

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή  
Προσανατολισμό

(MBA-TQM International)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

«Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διάσταση  
της Πολυπολιτισμικότητας»

**ΖΑΧΑΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

(ΜΔΕ-ΟΠ 1406)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Πειραιάς, 2016

## ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων –  
Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

**«Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Και η Διάσταση της Πολυπολιτισμικότητας»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:



Όνοματεπώνυμο: Βασιλική Ζάχαρη

Ημερομηνία: 12/04/2016

*“Culture... is that complex whole which includes knowledge, beliefs, arts, morals, law, customs, and any other capabilities and habits acquired by [a human] as a member of society.”*

*Edward B. Tylor (1871)*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο αυξανόμενος αριθμός των διεθνών εταιρειών, οι ισχυρές δυνάμεις του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η ολοένα και αυξανόμενη κυκλοφορία των εργαζομένων πέρα από τα σύνορα, έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις που αποτελούνται από ένα μίγμα ανθρώπων οι οποίοι προέρχονται από πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς και πολιτισμικά υπόβαθρα.

Η διαχείριση μίας επιχείρησης με πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό δημιουργεί προκλήσεις, όσον αφορά τις πρακτικές διαχείρισης και τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού σε πολυπολιτισμικό πλαίσιο, καθώς προκαλεί αντιφατικές και μη καθολικές απόψεις από τους ειδικούς του HR.

Τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα τελευταία χρόνια έχουν τη τάση όχι μόνο να διαχειρίζονται ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό, αλλά και να προσελκύουν υπαλληλικό προσωπικό από μία παγκόσμια βάση ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις διεθνείς απαιτήσεις του επιχειρηματικού κόσμου. Προκειμένου να προσελκύσουν πολυπολιτισμικούς υποψηφίους, οι επιχειρήσεις στρέφονται σε νέες πρακτικές όπως στη διαχείριση ταλέντων και την ηλεκτρονική προσέλκυση υποψηφίων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το συνολικό όφελος και τα προβλήματα μιας πολιτισμικά ετερογενούς επιχείρησης δύναται να είναι στενά συνδεδεμένα με το πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους η πολιτιστική ετερογένεια και η πολυπολιτισμικότητα είναι ένα πειστικό σύγχρονο ζήτημα το οποίο χρήζει διαχείρισης και ως εκ τούτου λαμβάνει μεγάλη προσοχή στις πρόσφατες έρευνες.

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αποκτηθεί μια βαθύτερη κατανόηση για τον τρόπο με τον οποίον το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαχειριστεί μια πολιτιστικά πολύμορφη οργάνωση. Στηριζόμενη στη βιβλιογραφία και σε εμπειρικές μελέτες οι οποίες έχουν διεξαχθεί, θα διασαφηνιστούν τα οφέλη και τα προβλήματα μιας πολιτιστικά πολύμορφης οργάνωσης, καθώς και αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε μία εποχή πολυπολιτισμικής άνθησης.

**Σημαντικοί όροι :** Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, εργασιακό περιβάλλον, προσέλκυση υποψηφίων, πολυπολιτισμικότητα, διαχείριση πολυμορφίας.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Εν πρώτοις, για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Θανόπουλο, Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε και για την αμέριστη συμβολή και καθοδήγηση του καθ' όλη την περίοδο της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους ανθρώπους που με στήριξαν και στάθηκαν αρωγοί καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, για την αγάπη και την υπομονή που έδειξαν.*

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ELM	External Labor Market
GATB	General Aptitude Test Battery
GMAT	Graduate Management Admission Test
GTM	Global Talent Management
HCN	Hostel Country Nation
HPWP	High Performance Work Practices
HPWS	High Performance Work System
HR	Human Resources
HRD	Human Resources Development
HRM	Human Resources Management
HRP	Human Resources Planning
HVAC	Heating, Ventilation, And Air Conditioning
IHRM	International Human Resources Management
ILM	Internal Labor Market
IQ	Intelligence Quotient
KSA	Knowledge, Skills, Abilities
MCDM	Multiple-Criteria Decision Analysis
MCP	Multiculturalism Policy
MHRM	Micro Human Resources Management
MNC	Multinational Corporation
PCN	Parent Country National
PM	Personnel Management
R&D	Research & Development
RH	Respect For Humanity
SAT	Scholastic Assessment Test

SCRM	Strategy Compensation and Reward Management
SD	Strategic Development
SHRM	Strategic Human Resources Management
SPM	Strategic Performance Management
SR	Strategic Recruitment
SRP	Strategic Reference Points
SRPT	Strategic Reference Points Theory
ST	Strategic Training
TCN	Third Country National
TQM	Total Quality Management
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΠΟΕ	Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου

## ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Αλληλοδιείσδυση	Interpenetration
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Competitive Advantage
Ανταμοιβή	Compensation
Ανταποκρισιμότητα	Responsiveness
Αξιολόγηση	Assessment
Απόδοση	Performance
Αποζημίωση	Reward
Αποτελεσματικότητα	Effectiveness
Ατομική Αυτονομία	Individual Autonomy
Αυθαιρεσία	Arbitrariness
Αφομοίωση	Assimilation
Δεξαμενή Υποψηφίων	Tank Candidates
Δεξιότητες	Skills
Δέσμευση	Commitment
Δεσπόζουσα Κουλτούρα	Dominant Culture
Δημογραφική Πολυπολιτισμικότητα	Demographic Multiculturalism
Διακρατική Διαχείριση	Transnational Management
Διακρατική Κοινωνία	Transnational Society
Διακυβέρνηση	Governance
Διαπολιτισμική Ομάδα	Intercultural Team
Διαπροσωπικές Σχέσεις	Interpersonal Relationships
Διαρθρωτικές Διαφοροποιήσεις	Structural Variations
Διαφορετικότητα	Diversity
Διεθνείς Επιχειρήσεις	International Business
Διεθνοποίηση	Internationalization



Δικαιοδοσία	Jurisdiction
Δικαίωμα Ψήφου	Suffrage
Εγκλιματισμός	Acclimatization
Εθνική Κουλτούρα	National Culture
Εθνική Ταυτότητα	National Identity
Εκπατρισμός	Expatriation
Ενδοεθνική Διαχείριση	Inter-Ethnic Management
Ένταξη	Integration
Επαναπατρισμός	Repatriation
Επιχειρηματικές Δραστηριότητες	Business Activities
Επιχείρηση	Business
Εργασιακά Δικαιώματα	Labor Rights
Εργατικό Δυναμικό	Workforce
Ετερογένεια	Heterogeneity
Ευέλικτη Εργασία	Flexible Work
Ευέλικτο Ωράριο	Flexible Schedule
Ευθυγράμμιση	Alignment
Θυγατρική	Subsidiary
Ιθαγένεια	Nationality, Citizenship
Κάθετη Σύνδεση	Vertical Connection
Κανονιστικό Πλαίσιο	Regulatory Framework
Καταναλωτής	Consumer
Κατάρτιση	Training
Κοινή Πολιτική	Common Policy
Κοινωνικές Δομές	Social Structures
Κοινωνικοί Θεσμοί	Social Institutions

Κοινωνικοποίηση	Socialization
Κουλτούρα	Culture
Μειονότητα	Minority
Μεταναστευτική Πολιτική	Immigration Policy
Μονολιθικές Οργανώσεις	Monolithic Organizations
Μονοπολιτισμικός	Monocultural
Ομογενοποίηση	Homogenization
Ομοσπονδιακή Δομή	Federal Structure
Οργανωσιακή Συμπεριφορά	Organisational Behaviour
Οργανωσιακό Επίπεδο	Organizational Level
Οργανωσιακοί Σκοποί	Organizational Goals
Οργανωτική Δέσμευση	Organizational Commitment
Οργανωτική Ευκαμψία	Organizational Flexibility
Ορθολογικός Στόχος	Rational Goal
Οριζόντια Σύνδεση	Horizontal Connection
Παγκοσμιοποίηση	Globalization
Πελατοκεντρικός	Customer-Oriented
Περιθωριοποίηση	Marginalization
Περιουσιακά Στοιχεία	Assets
Πληθυσμιακή Πολυμορφία	Population Diversity
Ποικιλομορφία	Diversity
Πολιτειακό Σύστημα	State System
Πολιτική Νομιμοποίηση	Political Legitimacy
Πολιτική Οικονομία	Political Economy
Πολιτική Φιλοσοφία	Political Philosophy
Πολιτισμική Σύντηξη	Cultural Fusion

Πολιτισμική Ταυτότητα	Cultural Identity
Πολιτισμός	Civilization
Πολιτιστικά Ρήγματα	Cultural Fault Lines
Πολιτιστικές Διαφορές	Cultural Differences
Πολιτιστική Μεταβλητότητα	Cultural Variability
Πολιτιστική Πολυμορφία	Cultural Diversity
Πολιτιστικό Πρότυπο	Cultural Model
Πολυγλωσσία	Multilingualism
Πολυεθνικές Εταιρείες	Multinational Companies
Πολυπολιτισμικό	Multicultural
Συγκρούσεις	Conflicts
Ταξινόμηση	Classification
Υπερεθνικό Επίπεδο	Supranational Level
Υπηκοότητα	Citizenship
Υποκειμενική Κουλτούρα	Subjective Culture
Υποκουλτούρα	Subculture
Υποομάδες	Subgroups
Υποχώρηση Πολυπολιτισμικότητας	Retreat Of Multiculturalism
Υποψήφιος	Candidate
Φυλετικές Διακρίσεις	Racial Discrimination
Χώρα Υποδοχής	Host Country

## ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Awareness	Ενημέρωση
Benchmark	Σημείο Αναφοράς
Bio-Data	Βιο-Δεδομένα
Bottom Up	Από Κάτω Προς Τα Πάνω
Consensus	Ομοφωνία
Counterculture	Αντικουλτούρα
Cultural Identity	Πολιτιστική Ταυτότητα
Culture Context	Πλαίσιο Της Κουλτούρας
De Facto	Στην Πραγματικότητα
Direction	Κατεύθυνση
Diversity Management	Διαχείριση Της Διαφορετικότητας
Diversity Training	Πολυμορφική Κατάρτιση
Enhancing Culture	Ενίσχυση Της Νοοτροπίας
E-Recruitment	Ηλεκτρονική Πρόσληψη
Ethnocentric Model	Εθνοκεντρικό Μοντέλο
Feedback	Ανατροφοδότηση
Firm-Specific Level	Συγκεκριμένο Επιχειρησιακό Επίπεδο
Fit	Κατάλληλος
Geocentric Model	Γεωκεντρικό Μοντέλο
Global	Παγκόσμιος
Headquarter	Έδρα
High Context Culture	Υψηλό Πλαίσιο Κουλτούρας
Industry Level	Βιομηχανικό Επίπεδο
Intrinsic Value	Εγγενής Αξία
Job Analysis	Ανάλυση Εργασίας

Job Preview	Προεπισκόπηση Εργασίας
Job Specification	Περιγραφή Εργασίας
Just In Time	Πάνω Στην Ωρα
Line-Manager	Μάνατζερ Γραμμής
Low Context Culture	Χαμηλό Πλαίσιο Κουλτούρας
Mainstream	Επικρατούσα Τάση
Medium Context Culture	Μέτριο Πλαίσιο Κουλτούρας
Meta Level	Μετα-Επίπεδο
Monoculturalism	Μονοπολιτισμικός
Multidomestic	Πολύ-Εγχώρια
Orthogonal Culture	Ορθογώνια Κουλτούρα
Outsourcing	Εξωτερική Ανάθεση
Personal Identity	Προσωπική Ταυτότητα
Pervasiveness	Διαχυτικότητα
Political Assimilation	Πολιτική Αφομοίωση
Political Incorporation	Πολιτική Ενσωμάτωση
Political Integration	Πολιτική Ολοκλήρωση
Polycentric Model	Πολυκεντρικό Μοντέλο
Proactive	Προληπτικός
Product Life Cycle	Κύκλος Ζωής Προϊόντος
Public Multiculturalism	Δημόσια Πολυπολιτισμικότητα
Reactive	Αντιδραστικός
Relational Identity	Σχετική Ταυτότητα
Skill-Building	Ικανότητα Οικοδόμησης
Social Media	Κοινωνικά Δίκτυα
Status Quo	Παρούσα Κατάσταση

Transnational Company

Διακρατική Εταιρεία

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1 Γνωστικό αντικείμενο και λειτουργικές περιοχές του HR.....	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2 Σκοποί και Λειτουργίες του HRM .....	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-3 Διευρυμένο Πλαίσιο του HPWS και της Οργανωσιακής Απόδοσης	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-4 Η επίδραση του HPWS στην Απόδοση.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1 Παραδείγματα των υποκατηγοριών μέσα στα στρώματα του τυποποιημένου μοντέλου .....	139

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 3-1 Σχέσεις μεταξύ Ανάλυσης εργασίας, Σχεδιασμού HR, Προσέλκυσης και Επιλογής.....	65
ΣΧΗΜΑ 3-2 Διαφορά μεταξύ Ανάλυσης Εργασίας, Περιγραφής της εργασίας και Προδιαγραφής της εργασίας.....	69
ΣΧΗΜΑ 3-3 Στρατηγικές HRD .....	79
ΣΧΗΜΑ 3-4 Εξέλιξη της λειτουργίας του HR.....	95
ΣΧΗΜΑ 5-1 Προκλήσεις του Παγκόσμιου HR.....	166
ΣΧΗΜΑ 5-2 Μοντέλο του IHRM .....	170
ΣΧΗΜΑ 5-3 Προκλήσεις του κενού των παγκόσμιων δεξιοτήτων τα επόμενα 5-10 χρόνια.....	173
ΣΧΗΜΑ 5-4 Κύκλος ζωής προϊόντος-Vernon.....	176
ΣΧΗΜΑ 5-5 Οι μεγαλύτερες διακρατικές εταιρείες.....	178



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	iii
ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ .....	v
ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ .....	ix
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	xiii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Ιστορικό και σημασία της διατριβής .....	2
1.3 Πλαίσιο διπλωματικής εργασίας.....	3
1.4 Λειτουργικοί ορισμοί .....	4
1.4.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	5
1.4.2 Πολυπολιτισμικότητα.....	6
1.4.3 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.....	7
1.5 Περιορισμοί προηγούμενων μελετών .....	7
1.6 Σημαντικότητα διεξαγωγής διπλωματικής .....	8
1.7 Βιβλιογραφικά κενά .....	9
1.8 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας .....	9
1.9 Εννοιολογική θεμελίωση.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	12
2.1 Εισαγωγή .....	12
2.2 Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	13
2.3 Δομή, Λειτουργίες και Πρακτικές της ΔΟΠ .....	16
2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και HRM .....	23
2.5 Το Μέλλον της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	24
2.6 Στρατηγικό HRM και High Performance Work Systems.....	35
2.6.1 Το Αντίκτυπο του SHRM .....	43
2.6.2 High Performance Work Systems.....	46

2.6.3 ΗΡΩΣ και Οργανωσιακή Απόδοση .....	49
2.6.4 Το Βέλτιστο Εργασιακό Περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του .....	54
2.6.4.1 Επιχειρήσεις με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον για το 2015 .....	60
2.7 Συμπεράσματα .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	64
3.1 Εισαγωγή .....	64
3.2 Περιγραφή της Εργασίας.....	67
3.3 Προδιαγραφή της Εργασίας.....	68
3.4 Προσέλκυση Υποψηφίων .....	70
3.4.1 Πηγές Προσέλκυσης .....	71
3.4.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και εσωτερική αγορά εργασίας.....	72
3.4.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και εξωτερική αγορά εργασίας.....	77
3.4.2 E-recruitment .....	82
3.5 Επιλογή υποψηφίων .....	86
3.5.1 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων.....	87
3.5.2 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού .....	90
3.6 Διαχείριση Ταλέντων (TM) .....	94
3.7 Συμπεράσματα .....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	105
4.1 Εισαγωγή .....	105
4.2 Πολυπολιτισμικότητα: έννοιες και θεωρητικό υπόβαθρο .....	107
4.2.1 Οι χρήσεις του όρου «πολυπολιτισμικότητα» .....	108
4.2.2 Μοντέλα πολυπολιτισμικής κοινωνίας.....	110
4.2.2.1 Μοντέλο αφομοίωσης/ Assimilation model .....	111
4.2.2.2 Μοντέλο ενσωμάτωσης/ Incorporation model .....	113
4.2.2.3 Μοντέλο ολοκλήρωσης.....	113
4.3 Πολυπολιτισμικότητα.....	115
4.3.1 Επιχειρήματα υπέρ της πολυπολιτισμικότητας.....	116
4.3.1.1 Εγγενής αξία πολυπολιτισμικότητας.....	117
4.3.1.2 Η πολυπολιτισμικότητα και η αυτονομία .....	118
4.3.1.3 Πολιτιστική ταυτότητα και αυτοεκτίμηση .....	119
4.3.2 Οι πολύπλευρες όψεις της πολυπολιτισμικότητας .....	119
4.3.2.1 Περιγραφική πολυπολιτισμικότητα .....	120

4.3.2.2 Η πολυπολιτισμικότητα ως πολιτική φιλοσοφία.....	121
4.3.2.3 Η πολυπολιτισμικότητα ως κοινή πολιτική.....	123
4.4 Οι έννοιες του πολιτισμού, της κουλτούρας και της υποκουλτούρας.....	124
4.4.1 Πολιτισμός.....	124
4.4.1.1 Οι πολιτισμοί ως γεωγραφικές περιοχές.....	125
4.4.1.2 Οι πολιτισμοί ως κοινωνίες.....	126
4.4.1.3 Οι πολιτισμοί ως οικονομικές οντότητες.....	126
4.4.1.4 Οι πολιτισμοί ως συλλογικές νοοτροπίες.....	126
4.4.1.5 Προβληματισμοί γύρω από τον «πολιτισμό».....	127
4.4.2 Κουλτούρα.....	129
4.4.2.1 Διάκριση της «κουλτούρας» από τον «πολιτισμό».....	131
4.4.2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη κουλτούρα.....	132
4.4.2.3 High context culture.....	133
4.4.2.4 Low context culture.....	134
4.4.2.5 Βασικές διαφοροποιήσεις μεταξύ high & low context cultures.....	135
4.4.3 Μοντέλο τυποποίησης της κουλτούρας.....	137
4.5 Πολιτισμική ταυτότητα/ Cultural identity.....	141
4.6 Συμπεράσματα.....	144
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>145</b>
5.1 Εισαγωγή.....	145
5.2 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	147
5.2.1 Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας.....	149
5.2.2 Χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας.....	152
5.3 Οργανωσιακή Υποκουλτούρα.....	153
5.4 Διαχείριση της πολυπολιτισμικής πολυμορφίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	155
5.5 Στρατηγικές διαχείρισης της οργανωσιακής πολυμορφίας.....	157
5.5.1 Βασικές στρατηγικές διαχείρισης πολυμορφίας.....	157
5.5.2 Λοιπές στρατηγικές διαχείρισης πολυμορφίας.....	159
5.6 Σημαντικοί λόγοι διαχείρισης πολυπολιτισμικότητας στο εργασιακό περιβάλλον.....	161
5.6.1 Διεθνής διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού IHRM.....	164
5.6.1.1 Βασικά μοντέλα πρόσληψης του IHRM.....	167
5.6.1.2 Σημασία του IHRM για τις διεθνείς επιχειρήσεις.....	170
5.6.2 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων.....	173

5.6.2.1 Διεθνείς στρατηγικές επιχειρήσεων .....	179
5.6.2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της διεθνοποίησης επιχειρήσεων .....	181
5.6.2.3 Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων .....	182
5.7 Συμπεράσματα .....	184
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	186
6.1 Εισαγωγή .....	186
6.2 Ανάλυση υποθέσεων.....	187
6.3 Μελλοντική Έρευνα.....	193
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	194

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

## **1.1 Εισαγωγή**

Για τη διατήρηση της παγκόσμιας ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας, μεγάλες πολυεθνικές αλλά και μικρομεσαίες επιχειρήσεις από όλον τον κόσμο επιδιώκουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε αναδυόμενες βιομηχανικές οικονομίες διεθνώς. Η παγκοσμιοποίηση που έλαβε χώρα τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει τις πολυεθνικές εταιρείες να είναι παρούσες σε ξένες οικονομίες σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, η παγκόσμια κινητικότητα του εργατικού δυναμικού έχει μεταβάλλει σημαντικά το τοπίο της εργασίας, δημιουργώντας έτσι νέες προκλήσεις για τους μάνατζερ θέλοντας να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση (Rozkwitalska & Basinska, 2015, σελ. 367).

Προβάλλει συνεπώς, αδήριτη η ανάγκη να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις των πολιτιστικών συνεργασιών του εργατικού δυναμικού σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον αλλά και να γίνει αποδεκτό ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σημαντική τόσο στην προσαρμογή των υφισταμένων όσο και στην ανάπτυξη μελλοντικών μοντέλων, προσανατολισμένων στο HRM για την προώθηση της εντεινόμενης πολυπολιτισμικότητας.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα επικεντρωθεί στις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της διαφορετικότητας καθώς και στη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των διαφορών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και διαχείρισης της διαφορετικότητας και πολυπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις ως έννοιες, ώστε να κατανοηθούν οι επιπτώσεις τους. Ως αποτέλεσμα, η εργασία αυτή θα εξετάσει μέσα από μια πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών και υποθέσεων τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας.

## 1.2 Ιστορικό και σημασία της διατριβής

Κατά την τελευταία δεκαετία, υπάρχει μία αξιοσημείωτη αύξηση του φαινομένου της πολυπολιτισμικότητας στους χώρους εργασίας (Scheuer & Kell, 2009, σελ. 16). Μέρος αυτών των επεκτάσεων απορρέουν από την ανάγκη των βιομηχανιών και των οργανώσεων να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι HR πρακτικές θα μπορούσαν να συμβάλουν στην δημιουργία αξίας μέσω της αύξησης του πνευματικού κεφαλαίου στο εσωτερικό της επιχείρησης (Buyens & Verbrigghe, 2015, σελ.15). Σε αντίθεση με το παρελθόν, η σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο επικεντρωμένη στη καλή διαβίωση των εργαζομένων. Ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό της γνώσης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς με επίκεντρο τη στρατηγική επέκταση. Επιπρόσθετα είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε τις υπάρχουσες πρακτικές του HR και τις εννοιολογικές τους συγκλίσεις και διαφορές. Θεωρώντας τους ανθρώπους ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της κάθε οργάνωσης (Tollington & El-Tawy, 2010, σελ. 28), είναι εξίσου σημαντικό για τις στρατηγικές του HR να αναγνωρίζουν τις ανθρώπινες ανισότητες, με άλλα λόγια, τη πολυμορφία του εργατικού δυναμικού και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα παραπάνω.

Η δημιουργία ενός εταιρικού πολυμορφικού και πολυπολιτισμικού κλίματος δύναται να αυξήσει τις δεσμεύσεις του εργατικού δυναμικού στους οργανωσιακούς στόχους καθώς οι αλληλεπιδράσεις ανθρώπων με διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμικές διαφορετικότητες είναι μία υφιστάμενη κατάσταση. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, η πολυπολιτισμικότητα και η πολυμορφία γίνονται σημαντικά θέματα συζήτησης για τις πολυεθνικές εταιρείες.

Η πολυπολιτισμικότητα και η ποικιλομορφία λαμβάνουν πλέον τη δέουσα προσοχή, καθώς η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει όλες τις πτυχές της οικονομίας. Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον χωρίς πολλά εμπόδια σε χώρες οι οποίες βρίσκονται έξω από την έδρα τους, με αποτέλεσμα ο κόσμος να έχει γίνει ένα «παγκόσμιο χωριό» στο οποίο υπάρχουν προκλήσεις, ευκαιρίες αλλά και επιπτώσεις όπως η οικονομική άνθηση, η ύφεση ή η αναταραχή η οποία σε ένα μέρος του κόσμου δύναται να επηρεάσει επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλα μέρη (DeLancey, 2013, σελ. 3559).

### 1.3 Πλαίσιο διπλωματικής εργασίας

Στη παρούσα διπλωματική εργασία θα αναλυθεί η έννοια της διοίκησης του ανθρωπίνου παράγοντα ξεκινώντας από μία γενική θεώρηση του HR και προοδευτικά θα αναλυθούν πιο ειδικές διαστάσεις της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού όπως αυτή της πολυπολιτισμικότητας.

Συγκεκριμένα στο 1ο κεφάλαιο αναφέρεται η δομή, τα κίνητρα και το εννοιολογικό πλαίσιο γύρω από το οποίο αποδομείται η έννοια του ανθρώπινου παράγοντα και της πολυπολιτισμικότητας. Επιπρόσθετα αναφέρονται σημαντικά εισαγωγικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα ώστε δια της ερμηνείας του ανθρωπίνου δυναμικού να γίνει σαφής η σημαντικότητα του στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι αλλά και η άμεση συνάφεια του με τη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας. Επιπλέον υπογραμμίζονται οι λόγοι εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, οι λειτουργικοί ορισμοί καθώς και τα βιβλιογραφικά κενά που υφίστανται γύρω από τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και τη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας, ειδικότερα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται εμβάθυνση στις δομές και στα διάφορα συστήματα που συναποτελούν και δομούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Συγκεκριμένα αναφέρονται ιστορικά στοιχεία καθώς και λειτουργίες και πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και αναδυόμενες έννοιες οι οποίες άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και συμβάλλουν στην εταιρική ανάπτυξη. Αυτές οι έννοιες αφορούν τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (SHRM) καθώς και τα συστήματα υψηλής εργασιακής απόδοσης (HPWS) τα οποία όλο και συχνότερα υιοθετούν οι επιχειρήσεις. Τονίζεται επίσης η σημαντικότητα του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος και τα χαρακτηριστικά τα οποία το προσδιορίζουν.

Στο 3ο κεφάλαιο εξετάζονται δύο από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Ως εκ τούτου σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται έννοιες οι οποίες δομούν αυτές τις βασικές λειτουργίες όπως η περιγραφή και προδιαγραφή της εργασίας, οι πηγές προσέλκυσης υποψηφίων αλλά και η διαχείριση ταλέντων σε εταιρικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Στο 4ο και κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της πολυπολιτισμικότητας και οι ορισμοί που έχουν προκύψει βιβλιογραφικά γύρω από αυτή. Επιπλέον, προκειμένου να γίνει σαφής η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας εξετάζονται βασικές έννοιες που είναι άρρηκτα συνυφασμένες με τη τελευταία, όπως η έννοια της κουλτούρας, του πολιτισμού και της πολιτιστικής ταυτότητας.

Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στη σύνδεση και την αλληλεπίδραση που έχει η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας με το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα, αλλά και με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα. Γίνεται συνεπώς μία σφαιρική ανάλυση των θεωριών και των εμπειρικών μελετών που συνδέουν τη πολυπολιτισμικότητα με το οργανωσιακό περιβάλλον και την εταιρική πολυμορφία και κατ' επέκταση τη πολυπολιτισμικότητα με τη διεθνή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Στο 6ο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα συμπεράσματα και οι υποθέσεις που μπορούν να προκύψουν από αυτή την αλληλεπίδραση του HRM και της πολυπολιτισμικότητας. Αυτή η ανάλυση θα γίνει βασιζόμενη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και θα στηριχθεί σε αντιφατικές μελέτες και βιβλιογραφικές αναφορές μίας πληθώρας συγγραφέων και ειδικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που αποτυπώνουν τη βασική τους θέση γύρω από τα θέματα της ΔΟΠ και της πολυπολιτισμικότητας.

#### **1.4 Λειτουργικοί ορισμοί**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων και η πολυπολιτισμικότητα αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της παρούσας διπλωματικής και είναι απαραίτητο να οριστούν ως έννοιες ώστε να κατανοηθεί η σημαντικότητα και η αλληλεπίδραση τους.



### 1.4.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σημασία και η αξία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), η οποία εξασφαλίζει ότι οι οργανώσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ικανοποιώντας τις ατομικές προσδοκίες και ανάγκες των εργαζομένων, που αποτελεί κύριο στόχο τους, έχει αυξηθεί. (Paşaoğlu Didem, 2015, σελ. 316). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών, το οποίο εστιάζει στη πετυχημένη διαχείριση του εργατικού δυναμικού που βρίσκονται σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί σκοποί (Byars & Rue, 2006, σελ. 372). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής των εργαζομένων, κατά την οποία παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό η κατάλληλη κατάρτιση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων, η αξιολόγηση του υπαλληλικού προσωπικού και η απόδοση του, η κατάλληλη αποζημίωση και τα οφέλη, η παροχή κινήτρων, η διατήρηση της ασφάλειας των εργαζομένων, της ευημερίας και της υγείας καθώς και η συμμόρφωση τους με τους νόμους της εργασίας.

Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντλεί την καταγωγή της από τις παρελθοντικές πρακτικές της διαχείρισης του προσωπικού (PM) και αξιοποιεί τη συγκρότηση των συστημάτων και τις διαδικασίες για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, τον έλεγχο και την παροχή της ισότητας των ευκαιριών για όλους τους εργαζομένους μίας επιχείρησης (Com, σελ. 4).

Το HRM θα πρέπει να αναπτύξει τους στόχους για τις δραστηριότητές του που σχετίζονται με τους τελικούς στόχους της οργάνωσης. Ο σκοπός της ανάπτυξης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παρέχει μια κατεύθυνση για τις δραστηριότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε ένα συχνά ταραχώδες περιβάλλον, έτσι ώστε, αφενός οι επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού και αφετέρου, οι ατομικές και συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων, να πληρούνται από την ανάπτυξη και την εφαρμογή των αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών του HR<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Swedish Institute for Public Administration, 2015, σελ. 1

Συνολικά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Ο βασικός σκοπός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να γίνει αποτελεσματική χρήση των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση. Οι άνθρωποι είναι πολύ σημαντικά περιουσιακά στοιχεία για την οργάνωση και σχεδόν καμία δραστηριότητα στην οργάνωση δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τους ανθρώπινους πόρους.

#### **1.4.2 Πολυπολιτισμικότητα**

«Πολυπολιτισμικότητα» είναι η συνύπαρξη των διαφορετικών πολιτισμών, όπου ο πολιτισμός περιλαμβάνει φυλετικές, θρησκευτικές ή πολιτισμικές ομάδες και εκδηλώνεται σε συνήθειες συμπεριφορές, πολιτιστικές παραδοχές και αξίες, πρότυπα σκέψης, και διαφορετικά στύλ επικοινωνίας (Chu et al, 2005, σελ. 1).

Εξετάζοντας τη πολυπολιτισμικότητα ως μία πολιτική θεωρία, φανερώνεται ότι η έννοια αυτή μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους και τα όρια της συχνά δεν είναι διακριτά όταν προσπαθεί να διαχωριστεί από τις έννοιες της παγκοσμιοποίησης ή του φιλελευθερισμού (Berkes, 2010, σελ. 1). Στην καθημερινή γλώσσα, η πολυπολιτισμικότητα συχνά θεωρείται ως ταυτόσημη με τις προσπάθειες για την προώθηση της ένταξης των μεταναστών.

Στην πραγματικότητα, η πολυπολιτισμικότητα είναι μια πολιτική φιλοσοφία και μια κοινωνική θεωρία, η οποία λαμβάνει υπόψη την πολυμορφία και τις πολιτιστικές διαφορές, και αυτοπροσδιορίζεται ως εναλλακτική λύση στην αφομοίωση. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε καταστάσεις όπου υπάρχουν πολλές ισχυρές κοινότητες που είναι σε θέση να επιβιώσουν. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο εάν υπάρχουν πολλοί μετανάστες από διαφορετικές κουλτούρες, παρά μόνο εάν υπάρχει ένας μικρός αριθμός από κάθε διαφορετική κουλτούρα ή οι μετανάστες αποποιούνται την πολιτιστική τους ταυτότητα (Raz, 1998, σελ. 197).

### **1.4.3 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων**

Όταν ο σχεδιασμός του HR υποδεικνύει την ανάγκη για πρόσθετο εργατικό δυναμικό, οι επιχειρήσεις έχουν μία πληθώρα επιλογών προκειμένου να υλοποιήσουν αυτή τη λειτουργία. Αυτό μπορεί να είναι το πρώτο βήμα σε μια διαδικασία πρόσληψης και επιλογής (Gusdorf, 2008, σελ. 1).

Η πρόσληψη, ως συνάρτηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι μία από τις κρίσιμες δραστηριότητες που έχουν αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού. Ενώ είναι κατανοητό και αποδεκτό ότι οι κακές αποφάσεις πρόσληψης εξακολουθούν να επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση και την επίτευξη του οργανωσιακού στόχου, χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα από τις επιχειρήσεις για τον εντοπισμό και την εφαρμογή νέων, αποτελεσματικών στρατηγικών πρόσληψης (Richardson, 2012, σελ. 1).

Η πρόσληψη περιγράφεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την νόμιμη απόκτηση επαρκούς αριθμού ειδικευμένων ατόμων στο σωστό τόπο και χρόνο, έτσι ώστε οι άνθρωποι και ο οργανισμός να μπορούν να αλληλοεπιλεχθούν εξυπηρετώντας τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα συμφέροντα τους (Schuler & Randall, 1987, σελ. 18).

## **1.5 Περιορισμοί προηγούμενων μελετών**

Αν και μπορούν να βρεθούν πολλές μελέτες σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων οι περισσότερες από αυτές είναι εστιασμένες σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις χωρίς να εξηγείται σε ένα γενικό πλαίσιο το παρελθόν, οι τρέχουσες ή μελλοντικές πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας. Παρά την ύπαρξη διαφόρων ερευνών σε διεθνές επίπεδο σχετικά με τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι συγκριτικές μελέτες σχετικά με τα διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα και τον τρόπο που επηρεάζουν τους εργαζομένους είναι ελλιπείς. Στην περίπτωση της διαχείρισης της διαφορετικότητας οι πρακτικές αλλά και οι ερευνητικές μελέτες είναι σπάνιες. Στην

πραγματικότητα δεν υπάρχει κανένας τυποποιημένος όρος ακόμη για τη πολυμορφία και τη πολυπολιτισμικότητα (Landis & Brislin, 2013, σελ. 266), ειδικότερα για το πολυμορφικό εργατικό δυναμικό.

## **1.6 Σημαντικότητα διεξαγωγής διπλωματικής**

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπιστούν οι αλληλεπιδράσεις που υφίστανται σε διάφορους πολιτισμούς και συγκεκριμένα οι πρακτικές τους. Η γνώση αυτών των πρακτικών θα μπορούσε να είναι χρήσιμη και να αποτελέσει κατευθυντήρια γραμμή για τις συνεργαζόμενες εταιρείες, τις πολυεθνικές εταιρείες καθώς και για τις αγορές στις οποίες φιλοδοξεί η εκάστοτε επιχείρηση να επεκταθεί.

Επιπλέον θα παρέχει μία ολοκληρωμένη εξέταση του θεωρητικού υποβάθρου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και θα συνεισφέρει στον εξορθολογισμό των διαδικασιών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ένας άλλος λόγος για να μελετηθούν το HRM και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας είναι για να αποκτηθούν γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού για τις τρέχουσες και μελλοντικές HRM πρακτικές και λειτουργίες και την ποικιλομορφία στα πλαίσια μίας επιχείρησης. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα χρειάζονται στρατηγικές HRM, οι οποίες να αποδίδουν καλά. Καλύτερη απόδοση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καλύτερης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εστίαση σε αυτή την εργασία είναι σχετική με την εξέταση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε πολιτικές και πρακτικές των πολυπολιτισμικών εταιρειών καθώς και με το βαθμό ποικιλομορφίας και τη διαχείριση του.

Συνεπώς, μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία θα γίνουν σαφείς οι έννοιες που εξετάζονται και μέσα από μία πληθώρα υποθέσεων θα γίνει κατανοητή η σημαντικότητα της αλληλεπίδρασης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τη πολυπολιτισμικότητα, σε ένα κόσμο όπου το εργασιακό περιβάλλον και τα

οργανωσιακά τεκταινόμενα επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το παγκόσμιο και διεθνές γίγνεσθαι.

## **1.7 Βιβλιογραφικά κενά**

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μελετών, οι οποίες αναφέρονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί για την ανάλυση των αιτιών και των επιπτώσεων της πολυπολιτισμικότητας στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι επαρκείς. Συγκεκριμένα, περιορισμένη βιβλιογραφία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίον γίνεται η διαχείριση της πολυμορφίας σε επιχειρήσεις μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Shen et al, 2009, σελ. 235). Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που γίνεται στη παρούσα εργασία εξηγεί την μορφή και το βάθος της έρευνας που διεξήχθη κατά το παρελθόν έως και σήμερα στο συγκεκριμένο θέμα, ωστόσο, μπορεί να συναχθεί ότι οι υφιστάμενες μελέτες δεν οδηγούν σε οποιαδήποτε έγκυρη κατασκευή θεωριών και σε μία ενιαία και καθολική άποψη.

## **1.8 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας**

Στα προηγούμενα υποκεφάλαια γίνεται φανερό ότι η διπλωματική εργασία εξετάζει το υπόβαθρο της έρευνας και επισημαίνει το ερευνητικό πρόβλημα και τα θέματα που προκύπτουν γύρω από αυτό. Ωστόσο η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, είναι μια έκθεση αξιολόγησης των μελετών που βρέθηκαν στη βιβλιογραφία που σχετίζονται με τη περιοχή της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και της διάστασης της πολυπολιτισμικότητας. Η βιβλιογραφική επισκόπηση προσφέρει μία θεωρητική βάση για την έρευνα (Boote & Beile, 2005, σελ. 3). Η παρούσα υποενότητα εξετάζει την τρέχουσα κατάσταση της έρευνας και της υπάρχουσας γνώσης που αφορά στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την πολυμορφία των αντιλήψεων και πρακτικών στις επιχειρήσεις.

Οι οργανισμοί έχουν καταλάβει εμπειρικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών μέσα από τις διαδικασίες της απελευθέρωσης, της ιδιωτικοποίησης και της παγκοσμιοποίησης ότι οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο όλων των συστημάτων καθώς οι άνθρωποι είναι τα πιο αξιόλογα περιουσιακά στοιχεία των οργανισμών. (Gabčáňová, 2011, σελ. 1).

Στον 21ο αιώνα, όπου οι επιχειρήσεις συχνά επεκτείνονται πέραν των εθνικών συνόρων, όχι μόνο οι πολυεθνικές εταιρείες και οι διεθνείς φορείς, αλλά ακόμη και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που προσπαθούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντιμετωπίζουν το θέμα των «ανθρώπων και των δυνατοτήτων τους» με πολύ σθένος. Η παρουσία της πολυπολιτισμικότητας είναι ένας παράγοντας επιτυχίας που παρέχει ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη της πολιτιστικής πολυμορφίας και την οργανωσιακή διαχείριση (Draghici et al, 2014, σελ. 530). Σε αυτό το πλαίσιο, που είναι στρατηγικής σημασίας για τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να τονιστεί η αποτελεσματική μελλοντική ευημερία των οργανισμών.

## **1.9 Εννοιολογική θεμελίωση**

Για τη διαχείριση του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν αρχικά οι πολιτισμικές διαφορές. Η κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της οικονομικής και επιχειρηματικής ζωής μεταξύ των χωρών και των βιομηχανιών, ακόμη και μέσα σε μεμονωμένες επιχειρήσεις. Η κουλτούρα είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επέκταση των δραστηριοτήτων παραγωγής από τις ανεπτυγμένες προς τις αναπτυσσόμενες χώρες μέσω των διαφόρων διαύλων μεταφοράς (Nguyen et al, 2015, σελ. 927).

Τόσο οι αρνητικές όσο και οι θετικές επιπτώσεις της πολιτισμικής διαφοράς δικαιολογούν την επιλογή του όρου «πολυπολιτισμικότητα» στη παρούσα διατριβή. Υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι η παγκοσμιοποίηση της ζωής και της οικονομίας έχει οδηγήσει στην αύξηση μίας ομοιογενούς κουλτούρας, κοινής σχεδόν

σε ολόκληρο τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση της κουλτούρας, ωστόσο, συνδέεται με τα εξωτερικά στρώματα της και όχι βαθιά ριζωμένες αξίες που κρύβονται πίσω από αυτά. Έτσι, αυτή η ποικιλομορφία πρέπει να γίνει μια προτεραιότητα στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Chmielecki, 2010, σελ. 260).

Οι εθνικές και οι εταιρικές κουλτούρες παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες και διαφορές. Η άρνηση της σημαντικότητας των πολιτισμικών διαφορών ή η υπερβολική ενασχόληση με αυτές, μπορεί σίγουρα να οδηγήσει σε πολιτιστικές εντάσεις και σύγχυση. Οι πολιτισμικές διαφορές αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην οικοδόμηση τόσο των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού ή επιχείρησης και στην αύξηση του επιπέδου της ανταγωνιστικότητάς της (Bertagnoli, 2001, σελ. 9).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Είναι γεγονός πως σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό, κοινωνικό, τεχνολογικό περιβάλλον προβάλλει αδήριτη η ανάγκη της επαρκούς και αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο σε ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σήμερα το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού των εταιρειών. Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία οι αυξανόμενες απαιτήσεις για την καινοτομία και την ευελιξία, που προκύπτουν από τις εταιρείες προβάλλουν ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πελατών και του ανταγωνισμού, γεγονός που σημαίνει ότι οι ανθρώπινοι πόροι διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην επιτυχία της εταιρείας.

Η μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση, είναι τώρα υπεύθυνη για την κοινωνική αλλαγή, την παραγωγή, την ανάπτυξη της έρευνας, της εκπαίδευσης, ακόμη και την ευτυχία των εργαζομένων. Η εταιρεία είναι, σε σχέση με τα κράτη μέλη, πολύ λιγότερο ευάλωτη σε πολιτιστικές συγκρούσεις, πιο ευέλικτη στην κοινωνική μετάλλαξη του παγκόσμιου χωριού και με δεδομένο το σύστημα της διαφανούς επιχειρηματικής ηθικής και της διακυβέρνησης είναι πολύ πιο αξιοκρατική και δίκαιη. Είναι γεγονός ότι οι 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που απασχολούν λιγότερους από 1 / 100ο του πληθυσμού του πλανήτη, παράγουν σχεδόν το μισό του αντίστοιχου ΑΕΠ και ότι αυτές οι εταιρείες έχουν ως ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από το ΑΕΠ των περισσότερων εθνών. Αυτές οι παγκόσμιες εταιρείες ζητούν "ταλέντα" και οι ταλαντούχοι άνθρωποι συνήθως υποκινούνται από κατασκευάσματα υψηλότερης τάξης (Thanopoulos, 2014 κεφ. 1).



Επιπλέον, σήμερα, οι εταιρείες δεν πρέπει μόνο να ικανοποιούν τις απαιτήσεις που αναφέρονται, αλλά και να έχουν μια συμπεριφορά βιωσιμότητας, προκειμένου να αποκτήσουν περαιτέρω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων-εργαζομένων ώστε να συντελέσουν, ως κύριοι παράγοντες, στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της εκάστοτε επιχείρησης μέσα από διεργασίες και συστήματα που είναι αρωγοί στη υλοποίηση των πολιτικών και των κατευθυντήριων γραμμών που θέτουν οι επιχειρήσεις.

Ως Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (πχ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής και λειτουργικών (πχ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης 2001 σελ. 18).

Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί στη συνέχεια να οριστεί, σύμφωνα με τους Hellriegel, Jackson, Slocum and Staude (2009) ως :

«Η διαδικασία της ανάλυσης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης η οποία θα πρέπει να διασφαλίζει την ικανοποίηση των στρατηγικών της στόχων» και ως «οι πολιτικές και οι πρακτικές που συμμετέχουν στην εκτέλεση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων» ή τις πτυχές των ανθρωπίνων πόρων μίας διοικητικής θέσης, συμπεριλαμβανομένων της πρόσληψης, της διαλογής, της κατάρτισης και της αξιολόγησης.

## **2.2 Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η ιστορία του Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζει να αποκτά ενδιαφέρον με την εξέλιξη των μεγάλων εργοστασίων. Ήταν το 18ο αιώνα όταν η ταχεία ανάπτυξη των νέων βιομηχανικών προσεγγίσεων στην εργασία άλλαξαν τον κόσμο δραματικά. Η γρήγορη και φθηνή παραγωγή έγινε προτεραιότητα για πολλές βιομηχανίες. Τα

εργοστάσια προσέλαβαν χιλιάδες εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονταν μέχρι και 16 ώρες την ημέρα. Σύντομα πολλοί επιχειρηματίες ανακάλυψαν πως οι εργαζόμενοι που έμεναν ικανοποιημένοι από την εργασία τους ήταν πιο αποτελεσματικοί και μπορούσαν να παράγουν περισσότερα από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Πολλά εργοστάσια άρχισαν να εισάγουν εθελοντικά προγράμματα για τους εργαζόμενους ώστε να αυξήσουν την άνεση και την ικανοποίησή τους. Από την άλλη πλευρά, η κυβέρνηση άρχισε να παρεμβαίνει για να εισαγάγει και να θεμελιώνει ορισμένα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα καθώς και τη νομοθεσία για την ασφάλεια της εργασίας.

Η δεύτερη ταχεία ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε στις αρχές του 20ου αιώνα. Οι περισσότεροι οργανισμοί εισήγαγαν την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού. Η διοίκηση προσωπικού χειριζόταν σημαντικά θέματα εισάγοντας τις νέες απαιτήσεις της νομοθεσίας. Είχε την ευθύνη για την υλοποίηση των διαφόρων κοινωνικών προγραμμάτων και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Τα πάντα ήταν επικεντρωμένα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι τακτικές αυξήσεις της παραγωγικότητας ήταν το βασικό μέτρο για τη διαχείριση των εργαζομένων. Η σημαντική αλλαγή εισήχθη μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, διότι ο στρατός ανέπτυξε πολλά προγράμματα κατάρτισης για τους νέους στρατιώτες. Μετά τον πόλεμο, η εκπαίδευση έγινε μία επιτακτική διαδικασία για το τμήμα προσωπικού.

Μετά από έναν αιώνα ανάπτυξης, η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εξακολουθεί να μην έχει ένα συνεπή ορισμό. Είκοσι πέντε χρόνια μετά την διάδοση της ιδέας του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ανθίσει πολλαπλοί ορισμοί. Συνεπώς προκύπτει μία πληθώρα ερωτημάτων. Είναι το HRM μια γενική λειτουργία διαχείρισης; μια νέα υψηλή προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων; μία λειτουργική δραστηριότητα που σχετίζεται με τις υπηρεσίες του HR; ή μια σαφώς δυτική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων;

Η ιστορία προτείνει έναν ευρύ και χωρίς αποκλεισμούς ορισμό για τη διαχείριση ανθρώπων στους οργανισμούς και δείχνει επίσης ότι η δημοφιλής διάκριση μεταξύ μικρο και μακρο HRM είναι χρήσιμη, ωστόσο χρήζει αναμόρφωσης. Από τα τέλη της

δεκαετίας του 1910, οι συγγραφείς έχουν αναγνωρίσει ότι οι οργανισμοί διεξάγουν τη διαχείριση του προσωπικού με ένα χαρτοφυλάκιο που περικλείει λειτουργίες, εργαλεία και πρακτικές. Αν και τα ειδικά εργαλεία και οι πρακτικές εξελίσσονται και πολλαπλασιάζονται με την πάροδο του χρόνου, οι βασικές λειτουργίες του HRM έχουν διατηρηθεί με μεγάλη πυκνότητα πάνω από έναν αιώνα.

Σημειώνεται επίσης ότι οι εταιρείες δεν αναμειγνύουν και συνταιριάζουν αυτά τα εργαλεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις πρακτικές με ένα τυχαίο τρόπο, αλλά διαμορφώνοντας τα. Τέτοια εμφανή εργαλεία ήταν το εμπόρευμα και τα συστήματα συλλογικών διαπραγματεύσεων. Με βάση αυτή τη διάκριση ως προς τα εργαλεία του συστήματος, με το μικρο-HRM γίνεται η μελέτη των επιμέρους τμημάτων (λειτουργίες, δομές, εργαλεία, πρακτικές) που γενικά περιλαμβάνουν ένα σύστημα διαχείρισης και την αποτελεσματικότητά τους, ενώ μακρο-HRM είναι η μελέτη των εναλλακτικών διαμορφώσεων αυτών των συστημάτων, των καθοριστικών παραγόντων της διαχειριστικής επιλογής καθώς και της απόδοσης των συστημάτων. (Wright & Boswell, 2002, σελ. 6).

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είχαν εξελιχθεί. Τα συνδικάτα εισήγαγαν πολλές βελτιώσεις, χωρίς σημαντικό κόστος για τον εργοδότη. Σήμερα, τα συνδικάτα δεν είναι τόσο ισχυρά όσο ήταν στο παρελθόν, αλλά και πολλές οργανώσεις εξακολουθούν να επωφελούνται ή να ζημιώνονται από την παρουσία των συνδικάτων στα εργοστάσιά τους.

Γύρω στα μέσα της δεκαετίας του '80, ο όρος «διαχείριση ανθρωπίνων πόρων» έφτασε στην Ευρώπη από τις ΗΠΑ. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» είναι ενδιαφέρων καθώς φαίνεται να προβάλλει ότι οι εργαζόμενοι ήταν ένα περιουσιακό στοιχείο ή ένας πόρος που μοιάζει με τις μηχανές, αλλά την ίδια στιγμή το HR τόνιζε τη δέσμευση και το κίνητρο από το οποίο διακατέχονταν οι εργαζόμενοι (Kaufman, 2014, σελ. 196-218).

Σήμερα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει μια σειρά εξειδικευμένων κλάδων, συμπεριλαμβανομένης της ποικιλομορφίας, της ανταμοιβής, της αποζημίωσης των επιδομάτων και των συντάξεων, της χρηματοδότησης, των

σχέσεων των εργαζομένων, της οργάνωσης της ανάπτυξης και του σχεδιασμού, της μάθησης και εκπαίδευσης.

### **2.3 Δομή, Λειτουργίες και Πρακτικές της ΔΟΠ**

Καθώς μελετάται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προκύπτουν ερωτήματα όπως ποιές είναι οι λειτουργίες και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων; πώς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην απόδοση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων; ποια συστήματα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων;

Ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι να σχεδιάζουν, να αναπτύσσουν και να διαχειρίζονται πολιτικές και τα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν άμεση χρήση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Είναι το τμήμα διαχείρισης, το οποίο ασχολείται με τους ανθρώπους στην εργασία και με τη σχέση τους στο πλαίσιο μιας επιχείρησης.

Η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού ή επιχείρησης καθώς είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό των πολιτικών και των συστημάτων της ΔΑΠ. Προκειμένου να υλοποιήσει τις πολιτικές και τους στόχους του, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διέπεται από λειτουργίες (βλ. Πίνακα 2-1), είτε διοικητικές είτε λειτουργικές, που υποβοηθούν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1 Γνωστικό αντικείμενο και λειτουργικές περιοχές του HR

Ανθρώπινο Δυναμικό	Workplace	Organization	Strategy
Απόκτηση και διατήρηση ταλέντων	HR στο παγκόσμιο πλαίσιο	Δομή λειτουργιών HR	Επιχειρησιακή & HR Στρατηγική
Συμμετοχή εργαζομένων	Ποικιλομορφία & ενσωμάτωση	Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα & Ανάπτυξη	
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Risk Management	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
Σύστημα Ανταμοιβών	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR)	Σχέσεις Εργαζομένων	
	Εργατικό δίκαιο & Νομοθεσία	Τεχνολογία	

Πηγή: The SHRM Body of Competency and Knowledge, 2014, σελ. 17

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνεπώς είναι άρρηκτα συνυφασμένη με ενέργειες που είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει της αποτελεσματικότητα της άλλης. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μεταβολή σε ένα από αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα όλου του συστήματος. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, θεωρούμενη σαν ανοιχτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους), επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων. Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν, οι υπεύθυνοι για τους ανθρώπινους πόρους, αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις (Wilson et al, 2014, σελ. 219-231).

Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι η διοίκηση περιλαμβάνει πέντε λειτουργίες: το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Συνολικά, αυτές οι λειτουργίες αναμειγνύονται και είναι στενά συνδεδεμένες με τη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Gary Dessler, 2012, σελ. 4). Μερικές από τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που εμπλέκονται σε κάθε λειτουργία περιλαμβάνουν τις εξής διοικητικές λειτουργίες:

- τον Προγραμματισμό κατά τον οποίο από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού καθορίζονται οι στόχοι και τα πρότυπα, αναπτύσσονται κανόνες, διαδικασίες, σχέδια και προβλέψεις. Γενικά, ο προγραμματισμός είναι μια λειτουργία που ασχολείται με τη φυσική ροή λειτουργίας της επιχείρησης αλλά καταπιάνεται και με νέα σχέδια απαραίτητα για την επιχείρηση.
- την Οργάνωση όπου δίνεται σε κάθε υφιστάμενο η εντολή εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας, εξουσιοδοτήσεις στους υφισταμένους καθώς εμπεριέχει και τη δημιουργία διαύλων αρχής και επικοινωνίας ώστε να λειτουργεί ο συντονισμός των υφισταμένων. Πιο αναλυτικά όταν η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού καθιερώνει στόχους και αναπτύξει τα σχέδια και προγράμματα για την υλοποίησή τους, θα πρέπει να σχεδιαστεί η οργανωτική δομή ώστε να διευκολυνθεί η εκτέλεση των διαφόρων εργασιών. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων του προσωπικού σε λειτουργίες με λογική σειρά, την ανάθεση διαφορετικών λειτουργιών σε διαφορετικά άτομα, την εκχώρηση εξουσίας σύμφωνα με τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθώς και το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων των εργαζομένων.
- την Στελέχωση όπου γίνεται ο προσδιορισμός του τι είδους άνθρωποι πρέπει να προσληφθούν, γίνεται επιλογή και στρατολόγηση των υποψήφιων εργαζομένων καθώς και η κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιπρόσθετα σε αυτή τη λειτουργία λαμβάνει χώρα ο καθορισμός προτύπων για τις επιδόσεις, η αξιολόγηση των επιδόσεων, η συμβουλευτική παροχή στους εργαζομένους καθώς και η αποζημίωση των απασχολούμενων.

- την Ηγεσία κατά την οποία πρέπει να επιλεγθούν τα κατάλληλα άτομα ώστε να φέρουν εις πέρας μία εργασία, να διατηρείται αμείωτο το ηθικό των εργαζομένων καθώς και να δίνεται κίνητρο στους υφισταμένους. Η λειτουργία της ηγεσίας έχει ως στόχο να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τους ανθρώπους να ολοκληρώσουν τα προγράμματα του προσωπικού. Ο διευθυντής προσωπικού δύναται να παρακινήσει τους εργαζόμενους στον οργανισμό/επιχείρηση μέσω του σχεδιασμού της σταδιοδρομίας, της μισθοδοσίας, εξασφαλίζοντας το ηθικό των εργαζομένων, την ανάπτυξη συναδελφικών σχέσεων, την ευημερία καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη λειτουργία αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για κάθε διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού. Ο διευθυντής του τμήματος πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει όχι μόνο τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και τα μέσα και τις μεθόδους που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Το κίνητρο είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία θα πρέπει να διακατέχει τους εργαζομένους ώστε να έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- τον Έλεγχο όπου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν ο καθορισμός προτύπων όπως ποσοστώσεις πωλήσεων, τα πρότυπα ποιότητας, τα επίπεδα παραγωγής, ο έλεγχος για να διαπιστωθεί που κυμαίνεται η πραγματική απόδοση σε σύγκριση με τα πρότυπα αυτά καθώς και η λήψη διορθωτικών μέτρων όπου απαιτείται. Στο στάδιο του ελέγχου πραγματοποιείται η παρατήρηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και η διόρθωση των αποκλίσεων που μπορεί να προκύψουν. Ο έλεγχος είναι αρωγός για τον διευθυντή προσωπικού καθώς τον βοηθάει να αξιολογήσει τον έλεγχο της απόδοσης του τμήματος προσωπικού όσον αφορά τις λειτουργικές διαδικασίες. Συνεπώς η λειτουργία του ελέγχου ολοκληρώνει το κύκλο των λειτουργιών και οδηγεί πίσω στο σχεδιασμό.

Στη συνέχεια, οι ενέργειες ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι στρατηγικές και λειτουργικές και σε αυτές συγκαταλέγονται ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, η ανταμοιβή εργαζομένων, η αξιολόγηση απόδοσης καθώς και οι εργασιακές σχέσεις (Χυτήρης, 2001, σελ. 20).

Προκειμένου να γίνουν φανεροί οι στόχοι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να θέσει και να παρουσιάσει συγκεκριμένες λειτουργίες. Οι στόχοι μπορεί να είναι κοινωνικοί, οργανωσιακοί, λειτουργικοί και προσωπικοί (Randhawa, 2007, σελ. 7). Για παράδειγμα οι οργανωσιακοί στόχοι φαίνεται να συνδέονται με λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσης (βλ. Πίνακα 2-2).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2-2 Σκοποί και Λειτουργίες του HRM**

Σκοποί του HR	Υποστηρικτές Λειτουργίες
Κοινωνικοί Σκοποί	Νομική συμμόρφωση Οφέλη Union-management Σχέσεις
Οργανωσιακοί Σκοποί	Σχεδιασμός Ανθρώπινων Πόρων Εργασιακές Σχέσεις Επιλογή Εκπαίδευση & Ανάπτυξη (Αξιολόγηση ) (Τοποθέτηση) (Εκτίμηση)
Λειτουργικοί Σκοποί	Αξιολόγηση Τοποθέτηση Εκτίμηση
Προσωπικοί Σκοποί	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Αξιολόγηση Τοποθέτηση Αποζημίωση Εκτίμηση

Πηγή: Aswathappa K, Human Resource And Personnel Management, 2007, σελ. 9-10

#### Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού είναι ο έλεγχος και η παρακολούθηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ανθρώπων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης που υπάρχει μεταξύ



προσφοράς και ζήτησης και ο σχεδιασμός προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε όλα τα επίπεδα.

### Προσέλκυση υποψηφίων

Η επιτυχία των προσλήψεων και των ειδικών για την απασχόληση γενικά μετριέται από τον αριθμό των θέσεων που πληρούνται και το χρόνο που χρειάζεται για να γεμίσει τις θέσεις αυτές. Η προσέλκυση υποψηφίων περιλαμβάνει τη διαφήμιση των θέσεων εργασίας, τις πηγές υποψηφίων, τη διενέργεια προκαταρκτικής συνέντευξης και το συντονισμό των προσπαθειών με την πρόσληψη διαχειριστών που είναι υπεύθυνοι για την τελική επιλογή των υποψηφίων.

### Ασφάλεια

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας. Σύμφωνα με την Πράξη Εργασίας για την ασφάλεια και την υγεία του 1970, οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους. Μία από τις κύριες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι η υποστήριξη της κατάρτισης στο χώρο εργασίας και να εξουσιοδοτούνται ώστε να διατηρήσουν ομοσπονδιακά αρχεία καταγραφών για τραυματισμό στο χώρο εργασίας και την αναφορά των θανάτων. Επιπλέον, οι ειδικοί του HR λαμβάνοντας υπόψη τα θέματα ασφαλείας και τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, συχνά συνεργάζονται στενά ώστε να διαχειριστούν ζητήματα αποζημιώσεων των εργαζομένων της εταιρείας.

### Εργασιακές Σχέσεις

Σε ένα συνδικαλιστικό εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργίες των εργαζομένων και των εργασιακών σχέσεων μπορούν να συνδυαστούν και να χειρίζονται από έναν ειδικό ή να είναι εντελώς ξεχωριστές και διακριτές λειτουργίες ώστε να διοικούνται από δύο εξειδικευμένους συνεργάτες με ειδική εμπειρογνωμοσύνη σε κάθε περιοχή. Οι εργασιακές σχέσεις είναι οι σχέσεις που αφορούν την ενίσχυση της σχέσης

εργοδότη-εργαζόμενου μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία, η δέσμευση των εργαζομένων και η επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Οι λειτουργίες των εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της διαχείρισης για την οργάνωση εκστρατειών, τη διαπραγμάτευση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και τις ερμηνείες των θεμάτων της σύμβασης εργασίας της Ένωσης. Με τη χρήση εναρμονισμένων πρακτικών και συστημάτων που χρησιμοποιεί το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού οι εργασιακές σχέσεις αναπτύσσονται και διατηρούνται ώστε να υπάρχει ένα υγιές και σταθερό εργασιακό περιβάλλον.

### Αμοιβές και Παροχές

Όπως οι εργαζόμενοι και οι εργασιακές σχέσεις, η αποζημίωση και τα οφέλη από τις λειτουργίες του HR συχνά μπορούν να αντιμετωπιστούν από ένα ειδικό του ανθρώπινου δυναμικού με διπλή εξειδίκευση. Από την πλευρά της αποζημίωσης, οι λειτουργίες HR περιλαμβάνουν τη διάρθρωση των αμοιβών και την αξιολόγηση των ανταγωνιστικών πρακτικών αμοιβής. Ένας ειδικός με την ομάδα του επίσης, μπορεί να διαπραγματευθεί τα ποσοστά κάλυψης υγείας με τους ασφαλιστές και να συντονίζει τις δραστηριότητες με τον διαχειριστή του ταμείου συνταξιοδότησης. Η μισθοδοσία επίσης μπορεί να είναι ένα συστατικό του τμήματος αμοιβών και παροχών του Ανθρώπινου Δυναμικού.

### Συμμόρφωση

Η συμμόρφωση της εργασίας και της απασχόλησης με τους νόμους είναι μια κρίσιμη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελίες στο χώρο εργασίας με βάση τις αθέμιτες πρακτικές απασχόλησης, τις επισφαλείς συνθήκες εργασίας και τη γενική δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίας που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και τελικά, την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το προσωπικό της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να γνωρίζει ομοσπονδιακούς και πολιτειακούς νόμους για την

απασχόληση, όπως το νόμο περί Πολιτικών Δικαιωμάτων, το νόμο περί εθνικών εργασιακών σχέσεων και πολλούς άλλους νόμους και κανονισμούς.

## Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους τα απαραίτητα κίνητρα για την επιτυχία τους, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, επιτυγχάνεται δίνοντας νέα κατάρτιση στους εργαζομένους με εκτεταμένο προσανατολισμό βοηθώντας με αυτό τον τρόπο τη μετάβαση σε μια νέα οργανωτική κουλτούρα. Επιπρόσθετα πολλά τμήματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχουν την κατάρτιση ηγεσίας και επαγγελματικής ανάπτυξης. Η ηγεσία της κατάρτισης μπορεί να επιτευχθεί από νεοπροσλαμβανόμενους και τη προώθηση των προϊσταμένων και διευθυντών σε θέματα όπως η διαχείριση των επιδόσεων και στο πώς να χειρίζονται τα θέματα των εργασιακών σχέσεων σε επίπεδο τμήματος. Οι επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης είναι για τους εργαζόμενους που αναζητούν ευκαιρίες προώθησης ή εργαζόμενους που θέλουν να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Προγράμματα όπως η βοήθεια των διδασκτρών και τα προγράμματα με επιστροφή διδασκτρών συχνά βρίσκονται μέσα στο πεδίο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και την περιοχή ανάπτυξης.

## 2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και HRM

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει οριστεί ως μια διαδικασία που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της πελατοκεντρικής ποιότητας των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Palmer & Saunders, 1992, σελ. 67). Ο ορισμός αυτός αποτυπώνει τη στρατηγική βούληση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να επικεντρωθεί στις εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες της οργάνωσης. Ωστόσο, ένας τέτοιος ορισμός είναι γενικός και αντιπροσωπεύει μερικές μόνο από τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όσο και το HRM είναι συνδεδεμένα από μία προσέγγιση προσανατολισμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι δεσμοί μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν επίσης να εξεταστούν υπό το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που παρέχεται από τους Saunders και Preston (Saunders I, Preston A, 1995 σελ. 185-202). Ειδικότερα, οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εγγενείς στην προσοχή στους εσωτερικούς πελάτες, στις ομάδες και μέσω της κατάρτισης, στην ποιότητα των δεξιοτήτων. Χωρίς να διακυβεύεται αυτή η εσωτερική εστίαση, το TQM έχει την απαίτηση η οργανωτική συμπεριφορά να εξυπηρετεί τελικά το συμφέρον των εξωτερικών πελατών. Αυτή η εξωτερική εστίαση είναι παρόμοια με το λειτουργικό μοντέλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ορισμένοι υποστηρίζουν πως το TQM με το HRM έχουν ενσωματωθεί σε ένα σημείο τέτοιο ώστε να είναι δύσκολο να γίνει διακριτό αν ορισμένες πολιτικές εμπίπτουν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή στο HRM. Συνεπώς γίνονται φανερές οι συμπληρωματικές προσεγγίσεις μεταξύ της διοίκησης ολικής ποιότητας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις βασικές λειτουργικές περιοχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως ο σχεδιασμός, η στελέχωση και η κατάρτιση. Η ολιστική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του προσωπικού μέσω προγραμμάτων του HR, ενώ το προσωπικό μπορεί να προσληφθεί και να επιλεγθεί σύμφωνα με τις οργανωτικές αξίες που έχουν καθοριστεί από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει αναμφίβολα μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, ιδίως όσον αφορά την κατανόηση και τη βελτίωση των διεργασιών. Ως εκ τούτου, η εκτεταμένη και εστιασμένη κατάρτιση του προσωπικού πρέπει να αναληφθεί ολιστικά από τις επιχειρήσεις.

## **2.5 Το Μέλλον της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το παρόν για το ανθρώπινο δυναμικό είναι τόσο θετικό όσο και προκλητικό, ενώ το μέλλον της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει την εργασία με ευκαιρίες αλλά και με ακόμη πιο τολμηρές προκλήσεις. Το μέλλον όσον αφορά τις πραγματικές ευκαιρίες απασχόλησης είναι φωτεινό. Ωστόσο, η διαιρεμένη φύση του επαγγέλματος πρέπει να αντιμετωπιστεί εάν το HR είναι διατεθειμένο να

προσπαθήσει ώστε να φτάσει τις πραγματικές δυνατότητές του ως στρατηγικός ηγέτης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού μελλοντικά είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται τόσο θετικά από ορισμένους ανώτερους ηγέτες για τη συμβολή τους στην οργανωτική επιτυχία ως μία στρατηγική προοπτική, όσο και αρνητικά ή καχύποπτα από άλλους. Αυτός ο διαχωρισμός δύναται να αποτελέσει τροχοπέδη στην ομαλή ανάπτυξη του HRM τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον (Cohen, 2015, σελ. 205-215).

Το μέλλον του HR παρουσιάζει το επάγγελμα με μια ποικιλία από επιλογές στο θέμα αυτό. Από τη μία πλευρά, το επάγγελμα του HR μπορεί να επιλέξει να συνεχίσει και να διαιωνίσει τις τωρινές πρακτικές του και συστήματα, δηλαδή ένα αξιόπιστο επάγγελμα με ένα ευρύ φάσμα σκληρά εργαζόμενων για να εξασφαλίσει την επιτυχία του οργανισμού και ένα υγιές περιβάλλον εργασίας. Από την άλλη πλευρά, το επάγγελμα μελλοντικά δύναται να μεταμορφωθεί σε ένα μεγαλύτερο και πιο σημαντικό αντικείμενο με γρήγορους ρυθμούς για την πραγματοποίηση των στρατηγικών ανάπτυξης, με αξία και με σημασία για τους οργανισμούς.

Για την επίτευξη αυτού του μετασχηματισμού, οι επαγγελματίες του HR πρέπει να διαθέτουν εμπειρία που θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες. Κάποιοι επέλεξαν να εγκαταλείψουν το HR για ένα χρονικό διάστημα και να λάβουν επιχειρησιακό ρόλο, ενώ άλλοι επιδιώκουν την κατάρτιση σε βασικούς τομείς όπως τα οικονομικά ή το μάρκετινγκ που βρίσκονται εκτός της παραδοσιακής εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όταν οι επαγγελματίες του ανθρωπίνου δυναμικού κάνουν λόγο για τις εργασίες και πρακτικές τους, συχνά χρησιμοποιούν μία μεγάλη λίστα που εμπεριέχει γενικές τάσεις που επηρεάζουν τη καθημερινότητα τους. Δυστυχώς τέτοιες λίστες επισκιάζονται από τη προσωπική εμπειρία των επαγγελματιών, είτε δίνοντας υπερβολική έμφαση σε ορισμένα σημεία, είτε παραλείποντας σημαντικά σημεία.

Οι αποτελεσματικοί επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιβάλλεται να είναι ενημερωμένοι και ευαισθητοποιημένοι σε όλους αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, κατάσταση η οποία θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα

τοποθετηθούν στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον στο παγκόσμιο γίγνεσθαι οι οργανισμοί (Wright et al, 2011, σελ. 11). Ιστορικά, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους (Kaufman, 2014, σελ. 4).

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την έννοια του σεβασμού για την ανθρωπότητα όπου θα γίνεται λόγος για μετάβαση από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού HRM σε ένα σύστημα σεβασμού για τον ανθρώπινο παράγοντα – RH (Respect for Humanity). Αυτή η θέση στο μέλλον θα μπορούσε να ενισχυθεί με τη μετατόπιση της νοοτροπίας για να κατανοηθεί ο εργαζόμενος ως πόρος που έχει μία διαρκώς μεταβαλλόμενη ανάπτυξη. Σε αντίθεση με τις φυσικές ιδιότητες ενός οργανισμού (π.χ. κτίρια, ακίνητα) το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι στατικό καθώς συμβάλλει στην αύξηση του ταλέντου και την τεχνογνωσία για την οργάνωση και τη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (KSA's), καθώς οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και εξελίσσονται σε όλη τη σταδιοδρομία τους. Επιπλέον, η συνεισφορά αυτή μπορεί να αλλάξει, καθώς οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε προχωρημένη ηλικία, και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της οικογένειας (Cleveland et al, 2015 σελ. 146-161).

Ως εκ τούτου, οι εκπρόσωποι του HR και του RH κατά πάσα πιθανότητα μελλοντικά θα κληθούν να χρησιμεύσουν ως ειδικοί στη γνώση σχετικά με τις πρακτικές που οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειάζονται περισσότερο σε μια δεδομένη στιγμή ώστε να λάβουν μία αναπτυξιακή προσέγγιση για την κατανόηση του πώς τέτοιες ανάγκες δύνανται να αναπτυχθούν και να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, όπως ο εργαζόμενος αναπτύσσει αρχικά την εμπειρία του, και μετά η ανάπτυξη του μετατοπίζεται στο επίπεδο και το τύπο συνεισφοράς του.

Καθώς οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσονται, θα αναπτύσσεται και η οργανωτική τους συνεισφορά η οποία μπορεί να αντανακλάται στην υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση που επέδειξαν οι εργαζόμενοι, συγκεκριμένα στη καθοδήγηση των δραστηριοτήτων και στη μεγαλύτερη οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη (Hall et al, 2013, σελ. 57-78).

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία των πληροφοριών είχε μια βαθιά επίδραση στους ανθρώπινους πόρους καθώς και στις διαδικασίες και πρακτικές του HR. Ωστόσο, η σχετικά μικρή έρευνα που έχει διεξαχθεί έχει εξετάσει την αποτελεσματικότητά της τεχνολογίας των πληροφοριών και σύμφωνα με τις υφιστάμενες μελέτες δεν έχει αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο τα νέα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν στους οργανισμούς την επίτευξη των στόχων του HR όπως είναι η προσέλκυση υποψηφίων, η παροχή κινήτρων και η διατήρηση των εργαζομένων. Ένας λόγος για τον οποίον συμβαίνει αυτό είναι ότι υπάρχει ένας αριθμός από περιορισμούς που συνδέονται με τα τρέχοντα συστήματα συμπεριλαμβανομένου του γεγονότος ότι: α) χρησιμοποιούνται μονόδρομα συστήματα επικοινωνίας, β) η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον είναι απρόσωπη και παθητική, γ) δεν επιτρέπεται πάντα η διαπροσωπική αλληλεπίδραση, και δ) δημιουργείται συχνά μια τεχνητή απόσταση μεταξύ ιδιωτών και οργανισμών (Stone et al, 2015, σελ. 217).

Σε αντίθεση με την μονομερή τεχνολογία, κάποιες νέες διαδραστικές τεχνολογίες μπορούν να ενισχύσουν την εξατομίκευση της ηλεκτρονικής πρόσληψης (e-recruitment), και την αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της. Η τεχνολογική πρόοδος έχει εκσυγχρονιστεί σχεδόν σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης. Το e-recruitment/online recruitment περιλαμβάνει ηλεκτρονικές πηγές που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη και την επιλογή των υποψηφίων. Οι πηγές αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν διαδικτυακούς πίνακες εργασίας, βάσεις δεδομένων των υποψηφίων, online δοκιμές και αξιολογήσεις. Ορισμένοι πάροχοι λογισμικού συνδυάζουν όλες αυτές τις τεχνολογίες ώστε να επιτύχουν μια απλή, εκσυγχρονισμένη διαδικασία πρόσληψης. Ένας τέτοιος μηχανισμός θα μπορούσε να λειτουργήσει για όλη τη διαδικασία πρόσληψης της εταιρείας. Τα οφέλη της μελλοντικής χρήσης αυτού του συστήματος μπορούν να γίνουν σαφή εάν εξετασθούν ως προς:

❖ την αποδοτικότητα καθώς το e-recruitment προσφέρει μια ποικιλία από εργαλεία, όπως προ-έλεγχο των υποψηφίων, εκτιμήσεις σχετικά με τη προσωπικότητα τους καθώς και δοκιμές για να επιτραπεί στη διοίκηση ανθρώπινου

δυναμικού να εντοπίσει εκείνα τα προσόντα υποψηφίων που ταιριάζουν με τις αξίες και τον πολιτισμό του οργανισμού χρησιμοποιώντας ελάχιστη ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

❖ τη δημοφιλία καθώς το e-recruitment έχει πρόσβαση σε ένα πολύ μεγαλύτερο και στοχευμένο κοινό σε σχέση με άλλες μεθόδους. Μαζί με την επίτευξη των αιτούντων εργασία, μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους με πολύ συγκεκριμένες δεξιότητες. Επίσης, πολλές επαγγελματικές ενώσεις επιτρέπουν στους εργοδότες να δημοσιεύουν θέσεις εργασίας στις ιστοσελίδες τους γεγονός που όχι μόνο επιτρέπει στους εργοδότες να βρουν υποψηφίους με πολύ συγκεκριμένες δεξιότητες, αλλά επίσης να προσελκύσουν παθητικούς υποψηφίους που δεν είχαν αντιληφθεί την ανάγκη για πλήρωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

❖ το κόστος καθώς για τις περισσότερες επιχειρήσεις, το κόστος πρόσληψης είναι από τα υψηλότερα έξοδα που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση. Η διαδικασία περιλαμβάνει το πραγματικό κόστος της πρόσληψης ενός υποψηφίου, ωστόσο η εκπαίδευση και η διατήρηση του εργαζομένου κοστίζει εξίσου πάρα πολύ. Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση και τον προσανατολισμό σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο ώστε να ενημερωθεί και να προετοιμαστεί για τις πτυχές και τις προκλήσεις τις οποίες θα συναντήσει κατά τη διάρκεια της δουλειάς του. Αυτό θεωρείται ως μια επένδυση για πολλούς εργοδότες. Εάν ένας υπάλληλος αποχωρήσει από την οργάνωση πριν εξοφλήσει το εν λόγω κόστος, η διαδικασία πρόσληψης ξεκινάει και πάλι, η οποία καταγράφεται ως οικονομική ζημία για την έκαστη επιχείρηση. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος και μιας διαδικτυακής πλατφόρμας μπορούν να μειώσουν δραστικά το κόστος και να αυξήσουν την παραμονή των εργαζομένων, η οποία προκύπτει ως η καλύτερη επένδυση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Επιπρόσθετα ο Yael S. Hadass ανέπτυξε ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο ασχολήθηκε με τις επιδράσεις του e-recruiting κατά τη διαδικασία συνταιριάσματος των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις, αλλά και με αναφορές σε εμπειρικές μελέτες. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές: ότι για κάθε συγκεκριμένη



θέση εργασίας υπάρχουν δύο τύποι υποψηφίων, δηλαδή όσοι πληρούν τα προσόντα και οι μη προσοντούχοι, ότι κάθε υποψήφιος έχει τις πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα να είναι επαρκώς καταρτισμένος και να διαθέτει όλα τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση εργασίας και ότι η επιχείρηση λαμβάνει ένα σήμα, κακό ή καλό σχετικά με τα προσόντα του έκαστου υποψηφίου και επιλέγει τυχαία τον αριθμό των υποψηφίων που χρειάζεται από όλους εκείνους που εκπέμπουν μία καλή εικόνα. Ο Hadass συμπέρανε πως αυτή η νέα τεχνολογία πρόσληψης μειώνει το κόστος εφαρμογής και έτσι προκαλεί αιτήσεις από υποψηφίους που είναι σχετικά λιγότερο προσοντούχοι για τη δουλειά (Hadass, 2003, σελ. 2-3).

Στη συνέχεια είναι σημαντικό να υπογραμμιστούν κάποιες γενικές τάσεις οι οποίες ήδη επηρεάζουν αλλά και πρόκειται να επηρεάσουν μελλοντικά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτού του είδους οι γενικές τάσεις που ακολουθούνται από επαγγελματίες του HR και εμπεριέχονται σε μία μεγάλη λίστα κατά κύριο λόγο επισκιάζονται από την προσωπική εμπειρία των ειδικών, δίνοντας υπερβολική έμφαση σε κάποια σημεία ή παραλείποντας άλλα σημαντικά στοιχεία. Για αυτό το λόγο μελλοντικά είναι σημαντικό αυτές οι τάσεις να οργανωθούν και να ιεραρχηθούν σε 6 κατηγορίες<sup>2</sup>:

- στη κοινωνία όπου ο προσωπικός τρόπος ζωής αλλάζει με σεβασμό στους θεσμούς της οικογένειας, στην αστικοποίηση, τα ήθη, τη θρησκεία και το ευ-ζην
- στη τεχνολογία όπου νέες συσκευές και συστήματα προωθούν τη πρόσβαση και τη διαφάνεια όχι μόνο στη πληροφόρηση αλλά και στις εργασιακές σχέσεις.
- στην οικονομία καθώς οι οικονομικοί κύκλοι διαμορφώνουν τις πεποιθήσεις των καταναλωτών και οδηγούν σε μία σαφή και προσδιορισμένη σκέψη όσον αφορά τις επενδύσεις, το ρίσκο και τη λήψη αποφάσεων.

---

<sup>2</sup><https://mervyndinnen.wordpress.com>

- τη πολιτική καθώς τα πολιτικά κατάλοιπα επηρεάζουν τους κυβερνητικούς θεσμούς.
- το περιβάλλον καθώς οι φυσικές πηγές που παρέχουν ενέργεια είναι περιορισμένες και πρέπει να διαχειριστούν υπεύθυνα
- τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά τόσο των εργαζομένων όσο και των καταναλωτών.

Στη συνέχεια είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχουν ουσιαστικές προκλήσεις και νέες ευκαιρίες οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και ο πρωταρχικός σκοπός τους είναι να εξετάσουν μερικούς από τους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις δυνητικές αλλαγές στο σύστημα και στο τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού (Stone & Deadrick, 2015, σελ. 139-145):

Μία από τις μείζονες προκλήσεις που επηρεάζουν το μέλλον των διαδικασιών του HR είναι η αλλαγή από τη κατασκευαστική οικονομία σε μία οικονομία βασισμένη στη γνώση και στις υπηρεσίες. Αυτή η νέα οικονομία χαρακτηρίζεται από τη μείωση της παραγωγής και την αύξηση της υπηρεσίας ή της γνώσης ως τον πυρήνα της οικονομικής βάσης. Η άνοδος της οικονομίας της γνώσης έχει θέσει νέες απαιτήσεις για οργανισμούς και προκάλεσε αλλαγές στους οργανωτικούς στόχους και στις πρακτικές του HR. Πολλές από τις παραδοσιακές διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάστηκαν κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, και έτσι επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην κατασκευή, δηλαδή σε οργανισμούς που ασχολούνται με τη μετατροπή των πρώτων υλών, εξαρτημάτων και μερών σε έτοιμα αγαθά που ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών. Επιπλέον, η αλλαγή στην οικονομία έχει ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση και την ανεργία των ατόμων που δεν έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας καθώς είναι προσανατολισμένες προς τη γνώση (Bell et al, 2013, σελ. 584-605). Οι αλλαγές αυτές συνεπάγονται ότι τα έθνη πρέπει να αλλάξουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας σε νέους οργανισμούς (Gowan, 2012, σελ. 780-798).

Ορισμένες από αυτές τις νέες πρακτικές έχουν ήδη εφαρμοστεί στις οργανώσεις, αλλά και πολλές οργανώσεις που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που δεν υποστηρίζουν τους οργανωτικούς στόχους προσανατολίζονται προς τη γνώση. Οι μελλοντικές διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να τροποποιηθούν αν οι επιχειρήσεις που θα στηρίζονται στη γνώση αποδειχθούν επιτυχείς. Θα χρειαστεί επίσης έρευνα για να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα των νέων αυτών πρακτικών. Παρόλο που η νέα οικονομία της γνώσης θεωρείται ως μια πρόκληση για το HR στις επιχειρήσεις, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία για αλλαγή.

Ένας δεύτερος παράγοντας στον οποίο οι αλλαγές στις διαδικασίες HR προβάλλουν επιτακτικής ανάγκης είναι η αύξηση της παγκοσμιοποίησης. Οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο αριθμό νέων προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των διαφορών στη γλώσσα και τον πολιτισμό των εργαζομένων, καθώς και τις μεταβολές στην κοινωνική, πολιτική και νομική δομή. Οι πολυεθνικές εταιρείες (MNC's) είναι μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες που βρίσκονται αντιμέτωπες με νέα ερωτήματα, όπως πώς μπορούν να δημιουργηθούν συνεπείς πρακτικές του HR σε διαφορετικές τοποθεσίες, πώς να αναπτυχθεί μια συνεκτική εταιρική κουλτούρα, και πώς να προετοιμαστούν τα στελέχη για να εργαστούν σε ένα ευρύ πολιτιστικό περιβάλλον (Mayrhofer et al, 2008, σελ. 219-239).

Εκτός από τις αλλαγές στην οικονομία και την παγκοσμιοποίηση, οι οργανισμοί θα αντιμετωπίσουν επίσης σημαντικές αλλαγές ως προς τη σύνθεση του πληθυσμού. Ειδικότερα, αναμένεται ότι ο πληθυσμός θα είναι γηραιότερος και πιο πολυμορφικός μέχρι το 2060<sup>3</sup>.

Για παράδειγμα, έως το 2060 ένας στους πέντε Αμερικάνους θα είναι 65 ετών και άνω, καθώς και ο αριθμός των ατόμων σε ηλικία εργασίας (ηλικίας 18 έως 64 ετών) στον πληθυσμό θα μειωθεί από 62,7% στο 56,9%. Μαζί με τις αλλαγές που

---

<sup>3</sup> <https://www.census.gov/population/projections/data/national/2014.html>, 2014

σχετίζονται με την ηλικία, οι αξίες εργασίας των νεότερων γενεών αναμένεται να είναι διαφορετικές από τις προηγούμενες ομάδες (π.χ., Baby Boomers).

Οι σύγχρονες εταιρίες με αναπτυγμένες εταιρικές κουλτούρες έχουν τελείως διαφορετικές αντιλήψεις για τους εργαζόμενους σε αυτές. Οι χώροι εργασίας, οι εργατικές διαδικασίες και οι όροι ασφάλειας έχουν βεβαίως αλλάξει τελείως. Οι εργαζόμενοι «επιλέγουν» τις εταιρείες τους όπως και οι εταιρείες τους εργαζομένους προκειμένου να υπάρξει σύμπτωση με τη λογική και τη κουλτούρα της συνεργασίας, των προσδοκιών, των οραμάτων και των απαιτήσεων. Τα πακέτα αμοιβών περιλαμβάνουν στοιχεία ανήκουστα πριν από μερικά χρόνια όπως ελαστικό ωράριο (flex-time), εργασία τεσσάρων ημερών ή προβλέψεις για ειδικές περιπτώσεις μητρότητας.

Τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνου παράγοντα έχουν αναλάβει πολυδιάστατες λειτουργίες που οδηγούν στην αναβάθμιση της εταιρικής ποιότητας ζωής, όπως τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, την ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, τη προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, τα συνολικά πακέτα ανταμοιβής εργαζομένων, την αξιολόγηση εργασίας και το σύνολο των εργασιακών σχέσεων. Οι σύγχρονες εταιρείες επιδιώκουν να προσελκύσουν "ταλέντα" από όλο τον κόσμο και για την προσέλκυση τους προσφέρουν όχι μόνο κίνητρα αλλά δεσμεύονται και ευαισθητοποιούν τον εαυτό τους σε ποικίλες ανάγκες των εργαζομένων τους (Θανόπουλος Γ, 2009, σελ. 18).

Εν όψει των αλλαγών που επέρχονται στις γενιές και την εγχώρια ποικιλομορφία, οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να μεταβάλλουν μελλοντικές πρακτικές του HR τους για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων με διάφορες αξίες. Μέχρι σήμερα, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την εγχώρια ποικιλομορφία έχει επικεντρωθεί σε άνισες διακρίσεις και στη σχεσιακή δημογραφία. Το μέλλον της έρευνας του HR θα πρέπει να επεκταθεί και να σκάψει βαθύτερα μέσα στις διάφορες αξίες, τις προτιμήσεις ανταμοιβής και το μοναδικό ρόλο εργασίας του νέου ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού. Ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν για τις επιχειρήσεις είναι να αξιοποιήσουν τα ταλέντα και τις δεξιότητες που το έκαστο άτομο μπορεί να

φέρει στο εργατικό δυναμικό, και θα πρέπει οι επιχειρήσεις να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα των ατόμων με την ευκαιρία να επιδείξουν τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους. Επιπλέον, η τροποποιημένη σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν μεγαλύτερη και πιο διευρυμένη αγορά για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, και να αυξήσουν τη καινοτομία και τη δημιουργικότητα των επιχειρήσεων (Knippenberg et al, 2004, σελ. 1008-1022).

Κατά τα τελευταία 30 χρόνια, μία από τις σημαντικότερες κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής του HR ήταν η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών να συλλέγει, να αποθηκεύει και να χρησιμοποιεί τα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων (Strohmeier & Kabst, 2009, σελ. 483). Για παράδειγμα, η τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να διαφημίσουν τις θέσεις εργασίας, και δίνει επίσης τη δυνατότητα στους αιτούντες να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας σε απευθείας σύνδεση (online). Επιπλέον, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες μορφές της τεχνολογίας για την παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους (Dineen & Allen, 2013, σελ. 383).

Επιπρόσθετα, το HR έχει μια απίστευτη ευκαιρία για να δημιουργήσει διαρκή δέσμευση στους εργαζόμενους, στηρίζοντας τους μάνατζερ ώστε να είναι εξαιρετικά εμπλεκόμενοι. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να είναι επαγγελματίες όσον αφορά τους ακόλουθους πέντε βασικούς ρόλους ως διαχειριστές-εμπλεκόμενοι :

- 1) Ο προφήτης σχετίζεται με το πάθος, το όραμα και την έμπνευση. Οι προφήτες δίνουν μια οπτική εικόνα του μέλλοντος με ένα εξαιρετικά συγκινητικό τρόπο στον οποίο και οι υπόλοιποι θέλουν να συμμετέχουν. Το HR δύναται να δημιουργήσει περισσότερους προφήτες κρατώντας τους εργαζόμενους πλήρως ενημερωμένους όσον αφορά το όραμα της εταιρείας και κατασκευάζοντας τρόπους για να αναγνωριστούν οι βασικοί σταθμοί που θα κρατήσουν το όραμα αξιόπιστο και επιτεύξιμο στο μυαλό του έκαστου υπαλλήλου.
- 2) Ο αφηγητής ιστοριών χρησιμοποιεί ένα συναισθηματικό και λογικό συνδυασμό για να φέρει την ιστορία στη πραγματικότητα για το πώς θα επιτευχθεί το όραμα. Το HR ενθαρρύνει τους μάνατζερ να έχουν τις δικές

τους ιστορίες οι οποίες δεν πρέπει να είναι επιχειρηματικές ιστορίες, αλλά ιστορίες προσωπικών εμπειριών όπως βιώθηκαν έξω από το εργασιακό περιβάλλον.

- 3) Ο στρατηγός έχει ένα σχέδιο ώστε να εμπλέκεται κάθε άτομο στην ομάδα του ή να βρίσκεται υπό την επιρροή του. Αυτός ξέρει ποιοι αποτελούν ταλέντα και έχει ένα σχέδιο διατήρησης και ανάπτυξης για καθένα από αυτά. Το HR σε αυτό το στάδιο βοηθάει τους εργαζομένους να εντοπίσουν τους μοχλούς εμπλοκής των υπαλλήλων στις ομάδες τους μαθαίνοντας τι πραγματικά ενδιαφέρει, κινητοποιεί και αποσπά τις καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων.
- 4) Ο αρχηγός βοηθάει τα ταλέντα να αναπτυχθούν και να παρέχουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο το HR δημιουργεί περισσότερους αρχηγούς δίνοντας στους μάνατζερ τις ικανότητες και την αυτοπεποίθηση να ηγούνται, ενθαρρύνοντας τους να χτίσουν τις ικανότητες τους ως αρμόδιοι και αναπτυξιακοί αρχηγοί που δημιουργούν μεγαλύτερο βάθος γνώσης στους υπαλλήλους τους.
- 5) Ο πιλότος, ο οποίος έχει ως στόχο να αποτελεί το πρότυπο για τους εργαζομένους αποτελεί μία βασική ιδιότητα που θα πρέπει να διακρίνει έναν μάνατζερ. Το HR δημιουργεί περισσότερους μάνατζερ με καθοδηγητικές ιδιότητες καθώς επενδύει στις ανθρώπινες σχέσεις, στην ειλικρίνεια και στη μετριοφροσύνη (Sparrow, 2013, σελ. 83-88).

Το HR είναι ένας γνωστός παράγοντας στην επιτυχία πολλών οργανισμών. Ωστόσο, αυτή η φήμη ως η κινητήρια δύναμη της επιτυχίας δεν είναι σταθερά ασπασμένη μεταξύ των επαγγελματιών των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Ορισμένοι υποστηρίζουν το διαχωρισμό των συναλλακτικών πτυχών του ανθρώπινου δυναμικού από τις μετασχηματιστικές πτυχές του HR<sup>4</sup>. Οι επαγγελματίες του HR, που εκτελούν την διαδικασία της συναλλαγής και του μετασχηματισμού των καθηκόντων πρέπει να

---

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>

έχουν ένα κοινό σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για τη λειτουργία με ένα τρόπο αρμοδιότητας. Το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι πιο φωτεινό και ο ρόλος του πιο αποτελεσματικός όταν οι μαθητές, επαγγελματίες, ακαδημαϊκοί και οι ενώσεις του HR συνεργαστούν για να χαράξουν μια συνεπή πορεία προς τα εμπρός. Η έρευνα για το HR σε διεθνές επίπεδο έχει επικεντρωθεί σε τρεις προσεγγίσεις για την κατανόηση των ζητημάτων που προκύπτουν σε παγκόσμιο επίπεδο: διεθνές, συγκριτικό και διαπολιτισμικό HR (Parry et al, 2011, σελ. 2).

- Το διεθνές HRM μπορεί να γίνει αντιληπτό ως ένα πεδίο έρευνας αφιερωμένο στην χαρτογράφηση της ανατομίας του HRM στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και της ανεύρεσης των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, συστημάτων και πρακτικών που ακολουθούν στο πλαίσιο της διεθνοποίησης. Σε αυτό το σημείο αναγνωρίζεται ότι η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα στην οποία λειτουργούν οι πολυεθνικές δημιουργεί ένα μοναδικό σύνολο οργανωτικών, συντονιστικών και διοικητικών θεμάτων για τους διαχειριστές αυτών των πολυεθνικών. Κεντρική μεταξύ αυτών είναι η έννοια της διαχείρισης των εργαζομένων σε παγκόσμια κλίμακα.
- Το συγκριτικό HRM προωθεί την εξερεύνηση του πλαισίου, των συστημάτων και του περιεχομένου, καθώς και των εθνικών συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερων αναπτυξιακών πρακτικών των διαφόρων χωρών και των ουσιαστικών ιδιοσυγκρασιών των θεσμικών και οικονομικών καθεστώτων.
- Το διαπολιτισμικό HRM σχεδιάστηκε ως μια ερευνητική παράδοση αφιερωμένη στα δόγματα της εθνικής κουλτούρας, ως το κυρίαρχο πρότυπο για να κατανοηθεί ποιά οργανωσιακή πρακτική είναι αποδεκτή σε αυτό το κοινωνικό-πολιτισμικό πλαίσιο.

## **2.6 Στρατηγικό HRM και High Performance Work Systems**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μία έννοια η οποία εσωκλείει τρεις σημαντικές υποενότητες, το μικρο-HRM (MHRM), το διεθνές HRM (IHRM) και το στρατηγικό-

HRM (SHRM). Το μικρο-HRM καλύπτει τις υπολειτουργίες της πολιτικής και των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελείται από δύο κύριες κατηγορίες: η μία αφορά τη διαχείριση των ατόμων και των μικρών ομάδων (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, στρατολόγηση, κατάρτιση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης και αμοιβής) και η άλλη αφορά τη διαχείριση των εργασιών της επιχείρησης και τα voice systems των εργαζομένων. Το διεθνές-HRM καλύπτει θέματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Ωστόσο το στρατηγικό HRM πρέπει να αναλυθεί διεξοδικά καθώς καλύπτει τις συνολικές στρατηγικές HR που εγκρίθηκαν από τις επιχειρηματικές μονάδες και επιχειρήσεις και προσπαθεί να καταμετρήσει την επίπτωσή τους ως προς τις επιδόσεις του οργανισμού (Boxall et al, 2007, σελ. 1-16).

Με δεδομένο ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να επανεξετάσουν την προοπτική τους, τα στελέχη της ΔΑΔ αναλαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές αυτές, μέσα από την αξιοποίηση των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού τους και μέσα από τη διευκόλυνσή τους να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα<sup>5</sup>. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (στρατηγικό HRM ή SHRM) είναι μια προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που υποστηρίζει τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους και αποτελέσματα σε ένα στρατηγικό πλαίσιο. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει σε πιο μακροπρόθεσμα ζητήματα των ατόμων, που συνταιριάζουν τους πόρους με τις μελλοντικές ανάγκες, και με ανησυχίες του μακροπρόθεσμου μέλλοντος σχετικά με τη δομή, την ποιότητα, τον πολιτισμό, τις αξίες και τη δέσμευση.

---

<sup>5</sup> <http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis/strathgikos-o-rolos-toy-tomea-an8rwpinooy--dynamikoy-sthn-epiviwsh-anapty3h-etaireiwn>



Η Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί το κλειδί για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και εξηγεί λεπτομερώς τους διάφορους ορισμούς και προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη στρατηγική και τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Επιπρόσθετα η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που εξελίσσεται συνεχώς καθώς ο ορισμός και οι σχέσεις της με άλλες πτυχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού και της στρατηγικής, δεν είναι απόλυτες και οι απόψεις δίστανται.

Το θέμα του στρατηγικού HRM αρχικά ήρθε στο προσκήνιο γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 1990, χρονική περίοδος κατά την οποία οι ακαδημαϊκοί είχαν αναπτύξει ορισμούς των στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου το SHRM θεωρείται ως :

- Η ανάληψη όλων αυτών των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στις προσπάθειές τους να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Το μοτίβο της σχεδιασμένης ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και των δραστηριοτήτων που προορίζονται να επιτρέψουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους της.

Το SHRM είναι ένα τόσο περίπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο, για το οποίο δεν είναι εύκολο ούτε είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να καταλήξει κανείς σε ένα «τακτοποιημένο» ορισμό που να τα περιλαμβάνει όλα (Millmore et al, 2007, σελ. 39). Διαχρονικά στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί επτά θέματα που είναι άρρηκτα συνυφασμένα με το SHRM (Lengnick-Hall, 2009, σελ. 65).

#### I. Η εξήγηση των ενδεχόμενων προοπτικών και εφαρμογής

Όπως είναι κοινό σε μεγάλο μέρος των ειδικών των οργανισμών, οι μελετητές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναγνώρισαν ότι συγκεκριμένα σύνολα των

πρακτικών του HR ήταν πιθανό να αποφέρουν καλύτερη απόδοση αν συνδυάζονταν με συγκεκριμένους στόχους, όρους, και στρατηγικά συμφέροντα. Επομένως, η εναρκτήρια έρευνα του SHRM συχνά κοίταξε ενδεχόμενες σχέσεις και τους τρόπους για να επιτευχθεί μια τακτοποίηση μεταξύ των δραστηριοτήτων του HR και των επιθυμητών στρατηγικών αποτελεσμάτων.

## II. Η μετατόπιση από την εστίαση στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην δημιουργία στρατηγικών συνεισφορών.

Κατά τη πρώιμη φάση ανάπτυξης του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, η έμφαση ήταν συχνά επικεντρωμένη στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα και το κίνητρο να πετύχουν τους καθιερωμένους οργανωτικούς στόχους και ότι υπήρχε επαρκές υπαλληλικό προσωπικό με ιδιαίτερες ικανότητες, ικανό να επιτύχει τις οργανωσιακές ανάγκες και στόχους. Με την εισαγωγή της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων η εστίαση μετατοπίζεται προς μία κατεύθυνση προς τις ανθρώπινες εισφορές του εργατικού κεφαλαίου, τις στρατηγικές ικανότητες, και τις ανταγωνιστικές επιδόσεις ενός οργανισμού.

## III. Η επεξεργασία των συστατικών του συστήματος και της δομής του HR

Ένα τρίτο σημαντικό θέμα στη βιβλιογραφία του SHRM εξετάζει τα στοιχεία και τη δομή των συστημάτων HR. Πολλά από τα ερωτήματα που τίθενται ως προς τους ενδεχόμενους παράγοντες και προσπάθειες για την κάλυψη συγκεκριμένων πτυχών των συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συγκεκριμένα οργανωτικά αποτελέσματα ή διεργασίες οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές του HR είναι σύνθετες και αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες που δεν θα πρέπει να θεωρούνται ανεξάρτητες, αλλά θα πρέπει να εξεταστούν ως υποσυστήματα ή δέσμες. Αυτό οδήγησε σε μια σειρά από προσπάθειες τόσο για την ανάμειξη του συστήματος του ανθρώπινου δυναμικού σε στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να εξεταστούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και στη συνέχεια να αναμιχθούν

σε μοναδικές διαμορφώσεις και να προβάλλουν τις δραστηριότητες του HR ως ενσωματωμένα και ολοκληρωμένα συστήματα.

#### IV. Η επέκταση του πεδίου εφαρμογής του SHRM

Όταν οι δραστηριότητες του HR έδιναν έμφαση στη διαχείριση των εργαζομένων ώστε να εκτελούν τα ειδικά τους καθήκοντα και να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους, το επίκεντρο ήταν φυσικά στις σχέσεις και τις δράσεις που λάμβαναν χώρα στα πλαίσια του οργανισμού. Ωστόσο, καθώς η έμφαση μετατοπίστηκε προς τις στρατηγικές ικανότητες και ανταγωνιστικές εισφορές, η σχετική αρένα για δράση άρχισε να επεκτείνεται πέρα από μια ενιαία επιχειρηματική μονάδα ή επιχείρηση ή ομάδα συμμετεχόντων.

#### V. Η επίτευξη της εφαρμογής και εκτέλεσης του HR

Καθώς τα εννοιολογικά πλαίσια των κατευθυντήριων γραμμών του SHRM έγιναν πιο περίπλοκα και πιο εκτεταμένα, άρχισε να εμφανίζεται μια αυξανόμενη ανησυχία λόγω της ικανότητας μίας επιχείρησης να μπορεί να επιτύχει τις στοχευμένες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και τα στρατηγικά αποτελέσματα. Συνεπώς γίνεται λόγος για προβλεπόμενη επιχειρηματική στρατηγική, δηλαδή η στρατηγική που αρθρώνει τους στρατηγικούς στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση, και για συνειδητοποιημένη επιχειρηματική στρατηγική η οποία οφείλεται σε διάφορους παράγοντες του ευρύτερου πλαισίου, σε απροσδόκητες προκλήσεις ή αλλαγές στην κατεύθυνση που αναστέλλουν την αποτελεσματική εφαρμογή της.

#### VI. Μέτρηση των αποτελεσμάτων του SHRM

Ο καθορισμός έγκυρων και κατάλληλων μέτρων εκπροσώπησης των δραστηριοτήτων του SHRM υπήρξε μια υποβόσκουσα ανησυχία καθ' όλη την εξέλιξη του. Στο πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, παρατηρούνταν ανησυχίες ως προς τα αποτελέσματα οι οποίες αναφέρονταν συχνά αλλά αντιμετωπίζονταν

εις βάθος σπάνια. Καθώς τα ζητήματα επιδόσεων έγιναν πιο εμφανή σε όλες τις μελέτες του SHRM, και τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα έγιναν πιο διαδεδομένα, οι προσπάθειες για να καθοριστεί τι πρέπει να μετρηθεί και πώς να καθοριστούν ουσιαστικά τα αποτελέσματα αυξήθηκαν.

## VII. Η αξιολόγηση των μεθοδολογικών ζητημάτων

Καθώς το πεδίο του SHRM είχε ωριμάσει, και κάποια εννοιολογικά πλαίσια και θεωρητικές παραδοχές είχαν πλέον τεκμηριωθεί πλήρως, άρχισαν να γίνονται αισθητά σημαντικά μεθοδολογικά προβλήματα. Το 2000, ακολούθησε μία συζήτηση πάνω στα μεθοδολογικά ζητήματα που μαστίζουν την έρευνα ως προς τη σχέση μεταξύ των συστημάτων του HR και την οργανωσιακή απόδοση. Οι Gerhart, Wright, McMahan, and Snell (2000) ξεκίνησαν αυτή τη συζήτηση δηλώνοντας ότι οι ερευνητές του SHRM πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην μέτρηση των σφαλμάτων και στα θέματα εγκυρότητας.

Σύμφωνα με τους Teena και Sanjay (2014) η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) είναι, πράγματι, μία από τις σημαντικότερες έννοιες στον τομέα των επιχειρήσεων και της διαχείρισης σήμερα. Η ιδέα του SHRM είναι η προώθηση της υψηλής απόδοσης στο χώρο εργασίας και διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου. SHRM μπορεί να οριστεί ως η σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα που καλλιεργεί την καινοτομία, την ευελιξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Σε έναν οργανισμό, το SHRM σημαίνει η αποδοχή και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργίας ως στρατηγικός εταίρος στη διαμόρφωση και την υλοποίηση των στρατηγικών της εταιρείας μέσω των δραστηριοτήτων του HR, όπως η πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και επιβράβευση του προσωπικού. Συνεπώς γίνεται λόγος για :

- Στρατηγικό σχεδιασμό ανθρωπίνων πόρων

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (HRP) είναι μια διαδικασία ανάλυσης και προσδιορισμού της ανάγκης και διαθεσιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του. Η ανάγκη για HRP είναι απαραίτητη ώστε να μειθούν τα σημαντικά χρονικά περιθώρια μεταξύ της αναγνώρισης της απαιτούμενης εργασίας και να προσληφθεί ειδικά καταρτισμένο υπαλληλικό προσωπικό για να καλυφθεί αυτή η ανάγκη. Αυτό σημαίνει ότι το HR οφείλει να εμβαθύνει στις δομές της αγοράς εργασίας και στο τρόπο με τον οποίο μπορεί να ταιριάζει με τις ανάγκες προσλήψεων καθώς κανένας οργανισμός δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους του χωρίς την πρόσληψη ταλαντούχων εργαζομένων. Το SHRM μπορεί να οριστεί ως μια εσκεμμένη προσπάθεια της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για την ενδυνάμωση της οργάνωσης και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, σκοπών και συγκλίσεων. Η επιτυχία του σχεδιασμού διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην στρατηγική ευθυγράμμιση του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Μέσα από το προγραμματισμό οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους υπαλλήλους για να αναπτύξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και περαιτέρω, την προετοιμασία τους για την πρόοδο ή την προώθηση σε όλο και πιο δύσκολο ρόλο. Αυτή η διαδικασία εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαρκώς αναπτύσσονται ώστε να ανταποκριθούν σε κάθε αναγκαίο ρόλο.

- Στρατηγική επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

Η στρατηγική επιλογή (SR) και πρόσληψη προσωπικού μπορεί να οριστεί ως η στρατηγική ολοκλήρωση και ενσωμάτωση της πρόσληψης και επιλογής στους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε οι στρατηγικές απαιτήσεις των οργανισμών να μπορούν να μεταφραστούν σε κατάλληλες προδιαγραφές πρόσληψης και επιλογής. Στο πλαίσιο αυτό, η ευθυγράμμιση των σκοπών του υποψηφίου με τους σκοπούς των επιχειρήσεων έχει γίνει απαραίτητη. Ωστόσο, δεν είναι όλες οι θέσεις εργασίας στην εταιρεία στρατηγικές και δεν είναι κρίσιμης σημασίας για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η στρατηγική πρόσληψη επικεντρώνεται μόνο στις βασικές θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Είναι επικεντρωμένη στην πρόσληψη των

θέσεων εργασίας που απαιτούνται για την ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης. Η στρατηγική πρόσληψη είναι μια ξεχωριστή διαδικασία από τη συνήθη διαδικασία πρόσληψης για τις μαζικές θέσεις εργασίας.

- Στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η στρατηγική της κατάρτισης και της ανάπτυξης προωθεί άμεσα τους επιχειρηματικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης. Οι βασικές επιχειρηματικές προκλήσεις απαιτούν από την επιχείρηση να αξιολογήσει προσεκτικά τη θέση της στην αγορά. Με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης για την κατάρτιση και την ανάπτυξη, οι πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης γίνονται πιο στοχευμένες, μετρήσιμες και αποτελεσματικές. Η στρατηγική εκπαίδευση και ανάπτυξη (ST & SD) είναι συσχετισμένη με τον προσδιορισμό, το σχεδιασμό και την εκτέλεση των προγραμμάτων κατάρτισης για τους εργαζομένους ώστε να καταστούν ικανοί να αποδώσουν σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκύπτει από τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προγράμματος κατάρτισης με βάση τον προγραμματισμό για να διαπιστωθεί αν η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική για τη συμβολή του εργαζομένου στην επιχειρηματική στρατηγική.

- Στρατηγική διαχείρισης της απόδοσης

Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης συχνά αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους επιθυμητούς επιχειρηματικούς στόχους γιατί η επικοινωνία από την κορυφή (top managers) δεν είναι πάντοτε κατανοητή στα χαμηλότερα επίπεδα, κατάσταση που οδηγεί σε αναντιστοιχία μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής. Στη συνέχεια, αν οι στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης δεν είναι σε αρμονία με τα κίνητρα και τον πολιτισμό των εργαζομένων, τα αποτελέσματα σίγουρα θα είναι αρνητικά. Αυτός ο σύνδεσμος που λείπει μπορεί να συμπληρωθεί με την προσέγγιση της στρατηγικής διαχείρισης των επιδόσεων (SPM). Το SPM είναι στην πραγματικότητα στενά συνυφασμένο με την υλοποίηση της στρατηγικής για την παροχή αξίας μέσω της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική. Το SPM συνδέει τους στόχους του ατόμου και της

διαχείρισης των επιδόσεων, την καθοδήγηση των απαιτήσεων και δεξιοτήτων και της διασφάλισης της ευθυγράμμισης του οργανισμού ότι εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση του με τις βασικές αξίες της οργάνωσης.

- Στρατηγική αποζημίωσης και διαχείρισης της ανταμοιβής

Το παραδοσιακό σύστημα αποζημίωσης και ανταμοιβής από μόνο του δεν μπορεί να εξασφαλίσει την εκπλήρωση των στόχων των επιχειρήσεων. Η στρατηγική αποζημίωσης και διαχείρισης της ανταμοιβής (SCRM) έχει ως στόχο να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των αποζημιώσεων και να επιβραβεύσει την πολιτική που έχουν οι επιχειρήσεις, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη λήψη μιας προσέγγισης που βασίζεται σε δεδομένα, έτσι ώστε η αμοιβή και τα οφέλη να κατανέμονται σε εκείνες τις θέσεις και τους εργαζόμενους που παράγουν τη μεγαλύτερη απόδοση. Ένας από τους υγιείς τρόπους να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να επιβραβευθούν οι εκτελεστές είναι να υπάρχει ένα μεταβλητό σύστημα ανταμοιβών βασισμένο στην ατομική και ομαδική απόδοση με στόχο τη συνεισφορά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων των οργάνωσεων.

### **2.6.1 Το Αντίκτυπο του SHRM**

Έχοντας ως στόχο την ανάλυση του SHRM, οι ειδικοί το χώρισαν σε δύο υποστάδια, (Sean & Johnson, 2005, σελ. 11) i) τις στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ii) τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι στρατηγικές του HRM καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του HRM και το πώς οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και των σκοπών. Ο βαθμός της κάθετης δομικής ευθυγράμμισης αναμένεται να είναι μεγαλύτερος όταν το HRM παρέχει πληροφόρηση και συμβολή όσον αφορά την ικανότητα του SHRM να συμβάλει στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού ως μία ολοκληρωμένη οντότητα. Από την άλλη τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (δηλαδή, οι συγκεκριμένες δραστηριότητες

HRM και ανάπτυξης του οργανισμού) είναι ενιαία σύνολα των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τα οποία στελεχώνουν, αναπτύσσουν, διατηρούν και παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης να παρουσιάζει αυτές τις συμπεριφορές που επιτρέπουν στον οργανισμό να θεσπίσει τις στρατηγικές τους και να πληρούν τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους.

Οι ειδικοί του HR πιστεύουν ότι η αξία του SHRM και το αντίκτυπο του στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, θα ενισχυθούν όταν ένας οργανισμός έχει αναπτύξει ένα σύστημα HRM αποτελούμενο από πρακτικές που είναι συνεπείς μεταξύ τους και λειτουργούν ώστε να συγκεντρωθούν τα αποτελέσματα από τις δράσεις του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι αναγκαία για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων. Επιπρόσθετα η αξία του SHRM και του αντίκτυπου που έχει ως προς την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μπορεί να μεγεθυνθεί όταν οι άνθρωποι πόροι και οι διεργασίες του HRM, υποστηρίζουν την ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις. Η έννοια της στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο που οι ερευνητές θα πρέπει να μετρούν την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Εντός της έρευνας για το SHRM, αναφέρονται δύο σημαντικές έννοιες. Η κάθετη σύνδεση η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το SHRM είναι συνεπές και συγκλίνει με τις άλλες βασικές οργανωτικές διεργασίες, και η οριζόντια σύνδεση η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προκαλούν τα σύμφωνα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού (Wright & Boswell, 2002). Βασισμένοι στην προοπτική της συμπεριφοράς οι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι το SHRM μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην έκβαση του HR, δηλαδή ως προς τις πραγματικές συμπεριφορές που παρουσιάζονται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και τα πραγματικά αποτελέσματα που παράγονται από το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Οι εμπειρικές έρευνας που έχουν πραγματοποιηθεί ούσες συνεπείς με την συμπεριφορική άποψη, δείχνουν ότι τα αποτελέσματα του HR διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του SHRM και των άλλων διαστάσεων της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.



Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι δύο σημαντικές έννοιες της SRPT που επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα σε σχέση με το SHRM οι οποίες είναι το fit και το consensus. Το fit σύμφωνα με το SRPT, ως έννοια έχει δύο διαστάσεις. Το εξωτερικό fit σχετίζεται με το πόσο καλά τα SRPs (strategic reference points) ή το benchmark του HRM υλοποιούν τα συνολικά SRPs της επιχείρησης. Το εξωτερικό fit υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο το SHRM είναι συνεπές με τις άλλες βασικές οργανωτικές διαδικασίες. Ωστόσο οι Bamberger & Fiegenbaim (1996), υποστήριξαν πως το SRPT (strategic reference points theory) προϋποθέτει ότι τα χαμηλά επίπεδα της προσαρμογής θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Ύστερα, σύμφωνα με το SRPT, το εξωτερικό consensus αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο τα λειτουργικά ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν ασχολούνται άμεσα με μία συγκεκριμένη λειτουργία (π.χ., μάρκετινγκ), αλλά με σε συναφείς λειτουργίες (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών) και είναι σε συμφωνία με τους στρατηγικούς στόχους και μέσα για την καθορισμένη λειτουργία. Το εσωτερικό consensus αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο τα λειτουργικά ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι σε συμφωνία με τους στρατηγικούς στόχους και μέσα για την εν λόγω λειτουργία. Όπως και τα χαμηλά επίπεδα προσαρμογής (fit), το SRPT προϋποθέτει ότι τα χαμηλά επίπεδα της συναίνεσης (consensus) θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Συνεπώς, επειδή το HRM και το SHRM, όπως και άλλοι τομείς της διαχείρισης, είναι σε μεγάλο βαθμό θετικιστικές και διαχειριστικές λειτουργίες όσον αφορά τον προσανατολισμό τους, έχουν παρουσιάσει αλλαγές καθώς οι παραδοχές για την απασχόληση και τη διαχείριση έχουν αλλάξει τόσο σε οργανωτικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Σε οργανωτικό επίπεδο, έχει ήδη επισημανθεί η εντατικοποίηση των προσδοκιών ότι οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα έχουν άμεση θετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση.

Σε κοινωνικό επίπεδο, υπήρξαν αλλαγές στο προσδιορισμό των μισθών και των συνθηκών εργασίας, στην υλοποίηση των βασικών καθηκόντων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως η επιλογή υποψηφίων καθώς και στην εκπροσώπηση και προστασία των εργαζομένων. Πολλές από αυτές τις αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο

έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα των νομικών και νομοθετικών αλλαγών, και άλλες έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με ηθικές πρακτικές απασχόλησης (Van Buren et al, 2011, σελ. 211). Τέλος η καλύτερη προσέγγιση των πρακτικών του SHRM ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν εξελιγμένες «υψηλών αποδόσεων» πρακτικές και συστήματα ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gannon et al, 2012, σελ. 517).

### **2.6.2 High Performance Work Systems**

Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) και της απόδοσης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Οικοδομώντας πάνω στην έρευνα του HRM για τη σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αποτελέσματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η στάση των εργαζομένων, η έννοια της απόδοσης έχει αποκτήσει επιπλέον σημασία. Η έρευνα που ασχολείται με τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) και της απόδοσης είναι ιδιαίτερα δυναμική και έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά.

Ο σημαντικός ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM), επιτρέποντας σε μια εταιρεία να παραμείνει ανταγωνιστική αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τους ειδικούς και τους επαγγελματίες του HR τα τελευταία χρόνια (Ubeda Garcia et al, 2013, σελ. 381). Είναι γεγονός πως η ενασχόληση με την υψηλή απόδοση, που συχνά αναφέρεται ως «παράδειγμα υψηλής απόδοσης», έχει αναπτυχθεί σε ένα κυρίαρχο θέμα ως προς το πλαίσιο της πειθαρχίας του HRM (Ramdani, 2014, σελ. 254). Τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα συχνά αποκαλούνται «συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης» (HPWSs) ενώ οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων που εμπεριέχουν την έννοια της απόδοσης, είναι γνωστές ως πρακτικές υψηλής απόδοσης της εργασίας (HPWPs).

Τα HPWS περιλαμβάνουν HPWPs όπως η διαδικασία επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης απόδοσης εργασίας, τον ορισμό εργασίας, το σχεδιασμό σταδιοδρομίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την αποζημίωση. Τα HPWS αναφέρονται σε ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων που επηρεάζουν θετικά τις στάσεις των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις επιδόσεις τους (Sels et al, 2006), συνεπώς τα HPWS υποδηλώνουν ένα σύστημα ή μία δέσμη πρακτικών του HR που έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τις δεξιότητες των εργαζομένων, τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων, έτσι ώστε να γίνει μια πηγή του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το Σύστημα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας (HPWS) χαρακτηρίζεται γενικά από ένα σύνολο διαχειριστικών πρακτικών που συμβάλλουν στη βελτίωση της συμμετοχής, τη δέσμευση και τις ικανότητες του εργαζομένου. Αναλυτικότερα, όπως προαναφέρεται, γίνεται λόγος για κύριες πρακτικές (HPWPs), για πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη γνώση και ικανότητες για να κάνουν τη δουλειά τους στο πλαίσιο του συστήματος υψηλής απόδοσης και για πρακτικές που αποσκοπούν στη διασφάλιση ότι η οργάνωση ελκύει και διατηρεί τους εργαζομένους με τα σωστά κίνητρα ώστε να εργαστούν στο πλαίσιο ενός συστήματος υψηλής απόδοσης. Οι κύριες πρακτικές αναφέρονται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίον οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται και εκτελούνται.

Ειδικότερα εμπεριέχουν μεθόδους για την ευέλικτη εργασία συμπεριλαμβανομένης της λειτουργικής ευελιξίας (η εκπαίδευση των ανθρώπων να κάνουν μια σειρά από διαφορετικές εργασίες), την ομαδική εργασία, τους κύκλους ποιότητας και τα προγράμματα υποβολής προτάσεων. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση της γνώσης και ικανοτήτων των εργαζομένων περιλαμβάνουν την εκπαίδευση σε ομάδες εργαζομένων, διαπροσωπικές ικανότητες, καθώς και ομάδα ενημέρωσης, αξιολόγησης και ανταλλαγής πληροφοριών. Οι πρακτικές που αποσκοπούν στη διασφάλιση ότι η οργάνωση ελκύει και διατηρεί τους εργαζομένους της είναι στενά συνδεδεμένες με τις εγγυήσεις της ασφάλειας εργασίας, με τη διεξαγωγή ερευνών που αποτελούν τροφοδότηση για τους εργαζομένους, με την υψηλή προτεραιότητα στη εσωτερική αγορά εργασίας (ILM) και με τη χρήση συστηματικών μεθόδων πρόσληψης.

Τα HPWS, μερικές φορές γνωστά και ως υψηλής συμμετοχής ή υψηλής εμπλοκής συστήματα είναι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μια ξεχωριστή διοικητική προσέγγιση που επιτρέπει την επίτευξη της υψηλής απόδοσης μίας επιχείρησης μέσω των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Jeffrey Pfeffer τα σημαντικά χαρακτηριστικά των HPWSs στηρίζονται σε επτά βασικές διαστάσεις οι οποίες είναι (Pfeffer, 1998, σελ. 96) :

*1. Παροχή ασφάλειας της εργασίας.* Οι εργαζόμενοι σίγουρα μπορούν να απολυθούν αν δεν παρουσιάζουν υψηλή απόδοση κατά την εργασία τους, αλλά δεν θα πρέπει να απολύονται λόγω της οικονομικής ύφεσης ή των λανθασμένων στρατηγικών των ανώτερων διοικητικών στελεχών στα οποία οι εργαζόμενοι δεν ασκούν κανέναν έλεγχο.

*2. Η χρήση διαφορετικών κριτηρίων για την επιλογή του προσωπικού.* Οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέγουν το προσωπικό τους για τη προσαρμογή του στη νοοτροπία της επιχείρησης και τη στάση του και όχι μόνο για τις δεξιότητες που οι νέοι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν εύκολα μέσω της κατάρτισης.

*3. Χρήση των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων και της αποκέντρωσης ως βασικά στοιχεία του οργανωσιακού σχεδιασμού.* Ο Pfeffer αναφέρεται στον τρόπο που οι ομάδες μπορούν να εξαλείψουν την ύπαρξη των στρωμάτων διαχείρισης μέσα από τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων.

*4. Παροχή υψηλής ενδεχόμενης αποζημίωσης των εργαζομένων για την οργανωσιακή απόδοση.* Αυτή η διάσταση έχει ως συνέπεια να παροτρύνει τους εργαζομένους να αυξήσουν και να συγκεντρωθούν στη οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης παρά να είναι δυσαρεστημένοι ως προς το ύψος της αμοιβής τους.

*5. Διαρκής εκπαίδευση.* Ο Pfeffer σημειώνει ότι οι επιτυχημένες εταιρείες που δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων το υλοποιούν σαν ένα από τα πιστεύω τους.

6. *Μείωση των διακρίσεων και των εμποδίων στον εργασιακό χώρο.* Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει θέματα όπως το ντύσιμο των εργαζομένων, τη γλώσσα, τους κανονισμούς του γραφείου, το χώρο στάθμευσης καθώς και τις μισθολογικές διαφορές που μπορούν να προκύψουν.

7. *Γνωστοποίηση των οικονομικών πληροφοριών και των στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης.* Η επιχείρηση πρέπει να γνωστοποιεί στους εργαζομένους τα οικονομικά στοιχεία και τα στοιχεία της οργανωσιακής απόδοσης ώστε οι υπάλληλοι να έχουν ενεργή εμπλοκή στα δρώμενα της επιχείρησης.

Παρά το γεγονός ότι οι μελετητές δεν συμφωνούν σε ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών που περιλαμβάνει ένα HPWS οι πρακτικές μπορούν να συνοψιστούν σε έξι μεγάλες κατηγορίες (Muduli, 2015, σελ. 241): τη πρόσληψη, την αποζημίωση, την ευελιξία ως προς την ανάθεση εργασίας, την ομαδικότητα, την εκπαίδευση και την επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Appelbaum, Bailey, Berg και Kalleberg (2000) ο στόχος κάθε πρακτικής είναι είτε η επιλογή, η ανάπτυξη και η διατήρηση των εργαζομένων, είτε η παρακίνηση τους ώστε να παράγουν εκροές που θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ένα HPWS αυξάνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση και εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της, με άλλα λόγια αυξάνοντας την εμπλοκή των εργαζομένων στην επιχείρηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

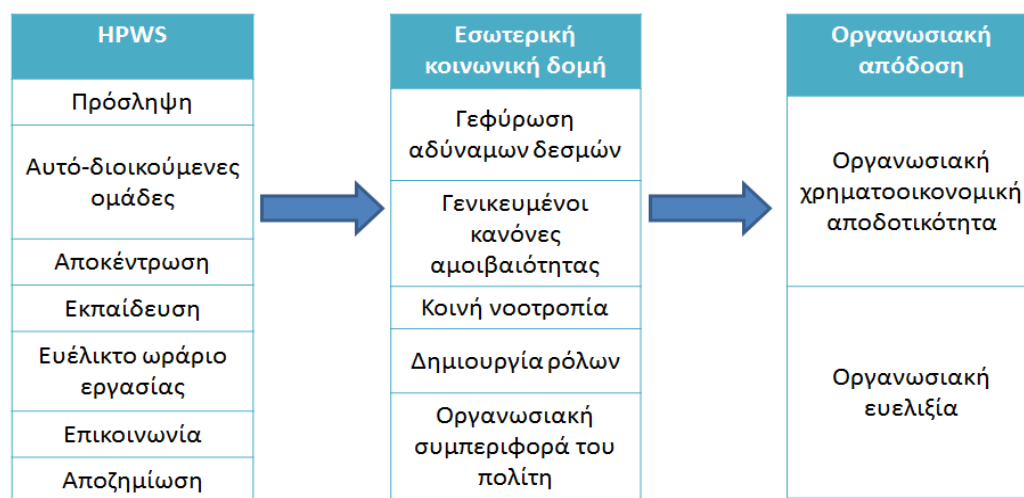
### **2.6.3 HPWS και Οργανωσιακή Απόδοση**

Το 1997 ο Guest υποστήριξε ότι υπήρχε ανάγκη για ανάπτυξη μίας θεωρίας του HRM, μίας θεωρίας σχετικά με την απόδοση, και μίας θεωρίας σχετικά με το πώς αυτά τα δύο συνδέονται. Το μοντέλο το οποίο ανέπτυξε ο Guest εμπεριέχει έξι διαστάσεις οι οποίες αφορούν τη στρατηγική του HRM, τις πρακτικές του HRM, τα αποτελέσματα του HRM, αποτελέσματα συμπεριφοράς, αποτελέσματα απόδοσης, οικονομικά αποτελέσματα.

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχουν ολοένα και πιο πολλά εμπειρικά στοιχεία που αποδεικνύουν πως τα συστήματα υψηλής απόδοσης της εργασίας

(HPWS) μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης (βλ. Πίνακα 2-3). Έχει συνεπώς διαπιστωθεί πως τα HPWS επηρεάζουν ευνοϊκά τον κύκλο εργασιών, τη παραγωγικότητα των εργαζομένων, τη σταθερή παραγωγικότητα της εταιρείας καθώς και τη σταθερή χρηματοοικονομική επίδοση.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2-3 Διευρυμένο Πλαίσιο του HPWS και της Οργανωσιακής Απόδοσης



Πηγή: W. Randy Evans & Walter D. Davis, 2005, High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure, vol. 31 no. 5, 758-775

Αν και τα HPWS συνδέονται εμπειρικά με τα οικονομικά αποτελέσματα σε επιχειρηματικό επίπεδο (Guthrie, 2001 σελ. 180-190) μια βαθύτερη κατανόηση των HPWS μπορεί να αναπτυχθεί μέσω μίας θεωρητικής σύνδεσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη συνολική εσωτερική κοινωνική δομή της οργάνωσης. Ως εκ τούτου, στόχος είναι η εναρμόνιση των πρακτικών των HPWS με την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την οργανωτική ευκαμψία (Evans & Davis, 2005, σελ. 759).

Ωστόσο οι περισσότερες προηγούμενες εμπειρικές έρευνες εντόπισαν σχέσεις μεταξύ των HPWS και της επιχειρηματικής απόδοσης χωρίς όμως να αποδεικνύεται η σχέση αυτής της αιτιότητας. Η σχέση μεταξύ των HPWS και της απόδοσης (βλ. Πίνακα 2-4) μπορεί ταυτόχρονα να σχετίζεται με μια τρίτη εξωγενή μεταβλητή που πραγματικά

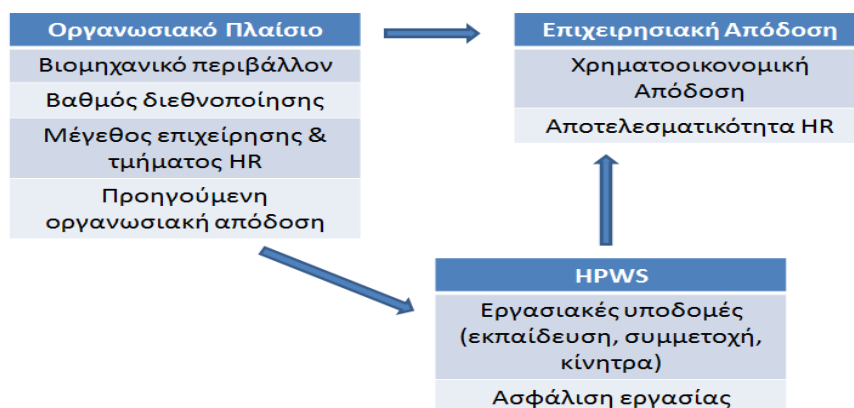
προκαλεί τα παρατηρούμενα αποτελέσματα. Υπάρχει επομένως ένας αριθμός επιχειρηματικών μεταβλητών, όπως το μέγεθος της εταιρείας και η καταγραφή της απόδοσης, τα οποία σχετίζονται με την απόφαση της εταιρείας να υιοθετήσει τα HPWS και τα αποτελέσματα της απόδοσης. Επιπλέον εντοπίζονται τέσσερις οργανωσιακοί παράγοντες από την βιβλιογραφία που σχετίζονται με την υιοθέτηση των HPWS και την οργανωσιακή απόδοση (Shih et al, 2006, σελ. 746).

#### 1) Βιομηχανικό περιβάλλον

Η βιομηχανική γενναιοδωρία και ο δυναμισμός είναι δύο διαστάσεις που περιγράφουν τις περιβαλλοντικές συνθήκες κάτω από τις οποίες μια επιχείρηση επιλέγει να λειτουργεί. Η βιομηχανική γενναιοδωρία αναφέρεται στη σχετική αποδοτικότητα και κερδοφορία των διαφόρων επιχειρήσεων. Καθώς η εταιρεία απολαμβάνει περισσότερη κερδοφορία, διαθέτει περισσότερους πόρους, επιτυγχάνει την υιοθέτηση διακριτικών επενδύσεων όπως τα HPWS, ενώ ο βιομηχανικός δυναμισμός αναφέρεται στο επίπεδο της αβεβαιότητας ως προς τις ταμειακές ροές που εισπράττει μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια κάθε λειτουργικής περιόδου.

Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει περισσότερη αβεβαιότητα των λειτουργικών αποτελεσμάτων της, μπορεί να αποφασίσει να μειώσει τις επενδύσεις των καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης που μπορεί να μην παρουσιάζουν σαφή αποτελέσματα στο εγγύς μέλλον. Ωστόσο οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ένα υψηλότερο επίπεδο του βιομηχανικού δυναμισμού θα τείνουν να μην υιοθετήσουν τα HPWS. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αποφασίσουν να λάβουν μέτρα για να συσσωρεύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό του ενός ατόμου έχει καθιερωθεί ως ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ένα υψηλότερο επίπεδο του βιομηχανικού δυναμισμού και μπορούν να επιλέξουν να υιοθετήσουν ένα HPWS.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2-4 Η επίδραση του HPWS στην Απόδοση



Πηγή: Shih, Chiang, Hsu, 2006, Can high performance work systems really lead to better performance? International Journal of Manpower, Vol. 2, Iss. 8, σελ. 741 - 763

### 2) Βαθμός διεθνοποίησης

Όταν μια εταιρεία αντιμετωπίζει αυξημένο επίπεδο διεθνοποίησης, αντιμετωπίζει μια πιο περίπλοκη κατάσταση. Τα περισσότερα προβλήματα προκύπτουν από περίπλοκες απαιτήσεις των καταναλωτών σε διεσπαρμένες γεωγραφικές αγορές, σε ποικιλίες καταναλωτών καθώς επίσης και σε διαφορετικά κανάλια τοποθέτησης. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν περισσότερες απαιτήσεις ως προς την ευελιξία λειτουργίας των εταιρειών. Οι εταιρείες με υψηλό βαθμό διεθνοποίησης χρειάζονται ένα πιο εξελιγμένο εργατικό δυναμικό για να ολοκληρώσουν την αποστολή τους. Δεδομένου ότι τα HPWS είναι αρωγοί της ενίσχυσης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, οι εταιρείες με υψηλότερο βαθμό διεθνοποίησης θα τείνουν να υιοθετούν ένα HPWS με πιο ενθουσιώδη τρόπο από ότι εταιρείες οι οποίες αντιμετωπίζουν μικρότερο βαθμό διεθνοποίησης.

### 3) Μέγεθος της επιχείρησης και μέγεθος τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού



Οι μεγαλύτερες εταιρείες κατέχουν περισσότερους πόρους και έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν σε καινοτόμες τεχνικές διαχείρισης. Επομένως όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο πιθανό είναι να ακολουθήσει και να εφαρμόσει HPWS πρακτικές. Επιπλέον, είναι πιο εύκολο για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σε πολλές πτυχές. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι οι εταιρείες με περισσότερο προσωπικό στα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού τείνουν να υιοθετήσουν τα HPWS με περισσότερο ενθουσιασμό από εκείνους με λιγότερους εργαζομένους στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

#### 4) Απόδοση κατά την προηγούμενη περίοδο

Οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες επιδόσεις έχουν περισσότερους πόρους για την υιοθέτηση καινοτόμων προγραμμάτων διαχείρισης, και είναι πιο πιθανό να εισαγάγουν τις πρακτικές ενός HPWS. Συνεπώς αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις που παρουσίασαν την καλύτερη απόδοση σε προηγούμενες περιόδους είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ένα HPWS από εκείνες που δεν παρουσίασαν.

Επιπρόσθετα έχουν προκύψει δύο ρεύματα ερευνών κατά τη διάρκεια της μελέτης σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης. Το πρώτο ρεύμα υποστηρικτών θεωρεί πως οι HRM πρακτικές έχουν άμεση επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση ενώ το δεύτερο ρεύμα υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να έχουν μόνο έμμεση επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση. Η έρευνα που αποδεικνύει τις άμεσες επιδράσεις μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης είχε τονίσει δεκαέξι καλύτερες πρακτικές, που αργότερα ενοποιήθηκαν σε επτά, όπως προτάθηκαν από τον Pfeffer. Η έρευνα έχει μέχρι στιγμής υποστηρίξει την ιδέα ότι το σύστημα του HR αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που βοηθά τους οργανισμούς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι γεγονός πως η επίδραση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τη σταθερή απόδοση έχει λάβει μεγάλη σημασία τα τελευταία 25 χρόνια που αποδεικνύει την αποτελεσματική σύνδεση μεταξύ των πρακτικών του HR και της

σταθερής απόδοσης (Qureshi et al, 2010 σελ. 1282). Ωστόσο ένα άλλο ρεύμα της έρευνας γύρω από το HR και το HPWS έδειξε ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές του δεν έχουν άμεσες επιπτώσεις στην οργανωσιακή απόδοση. Άρα σύμφωνα με αυτό το ρεύμα οι πρακτικές του HR μπορούν να επηρεάσουν απλά κάποιες μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης και όχι άμεσα την οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης (Singh, 2012, σελ. 654). Πολλές έρευνες του παρελθόντος καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές του HR βρέθηκαν να είναι ασθενώς συσχετιζόμενες με την απόδοση (Wright & Kehoe, 2008 σελ. 5).

Καταλήγοντας ένα HPWS μπορεί να ενισχύσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, και την αρμοδιότητα των εργαζομένων μέσω της επιλεκτικής πρόσληψης, του σχεδιασμού της εργασίας, καθώς και της ικανοποιητικής αμοιβής των εργαζομένων δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Επιπλέον οι εργαζόμενοι λαμβάνουν κίνητρα και ενδυναμώνονται από την αποκέντρωση των διαχειριστικών λήψεων αποφάσεων, αναπτύσσονται οι μηχανισμοί συμμετοχής των εργαζομένων, καθώς και η παροχή των κατάλληλων ανταμοιβών έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά. Το HPWS μπορεί να προωθήσει μια οργανωτική δέσμευση βάσει κουλτούρας που μειώνει την απώλεια του ταλέντου των εργαζομένων.

#### **2.6.4 Το Βέλτιστο Εργασιακό Περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του**

Αρχικά, ο χώρος εργασίας ενός οργανισμού θεωρήθηκε ως οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός όπως η θέρμανση / ψύξη, συστήματα εξαερισμού, έπιπλα γραφείου, κ.λπ. Αυτά επηρεάζουν τους εργαζόμενους και μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την αποτελεσματική απόδοση τους κατά τις εργασιακές ώρες. Ωστόσο, ο προσδιορισμός του χώρου εργασίας με τη προαναφερθείσα έννοια δεν είναι επαρκής καθώς ο πρόσφατος μετασχηματισμός στη φύση της εργασίας, οφείλεται σε μια σειρά από δημογραφικούς, οργανωτικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο. Για παράδειγμα, δύναται να υπάρξει μία περιορισμένη ανανέωση του εργατικού δυναμικού και μεγαλύτερη

συνύπαρξη μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο χώρος εργασίας των επιχειρήσεων έχει καταστεί ένα μέσο στήριξης των εργαζομένων στην εργασία τους και συμβάλλει στη διαμόρφωση της κατάλληλης ψυχολογίας των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συμβεί κυρίως μέσα από την ικανοποίηση της βασικής ανάγκης των εργαζομένων να εργαστούν σε ένα ασφαλές περιβάλλον, πλήρως προστατευμένο από φυσικούς κινδύνους ή κινδύνους που σχετίζονται με την ψυχοσωματική τους υγεία.

Οι πτυχές του σύγχρονου χώρου εργασίας οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του υπαλληλικού προσωπικού ως προς τη συνεργατικότητα και τη παραγωγικότητα σχηματίζονται από έναν αριθμό χαρακτηριστικών όπως: (Fassoulis & Alexopoulos, 2015, σελ. 332-349)

- ✓ η ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος του χώρου εργασίας, δηλαδή η εσωτερική ατμόσφαιρα που χαρακτηρίζεται από μια βέλτιστη θερμοκρασία του κτιρίου 21-25°C καθώς και επαρκή επίπεδα υγρασίας του αέρα που ανανεώνεται συνεχώς μέσω του συστήματος εξαερισμού
- ✓ ο σωστός φωτισμός, τόσο ο φυσικός όσο και ο τεχνητός
- ✓ ελεγχόμενα επίπεδα θορύβου, είτε από το εσωτερικό είτε από τον εξωτερικό χώρο του γραφείου όπως για παράδειγμα συνομιλίες και μηχανές γραφείου
- ✓ επίπλωση και εργονομία που υποστηρίζουν είτε την άμεση και συνεχή διαπροσωπική επικοινωνία και συνεργασία με άλλα μέλη του προσωπικού, για παράδειγμα, μέσω πινάκων που προωθούν τη συνεργασία ή την ησυχία στο χώρο εργασίας
- ✓ η θέση του κτιρίου και του εξωτερικού περιβάλλοντος, για παράδειγμα, η απόσταση του από το κέντρο της πόλης και η ευκολία πρόσβασης στα μέσα μαζικής μεταφοράς
- ✓ η αισθητική του χώρου εργασίας, όπως η διάταξη των επίπλων, η διακόσμηση, το χρώμα των τοίχων, η παρουσία και η τοποθέτηση των καλλωπιστικών φυτών
- ✓ το κτίσμα και ο εξοπλισμός όπως για παράδειγμα η επάρκεια αποθηκευτικού χώρου και η διαχείριση και συντήρηση του κτίσματος

- ✓ η ικανότητα των εργαζομένων να μετατρέψουν το χώρο εργασίας σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες όπως για παράδειγμα, με τη διακόσμηση του χώρου εργασίας, ρυθμίζοντας την εσωτερική ένταση του φυσικού φωτός

Τα τελευταία χρόνια γίνεται εμφανής η σημαντικότητα ύπαρξης χώρων εργασίας οι οποίοι επηρεάζουν θετικά το εργατικό δυναμικό. Έρευνα έχει δείξει ότι η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος μειώνει το ποσοστό απουσιών των εργαζομένων και οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας (Roelofsen, 2002, σελ. 248). Προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις αντιλήψεις των χρηστών στο χώρο εργασίας έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας (Tucker & Smith, 2008, σελ. 197). Ο χώρος εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας ενδογενής παράγοντας εργασίας, ο οποίος συμβάλλει στην εμπλοκή των εργαζομένων και ως εκ τούτου και στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Ένας ιδιαίτερος παράγοντας του περιβάλλοντος γραφείου στον οποίον διάφορες έρευνες έχουν επικεντρωθεί είναι το όφελος των φυτών εσωτερικού χώρου για τη βελτίωση της αντίληψης των εργαζομένων ως προς το περιβάλλον εργασίας τους.

Επιπλέον υπάρχει η ανάγκη να εξεταστεί η έννοια του βιώσιμου σχεδιασμού, των ευέλικτων θέσεων εργασίας ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις γρήγορα και αποτελεσματικά να φιλοξενήσουν διάφορες μελλοντικές αλλαγές που απαιτούνται από εταιρικούς πελάτες, καθώς και για την αντιμετώπιση της εμφάνισης των νέων τεχνολογιών και την αύξηση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Η βιωσιμότητα του χώρου εργασίας περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι ο χώρος εργασίας λειτουργεί και συντηρείται για να ενισχύσει το άτομο, καθώς και την εταιρική παραγωγικότητα, την υγεία και την ευημερία του προσωπικού ανά πάσα στιγμή, με ένα περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του κτιρίου. Συνεπώς η ανάπτυξη ενός ευέλικτου χώρου εργασίας συνεπάγεται τον σχεδιασμό ευέλικτων υπηρεσιών του κτιρίου. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ευελιξία του χώρου εργασίας διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες :

1. Σχεδιασμός του κτιρίου

Η κατηγορία αυτή επικεντρώνεται στην ανησυχίες των διαχειριστών της περιουσίας και ιδιοκτήτες των κτιρίων καθώς είναι απαραίτητο τα κτίρια να σχεδιάζονται με προσαρμοστικότητα σε περίπτωση πιθανών μεταβολών κατά το σχεδιασμό κτιρίου.

## 2. Διάταξη του φυσικού χώρου εργασίας

Τα εσωτερικά στοιχεία των εγκαταστάσεων στο χώρο εργασίας έχουν άμεσες επιπτώσεις στην άνεση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στοιχεία που οι σχεδιαστές και οι διαχειριστές εγκαταστάσεων πρέπει να εξετάσουν σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν τη διάταξη του χώρου εργασίας, τα υλικά που χρησιμοποιούνται, το σύστημα φωτισμού, την ποιότητα του αέρα, τα έπιπλα, το φωτιστικό, το χρώμα του σχεδιασμού και της λειτουργίας και τη συντήρηση.

## 3. Δίκτυο της τεχνολογίας πληροφοριών (IT)

Οι πρόσφατες καινοτομίες στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αναγκάζουν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν ένα νέο σχεδιασμό του χώρου εργασίας για την υποστήριξη τόσο της επιχειρηματικής διαδικασίας όσο και των ανθρώπων που απαρτίζουν τις εν λόγω διαδικασίες. Τα δίκτυα πληροφορικής πρέπει να προωθηθούν και να ανανεώνονται τακτικά προκειμένου να ανταποκριθούν στην ταχεία βελτίωση της τεχνολογίας.

## 4. Συστήματα υπηρεσιών κτιριακών εγκαταστάσεων

Οι ευέλικτες υπηρεσίες του κτιρίου θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις ενός κτίσματος σε κόστος και χρόνο με αποτελεσματικό τρόπο, ενώ πρέπει να ανταποκρίνονται στις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις ενός οργανισμού. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν HVAC συστήματα, ηλεκτρικά συστήματα, συστήματα φωτισμού και ύδρευσης.

Μια σειρά της βιβλιογραφίας φανερώνει τα διάφορα στοιχεία του χώρου εργασίας που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα, όπως είναι ο προσωπικός έλεγχος, η ιδιωτικότητα, η εσωτερική φύτευση, η εξατομίκευση, τα χρώματα καθώς και τα παράθυρα και ο φωτισμός (Smith & Pitt, 2011, σελ. 150). Τα φυτά φέρουν μια σειρά από οφέλη για τον χώρο εργασίας συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των επιπέδων

θορύβου και τη βελτίωση της ποιότητας του αέρα με απορρόφηση τοξινών που εκπέμπεται από τα προϊόντα γραφείου και απορροφούν τα αιωρούμενα σωματίδια. Τα φυτά έχουν επίσης δειχθεί να φέρουν ψυχολογικά οφέλη, όπως να επηρεάζουν θετικά τη διάθεση των εργαζομένων (Shibata & Suzuki, 2002, σελ. 265).

Επιπρόσθετα σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με το αντίκτυπο του εργασιακού χώρου στη παραγωγικότητα των εργαζομένων γίνονται εμφανείς τρεις μέθοδοι που δύνανται να μετρήσουν τη παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά την ώρα εργασίας τους (Haynes, 2008, σελ. 48). Η πρώτη μέθοδος αναφέρεται στη μέτρηση των προσομοιωμένων καθηκόντων και υποβάλλεται για μία σύντομη χρονική περίοδο με αποτέλεσμα να δημιουργεί ανησυχίες αξιοπιστίας για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Η δεύτερη μέθοδος αφορά τη μέτρηση της πραγματικής εκροής της παραγωγικότητας και αποτελεί την πιο επιθυμητή μέθοδο μέτρησης της παραγωγικότητας, παρόλο που δεν δύναται να αντιπροσωπεύει όλες τις μορφές εργασίας γραφείου. Η τρίτη μέθοδος στηρίζεται στην αυτοαξιολόγηση της μέτρησης της παραγωγικότητας.

Η πολυπλοκότητα της μέτρησης της παραγωγικότητας γραφείου των εργαζομένων έχει οδηγήσει μερικούς ερευνητές να υιοθετήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων για το περιβάλλον του γραφείου ως υποκατάστατο για την παραγωγικότητα. Η προσέγγιση αυτή πρέπει να εξετασθεί με προσοχή καθώς ενώ υπάρχουν ενδείξεις που να υποδηλώνουν συσχέτιση μεταξύ της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης, θέτονται ζητήματα αξιοπιστίας της έρευνας. Αυξημένη έρευνα μπορεί εγκύρως να επιτευχθεί αν η έρευνα περιλαμβάνει τη μέτρηση των πραγματικών μεταβλητών στα πλαίσια της έρευνας. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι κατά την απουσία μίας ποιοτικής μέτρησης της παραγωγικότητας, μια αυτο-αξιολογούμενη μέτρηση είναι μία δικαιολογημένη θεώρηση και μέθοδος.

Ένας καλός χώρος εργασίας προωθεί τις στρατηγικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων της εταιρείας, επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία τους αποτελεσματικά και παραγωγικά, αντικατοπτρίζει και ενσαρκώνει τις αξίες και τον πολιτισμό της εταιρείας, και είναι περιβαλλοντικά υγιής. Συνεπώς ένας καλός χώρος εργασίας είναι ένα φυσικό περιβάλλον το οποίο επιτρέπει στους εργαζομένους να εκτελούν την εργασία τους χωρίς να αποσπώνται, τη συνεργασία και την

αυτοσχέδια αλληλεπίδραση, την απερίσπαστη ομαδική εργασία και τις συναντήσεις, την διαφύλαξη του προσωπικού στυλ εργασίας και την εξατομίκευση εργασίας, τη πρόσβαση στο φως της ημέρας, την υποστήριξη της ροής εργασιών και των τεχνολογικών αλλαγών, την επαγγελματική συντήρηση των φυτών και την έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας.

Στο σημερινό κόσμο, ο ρόλος του χώρου εργασίας εξαπλώνεται στην ενεργοποίηση νέων τρόπων που θα οδηγήσουν τους εργαζομένους να εργάζονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών, στην μετατόπιση ή την ενίσχυση του πολιτισμού και της αλλαγής, στη διευκόλυνση προσαρμογής στις αλλαγές, καθώς και στην επίτευξη των οικονομικών στόχων - την παρακολούθηση των αλλαγών στον τομέα της εργασίας που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Είναι αδήριτη η ανάγκη να αναφερθεί πως ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον κατανοεί πόσο σημαντικό είναι να διατηρείται η εργασία του υπαλλήλου ενδιαφέρουσα, γεμάτη προκλήσεις και νόημα ώστε να αποσπά όλο το ενδιαφέρον του εργαζομένου και να του παρέχει κίνητρα, να προσφέρει ανταγωνιστική και δίκαιη αποζημίωση, αυξήσεις μισθών, καθώς και ευκαιρίες στους εργαζομένους ώστε να αυξήσουν την αμοιβή τους με βάση την απόδοση, όπως επιδόματα, συμμετοχή στα κέρδη, καθώς και την προσέλευση νέων ταλέντων. Επιπρόσθετα ένα καλό εργασιακό περιβάλλον όχι μόνο εκτιμάει την αξία των εργαζομένων και τις εισφορές τους, με αποτέλεσμα να τους επαινεί, να αναγνωρίζει το έργο τους και να τους ανταμείβει μέσω επίσημων και ανεπίσημων τρόπων αλλά και να επενδύει στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη ώστε να αναπτύξει το εργατικό δυναμικό της προσθέτοντας νέα ταλέντα με υψηλές ικανότητες. Ειδικότερα ένα καλό εργασιακό περιβάλλον αφιερώνει χρόνο στην εκμάθηση των εργαζομένων ώστε να συμμετέχουν σε μία πληθώρα προγραμμάτων κατάρτισης και σταδιοδρομίας, ενώ μέσω πρακτικών διαχείρισης της απόδοσης βοηθάει, καθοδηγεί, υποστηρίζει και αναπτύσσει τις εξαιρετικές επιδόσεις των υπαλλήλων ώστε με σαφήνεια να είναι στο μέγιστο βαθμό αποδοτικοί και να βοηθούν άλλους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους.

Όπως γίνεται κατανοητό η απόδοση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το εργασιακό περιβάλλον καθώς οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν κυμαίνονται από τη συνάφεια ρόλων, την ανατροφοδότηση της απόδοσης, και τα εργατικά κίνητρα έως την υποστήριξη του προϊσταμένου, τη διαθεσιμότητα πόρων και το coaching<sup>6</sup>.

#### 2.6.4.1 Επιχειρήσεις με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον για το 2015

Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της Glassdoor, Robert Hohman, πρόκειται για μία λίστα η οποία χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς όπως εταιρείες υψηλής τεχνολογίας συμβουλευτικές επιχειρήσεις, υγειονομικής περίθαλψης, καταναλωτικών αγαθών, εταιρείες λιανικής πώλησης, καθώς και εταιρείες αυτοκινήτων. Προκειμένου να καθοριστούν οι εταιρείες που παρέχουν το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον λήφθηκαν υπόψη κριτικές των εργαζομένων κατά τα διαστήματα μεταξύ 13 Νοεμβρίου 2013 και 2 Νοεμβρίου 2014, με τις οποίες καλούνταν να εξετάσουν και να βαθμολογήσουν παράγοντες όπως η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, η ηγεσία από τον διευθύνοντα σύμβουλο, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας, το σύστημα αποζημιώσεων καθώς και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2015, με σειρά από τη μεγαλύτερη προς τη χαμηλότερη βαθμολογία είναι οι εξής<sup>7</sup> : Google, Bain & Company, Nestlé Purina, PetCare, F5 Networks, Boston Consulting Group, Chevron, H E B, In-N-Out Burger, McKinsey & Company, Mayo Clinic, Procter & Gamble, Brigham and Women's Hospital, Facebook, Qualcomm, Southwest Airlines, Slalom Consulting, Genentech, Adobe, MathWorks, Stryker, QuikTrip, Apple, LinkedIn, Gartner, NIKE, Roche, Rockwell Automation, Massachusetts General Hospital, Costco Wholesale, Eastman Chemical, NBCUniversal, Wegmans Food Markets, Zillow, MINDBODY, Ford Motor Company, NVIDIA, Toyota Motor Sales, Turner Construction, Monsanto Company, Bristol-Myers Squibb, Memorial Sloan Kettering, Orbitz Worldwide, Edelman, Interactive Intelligence, Genesys, Bose, GE

<sup>6</sup> <http://www.leader-values.com/article.php?aid=465>

<sup>7</sup> <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/12/10/the-best-places-to-work-in-2015>



Aviation, ESPN, EY, Disney Parks & Resorts. Σύμφωνα με το Fortune και στα πλαίσια της συνεργασίας του με το Great Place to Work, η Google κατατάσσεται στο Νο.1 για έκτη φορά ενώ 16 νέες εταιρείες κάνουν εντυπωσιακή είσοδο, συμπεριλαμβανομένης της Acuity (No 3), του Twitter (No 24), και της Riot Games (No 13)<sup>8</sup>.

Καταλήγοντας, το καλό εργασιακό περιβάλλον συνδέεται με την ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στο εταιρικό γίγνεσθαι. Ακολούθως οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να δίνουν τη δέουσα προσοχή σε θέματα όπως:

- ✚ το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας της απασχόλησης, τις αποζημιώσεις και τα επιδόματα.
- ✚ την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση του προσωπικού, όπως η αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται μόνο feedback αλλά έχουν και την ανάγκη να αισθάνονται πως έχουν μία διέξοδο ώστε να μοιράζονται τις απόψεις και τις ιδέες τους.
- ✚ το feedback, καθώς οι προσδοκίες της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σαφείς στους εργαζομένους, έτσι ώστε τα άτομα να κατανοήσουν το ακριβές αντικείμενο της εργασίας τους και τι πρέπει να κάνουν για να το πετύχουν.
- ✚ η στήριξη των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν στη διάθεση τους τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία τους, όπως αν ο φόρτος εργασίας είναι διαχειρίσιμος, αν μπορούν να αντιμετωπίσουν το εργασιακό άγχος, αν είναι επαρκείς οι προμήθειες και ο εξοπλισμός και αν υπάρχει αρκετό υπαλληλικό προσωπικό.
- ✚ η αποτελεσματικότητα του μάνατζερ, καθώς δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να αποκτήσουν ενεργό ρόλο στα εταιρικά δρώμενα.
- ✚ η αποστολή και οι αξίες της επιχείρησης, καθώς τα άτομα πρέπει να πιστεύουν στην αποστολή και τις αξίες της οργάνωσής τους αλλά και να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίον η καθημερινή τους εργασία συμβάλλει στην εν λόγω αποστολή, και πρέπει να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον

---

<sup>8</sup> <http://fortune.com/best-companies/>

οποίον η ηγεσία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αποστολής σε καθημερινή βάση.

- ✚ η επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς προκειμένου να παρακινούνται οι εργαζόμενοι από το χώρο εργασίας τους, πρέπει να αισθάνονται ότι υπάρχουν ευκαιρίες που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν την καριέρα τους, όχι μόνο από την άποψη της προώθησης, αλλά από την άποψη της επαγγελματικής ανάπτυξης.

## 2.7 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά για περισσότερο από έναν αιώνα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ως επιστήμη και πρακτική σε μία επιχείρηση, έχει εξελιχθεί και αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Αυτές οι πρακτικές έχουν περάσει από μια διαδικασία δοκιμών και θεωριών κατασκευής από εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη και ακαδημαϊκούς.

Οι σύγχρονες εταιρείες με ανεπτυγμένες εταιρικές κουλτούρες έχουν πλέον τελείως διαφορετικές αντιλήψεις για τους εργαζόμενους σε αυτές ενώ οι χώροι εργασίας, οι εργατικές διαδικασίες και οι όροι ασφαλείας έχουν αλλάξει εντελώς. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν τις εταιρείες τους όπως και οι εταιρείες τους εργαζόμενους προκειμένου να υπάρξει σύμπτωση με τη λογική και την κουλτούρα της συνεργασίας των προσδοκιών των οραμάτων και των απαιτήσεων (Θανόπουλος, 2013, σελ. 182). Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη και την ανάπτυξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχουν στηριχτεί και εξακολουθούν να στηρίζονται στην αναζήτηση γνώσης των καλύτερων τρόπων για την απόκτησή και την αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού. Το μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον στην αγορά ώθησε τους μάνατζερ να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα ως προς τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και παραγωγής αυξάνοντας την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Συγκεκριμένα η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία σε τεχνικές ή μεθόδους που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη διαχείριση της παραγωγής των εργαζομένων, τη μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών, και ταυτόχρονα να εξασφαλίζουν στην επιχείρηση τη διαρκή διαθεσιμότητα του

προσωπικού. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM) είναι μια λειτουργία των επιχειρήσεων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στην υπηρεσία των στρατηγικών στόχων του εργοδότη. Το HR ασχολείται με τη διοίκηση των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς, με έμφαση στις πολιτικές και στα συστήματα, συνεπώς τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν συνήθως μια σειρά από δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων τον σχεδιασμό των παροχών των εργαζομένων, τις προσλήψεις υπαλλήλων, την "εκπαίδευση και ανάπτυξη" τους, την αξιολόγηση των επιδόσεων τους καθώς και το σύστημα ανταμοιβής τους.

Καταλήγοντας, οι έννοιες της βελτιστοποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος, η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αλλά και η έμφαση στην ανάπτυξη των συστημάτων απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να αποτελέσουν τη βάση και τον ακρογωνιαίο λίθο για τη διεύρυνση και εξέλιξη των πολιτικών και των εργαλείων που χρησιμοποιεί το σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

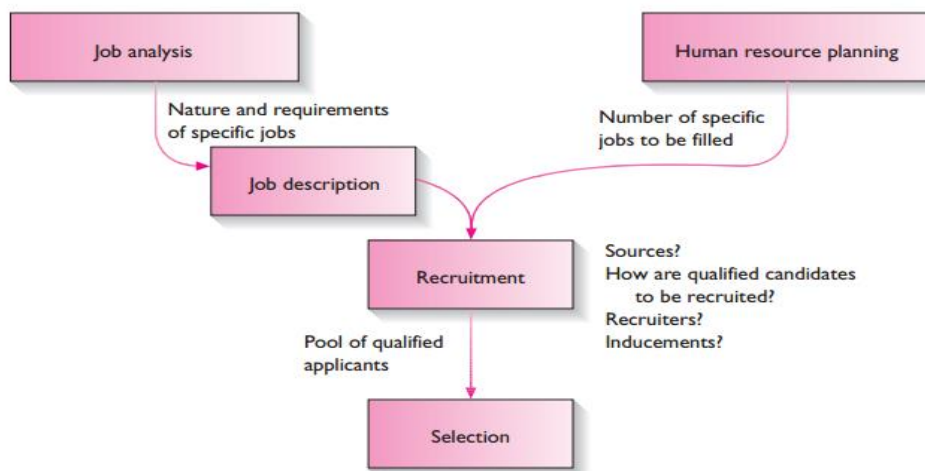
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο οι κυριότερες λειτουργίες ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι οι οργανωτικές αλλαγές, ο σχεδιασμός και η ανάλυση εργασίας, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, οι αμοιβές και παροχές, και η αξιολόγηση του προσωπικού. Συνεπώς ένα σημαντικό κεφάλαιο της έννοιας του ανθρωπίνου δυναμικού και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η προσέλκυση νεοεισερχόμενων εργαζομένων και η επιλογή του προσωπικού δηλαδή η στελέχωση των τμημάτων με επαρκώς καταρτισμένους εργαζομένους που θα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έκαστης επιχείρησης ή οργανισμού.

Πριν το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων είναι αδήριτη ανάγκη το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να προβεί σε ανάλυση εργασίας (job analysis) η οποία αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο γίνεται ανάλυση των θέσεων εργασίας δηλαδή η διαδικασία της μελέτης και της συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις πράξεις και τις ευθύνες μίας συγκεκριμένης εργασίας (βλ. Σχήμα 3-1).

### ΣΧΗΜΑ 3-1 Σχέσεις μεταξύ Ανάλυσης εργασίας, Σχεδιασμού HR, Προσέλκυσης και Επιλογής



«Lloyd L. Byars, Leslie W.Rue, Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, p.137 “Relationship among Job analysis, Human Resource Planning, Recruitment and Selection”»

Σύμφωνα με τους Jones και Decothis η «ανάλυση εργασίας» είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας: ειδικά όσον αφορά το τι κάνει ο εργαζόμενος, πώς το κάνει, γιατί το κάνει, ποιές απαιτούμενες δεξιότητες πρέπει να έχει, ποιά η εκπαίδευση και η κατάρτιση του, ποιά η σχέση του με τις άλλες εργασίες, ποιές σωματικές απαιτήσεις έχει αυτή η εργασία και ποιες είναι οι κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες (Jones & Decothis,1969, σελ. 805).

Η ιδανική προσφορά εργασίας θα πρέπει να παράγει ένα ιδανικό υποψήφιο. Οι πιθανότητες να συμβεί αυτό ωστόσο είναι αρκετά απομακρυσμένες. Είναι απαραίτητο να γίνει μια επιλογή μεταξύ όλων των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για την προσφορά εργασίας. Για τη λήψη αυτής της επιλογής, είναι σημαντικό η προσφορά εργασίας να είναι αντικειμενική, και να αποφεύγονται συναισθήματα και προσωπικές προκαταλήψεις, να υπάρχει αντικειμενικότητα και έγκυρα κριτήρια για την επιλογή του υποψηφίου, το περιεχόμενο της προσφοράς εργασίας να είναι συστηματικό και

στα πλαίσια της λογικής, να υπάρχει καθορισμένο χρονικό περιθώριο και να είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι ενημερωμένοι για κάθε πρόοδο, αλλαγή ή απόφαση.

Κατά τον Herman, η δουλειά είναι μια συλλογή από εργασίες που μπορούν να εκτελεστούν από ένα μόνο εργαζόμενο ώστε να συμβάλει στην παραγωγή κάποιου προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από τον οργανισμό (Herman, 1986 σελ. 73). Κάθε εργασία έχει ορισμένες απαιτήσεις ικανότητας, καθώς και ορισμένες ανταμοιβές που συνδέονται με αυτή. Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να εντοπίσει αυτές τις απαιτήσεις. Επιπλέον, η ανάλυση θέσεων εργασίας μπορεί να οριστεί ως μια εκτίμηση που περιγράφει τις θέσεις εργασίας και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την εκτέλεσή τους. Ο Edwin Flippo έχει ορίσει την ανάλυση εργασίας ως μία διαδικασία μελέτης και συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις πράξεις και τις ευθύνες μιας συγκεκριμένης εργασίας (Flippo, 1961, σελ. 224).

Συγκεκριμένα, η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα :

1. Τη συλλογή και καταγραφή πληροφοριών της συγκεκριμένης εργασίας
2. Τον έλεγχο των πληροφοριών της θέσης εργασίας ως προς την ακρίβεια τους
3. Τη σύνταξη της περιγραφής της θέσης εργασίας με βάση τις πληροφορίες
4. Τη χρήση των πληροφοριών ώστε να καθοριστούν οι δεξιότητες , οι ικανότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία
5. Την ενημέρωση της βάσης ανάλυσης δεδομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα

Τα άμεσα προϊόντα αυτής της ανάλυσης εργασίας είναι η περιγραφή της εργασίας (job description) και η προδιαγραφή της εργασίας (job specification.).

### 3.2 Περιγραφή της Εργασίας

Η περιγραφή της εργασίας δημιουργείται με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω της ανάλυσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι μια λειτουργική περιγραφή του περιεχομένου που συνεπάγεται η εργασία. Είναι μια αφήγηση των περιεχομένων μιας εργασίας και πρόκειται για μια περιγραφή των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν σε μια θέση εργασίας, τη σχέση της εργασίας με άλλες εργασίες, τον εξοπλισμό και τα εργαλεία που εμπλέκονται, τη φύση της εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας και τους κινδύνους της εργασίας κ.ο.κ. Η πληροφορία αυτή δίνει στον υποψήφιο, στον αναλυτή, και στο προϊστάμενο μια σαφή ιδέα για το τι ο εργαζόμενος πρέπει να κάνει για να ανταποκριθεί στη ζήτηση της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Ernest Dale (Dale, 1978, σελ. 367):

- 1) Η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να αναφέρει την έκταση και τη φύση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των σημαντικών σχέσεων
- 2) Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να είναι σαφής όσον αφορά το έργο της συγκεκριμένης θέσης και τα καθήκοντα
- 3) Πιο συγκεκριμένα λέξεις θα πρέπει να επιλεγούν για να δείξουν:
  - α) το είδος της εργασίας
  - β) το βαθμό πολυπλοκότητας
  - γ) το βαθμό ικανότητας που απαιτείται
  - δ) το βαθμό στον οποίο είναι τυποποιημένα τα προβλήματα
  - ε) την έκταση της ευθύνης του εργαζομένου για κάθε φάση της εργασίας

Συνεπώς, εκείνα τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά τη σύνταξη της περιγραφής είναι: η σαφήνεια των λέξεων, η αποφυγή γενικών όρων και η συνεχής ενημέρωση της. Επειδή δεν υπάρχει πρότυπο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενο της και ο τρόπος με τον οποίον θα γραφεί εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (Χυτήρης, 2001, σελ. 59). Υπάρχουν διάφορες χρήσεις της περιγραφής εργασίας, όπως ως προσχέδιο ώστε να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την παραγωγική ομάδα συζήτησης, ιδιαίτερα αν η διαδικασία ξεκινά σε εκτελεστικό επίπεδο, βοηθά στην ανάπτυξη των προδιαγραφών εργασίας και λειτουργεί ως ένα πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού των νέων εργαζομένων, για να μάθουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως βασικό έγγραφο που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη προτύπων ως προς τις επιδόσεις.

### **3.3 Προδιαγραφή της Εργασίας**

Ενώ η περιγραφή της εργασίας εστιάζει στην εργασία, η προδιαγραφή της εργασίας επικεντρώνεται στο άτομο, δηλαδή στον κάτοχο της θέσης. Η προδιαγραφή της εργασίας είναι μια δήλωση του ελάχιστου επιπέδου των προσόντων, των δεξιοτήτων, των φυσικών και άλλων ικανοτήτων, της εμπειρίας, της κρίσης και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των θέσεων εργασίας. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια δήλωση των ελάχιστα αποδεκτών προσόντων που ο υποψήφιος πρέπει να διαθέτει για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Καθορίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει η δουλειά αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα η προδιαγραφή εργασίας μεταφράζει την περιγραφή της θέσης εργασίας σε όρους ανθρώπινων προσόντων, που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Η περιγραφή έχει ως στόχο να χρησιμεύσει ως οδηγός για την πρόσληψη και την αξιολόγηση εργασίας. Η περιγραφή της εργασίας είναι μια γραπτή δήλωση των



προσόντων, χαρακτηριστικών, τόσο σωματικών όσο και ψυχικών χαρακτηριστικών που ένα άτομο πρέπει να διαθέτει για την άσκηση των καθηκόντων εργασίας και την ανάληψη των ευθυνών του αποτελεσματικά. Η προδιαγραφή της εργασίας συνήθως αναπτύσσεται με τη συνεργασία του τμήματος προσωπικού και των διαφόρων εποπτικών αρχών στο σύνολο του οργανισμού. Η χρήση της προδιαγραφής εργασίας περιλαμβάνει το προγραμματισμό του προσωπικού, την απόδοση αξιολόγησης, τη πρόσληψη, τη κατάρτιση και ανάπτυξη, την επαγγελματική αξιολόγηση και αποζημίωση, την υγεία και ασφάλεια, την πειθαρχία των εργαζομένων, τον προγραμματισμό των εργασιών καθώς και τον σχεδιασμό καριέρας (βλ. Σχήμα 3-2).

**ΣΧΗΜΑ 3-2 Διαφορά μεταξύ Ανάλυσης Εργασίας, Περιγραφής της εργασίας και Προδιαγραφής της εργασίας**



Πηγή: <http://todaycut.com/the-difference-job-description-vs-job-specification-vs-job-analysis/>  
(τροποποιημένο)

### 3.4 Προσέλκυση Υποψηφίων

Μετά την ανάλυση εργασίας που συναποτελείται από τη περιγραφή και τη προδιαγραφή εργασίας ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και από έξω για την κάλυψη των κενών θέσεων (Χυτήρης, 2001, σελ. 61). Βασικός στόχος αυτού του σταδίου είναι η προσέλκυση ικανών υποψηφίων οι οποίοι θα προσληφθούν έγκαιρα και με το λιγότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Είναι γεγονός πως η πολυπλοκότητα της διαδικασίας προσέλκυσης υποψηφίων υφίσταται λόγω της πληθώρας των προσοντούχων υποψηφίων. Οι σημερινές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της πρόσληψης ατόμων με πολλαπλές δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα. Το σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα απαιτεί στελέχη με σημαντικές ικανότητες, σε πολλούς τομείς.

Ο στόχος της διαδικασίας πρόσληψης είναι να προσελκύσει πραγματικά επιτυγχόντες και να εξετάσει προσεκτικά τα διαπιστευτήριά τους προκειμένου να παραχθεί μια μικρή λίστα για περαιτέρω έρευνα ως προς τις διαδικασίες επιλογής. Εκτός από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και τη γενική διαχείριση του έργου, η επίτευξη του στόχου θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικός είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάλυση θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση υποψηφίων αναφέρεται στην αποτελεσματική πρόσληψη του προσωπικού και αναδεικνύει τι πόροι χρειάζονται, τι πόροι διατίθενται και πού και πώς θα βρεθούν αποτελεσματικά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν πακέτα εργασίας τα οποία προσελκύουν υποψηφίους καθώς και τα διαθέσιμα talέντα. Η προσέλκυση προσωπικού που συνήθιζε να χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων φαινόταν να είναι μια αρκετά απλή υπόθεση καθώς αποτελούσε απλά μια περίπτωση όπου ο υποψήφιος έπρεπε να αρκείται σε ένα πολύ ικανοποιητικό μισθό και άλλα οικονομικά οφέλη. Στη σημερινή εποχή ωστόσο παρατηρήθηκαν πολλές αλλαγές ως προς τη προσέλκυση υποψηφίων καθώς υπάρχουν άφθονα στοιχεία που δείχνουν ότι

πολλοί υποψήφιοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται όχι μόνο για το οικονομικό πακέτο και την αμοιβή τους αλλά για ένα πακέτο εργασιακών δικαιωμάτων.

### **3.4.1 Πηγές Προσέλκυσης**

Η έννοια της αγοράς εργασίας είναι παρόμοια με την έννοια της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών. Κατά τον ίδιο τρόπο, καθώς υπάρχουν αγοραστές και πωλητές, υπάρχουν αγοραστές και πωλητές της εργασίας. Σε μια αγορά εργασίας οι αγοραστές είναι οι εργοδότες και οι πωλητές είναι άτομα που είναι πρόθυμοι να πωλούν τις δεξιότητές τους μεταξύ των οποίων υπάρχουν διάφοροι βαθμοί ανταγωνισμού. Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι η αγορά είναι η συνάθροιση των ανταλλαγών μεταξύ αγοραστών και πωλητών. Έτσι, η αγορά εργασίας έχει δημιουργηθεί μέσω της πρόσληψης των εργαζομένων από τους εργοδότες. Παραδόξως οι κοινωνικοί επιστήμονες σπάνια παρατηρούν το σχηματισμό δεσμών που συνταιριάζουν τους ανθρώπους σε θέσεις εργασίας και προφανώς μεταδίδουν στους εργοδότες και στα άτομα που αναζητούν εργασία πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες, τη προσφορά και τη ζήτηση.

Έκαστη επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει δύο βασικούς τρόπους προσέλκυσης των υποψηφίων. Αναλυτικότερα, υπάρχουν δύο κύριες πηγές οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην άμεση πλήρωση των θέσεων εργασίας, η εσωτερική και η εξωτερική αγορά εργασίας. Η εξωτερική αγορά εργασίας (ELM) περιλαμβάνει όλους όσους δεν απασχολούνται στην επιχείρηση αλλά είναι ανοικτοί σε προσφορές εργασίας και μπορούν να είναι υποψήφιοι, ενώ η εσωτερική αγορά εργασίας (ILM) αποτελείται από υπαλληλικό προσωπικό που ήδη εργάζεται στην εταιρεία.

Η εσωτερική αγορά εργασίας είναι εκείνη όπου οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται αρχικά σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται στο επίπεδο εισόδου δύνανται να πληρώσουν τα υψηλότερα επίπεδα σε περίπτωση που προκύψει μία θέση εργασίας. Οι μισθοί προσδιορίζονται εσωτερικά και μπορεί να είναι αρκετά ελεύθεροι από την πίεση των αγορών. Η εξωτερική αγορά εργασίας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μετακινούνται ρευστά μεταξύ των επιχειρήσεων και οι μισθοί καθορίζονται από

ορισμένες διαδικασίες κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις δεν έχουν σημαντική διάκριση ως προς τις ρυθμίσεις των χρημάτων (Lazear & Oyer 2004 σελ. 528).

Ωστόσο λόγω παραγόντων όπως είναι η εξειδίκευση σε δεξιότητες, η περιορισμένη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις κατάρτισης και εκπαίδευσης, και η γεωγραφική ακινησία, τόσο το ELM όσο και το ILM είναι διαιρεμένα σε έναν αριθμό μικρότερων αγορών, μεταξύ των οποίων τα άτομα το θεωρούν δύσκολο να κινούνται βραχυπρόθεσμα. Η σχέση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων απασχόλησης έχει διερευνηθεί στη βιβλιογραφία από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: από την άποψη ότι και τα δύο συστήματα προσέλκυσης είναι υποκατάστατα αναμεταξύ τους ή από την προοπτική ότι τα συστήματα αυτά είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους.

#### 3.4.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και εσωτερική αγορά εργασίας

Πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας, όταν καλούνται να πληρώσουν τα κενά θέσεων εργασίας που έχουν δημιουργηθεί και ιδιαίτερα υψηλόβαθμων και νεοεισερχόμενων στελεχών, δίνουν προτεραιότητα στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους με αποτέλεσμα να καλύπτουν τη θέση εσωτερικά. Μέσω της διαδικασίας αυτής γίνεται εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος, αλλά επίσης είναι μια μέθοδος παρακίνησης και δημιουργίας κινήτρων για τα στελέχη της εταιρείας η οποία τους δίνει την αυτοπεποίθηση πως θα αξιοποιηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους στην επιχείρηση. Η μέθοδος της εσωτερικής πηγής προσέλκυσης όμως συνεπάγεται και μια πολύ καλή οργάνωση από πλευράς της εταιρείας και τη χρήση μεθόδων και πρακτικών, όπως τη διαρκή κατάρτιση του προσωπικού, αξιολόγηση των εργαζομένων και άλλων διεθνώς αναγνωρισμένων συστημάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που έχει ως σκοπό την επαρκή προετοιμασία του προσωπικού της επιχείρησης για την πλήρωση μελλοντικών θέσεων και αναγκών που μπορεί να προκύψουν, καθώς και την πρόσληψη νέων ταλέντων.

Οι εσωτερικοί υποψήφιοι δύνανται να προσκληθούν από πηγές προσέλκυσης όπως: (Χυτήρης, 2001 σελ. 64-67)

- ✚ Πίνακα ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης: η μέθοδος αυτή πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από τις εξωτερικές πηγές και να βοηθά στη πληροφόρηση των εργαζομένων για τις υπάρχουσες κενές θέσεις.
- ✚ Βάση δεδομένων προσωπικού: πρόκειται για μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων που δημιουργεί η επιχείρηση ώστε να καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά και προτιμήσεις του υποψηφίου.
- ✚ Συστάσεις εργαζομένων: πρόκειται για μια αξιόπιστη πηγή καθώς αποτελεί μία εξωτερική πηγή υποψηφίων η οποία όμως στηρίζεται στην εσωτερική πληροφόρηση.
- ✚ Προαγωγές και μεταθέσεις: επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις εργασίας, τόσο διοικητικές όσο και υψηλόβαθμες, με δικούς τους εργαζομένους.
- ✚ Υποψήφιοι «πόρτας»: αναφέρεται στα άτομα τα οποία υποβάλλουν αιτήσεις και βιογραφικά στην επιχείρηση για τη περίπτωση που προκύψει κάποια κενή θέση.

Η βιβλιογραφία σχετικά με την εσωτερική αγορά εργασίας έχει τις ρίζες της στην εργασία από τους εν λόγω συγγραφείς όπως: Doeringer και Piore ( 1971) , Black et al. (1978) κλπ. Ακολουθώντας αυτούς τους συγγραφείς, η εσωτερική αγορά εργασίας μπορεί να αποτελείται από οποιοδήποτε είδος εργασίας το οποίο πρέπει να ικανοποιεί τρία βασικά χαρακτηριστικά: να περιλαμβάνει μια διαδρομή των θέσεων εργασίας που θα καταληφθεί επιτυχώς (όπως για παράδειγμα μία καλή επαγγελματική σταδιοδρομία), να υπάρχει ένα ενιαίο σημείο εισόδου στην επιχείρηση στο χαμηλότερο επίπεδο και ανοδική κινητικότητα σε όλη τη διαδρομή και τελικά να συνδέεται με μια προοδευτική ανάπτυξη των γνώσεων και πρακτικών (Kalleberg et al, 1981, σελ. 651-683).

Συνεπώς, οι κύριες διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχουν στην εσωτερική αγορά εργασίας είναι η κατάρτιση και η εσωτερική πρόσληψη. Η κατάρτιση είναι σημαντική για το ρόλο που διαδραματίζει στη παραγωγή μελλοντικών εσωτερικών υπαλλήλων επαρκούς επιπέδου ώστε να καταλαμβάνουν τυχόν κενές θέσεις που ενδέχεται να προκύψουν στα πλαίσια του οργανισμού, ενώ η εσωτερική προσέλκυση διευκολύνει την οριζόντια και κάθετη προς τα πάνω κίνηση του υπαλληλικού προσωπικού από τη μία θέση στην άλλη. Η εκπαίδευση του προσωπικού αντιστοιχεί σε μια διαδικασία με την οποία το προσωπικό διδάσκεται τις δεξιότητες και γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία (Mintzberg, 1995, σελ. 126).

Μια θεωρία των εσωτερικών αγορών εργασίας που παρουσιάζεται, αντιμετωπίζει το ILM ως μία στρατηγική που εμπερικλείει την έννοια της εργασίας, και περιλαμβάνει τρεις μηχανισμούς, τις μακροπρόθεσμες συμβάσεις, τα οικονομικά κίνητρα και τα συμβολικά κίνητρα. Η παρουσία αυτών των μηχανισμών βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες οι οποίοι είναι η έλλειψη εργατικού δυναμικού, οι συγκεκριμένες εταιρικές δεξιότητες, ο έλεγχος και το έθος της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, ένας λόγος για την περιφραξη της εργασίας είναι ότι ο εργοδότης είναι πολλές φορές αντιμέτωπος με την έλλειψη κατάλληλου εργατικού δυναμικού και συνεπώς βρίσκεται συχνά στη θέση να προσπαθεί να μειώσει το κίνδυνο της έλλειψης εργατικού δυναμικού.

Ένας δεύτερος λόγος είναι η παρουσία των εταιρικών ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων, όπως όταν ένας εργοδότης χρειάζεται εργατικό δυναμικό που διαθέτει ειδικές γνώσεις και δεξιότητες για εξειδικευμένες περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει διαμορφώσει ειδικό χαρακτήρα ως προς τη τεχνολογία που χρησιμοποιεί ή υπάρχει περίπλοκη ιδιοσυγκρασία ως προς κάποια επαγγέλματα, με αποτέλεσμα να προβάλλει απαραίτητη η ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό. Ένας τρίτος λόγος για την περιφραξη της εργασίας είναι η ενίσχυση του ελέγχου που παρέχεται μέσω της δημιουργίας μιας παρατεταμένης περιόδου παρατήρησης ενώ ο τέταρτος λόγος για υιοθέτηση του ILM αναφέρεται στο εταιρικό έθιμο και στις θεσμοθετημένες δράσεις της επιχείρησης.

Μερικές από τις ειδικές παροχές του ILM είναι ότι περικλείει ή οριοθετεί την εργασία, σταθεροποιώντας έτσι την προσφορά εργασίας, την ενίσχυση της ικανότητας του εργοδότη να ασκεί έλεγχο και εποπτεία, τη θωράκιση του εργατικού δυναμικού από τον εξωτερικό ανταγωνισμό και δημιουργεί τη βάση για επενδύσεις, για δημιουργία και σωστή διανομή των εσωτερικών μετακινήσεων των εργαζομένων. Ο εργοδότης μπορεί να επιτύχει τη διατήρηση του υπάρχοντος εργατικού του δυναμικού μέσω της χρήσης διαφορετικών μηχανισμών.

Ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται είναι οι μακροπρόθεσμες συμβάσεις υψηλών προδιαγραφών. Αν και οι εν λόγω συμβάσεις καταφέρνουν να εμπερικλείουν το εργατικό δυναμικό στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι το κόστος αναζήτησης και εκμετάλλευσης των επενδύσεων στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εξειδικευμένη γνώση, έχουν το άκαμπτο και κατά συνέπεια δαπανηρό μειονέκτημα ότι είναι μακροχρόνιες.

Μία δυνατότητα για την αποφυγή αυτών των ελλείψεων είναι ο εργοδότης να επιλέξει εκείνες τις εργασίες που έχουν υψηλή πιθανότητα να είναι σταθερές και αμετάβλητες κατά τη διάρκεια της σύμβασης, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία υψηλών προδιαγραφών συμβάσεων (Williamson, 1996, κεφ. 8).

Ένας άλλος μηχανισμός που χρησιμοποιεί η εσωτερική αγορά εργασίας είναι η δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση μέσω οικονομικών κινήτρων, η οποία έχει δημιουργηθεί από την πληρωμή των εργαζομένων με υψηλότερους μισθούς από αυτούς που υπάρχουν στην εξωτερική αγορά εργασίας. Οι λόγοι που δίνονται υψηλότεροι μισθοί στο εργατικό δυναμικό της εσωτερικής αγοράς εργασίας είναι διότι με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται κίνητρα για υψηλές επιδόσεις στην επιχείρηση δεδομένου ότι η απόλυση συνεπάγεται την απώλεια των προμηθειών που αποκτήθηκαν από την εταιρεία αλλά και διότι σύμφωνα με την υπόθεση της αποδοτικότητας των μισθών, οι μισθολογικές διαφορές δεν αποτελούν μόνο κίνητρο για αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και για τις εξειδικεύσεις επαγγελματιών μέσα στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, η δημιουργία συμβολικών κινήτρων στο χώρο εργασίας αποτελεί το τρίτο μηχανισμό και δημιουργεί καθεστώς και ανεπίσημη εκτίμηση εντός της επιχείρησης και ειδικά για την εταιρεία. Η εσωτερική αγορά εργασίας, που αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό των τριών αυτών μηχανισμών, είναι μια λογική απάντηση για τους λόγους που προτιμάται το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό. Μια ILM τυπικά αποτελείται από μια πυραμίδα της εργασίας με την είσοδο του εργαζομένου στην επιχείρηση να βρίσκεται στο κάτω μέρος και να ακολουθεί ύστερα ανοδική κίνηση, καθώς και τη διανομή των μισθών σύμφωνα με την αρχαιότητά των εργαζομένων στην επιχείρηση. Συνοπτικά η ILM είναι μια απάντηση στην έλλειψη εργατικού δυναμικού, στην ανάγκη της επιχείρησης για εξειδικευμένες δεξιότητες, στις ανάγκες ελέγχου, καθώς και στο εταιρικό έθιμο. Αποτελείται δηλαδή από ένα σύνολο μακροπρόθεσμων συμβάσεων, με οικονομικά και συμβολικά κίνητρα, και διοργανώνεται σύμφωνα με μία bottom up κλίμακα εργασίας. Έτσι, η ILM αποτελεί μια εσωτερική συσκευή ελέγχου και κινήτρων.

Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson η εσωτερική αγορά εργασίας δύναται να έχει ένα εύρος πλεονεκτημάτων στα οποία συγκαταλέγεται η καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα οι αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή, η βελτίωση του ηθικού των προαγομένων, τα κίνητρα για καλύτερη απόδοση των εργαζομένων (Mathis & Jackson, 1994, σελ. 210). Επιπρόσθετα στην εσωτερική αγορά εργασίας, οι προαγόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τη κουλτούρα της επιχείρησης, δημιουργείται ένα σύστημα διαδοχής και η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες.

Ωστόσο το ILM παρουσιάζει μειονεκτήματα όπως την αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας, τα πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού που πιθανόν να παρουσιαστούν από εκείνους που δεν προήχθησαν, τις «πολιτικές» διαμάχες για προώθηση εργαζομένων αλλά και την απαίτηση ενός πολύ δυνατού προγράμματος για την ανάπτυξη των στελεχών. Παραδοσιακά, οι εσωτερικές αγορές εργασίας ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες στη Γαλλία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ οι επαγγελματικές αγορές κυριαρχούσαν στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, ωστόσο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει. Συγκεκριμένα, η έννοια της εσωτερικής αγοράς εργασίας



έχει βαθιά αποσταθεροποιηθεί, ενώ η χρήση της εξωτερικής αγοράς εργασίας έχει αποκτήσει ευελιξία, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό και γνώρισμα της επαγγελματικής αγοράς και η οποία αυξάνεται και αναπτύσσεται διαρκώς σε γρήγορους ρυθμούς.

#### 3.4.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και εξωτερική αγορά εργασίας

Η παρουσία μιας εξωτερικής αγοράς εργασίας έχει δημιουργήσει ένα διαφορετικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο παρελθόν, οι κινεζικές επιχειρήσεις επικαλέστηκαν την κατανομή του εργατικού δυναμικού της κυβέρνησης για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό. Η εσωτερική κατάρτιση ήταν η κύρια οδός για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Τώρα ωστόσο οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες είτε να επιλέξουν από την εσωτερική αγορά εργασίας είτε από την εξωτερική. Η ποικιλομορφία της ιδιοκτησίας, συμπεριλαμβανομένης της εισόδου ξένων εταιριών, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ζήτηση για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό έχουν τοποθετηθεί στην αναδυόμενη εξωτερική αγορά εργασίας υπό σημαντική πίεση. Τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ξεπεραστούν οι ελλείψεις εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και να χρησιμοποιηθούν οι άνθρωποι πόροι με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν ως προς το κόστος και την αποτελεσματικότητα. Αυτές οι πηγές κατά κύριο λόγο μπορούν να προκύψουν από (Χυτήρης, 2001, σελ.67-69):

- ✚ Επαγγελματικές σχολές οι απόφοιτοι των σχολών αποτελούν σημαντική πηγή υποψηφίων ιδιαίτερα για θέσεις εργασίας εκτελεστικού χαρακτήρα
- ✚ Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι οι φοιτητές και οι πτυχιούχοι αυτών των ιδρυμάτων αποτελούν πηγή υποψηφίων για ανώτατες θέσεις εργασίας
- ✚ Ημέρες καριέρας πρόκειται για ετήσιες συναντήσεις φοιτητών και αποφοίτων ιδρυμάτων με επαγγελματίες διαφόρων κλάδων ώστε να αξιολογηθούν και πολλές φορές να προσληφθούν οι κατάλληλοι για τη θέση πτυχιούχοι.

- ✚ Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία είναι ένας σημαντικός θεσμός καθώς η σχέση μεταξύ του εργοδότη και των σωματείων επηρεάζει τα αποτελέσματα της προσέλκυσης.
- ✚ Γραφεία ευρέσεως εργασίας καλύπτουν θέσεις που επιζητούν έκτακτο προσωπικό για κάλυψη αναγκών, ειδικά σε περιόδους αιχμής.
- ✚ Εταιρείες leasing αυτές οι επιχειρήσεις «νοικιάζουν» τους υπαλλήλους τους σε άλλες επιχειρήσεις κυρίως για προσωρινή απασχόληση και χειρίζονται τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας και ασφάλειας του εργαζόμενου τους.
- ✚ Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης τα ΜΜΕ παρέχουν μέσω της στήλης ευρέσεως εργασίας τη δυνατότητα να ενημερωθούν οι υποψήφιοι για προκύπτουσες θέσεις εργασίας.
- ✚ E-recruitment αναφέρεται σε online ιστοσελίδες προσφοράς εργασίας όπου οι υποψήφιοι ενημερώνονται διαδικτυακά για θέσεις εργασίας σε μία πληθώρα επιχειρήσεων

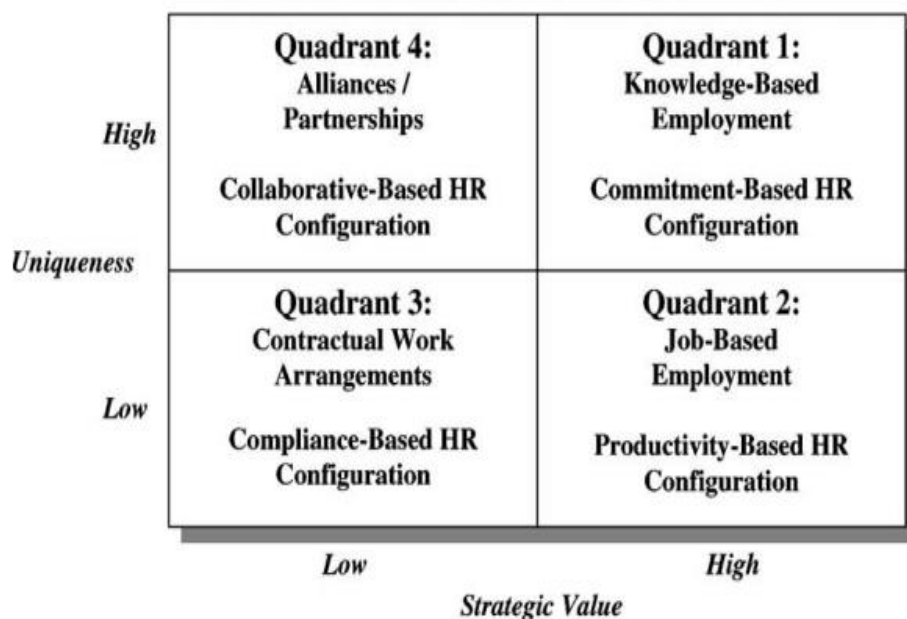
Αναγνωρίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι ίσης στρατηγικής σημασίας, αλλά και σε μια προσπάθεια ανάπτυξης ενός πλαισίου για να κατανοηθεί και να αναλυθεί η εσωτερική και η εξωτερική αγορά εργασίας, οι Lepak και Snell (1999 σελ. 36), πρότειναν μια αρχιτεκτονική του ανθρώπινου δυναμικού τέσσερων διαφορετικών τρόπων απασχόλησης: την εσωτερική ανάπτυξη, την απόκτηση, τη σύναψη συμβάσεων, και τη συμμαχία, που βασίστηκε στη θεωρία των πόρων της επιχείρησης, στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου και στις οικονομικές συναλλαγές.

Κατ' αρχάς, οι οικονομικές συναλλαγές, όπου οι συναλλαγές αγοράς και εσωτερικής παραγωγής μπορούν να θεωρηθούν ως διακριτές εναλλακτικές λύσεις, παρέχουν ένα μέτρο σύγκρισης της αποτελεσματικότητας της επιλεγείσας στρατηγικής. Δεύτερον, η

θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου δείχνει ότι οι επιχειρήσεις θα αναπτύξουν το υφιστάμενο εργατικό τους δυναμικό όταν η επένδυση στην εκπαίδευση μπορεί να καλυφθεί από μελλοντική παραγωγικότητα. Τρίτον, η άποψη που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης δείχνει ότι οι βασικές ικανότητες ή τα μοναδικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να αναπτυχθούν εσωτερικά, ενώ όλες οι άλλες δραστηριότητες μπορούν να είναι outsourced. Το κοινό θέμα στις τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις είναι η αξία που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό και η μοναδικότητα των ανθρωπίνων πόρων.

Αυτές οι διαστάσεις (Lepak και Snell) λειτουργούν ως στρατηγικοί παράγοντες των εναλλακτικών τρόπων για την απασχόληση. Χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο διαστάσεις (αξία – μοναδικότητα), οι Lepak και Snell ανέπτυξαν μια τετραπλή τυπολογία των στρατηγικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (βλ. Σχήμα 3-3). Για μοναδικά χαρακτηριστικά και πολύτιμες δεξιότητες η κατάλληλη στρατηγική είναι η εσωτερική ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει εκτενή προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και κατάρτισης. Σε αντίθεση, οι κοινές και ελάχιστης κατάρτισης δεξιότητες αποκτούνται με την υπεργολαβία.

**ΣΧΗΜΑ 3-3 Στρατηγικές HRD**



Πηγή: Lepak D & Snell S, 1999, The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, Academy of Management Review 24(1), σελ. 37

Η εξωτερική αγορά εργασίας αναπτύσσεται ταχύτατα, καθώς οι εξωτερικοί υποψήφιοι έχουν διαφορετικές και καινοτόμες αντιλήψεις, έχουν άλλη εταιρική κουλτούρα και νοοτροπία και είναι ικανοί να δημιουργήσουν νέες προοπτικές εργασίας. Η εξωτερική αγορά εργασίας είναι η πηγή των εργαζομένων στους χώρους εργασίας και αυτοί οι νέοι εργαζόμενοι είναι η πηγή των πληροφοριών σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό. Έτσι, η εξωτερική αγορά εργασίας μπορεί να περιγραφεί ως η γειτονιά των σχέσεων μεταξύ μιας εταιρείας και των οργανισμών που στέλνουν εργαζομένους στην εν λόγω επιχείρηση. Η εξωτερική αγορά εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τις εσωτερικές διαιρέσεις της εργασίας, δεδομένου ότι καταλαμβάνουν τους χώρους εργασίας.

Τα δίκτυα της αγοράς εργασίας παρέχουν στις επιχειρήσεις εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που ενεργοποιεί την προσπάθεια, την παραγωγή και μετάδοση ιδεών και διαμορφώνει μία κατάσταση ιεραρχίας μέσα στο χώρο εργασίας. Οι πληροφορίες σχετικά με τους δεσμούς (άτομα που εισέρχονται και εξέρχονται από ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας) αντιπροσωπεύουν τα εξωτερικά σήματα της αγοράς εργασίας σε έναν εργοδότη (Benson & Zhu, 2002 σελ. 458). Η δομή των εξωτερικών αγορών εργασίας σε όλους τους εργοδότες αντιπροσωπεύει τη συνολική ροή των ανθρώπων και των σχετικών πληροφοριών και δημιουργεί μία συνολική δομή της αγοράς εργασίας.

Η εξωτερική αγορά εργασίας συχνά αναφέρεται βιβλιογραφικά ως ενδεχόμενη εργασία, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως σύμβαση μη τυποποιημένης εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων μέσω εταιρειών προσωρινής απασχόλησης, συμβούλους, εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, καθώς και διαδικτυακών συνεργατών. Με τη σειρά του, ένα πρότυπο εργαζομένου έχει σύμβαση σε βάση πλήρους απασχόλησης, σύμφωνα με την εποπτεία του εργοδότη, καθώς και με την αμοιβαία προσδοκία ότι η απασχόληση θα συνεχίσει επ' αόριστον.

Το ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και η παγκοσμιοποίηση οδηγεί τους οργανισμούς να αυξήσουν τις πρακτικές απολύσεων και να χρησιμοποιήσουν μια μη τυπική μορφή εξωτερικού εργατικού δυναμικού. Τα δύο πιο δημοφιλή πλεονεκτήματα της εξωτερικής αγοράς εργασίας, φαίνεται να είναι ως προς

στρατηγική άποψη η ευελιξία καθώς και η μείωση των γενικών εξόδων μίας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εξωτερική αγορά εργασίας προσφέρει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν και να απολύουν το προσωπικό με ταχείες διαδικασίες με σχετικά μικρές επιπτώσεις, οδηγώντας σε προσωπική ευελιξία, η οποία ταιριάζει στις σύγχρονες εργασιακές πρακτικές, όπως το σύστημα παραγωγής just-in-time. Επιπλέον, η ευελιξία αυτή επιτρέπει στους οργανισμούς να προσλαμβάνουν έκτακτους υπαλλήλους με απαραίτητες δεξιότητες που δεν υφίστανται στο τρέχον εργατικό δυναμικό. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι ότι η ευελιξία στην εξωτερική εργασία προσφέρει τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζόμενους την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν τη κατάλληλη έρευνα πριν αποφασίσουν να εισέλθουν σε μια πιο σταθερή σχέση εργασίας.

Παράλληλα, η εξωτερική εργασία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εγγυηθούν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο είναι οι αμοιβαίες πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και οι ανεπίσημες υποχρεώσεις μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων και των εργοδοτών, καθώς οι εξωτερικοί εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν ως ζώνη απομόνωσης σε περιόδους οικονομικών αναταράξεων. Αυτή η προσέγγιση "ασπίδα" θα μπορούσε επίσης να έχει θετική επίδραση στα πρότυπα-εργαζομένους ώστε να αυξήσουν την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Ωστόσο κατά τη χρήση εξωτερικής εργασίας ένας οργανισμός θα πρέπει να προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη τακτοποίηση των εξωτερικών συμβάσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές πτυχές. Εάν αυτό δεν γίνει καταλλήλως, η χρήση της εξωτερικής εργασίας θα έχει ως επί το πλείστον αρνητικές συνέπειες, δεδομένου ότι μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων και αυξάνει τις αρνητικές προθέσεις του εργαζομένου. Με τη σειρά του, αυτό θα μπορούσε να μειώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οργάνωσης καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ο πιο πολύτιμος πόρος της επιχείρησης (Lepak & Snell 2002). Επιπλέον η χρήση της εξωτερικής αγοράς εργασίας αποδυναμώνει την οργανωσιακή γνώση καθώς η υψηλή χρήση της εξωτερικής εργασίας μειώνει την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τον υψηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων και ως εκ τούτου τη πιο εύκολη διαρροή της γνώσης στους ανταγωνιστές.

### 3.4.2 E-recruitment

Επιπρόσθετα μία νέα έννοια που έχει συνδεθεί με τη προσέλκυση υποψηφίων είναι η προσέλκυση μέσα από τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Ollington et al, 2013, σελ. 248-265). Συνεπώς υπάρχουν πολλά σχόλια σχετικά με τη χρήση των social media για την πρόσληψη. Το ερώτημα που τίθεται είναι πώς οι εργοδότες χρησιμοποιούν διαδικτυακά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την αποτελεσματική προσέλκυση και τη διαλογή των αιτούντων εργασία. Δεδομένου ότι οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν προφίλ πολλών ιστοσελίδων έχουν ενσωματώσει τη παρουσία τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι Caers & Castelens (2011) υποστηρίζουν ότι το Facebook και το LinkedIn χρησιμοποιούνται κυρίως για διαφορετικούς σκοπούς και σε διαφορετικά πλαίσια. Παρά το ενδιαφέρον και τη σχετική ευκολία χρήσης τέτοιων μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα social media πολλές φορές αποτελούν μία σοβαρή πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντα κατάλληλα προετοιμασμένο για τη συμμετοχή των υποψηφίων με αποτέλεσμα να κατακλύζεται από αιτήσεις υποψηφίων. Συνεπώς η προσέλκυση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης φέρει ως αποτέλεσμα ένα μεγάλο αριθμό αιτήσεων για μία θέση εργασίας που απαιτεί καλά διατυπωμένες διαδικασίες και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό για την αντιμετώπισή τους.

Η Madia (2011 σελ. 19-24) υποστηρίζει επίσης ότι, παρά τα πολύ διαφορετικά επίπεδα συνείδησης, υιοθέτησης και κατανόησης μεταξύ των προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού, τα social media είναι ένα αναπτυσσόμενο μέσον πρόσληψης, καθώς οι παραδοσιακοί τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων πλέον είναι λιγότερο αποτελεσματικοί από ό, τι ήταν. Μία online παρουσία είναι πολύ φθηνότερη από ότι η διαφήμιση σε μία εφημερίδα ή σε άλλα μέσα. Το κλειδί για επιτυχημένη προσέλκυση υποψηφίων είναι να δημιουργηθεί μια καλά μελετημένη στρατηγική από τη κάθε επιχείρηση πριν εμπλακεί στο χώρο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της διαδικτυακής πρόσληψης, που θα περιλαμβάνει επαρκείς πόρους και καλή γνώση του διαδικτύου από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα ο Doherty (2010 σελ. 11-15) υποστηρίζει ότι παρά τις αρχικές υποψίες που διατηρούσαν οι επιχειρήσεις για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πλέον τα θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής τους πορείας αλλά και ως έναν τρόπο για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το προσωπικό. Αυτό έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν διαδικτυακή παρουσία χρησιμοποιώντας μέσα όπως το LinkedIn, Twitter και το Facebook, προκειμένου να συνεργαστούν με τους υποψηφίους και να τους δώσουν την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν μαζί τους σε μια πιο ανεπίσημη βάση. Δημιουργούνται συνεπώς ιστοσελίδες καριέρας για να ξεκινήσει ο έκαστος εργοδότης συζητήσεις με τους υποψηφίους και να ενθαρρύνει αλλά και να γνωρίσει χαρακτηριστικά και ικανότητες του υποψηφίου. Δεν υπάρχει λοιπόν αμφιβολία ότι η χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης δίνει στις επιχειρήσεις ένα αποτελεσματικό μέσο για την προσέλκυση του εργατικού δυναμικού.

Καταλήγοντας η στρατολόγηση είναι ένα ιδανικό σημείο εκκίνησης για τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, διότι βασικές μετρήσεις, όπως είναι ο χρόνος για την πρόσληψη και το κόστος της ενοικίασης, μπορούν να μετρηθούν και η βελτίωση του τρόπου βελτίωσης μπορεί να τεκμηριωθεί. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν πιο ανταγωνιστικές προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τη νέα γενιά υποψηφίων με ενθουσιώδεις εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει με τη διάκριση της εταιρείας από τις υπόλοιπες και την αποδοχή των αλλαγών που επιτάσσει η νέα εποχή καθώς η τεχνολογία και οι τρόποι επικοινωνίας εξελίσσονται με γοργούς ρυθμούς.

Σε σχέση με την πρόσληψη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι νόμοι οι οποίοι εξασφαλίζουν ότι αποφεύγονται οι διακρίσεις και ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν ίσες ευκαιρίες. Φυσικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι όλες οι προσλήψεις και η επιλογή ενέχουν μεγάλο βαθμό διακρίσεων, από το γεγονός ότι ο επιλογέας μπορεί να υποστηρίξει διακρίσεις μεταξύ των υποψήφίων. Υπάρχουν τέσσερα συγκεκριμένα νομικά ζητήματα τα οποία όλοι όσοι ασχολούνται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γνωρίζουν και να λαμβάνουν υπόψη:

1. Τις διακρίσεις λόγω φύλου
2. Τις φυλετικές διακρίσεις
3. Κοινωνική αποκατάσταση των παραβατών

#### 4. Τα άτομα με ειδικές ανάγκες

Η προσέλκυση υποψηφίων είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το σύνολο των πλεονεκτημάτων που δύναται να αποσπάσει ο υποψήφιος από την εργασία του όπως:

- ✓ η μάθηση και εκπαίδευση: Η δυνατότητα μάθησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων αποτελεί μία ευκαιρία για τους εργαζομένους να διευρύνουν τις γνώσεις τους και τους πνευματικούς τους ορίζοντες αλλά και να λάβουν εξειδικευμένη γνώση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.
- ✓ η εξέλιξη της σταδιοδρομίας: Σχεδόν εξ ορισμού, η παροχή σημαντικών ευκαιριών για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα στο στάδιο της προσέλκυσης υποψηφίων. Είναι συνεπώς μία εξαιρετική κίνηση από τη πλευρά της επιχείρησης ώστε να δελεάσει τους ταλαντούχους υποψηφίους καθώς και τα νεοεισερχόμενα στελέχη να επιλέξουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση για εργασία.
- ✓ η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: είναι γεγονός πως πολλοί επιστήμονες θεωρούν πως η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής μπορεί να ενισχύσει την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να αναπτύξει πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν την επίτευξη αυτών των στόχων. Λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους και τα προβλήματα που συνδέονται με το οικονομικό πακέτο αμοιβών ως μέσο των επιχειρήσεων για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υποψηφίους, μερικοί εμπειρογνώμονες υποστηρίζουν ότι πολλές επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν άλλους τρόπους για την προσέλκυση και διατήρηση καταρτισμένων ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων τη ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας στο στάδιο της προσέλκυσης υποψηφίων, το καλό προσανατολισμό του εργοδότη, τις ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ανάθεση σοβαρών εργασιών στο υπαλληλικό προσωπικό.

Συνεπώς από τα προαναφερθέντα προκύπτει πως η ικανότητα μίας επιχείρησης ή ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχους



ανθρώπους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μη οικονομικούς παράγοντες, όπως η ποιότητα των προϊσταμένων, ο βαθμός στον οποίο οι οργανώσεις χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων τους καθώς και η ασφάλιση εργασίας που αποτελεί ένα σημαντικό μέσο προσέλκυσης υποψηφίων. Επιπρόσθετα υπάρχει μία στενή σύνδεση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης με την ικανότητάς της να προσελκύει και να διατηρεί ταλέντα. Ωστόσο προκύπτει το ερώτημα για το ποιές είναι οι καλύτερες πρακτικές προσέλκυσης των υποψηφίων.

Σύμφωνα με την Hiltrop μετά από τη διεξαγωγή έρευνας προέκυψε πως οι καλύτερες πρακτικές για τη προσέλκυση υποψηφίων συνδέονται στενά με την ασφάλεια της εργασίας, τις ευκαιρίες των εργαζομένων για εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη πρόσληψη και προώθηση των υπαλλήλων, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και καθοδήγηση τους, τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της εξειδίκευσης, την αυτονομία και την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, τις ευκαιρίες για ομαδική εργασία και συμμετοχή, τις ίσες παροχές και πρόσβαση για όλους τους εργαζομένους, τις επιπλέον ανταμοιβές και αναγνώριση για την υψηλή απόδοση, τη διαφάνεια των πληροφοριών σχετικά με τους εταιρικούς στόχους, τα αποτελέσματα και τις προθέσεις της επιχείρησης καθώς και τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Hiltrop, 1999, 422-430).

Η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης των ταλέντων αποτελεί μία ραγδαία εξέλιξη στο χώρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τείνει να γίνει μία από τις βασικές αρμοδιότητες υψηλών επιδόσεων των επιχειρήσεων τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναδυόμενες χώρες. Η βελτίωση αυτής της αρμοδιότητας θα είναι ζωτικής σημασίας για τις επόμενες δεκαετίες, καθώς οι δημογραφικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις ενδυναμώνουν και ενισχύουν τη σύνδεση μεταξύ του ανθρώπινου ταλέντου και της βιώσιμης κερδοφορίας. Η εύρεση ενός πλήρους πακέτου ταλέντων θα γίνει σχεδόν σίγουρα πιο δύσκολη τις επόμενες δεκαετίες, αλλά έρευνα δείχνει ότι οι επιτυχείς οργανώσεις προετοιμάζονται για αυτή την ανάπτυξη υιοθετώντας μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές με σκοπό να προσελκύσουν, να προσλάβουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα ταλέντα.

Παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται, υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων και κατ' επέκταση τον αριθμό των κατάλληλων για τη θέση υποψηφίων. Αρνητικοί παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι η ονομασία και η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, το θέλγητρο της θέσης και κατά πόσο είναι ελκυστική για τους υποψηφίους, η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση ως προς το σύστημα προαγωγών, η τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με θέματα προσλήψεων αλλά και το κόστος προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων.

### **3.5 Επιλογή υποψηφίων**

Η Επιλογή του Προσωπικού είναι η μεθοδική τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις εργασίας. Ο αντίκτυπός της στην οργάνωση φανερώνεται όταν οι εργαζόμενοι επιτύχουν χρόνια ή δεκαετίες υπηρεσίας στον εργοδότη. Η διαδικασία της επιλογής ακολουθεί μια μεθοδολογία για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με ένα άτομο προκειμένου να διαπιστωθεί αν το άτομο αυτό θα πρέπει να προσληφθεί ή όχι. Επιλογή υποψηφίων σύμφωνα με τον Karsak (Karsak, 2001, σελ. 394), ορίζεται η διαδικασία της επιλογής των ατόμων που ταιριάζουν με τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία που ζητείται με το καλύτερο τρόπο. Καθορίζει την ποιότητα των εισροών και διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η αύξηση του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές προτρέπει τους οργανισμούς να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον υπάρχουν σημαντικά θέματα όπως οι αλλαγές των επιχειρήσεων, οι εργασιακές αλλαγές, οι κοινωνικές μεταβολές, το μάρκετινγκ κ.ο.κ, τα οποία ασκούν μεγάλη επιρροή στην επιλογή του προσωπικού και την πρόσληψη. Οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις διαδικασίες και τους προϋπολογισμούς που χρησιμοποιούν για την πρόσληψη και επιλογή του εργατικού τους δυναμικού.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την επιλογή δεν πρέπει να παραβιάζει τους νόμους σχετικά με την επιλογή των υποψηφίων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται και αξιολογούνται είναι σε θέση να ορίσουν τους υποψηφίους που

θα επιλεγθούν. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα προσόντα όπως ορίζονται στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Η επιλογή των υποψηφίων δύναται να γίνει τόσο από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία επιλογής είναι αδήριτη η ανάγκη να αποφευχθούν παράτυπες ενέργειες ή ανάρμοστες συμπεριφορές αλλά και η διατήρηση της καλής εικόνας της επιχείρησης.

Στη βιβλιογραφία, υπάρχει ένας αριθμός από μελέτες που έχουν διεξαχθεί ως προς τα βιογραφικά, τις συνεντεύξεις, τα κέντρα αξιολόγησης, τις δοκιμές δείγματος εργασίας, τα γνωστικά τεστ και τα τεστ προσωπικότητας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να λάβουν καλύτερες αποφάσεις ως προς την επιλογή του προσωπικού (Chien & Chen, 2008, σελ. 281) ενώ μόνο μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλαπλά κριτήρια λήψης αποφάσεων (MCDM).

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα άτομα για τον καθορισμό της καταλληλότητας για την απασχόληση σε μια συγκεκριμένη εργασία<sup>9</sup>. Αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες συσκευές επιλογής ή μεθόδους που κατηγοριοποιούνται σε συνεντεύξεις, τεστ προσωπικότητας, βιογραφικά στοιχεία, γνωστικά τεστ ικανοτήτων, δοκιμές φυσικών ικανοτήτων, δείγματα εργασίας, αυτοαξιολογήσεις και κέντρα αξιολόγησης.

### **3.5.1 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων**

#### Προκαταρκτική Συνέντευξη:

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης στηρίζεται στην εξάλειψη μη επαρκώς καταρτισμένων υποψηφίων, μία διαδικασία που στηρίζεται στις πληροφορίες που παρέχονται στα έντυπα αίτησης των υποψηφίων. Ο βασικός στόχος σε αυτό το στάδιο είναι να απορριφθούν οι υποψήφιοι που δεν ταιριάζουν στη κουλτούρα της

---

<sup>9</sup> <http://www.shell-livewire.org/home/business-library/employing-people/recruitment-and-selection/Selection-techniques/>

επιχείρησης. Ωστόσο οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις συχνά αποτελούν τόσο για τους υποψηφίους όσο και για τις επιχειρήσεις μια καλή ευκαιρία δημοσίων σχέσεων.

#### Τεστ επιλογής:

Τα άτομα αιτούντες εργασία τα οποία έχουν περάσει τις προκαταρκτικές συνεντεύξεις καλούνται από την επιχείρηση να υποβληθούν σε διάφορα τεστ. Συνεπώς υπάρχουν διάφοροι τύποι τεστ που πραγματοποιούνται ανάλογα με τις θέσεις εργασίας και την εταιρεία. Οι δοκιμές αυτές μπορεί να είναι τεστ ικανότητας, τεστ προσωπικότητας, και εξετάσεις ικανοτήτων διεξάγονται για να κριθεί πόσο καλά ένα άτομο μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία. Εκτός από αυτό υπάρχουν και κάποιες άλλες εξετάσεις, όπως τεστ ενδιαφερόντων π.χ. προτιμήσεις δραστηριότητας, τεστ γραφής, ιατρικές εξετάσεις, ψυχομετρικά τεστ κ.λπ.

#### Συνέντευξη Απασχόλησης:

Το επόμενο βήμα στην επιλογή είναι η συνέντευξη εργασίας. Σε αυτό το στάδιο η συνέντευξη είναι επίσημη και σε βάθος συζήτηση μεταξύ των αιτούντων εργασίας και των συνεντευξιαστών. Η συνέντευξη αυτή θεωρείται ότι είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο επιλογής υποψηφίων που συνεισφέρει δεόντως στη μη λανθασμένη απόφαση για τη πρόσληψη του υποψηφίου. Οι συνεντεύξεις που διεξάγονται ποικίλουν και μπορούν να είναι ατομικές, ομαδικές, ακόμα και διαδοχικές, με αδόμητες ή δομημένες ερωτήσεις, συμπεριφορικές συνεντεύξεις ακόμα και συνεντεύξεις ψυχολογικής πίεσης.

#### Έλεγχος αναφοράς και επαλήθευση στοιχείων:

Οι έλεγχοι αναφοράς και η επαλήθευση στοιχείων διενεργούνται για την επαλήθευση των πληροφοριών που παρέχονται από τους υποψηφίους. Αυτή η επαλήθευση δύναται να πραγματοποιηθεί μέσα από επίσημες επιστολές ή τηλεφωνικές συνομιλίες. Ωστόσο, είναι απλώς μια τυπική διαδικασία και η επιλογή των υποψηφίων επηρεάζεται από αυτό το στάδιο σπάνια.

### Απόφαση επιλογής:

Μετά την απόκτηση όλων των πληροφοριών, το πιο κρίσιμο βήμα είναι η απόφαση για την επιλογή του υποψηφίου που πρόκειται να γίνει. Η τελική απόφαση πρέπει να γίνει από τους αιτούντες που έχουν περάσει προκαταρκτικές συνεντεύξεις, τεστ, συνεντεύξεις και τη τελική αναφορά ελέγχων. Οι απόψεις του μάνατζερ του τμήματος στο οποίο πρόκειται να εργαστεί ο νεοπροσληφθείς, λαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό υπόψη καθώς πρόκειται να είναι ο προϊστάμενος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του νέου υπαλλήλου.

### Εξέταση φυσικής κατάστασης:

Μετά την απόφαση επιλογής του υποψηφίου, ο τελευταίος υποχρεούται σε ορισμένες περιπτώσεις να υποβληθεί σε τεστ φυσικής κατάστασης. Μια προσφορά εργασίας είναι συχνά άρρηκτα συνυφασμένη με τον υποψήφιο που αποδεικνύεται επαρκής ως προς τη εξέταση της φυσικής του κατάστασης.

### Προσφορά Εργασίας:

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι η προσφορά εργασίας στους αιτούντες που έχουν περάσει όλα τα προηγούμενα στάδια επιτυχώς.

### Τελική επιλογή:

Με βάση όλες τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής, όπως τα βιογραφικά, τις συνεντεύξεις, τα αποτελέσματα των δοκιμών, τις αξιολογήσεις, τους ελέγχους αναφοράς, και τις συμβουλές της ομάδας ανθρωπίνου δυναμικού, η επιχείρηση δύναται να αποφασίσει ποιος υποψήφιος πληροί επαρκώς τις προκαθορισμένες απαιτήσεις της κενής θέσης και προσλαμβάνεται από την επιχείρηση.

### 3.5.2 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

#### Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι χρήσιμη να καθοριστεί εάν ο αιτών εργασία διαθέτει τις απαιτούμενες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες ώστε να ανταπεξέλθει στη συγκεκριμένη εργασία. Ο ερευνητής μπορεί να λάβει συμπληρωματικές πληροφορίες προκειμένου να αξιολογήσει την ευφράδεια λόγου των υποψηφίων, να αξιολογήσει τις γνώσεις του υποψηφίου σχετικά με τη θέση εργασίας, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για την επιλογή μεταξύ εξίσου ικανών υποψηφίων. Η συνέντευξη ως μέσο της διαδικασίας επιλογής επιτρέπει στον αιτούντα να υποβάλει ερωτήσεις που μπορεί να αποκαλύψει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας και να φανούν χρήσιμες για τη λήψη απόφασης της επιλογής του. Κατά συνέπεια, η συνέντευξη μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις ανάγκες του συνεντευξιαστή για να συγκεντρώσει σημαντικές πληροφορίες.

Στη πρώτη συνέντευξη μεταξύ του εργοδότη και του υποψηφίου είναι σημαντικό να γίνεται μία συνολική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (job preview) για την οποία ενδιαφέρεται ο υποψήφιος καθώς με αυτό τον τρόπο γίνεται φανερός ο βαθμός ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη θέση.

Οι τύποι της συνέντευξης ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και της θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα,

- η αδόμητη συνέντευξη περιλαμβάνει μια διαδικασία κατά την οποία διαφορετικές ερωτήσεις μπορούν να ζητηθούν από διαφορετικούς αιτούντες. Στόχος σε αυτή τη συνέντευξη είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του και κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στη προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου.
- η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες είναι προκαθορισμένες. Ο σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να εξασφαλίσει ότι κάθε συνέντευξη παρουσιάζεται με τις ίδιες ερωτήσεις και ακολουθεί την ίδια σειρά. Αυτό

εξασφαλίζει ότι οι απαντήσεις μπορούν να συγκεντρώνονται αξιόπιστα και ότι είναι δυνατή η σύγκριση των απαντήσεων των υποψηφίων.

- ο η συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς είναι μία παραλλαγή της δομημένης συνέντευξης σχετικά με τις ενέργειες που θα αναλάβει ο εργαζόμενος σε διάφορες κρίσιμες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία. Οι καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία συνήθως ταυτίζονται με τη χρήση των κρίσιμων περιστατικών και την υποθετική αντιμετώπιση τους. Οι απαντήσεις των υποψηφίων βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων απαντήσεων σε μία κλίμακα με καλή, μέτρια και κακή απάντηση.
- ο η συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς είναι ένας τύπος συνέντευξης κατά τον οποίο ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τις δράσεις και τις κινήσεις του για την αντιμετώπιση ενός αληθινού παρελθοντικού περιστατικού που σχετίζεται με την προηγούμενη εργασία του.
- ο η συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι μία μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς και έχουν αναπτυχθεί λογισμικά κατάλληλα για συνεντεύξεις ώστε να προσαρμόζονται στις επιδιώξεις της επιχείρησης.
- ο η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης χρησιμοποιείται ώστε να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντιδρά άσχημα και υπερβολικά σε έντονες ψυχολογικές καταστάσεις.

Η συνέντευξη παρουσιάζει μία σειρά πλεονεκτημάτων συγκριτικά με άλλες διαδεδομένες μεθόδους επιλογής υποψηφίων, όπως είναι το κόστος και η σχετική ευκολία διεξαγωγής της που την κάνουν μία μέθοδο αρκετά ικανοποιητική και ελκυστική για τις επιχειρήσεις (Νικολάου, 2004, σελ. 46). Αντιθέτως μέθοδοι όπως τα ψυχομετρικά τεστ, τα κέντρα επιλογής, οι βιογραφικές μέθοδοι (Bio data) και οι έντυπες αιτήσεις έχουν αυξημένο κόστος ανάπτυξης, χρήσης και λειτουργίας ενώ απαιτούν συγχρόνως και τη συμμετοχή εξειδικευμένου προσωπικού όπως για παράδειγμα εργασιακούς ψυχολόγους.

### Τεστ προσωπικότητας

Είναι γεγονός πως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου. Τέτοια χαρακτηριστικά αποτελούν η ομαδικότητα, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η εξωστρέφεια, η λήψη πρωτοβουλίας κ.α. Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν και δείχνουν το κατά πόσο ένας υποψήφιος δύναται να προσαρμοστεί στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης και να ανταποκριθεί επαρκώς στις διαπροσωπικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας.

Μια διαδικασία επιλογής μετράει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων που σχετίζονται με τη μελλοντική εργασιακή απόδοση. Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν συνήθως μία ή περισσότερες από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας: την εξωστρέφεια, τη συναισθηματική σταθερότητα, τη τερπνότητα, την ευσυνειδησία, και το κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι επιρρεπής σε νέες εμπειρίες. Τέτοιου είδους τέστ μπορούν να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου και μπορούν να προσδιορίσουν τα διαπροσωπικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για ορισμένες θέσεις εργασίας.

Βιογραφικά στοιχεία: Αναφέρονται σε τεχνικές για τα έντυπα των αιτήσεων βαθμολόγησης ή βιογραφικά ερωτηματολόγια που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των υποψηφίων. Εκτενέστερα είναι οι πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά, τα βιοματικά στοιχεία ενός ατόμου και το υπόβαθρο συμπεριφοράς ενός ατόμου. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει τον τύπο της προσωπικότητας του ατόμου και να προβλέψει την επαγγελματική απόδοσή του. Τα βιογραφικά στοιχεία μπορεί να περιέχουν απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με την παρελθούσα συμπεριφορά, επιτρέποντας υποθέσεις σχετικές με τη μελλοντική συμπεριφορά που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος. Τα βιογραφικά στοιχεία περιλαμβάνουν την ημερομηνία γέννησης, την απόδοση της εξέτασης, τα προτιμώμενα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και των προηγούμενων θέσεων εργασίας.

Τεστ νοημοσύνης: Είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο εμπεριέχει ερωτήσεις ώστε να διαπιστωθεί η διανοητική ικανότητα ή η νοημοσύνη ενός ατόμου. Αυτό το τεστ



μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τεστ γενικών ικανοτήτων, σε δοκιμασίες επάρκειας, σε τεστ μηχανικών ικανοτήτων και γραμματειακής επάρκειας. Φανερώνει συνεπώς την ικανότητα του υποψηφίου ως προς την αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, ως προς την ικανότητα του να μαθαίνει και ως προς τις ικανότητες του στο προφορικό και στο γραπτό λόγο. Τέτοια τεστ ευρέως διαδεδομένα είναι το GATB, SAT, GMAT καθώς και το IQ το οποίο μετράει το δείκτη νοημοσύνης ενός ανθρώπου.

Τεστ εκτέλεσης εργασίας: Σε αυτό το τεστ ο υποψήφιος εκτελεί μία συγκεκριμένη εργασία ώστε να διαπιστωθεί αν έχει τις επαρκείς ικανότητες να ανταπεξέλθει και να φέρει εις πέρας την εργασία. Είναι δηλαδή σχεδιασμένα για να έχουν υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου μέσα από μια στενή σχέση με την εργασία. Το τεστ εκτέλεσης εργασίας βασίζεται στην παραδοχή ότι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης της μελλοντικής συμπεριφοράς παρατηρείται όταν εξετάζεται η συμπεριφορά κάτω από παρόμοιες καταστάσεις και συνθήκες. Το συγκεκριμένο τεστ έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία σε σχέση με τα ερωτηματολόγια καθώς δείχνει στη πράξη αν ο υποψήφιος έχει τις ικανότητες να ολοκληρώσει επιτυχώς μία εργασία ή όχι. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η δυσκολία του καθορισμού του αριθμού ενεργειών στις οποίες πρέπει να υποβληθεί ο υποψήφιος ώστε να διαπιστωθεί η ικανότητα του αλλά και το γεγονός πως είναι δύσκολα εφαρμόσιμο σε θέσεις εργασίας ανώτερων στελεχών.

Τεστ φυσικών ικανοτήτων: Το τεστ φυσικών ικανοτήτων, δοκιμάζει τους υποψηφίους ως προς εργασίες οι οποίες έχουν σωματικές απαιτήσεις και μπορεί να εντοπίσει τα άτομα που είναι φύσει αδύνατον να εκτελέσουν τα βασικά καθήκοντα της θέσης εργασίας χωρίς να διακινδυνεύουν τραυματισμό οι ίδιοι ή άλλοι συνάδελφοι τους. Ένα τέτοιο τεστ μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των δαπανών που σχετίζονται με την αναπηρία / τις ιατρικές αξιώσεις, την ασφάλιση, και την αποζημίωση των εργαζομένων ακόμα και τη μείωση της απουσίας των υπαλλήλων. Ωστόσο αυτό το τεστ κατά κύριο λόγο αναφέρεται σε θέσεις εργασίας οι οποίες είναι χειρωνακτικές ή σε θέσεις που είναι απαραίτητο να κριθεί η φυσική κατάσταση του υποψηφίου.

Κέντρα αξιολόγησης: Ένα κέντρο αξιολόγησης αποτελείται από μια τυποποιημένη αξιολόγηση της συμπεριφοράς που βασίζεται σε πολλαπλές αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων των προσομοιώσεων που σχετίζονται με την εργασία, τις

συνεντεύξεις, και / ή ψυχολογικά τεστ. Οι εργασιακές προσομοιώσεις που χρησιμοποιούνται αξιολογούν τους υποψηφίους για τις συμπεριφορές που σχετίζονται με τις πιο κρίσιμες πτυχές (ή ικανότητες της εργασίας).

Επιπρόσθετα στα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται εκπαιδευμένοι παρατηρητές και συγκεκριμένες τεχνικές, ενώ στη συνέχεια οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του υποψηφίου καταγράφονται. Αυτές οι αποφάσεις συγκεντρώνονται σε μια συνάντηση μεταξύ των αξιολογητών ή από μια διαδικασία. Συγκεκριμένα η διαδικασία που ακολουθείται έχει ως εξής: Γίνεται κατανομή των υποψηφίων σε ομάδες όπου τους ζητείται από τους αξιολογητές να συμμετέχουν σε μία πληθώρα δραστηριοτήτων όπως συνεντεύξεις, επίλυση διοικητικών προβλημάτων, μελέτες περίπτωσης, συμμετοχή σε επιχειρηματικά παιχνίδια κ.α. Στη συνέχεια οι αξιολογητές παρατηρούν και καταγράφουν τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Έκαστος υποψήφιος αξιολογείται για μία ομάδα χαρακτηριστικών που διαθέτει, όπως οργανωτικές ικανότητες και προγραμματισμό, ώστε οι αξιολογητές να καταλήξουν και να συμπεράνουν ποίος υποψήφιος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας.

Η στρατηγική προσλήψεων περιλαμβάνει πλήρως το είδος της «δεξαμενής» υποψηφίων που απαιτείται για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η προσέγγιση αυτή συνεπάγεται σαφώς ότι το HR συμμετέχει πλήρως στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η ασφάλεια, η ανάπτυξη, η παροχή κινήτρων σε ταλαντούχους ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες και προσεγγίσεις είναι ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική προσλήψεων. Η στρατηγική πρόσληψη έχει δύο βασικές συνιστώσες: τη διαχείριση ταλέντων και την απόκτηση και ανάπτυξη υποψηφίων (Hartley, 2004, σελ. 20-22).

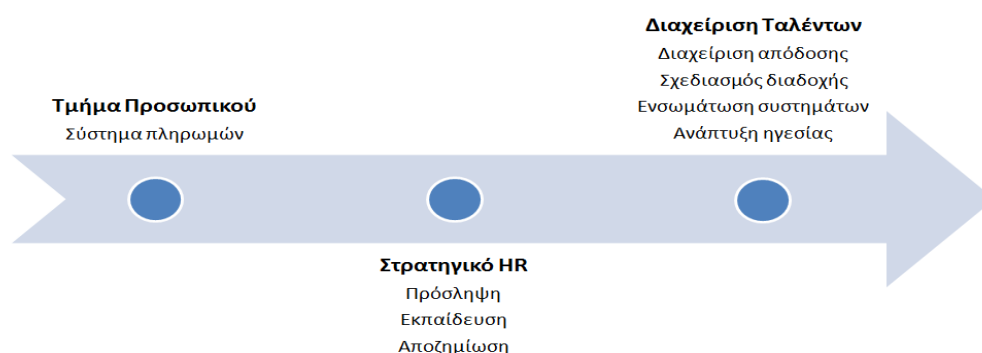
### **3.6 Διαχείριση Ταλέντων (TM)**

Διανύοντας μία νέα εποχή και ενώ το στρατηγικό HR βρίσκεται στο επίκεντρο οι στρατηγικές του HR κατευθύνονται στη διαχείριση ταλέντων (βλ. Σχήμα 3-4) καθώς έχουν προκύψει θέματα όπως πώς μπορούμε να κάνουμε τη διαδικασία της

πρόσληψης πιο αποδοτική και αποτελεσματική με τη χρήση πρόσληψης "βασισμένη στις ικανότητες" του υποψηφίου αντί της διαλογής μέσα από τα βιογραφικά, πώς μπορούμε να αναπτύξουμε καλύτερους μάνατζερ και ηγέτες που να ενισχύουν τη κουλτούρα της επιχείρησης, να ενσταλάζουν αξίες και να δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους, πώς μπορούμε να εντοπίσουμε γρήγορα τα κενά επάρκειας ώστε να παρέχεται από την επιχείρηση η κατάλληλη εκπαίδευση, e-learning προγράμματα ή αναπτυξιακά προγράμματα για να καλυφθούν αυτά τα κενά, πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά τα κενά ώστε να προσληφθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι, πως διαχειριζόμαστε τους ανθρώπους με ένα ουσιαστικό και μετρήσιμο τρόπο ώστε όλοι να είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική της επιχείρησης και να πληρώνονται με βάση ένα σύστημα δικαίου, πώς μπορούμε να εντοπίσουμε τις υψηλές επιδόσεις και τους διάδοχους των καίριων θέσεων που μπορούν να προκύψουν σε όλη την επιχείρηση αλλά και πως υπάρχει διαβεβαίωση ότι η εταιρεία θα είναι εξαιρετικά ευέλικτη και με υψηλό βαθμό ανταποκρισιμότητας στις ανάγκες των εργαζομένων.

### ΣΧΗΜΑ 3-4 Εξέλιξη της λειτουργίας του HR

Πηγή: Josh Bersin, Talent Management Changes HR (τροποποιημένο)



Αυτά τα νέα, πιο δύσκολα προβλήματα απαιτούν νέες διαδικασίες και συστήματα. Απαιτούν δηλαδή αυστηρότερη ενσωμάτωση και ένταξη των πρακτικών και πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις διεργασίες και στη στρατηγική της επιχείρησης. Σήμερα οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αγοράζουν, να χτίζουν και να ενώνουν τα συστήματα διαχείρισης των επιδόσεων τους, συστήματα σχεδιασμού διαδοχής, και τα συστήματα διαχείρισης ικανοτήτων.

Αν και η προέλευση της διαχείρισης ταλέντων μπορεί να αναχθεί στο 1866 (Simonton, 1986) και στους τομείς των τεχνών, της διασκέδασης, της διαχείρισης αθλητισμού και στις αρχές της εκπαίδευσης, το ενδιαφέρον για τη διαχείριση ταλέντων, στο πλαίσιο των επιχειρήσεων προέκυψε τη δεκαετία του 1990. Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1990 πρότεινε ότι η ζήτηση των ταλαντούχων υπαλλήλων υπερέβησαν τη διαθέσιμη προσφορά, οδηγώντας έτσι στο πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων. Αρκετοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού καθώς και εξειδικευμένοι σύμβουλοι αναγνώρισαν τη σημασία αυτής της τάσης, και ως αποτέλεσμα, πραγματοποιήθηκαν αρκετές εξαιρετικές μελέτες κατά τα επόμενα έτη από τους επαγγελματίες και συμβούλους ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εξετασθούν οι ελλείψεις ταλέντων (Tarique & Schuler, 2010, σελ. 124). Ως συνέπεια αυτού, οι φράσεις "απόκτηση, διατήρηση και διαχείριση των ταλέντων" και "προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των ταλέντων" έγιναν ευρέως διαδεδομένες στην κοινότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από εργατικό δυναμικό το οποίο δημιουργεί αξία για την επιχείρηση μέσω αποδεδειγμένων επιχειρηματικών διαδικασιών, προάγει τη καινοτομία, δίνει την απαιτούμενη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση πελατών, στις πωλήσεις, και σε πολλές άλλες σημαντικές δραστηριότητες. Συνεπώς όταν μία εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της, θα πρέπει να διασφαλίζει την συνεχή και ολοκληρωμένη διαδικασία για την πρόσληψη, την κατάρτιση, τη διαχείριση, την υποστήριξη και την αποζημίωση των εργαζομένων της. Η διαχείριση ταλέντων βασίζεται στη προαναφερθείσα διαδικασία και συμπεριλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού: ούσα ενσωματωμένη με το επιχειρηματικό σχέδιο, η διαδικασία αυτή καθορίζει το σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, το σχεδιασμό προσλήψεων, τους προϋπολογισμούς των αποζημιώσεων καθώς και τους ετήσιους στόχους προσλήψεων.
- Πρόσληψη: Μέσω μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας πρόσληψης, αξιολόγησης, εκτίμησης και πρόσληψης των υπαλλήλων οι επιχειρήσεις στρατολογούν το εργατικό τους δυναμικό.

- Οργανωσιακή κοινωνικοποίηση: Έκαστη επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύει και να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να γίνουν παραγωγικοί και να ενσωματωθούν στην εταιρεία με γρήγορους ρυθμούς.
- Διαχείριση Απόδοσης: χρησιμοποιώντας το επιχειρηματικό σχέδιο, η επιχείρηση δημιουργεί σύνθετες διαδικασίες για τη μέτρηση και τη διαχείριση των εργαζομένων.
- Ενίσχυση της Εκπαίδευσης και Απόδοσης: Αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες αυτής της διαδικασίας καθώς παρέχει προγράμματα εκμάθησης και ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή εξελίσσεται για τις επιχειρήσεις σε μία συνεχή λειτουργία υποστήριξης.
- Σχεδιασμός Διαδοχής: καθώς η οργάνωση εξελίσσεται και αλλάζει, υπάρχει μια συνεχής ανάγκη για μετακίνηση των ανθρώπων σε νέες θέσεις. Ο σχεδιασμός της διαδοχής, μια πολύ σημαντική λειτουργία, επιτρέπει στους μάνατζερ και στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση. Αυτή η λειτουργία πρέπει επίσης να είναι ευθυγραμμισμένη με το επιχειρηματικό σχέδιο ώστε να κατανοηθούν οι απαιτήσεις για τις πολύ βασικές θέσεις εργασίας. Ενώ αυτή είναι συχνά μια διαδικασία που προορίζεται για τους διευθυντές και τα ανώτατα στελέχη, συχνά παρατηρείται να εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης.
- Σύστημα Αμοιβών και Παροχών: σαφώς αυτό είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το στάδιο οι οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν άμεσα το σχεδιασμό αποζημίωσης με τη διαχείριση της απόδοσης, ώστε να ευθυγραμμίσουν την αποζημίωση, τα κίνητρα, τα οφέλη με τους επιχειρηματικούς στόχους και την εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Ανάλυση των κενών κρίσιμων δεξιοτήτων: αυτή είναι μια διαδικασία που προσδιορίζεται σημαντική, ωστόσο συχνά παραβλέπεται σε πολλές βιομηχανίες και επιχειρήσεις. Η «κρίσιμη διαχείριση ταλέντων» απαντάει σε ερωτήματα όπως πώς οι μάνατζερ διαχειρίζονται τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των ανθρώπων που φεύγουν από την επιχείρηση, πώς συμπληρώνουν τα κενά που προκύπτουν αλλά και τι ακριβώς πρέπει να κάνουν για γρήγορη και σωστή αναπλήρωση των κενών.

Η διαχείριση ταλέντων είναι μια πολυδιάστατη έννοια που έχει επιβραβευθεί από τους επαγγελματίες της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, που τροφοδοτείται από

τον πόλεμο για την απόκτηση ταλέντων και χτίστηκε πάνω στα θεμέλια της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια οργανωσιακή νοοτροπία ή κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν την πραγματική τους αξία και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή να ενσωματωθεί αποτελεσματικά και επιτρέψει σε ολόκληρη την επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε ένα σύνολο εξελιγμένων πολιτικών και πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τεκμηριωμένων καθώς και μια ευκαιρία για να ανυψώσει το στρατηγικό ρόλο του HR. Η διαχείριση ταλέντων ορίζεται, επομένως, τόσο ως φιλοσοφία όσο και ως πρακτική (Hughes & Rog, 2008, σελ. 744).

Σύμφωνα με τον Morton η διαχείριση ταλέντου είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση (Morton L, 2005, σελ. 11). Η ικανότητα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων έχει καταστεί πρωταρχικός και καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας της επιχείρησης ενώ ορισμένες φορές επηρεάζει και την επιβίωση της στο κλάδο. Επιπρόσθετα σύμφωνα με τους Lewis και Heckman η διαχείριση ταλέντων αποτελείται από μία συλλογή των τυπικών πρακτικών του τμήματος ανθρώπινων πόρων όπως είναι η πρόσληψη, η επιλογή, η ανάπτυξη και η διατήρηση του εργαζομένου. Με βάση αυτή τη προοπτική, ισχυρίστηκαν ότι η διαχείριση ταλέντων είναι μία πιο ουσιαστική έννοια από ένα μοντέρνο όρο ή ευφημισμό για το HRM. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι η διαχείριση ταλέντων μπορεί επιπλέον να συνεπάγεται μια συστηματική προσέγγιση για την εκτέλεση των καθηκόντων της.<sup>10</sup>

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι "οι εταιρείες δεν γνωρίζουν πώς να ορίσουν την έννοια «ταλέντα», πόσο μάλλον πώς να τα διαχειριστούν" (Foster et al, 2013). Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο βαθμό στον οποίο ο όρος ταλέντο χρησιμοποιείται στις οργανωσιακές πρακτικές. Αυτό μπορεί να κυμανθεί από τη μη χρήση του όρου «ταλέντο» στην πολιτική ή τις διαδικασίες και την απουσία ενός οργανωσιακού ορισμού στην περιορισμένη χρήση του ορισμού «ταλέντο» σε ορισμένα οργανωσιακά επίπεδα και έως την ευρεία χρήση του όρου στο πλαίσιο της στρατηγικής, πολιτικής και των διαδικασιών της επιχείρησης.

---

<sup>10</sup> The Economist, 2006

Στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις η έννοια του ταλέντου συνδυάζεται με εκείνα τα άτομα που επιδεικνύουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες και είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε ανώτερους ρόλους, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις. Συνεπώς ως ταλέντο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάποιος εργαζόμενος ή υποψήφιος με την ικανότητα, τη δέσμευση και τη φιλοδοξία να επιτύχει θέσεις εργασίας που βρίσκονται σε πιο ανώτερες και κρίσιμες βαθμίδες. Τα ταλέντα ωστόσο εκτός από τις υψηλές ικανότητες συνδέονται και με μεγάλη εργασιακή απόδοση. Το ταλέντο χαρακτηρίζεται από ένα μοτίβο επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς η οποία συνδέεται με την επιτυχή απόδοση στο ρόλο του. Η επιτυχής απόδοση μπορεί επίσης να συνδέεται με άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται συχνότερα με ταλαντούχα άτομα, όπως υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης, ηγετικές συμπεριφορές, δημιουργικότητα και μεγάλο αίσθημα αυτοπεποίθησης για λήψη πρωτοβουλιών. Τα επίπεδα επιδόσεων που απαιτούνται από τα ατομικά ταλέντα φυσικά εξαρτώνται από τις ανάγκες της επιχείρησης και τη φύση της εργασίας. Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να θεωρούν ταλαντούχους, τα άτομα τα οποία επιδεικνύουν υψηλή απόδοση σε ηγετικές συμπεριφορές παρά σε υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης.

Επιπρόσθετα ο Foster κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός σχετικά με τον ορισμό του ταλέντου στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, αλλά υποστήριξε ότι η έννοια του ταλέντου βασίζεται στην αντίληψη και το πλαίσιο της κάθε επιχείρησης, προσφέροντας έναν ορισμό του «ταλέντου» (Foster, 2015, σελ. 15-19). Χαρακτήρισε συνεπώς ως ταλέντο τις γνώσεις, τις δεξιότητες ή την ικανότητα ότι ένα άτομο ή οργάνωση μπορεί να τα αντιλαμβάνεται ως μία αναγνωρίσιμη ικανότητα που έχει μια εγγενή αξία.

Στα παραδοσιακά μοντέλα της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων, ένα υψηλό ποσοστό ταλέντων που βρίσκονται εντός του οργανισμού παραμένει μη αναγνωρισμένο (Tarique, & Schuler, 2010). Είναι συνεπώς αδύνατον να υπολογιστεί η αληθινή αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων που διαθέτει ένας οργανισμός όπως είναι το εργατικό της δυναμικό. Η σωστή διαχείριση των ταλέντων προσφέρει ένα πλαίσιο που βοηθά τη ροή του ταλέντου που εισέρχεται, εργάζεται και εξέρχεται από την οργάνωση με έμφαση στη διαχείριση των ταλέντων από την ένταξη. Αυτό

απελευθερώνει την πλήρη αξία του ταλέντου και της διαχείρισης των σταδιοδρομιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά από την επιχείρηση. Η διαχείριση ταλέντων προσφέρει κίνητρο στα άτομα να συμβάλουν θετικά στην κοινωνία αλλά και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, προσθέτοντας αξία και την επίτευξη βιώσιμης οργανωτικής απόδοσης.

Η Διαχείριση ταλέντων διαφέρει από τις προηγούμενες διαδικασίες της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ως προς την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και διατήρηση των εργαζομένων σε διάφορους βασικούς τομείς. Ενώ λοιπόν η μίσθωση, η κατάρτιση και η διατήρηση των εργαζομένων ήταν αποκλειστικά αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, με τη διαχείριση ταλέντων πολλά από αυτά τα καθήκοντα κατανεμήθηκαν στους διευθυντές και προϊσταμένους των τμημάτων στα οποία θα εργαζόταν στη πορεία ο υπάλληλος. Με αυτόν τον τρόπο ολόκληρη η οργάνωση είναι υπεύθυνη και έχει ένα σημαντικό μερίδιο σε αυτές τις δραστηριότητες. Επιπλέον το HR εστιάζει σε διοικητικές λειτουργίες καθώς ασχολείται με την πληρωμή, τις ημέρες αδειών, τα οφέλη και τις καταγγελίες, ενώ η διαχείριση ταλέντων είναι επικεντρωμένη στην παροχή βοήθειας και τη βελτίωση των κορυφαίων ταλέντων που υπάρχουν στην επιχείρηση. Συνεπώς η Διαχείριση ταλέντων είναι στρατηγική η οποία συχνά εκδηλώνεται ως ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο σε εταιρικό επίπεδο που συνδέεται στενά με τους επιχειρηματικούς στόχους, ενώ το HR είναι πιο τακτικό, που ασχολείται σε καθημερινή βάση με τη διαχείριση των ανθρώπων που εργάζονται σε όλα τα επίπεδα και βαθμίδες της επιχείρησης.

Είναι αδήριτη η ανάγκη να αναφερθεί μια ολοένα και πιο διαδεδομένη πτυχή της διαχείρισης ταλέντων καθώς το παγκόσμιο περιβάλλον όχι μόνο έχει αλλάξει τον τρόπο που η επιχείρηση διεξάγει τις δραστηριότητες της αλλά και έχει δημιουργήσει την ανάγκη για τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται το εργατικό τους δυναμικό σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο. Κατά συνέπεια, η έννοια «παγκόσμιο εργατικό δυναμικό» λαμβάνει εκτενή αναφορά στο επιχειρηματικό γίνεσθαι (Schuler & Tarique 2007). Οι Collings και Scullion (2008) ορίζουν τη Παγκόσμια Διαχείριση Ταλέντων ως τη στρατηγική ενσωμάτωση της στελέχωσης και της ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο που περιλαμβάνει το προληπτικό προσδιορισμό και την ανάπτυξη και στρατηγική



ανάπτυξη της υψηλής απόδοσης και υψηλών στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα. (Collings & Scullion, 2008, σελ. 90). Η σημασία της παγκόσμιας διαχείρισης ταλέντων (GTM) αποδεικνύεται από ακαδημαϊκούς όσο και τους επαγγελματίες του ανθρωπίνου δυναμικού. Η γενική συναίνεση που επικρατεί γύρω από τη παγκόσμια διαχείριση ταλέντων είναι ότι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό για τα ταλέντα σε όλο τον κόσμο καθώς και μεγάλες προκλήσεις στην προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπων που χρειάζονται σε πολλές θέσεις.

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό ως προς τη προσέλκυση ταλέντων σε όλο τον κόσμο αλλά και τη διατήρηση και ανάπτυξη των ταλέντων που χρειάζονται. Συνεπώς παρόλο που υπάρχει αυτή τη στιγμή μια παγκόσμια οικονομική επιβράδυνση, αναπτύσσονται σημαντικές διαρθρωτικές συνθήκες που εξασφαλίζουν ότι ο ανταγωνισμός για τα ταλέντα σε παγκόσμιο επίπεδο θα συνεχίσει να αποτελεί σημαντική πρόκληση. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανώσεις ψάχνουν άτομα που μπορούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν αποτελεσματικά μέσα σε ένα πολύπλοκο, προκλητικό, μεταβαλλόμενο και συχνά αμφιλεγόμενο παγκόσμιο περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι περισσότερες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, αντιμετωπίζουν ή / και θα αντιμετωπίσουν σύντομα πολλές προκλήσεις που συνδέονται με τη παγκόσμια διαχείριση ταλέντων καθώς αν δεν λάβει τη δέουσα προσοχή δύναται να επηρεάσει την παγκόσμια επιχειρηματική στρατηγική, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Υπάρχουν επιπλέον τέσσερις οδηγοί οι οποίοι έχουν διαμορφώσει και συνεχίζουν να διαμορφώνουν το πεδίο της παγκόσμιας διαχείρισης ταλέντων. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι οδηγοί έχουν αντίκτυπο στο τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει, να αναπτύξει, να διατηρήσει και να κινητοποιήσει ταλέντα. Αυτοί οι σημαντικοί οδηγοί περιλαμβάνουν:

- την έλλειψη ταλαντούχων εργαζομένων
- την αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων
- την αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία και τη δομή της εργασίας
- τις διαφορές πολιτισμικών στοιχείων της κάθε χώρας

Το GTM και οι πολλές πιθανές προκλήσεις του μπορούν να εξεταστούν στα πλαίσια της διεθνούς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (IHRM), ένα πεδίο που έχει γνωρίσει τεράστιες εξελίξεις στον τομέα της έρευνας κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών (Briscoe et al, 2009, σελ. 4). Κατά το διάστημα αυτό, αρκετές προκλήσεις έχουν προκύψει στο IHRM με την εισαγωγή του αυξημένου επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης, την εκτεταμένη παγκόσμια επικοινωνία, τη ταχεία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και την αύξηση του εμπορίου.

Ενώ οι ακαδημαϊκοί και οι επαγγελματίες του HR μπορεί να μην έχουν προσδώσει στην έννοια του GTM ένα καθολικό ορισμό, υπάρχουν τρεις σημαντικές διαφορές μεταξύ του GTM και του IHRM. Πρώτον, το IHRM περιλαμβάνει περισσότερους ενδιαφερόμενους. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους επενδυτές, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και την ίδια την επιχείρηση. Ενώ θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, μία αποτελεσματική στρατηγική GTM μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης πολυεθνικής επιχείρησης, μπορεί επίσης να επηρεάσει την ίδια ποικιλία των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ η πιο άμεση και σημαντική επίδραση του GTM είναι για τους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση. Δεύτερον, το IHRM ασχολείται με ευρύτερα προβλήματα και κριτήρια. Σαν συνέπεια για τους περισσότερους κοινωνικούς εταίρους το IHRM έχει ευρύτερες ανησυχίες από εκείνες της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων στη παγκόσμια διαχείριση ταλέντων.

Καταλήγοντας, η έρευνα γύρω από το GTM μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία έννοια η οποία βρίσκεται στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης, και είναι ένα σχετικά νέο διεπιστημονικό πεδίο έρευνας που βασίζεται σε ένα φάσμα της ακαδημαϊκής και εφαρμοσμένης έρευνας. Επομένως υπάρχει μεγάλη ανάγκη για την ανάπτυξη θεωριών, για τα διάφορα επίπεδα IHRM θέματα, για την κατανόηση της πολυπλοκότητας που περιβάλλουν το σχηματισμό των συστημάτων GTM, καθώς και τη σχέση μεταξύ των IHRM δραστηριοτήτων για την εξέταση της αιτιώδους συνάφειας που εξηγεί την προσέλκυση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την επιρροή των αποτελεσμάτων των ανθρώπινων πόρων.

### 3.7 Συμπεράσματα

Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων αποτελούν μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αν και η προσέλκυση θεωρείται συχνά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας επιλογής ή πρόσληψης των υποψηφίων, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι το καθένα αποτελεί στην πραγματικότητα μια εντελώς ξεχωριστή και διακριτή διαδικασία.

Αυτές οι δύο διαδικασίες συνδυάζονται και καθορίζουν την ποιότητα του εργαζομένου μέσα σε έναν οργανισμό. Η πρόσληψη και η επιλογή έχουν επίσης διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της απόδοσης των εργαζομένων και έχουν θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Συχνά υποστηρίζεται ότι η επιλογή των εργαζομένων δεν συμβαίνει μόνο για να αντικαταστήσει τους αποχωρούντες υπαλλήλους ή για να προστεθεί νέο εργατικό δυναμικό, αλλά σκοπεύει να διατηρήσει τους εργαζόμενους που μπορούν να εκτελέσουν σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης τα εργασιακά τους καθήκοντα και να επιδείξουν τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση.

Συνεπώς η προσέλκυση και η επιλογή αποτελούν ένα βασικό μέρος των κεντρικών δραστηριοτήτων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων: δηλαδή, της πρόσληψης, της ανάπτυξης και την ανταμοιβής των εργαζομένων.

Ωστόσο, οι περισσότερες αποφάσεις πρόσληψης και επιλογής συχνά λαμβάνονται από μη ειδικούς του τμήματος ανθρώπινων πόρων, αλλά από τους μάνατζερ των τμημάτων στα οποία πρόκειται να ασχοληθούν οι εργαζόμενοι. Υπάρχει, επομένως, μια σημαντική αίσθηση ότι η επιλογή υποψηφίων δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά είναι μία λειτουργία αλληλεπίδρασης του με τους line-managers.

Η επιλογή και η προσέλκυση είναι αναμφισβήτητα ένα από τα πιο σημαντικά διοικητικά καθήκοντα σύμφωνα με τους ηγέτες του HR. Ωστόσο μία έννοια που απασχολεί τους ειδικούς του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση ταλέντων. Η διαχείριση ταλέντων είναι η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη,

εμπλοκή, διατήρηση αυτών των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία σε έναν οργανισμό, είτε από την άποψη του «υψηλού δυναμικού» τους για το μέλλον, είτε επειδή κατέχουν κρίσιμες θέσεις στις επιχειρήσεις.

Καταλήγοντας τα βασικά συστατικά μίας εξαιρετικά αποτελεσματικής διαχείρισης ταλέντων περιλαμβάνουν μία σαφή κατανόηση της τρέχουσας και μελλοντικής επιχειρηματικής στρατηγικής και τον προσδιορισμό των βασικών κενών μεταξύ του υφιστάμενου ταλέντου και του ταλέντου που απαιτείται για να προωθήσει την επιχειρηματική επιτυχία. Επιπρόσθετα η διαχείριση ταλέντων εμπεριέχει ακριβείς προσλήψεις και αποφάσεις προαγωγών, τη σύνδεση των ατομικών και ομαδικών στόχων στους εταιρικούς στόχους, και την ανάπτυξη του ταλέντου ώστε να βελτιώσει την απόδοση στις τρέχουσες θέσεις αλλά και στην επιχείρηση, καθώς και την εστίαση όχι μόνο στη στρατηγική των ταλέντων αλλά στα στοιχεία που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η αύξηση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού πέραν των γεωγραφικών ορίων οδηγεί στην πολυπολιτισμικότητα μεταξύ πολλών χωρών. Η πολυπολιτισμικότητα γίνεται όλο και περισσότερο αναπόσπαστο τμήμα της εθνικής ταυτότητας. Επιπλέον, οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων και η αποστολή των ομάδων για ορισμένα έργα, απαιτούν από τους οργανισμούς να αντλούν τους ανθρώπινους πόρους τους και το εργατικό τους δυναμικό από μια δεξαμενή ανθρώπινου δυναμικού προερχόμενο από διαφορετικές χώρες.

Το ζήτημα της πολυπολιτισμικότητας έχει συζητηθεί ευρέως τόσο σε επιστημονικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Κατά την διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών αναπτύχθηκε μία πολυπολιτισμική προοπτική στα πλαίσια της δημόσιας πολιτικής προκειμένου να ασχοληθεί με την πολιτιστική πολυμορφία. Η ιδέα της πολυπολιτισμικής κοινωνίας έχει τις ρίζες της σε έθνη-κράτη ενώ η έννοια της πολυπολιτισμικότητας περιλαμβάνει μια ποικιλία από διαφορετικά θέματα, τα οποία λαμβάνουν νέα σχήματα, σύμφωνα με τις διαφορετικές πολιτικές συνθήκες, όπως αυτές εκδηλώνονται. Σύμφωνα με τον West ο πολιτισμός είναι μια κοινωνία οργανωμένη με την πεποίθηση ότι η ανθρωπότητα είναι στη γη για έναν σκοπό. Σε έναν πολιτισμό, οι άνθρωποι ασχολούνται με την ποιότητα της εσωτερικής ζωής και όχι με τους όρους της καθημερινής ύπαρξης (West, 1993, σελ. 6).

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, το ζήτημα της εθνο-πολιτισμικής πολυμορφίας αποτελεί κεντρικό και ίσως ακόμη και κυρίαρχο θέμα στην πολιτική φιλοσοφία. Η «Πολυπολιτισμικότητα» έγινε μια θέση που προβάλλεται ως απάντηση από ένα μεγάλο αριθμό πολιτικών φιλοσόφων, οι οποίοι υποστήριξαν ότι η προβληματική των πολυπολιτισμικών κοινωνιών απαιτεί μια επανεξέταση των καθιερωμένων εννοιών και επιχειρημάτων της πολιτικής φιλοσοφίας. Ορισμένοι μάλιστα υποστηρίζουν ότι το ζήτημα της πολιτιστικής πολυμορφίας απαιτεί την εισαγωγή νέων εννοιών και επιχειρημάτων.

Οι πολυπολιτισμικές καταστάσεις δεν είναι ένα νέο φαινόμενο στην παγκόσμια ιστορία καθώς στη Μέση Ανατολή μια πολλαπλότητα των πολιτισμών συνυπήρχε σε αγροτικές περιοχές ενώ από την εποχή του Μεγάλου Αλεξάνδρου, μιλώντας ελληνικά η αστική ελίτ κυριάρχησε στις χαμηλότερες ομάδες που ανήκαν σε μια ευρεία ποικιλία γλωσσών, θρησκειών και πολιτισμικών παραδόσεων από την Αίγυπτο έως την Κεντρική Ασία ή τη Βόρεια Ινδία. Η διασπορά έπαιξε σημαντικό ρόλο στη θρησκευτική και οικονομική ζωή των μεγάλων βασιλείων και αυτοκρατοριών από τους αρχαίους χρόνους.

Ωστόσο οι σύγχρονες πολυπολιτισμικές καταστάσεις διαφέρουν σε πολλά χαρακτηριστικά από τις προηγούμενες καταστάσεις. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, ήταν δραματικά επιταχυνόμενη κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα τόσο με τις νέες τεχνολογίες, όσο και με τη ταχεία μεταφορά και την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών. Τα τελευταία χρόνια γίνεται λόγος για ένα «παγκόσμιο χωριό» (Θανόπουλος, 2010, σελ.315), το οποίο θα γίνεται όλο και πιο πολύ προσιτό σε όλο τον κόσμο, το οποίο θα έχει ελάχιστους ουσιαστικούς φραγμούς στη μετακίνηση ανθρώπων και εμπορευμάτων και που ήδη οδηγεί σε μία νέα τάξη κοινωνικοοικονομικής ζωής όπου ο καθοριστικός θεσμικός παίχτης λέγεται επιχείρηση. Το «παγκόσμιο χωριό» είναι μία πραγματικότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα που φέρνει κοντά όλους τους ανθρώπους και που απαιτεί συνολικές διαδικαστικές ρυθμίσεις για ολόκληρο το πλανήτη.

Η πολυπολιτισμικότητα περιγράφει την ύπαρξη, την αποδοχή ή την προώθηση των πολλαπλών πολιτιστικών παραδόσεων εντός της ίδιας δικαιοδοσίας, συνήθως από την άποψη του πολιτισμού που συνδέεται με μια εθνική ομάδα. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν μια δικαιοδοσία έχει δημιουργηθεί ή επεκταθεί με τη συγχώνευση περιοχών με δύο ή περισσότερους διαφορετικούς πολιτισμούς ή μέσω της μετανάστευσης από διαφορετικές χώρες σε όλο τον κόσμο. Οι πολυπολιτισμικές ιδεολογίες και οι πολιτικές τους ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό (Harper, 2011, σελ. 50) που κυμαίνεται από την υπεράσπιση της ισότητας ως προς τις διάφορες κουλτούρες σε μια κοινωνία, έως μια πολιτική για την προώθηση της διατήρησης της πολιτιστικής πολυμορφίας, με τις πολιτικές στις οποίες οι άνθρωποι των διαφόρων εθνοτικών και θρησκευτικών ομάδων αντιμετωπίζονται με αρχές όπως ορίζονται από την ομάδα στην οποία ανήκουν.

## 4.2 Πολυπολιτισμικότητα: έννοιες και θεωρητικό υπόβαθρο

Σύμφωνα με τους Joppke & Lukes η λέξη «πολυπολιτισμικότητα», εμφανίστηκε για πρώτη φορά στον Καναδά και την Αυστραλία στις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν οι χώρες αυτές έπρεπε να ασχοληθούν με τις ανησυχίες των ιθαγενών, των μεταναστών και των μειονοτικών ομάδων (Joppke & Lukes, 1999, σελ. 3).

Ωστόσο από την πρώτη της εμφάνιση έως σήμερα η έννοια της «πολυπολιτισμικότητας», έχει αλλάξει, και οι συγγραφείς που ασχολούνται με τη πολυπολιτισμικότητα έχουν προσφέρει ποικίλες και διαφορετικές ερμηνείες του νοήματός της. Αυτοί οι συγγραφείς περιλαμβάνουν τον Taylor 1994, Du Mont et al. 1994, Kymlicka 1995, De Ruijter 1997, Kincheloe και Steinberg 1997, Okin 1999 και Lubisi 2001. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες συγγραφείς η πολυπολιτισμικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την «πολιτική της ταυτότητας», «πολιτική της διαφοράς», και «τη πολιτική της αναγνώρισης». Ένα σημαντικό πρόβλημα στη συζήτηση γύρω από την πολυπολιτισμικότητα είναι ότι ως έννοια σημαίνει πολλά διαφορετικά πράγματα σε πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις (Parekh, 2006, σελ.343).

Μια ευρύτερη περιγραφή της πολυπολιτισμικότητας που χρησιμοποιείται από άλλους συγγραφείς, όπως τον Kymlicka (1995) και Okin (1999), πηγαίνει πέρα από τα όρια των εθνοτικών πολιτισμών και περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα άλλων πολιτιστικών ή κοινωνικών ομάδων. Ο Lubisi (2001) συνοψίζει τους ορισμούς των παραπάνω συγγραφέων δηλώνοντας ότι εκτός από τις εθνικές και γλωσσικές κοινότητες, άλλες ομάδες μπορούν επίσης να ενσωματωθούν στο πλαίσιο του ορισμού της πολυπολιτισμικότητας, όπως:

- Οι θρησκευτικές κοινότητες
- Οι ομάδες που ορίζονται από το φύλο και τον σεξουαλικό προσανατολισμό
- Οι περιθωριοποιημένες κοινότητες.

Η έννοια της πολυπολιτισμικότητας ενσωματώνει ένα νέο προσανατολισμό προς το μέλλον. Τα τελευταία χρόνια προέκυψε ένας λειτουργικός ορισμός της

πολυπολιτισμικότητας ως σημείο εκκίνησης για την καλύτερη αποσαφήνιση των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων. Η πολυπολιτισμικότητα είναι ένα σύστημα πεποιθήσεων και συμπεριφορών που αναγνωρίζει και σέβεται τη παρουσία όλων των διαφορετικών ομάδων σε έναν οργανισμό ή στη κοινωνία, αναγνωρίζει τις αξίες και τις κοινωνικο-πολιτιστικές διαφορές, και ενθαρρύνει και επιτρέπει τη συνεχή συμβολή τους μέσα σε ένα περιεκτικό πολιτιστικό πλαίσιο που τους εξουσιοδοτεί εντός της επιχείρησης ή της κοινωνίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς που υποστηρίζουν την παραπάνω ερμηνεία, σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον όλες αυτές οι ομάδες θα πρέπει να έχουν ίση πρόσβαση σε οικονομικούς, πολιτικούς και δημόσιους πόρους.

#### **4.2.1 Οι χρήσεις του όρου «πολυπολιτισμικότητα»**

Σύμφωνα με τον Modood η λέξη «πολυ» στο όρο πολυπολιτισμικότητα αφενός τονίζει την πολλαπλότητα και τη πληθωρικότητα της έννοιας, και αφετέρου, σημαίνει ότι «συγκεκριμένες πολιτικές, συγκροτήματα πολιτικών και πολυπολιτισμικές θεσμικές ρυθμίσεις» πρέπει να είναι προσαρμόσιμες για να ικανοποιήσουν διαφορετικά καθώς και κοινά τρωτά σημεία, ανάγκες και προτεραιότητες (Modood, 2013, σελ. 40-43). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Parekh (2006) μια πολυπολιτισμική κοινωνία θα μπορούσε να εκληφθεί ως monoculturalism ή multiculturalism ανάλογα με τη κανονιστική ανταπόκριση της στην πολιτιστική ποικιλομορφία.

Με άλλα λόγια, οι διάφορες πιθανές προσεγγίσεις προς την κατεύθυνση μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας εμπίπτουν σε δύο κύριες κατηγορίες: στο monoculturalism και στο multiculturalism. Monoculturalism είναι η πρακτική της διατήρησης ενεργά μίας εθνικής κουλτούρας μέσω του αποκλεισμού των εξωτερικών επιρροών. Η Ιαπωνία, η Κίνα, η Νότια Κορέα και η Βόρεια Κορέα είναι παραδείγματα αυτού του είδους. Συνήθως μια μόνο κοινωνία υφίσταται λόγω της φυλετικής ομοιογένειας, εθνικιστικών τάσεων, γεωγραφικής απομόνωσης ή πολιτικής απομόνωσης μερικές φορές, αλλά όχι πάντα κάτω από ένα ολοκληρωτικό καθεστώς. Αντιθέτως μία πολυπολιτισμική κοινωνία συνδέεται με διαφοροποιημένες ομάδες πολιτών, καθώς οι ομάδες των ατόμων με κοινωνικο-πολιτισμικές διαφορές απαιτούν



ένα είδος πολίτη, που φιλοξενεί και σέβεται τις διαφορές τους (Kymlicka, 1995,κεφ.2).

Η πολυπολιτισμικότητα είναι άρρηκτα συνυφασμένη με μια κοινωνία στην οποία υπάρχει μια ποικιλομορφία από κουλτούρες. Σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία αυτές οι διαφορετικές κουλτούρες που αναγνωρίζονται, γίνονται αποδεκτές, σεβαστές και ευρέως διαδεδομένες. Οι κουλτούρες αυτές μπορεί να είναι αποτέλεσμα της γλωσσικής, θρησκευτικής, ή οποιασδήποτε άλλης πολιτιστικής πολυμορφίας. Στο παγκόσμιο χωριό του 21ου αιώνα ο ορισμός της πολυπολιτισμικότητας περιλαμβάνει όχι μόνο πολιτισμικές ομάδες στα πλαίσια ενός έθνους αλλά και πολιτιστικές ομάδες μέσα σε μια παγκόσμια κοινωνία. Ωστόσο παρατηρούνται πολλές διαφορετικές χρήσεις της έννοιας «πολυπολιτισμικότητα» σε παγκόσμιο επίπεδο όπως (Heckmann, 1993, σελ. 245):

- Η «πολυπολιτισμικότητα» και η «πολυπολιτισμική κοινωνία» χρησιμοποιούνται ως δείκτες της κοινωνικής αλλαγής, αναφερόμενοι στην αλλαγή της εθνοτικής σύνθεσης του πληθυσμού.
- Οι όροι αυτοί θα μπορούσαν να στηρίζονται σε ένα κανονιστικό, γνωστικό πλαίσιο το οποίο θα φανερώνει τις συνέπειες αυτού του φαινομένου, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε πολιτιστικό επίπεδο.
- Σύμφωνα με μία άλλη χρήση της η πολυπολιτισμικότητα περιγράφει τόσο μια στάση όσο και ένα κανόνα που εξετάζει την ανοχή προς τα άλλα έθνη αλλά και την φιλελεύθερη και δημοκρατική στάση στην οποία βασίζεται
- Η πολυπολιτισμικότητα χρησιμοποιείται και ως μια ερμηνεία της έννοιας της κουλτούρας: δεν υπάρχει αυθεντική κουλτούρα. Κάθε κουλτούρα έχει ενσωματώσει στοιχεία άλλης κουλτούρας και βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία αλλαγής.
- Μία άλλη χρήση της κουλτούρας είναι η πολιτική-συνταγματική αρχή αναφερόμενη σε εθνοτικές ταυτότητες ως μια σημαντική βάση για πολιτική και κρατική οργάνωση,

για τη διανομή των δικαιωμάτων και των πόρων. Αυτό σημαίνει την ενίσχυση του πλουραλισμού και της εθνικής αυτονομίας

- Η πολυπολιτισμικότητα θεωρείται ως μία έννοια με καλές προθέσεις αλλά και ως μία απατηλή ιδέα που έχει την αναγκαιότητα για μια κοινή κουλτούρα, γλώσσα, και αναγνώριση ώστε να ενεργοποιήσει μία κοινωνία και ένα κράτος ολοκλήρωσης και σταθερότητας

#### **4.2.2 Μοντέλα πολυπολιτισμικής κοινωνίας**

Σε μία πολυπολιτισμική κοινωνία φαίνεται να διακρίνονται δύο μοντέλα, το μοντέλο της πολιτισμικής αφομοίωσης ή *political assimilation* και το μοντέλο της πολιτικής ενσωμάτωσης ή *political incorporation*. Αυτά τα δύο μοντέλα αποτελούν δύο διαφορετικούς δρόμους προς τη πολιτική ολοκλήρωση ή *political integration* του ατόμου. Το πρώτο μοντέλο της πολιτικής αφομοίωσης, περιγράφει την ατομική ένταξη σε ένα πολιτικό και πολιτειακό σύστημα. Σε αυτό το μοντέλο, η πολιτική αφομοίωσης είτε ακολουθεί είτε λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα με άλλες μορφές αφομοίωσης. Ένα δεύτερο μοντέλο, η πολιτική ενσωμάτωσης, εστιάζει σε κοινότητες μεταναστών ως πιθανές ή πραγματικές πολιτικές ομάδες με μια συλλογική επιρροή στην πολιτική. Σε αυτό το μοντέλο, η εθνότητα και η καταγωγή παίζουν σημαντικό ρόλο για τον καθορισμό κοινών συμφερόντων και τη παροχή συλλογικής ταυτότητας.

Στη βιβλιογραφία για τη διεθνή μετανάστευση, οι όροι «αφομοίωση» και «ενσωμάτωση» χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά καθώς και οι δύο ανατρέχουν στην ενσωμάτωση των μεταναστών στο κοινωνικό και οικονομικό ιστό της χώρας υποδοχής. Ωστόσο, οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι το ίδιο. Η κάθε μία έννοια είναι συνδεδεμένη με ένα διαφορετικό τρόπο προσαρμογής. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της πολιτικής αφομοίωσης και της πολιτικής ενσωμάτωσης (Stark, & Jakubek, 2013, σελ. 63).

#### 4.2.2.1 Μοντέλο αφομοίωσης/ Assimilation model

Ιστορικά η αφομοίωση είναι ο πιο συνήθης όρος που χρησιμοποιείται στις ΗΠΑ και αποτελεί ένα πόλο συζήτησης γύρω από το βαθμό στον οποίο οι νέοι μετανάστες μπορούν και πρέπει να προσπαθούν να μοιάζουν με την αμερικανική μεσαία και ανώτερη τάξη και να αποδέχονται τους κανόνες και τη συμπεριφορά τους ώστε να εγκαθιδρυθούν γρήγορα στην κοινωνία.

Η πιο σημαντική θεωρητική διατύπωση για το πώς λειτουργεί η αφομοίωση στην αμερικανική κοινωνία είναι το έργο του Gordon 1964 το οποίο διακρίθηκε μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της αφομοίωσης στην αμερικανική κοινωνία, εντοπίζοντας την ανάγκη για διαρθρωτικές αφομοιώσεις τόσο σε τομείς όπως η αγορά εργασίας και η στέγαση, όσο και η γλώσσα και η εκπαίδευση. Ο Gordon υπογράμμισε την αλλαγή των γενεών όσον αφορά τις ομάδες μεταναστών και αναφέρει ότι η πρώτη γενιά ή όσοι είχαν γεννηθεί στο εξωτερικό ήταν λιγότερο αφομοιωμένοι και λιγότερο εκτεθειμένοι στην αμερικανική ζωή από τους νεογέννητα παιδιά τους που είχαν γεννηθεί στην Αμερική (η δεύτερη γενιά), και τα εγγόνια τους (τρίτης γενιά). Ο Milton Gordon περιγράφει τον εκπολιτισμό, ως τη διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας εθνικής ομάδας αρχίζουν να παίρνουν τα πολιτιστικά στοιχεία της κοινωνίας που τα δέχεται: τη γλώσσα, το ύφος, τη διατροφή, τη θρησκεία, τις αξίες, και τη μουσική (Astrid Hamberger, 2009, σελ. 7).

*Η αφομοίωση* προκύπτει όταν οι διαδικασίες επηρεάζουν την αλλαγή και τη σχέση μεταξύ των κοινωνικών ομάδων. Οι ομάδες θεωρούνται μονόδρομος, και το προτιμητέο αποτέλεσμα είναι εκείνο στο οποίο νεοφερμένοι κάνουν ελάχιστες ή αμελητέες κινήσεις που διαταράσσουν την κοινωνία που εγκαθίστανται και μετατρέπονται σε νέους συμπατριώτες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Κατά την αφομοίωση πιστεύεται ότι δεν επιτρέπεται να ριζώσουν διακρίσεις και συγκρούσεις μεταξύ της πολυπολιτισμικής κοινωνίας (Modood, 2011, σελ. 4-5).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1900 και τη δεκαετία του 1960, κλασικά μοντέλα της αφομοίωσης θεωρούσαν τη προσαρμογή των μεναταστών ως μια γραμμική

διαδικασία, με διάφορους τύπους ολοκλήρωσης που πιστεύεται ότι προοδευτικά ακολουθούν το ένα το άλλο. Το τελικό σημείο της αφομοίωσης είναι η πολιτισμική σύντηξη, μια διαδικασία αλληλοδιείσδυσης και σύντηξης κατά την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν μνήμες, συναισθήματα και συμπεριφορές των άλλων ατόμων ή ομάδων.

Η πολιτιστική αφομοίωση σημαίνει τόσο την έγκριση των mainstream πολιτιστικών προτύπων όσο και την απώλεια των αυτοχθόνων πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων. Η αφομοίωση είναι μια διαδικασία στην οποία διάφορες διακριτές και ξεχωριστές ομάδες έρχονται να μοιραστούν μία κοινή κουλτούρα και να συγχωνευτούν μαζί της κοινωνικά. Όταν μια κοινωνία υφίσταται αφομοίωση, οι διαφορές μεταξύ των ομάδων μειώνονται.

Η λέξη αφομοίωση αψηφά έναν απλό και γενικά αποδεκτό ορισμό. Στην κλασική κοινωνιολογία προορίζεται να σημαίνει μια προοδευτική αλλαγή από μια πιο διαφοροποιημένη σε μία λιγότερο διαφοροποιημένη συμπεριφορά. Ένας πιο πρόσφατος ορισμός χαρακτηρίζει την αφομοίωση ως «εξασθένιση των διακρίσεων με βάση την εθνοτική καταγωγή» (Alba & Nee, 2003, σελ. 30-31). Επιπρόσθετα η αφομοίωση ως ένα σύνθετο φαινόμενο, μπορεί να λαμβάνει χώρα κατά μήκος διαφορετικών διαστάσεων και με διαφορετική ταχύτητα, αλλά και διαφέρει ανάλογα με τις διάφορες προελεύσεις των μεταναστών και ανάλογα με τις χώρες προορισμού.

Καταλήγοντας, μια παρατήρηση που προκύπτει από την βιβλιογραφία είναι ότι η αφομοίωση είναι ένα πολύ σύνθετο φαινόμενο, και ότι μπορεί να λαμβάνει χώρα κατά μήκος μερικών, αλλά όχι όλων των διαστάσεων. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να συμβεί κατά μήκος της βελτίωσης της γλώσσας, της ιθαγένειας ή της απασχόλησης, αλλά όχι κατ'ανάγκη της θρησκευτικότητας (Aleksynska, Yann Algan, 2010, σελ. 4).

Η ταχύτητά της αφομοίωσης ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με την έκβαση των διαστάσεων. Επιπρόσθετα, η αφομοίωση δύναται να είναι ετερογενής ως προς τις χώρες υποδοχής, ως προς τις ομάδες προέλευσης ή και ως προς τα δύο. Δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις μελέτες έχουν γίνει σε διάφορα επιμέρους δείγματα των

μεταναστών, σε διάφορες χώρες, και συχνά με διαφορετική μεθοδολογία είναι δύσκολο να εξαχθεί ένα γενικό συμπέρασμα σχετικά με τη συνολική αφομοίωση.

#### 4.2.2.2 Μοντέλο ενσωμάτωσης/ Incorporation model

Οι πολιτικές που ευνοούν την πολιτική ενσωμάτωσης των μεταναστών αφορούν την ένταξή τους σε διαδικασίες διαβούλευσης, τα δικαιώματα ψήφου και το δικαίωμα του εκλέγειν, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν σε πολιτικά κόμματα και οργανώσεις συνεργασίας. Η ιθαγένεια και το δικαίωμα ψήφου είναι τα κύρια συστατικά της πολιτικής ενσωμάτωσης καθώς η ιθαγένεια παρέχει στα άτομα την ευκαιρία να ψηφίσουν και να συμμετέχουν ενεργά στα περισσότερα αιρετά αξιώματα και ξεκλειδώνει οικονομικά οφέλη και την παροχή πρόσβασης σε προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας (Bueker, 2006, σελ. 103).

Ο W. Isajin θεωρεί την ενσωμάτωση ως μια διαδικασία παρά ως μία κατάσταση (Isajin, 1997). Η διαδικασία αυτή αντιπροσωπεύει τους νέους μετανάστες οι οποίοι γίνονται μέρος του πολιτικού σώματος της κοινωνίας στην οποία εγκαθίστανται. Ως ριζική έννοια που μπορεί να συμπεριλάβει άλλες έννοιες, όπως την αφομοίωση, την ένταξη, τη διατήρηση της ταυτότητας, χωρίς την ύπαρξη αντιφάσεων υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση αποφεύγει τις υποθέσεις.

#### 4.2.2.3 Μοντέλο ολοκλήρωσης

Η έννοια της «ολοκλήρωσης» χρησιμοποιείται συχνά ως ένα σφαιρικό πλαίσιο για μια ποικιλία άλλων όρων που εντοπίζουν τις διαστάσεις της διαδικασίας διευθέτησης. Μερικοί συγγραφείς προτιμούν να γράφουν για εκπολιτισμό, προσαρμογή, ένταξη, ενσωμάτωση ή άλλους όρους, ωστόσο αυτές οι έννοιες αποτελούν ευφημισμούς για την ίδια γενική διαδικασία. Η «ολοκλήρωση» είναι χρήσιμη ως όρος καθώς εκτός από τα απλά πολιτικά ζητήματα, όπως η ιθαγένεια ή η συμμετοχή, συμπεριλαμβάνει το προσδιορισμό των κοινωνικών διεργασιών και των ηθικών προβλημάτων. Ως έννοια αναφέρει επίσης ότι η αλλαγή είναι πιθανό να παρατηρηθεί και στις δύο πλευρές, και δεν προϋποθέτει κάποια απαραίτητη αφομοίωση στην κυρίαρχη κουλτούρα. Αυτό

που είναι σαφές είναι ότι, όπως η «αφομοίωση», έτσι και η «ολοκλήρωση» προϋποθέτει την οριοθέτηση έθνους-κράτους-κοινωνίας ως αποκλειστικό πλαίσιο για τις διαδικασίες διακανονισμού των μεταναστών.

Η «ολοκλήρωση» διατηρεί ένα έθνος με επίκεντρο την άποψη των ευρωπαϊκών κοινωνιών, η οποία είναι δύσκολο να συμβιβαστεί με την αυξανόμενη ευρωπαϊκή αλληλεξάρτηση των ευρωπαϊκών κοινωνιών, και την αναδύμενη διακρατική κοινωνική οργάνωση κάποιων μεταναστών. Μερικοί μελετητές έχουν επίσης προσπαθήσει να διακρίνουν διαφορετικά πρότυπα κοινωνικής ή / και πολιτικής ενσωμάτωσης στην έννοια της ολοκλήρωσης. Τονίζεται συνεπώς η ύπαρξη διαφορετικών ειδών στρατηγικής που ακολουθούν οι μετανάστες σε σχέση με την κοινωνία υποδοχής μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η αφομοίωση, ο διαχωρισμός ή η περιθωριοποίηση.

Η κοινωνική ολοκλήρωση έχει μια νέα έννοια, αυτή της κατασκευής ενός κοινού εδάφους των θεσμικών οργάνων και υπηρεσιών για την πολιτική συμμετοχή των διαφόρων κοινοτήτων. Η επέκταση των θεμάτων της ίσης ιθαγένειας σε διαφορετικές κοινότητες, και όχι με στόχο την ομογενοποίηση των διαφορών τους, είναι, σύμφωνα με αυτή την προοπτική, στραμμένη προς το δημόσιο συμφέρον (Qadeer, M. A. 2005, σελ. 61). Στη χωρική αρένα, αυτό σημαίνει ότι ακολουθούνται πολιτικές για την επαρκή και οικονομικά προσιτή στέγαση για όλους, καθώς και την παροχή υποδομών και υπηρεσιών για βιώσιμη ζωή της κοινότητας. Κατά την πολιτισμική ολοκλήρωση είναι σημαντικό η έμφαση να δίνεται στη μεγαλύτερη ανάμειξη στα σχολεία, την εργασία, τους χώρους αναψυχής, τον αθλητισμό και το πολιτικό στίβο καθώς και στην παροχή δημόσιων και εμπορικών εγκαταστάσεων στο όριο μεταξύ των διαφόρων εθνοτικών / φυλετικών συστάδων.

Τέλος, εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα πολιτισμικής ολοκλήρωσης, και συνεχείς πολιτιστικές παρεξηγήσεις καθώς οι πολιτικές ένταξης δεν είναι επαρκώς καινοτόμες. Αυτή η πολιτιστική στροφή στην κοινωνική έρευνα της έννοιας της ολοκλήρωσης έχει αποκαταστήσει τη περίοδο κατά την οποία ο πολιτισμός και η ποικιλία των στοιχείων δεν είχαν κερδίσει την προσοχή των ερευνητών σε διαδικασίες όπως η πολιτική νομιμοποίηση.

### 4.3 Πολυπολιτισμικότητα

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, το ζήτημα της εθνο-πολιτισμικής πολυμορφίας υπήρξε κεντρικό και ίσως ακόμη και κυρίαρχο θέμα στην πολιτική φιλοσοφική σκηνή. Η "πολυπολιτισμικότητα" έγινε μια θέση που προωθήθηκε ως απάντηση από έναν μεγάλο αριθμό πολιτικών φιλοσόφων, ο οποίος υποστήριζε ότι η προβληματική των πολυπολιτισμικών κοινωνιών απαιτεί την επανεξέταση των καθιερωμένων εννοιών και επιχειρημάτων της πολιτικής φιλοσοφίας. Ορισμένοι μάλιστα υποστηρίζουν ότι το ζήτημα της πολιτιστικής πολυμορφίας απαιτεί την εισαγωγή νέων εννοιών και επιχειρημάτων. Ολοένα και περισσότερο, η ιδέα της πολυπολιτισμικότητας επικρίθηκε για την ουσιαστική έννοια της ταυτότητας, τη κατανόηση της εθνότητας και την ομογενοποίηση της εθνοτικών ομάδων.

Οι Hartmann & Gerteis (2005, σελ. 219), προκειμένου να εξετάσουν την έννοια της πολυπολιτισμικότητας πρότειναν ένα θεωρητικό πλαίσιο που καθορίζει τις κοινωνιολογικές διαστάσεις της τάξης ενσωματωμένες σε εναλλακτικές απαντήσεις στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό κάνει διάκριση μεταξύ των κοινωνικών και πολιτιστικών βάσεων για την κοινωνική συνοχή στο πλαίσιο της διαφορετικότητας, όπου η «κοινωνική διάσταση» αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων, των ομάδων, και των εθνών.

Μια πιο ολιστική άποψη που διατύπωσε η UNESCO<sup>11</sup> ορίζει τη πολυπολιτισμικότητα ως τρία ξεχωριστά αλλά αλληλένδετα φαινόμενα. Κατ' αρχάς, η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μια περιγραφή της δημογραφικής κατάστασης των σύγχρονων κρατών. Δεύτερον, η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να συλληφθεί ως ένα σύνολο κανόνων ή αρχών που σέβονται το δικαίωμα του κάθε ατόμου στην ίση πρόσβαση και τη δυνατότητα να συμμετέχει στην κοινωνική, πολιτιστική, οικονομική και πολιτική ζωή. Τέλος, η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μια κυβέρνηση στρατηγικής. Ενώ ο πρώτος ορισμός περιγράφει μια

---

<sup>11</sup> <http://en.unesco.org/>

κατάσταση, ο δεύτερος αρθρώνει τις αξίες και τα δικαιώματα που σχετίζονται με αυτή την κατάσταση, και ο τρίτος περιγράφει την εφαρμογή της στην πολιτική και πρακτική (Inglis 2007).

Ο Lentin (2005) υποστήριξε ότι η πολυπολιτισμική πολιτική έχει άμεσο αποτέλεσμα στη μετατόπιση προς διαφορετικές κουλτούρες, με τελικό αποτέλεσμα την εξασθένιση των φυλών. Ένα τέτοιο κράτος αποφεύγει τις αντι-ρατσιστικές προσπάθειες, κατάσταση η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων όλων των μελών μιας κοινωνίας. Η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να οριστεί, με πολύ απλό τρόπο, ως η επίσημη και ανεπίσημη αναγνώριση ότι η φυλετική και εθνοτική μειονότητα σε ένα συγκεκριμένο έθνος-κράτος έχει τους δικούς του ξεχωριστούς πολιτισμούς και κοινότητες, οι οποίες πρέπει να εκτιμώνται και να αναγνωρίζονται όπως είναι.

#### **4.3.1 Επιχειρήματα υπέρ της πολυπολιτισμικότητας**

Οι ειδικοί της πολυπολιτισμικότητας όχι μόνο απέρριψαν μια πολιτική αναγκαστικής αφομοίωσης των μειονοτήτων αλλά στην πραγματικότητα, σχεδόν όλοι οι θεωρητικοί είναι σε ευρεία συμφωνία πάνω στην ιδέα ότι τα καθιερωμένα δημοκρατικά δικαιώματα θα αποτρέψουν μια τέτοια πολιτική. Σύμφωνα με τους μελετητές της πολυπολιτισμικότητας η πολιτιστική ταυτότητα θα πρέπει να θεωρείται ως κάτι που αξίζει μία αυτόνομη ηθική εξέταση. Συνεπώς διακρίνονται τρία είδη επιχειρημάτων που προέβαλαν οι θεωρητικοί γύρω από την έννοια της πολυπολιτισμικότητας. Το πρώτο είναι ότι οι πολιτισμοί έχουν μια εγγενή αξία (intrinsic value), το δεύτερο αναφέρεται στο γεγονός πως η πολιτιστική ταυτότητα είναι σημαντική για την ατομική αυτονομία, και το τρίτο επιχειρήμα που μπορεί κανείς να διακρίνει τονίζει τη σημασία της πολιτιστικής ταυτότητας για την ανάδειξη της προσωπικής ταυτότητας του κάθε ατόμου.



#### 4.3.1.1 Εγγενής αξία πολυπολιτισμικότητας

Ένα σημαντικό επιχείρημα υπέρ της πολυπολιτισμικότητας είναι η ιδέα ότι ο πολιτισμός και η πολιτιστική πολυμορφία έχουν μια εγγενή αξία. Η ιδέα αυτή έχει υποστηριχθεί με διαφορετικούς τρόπους και υπερασπίζεται διαχρονικά από τους Dworkin 1993, Raz 1994, Rockefeller 1992 και Taylor 1992. Η έννοια της εγγενούς αξίας βασίζεται στην ηθική ή φιλοσοφική αξία που ένα αντικείμενο έχει "στο ίδιο" ή "για τους δικούς του λόγους", ως μια εγγενής ιδιότητα ενώ ένα αντικείμενο με εγγενή αξία μπορεί να θεωρηθεί ως το τέλος (Ivo de Gennaro, 2012, σελ. 138).

Το επιχείρημα ότι οι κουλτούρες θα πρέπει να αποτιμώνται εγγενώς προϋποθέτει την πολυπολιτισμικότητα που στοχεύει όχι μόνο στο σεβασμό και την αναγνώριση των διαφορετικών πολιτισμών, αλλά και τη διατήρησή τους. Η εσωτερική αξία των πολιτισμών επίσης συχνά δύναται να πλαισιώνεται με ένα θρησκευτικό λεξιλόγιο. Ο Rockefeller για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι οι πολιτισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως κάτι ιερό (Rockefeller, S.C., 1992, σελ. 87-99). Ομοίως, ο Taylor υποστηρίζει πως η ποικιλομορφία δεν ήταν ένα απλό ατύχημα, αλλά είχε σκοπό να επιφέρει μια μεγαλύτερη αρμονία (Charles Taylor, 1992, σελ. 72).

Οι συζητήσεις σχετικά με την εγγενή αξία είναι συχνά απατηλές για δύο λόγους. Πρώτον, οι έννοιες που εμπλέκονται είναι ασαφείς και δεύτερον, οι θεωρίες της εγγενούς αξίας συναντώνται σε ποικίλα είδη. Είναι κοινά αποδεκτό σε σύγχρονες θεωρίες ότι υπάρχει μια πολλαπλότητα των εγγενών αξιών. Μέσα σε πολλές θεωρίες, η εγγενής αξία είναι εννοιολογικά πρωτόγονη, δηλαδή, δεν μπορεί να εξηγηθεί από την άποψη των άλλων αξιών. Οι περισσότεροι ειδικοί σε θέματα ηθικής συχνά χρησιμοποιούν την εγγενή αξία ως κριτήριο για την ένταξη των φυσικών προσώπων στην ηθική κοινότητα, την κοινότητα των οντοτήτων που αξίζει ηθική εξέταση από τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Albert W. (1998) η έννοια της εγγενούς αξίας δεν στηρίζεται σε μια υποτιθέμενη αναλογία μεταξύ των φυσικών προσώπων και των ανθρώπων.

Ωστόσο πολλοί θεωρούν πως η πολυπολιτισμικότητα απειλεί τον τρόπο ζωής τους (Kymlicka, 2012, σελ. 3) και για αυτό το λόγο η έννοια της πολυπολιτισμικότητας

αποτελεί μία αμφιλεγόμενη και συγκρουσιακή έννοια (Clyne & Jupp, 2011, σελ. xvi). Επιπλέον, έχει προταθεί ότι η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να οδηγήσει σε υποστασιοποιημένες και ουσιοκρατικές διακρίσεις ομάδων που προάγουν τα στερεότυπα και τα αρνητικά συναισθήματα καθώς θέτουν σε κίνδυνο την κοινωνική ενότητα και τη συνοχή της κοινωνίας (Verkuyten, 2007, σελ. 280).

Ένας από τους πρώτους μελετητές που υποστηρίζουν την υποχώρηση των πολιτικών της πολυπολιτισμικότητας και την επιστροφή της αφομοίωσης είναι ο Rogers Brubaker. Αυτό σημαίνει ότι ο δυτικός κόσμος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990 γνώρισε μια άνευ προηγουμένου άνθηση πολυπολιτισμικότητας, με πολυπολιτισμική ενσωμάτωση σε όλες τις δυτικές χώρες της μετανάστευσης, αλλά η εξέλιξη αυτή, στο τέλος της δεκαετίας του 1990 πήρε μια άλλη κατεύθυνση. (Brubaker, 2001, σελ. 532)

#### 4.3.1.2 Η πολυπολιτισμικότητα και η αυτονομία

Το επιχείρημα ότι ο πολιτισμός έχει εγγενή αξία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια συντηρητική άμυνα της πολυπολιτισμικότητας. Υπάρχουν όμως και θεωρητικοί που υπερασπίζονται μια θεωρία της πολυπολιτισμικότητας βασισμένη στις φιλελεύθερες αρχές της ατομικής ελευθερίας και της ισότητας. Η ηθική σημασία της πολιτιστικής ταυτότητας σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα δεν νοείται ως εγγενής, αλλά ως ένα πολύτιμο εργαλείο.

Αυτή η ιδέα του πολιτισμού ως ένα πλαίσιο επιλογής σημαίνει ότι η προστασία του πολιτισμού είναι συνεπής ή ακόμα και απαραίτητη προϋπόθεση για φιλελεύθερες αρχές: προστατεύοντας τον πολιτισμό κάποιου προστατεύουμε την ατομική ελευθερία του. Για ένα κανονιστικό πλαίσιο, το επιχείρημα αυτό φαίνεται αρκετά συνεπές. Αλλά η ιδέα ότι ο πολιτισμός είναι ένα πλαίσιο επιλογής παραμένει μία πολύ υποτυπώδης υπόθεση, και είναι πράγματι εξαιρετικά αμφισβητήσιμη.

Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι ιδιώτες δεν μπορούν να επιτύχουν την αυτονομία, εκτός αν ο πολιτισμός τους, τους παρέχει επιλογές. Άλλοι, πιο συχνά λένε ότι οι κουλτούρες παρέχουν το «πλαίσιο επιλογής» που καθιστά δυνατή την αυτονομία. Σχετικά με το αν ή όχι οι εν λόγω απαιτήσεις είναι ακριβείς, είναι σαφές ότι οι πολιτισμοί μπορούν να περιορίσουν την αυτονομία (Cohen, 2014, σελ. 30).

#### 4.3.1.3 Πολιτιστική ταυτότητα και αυτοεκτίμηση

Ένα τρίτο επιχείρημα που συναντάται στα πολυπολιτισμικά κανονιστικά πλαίσια είναι η ιδέα ότι η αναγνώριση της ταυτότητας μίας ομάδας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ατομική ευημερία ενός ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, μια θετική αναγνώριση της εθνο-πολιτισμικής ταυτότητας μιας ομάδας οδηγεί σε μια θετική αυτό-εικόνα των ατόμων μέσα σε αυτή την ομάδα, και το αντίστροφο. Συνεπώς διακρίνεται μία άρρηκτα συνυφασμένη σχέση μεταξύ ομάδας και ατόμου σε μία πολυπολιτισμική κοινωνία ασκώντας αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Το επιχείρημα της αυτοεκτίμησης ή του αυτοσεβασμού φαίνεται πειστικό από την ισχυρή ηθική έκκληση του και από την απλότητα και την εξοικείωση του. Σε αντίθεση με τα επιχειρήματα της εγγενούς αξίας και του πολιτισμού ως ένα πλαίσιο επιλογής, το επιχείρημα του αυτοσεβασμού συχνά υποστηρίζεται όχι μόνο από φιλοσόφους, αλλά και από πολιτικούς και διαμορφωτές της πολιτικής.

#### 4.3.2 Οι πολύπλευρες όψεις της πολυπολιτισμικότητας

Η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να αναφέρεται σε μια δημογραφική πραγματικότητα, ένα συγκεκριμένο σύνολο των φιλοσοφικών ιδεών, ή ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό από την κυβέρνηση ή τα θεσμικά όργανα προς ένα ποικίλο πληθυσμό. Μεγάλο μέρος της σύγχρονης συζήτησης για την αξία των κέντρων πολυπολιτισμικότητας σχετικά με το εάν η δημόσια πολυπολιτισμικότητα - αυτή που βρίσκει έκφραση σε συγκεκριμένες πολιτικές, νόμους και κανονισμούς - είναι ο

κατάλληλος τρόπος για να αντιμετωπίσουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη των μεταναστών. Οι εννοιολογικές διαφορές που εμπίπτουν πάνω στην έννοια της πολυπολιτισμικότητας συχνά μπορούν να οδηγήσουν σε σύγχυση και οριστική παρανόηση όταν οι άνθρωποι συζητούν τις προκλήσεις και τα οφέλη της.

Τρεις αλληλένδετες, αλλά παρ'όλα αυτά διακριτικές αναφορές της «πολυπολιτισμικότητας» και σχετικές με το επίθετο «πολυπολιτισμική», οι οποίες μπορούν να διακριθούν στο δημόσιο διάλογο και συζήτηση είναι η δημογραφική πολυπολιτισμικότητα, η πολυπολιτισμικότητα ως μία πολιτική φιλοσοφία και η πολυπολιτισμικότητα ως μία κοινή πολιτική. Η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να αναφέρεται σε μια δημογραφική πραγματικότητα, ένα συγκεκριμένο σύνολο των φιλοσοφικών ιδεών, ή ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό από την κυβέρνηση ή τα θεσμικά όργανα προς ένα ποικίλο πληθυσμό. Μεγάλο μέρος της σύγχρονης συζήτησης για την αξία της πολυπολιτισμικότητας εντοπίζεται σχετικά με το εάν η δημόσια πολυπολιτισμικότητα ή *public multiculturalism*, δηλαδή αυτή που βρίσκει έκφραση σε συγκεκριμένες πολιτικές, νόμους και κανονισμούς, είναι ο κατάλληλος τρόπος για να αντιμετωπιστεί η διαφορετικότητα και η ένταξη των μεταναστών.

#### 4.3.2.1 Περιγραφική πολυπολιτισμικότητα

Για μερικούς ανθρώπους, ο όρος «πολυπολιτισμικότητα» είναι περιγραφικός, δηλαδή αντικατοπτρίζει το πραγματικό πλουραλισμό που υπάρχει στην κοινωνία. Η χρήση της έννοιας της πολυπολιτισμικότητας ως δημογραφικής-περιγραφικής έννοιας συμβαίνει όταν η «πολυπολιτισμικότητα» χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στην ύπαρξη εθνικά ή φυλετικά διαφορετικών τμημάτων του πληθυσμού μιας κοινωνίας ή κράτους. Αντιπροσωπεύει μια αντίληψη ότι οι διαφορές αυτές έχουν κάποια κοινωνική σημασία, κυρίως λόγω των εκτιμήσεων για τις πολιτιστικές διαφορές και του γεγονότος ότι συνδέονται συχνά με τις μορφές των διαθρωπικών διαφοροποιήσεων (Inglis, 1996). Οι ακριβείς εθνοτικές ομάδες που υπάρχουν σε ένα κράτος, η σημασία της εθνικότητας για την κοινωνική συμμετοχή σε κοινωνικά ιδρύματα και οι διαδικασίες μέσω των οποίων κατασκευάζονται και διατηρούνται μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των επιμέρους κρατών, και κατά την πάροδο του χρόνου.

Το μεγαλύτερο μέρος της σύγχρονης συζήτησης γύρω από τη πολυπολιτισμικότητα εμβαθύνει στους μετανάστες και τους απογόνους τους και όχι στις μακροχρόνιες μειονοτικές ομάδες. Μάλιστα, σε ορισμένες μελέτες η πολυπολιτισμικότητα έχει γίνει συνώνυμο με τις δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές που προέρχονται από τη μετανάστευση, με αποτέλεσμα την ταύτιση της πολυπολιτισμικότητας με την μεταναστευτική πολιτική. Αυτό που κεντρίζει το ενδιαφέρον γύρω από τη δημογραφική πολυπολιτισμικότητα είναι οι συζητήσεις σχετικά με το αν η πολυπολιτισμικότητα ως μια δημογραφική πραγματικότητα υπονομεύει το κοινωνικό κεφάλαιο και την κοινωνική συνοχή. Όταν ο όρος πολυπολιτισμικότητα είναι προκλητικός σε αυτές τις συζητήσεις, συνήθως αναφέρεται σε πληθυσμιακή πολυμορφία και όχι σε μια συγκεκριμένη φιλοσοφία ή τη δημόσια τάξη.

#### 4.3.2.2 Η πολυπολιτισμικότητα ως πολιτική φιλοσοφία

Κατά την τελευταία είκοσι πέντε χρόνια συζήτησης γύρω από την πολιτιστική ποικιλομορφία έχει γίνει ένας από τους πιο δραστήριους τομείς της σύγχρονης πολιτικής θεωρίας και φιλοσοφίας. Ο αντίκτυπος από την πολιτιστική ποικιλομορφία στις σύγχρονες πολιτικές κοινωνίες έχει οδηγήσει σε σοβαρές προκλήσεις για την κυριαρχία της φιλελεύθερης θεωρίας και σε μια πιο σοβαρή δέσμευση της πολιτικής θεωρίας με τους πραγματικούς πολιτικούς αγώνες (Laden & Owen, 2007, σελ. 199).

Η πολυπολιτισμικότητα σημαίνει κάτι περισσότερο από το δημογραφικό πλουραλισμό. Μπορεί επίσης να είναι μια φιλοσοφία η οποία επικεντρώνεται στην αναγνώριση, την υποδοχή και την υποστήριξη του πολιτιστικού πλουραλισμού. Η φιλοσοφία της πολυπολιτισμικότητας είναι ένας γενικός προσανατολισμός που δύναται να διαχειριστεί από τους ανθρώπους, τους θεσμούς και τις κυβερνήσεις, αλλά αναφέρεται επίσης σε ένα συγκεκριμένο σύνολο των φιλοσοφικών ιδεών όπως προωθείται από τους πολιτικούς θεωρητικούς. Οι ιδέες αυτών των θεωρητικών έχουν αντίκτυπο στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες καθώς πολλοί έχουν αναλάβει ενεργό ρόλο στις δημόσιες συζητήσεις. Η «πολυπολιτισμικότητα» αναφέρεται σε συγκεκριμένους τύπους προγραμμάτων και πρωτοβουλιών πολιτικής με στόχο να ανταποκριθούν και να γίνει διαχειρίσιμη η εθνοτική πολυμορφία.

Είναι γεγονός πως τα στοιχεία, τα δρώμενα και οι συμβολισμοί μιας κουλτούρας επηρεάζουν τόσο σημαντικά ένα άλλο λαό ώστε ο δεύτερος κυρίως λόγω μίμησης αρχίζει να προσαρμόζεται στα πολιτιστικά δεδομένα του πρώτου. (Θανόπουλος, 2006, σελ. 83).

Η πολυπολιτισμικότητα ως πολιτική φιλοσοφία αναφέρεται σε ένα είδος πολιτικής που αποσκοπεί στην προστασία της πολιτιστικής πολυμορφίας. Παρά το γεγονός ότι η πολυπολιτισμικότητα είναι ένα φαινόμενο με μακρά ιστορία και έχουν υπάρξει χώρες ιστορικά που έλαβαν πολυπολιτισμικές πολιτικές, η συστηματική μελέτη της πολυπολιτισμικότητας στην φιλοσοφία έχει ακμάσει μόνο στα τέλη του εικοστού αιώνα, όταν άρχισε να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, κυρίως από φιλελεύθερους φιλοσόφους. Πριν η πολυπολιτισμικότητα γίνει κύριο θέμα στην πολιτική φιλοσοφία, οι περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές στον τομέα αυτό είχαν επικεντρωθεί σε θέματα που σχετίζονται με την δίκαιη αναδιανομή των πόρων. Αντίθετα, το θέμα της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο της πολιτικής φιλοσοφίας υπογραμμίζει την ιδέα ότι η πολιτιστική ταυτότητα είναι επίσης κανονιστικό στοιχείο και ότι οι πολιτικές θα πρέπει να λάβουν αυτές τις ταυτότητες υπόψη.

Η πολιτική-φιλοσοφική διάσταση της πολυπολιτισμικότητας έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των διαφορετικών απαιτήσεων των πολιτιστικών ομάδων. Δηλαδή, είναι ένα είδος πολιτικής που αναφέρεται στις διαφορετικές κανονιστικές προκλήσεις και εθνοτικές συγκρούσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της πολιτιστικής πολυμορφίας. Δεύτερον οι πολυπολιτισμικές πολιτικές στοχεύουν στη διόρθωση του είδους των μειονεκτημάτων των οποίων μερικά άτομα είναι θύματα, και αυτό συμπεραίνεται από την πολιτιστική ταυτότητα αυτών των ατόμων.

Οι πολυπολιτισμικές πολιτικές είναι πολιτικές που αποσκοπούν στο να παρέχουν στις ομάδες μίας κοινωνίας τα μέσα με τα οποία οι ιδιώτες μπορούν να συνεχίσουν τις πολιτιστικές τους διαφορές. Με άλλα λόγια, οι πολυπολιτισμικές πολιτικές έχουν ως στόχο, τη διατήρηση των διαφορών μεταξύ των διαφορετικών ομάδων<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> <http://www.iep.utm.edu/multicul/>

#### 4.3.2.3 Η πολυπολιτισμικότητα ως κοινή πολιτική

Η πολυπολιτισμικότητα ως ένας φιλοσοφικός προσανατολισμός αναγνωρίζει de facto τον πλουραλισμό σε μια κοινωνία, και υποστηρίζει αυτή την ποικιλομορφία. Απαιτεί, επίσης, από τις κυβερνήσεις και τα θεσμικά όργανα να ενθαρρύνουν τις πολιτικές πλουραλισμού μέσω της δημόσιας πολιτικής, αν και ο ακριβής τρόπος με τον οποίο γίνεται μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το τόπο και το χρόνο.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες πρόσφατα άρχισαν να αξιολογούν την πολυπολιτισμικότητα ως δημόσια πολιτική. Ο Keith Banting και ο Will Kymlicka, έχουν κατασκευάσει ένα δείκτη πολιτικής της πολυπολιτισμικότητας (MCP Index), που μετρά το βαθμό στον οποίο εμφανίζονται οκτώ τύποι πολιτικών σε 21 δυτικές χώρες.

Ο Δείκτης Πολιτικής Πολυπολιτισμικότητας είναι μία προσπάθεια να μετρηθεί η εξέλιξη του δείκτη MCP σε τυποποιημένη μορφή που επιτρέπει τη συγκριτική έρευνα. Ο δείκτης λαμβάνει τις ακόλουθες οκτώ πολιτικές (Banting & Kymlicka, 2006, σελ. 56) :

1. συνταγματική, νομοθετική ή κοινοβουλευτική επιβεβαίωση της πολυπολιτισμικότητας σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο
2. υιοθέτηση της πολυπολιτισμικότητας στα σχολικά προγράμματα
3. ένταξη της εθνοτικής εκπροσώπησης / ευαισθησίας στη σφαίρα των δημόσιων μέσων ενημέρωσης ή των αδειοδοτούμενων μέσων ενημέρωσης
4. απαλλαγές από θέματα dress code, είτε από το νόμο είτε με δικαστικές υποθέσεις
5. δυνατότητα διπλής υπηκοότητας
6. χρηματοδότηση των εθνικών οργανώσεων των ομάδων για την υποστήριξη των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων

7. χρηματοδότηση της δίγλωσσης εκπαίδευσης ή διδασκαλία της μητρικής γλώσσας
8. θετικές δράσεις για τις μειονεκτούσες ομάδες μεταναστών

#### **4.4 Οι έννοιες του πολιτισμού, της κουλτούρας και της υποκουλτούρας**

Για να εξετασθεί εις βάθος η έννοια της πολυπολιτισμικότητας πρέπει σε πρώτο επίπεδο να προσδιοριστούν οι έννοιες του πολιτισμού, της πολιτιστικής ταυτότητας, της κουλτούρας και της υποκουλτούρας όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα. Είναι έννοιες άρρηκτα συνυφασμένες μεταξύ τους ωστόσο προβάλλει αδήριτη η ανάγκη να γίνει ο σαφής διαχωρισμός τους και να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίον αυτές οι έννοιες αλληλεπιδρούν με τα στοιχεία της πολυπολιτισμικότητας.

##### **4.4.1 Πολιτισμός**

Είναι αναγκαίο να διευκρινιστούν οι πιθανές σημασίες του «πολιτισμού» ή «civilization» και η αντίθεση τους με τις διάφορες σημασίες της «κουλτούρας» ή «culture». Για αυτό το λόγο, ειδικά αν αναλογιστεί κανείς την υπάρχουσα σύγχυση μεταξύ αυτών των δύο όρων θα μπορούσε να επιχειρηθεί μια περιγραφή και όχι ένας ορισμός του «πολιτισμού». Με την παραδοσιακή έννοια, ένας πολιτισμός είναι ένας τρόπος σκέψης, ένα σύνολο πεποιθήσεων, ή ένας τρόπος ζωής. Είναι μία χωροχρονικά συνεχής και μια μακροπρόθεσμη δυναμική δομή.

Είναι συνεπώς το προϊόν της ανθρώπινης εξέλιξης ή μια νέα φάση στην εξέλιξη του ανθρώπου, στην οποία αναδύονται πόλεις και ο αστικός τρόπος ζωής αρχίζει να επικρατεί. Ακόμα και στο αρχικό του στάδιο, ένας πολιτισμός έχει ένα μεγάλο πληθυσμό και μεγάλη γεωγραφική έκταση. Καθώς μεγαλώνει, ενσωματώνει έναν τεράστιο αριθμό εθνοτικών ομάδων ή λαών και μια ποικιλία συνηθειών, αξιών, γλώσσας, ακόμη και θρησκείας.



Ένας πολιτισμός διακατέχεται από μια ανεπτυγμένη οικονομία και δίκαια ανεπτυγμένες επιστήμες και τεχνολογίες, εξελιγμένο σύστημα γραφής, λογοτεχνία, ανάπτυξη των τεχνών και της μουσικής, καθώς και ένα ανεπτυγμένο νομικό σύστημα, εξελιγμένους κοινωνικούς θεσμούς και πολιτικές οργανώσεις. Ένας πολιτισμός αποτελείται από συστατικά στοιχεία ή «κουλτούρες», οι οποίες είναι συνυφασμένες αναμεταξύ τους και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με εκείνες του εξωτερικού κόσμου. Τα στοιχεία αυτά όχι μόνο συνθέτουν το ίδιο πολιτισμό, αλλά είναι ακριβώς τα στοιχεία τα οποία διακρίνουν τον έναν πολιτισμό από τον άλλον. Με βάση αυτά, ένας πολιτισμός παρέχει ταυτότητα σε όσους ανήκουν σε αυτό και δεσμεύονται σε αυτό. Μέσω μιας κοινής γεωγραφικής θέσης και μέσα από ένα κοινό σύνολο αξιών και κοινωνικών θεσμών ένας πολιτισμός διαφοροποιείται από άλλους πολιτισμούς. Με άλλα λόγια, με βάση μία κοινή γεωγραφική θέση, κοινούς κώδικες συμπεριφοράς, κοινά κοινωνικά ιδρύματα και μια κοινή ιστορική μνήμη, ένας πολιτισμός προσδίδει συνοχή και συνεκτικότητα στους πολίτες του.

Η λέξη *civilisation* έχει γαλλική προέλευση και είναι ένας σχετικά πρόσφατος νεολογισμός, του 18ου αιώνα, και προέρχεται από τις λέξεις «civilise», «civiliser» που υπήρχαν στη γλώσσα από παλιά, και ήταν ήδη σε χρήση τον 16ο αιώνα. Για να εξεταστεί διεξοδικά η έννοια του πολιτισμού πρέπει να εξεταστεί σε συνάρτηση με τη Γεωγραφία, τη Κοινωνιολογία, την Οικονομική επιστήμη και τη Συλλογική Ψυχολογία (Braudel, 2010, σελ. 60).

#### 4.4.1.1 Οι πολιτισμοί ως γεωγραφικές περιοχές

Κάθε πολιτισμός, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη σπουδαιότητά του, δύναται να εντοπισθεί πάνω στο χάρτη. Είναι γεγονός πως ένας πολιτισμός εξαρτάται σε έναν σημαντικό βαθμό από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που εντοπίζονται στο γεωγραφικό του χώρο. Κάθε πολιτισμός είναι λοιπόν άρρηκτα συνδεδεμένος με ένα γεωγραφικό χώρο που χαρακτηρίζεται από σταθερά όρια. Επομένως κάθε πολιτισμός έχει μία ιδιαίτερη και μοναδική γεωγραφία που αποτελεί ένα δεδομένο σύνολο από δυνατότητες και περιορισμούς, που σπάνια αλλοιώνονται, και οπωσδήποτε διαφοροποιούν τον έναν πολιτισμό από τον άλλον.

#### 4.4.1.2 Οι πολιτισμοί ως κοινωνίες

Έκαστος πολιτισμός στηρίζεται επάνω σε μία κοινωνία η οποία τον τροφοδοτεί με τη ζωτικότητα και την πρόοδο της. Η κοινωνία και ο πολιτισμός είναι δύο αλληλοσυνδεόμενες έννοιες που επηρεάζουν η μία την άλλη καθώς δεν υφίσταται πολιτισμός χωρίς κοινωνία και κοινωνία χωρίς πολιτισμό καθώς αλληλεπιδρούν και συνυπάρχουν στην ίδια πραγματικότητα. Είναι συνεπώς δύο έννοιες που συμπληρώνουν η μία την άλλη και σε ορισμένες περιπτώσεις ταυτίζονται. Αν μία κοινωνία μετακινηθεί ή μεταβληθεί τότε ως απόρροια της σχέσης τους θα μετακινηθεί ή θα μεταβληθεί και ο πολιτισμός τον οποίον φέρει η συγκεκριμένη κοινωνία.

#### 4.4.1.3 Οι πολιτισμοί ως οικονομικές οντότητες

Όπως κάθε κοινωνία, έτσι και κάθε πολιτισμός, εξαρτάται από οικονομικά, τεχνολογικά, ή δημογραφικά δεδομένα. Η αύξηση ή η μείωση του αριθμού των ανθρώπων, ή ανάπτυξη ή η κάμψη της οικονομίας και της τεχνικής έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε ολόκληρο το πολιτισμικό και κοινωνικό οικοδόμημα. Η πολιτική οικονομία είναι μία έννοια η οποία αντιπροσωπεύει τους πολιτισμούς και τους μετατρέπει σε οικονομικές οντότητες. Σε μία οικονομική οντότητα γίνονται φανερές οι επιπτώσεις των οικονομικών διακυμάνσεων καθώς ή οικονομική ζωή παρουσιάζει συνεχείς διακυμάνσεις, άλλες μικρής κι άλλες μεγάλης διάρκειας.

#### 4.4.1.4 Οι πολιτισμοί ως συλλογικές νοοτροπίες

Ύστερα από την εξέταση των πολιτισμών σε σχέση με την γεωγραφία, την κοινωνιολογία και την οικονομία ένας άλλος παράγων που είναι αναγκαίο να εξεταστεί, ώστε να γίνει εμφανής η σχέση του με την έννοια του πολιτισμού, είναι αυτός της ψυχολογίας. Η ψυχολογία ως επιστήμη εξετάζει τις συλλογικές νοοτροπίες ενός πολιτισμού, ωστόσο δεν έχει μεγάλη πληθώρα αποτελεσμάτων συγκριτικά με τις προαναφερθείσες επιστήμες.

Η δεσπόζουσα συλλογική νοοτροπία αναφέρεται στην ορισμένη αντίληψη που έχει ο κόσμος για τη τάξη πραγμάτων και η οποία διακατέχει ολόκληρο το κοινωνικό ιστό. Επιπρόσθετα, η συλλογική νοοτροπία, προσανατολίζει τις επιλογές, εδραιώνει τις προκαταλήψεις, κατευθύνει τις τάσεις και τις ροπές μιας κοινωνίας και προσδιορίζεται ως ένα αποκλειστικά πολιτισμικό γεγονός. Αυτή η νοοτροπία δεν δημιουργείται από συμβάντα, ιστορικά ή κοινωνικά δεδομένα αλλά από παρωχημένες πεποιθήσεις, φόβους και ανησυχίες, που βρίσκονται στο υποσυνείδητο των ανθρώπων.

Γενικότερα, αν επικεντρωθεί κανείς κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες γίνεται κατανοητό ότι ο όρος πολιτισμός χρησιμοποιείται για να υποδείξει μια υψηλή κατάσταση της προόδου, ένα ορισμένο επίπεδο κοινωνικής, πολιτιστικής, πολιτικής, οικονομικής και τεχνολογικής εξέλιξης που διαφοροποιείται από τις αρχές του πολιτισμού, καθώς και τις τρέχουσες πρωτόγονες κοινωνίες που μένουν περισσότερο ή λιγότερο απομονωμένες από αυτό που ονομάζεται σύγχρονος κόσμος. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η λέξη πολιτισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης ως μια ευρύτερη έννοια για να υποδηλώσει το σύνολο ιδεών, γνώσεων, αξιών, θεσμών και τα επιτεύγματα μιας κοινωνίας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Bartlett, 2012).

Η ιδέα ότι ο πολιτισμός ισοδυναμεί με την ανθρώπινη ανάπτυξη έχει μακρά παράδοση στην ιστορία και σχετίζεται άμεσα με την άνοδο των πόλεων και κρατών. Ωστόσο, με το θρίαμβο της εξέλιξης του πολιτισμού ως επιστημονική θεωρία, ο ορισμός αυτός επηρέασε όχι μόνο τις φυσικές επιστήμες, αλλά και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις κοινωνικές επιστήμες, όπως την αρχαιολογία και την ανθρωπολογία. Έτσι, το πιο απομακρυσμένο ανθρώπινο παρελθόν άρχισε να μην εξηγείται μέσω θρησκευτικών ή μυθικών απόψεων, αλλά στο πλαίσιο ενός επιστημονικού προτύπου.

#### 4.4.1.5 Προβληματισμοί γύρω από τον «πολιτισμό»

Τα προβλήματα σχετικά με τη θεωρία των πολιτισμών αρχίζουν με τις ασάφειες που έχουν δημιουργηθεί γύρω από τη βασική ιδέα της. Είναι κοινός τόπος ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές ιδέες του πολιτισμού. Η μία ιδέα χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στη προέλευση, τα επιτεύγματα ή τις προοπτικές του πολιτισμού ενώ η άλλη ιδέα καλείται όταν γίνεται λόγος για τα κριτήρια, για τη διάκριση και τη σύγκριση πολιτισμών, τους τρόπους και τα όρια σχεδίασης μεταξύ τους, ή τις διαφορές απογραφές και τυπολογίες όπως έχουν προταθεί από τους αναλυτές. Αυτές οι δύο ιδέες αναφέρονται στην ενωτική και πλουραλιστική έννοια του πολιτισμού (Arnason, 2003, σελ. 1) και διαφέρουν σε πολλά σημεία μεταξύ τους.

Συνεπώς ο πολιτισμός, σε πολλές μορφές του σε όλη την ιστορία, έχει αποτύχει πλήρως να εξαλείψει την ιδιοτέλεια και την προφανή ανάγκη για αντιπαράθεση που βρίσκονται στη ρίζα της ανθρώπινης φύσης. Επιπλέον, η άφιξη του καπιταλισμού κατά τους τελευταίους αιώνες έχει ενισχύσει αυτά τα αρνητικά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να κατευθύνει τους πολιτισμούς στο σημερινό κλίμα του καταναλωτισμού και της ελεύθερης οικονομίας. Είναι σαφές ότι κάπου κατά μήκος της γραμμής η εξέλιξη του πολιτισμού έχει αποτύχει και δεν είναι σε θέση να βελτιώσει την ευτυχία της ανθρωπότητας στο σύνολό της και να παρέχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης για όλους.

Ο πολιτικός επιστήμονας Samuel Huntington υποστήριξε ότι το καθοριστικό χαρακτηριστικό του 21ου αιώνα θα είναι μια σύγκρουση πολιτισμών (Huntington, 1993, σελ. 22). Σύμφωνα με τον Huntington, οι συγκρούσεις μεταξύ των πολιτισμών θα εκτοπίσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των κρατών-εθνών και των ιδεολογιών που χαρακτήριζαν τον 19ο και τον 20ό αιώνα. Οι συγκρούσεις του μέλλοντος θα συμβούν κατά μήκος των πολιτιστικών ρηγμάτων που χωρίζουν τους πολιτισμούς. Ειδικότερα υπάρχουν βασικές και θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών καθώς διαφοροποιούνται ως προς την ιστορία, τη γλώσσα, τη κουλτούρα και το πιο βασικό όλων, τη θρησκεία. Σε αντίθεση ο Edward υποστήριξε ότι ο πολιτισμός πρέπει να αναλυθεί στη βάση των ισχυρών και ανίσχυρων κοινοτήτων, των κοσμικών πολιτικών της λογικής και της άγνοιας, και των οικουμενικών αρχών της δικαιοσύνης και της αδικίας, παρά να περιπλανηθεί στα ανοικτά σε αναζήτηση συντριπτικών και

απόλυτων αφαιρέσεων, που μπορεί να δώσει στιγμιαία ικανοποίηση, αλλά λίγη αυτογνωσία<sup>13</sup>

Καταλήγοντας, αν θεωρήσουμε τον πολιτισμό ως ένα σύνολο αξιών, γνώσης, πεποιθήσεων ή προϊόν μιας κοινωνίας, είναι σαφές ότι ο σημερινός κόσμος είναι πραγματικά πολύ περίπλοκος και μερικές φορές ακατανόητος για τον μέσο πολίτη που δεν γνωρίζει για τον τελικό προορισμό της ανθρώπινης ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, μια αυξανόμενη αίσθηση της απάθειας και της αμηχανίας καταλαμβάνει τη σύγχρονη κοινωνία.

#### **4.4.2 Κουλτούρα**

Είναι γεγονός πως η έννοια του πολιτισμού συγχέεται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια της κουλτούρας. Η κουλτούρα ωστόσο αποτελεί ένα υποσύνολο του πολιτισμού και ορίζεται ως η σημασία των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, των κοινωνικών σχέσεων και της ανθρώπινης ζωής εν γένει, και ως η σημαντικότητα ή η αξία που πρέπει να αποδίδεται σε αυτά (Parekh, 2008, σελ. 80).

Ζούμε σε έναν πολυπολιτισμικό κόσμο όπου η κατανόηση της διαφορετικής κουλτούρας και η ποιότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας ή αποτυχίας μιας διεθνούς προσπάθειας μάρκετινγκ, ή η διαφορά μεταξύ της ειρήνης και του πολέμου. Η εποικοδομητική συζήτηση και η έρευνα σχετικά με την πολυμορφία των ανθρώπινων πολιτισμών είναι κρίσιμη για έναν κόσμο στον οποίο η πολιτιστική αλληλεπίδραση μέσω του εμπορίου, του τουρισμού, και της μετανάστευσης είναι γεγονός και αποτελεί καθημερινό φαινόμενο.

Η κουλτούρα προβλέπει όρια για τα άτομα και τις οργανώσεις που λειτουργούν μέσα σε αυτή. Οι τρέχουσες συνεισφορές της κουλτούρας παρέχονται σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και αποτελούν μέρος των εν εξελίξει συζητήσεων (Melucci, 1996, σελ. 374). Η κουλτούρα αποτελεί ένα ενωτικό σημείο που δεσμεύει τις ομάδες μαζί και ορίζει τις ανθρώπινες κοινότητες με τα άτομα και τις κοινωνικές δομές (Mooij, 2004, σελ. 229).

---

<sup>13</sup> <http://www.mediaed.org/cgi-bin/commerce.cgi?preadd=action&key=404>

Τόσο ο «πολιτισμός» όσο και η «κουλτούρα» ως έννοιες με τη πάροδο των ετών απέκτησαν πολλές και διαφορετικές σημασίες καθώς και αμφισβητήσεις σχετικά με τον ορισμό τους. Επιπρόσθετα αυτές οι δύο έννοιες χρησιμοποιήθηκαν ως οι βασικοί όροι των ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών, δηλαδή της κοινωνιολογίας, της φιλοσοφίας, της αρχαιολογίας και της ιστορίας. Ωστόσο, ακόμα και στα πλαίσια της επιστημονικής τους ορολογίας υποστηρίζεται πως δεν υπάρχει συμφωνία σε ό,τι αφορά στο βασικό νόημά τους.

Ο Edward Burnet Tylor (1884) εισήγαγε την ρηξικέλευθη άποψη ότι «ο πολιτισμός αποτελεί έκφραση της ζωής του ανθρώπου και είναι ένα σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πίστη, την τέχνη, το νόμο, τα ήθη και τα έθιμα και άλλες δεξιότητες που απέκτησε ο άνθρωπος ως μέλος μιας κοινωνικής ομάδας». Διαχώρισε με αυτό τον τρόπο την έννοια του πολιτισμού από την έννοια της κουλτούρας και διευκρίνισε παράλληλα ότι ο πολιτισμός δε συνδέεται άμεσα με τη βιολογική κληρονομικότητα αλλά διαμορφώνεται σταδιακά από τους κοινωνικούς όρους που τον προσδιορίζουν.

Οι κουλτούρες δεν είναι στατικές αλλά είναι δυναμικές πραγματικότητες (Claval & Paul, 1995, σελ. 1). Κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του 20ου αιώνα, οι ανθρωπολόγοι συχνά θεωρούσαν τους πολιτισμούς ως υπεροργανικές πραγματικότητες που ήταν επιβεβλημένες σε όλους σε μια κοινωνία. Σήμερα θεωρείται πως η κουλτούρα προκύπτει από τη σύνθετη διαδικασία της παράδοσης σχετικά με τις πρακτικές και τις γνώσεις των παλαιότερων γενεών και λαμβάνοντας τα πλεονεκτήματα της προσωπικής εμπειρίας εφόσον κάθε ένας είναι εκτεθειμένος σε ένα διαφορετικό σύνολο προτύπων και έχει μια διαφορετική τροχιά ζωής. Υπό το πρίσμα αυτό, οι κουλτούρες εμφανίζονται ως σειρές πολύπλοκων πρακτικών, συμπεριφορών, τεχνογνωσίας, γνώσεων, πεποιθήσεων και αξιών. Ο καθένας επαναπροσδιορίζει συνεχώς αυτό που έχει εισπράξει ή βιώσει, προκειμένου να ασχοληθεί με εξελισσόμενα περιβάλλοντα. Η κουλτούρα θεσπίζει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ του ατόμου και του συλλογικού παρελθόντος και καθώς είναι μία κληρονομιά τα μέλη μίας κοινότητας έχουν γενικά παρόμοιες συμπεριφορές, προτιμήσεις και αξίες.

#### 4.4.2.1 Διάκριση της «κουλτούρας» από τον «πολιτισμό»

Στις πολιτισμικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί έως και σήμερα γίνεται διακριτή η σημασιολογική εμπλοκή μεταξύ των όρων «πολιτισμός» και «κουλτούρα» με αποτέλεσμα οι μελετητές να αισθάνονται ελεύθεροι ή ακόμα και υποχρεωμένοι να δημιουργήσουν τους δικούς τους ορισμούς γύρω από αυτές τις δύο έννοιες με συνέπεια την σοβαρή εννοιολογική σύγχυση τους (Wei, 2011, σελ. 1-14).

Μια σημαντική δυσκολία λοιπόν που αντιμετωπίζουν οι ειδικοί μέχρι σήμερα είναι πώς να διαχωρίσουν σαφώς τις έννοιες του «πολιτισμού» και της «κουλτούρας». Αυτοί οι δύο όροι όχι μόνο είναι διαφορετικοί μεταξύ τους αλλά συμπίπτουν εννοιολογικά, με αποτέλεσμα να αποτελούν μια τέλεια περίπτωση σημασιολογικής εμπλοκής και σύγχυσης. Στην πραγματικότητα, η εμπλοκή θα μπορούσε μερικές φορές να είναι τόσο σοβαρή ώστε η σημασία αυτών των λέξεων σε μεγάλο βαθμό να εξαρτάται από το ποια είναι η στάση ή η άποψη εκείνων που ασχολούνται με αυτό το πεδίο μελέτης. Ένας πολιτισμός αποτελείται από συστατικά στοιχεία ή «κουλτούρες», οι οποίες είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτές του εξωτερικού κόσμου. Τα στοιχεία αυτά όχι μόνο συνθέτουν το ίδιο πολιτισμό, αλλά είναι ακριβώς ό, τι διακρίνει τον έναν πολιτισμό από τον άλλον.

Ύστερα, μεταξύ της «κουλτούρας» και του πολιτισμού παρατηρείται η ιστορική και τρέχουσα εμπλοκή μεταξύ αυτών των εννοιών και η σημασιολογική σύγχυση που έχει δημιουργηθεί. Έχει παρατηρηθεί από πολλούς ότι το περιεχόμενο του ζεύγους λέξεων του «πολιτισμού» και της «κουλτούρας» είναι συνώνυμα ακόμα και εναλλάξιμα όσον αφορά το νόημα και τη σημασία τους σε μια πολύ σημαντικότερη πτυχή. Για παράδειγμα, όταν συζητούνται ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός λαού ή των εθνοτικών ομάδων τόσο ο όρος «κουλτούρα» όσο και ο όρος «πολιτισμός» είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν.

Ένας από τους λόγους για τη σημασιολογική εμπλοκή του «πολιτισμού» και «κουλτούρας» είναι ότι οι θεωρητικοί προσπαθούν να ορίσουν τον «πολιτισμό», με τέτοιο τρόπο ώστε συνειδητά ή ασυνείδητα να λάβουν πλεονέκτημα και από την έννοια της κουλτούρας. Με άλλα λόγια, ακόμη και αν ένα μέρος του σημασιολογικού περιεχόμενου της «κουλτούρας» συμπίπτει με εκείνο του «πολιτισμού», αυτό δεν

τους εμποδίζει να χρησιμοποιούν το πρώτο ώστε να καθορίσουν το τελευταίο. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως πολλοί ειδικοί παραλείπουν ότι όταν χρησιμοποιείται η έννοια της «κουλτούρας» για να εξηγήσει την έννοια του «πολιτισμού» συνεπάγεται πρώτα η ανάγκη καθορισμού του «πολιτισμού» και αντιστρόφως. Έτσι, ο Samuel Huntington, τοποθετεί όχι μόνο τους δύο όρους στο ίδιο επίπεδο, αλλά ορίζει τον έναν όρο χρησιμοποιώντας τον άλλον.

Ωστόσο, η πιο προκλητική διάκριση μεταξύ «πολιτισμού» και «κουλτούρας» είναι ίσως αυτή που προτείνεται από τον Αμερικανό ανθρωπολόγο Philip Bagby, ο οποίος υιοθετεί μια ετυμολογική προσέγγιση κατά την οποία ο πολιτισμός είναι το είδος της κουλτούρας που βρέθηκε στις πόλεις. Εκτός από τον Samuel Huntington ο οποίος ορίζει τον «πολιτισμό» βάσει της «κουλτούρας, ο Braudel επίσης χρησιμοποιεί τη κουλτούρα ως εργαλείο ώστε να αποδώσει ένα μινιμαλιστικό ορισμό για τον «πολιτισμό», λέγοντας ότι είναι «ένας χώρος» ή «μία σφαίρα προερχόμενη από τη κουλτούρα» (Braudel, 1980, σελ. 202). Καταλήγοντας, υπάρχουν μελετητές που έχουν ορίσει τη κουλτούρα και τον πολιτισμό, ως τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η κουλτούρα είναι πιο σταθερή από ότι ο πολιτισμός καθώς οι αλλαγές της κουλτούρας λαμβάνουν χώρα σε έτη ή και αιώνες, ενώ οι αλλαγές του πολιτισμού είναι ραγδαίες ενώ για άλλους ειδικούς ο πολιτισμός βασίζεται σε απτά υλικά και αντιπροσωπεύεται από τα υλικά στοιχεία, ενώ η κουλτούρα είναι συνυφασμένη με μη απτά υλικά, αλλά με ηθικές πτυχές που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα ήθη μίας ομάδας ή ενός λαού.

#### 4.4.2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας βασίζεται σε ένα σύνολο αντιλήψεων, πρακτικών, γνώσεων, πεποιθήσεων και αξιών που μεταβιβάζονται από το ένα άτομο στο άλλο και από τη μια γενιά στην επόμενη. Η μετάδοση και μόνιμη επανεκτίμηση της κουλτούρας μπορούν να προκύψουν από άμεση οπτική παρατήρηση και λεκτική αλληλεπίδραση.



Σε ένα όλο και πιο συνδεδεμένο και αλληλοεξαρτώμενο κόσμο η αποτελεσματική επικοινωνία όχι μόνο γίνεται όλο και πιο σημαντική, αλλά και πολύ πιο δύσκολη. Ωστόσο, τα μεγαλύτερα προβλήματα προκαλούνται όχι από τις διαφορετικές γλώσσες που μιλάνε οι λαοί, αλλά από τις διαφορές της κουλτούρας του κάθε λαού. Μία τέτοια σημαντική διαφορά προκύπτει από την αντιπαράθεση του «υψηλού» εννοιολογικού πλαισίου της κουλτούρας / high context culture με το «χαμηλό» εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας / low context culture. Οι έννοιες του high-low context culture αναφέρονται στο πώς οι άνθρωποι επικοινωνούν σε διαφορετικές κουλτούρες. Οι διαφορές μπορεί να προέρχονται από το βαθμό στον οποίο μια έννοια μεταδίδεται μέσω πραγματικών λέξεων που χρησιμοποιούνται ή υπονοούνται από τα συμφραζόμενα.

Είναι γεγονός πως τα στοιχεία της κάθε κουλτούρας διαφέρουν από τόπο σε τόπο και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον οι άνθρωποι επικοινωνούν. Η επικοινωνία σε αυτή τη περίπτωση αναφέρεται στη λεκτική ή μη λεκτική αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Η επικοινωνία συνεπώς είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας καθώς αυτό το πλαίσιο θα καθορίσει το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα λάβει χώρα η λεκτική ή η μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ πομπού και δέκτη.

Ο ανθρωπολόγος Edward Hall το 1976 ανέπτυξε ένα θεωρητικό μοντέλο της πολιτιστικής μεταβλητότητας που βασίζεται στην επεξεργασία των πληροφοριών, τον προσανατολισμό του χρόνου και τα πρότυπα αλληλεπίδρασης που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες κουλτούρες. Το εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας ορίζεται από τον Hall ως οι «πληροφορίες που περιβάλλουν ένα συμβάν». Ισχυρίζεται επιπρόσθετα ότι το πλαίσιο που περιβάλλει αυτές τις πληροφορίες είναι κρίσιμης σημασίας καθώς οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να υπάρχουν σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση για να καθοριστεί νόημα. Ο Hall παρατήρησε ότι διαφορετικές κουλτούρες χρησιμοποιούν ένα εύρος των συστημάτων επεξεργασίας πληροφοριών για να παραχθεί ένα συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο.

#### 4.4.2.3 High context culture

Στο «υψηλό» εννοιολογικό πλαίσιο, το ύφος της επικοινωνίας επηρεάζεται από την εγγύτητα των ανθρώπινων σχέσεων, τη καλά δομημένη κοινωνική ιεραρχία, και τους ισχυρούς κανόνες συμπεριφοράς (Pan & Park, 1998, σελ. 512). Σε έναν πολιτισμό υψηλού εννοιολογικού πλαισίου η εσωτερική έννοια είναι συνήθως ενσωματωμένη στο βάθος των πληροφοριών, έτσι ώστε να μην αναφέρονται τα πάντα ρητά όταν υπάρχει γραπτή ή προφορική επικοινωνία. Σε μια κουλτούρα high context, ο ακροατής αναμένεται να είναι σε θέση να διαβάσει και να κατανοήσει το ανεπίτω νόημα, χάρη στο υπόβαθρο της γνώσης του. Ο Hall τόνισε ότι "η επικοινωνία ή το μήνυμα που βασίζεται στο «υψηλό» εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας είναι αυτό στο οποίο οι περισσότερες πληροφορίες είτε βρίσκονται στο φυσικό εννοιολογικό πλαίσιο είτε ενσωματώνονται στο άτομο, ενώ πολύ λίγες πληροφορίες βρίσκονται στο κωδικοποιημένο και ρητό μέρος του μηνύματος".

Σε μια κουλτούρα high context οι άνθρωποι τείνουν να μιλούν ο ένας μετά τον άλλον με γραμμικό τρόπο, έτσι ώστε ο ομιλητής να διακόπτεται σπάνια. Η επικοινωνία είναι έμμεση, διαφορούμενη, αρμονική και διακριτική. Σε μια κουλτούρα high context, η επικοινωνία περιλαμβάνει περισσότερες από τις πληροφορίες του εννοιολογικού πλαισίου καθώς μεγαλύτερη εμπιστοσύνη τοποθετείται στις μη λεκτικές πτυχές της επικοινωνίας παρά στις λεκτικές πτυχές. Σε αυτό το πλαίσιο η πολιτιστική ομοιογένεια ενθαρρύνει την υποψία λεκτικών δεξιοτήτων (Wood & Wilberger, 2015, σελ. 165), την εμπιστοσύνη στην σιωπή, και την προθυμία να αποφευχθεί κάθε είδος σύγκρουσης.

Το «υψηλό» εννοιολογικό πλαίσιο συμπεριλαμβάνει μεγάλο μέρος της Μέσης Ανατολής, της Ασίας, της Αφρικής και της Νότιας Αμερικής και είναι σχεσιακό, διαισθητικό και στοχαστικό. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι σε αυτές τις κουλτούρες δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα για οποιαδήποτε επιχειρηματική συναλλαγή καθώς θεωρούν σημαντικής βαρύτητας τις μακροχρόνιες σχέσεις και την αξιοπιστία καθώς και δίνουν μικρότερη σημασία σε θέματα όπως η εφαρμογή κανόνων και δομής.

#### 4.4.2.4 Low context culture

Σε ένα «χαμηλό» εννοιολογικό πλαίσιο, οι έννοιες δηλώνονται ρητά μέσω της γλώσσας και οι άνθρωποι οι οποίοι επικοινωνούν αναμένουν συνήθως εξηγήσεις όταν κάτι παραμένει ασαφές. Όπως ο Hall (1976) εξηγεί, οι περισσότερες πληροφορίες αναμένεται να είναι στο μεταδιδόμενο μήνυμα ώστε να καλύψουν αυτό που λείπει στα πλαίσια τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Ένα τέτοιο πλαίσιο χαρακτηρίζεται από άμεση και γραμμική επικοινωνία και από τη συνεχή και μερικές φορές ατελείωτη χρήση των λέξεων. Η επικοινωνία σε αυτή τη περίπτωση είναι άμεση, ακριβής, ανοιχτή, και βασίζεται στα συναισθήματα του ομιλητή ή τις πραγματικές προθέσεις του.

Οι κουλτούρες του low context αποδίδουν περισσότερο νόημα στο ίδιο το μήνυμα καθώς αυτό που λέει ο πομπός είναι και αυτό που εννοεί (Nguyen et al, 2007, σελ. 207).

Οι άνθρωποι της low context κουλτούρας αξιολογούν τη λογική, τα γεγονότα, και την αμεσότητα. Επίλυση ενός προβλήματος σε αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο σημαίνει η δέουσα προσοχή στα γεγονότα και η αξιολόγηση τους διαδοχικά. Συνεπώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και όχι στη διαίσθηση. Οι συζητήσεις τελειώνουν με δράσεις και η επικοινωνία αναμένεται να είναι απλή, περιεκτική και αποτελεσματική προσδιορίζοντας ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν. Οι συμβαλλόμενοι στην επικοινωνία προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν ακριβείς λέξεις και σκοπεύουν να λαμβάνονται από το περίγυρο τους αυτές οι λέξεις. Οι ρητές και σαφείς συμβάσεις είναι αυτές οι οποίες αντιπροσωπεύουν αυτό το πλαίσιο και είναι αρωγοί στην ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων.

#### 4.4.2.5 Βασικές διαφοροποιήσεις μεταξύ high & low context cultures

Αν και ο Hall υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν κουλτούρες που είναι εντελώς στο ένα ή στο άλλο άκρο της κλίμακας, ο ίδιος αναφέρει ότι κάποιες κουλτούρες θα τείνουν να βρίσκονται στο πιο υψηλό εννοιολογικό πλαίσιο, ενώ άλλες μπορούν να είναι πιο κοντά στο χαμηλό εννοιολογικό πλαίσιο. Αν και η επικοινωνία του low context και του high context λαμβάνει χώρα σε κάθε κοινωνία και κουλτούρα, οι κουλτούρες

διαφέρουν στο βαθμό στον οποίο ένα εννοιολογικό πλαίσιο θεωρείται φυσιολογικό και απαραίτητο σε κάθε είδος λεκτικής επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας των επιχειρήσεων. Τα «υψηλά» πλαίσια κουλτούρας αναφέρονται σε μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι ασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με τους άλλους και όπου τα μηνύματα που εμπεριέχουν σημαντικές έννοιες μεταδίδονται ελεύθερα, ενώ οι κουλτούρες του «χαμηλού» πλαισίου αναφέρονται σε ιδιαίτερα εξατομικευμένους, κάπως αποξενωμένους και κατακερματισμένους πολιτισμούς όπου υπάρχει μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων.

Βασισμένος στο μοντέλο low-high context του Hall, ο Salleh (2005) χρησιμοποίησε τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν το «υψηλό» εννοιολογικό πλαίσιο από το «χαμηλό». Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- 1) τα συναισθήματα που δημιουργούνται σε μια στενή σχέση
- 2) η αμεσότητα του μηνύματος που μεταφέρεται
- 3) η χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας
- 4) η χρήση της ψηφιακής ή αναλογικής γλώσσας

Αναλυτικότερα στο «υψηλό» πλαίσιο κουλτούρας απαιτούνται στενές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων οι οποίες βασίζονται σε συναισθήματα, ενώ σε ένα «χαμηλό πλαίσιο» κουλτούρας χρησιμοποιείται περισσότερο το αναλυτικό μέρος του εγκεφάλου και λιγότερο το προσωπικό. Σε ένα «υψηλό» εννοιολογικό πλαίσιο ο ομιλητής θα αποκαλύψει μόνο ένα μέρος του μηνύματος και αναμένεται ο ακροατής να κατανοήσει τα υπόλοιπα κομμάτια. Οι λεπτομέρειες συνεπώς δεν καθορίζονται και αντί αυτού ο ακροατής έχει την ευθύνη να δώσει νόημα σε συνθήματα και πληροφορίες που λείπουν από την άμεση επικοινωνία με αποτέλεσμα αυτό το πλαίσιο να δίνει βαρύτητα σε μη λεκτικές νύξεις και να αντιμετωπίζει τη σιωπή ως μία πολύ ισχυρή δήλωση.

Αντίθετα η επικοινωνία σε ένα «χαμηλό» εννοιολογικό πλαίσιο θα αντιμετωπίζει δυσκολίες ως προς την κατανόηση του νοήματος μέσα από μη λεκτικές νύξεις. Επιπλέον, η ψηφιακή ή αναλογική επικοινωνία αναφέρεται στην ακρίβεια του νοήματος ή της διακύμανσης της σημασίας των λέξεων της επικοινωνίας. Σε ένα low

context η επικοινωνία θεωρείται περισσότερο ψηφιακή καθώς οι λέξεις που επιλέγονται πρέπει εννοιολογικά να σημαίνουν ακριβώς αυτό που ο πομπός θέλει να μεταδώσει κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

Έχοντας τις ρίζες του στο παρελθόν, το high context χαρακτηρίζεται ως ένα σταθερό, ενωμένο, συνεκτικό και δυσκίνητο στις αλλαγές πλαίσιο στο οποίο οι άνθρωποι τείνουν να βασίζονται στην ιστορία τους, την κατάστασή τους, τις σχέσεις που δημιουργούν και διατηρούν, καθώς και μια πληθώρα άλλων πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της θρησκείας. Αντιθέτως οι low context κουλτούρες δίνουν περισσότερη σημασία στον ατομικισμό και στην ανεξαρτησία παρά στην συλλογικότητα και τη συλλογική αρμονία. Ατομικισμός ορίζεται η ιεράρχηση των ατομικών αναγκών και των στόχων που υπερτερούν και βρίσκονται πάνω από την ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας (Pryor et al, 2005, σελ.248).

Επιπρόσθετα ένα άλλο χαρακτηριστικό που συχνά φαίνεται να διακρίνει αυτά τα δύο εννοιολογικά πλαίσια είναι η έννοια της ευγένειας. Για παράδειγμα σε μια κουλτούρα low context πιστεύεται ότι είναι ευγενικό οι συνδιαλεγόμενοι να ανταλλάσσουν ερωτήσεις, κάτι το οποίο σε μία high context κουλτούρα δύναται να θεωρηθεί πολύ προσωπικό θέμα, ακόμα και προσβλητικό (Tella, 2005, σελ. 71). Καταλήγοντας, προκειμένου να μειωθεί η εμφανής διαφορά μεταξύ των δύο εννοιολογικών πλαισίων ο Hall το 1976 εισήγαγε τον όρο της «μεσαίας» κουλτούρας ή medium context culture με αποτέλεσμα μερικές μελέτες να έχουν διαχωρίσει τις ομάδες χωρών σε high, medium και low context. Ωστόσο παρά τη χρήση του «μεσαίου» εννοιολογικού πλαισίου υπάρχει ακόμη μία σαφής έλλειψη εμπειρικών στοιχείων σε σχέση με τη χρήση αυτού του όρου.

#### **4.4.3 Μοντέλο τυποποίησης της κουλτούρας**

Η συζήτηση γύρω από την έννοια της κουλτούρας στο παρελθόν ήταν περιορισμένη σε θέματα προσανατολισμένα στο επίπεδο του έθνους-κράτους και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χωρών. Τον 21ο αιώνα υπάρχουν ωστόσο συνεχιζόμενες συζητήσεις σχετικά με τις επιπτώσεις της κουλτούρας στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (Graen, 2006, σελ. 95-101).

Τα τελευταία χρόνια προέκυψε στις διεθνείς επιχειρήσεις η ανάγκη για ένα διευρυμένο και τυποποιημένο πλαίσιο που αναφέρεται στην αξιολόγηση της κουλτούρας και στη προσπάθεια τους να επεκτείνουν την οικονομική σφαίρα επιρροής τους. Αυτή η επέκταση της έννοιας της κουλτούρας, δηλαδή να περιλαμβάνει ένα νέο παγκόσμιο επίπεδο κουλτούρας, ενθάρρυνε περαιτέρω την ανάπτυξη ενός τυποποιημένου πλαισίου για την αξιολόγηση της ίδιας της κουλτούρας. Πρόκειται για ένα μοντέλο ταξινόμησης (Wilhelms et al, 2009, σελ. 97) της κουλτούρας το οποίο στηρίζεται σε υφιστάμενους ορισμούς που υπάρχουν για την έννοια της και έχει ως στόχο να οργανώσει τους υπάρχοντες ορισμούς και ταξινομήσεις της κουλτούρας σε ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Οι κατηγορίες αυτού του μοντέλου δεν είναι απόλυτες ή σταθερές σε σχέση με μια συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά εξαρτώνται από τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία ή βιομηχανία, καθώς και το στάδιο της εξέλιξης στο οποίο βρίσκεται η εταιρεία ή ο κλάδος. Οι επιχειρήσεις σε επίπεδο κουλτούρας πρέπει να αξιολογούνται και να ταξινομούνται χωριστά. Το μοντέλο αυτό βασισμένο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία χρησιμοποίησε διάφορα στρώματα δομής όπως μικρο-κουλτούρα (micro), μέσο-κουλτούρα (meso), μακρο-κουλτούρα (macro), μετά-κουλτούρα (meta), και παγκόσμια-κουλτούρα (global). Ο πυρήνας του μοντέλου αυτού είναι το άτομο, ο οποίος αποτελεί τη βασική μονάδα της συμμετοχής στην κουλτούρα σε οποιοδήποτε από τα στρώματα που προαναφέρθηκαν (βλ. Πίνακα 4-1).

Σαφώς δεν υφίσταται μια «ατομική κουλτούρα», αλλά το άτομο είναι η βάση και ο πυρήνας του μοντέλου, είναι μέρος του μοντέλου, ανήκει σε μία κουλτούρα ή έχει «κουλτούρα», αλλά δεν αποτελεί από μόνο του ένα είδος κουλτούρας. Τα στρώματα αντιπροσωπεύουν επίσης τη θέση των οργανισμών που απομονώνονται σε ένα ενιαίο πλαίσιο κατά τη στρωματοποίηση του μοντέλου. Όμως, το περιεχόμενο των στρωμάτων μεταβάλλεται συνεχώς και οι πληροφορίες μπορεί να ρέουν μέσα από τα στρώματα προς το άτομο, καθώς και από το άτομο προς το παγκόσμιο επίπεδο. Όταν το άτομο / πυρήνας επηρεάζεται, υπάρχει η μεταμόρφωση από τον εσωτερικό προς τον εξωτερικό κλοιό. Συνεπώς η σφαίρα των στρωμάτων κουλτούρας που δείχνει την τυποποιημένη ταξινόμηση της κουλτούρας αποτελείται από τα εξής επίπεδα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1 Παραδείγματα των υποκατηγοριών μέσα στα στρώματα του τυποποιημένου μοντέλου**

<b>Άτομο</b>	<b>Δεν είναι τύπος ή επίπεδο κουλτούρας αλλά αποτελεί τη βασική μονάδα για τη λειτουργία της κουλτούρας</b>
<b>Μίκρο-κουλτούρα</b>	Η οικογένεια, η επιχείρηση, μία ομάδα φίλων
<b>Μέσο-κουλτούρα</b>	Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, πόλη, κράτος, βιομηχανικός τομέας
<b>Μάκρο-κουλτούρα</b>	Έθνος, χώρα, εθνική βιομηχανία
<b>Μέτα-κουλτούρα</b>	Δύο ή περισσότερες εθνικές κουλτούρες, μία πολυπολιτισμική γεωγραφική περιοχή ή συμμαχία όπως η Ε.Ε
<b>Παγκόσμια κουλτούρα</b>	Πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές, διεθνείς επιχειρήσεις, παγκόσμιοι οργανισμοί

Πηγή: Ralf W. Wilhelms Mohammed K. Shaki Cheng-Fu Hsiao, 2009 , "How we communicate about cultures", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 19 Iss. 2 pp. 96 – 105

**Άτομο**

Τα άτομα είναι τα προϊόντα της κουλτούρας τους που διέπονται από ένα κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και ενεργούν με συγκεκριμένους τρόπους. Τα άτομα αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας και διακατέχονται από κοινές πεποιθήσεις, στάσεις, πρότυπα, ρόλους και αξίες. Τα κοινά στοιχεία της υποκειμενικής κουλτούρας μεταφέρονται συνήθως από γενιά σε γενιά ενώ η γλώσσα, η ώρα και ο τόπος καθορίζουν το είδος της κουλτούρας.

**Μίκρο-κουλτούρα**

Η μίκρο-κουλτούρα ξεκινάει με μικρές ομάδες και το μέγεθος της ομάδας μπορεί να ποικίλει σε μεγάλο βαθμό. Ο μικρότερος παρονομαστής του μεγέθους της ομάδας είναι η οικογένεια και ο μέγιστος είναι η επιχείρηση. Οποιαδήποτε ομάδα και αριθμός ανθρώπων που έχουν τα πρότυπα κοινής συμπεριφοράς είναι μέρος αυτού του πολιτιστικού τομέα, συμπεριλαμβανομένων των εθνοτικών ομάδων. Η μίκρο-κουλτούρα συνθέτει τις μεγαλύτερες πολιτισμικές δομές και ανήκει σε μια ανώτερη

τάξη των πολιτιστικών συστημάτων. Όπως ορίζεται σε αυτό το μοντέλο, η μικρό-κουλτούρα αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως υποκουλτούρα. Η βιβλιογραφία χρησιμοποιεί τον όρο υποκουλτούρα για την ανάλυση της επιχείρησης ως μια πολιτισμική ομάδα. Στην περίπτωση των πολύ μικρών πολιτισμών που έχουν ύπαρξη ως μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος, οι ομάδες αυτές θα πρέπει να ταξινομηθούν εντός του μεγαλύτερου συστήματος.

### Μέσο-κουλτούρα

Το επόμενο στρώμα μετά τη μικρο-κουλτούρα είναι ή "μεσαία" κουλτούρα η οποία γεμίζει το κενό μεταξύ μάκρο-και μικρο κουλτούρας. Υπήρχε η ανάγκη καθορισμού της ανοικτής περιοχής μεταξύ μικρο- και μάκρο πολιτισμού ώστε να υπάρχει σαφήνεια και δομή σε πολιτιστικές ομάδες μεγαλύτερες από την εταιρεία αλλά μικρότερες από ένα έθνος. Οι ομάδες μεσό-κουλτούρας είναι πολύ ομοιογενείς και έχουν πολλαπλά σημεία επαφής στη κοινή συμπεριφορά τους ενώ παραδείγματα μέσο-κουλτούρας φανερώνονται επίσης σε ομάδες που αποτελούνται από δύο ή περισσότερες εταιρείες.

### Μάκρο-κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Hofstede (2001) η μάκρο-κουλτούρα ορίζεται ως μια συλλογική προγραμματισμού του ανθρώπινου νου, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αυτές οι γεωγραφικές περιοχές ορίζονται από τα σύνορα, με το έθνος να είναι η μεγαλύτερη μορφή. Το εθνικό πλαίσιο αντιπροσωπεύει σαφώς καθορισμένα εξωτερικά όρια για ένα σύστημα μάκρο-κουλτούρας. Τα συστήματα της μάκρο-κουλτούρας αντιπροσωπεύονται μέσα από την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων και τις κοινωνικές ομάδες σε ένα εθνικό πλαίσιο. Εντοπίζοντας μία ομάδα, δύο ή περισσότερες μέσο-κουλτούρες όπως κοινωνικές ομάδες ή βιομηχανικές ομάδες δημιουργούν το στρώμα της μάκρο-κουλτούρας. Συνεπώς η έννοια της μάκρο-κουλτούρας αναφέρεται σε ένα σύστημα το οποίο ενσωματώνει ένα σύνολο από κοινές αξίες, πρότυπα συμπεριφοράς και πεποιθήσεις τα οποία είναι κοινά και προσβάσιμα σε όλα τα μέλη μιας κοινωνίας ή μιας οργανωσιακής οντότητας πχ. μίας επιχείρησης, ή ενός κράτους. Σύμφωνα με τον Jones (1997) δια της διαδικασίας της μακρο-κουλτούρας διενεργείται ένας αποτελεσματικός συντονισμός δράσεων μέσω



της υιοθέτησης κοινών προτύπων συμπεριφοράς μεταξύ ανεξάρτητων οικονομικά δρώντων υποκειμένων με τρόπο τέτοιο που να καθίσταται ικανός στο να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίλυση μίας σειράς δύσκολων προβλημάτων.

### Μέτα-κουλτούρα

Η μέτα-κουλτούρα αποτελείται από δύο ή περισσότερες εθνικές κουλτούρες, ή μία πολυ-εθνική γεωγραφική περιοχή ή συμμαχία, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Οι μέτα-κουλτούρες έχουν συμπεριφορικές ομοιότητες μεταξύ δύο ή περισσότερων εθνικών μακρο-κουλτούρων. Οι μέτα-κουλτούρες επηρεάζονται από οργανωτικές δομές των δύο ή περισσότερων εθνών και της κουλτούρας που τα διακατέχει.

### Παγκόσμια κουλτούρα

Αποτελεί το τελευταίο και εξωτερικό στρώμα της σφαίρας ταξινόμησης της κουλτούρας. Η λέξη «παγκόσμια» ως έννοια αναφέρεται και καλύπτει ολόκληρο τον πλανήτη, και έχει διαδοθεί στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στο ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό περιβάλλον ως ένας όρος για την επιλογή της κουλτούρας σε διεθνή κλίμακα. Η παγκόσμια κουλτούρα αποτελεί συνεπώς το εξωτερικό όριο του μοντέλου στρωμάτων και η μικρότερη μονάδα στο τμήμα αποτελείται από δύο ή περισσότερες ηπειρωτικές περιοχές όπως η Ευρώπη και η Ασία. Οι οργανωτικές μορφές που λειτουργούν στο πλαίσιο πολλών εθνικών ορίων σε δύο ή περισσότερες ηπείρους είναι παγκόσμιες, και τα κοινά πρότυπα σε αυτό το στρώμα περιλαμβάνουν ένα παγκόσμιο πολιτισμό. Ένα παράδειγμα είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ), ο οποίος παρέχει πολιτικές για επιχειρηματικές οργανώσεις σε παγκόσμια κλίμακα.

## **4.5 Πολιτισμική ταυτότητα/ Cultural identity**

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία πραγματική έκρηξη λόγου γύρω από την έννοια της «ταυτότητας» ενώ κατά την ίδια χρονική στιγμή έχει υποβληθεί σε κριτική αναζήτηση (Hall et al, 2011, σελ.122). Ταυτότητα μπορεί να περιγραφεί ως ο τρόπος μέσα από τον οποίον τα άτομα βλέπουν και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς

τους ως μοναδικές οντότητες και ξεχωριστές από τους άλλους. Οι φυλετικές, πολιτιστικές και εθνοτικές ταυτότητες αποτελούν μέρος της ταυτότητας του ατόμου, και η ταυτότητα αυτή δύναται να αλλάξει με την ανάπτυξη σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο στα πλαίσια της μετανάστευσης και του εκπολιτισμού (Bhugra, 2004, σελ.135).

Η «ταυτότητα» θεωρείται ως «δυναμική» και «ρευστή» έννοια καθώς είναι εγκαθιδρυμένη αλλά εμπεριέχει και στοιχεία αλληλεπίδρασης τα οποία είναι απαραίτητα για να γίνει κατανοητό πώς λειτουργεί η επικοινωνία σε ποικίλες και παροδικές καταστάσεις. Έχει, επίσης, ουσία η οποία όχι μόνο μεταδίδεται από γενιά σε γενιά, αλλά από ένα πολιτιστικό μέλος της ομάδας σε ένα νεόφερτο. Μία ή περισσότερες συγκεκριμένες πολιτιστικές ταυτότητες μπορεί να είναι εμφανείς σε μια δεδομένη συνομιλία.

Η ταυτότητα δείχνει πώς τα άτομα ή ομάδες καθορίζουν τους εαυτούς τους, και πώς τα άλλα άτομα ή ομάδες τους βλέπουν και τους αντιλαμβάνονται. Η ταυτότητα σχηματίζεται μέσω της διαδικασίας κοινωνικοποίησης και την επίδραση των κοινωνικών θεσμών, όπως η οικογένεια, το εκπαιδευτικό σύστημα και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η έννοια της ταυτότητας είναι σημαντική, δεδομένου ότι δημιουργείται μόνο μέσα από τη θέσπιση της ταυτότητας του κάθε ατόμου και από τη μάθηση για τις ταυτότητες των άλλων ατόμων και ομάδων με αποτέλεσμα να γίνεται φανερό τι κοινά ή διαφοροποιημένα στοιχεία έχει ένα άτομο με άλλα και πως θα δημιουργήσει κοινωνικές συνδέσεις μαζί τους. Η ταυτότητα όπως αναφέρεται από τους Ting και Toomey είναι η ανακλαστική αυτο - αντίληψη ή αυτο- εικόνα που εξάγει το άτομο από την οικογένεια, το φύλο, την πολιτιστική, εθνοτική και ατομική διαδικασία κοινωνικοποίησης του (Ting-Toomey 2005, σελ. 211-235). Επιπρόσθετα όπως ο Hall υποστήριξε υπάρχουν τρία είδη ταυτότητας τα οποία διακρίνονται σε :

- Προσωπική ή Personal ταυτότητα αναφέρεται στη ταυτότητα η οποία κάνει μοναδικό το κάθε άτομο
- Σχεσιακή ή Relational ταυτότητα αναφέρεται στη μοναδικότητα των σχέσεων ενός ατόμου με άλλα άτομα ή ομάδες .

- ο Πολιτιστική ή Cultural ταυτότητα αναφέρεται σε κοινότητες μεγάλης κλίμακας , όπως η εθνικότητα και βασίζεται σε διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις.

Συγκεκριμένα ένα είδος ταυτότητας το οποίο έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια και το οποίο είναι άρρηκτα συνυφασμένο με την έννοια της κουλτούρας και της πολυπολιτισμικότητας είναι η «πολιτιστική ταυτότητα» ή «cultural identity». Η έννοια της πολιτιστικής ταυτότητας είναι διαφορούμενη και δύναται να χρησιμοποιηθεί με δύο διαφορετικούς τρόπους (Adler, 2012).

Πρώτον, η «πολιτιστική ταυτότητα» μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αναφορά στη συλλογική αυτογνωσία που μια δεδομένη ομάδα ενσαρκώνει και εκφράζει. Αυτή η χρήση του όρου της πολιτιστικής κουλτούρας είναι η πιο διαδεδομένη μέχρι σήμερα. Η πολιτιστική ταυτότητα μιας κοινωνίας καθορίζεται από την πλειοψηφία της ομάδας της, η οποία είναι συνήθως αρκετά διακριτή από τις μειονοτικές υπο-ομάδες με τις οποίες μοιράζεται το φυσικό περιβάλλον και την περιοχή. Δίνοντας έμφαση στην ομάδα, η ιδέα είναι παρόμοια με την ιδέα ενός εθνικού ή κοινωνικού χαρακτήρα, που περιγράφει μια σειρά από χαρακτηριστικά των μελών μιας συγκεκριμένης κοινότητας παρά τις ατομικές τους διαφορές. Τέτοια χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν σχεδόν πάντα ένα σύνολο αξιών και στάσεων απέναντι στη ζωή, το θάνατο, τη γέννηση, την οικογένεια, τα παιδιά και τη φύση (Bochner, 1973).

Καθώς χρησιμοποιείται ως συλλογική έννοια, η πολιτιστική ταυτότητα περιλαμβάνει τυπολογίες της πολιτιστικής συμπεριφοράς, καθώς τέτοιες συμπεριφορές εμπεριέχουν κατάλληλους και ακατάλληλους τρόπους κάλυψης βασικών αναγκών και την επίλυση σημαντικών διλημάτων. Η έννοια της πολιτιστικής ταυτότητας ενσωματώνει τις κοινές εγκαταστάσεις, τις αξίες, τους ορισμούς και τις πεποιθήσεις και σε μεγάλο βαθμό τη σχηματοποίηση των δραστηριοτήτων των ατόμων.

Η δεύτερη χρήση της έννοιας της «πολιτιστικής ταυτότητας» περιστρέφεται γύρω από την ταυτότητα του ατόμου σε σχέση με τη κουλτούρα του. Σε αυτή τη χρήση η έννοια της πολιτιστικής ταυτότητας αντιλαμβάνεται ως μία λειτουργική πτυχή της

ατομικής προσωπικότητας και αποτελεί θεμελιώδες σύμβολο της ύπαρξης ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Erikson (1959), η ταυτότητα είναι μια στοιχειακή μορφή της ψυχικής οργάνωσης που αναπτύσσεται σε διαδοχικές φάσεις καθ' όλη τη ζωή του ατόμου και την τοποθέτηση του «εγώ» σε ένα ευρύτερο πολιτιστικό πλαίσιο.

Το κέντρο ή ο πυρήνας της πολιτιστικής ταυτότητας, είναι μια εικόνα του εαυτού και του πολιτισμού συνυφασμένη με τη συνολική αντίληψη του ατόμου για την πραγματικότητα. Αυτή η εικόνα λειτουργεί ως ένα συνονθύλευμα το οποίο εσωτερικεύει τους ρόλους, τους κανόνες και τα πρότυπα και λειτουργεί ως συντονιστικός μηχανισμός σε προσωπικές και διαπροσωπικές καταστάσεις. Η εικόνα της πολιτιστικής ταυτότητας είναι το γυροσκόπιο της λειτουργίας του ατόμου καθώς μεσολαβεί και διαπραγματεύεται τη ζωή του ατόμου. Συνεπώς μέσα στο πλαίσιο αυτής της κεντρικής εικόνας βρίσκεται η συγχώνευση των βιολογικών, κοινωνικών και φιλοσοφικών πραγματικοτήτων οι οποίες αποτελούν μονάδες ενσωμάτωσης που είναι σημαντικές για μια συγκριτική ανάλυση της πολιτιστικής ταυτότητας. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι μονάδες είναι συνδεδεμένες και επηρεάζονται από τη κουλτούρα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις παραμέτρους του ατόμου. Αυτό το όριο της πολιτιστικής ταυτότητας παίζει μεγάλο ρόλο στον καθορισμό της ικανότητας του ατόμου να συνδέεται με άλλα πολιτιστικά συστήματα.

#### **4.6 Συμπεράσματα**

Συμπερασματικά, οι πολυπολιτισμικές κοινωνίες αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν υπάρχουν όμοια στην ιστορία. Πρέπει λοιπόν να βρεθεί τρόπος ώστε να συμβιβάζονται οι νόμιμες απαιτήσεις της ενότητας και της διαφορετικότητας, η επίτευξη πολιτικής ενότητας χωρίς πολιτιστική ομοιομορφία, να υπάρχει ολοκλήρωση χωρίς αφομοίωση, καλλιεργώντας στους πολίτες ένα κοινό αίσθημα του «ανήκειν», τηρώντας όμως όσοι εγκαθίστανται, τις νόμιμες πολιτισμικές διαφορές και τις διαφορές των πολιτιστικών ταυτοτήτων, χωρίς την αποδυνάμωση της κοινής ταυτότητας της ιθαγένειας. Αυτό είναι ένα πολιτικό καθήκον το οποίο καμία πολυπολιτισμική κοινωνία μέχρι σήμερα δεν έχει καταφέρει να υλοποιήσει πλήρως (Parekh, 2000, σελ. 343).

Ακόμη και εύπορες, σταθερές και πολιτικά ώριμες δημοκρατίες έχουν μέχρι στιγμής περιορισμένη επιτυχία σε αυτό το τομέα και δείχνουν σημάδια του ηθικού και συναισθηματικού αποπροσανατολισμού στο πρόσωπο των αυξημένων απαιτήσεων για την αναγνώριση και την ισότητα. Αν και οι πολυπολιτισμικές κοινωνίες είναι δύσκολο να διαχειριστούν, δεν χρειάζεται να γίνουν ένας πολιτικός εφιάλτης των κρατών-εθνών αλλά να αφεθούν να γνωστοποιήσουν τις δικές τους κατάλληλες θεσμικές μορφές, τρόπους διακυβέρνησης καθώς και τις ηθικές και πολιτικές αρετές τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **5.1 Εισαγωγή**

Η αναγκαιότητά της ύπαρξης πολυπολιτισμικών επιχειρήσεων και οργανισμών, με ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό, είναι η αύξηση στο πρόσωπο της παγκοσμιοποίησης στην οποία δίνεται έμφαση τα τελευταία χρόνια. Οι εταιρείες έχουν πλέον την αποδοχή και αποτίμηση ενός πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού που αποτελείται από υπαλλήλους με διαφορετικά εθνοτικά, φυλετικά και θρησκευτικά υπόβαθρα.

Πέρα από το σημαντικό αριθμό των πολυπολιτισμικών χωρών, οι οποίες ήδη αναγνωρίζονται ευρέως, σήμερα, ζούμε σε έναν κόσμο όπου η σημασία των συνόρων μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι μετακινούνται από το ένα μέρος στο άλλο για οικονομικούς, πολιτικούς ή κοινωνικούς λόγους, αντί να δεχτούν το status quo του περιβάλλοντος τους. Ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό είναι δυνατόν να γίνει γρήγορα και μη αναστρέψιμο ο κανόνας σε ένα μεγάλο αριθμό οργανωσιακών καταστάσεων (Rijamamprianina, 1995, σελ.120).

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι υπάρχει ποικιλομορφία και ότι η κουλτούρα του κάθε οργανισμού πρέπει να δώσει προσοχή στις ανάγκες ενός πολυμορφικού συνόλου εργαζομένων. Με λίγα λόγια, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν την εταιρική τους κουλτούρα περισσότερο αρμονική με τα θέματα της πολυπολιτισμικότητας. Η διαχείριση των θεμάτων της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία<sup>14</sup>.

Η έννοια της πολιτιστικής πολυμορφίας ή πολυπολιτισμικότητας και οι επιπτώσεις της στην οργανωσιακή συμπεριφορά δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, αν και υπήρξε σημαντική μεταβολή του όρου διαχρονικά και μια ποικιλία όρων που χρησιμοποιούνταν για να περιγράψουν τις κοινωνίες ή τους οργανισμούς οι οποίοι περιλαμβάνουν εντός των ορίων τους διαφορετικούς πολιτισμούς όπως εθνοτικές ή φυλετικές ομάδες. Ιστορικά, οι μονολιθικές επιχειρήσεις οι οποίες αναγκάζουν τους εργαζομένους να αφομοιώσουν την κυρίαρχη κουλτούρα, σε αντίθεση με τις

---

<sup>14</sup><http://www.citeman.com/4512-multiculturalism-and-organizational-success.html>

πολυπολιτισμικές, έχουν δημιουργηθεί από πολλά κορυφαία στελέχη προκειμένου να επιτύχουν τα εταιρικά τους οράματα και αποστολές.

Ωστόσο, με την παγκοσμιοποίηση και την αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων να αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους και τη συνεργασία τους πέρα από τα εθνικά τους σύνορα, έχει γίνει επιτακτική η ανάγκη για την ύπαρξη ενός πιο δυναμικού πολιτιστικού προτύπου. Οι εταιρείες έχουν πλέον την αποδοχή και αποτίμηση ενός πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού όπου οι εργαζόμενοι περιλαμβάνουν τα μέλη μιας ποικιλίας εθνοτικών, φυλετικών, θρησκευτικών υποβάθρων. Σήμερα δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που συνδέονται με την αυξανόμενη τάση προς ένα πολιτισμικά ποικίλο εργατικό δυναμικό, το οποίο αποτελεί βασικό παράγοντα για την συνολική επιτυχία των επιχειρήσεων.

## 5.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σχετικά νέος όρος που πρωτοεμφανίστηκε σε οργανωσιακές μελέτες κατά τη δεκαετία του 1970. Ωστόσο, από το 1980 πολλοί μελετητές έχουν αμφισβητήσει τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της οργανωσιακής κουλτούρας και αντί αυτού θεωρούν ότι οι δύο όροι θα πρέπει να διατηρούνται χωριστά. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος που βοηθάει στην κατανόηση των ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η έννοια έχει μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες που κυμαίνονται από κλάδους όπως η ανθρωπολογία και η κοινωνιολογία, στις ζητούμενες ειδικότητες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, την επιστήμη της διαχείρισης και της οργανωτικής δέσμευσης.<sup>15</sup>

Επιπρόσθετα πριν αναπτυχθεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί η σχέση της με τον όρο της εθνικής κουλτούρας. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι και τα δύο είδη κουλτούρας ασκούν ισχυρές επιρροές στους ανθρώπους. Είναι κάθε άλλο παρά σπάνιο για τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης, ειδικά των πολυεθνικών εταιρειών, να μην αντιμετωπίσουν συγκρούσεις

---

<sup>15</sup> [http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/475/Naicker\\_2008.pdf](http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/475/Naicker_2008.pdf)

μεταξύ τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να είναι άτυπη, ενώ η κουλτούρα ενός έθνους θα μπορούσε να είναι μάλλον τυπική. Μια εταιρεία συνεπώς μπορεί να ενθαρρύνει και να προτρέπει τους εργαζομένους ως προς την ανάληψη ρίσκου ωστόσο να είναι εγκαθιδρυμένη σε μία χώρα όπου οι άνθρωποι έχουν υιοθετήσει στη κουλτούρα τους την αποφυγή του ρίσκου ή αντιστρόφως.

Είναι γεγονός πως λόγω έλλειψης εμπειρικών στοιχείων κανείς δεν μπορεί με ασφάλεια να υποθέσει ότι ακόμα και μια πολύ ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να καταστήσει την εθνική κουλτούρα υποδεέστερη. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο τις πραγματικές συγκρούσεις μεταξύ των δύο ειδών κουλτούρας είναι πιθανό να ανταποκριθούν με τρόπο τυπικό ως προς την επικρατούσα εθνική κουλτούρα και όχι ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα είδος κουλτούρας εντός της οργανωτικής θεωρίας το οποίο αμφισβητεί, και σε ορισμένες περιπτώσεις απορρίπτει τις παραδοσιακές διαρθρωτικές και συστημικές προοπτικές σχετικά με το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις σε μία επιχείρηση. Ένας από τους πιο συναφείς ορισμούς της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός του Schein, ο οποίος ορίζει τη κουλτούρα ως το βαθύτερο επίπεδο των βασικών παραδοχών και των πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη μίας επιχείρησης, το οποίο λειτουργεί ασυνείδητα, και καθορίζει την άποψη της οργάνωσης τόσο για τον ίδιο της τον εαυτό όσο και για το περιβάλλον της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως μία αόρατη και μη παρατηρήσιμη δύναμη που βρίσκεται πάντα πίσω από τις απτές δραστηριότητες ενός οργανισμού, οι οποίες δύναται όχι μόνο να παρατηρηθούν αλλά και να μετρηθούν. Επιπρόσθετα αποτελεί συνήθως μία κοινωνική ενέργεια η οποία επικοινωνεί με τους ανθρώπους, και τους παρακινεί να δρουν μέσα στην επιχείρηση. Η κουλτούρα είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα είναι για το άτομο, ένα κρυφό ακόμα ενοποιητικό θέμα που δίνει νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση (Kilmann, 1985). Το όφελος από την καλλιέργεια μιας έντονης οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι βοηθάει να δημιουργηθούν εντός της επιχείρησης, κοινές αξίες και να ευθυγραμμιστούν οι συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων. Πολλές πολυεθνικές εταιρείες προκειμένου



να διαδώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιούν εγχειρίδια εργαζομένων, κατευθυντήριες γραμμές της εταιρικής ηθικής και άλλα εργαλεία για τους υπαλλήλους τους σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να οδηγηθούν σε αυτό το είδος της ευθυγράμμισης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως εκ τούτου εκφράζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θέτουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους, εκτελούν τα καθήκοντα τους και διαχειρίζονται τους πόρους για την επίτευξή τους. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνειδητά και υποσυνείδητα σκέφτονται, λαμβάνουν αποφάσεις και τελικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται, αισθάνονται και ενεργούν μπροστά στις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι ευρέως αποδεκτό πως ακόμη και μέσα σε ένα πλαίσιο παγκόσμιας στρατηγικής, υπάρχει ανάγκη για πολυεθνικούς οργανισμούς οι οποίοι θα προσπαθούν να κατανοήσουν την κουλτούρα της χώρας υποδοχής και να εντοπίσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές τους με βάση τα εθνικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Ωστόσο, η στρατηγική ερμηνεία και στρατηγική απάντηση δεν μπορούν να διαχωριστούν, καθότι η οργανωσιακή αλλά και η εθνική κουλτούρα είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνυφασμένες μεταξύ τους και αποτελούν βασικές συνιστώσες της συνολικής στρατηγικής εξίσωσης. Με δεδομένη λοιπόν την πολυεπίπεδη προσέγγιση της ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάλυσης, ίσως η ιδανική λύση είναι να αναπτυχθεί μια θεωρητική προοπτική που να συνθέτει τις οργανωσιακές, εθνικές και παγκόσμιες απόψεις (Eamonn, 1994, σελ. 6).

### **5.2.1 Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας**

Η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τους Cameron και Quinn, συναποτελείται από τέσσερις τύπους που αποτελούν τα μοντέλα κριτηρίων αποτελεσματικότητας της οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron & Quinn 2006, σελ.37). Τα μοντέλα αυτά είναι, το μοντέλο ανθρωπίνων σχέσεων, το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, το μοντέλο

του ορθολογικού στόχου και το μοντέλο της εσωτερικής διαδικασίας και αποκαλούνται ορολογικά ως γενιά, αυθαιρεσία, αγορά, και ιεραρχία αντίστοιχα (Rai, 2011, σελ.786).

Η κουλτούρα της γενιάς αναφέρεται ως προοπτική των ανθρώπινων σχέσεων και χαρακτηρίζεται από τις αξίες που αναδεικνύουν την εσωτερική, οργανική εστίαση και ευελιξία. Σε αυτό το τύπο η έμφαση δίνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, τη διαχείριση ταλέντων, την ενδυνάμωση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων ενώ τα μέλη της αποτελούν μέρος ενός κοινού κοινωνικού συστήματος και είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους μέσω της ανάπτυξης του αισθήματος ότι ανήκουν σε μία ομάδα.

Ένα καλό παράδειγμα αυτού του τύπου κουλτούρας αποτελεί η Tom's of Maine, η οποία παράγει φυτικά προϊόντα όπως οδοντόπαστες, σαπούνια, και άλλα προϊόντα υγιεινής. Ο ιδρυτής αυτής της επιχείρησης, ο Tom Chappell, μεγάλωσε την εταιρεία ώστε να σέβεται τις σχέσεις με τους συνεργάτες, τους πελάτες, τους ιδιοκτήτες, τους πράκτορες και τους προμηθευτές (Tharp, 2009, σελ. 3).

Η κουλτούρα της αυθαιρεσίας αναφέρεται ως μία άποψη ανοικτών συστημάτων και χαρακτηρίζεται από τις αξίες που αναδεικνύουν την εξωτερική, οργανική εστίαση και ευελιξία. Η έμφαση σε αυτό το τύπο δίνεται στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα, στο μελλοντικό όραμα, την προσαρμογή, την αλλαγή, τον μετασχηματισμό, την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα, την εξωτερική υποστήριξη, καθώς και την απόκτηση πόρων. Η κουλτούρα της αυθαιρεσίας είναι σαν ένα προσωρινό όργανο (Yu & Wu, 2009, σελ. 37-42) το οποίο διαλύεται ή παύει να υφίσταται όταν ολοκληρωθούν τα οργανωσιακά καθήκοντα, και επανεμφανίζεται γρήγορα κάθε φορά που προκύπτουν νέα καθήκοντα.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτού του τύπου κουλτούρας αποτελούν οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, όπως η Google. Η Google αναπτύσσει καινοτόμα διαδικτυακά εργαλεία, αξιοποιώντας επιχειρηματικά τα λογισμικά και τις τεχνολογίες αιχμής. Η ικανότητά της Google να αναπτύσσει γρήγορα νέες υπηρεσίες και να κατέχει μεγάλο

μερίδιο της αγοράς την έχει μετατρέψει σε μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Η κουλτούρα της αγοράς συμβολίζεται ως μία προοπτική ορθολογικών στόχων και χαρακτηρίζεται από τις αξίες που αναδεικνύουν την προβλεψιμότητα, την εξωτερική εστίαση, και τον έλεγχο. Η έμφαση σε αυτόν το τύπο δίνεται στην ανταγωνιστικότητα, στη γρήγορη απόκριση, την αποφασιστικότητα, την παραγωγικότητα, τους σαφείς στόχους, την αντιμετώπιση των εμποδίων, την αποτελεσματικότητα, και την επίτευξη του στόχου. Τα μέλη αυτής της κουλτούρας είναι ενωμένα μεταξύ τους και προσανατολίζονται σε ένα κοινό στόχο. Αντί να δίνεται έμφαση στην εσωτερική διαχείριση, η έμφαση της κουλτούρας της αγοράς δίνεται στις επιχειρήσεις / στις συναλλαγές και στην επικοινωνία με το περιβάλλον που βρίσκεται εκτός της επιχείρησης.

Ένα καλό παράδειγμα της κουλτούρας της αγοράς αποτελεί η General Electric, υπό την ηγεσία του πρώην CEO Jack Welch. Η εταιρική κουλτούρα αυτής της εταιρείας ήταν και εξακολουθεί σε μεγάλο βαθμό να είναι άκρως ανταγωνιστική, καθώς τα αποτελέσματα της απόδοσης διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο από τις διαδικασίες.

Η κουλτούρα της ιεραρχίας αναφέρεται στις εσωτερικές διεργασίες μίας επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από τις αξίες που αναδεικνύουν την προβλεψιμότητα, τον έλεγχο, και την εσωτερική εστίαση. Η εστίαση αναφέρεται σε διαδικασίες ρουτίνας και προβλέψιμες διαδικασίες όπως η δόμηση, η τεκμηρίωση, η αξιολόγηση και η μέτρηση, η συγκέντρωση, ο έλεγχος των διαδικασιών, η σταθερότητα και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Στις επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από ιεραρχική κουλτούρα, τα μέλη είναι ενωμένα μεταξύ τους μέσω των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, όπως είναι οι κανόνες, οι κατευθυντήριες γραμμές, οι πολιτικές και οι διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν σαφή οργανωτική δομή, τυποποιημένους κανόνες και διαδικασίες, αυστηρό έλεγχο και καλά καθορισμένες αρμοδιότητες. Μερικά παραδείγματα εταιρειών με ιεραρχική κουλτούρα είναι η επιχείρηση McDonald's η

οποία δίνει μεγάλη βαρύτητα στα θέματα τυποποίησης και απόδοσης, αλλά και η Ford Motor Company η οποία αποτελείται από δεκαεπτά επίπεδα, ένα χαρακτηριστικό που φανερώνει την ιεραρχική οργανωτική δομή της.

### 5.2.2 Χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να επηρεάσει την οργανωσιακή συμπεριφορά μέσα από τρία αλληλένδετα χαρακτηριστικά που την διακατέχουν:

1. Η κατεύθυνση ή direction: η κατεύθυνση της οργανωσιακής κουλτούρας προκαλεί ερωτήματα όπως εάν η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, έτσι ώστε οι οργανωτικοί στόχοι να επιτυγχάνονται ή εάν η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τα μέλη της να συμπεριφέρονται με έναν τρόπο που έρχεται σε αντίθεση με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης ή εάν η οργανωσιακή κουλτούρα ωθεί την επιχείρηση προς την σωστή κατεύθυνση.

2. Η διεισδυτικότητα ή pervasiveness: είναι ο βαθμός στον οποίο η κουλτούρα είναι κοινή μεταξύ των μελών της οργάνωσης ή της ομάδας εργασίας. Αυτό το χαρακτηριστικό απαντάει σε ερωτήσεις όπως εάν υπάρχει κοινή αντίληψη από όλους τους εργαζομένους για την οργανωσιακή κουλτούρα ή αντιλαμβάνεται από κάθε άτομο διαφορετικά.

3. Η δύναμη ή strength: είναι το επίπεδο της πίεσης που ασκεί η κουλτούρα στα μέλη της ομάδας εργασίας. Απαντάει σε ερωτήματα που αφορούν το αν η κουλτούρα είναι αρκετά ισχυρή ώστε να κατευθύνει συγκεκριμένες συμπεριφορές στα μέλη μίας ομάδας ή αν αυτές οι συμπεριφορές οδηγούνται προς τη σωστή κατεύθυνση, δηλαδή προς την κατεύθυνση των στόχων της οργάνωσης.

Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς και αποτελεί ίσως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίον μία επιχείρηση λειτουργεί, δρα και συμπεριφέρεται. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις προσδοκίες, τις

εμπειρίες, τη φιλοσοφία και αξίες που διακατέχουν από κοινού όλα τα μέλη μίας επιχείρησης, τις εσωτερικές διεργασίες και αναφέρεται σε ένα σύνολο κοινών αξιών και κανόνων συμπεριφοράς που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα τεκταινόμενα αλλά και την ίδια την επιχείρηση.

### **5.3 Οργανωσιακή Υποκουλτούρα**

Εκτός από ένα διακριτικό πυρήνα κουλτούρας, οι επιχειρήσεις περιέχουν συνήθως υποκουλτούρες. Οι υποκουλτούρες έχουν τα ίδια στοιχεία με τις κουλτούρες όπως κοινές αξίες και κανόνες, όμως διαφέρουν από τη κύρια κουλτούρα στην οποία είναι ενσωματωμένες. Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούνται από μία δεσπόζουσα κουλτούρα και πολλαπλές υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα εκφράζει τις βασικές αξίες που πρέπει να συμμερίζεται η πλειοψηφία των εργαζομένων της εταιρείας ενώ οι υποκουλτούρες τείνουν να αναπτύσσονται στις μεγάλες επιχειρήσεις ως αντανάκλαση στα κοινά προβλήματα, τις καταστάσεις ή τις εμπειρίες που αντιμετωπίζουν τα μέλη μιας ομάδας εργασίας.

Οι υποκουλτούρες είναι ομάδες ανθρώπων οι οποίες κατά κάποιο τρόπο εκπροσωπούνται οριακά μέσα από συγκεκριμένα συμφέροντα και πρακτικές, μέσα από το τι είναι, τι κάνουν και που το κάνουν (Gelder, 2005, σελ. 20). Κατά γενική έννοια, ο όρος υποκουλτούρα μπορούσε να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε ομάδα ατόμων των οποίων η συμπεριφορά διαφέρει από την υπόλοιπη κοινωνία.

Ο Martin και ο Siehl το 1983 προσδιόρισαν τρεις τύπους υποκουλτούρας: την ενίσχυση ή *enhancing*, την ορθογώνια ή *orthogonal* και την αντικουλτούρα ή *counterculture*. Στην ενίσχυση της υποκουλτούρας, οι εργαζόμενοι τηρούν σε μεγάλο βαθμό τις βασικές αξίες και τις πεποιθήσεις της δεσπόζουσας οργανωσιακής κουλτούρας. Η μακρά ιστορία της εργασίας επιτρέπει την ισχυρή δέσμευση με την κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η ορθογώνια υποκουλτούρα εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι τηρούν δύο κουλτούρες, δηλαδή την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και μία άλλη μη αντικρουόμενη ξεχωριστή κουλτούρα. Επιπρόσθετα, μια αντικουλτούρα παρουσιάζει μια άμεση πρόκληση για

την κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτή η υποκουλτούρα παρουσιάζει σθεναρή αντίσταση στις απόψεις και τις πεποιθήσεις των ανώτατων διοικητικών στελεχών, ειδικά όταν η επιχείρηση συμμετέχει σε οργανωσιακές αλλαγές, για παράδειγμα όταν λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία συγχωνεύσεις ή εξαγορές.

Επειδή οι υποκουλτούρες συνήθως διασκορπίζονται μέσα σε όλη την οργάνωση, τα μέλη μίας υποκουλτούρας μπορεί να αμελούν τις άλλες υποκουλτούρες που υπάρχουν στον οργανισμό με αποτέλεσμα να προκαλούνται αντικρουόμενες σχέσεις οι οποίες είναι ικανές να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα σε θέματα συνεργασίας και συντονισμού (Gregory, 1983). Οι συγκρούσεις αυτές είναι δύσκολο να διαχειριστούν, διότι κάθε υποκουλτούρα έχει διαφορετικούς στόχους που μερικές φορές είναι άμεσα αντίθετη με άλλες υποκουλτούρες που κυριαρχούν στην επιχείρηση. Προκειμένου να επιλυθεί αυτό το δίλημμα ανάμεσα στις υποκουλτούρες, ο Kilmann το 1989 πρότεινε ότι κάθε τμήμα θα πρέπει να αναπτύξει τη δική του υποκουλτούρα, η οποία θα είναι ευνοϊκή για το ήθος και την αποτελεσματικότητά του. Ωστόσο, την ίδια στιγμή, αυτά τα τμήματα θα πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να ενστερνιστούν τις αξίες και τους κανόνες ολόκληρης της επιχείρησης που προάγουν την ευημερία της.

Ο Martin το 1992 ανέπτυξε ένα μοντέλο κουλτούρας και υποκουλτούρας διαχωρίζοντας τις εννοιολογήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες ήταν συνεκτικές και ενιαίες ή ενσωματωμένες, από εκείνες που χαρακτηρίζονταν ως συλλογές υποκουλτούρας, ή διαφοροποιημένες. Μια κατακερματισμένη κουλτούρα είναι ασαφής, διφορούμενη και ανοικτή σε πολλαπλές ερμηνείες των μελών. Οι διακρίσεις αυτές υποδηλώνουν ότι μια ολοκληρωμένη και δεσπύζουσα κουλτούρα αποκλείει τις διαφοροποιημένες κουλτούρες που υφίστανται μέσα στην επιχείρηση και αντίστροφα, ή ότι ένας οργανισμός μπορεί να έχει είτε μία ενιαία και κυρίαρχη κουλτούρα χωρίς καμία υποκουλτούρα ή το αντίθετο. Ωστόσο, όπως γίνεται κατανοητό αυτή η τυπολογία δεν εξετάζει το ενδεχόμενο οι υποκουλτούρες να μπορούν να συνυπάρχουν μέσα σε μία δεσπύζουσα οργανωσιακή κουλτούρα και αυτό είναι ένα γεγονός στο οποίο αντανακλά και διαφαίνεται η εννοιολογική διαίρεση που υπάρχει μεταξύ των ειδικών.

Οι υποκοουλτούρες μπορούν να σχηματιστούν βασισμένες σε μια ποικιλία κοινωνικών, οργανωτικών και ατομικών χαρακτηριστικών. Οι μεγάλες και πολυσύνθετες επιχειρήσεις είναι πιθανό να μοιάζουν με την ευρύτερη κοινωνία στην οποία είναι εγκαθιδρυμένες και είναι δυνατό να περιέχουν πολλές από τις ίδιες υποκοουλτούρες ή ομάδες αξιών με αυτές που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση. Οι οργανωσιακές υποκοουλτούρες βασίζονται στη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες ομάδες (Boisnier et al, 2002, σελ. 13) όπως τμήματα, ομάδες εργασίας, επίπεδα ιεραρχίας, όπως είναι η διαχείριση σε σχέση με το προσωπικό υποστήριξης, επαγγελματικές συνεργασίες, κοινωνικο-δημογραφικές κατηγορίες όπως το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία ή άτυπες ομάδες και μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση όπως η οργανωτική δέσμευση και η απόδοση εργασίας.

#### **5.4 Διαχείριση της πολυπολιτισμικής πολυμορφίας στο εργασιακό περιβάλλον**

Οι επιδράσεις της πολιτισμικής πολυμορφίας στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι σύνθετες και πολύ ισχυρές (White, 1999, σελ. 469). Τα τελευταία χρόνια, η ποικιλομορφία έχει έρθει να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην οργανωτική ζωή, λόγω της αυξημένης παγκοσμιοποίησης, της μεγαλύτερης ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, καθώς και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας. Ο όρος ποικιλομορφία έχει πολλές ερμηνείες καθώς η έννοια της ποικιλομορφίας έχει οριστεί από πληθώρα μελετητών με διαφορετικό τρόπο. Ο Cox ορίζει τη ποικιλομορφία ως τη μεταβολή των κοινωνικών και πολιτισμικών ταυτοτήτων μεταξύ των ανθρώπων που συνυπάρχουν σε μία καθορισμένη απασχόληση και ως εκπροσώπηση, σε ένα κοινωνικό σύστημα ατόμων με σαφώς διαφορετικές διασυνδέσεις της πολιτιστικής σημασίας (Cox, 2001, σελ. 3 -16).

Οι William και O'Reilly 1998 ορίζουν τη ποικιλομορφία ως το βαθμό ετερογένειας μεταξύ των μελών της ομάδας που καθορίζονται από τις δημογραφικές διαστάσεις και η θεωρία τους έχει ως στόχο να εξηγήσει πώς επηρεάζει αυτή η ετερογένεια τις διεργασίες της ομάδας και την απόδοση της. Στη συνέχεια οι Thomas και Ely (1998) υποστηρίζουν ότι η διαφορετικότητα θα πρέπει να νοείται ως οι ποικίλες προοπτικές

και προσεγγίσεις τις οποίες τα μέλη των διαφόρων πολιτισμικών ταυτοτήτων φέρουν και ενστερνίζονται.

Η διαχείριση της πολυμορφίας είναι μια συνεχής διαδικασία που εξαπολύει τα διάφορα ταλέντα και ικανότητες που ένας πολυμορφικός πληθυσμός φέρει σε μια επιχείρηση, κοινότητα ή κοινωνία, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα υγιεινό, χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον, το οποίο να είναι ασφαλές για τη διαφορετικότητα, να επιτρέπει στους ανθρώπους να «απορρίψουν την απόρριψη» και να ταχθούν υπέρ της διαφορετικότητας (Rosado, 2006, σελ. 4).

Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την αύξηση των πολυεθνικών εταιριών, η διαχείριση της διαφορετικότητας (diversity management) δεν αναφέρεται πλέον αποκλειστικά στην ετερογένεια του εργατικού δυναμικού μέσα σε ένα έθνος, αλλά συχνά αναφέρεται στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού μεταξύ των εθνών. Ο πρώτος τύπος, ενδοεθνική διαχείριση της διαφορετικότητας, αναφέρεται σε διαχείριση ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού των πολιτών ή των μεταναστών μέσα σε ένα ενιαίο εθνικό οργανωτικό πλαίσιο. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου θα ήταν μια εταιρεία να θεσπίσει πολιτικές και προγράμματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους της, να βελτιώσει την ευαισθησία και την παροχή ευκαιριών απασχόλησης για τα μέλη των μειονοτικών ομάδων και των πρόσφατων μεταναστών στο εργατικό δυναμικό της. Ο δεύτερος τύπος, η διακρατική διαχείριση της διαφορετικότητας, αφορά τη διαχείριση ενός εργατικού δυναμικού που αποτελείται από τους πολίτες και τους μετανάστες σε διαφορετικές χώρες.

Κάθε ένας από αυτούς τους τύπους της διαχείρισης της διαφορετικότητας παρουσιάζει διαφορετικές προκλήσεις και διλήμματα, και το καθένα απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο πολιτικών και προγραμμάτων. Εκτός από την αναφορά στο πλαίσιο των νόμων και των κοινωνικών κανόνων, η διαχείριση της ποικιλομορφίας σε οργανωσιακό επίπεδο απαιτεί από τους εργοδότες να λαμβάνουν υπόψη το νομοθετικό και πολιτιστικό πλαίσιο και σε άλλες χώρες, ανάλογα με το πού βρίσκεται το εργατικό δυναμικό τους.



## **5.5 Στρατηγικές διαχείρισης της οργανωσιακής πολυμορφίας**

Ένας συνδυασμός των δημογραφικών τάσεων του εργατικού δυναμικού και της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων έχει τοποθετήσει τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών στην ατζέντα των περισσότερων εταιρικών ηγετών. Το κλειδί για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της πολυπολιτισμικότητας, αποφεύγοντας τις παγίδες της, είναι να δημιουργηθεί μια οργάνωση στην οποία τα μέλη με κοινωνικο-πολιτιστικό υπόβαθρο συμβάλλουν ώστε να επιτύχουν το πλήρες δυναμικό τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία διττή πρόκληση. Αφενός να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των στόχων / σκοπών της οργάνωσης, αφετέρου τη διατήρηση της ατομικής κουλτούρας των εργαζομένων.

### **5.5.1 Βασικές στρατηγικές διαχείρισης πολυμορφίας**

Ωστόσο, δεδομένου ότι ο στόχος της διαφορετικότητας δεν αναφέρεται απλά στον εντοπισμό των ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο υπάρχουν στρατηγικές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν αποδοτικά και αποτελεσματικά το πολυπολιτισμικό εργατικό τους δυναμικό. Οι μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσουν δημιουργικές στρατηγικές για να χειριστούν αποτελεσματικά την πολυμορφία στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση είναι το κλειδί για το ξεκλείδωμα της συνέργειας που ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον εργασίας παρέχει. Μερικές από αυτές τις στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

#### ***Η διαδικασία πρόσληψης***

Η οικοδόμηση της πολυμορφίας στη διαδικασία πρόσληψης είναι ένα σημαντικό συστατικό ενός στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης. Η πολιτική προσλήψεων μιας

εταιρείας θα πρέπει να ενσωματώνει ομοσπονδιακές οδηγίες με ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτό είναι ένα σημείο εκκίνησης για την εξασφάλιση ότι οι διαδικασίες πρόσληψης ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τη πολιτικά ποικιλόμορφη προσέλκυση και πρόσληψη υποψηφίων. Πηγαίνοντας πέρα και πάνω από ομοσπονδιακές οδηγίες, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την οικοδόμηση της διαφορετικότητας. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει την προσέλκυση πολιτιστικών οργανισμών για τους δυνητικούς αιτούντες αντικατοπτρίζοντας την ποικιλομορφία της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.

### ***Εκπαίδευση***

Μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης ποικιλομορφίας ενσωματώνει την κατάρτιση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Πριν από την έναρξη της κατάρτισης, ωστόσο, οι διαχειριστές θα πρέπει να πληρούν και να αποφασίσουν σχετικά με τις βασικές περιοχές στις οποίες θέλουν να εστιάσουν και τι προσδοκούν να επιτευχθεί. Φυσικά, η εκπαίδευση είναι μόνο ένα μέρος της συνολικής στρατηγικής, καθώς τα σημεία που τονίζονται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης θα πρέπει να ενισχυθούν στις πολιτικές και διαδικασίες γραφείου. Η αποστολή και οι βασικές αξίες της επιχείρησης θα πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζουν την εταιρική στρατηγική της πολυμορφίας.

Με τις διπλές επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και της αυξημένης κινητικότητας του ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού η εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο πιεστική προτεραιότητα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (HRD). Οι Lai και Kleiner ορίζουν την εκπαίδευση της ποικιλομορφίας (diversity training) ως τη διαδικασία με την οποία το εργατικό δυναμικό είναι εκπαιδευμένο για να διαχειριστεί τις πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές, φυλετικές και θρησκευτικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και να τους διδάξει πώς να σέβονται αυτές τις διαφορές, έτσι ώστε να δημιουργήσουν και να διατηρούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας (Lai & Kleiner, 2001, σελ. 14-18). Η κατάρτιση στην πολυμορφία, ως εκ τούτου, καταρτίζει και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους να αποδεχτούν τη διαφορά, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, τη φυλή, τη θρησκεία.

### ***Αναθεώρηση της οργανωσιακής πολιτικής***

Ενώ οι πολιτικές της εταιρείας γενικά έχουν την τάση να περιλαμβάνουν τα ίσα δικαιώματα των υπαλλήλων, εξασφαλίζοντας την ίδια μεταχείριση για όλους, αυτό δεν συμβάλλει πάντα στην ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας. Για την υιοθέτηση μίας πολιτικής διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, οι εταιρείες πρέπει να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους όπως να παρέχουν ευελιξία στο θέμα αδειοδότησης των υπαλλήλων αλλά και να υποστηρίζουν τη πολυγλωσσία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δείχνοντας με αυτό τον τρόπο η εταιρεία ότι υποστηρίζει ενεργά ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό.

### ***Μακροπρόθεσμες στρατηγικές***

Καθώς κινούμαστε προς μια πιο παγκόσμια οικονομία η ανάγκη για τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας αυξάνεται. Στο μέλλον η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας μπορεί να αποτελεί βασική απαίτηση για τις επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές, καθώς οι διαφορετικές ιδέες δύναται να βοηθήσουν στη δημιουργία νέων λύσεων ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια. Για να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις από τη συνέργεια την οποία η ποικιλομορφία φέρνει στο χώρο εργασίας, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν μακροπρόθεσμους στόχους και στρατηγικές. Μια μακροπρόθεσμη στρατηγική αναγνωρίζει τις διαφορές και ενστερνίζεται την ενθάρρυνση της ελεύθερης σκέψης μεταξύ των εργαζομένων. Με την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας ως περιουσιακό στοιχείο, οι εταιρείες μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για να αντιμετωπίσουν το μέλλον. Συνεπώς καθώς οι πελάτες των επιχειρήσεων γίνονται πιο ποικιλόμορφοι, έτσι θα πρέπει να είναι και το εργατικό δυναμικό τους.

#### **5.5.2 Λοιπές στρατηγικές διαχείρισης πολυμορφίας**

Πέρα από αυτές τις στρατηγικές υπάρχουν στρατηγικές οι οποίες δείχνουν ότι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι μάνατζερς, οι οποίοι ελπίζουν να δημιουργήσουν και

να διαχειριστούν αρμονικά ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές (Edewor & Aluko, 2007, σελ. 191) όπως :

➤ *η παράθεση ενός καλού παραδείγματος* αποτελεί βασικό εργαλείο και μπορεί να είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που ελπίζουν να δημιουργήσουν ένα υγιές περιβάλλον για τους ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, δεδομένου ότι είναι γενικά σε θέση να ασκήσουν σημαντική επιρροή σε βασικές προοπτικές και στην ατμόσφαιρα της επιχείρησης.

➤ *γραπτή επικοινωνία* οι πολιτικές της εταιρείας που απαγορεύουν ρητά την προκατάληψη και τη μεροληπτική συμπεριφορά θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα εγχειρίδια των εργαζομένων, στην αποστολή και σε άλλες γραπτές ανακοινώσεις.

➤ *προγράμματα κατάρτισης* έχουν σχεδιαστεί για να μεταδίδουν τη γνώση των χαρακτηριστικών και πλεονεκτημάτων των πολυπολιτισμικών δυνάμεων εργασίας κατά τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον σύμφωνα με τον Cox δύο τύποι εκπαίδευσης είναι οι πιο δημοφιλείς: η ενημέρωση (awareness) και ικανότητα οικοδόμησης (skill-building). Ο πρώτος εισάγει το θέμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας και γενικά περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού, την έννοια της διαφορετικότητας, και ασκήσεις ώστε να αυξάνουν οι συμμετέχοντες την αυτογνωσία τους. Η εκπαίδευση δεξιοτήτων δόμησης παρέχει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με πολιτισμικές νόρμες των διαφόρων ομάδων και πώς μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

➤ *αναδιοργάνωση συστημάτων ανταμοιβής και αξιολόγησης* μια ανταμοιβή οργανισμού θα πρέπει να ενισχύσει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας περιλαμβάνοντας τη διασφάλιση ότι οι μειονότητες έχουν πρόσβαση σε επαρκείς ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

➤ *δημιουργία χώρου κοινωνικών εκδηλώσεων* ένας τέτοιος χώρος μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμος για τη συγκέντρωση των εργαζομένων με διαφορετικό

εθνοτικό και πολιτιστικό υπόβαθρο παρέχοντάς τους, με αυτό τον τρόπο την ευκαιρία να μάθουν περισσότερα ο ένας για τον άλλον και να ανταλλάξουν απόψεις.

- *ευέλικτο περιβάλλον εργασίας* ο Cox υποστήριξε ότι η ευέλικτη εργασία χαρακτηρίζεται ως θετική εξέλιξη για όλους τους εργαζόμενους και θα μπορούσε να έχει ιδιαίτερα ευεργετική επίδραση στους ανθρώπους από μη παραδοσιακό πολιτισμικό υπόβαθρο, καθώς οι προσεγγίσεις τους για τα προβλήματα είναι πιο πιθανό να είναι διαφορετικές από τα ισχύοντα πρότυπα.
- *συνεχής παρακολούθηση* οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι μάνατζερ πρέπει να καθιερώσουν και να διατηρήσουν τα συστήματα που μπορούν να παρακολουθούν συνεχώς τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού ώστε να διασφαλιστεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον για όλο το εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με την Jorgensen (1993) η συνεχής παρακολούθηση θα πρέπει να περιλαμβάνει την έρευνα για τις ανάγκες των εργαζομένων μέσα από περιοδικές έρευνες.

## **5.6 Σημαντικοί λόγοι διαχείρισης πολυπολιτισμικότητας στο εργασιακό περιβάλλον**

Καθώς ο σημερινός κόσμος και η αγορά γίνονται ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένα και αποκτούν παγκόσμιο χαρακτήρα, η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας παρουσιάζει αυξητική τάση. Παρά το γεγονός ότι η μετάβαση σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό χώρο θα μπορούσε να οδηγήσει σε θέματα που σχετίζονται με τον εγκλιματισμό των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, η πολυπολιτισμικότητα σε οργανωσιακό επίπεδο προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να ευημερήσει.

Συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά ενός μονοπολιτισμικού ηγέτη και ενός πολυπολιτισμικού ηγέτη, φανερώνεται πως ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός συναποτελείται από πολιτισμικά διαφορετικές φωνές, χειρίζεται τις εντάσεις χωρίς να αφήσει να γίνουν πραγματικές συγκρούσεις και χωρίς να χάνει τον έλεγχο, λειτουργεί προληπτικά και αναδρομικά κατά της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας

και δημιουργεί κανάλια ώστε να ακούγονται και να λαμβάνονται υπόψη όλες οι φωνές του εργατικού δυναμικού. Ως εκ τούτου, οι Canen και Canen (2008), παρέχουν τη βάση για ένα οργανωτικό κλίμα που μετριάξει τις επιπτώσεις του φθόνου. Σύμφωνα με το γεγονός ότι η ποικιλομορφία παραμένει μια σημαντική οργανωσιακή πρόκληση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανακαλύψουν τις ικανότητες που απαιτούνται σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό χώρο (Cadier, 2008). Τόσο οι ηγέτες και οι μάνατζερς, όσο και το εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι έτοιμοι να εκπαιδευτούν ώστε να επωφεληθούν οι πολυπολιτισμικές διαφορές στα ενδιαφερόμενα μέρη και να εξασφαλιστεί ότι όλοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια.

Σήμερα, πολλές θέσεις εργασίας καλύπτονται από πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες εργαζομένων που αλληλεπιδρούν σε καθημερινή βάση. Ως εκ τούτου, γίνεται όλο και πιο σημαντικό να κατανοηθεί πώς η πολιτιστική πολυμορφία σε οργανισμούς σχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα ως προς την εργασία (Oerlemans & Peeters, 2010, σελ. 460).

Υπάρχει σημαντική βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει πως υπάρχουν διαφορετικές πολιτισμικά ομάδες και οργανώσεις που φανερώνουν πλεονεκτήματα απόδοσης σε σχέση με τις ομοιογενείς ομάδες. Πρωτίστως, οι πολυπολιτισμικές επιχειρήσεις έχουν ένα πλεονέκτημα στην προσέλκυση και τη διατήρηση των βέλτιστων διαθέσιμων ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον οι πολυπολιτισμικές επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν και να διεισδύσουν σε ευρύτερες και ενισχυμένες αγορές αλλά και να εμφανίζουν στο εσωτερικό τους υψηλότερη δημιουργικότητα και καινοτομία. Οι επιχειρήσεις με πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και είναι σε καλύτερη θέση ως προς τη προσαρμογή στις αλλαγές και την επίδειξη μεγαλύτερης οργανωτικής ευελιξίας. Συνεπώς, η διαπολιτισμική ομάδα εργασίας και η συνεργασία είναι απαραίτητα στοιχεία μίας οργανωσιακής κουλτούρας, και θα πρέπει να θεωρείται ως περιουσιακό στοιχείο μίας εταιρείας (Vashishtha & Garg, 2014, σελ. 3-4).

Οι ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας σχετικά με την πολιτιστική πολυμορφία δείχνουν μικτά αποτελέσματα (Oerlemans et al, 2008). Για παράδειγμα, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η πολιτιστική πολυμορφία στο ανθρώπινο δυναμικό οδηγεί σε οφέλη όπως η αυξημένη δημιουργικότητα, η καινοτομία και η λήψη αποφάσεων

(McLeod και Lobel, 1992, Watson et al., 2002), ενώ άλλες μελέτες έδειξαν ότι η πολιτιστική πολυμορφία οδηγεί σε αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα όπως αυξημένες σχεσιακές συγκρούσεις και φτωχότερη ποιότητα των εργασιακών σχέσεων (Ely & Thomas, 2001, Williams & O'Reilly, 1998).

Σύμφωνα με τους Vashishtha & Garg (2014), η πολυπολιτισμικότητα φέρνει οργανωτικά έξοδα και δυσλειτουργικά αποτελέσματα καθώς η ποικιλομορφία αυξάνει την ασάφεια, την πολυπλοκότητα και προκαλεί οργανωσιακή σύγχυση. Επιπρόσθετα οι πολιτιστικές διαφορές στο οργανωσιακό περιβάλλον παράγουν αρνητική δυναμική, όπως τον εθνοκεντρισμό, τα στερεότυπα και τις πολιτιστικές συγκρούσεις. Στις πολυπολιτισμικές ομάδες παρουσιάζονται συχνά πολύ σοβαρά προβλήματα επικοινωνίας ενώ το ενδεχόμενο διακομματικής σύγκρουσης αυξάνεται σε πολυπολιτισμικές επιχειρήσεις.

Έχει υποστηριχθεί ότι η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις μόνο εάν τα άτομα καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλο και εάν αξιοποιεί ο ένας τις ιδέες του άλλου (Maznevski, 1994). Σύμφωνα με τον Hobman, (2004) αυτό υποδεικνύει ότι οι διαδικασίες αλληλεπίδρασης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των ετερογενών ομάδων (παρατίθεται στους Lauring & Selmer, 2011, σελ. 328). Ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή των καλύτερων υπηρεσιών στους παγκόσμιους πελάτες, υποστηρίζοντας την επιχειρηματική πρωτοβουλία και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει το σεβασμό και την δικαιοσύνη<sup>16</sup>.

Είναι γεγονός πως η πολυπολιτισμικότητα και η διαχείριση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να εξετάζεται και να θεωρείται ως ένα σημαντικό συστατικό των επιχειρήσεων. Συνεπώς πρέπει να εξεταστεί και στα πλαίσια άλλων συνιστωσών ώστε να γίνει φανερό η χρησιμότητα και η αδήριτη ανάγκη ύπαρξης της πολυπολιτισμικότητας στο οργανωσιακό περιβάλλον. Μερικές συνιστώσες που είναι άρρηκτα συνυφασμένες με την έννοια της πολυπολιτισμικότητας είναι η διεθνής διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (IHRM) και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

---

<sup>16</sup> Jose Manuel Souto, the CFO for Visa in Latin America

### 5.6.1 Διεθνής διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού IHRM

Οι διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε διάφορες χώρες και ηπείρους. Ένα από τα κύρια ζητήματα που αντιμετωπίζει η ανάπτυξη των παγκόσμιων εταιρειών είναι η σωστή ισορροπία μεταξύ της τοπικής αυτονομίας μεταξύ των θυγατρικών και ο έλεγχος της εταιρικής έδρας. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το IHRM ή Διεθνής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τη παγκοσμίως διαδεδομένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή με τη διαδικασία προσέλκυσης, την κατανομή, την αποτελεσματική αξιοποίηση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ιδεών του εργατικού δυναμικού μίας επιχείρησης (Gomes, κεφ. 2).

Υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι η παγκοσμιοποίηση της ζωής και της οικονομίας έχει οδηγήσει στην αύξηση της ομοιογενούς κουλτούρας, κοινής σχεδόν σε ολόκληρο τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση της κουλτούρας, ωστόσο, συνδέεται με τα εξωτερικά στρώματα της και τα προϊόντα της και όχι με βαθιά ριζωμένες αξίες που κρύβονται πίσω από αυτά. Έτσι, αυτή η ποικιλομορφία πρέπει να γίνει μια προτεραιότητα στη διαχείριση των επιχειρήσεων (Chmielecki, 2010, σελ. 260). Είναι γεγονός πως οι διαφορές της κουλτούρας αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην οικοδόμηση τόσο των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην αύξηση του επιπέδου της ανταγωνιστικότητάς της (Bertagnoli, 2001, σελ. 9).

Ενώ ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει αφιερωθεί στη μελέτη των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών πολλές οργανώσεις αντιμετωπίζουν τώρα την προοπτική να γίνουν διεθνείς, αν θέλουν να επιβιώσουν σε μια ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Ο σκοπός του HRM είναι να καταστήσει την εταιρεία ή τη πολυεθνική επιχείρηση επιτυχημένη σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό συνεπάγεται μία επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελεσματική, να ανταποκρίνεται



αποδοτικά σε τοπικό επίπεδο, να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά και να είναι ικανή να μεταφέρει τη γνώση και τη μάθηση σε όλες τις παγκόσμιες μονάδες της. Οι απαιτήσεις αυτές είναι σημαντικές, και το μέγεθος της πραγματικότητας είναι αδιαμφισβήτητο.

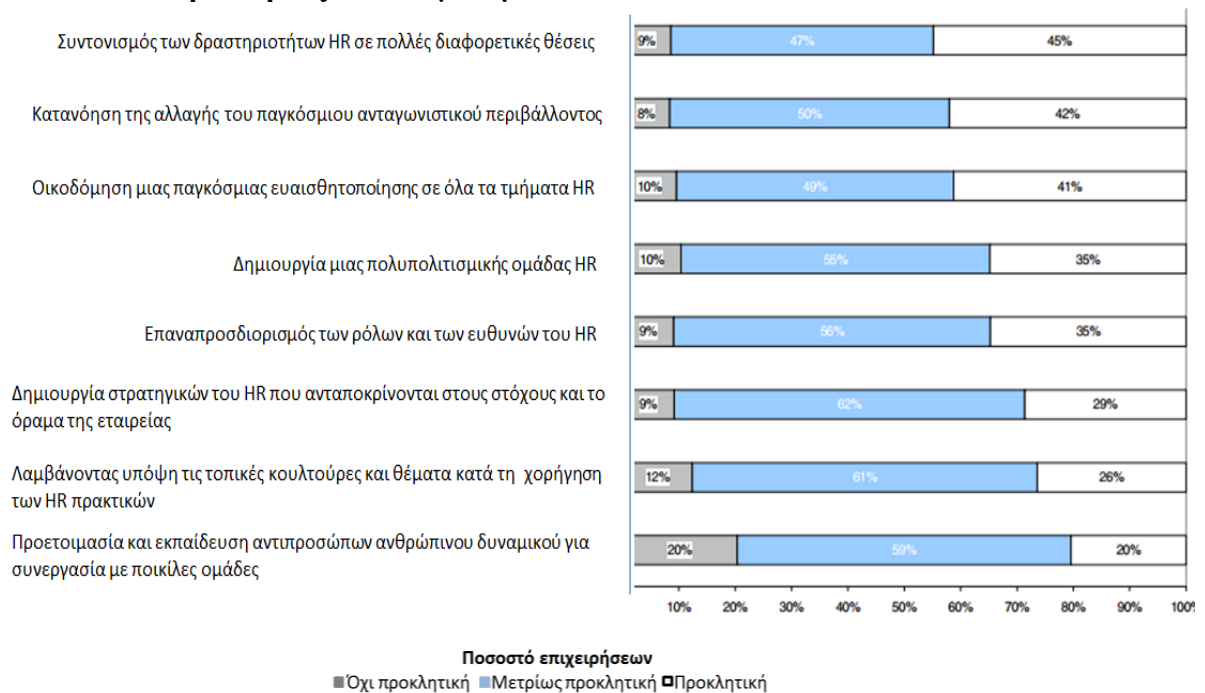
Στο IHRM οι οικείες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού τοποθετούνται σε ένα διεθνές πλαίσιο. Τα αποτελέσματα του διεθνούς IHRM δημιουργούν καταστάσεις όπως τα άγνωστα κοινωνικά πλαίσια στα οποία οι επιχειρήσεις διεξάγουν τις δραστηριότητες τους, οι εργαζόμενοι από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα εργάζονται από κοινού, και υλοποιείται η κυκλοφορία των εργαζομένων σε ξένα εργασιακά και κοινωνικά περιβάλλοντα. Κατά συνέπεια, αυτό δημιουργεί ένα σύνολο πρόσθετων προκλήσεων για το HRM. Οι γνώσεις σχετικά με τις διαφορές μεταξύ του IHRM και του παραδοσιακού HRM προσφέρουν στις επιχειρήσεις μεγαλύτερη επίγνωση σχετικά με τη διαχείριση των διεθνών πτυχών των αναδυόμενων καθηκόντων του HR. Συνεπώς ο ταχύς ρυθμός της παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε ένα πιο στρατηγικό HRM. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και οι διακρατικές διαφορές μεταξύ των χωρών επηρεάζουν το HR, βελτιώνοντας τις διεθνείς αποστολές μέσω της επιλογής, της κατάρτισης και της διατήρησης διεθνούς εργατικού δυναμικού καθώς το IHRM περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την πρόσληψη, επιλογή και αντιπροσωπεία του HR για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η παγκόσμια επέκταση έχει κάνει τις διεθνείς επιχειρήσεις πολύ περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες από την αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών, τις διεθνείς κοινοπραξίες, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τη βελτιωμένη και ταχεία επικοινωνία. Η διεθνής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η κατανόηση και η ανάπτυξη των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται για την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων στις διεθνείς επιχειρήσεις και τις δραστηριότητες τους.

Ως εκ τούτου, το διεθνές εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι ικανό να προσαρμοστεί σε πολλές διαφορετικές κουλτούρες και το International HRM έχει να αντιμετωπίσει βασικές προκλήσεις (Hurn, 2014, σελ. 371) όπως την αυξημένη διεθνή κινητικότητα

του εργατικού δυναμικού, το διαφορετικό εργατικό δυναμικό, τις αγορές, τη δημιουργία και τη διατήρηση πολυεθνικών ομάδων, τη στελέχωση των διεθνών δραστηριοτήτων σε μια ανταγωνιστική αγορά, τα αναπτυσσόμενα πρότυπα σταδιοδρομίας και τις απαιτήσεις εκπαίδευσης ώστε να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη των στελεχών της διεθνούς διαχείρισης καθώς και ο σχεδιασμός πριν από την αναχώρηση και τα μαθήματα επαναπατρισμού (βλ. Σχήμα 5-1).

### ΣΧΗΜΑ 5-1 Προκλήσεις του Παγκόσμιου HR



Πηγή: R. Bernthal, Ph.D. Richard S. Wellins, 2000, The Globalization of Human Resource Practices Survey Report, σελ. 11

Ωστόσο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η διεθνής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού IHRM στην κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων είναι αυξανόμενες. Παρά το γεγονός ότι το IHRM ασχολείται με την επιλογή, την κατάρτιση, καθώς και θέματα ανάπτυξης τώρα υπάρχει μια συνειδητοποίηση ότι οι παραδοσιακές παραδοχές γύρω από τη διεθνή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσεγγίσεις δεν είναι πλέον επαρκείς (Meyskens et al, 2009, σελ. 1439).

### 5.6.1.1 Βασικά μοντέλα πρόσληψης του IHRM

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία του IHRM οι διεθνείς πολιτικές επιλογές στελέχωσης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικής διαχείρισης των εκπατρισμένων (Dowling & Welch, 2004, σελ. 93). Αν η έδρα μίας επιχείρησης επιθυμεί να λάβει τις σωστές αποφάσεις για το διευθυντικό προσωπικό των θυγατρικών στις χώρες υποδοχής μπορεί να επιλέξει από μια σειρά εναλλακτικών επιλογών πολιτικής. Τα τρία βασικά μοντέλα πρόσληψης που θεσπίζονται από το IHRM είναι το μοντέλο του εθνοκεντρισμού, το μοντέλο του πολυκεντρισμού και το μοντέλο του γεωκεντρισμού.

#### Μοντέλο εθνοκεντρισμού (ethnocentric)

Στο μοντέλο εθνοκεντρισμού οι στάσεις της χώρας καταγωγής, η γνώση, το ύψος της διαχείρισης και τα κριτήρια αξιολόγησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ενώ τα στελέχη της χώρας-έδρας θεωρούνται ανώτερα από οποιασδήποτε χώρας φιλοξενίας. Συγκεκριμένα, σε αυτό το μοντέλο οι πρωτογενείς θέσεις κατέχονται από τους πολίτες της χώρας – PCN που περιλαμβάνει την επιλογή των υπηκόων μητρικής χώρας για τη διαχείριση των ξένων επιχειρήσεων και διατηρεί στενή επικοινωνία με τα κεντρικά γραφεία. Οι θέσεις των ανώτερων διοικητικών στελεχών στη μητρική εταιρεία και στις θυγατρικές εταιρείες διαχειρίζονται από προσωπικό της μητρικής επιχείρησης.

Συνεπώς υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα το προσωπικό:

- Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στην νοοτροπία και τη κουλτούρα της χώρας ώστε να αποφευχθεί η αποτυχία.
- Το προσωπικό πρέπει να απολαμβάνει τη τοπική ψυχαγωγία, την ανάπτυξη τοπικών σχέσεων και την επικοινωνία με τους «ντόπιους».
- Προκειμένου να υπάρχει επιτυχία, οι ομογενείς πρέπει να διατηρούν ανοικτή και θετική στάση προς τους νεόφερτους. Σύμφωνα με το εθνοκεντρικό μοντέλο, οι

γραμμές επικοινωνίας είναι μονόδρομες. Στην πραγματικότητα, η στάση της χώρας υποδοχής και η κουλτούρα της είναι τα χαρακτηριστικά που επικρατούν.

#### Μοντέλου πολυκεντρισμού (polycentric)

Στο μοντέλο πολυκεντρισμού επικρατεί η πεποίθηση ότι μόνο τα στελέχη της χώρας φιλοξενίας μπορούν να κατανοήσουν πραγματικά την κουλτούρα και συμπεριφορά της αγοράς της χώρας φιλοξενίας. Αυτή η πολιτική συνεπάγεται μεγαλύτερη ανταπόκριση από την έδρα στην εξωτερική θυγατρική της επιχείρησης μέσω της προσέλκυσης τοπικών υπηκόων της χώρας υποδοχής (HCNs) σε διευθυντικές θέσεις στην θυγατρική. Η πολιτική αυτή επιτρέπει στους τοπικούς υπηκόους τη διαχείριση της θυγατρικής επιχείρησης.

Σε αυτό το μοντέλο οι κύριες και βασικές θέσεις συμπληρώνονται από τους υπηκόους της χώρας υποδοχής - HCNs- Hostel Country Nation's. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι τα εξής:

- Υπάρχει καλύτερη γνώση των τοπικών συνθηκών
- Μείωση των προσωπικών προβλημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού
- Οι θυγατρικές χαίρουν κάποιας αυτονομίας, αλλά οι οικονομικοί έλεγχοι διατηρούνται από τη μητρική εταιρεία
- Τα ανώτατα στελέχη περιορίζονται στις θυγατρικές και όχι σε εταιρικές θέσεις της μητρικής εταιρείας

#### Μοντέλο γεωκεντρισμού (geocentric)

Σε αυτό το μοντέλο επικρατεί η πεποίθηση ότι όλα τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αναζητούνται σε παγκόσμια κλίμακα, αφού ο καλύτερος μάνατζερ για μια συγκεκριμένη θέση μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε από τις χώρες στις οποίες

δραστηριοποιείται η εταιρία. Αυτή η πολιτική επιτρέπει να υιοθετηθεί μια συνολική προσέγγιση στις επιχειρήσεις και το εθνικοκεντρικό προσωπικό αγνοείται για χάρη των παγκόσμιων δεξιοτήτων διαχείρισης, των εμπειριών και των δεξιοτήτων ενός παγκόσμιου προσωπικού. Σε αυτό το μοντέλο τα θετικά σημεία που παρατηρούνται είναι:

- καλύτερα καταρτισμένα άτομα τα οποία προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό, ανεξαρτήτως οποιασδήποτε εθνικότητας
- όλος ο κόσμος αντιμετωπίζεται ως αγορά για την εφαρμογή της σφαιρικής προσέγγισης

Σύμφωνα με τον P.V Morgan, το IHRM ορίζεται ως «η αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών διαστάσεων, δηλαδή τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού, το είδος των εργαζομένων και τις χώρες των εργασιών». Ο Morgan έχει παρουσιάσει ένα μοντέλο της Διεθνούς Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελείται από αυτές τις τρεις διαστάσεις (βλ. Σχήμα 5-2). Οι τρεις διαστάσεις είναι:

1. Οι τρεις γενικές κατηγορίες δραστηριοτήτων του HR, δηλαδή η προμήθεια, η κατανομή και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες περιλαμβάνουν τις βασικές δραστηριότητες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.
2. Οι τρεις κατατάξεις των εθνών ή των χωρών που εμπλέκονται στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού που εμπεριέχουν τη χώρα στην οποία η επιχείρηση έχει την έδρα της, τη χώρα υποδοχής στην οποία μια θυγατρική μπορεί να φιλοξενείται και «άλλες» χώρες, οι οποίες μπορεί να είναι χρηματοδοτικές πηγές ή πηγές ανθρώπινου δυναμικού.
3. Οι τρεις κατηγορίες των εργαζομένων μιας παγκόσμιας εταιρείας είναι το εργατικό δυναμικό της μητρικής χώρας PCN, οι υπήκοοι της χώρας υποδοχής HCNs και οι υπήκοοι τρίτων χωρών TCNs.

**ΣΧΗΜΑ 5-2 Μοντέλο του IHRM**



Πηγή: “P.V Morgan, Model of International Human Resources Management”, σελ. 44

#### **5.6.1.2 Σημασία του IHRM για τις διεθνείς επιχειρήσεις**

Η σημασία της διεθνούς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων παρουσιάζει αυξανόμενη τάση καθημερινά, καθώς αυξάνεται και η ροή παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα αυτής της αύξησης οι αριθμοί των πολυεθνικών εταιρειών γίνονται όλο και περισσότεροι. Σύμφωνα με τους Brewster et al (2007), οι πολυεθνικές εταιρείες αυξάνονται και υπάρχει οικονομική κυριαρχία καθώς το 80% της παγκόσμιας βιομηχανικής παραγωγής παράγεται από τις 1.000 μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου. Ο Brewster ανέφερε επίσης ότι καθώς ο αριθμός των πολυεθνικών εταιρειών αυξάνεται, η ποικιλομορφία αυξάνεται εντός του οργανισμού και η πολυπολιτισμικότητα θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά από τον οργανισμό ώστε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του (Brewster, 2007, σελ. 249).

Επιπρόσθετα υπάρχουν ρόλοι της Διεθνούς Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν άμεσα το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτοί οι ρόλοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε βασικούς τομείς (Chatterjee, 2009 σελ. 50):

1) Πρόκληση:

- Η ταχεία ανάπτυξη της εσωτερίκευσης και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει αυξήσει τις MNCs - με αποτέλεσμα την αυξημένη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών και οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν αυξήσει τη στρατηγική εφαρμογή του IHRM ως Παγκόσμια επιχείρηση.

2) Δέσμευση:

- Η παγκόσμια αναγνώριση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και η διαπολιτισμική διαχείριση.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα, η οριζόντια επικοινωνία και οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο.

3) Αποτελεσματικότητα Κόστους:

- Η απόδοση των ομογενών καθώς η κακή απόδοση των εκπατρισμένων μπορεί να επηρεάσει το μερίδιο της αγοράς και να βλάψει τις εξωτερικές σχέσεις των κρατών.
- Η αυξανόμενη σημασία των εκπατρισμένων στις διεθνείς επιχειρήσεις.

4) Ικανότητα:

- Στηρίζεται στη παγκόσμια Στρατηγική Υλοποίησης.

- Η επιτυχία ή η αποτυχία των διεθνών επιχειρήσεων βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 5) Απόκτηση Γνώσεων:

- Μαθαίνοντας, η απόκτηση γνώσεων έχει αναγνωριστεί ως σημαντική πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό έχει επίσης ενισχύσει το ρόλο του IHRM για την κάλυψη των βασικών στρατηγικών προκλήσεων των στόχων.
- Η διαχείριση της γνώσης είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις MNC's όπου το IHRM είναι ο βασικός εταίρος και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο.

Καθώς ο ορισμός της εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται, το φάσμα των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι δεν παρέχεται κατ 'ανάγκη από τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά συστήματα. Στην έρευνα του ιδρύματος EIU / SHRM το 2013, στελέχη ανέφεραν ότι η τρέχουσα αποσύνδεση ανάμεσα στις δεξιότητες που αναπτύσσονται από την εκπαίδευση και τις δεξιότητες που είναι πραγματικά αναγκαίες στο εργασιακό περιβάλλον, θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο για τα επόμενα χρόνια.

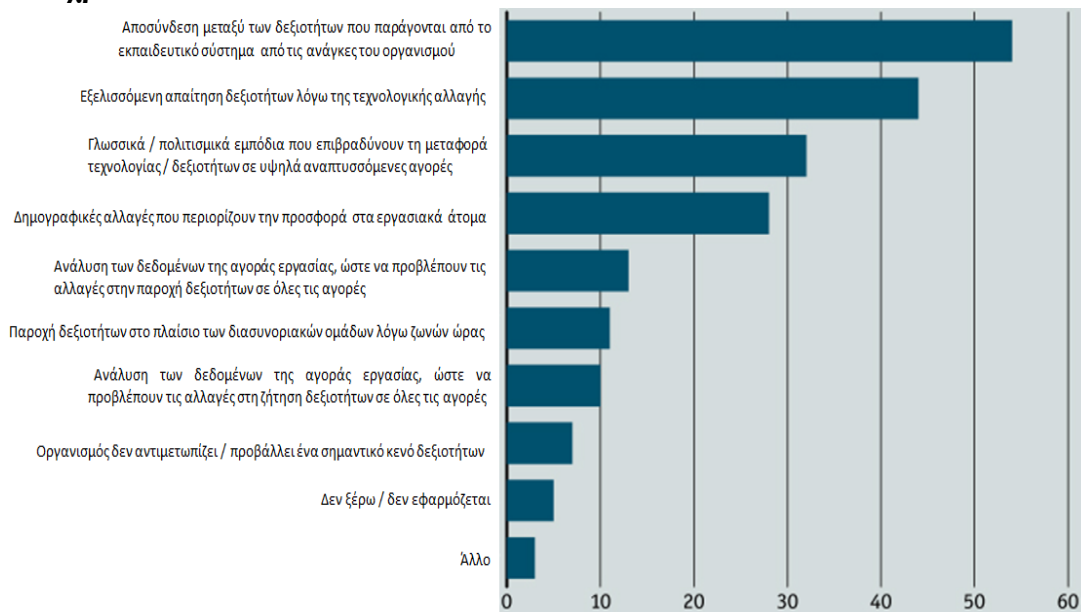
Αυτό καθιστά δύσκολο για το HR την σωστή αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων. Επιπλέον, υπάρχει έλλειψη τυποποίησης στον τομέα της εκπαίδευσης, ειδικά σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο. Καθώς οι επιχειρήσεις επεκτείνονται και επιδιώκουν μία παγκόσμια προσέλκυση υποψηφίων, φανερώνεται η σημαντικότητα της ανάγκης το HR να εξετάσει τα προσόντα των υποψηφίων προσεκτικά και διεξοδικά.

Επιπρόσθετα, η μείωση του πληθυσμού, λόγω των χαμηλότερων ποσοστών γεννήσεων, μαζί με τη στάσιμη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, ώθησαν πολλές επιχειρήσεις να φοβούνται τις μελλοντικές ελλείψεις δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε ορισμένους και εξειδικευμένους ρόλους. Μια έρευνα του Economist Intelligence Unit (2013) ανώτερων στελεχών σε όλο τον κόσμο έδειξε ότι οι πιο προβληματικές προκλήσεις



πρόσληψης, κατά ένα σημαντικό ποσοστό, σχετίζονται με τους ρόλους τεχνικών / μηχανικών, καθώς και με τη λειτουργία στρατηγικής και εταιρικής ανάπτυξης (βλ. Σχήμα 5-2).

### ΣΧΗΜΑ 5-3 Προκλήσεις του κενού των παγκόσμιων δεξιοτήτων τα επόμενα 5-10 χρόνια



Πηγή: EIU/SHRM Foundation survey, 2013, Managing Human Resources in a changing world

Καταλήγοντας, ενώ το IHRM έχει καθιερωθεί ως μία ερευνητική περιοχή από μόνη της, πολλοί συγγραφείς επικρίνουν τις μεθοδολογικές προοπτικές που αναλαμβάνονται από τους ερευνητές σε αυτόν τον τομέα. Μια αδυναμία της έρευνας γύρω από το IHRM είναι ότι υπάρχουν πολύ λίγες μελέτες που συνδέουν τη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού με την διεθνή εταιρική στρατηγική της επιχείρησης (Monks, 2001, σελ, 536). Έχει υποστηριχθεί ότι το θεμελιώδες στρατηγικό πρόβλημα για τα κορυφαία στελέχη σε διεθνείς επιχειρήσεις είναι η εξισορρόπηση των οικονομικών αναγκών με την ενσωμάτωση κοινωνικών, πολιτιστικών και πολιτικών πιέσεων για την τοπική ανταποκρισιμότητα.

#### 5.6.2 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων

Η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να διεθνοποιούν τις δραστηριότητές τους. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παγκοσμιοποίηση των διοικήσεων και των επιχειρήσεων είναι πολιτικοί, νομικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί με αρκετές ανησυχίες γύρω από θέματα όπως αυτό της υγείας και της ασφάλειας. Στο πλαίσιο της παγκόσμιας μορφής των επιχειρήσεων υπάρχουν αρκετές διαρθρωτικές εναλλακτικές λύσεις όπως η πολυεθνική, παγκόσμια, διεθνής και η διακρατική δομή. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της διεθνοποίησης επιχειρήσεων πρέπει να εξεταστεί το νόημα εννοιών που συνδέονται άμεσα με τη διεθνοποίηση. Οι έννοιες αυτές είναι η παγκοσμιοποίηση, οι πολυεθνικές εταιρείες, οι παγκόσμιες επιχειρήσεις, οι διεθνείς εταιρείες και οι διακρατικές εταιρείες. Κάθε όρος είναι ξεχωριστός και έχει μια συγκεκριμένη σημασία που καθορίζει το πεδίο εφαρμογής και το βαθμό της αλληλεπίδρασης με τις δραστηριότητές της κάθε επιχείρησης.

#### Παγκοσμιοποίηση (Globalization)

Παγκοσμιοποίηση είναι η διαδικασία της διεθνούς ολοκλήρωσης που προκύπτει από την ανταλλαγή απόψεων, προϊόντων, ιδεών, αμοιβαίας ανταλλαγής και άλλες πτυχές του πολιτισμού (King, 1990, σελ. 7). Η παγκοσμιοποίηση, επίσης μπορεί να οριστεί ως η σημαντική ανάλυση της αντίφασης μεταξύ του συνεχώς διευρυνόμενου κεφαλαίου και των διεθνών πολιτικών και κοινωνικών σχηματισμών. Μέχρι το 1970 η επέκταση του κεφαλαίου ήταν πάντα εθνικό κεφάλαιο με ιδιαίτερα ιστορικές ρίζες και χαρακτήρες. Σύμφωνα με τον Cerny η παγκοσμιοποίηση ορίζεται ως ένα σύνολο οικονομικών και πολιτικών δομών και διαδικασιών που απορρέουν από την αλλαγή του χαρακτήρα των αγαθών και περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνουν τη βάση της διεθνούς πολιτικής οικονομίας, ιδίως, η αύξηση της διαρθρωτικής διαφοροποίησης των εν λόγω αγαθών και περιουσιακών στοιχείων (Cerny, 1995).

Η παγκοσμιοποίηση αντιπροσωπεύει τη μετατόπιση του κύριου χώρου της συσσώρευσης κεφαλαίου από το υπερεθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό αποδεικνύεται σε ένα μεγάλο αριθμό πολυεθνικών που κυριαρχούν στην παγκόσμια παραγωγή και διανομή, στις διασυνοριακές συναλλαγές αυτών των εταιρειών, την υπεροχή των άμεσων ξένων επενδύσεων σε σχέση με άλλες μορφές επενδύσεων και

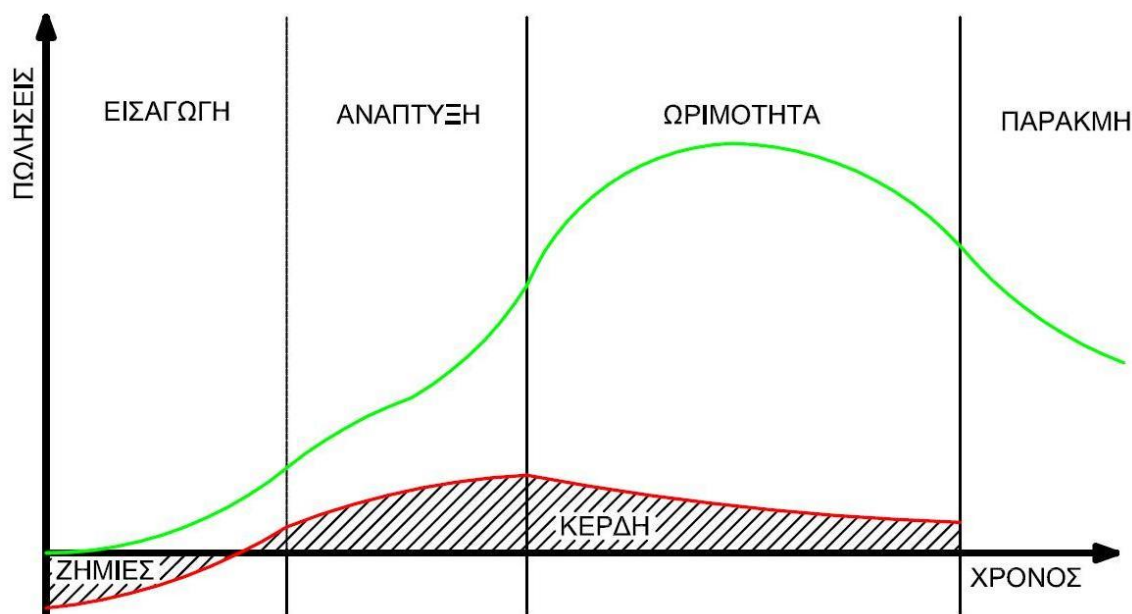
στη πληθώρα εθνικών εταιρικών στελεχών, εξαγορών, κοινοπραξιών και ολιγοπωλίων (Teerle, 2000, σελ. 1).

Η παγκοσμιοποίηση έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον με την εμφάνιση τόσο των παγκόσμιων ευκαιριών όσο και των παγκόσμιων απειλών που παρουσιάζει η διεθνής αγορά. Οι επιχειρήσεις έχουν αναγκαστεί να ανταποκρίνονται γρήγορα και να εστιάζουν στις εταιρικές στρατηγικές όσον αφορά τη βελτίωση των οργανωτικών τους ικανοτήτων και τη παγκόσμια προοπτική τους (Cox & Bridwell 2007, σελ. 210). Οι επιχειρήσεις συνεπώς θα πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους εστίαση σε συγκεκριμένους τρόπους με βάση το κλειδί της επιτυχίας και παράγοντες που σχετίζονται με τις διεθνείς επιδόσεις. Αυτοί οι τρόποι περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων, τις νέες διεθνείς αγορές, τη μεγαλύτερη καινοτομία και τη βελτίωση των διεθνών στρατηγικών διαχείρισης (Cooke, 2008, σελ. 29).

#### Πολυεθνική εταιρεία (Multinational Corporation)

Η πρώτη θεωρία που επικεντρώθηκε ειδικά στις πολυεθνικές εταιρείες ήταν ο διεθνής κύκλος του προϊόντος (product life cycle), μία θεωρία που προτείνει ότι κατά τη πρώτη φάση της διάρκειας του κύκλου ζωής ενός προϊόντος όλα τα ανταλλακτικά και το εργατικό δυναμικό που σχετίζεται με το εν λόγω προϊόν προέρχεται από την περιοχή στην οποία εφευρέθηκε (βλ. Σχήμα 5-4). Το μοντέλο εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις εξοικονόμησης εργατικού δυναμικού και κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται ώστε να καλύψουν τις ομάδες υψηλού εισοδήματος.

**ΣΧΗΜΑ 5-4 Κύκλος ζωής προϊόντος-Vernon**



Πηγή: <https://4economist.wordpress.com/2015>

Πολυεθνικές χαρακτηρίζονται όσες εταιρίες διαθέτουν ή ελέγχουν, σε περισσότερες από μία χώρες, τη παραγωγή ή τις υπηρεσίες και δραστηριότητες που προσθέτουν αξία (Hollinshead et al, 1999, σελ. 263). Η πολυεθνική εταιρεία είναι μια οργάνωση των επιχειρήσεων των οποίων οι δραστηριότητες βρίσκονται σε περισσότερες από δύο χώρες και η οργανωτική της μορφή καθορίζει τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Αυτή η μορφή αποτελείται από τη θέση της χώρας όπου η εταιρεία έχει συσταθεί και την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών σε ξένες χώρες. Οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν, προφανώς, να διαφέρουν ως προς την έκταση των πολυεθνικών δραστηριοτήτων τους όσον αφορά τον αριθμό των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία μπορεί να λειτουργήσει σε 100 χώρες, με εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενους να βρίσκονται εκτός της χώρας στην οποία η επιχείρηση εδρεύει. Εάν η εταιρεία έχει δραστηριότητες πωλήσεων σε πολλές χώρες, η παραγωγή σε πολλές χώρες, ή κάποια άλλη μεταλλαγή των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με φυσική παρουσία σε πολλές χώρες, τότε είναι πολυεθνική (Grosse, 2015, σελ. 83). Ο οικονομικός ορισμός της πολυεθνικής εταιρείας δίνει έμφαση στην ικανότητα των ιδιοκτητών και των διευθυντικών στελεχών μίας χώρας να έχουν τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε

ξένες χώρες. Υπάρχει μία συχνή σύγχυση που εξισώνει την ικανότητα να ελέγχουν με τη ροή των κεφαλαίων πέραν των εθνικών συνόρων.

#### Παγκόσμια εταιρεία (Global firm)

Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις έχουν σημαντικά κέντρα επενδύσεων και κέρδους σε πολλές χώρες, χωρίς να υφίσταται ενιαίο κέντρο της κυριαρχίας. Οι κανόνες διακυβέρνησης για την παγκόσμια επιχείρηση γενικά καθορίζονται από τους νόμους της επίσημης έδρας της μητρικής εταιρείας και ως παγκόσμιες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν μία πιο γενικευμένη και παγκόσμια προσέγγιση στις αγορές. Σε τέτοιες εταιρίες, η έδρα ή Headquarter έχει πολύ ισχυρό ρόλο στον καθορισμό της πολιτικής για κάθε θυγατρική εταιρία.

Συνεπώς, οι παγκόσμιες εταιρείες έχουν επενδύσει και υπάρχουν σε πολλές χώρες ενώ εμπορεύονται τα προϊόντα τους μέσω της χρήσης των ίδιων συντεταγμένων εικόνων / μάρκας σε όλες τις αγορές. Σε γενικές γραμμές μία παγκόσμια εταιρεία διαθέτει ένα εταιρικό γραφείο που είναι υπεύθυνο για την παγκόσμια στρατηγική και η έμφαση σε αυτό το τύπο δίνεται στον όγκο, τη διαχείριση του κόστους και της αποτελεσματικότητας.

#### Διεθνής εταιρεία (International company)

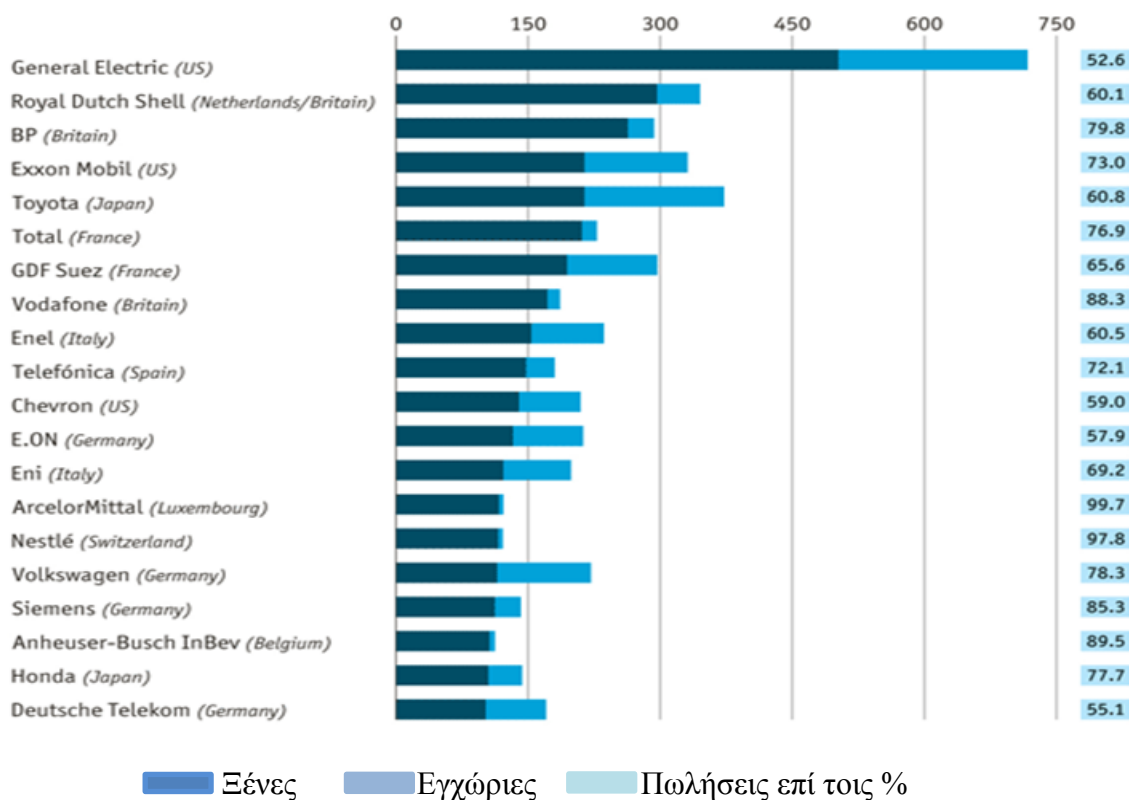
Διεθνείς είναι οι πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες αποτελούνται από μια πιο ομοσπονδιακή δομή και η έδρα τους περισσότερο αναλαμβάνει συντονιστικό ρόλο παρά να επιβάλλει ή να καθοδηγεί τις υπόλοιπες θυγατρικές. Τα κεντρικά γραφεία της διεθνούς εταιρείας διατηρούν σημαντικό έλεγχο επί των πολιτικών συστημάτων διαχείρισης και μάρκετινγκ της θυγατρικής, αλλά σε μικρότερο βαθμό από ότι στην παγκόσμια εταιρεία. Τα προϊόντα και οι τεχνολογίες που αναπτύσσονται για την εγχώρια αγορά, επεκτείνονται και σε άλλες χώρες με παρόμοια χαρακτηριστικά αγοράς, στη συνέχεια, διαχέονται αλλού, και η αναπτυξιακή ακολουθία αποφασίζεται με βάση τη διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος, όσο πιο αποτελεσματικά και

εύελικτα γίνεται. Οι διεθνείς εταιρείες είναι οι εισαγωγείς και οι εξαγωγείς και ως εκ τούτου δεν έχουν καμία επένδυση εκτός της χώρας-έδρας της επιχείρησης,

### Διακρατική εταιρεία (Transnational company)

Ο όρος της διακρατικής εταιρείας χρησιμοποιείται για τις πολυεθνικές εταιρίες που έχουν πιο ευέλικτες δομές από την παραδοσιακή ιεραρχία, η ευθύνη διαρρείται σε κατώτερα επίπεδα και σε ομάδες σε εθνικό επίπεδο ενώ η γνώση μοιράζεται και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω κοινών αξιών, ομαδικότητας και συνεργασίας (Bartlett & Ghoshal, 1989, σελ. 4). Οι διακρατικές επιχειρήσεις (βλ. Σχήμα 5-5) είναι πολύ πιο πολύπλοκοι οργανισμοί σε σχέση με τις άλλες μορφές εταιρειών που προαναφέρθηκαν καθώς επενδύουν σε ξένες επιχειρήσεις, έχουν μία κεντρική εταιρική εγκατάσταση αλλά δίνουν τη λήψη αποφάσεων, την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ σε κάθε ξένη ανεξάρτητη αγορά.

**ΣΧΗΜΑ 5-5 Οι μεγαλύτερες διακρατικές εταιρείες**



Πηγή: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1>

#### 5.6.2.1 Διεθνείς στρατηγικές επιχειρήσεων

Σε εταιρικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν μία από τις υπάρχουσες διεθνείς στρατηγικές: multidomestic, global και transnational. Η transnational στρατηγική είναι ένας συνδυασμός της multidomestic και της global στρατηγικής (Diaconu & Cuza, 2012, σελ. 143-145). Αυτές οι τρεις στρατηγικές αντικατοπτρίζουν τους συμβιβασμούς μεταξύ της τοπικής ανταποκρισιμότητας και της συνολικής αποτελεσματικότητας. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να επινοήσουν στρατηγικές που να αξιοποιούν πληρέστερα τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης τις οποίες δεν θα μπορούν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν.

##### Multidomestic στρατηγική

Η Multidomestic στρατηγική μεγιστοποιεί την τοπική ανταπόκριση μέσα από την αρχή της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων στις τοπικές επιχειρηματικές μονάδες σε κάθε χώρα, έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες βελτιστοποιώντας τις τοπικές αγορές τους. Οι ανάγκες των καταναλωτών και οι επιθυμίες τους, οι βιομηχανικές συνθήκες π.χ. ο αριθμός και το είδος των ανταγωνιστών, οι πολιτικές και νομικές δομές και οι κοινωνικές νόρμες διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα. Χρησιμοποιώντας μια multidomestic στρατηγική, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τα προϊόντα της ώστε να πληρούν τις ειδικές προτιμήσεις και τις ανάγκες των τοπικών πελατών. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά σε κάθε τοπική αγορά και να οδηγηθεί στην αύξηση του τοπικού μεριδίου της.

Ωστόσο ακολουθώντας μία multidomestic στρατηγική η επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγαλύτερη αβεβαιότητα λόγω της ύπαρξης προσαρμοσμένων στρατηγικών σε διάφορες χώρες. Επιπλέον, επειδή η επιχείρηση επιδιώκει διαφορετικές στρατηγικές σε διαφορετικές τοποθεσίες, δεν μπορεί να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη σταθερή μείωση του συνολικού κόστους.

### Global στρατηγική

Σε αντίθεση με μια multidomestic στρατηγική, μια παγκόσμια στρατηγική συγκεντρώνεται και ελέγχεται από την επιχείρηση-έδρα και επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, τα προϊόντα είναι πολύ πιο πιθανό να είναι τυποποιημένα παρά προσαρμοσμένα στις τοπικές αγορές. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που λειτουργούν σε κάθε χώρα θεωρείται ότι είναι αλληλοεξαρτώμενες, και η έδρα της επιχείρησης προσπαθεί να επιτύχει την ένταξη σε αυτές τις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, μια παγκόσμια στρατηγική τονίζει τις οικονομίες κλίμακας και προσφέρει μεγαλύτερες ευκαιρίες σε καινοτομίες που αναπτύσσονται σε εταιρικό επίπεδο ή σε μία χώρα με άλλες αγορές.

Ωστόσο, η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι σε θέση να αποκτήσει το υψηλότερο μερίδιο αγοράς στις τοπικές αγορές, επειδή η παγκόσμια στρατηγική δεν ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις τοπικές αγορές. Επιπλέον ένα ακόμα μειονέκτημα της παγκόσμιας στρατηγικής είναι ότι είναι δύσκολο να διαχειριστεί λόγω της ανάγκης να συντονίζει στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις πέραν των συνόρων της χώρας που εδρεύει η επιχείρηση.

### Transnational στρατηγική

Η Transnational στρατηγική επιδιώκει να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά της multidomestic στρατηγικής και της παγκόσμιας στρατηγικής για να απορροφήσει τα πλεονεκτήματα τους τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο. Για πολλές βιομηχανίες και αγορές, αυτή η μορφή στρατηγικής είναι ιδιαίτερα επιθυμητή και κατάλληλη. Η δυσκολία είναι ότι ο συνδυασμός των multidomestic και global στρατηγικών είναι δύσκολο να επιτευχθεί, επειδή απαιτεί την εκπλήρωση του διπλού στόχου της ευελιξίας και του συντονισμού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξισορροπήσουν τους τοπικούς και παγκόσμιους στόχους ενώ οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αποτελεσματικά μια διακρατική στρατηγική συχνά ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους που χρησιμοποιούν είτε multidomestic ή global στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο.



#### 5.6.2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Πολλές επιχειρήσεις συμμετέχουν στη διαδικασία της διεθνοποίησης, την εμπλοκή τους δηλαδή σε δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα εκτός των ορίων της πατρίδας τους. Το επίπεδο της συμμετοχής των επιχειρήσεων στις διεθνείς διαδικασίες μπορεί να καθοριστεί από διάφορους τύπους σε σχέση με τους τρόπους εισόδου τους στις ξένες αγορές που κυμαίνονται από τις εισαγωγές / εξαγωγές έως τις συμβάσεις και τις επενδύσεις εισόδου.

Για πάνω από 20 χρόνια τώρα, ο ορισμός της διεθνοποίησης αποτελεί το αντικείμενο πολλών συζητήσεων. Η Διεθνοποίηση δεν είναι ένας νέος όρος καθώς χρησιμοποιείται για αιώνες στην πολιτική επιστήμη, στις κυβερνητικές σχέσεις, αλλά και στο τομέα της εκπαίδευσης. Υπό το πρίσμα των διαφορετικών απόψεων στη διεθνή επιχειρηματική έρευνα, οι Glaum & Oesterle υποστηρίζουν ότι δεν έχει επιτευχθεί ένας ενοποιημένος ορισμός ακόμη και μετά από 40 χρόνια έρευνας στον τομέα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Glaum & Oesterle., 2007, σελ. 308).

Αν και υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί ή εννοιολογικές απόψεις της έννοιας της διεθνοποίησης, οι Welch & Luostarinen εξηγούν ότι σε γενικές γραμμές, ο όρος διεθνοποίηση χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία της αύξησης της συμμετοχής στις διεθνείς δραστηριότητες και λειτουργίες (Welch & Luostarinen, 1988, σελ. 84). Η συμμετοχή της εταιρείας στις διεθνείς δραστηριότητες ταξινομείται σε προς τα έξω και προς τα μέσα μοτίβα διεθνοποίησης (Hyvaerinen, 1994). Ο όρος παγκοσμιοποίηση της επιχείρησης (globalization of firm) χρησιμοποιείται με κυρίως γεωγραφική διάσταση και αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις λειτουργίες της πέρα από την γεωγραφική ήπειρο που ανήκει (Luostarinen & Gabrielsson, 2004, σελ. 383).

Ένας άλλος δημοφιλής ορισμός γύρω από την έννοια της διεθνοποίησης δόθηκε από τους Lehtinen & Penttinen το 1999 σύμφωνα με τους οποίους η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης αφορά τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του διεθνούς περιβάλλοντος, αντλεί την καταγωγή του από την διαδικασία ανάπτυξης και αξιοποίησης της γνωστικότητας, της συμπεριφοράς και της ετοιμότητας του προσωπικού και συγκεκριμένα εκδηλώνεται στη διαδικασία ανάπτυξης και

αξιοποίησης των διαφόρων διεθνών δραστηριοτήτων, κυρίως σε «προς τα μέσα», «προς τα έξω» και σε συνεργατικές δραστηριότητες (Lehtinen & Penttinen, 1999, σελ. 3). Κατά συνέπεια, η «προς τα μέσα» διεθνοποίηση αναφέρεται στην χώρα-έδρα η οποία επικεντρώνεται σε διεθνείς υποχρεώσεις όπως οι εισαγωγές και τα ξένα κανάλια τροφοδοσίας ενώ η «προς τα έξω» διεθνοποίηση συνεπάγεται μια ροή προς τα έξω με επίκεντρο τις διεθνείς δραστηριότητες που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του σκοπού των ξένων αγορών όπως για παράδειγμα εξαγωγές και ξένα γραφεία πωλήσεων (Coviello & McAuley, 1999 σελ. 225).

Η παγκοσμιοποίηση η οποία θεωρείται ότι είναι το αναπόφευκτο κύμα του μέλλοντος, συχνά συγχέεται με την έννοια της διεθνοποίησης, η οποία στην πραγματικότητα είναι κάτι εντελώς διαφορετικό. Η διεθνοποίηση αναφέρεται στην αυξανόμενη σημασία του διεθνούς εμπορίου, τις διεθνείς σχέσεις, τις συνθήκες και τις συμμαχίες. Στη διεθνοποίηση η βασική μονάδα παραμένει το έθνος, ακόμη και αν οι σχέσεις μεταξύ των εθνών γίνονται όλο και πιο απαραίτητες και σημαντικές. Η διεθνοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας, αναφέρεται στο σύνολο των ροών των ανταλλαγών των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων και τελικών προϊόντων και ιδεών, υπηρεσιών και πόρων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα κράτη-έθνη. Το εμπόριο (εισαγωγές και εξαγωγές) και η κίνηση του πληθυσμού είναι τα πιο ορατά όργανα για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της φύσης, του εύρους και της κατεύθυνσης της διεθνοποίησης (Boyer & Drache, 1997, σελ. 13).

#### 5.6.2.3 Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες έλκονται από τις διασυνοριακές δραστηριότητες, λόγω της δυναμικής τους και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Συνεπώς η διεθνοποίηση συναποτελείται από ένα συνδυασμό παραγόντων και όχι από ένα μόνο παράγοντα. Αυτός ο συνδυασμός παραγόντων όχι μόνο δίνει την εξήγηση των διασυνοριακών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αλλά και δια φωτίζει τη στρατηγική ανταπόκριση των επιχειρήσεων (Ellis & Williams, 1995).

Οι εξωτερικοί παράγοντες που είναι επιρρεπείς στη διεργασία διεθνοποίησης περιγράφονται από τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Οι Ellis και Williams (1995) ταξινομούν τους εξωτερικούς παράγοντες σε τρία επίπεδα, στο meta level, στο industry level και στο firmspecific level. Οι παράγοντες του meta level ασχολούνται με τις αλλαγές στο ευρύ περιβάλλον συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, οικονομικών, οικολογικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων. Οι παράγοντες του industry level αναφέρονται σε ανταγωνιστικές δυνάμεις που υφίστανται εντός της βιομηχανίας, ενώ οι παράγοντες του firm-specific level αφορούν είτε μια συγχώνευση είτε μία εξαγορά.

Οι εσωτερικοί παράγοντες, ασχολούνται με τις αλλαγές μέσα στην επιχείρηση και το όραμα των στελεχών των επιχειρήσεων καθώς αυτοί αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας. Αυτοί οι εσωτερικοί παράγοντες συνδέονται στενά με τις οργανωσιακές κρίσεις, τη διαχείριση διαδοχής, τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και τις εσωτερικές διαφωνίες. Επισημαίνουν επίσης ότι η σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα της εταιρείας. Η πρόταση αυτή εξηγεί γιατί διαφορετικές εταιρείες ανταποκρίνονται διαφορετικά στα ίδια εξωτερικά κίνητρα.

Η απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σαφής και αιτιολογημένη. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει να κατανοηθούν τα κίνητρα για της απόφαση της επιχείρησης να διεθνοποιηθεί αλλά και για να είναι σε θέση να την τεκμηριώσει. Μερικά από τα κίνητρα αυτά είναι η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών και η ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων, ο κορεσμός ή η απουσία ζήτησης στην εγχώρια αγορά, ο αυξημένος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά, η ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων, η βιωσιμότητα της επιχείρησης, το υψηλό κόστος παραγωγής στην εγχώρια οικονομία, τα εμπόδια από το υφιστάμενο νομοθετικό / κανονιστικό πλαίσιο ή την γραφειοκρατία στην εγχώρια οικονομία.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup><http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=wkbj3tV1xwo%3D&tabid=174&language=el-GR>

Επιπλέον σύμφωνα με τον Hollensen (2001) τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, ενεργητικά και παθητικά ως προς τις διεθνείς δραστηριότητες. Τα ενεργητικά κίνητρα για μία επιχείρηση μπορεί να είναι η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών, η διείσδυση σε νέες αγορές, το εξειδικευμένο προϊόν το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, η καλή πληροφόρηση, η επιθυμία του μάνατζερ για διεθνοποίηση, τα πλεονεκτήματα από τις αλλαγές φόρου, η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας, η καλή φήμη της επιχείρησης, η πρόσβαση διεθνώς σε τεχνολογία, παραγωγικούς συντελεστές και μάθηση στη διεθνή αγορά. Τα παθητικά κίνητρα, δύνανται να είναι οι πιέσεις από ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά, η επίδραση από διεθνοποιημένους ανταγωνιστές, η κορεσμένη ζήτηση η οποία έχει ως αποτέλεσμα τις μειωμένες πωλήσεις στην εγχώρια αγορά καθώς και τα κίνητρα από κυβερνήσεις προκειμένου να τονώσουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες της οικονομίας τους.

Τέλος τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε *proactive* ή *reactive*. Τα *proactive* κίνητρα ξεκινούν από τη διοίκηση της επιχείρησης και μπορεί να αποτελούνται από ένα αντιληπτό πλεονέκτημα κέρδους, τεχνολογικό πλεονέκτημα, πλεονέκτημα του προϊόντος, αποκλειστικές πληροφορίες της αγοράς ή διευθυντικές παρορμήσεις. Αντιθέτως τα *reactive* κίνητρα είναι οι απαντήσεις της διοίκησης στις περιβαλλοντικές αλλαγές και πιέσεις. Τυπικά αυτά είναι ανταγωνιστικές πιέσεις, υπερπαραγωγή, μείωση των εγχώριων πωλήσεων ή η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Οι επιχειρήσεις που κατά κύριο λόγο επηρεάζονται από προληπτικά κίνητρα είναι πιο πιθανό να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές επιθετικά και με μεγαλύτερη επιτυχία (Czinkota, 2004, σελ. 4).

## 5.7 Συμπεράσματα

Η επίδραση της διαφορετικότητας στην οργανωτική συμπεριφορά είναι ισχυρή και πολύπλοκη. Για να προσδιοριστεί η επίδραση της διαφορετικότητας στην οργάνωση, είναι σημαντικό να εξεταστεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Η Οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τις κοινές αξίες και το υπόβαθρο των μελών του οργανισμού.

Η πολυπολιτισμικότητα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην οργανωτική ζωή, λόγω της αυξημένης παγκοσμιοποίησης και της μεγαλύτερης ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού. Επιπρόσθετα, η διεθνοποίηση είναι ένα σημαντικό συστατικό της ανάπτυξης και της αναπτυξιακής στρατηγικής των εταιρειών. Ο στρατηγικός χαρακτήρας της διεθνοποίησης καλεί για την εκπλήρωση των τριών βασικών συνθηκών οι οποίες πρέπει να επικρατούν, προκειμένου να υπάρχει επιτυχία στις διεθνείς δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Η πρώτη προϋπόθεση απαιτεί από την εταιρεία να δεσμευτεί στο μακροπρόθεσμο έργο της διεθνοποίησης. Η δεύτερη υποθέτει ότι η εταιρεία διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση των διεθνών δραστηριοτήτων και η τρίτη αναγκάζει την εταιρεία να δημιουργήσει και να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις διεθνείς αλλά και εγχώριες αγορές.

Στο σημερινό δυναμικό κόσμο, τα γεωγραφικά σύνορα μεταξύ των χωρών καθίστανται άνευ σημασίας καθώς πλέον οι επιχειρήσεις οδηγούνται να διεθνοποιήσουν τις οικονομικές δραστηριότητες τους. Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, η διεθνής πολιτική οικονομία έχει υποστεί μία βαθιά αλλαγή. Η παγκοσμιοποίηση είναι ο βασικός παράγοντας για τις διεθνείς επιχειρήσεις καθώς αυτή η νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης φέρνει μαζί της ευκαιρίες και προκλήσεις με τη δυναμική μιας ελεύθερης αγοράς. Η παγκοσμιοποίηση παρέχει πρόσβαση στις επιχειρήσεις ώστε να επωφεληθούν από το διεθνή καταμερισμό της εργασίας, τις τεχνολογίες, τις διαπολιτισμικές ανταλλαγές και οι πελάτες απολαμβάνουν μια ευρύτερη ποικιλία προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές με την παγκοσμιοποίηση να δημιουργεί ένα υψηλότερο επίπεδο σκέψης και στρατηγικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μία συμπερασματική ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων της διπλωματικής διατριβής περί του ζητήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της διάστασης της πολυπολιτισμικότητας. Συγκεκριμένα, στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και την αλληλεπίδραση της με την έννοια της πολυπολιτισμικότητας, της οργανωσιακής πολυμορφίας και της διεθνούς επιχειρηματικής σκηνής, με αποτέλεσμα τη κατανόηση των σχέσεων και των δεσμών που υφίστανται μεταξύ αυτών των εννοιών.

Οι υποθέσεις που θα γίνουν στοχεύουν να δώσουν μια οπτική εικόνα ώστε να γίνουν ορατές οι υποτιθέμενες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, να προσδιοριστούν όλες οι πιθανές μεταβλητές του ζητήματος που εξετάζεται στη παρούσα διατριβή και να φανερώσουν μία δυναμική πτυχή, δείχνοντας την κατεύθυνση των σχέσεων των υπό εξέταση εννοιών. Η υπόθεση είναι μια επίσημη δήλωση που παρουσιάζει την αναμενόμενη σχέση μεταξύ μίας ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής (Creswell, 2014, σελ. 139).

Αυτή η συμπερασματική ανάλυση στηρίζεται σε αντιφατικές προτάσεις-υποθέσεις οι οποίες δεν στηρίζονται σε στατιστική έρευνα η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της εργασίας, αλλά προκύπτουν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και προβάλλουν τα αντιθετικά συμπεράσματα που επικρατούν γύρω από τις προαναφερθείσες έννοιες. Επιπρόσθετα, οι υποθέσεις αυτές θα διεξαχθούν ώστε να παρουσιάσουν τις απόψεις που επικρατούν στο σημερινό κόσμο γύρω από την οργανωσιακή πολυπολιτισμικότητα και να γίνει σαφής η θέση των ειδικών.

Επιπλέον, μετά τις υποθέσεις υπογραμμίζεται η σημαντικότητα της μελλοντικής έρευνας για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τη πολυπολιτισμικότητα η οποία θα δώσει το έναυσμα για να εξεταστούν μελλοντικά οι συνιστώσες της παρούσας διπλωματικής.

## 6.2 Ανάλυση υποθέσεων

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα συμπερασματικό πλαίσιο των προηγούμενων κεφαλαίων είναι απαραίτητο να τονιστούν κάποιες υποθέσεις οι οποίες έχουν ως στόχο να αποτελέσουν μελλοντικές ερευνητικές υποθέσεις αλλά και να βοηθήσουν στη κατανόηση των συμπερασμάτων της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

### **HRM ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Η αποτελεσματική χρήση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως: διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, τα προγράμματα κατάρτισης και η συμμετοχή σε προγράμματα που στηρίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, συνδέονται στενά με την αποζημίωση, τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς και την ανάπτυξη των συστημάτων υψηλής απόδοσης της εργασίας και βελτιώνει σε τελικό στάδιο τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Τα HPWS είναι ένας ειδικός συνδυασμός των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων (HR), των δομών εργασίας και των διαδικασιών που μεγιστοποιούν την απόφαση, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη δέσμευση των εργαζομένων και οδηγεί στην ευελιξία, την καινοτομία, τη πληροφόρηση και τη βελτίωση της επιχείρησης. Τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα συχνά ονομάζονται «συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης» (HPWS) (Appelbaum et al., 2000, Datta et al., 2005).

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που οι ειδικοί του SHRM θεωρούν ότι ενισχύουν την απόδοση είναι γνωστές ως πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWP) (Huselid, 1995) ή HPWS. Τα HPWS αναφέρονται σε ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων που επηρεάζουν θετικά τις στάσεις των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις επιδόσεις τους (Sels et al., 2006). Τα HPWS υποδηλώνουν ένα σύστημα ή μία δέσμη πρακτικών του HR το οποίο έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τις δεξιότητες των εργαζομένων, τη δέσμευση και τη συμμετοχή τους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γίνουν μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Combs

et al, 2006, σελ. 519). Τα HPWS είναι ένα σύνολο πρακτικών του HR, στόχος του οποίου είναι να βελτιστοποιηθεί η αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού (Sels et al, 2006).

***H<sub>1</sub>: Οι πρακτικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων μέσω της υψηλής απόδοσης των συστημάτων εργασίας (HPWS) ενισχύουν την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης.***

Επιπλέον, παρά τη γενική πεποίθηση ότι οι πρακτικές του HR οδηγούν στην οργανωτική απόδοση, μια τέτοια μονόδρομη γραμμή της αιτιώδους συνάφειας δεν είναι ικανοποιητική (Edwards & Wright, 2001). Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών του HRM και της οργανωτικής απόδοσης δεν είναι πάντα μονόδρομη. Στην πραγματικότητα, σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή οργανωσιακή απόδοση μίας επιχείρησης δύναται να δημιουργήσει άριστες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Huselid, 1995) και όχι μόνο οι άριστες πρακτικές του HRM να οδηγούν σε υψηλή οργανωσιακή απόδοση. Αυτό οδήγησε κάποιους μελετητές να προτείνουν την εξέταση των ενδιάμεσων δεσμών μεταξύ των πρακτικών του HRM και της οργανωτικής απόδοσης. Επιπρόσθετα, υπήρξε μια συζήτηση από πολλούς ερευνητές αν το HRM πρέπει πάντα να σχετίζεται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης.

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν πως στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, οι δεξιότητες και η δέσμευση των εργαζομένων δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό και όχι οι πρακτικές του HR. Είναι, ως εκ τούτου, σημαντικό οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν το εργατικό δυναμικό τους ως ένα ανταγωνιστικό όπλο για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Boselie, Dietz & Boon (2005), Wright, Gardner, Moynihan & Allen (2005) και τη ποιοτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις οι πρακτικές του HR βρέθηκαν να είναι τουλάχιστον ασθενώς συσχετιζόμενες με την απόδοση (Wright και Kehoe, 2008, σελ. 5). Συνεπώς, αν και η απόδοση των εργαζομένων θεωρείται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, κάποιες μελέτες δεν κατάφεραν να βρουν το άμεσο αποτέλεσμα των πρακτικών του HR στη απόδοση των εργαζομένων (Qureshi et al, 2010).



Οι περισσότερες μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών του HRM και τις επιδόσεις του οργανισμού έχουν διεξαχθεί κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με τους Purcell (2003), Guest (2003) Marchington & Wilkinson, (2007), Leung (2003), Grant (2008) και μόνο μερικοί ακόμα ερευνητές έχουν ασχοληθεί εις βάθος με τη σημασία τους. Ωστόσο, εννοιολογικά η οργανωτική απόδοση δεν προέρχεται από τις πρακτικές του HR αλλά από τις ανθρώπινες προσπάθειες που έχουν ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης (Barney και Wright, 1998).

***H<sub>2a</sub>: Η οργανωσιακή απόδοση μίας επιχείρησης και τα HPWSs βελτιώνουν τις πρακτικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων***

***H<sub>2b</sub>: Η αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης είναι συνάρτηση της δέσμευσης και της προσπάθειας του εργατικού δυναμικού προς την επιχείρηση και όχι των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.***

### **ΘΕΤΙΚΟ & ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Οι Hartmann και Gerteis (2005) βλέπουν τη πολυπολιτισμικότητα ως τη δημιουργία της κοινωνικών προϋποθέσεων υπό τις οποίες μπορεί να διατηρηθεί η πολυμορφία και να δημιουργηθούν νέες αντιλήψεις της αλληλεγγύης μέσα στην πραγματικότητα των ολοένα διαφορετικών κοινωνιών. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η πολυπολιτισμικότητα έχει εγγενή αξία με σκοπό την ύπαρξη αλλά και την διατήρηση μίας πληθώρας πολιτισμών (Ivo de Gennaro, 2012). Επιπλέον σύμφωνα με τον Cohen (2014) η έννοια της πολυπολιτισμικότητας είναι βασισμένη στις φιλελεύθερες αρχές της ατομικής ελευθερίας και της ισότητας με αποτέλεσμα να γίνεται φανερή και η ηθική σημασία της πολιτιστικής ταυτότητας.

***H<sub>1</sub> : Η πολυπολιτισμικότητα είναι θετικά συσχετισμένη με τις κοινωνικές, ηθικές και πολιτικές αξίες και έχει θετική επίδραση στη διατήρηση της πολυμορφίας***

Η πολυπολιτισμικότητα ωστόσο, σύμφωνα με τους Clyne & Jupp (2011) υπήρξε εξαιρετικά αμφιλεγόμενο ζήτημα και σήμερα λέγεται ότι είναι σε υποχώρηση, ακόμη και όπου έχει υιοθετηθεί επίσημα. Σε αυτό το πλαίσιο, ενώ η πολυπολιτισμικότητα

παρουσιάζει μια θετική προοπτική εξ ορισμού, αποτυγχάνει να αναγνωρίσει και ως εκ τούτου, να καλέσει την κοινωνική και ατομική κριτική του υποκείμενου και συχνά συγκεκαλυμμένου ρατσισμού μιας διαπροσωπικής και μίας συστημικής φύσης. Οι πολυπολιτισμικές πολιτικές και τα προγράμματα που δεν αντιλαμβάνονται ρητά το ρατσισμό συχνά θεωρούν ότι οι κοινότητες είναι εξίσου τοποθετημένες μέσα στην κοινωνία. Τα προγράμματα αυτά συχνά αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν ότι τα όρια της διαφοράς και η έννοια της διαφορετικότητας καθορίζεται από συγκεκριμένες ηγεμονικές και κυρίαρχες ομάδες (Ien Ang, 2001).

Οι διαφορές μεταξύ των πολιτισμών δεν είναι μόνο αληθινές αλλά και σημαντικές. Οι πολιτισμοί διαφοροποιούνται μεταξύ τους με τη γλώσσα, την ιστορία, τη παράδοση, τον πολιτισμό και το πιο σημαντικό, τη θρησκεία. Αυτές οι διαφορές είναι προϊόν αιώνων και δεν θα εξαφανιστούν σύντομα (Huntington, 1993). Τη δεκαετία του 1970 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 υπήρχε μια σαφής τάση σε όλες τις δυτικές δημοκρατίες προς την αυξημένη αναγνώριση της διαφορετικότητας μέσα από ένα φάσμα πολιτικών της πολυπολιτισμικότητας και των δικαιωμάτων των μειονοτήτων.

Ωστόσο, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, έχει γίνει φανερή μια σπασμωδική κίνηση και υποχώρηση από την πολυπολιτισμικότητα, καθώς έχει έρθει στο προσκήνιο η υλοποίηση των ιδεών της ανοικοδόμησης του έθνους, των αξιών και της ταυτότητας ακόμη και μια πρόσκληση για την επιστροφή της αφομοίωσης. Αυτή η υποχώρηση προς την ιδέα της πολυπολιτισμικότητας καθοδηγείται από το φόβο της πλειοψηφίας ότι η φιλοξενία της διαφορετικότητας έχει υπερβεί τα όρια και απειλεί τον τρόπο ζωής τους. Ο David Cameron, στις αρχές του 2011 υποστήριξε ότι σύμφωνα με το δόγμα της κρατικής πολυπολιτισμικότητας, έχουν ενθαρρυνθεί διαφορετικές κουλτούρες να ζουν ξεχωριστές ζωές εκτός από την επικρατούσα τάση ενώ υπάρχουν χωριστές κοινότητες οι οποίες συμπεριφέρονται με τρόπους που είναι διαμετρικά αντίθετοι με τις αξίες ενός κράτους. Ο Brubaker (2001) ισχυρίζεται ότι η πολυπολιτισμικότητα έχει μετατοπιστεί από μια συντριπτική έμφαση στη συνεχιζόμενη διαφορά σε μια ευρύτερη εστίαση που περιλαμβάνει αναδυόμενα κοινά σημεία, όπου η αυτόματη αξιοποίηση των πολιτιστικών διαφορών, κανονιστικά, έχει αντικατασταθεί από μία ανανεωμένη ανησυχία των πολιτών.

Ταυτόχρονα, η δημόσια στήριξη υπέρ της πολυπολιτισμικότητας, ειδικά σε δυτικές χώρες φαίνεται σε μέτρια ή ακόμα και σε χαμηλά επίπεδα (Verkuyten 2007). Αυτή η τάση αναφέρεται στην επιστημονική βιβλιογραφία ως «υποχώρηση της πολυπολιτισμικότητας» (Joppke 2004) και ακόμη ως «ο θάνατος της πολυπολιτισμικότητας<sup>18</sup>» (Kundnani 2002).

Σύμφωνα με τον Joppke (2004) η τάση που επικρατεί είναι η υποχώρηση της πολυπολιτισμικότητας και η αντικατάστασή της με κεντρικές πολιτικές ένταξης των πολιτών και με σεβασμό στους μετανάστες καθώς υπάρχει μια σειρά από αιτίες που είναι υπεύθυνες για την εξέλιξη της πολυπολιτισμικότητας.

***H<sub>2</sub>: Η υποχώρηση της πολυπολιτισμικότητας και η άνοδος του εθνικού αισθήματος είναι η επικρατούσα τάση στο σημερινό κόσμο***

### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και η οργανωτική κουλτούρα έχει λεχθεί πως ευθύνεται για κάθε είδους θετικές και αρνητικές καταστάσεις. (Sliani και Lau, 2005). Τα θέματα διαφορετικότητας θεωρούνται πλέον σημαντικά και αναμένεται να γίνουν ακόμα πιο σημαντικά στο μέλλον, λόγω της αύξησης των διαφορών στους πλυθησμούς πολλών χωρών. Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στην πολυμορφία και να αναζητήσουν τρόπους για να αποκτήσουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διαχείριση και η αποτίμηση της πολυπολιτισμικότητας αποτελεί βασική συνιστώσα της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπων, που μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας.

Ως εκ τούτου ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση. Όταν οι οργανώσεις προσελκύουν, διατηρούν και προωθούν την μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπων από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διατηρούν υψηλότερη τη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πολυπολιτισμικοί οργανισμοί έχουν επανδρωθεί με ένα ευρύ εργατικό δυναμικό το οποίο είναι καλύτερα προσαρμοσμένο ώστε να εξυπηρετήσει μια διαφορετική εξωτερική πελατεία. Το ποικιλόμορφο οργανωσιακό

<sup>18</sup> <http://rac.sagepub.com/content/43/4/67.extract>

περιβάλλον έχει αυξημένη κατανόηση των πολιτικών, κοινωνικών, νομικών, οικονομικών και πολιτιστικών συνθηκών αλλά και παρουσιάζει ένα φάσμα ταλέντων που παρέχονται από το πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό και το οποίο γίνεται ανεκτίμητο καθώς η δημιουργικότητα ευδοκμεί στην πολυμορφία (Vashishtha & Garg, 2014).

Η ποικιλομορφία θεωρείται ως μία προτεραιότητα στο τομέα της διαχείρισης των επιχειρήσεων (Chmielecki, 2010) ενώ είναι γεγονός πως οι διαφορές της κουλτούρας του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην οικοδόμηση όχι μόνο των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην αύξηση του επιπέδου της ανταγωνιστικότητάς της (Bertagnoli, 2001).

***H<sub>1</sub> : Η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας είναι θετικά συσχετισμένη με την οργανωσιακή απόδοση και το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον.***

Αντιθέτως οι αυξημένες πολιτισμικές διαφορές μέσα σε ένα εργατικό δυναμικό δύνανται να φέρουν δυνητικό κόστος και προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Cox, 1991). Είναι επιπλέον δύσκολο να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα του πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος, κατάσταση η οποία σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο έχουν διενεργηθεί οι έρευνες γύρω από τη πολυπολιτισμική επιχείρηση (Williams & O'Reilly, 1996).

Η πολυμορφία στο εργασιακό περιβάλλον έχει δυσλειτουργικά αποτελέσματα ως προς την επίλυση προβλημάτων των ομάδων. Επιπλέον το πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό αντιμετωπίζει δυσκολία ως προς τις συγκλίνουσες έννοιες, δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δύσκολο να φτάσουν σε μια ενιαία συμφωνία, και έχουν δυσκολία να συμφωνήσουν για μία κοινή πορεία δράσης, ειδικά όταν προσπαθούν να εργαστούν ομαδικά. Οι ομοιογενείς ομάδες συχνά ξεπερνούν τις πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες, κυρίως λόγω του παράγοντα της επικοινωνίας. Συνεπώς η διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για να μπορέσουν οι πολιτιστικά διαφορετικές ομάδες να επιβιώσουν και να ξεπεράσουν τις επικοινωνιακές δυσκολίες χωρίς να οδηγούνται σε διομαδικές συγκρούσεις (Vashishtha & Garg, 2014).

*H<sub>2</sub> : Η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας αποτελεί αρνητική επιρροή στο οργανωσιακό περιβάλλον και οδηγεί σε ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις*

### **6.3 Μελλοντική Έρευνα**

Οι περισσότερες μελέτες χρειάζεται να διερευνήσουν τη δυναμική της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων σε ένα πολυπολιτισμικό χώρο εργασίας. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να είναι κεντρικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό χώρο. Υπό το φως αυτής της παρατήρησης, πρέπει μελλοντικά να παρουσιαστούν μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα και παρατηρήσεις που μπορούν να καθοδηγήσουν τη μελλοντική έρευνα σε αυτό το σημαντικό θέμα.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει ερωτήματα όπως, ποιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα ενός πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού, ενώ ίσως ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα για τους ερευνητές σήμερα είναι να προσδιορίσουν τα κατάλληλα μοντέλα για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα ταιριάζουν σε μία πολυπολιτισμική επιχείρηση. Για παράδειγμα, πρέπει να βρεθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: ποια δομή και ποιος σχεδιασμός εργασίας είναι ο πιο κατάλληλος για μια πολυπολιτισμική οργάνωση; Πως διαμορφώνεται το σύστημα ανταμοιβής σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας; Πρέπει επίσης οι ερευνητές να αναλογιστούν για το θέμα της διαχείρισης των επιδόσεων και την καριέρα, στο πλαίσιο της αποτίμησης της διαφορετικότητας.

Η μελλοντική έρευνα δύναται να εστιαστεί στην σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε διεθνές επίπεδο και της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ως αποκύημα της νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων. Ως εκ τούτου, μελλοντικά είναι αδήριτη η ανάγκη να εξεταστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της διεθνούς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η άμεση εναρμόνιση του με το πολυπολιτισμικό οργανωσιακό περιβάλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. **Θανόπουλος Γ.Ν**, 2009, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Interbooks σελ 18
2. **Θανόπουλος Γ.Ν**, 2013, Επιχειρηματική Ηθική Και Δεοντολογία, Στην Εποχή Της Εταιρικής Διακυβέρνησης, 3<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 182, εκδόσεις Φαίδιμος
3. **Θανόπουλος Γ.Ν**, 2006, Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, εκδόσεις interbooks
4. **Θανόπουλος Γ.Ν**, 2010, Ένας παγκόσμιος μάνατζερ: διαδρομές αυτογνωσίας, εκδόσεις Interbooks
5. **Νικολάου Ι**, 2004, Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και χρήση τους στην Ελλάδα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
6. **Χυτήρης Α**, 2001, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. **Adler Peter**, 2012, Beyond Cultural Identity: Reflections on Multiculturalism, JNEIS
2. **Alba R, Nee V**, 2003, Remaking the American Mainstream. Assimilation and Contemporary Immigration, σελ. 30-31, Cambridge,Mass.: Harvard University Press
3. **Appelbaum E., Bailey T, Berg P. and Kalleberg A**, 2000, Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off, Cornell University Press, Ithaca, New York, NY
4. **Arnason Johann P**, 2003, Civilizations in dispute: historical questions and theoretical traditions, Brill, volume VIII
5. **Aswathappa K**, 2007, Human Resource And Personnel Management, σελ. 9-10, Tata McGraw-Hill Education

6. **Bamberger P. & Fiegenbaim A**, 1996. The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 21, σελ. 926 – 958
7. **Banting Keith, Kymlicka Will**, 2006, *Multiculturalism and the Welfare State: Recognition and Redistribution in Contemporary Democracies*, Oxford University Press
8. **Barney, Wright**, 1998, *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol. 37, No. 1, Pp. 31–46
9. **Bartlett C. A, Ghoshal, S**, 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. **Bartlett Xavier**, *The concept of civilization*, 2012, Graham Hancock
11. **Bartlett, C. A, Ghoshal S**, 1989, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, σελ. 4, Cambridge, MA: Harvard Business School Press
12. **Bell Myrtle P, Berry Daphne P, Marquardt Dennis J, Green Galvin Tiffany**, "Introducing discriminatory job loss: antecedents, consequences, and complexities", *Journal of Managerial Psychology*, 2013, Vol. 28 Iss: 6, σελ. 584 – 605
13. **Benson John, Zhu Ying**, 2002, The emerging external labor market and the impact on enterprise's human resource development in China, σελ. 449-466
14. **Berkes Lilla**, 2010, The Development and Meaning of the Concept of Multiculturalism, *International Relations Quarterly*, Vol. 1. No. 4
15. **Bertagnoli L**, 2001, Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition,. σελ. 9, *Marketing News*
16. **Bertagnoli**, 2001, Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition, *Marketing News*
17. **Bhugra, D**, 2004, Migration, distress and cultural identity. *British Medical Bulletin*. 69:1–13.
18. **Bochner S**, *The Mediating Man and Cultural Diversity*, *Topics in Culture Learning Series*, Vol. 1, 1973, σελ. 23-37

19. **Boisnier Alicia, Chatman Jennifer A**, The role of subcultures in agile organizations, 2002, Haas School of Business University of California, Berkeley
20. **Boote, D.N. & Beile, P**, 2005, Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. Educational Researcher 34/6, σελ 3-15.
21. **Boxall P, Purcell J, Wright P. M**, 2007, Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright Eds, The handbook of human resource management, σελ. 1–16, Oxford: Oxford University Press
22. **Boyer Robert, Drache Daniel**, States against Markets: The Limits of Globalization, Routledge
23. **Braudel Fernand**, On History, 1980, Chicago: The University of Chicago Press
24. **Braudel Fernand**, 2010, Γραμματική των πολιτισμών, 7η έκδοση σελ. 60-80, μορφωτικό ίδρυμα εθνικής τραπέζης
25. **Brewster Chris**, 2007, European J. International Management, Vol. 1, No. 3, Copyright Inderscience Enterprises Ltd. A European perspective on HRM
26. **Briscoe D, Schuler R., & Claus E**, 2009, International human resource management 3e. London: Routledge
27. **Brubaker Rogers**, 2001, The return of assimilation? Changing perspectives on immigration and its sequels in France, Germany, and the United States, Ethnic and Racial Studies, 24:3
28. **Bueker Catherine Simpson**, 2006, Political Incorporation Among Immigrants from Ten Areas of Origin: The Persistence of Source - Country Effects, International Migration Review Volume 39, Issue 1
29. **Buyens Dirk & Verbrigghe Jasmin**, 2015, Adding value and HRM practice: Evidence based HR, Springer international publishing Switzerland, σελ. 18
30. **Byars Lloyd, Rue Leslie**, 2006, Human Resource Management, 8<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill/Irwin, σελ. 371-383
31. **Cadier L**, 2008, Managing a multicultural workforce, RLN London



32. **Caers R, Castelyns V**, 2011, LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 2011, 29(4), σελ. 437-448
33. **Caleb Rosado**, 1997, Toward a Definition of Multiculturalism, σελ. 1-11, Rosado Consutling
34. **Caleb Rosado**, 2006, What Do We Mean By “Managing Diversity”? σελ. 4, Southern Connecticut State University New Haven, CT
35. **Cameron K.S, Quinn R.E**, 1999, Diagonising and Changing Organizational Culture, Addison-Wesley, Reading, MA.
36. **Canen A.G, Canen A**, 2008, Cultural auditing: some ways ahead for multicultural organisations and logistics management, Proceedings of the International Conference on Industrial Logistics, (ICIL), Tel-Aviv, Israel, σελ. 101-109.
37. **Cerny Philip G**, 1995, Globalization and the Changing Logic of Collective Action, *International Organization* 49
38. **Chatterjee Bhaskar**, 2009, Human Resource Management - A Contemporary Text, 4th edition
39. **Chien C. F, Chen, L. F**, , 2008, Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with Applications*, 34(1), σελ. 280–290
40. **Chmielecki M**, 2010, Intercultural communication in the management process negotiation, σελ. 260, *The Academy of Management in Lodz*.
41. **Chu Clara M, Nikonorova Ekaterina, Pyper Jane**, 2005, Defining “Multiculturalism”, IFLA
42. **Claval, Paul**, 1995, *La Géographie culturelle*, Paris, Nathan
43. **Cleveland Jeanette N, Byrne Zinta S, Cavanagh T.M**, 2015, The future of HR is RH: Respect for humanity at work - *Human Resource Management Review* 25, σελ. 146–161
44. **Clyne Michael, Jupp James**, 2011, Multiculturalism and integration: a harmonious relationship / edited by Michael Clyne and James Jupp, for the Academy of the Social Sciences in Australia.
45. **Cohen Andrew Jason**, 2014, Toleration, chapter 7, Georgia State University, Georgetown University

46. **Cohen Debra J.**, 2015, HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies»- Human Resource Management Review 25, σελ. 205–215
47. **Collings D. G, Scullion H**, 2008, Resourcing international assignees. In M. Dickman, C. Brewster, & P. Sparrow (Eds.), International human resource management: A European Perspective (σελ. 87–106), Abingdon, UK: Routledge
48. **Com M.**, Introduction To Human Resource Management And Environment, σελ. 1-151
49. **Cooke F.L**, 2008, Competition and strategy of Chinese firms: an analysis of top performing Chinese private enterprises, Journal of Global Competitiveness, Vol. 18 Nos. 1/2, σελ. 29-56.
50. **Coviello N, McAuley A**, 1999, Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. Management International Review MIR, 393, σελ. 223- 256.
51. **Cox Jr. T**, 2001, Creating the Multicultural Organization: A strategy for Capturing the Power of Diversity, Jossey-Bass, San Fransisco, σελ. 3-16.
52. **Cox, J. and Bridwell, L**, 2007, “Australian companies using globalization to disrupt the ancient wine industry”, Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 17 No. 4, σελ. 209-21
53. **Creswell John W**, 2014, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4th edition
54. **Czinkota**, 2004, The Export Marketing Imperative, chapter 1, Texere, an imprint of Thomson Learning
55. **Dale Ernest**, 1978, Management: theory and practice, Mc Graw-Hill, σελ. 367
56. **DeLancey Rebecca Mbuh**, 2013, Employees’ Perceptions of Multiculturalism and Diversity in Multinational Corporations, Vol. 7(35), σελ. 3559-3574
57. **Dessler Gary**, 2012, Human Resource Management Thirteenth Edition, σελ. 4
58. **Diaconu Laura, Cuza Alexandru Ioan**, 2012, Business Strategies Of The Multinational Corporations, p.143-145 University of Iași, România

59. **Dineen B. R, Allen, D. G**, 2013, Internet recruiting 2.0: Shifting paradigms, σελ. 382–541, New York: Oxford University Publishers
60. **Doherty Richard**, 2010, Getting social with recruitment, Strategic HR Review, Vol. 9 Iss. 6, σελ.11 – 15.
61. **Dowling P, Welch D**, 2004, International Human Resource Management, 4th edition Thomson
62. **Draghici Anca, Popescua Anca-Diana, Borca Cristina, Fistis Gabriela**, 2014, Cultural diversity and differences in cross-cultural project teams, σελ. 525-531
63. **Eamonn P**, 1994, Sweeney Glenn Hardaker,,"The Importance of Organizational and National Culture", European Business Review, Vol. 94 Iss. 5, σελ. 3 – 14
64. **Edewor Patrick A, Aluko Yetunde A**, 2007, Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations, σελ. 191, Volume 6
65. **Ellis J, Williams D**, 1995, International Business Strategy, London: Pitman Publishing,
66. **Ely R.J, Thomas D.A**, 2001, Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, Administrative Science Quarterly, Vol. 46 No. 2, σελ. 229-73.
67. **Erikson E**, 1959, Identity and the life cycle; Selected papers, with a
68. **Evans W. Randy and Davis Walter D**, 2005, High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure- , Journal of Management, σελ.31-758
69. **Fassoulis Konstantinos, Alexopoulos Nikolaos**, 2015, The workplace as a factor of job satisfaction and productivity", Journal of Facilities Management, Vol. 13 Iss. 4, σελ. 332 – 349
70. **Flippo Edwin B**, 1961, Principles of Personnel Management, McGraw-Hill, σελ. 224
71. **Foster Carrie Louise**, 2015, Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 29 Iss. 1 σελ. 15-19

72. **Foster, C., Moore, N. and Stokes,** 2013, “Rethinking talent management in organizations: towards a boundary-less model”, in Vrontis, D. and Thrassou, A. Eds, *Innovative Business Practices: Prevailing a Turbulent Era*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne, σελ. 17-41.
73. **Gabčanová Iveta,** 2011, *The Employees – The Most Important Asset In The Organizations*, vol. V
74. **Gannon Judie M, Doherty Liz, Roper Angela,** 2012, “The role of strategic groups in understanding strategic human resource management”, *Personnel Review*, Vol. 41 Iss. 4, σελ. 513 – 546
75. **Gelder K,** 2005, *The subcultures reader*, ‘Introduction to Part One’. Second Edition, London, Routledge
76. **Gerhart B, Wright P. M, & McMahanbG. C,** 2000, “Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53 σελ. 855–872
77. **Glaum M, Oesterle M.-J,** 2007, “40 Year of Internationalisation Research and Firm Performance: More Questions than Answers?”, *Management International Review*, σελ.308
78. **Gomes Shyamal,** *IHRM: Conceptual Framework: Globalization, International Human Resource Management*, chapter 2
79. **Gowan M.A,** 2012. “Employability, wellbeing and job satisfaction following a job loss. *J. Manage. Psychol.*, 27: σελ. 780-798
80. **Graen G,** 2006, “In the eye of the beholder: cross-cultural lesson in leadership from project globe: a response viewed from the third culture bonding TCB model of cross-cultural leadership, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 4, σελ. 95-101.
81. **Gregory K,** 1983, “Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, σελ. 359-376
82. **Grosse Robert,** 2015, “The Theory Of The Multinational Firm, In *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*
83. **Guest David E,** 1997, “Human resource management and performance: a review and research agenda, *Volume 8, Issue 3*, σελ. 263-276

84. **Gusdorf Myrna L**, 2008, Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students , Society for Human Resource Management, part 1
85. **Guthrie James P**, 2001, High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand The Academy of Management Journal Vol. 44, No. 1, σελ. 180-190
86. **Hadass Yael S**, 2003, The Effect of Internet Recruiting on the Matching of Workers and Employers, Harvard University, σελ. 1-48
87. **Hall D. T, Feldman E, & Kim N**, 2013, Meaningful work and the protean career, σελ. 57–78, Washington, DC: American Psychological Association
88. **Hall Stuart & Du Gay Paul**, 2011, Questions of cultural identity, reprinted edition, Sage publications Ltd
89. **Hamberger Astrid**, 2009, Immigrant Integration: Acculturation and Social Integration, Volume 3, number 2
90. **Harper Thomas L**, 2011, Dialogues in urban and regional planning, Taylor & Francis, σελ. 50
91. **Hartley D.E**, 2004. Tools for talent. Training & Development, 584, σελ. 20–22
92. **Hartmann Douglas & Gerteis Joseph**, Dealing with diversity: Mapping Multiculturalism in Sociological Terms, University of Minnesota, σελ. 219
93. **Haynes Barry P**, 2008, The impact of office comfort on productivity", Journal of Facilities Management, Vol. 6 Iss. 1 σελ. 37 – 51
94. **Heckmann Friedrich**, Multiculturalism Defined Seven Ways, 1993, σελ. 245
95. **Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude**, 2009, Managing human resources, Management (Oxford University Press, 2009) third edition, Chapter 13
96. **Herman Herbert G**, 1986, Personnel/Human Resource Management, Third edition, Illinois, Homewood,
97. **Hiltrop Jean-Marie**, 1999, The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent, European Management Journal, Vol. 17, No. 4, σελ. 422–430
98. historical introduction by David Rapaport. New York: International University Press

99. **Hofstede G**, 2001, Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA
100. **Hollensen, S**, 2001, Global Marketing: A Market-Responsive Approach. 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow
101. **Hollinshead Graham, Nicholls Peter, Tailby Stephanie**, 1999, Employee Relations, Financial Times Management
102. How firms can attract top talent, 2006, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss 1 σελ. 24 – 26
103. **Hughes Julia Christensen, Rog Evelina**, 2008,"Talent management", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss. 7 σελ. 743 – 757
104. **Hurn Brian J**, The challenges facing international HRM in an increasingly globalised environment,2014, Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss. 7 σελ. 371 – 378
105. **Hyvaerinen L**, 1994, Internationalisation of Finnish SMEs: Commitment. Internationalisation Paths and Innovation. In J. M. Veciana, Internationalisation, Networks and Strategy 76-100. Aldershot: Ashgate Publishing LTD.
106. **Ien Ang**, 2001, On Not Speaking Chinese: Living Between Asia And The West, Routledge
107. **Inglis Christine**, 1996, Multiculturalism: New Policy Responses to Diversity, Management of Social Transformations MOST – Unesco, Policy Paper - No. 4
108. **Isajiv, W. W**, 1997. Multiculturalism in North America and Europe: Comparative Perspectives on Interethnic Relations and Social Incorporation, Toronto: Canadian Scholar's Press
109. **Ivo de Gennaro**, 2012, Value: Sources and Readings on a Key Concept of the Globalized World, BRILL, σελ. 138.
110. **Jones C, Hesterly W. S, Borgatti S. P**, 1997, A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, Academy of Management Review, 22, 4, σελ. 911-945
111. **Jones Jean J, Decothis Thomas A**, 1969, Job Analysis: National Survey Findings. Personnel Today, October, σελ. 805

112. **Joppke C, Lukes**, Multicultural Qestions, 1999, Oxford University Press
113. **Jorgensen Barbara**, 1993, Diversity:Managing a Multicultural Work Force. Electronic Business Buyer
114. **Kalleberg Arne L, Wallace Michael, Althausen Robert P**, 1981, Economic Segmentation, Worker Power, and Income Inequality, American Journal of Sociology, σελ. 651-683
115. **Karsak E**, 2001, Personnel selection using a fuzzy MCDM approach based on ideal and anti-ideal solutions. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, 507, σελ. 393–402
116. **Kaufman Bruce E**, 2014, Development of HRM Across Nations Unity and Diversity, κεφάλαιο 1
117. **Kaufman Bruce E.**, 2014, The historical development of American HRM broadly viewed, Human Resource Management Review 24, σελ. 196–218
118. **Kilmann R, Saxton M, Serpa, R. and Associates**, 1985, Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco
119. **King Martin and Elizabeth**, 1990, Globalization, Knowledge and Society, London: Sage
120. **Knippenberg Van, De Dreu D, Homan A. C**, 2004, Work group diversity and group performance: An integrativemodel and research agenda. Journal of Applied Psychology, Vol 89(6), Dec 2004, σελ. 1008-1022.
121. **Kymlicka W**, 1995, Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights, Oxford: Oxford Univ. Press.
122. **Kymlicka W**, 2012, Multiculturalism: Success, Failure and the Future
123. **Laden Anthony Simon, Owen David**, 2007, Multiculturalism and Political Theory, Edited Cambridge University Press
124. **Lai Yawen, Kleiner Brian H**, 2001, How to conduct diversity training effectively, Equal Opportunities International, Vol. 20 Iss. 5/6/7 σελ. 14-18
125. **Landis Dan, Brislin Richard W**, 2013, Handbook of Intercultural Training: Area Studies in Intercultural Training, vol. 3, Pergamon Press
126. **Lazear Edward P, Oyer Paul**, 2004, Internal and external labor markets: a personnel economics approach, Labour Economics 11, σελ. 527 – 554

127. **Lehtinen U, Penttinen H**, 1999, Definition of the internationalization of the firm, in Lehtinen, U. & Seristoe, H. Eds, Perspectives on Internationalization, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki
128. **Lengnick-Hall Cynthia A, Andrade Leticia S, Drake Brian**, 2009, Strategic human resource management: The evolution of the field Mark L. Human Resource Management Review 19, σελ. 64–85
129. **Lentin Alana**, 2005, Patterns of Prejudice, Vol. 39, No. 4, Replacing 'race', historicizing 'culture' in multiculturalism
130. **Lepak & Snell**, 2002, Extending the Human Resource Architecture: Relational Archetypes and Value Creation, Center for Advanced Human Resource Studies, CAHRS
131. **Lepak David P, Snell Scott A**, 1999, The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, The Academy of Management Review, Jan., Vol. 24, No. 1, σελ. 31-48
132. **Lewis R.E. & Heckman R.J**, 2006, Talent management: a critical review, Human Resources Management Review, Vol. 16, σελ. 139-54.
133. **Lubisi, R.C**, 2001, The meaning of multiculturalism in the South African setting and the challenge of nation building. In Proceedings of the Conference on Values, Education, and Democracy. Cape Town.
134. **Luostarinen R, Gabrielsson M**, 2004, “Finnish perspectives of international entrepreneurship” in L.P. Dana ed. Handbook of research on international entrepreneurship, Edward Elgar Publishing : Cheltenham UK, σελ. 383-403
135. **Madia Sherrie A**, 2011, Best practices for using social media as a recruitment strategy", Strategic HR Review, Vol. 10 Iss. 6, σελ. 19 – 24
136. **Marc Scheuer, Georg Kell**, 2009, Doing Business in a Multicultural World: challenges and opportunities, UN Alliance of Civilizations Secretariat, σελ. 16
137. **Mariya Aleksynska, Yann Algan**, 2010, Assimilation and Integration of Immigrants in Europe September, Discussion Paper No. 5185, IZA
138. **Martin, J, & Siehl C**, 1983, Autumn, Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamic, σελ. 52-63.
139. **Mathis R.C, Jackson J.H**, 1994, Human Resource Management
140. **Mayrhofer W, Sparrow P. R, and Zimmermann A**, 2008, "Modern Forms of International Working," in International Human Resource Management:



- Contemporary Issues in Europe, eds. M. Dickmann, C. Brewster and P. R. Sparrow, London: Routledge, σελ. 219-239.
141. **Maznevski M**, 1994, Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members, *Human Relations*, Vol. 47, No. 5,
  142. **McLeod, P, Lobel S**, 1992, The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Las Vegas, NV, σελ. 227-31
  143. **Melucci A**, 1996, *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge University Press, Cambridge, σελ. 374
  144. **Mervyn Dinnen**, 2015, 10 Emerging HR Trends
  145. **Meyskens Moriah, Von Glinow Mary Ann, William B, Werther Jr, Clarke Linda**, 2009, The paradox of international talent: alternative forms of international assignments, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Issue 6, σελ. 1439-1450
  146. **Millmore Mike, Lewis Philip, Saunders Mark, Morrow Trevor**, 2007, *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*, Pearson education, σελ. 1-494
  147. **Mintzberg H**, 1995, *The Structuring Of Organizations*, The theory of management policy series
  148. **Modood T**, 2013, *Multiculturalism: a civic idea*, 2nd ed., Cambridge: Polity. σελ. 40-43
  149. **Modood Tariq**, 2011, *Multiculturalism and Integration: Struggling With Confusions*, University of Bristol, σελ. 4-5
  150. **Monks Kathy, Scullion Hugh, Creaner Jane**, 2001, HRM in international firms, *Personnel Review*, Vol. 30 Iss. 5 σελ. 536 – 553
  151. **Mooij M**, 2004, *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage, Thousand Oaks, CA.
  152. **Morgan P.V**, 1986, *International Human Resource Management: Fact or Fiction*, *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9
  153. **Morton, L**, 2005, *Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution*, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.

154. **Muduli Ashutosh**, 2015, "High performance work system, HRD climate and organizational performance: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 Iss. 3 σελ. 239 – 257
155. **Musschenga Albert W**, 1998, *Intrinsic Value As A Reason For The Preservation Of Minority Cultures*, σελ. 202-224, Instituut voor Ethiek
156. **Nguyen Adam, Heeler Roger M, Taran Zinaida**, 2007, High-low context cultures and price-ending practices, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 Iss. 3 σελ. 206 – 214
157. **Nguyen Thi, Nguyen Duc, Aoyama Atsushi**, 2015, The impact of cultural differences on technology transfer, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26 Iss. 7, σελ. 926 – 954
158. **Oded Stark, Marcin Jakubek**, 2013, Integration as a catalyst for assimilation, *International Review of Economics and Finance* 28, σελ. 62–70
159. **Oerlemans W.G.M, Peeters M.C.W, Schaufeli W.B**, 2008, "Ethnic diversity at work: an overview of theories and research", in Naesswall, K., Hellgren, J. and Sverke, M. (Eds), *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, Cambridge, σελ. 211-32.
160. **Ollington Nickolas, Gibb Jenny, Harcourt Mark**, 2013, Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening", *Personnel Review*, Vol. 42 Iss. 3 σελ. 248 – 265
161. **Palmer Gill, Saunders Ian**, 1992, *Total Quality Management and Human Resource Management: Comparisons and Contrasts*
162. **Pan Kim D, Y, Park H. S**, 1998, High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures. *Psychology & Marketing*
163. **Parekh Bhikhu**, 2000, *Rethinking Multiculturalism Cultural Diversity and Political Theory*, Palgrave Macmillan
164. **Parekh Bhikhu**, 2008, *A New Politics of Identity: Political Principles for an Interdependent World*, Hampshire: Palgrave MacMillan
165. **Parekh**, 2006, *Rethinking Multiculturalism*, Palgrave Macmillan, Basingstoke UK ; Castles, S, Kalantzis, M, Cope, B and Morrissey, M 1992 *Mistaken*

- Identity: Multiculturalism and the Demise of Nationalism in Australia, Pluto Press, Sydney
166. **Parry E, Stavrou-Costea E, Morley M. J,** 2011, The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1, 1–4)
  167. **Paşaoğlu Didem,** 2015, Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry, 11th International Strategic Management Conference 2015, σελ. 315-324
  168. **Pfeffer Jeffrey,** 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People* 1- 345 pages, Harvard Business School Press
  169. **Pryor B, Butler J, Boehringer K,** 2005, Communication apprehension and cultural context: A comparison of communication apprehension in Japanese and American students. *North American Journal of Psychology*, σελ. 247–252
  170. **Qadeer, M. A, 2005,** Ethnic segregation in a multicultural city. In D. P. Varady, *Desegregating the City: Ghettos, Enclaves, and Inequality* σελ. 49-61, Albany, N.Y.: State University of New York Press.
  171. **Qureshi T. M, Khan Akbar A, Sheikh R. A, & Hijazi S. T,** 2010, Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), σελ. 1281-1288.
  172. **Rajnish Kumar Rai,** 2011, Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss. 5 σελ. 779 – 801
  173. **Ramdani B, Mellahi K, Guermat C. and Kechad, R,** 2014, The efficacy of high performance work practices in the middle east: evidence from Algerian firms, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 2, σελ. 252-275
  174. **Randhawa Gurpreet,** 2007, *Human Resource Management*, Atlantic
  175. **Raz Joseph,** 1998, *Multiculturalism*, Vol. 11 No. 3 σελ. 193-205
  176. **Richardson Margaret A,** 2012, *Recruitment Strategies Managing/Effecting The Recruitment Process*, σελ. 1-2

177. **Rijamampianina Rasoava**, 1995, Effective Management in Multicultural Organizations - Creating a Learning-Based Order With a Sharing Principle, Econ. J. of Hokkaido Univ, Vol. 25 1996, σελ. 119-167
178. **Rockefeller S.C**, 1992, “Comment,” in Charles Taylor, Multiculturalism and “The Politics of Recognition”. Princeton, NJ: Princeton University Press, σελ. 87–99.
179. **Roelofsen Paul**, 2002, The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, Journal of Facilities Management, Vol. 1 Iss. 3 σελ. 247 – 264
180. **Rozkwitalska Malgorzata, Basinska Beata Aleksandra**, 2015, Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations, Baltic Journal of Management, Vol. 10 Iss 3, σελ. 366 – 387
181. **Salleh L.M**, 2005, High/low context communication: the Malaysian Malay style, in Gueldenzoph, L.E. Ed., Proceedings of the 2005 Association for Business Communication Annual Convention, Association for Business Communication, Irvine, CA
182. **Saunders I, Preston A**, 1995, A model and a research agenda for total quality management, Total Quality Management 5(4), σελ. 185-202
183. **Schuler & Randall**, 1987, Personnel and Human Resource Management, Third Edition, σελ. 18-32
184. **Schuler, R., & Tarique, I.** 2007, International HRM: A North America perspective, a thematic update and suggestions for future research. International Journal of Human Resource Management, σελ. 15–43.
185. **Sean A. Way, Johnson Diane E**, 2005, Theorizing about the impact of strategic human resource management Human Resource Management Review 15, σελ. 1 – 19
186. **Sels L, De Winne S, Delmotte Maes, J, Faems D. and Forrier A**, 2006, Unravelling the HRM performance link: value-creating and cost-increasing effects of small business HRM, Journal of Management Studies, Vol. 43 No. 2, σελ. 319-342.
187. **Shen Jie, Chanda Ashok, D’Netto Brian and Monga Manjit**, 2009, Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, Vol. 20, No. 2, σελ. 235–251

188. **Shibata Seiji, Suzuki Naoto**, 2002, Effects of the foliage plant on task performance and mood, bunkyo gakuin university, doshisha university, kyoto, japan, journal of environmental psychology 22, σελ. 265-272
189. **Shih Hsi-An, Chiang Yun-Hwa, Hsu Chu-Chun**, 2006, Can high performance work systems really lead to better performance?, International Journal of Manpower, Vol. 27 Iss. 8 σελ. 741 – 763
190. **Simonton Dean Keith**, March 1986, The Journal of Creative Behavior Volume 20, Issue 1, σελ. 14–22
191. **Singh Satwinder, Darwish Tamer K, Costa Ana Cristina, Anderson Neil**, 2012, Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework", Management Decision, Vol. 50 Iss. 4 σελ. 651 – 667
192. **Smith Andrew, Pitt Michael**, 2011, Sustainable workplaces and building user comfort and satisfaction", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13 Iss. 3 σελ. 144 – 156
193. **Sparrow Jane**, 2013, The five key roles of managers: how HR can build engagement that lasts", Strategic HR Review, Vol. 12 Iss. 2, σελ. 83- 88
194. **Stone Dianna L, Deadrick Diana L**, 2015, Challenges and opportunities affecting the future of human resource management, Human Resource Management Review 25, σελ. 139–145
195. **Stone Dianna L, Deadrick Diana L, Lukaszewski Kimberly M, Johnson Richard**, 2015, The influence of technology on the future of human resource management- Human Resource Management Review 25, σελ. 216–231
196. **Strohmeier S, Kabst R**, 2009, Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. Journal of Managerial Psychology, 24 σελ. 482–501
197. **Swedish Institute for Public Administration**, 2015, Introduction to HRM, σελ. 1
198. **Tarique I, & Schuler R. S.** 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 452, σελ. 122-133
199. **Tarique Ibraiz, Schuler Randall S**, 2010, Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, Journal of World Business 45, σελ. 122–133.

200. **Taylor Charles**, 1992, *Multiculturalism and the politics of recognition* Prince-ton, NJ: Princeton University Press
201. **Teena Bagga, Sanjay Srivastava**, 2014, *SHRM: alignment of HR function with business strategy*, *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss. 4/5
202. **Teeple Gary**, 2000, *Globalization and its Discontents*, chapter 1
203. **Tella S**, 2005, *Multi-, inter- and transdisciplinary affordances in foreign language education: From singularity to multiplicity*. In J. Smeds, K. Sarmavuori, E. Laakkonen & R. de Cillia Eds, *Multicultural Communities, Multilingual Practice: Monikulttuuriset yhteisöt, monikielinen käytäntö* σελ. 67–88, Turku: *Annales Universitatis Turkuensis B* 285
204. **Thanopoulos John**, 2014, *The Era of Global Business and Corporate Governance: Environment, Structure and Challenges* Paperback
205. **Tharp Bruce M**, 2009, *Four Organizational Culture Types*, Haworth, σελ.2-6
206. **The Economist**, 2006, *The CEO's role in talent management: how top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*, *The Economist*, The Economist Intelligence Unit, London.
207. **Thomas, D. A, Ely R. J**, 1998, *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*, In Francesco, A.M. and B. A. Gold eds., *International Organizational Behaviour, Text, Readings, Cases, and Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, σελ. 401-416.
208. **Ting-Toomey**, 2005, *Identity negotiation theory: Crossing cultural boundaries*, *Theorizing about intercultural communication*, σελ.211-234, Thousands Oaks, CA Sage.
209. **Tollington Tony & El-Tawy Nevine**, 2010, *Exploring the HRM/accounting interface on human assets*, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 14 Iss. 1 σελ. 28 – 47
210. **Trice, H, Beyer J. M.** 1993. *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
211. **Tucker M, Smith A**, 2008, *User Perceptions in Workplace Productivity and Strategic FM Delivery, Facilities*, Vol. 26, Nos 5/6, σελ. 196-212
212. **Ubeda Garcia M, Marco Lajara, Sabater Sempere, Garcia Lillo**, 2013, *Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish*

- hotel sector”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 No. 4, σελ. 380-413
213. **Van Buren Harry J, Greenwood Michelle, Sheehan Cathy**, 2011, Strategic human resource management and the decline of employee focus *Human Resource Management Review* 21, σελ. 209–219
  214. **Vashishtha Dean, Garg Seema**, 2014, Multiculturalism: A Challenge or an Opportunity to Managers in Indian Perspective, σελ. 3-4
  215. **Verkuyten Maykel**, 2007, Social Psychology and Multiculturalism, *Social and Personality Psychology Compass*, σελ. 280–297
  216. **Watson, W.E., Johnson, L. and Zgourides, G.D**, 2002, “The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26 No. 1, σελ. 1-16.
  217. **Way S. A, Lepak D. P, Fay C. H, Thacker J. W**, 2010, Contingent Worker's impact on Standard Employee Withdrawal Behaviors: Does What You Use Them For Matter? *Human Resource Management Journal*, 49(1), σελ. 109-138
  218. **Wei Ruan**, 2011, ‘Civilization’ and ‘Culture’, *International Review of Social Sciences and Humanities* Vol. 1, No. 1, σελ. 1-14
  219. **Welch L, Luostarinen R**, 1988, Internationalization: Evolution of a Concept. In Buckley, P. & Ghauri, 1999, *The Internationalization of the Firm* 2nd ed, 83-98, UK: Thomson
  220. **West J.A**, 1993, *Serpent in the Sky: The High Wisdom of Ancient Egypt*, 1<sup>st</sup> edition, σελ. 6
  221. **White Richard D.**, 1999, *Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm* Public Administration Institute, Louisiana State University Baton Rouge.
  222. **Wido G.M, Oerlemans Maria, Peeters C.W**, 2010, The multicultural workplace: interactive acculturation and intergroup relations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Iss. 5 σελ. 460 - 478
  223. **Wilhelms Ralf W, Shaki Mohammed K, Hsiao Cheng-Fu**, 2009, How we communicate about cultures, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 19 Iss. 2 σελ. 96 – 105

224. **Williams, K.Y. and O'Reilly, C.A**, 1998, "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, σελ. 77-140.
225. **Williamson O**, 1996, *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, chap. 8
226. **Wilson Michael S, Biteman James, DeNisi Angelo S**, 2014, Research and practice in HRM: A historical perspective, *Human Resource Management Review* 24, σελ. 219–231
227. **Wood Van R, Wilberger Joshua S**, 2015, Globalization, Cultural Diversity and Organizational Commitment: Theoretical Underpinnings, *World Journal of Management* Vol. 6. No. 2, Issue, σελ. 154 – 171
228. **Wright P.M., Stewart M, Moore O. A**, 2011, *The 2011 CHRO challenge: Building organizational, functional, and personal talent*, Ithaca, NY: Cornell University, σελ. 11
229. **Wright Patrick M, Boswell Wendy R**, 2002, *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies
230. **Wright Patrick M, Kehoe Rebecca R**, 2008, *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination*, σελ. 1-22, School of ILR Cornell University
231. **Yu T, Wu N**, 2009, A review of study on the competing values framework, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4 No. 7, σελ. 37-42

## Ιστοσελίδες

1. <http://www.leader-values.com/article.php?aid=465>
2. <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/12/10/the-best-places-to-work-in-2015/>
3. <https://www.census.gov/population/projections/data/national/2014.html>, 2014
4. <http://fortune.com/best-companies/>



5. <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>
6. <http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis/strathgikos-o-rolos-toy-tomea-an8rwpinoyn--dynamikoy-sthn-epiviwsh-anapty3hetaireiwn>
7. <http://www.shell-livewire.org/home/business-library/employing-people/recruitment-and-selection/Selection-techniques/>
8. <http://www.iep.utm.edu/multicul/>
9. <http://www.mediaed.org/cgi-bin/commerce.cgi?preadd=action&key=404>
10. [http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/475/Naicker\\_2008.pdf](http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/475/Naicker_2008.pdf)
11. <http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=wkbj3tV1xwo%3D&tabid=174&language=el-GR>
12. [www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1](http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1)
13. [http://www.cfoinnovation.com/system/files/Plugging\\_the\\_Skills\\_Gap\\_EIU.pdf](http://www.cfoinnovation.com/system/files/Plugging_the_Skills_Gap_EIU.pdf)
14. <http://www.citeman.com/4512-multiculturalism-and-organizational-success.html>
15. <http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=wkbj3tV1xwo%3D&tabid=174&language=el-GR>