ότι το ζήτημα του κατά πόσον ή όχι η αντασφάλιση είναι ασφάλιση είναι εξαιρετικά αμφιλεγόμενο και όλο και πιο ευαίσθητο, δεδομένου ότι δεν δίνεται κανένας ορισμός των ασφαλιστικών επιχειρήσεων από τους νόμους των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή από το ευρωπαϊκό δίκαιο. Σύμφωνα με τη γαλλική νομοθεσία για παράδειγμα, αφενός, από τις αντασφαλιστικές συμβάσεις υπάρχουν ασφαλιστήρια συμβόλαια, και από την άλλη, οι αντασφαλιστές δεν είναι ασφαλιστές. Ωστόσο, από το 1995, τόσο οι γαλλικές όσο και οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με την αντασφάλιση είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται με τους λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς κανόνες διαχείρισης που καλύπτουν τον ασφαλιστικό Κώδικα και υπόκεινται σε εποπτεία. Αυτή η σύγκλιση του ρυθμιστικού καθεστώτος για τους ασφαλιστές και τους αντασφαλιστές ήταν απαραίτητη για το επάγγελμα, προκειμένου να βελτιωθούν οι συνθήκες ανάληψης κινδύνου στο εξωτερικό, ιδίως στις Ηνωμένες Πολιτείες (Klein, 2011. Deelstra & Platin, 2014).

4.3.1 Διαφορά ασφαλιστών-αντασφαλιστών

Η εξέχουσα διαφορά μεταξύ ασφάλισης και αντασφάλισης στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ότι οι αντασφαλιστές παρέχουν υπηρεσίες μόνο σε επαγγελματίες. Η αντασφάλιση αποτελεί μία σχέση *business-to-business* (B2B) ή σχέση χονδρικής, η οποία μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά. Το πεδίο εφαρμογής των υπηρεσιών που προσφέρονται στην αντασφάλιση δύναται να ξεπεράσει τις υπηρεσίες που προσφέρονται από πρωτογενείς ασφαλιστές. Για παράδειγμα οι προσφορές από

τους αντασφαλιστές στους ασφαλιστές συχνά περιλαμβάνουν συμβουλευτική υποστήριξη για βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου. Παρατίθεται πίνακας βασικών διαφορών μεταξύ ενός ασφαλιστικού συμβούλου και ενός αντασφαλιστή.

	Άμεσος ασφαλιστής	Αντασφαλιστής
Δομή της εταιρίας	Εσωτερική και εξωτερική οργάνωση	Χωρίς εξωτερική οργάνωση, με τη μορφή ενός δικτύου γραφείων
Συμβατική υποχρέωση	Άμεση υποχρέωση προς τον αντισυμβαλλόμενο	Υποχρέωση αποκλειστικά στον άμεσο ασφαλιστή, με την έννοια ότι δέχεται συμβατική ευθύνη για ένα μέρος του άμεσου ασφαλιστή. Ο ασφαλισμένος δεν έχει τις συμβατικές σχέσεις με τον αντασφαλιστή "υποχρέωση εγγύησης." - Και ως εκ τούτου, (και 'αρχήν) κανένα δικαίωμα αξίωσης.
Η αξιολόγηση του κινδύνου	Αξιολογεί τα αντικείμενα άμεσα: ο ατομικός κίνδυνος είναι ασφαλισμένο.	Η αξιολόγηση βασίζεται σε ένα ολόκληρο χαρτοφυλάκιο από έναν ή περισσότερους κλάδους, και όχι στον ατομικό κίνδυνο (εκτός από την προαιρετική αντασφάλιση).
Πολιτική Αποδοχής	Επιηρεάζει άμεσα τον ατομικό κίνδυνο (μέσα από την αποδοχή / απόρριψη) και η κατανομή του κινδύνου (μέσω της επιλογής)	Κανονικά δεν επιηρεάζει τους μεμονωμένους κινδύνους: το αντικείμενο συμβατικής συμφωνίας μεταξύ του άμεσου ασφαλιστή και αντασφαλιστή είναι το χαρτοφυλάκιο (εξαιρεση: προαιρετική αντασφάλιση). Ο Αντασφαλιστής είναι υποχρεωμένος να «ακολουθήσει τις ενέργειες» του ασφαλιστή και «να ακολουθήσει τη ροή» του χαρτοφυλακίου.
Περιστατικό ζημιά	Άμεση επαφή με τον αντισυμβαλλόμενο και την τοποθεσία της ζημιάς. Ο ασφαλιστής διευκρινίζει τις συνθήκες της απαίτησης, λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα, καθορίζει το ύψος της αποζημίωσης και πληρώνει στο ακέραιο.	Βασίζεται σε δεδομένα από το άμεσο ασφαλιστή. Δεν υπάρχει άμεση σχέση με τον αντισυμβαλλόμενο ή το ζημιόγONO γεγονός. Μόλις κοινοποιηθεί η απαίτηση, ο αντασφαλιστής μεταφέρει το τμήμα αποζημίωσης για τον ασφαλιστή. Σε μεγάλες απώλειες, ο αντασφαλιστής διατηρεί συχνά το δικαίωμα να συμμετάσχει στις διαπραγματεύσεις προσαρμογής αξιώσεων του πληγέντα.

Πίνακας 4.3.α. Διαφορές ασφαλιστή και αντασφαλιστή

4.4. Συλλογή δεδομένων σχετικά με την ανασφάλιση

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η αγορά ανασφάλισης ενέχει υψηλό βαθμό ενοποίησης σε παγκόσμιο επίπεδο (Swiss Re, 2010). Η εθνική ενοποίηση των δεδομένων δημιουργεί αρκετά προβλήματα, αρχικά εξαιτίας των πολύ διαφορετικών κανόνων καταμέτρησης, που καταλήγουν στο να μην είναι τα στοιχεία εύκολα συγκρίσιμα ή να μπορούν να αθροιστούν. Περαιτέρω δυσχέρεια της ενοποίησης είναι ότι μία θυγατρική μπορεί να αποδοθεί τόσο στη χώρα προέλευσής της όσο και στα βιβλία της μητρικής εταιρείας, αλλά δεν είναι δυνατόν να καταμετρηθεί δύο φορές. Επίσης πολλές ομάδες έχουν διεθνή προγράμματα ανασφάλισης, όπου η οικονομική οντότητα πρώτη αποδέχεται τους κινδύνους στο εσωτερικό και στη συνέχεια τους εκχωρεί. Μπορεί να είναι δύσκολο να αποφευχθεί η λογιστική για τις πράξεις αυτές δύο φορές, όταν στην πραγματικότητα υπάρχει μόνο μία μεταφορά κινδύνου.

Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών (ιδιαίτερα οικονομικών), όμως μπορούμε να συλλέξουμε στοιχεία από μελέτες μεγάλων ανασφαλιστικών εταιρειών (όπως η Swiss Re κ.α.).

4.4.1. Οι ανασφαλιστικές παγκόσμια

Αν και στην αρχή ήταν κυρίως οι οικονομικά ισχυρότερες των άμεσων (*direct*) ασφαλιστικών που ασχολήθηκαν με την ανασφάλιση, η *Cologne Reinsurance Company* (βλ. 4.1) ήταν η προκάτοχος από μια μακρά σειρά επαγγελματικών εταιρειών ανασφάλισης που ιδρύθηκαν αμέσως μετά. Μεταξύ αυτών ήταν:

- *Aachen Re*, το 1853.
- *Frankfurt Re*, το 1857.

-
- Swiss Reinsurance Company το 1863 και
 - Munich Reinsurance Company το 1880.

Η ίδρυση των εν λόγω επαγγελματικών εταιρειών που ειδικεύονται στην ανασφάλιση είχε μεγάλη σημασία για τις ασφαλιστικές εργασίες και την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Σύμφωνα με τη διάταξη της συνασφάλισης που χρησιμοποιείται μέχρι τότε, η συμμετοχή στο ίδιο συμβόλαιο με διάφορους ασφαλιστές σήμαινε ότι ο καθένας είχε γνώση της αναδοχής των άλλων, μια κατάσταση που ενθάρρυνε τις αθέμιτες πρακτικές. Ο ανασφαλιστής εξαλείφει αυτό το μειονέκτημα. Επιπλέον, η εξειδίκευση επέτρεψε νέες μορφές ανασφάλισης για ανάπτυξη, ενώ η παγκοσμίου εμβέλειας δραστηριότητα των ανασφαλιστών επέτρεψε η ανάληψη των κινδύνων να καταστεί πιο αποτελεσματική, αλλά επίσης προσέδωσε και διεθνή εμπειρία (CGFS, 2011). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί η προστασία που παρέχει η ανασφάλιση, και συμβάλλει έμμεσα στη βελτίωση των προϋποθέσεων που οι ανασφαλιστές είναι σε θέση να προσφέρουν στους πελάτες τους.

Οι πρώτοι πέντε ανασφαλιστές έχουν μερίδιο αγοράς ύψους 56% των επιχειρήσεων ανασφάλισης. Αξίζει να γίνει αναφορά στην πέμπτη κατά σειρά εταιρεία, το σωματείο των *Lloyds* του Λονδίνου (*Corporation of Lloyds*), με περισσότερους από τρεις αιώνες ιστορίας. Λειτουργεί τόσο ως ασφαλιστική εταιρεία όσο και ως ανασφαλιστική, με τις ανασφαλιστικές καλύψεις να αγοράζονται σε ένα σύστημα ανταλλαγής παρόμοιο με μια χρηματιστηριακή αγορά. Οι *Lloyds* έχουν δημιουργήσει μια ιδιαίτερη φήμη για τη ασφάλιση της ναυτιλίας και την κάλυψη ασυνήθιστων κινδύνων. Για ειδικούς τύπους κινδύνου, όπως η αεροπορία ή η πυρηνική ενέργεια, έχουν δημιουργηθεί ασφαλιστικές κοινοπραξίες. Αυτές έχουν επί της ουσίας σχεδιαστεί για να προστατεύσουν τυχόν εθνικούς κινδύνους, εξασφαλίζοντας διεθνή

κάλυψη, από ανασφαλιστές ή ξένους κερδοσκοπικούς συνεταιρισμούς (FSB, 2010. Swiss Re, 2010).

Εκτός από τους επαγγελματίες ανασφαλιστές, ένας μεγάλος αριθμός ασφαλιστικών εταιρειών εκτελεί και υπηρεσίες ανασφάλισης, είτε μέσω των δικών τους εταιρειών ανασφάλισης ή μέσω των θυγατρικών ανασφαλιστικών. Επιπλέον, μεσίτες ανασφάλισης, όπως για παράδειγμα η AON η οποία ηγείται στο χώρο των μεσιτικών, ενεργούν ως ενδιάμεσοι φορείς για την παροχή ανασφαλιστικής κάλυψης στις ασφαλιστικές. Οι μεσίτες κατέχουν σημαντικό ρόλο στις άγγλο -αμερικανικές περιοχές του κόσμου. Ο εικοστός αιώνας, έχει χαρακτηριστεί από μία έξαρση ίδρυσης νέων εταιρειών ανασφάλισης σε πολλές χώρες. Επιπλέον, οι άμεσες εταιρίες ασφάλισης έχουν εντατικοποιήσει τις ανασφαλιστικές τους δραστηριότητες. Σήμερα, η *Standard & Poor's* (Σχήμα 4.3^α) κατατάσσει περίπου 135 επαγγελματίες ανασφαλιστικές σε όλο τον κόσμο, καθώς και περίπου 2000 ασφαλιστικές που επίσης ασχολούνται με τις επιχειρήσεις ανασφάλισης. Εξ αυτών οι 10 κορυφαίες παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα (Geneva, 2010. Business Insurance, 2012):

Rank	Reinsurance broker	2011 Reinsurance gross revenues
1	Aon Benfield	\$1,463,000,000
2	Guy Carpenter	\$ 1,040,787,000
3	Willis Re	\$ 763,000,000
4	Towers Waston & Co.	\$ 180,131,720
5	JLT Reinsurance Brokers	\$ 165,330,600
6	Cooper Gay & Crowford Ltd.	\$ 132,690,000
7	BMS Group	\$ 84,600,000
8	Miller Insurance Services	\$ 82,241,451
9	UIB Holdings Ltd.	\$ 53,402,560
10	Lockton Cos.	\$ 40,556

Σχήμα 4.4^α : Οι 10 κορυφαίες αντασφαλιστικές παγκοσμίως (Business insurance, 2012).

Το 2010, οι κορυφαίες εταιρείες περιουσίας και ακινήτων στις ΗΠΑ (*Property & Casualty*), κατείχαν το 37% των ανακτήσιμων ποσών με τις τρεις μεγαλύτερες παγκόσμιες αντασφαλιστικές, με την κατανομή να διανέμεται σε σχεδόν ίσες αναλογίες στην *Swiss Re*, *Berkshire Hathaway*, και η *Munich Re*. Ένα άλλο 28% των ανακτήσιμων ποσών διατέθηκε για τους αριθμούς τέσσερα έως δέκα στο "Top 10" της λίστας των παγκόσμιων αντασφαλιστικών. Το εναπομείναν ποσοστό της τάξεως του 35% κατατάσσεται στο υπόλοιπο τμήμα της αντασφάλισης. Η κατανομή των ανακτήσιμων ποσών από αντασφαλιστικές υποδηλώνει ότι η βιομηχανία της περιουσίας και ακινήτων των ηνωμένων πολιτειών (P & C) έχει διασπείρει τους κινδύνους ασφάλισης σε πολύ μεγάλο βαθμό και σε παγκόσμια κλίμακα (Swiss RE, 2010).

4.5. Βασικές Μορφές Αντασφάλισης

4.5.1. Προαιρετική αντασφάλιση

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε τις δύο βασικότερες μορφές της αντασφάλισης. Αρχικά είναι η *προαιρετική* αντασφάλιση (*Facultative*) ή αντασφάλιση για μεμονωμένους κινδύνους. Σε αυτή την μορφή, η οποία αποτελεί και την παλαιότερη μορφή αντασφάλισης, ο ασφαλιστής είναι ελεύθερος να επιλέξει συγκεκριμένα, ποιους μεμονωμένους κινδύνους επιθυμεί να αντασφαλίσει. Και ο αντασφαλιστής, από την πλευρά του, είναι ελεύθερος είτε να δεχθεί ή να αρνηθεί κάθε κίνδυνο που του προσφέρεται: εξ ου και ο όρος προαιρετική. Ένα άμεσος ασφαλιστής, ο οποίος επιλέγει να αντασφαλίσει έναν προαιρετικό κίνδυνο πρέπει να

παρουσιάσει στον αντασφαλιστή μια επακριβώς καθορισμένη προσφορά που να περιέχει όλες τις σχετικές πληροφορίες για τον εν λόγω κίνδυνο. Η αντασφαλιστική, μετά από λεπτομερή εξέταση, θα αποφασίσει αν πρέπει ή όχι να την αποδεχθεί .

Μια άμεση ασφαλιστική εταιρεία καταφεύγει σε προαιρετική αντασφάλιση σε δύο περιπτώσεις (Klein, 2011): όταν έχει μείνει με ένα ποσό που απομένει να ασφαλιστεί αφού τόσο το τμήμα του κινδύνου που ο ασφαλιστής είναι πρόθυμος και ικανός να αναλάβει ο ίδιος (*retention*), όσο και η υποχρεωτική αντασφαλιστική ικανότητα του έχουν εξαντληθεί. Η δεύτερη εκδοχή περιλαμβάνει την πιθανότητα ένα συμβόλαιο να περιέχει κινδύνους που εξαιρούνται από την υποχρεωτική αντασφαλιστική κάλυψη του (*obligatory reinsurance*).

Με αναλογική αντασφάλιση (*proportional reinsurance*), ο ασφαλιστής δύναται να παρουσιάσει ένα κίνδυνο για τον οποίο απαιτείται προαιρετική κάλυψη με τους ίδιους όρους και για την ίδια πριμοδότηση που ο ίδιος έλαβε από τον ασφαλιζόμενο (αρχικούς όρους): οι όροι και οι προϋποθέσεις που τελικά θα συμφωνηθούν μπορούν ωστόσο να παρεκκλίνουν από τις αρχικές συνθήκες. Αυτό αποδεικνύει σαφώς ότι αν και η αντασφαλιστική σύμβαση είναι εντελώς ανεξάρτητη από τη σύμβαση μεταξύ του ασφαλισμένου και του ασφαλιστή, οι όροι και οι συνθήκες συνάδουν σε μεγάλο βαθμό, εκτός αν έχει συμφωνηθεί διαφορετικά. Μεταξύ του ασφαλισμένου και του αντασφαλιστή, δεν υπάρχει συμβατική σχέση των κάθε είδους, και κατά συνέπεια δεν υπάρχει αμοιβαία νομική υποχρέωση μεταξύ τους. Οι προαιρετικές αντασφαλιστικές συμβάσεις μπορεί να είναι είτε αναλογικές είτε μη αναλογικές.

4.5.2. Υποχρεωτική αντασφάλιση

Η υποχρεωτική αντασφάλιση (*obligatory*) είναι αντασφαλιστική σύμβαση για ολόκληρα χαρτοφυλάκια: ή αλλιώς αυτόματη αντασφάλιση (Klein, 2011.Swiss Re ,1989). Στην υποχρεωτική ασφάλιση, ο άμεσος ασφαλιστής υποχρεούται να παραχωρήσει στον αντασφαλιστή ένα συμβατικά συμφωνηθέν μερίδιο των κινδύνων που ορίζεται στη συνθήκη αντασφάλιση. Η αντασφαλιστική είναι υποχρεωμένη να δεχτεί το μερίδιο: εξ ου και ο όρος υποχρεωτική. Η αντασφαλιστή δεν μπορεί επομένως, να αρνηθεί να παράσχει ασφαλιστική προστασία για ένα μεμονωμένο κίνδυνο που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της συμφωνημένης συνθήκης, ούτε μπορεί ο άμεσος ασφαλιστής να αποφασίσει να μην παραχωρήσει έναν τέτοιο κίνδυνο στον αντασφαλιστή. Κατά κανόνα, υποχρεωτικές συμβάσεις αντασφάλισης δύνανται να τερματιστούν σε ετήσια βάση (ετησίως ανανεωνόμενες).

4.6. Ασφάλιση και αντασφάλιση: ένα πελατοκεντρικό σύστημα στον τομέα των υπηρεσιών.

Η αυξανόμενη σημασία των αναπτυσσόμενων οικονομιών έχει οδηγήσει σε αύξηση του ρόλου των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στις αναδυόμενες χώρες. Το αποτέλεσμα είναι ένα ιστορικό άνοιγμα των εταιρειών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών για την παροχή νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ανερχόμενες οικονομίες και χώρες πληθυσμών με χαμηλό εισόδημα, καθώς οι περιφερειακές εταιρείες εξελίσσονται σε ανταγωνιστές παγκόσμιας κλάσης.

Για τους παρόχους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και εταιρειών, οι οποίοι είναι αποφασισμένοι και αφοσιωμένοι να αντιλαμβάνονται τις πιθανές δυνατότητες,

υπάρχει μοναδική ευκαιρία να θεμελιώσουν μία μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και να εξασφαλίσουν την ανώτερη αξία για τους μετόχους. Την ίδια στιγμή, οι πάροχοι μπορούν να βοηθήσουν την ενδυνάμωση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και των ατόμων χαμηλού εισοδήματος με την παροχή οικονομικής πρόσβασης και προτείνοντας μια πιθανή διέξοδο από τη φτώχεια.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 5^ο: Case study, international HR και global teams στην AonBenfield

5.1. Η εταιρεία AonBenfield Μεσίτες Αντασφαλίσεων (Reinsurance Brokers)

Ένα ιδιαίτερος σημαντικό παράδειγμα που αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη του *International HR* και την δημιουργία και εξέλιξη των *global teams* παγκοσμίως είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον αντασφαλιστικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στην εταιρεία Aon Benfield, η οποία κατέχει σημαντικό και εξέχοντα ρόλο στη διεθνή αγορά της αντασφάλισης και της συμβουλευτικής τις τελευταίες δεκαετίες. Η Aon Benfield αποτελεί θυγατρική εταιρεία της AON. Η τελευταία είναι ένας όμιλος τριών εταιρειών, της Aon Risk Solutions, της Aon Hewitt και της Aon Benfield.

Aon Statistics By Business



2011 Summary	Aon Risk Solutions	AON BENFIELD	Aon Hewitt	Total
Commissions & Fees ¹	USD 6.0 bn	USD 1.5 bn	USD 3.8 bn	USD 11.3 bn
Premium	USD 78.0 bn	USD 29.0 bn		USD 107.0 bn
Colleagues ²	~28,000	~3,000	~30,000	~61,000

¹ – Does not include fiduciary investment income of approximately \$52 million

² – Total Aon colleagues includes approximately 1,900 corporate colleagues

Πίνακας 5.1. Οικονομικά στατιστικά του ομίλου Aon

Το όνομα της εταιρείας *Aon* στην ιρλανδική γλώσσα, υποδηλώνει τη «μοναδικότητα» (openness). Αυτό που πρεσβεύει η εν λόγω εταιρεία και χρησιμοποιεί αυτή την έννοια, είναι η συγκέντρωση καινοτόμων επαγγελματιών από όλο τον κόσμο σε μια ενιαία, ενοποιημένη οργάνωση που δημιουργήθηκε για να προσφέρει αξεπέραστη εξυπηρέτηση και πρωτοποριακές επιχειρηματικές λύσεις.

Η επιλογή της *Aon* δεν είναι τυχαία, μιας και η εταιρεία βασίζεται στην συνεργασία πολυπληθών ομάδων, διαφορετικής γλώσσας, κουλτούρας που έχουν ως κύριο και κοινό αντικείμενο για την ανάληψη κινδύνων. Η βάση της είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και η εξέλιξη του. Αυτό το αναγνωρίζει το σύνολο του Ασφαλιστικού και Αντασφαλιστικού κλάδου (Business Insurance, 2000).

Η εταιρεία *Aon* αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρεία που εδρεύει στο Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο, που παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης κινδύνων, μεσιτείας ασφαλίσεων και αντασφάλισης, λύσεις ανθρώπινου δυναμικού και υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης (*outsourcing*). Η *Aon* έχει περίπου 500 γραφεία σε όλο τον κόσμο, εξυπηρετώντας 120 χώρες με 65.000 υπαλλήλους. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εταιρεία είχε μέχρι πρόσφατα την έδρα της στο Σικάγο η οποία μεταφέρθηκε πολύ πρόσφατα στο Λονδίνο (2012).

5.2. Η εξέλιξη της AON

Η εταιρική δομή της *Aon* προέρχεται από τις αρχές του 1980, όταν ιδρύθηκε η *Combined International Corporation* ως εταιρεία χαρτοφυλακίου για την *Combined Insurance Company of America*. Η τελευταία εταιρεία είχε συσταθεί το 1947 με τη συγχώνευση της *Combined Mutual Casualty* Εταιρείας του Σικάγο και της *Combined Insurance Company* της Πενσυλβανία στην Αμερική. Και οι δύο εταιρείες ανήκαν

στον αυτοδημιούργητο εκατομμυριούχο, τον *W.Clement Stone* (*International Directory of Company Histories*, 2002). Ο Stone ήλεγχε μια σειρά από ασφαλιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνταν σε διάφορες πολιτείες κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Είναι αξιοσημείωτο να συμπεριληφθεί μία συνοπτική αναφορά στην πορεία του ανθρώπου, ο οποίος δημιούργησε την *AON*, μιας και αποτελεί την ίδια την ιστορία της. Ο Stone είχε αρχίσει ασφαλιστική του καριέρα στην ηλικία των 16 ετών. Το 1922, στην ηλικία των 20 ετών, δημιούργησε έναν ασφαλιστικό φορέα με έδρα στο Σικάγο και ύψος επένδυσης μόλις \$100. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920 η εταιρεία *Combined Registry*, η οποία ενεργούσε ως πράκτορας για περίπου έξι ασφαλιστικές εταιρείες, αναπτύχθηκε ραγδαία, απασχολώντας 1.000 πράκτορες σε όλη την επικράτεια μέχρι το 1930. Το 1939 ο Stone απέκτησε την πρώτη ασφαλιστική του εταιρεία, την αμερικανική εταιρεία ζημιών του Ντάλας (*American Casualty Company*), αργότερα γνωστή ως *Combined American Insurance Company of Dallas*. Την ίδια χρονιά διοργάνωσε το αντίστοιχο υποκατάστημα στο Σικάγο, που ακολουθείται από τη *Combined Casualty Company of Philadelphia*, μετονομάζοντάς την σε *Combined Insurance Company of America*, και ανοίγοντας το δρόμο για τη συγχώνευση του 1947 (Fritz, 1997).

Όταν η *Combined Insurance Company of America* ξεκίνησε τις εργασίες της, λίγο μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η εταιρεία ασχολήθηκε με την ασφάλιση υγείας, νοσηλείας και ατυχημάτων. Ένα μεγάλο πλήθος από πωλητές «πόρτα σε πόρτα» (*door to door*) πραγματοποιούσαν συμβόλαια της *Combined* απευθείας στα σπίτια και τις επιχειρήσεις. Στο τέλος του 1947 η *Combined* είχε κεφάλαια ύψους 2,2 εκατ. δολαρίων.

Εν συνεχεία η εταιρεία είχε μία συνεχόμενα ανοδική εξέλιξη με συνεχή διεύρυνση ώσπου να καταλήξει στη σημερινή της διεθνή μορφή. Κάποιες σημαντικές ημερομηνίες, οι οποίες τονίζουν την διεθνή της πορεία αλλά και αναδεικνύουν τα βήματα της προς την παγκοσμιοποίηση, είναι οι εξής (International Directory of Company Histories, 2002):

1949: Η εταιρεία αγοράζει την *Boston Casualty Company*.

1954: Η Combined αποκτά την πρώτη εθνική *Casualty Company Fond du Lac*, στο Ουισκόνσιν.

1972: Ο *Clement Stone*, γιος του ιδρυτή, γίνεται πρόεδρος και *Chief Operating Officer* και αργότερα, Διευθύνων Σύμβουλος (CEO).

1980: Η εταιρεία διαμορφώνει την κρατικής ιδιοκτησίας *Combined International Corporation* να ενεργεί ως εταιρεία χαρτοφυλακίου (*Holding company*).

1982: Η εταιρεία αγοράζει την Ασφαλιστική Εταιρεία Ryan για \$133 εκατομμύρια. Ο ιδρυτή της, *Patrick G. Ryan*, γίνεται πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Combined.

1986: Η Combined αποκτά την Ασφαλιστική Εταιρεία Ζωής της Βιρτζίνια για \$557 εκατομμύρια.

Η επόμενη χρονιά αποτέλεσε σημείο σταθμό (International Directory of Company Histories, 2002). Τον Ιανουάριο του 1987, η *Rollins Burdick Hunter*, θυγατρική της Combined, αγόρασε πέντε περιφερειακές εταιρείες: την *Allen*, την *Hart*, την *Franz & Zehnder* στο Λος Άντζελες, την *Schroeter* και την *White & Johnson* στο Όκλαντ της Καλιφόρνια και άλλες τρεις περιφερειακές μονάδες στην βόρεια Καρολίνα, στο Μισούρι και στην Πενσυλβανία. Τον Μάρτιο της ίδιας χρονιάς οι μέτοχοι της *Combined International Corporation* ψήφισαν για να αλλάξει το όνομα της εταιρείας σε *Aon Corporation*. Ο Patrick Ryan είπε ότι η αλλαγή του ονόματος ήταν αναγκαία για να εξαιρεθεί η σύγχυση μεταξύ της θύνουσας εταιρείας και της θυγατρικής της.

της *Combined Insurance Company of America* (Fritz, 1997). Συνεχίζοντας τη διαφοροποίηση της Aon αγόρασε την εταιρεία συμβούλων *Miller, Mason* και *Dickenson* για 12 εκατομμύρια δολάρια, το καλοκαίρι του 1988, και τον Σεπτέμβριο αγόρασε την ένατη μεγαλύτερη μεσιτική αντασφαλίσεων της χώρας, την *Reinsurance Agency* (Garino, 1969). Τον Ιανουάριο του 1989 η Aon αναδιαρθρώνει την θυγατρική της *Rollins Burdick Hunter Company*, ώστε η τελευταία να μετατραπεί σε μία εταιρεία χαρτοφυλακίου η οποία θα επιβλέπει τέσσερις μικρότερες μονάδες:

1. την χρηματιστηριακή *Rollins Burdick Hunter*,
2. την *Rollins Specialty Group*, μια νεοσύστατη μονάδα η οποία επικεντρώνεται σε χρηματιστηριακές υπηρεσίες για χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οργανισμούς, και παρεμφερείς ομάδες,
3. την προαναφερόμενη *Miller, Mason* και *Dickenson*, και
4. την *Aon Risk Services*, η οποία ήταν παρακλάδι της Aon Reinsurance Agency

5.3. Η Aon σήμερα

Για την ολοκληρωμένη παρουσίαση της εταιρείας είναι καίρια η αναφορά των οργανισμών που έχει εξαγοράσει η εταιρεία, όπως και των ανταγωνιστών της. Είναι σημαντικό να υπενθυμιστεί ότι η πολιτική επέκτασης και ανάπτυξης της εταιρείας βασίζεται στην εξαγορά υγιών και αποτελεσματικών επιχειρήσεων. Οι πιο πρόσφατες εταιρείες που έχουν εξαγοραστεί από την Aon είναι ():

- Ιούνιος 2014, *National Flood Services, Inc.*, ηγετική εταιρεία διαχείριση ασφάλισης κινδύνων κατά πλημμύρας

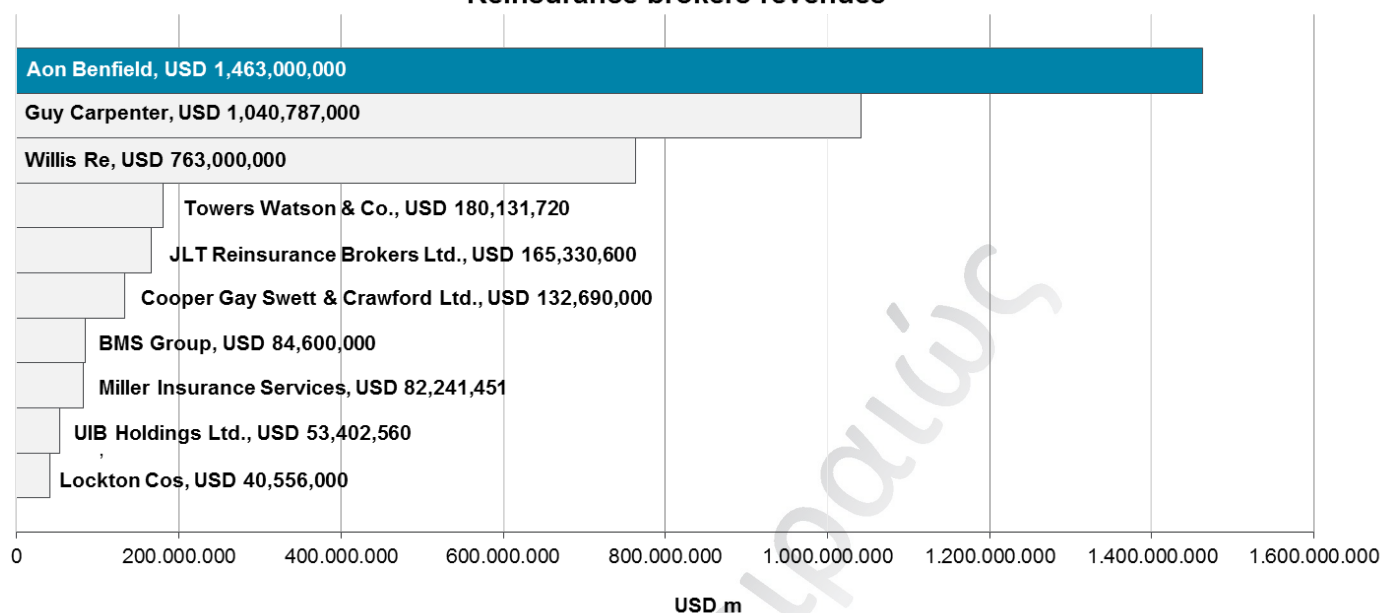
-
- Οκτώβριος 2012, OmniPoint, Inc, συμβουλευτική εταιρεία στον κλάδο του HR,
 - Ιούλιος 2011, Westfield Financial Corp., συμβουλευτική εταιρεία στον κλάδο των ασφαλίσεων,
 - Απρίλιος 2011, Glenrand MIB., μεσίτες ασφαλίσεων με έδρα το Johannesburg,
 - Ιούλιος 2010, Hewitt Associates, την οποία εξαγόρασε στο ποσό των \$4,9 δισεκατομμυρίων. Η Hewitt ήταν ένας από τους κύριους ανταγωνιστές της AON στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
 - Αύγουστος 2008, την Benfield Group με τιμή εξαγοράς η οποία έφτασε τα 1,75 δισεκατομμύρια δολάρια. Η Benfield ήταν ένας από τους κύριους ανταγωνιστές της AON στον τομέα της μεσιτείας ανασφαλίσεων.

Οι τέσσερις βασικοί ανταγωνιστές της Aon παγκοσμίως είναι οι (Forbes, 2012):

1. Marsh & McLennan
2. Arthur J. Gallagher (AJG),
3. Brown & Brown (BRO)
4. Willis Group Holdings

Αντίστοιχα οι κύριοι ανταγωνιστές της AON Benfield αναφέρονται στον Πίνακα 5.3. κατά σειρά οικονομικού μεγέθους.

Reinsurance brokers revenues



Πίνακας 5.3. Ανταγωνιστές της Aon, Source: Business Insurance Oct 29, 2012

Τον Οκτώβριο του 2010 η Aon ολοκλήρωσε τη συγχώνευσή της με την *Hewitt Associates*. Ένα γεγονός ορόσημο, μιας και κατέστησε την Aon την κορυφαία εταιρεία ανθρώπινου κεφαλαίου, συμβουλευτικών υπηρεσιών και *outsourcing* στον κόσμο, με πόρους, τεχνογνωσία και παγκόσμια εμβέλεια για την επίλυση των πιο πειστικών και περίπλοκων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο κόσμος.

Ο λόγος που η εν λόγω συγχώνευση αποτέλεσε ορόσημο έγκειται στην ερμηνεία της για όλους τους συμμετοχούς της επιχείρησής. Με την εξυπηρέτηση περισσότερων από το ήμισυ της λίστας του *Fortune 500* και με ένα σύνολο εσόδων 2,6 δισ. στερλίνες, η Aon έχει δημιουργήσει περισσότερους πόρους και μια πληθώρα ευκαιριών για 65.000 εργαζομένους σε όλο τον κόσμο. Επιπροσθέτως η συγχώνευση ενίσχυσε την ικανότητά της εταιρείας να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών σε δύο από τους πιο κρίσιμους τομείς που επηρεάζουν την παγκόσμια οικονομία, τους κινδύνους και τους ανθρώπους.

5.4. Case study

Κατόπιν της αναφοράς της «ταυτότητας» της *Aon* και της *Aon Benfield*, είναι πασιφανής ο λόγος για τον οποίο η εν λόγω εταιρεία έχει εξειδίκευση στον τομέα του *International HR* καθώς και των διεθνών ομάδων εργασίας (*Global Teams*). Με υποκαταστήματα σε περισσότερες από 120 χώρες και μία διαρκή συνεργασία (στην οποία θα αναφερθούμε εκτενώς παρακάτω) μεταξύ αυτών, ανεξαρτήτου γλώσσας, κουλτούρας ή οικονομικού υπόβαθρου είναι σαφές ότι η δημιουργία *global teams* (και *virtual teams*) αποτελεί μία από τις βασικές στρατηγικές της εταιρείας.

Αν ληφθεί υπόψη και η πολύχρονη παρουσία και εμπειρία της εταιρείας στο χώρο, από την εποχή που ήταν γνωστή ως *Combined Insurance Company* τις δεκαετίες 1950-1980 ως την σύγχρονη της μορφή (*Aon*) ως μεσιτική αντασφάλιση, καθίσταται σχεδόν απαραίτητη η παρατήρηση των αποτελεσμάτων εργασίας των ομάδων της και της αποτελεσματικότητας του τομέα του *HR*. Σκοπός του εν λόγω εγχειρήματος είναι να συγκρίνουμε τις πρακτικές της εταιρείας αυτής με τη θεωρητική βιβλιογραφία, να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τις στρατηγικές και να προτείνουμε βελτιωτικές κινήσεις για τη λειτουργία των *global teams* αλλά και του *Global HR* γενικότερα.

5.4.1. Η AON και η «United»

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 25 χρόνων η *Aon* έχει εξαγοράσει μερικές από τις πιο γνωστές εταιρείες της βιομηχανίας ασφαλιστικής διαμεσολάβησης και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Σε αυτές, όπως αναφέρθηκε και στο 5.2 συμπεριλαμβάνονται ο Όμιλος *Benfield* και οι Συνεργάτες *Hewitt*. Ενώ η *Aon* είναι μόλις 25 ετών, πολλές από τις θυγατρικές της εταιρείες έχουν ημερομηνία έναρξης

πολλές δεκαετίες νωρίτερα, ακόμη και αιώνες. Για παράδειγμα η *Hudig-Langeveldt*, η οποία ιδρύθηκε το 1680 και είχε ως αντικείμενο εργασιών τη μεσιτεία ναυτασφαλίσεων.

Η Aon αποτελεί μία από τις εταιρείες που θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντική η «δέσμευση» των εργαζομένων με την εταιρεία (*engagement*), η οποία συμβάλλει στα παραγωγικά αποτελέσματα της εταιρείας και στην εξέλιξη των απασχολούμενων (Aon Hewitt, 2011). Άλλωστε διαπιστώθηκε από έρευνες ότι η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τα επίπεδα της απόδοσης και της παραγωγικότητας, όπως επίσης, τα επίπεδα της καινοτομίας, την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, τα θετικά αποτελέσματα στη συνδιαλλαγή με τις δημόσιες υπηρεσίες και στην υπεράσπιση του προσωπικού των οργανισμών τους (Macleod & Clarke, 2009. Purcell et al, 2009). Ένας ακόμη σκοπός της εν λόγω μελέτης περίπτωσης είναι να μελετηθεί αν η δέσμευση των εργαζομένων που πρεσβεύει η Aon έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και στις διεθνείς ομάδες εργασίας (*global teams*).



Άλλωστε δεν είναι τυχαία και η επιλογή της AON να γίνει βασικός χορηγός της Manchester United, με βασικό στόχο να συνδέσει το όνομα της με την «δέσμευση» της

στην εξυπηρέτηση των πελατών της και στην προστασία των μελών της. Στις 3 Ιουνίου 2009, αναφέρθηκε ότι Aon είχε υπογράψει τετραετή συμφωνία χορηγίας με τον κολοσσό του Αγγλικού ποδοσφαίρου Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Το λογότυπο της Aon έχει περίοπτη θέση στο μπροστινό μέρος στα μπλουζάκια του συλλόγου. Τον Ιούλιο του 2013 το club ποδοσφαίρου της *Manchester United* ανανέωσε και επέκτεινε

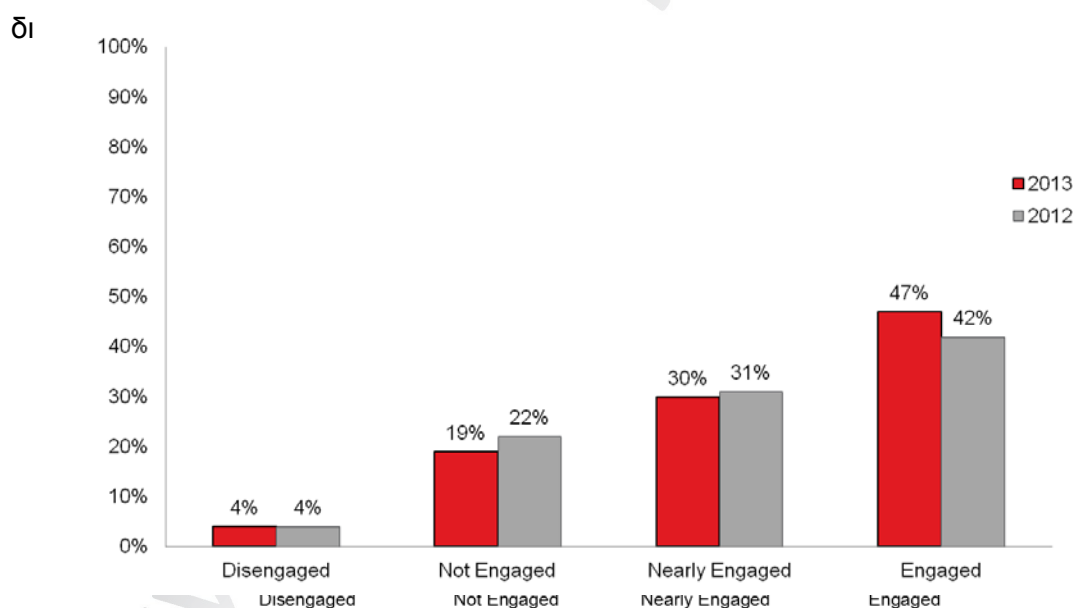
την συμφωνία συνεργασίας του με την μεσιτική ανασφάλισης AON για χρονική διάρκεια οκτώ ετών και αξίας περίπου \$ 240 εκατομμυρίων δολαρίων.



Το κέντρο εκπαίδευσης του ποδοσφαιρικού συλλόγου της ομάδας στο *Carrington* μετονομάστηκε σε κέντρο εκπαίδευσης Aon. Ως μέρος της συμφωνίας, ο μεσίτης ασφαλίσεων προσφέρει στο σύλλογο συμβουλές για τα πάντα, από την ανάλυση των δεδομένων του εκάστοτε παίκτη έως και τη διαχείριση του κινδύνου. Με αυτό τον τρόπο η AON κατάφερε τόσο στη σύνδεση του ονόματος της με την έννοια της αφοσίωσης, όσο και της αναγνωρισιμότητας του σήματος της σε χώρες όπως η Ιαπωνία και η Νότια Κορέα με τις οποίες δεν είχε καμία επαφή στο παρελθόν.

Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι από το 2012 η Aon Benfield διεξάγει έρευνα ανάμεσα σε όλους τους εργαζομένους της σε παγκόσμιο επίπεδο, για να ερευνήσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της δέσμευσης των υπαλλήλων της και της ικανοποίησής τους. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι σχετικά με την πρόοδό της εταιρείας στην δημιουργία και διατήρηση μιας νοοτροπίας όπου όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να εκτελέσουν ιδανικά την εργασία τους. Η έρευνα μετρά το πώς οι υπάλληλοι έχουν εντοπίσει και έχουν καταφέρει να συνδεθούν με την Aon Benfield και την νοοτροπία της.

Οι γνώμες και απόψεις των μελών της εταιρείας οδηγούν σε συγκεκριμένες δράσεις. Η πείρα που αποκτήθηκε από την έρευνα του Ιανουαρίου του 2012 οδήγησε στην ενίσχυση μίας καινοτομίας της εταιρείας που ονομάζεται «*Unmatched Talent agenda*». Η Aon Benfield είναι από τις πρώτες εταιρείες στο χώρο που εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις γνώσεις που έχουν αναπτυχθεί πάνω στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιεί ποικίλους τρόπους για να ικανοποιεί και να συντονίζει τα μέλη των ομάδων της, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα για παράδειγμα της εν λόγω έρευνας συμβάλλουν στη δημιουργία και τη διατήρηση μιας κουλτούρας που ευνοεί την ποιότητα της εργασίας, τις ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων και προάγει διαρκή αποτελέσματα. Παρατίθεται ο πίνακας 5.2.1 με τα αποτελέσματα της «δέσμευσης» των εργαζομένων της εταιρείας AON από την τελευταία έρευνα που



Πίνακας 5.4.1. Η κατανομή των δέσμευσης παρέχει μια σαφέστερη εικόνα για το αν ο μη δεσμευμένος πληθυσμός της AON τείνει να είναι κοντά στο να έρθει πιο κοντά την εταιρεία.

Παρατηρείται και από το διάγραμμα ότι αν και η εταιρεία έχει καταφέρει να βελτιστοποιήσει το «δέσιμο» των συνεργατών της με την εταιρεία από το 2012 στο 2013 έχει περιθώρια βελτίωσης έτσι ώστε να παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα, να αποδίδουν οι συνεργάτες της στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να είναι και οι ίδιοι ευχαριστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον.

5.4.2. Παρουσίαση της ελληνικής Global Team της AON

Είναι σαφές ότι η πιθανή στατιστική ανάλυση πάνω σε διάφορους παράγοντες επιρροής στις ομάδες εργασίας της AON σε όλο τον κόσμο θα παρείχε ιδανικά αποτελέσματα για την έρευνα που διεξάγεται στην παρούσα εργασία. Όμως εφόσον αυτό δεν είναι εφικτό αξίζει να παρατηρηθεί μία από τις διεθνείς πολυπολιτισμικές ομάδες εργασίας, στο ελληνικό υποκατάστημα της εταιρείας.

Η ομάδα εργασίας πάνω στον τομέα των πωλήσεων στην εταιρεία αποτελείται από τέσσερα βασικά στελέχη, τα οποία όμως περιβάλλονται από εξειδικευμένους σπεσιαλίστες ανάλογα με τον τομέα εργασίας και την εκάστοτε ανάγκη που παρουσιάζεται. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εν λόγω συνεργάτες δεν είναι απαραίτητα στην ίδια χώρα, γεγονός που καθιστά την ομάδα όχι μόνο πολυπολιτισμική στον ίδιο τόπο αλλά και διεθνή. Πιο συγκεκριμένα τα expatriate μέλη της ομάδας με έδρα την Ελλάδα είναι:

- Ένας Τσέχος, εγκατεστημένος στη χώρα κατά 100%
- Ένας Γερμανός, εγκατεστημένος στη χώρα κατά 100%
- Μία Αγγλίδα, εγκατεστημένη στη χώρα κατά 80%
- Ένας Γάλλος, εγκαταστημένος στη χώρα κατά 50%

Η ομάδα συμπληρώνεται από 10 Έλληνες, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι έμπειροι επαγγελματίες του κλάδου των Αντασφαλίσεων με πολυετή εμπειρία στο χώρο.

Σε συνεχή επικοινωνία και ενημέρωση βρίσκεται ένας αναλογιστής, ο οποίος έχει έδρα στην Πράγα, αλλά είναι υπεύθυνος κυρίως για την Aon Benfield στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Η αναλογιστική επιστήμη εφαρμόζει μαθηματικές και στατιστικές διαδικασίες προκειμένου να εκτιμηθεί το πλήθος και η μορφή των κινδύνων στον τομέα της ασφάλισης και της αντασφάλισης, των χρηματοοικονομικών καθώς και άλλων βιομηχανιών και επαγγελμάτων. Οι αναλογιστές είναι απαραίτητοι επαγγελματίες οι οποίοι έχουν τα προσόντα στον τομέα αυτό μέσω σχετικής εκπαίδευσης και συνεχούς εμπειρίας.

Η Aon Benfield, όντας μια πολυεθνική εταιρεία με πλήθος υποκαταστημάτων έχει ορίσει κάποια κέντρα (hubs) τα οποία αποτελούν κόμβους για τις υπόλοιπες χώρες. Η τοποθεσία των κόμβων της είναι στο Λονδίνο και στην Πράγα. Γι αυτό και ο αναλογιστής εδρεύει εκεί, με σκοπό να χρησιμοποιείται σε διάφορες περιοχές όταν καθίσταται απαραίτητος καθώς και να βρίσκεται σε ένα περιβάλλον όπου θα επικοινωνεί με άλλους αναλογιστές. Έτσι θα μπορεί να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον αναλογιστικό κλάδο σε διεθνές επίπεδο με σκοπό να εφαρμόσει όλες τις καλές πρακτικές στις χώρες τις οποίες εξυπηρετεί, στη συγκεκριμένη περίπτωση, στην Ελλάδα και Κύπρο.

Αντίστοιχα στον κόμβο του Λονδίνου απασχολείται μία Ελληνίδα (*ex-patriot* εργαζόμενη) η οποία λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των ελληνικών ασφαλιστικών εταιρειών και των αλλοδαπών αντασφαλιστών. Για παράδειγμα όταν κρίνεται χρήσιμο

να καλυφθεί ένας κίνδυνος στην Ελλάδα από τους Lloyds' Λονδίνου¹, η expatriot Ελληνίδα υπάλληλος είναι το καταλληλότερο πρόσωπο για να παρουσιάσει τον κίνδυνο προς ασφάλιση στους ανασφαλιστές αφού είναι αυτή που γνωρίζει την ελληνική κουλτούρα, τους κανονισμούς της χώρας και τους όρους ασφάλισης που προσφέρουν οι ελληνικές εταιρείες στους πελάτες τους. Έτσι, εβρισκόμενη σε συνεχή επικοινωνία με τους συναδέλφους στην Ελλάδα, συναντά τους πιθανούς ανασφαλιστές πρόσωπο με πρόσωπο, τους αναλύει τα δεδομένα, τις παραμέτρους και τους όρους ασφάλισης, απαντάει σε πιθανές ερωτήσεις και τελικά επιτυγχάνει συμφωνίες οι οποίες θα ήταν απολύτως χρονοβόρο και κοστοβόρο να κλειστούν αν γίνονταν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και από απόσταση.

Παράλληλα, μέσα στην εταιρεία υπάρχει πλήθος από εικονικές ομάδες (*virtual teams*) που επικοινωνούν, οργανώνονται και συνεννοούνται μεταξύ τους μέσω διαδικτυακών μηνυμάτων (e-mail), Skype και ενίοτε μέσω τηλεφώνου (*conference calls*). Σε αυτές ανήκουν στελέχη τα οποία δύνανται να είναι χρήσιμα σε παραπάνω από μία περιοχές για αυτό και δεν είναι εγκατεστημένοι μόνο σε μία χώρα. Εκ των πραγμάτων είναι αδύνατον αλλά και ανούσιο να υπάρχουν ειδικοί για κάθε τομέα σε κάθε περιοχή του πλανήτη, όπου υπάρχει υποκατάστημα του οργανισμού. Αναλυτικότερα η εταιρεία απασχολεί μαθηματικούς, στατιστικούς, αναλογιστές, σεισμολόγους, μηχανικούς ναυτιλίας και ο καθένας εξ αυτών είναι άκρως απαραίτητος ανάλογα με τον κίνδυνο που πρέπει να αξιολογηθεί, να μετρηθεί και να παρθεί μία απόφαση.

¹ Lloyds': Παγκόσμια πρωτοπόρος στην ασφαλιστική αγορά με δυνατότητα παροχής εξειδικευμένων ασφαλιστικών υπηρεσιών σε πάνω από 200 χώρες και κτήσεις παγκοσμίως. Καλύπτει τους πιο σύνθετους και εξειδικευμένους κινδύνους - από πετρελαιοπηγές και αιολικά πάρκα μέχρι διάσημα πρόσωπα (*celebrity body parts*), από τις κυριότερες αεροπορικές εταιρίες και διαστημικά λεωφορεία στις μεγαλύτερες τράπεζες και στα αθλητικά γεγονότα. Υπάρχει για πάνω από 300 χρόνια στο παγκόσμιο στερέωμα, και καθώς δραστηριοποιείται στον 21ο αιώνα συνεχίζει να αποτελεί την αιχμή του δόρατος της παγκόσμιας ασφάλισης.

5.4.3. Η Δημιουργία της *Global team*

Πριν αναφερθεί ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας και μία λεπτομερέστερη ανάλυση των μελών της είναι ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ο τρόπος και ο λόγος σχηματισμού της, μιας και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για μία γενική θεώρηση των τακτικών της ίδιας της εταιρείας. Η ομάδα της ελληνικής Aon Benfield κατέληξε στην παραπάνω δομή μετά από εσωτερική κρίση της εταιρείας στον τομέα των πωλήσεων. Κατόπιν αποχώρησης ηγετικών στελεχών της εταιρείας από το συγκεκριμένο τμήμα, το ελληνικό παράρτημα της Aon Benfield περιήλθε σε μία δυσμενή κατάσταση συνοδευόμενη με έλλειψη ολόκληρης ομάδας πωλήσεων. Σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα η κεντρική διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού στο Λονδίνο κινητοποιήθηκε και έστειλε *ex-patriots* εργαζόμενους με σκοπό να βοηθήσουν και να στήσουν το εν λόγω κομμάτι της εταιρείας εξ αρχής.

Το 2012-2013 για το σύνολο της εταιρείας παγκοσμίως περιείχε σημαντικές αλλαγές, οι οποίες επηρέασαν διάφορους τομείς. Την αρχή των αλλαγών συνετέλεσε η μεταφορά της κεντρικής διεύθυνσης της εταιρείας από την Αμερική στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου όπως είναι αναμενόμενο οι Αμερικάνοι CEOs (Chief Executive Officers) είχαν προβλήματα συνεννόησης με τους αντίστοιχους συναδέλφους στην καινούρια χώρα. Οι αγορές σε κάθε χώρα καθίστανται διαφορετικές ανάλογα με τη νοοτροπία, την κουλτούρα, τις ανάγκες, τα ήθη, την εξέλιξη και τον πολιτισμό του λαού της. Αυτό συνεπάγεται ότι κάθε χώρα στο κομμάτι της αντασφάλισης εξειδικεύεται σε τομείς που έχουν αναλυθεί και διερευνηθεί ιδιαίτερα ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχουν δημιουργηθεί. Για παράδειγμα στην Αμερική ο ασφαλιστικός και αντασφαλιστικός χώρος είναι εξαιρετικά εξειδικευμένος στην υγεία και στη σύνταξη, σε αντίθεση με τον ευρωπαϊκό, ο οποίος έχει αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Οι Ιταλοί από την άλλη μεριά έχουν ειδικότητα στον τομέα των

τραπεζικών προϊόντων, της επαγγελματικής αστικής ευθύνης έναντι τρίτων και της ανάληψης ευθυνών εν γένει. Τέλος, οι Ισπανοί είναι κορυφαίοι τη δημιουργία και προώθηση εναλλακτικών και καινοτόμων ασφαλιστικών και ανασφαλιστικών προϊόντων όπως για παράδειγμα η ασφάλιση συσκευών κινητής τηλεφωνίας και άλλα.

Προκειμένου να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της υποστήριξης των ομάδων της Aon Benfield μεταξύ τους και της λειτουργίας του διεθνούς HR της Aon Benfield, πρέπει να τονιστεί ότι μέσα σε διάστημα μίας εβδομάδας ήρθαν εργαζόμενοι από Τσεχία, Γερμανία και Αγγλία συνοδευόμενοι από τις οικογένειές τους και εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Δεδομένου ότι η εγκατάσταση σε μία ξένη χώρα είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρονοβόρα υπόθεση, η Aon Benfield φρόντισε για την σίτιση, την στέγαση, την περίθαλψη, τα έξοδα τους, τη θέρμανση και οτιδήποτε άλλο είχε σχέση με τον ερχομό τους στη χώρα. Σε διάστημα μόλις μίας εβδομάδας συστάθηκε το νέο τμήμα των πωλήσεων χωρίς να επηρεαστεί η λειτουργία της εταιρείας αλλά και οι υπηρεσίες που προσφέρονταν στους πελάτες μέχρι πρότινος. Εφόσον αντιμετωπίστηκε η κρίση, σε δεύτερο χρόνο, η global team όπως είχε πια διαμορφωθεί κρίθηκε κατάλληλη και έτοιμη να διεκπεραιώνει τις εργασίες της και συμφωνήθηκε η περαιτέρω διαμονή των expatriates στη χώρα.

5.4.4. Λειτουργία της ομάδας της Aon Benfield Ελλάδας

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρεία Aon Benfield είναι διεθνώς μία από τις εταιρείες που έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να προαχθεί το ανθρώπινο ταλέντο ως το κυριότερο προσόν κάθε οργανισμού για να είναι επιτυχής. Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται σε τρία στοιχεία:

-
- Στην αντίληψη της ιδιαίτερης αξίας του πελάτη
 - Στο απaráμιλλο ταλέντο των εργαζομένων της και
 - Στην επιχειρησιακή αρτιότητα.

Το δεύτερο σημείο κλειδί είναι η επιλογή των εργαζομένων, η ανάπτυξη τους, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση τους με σκοπό την διατήρηση τους στην εταιρεία και στην εξέλιξη τους για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ο λόγος άλλωστε που κάθε άτομο εξειδικεύεται σε συγκεκριμένο κομμάτι μέσα στην εταιρεία, είναι για να καταφέρει να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι ότι η Aon Benfield έχει θυσιάσει ένα πολύ μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της (*budget*) με σκοπό να αναπτύξει το κομμάτι των *analytics*, δηλαδή των αναλογιστών, των μαθηματικών, των *modeler* και άλλων εξειδικευμένων επιστημόνων με σκοπό να έχει άριστα αποτελέσματα στην ανάληψη κινδύνων, στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην προστασία της εταιρείας. Ένας από τους τρόπους για να επιτευχθεί αυτό είναι ο συντονισμός και η ενότητα στην εκάστοτε ομάδα εργασίας.

Στην ομάδα της Aon Benfield στον ελληνικό χώρο υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ των μελών της παρόλο που όλα τα μέλη της προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετική κουλτούρα, διαφοροποιημένα βιώματα και άλλη ηλικιακή ομάδα. Πιο συγκεκριμένα:

- Το μέλος της ομάδας που κατάγεται από την Τσεχία είναι εξαιρετικά αφοσιωμένος στην εταιρεία. Η Aon Benfield έχει επενδύσει σε αυτόν μετεκπαιδύοντας τον, δίνοντάς του την ευκαιρία να συνεργαστεί και υψηλόβαθμα στελέχη του ομίλου ώστε να μπορέσει να μεταφέρει τις καλές

πρακτικές και εμπειρίες του στην αγορά της Κεντρικής Ευρώπης για την οποία και είναι υπεύθυνος. Νέος, με όραμα, φιλοδοξίες και καινοτόμες ιδέες, κρίθηκε απαραίτητη η συμμετοχή του σε μία νεοσύστατη global team με έδρα την Ελλάδα.

- Το στέλεχος από τη Γερμανία είναι 60 ετών και κατέχει γνήσια γερμανική κουλτούρα, είναι δηλαδή εξαιρετικά συγκροτημένος και οργανωμένος. Γνωρίζει άριστα τις διαδικασίες και τα βήματα κάθε μεθόδου και βοηθάει σημαντικά στην ομάδα. Έχει ευρύτατη εμπειρία, πολλές γνωριμίες στον Αντασφαλιστικό κλάδο, μεγάλη γνώση στην οργάνωση, στις διαδικασίες και στη διοίκηση μίας ομάδας ή μίας επιχείρησης. Εργαζόταν στην Aon Benfield Λατινικής Αμερικής ενώ τα τελευταία 20 χρόνια έχει μεταβεί σε διάφορα υποκαταστήματα της εταιρείας ανά την Ευρώπη με κύριο στόχο να οργανώσει τις εκάστοτε ομάδες.
- Η Αγγλίδα, η οποία ήρθε από την Aon Benfield Αγγλίας έχει εργαστεί σε μεγάλα projects που αφορούν μεγάλους διεθνείς ασφαλιστικούς οργανισμούς. Δουλεύοντας στο Λονδίνο, εργάζεται σε ένα απόλυτα διεθνοποιημένο περιβάλλον με αποτέλεσμα να έχει προσαρμοστεί άψογα στη λειτουργία της ομάδας.
- Το μέλος που έχει γαλλική υπηκοότητα, είναι Έλληνας στην καταγωγή και διέμενε και εργαζόταν στην Aon Benfield Γαλλίας. Η παρουσία του είναι κορυφαία στην ομάδα μίας και γνωρίζει την ελληνική κουλτούρα, αλλά και τους ευρωπαϊούς πελάτες και τη γλώσσα. Συνεπώς αντιλαμβάνεται τους κινδύνους εδώ, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζει πώς να χειριστεί και τα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η συνολική λειτουργία της ομάδας δεν έχει δυσχέρειες στις διαδικασίες και στην οργάνωση της, ενώ η διαφορετική γλώσσα δεν αποτελεί κανένα πρόβλημα μεταξύ τους. Όλα τα μέλη είναι αφοσιωμένα στην Aon Benfield και πιθανόν αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους που επιτυγχάνει (*dedicated & engaged*). Τα μέλη της έχουν ένα κοινό στόχο, είναι ενωμένα και οι μικρό-διαφορές εξαιτίας της διαφορετικής νοοτροπίας του καθενός λύνονται εύκολα και γρήγορα. Ο στόχος είναι η επιτυχία της ομάδας. Για παράδειγμα οι Έλληνες στην ομάδα ή οι Έλληνες συνεργάτες της ομάδας, ενώπιον των υπολοίπων μελών μιλάνε στα αγγλικά, έτσι ώστε κανένας να μην νοιώθει «εκτός». Επιπροσθέτως το μειονέκτημα ενός μέλους ισοσταθμίζεται με το πλεονέκτημα ενός άλλου στον αντίστοιχο τομέα.

Ένα πιθανό πρόβλημα το οποίο θα μπορούσε να δημιουργηθεί με την πολύπολιτισμικότητα των μελών είναι ότι στην Ελλάδα η πλειοψηφία των υπαλλήλων των ασφαλιστικών επιχειρήσεων με τους οποίους και θα πρέπει να συνδιαλλαγεί η ομάδα της Aon Benfield, δε μιλάνε την Αγγλική. Για αυτό το λόγο στα επαγγελματικά ραντεβού πάντα ένα από τα άτομα μιλάει ελληνικά και κανείς δεν πάει ποτέ μόνος του.

Τα στελέχη ηγεσίας της εταιρείας και της εν λόγω ομάδας πιο συγκεκριμένα εργάζονται προς μία κατεύθυνση η οποία αποφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα με τη αξιοποίηση των σχέσεων μεταξύ των μελών, γνωρίζοντας σε βάθος την βιομηχανία και τους πελάτες, αλλά και χρησιμοποιώντας τους «καλύτερους» της AON για την παροχή διακριτικών και ξεχωριστών λύσεων. Ο ρόλος του υπεύθυνου για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να αναπτύσσει και να διατηρήσει το απαραίμιλλο ταλέντο των προσεκτικά επιλεγμένων εργαζομένων και την υψηλή επιδόσεις των ομάδων. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της συνεχούς μάθησης, της έντιμη ανατροφοδότηση (*feedback*), της αυστηρής ανάπτυξης και της πειθαρχημένης διαχείρισης των

ταλαντούχων. Διαφαίνεται συνεπώς και πρακτικά η εξαιρετική σημαντικότητα του ρόλου του HR στη δομή μίας εταιρείας, όπως και στην διαχείριση μίας διεθνούς ομάδας εργασίας. Με την άρτια οργάνωση του HR και της ίδιας της ομάδας δημιουργούνται και παρουσιάζονται βιώσιμες, διαφοροποιημένες δυνατότητες μέσω δοκιμασμένων λύσεων, τεχνογνωσίας ευρέως φάσματος και εστίασης στην καινοτομία. Εξαιρετικά σημαντικό καθίσταται να ενεργεί η ομάδα με ακεραιότητα και να εργάζονται καθημερινά σε με τρόπο που να επηρεάζει θετικά τους πελάτες, τους συναδέλφους και τις κοινότητες.

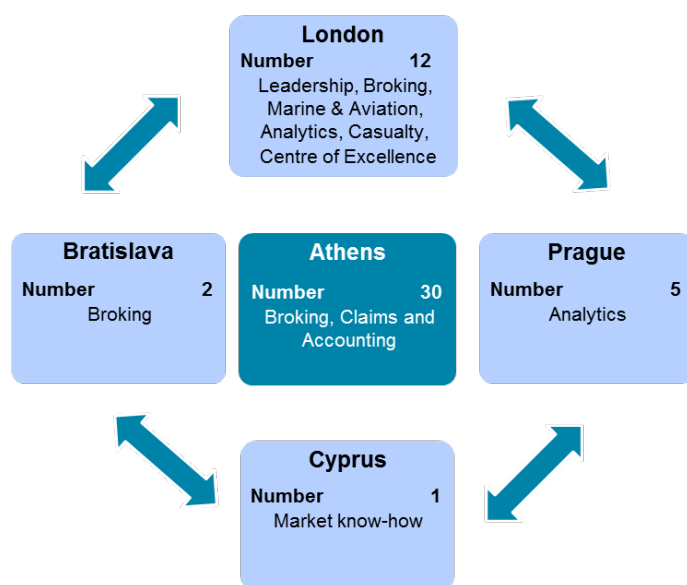
Στον πίνακα 5.4.4. παρουσιάζεται ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην ομάδα της Aon Benfield Greece και αποτελεί μία μίξη υπαλλήλων: expatriates, locals, virtual κλπ. Είναι πασιφανές ότι η όσο το δυνατόν αρτιότερη οργάνωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων σε ανθρώπους και σε ολόκληρα γραφεία (αναλόγως τις ανάγκες) αποτελεί ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας για την εν λόγω αντασφαλιστική.

The biggest experts One Team with **50** members dedicated to the region

Pioneers in Analytics Own earthquake model for Greece and Cyprus. Analytics team of **8** dedicated to the region

In-house claims and accounting Own experienced team of **8** processing reinsurance accounts and claims ensuring smooth communication and the best services

Strong facultative expertise Experienced team of **5** supporting the facultative requirements of clients. Working in close cooperation with treaty team



Πίνακας 5.4.4. Η ομάδα της Aon Benfield στην Ελλάδα

5.5. Aon Benfield και global teams

Η επιχείρηση διάσωσης και αναγέννησης της ελληνικής ομάδας πωλήσεων από το σύνολο της εταιρείας διεθνώς αποτελεί μία ξεκάθαρη επιτυχία τα δύο χρόνια λειτουργίας της. Σε αυτό συνέβαλαν πλήθος παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονταν είτε με τα άτομα που την αποτελούν (*local or expatriots*), είτε με τη μεταξύ τους σχέση είτε με την ίδια την εταιρεία. Σχετικά με τα μέλη της ομάδας, εκτός από την εξαιρετική κατάρτιση τους και την αφοσίωση στην εταιρεία προφανώς έπαιξε καθοριστικό ρόλο για τους απομακρυσμένους εργαζομένους η εναρμόνιση τους στα ελληνικά δεδομένα και πρότυπα. Αντίστοιχα, η εταιρεία φρόντισε για την τέλεια προσαρμογή στη χώρα, τόσο των ίδιων, όσο και των οικογενειών τους, πληρώνοντας αγγλόφωνα σχολεία και παιδικούς σταθμούς για τα παιδιά τους και δίδοντας επιπλέον παροχές για να νοιώσουν άνετα στη χώρα (οι οποίες αναφέρονται στο κεφάλαιο 5.4.3). Επιπροσθέτως η εταιρεία Aon Benfield στο σύνολο των εργαζομένων δείχνει την ανθρώπινη υπόσταση της και την αναγνώριση των μελών της ως θεμελιώδης λίθους της ίδιας. Αυτό το πετυχαίνει πρακτικά με ελαστικότητα στις άδειες, με προσοχή στις εγκύους, με bonus και παροχές αναλόγως την απόδοση των εργαζομένων, με ιδιαίτερη φροντίδα των ex-patriots για να πηγαίνουν ταξίδια στην χώρα από την οποία προέρχονται, με προσοχή των εργαζομένων για να μην εξουθενωθούν επαγγελματικά (burnout) κ.α.

Η σύσταση όμως μίας διεθνούς ομάδας εργασίας δεν στέφεται πάντα από επιτυχία καθώς οι πολιτισμικοί παράγοντες και η ανεκτικότητα του εκάστοτε λαού καθίσταται εξαιρετικά σημαντική και δεν είναι εγγυημένη. Παράδειγμα αποτελεί το παράρτημα της Aon Benfield στο Ντουμπάι. Για την δημιουργία του συγκεκριμένου τμήματος, μεταφέρθηκαν στο Μπαχρέιν Άγγλοι ex-patriots ικανοί και εξειδικευμένοι για να φτιάξουν το τμήμα. Παρόλη την εξαιρετική τους τεχνογνωσία δεν υπήρξε σημαντικό

θετικό αποτέλεσμα την πρώτη χρονιά λειτουργία (2011-2012). Μετά από εκτεταμένη παρατήρηση και έρευνα τον δεύτερο χρόνο, αλλά πάλι με μηδαμινά αποτελέσματα, ανακαλύφθηκε ότι ο αραβικός κόσμος δεν μπορούσε να εναρμονιστεί με τις προτάσεις των εργαζομένων της Aon Benfield. Είναι πολύ πιθανόν βέβαια, οι εργαζόμενοι να μην έλαβαν σοβαρά υπόψη την σημαντικότητα της διαφορετικής αντίληψης των κατοίκων της Μέσης Ανατολής σε σύγκριση με την Ευρώπη και για αυτό να μην κατάφεραν να τους προσεγγίσουν. Πράγματι την τρίτη χρονιά το διεθνές HR της εταιρείας (2013-2014) αντικατέστησε τους απομακρυσμένους εργαζόμενους με τοπικούς Άραβες (recruitment) και τα αποτελέσματα είναι ανοδικά.

Παρατηρείται λοιπόν ότι η επιλογή εργαζομένων ανάλογα με τις περιστάσεις καθίσταται καίρια και αναντικατάστατη. Σε ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο και μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι οι ιδανικοί και καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την επιτυχή εκτέλεση των εταιρικών στόχων (Χυτήρης, 2001. Σ. 18). Αυτό είναι μέλημα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση του εκάστοτε στόχου της κάθε ομάδας, αλλά και κάθε εργαζομένου ιδιαίτερα ορίζει την απόδοση τους και συνιστά αντικείμενο αξιολόγησης.

Στην Aon Benfield η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεθόδους αναγνώρισης και βελτίωσης της απόδοσης του καθενός ξεχωριστά, της ομάδας στην οποία ανήκουν, αλλά και στο σύνολο της εταιρείας εν γένει. Είναι αξιοσημείωτο ότι ενώ σε πολλές χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης και συγκεκριμένα στη Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν συστήματα αξιολόγησης, σε αντίθεση με την

Ελλάδα και την Ισπανία όπου λιγότερες από τις μισές² αξιολογούν την επίδοση των εργαζομένων τους στην επίτευξη των στόχων (Χυτήρης, 2001, σ.222).

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται πριν από πολλά χρόνια στις ΗΠΑ, κυρίως σε εργοστάσια όπου κάθε εβδομάδα ή μήνα βραβευόταν εκείνος ο υπάλληλος που σημείωνε τις υψηλότερες ποσότητες παραγωγής. Σήμερα λοιπόν, σε πολλές διεθνείς, αλλά και σε κάποιες τοπικές, εταιρείες (όπως στην Aon Benfield) διενεργείται μία φορά το χρόνο η αξιολόγηση των υπαλλήλων της. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία αυτή, αφορά όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, από τα πιο χαμηλόβαθμα έως και τα πιο υψηλόβαθμα. Η διαδικασία συνήθως προϋποθέτει μια συνάντηση, που λαμβάνει χώρα μεταξύ του υπαλλήλου ή του στελέχους της εταιρείας, του αντίστοιχου προϊσταμένου και του υπευθύνου για το ανθρώπινο δυναμικό. Με βάση ένα καλά οργανωμένο ερωτηματολόγιο στο οποίο αξιολογούνται διάφορες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, πραγματοποιείται μια συζήτηση, όπου τα δύο μέρη αναπτύσσουν τις απόψεις τους και με βάση την αξιολόγηση των προϊσταμένων τίθενται στόχοι για τα επόμενα βήματα του εργαζομένου. Ο βασικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και επίδοσης του εκάστοτε υπαλλήλου.

² Να σημειωθεί ότι δεν έχει βρεθεί κάποια πιο πρόσφατη συγκριτική έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων στην Ευρώπη.

Κεφάλαιο 6^ο: Σύγκριση των βιβλιογραφικών αναφορών και της πραγματικότητας σε μία πολυεθνική εταιρεία.

6.1. Η δέσμευση των εργαζομένων στην Aon Benfield.

Λαμβάνοντας υπόψιν την προτεραιότητα που θέτει ο όμιλος της Aon ως πολυεθνική αντασφαλιστική επιχείρηση, σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων της και τα αποτελέσματα που επιφέρει, καθίσταται συνετό να αρχίσει η σύγκριση από τον εν λόγω τομέα.

Καθώς οι οργανώσεις ανά τον κόσμο αναγνωρίζουν τη δύναμη που συνεπάγεται η δέσμευση των εργαζομένων, γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη προόδου σε αυτόν τον τομέα. Σύμφωνα με διεθνή έρευνά που διεξήγαγε η Aon Hewitt (2014) διαφαίνεται ότι η αφοσίωση και η πίστη των εργαζομένων στην εκάστοτε εταιρεία εργασίας φθίνει, ιδιαίτερα στην Ευρώπη. Σε μια εποχή που οι οργανισμοί αναζητούν στους εργαζόμενους συνεργασία προκειμένου να μειώσουν το κόστος, να εντοπίσουν τους τομείς για την ανάπτυξη, για να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες και να καινοτομήσουν γρηγορότερα από ό, τι τους ανταγωνιστές τους, οι εργαζόμενοι σε πλήθος εταιρειών δείχνουν κόπωση. Η οποία κόπωση οφείλεται στην μακρά περίοδο άγχους, αβεβαιότητας, και στη σύγχυση της οικονομικής ύφεσης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στους εργαζόμενους στον Ελληνικό χώρο τα παραπάνω χαρακτηριστικά πιθανόν να είναι εντονότερα, υπό το πρίσμα των δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα εδώ και τέσσερα χρόνια.

Κάτω από το καθεστώς των προαναφερθέντων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ένα βασικό τομέα πρόκλησης στον οποίο δύναται να επέλθει η αλλαγή μέσα ή μετά από αυτή τη δύσκολη περίοδο. Η σημασία της παροχής κινήτρων για την υψηλή απόδοση και η διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων είναι όλο και πιο σημαντική

για τους εργοδότες. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, πλήθος εταιρειών επικροτούν περισσότερες δαπάνες από τον προϋπολογισμό τους, αναγνωρίζοντας το δικαίωμα των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση για την μέγιστη απόδοση (Aon Hewitt, 2014). Η ανεύρεση εργαζομένων οι οποίοι είναι έτοιμοι να εμπιστευτούν απόλυτα την εταιρεία καθίσταται δύσκολη μίας και η αγορά εργασίας δεν είναι σε "κατάσταση αναμονής" πλέον, και οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες ανά πάσα στιγμή. Επίσης, η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να αποτελεί πρόκληση επειδή οι εργαζόμενοι δύνανται να αισθάνονται απογοητευμένοι και κολλημένοι στην σημερινή εταιρεία τους λόγω της έλλειψης ευκαιριών ανάπτυξης και σταδιοδρομίας. Αποδείχθηκε ότι η μείωση των προϋπολογισμών κατάρτισης και άλλων ευκαιριών, η οποία ήταν η πιο εύκολη απόκριση σε ζητήματα κόστους, είχε αντίκτυπο στην δέσμευση των εργαζομένων (Aon Hewitt, 2014).

Στην Ευρώπη, οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί (93%) διεξάγουν έρευνες σχετικά με την δέσμευση των εργαζομένων, αλλά εξακολουθούν να αγωνίζονται με τη διαχείριση αυτής της εμπιστοσύνης και την εφαρμογή των σωστών ενεργειών. Από τους οργανισμούς οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στη μελέτη της Aon, στο ένα τέταρτο έχει παρατηρηθεί λίγο ή καθόλου αλλαγή στα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών. Σε ένα άλλο τέταρτο τα επίπεδα δέσμευσης μειώνονται. Στο τριάντα έξι τοις εκατό (36%) υπήρξε μια μικρή αύξηση στα επίπεδα δέσμευσης, και στο 16% των συμμετεχόντων οργανισμών παρατηρήθηκε σαφής αύξηση. Το πιο καίριο κομμάτι της εν λόγω έρευνας ήταν οι λόγοι για τους οποίους βελτιώθηκε (έστω και σε ένα μικρό ποσοστό) η εμπιστοσύνη στις εταιρείες, οι οποίοι παρουσιάζονται στο Πίνακα 6.1.

<i>Ευκαιρίες καριέρας</i>	1
<i>Άνθρωποι/ πρακτικές HR</i>	2
<i>Εναρμόνιση με το εταιρικό brand</i>	3
<i>Αποδοχές</i>	4
<i>Αναγνώριση</i>	5

Πίνακας 6.1. Κυριότεροι λόγοι δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση
(Aon Hewitt, 2012, 2014)

6.2. Πολιτισμική διαφορετικότητα

Η βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση της πολιτισμικής διαφορετικότητας (όπως είναι προφανές και από το κεφάλαιο 3 κα 5) σε διεθνείς ομάδες εργασίας στερείται συνεπών ευρημάτων (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ωστόσο, όπως διαφαίνεται από το κεφάλαιο της μελέτης περίπτωσης (Aon, κεφ. 5^ο) οι πολυπολιτισμικές ομάδες εργασίας δύνανται να επωφεληθούν από τις θετικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας, όπως αυξημένη καινοτομία και υψηλότερες ποιοτικές λύσεις σε παγκόσμια προβλήματα των επιχειρήσεων. Η συνεργασία διαφορετικών εθνικοτήτων με διαφορετική κουλτούρα, διαφορετική αντιμετώπιση εργασιακών προκλήσεων και διαχείρισης καταστάσεων κατάφερε στο ελληνικό παράτημα της Aon να επιφέρει τα ιδανικά αποτελέσματα για την ομάδα. Επιπροσθέτως τα δεδομένα από μία πρόσφατη μετα-ανάλυση αποκάλυψε ότι πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες έχουν υψηλότερη δημιουργικότητα και ικανοποίηση ομαδικό επίπεδο συγκρινόμενες με ομοιογενής ομάδες (Stahl et al, 2010).

Παρόλα αυτά οι διεθνείς ομάδες αντιμετωπίζουν αναπόφευκτα και συγκεκριμένες προκλήσεις. Δεδομένου ότι η εθνικότητα επηρεάζει τις ατομικές αξίες, τα γνωστικά

δεδομένα, τις συμπεριφορές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας δύναται να οδηγήσει σε διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με τη δυναμική της ομάδας (Hambrick et al, 2005). Οι πιθανές διαφωνίες πάνω στα εν λόγω δεδομένα μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και σε χαμηλά επίπεδα της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας (Maznevski & Peterson, 1997). Αποτελέσματα από την μετα-ανάλυση που αναφέρθηκε δείχνουν ότι οι διεθνείς ομάδες βιώνουν περισσότερες συγκρούσεις και χαμηλότερα επίπεδα κοινωνικής ένταξης, σε σύγκριση με ομοιογενείς ομάδες (Stahl et al., 2010). Το εν λόγω δεδομένο σε ένα ποσοστό υφίστανται και στην ελληνική ομάδα της Αοη, όσον αφορά το θέμα της κοινωνικής ένταξης. Εν αντιθέσει, στην ελληνική ομάδα είναι εξαιρετικά σπάνιες οι διαφωνίες σε βαθμό σύγκρουσης και τα μέλη της έχουν καταφέρει έναν σχεδόν ιδανικό και αποτελεσματικό τρόπο συνεργασίας και στην προσαρμογή σε διαφορετικές έννοιες. Σύμφωνα με τον Yang και τους συνεργάτες του (2011) μια πολυ-πολιτισμική ομάδα διακατέχεται από δύο είδη συγκρούσεων:

- συγκρούσεις καθηκόντων και συγκρούσεις σχέσεων. Οι συγκρούσεις σε σχέση με τις εκάστοτε αποστολές είναι ευεργετικές, ενώ οι συγκρούσεις λόγω σχέσεων (επικοινωνίας) είναι επιζήμιες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν επικεφαλής κάποιου project να είναι προετοιμασμένος για τον έλεγχο των συγκρούσεων με βάση τις σχέσεις για να εξομαλύνει την επικοινωνία.

6.3. Επικοινωνία με τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας

Η ομάδα της Αοη αποτελείται και από απομακρυσμένους εργαζόμενους (modeler και άλλοι) οι οποίοι εξυπηρετούν πολλαπλά καθήκοντα για ένα σύνολο διεθνών ομάδων του ομίλου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την «εξαφάνιση» των συνόρων, η εικονική επικοινωνία έχει γίνει κανόνας για πολλούς

οργανισμούς. Η συζήτηση για το αν η εικονική επικοινωνία είναι μια βιώσιμη εναλλακτική λύση για να αντιμετωπίσει την επικοινωνία *face to face* είναι σε εξέλιξη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και κατάλληλα, η εικονική επικοινωνία διαφαίνεται να είναι πολλά υποσχόμενη για τους οργανισμούς να ακολουθήσουν. Κατά τη χρήση εικονικής επικοινωνίας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους μηχανισμούς και τα μέλη που συμμετέχουν, για να διασφαλιστεί το μέγιστο όφελος για τον οργανισμό. Ανεξάρτητα από τη συζήτηση, οι οργανισμοί τείνουν να αναγνωρίσουν ότι η εικονική επικοινωνία είναι βιώσιμη, και με τα κατάλληλα εργαλεία, την τεχνολογία, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες οι εταιρείες δύνανται να χρησιμοποιούν εικονικές τεχνολογίες για την επίτευξη υψηλής ποιότητας και ικανοποιητικά αποτελέσματα (Dewar, 2006. Lin et al, 2008. Powell et al, 2004).

Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κατά την εξέλιξη των χρόνων, των τεχνολογιών και των ανθρώπων, οι εταιρείες βρίσκονται σε ολοένα και περισσότερες προκλήσεις σχετικά. Η οικονομία έχει αρχίσει να επιδεικνύει σημάδια ανάκαμψης, η οποία (εφόσον υπάρξει) θα δημιουργήσει περισσότερες ευκαιρίες για τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η δυναμική του εργατικού δυναμικού αλλάζει διαρκώς αναγκάζοντας τις οργανώσεις να κάνουν δύσκολες επιλογές. Να επικεντρωθεί σε όλους τους εργαζόμενους, ή να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα υψηλά τους ταλέντα; Πώς μία εταιρεία να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός πολύμορφου και παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, και πώς να αντικαταστήσει εργαζομένους που πρόκειται να πάρουν σύνταξη και να παρακινήσει τους νεότερους εργαζόμενους; Μήπως, μέσω προσαρμογής των νέων τεχνολογιών και κάνοντας ευρύτερη χρήση των κοινωνικών δικτύων;

Ευτυχώς, με την διεξαγωγή ερευνών και την εξέταση των δεδομένων- όπως για παράδειγμα έρευνες για τη δέσμευση των εργαζομένων- αυτά τα ερωτήματα μπορούν να λάβουν απάντηση και να παροτρύνει τους εργοδότες να επικεντρωθούν στην κορυφή των οδηγών που θα παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους. Οι καλύτεροι εργοδότες δεν παρέχουν μόνο έναν οδικό χάρτη, αλλά επίσης δείχνουν ότι αυτές οι στρατηγικές λειτουργούν τόσο σε καλές αλλά και σε δύσκολες καταστάσεις. Οι εργοδότες μπορούν να προετοιμάσουν τον εαυτό τους για συνεχιζόμενη επιτυχία εστιάζοντας στους βασικούς οδηγούς δέσμευσης που ασκούν μια θετική επίδραση στο εργατικό δυναμικό τους έτσι ώστε να κατευθύνουν τους εργαζόμενους τους στη δέσμευση. Οι εταιρείες που έχουν ένα εξαιρετικά δεσμευμένο εργατικό δυναμικό έχουν ανταποκριθεί στις εκάστοτε εργασιακές προκλήσεις καλύτερα. Μπορούν ενεργά να επεξεργαστούν τις ανάγκες του περιβάλλοντος, τον ανταγωνισμό και την

αλλαγή του εργατικού δυναμικού. Έχουν εξελιχθεί, αλλά μείνουν πιστοί στις αξίες που τους έκανε επιτυχής και είναι σε καλή θέση για τη συνέχιση της επιτυχίας.

7.1. Ερωτήματα που προκύπτουν και προτάσεις

Από την εισαγωγή της εργασίας μέχρι και την μελέτη της περίπτωσης της Aon, προκύπτουν αρκετά ερωτήματα σχετικά με τις διεθνείς ομάδες εργασίας, την λειτουργία της εταιρείας σχετικά με τις ομάδες και το ανθρώπινο δυναμικό εν γένει, αλλά και την ανάγκη για την περαιτέρω εξέλιξη και συνδρομή του τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (traditional & international HR). Αυτά είναι τα εξής:

- Πώς μια μεταβολή στη σύνθεση μίας ομάδας δύναται να επηρεάσει το συντονισμό μεταξύ της ομάδας μέλη;
- Μπορούν οι μεταβολές στον έλεγχο των εργασιών να παράγουν πιο σταθερή απόδοση της εργασίας, με την πάροδο του χρόνου;
- Μήπως μια αύξηση στο από κοινού γνωστικό υπόβαθρο οδηγήσει σε μεγαλύτερη σταθερή απόδοση;
- Πώς ο ρυθμός μείωσης της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης σχετίζεται με ποσοστό μείωσης της επίγνωση της κατάστασης;
- Μήπως καθήκοντα μεταβλητής πολυπλοκότητας δύνανται να οδηγήσουν σε βελτίωση της γνωστική ευελιξίας;
- Μήπως η οικοδόμηση εμπιστοσύνης των ομάδων συμπίπτει με τις δραστηριότητες διαχείρισης των συγκρούσεων τους;

Η μελέτη της μακροχρόνιας σταθερότητας στον εργασιακό χώρο και σε μία ομάδα θα πρέπει να αναθεωρηθεί και σε κάποια θέματα και να ασχολείται με ερωτήματα όπως: Μήπως η γνώση μας για την έναρξη, τη διάρκεια, την ανάπτυξη, τη σταθερότητα, τη

συχνότητα και το ρυθμό φαινομένων όπως οι δραστηριότητες εργασιών, ο συντονισμός της ομάδας, τη σύγκρουση, η συνοχή και η απόδοση σε ομάδες, και οι μεταξύ τους σχέσεις, σχετίζονται κυρίως για τις ομάδες που μελετήθηκαν για παράδειγμα τη δεκαετία του 1950, τη δεκαετία του 1980, και τη δεκαετία του 2010; Ποια ευρήματα είναι σταθερά; Ποιες από αυτά τα ευρήματα αποκαλύπτουν πιθανές τάσεις; Μπορεί αυτές οι τάσεις να εξηγηθούν από αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία της οικονομίας, της τεχνολογίας, ή της πολιτικής; Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι προαναφερόμενες αποτελούν υποδειγματικές ερωτήσεις σε ένα πολύ ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τις ερωτήσεις της έρευνας που καθοδηγούν την τρέχουσα ερευνητική ομάδα. Γεγονός το οποίο υπογραμμίζει την ανάγκη για προέκταση της βιβλιογραφίας και της έρευνας σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα.

7.2 Προτάσεις

Πρώτα από όλα, οι ερευνητές μπορούν να απαντήσουν στην σύγχρονη ανάγκη (Wageman et al., 2012) για μια πιο δυναμική σύλληψη των εννοιών των βασικών δομών, όπως για παράδειγμα την αλληλεπίδραση, την προσαρμογή, τη σύγκρουση, την εμπιστοσύνη, την αλληλεξάρτηση, τη συνοχή, την αποτελεσματικότητα, και την χρονική ποικιλομορφία. Το έργο του Kozlowski και των συνεργατών του (Kozlowski, 2012. Kozlowski & Bell, 2008. Kozlowski & Chao, 2012) για την εκμάθηση της ομάδας και την προσαρμογή της είναι υποδειγματική στον τομέα αυτό. Φαινομενικά σταθερές ιδιότητες, όπως για παράδειγμα το μέγεθος της ομάδας, θα μπορούσαν επίσης να σχεδιαστούν δυναμικά.

Πιστεύεται ότι μέθοδοι όπως το ημερολόγιο και οι ηλεκτρονικές εγγραφές δραστηριότητας, οι οποίες συνήθως πλέον δημιουργούνται σε πολλές σύγχρονες

ομάδες, δύνανται να βοηθήσουν στην τεκμηρίωση και τη διερεύνηση της εμφάνισης νέων τύπων ομάδων και την εξαφάνιση των παλαιότερων εξ αυτών, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους λειτουργούν οι νέες ομάδες. Αυτά είναι θέματα που οι ερευνητές των ομάδων εν γένει, τοπικών και διεθνών ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο (Hackman, 2012. Wageman et al., 2012). Τα νέα δεδομένα θα ενθαρρύνουν πιθανόν την ανάπτυξη νέων εννοιών και θεωριών για το «τι ομάδες είναι» και ποιος είναι ο τρόπος που λειτουργούν. Ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο αυτό είναι το πώς να αντιληφθούν τη σχέση μεταξύ της ομάδας και των μελών της και τις δυναμικές πλευρές της. Με την αυξανόμενη δημοτικότητα των πολυεπίπεδων μεθόδων στην έρευνα της ομάδας είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ποια είναι αυτά τα επίπεδα, ποια δύνανται να επεξεργαστούν σε χαμηλότερο επίπεδο ή να επηρεάσουν το υψηλότερο επίπεδο και αντίστροφα (Kozlowski & Klein, 2000).

Όπως επεσήμανε ο Murase και οι συνεργάτες του, δεν μπορεί να υποθεθεί ότι οι ομάδες είναι ομοιογενή σύνολα που παραμένουν σταθερά με την πάροδο του χρόνου (Murase et al, 2012). Μάλλον μοιάζουν περισσότερο με δυναμικά δίκτυα. Αυτό εγείρει το ερώτημα πώς οι ιδιότητες σε επίπεδο ομάδας μπορούν να προέρχονται από τις αντιλήψεις σε ατομικό επίπεδο. Αντί σύνθετης προσέγγισης, οι ερευνητές της ομάδας μπορεί να χρειαστεί να υιοθετήσουν μία συλλογή αυτών (που σημαίνει ότι τα φαινόμενα της ομάδας δεν συνδυάζονται με τα ίδια γεγονότα έτσι όπως εκλαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο), λαμβανομένων υπόψη των αλλαγών με την πάροδο του χρόνου. Η σχέση μεταξύ των ομάδων και των μελών τους λαμβάνουν σχετικά νέες μορφές, όταν οι άνθρωποι εμπλέκονται σε πολλές ομάδες ταυτόχρονα, αφιερώνοντας ένα μεταβλητό χρονικό διάστημα σε καθένα από αυτά (Espinosa et al, 2003. Maynard et al, 2012). Αυτό άλλωστε συμβαίνει και σε κάποια

μέλη της ελληνικής Aon Benfield τα οποία δουλεύουν εικονικά σε άλλη βάση και ενισχύουν και περαιτέρω ομάδες του ομίλου.

Επιπροσθέτως αξίζει να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των μελών από διαφορετικές ομάδες που αλληλοεπιδρούν περιοδικά, όπως είναι κορυφαία στελέχη και μεσαία στελέχη (Raes et al, 2011), ή σε συνεχή βάση, όπως σε συστήματα τύπου τοπικής Global team (Zaccaro et al, 2012).

Μελλοντικές μελέτες ενδέχεται να επιθυμούν να αντιμετωπίσουν γενικότερης έρευνας ερωτήσεις σχετικά με αυτό το θέμα. Για παράδειγμα, οι μελέτες μπορούν να ενσωματώσουν το χρόνο, τις διαδικασίες, και την ηγεσία σε ένα δυναμικό μοντέλο. Η έρευνα αυτή μπορεί να εξετάσει ποιας ομάδας οι διαδικασίες είναι πιο πιθανό να υποφέρουν ή να επωφεληθούν από τις διαφορές στο χρόνο αντίληψης των μελών και της ηγεσίας σε πολυπολιτισμικές ομάδες. Στη μελλοντική έρευνα δύναται επίσης να συζητηθεί εάν οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν τις διαφορές στη συναίσθηση του χρόνου, σχετικά με την επιλογή των μελών και ηγετών για τις εν λόγω ομάδες (Mohammed & Nadkarni, 2011). Οι μελέτες μπορούν να επικεντρωθούν στο πώς ηγετικοί και οργανωτικοί παράγοντες επηρεάζουν τις αντιλήψεις του χρόνου στο εκάστοτε μέλος της ομάδας. Για παράδειγμα, μία καινούρια έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει ποια παράγοντας μεταξύ της αντίληψης του ηγέτη, των αντιλήψεων της πλειοψηφία των μελών της ομάδας, ή η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει ισχυρότερα στον καθορισμό των αντιλήψεων της ομάδα σε επίπεδο χρόνου.

Η εξέταση του χρόνου που σχετίζεται με τις διαφορές μεταξύ των μελών της global team έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην προσπάθεια για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της στην πράξη. Τα προγράμματα κατάρτισης για τους ηγέτες της ίδιας ομάδας, για παράδειγμα, μπορεί να στοχεύουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές

τους για την αξιολόγηση των πιθανών διαφορών μεταξύ των μελών της ομάδας, αλλά και τη λήψη μέτρων για την αποφυγή και την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων (Joshi & Lazarova, 2005). Από την άλλη πλευρά, της πολιτιστικής ευαισθητοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο τη βελτίωση της πολιτιστικής νοημοσύνης των μελών της ομάδας μπορεί επίσης να είναι επωφελής για την ελαχιστοποίηση των πιθανών συγκρούσεων και παρεξηγήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Earley & Gardner, 2005).

Εν κατακλείδι, η εξέταση της χρονικής ποικιλομορφίας στην global team μπορεί να βελτιώσει την θεωρητική κατανόηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας σε αυτές τις ομάδες. Σε μακροπρόθεσμη βάση, με βάση τα πορίσματα των επιστημονικών μελετών, δύνανται να βελτιωθούν οι μέθοδοι για την αύξηση της απόδοσης της ομάδας σε πολυπολιτισμικές ομάδες στην πράξη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Θανοπουλος, Ν. Γ. 2006, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις. Αθήνα: Inter books.

Χυτήρης, Λ. 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Inter books.

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

Cisco. 2007, Understanding and Managing the Mobile Workforce.

Dey, I. 1993, Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists. London: Routledge.

Gerathwohl, K. 1980 & 1982, Reinsurance : Principles and Practice. Verlag Versicherung swirtschaft, Karlsruhe,(Vol.1) and (Vol. 2).

Grey, C 2009, A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations (2nd ed.), London: Sage.

Group of Thirty: "Reinsurance and International Financial Markets", Washington 2006, p.139.

Lawrence, P 2002, The Change Game: How Today's Global Trends are Shaping Tomorrow's Companies, London: Kogan Page.

Mason, J. 2002, Qualitative researching. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd

Maznevski, M. L., & Peterson, M. F. 1997, Societal values, social interpretations, and multinational teams. In C. S. Granrose & K. Oskamp (Eds.), Cross-cultural workgroups (pp. 61–89). Thousand Oaks, CA: Sage.

Napier, N.K., Tibau, J., Janssens, M. and Pilenzo, R.C 1995, 'Juggling on a High Wire: The Role of the International Human Resources Manager'. In Ferris, G.R., Rosen, S.D. and Barnum, D.T. (eds) Handbook of Human Resource Management. Cambridge, MA: Blackwell, pp. 217–42.

Patton, M. Q. 2002, Qualitative Evaluation and Research Methods. 3rd edn. London: Sage Publications Ltd.

Rhinesmith, S 1993, A manager's guide to globalization. Burr Ridge, IL: Business One Irwin.

Schepp, D & Schepp, B 1995, The telecommuter's handbook: How to earn a living without going to the office. New York: McGraw-Hill.

Sekaran, U. 2003, Research Methods for Business. 4th edn. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.

Strauss, A. and Corbin, J. 1998, Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2nd edn. London: Sage Publications Ltd.

Thomason, S. J. Hagan, C. M 2013, *The Role of Globalization in HR Policy and Practice*. Copyright © 2013 The McGraw-Hill Companies.

Zikmund, G., W., (2000). *Business Research Methods*. USA: Harcourt Inc.

Ξενόγλωσση (Άρθρα)

Almond, P 2011, 'The Sub-National Embeddedness of International HRM,' *Human Relations*, 64, 4, 531–551.

Anthony, W. P., Perrewe, P. L. and Kacmar, K. M 1996, *Strategic human resource management*, USA: The Dryden Press.

Aon Hewitt 2011. "Trends in Employee Engagement".

Arman, G., & Adair, C.K. 2012, Cross-cultural difference in perception of time: Implications for multinational teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 657–680.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. 2002, A typology of virtual teams: implication for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27 (10), 14-49.

Bergiel, B., Bergiel, E., and Balsmeier, P 2008, Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.

Berliner, Baruch: "Limits of Insurability and Risks", Prentice-Hall 1982

Birkinshaw, J 1997, Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3): 207–229.

Bolino, M. C 2007, Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38: 819-835.

Brockbank, W 1999 'If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage', *Human Resource Management*, vol. 38, no. 4, pp. 337-352

Boston Consulting Group/European Association for People Management 2009 – *Creating People Advantage: How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond*, report.

Cascio, W.F 2000, Managing a virtual workplace. *Academy of management executive*, 14: 81-90.

Chadwick, C., & Cappelli, P. 1999. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Supplement 4, *Strategic human resources management in the 21st century*: 11–29. Greenwich, CT: JAI Press.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S 2010, When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53: 1110-1130.

Committee on the Global Financial System (CGFS) 2011, "Fixed income strategies of insurance companies and pension funds", CGFS papers, June.

Cyert, R. M., & March, J. G. 1963, Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Czikonta, M.R., Ronkainen, I.A., 2008, Trends and indications in international business e topics for future research. *MIR International Review* 49 (2), 249e266.

Deelstra, G. Plantin, G. (2014) Risk Theory and Reinsurance, EAA Series, © Springer-Verlag London VIII, p.78.

Derven, M 2007, March, The remote connection: Leading others from a distance requires set expectations, trust, and unique methods of evaluation. *HR Magazine*, 52(3), 111-115.

DeSanctis, G., and Monge, P. 1999, Communication Processes for Virtual Organizations. *Organizational Science*. 10(6), 693-703.

Dewar, T. 2006, Virtual teams—Virtually impossible? *Performance Improvement*, 45(5), 22-25.

Doz, Y., Santos, J., Williamson, P., 2003, The metanational: the next step in the evolution of the multinational enterprise. In: Birkinshaw, J., Ghoshal, S., Markides, C., Stopford, J., Yip, G. (Eds.), *The Future of the Multinational Company*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 154e168.

Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stodd, J. T 1995, The history and evolution of human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum. (Eds.), *Handbook of human resource management: 18–41*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Earley, P., Ang, S., & Tan, J 2006, *Developing cultural intelligence at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Earley, P. & Gibson, C. (2002). *Multinational work teams; A new perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Earley, P. & Mosakowski, E 2004, Cultural intelligence. *Harvard Business Review*. 139-146.

Earley, P. & Peterson, R 2004, The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management and Learning and Education*. 3(1). 100-115.

Earley, P. C., & Gardner, H. K. 2005, Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. In D. L. Shapiro, M. A. von Glinow, & J. L. C. Cheng (Eds.), *Managing multinational teams: Global perspectives (Vol. 18, pp. 3–31)*. Oxford, UK: Elsevier.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007, Methodological fit in management field research. *The Academy of Management Review*, 32, 1155–1179.

Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J 2002, *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ferris, G. Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., Frink, D.D 1999, 'Human resource management: Some new directions', *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 385-416.

Financial Stability Board (FSB) 2010, "Reducing the moral hazard posed by systemically important financial institutions", October.

Ghoshal, S., Bartlett, C.A., 1989, *Managing Across Borders e The Transnational Solution*, Random House London.

Group of Thirty, 2006 "Reinsurance and International Financial Markets", Washington 2006, p. 39.

Guo, Z., D'Ambra, J., Turner, T., & Zhang, H 2009, Improving the effectiveness of virtual teams: A comparison of video-conferencing and face-to-face communication in china. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52(1), 1-16.

Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. 1998. When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19, 181–205.

Hertel,G., Geister, S., & Konradt, O. 2005, Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.

Hackman, J. R. 2012, From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 428–444.

Hauptenthal, E Lau, 2009, V Barriers and open doors with "HR Business Partners".

Hofner S, D.M. (1996), "Productive behaviors of global business teams", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20 No. 2, pp. 227-59.

HRBP, 2009, Corporate executive Board Build the Business Case for Investing in Developing HR Business Partner Skills .

Joshi, A., & Lazarova, M. 2005, Do "global" teams need "global" leaders? Identifying leadership competencies in multinational teams. In D. L. Shapiro, M. A. von Glinow, & J. L. C. Cheng (Eds.), *Managing multinational teams: Global perspectives* (Vol. 18, pp. 281– 302). Oxford, UK: Elsevier.

Kates, A ,2006, (Re)designing the HR organization.

Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E., & McPherson, S.O 2002, Five challenges to virtual team success: lessons from sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-69.

Klein, Robert W 2011, "Principles for Insurance Regulation: An Evaluation of Current Practices and Potential Reforms", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, GPP/IIS Awards Edition, June.

Konopaske, R., & Werner, S. 2005. US managers' willingness to accept a global assignment: Do expatriate benefits and assignment length make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16: 159-1175.

Kozlowski, S. W. J. 2012, Groups and teams in organizations: Studying the multilevel dynamics of emergence. In A. B. Hollingshead & M. S. Poole (Eds.), *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools, and technologies* (pp. 260–283). New York, NY: Routledge Academic.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2008, Team learning, development, and adaptation. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving & assessing how groups learn in organizations* (pp. 15–44). Mahwah, NJ: LEA.

Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. 2012, Macro cognition, team learning, and team knowledge: Origins, emergence, and measurement. In E. Salas, S. M. Fiore, & M. P. Letsky (Eds.), *Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspectives* (pp. 19–48). New York, NY: Routledge Academic.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. 2006, Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000, A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J.

Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A & Bolino, M. C 2009, The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48: 27-47.

Kurland, N. B., & Cooper, C. D 2002, Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126.

Levina, N., Vaast, E 2008, Innovating or Doing as Told? Status Differences and Overlapping Boundaries in Offshore Collaboration. *MIS Quarterly* 32 (2), 307e332

Lin, C., Standing, C., & Liu, Y. 2008, A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031-1045.

Linkow, P. 2008, Meeting the Challenges of Dispersed Workforce: Managing Across Language, Culture, Time and Location. *The Conference Board*, R- 1432-08-RR, 1-43.

Lipnack, J., & Stamps, J 1999, Virtual teams: the new way to work. *Strategy and Leadership*, 27: 14-18

MacLeod, D., and Clarke, N. 2009. *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business Innovation and Skills. Crown copyright.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

Mercer Raising its game: HR transforms to play a central role in global business success 2009.

Merriman, K. K., Schmidt, S. M., & Dunlap-Hinkler, D 2007, Profiling virtual employees: The impact of managing virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 6-15.

Mohammed, S., & Nadkarni, S. 2011, Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54, 489–508.

-
- Morgan, P 1986, 'International Human Resource Management: Fact or Fiction', *Personnel Administrator*, 31(9): 43-71
- Müller, R., Turner, R.J. 2010 „Leadership competency profiles of successful project managers“. *International Journal of Project Management* 28(1), pp. 437-448
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J 2009, Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63-69.
- Murase, T., Doty, D., Wax, A., DeChurch, L. A., & Contractor, N. S. 2012, Teams are changing: Time to “think networks”. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 41-44.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. London: The Belknap Press of Harvard University Press
- Newsline Article 2007, 65% of business professional are logging on to social networking sites. *World at Work organization*.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B 2004, Virtual teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *Database for Advances in Information Systems*, 35, 6-36.
- Purcell, J., N. Kinnie, J. Swart, B. Rayton and S. Hutchinson 2009. *People management and performance*. Taylor & Francis.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. 2011, The interface of top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36, 102-126. doi: 10.5465/amr.2011.55662566.
- Ranney, J. Deck, M. 1995, “Making teams work: lessons from the leaders in new product development”, *Planning Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 6-13.
- Rescher, N. 1996, *Process metaphysics: An introduction to process philosophy*. New York: State University of New York.
- Roe, R. A. 2008b, Time in applied psychology: The study of “what happens” rather than “what is”. *European Psychologist*, 13, 37-52.
- Rugman, A., Verbeke, A., Yuan, W 2011, Re-contextualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. *Journal of Management Studies* 48 (2), 253e277.
- Salas, E. Cooke, N. J. & Gorman, J C 2010. The science of team performance: Progress and the need for more. *Human Factors*, 52, 344-346.
- Seibt, J. (Ed.) 2003, *Process theories: Crossdisciplinary studies in dynamic categories*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Shokley-Zalaback, P. 2002, “Protean places: teams across time and space”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 30 No. 3, pp. 231-50.
- Solomon, C.M 2001, Managing virtual teams. *Workforce*, 80: 60-64.

Sparrow, P.R., and Brewster, C 2006, 'Globalizing HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationally,' in *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, eds. R. Burke and C.L. Cooper, New York: Elseiver, pp. 99–122.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. 2010, Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y 2009, Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35: 1542-1571.

Sutari, V., & Brewster, C. 2003. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1132-1151.

Swiss Reinsurance Company. Annual Report 1994. Swiss Reinsurance Company, Zurich, 1995.

Swiss Reinsurance Company. Historical Highlights– 125 Years Swiss Re. Swiss Reinsurance Company, Zurich, 1989.

Swiss Reinsurance Company. Questions and Answers. Swiss Reinsurance Company, Zurich, 1985.

Swiss Re: "Insurance investment in a challenging global environment", *sigma* 5/2010.

Takeuchi, R 2010, A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36: 1040-1064.

Telework Trendlines 2009, Data collected by The Dieringer Research Group Inc. Survey Brief by WorldatWork

Thomas, D. 2007, March, How to: avoid burnout. *Caterer & Hotelkeeper*, 197 (44), 8.

Thomas, D. & Inkson, K 2009, *Cultural intelligence; Living and working globally*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Triandis, H 2006, Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*. 31(1). 20-26.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. and Younger, J 2008, *the next evolution of the HR organization*

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. and Younger, J 2007, "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations", Wiley Periodicals Inc.

Vaiman, V. & Brewster, C, 2014 "How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM" *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 26, Issue 2, p.151-164

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W 2008, explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22 (3), 277-294.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S 2005, Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26, 1377–1404.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Virtual Teams are Routine, but Now Managers Need New Skills 2006, Newsline Article. World at Work organization

Von Glinow, M 2002, 'Best Practice in IHRM: Lessons Learned from a Ten Country/Regional Analysis,' *Human Resource Management*, 41, 1, 3–4.

Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. 2012, The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301–315.

Weisband, S 2008, *Leadership at a distance; Research in technologically-supported work*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Whitford, T; Moss, S 2009, Transformational Leadership in Distributed work Groups: The Moderating Role of Follower Regulatory Focus and goal Orientation. *Communication Research*. 36(6), 810-837.

Yang, Li-Ren., Huang, Chung Fah. and Wu, Kun-Shan. 2011 „The association among project manager's leadership style, teamwork and project success“. *International Journal of Project Management* 29(3), pp. 258-267.

Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. A. (Eds.). 2012, *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.

Internet

Aon Hewitt 2014. Trends in Global Employee Engagement. Consulting performance, reward and talent:

<http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>

<http://www.forbes.com/sites/narrativescience/2012/05/01/forbes-earnings-preview-aon-3/>