



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 81316
Αρ.
ταξ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

“Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από τις
Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα’ Ο Βαθμός
Συμφωνίας με την Μητρική Εταιρεία και ο Ρόλος της
Ελληνικής Επιχειρηματικής Κουλτούρας”

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Β. ΣΚΑΚΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΧΥΤΗΡΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006



Περίληψη

Η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον μία πραγματικότητα μη αναστρέψιμη, η οποία μεταβάλλει ριζικά τις παραμέτρους της εξέλιξης των εθνικών οικονομιών, των πολιτικών συστημάτων, αλλά και των κοινωνιών. Λογικό επακόλουθο είναι η ραγδαία άνάπτυξη των πολυεθνικών ή διακρατικών εταιριών, τα τελευταία χρόνια, οι οποίες σήμερα ανέρχονται σε 63.000 με περίπου 700.000 θυγατρικές στο εξωτερικό.

Η ύπαρξη αρκετών τέτοιων ομίλων θέτει νέα διλήμματα διοίκησης αυτών. Μεταξύ των πιο κρίσιμων, είναι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια της μητρικής εταιρίας και των θυγατρικών της, ο τρόπος που τελούνται οι επιμέρους λειτουργίες, αλλά και το πώς αυτές διαφοροποιούνται από μεταξύ μητρικής και θυγατρικής, σημεία που αποτελούν κεντρικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Αρχικός στόχος της παρούσας εργασίας, είναι να γίνει μια σύγκριση και συσχέτιση των αρχών και των πρακτικών που ακολουθούνται κατά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, με αυτές που ακολουθούνται παγκόσμια. Απότερος στόχος, είναι να προσδιοριστεί ο ρόλος της μητρικής εταιρίας και η επίδραση του στη θυγατρική, έτσι ώστε να γίνει σαφής ο τρόπος άσκησης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιτυχημένη εταιρία με διεθνή παρουσία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----|
| ▪ Περίληψη | 2 |
| ▪ Εισαγώγη..... | 4 |
| ▪ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 5 |
| ▪ Σημασία του IHRM | 7 |
| ▪ Η διοίκηση στην Ελλάδα | 9 |
| ▪ Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα | 12 |
| ▪ Διεθνείς προσεγγίσεις πρακτικών HR | 14 |
| ▪ Η ανάγκη για εξέταση του περιεχομένου του HRM | 16 |
| ▪ Η διαμόρφωση των εθνικών μοντέλων HRM | 18 |
| ▪ Ο ρόλος του κέντρου..... | 20 |
| ▪ Συστήματα ελέγχου και εξουσιοδότησης | 28 |
| ▪ Οργανωτική δομή των πολυεθνικών εταιρειών | 34 |
| ▪ Σημαντικά ζητήματα για τη διοίκηση πολυεθνικών επιχειρήσεων..... | 36 |
| ▪ Πιέσεις για διπλή προσαρμογή στις πολυεθνικές επιχειρήσεις | 40 |
| ▪ Πολυεθνική Δομή – Διεθνική Δομή | 44 |
| ▪ Ορισμός της κουλτούρας | 48 |
| ▪ Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας..... | 51 |
| ▪ Εταιρική κουλτούρα..... | 54 |
| ▪ Άλληλεπίδραση μεταξύ εθνικών και οργανωρικών συστημάτων αξίας | 55 |
| ▪ Επακόλουθα της έρευνας του Hofstede για το HRM | 60 |
| ▪ Μεθοδολογία έρευνας – Περιγραφική στατιστική | 62 |
| ▪ Στατιστική ανάλυση με παλινδρομήσεις..... | 89 |
| ▪ Συμπεράσματα έρευνας – Επίλογος..... | 98 |
| ▪ Παράτημα | 99 |
| ▪ Βιβλιογραφία | 103 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της πολιτιστικής προσαρμογής των πρακτικών HR συσχετίζεται με πολλά διαφορετικά ζητήματα. Αρχικά, πρέπει να υπάρξει μια εστίαση στα πολυεθνικά ζητήματα που παράγονται. Πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις υπάρχουν για τον τρόπο χάραξης στρατηγικής σε μια πολυεθνική εταιρία. Επιπλέον, υπάρχει το θέμα συνέπειας και συνοχής μέσα στην εταιρία στις σχέσεις μητρικής και υποκαταστήματος καθώς λειτουργούν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Σχετικά με αυτό, είναι τα ζητήματα του ελέγχου των υποκαταστημάτων καθώς και η συσχέτιση των στρατηγικών HR με τις ευρύτερες στρατηγικές της μητρικής εταιρίας.

Άμεσα συνδέεται με όλα τα παραπάνω ο πολιτισμός, ως παράγοντας που έχει επιπτώσεις στη στρατηγική HR των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Διάφορες πρακτικές παρουσιάζονται που δίνουν έμφαση στη σημασία του πολιτισμού. Επίσης εισάγεται το πλαίσιο Hofstede προκειμένου να βοηθηθεί η έρευνα για την πολιτιστική προσαρμογή των πρακτικών HR στο ελληνικό υποκατάστημα μιας διεθνούς επιχείρησης. Γίνεται μια σύγκριση των χαρακτηριστικών του ελληνικού πολιτισμού και του αμερικανικού πολιτισμού.

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Να κατανοηθούν πως λαμβάνονται οι αποφάσεις για την πολιτική και στρατηγική του τμήματος HR ενός υποκαταστήματος μιας πολυεθνικής εταιρείας.
- 2) Να δοθεί έμφαση στις διαφορές ανάμεσα στην ελληνική κουλτούρα και την κουλτούρα της χώρας που προέρχεται η πολυεθνική.
- 3) Να ερευνηθεί ο βαθμός διακριτικότητας του τμήματος HR του ελληνικού υποκαταστήματος.
- 4) Να ερευνηθεί εάν υπάρχει μια υιοθέτηση ή μια προσαρμογή των οδηγιών HR από την εταιρεία και εάν επηρεάζεται από την ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τομέας της εταιρείας που επιβάλλει, λόγω της ιδιομορφίας του, λεπτούς χειρισμούς εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης. Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας χαρακτηρίζονται από πρότυπα συμπεριφοράς που πηγάζουν από την ιδιαιτερότητα της χώρας όπου βρίσκεται η θυγατρική. Είναι, λοιπόν, αρκετά δύσκολο, ως και αδύνατο, να καταφέρει η κεντρική διοίκηση να αλλάξει την παρούσα κατάσταση θεσπίζοντας κανόνες που ισχύουν στα κεντρικά γραφεία του οργανισμού. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνο για την διοίκηση του προσωπικού παγκοσμίως, οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε λαού ξεχωριστά, όταν παίρνει αποφάσεις. Άλλωστε, ο ανθρώπινος παράγοντας, συχνά, είναι και αυτός που θα χαρακτηρίσει μια σύμπραξη εταιρειών. υπό την αιγίδα ενός παγκόσμιου οργανισμού, ως επιτυχή ή μη.

Στην πράξη, έχει αποδειχθεί ότι οι διεθνείς πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι τίποτα άλλο παρά προέκταση των εθνικών πρακτικών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες του προσωπικού παγκοσμίως. (Hendry, 1991). Ο οργανισμός υιοθετεί τοπικές πρακτικές διοίκησης, ενώ παράλληλα, εκπαιδεύει συγκεκριμένα κάθε φορά άτομα που έχει προσδιορίσει η ανώτερη διοίκηση, για την στελέχωση τμημάτων για την ανάληψη καθηκόντων διεθνούς εμβέλειας. Λόγω των τοπικών ιδιομορφιών που χαρακτηρίζουν αυτές τις πρακτικές, είναι λογικό να υπάρχουν προβλήματα, απόρροια της διαφορετικής σε κάθε χώρας κουλτούρας. Ισως, για αυτό το λόγο, αρκετοί μελετητές πιστεύουν ότι η διοίκηση του προσωπικού της εκάστοτε θυγατρικής θα πρέπει να γίνεται από το δικό της τμήμα και όχι απλώς να εκτελεί εντολές της ανώτερης διοίκησης των κεντρικών γραφείων του οργανισμού.

Οι πολυεθνικοί οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν ποικίλα προβλήματα στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία διαφέρουν σε κάθε κλάδο, οργανισμό και, κυρίως, χώρα. Παρά ταύτα, ο Briscoe (1995), συνόψισε και κατηγοριοποίησε τους σημαντικότερους περιορισμούς, που έχουν ως βάση τις διαφορές στην κουλτούρα, και επηρεάζουν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι δύο βασικότεροι παράγοντες που αφορούν την κουλτούρα είναι ο κοινωνικός και ο εκπαιδευτικός. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ των αξιών και των πιστεύω των ανθρώπων που



εργάζονται στη χώρα όπου βρίσκεται η θυγατρική από αυτά της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού, τόσο πιο δύσκολο είναι να υπάρξει μια κοινή πρακτική γύρω από ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η θεωρία του φαίνεται καθαρά στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα 1 - Περιορισμοί στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που προέρχονται από την κουλτούρα

(Source: Briscoe, 1995)

SOCIOLOGICAL

View toward business and its managers

View towards authority and subordinates

Interorganisational cooperation- between business, unions, government, education

View of 'achievement'

Class structure and individual mobility

View toward wealth and material gain

View toward scientific method

View toward risk taking

View toward change

EDUCATIONAL

Literacy level and extent of primary education

Specialized vocational and technical training and general secondary education

Higher and advanced education

Special management training programs (not run by firms)

Attitude towards education and training in general

Education match with requirements of firms

Availability of business education

Σημασία του διεθνούς HRM (IHRM)

Η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα στη διεθνή αρένα ανάγκασε τις εταιρίες να ψάξουν για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με κάθε δυνατό τρόπο. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Porter (1980) όσο πιο δύσκολο είναι για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν γρήγορα τέτοιες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία αυτής της πηγής. Για αυτό το λόγο θεωρείται ότι το HR αποτελεί μια από τις πιο καινοτόμες πηγές συγκρινόμενη με τις παραδοσιακές και λιγότερο σημαντικές όπως το κεφάλαιο, τεχνολογία και η τοποθεσία (Bartlett and Ghoshal, 1991; Sparrow, 1994; Schuler and Rogovsky, 1998). Όλο και περισσότερα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία μιας αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπων και για τη βραχυχρόνια αλλά και για την μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και επιβίωση της επιχείρησης. Η ικανότητα να προσελκύει, να αναπτύσσει και να κινητοποιεί ανθρώπους είναι ακόμα πιο κρίσιμη όταν οι εταιρίες παγκοσμιοποιούνται και δημιουργούν απομακρυσμένα υποκαταστήματα (Schuler and Jackson, 1996; Taylor, 1996). Όπως το θέτει ο Torrington (1994) το διεθνές HRM συνίσταται από τις ίδιες κύριες διαστάσεις όπως και το εγχώριο HRM αλλά υπάρχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα στον στρατηγικό συντονισμό των διαφορετικών οργανωτικών μονάδων πέρα από τα εθνικά σύνορα. Ενόσω, πρέπει να υπάρχει κάποιος βαθμός ολοκλήρωσης μεταξύ των πρακτικών HRM της μητρικής εταιρίας και του υποκαταστήματος υπάρχει επιπλέον η ανάγκη για τις μητρικές να είναι ενήμερες για τις εθνικές διαφορετικότητες και να είναι ελαστικές και ανταγωνιστικές στις τοπικές ανάγκες και συνθήκες (Bartlett and Ghoshal 1991).

Το HRM εξελίσσεται από το να είναι απλά ένας υποστηρικτικός παράγοντας σε έναν στρατηγικής σημασίας (Teagarden and Von Glinow, 1997). Οι Bartlett και Ghosal (1991) υποστήριξαν ότι οι πολιτικές και πρακτικές HRM γίνονται κρίσιμες επειδή μπορούν να δράσουν ως μηχανισμοί για συντονισμό και έλεγχο των διεθνών επιχειρήσεων. Οι αξίες και τα συστήματα HR βοηθούν στο σχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και των ανθρώπων που τα χειρίζονται και επηρεάζουν αυτή την κουλτούρα. Επιπλέον, η λειτουργία του HRM όλο και περισσότερο θεωρείται ως ένα βασικό συστατικό των συνολικών επιχειρησιακών διαδικασιών και της επιχειρηματικής στρατηγικής (Schuler and Rogovsky, 1998). Ούτως η άλλως, έχει υποστηριχτεί ότι το HRM αποτελεί ένα βασικό παράγοντα όταν οι μητρικές εταιρίες προσπαθούν να εφαρμόσουν παγκόσμιες στρατηγικές (Adler and



Bartholomew, 1992). Αυτό οφείλεται κυρίως στις πολύπλοκες διαδικασίες που εμπλέκονται στη διοίκηση σε διαφορετικές χώρες, καθώς και στη πρόσληψη των ανθρώπων με διαφορετικά εθνικά υπόβαθρα (Morgan, 1986: p 44, as cited in Scullion, 1994).

Για αυτούς τους λόγους το HRM γίνεται ολοένα και περισσότερο το επίκεντρο της προσοχής των στελεχών της ανώτατης διοίκησης (Sparrow and Hiltrop, 1994). Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να γνωρίζουν πως το ανθρώπινο δυναμικό διευθύνονται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου και πως οι συνεργάτες τους αντιλαμβάνονται και αντιδρούν σε παρόμοιες καταστάσεις και πιέσεις. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια αύξηση των διεθνών μελετών του HRM (Brewster et al., 1996). Παρόλα αυτά, ενώ αναγνωρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε ένα τομέα κρίσιμο για την επιτυχία ή την αποτυχία της διεθνούς επιχείρησης, ο κλάδος του διεθνούς HRM αναπτύσσεται με αργούς ρυθμούς σε ένα πεδίο ακαδημαϊκής μελέτης και απομένουν πολλά να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση (Tung and Punnett, 1993). Επιπροσθέτως, υπάρχει μικρή εμπειρική έρευνα σχετικά με τις διεθνής στρατηγικές και πρακτικές του HRM των μητρικών εταιριών που δεν προέρχονται από τις ΗΠΑ (Scullion, 1994).

Διάφορα βιβλία έχουν γραφεί για τους ξεχωριστούς τρόπους που διαφορετικές χώρες ενεργούν επιχειρησιακά (Hickson, 1993; Whitley, 1992; Brewster and Tyson, 1991; Brewster et al., 1992), ενώ ο Ferner (1997) μας δίνει μια σύμπτυξη επιλεγμένων μελετών που τονίζουν τις συστηματικές διάφορες στον τρόπους με τους οποίες οι μητρικές εταιρίες από διαφορετικές χώρες προέλευσης διοικούν τους ανθρώπινους πόρους. Ένας αριθμός έρευνητών έχει ειδικότερα παρουσιάσει την επιρροή της εθνικής κουλτούρας στις πολιτικές και πρακτικές HRM (Vance et al., 1992; Hofstede, 1993; Yuen and Kee, 1993; Schuler and Rogovski, 1998). Κάποιοι από αυτούς έχουν επικεντρωθεί στο πως οι ανθρώπινοι πόροι διοικούνται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου και ποια συγκεκριμένα θέματα του HRM πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο πλαίσιο μια συγκεκριμένης χώρας.

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι ισότιμο μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 1980 η έρευνα σε αυτό το τομέα είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο (Bourantas and Papadakis, 1996; Makridakis, 1997), καθώς υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα στην διοίκηση σε αναπτυσσόμενες χώρες γενικότερα. Τέτοιες χώρες συχνά αντιμετωπίζουν ξεχωριστά προβλήματα και μοναδικές προκλήσεις που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και ανάπτυξη στο δικό τους πεδίο γνώσης. Οι Napier και Vu

(1998) δίνουν επίσης έμφαση στη σημασία της διενέργειας έρευνας στο IHRM σε αναπτυσσόμενες χώρες. Αν και η Ελλάδα δεν μπορεί να θεωρηθεί ακριβώς ως αναπτυσσομένη χώρα υπάρχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά που σχετίζονται ειδικά με το κοινωνικοοικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Θέματα όπως το χάσμα μεταξύ των παλιών και των νέων πολιτισμικών αξιών. η αυξανόμενη παρεμβατικότητα του κράτους, η απρόβλεπτη και ξαφνική οικονομική ανάπτυξη επίσης χαρακτηρίζει το ελληνικό περιβάλλον.

Η διοίκηση στην Ελλάδα

Διάφορες μελέτες κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Bourantas et al., 1990; Bourantas 1988; Papadakis, 1993) αποκαλύπτουν ότι η ελληνική διοίκηση χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση της δύναμης και του ελέγχου στα χέρια της ανώτατης διοίκησης, που στην πλειονότητα των επιχειρήσεων ανώτατη διοίκηση αποτελούν οι ιδιοκτήτες καθώς και οι συγγενείς τους, επίσης χαρακτηρίζεται και από την έλλειψη μοντέρνων συστημάτων στην στρατηγική λήψη αποφάσεων. Συγκρινόμενες με τα υποκαταστήματα των πολυεθνικών στην Ελλάδα, οι τοπικές επιχειρήσεις τείνουν να ακολουθούν λιγότερο περιεκτικές ή ορθόδοξες διαδικασίες, βασίζονται πολύ λίγο στους γραπτούς κανόνες και έχουν μικρή ιεραρχική αποκεντρωποίηση.

Ένα χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων είναι το μικρό τους μέγεθος. Οι τελευταίες μελέτες έδειξαν ότι το 95% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερο από 100 υπαλλήλους και μόνο το 14% των κατασκευαστικών εταιριών έχουν πάνω από 100 υπαλλήλους (ICAP, 2001). Από αυτό το 14% μόνο το 2% απασχολούν πάνω από 500 υπαλλήλους. Αυτά τα νούμερα δείχνουν ότι η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό μικρών επιχειρήσεων σε σύγκριση με άλλα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπρόσθετα, η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας, που ο διοικητής είναι συνήθως και ο ιδιοκτήτης, λαμβάνει συνήθως τις περισσότερες αποφάσεις και είναι αδιάλλακτος στο να παραδώσει εξουσία στους συνεργάτες του φοβούμενος ότι θα χάσει τη δύναμη του. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι αυτή η αναγνώριση της ιδιοκτησίας και το στυλ διοίκησης αποτελούν τους κύριους λόγους για αυτή την αργή ανάπτυξη (Makridakis et al., 1997; Bourantas and Papadakis, 1996). Ένα άλλο αρνητικό χαρακτηριστικό της



ελληνικής διοίκησης είναι και η ανικανότητα της για στρατηγικό μακροχρόνιο προγραμματισμό. Ο Makridakis (1997) υποστηρίζει ότι αυτό οφείλεται κυρίως στη μεγάλη αβεβαιότητα για το μέλλον, στις συνεχείς νομοθετικές αλλαγές καθώς και σε διάφορα απρόσμενα γεγονότα που επιβάλλουν στους διοικητές να σκέφτονται και να ενεργούν πιο βραχυχρόνια.

Η βιομηχανοποίηση ξεκίνησε στην Ελλάδα πριν περίπου 50 χρονιά. Το οικονομικό κλίμα καθώς και οι πολιτικές αποφάσεις επέτρεψαν την εδραίωση μερικών μεγάλων βιομηχανιών, συνήθως μονοπωλίων, μα η μεγάλη πλειοψηφία ήταν μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο κρατικός προστατευτισμός από τον ξένο ανταγωνισμό κράτησε πάρα πολύ για τις ελληνικές επιχειρήσεις, που σύμφωνα με τον Georgas (1993) δεν τους δίνει κανένα λόγο να αλλάξουν και να εκσυγχρονίσουν τις επιχειρήσεις. Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η κυβέρνηση συνέχισε να στηρίζει μη-παραγωγικές επιχειρήσεις και μερικές αυτές τις κρατικοποίησε και που αργότερα χρεοκόπησαν, ώστε να προσπαθήσουν να αποφύγουν το κόστος ανεργίας. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, οι ανταγωνιστικές βιομηχανίες δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν. Τα κρατικά μονοπάλια στην ηλεκτρική ενέργεια και στις μεταφορές, καθώς και ο εκτεταμένος κρατικός έλεγχος στον τομέα των καυσίμων, των τραπεζών και των ασφαλειών, παραμένουν μέχρι και τις μέρες μας παρόλες τις προσπάθειες για ιδιωτικοποίηση. Το 20% των μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα μέχρι και το 1994 διοικούνταν από το κράτος (Kritsantonis, 1998). Οι Bourantas και Papadakis (1996) υποστηρίζουν ότι σε αυτές τις δημόσιες επιχειρήσεις η ανώτατη διοίκηση ορίζεται κατευθείαν από την κυβέρνηση σύμφωνα με την πίστη και την αφοσίωση στο πολιτικό κόμμα, παρά την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα.

Όπως έχει αναφερθεί, υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και στην διοίκηση. Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι στενοί οικογενειακοί δεσμοί έχουν επηρεάσει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις οργανώνονται και διοικούνται (Georgas, 1993). Η τυπική διευρυμένη οικογένεια ήταν ένα χαρακτηριστικό της κοινωνίας μέχρι και πολύ πρόσφατα. Ο πατέρας ήταν το κέντρο της οικογένειας, και ήταν υπεύθυνος για όλα τα μέλη καθώς και έπαιρνε και όλες τις αποφάσεις. Υπήρχε μια αυστηρή ιεραρχία και καθένας ήταν υποχρεωμένος να δείχνει σεβασμό στον μεγαλύτερο. Σύμφωνα με μια ανάλυση των Triandis και Vassiliou (1972), οι Έλληνες δείχνουν ένα μεγάλο βαθμό προστασίας, υποστήριξης και αφοσίωσης στους κοντινούς τους ανθρώπους, ενώ είναι εχθρικοί και ανταγωνιστικοί με μέλη έξω από την οικογένεια

τους. Ομοίως, ο Hofstede (1980) σε μια έρευνα του για τις πολιτισμικές διαφορές στις κοινωνίες αποκάλυψε ότι οι Έλληνες είναι ψηλά στην απόσταση δύναμης και στον κολεκτιβισμό. Ακόμη και τώρα και ειδικά σε περιοχές αστικές όπως η Αθήνα η πλειοψηφία των οικογενειών είναι πυρηνικές, οι σχέσεις δεν είναι τόσο ατομικές όσο είναι στην δυτική Ευρώπη ή στη βόρεια Αμερική. Ο Hofstede (1980) επίσης ανακάλυψε ότι η Ελλάδα ήταν ψηλά και στα επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας στις διαστάσεις ανδρισμού. Αυτό δείχνει ότι η ασφάλεια αλλά και η αίγλη είναι πολύ σημαντικά πράγματα για τους Έλληνες όπως και ο αυτοσεβασμός, ο οποίος πηγάζει από μια παραδοσιακή ελληνική αξία το «φιλότιμο», που σημαίνει αγάπη με ήθος (Bourantas and Papadakis, 1996). Αυτά τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά εξηγούν ως ένα βαθμό το φανόμενο των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Παρόλα αυτά, πολλά έχουν αλλάξει τις δυο τελευταίες δεκαετίες. Διάφοροι εξωγενείς παράγοντες όπως και η ανάπτυξη σε πολιτικοκοινωνικό αλλά και οικονομικό επίπεδο μπορεί να επηρεάσουν τη διοίκηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Πρόσφατα εμπειρικά γεγονότα δίνουν τις αποδείξεις για αυτές τις επιροες (Koufopoulos and Morgan, 1994). Σήμερα, οι 200 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά και οι 300 εμπορικές διοικούνται με έναν πιο επαγγελματικό τρόπο που είναι εντελώς διαφορετικός από τον τρόπο διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Κάνουν πλέον θεσμικές επενδύσεις, οι πωλήσεις τους είναι το 56% του ΑΕΠ, έχουν το 10% της συνολικής εργασίας και περίπου το 90% των εταιρικών κερδών στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τον Makridakis (1997), καθώς η Ελλάδα έγινε πλήρες μέλος της ευρωπαϊκής ένωσης, ο διεθνής ανταγωνισμός που προέρχεται από ξένα υποκαταστήματα που βρίσκονται στην Ελλάδα κάνει το management των μικρών ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δυσλειτουργικό. Όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις πλέον μεγαλώνουν και προσπαθούν να κερδίσουν από το χαμηλό κόστος κεφαλαίου μέσα από το χρηματιστήριο. Περαιτέρω, υπάρχουν σημάδια ότι η ελληνική κοινωνία διέρχεται κάποιες μεγάλες αλλαγές, υπάρχει οικονομική και εκπαιδευτική ανάπτυξη καθώς και πολιτική ισορροπία (Bourantas and Papadakis, 1996).

Προς το παρόν, οι πολυεθνικές προσελκύουν τους καλυτέρους υπαλλήλους αλλά υπάρχουν δείγματα ότι και οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις κινούνται και αυτές προς αυτή τη κατεύθυνση. Καθώς η παλιά γενιά δίνει ευκαιρίες στη νέα, η αντίσταση στην αλλαγή του τρόπου διοίκησης όλο και υποχωρεί. Σύμφωνα με μια

πρόσφατη έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις και σε υποκαταστήματα πολυεθνικών, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους ιδιοκτήτες-διοικητές, τους διοικητές σε ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και τους διοικητές στα υποκαταστήματα. Οι ιδιοκτήτες-διοικητές δεν διαχέουν εξουσία, δεν πληρώνουν τους υπαλλήλους συμφωνά με τα προσόντα τους και πιστεύουν πιο πολύ σε ένα ιεραρχικό σύστημα σε σύγκριση με τους managers των πολυεθνικών. Επιπρόσθετα, είναι λιγότερο πιθανό να απολύσουν τους εργαζομένους τους που δείχνουν πιστή σε αυτούς. Οι επαγγελματίες managers των ελληνικών επιχειρήσεων είναι κάπου ανάμεσα.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα (HRM)

Το HRM έχει μια πάρα πολύ περιορισμένη ανάπτυξη στην Ελλάδα. Μια έρευνα του 1986 αποκάλυψε ότι μόνο το 9% των ελληνικών επιχειρήσεων με πάνω από 100 εργαζομένους είχε τμήμα HR και μόνο το 11% από αυτές είχε στρατηγική για το HR, σε αντίθεση με το 52% των ξένων υποκαταστημάτων στην Ελλάδα (Κριτσανώνης, 1998). Το αποτέλεσμα διαμορφώνεται έτσι λόγω των πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων που παραδοσιακά οι επιλογές του τμήματος προσωπικού γίνονται από την ιδιοκτήτη που φέρεται στους υπαλλήλους με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με τον Ball (1992), τέτοιες πρακτικές υποστηρίζονταν από τους εργαζομένους, που δέχονταν το δίκιο του ιδιοκτήτη να αποφασίζει ακόμα και αν η απόφαση του δεν ήταν δίκαιη. Αυτοί που ήταν συνήθως υπεύθυνοι για ζητήματα του προσωπικού ήταν κυριως ανειδίκευτα οικογενειακά πρόσωπα ή σε περιπτώσεις μεγαλύτερων εταιρειών πρώην αστυνομικοί ή στρατιωτικοί (Papalexandris, 1987). Το τελευταίο φαινόμενο ήταν πολύ σύνηθες τη δεκαετία του 70 όπου οι διαμάχες ήταν συχνές και οι εργαζόμενοι χρειάζονταν τη βοήθεια ειδικών για να διαπραγματεύτουν με τα σωματεία τους. Ο Ball (1992) υποστηρίζει ακόμη πως αυτή η κατάσταση οδήγησε σε μια απόρριψη και σε ένα κλίμα μη εμπιστοσύνης. Ακόμη, ο Papalexandris (1992) υποστηρίζει ότι υπήρχε και μια τάση να γίνονται διευθυντές προσωπικού άνθρωποι με νομικό υπόβαθρο λόγω της αλλαγής των νομοθεσιών γύρω από τα εργατικά δικαιώματα.

Το μικρό συνήθως μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που δεν μπορούν αυτές οι επιχειρήσεις να επενδύσουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επίσης, λογώ του μεγέθους τους δεν δίνεται η δυνατότητα να προσελκύσουν ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη αυτού του

τομέα. Σε πολλές περιπτώσεις το áτομο που είναι υπεύθυνο για τα ζητήματα του προσωπικού είναι ταυτόχρονα υπεύθυνο και για τη διοίκηση αλλά και για τα χρηματοοικονομικά της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Papalexandris (1991), τα ζητήματα του προσωπικού συχνά περιορίζονται μόνο στη μισθοδοσία και σε ζητήματα εργατικού δικαίου. Επιπροσθέτως παρατηρείται και μια έλλειψη στελεχών με εμπειρία σε HR και βιομηχανικές σχέσεις και αυτό λόγω του εθνικού συστήματος εκπαίδευσης (Xirotiri-Kufidu (1993)). Οι απόφοιτοι των τμημάτων διοίκησης επιχειρήσεων θεωρούνται οτι έχουν μεγάλο θεωρητικό υπόβαθρο χώρις καθόλου πρακτικό, ενώ όσοι σπουδάζουν έξω οτι δεν έχουν επίγνωση της ελληνικής πραγματικότητας.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων είκοσι χρόνων, μερικές έρευνες έδειξαν οτι η χρήση συστηματικών HR πρακτικών είναι μικρότερη στις ελληνικές επιχειρήσεις από οτι στα ξένα υποκαταστήματα, τα οποία έχουν αναπτύξει πιο εξεζητημένες πρακτικές, και που συχνά υιοθετούνται και δίδονται σαν οδηγίες από τις μητρικές τους εταιρείες (Papalexandris 1987, 1991, 1992).

Πιστεύεται οτι οι HR πρακτικές των ξένων πολυεθνικών έχουν σημαντική σημασία στις τοπικές πρακτικές καθώς και στην ανάπτυξη του ελληνικού HRM. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει οτι από το 1970 τα ξένα υποκαταστήματα στην Ελλάδα ακολουθούσαν τέτοιες εξεζητημένες πρακτικές, σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις, και αυτό οδηγούσε στο να έχουν αυξημένη απόδοση (Georgoulis 1978, Papalexandris 1991). Επιπρόσθετα υπάρχουν αποδείξεις οτι κατά τη δεκαετία του 1980 μερικές ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν πρακτικές HR παρόμοιες με αυτές των ξένων πολυεθνικών (Papalexandris 1992). Λόγω της υψηλής κινητικότητας στις θέσεις εργασίας, οι διευθυντές και γενικότερα τα στελέχη μετακινούνταν διαρκώς ανάμεσα σε ξένα υποκαταστήματα και ελληνικές επιχειρήσεις υιοθετόντας νέες πρακτικές, μεθόδους και διαδικασίες (Ball 1992). Παρόλα αυτά οι ξένες επιχειρήσεις βρήκαν τρόπο να εφαρμόσουν κάπως διαφορετικές πρακτικές από τις παραδοσιακές ελληνικές επιχειρήσεις. Στην αντίπερα όχθη τώρα ανακαλύφθηκε οτι πολλές ξένες επιχειρήσεις έδειξαν μεγάλο βαθμό αφομοίωσης των ελληνικών πρακτικών HR (Xirotiri-Kufidu, 1993).

Διεθνείς προσεγγίσεις πρακτικών HR

Το ζήτημα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε διεθνές επίπεδο έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Έχουν υπάρξει πολλές μελέτες που προσπαθούν να περιγράψουν αυτό το είδος σχέσεων σε διεθνές επίπεδο. (Perlmutter 1969), Harzing, 1998)). Ένας τέταρτος όρος προστέθηκε για να περιγράψει τις προσεγγίσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη διαχείριση και την επάνδρωση των υποκαταστημάτων τους. Αυτές οι προσεγγίσεις καθορίζονται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις τοποθετήσεις ατόμων στην κεντρική διοίκηση και το μείγμα δομής-στρατηγικής (Dowling , 1994). Αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις είναι η εθνοκεντρική, η πολύκεντρη, η γεωγραφική και η περιφερειακή.

Στην πρώτη περίπτωση, τα ξένα υποκαταστήματα έχουν περιορίσει την αυτονομία, οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται στην έδρα και οι βασικές εργασίες στις εσωτερικές και ξένες διαδικασίες από το διοικητικό προσωπικό έδρας. Στην πολύκεντρη προσέγγιση, η μητρική εταιρία μεταχειρίζεται κάθε υποκατάστημα ως ευδιάκριτη εθνική οντότητα με κάποια αυτονομία λήψης αποφάσεων. Τα υποκαταστήματα ρυθμίζονται συνήθως από τους τοπικούς υπηκόους, οι οποίοι προάγονται σπάνια στις θέσεις στην κεντρική διοίκηση.

Η γεωγραφική προσέγγιση έχει μια πιο παγκόσμια προοπτική. Η οργάνωση αγνοεί την υπηκοότητα υπέρ των δυνατοτήτων. Αυτή η προσέγγιση, αδιαφορώντας για την υπηκοότητα, πρέπει να συνοδευτεί από μια παγκόσμια ενσωματωμένη επιχειρησιακή στρατηγική προκειμένου να είναι επιτυχής. Η περιφερειακή προσέγγιση απεικονίζει τη γεωγραφική δομή και τη δομή της μητρικής εταιρίας. Η γεωγραφική προσέγγιση χρησιμοποιεί μια ευρύτερη ομάδα των διευθυντών αλλά με έναν περιορισμένο τρόπο, δεδομένου ότι το προσωπικό μπορεί να κινηθεί έξω από τις χώρες τους αλλά μόνο μέσα στη συγκεκριμένη περιοχή. Οι περιφερειακοί διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να προαχθούν στην κεντρική διοίκηση αλλά απολαμβάνουν έναν βαθμό περιφερειακής αυτονομίας στις ιδιαίτερες αποφάσεις.

Η απόφαση για ποια θα είναι η προσέγγιση που θα υιοθετηθεί εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η στρατηγική, το μέγεθος, οι κανονισμοί, η διαθεσιμότητα της τοποθέτησης προσωπικού ή έδρας. Ο Evans (1986) σχολιάζει: «Η επιλογή μιας

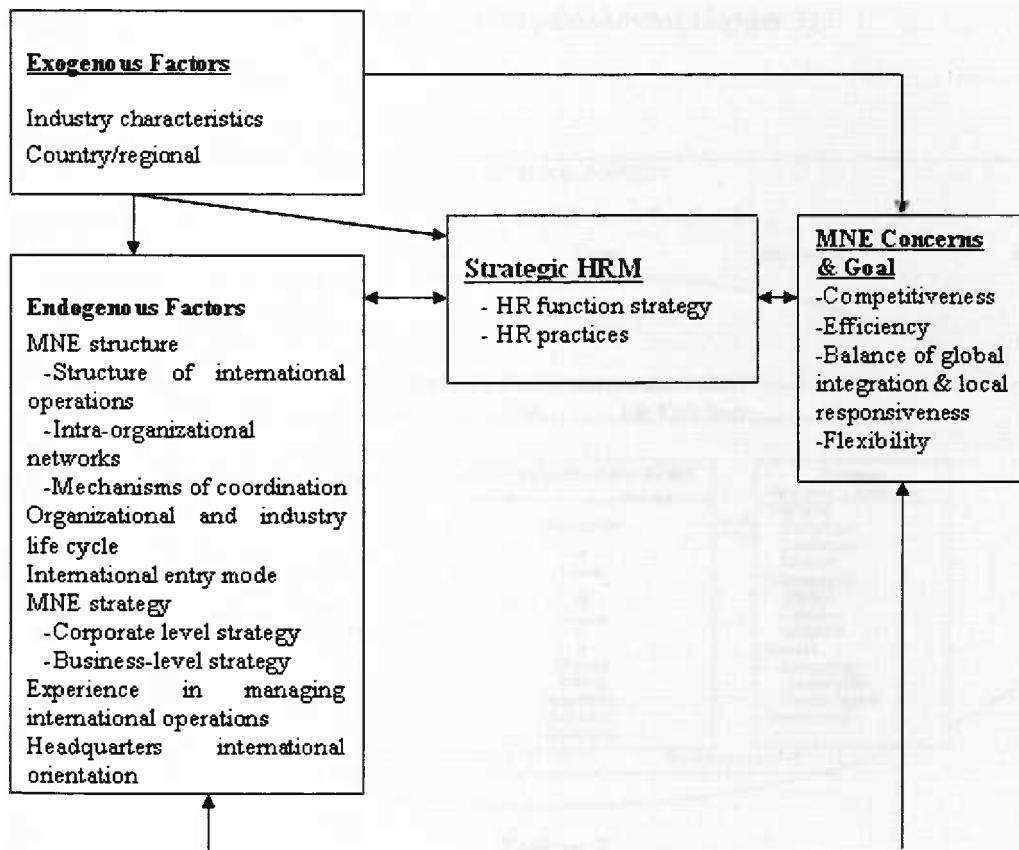
παγκόσμιας γεωγραφικής ή πολύκεντρης προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν υπαγορεύεται από τη λογική του προϊόντος και της αγοράς ή της βιομηχανίας, αλλά κάθε προσέγγιση αντιπροσωπεύει με έναν διαφορετικό τρόπο τα διαφορετικά κοινωνικοπολιτιστικά περιβάλλοντα μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Κατά συνέπεια, οι εταιρίες στις παγκόσμιες βιομηχανίες, όπου τα τμήματα στρατηγικής και τα υποκαταστήματα είναι αλληλοεξαρτώμενα θα ενθαρρύνονταν για να υιοθετήσουν μια παγκόσμια στάση απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι δε δαπάνες τέτοιων στρατηγικών θα αντισταθμίζονταν από τις ενδεχομένως τεράστιες εισροές μιας επιτυχούς παγκόσμιας στρατηγικής. Μερικά από τα μειονεκτήματα καθεμίας ακραίας θέσης μπορούν να αντιμετωπιστούν με την χρήση των λεπτών διοικητικών διαδικασιών».

Διάφορες δραστηριότητες έχουν επιπτώσεις και θα επηρεαστούν από την προοπτική που υιοθετείται. Οι πολιτικές επάνδρωσης στο γεωκεντρικό πρότυπο προϋποθέτουν ότι υπάρχουν οι ικανοποιητικοί αριθμοί υψηλής δυναμικότητας προσωπικού, διαθέσιμοι για μεταφορά οπουδήποτε όπου οι οργανωτικές ανάγκες απαιτούν. Αυτή η υπόθεση δεν ισχύει πάντα. Αφετέρου, η πολύκεντρη εταιρία αποκεντρώνει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο επίπεδο επιχειρησιακών διαδικασιών σε κάθε ξένη χώρα. Ο συντονισμός είναι χαλαρός και άτυπος, αν και συνήθως υπάρχουν γενικές κοινές πολιτικές και οδηγίες. Υπάρχει η ευελιξία να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, εργασία και κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

Η εθνοκεντρική εταιρία κινείται συνήθως σε πρώτη φάση προς τη διεθνοποίηση. Λόγω της έλλειψης εμπειρίας και εμπιστοσύνης, υπάρχει μια υψηλότερη ανάγκη για έλεγχο και καθιέρωση σαφών γραμμάν υποβολής εκθέσεων. Η εστίαση είναι στους εκπατριζόμενους από την μητρική, έως ότου να καθιερώνονται σωστά τα υποκαταστήματα, και έπειτα μπορούν έπειτα να αντικατασταθούν από τους τοπικούς διευθυντές. Η γεωγραφική προσέγγιση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις πολιτικές και τις πρακτικές τους στις συγκεκριμένες περιοχές. Είναι μια λύση που προσπαθεί να συγκεντρώσει τα οφέλη του συνδυασμού μιας εθνοκεντρικής και πολύκεντρης προσέγγισης, αλλά και μπορεί να παρουσιάσει τα μειονεκτήματά τους.

Η ανάγκη για εξέταση του περιεχομένου του HRM

Υπάρχει ένας ευρύς διαχωρισμός των μεταβλητών που διαμορφώνουν το περιεχόμενο στο οποίο οι πρακτικές του HRM εξετάζονται (Ajiferuke and Bodewyn, 1970). Οι κατηγορίες των μεταβλητών είναι οικονομικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και κουλτούρας.

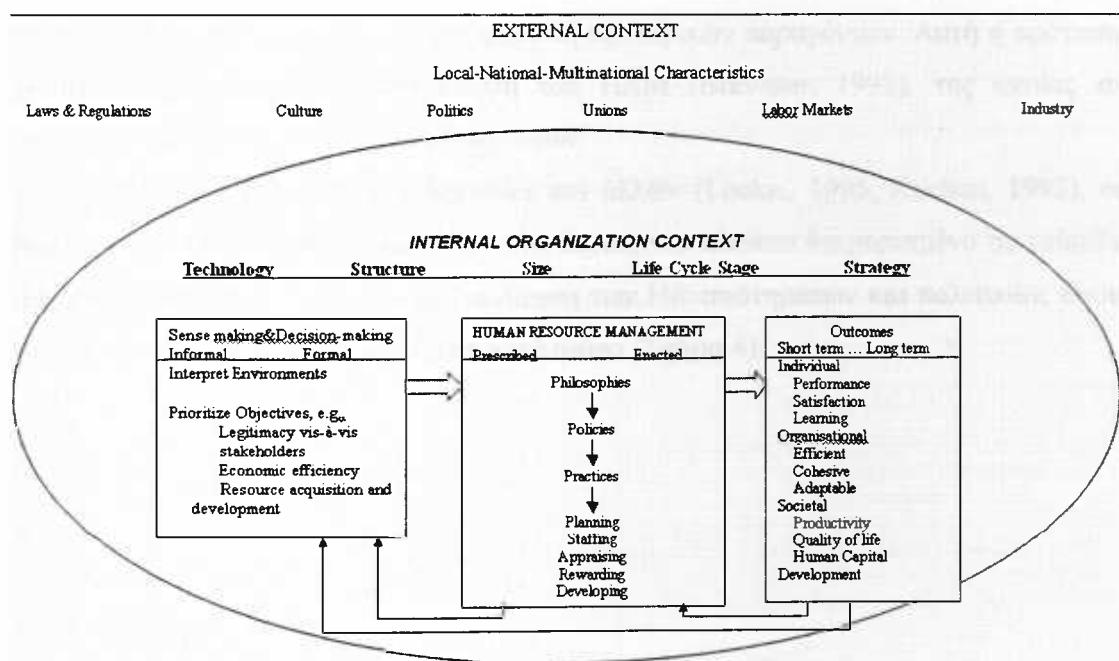


Σχήμα 2 - Συνενωτικό πλαίσιο στρατηγικού HRM των πολυεθνικών

(Source: De Cieri and Dowling, 1999)

O Schuler et al. (1993) περιέγραψε ένα συνενωτικό μοντέλο στρατηγικού HRM σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Σε αυτό, γίνεται διαχωρισμός μεταξύ ενδογενών και εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις HR και σχετίζονται με τους στόχους της πολυεθνικής.

Οι Jackson και Schuler (1995) παρέχουν ένα πιο κατανοητό πλαίσιο που εμπεριέχει πολλούς παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Το εσωτερικό περιεχόμενο της εταιρίας αποτελείται από την τεχνολογία, την οργανωτική δομή, τα στάδια του κύκλου ζωής και την επιχειρησιακή στρατηγική. Το νομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον μαζί με το βαθμό συνένωσης, το εργατικό δυναμικό και οι συνθήκες της αγοράς, τα βιομηχανικά χαρακτηριστικά και η εθνική κουλτούρα θεωρούνται τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (Σχήμα 3).



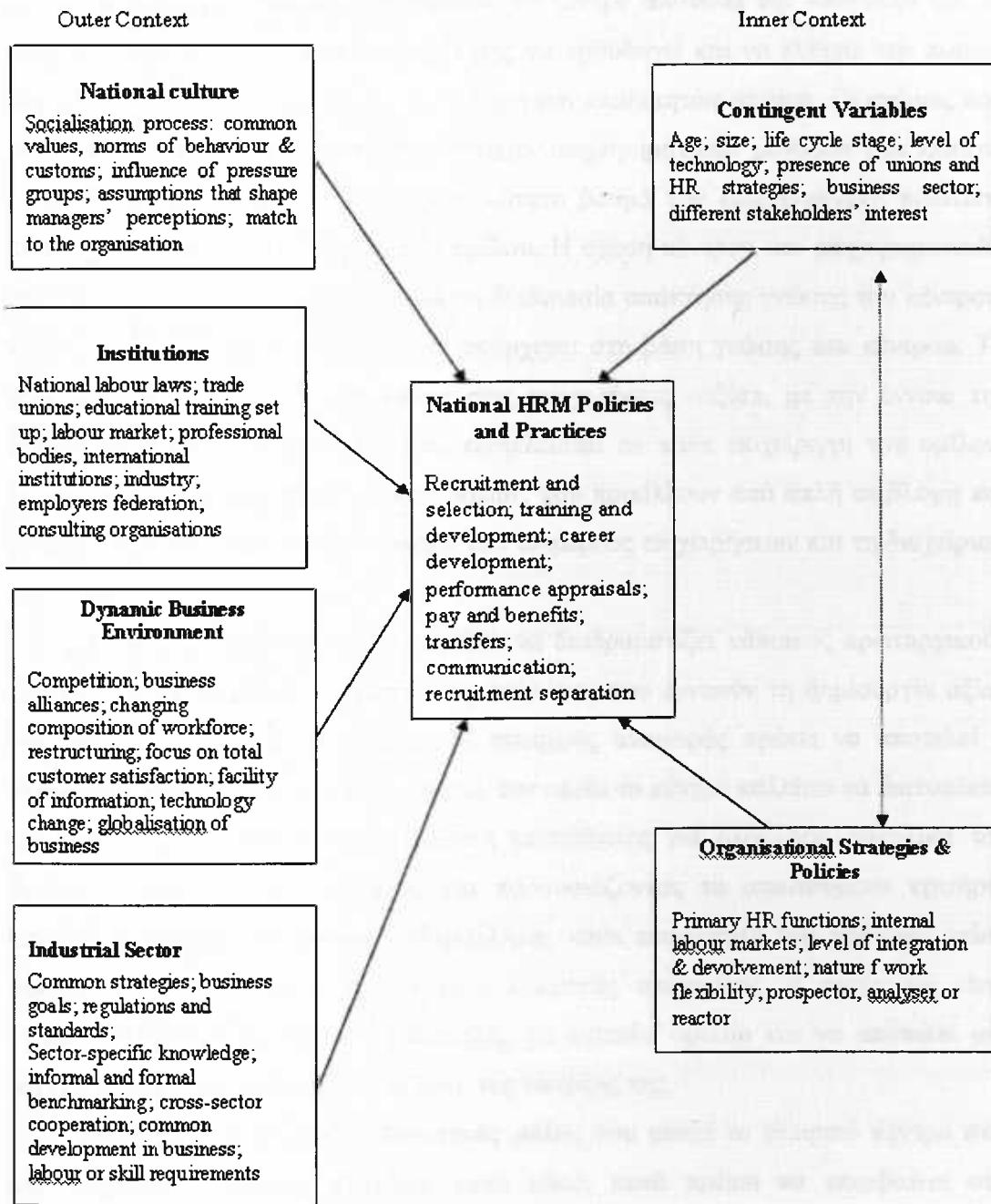
Σχήμα 3

Jackson and Schuler (1995)

Η διαμόρφωση των εθνικών μοντέλων HRM

Όλοι αυτοί οι παράγοντες και οι εντάσεις που μπορεί να δημιουργηθούν τονίζουν την επιρροή των θεσμικών, οικονομικών παραγόντων, καθώς και αυτών της κουλτούρας. Και παρόλο που η προσέγγιση μια εταιρίας σε θέματα HRM επηρεάζεται από εσωτερικούς παράγοντες (τεχνολογία, μέγεθος, στρατηγική, φιλοσοφία διοίκησης), θα ήταν λάθος να αγνοήσουμε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες αντανακλούν και επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Hendry, 2003). Καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες πρακτικές και την ενδυνάμωση της κερδοφορίας τους, δεν μπορούν να αποδεσμευτούν από την επιρροή εξωτερικών παραγόντων. Αυτή η πρόταση αντανακλά μια πιο ευρωπαϊκή άποψη του HRM (Brewster, 1993), της οποίας το επίκεντρο αποτελούν οι θεσμικοί περιορισμοί.

Βάσει της δουλειάς του Brewster και άλλων (Locke., 1995, Kochan, 1992), οι Budhwar και Debrah (2001) παρέχουν ένα περιεκτικό πλαίσιο διαχωρισμένο σε επίπεδα (εσωτερικά και εξωτερικά) για την εκτίμηση των HR συστημάτων και πολιτικών, όπου τον κεντρικό ρόλο επιρροής κατέχει η κουλτούρα (Σχήμα 4).



Σχήμα 4 - Καθοριστικοί παράγοντες των πρακτικών HRM

(Source: Budhwar and Debrah, 2001)

Ο Ρόλος του Κέντρου

Μέσα σε έναν όμιλο επιχειρήσεων, το κέντρο αποτελεί την «καρδιά» και το «μυαλό», έχοντας ως κύριες αρμοδιότητες να καθοδηγεί και να ελέγχει την πορεία των επιμέρους εταιριών προς την υλοποίηση των επιθυμητών στόχων. Οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ κέντρου και στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων στα πλαίσια ενός ομίλου προσδιορίζουν σε σημαντικότατο βαθμό την επικοινωνιακή πολιτική, καθώς και τη γενικότερη πορεία του ομίλου. Η σχέση κέντρου και επιχειρηματικών μονάδων είναι παράγοντας-κλειδί για τη διαδικασία απόκτησης γνώσης του κέντρου, καθώς λειτουργεί ως φίλτρο για ό,τι εισέρχεται στη βάση γνώσης του κέντρου. Το τελευταίο αναλαμβάνει να αποδώσει στις επιχειρήσεις «αξία», με την έννοια της αξιοποίησης της δυναμικότητας που περικλείεται σε κάθε επιχείρηση του ομίλου, εκτελώντας μία σειρά διαφορετικών ρόλων, που ποικίλλουν από απλή επίβλεψη και έλεγχο έως τον περίπλοκο συντονισμό των επιμέρους επιχειρήσεων και τη διαχείριση της γνώσης.

Αρχικά, το εταιρικό κέντρο οφείλει να διαδραματίζει κάποιους πρωταρχικούς ρόλους και να προβαίνει σε εκείνες τις ενέργειες που ευνοούν τη δημιουργία αξίας για τον όμιλο. Σημείο εκκίνησης και συνεχούς αναφοράς πρέπει να αποτελεί η **εταιρική αποστολή** (mission statement), την οποία το κέντρο καλείται να διατυπώσει με σαφήνεια, προσφέροντας τη βασική κατεύθυνση για ολόκληρο συνολικά τον όμιλο, θέτοντας κοινούς στόχους και παρουσιάζοντας τα απαίτούμενα κριτήρια απόδοσης (**κέντρο ως ηγέτης**). Παράλληλα, κάθε επιχείρηση του χαρτοφυλακίου οφείλει να έχει τη δική της δήλωση εταιρικής αποστολής, η οποία να είναι εναρμονισμένη με το δήλωση αποστολής σε επίπεδο ομίλου και να αποτελεί μία ισχυρή δύναμη που ορίζει ρητά το λόγο της ύπαρξής της.

Σημαντικός είναι και ο **ελεγκτικός ρόλος** που ασκεί το εταιρικό κέντρο στις επιχειρηματικές μονάδες. Ωστόσο, κατά πόσο, αυτό πρέπει να επεμβαίνει στη διαμόρφωση των στρατηγικών επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business-level strategies) των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, αλλά και γενικότερα ο βαθμός του ελέγχου που πρέπει να ασκεί στις τελευταίες αποτελούν αμφιλεγόμενα θέματα. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να ποικίλλει από την επιβολή χρηματοοικονομικών μόνο κριτηρίων έως την επιβολή κριτηρίων στρατηγικής συμπεριφοράς ή ακόμα και τη διεύθυνση της επιχειρηματικής μονάδας απευθείας από το κέντρο (**κέντρο ως ελεγκτής**).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση για ολοένα και περισσότερη αποκέντρωση και σχεδόν πλήρη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων από τη μεριά των επιμέρους επιχειρήσεων. Αυτή ακριβώς την τάση έχουν αρχίσει ορισμένοι μελετητές να αμφισβητούν, υποστηρίζοντας ότι στις σύγχρονες ασταθείς συνθήκες της αγοράς απαιτείται όχι λιγότερος, αλλά στενότερος έλεγχος από το κέντρο. Δεν ευνοούν, βέβαια, την πλήρη επέμβαση του στρατηγείου στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες, αλλά τονίζουν την ανάγκη ύπαρξης τέτοιου βαθμού αυτονομίας, ο οποίος από τη μία μεριά θα δίνει τη δυνατότητα στις επιμέρους επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να επιτύχουν ως αυτοτελείς οντότητες, αλλά και από την άλλη θα επιτρέπει την άμεση συμμόρφωση των τελευταίων με τις κατευθύνσεις του κέντρου, κάθε φορά που αυτό θα κρίνεται απαραίτητο. Στην πράξη, ωστόσο, συναντούμε επιτυχημένους ομίλους επιχειρήσεων με διαφορετικό βαθμό αποκεντρωτικής δομής και διαφορετικές πρακτικές ελέγχου.

Ταυτόχρονα με το ρόλο του ως ελεγκτής και ηγέτης, το στρατηγείο οφείλει να λειτουργεί σε ένα βαθμό ως τράπεζα του ομίλου, διερευνώντας τα υπέρ και τα κατά των διαφορετικών τρόπων χρηματοδότησης ανά περίπτωση (**κέντρο ως τράπεζα**), ενώ πρέπει να προστατεύει τα τόσο σημαντικά για τις σύγχρονες επιχειρήσεις άυλα αγαθά (π.χ. brand name) – τα οποία, σε αντίθεση με την αργή ανάπτυξή τους, μπορούν γρήγορα να υποστούν απαλλοτρίωση – έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η περαιτέρω βιωσιμότητά τους (**κέντρο ως προστάτης**).

Θεμελιώδης είναι και ο λεγόμενος συντονιστικός ρόλος του κέντρου (**κέντρο ως συντονιστής**). Συγκεκριμένα, το στρατηγείο πρέπει, συνεχώς, να ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον, να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές, να προσαρμόζει την εταιρική στρατηγική και να συντονίζει τις επιμέρους μονάδες για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σχήμα 5

Αλληλεπίδραση μεταξύ των δραστηριοτήτων του κέντρου.



Πηγή: Ketelhöln W., “The Role of the Centre”, Financial Times: Mastering Management.

Ο Ρόλος του Κέντρου σε Επιχειρήσεις με Πολλαπλές Δραστηριότητες

Στο προηγούμενο μέρος έγινε αναφορά στους ρόλους που παίρνει το εταιρικό κέντρο σε σχέση με τον τρόπο που αυτό διοικεί τις επιχειρηματικές μονάδες. Η επιλογή του σωστού ρόλου σε κάθε περίπτωση είναι αναγκαία για την αποδοτικότητα του ομίλου. Μια λανθασμένη επιλογή, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικά κόστη ή να εμποδίσει την καλή συνεργασία κέντρου και μονάδας. Αντίθετα, οι σωστές επιλογές μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό σύνολο επιχειρήσεων, όπου συνολικά μαζί έχουν περισσότερη αξία από τις επιμέρους μονάδες ξεχωριστά. Η εταιρική στρατηγική καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το ρόλο που καλείται να παίξει το εταιρικό κέντρο.

Οι A.Oijen και S.Douma ερεύνησαν τη σχέση εταιρικής στρατηγικής, και ειδικότερα της στρατηγικής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, και του ρόλου του εταιρικού κέντρου. Ουσιαστικά κάθε ρόλος προσδιορίζεται σαν ένα εργαλείο, μέσω του οποίου το εταιρικό κέντρο διοικεί τις επιχειρηματικές μονάδες. Διακρίνονται 7 εργαλεία–μέσα άσκησης διοίκησης από το εταιρικό κέντρο και προσδιορίζεται ο ρόλος που παίζουν ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι μεγάλης διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρηματικών μονάδων.

﴿ **O σχεδιασμός** : Αφορά την διατύπωση επιχειρηματικών σχεδίων προς τις επιμέρους μονάδες. Το κέντρο καθορίζει αρχικά την εταιρική στρατηγική και ύστερα καθορίζει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό την επιχειρηματική στρατηγική. Ο βαθμός συμμετοχής του εταιρικού κέντρου στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

﴿ **H αξιολόγηση**: Το εταιρικό κέντρο έχει την αρμοδιότητα και την ευθύνη να παρακολουθεί στενά τη χρήση των πόρων από τις επιχειρηματικές μονάδες και να αξιολογεί την απόδοσή τους. Ωστόσο, σε επιχειρήσεις με πολλαπλές δραστηριότητες, το κέντρο είναι δεν έχει την γνώση που χρειάζεται για να αναπτύξει εξειδικευμένα κριτήρια αξιολόγησης, αλλά βασίζεται σε γενικότερα κριτήρια, όπως ο ROI και ο EVA.

﴿ **H επιλογή προσωπικού**: Το ανθρώπινο δυναμικό και τα στελέχη που κατέχουν τις σημαντικές θέσεις μέσα στην εταιρία, παίζουν καθοριστικό ρόλο για την απόδοση του ομίλου. Η δυνατότητα του εταιρικού κέντρου να έχει τον τελικό λόγο για την επιλογή στελεχών σε σημαντικές θέσεις των επιμέρους μονάδων, του δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό και να εξασφαλίζει ότι τα άτομα που στελεχώνουν παρόμοιες θέσεις στις επιχειρηματικές μονάδες έχουν αντίστοιχα χαρακτηριστικά και διάθεση συνεργασίας. Παρόλα αυτά, όταν η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων είναι μεγάλη, ο ρόλος του εταιρικού κέντρου για την επιλογή του προσωπικού είναι μικρότερος, ενώ συγχρόνως η βαρύτητα του ρόλου που έχουν τα στελέχη που εργάζονται στις συγκεκριμένες μονάδες είναι σαφώς μεγαλύτερη.

﴿ **H εναλλαγή καθηκόντων (rotation)**: Παράλληλα με την επιλογή προσωπικού, στην αρμοδιότητα του εταιρικού κέντρου ανήκει και η προαγωγή, μετακίνηση και εναλλαγή των καθηκόντων του προσωπικού μέσα στις επιχειρηματικές μονάδες αλλά και η μετακίνηση τους από μία επιχειρηματική μονάδα σε μια άλλη. Η εναλλαγή των ρόλων του προσωπικού δημιουργεί ένα άτυπο δίκτυο επικοινωνίας και μειώνει τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Ωστόσο, σε ομίλους με μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, η μετακίνηση που περιγράφει παραπάνω είναι σχεδόν αδύνατη, λόγω των μεγάλων διαφορών που παρουσιάζονται στις δραστηριότητες των μονάδων.

﴿ **H υποκίνηση:** Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι μια τεχνική απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Τα μέσα υποκίνησης μπορεί να είναι αμιγώς υλικά και να έχουν τη μορφή χρηματικής ανταμοιβής ή μέσα που συνδυάζουν και άλλα κίνητρα υποκίνησης λιγότερο υλικά. Σε επιχειρήσεις με μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στα χρηματοοικονομικά μέσα, γιατί είναι δύσκολο να διατυπωθούν συγκεκριμένα κίνητρα και κριτήρια για το επίπεδο απόδοσης της επιχείρησης. Αντίθετα, όταν υπάρχει μικρότερη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών μονάδων, η υποκίνηση στηρίζεται τόσο σε οικονομικά όσο και σε κριτήρια στρατηγικής σημασίας. Μπορεί, για παράδειγμα, να υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση της μονάδας σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας ως σύνολο.

﴿ **H συνεργασία:** Η ανάπτυξη συνεργιών και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων είναι ακόμα ένας παράγοντας που επηρεάζεται σημαντικά από το εύρος των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών. Το εταιρικό κέντρο έχει τη δυνατότητα να ενθαρρύνει την συνεργασία με πολλούς τρόπους, όπως, για παράδειγμα, δημιουργώντας διεπιχειρησιακές ομάδες εργασίας. Ωστόσο, η ύπαρξη συνεργασίας είναι περισσότερο σημαντική και αποτελεσματική σε περιπτώσεις εταιριών με σχετικές δραστηριότητες και είναι φανερό ότι το γεγονός αυτό επηρεάζει το ρόλο του εταιρικού κέντρου.

﴿ **H υποστήριξη:** Ο τελευταίος ρόλος του εταιρικού κέντρου σχετίζεται με την υποστήριξη που παρέχει στις επιχειρηματικές μονάδες. Οι λειτουργίες αυτές του κέντρου μπορεί να είναι είτε κύριες, όπως για παράδειγμα η έρευνα και ανάπτυξη ή οι οικονομικές υπηρεσίες, είτε υποστηρικτικές για την εκπλήρωση λειτουργιών απαραίτητων για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Είναι λογικό ότι η κεντρική διεκπεραίωση των λειτουργιών είναι πιο εύκολη και χρήσιμη σε ομίλους με μικρή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρηματικών μονάδων.

Η «Παρουσία» των Επιχειρηματικών Μονάδων στα Πλαίσια του Ομίλου

Το εταιρικό κέντρο με πολλούς τρόπους δύναται να συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας των επιχειρηματικών μονάδων και του ομίλου γενικότερα. Όπως

έγινε φανερό, η επιτυχία ενός ομίλου εξαρτάται τόσο από τις μεθόδους και τους τρόπους διακυβέρνησης και κατεύθυνσης των επιμέρους επιχειρήσεων από το στρατηγείο όσο και από τις ιδιαίτερες ικανότητες που αναπτύσσονται στα πλαίσια των μονάδων. Στην ενότητα αυτή θα επικεντρωθούμε στις επιμέρους επιχειρήσεις, παραθέτοντας το μοντέλο των Bartlett και Ghoshal που επιχειρεί να τις κατηγοριοποιήσει βάσει του ρόλου, της συμβολής και των στρατηγικών στόχων που καλούνται να υλοποιήσουν στα πλαίσια του ομίλου, προκειμένου να συνεισφέρουν στην επιτυχία και εδραίωση του τελευταίου στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μοντέλο Bartlett και Ghoshal

Οι Bartlett και Ghoshal τονίζουν ότι δεν είναι ανάγκη οι επιμέρους επιχειρήσεις να διαδραματίζουν τον ίδιο ακριβώς ρόλο στα πλαίσια του ομίλου, αλλά τόσο ο ρόλος όσο και η συνεισφορά της κάθε μίας από αυτές να καθορίζονται από τις εκάστοτε συνθήκες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η στρατηγική σημασία των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων του ομίλου καθορίζεται τόσο από τα **ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς** – από το μέγεθός της, το τεχνολογικό της επίπεδο και από το εάν αποτελεί εγχώρια αγορά για κάποιον άλλο σημαντικό διεθνή

Ρόλοι Θυγατρικών Επιχειρήσεων



Πηγή: Bartlett A.C. and S. Ghoshal, “Tap your subsidiaries for global reach”, Harvard Business Review, (1986), 6, 90.

ανταγωνιστή- όσο και από την **ανταγωνιστικότητα** του ίδιου της ΣΕΜ σε διάφορους τομείς (π.χ. τεχνολογία, παραγωγή, μάρκετινγκ).

Βάσει, λοιπόν, αυτών των δύο διαστάσεων οι θυγατρικές μπορούν να διαδραματίσουν στα πλαίσια του ομίλου έναν από τους τέσσερις ακόλουθους ρόλους:

Πρωτοπόρες Θυγατρικές – Strategic leaders

Οι θυγατρικές αυτές από κοινού με τη μητρική εταιρία αναπτύσσουν και υλοποιούν την κατάλληλη για την αγορά τους στρατηγική ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εντοπίζοντας και αναλύοντας τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές της τοπικής αγοράς και διαμορφώνοντας τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης των αλλαγών και εξελίξεων του περιβάλλοντος. Όπως είναι φυσικό, το ρόλο αυτό καλούνται να εκπληρώσουν εκείνες οι επιχειρήσεις του ομίλου που δραστηριοποιούνται σε μία στρατηγικά σημαντική αγορά και οι οποίες ελέγχουν ένα σημαντικό μέρος των πόρων και των ικανοτήτων του ομίλου.

Συνεισφέρουσες Θυγατρικές – Contributors

Πρόκειται για εκείνες τις ΣΕΜ που, αν και διαθέτουν κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες, δραστηριοποιούνται σε στρατηγικά ασήμαντες αγορές. Είναι, ωστόσο, πιθανό να αναλάβουν ενίστε ηγετικό ρόλο, όπως για παράδειγμα, όταν οι επιπλέον πόροι ή οι ικανότητες που διαθέτουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση ενός έργου ή την αντιμετώπιση ενός εταιρικού προβλήματος.

Εκτελεστικές Θυγατρικές – Implementers

Το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν θυγατρικές που δραστηριοποιούνται σε αγορές με μικρή στρατηγική σημασία, δε διαθέτουν επαρκείς πόρους και δεν έχουν αναπτύξει κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες. Αυτές, λοιπόν, είναι επιφορτισμένες με την εκτέλεση της στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται από το κέντρο σε συνεργασία πιθανόν με τις πρωτοπόρες εταιρίες του ομίλου.

Οι Μαύρες Τρύπες – Black Holes

Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζονται οι θυγατρικές που, ενώ δραστηριοποιούνται σε κάποια σημαντική αγορά, δεν έχουν αναπτύξει τις ιδιαίτερες εκείνες ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστική παρουσία. Όπως είναι αναμενόμενο, η κατάσταση αυτή δεν είναι επιθυμητή από το κέντρο, το οποίο,

προκειμένου να διατηρήσει την παγκόσμια θέση του, εύλογα απαιτεί από τις επιμέρους επιχειρήσεις ισχυρή παρουσία σε στρατηγικά σημαντικές αγορές. Είναι ανάγκη, λοιπόν, οι θυγατρικές αυτής της κατηγορίας να αναπτύξουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που θα εξασφαλίσουν τη μετατόπισή τους σε κάποιον από τους υπόλοιπους τρεις ρόλους. Ειδάλλως, πρέπει να μελετηθεί η εναλλακτική της εξαγοράς μίας άλλης τοπικής επιχείρησης και το κλείσιμο ή η συγχώνευση της αρχικής με την καινούρια.

Συστήματα ελέγχου και εξουσιοδότησης

Οι πολυεθνικές αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην προσπάθεια τους να ασκήσουν έλεγχο στις θυγατρικές τους εταιρείες. Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι άσκησης ελέγχου, αλλά σε αυτή την εργασία θα παρουσιαστούν δύο από τις γνωστότερες και πιο συχνά εφαρμόσιμες: ο γραφειοκρατικός έλεγχος και ο έλεγχος με βάση την κουλτούρα της εταιρείας. (Child, 1973, & Baliga and Jaeger, 1984).

«Γραφειοκρατικός έλεγχος»

Ο έλεγχος αυτού του τύπου, όπως και ότι εμπεριέχει τη λέξη γραφειοκρατία, λογικό είναι να χαρακτηρίζεται από κωδικοποιημένους κανόνες που οι εργαζόμενοι οφείλουν να υπακούν. Η απόδοση τους ελέγχεται με βάση αυτούς τους κανόνες, οι οποίοι εμπεριέχουν ένα σύστημα αξιολόγησης που εστιάζει στην συμπεριφορά και στο τελικό αποτέλεσμα της εργασίας των ανθρώπων του οργανισμού. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου ελέγχου ξεκινάει από το στάδιο της εκπαίδευσης των προσληφθέντος μέλουν, όπου μαθαίνει τους κανόνες, πως να τους εφαρμόζει και πως αρμόζει να συμπεριφέρεται βάσει αυτών στις διαπροσωπικές του σχέσεις με συναδέρφους.

Ο «Έλεγχος βάσει Κουλτούρας»

Η κουλτούρα μιας εταιρείας καθορίζεται από άνλα κυρίως στοιχεία, όπου το ανθρώπινο δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση της κεντρικής ιδέας της κουλτούρας μιας εταιρείας. Η διοίκηση, όμως, ζητάει κάτι παραπάνω από το απλώς να ενστερνιστεί την εταιρική φιλοσοφία γύρω από την κουλτούρα. Ζητάει από τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν ένα σύστημα γεμάτο συμβολισμούς, εταιρικά ιδεώδη, τελετουργικά και μύθους από πρότερες συμπεριφορές συναδέρφων και ιστορίες που πηγάζουν από την αρχή της ίδρυσης μιας εταιρείας. Όλα αυτά βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα της οργανωτικής κουλτούρας και αλοίμονο σε οποίον δεν μπορέσει να μπει κάτω από αυτήν. Βέβαια, οι εταιρείες προσπαθούν, και τις περισσότερες φορές το πετυχαίνουν, να προσλαμβάνουν άτομα που πιστεύουν ότι είναι συμβατά με την κουλτούρα του οργανισμού.

Στο σχήμα 6 παρουσιάζονται οι κεντρικές ιδέες των δύο αυτών μεθόδων ελέγχου:

| TYPE OF CONTROL | | |
|-------------------|--|------------------------------------|
| OBJECT OF CONTROL | Pure bureaucratic/ formalized control | Pure cultural control |
| OUTPUT | Formal performance targets | Shared norms of performance |
| BEHAVIOR | Company manuals | Shared philosophy of management |

Σχήμα 6 - Γραφειοκρατικός έλεγχος και έλεγχος βάσει κουλτούρας

(Source: Baliga and Jaeger, 1984)

Εκτός των δύο αυτών μεθόδων, υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία άλλοι δύο μέθοδοι ελέγχου: ο προσωπικός έλεγχος και ο έλεγχος με βάση τα αποτελέσματα των εργαζομένων.

«Προσωπικοί έλεγχοι»

Σε αυτή την περίπτωση, ο υφιστάμενος ελέγχεται από τον προϊστάμενο του μέσω προσωπικής παρατήρησης της εργασίας του. Η μέθοδος αυτή, όπως, είναι λογικό, χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές εταιρείες, όπου ο αριθμός των εργαζομένων επιτρέπει την «στενή παρακολούθηση». Στις πολυεθνικές εταιρείες, η μέθοδος αυτή εμφανίζεται μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των υφισταμένων τους, ιδιαίτερα μεταξύ του Διευθύνων Συμβούλου και των Γενικών Διευθυντών ανά χώρα ή γεωγραφική περιοχή. Ο πιο γνωστός από τους Διευθύνοντες Συμβούλους που ασκούσε προσωπικούς ελέγχους και συναντήσεις με τον καθένα από τους Γενικούς Διευθυντές του, είναι ο, επί 15-10 περίπου χρόνια, Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric, Jack Welch.

«Έλεγχοι με βάση τα αποτελέσματα»

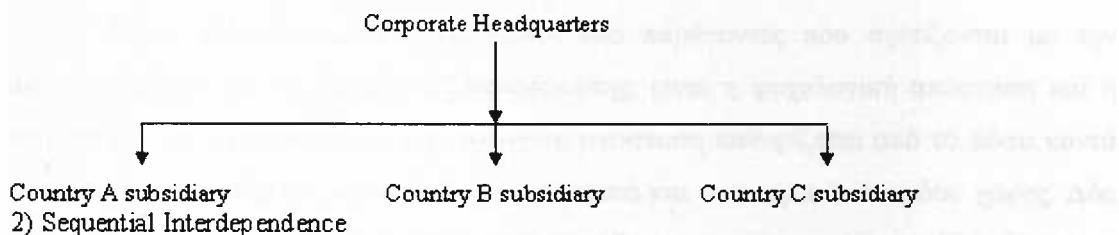
Η κεντρική διοίκηση θέτει στόχους στα διάφορα τμήματα των κατά τόπους υποκαταστημάτων της ανάλογα με τι θέλει να επιτύχουν. Παραδείγματος χάριν, στα τμήματα πωλήσεων μπορεί να ζητάει αύξηση του όγκου πωλήσεων και κατά συνέπεια της κερδοφορίας, στο τμήμα παραγωγής αύξηση της παραγωγικότητας ημερησίως ή μηνιαίως, στο τμήμα μάρκετινγκ επιδίωξη αύξησης του μεριδίου αγοράς που κατέχει η εταιρεία είτε στη συγκεκριμένη χώρα είτε παγκοσμίως. Σημαντική παράμετρος αυτού του ελέγχου, είναι η προσπάθεια της κεντρικής διοίκησης να θέσει στόχους που οι θυγατρικές της να μην θεωρούν ανέφικτους, αλλά να αποτελούν και πρόκληση για το

προσωπικό τους. Οι έλεγχοι βάσει αποτελεσμάτων καλλιεργούν ένα σύστημα διοίκησης που καλείται “management by exception”, δηλαδή διοίκηση κατά εξαίρεση. Η κεντρική διοίκηση της πολυεθνικής ελέγχει εάν τα τμήματα των θυγατρικών της πέτυχαν τους στόχους που τους είχαν ορίσει. Εάν ναι, τότε δεν επεμβαίνουν στην λειτουργία των τμημάτων. Εάν όχι, τότε προσπαθούν να μάθουν τις αιτίες και αν οι απαντήσεις που θα τους δώσει η κεντρική διοίκηση δεν είναι ικανοποιητικές, η παρέμβαση τους ενδέχεται να ξεκινήσει από την ανώτερη διοίκηση, μέχρι να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα.

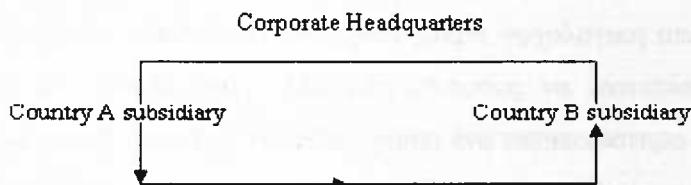
Εξίσου σημαντικό πρόβλημα με τον έλεγχο είναι και το ποσοστό ελευθερίας που η πολυεθνική αφήνει στις θυγατρικές της. Το ζήτημα που ανακύπτει σχετίζεται με το κατάλληλο ποσοστό εξουσιοδότησης που κάθε οργανισμός οφείλει να παραχωρεί στις εταιρείες που βρίσκονται υπό την διοικητική του αρμοδιότητα. Η συγκέντρωση όλων των εξουσιών στην κεντρική διοίκηση της πολυεθνικής θα εξασφάλιζε μεν την άσκηση αυστηρότερου και διεξοδικότερου ελέγχου, αλλά αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα όταν μια εταιρεία επιδιώκει ραγδαία ανάπτυξη.

Σημαντική παράμετρος καθορισμού του ελέγχου και του επιπέδου εξουσιοδότησης είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ της κεντρικής διοίκησης της πολυεθνικής και των θυγατρικών της. Ο Thompson (1967), ανέλυσε τρεις τύπους αλληλεξάρτησης, οι οποίοι φαίνονται καλύτερα στο παρακάτω σχήμα:

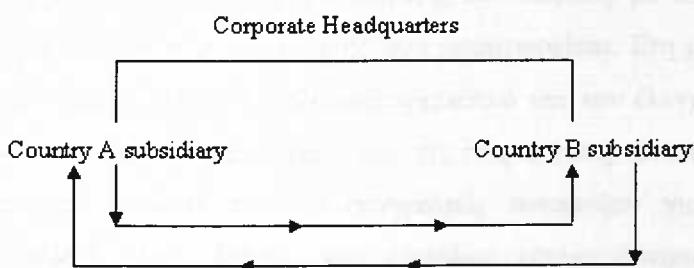
1) Pooled Interdependence



2) Sequential Interdependence



3) Reciprocal Interdependence



Σχήμα 7 - Τύποι αλληλεξάρτησης μεταξύ του οργανισμού και των θυγατρικών

(Source: Baliga and Jaeger, 1984, based on Thompson, 1967)

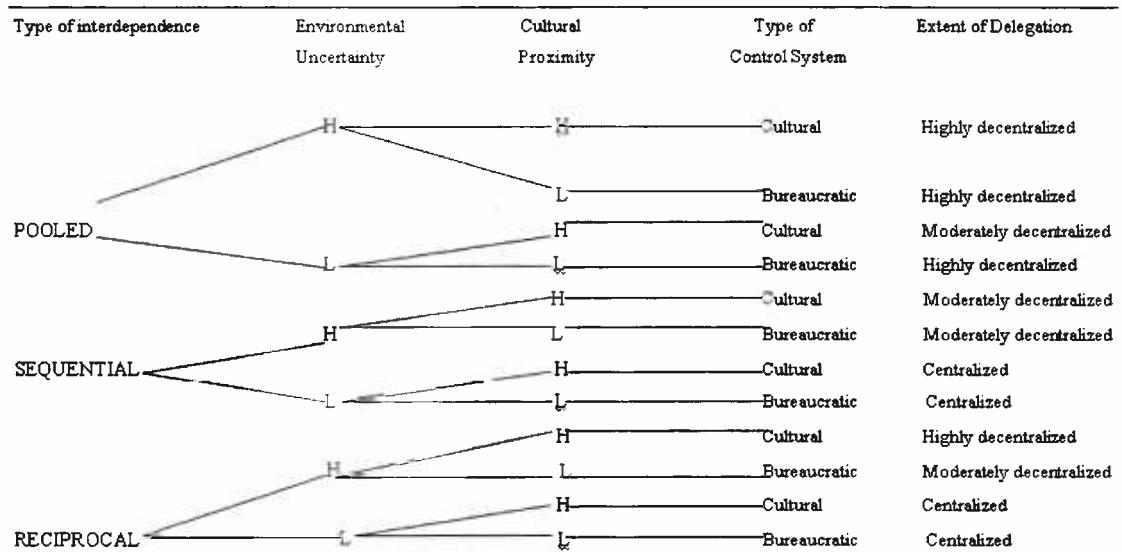
Είναι φανερό από το σχήμα ότι η συγκεντρωτική αλληλεξάρτηση (pooled interdependence), υπάρχει όπου οι εταιρείες μοιράζονται μεν τους πόρους αλλά κατά τα άλλα είναι αυτόνομες διοικητικά και όχι μόνο. Στην διαδοχική αλληλεξάρτηση (sequential interdependence), το προϊόν ή οι υπηρεσίες ενός από τα υποκαταστήματα της πολυεθνικής είναι οι πόροι ενός άλλου. Όπως δείχνει και το σχήμα η πιο πολύπλοκη

είναι η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, όπου οι εταιρικές μονάδες του οργανισμού είναι εξαρτημένες η μια από την άλλη, με αποτέλεσμα τα προϊόντα μιας μονάδας να είναι πόροι για την άλλη, αλλά και το αντίστροφο. Γεγονός που εξηγεί, για ποιο λόγο αυτός ο τύπος αλληλεξάρτησης χαρακτηρίζεται από έντονη ανάγκη ελέγχου, αλλά και ανάγκη συντονισμού των μονάδων της πολυεθνικής.

Πέραν της αλληλεξάρτησης, άλλοι δύο παράγοντες που σχετίζονται με την άσκηση ελέγχου και το επίπεδο εξουσιοδότησης, είναι η ψυχολογική απόσταση και η περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Η ψυχολογική απόσταση καθορίζεται από το πόσο κοντά γεωγραφικά, πολιτιστικά, κοινωνικά, θρησκευτικά και οικονομικά είναι δύο χώρες. Δύο χώρες με κοινά στοιχεία κουλτούρας, που συνήθως συνορεύουν, όπως η Ελλάδα με τις Βαλκανικές χώρες, θεωρούνται ότι έχουν μικρή ψυχολογική απόσταση και για αυτό το λόγο είναι πιο εύκολο στις ελληνικές εταιρείες να αναπτύσσονται στα Βαλκάνια. Βεβαίως, το περιβάλλον που θα φιλοξενήσει ένα υποκατάστημα του οργανισμού κρύβει πολλούς κινδύνους, κυρίως οικονομικούς. Για αυτό το λόγο, μια πολυεθνική οφείλει να μελετάει πολύ προσεκτικά το περιβάλλον όπου επιθυμεί να αναπτυχθεί, ώστε να ελαχιστοποιείται η περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

Οι Baliga και Jaeger (1984), έγραψαν μια μελέτη όπου συσχετίζουν την ψυχολογική απόσταση, την αλληλεξάρτηση και την περιβαλλοντική αβεβαιότητα που χαρακτηρίζουν την ανάπτυξη μιας πολυεθνικής παγκοσμίως, με τον βαθμό ελέγχου που ασκείται και το επίπεδο εξουσιοδότησης που παραχωρείται. Στη μελέτη τους εξέτασαν τους δύο μόνο τύπους ελέγχου, τον γραφειοκρατικό και τον έλεγχο βάσει κουλτούρας, καθώς είναι οι πιο συχνά εφαρμόσιμοι από τις επιχειρήσεις. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το πλαίσιο που οι συγγραφείς ανέπτυξαν για τον προσδιορισμό κατάλληλου συστήματος ελέγχου και επιπέδου εξουσιοδότησης. Κατά τους δύο συγγραφείς, η αλληλεξάρτηση των θυγατρικών τόσο μεταξύ τους όσο και με την κεντρική διοίκηση, είναι ο κρισιμότερος παράγοντας που θα πρέπει οι πολυεθνικές να λαμβάνουν υπ' όψιν κατά την επιλογή συστήματος ελέγχου και επιπέδου εξουσιοδότησης. Ακολουθεί η περιβαλλοντική αβεβαιότητα και, τέλος, η ψυχολογική απόσταση. Από το σχήμα 8 φαίνεται ότι 8 από τις 12 περιπτώσεις όπου ισχύει ο τύπος ελέγχου βάσει της κουλτούρας, το επίπεδο εξουσιοδότησης είναι υψηλό. Βέβαια, η πραγματικότητα έχει δείξει ότι οι εταιρείες προτιμούν να ασκούν έναν συνδυασμό

ελέγχου από τους προτεινόμενους τύπους, στην προσπάθεια τους να εκμηδενίσουν τα μειονεκτήματα που εμπεριέχει ο κάθε τύπος ξεχωριστά.



Σχήμα 8 – Κατάλληλο σύστημα ελέγχου και επίπεδο εξουσιοδότησης για τις θυγατρικές

(Source Baliga and Jaeger 1984)

Οργανωτική δομή των πολυεθνικών εταιριών

Οι εταιρίες που επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους σε χώρες πέρα της μητρικής πρέπει να διαλέξουν ανάμεσα σε δύο ευρείς τύπους οργανωτικής δομής. Μερικές έρευνες σε αυτόν τομέα κάνουν ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα σε διεθνοποιημένο και σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο δράσης (Schollhammer, 1971). Ακόμα και αυτές οι έρευνες υπογραμμίζουν το γεγονός ότι το διεθνοποιημένο πλαίσιο δράσης είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας μιας εταιρίας να κάνει μια επιτηδευμένη διαφοροποίηση ανάμεσα στις τοπικές και διεθνείς επιχειρησιακές τις λειτουργίες. Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει συνήθως ένα ημιαυτόνομο διεθνές τμήμα με τις δικές του ευθύνες. Οι κύριες λειτουργίες που το ξεχωρίζουν από τις τοπικές διεργασίες είναι το να αναγνωρίζει διεθνείς δυνατότητες και ευκαιρίες, να οργανώνει και να καθοδηγεί τις επιχειρηματικές διαδικασίες εκτός μητρικής χώρας και να διασφαλίζει την επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση.

Η λογική αυτού του μοντέλου στηρίζεται στην ανάγκη για ένα ευρύτερο φάσμα δυνατοτήτων, ειδικεύσεων και γνώσεων που είναι διαφορετικές από αυτές που χρειάζονται για την διοίκηση των τοπικών επιχειρήσεων. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με ξένες επιχειρήσεις παίρνονται πιο αντικειμενικά λόγω της ύπαρξης του αυτόνομου διεθνούς τμήματος. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα που είχε αναγνωριστεί από τις αρχές του '70, είναι ο κίνδυνος έλλειψης συνοχής στην εταιρία. Ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να εμφανιστεί, είναι η πολυπλοκότητα στην καθοδήγηση και η γραφειοκρατία στις διαδικασίες το οποίο μπορεί να προκαλέσει την δυσαρέσκεια των εργαζόμενων και την καθυστέρηση στη λήψη έγκαιρων αποφάσεων.

Η εναλλακτική λύση σε αυτό το μοντέλο είναι η εισαγωγή μιας παγκοσμιοποιημένης προσέγγισης. Σε αυτή την περίπτωση δε δίνεται μεγάλη σημασία στα εθνικά σύνορα και η διχοτόμηση διεθνούς και τοπικής προσέγγισης παύει να υπάρχει. Η μόνη διαφοροποίηση που επιτρέπεται είναι πιο πρακτικού χαρακτήρα και σχετίζεται περισσότερο με θέματα χώρου και χρόνου. Η εταιρία μπορεί να είναι δομημένη ανάλογα με τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις γεωγραφικές περιοχές, αλλά το βασικό ζήτημα είναι να κυριαρχεί μια πιο παγκόσμια προοπτική.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα που διεξήχθη σε ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρίες (Schollhammer, 1971) συμπεραίνει ότι οι αμερικανικές εταιρίες προτιμούν μια δομή που δημιουργεί ευκαιρίες για αποκεντροποιημένες αποφάσεις, αλλά και επιτρέπει μια πιο αυστηρή επίβλεψη, έλεγχο και συντονισμό. Αντίθετα, οι ευρωπαϊκές εταιρίες είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν μια δομή που διευκολύνει ένα πιο κεντρικό αλλά και πιο χαλαρό έλεγχο του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Μια πιο σύγχρονη έρευνα γύρω από τα αποτελέσματα της παγκόσμιας διαφοροποίησης πάνω στην αυτονομία των υποκαταστημάτων των πολυεθνικών εταιριών (Vachani, 1999) παρήγαγε μερικά πολύ ενδιαφέροντα ευρήματα. Οι ερευνητές δημιούργησαν μια υπόθεση που αργότερα επιβεβαιώθηκε, ότι τα υποκαταστήματα των πολυεθνικών που έχουν υψηλή διαφοροποίηση προϊόντος έχουν λιγότερη αυτονομία. Επιπρόσθετα, η έρευνα προτείνει ότι τα υποκαταστήματα με υψηλότερη γεωγραφικά εθνική διαφοροποίηση έχουν συνήθως λιγότερη αυτονομία (είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι το αντίθετο δεν διαπιστώθηκε με εμπειρικές αποδείξεις).

Η ίδια έρευνα υποδεικνύει ότι οι περιοχές αποφάσεων στις οποίες οι διευθυντές υποκαταστημάτων απολάμβαναν την μεγαλύτερη αυτονομία ήταν το τμήμα μάρκετινγκ και προσωπικού, και τη λιγότερη, το τμήμα χρηματοδότησης και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Οι διευθυντές HR είχαν μεγαλύτερη ελευθερία δράσης και κινήσεων, αν και μερικές αποφάσεις όπως η πρόσληψη και η συνταξιοδότηση σημαντικών στελεχών γίνονταν από την κεντρική διοίκηση. Ο λόγος για αυτά τα ενισχυμένα όρια διακριτικότητας έγκειται στο γεγονός ότι οι τοπικοί διευθυντές ήταν σε καλύτερη θέση να κρίνουν τις τοπικές ανάγκες και γνώριζαν καλύτερα τον τοπικό πολιτιστικό χαρακτήρα (Vachani, 1999).

Αν και πολλοί άλλοι συγγραφείς συμμερίζονται την ίδια άποψη (Schneider, 1993), η παγκοσμιοποιημένη προσέγγιση έχει θεωρηθεί το «κύμα του μέλλοντος» παρά τις προφανείς διαφορές στην τοπική αγορά και πολιτισμό (Levitt, 1983). Το παγκοσμιοποιημένο HRM είναι λιγότερο πιθανό να ακολουθήσει τον ίδιο δρόμο αφού το ομογενοποιημένο HRM μπορεί να αδυνατίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσπαθώντας να αγνοήσει ή να ελαχιστοποιήσει τις πολιτισμικές διαφορές αντί να προσπαθήσει να τις χρησιμοποιήσει (Adler and Jelinek, 1986).

Σημαντικά ζητήματα για τη διοίκηση πολυεθνικών επιχειρήσεων

Οι Harris και Moran (2001) υπογραμμίζουν τα βασικά ζητήματα που κατέχουν θεμελίωση ρόλο στη διοίκηση των πολυεθνικών οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον: Εδώ παρετίθενται όλα αυτά τα βασικά ζητήματα. Πρώτο από όλα, «Cross-cultural communication» είναι ο όρος που αναφέρεται σε ό,τι αφορά στην εικόνα που έχει κάποιος εργαζόμενος για τον εαυτό του και το ρόλο του, τις προσωπικές του ανάγκες, αξίες κ.λ.π. Πρέπει να αναγνωριστεί η επιρροή της κουλτούρας στην επικοινωνία, καθώς και οι λεκτικές και μη διαφορές στην επικοινωνία αυτή. Δεν είναι μόνο θέμα διαφορετικών γλωσσών, αλλά περισσότερο θέμα διαφορετικού τρόπου έκφρασης και κατανόησης των πραγμάτων.

Με τον όρο «Cultural sensitivity», οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της συνένωσης των χαρακτηριστικών της κουλτούρας γενικά με τις εμπειρίες συγκεκριμένων οργανωτικών, μειοψηφικών ή ξένων ειδών κουλτούρας. «Acculturation» είναι ο όρος που περιγράφει την κατάλληλη εφαρμογή και υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας ή και υποκουλτούρας μιας χώρας. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ευέλικτη αρκετά, ώστε να παρέχει την ελευθερία στις θυγατρικές να υιοθετούν τις ανάλογες πρακτικές σε διαφορετικά πλαίσια κουλτούρας. Το κλειδί είναι η αποφυγή της εθνοκεντρικότητας και η αποδοχή της πολύ-πολιτισμικής πραγματικότητας.

Η έννοια των «Cultural influences on management and effective intercultural performance» συνδέεται με την κατανόηση ότι οι φιλοσοφίες διοίκησης είναι βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα και μπορεί να μη μεταφέρονται πάντα μεταξύ των χωρών. «Cultural synergy»: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να χτίζουν στις ομοιότητες και στις κοινές ανησυχίες, στην εναρμόνιση των διαφορών για τον εμπλουτισμό των δραστηριοτήτων και συστημάτων. Ο συνδυασμός των καλύτερων χαρακτηριστικών στις διάφορες κουλτούρες δημιουργεί ένα αμάλγαμα με πολλαπλές λύσεις στον εργασιακό χώρο.

Οι φάσεις της διεθνοποίησης

Οι Adler and Ghadar (1990) διαμόρφωσαν ένα μοντέλο που συνδυάζει τη θεωρία του κύκλου ζωής (Vernon) με την επίδραση της κουλτούρας. Η θεωρία του Vernon (1966) διαχωρίζει τρεις φάσεις στο διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος. Οι διαφορετικές φάσεις έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και κάθε μία έχει διαφορετικό επίκεντρο. Η πρώτη φάση ('high-tech') επικεντρώνεται στην ερευνά και ανάπτυξη (R&D). Η δεύτερη φάση ('growth and internationalization') συγκεντρώνεται στην ανάπτυξη και διεύδυνση της αγοράς, όχι μόνο της εγχώριας αλλά και ξένων και το επίκεντρο μετατοπίζεται από την έρευνα στο μάρκετινγκ. Στην τελευταία φάση ('maturity') γίνονται έντονες προσπάθειες για μείωση του κόστους με την εφαρμογή συστήματα ελέγχου των δαπανών. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, υπάρχει διαφορετική επίδραση της κουλτούρας από τη μία φάση στην άλλη και αναγνωρίζονται τέσσερα στάδια (Σχήματα 9,10):

Εγχώρια

Η εστίαση είναι στην τοπική αγορά και στις εξαγωγές και η διοίκηση λειτουργεί εθνοκεντρικά και σε κάποιο βαθμό μπορεί να αγνοεί την επίδραση της ξένης κουλτούρας.

Διεθνής

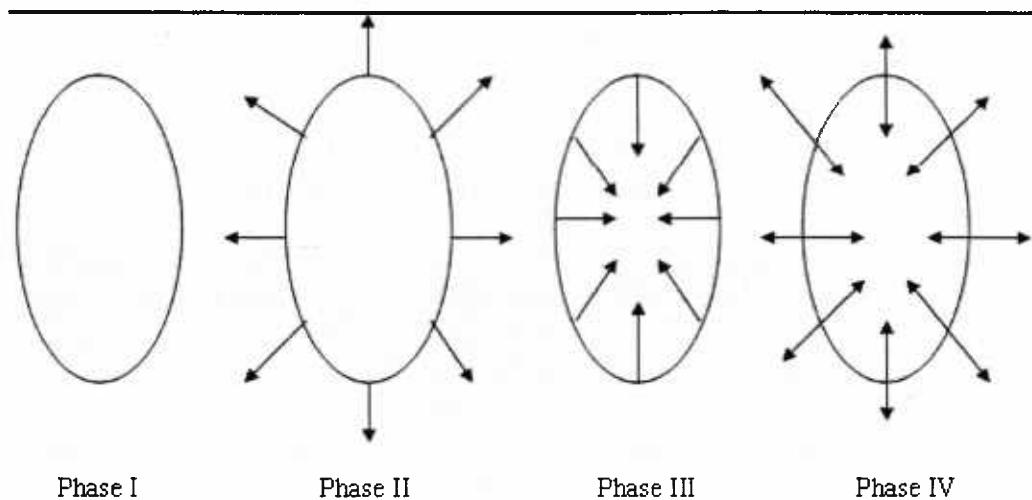
Η εστίαση είναι στην αναγνώριση της διαφοροποίησης της κουλτούρας, στην τοπική προσαρμογή και στη μεταφορά μάθησης.

Πολυεθνική

Η εστίαση στην παγκόσμια στρατηγική, στο χαμηλό κόστος και στον πόλεμο τιμών και γίνεται προσπάθεια κατανόησης της αντίληψης της διαφορετικότητας της κουλτούρας στα πλαίσια του οργανισμού.

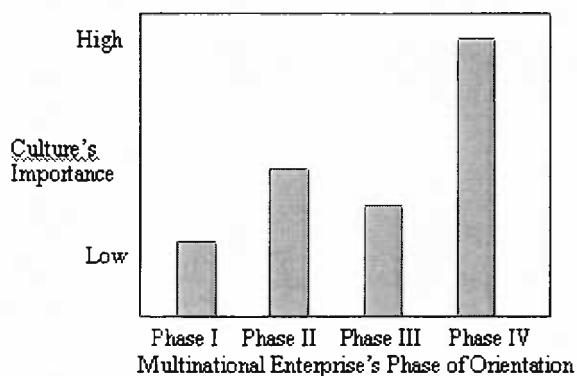
Παγκόσμια

Η εστίαση γίνεται και στην τοπική προσαρμογή και στην παγκόσμια συνένωση.



Σχήμα 9 - Δια-πολιτισμική αλληλεπίδραση

(Source: Adler and Ghoshal, 1990)



Σχήμα 10 - Η σπουδαιότητα της κουλτούρας σε κάθε φάση

Οι Adler and Ghoshal περιέγραψαν τις κατάλληλες HRM πολιτικές και ικανότητες που απαιτούνται από τα στελέχη στις φάσεις αυτές (Σχήμα 11).

Σχήμα 11 - Παγκοσμιοποίηση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
 (Source: Adler and Ghadar, 1990)

| | Phase I Domestic | Phase II International | Phase III Multinational | Phase IV Global |
|---|--|--|---|---|
| Primary Orientation | Product/service | Market | Price | Strategy |
| Strategy Worldwide Strategy | Domestic Allow foreign clients to buy product/service | Multidomestic Increase market internationally; transfer technology abroad | Multinational Source, produce and market internationally | Global Gain global strategic, competitive advantage |
| Staffing Expatriates Why sent | None- (few) Junket | Many To sell, control, or transfer technology 'OK' performers sales people | Some Control | Many Coordination & Integration |
| Who sent | - | 'OK' performers sales people | Very good performers | High potential managers and top executives |
| Purpose | Reward | Project 'To get Job done' | Project and career development | Career and organizational development |
| Career impact | Negative | Bad for domestic career | Important for global career | Essential for executive suite |
| Professional Re-entry Training and development (language and cross-cultural management) | Somewhat difficult None | Extremely difficult Limited | Less difficult | Professionally easy Continuous throughout career |
| For whom Performance Appraisal Motivation Assumption | Noone Corporate bottom line Money | Expatriates Subsidiary bottom line Money and adventure | Expatriates Corporate bottom line Challenge and opportunity | Managers Global strategic positioning Challenge, opportunity, advancement |
| Rewarding | Extra money to compensate for foreign hardships | | Less generous, global packages | |
| Career 'fast track' Executive Passport | Domestic Home country | Domestic Home country | Token international Home country, token foreigners | Global Multinational |
| Necessary skills | Technical and Managerial | Plus cultural adaptation | Plus recognizing cross-cultural Differences | Plus cross-cultural interaction, influence and synergy |
| Bartlett/Ghoshal | Domestic | Multidomestic/ International | Global | Transnational |

Πιέσεις για διπλή προσαρμογή στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

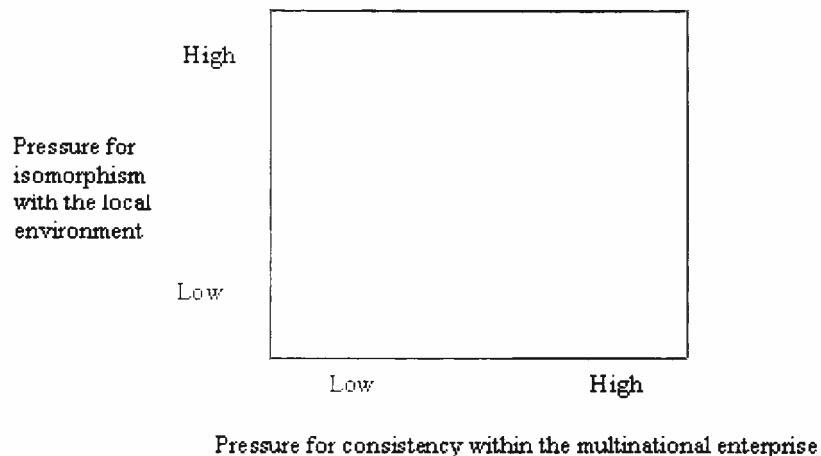
Τα υποκαταστήματα των πολυεθνικών εταιριών αντιμετωπίζουν τη διπλή πρόκληση να προσαρμοστούν στις θεσμικές απαιτήσεις των τοπικών χωρών αλλά και να παραμείνουν στις οδηγίες της μητρικής εταιρίας. Υπήρχε η εντύπωση ότι εξαιτίας της διάχυσης της τεχνολογίας παγκοσμίως οι εταιρίες θα γίνονταν συνεχώς όλο και πιο όμοιες μεταξύ τους. Στα πρόσφατα χρόνια, αυτή η θεωρία αντικαταστάθηκε από τη σκέψη ότι τα πολιτισμικά γνωρίσματα θα εμποδίσουν την εναρμόνιση και θα ενισχύσουν τις διαφορές των διοικητικών πρακτικών (Dunlop 1975, Rosenzweig and Singh, 1991). Καταλήγουν στο εξής: «δεν θα υπάρξει ποτέ ολική συγχώνευση εξαιτίας της σύγκρουσης ανάμεσα στις «ομοιότητες» που προκαλούνται από την λογική της εκβιομηχάνισης και τις «διαφοροποιήσεις» που προκαλούνται από τις πολιτικές, κοινωνικές και πολιτισμικές διάφορες».

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η εμφανής ανάγκη για πολυεθνικά διοικητικά κέντρα που ελέγχουν τις διαδικασίες στα ξένα υποκαταστήματα. Ως ένα βαθμό αυτό επιτυγχάνεται από την αντιγραφή των οργανωτικών δομών. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο για τις εταιρίες το να προσπαθήσουν να προωθήσουν ήδη υπάρχουσες τυποποιημένες διαδικασίες με σκοπό να ελέγχουν όλες τις μονάδες ευκολότερα. Οι λόγοι πίσω από αυτή τη προσπάθεια είναι η αβεβαιότητα και η ασάφεια διεξαγωγής επιχειρηματικών διαδικασιών σε ξένες χώρες (DiMaggio και Powell, 1983). Παρά το γεγονός ότι αυτή η τυποποίηση μπορεί να είναι επικερδής για τις εταιρίες που ασκούν τον έλεγχο, συνήθως υπάρχουν τροποποιήσεις με σκοπό να προσαρμοσθούν στο νέο περιβάλλον.

Αυτή η ανάγκη να κρατήσουν τον έλεγχο της εταιρίας πάνω στα ξένα υποκαταστήματα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους ανάλογα με το βαθμό του ελέγχου που η εταιρία επιθυμεί να έχει. Τα διοικητικά κέντρα πρέπει να βρουν την ισορροπία ανάμεσα στα σωστά ποσοστά ελέγχου έτσι ώστε να μη χάσουν την οπτική των επιχειρησιακών διεργασιών και την διακριτικότητα που θα τους εγγυηθεί τις ομαλή επιχειρησιακή ανάπτυξη των υποκαταστημάτων. Οι πρακτικές HR οι οποίες εφαρμόζονται σε ένα υποκατάστημα πρέπει να έχουν συνάφεια με τη γενική στρατηγική HR της εταιρίας, αλλά δεν θα πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις τοπικές πολιτιστικές, νομικές ή κοινωνικές παραδόσεις.

Οι Rosenzweig και Singh (1991) συνδύασαν τις δύο διαστάσεις και δημιούργησαν μια μητρική δομή που παρουσιάζει τις αντικρουόμενες πιέσεις μιας πολυεθνικής εταιρίας.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τα συμπεράσματα τους.



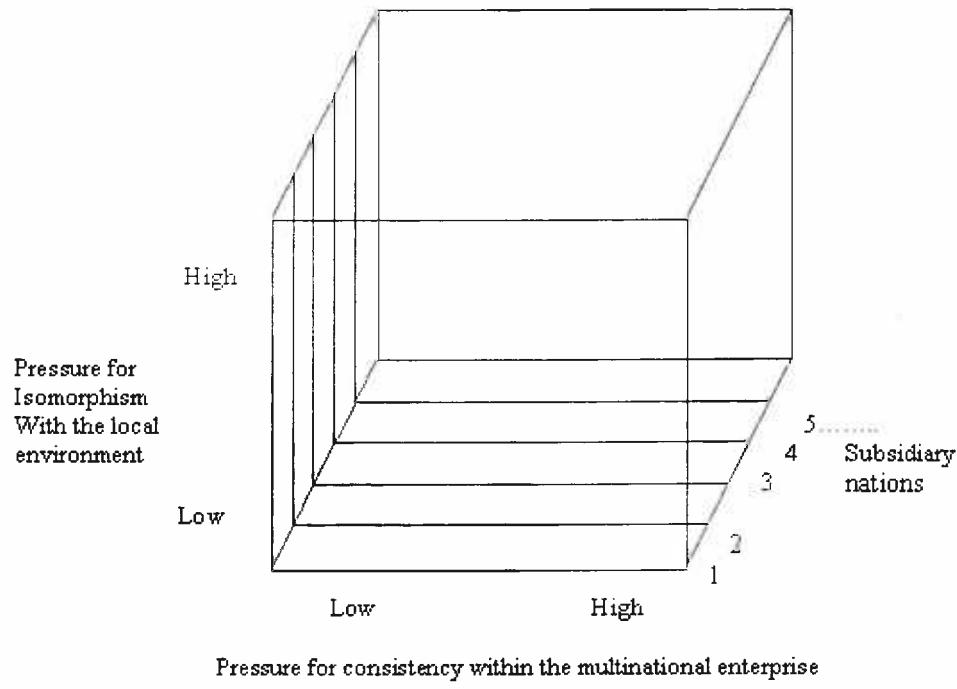
Σχήμα 12 - Αντικρουόμενες πιέσεις που δέχεται η θυγατρική από την πολυεθνική
(Source: Rosenzweig and Singh, 1991)

Οι συγγραφείς προσπάθησαν να εισάγουν μια τρίτη διάσταση που εικονίζει τα ξένα υποκαταστήματα σε διάφορες χώρες. Το νέο σχήμα (σχήμα 2) αποκαλύπτει ότι όταν οι χώρες διαφέρουν σημαντικά, υπάρχει ένας αριθμός σχεδίων και δομών μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Όταν η προσταγή για συνέπεια είναι εσωτερική, αυτή η διαφορά θα είναι σχετικά χαμηλή. Όταν η συνέπεια δεν είναι σημαντική τα υποκαταστήματα έχουν περισσότερη ελευθέρια να προσαρμοστούν στις τοπικές συνθήκες. Έτσι είναι εμφανές ότι υπάρχει ένα ευρύ φάσμα συνδυασμών και τρόπων με τους οποίους οι πρακτικές HR οργανώνονται και διαδίδονται σε διαφορετικές εταιρίες.

Σχετικό με αυτή τη σκέψη είναι το άρθρο των Stroh και Caligiuri (1998) που υποστηρίζει την ιδέα ότι επιτυχημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταχειρίζονται το HR σαν στρατηγικό συνεργάτη. Από αυτούς διεξήχθη μια έρευνα με τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις της Αμερικής συμπεριλαμβανομένης της Kraft Foods

International. Ένα από τα προβλήματα που περιόριζε τους διευθυντές HR από το να φέρονται ως στρατηγικοί συνεργάτες είναι η διχοτόμηση ανάμεσα στις προσπάθειες των υποκαταστημάτων και των διοικητικών κέντρων. Όταν υπάρχει μεγάλη επικέντρωση διεργασιών, τα υποκαταστήματα δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα τοπικά περιβάλλοντα και νοιάθουν απομονωμένα. Η υπερβολική σημασία στην τοπική αγορά από την άλλη, οδηγεί στην απώλεια πόρων εξαιτίας της αντιγραφής και επαναχρησιμοποίησης των προσπαθειών του τμήματος HR.

Οι συγγραφείς προτείνουν ότι θα πρέπει να υπάρχει μια ισότιμη συνεργασία ανάμεσα στους τοπικούς διευθυντές και την κεντρική διοίκηση. Θα υπάρχουν πολιτικές, που θα είναι καλύτερα να αντιμετωπιστούν τοπικά, και άλλες πρακτικές HR που προτείνεται καλύτερα να διοχετεύονται κεντρικά. Έτσι είναι σημαντικό να υιοθετήσουν ελαστικές διοικητικές στρατηγικές και πρακτικές και μέλη του τμήματος HR θα πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σαν στρατηγικοί συνεργάτες.



Σχήμα 13 - Διακυμάνσεις στη δομή ή στις διαδικασίες μεταξύ των θυγατρικών μιας πολυεθνικής

(Source: Rosenzweig and Singh, 1991)

Ο Schuler και οι συνεργάτες του (1993) επίσης παρουσίασαν στο έργο τους την ισορροπία της παγκόσμιας ολοκλήρωσης και της τοπικής διαφοροποίησης ως ένα βασικό θέμα του HRM στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Έρευνες άλλων (Kamoche, 1996) προτείνουν ότι αυτή η ισορροπία είναι βασική στους ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως ο μηχανισμός του συντονισμού. Επιπροσθέτως, μια οπτική της εταιρίας βασισμένη στους πόρους τόνισε την ανάγκη για τοπική διαφοροποίηση στις πολυεθνικές εταιρίες και για αναγνώριση του ρόλου που παίζουν η γνώση, η δημιουργία και η μόρφωση. Ο Kamoche (1997) προσφέρει ένα αριθμό συστάσεων για την ανάπτυξη μιας προσέγγισης ως προς το HRM στις πολυεθνικές, βασισμένης στους πόρους, επικεντρώνοντας στην ανάπτυξη συγκεκριμένων μηχανισμών για την μετάδοση μόρφωσης και γνώσης.

Πρώτα, προτείνει τη δημιουργία παγκόσμιων ομάδων και ειδικών δικτύων. Έπειτα, προτείνει στις πολυεθνικές εταιρίες να διατηρήσουν αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας και βάσεων δεδομένων. Στη συνέχεια, ορίζει τη χρήση συστηματικής αξιολόγησης των ατομικών εμπειριών έπειτα από την ολοκλήρωση μιας διεθνούς εργασίας και την χρησιμοποίηση αυτών των πληροφοριών για το καλό της εταιρίας. Αυτό το τελευταίο σημείο είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά σε σύγχρονες πολυεθνικές εταιρίες αφού οι εταιρίες προσπαθούν να παγκοσμιοποιήσουν μερικές από τις διεργασίες τους και να προωθήσουν τις συνεργασίες μεταξύ εθνών για το δικό τους όφελος. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, οι τοπικές περιστάσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ετσι, σε κάθε ενέργεια του τμήματος HR υπάρχει μια ανάγκη να συνδυάζονται οι προοπτικές και της παγκόσμιας ολοκλήρωσης αλλά και της τοπικής διαφοροποίησης.

Πολυεθνική δομή – Διεθνική δομή

Η διεθνική δομή ήταν μια επαναστατική ιδέα η οποία θεωρείτο ότι θα διόρθωνε ασυνέπειες που η διεθνοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών είχε δημιουργήσει. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα τύπο δομής που χαρακτηρίζεται από μια ανεξαρτησία πόρων και αρμοδιοτήτων σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες άσχετα από οποιαδήποτε εθνικά σύνορα. Η διεθνική επιχείρηση προσπαθεί να αντεπεξέλθει στις μεγάλες ροές των συστατικών πόρων, προϊόντων και πληροφοριών ανάμεσα στα επιχειρησιακά συστήματα. Την ίδια χρονική στιγμή υπάρχει η ανάγκη της αναγνώρισης της σημασίας της διανομής των ειδικών πόρων και δυνατοτήτων.

Ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτού του τρόπου οργάνωσης είναι η περίπλοκη συντονισμού και συνεργασίας που χρειάζεται, η οποία εμπεριέχει ισχυρούς διατμηματικούς μηχανισμούς ολοκλήρωσης, μια ισχυρή επιχειρησιακή ταυτότητα και καλά αναπτυγμένες διοικητικές προοπτικές και ικανότητες. Οι Bartlett και Ghoshal (1988) που έκαναν αυτούς τους όρους διάσημους μέσα από την εργασία τους σημείωσαν ότι: «ανάμεσα στις εταιρίες που μελετήσαμε υπήρχαν αρκετές που βρίσκονταν στην διαδικασία ανάπτυξης τέτοιων εταιρικών δυνατοτήτων. Ξεπέρασαν τις κλασσικές δυνατότητες της πολυεθνικής εταιρίας η οποία λειτουργεί σαν αποκεντρωμένες ομοσπονδίες μονάδων ικανές να αισθανθούν και να ανταποκριθούν σε διαφορετικές διεθνείς ανάγκες και ευκαιρίες και είχαν εξελιχθεί πέρα των δυνατοτήτων της παγκόσμιας εταιρίας με την ικανότητα να διοικούν επιχειρήσεις σε μια πολύ ελεγχόμενη παγκόσμια βάση μέσω της επικεντρωμένης δομής της. Αυτοί έχουν αναπτύξει αυτό που εννοούμε διεθνοποιημένες ικανότητες, την ικανότητα να διοικείς πέρα από τα εθνικά σύνορα, διατηρώντας τοπική ευελιξία επιτυγχάνοντας συγχρόνως παγκόσμια ολοκλήρωση. Περισσότερο από οτιδήποτε αυτό εμπεριέχει την ικανότητα να ενώνουν τοπικές διαδικασίες μεταξύ τους και να τις επικεντρώνουν με ένα ευέλικτο τρόπο, και με αυτό το τρόπο να εξισορροπεί τις τοπικές και κεντρικές ικανότητες».

Πραγματικά σε μια διεθνική επιχείρηση, περισσότερο από οποιαδήποτε μορφή οργάνωσης, υπάρχει ανάγκη για τοπική ευελιξία και χωρίς αυτήν, η επιχείρηση είναι προορισμένη να αποτύχει. Γίνεται πραγματικότητα σε σύγχρονους οργανισμούς ότι το να διοικεί κάποιος απλά «πολυεθνικά» δεν είναι επαρκές.

Οι Bartlett και Ghoshal (1998) δημιούργησαν μια μήτρα που συνδύαζε τις έννοιες του παγκόσμιου συντονισμού και της τοπικής ανεξαρτησίας. Είναι ένα ενδιαφέρον εργαλείο, καθώς λαμβάνει υπόψη αυτές τις δυο έννοιες και παράγει όλα τα δυνατά αποτελέσματα των συνδυασμών τους. Κάθε μητρική εταιρία απαιτεί κάποιο βαθμό παγκόσμιου συντονισμού το οποίο μπορεί να πάρνει τιμές από πολύ χαμηλό μέχρι και πολύ υψηλό. Ακολουθώντας την ίδια λογική, η τοπική ανεξαρτησία και ανταπόκριση μπορεί να είναι επίσης χαμηλή ή υψηλή σύμφωνα με τις ανάγκες αλλά και με τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας. Οι συνδυασμοί που παράγονται δίνουν 4 τύπους δομής (Σχήμα 14) με διαφορετικές εφαρμογές HR για το καθένα.

| | | Global Coordination | |
|--|------|---|---|
| | | Low | High |
| Local Independence and Responsiveness | Low | International Divisions e.g. Tarmac Often undeveloped HRM- most senior employees on expat terms & conditions | Global Product companies e.g. investment banks Global HR policies |
| | High | International Subsidiaries e.g. Kraft Foods National HR Strategy | Transnational Corporations e.g. P&G Distributed HR Centres Of Excellence |

Σχήμα 14 - Πίνακας των Bartlett & Ghoshal

(Source: Bartlett and Ghoshal, 1988)

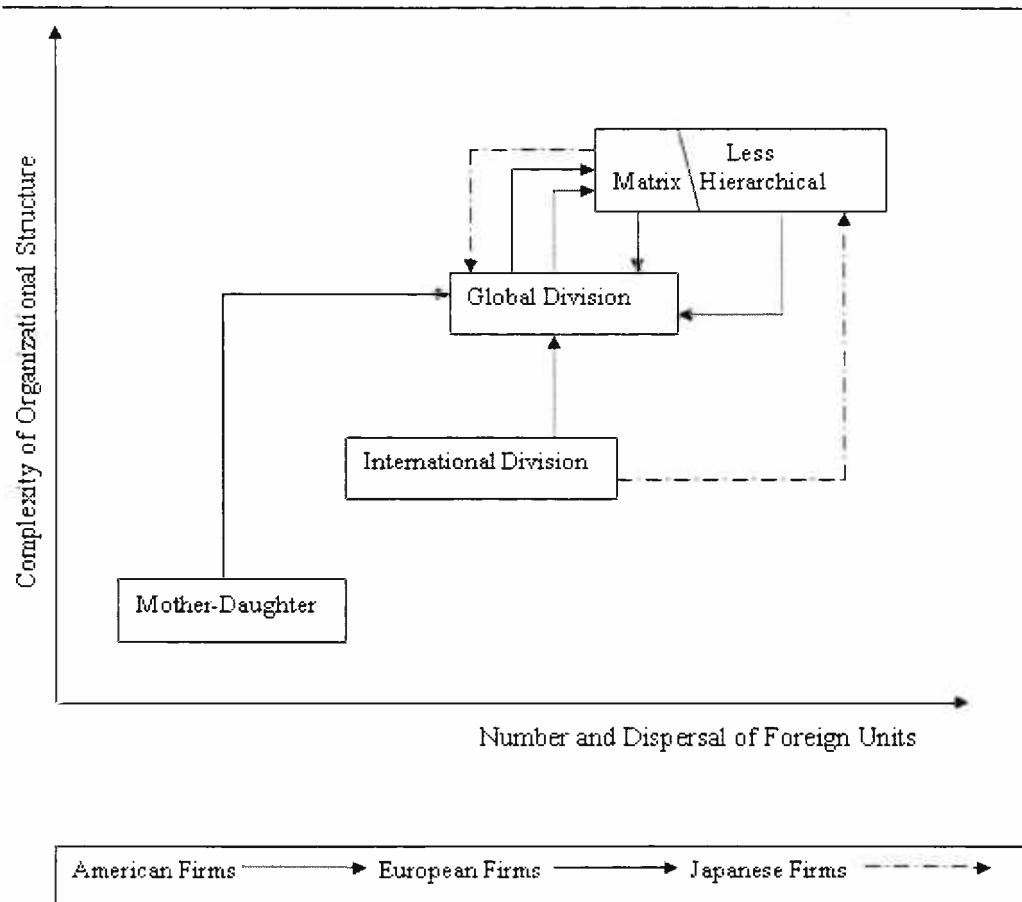
Θα ήταν ενδιαφέρον να τονισθεί το στοιχείο του πολιτισμού, στον τρόπο που οι επιχειρήσεις επιλέγουν τον τύπο δομής τους. Ο Marschan (1996) ανέπτυξε ένα σχήμα (Σχήμα 15) όπου εκεί ανέδειξε τα «μονοπάτια δομής» που οι αμερικανικές, ευρωπαϊκές και ιαπωνικές επιχειρήσεις έτειναν να ακολουθήσουν. Προσπάθησε να περιγράψει τις επιλογές των πολυεθνικών εταιριών με διαφορετική καταγωγή. Οι ευρωπαϊκές πολυεθνικές τείνουν να ακολουθήσουν μια δομή που από σχέση «μητέρας - κόρης» πηγαίνει σε τμηματοποιημένη παγκόσμια δομή (είτε προϊόντος είτε περιοχής) ή ακόμη

και σε μια μήτρα δομής που δεν χρειάζεται να περάσει από το στάδιο του διεθνούς τμήματος. Οι διοικητικές πρακτικές HR, μεταμορφώνονται για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της νέας δομής, και ρυθμίζονται αναλόγως. Παρά την έλλειψη εμπειρικών δεδομένων, υπάρχει μια φανερή προτίμηση από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για δομή τύπου matrix. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που παραιτήθηκαν από τέτοιου είδους δομή όπως φαίνεται στο σχήμα.

Οι ιαπωνικές και αμερικανικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα πιο κοινό μονοπάτι. Τα τμήματα εξαγωγών έχουν πλέον γίνει διεθνή τμήματα, αλλά υπάρχουν διαφορές στους πολιτισμούς αυτών των δυο χωρών και αυτό έχει οδηγήσει σε διαφοροποιήσεις. Τα χαρακτηριστικά της ιαπωνικής επιχειρησιακής φιλοσοφίας (αυστηρός έλεγχος, υποβολή εκθέσεων των μηχανισμών και των συστημάτων λήψης αποφάσεων), αλλά και οι τρόποι διοίκησης φαίνεται να οδηγούν σε μια πιο αργή εξέλιξη ενός διεθνούς τμήματος.

Σχήμα 15 - Αλλαγές δομής των Αμερικάνικων, Ευρωπαϊκών και Ιαπωνικών Εταιριών

(Source: Marschan, 1996, cited in Dowling, 1999)



Ορισμός της κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός έθνους ορίζεται από παρά πολλές παραμέτρους της καθημερινής ζωής ενός λαού. Η πρώτη προσπάθεια να οριστεί η πολυδιάστατη έννοια της κουλτούρας έγινε από τον Taylor το 1871, όπου οριοθετείται σαν ένας πολύπλοκος μηχανισμός που περιλαμβάνει τη γνώση, τα πιστεύω, την τέχνη, τα ήθη, το νόμο, τις συνήθειες και οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με τις δραστηριότητες ενός λαού. Οι Kroeber και Kluckhohn (1952) υπογράμμισαν στη μελέτη τους με τίτλο “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions” πάνω από 164 ορισμούς της κουλτούρας.

Ακολούθως παραθέτονται κάποιοι από τους γνωστότερους ορισμούς που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία.

- Η κουλτούρα ενός έθνους ορίζεται από τις αξίες, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις που λαμβάνει το άτομο σε μικρή ηλικία, χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην πολιτισμική ιδιομορφία κάθε λαού.(Beck and Moore, 1985, Hofstede, 1991).
- Η κουλτούρα ορίζεται ως θεωρίες συμπεριφοράς ή πνευματικών συστημάτων που από κοινού χαρακτηρίζουν τη νοοτροπία ενός έθνους (Jaeger, 1986)
- Η κουλτούρα εκτιμάται ως ένα οικοδόμημα που περιγράφει την πίστη, την συμπεριφορά, την γνώση, το εκκλησιαστικό θέσπισμα, τις αξίες και τους στόχους που καθορίζουν τον τρόπο ζωής των ανθρώπων.(Herskowitz, 1948)
- Η κουλτούρα είναι ένα ιστορικά μεταδιδόμενο υπόδειγμα γεμάτο νοήματα, που εμπεριέχονται σε συμβολισμούςένα σύστημα από αντιλήψεις που έχουν κληρονομηθεί από τους προγόνους σε μορφή συμβολισμών, για την εύκολη μετάδοση τους από γενιά σε γενιά, με σκοπό να αναπτυχθούν μηχανισμοί γνώσης και πρότυπα συμπεριφοράς.(Getz, 1973)

Η έλλειψη ενός συμπαγούς ορισμού της κουλτούρας ενός έθνους δεν εμπόδισε τους μελετητές από το να προσδιορίσουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά της. Η κουλτούρα δεν είναι απλά ένα χαρακτηριστικό των ατόμων. Είναι ένα σύνολο κοινών πρακτικών, πιστεύω, αξιών, ιδεών, ηθών που τα άτομα από κοινού έχουν επιλέξει να ακολουθούν. Οι ομάδες ατόμων που ακολουθούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα ποικίλουν. Μια οικογένεια ακολουθεί τους δικούς της κανόνες και τα δικά της πιστεύω, ενώ επανδρώνεται από τα δικά της ήθη και αξίες. Το ίδιο ισχύει και για τα μέλη μιας οιμάδας

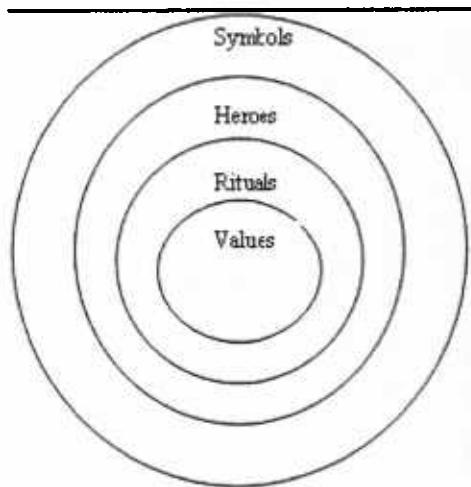
εργασίας, μιας ομάδας ατόμων που κατοικούν σε συγκεκριμένη περιοχή, με προέκταση στους κατοίκους μιας χώρας με δικό της πολιτισμό και ήθη.

Εξίσου σημαντική είναι η διάσταση του επίκτητου που εμπεριέχεται στην έννοια της κουλτούρας. Οι άνθρωποι μαθαίνουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που κληρονομήσαν από τους προγόνους τους και εξελίσσονται μαζί με αυτήν. Με την αποδοχή της κουλτούρας γίνονται αυτομάτως μέλη της κοινωνίας όπου δραστηριοποιούνται. Η κουλτούρα ενός έθνους αναπτύσσεται με τον καιρό και είναι προϊόν της ιστορίας του, των δημογραφικών-γεωγραφικών του ιδιομορφιών, της οικονομικής του ανάπτυξης και του κοινωνικό-πολιτικού του περιβάλλοντος.

Τέλος, ο Hofstede (1991) διαχωρίζει την κουλτούρα σε τέσσερα επίπεδα, από τα πιο απτά και επιφανειακά χαρακτηριστικά της ως τα πιο ενδελεχή και άνλα στοιχεία και πιστεύω.

Σχήμα 16 - Τα στρώματα κουλτούρας κατά τον Hofstede

(Source: Hofstede, 1991)



Παρεμφερής διαχωρισμό της κουλτούρας παρουσιάζεται στη μελέτη του O Schein(1985). Όρισε την οργανωτική κουλτούρα ως ένα πολύ-επίπεδο οικοδόμημα, το

οποίο μπορεί να γίνει κατανοητό και να διαχειριστεί από ένα πιο αφηρημένο ως ένα πιο από επίπεδο. Με βάση αυτό τον ορισμό προσδιόρισε τέσσερα στρώματα όπου μπορεί η κουλτούρα να κυμανθεί. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκεται η συμπεριφορά, τα αντικείμενα τέχνης, οι μύθοι και οι τελετουργίες μιας κουλτούρας. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει νόρμες και συμπεριφορές, ενώ το τρίτο αξίες και πιστεύω. Στο τελευταίο επίπεδο, βρίσκονται οι πιο απόκρυφες αντιλήψεις των ατόμων.

Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας

Συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον αναπτύσσεται σχετικά με τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με δεδομένη τη διαφοροποίηση των χωρών (Brewster and Hegenwisch, 1994; Torrington, 1994; Towers Perrin, 1992, Jackson and Schuler, 1998). Η αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης συνεισφέρει στην αύξηση του ενδιαφέροντος για το θέμα αυτό, καθώς μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας προτείνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό προσδίδει το τόσο επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η σχολή αναφέρεται ως Resource-Based View (RBV) και τα θεμέλια της θεωρούνται ότι είναι το έργο του Penrose το 1959, το οποίο συνεχίστηκε από τον Barney (1991).

Η θεωρία αυτή έχει προσλάβει σημαντικό ενδιαφέρον στην πρόσφατη βιβλιογραφία σχετικά με το HRM. Για όσο διάστημα οι πηγές είναι σημαντικές, σπάνιες, δύσκολα αντιγραφόμενες και μη υποκατάστατες (Barney, 1991), οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να προσδώσουν ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, σύμφωνα με τη σχολή αυτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό προέρχεται από την ίδια την επιχείρηση, παρά από την τοποθέτηση της απέναντι στον ανταγωνισμό (Boxall, 1996; Coff, 1997, Kamoche, 1996, De Cieri and Dowling, 1999).

Παρά την έλλειψη επαρκών εμπειρικών αποδείξεων, το σκεπτικό αυτό έχει λάβει μεγάλη προσοχή. Ο Kamoche (1997) αναφέρει πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNEs) μπορούν να δημιουργήσουν HR δεξιότητες που να αντανακλούν τις θεμελιώδεις ικανότητες μιας εταιρείας σε επίπεδο των HR πολιτικών και πρακτικών. Η HR στρατηγική των MNEs θα πρέπει να είναι “δομημένη γύρω από συγκεκριμένες οργανωτικές δεξιότητες, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκόσμιο περιβάλλον” (Taylor 1996).

Σε μια έρευνα ακαδημαϊκών και επαγγελματικών περιοδικών, οι Adler και Bartholomew (1992) βρήκαν ότι το 70% από τη συνολική διεθνή βιβλιογραφία και τα περιοδικά διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν την έννοια της κουλτούρας. Από όλα αυτά τα άρθρα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (93.8%) κατέληξε ότι η κουλτούρα

είναι ένας σημαντικός παράγοντας και έχει μεγάλη επιρροή σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Μια άλλη έρευνα, με συνεντεύξεις διαδοχικών ομάδων διευθυντών που συμμετείχαν σε προγράμματα διαμόρφωσης στελεχών στο INSEAD (European Institute of Business Administration) κατέληξε ότι η εθνική κουλτούρα είχε τρεις φορές περισσότερη επιρροή στη διαμόρφωση διοικητικών υποθέσεων απ' ό,τι οποιοδήποτε άλλο από τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (Laurent, 1993).

Είναι σαφές ότι διαφορετικές χώρες παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά κουλτούρας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις εξειδικευμένες ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της φιλοσοφίας κάθε χώρας στην οποία λειτουργούν. Χωρίς την κατανόηση αυτών, μπορεί να υπάρξουν αναντιστοιχίες, καθιστώντας προβληματική τη λειτουργία των MNEs. Το θεμελιώδες πλεονέκτημα της έρευνας του εκάστοτε σκεπτικού της κουλτούρας είναι η κατανόηση των διαφορών σε αξίες και συμπεριφορές, το γεγονός ότι ομάδες με διαφορετική κουλτούρα συμπεριφέρονται ανόμοια κάτω από παρόμοιες καταστάσεις και τη σημαντική επιρροή της κουλτούρας στη διαμόρφωση επιχειρήσεων και κοινωνικών οργανισμών (Tayeb, 1994).

Αποδεικνύεται ότι όταν οι διοικητικές πρακτικές δεν λαμβάνουν υπόψη τις βαθιά ριζωμένες αξίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, η απόδοση επηρεάζεται αρνητικά. Αντιθέτως, στις περιπτώσεις που οι πρακτικές ενδυναμώνουν τις αξίες της κουλτούρας, το αποτέλεσμα είναι υψηλότερη αποτελεσματικότητα (Kotter and Heskett, 1992; Earley, 1994) και περισσότερο προβλεπόμενη απόδοση (Wright and Mischel, 1987), καθώς οι πρακτικές αυτές είναι εναρμονισμένες με τις υπάρχουσες αναμενόμενες συμπεριφορές και τη ρουτίνα που διαπερνάει τα επίπεδα του οργανισμού.

Η έρευνα δηλώνει ότι στελέχη από διαφορετικές κουλτούρες αποπνέονται από διαφορετικές υποθέσεις αναφορικά με τη φύση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι διαφορετικές υποθέσεις διαμορφώνουν διαφορετικά συστήματα αξιών και μεταφράζονται σε διαφορετικές διοικητικές πρακτικές, που με τη σειρά τους ενδυναμώνουν τις αρχικές υποθέσεις (Laurent, 1993). Αν γίνει δεκτό ότι οι προσεγγίσεις HRM είναι τεχνικές κουλτούρας που αντανακλούν τις βασικές υποθέσεις και αξίες της εθνικής κουλτούρας, η διεθνής HRM εφαρμογή τείνει να γίνει ένα από τα πιο δύσκολα εταιρικά ζητήματα των MNEs. Λόγω της πιθανής διαφοροποίησης της κουλτούρας όμως,

είναι αξιοσημείωτο το εξής σχόλιο (Laurent, 1993: 179): “η διεθνής HRM εφαρμογή μπορεί να είναι διεθνής μόνο στα μάτια των σχεδιαστών της”.

Στην προσπάθεια τους να εξισορροπήσουν την δημιουργία μιας πολυεθνικής επιχείρησης με ανταγωνιστικότητα, εγχώρια προσαρμοστικότητα και ευελιξία, τα τοπικά στελέχη πρέπει να διαμορφώσουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε αντιστοιχία με τις ανάγκες της τοπικής κουλτούρας. Για την εφαρμογή αυτού, είναι κοινή πρακτική η στελέχωση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού με εργαζόμενους – πολίτες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η πολυεθνική επιχείρηση. Για τη διασφάλιση επιτυχούς συνεργασίας, η τοπική μονάδα θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους διασύνδεσης της γνώσης του τοπικού περιβάλλοντος με τις ανάγκες της επιχείρησης (Bartlett, 1992, Schuler, 1993). Η κουλτούρα των θυγατρικών εταιριών είναι συνήθως αμάλγαμα της κουλτούρας της οργάνωσης και της τοπικής εθνικής κουλτούρας. Η απάντηση στο ερώτημα για το που από τις δύο υπερισχύει εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες και επηρεάζεται από το μέγεθος του υφιστάμενου κενού μεταξύ τους.

Τέλος, η εργασία του Hofstede (1980) είναι το πιο αποδεκτό και αναγνωρισμένο πλαίσιο για τη σύγκριση της εθνικής κουλτούρας, το οποίο αναγνωρίζει τέσσερις διαστάσεις κουλτούρας και υπολογίζει τις διαφορές μεταξύ χωρών σύμφωνα με τις διαστάσεις αυτές. (ατομικισμός, αποφυγή αβεβαιότητας, απόσταση της δύναμης και ανδρισμός).

Εταιρική Κουλτούρα: Συνδυασμός τοπικής κουλτούρας και κουλτούρας θυγατρικής

Η πολυπλοκότητα που απαιτεί η διοίκηση ανθρώπων, γεωγραφικά διασκορπισμένων, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον για τη διαμόρφωση μιας «εταιρικής κουλτούρας». Κατ' αυτόν τον τρόπο, αυτή η εταιρική κουλτούρα θα λειτουργούσε ως «υπερεθνική κουλτούρα», βοηθώντας στην αποφυγή όλων των δυσκολιών διαπραγμάτευσης μεταξύ εθνικής κουλτούρας, κεντρικών γραφείων και θυγατρικών. Παρόλα’ αυτά, οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρικές κουλτούρες, ακόμα και αυτές των μακροχρόνια εγκατεστημένων και μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, δε φαίνεται να μειώνουν τις εθνικές διαφορές στις βασικές διοικητικές υποθέσεις των θυγατρικών (Laurent, 1993). Υπό το πρίσμα αυτό, “τα μέλη της οργάνωσης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις συμπεριφοράς της κουλτούρας, χωρίς να ασπάζονται απαραίτητα το ιδεολογικό της πλαίσιο” (Laurent, 1993).”

Ο ίδιος συγγραφέας περιγράφει μερικά βήματα για τη διεθνή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι απαραίτητα στις επιχειρήσεις για να ανταγωνιστούν επιτυχώς στη σύγχρονη εποχή:

- Σαφής αναγνώριση από τα κεντρικά γραφεία ότι ο τρόπος διοίκησής τους αντανακλά κάποιες υποθέσεις και αξίες της κουλτούρας της χώρας προέλευσης. Ως τέτοιος, ο τρόπος διοίκησης δεν είναι ούτε καλύτερος ούτε χειρότερος από άλλους τρόπους, έχει πλεονεκτήματα και αδυναμίες όπως όλοι.
- Σαφής αναγνώριση από τα κεντρικά γραφεία ότι οι θυγατρικές μπορεί να έχουν διαφορετικούς τρόπους διοίκησης, καλύτερους ή χειρότερους, αλλά αύτοί είναι ίσως οι καταλληλότεροι στις τοπικές συνθήκες.
- Θέληση από τα κεντρικά γραφεία όχι μόνο για την αναγνώριση των υφιστάμενων διαφορών στις κουλτούρες, αλλά και για τη δραστηριοποίηση τους προς εκμετάλλευση αυτών των διαφορών.
- Το χτίσιμο μιας πηγαίας αντίληψης όλων των ενδιαφερόμενων ότι μια πιο δημιουργική και αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων μπορεί να διαμορφωθεί ως αποτέλεσμα της δια-πολιτισμικής μάθησης.

Αλληλεπίδραση μεταξύ εθνικών και οργανωτικών συστημάτων αξίας

Η έρευνα που διεξήγαγε ο Hofstede επικεντρώνεται στη σημασία που έχουν τα εθνικά χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά και οργάνωση της επιχείρησης. Η έρευνα, διερευνά το κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών και αναδεικνύει τις διαφορές σε επίπεδο εθνικών, συσχετιζόμενων με την εργασία, συστημάτων αξιών. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε σε περισσότερες από πενήντα χώρες και περιοχές με τον διαχωρισμό τους σύμφωνα με τις τέσσερις διαστάσεις.

Με τον όρο δύναμη της απόστασης (Power Distance), ο συγγραφέας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της κοινωνίας αποδέχονται ότι η δύναμη στους οργανισμούς κατανέμεται άνισα. Ο όρος αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance) αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη της κοινωνίας αισθάνονται άβολα με την αβεβαιότητα, γεγονός που τους οδηγεί στην υποστήριξη κάποιων «πιστεύω» που υπόσχονται βεβαιότητα και σιγουριά. Ο όρος ατομικισμός σε αντίθεση με τον κολεκτιβισμό (Individualism), αναφέρεται στην προτίμηση για ένα χαλαρό κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο τα άτομα ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους κατάσταση και όχι τόσο για το κοινωνικό σύνολο. Η έννοια του ανδρισμού (Masculinity) σχετίζεται με την επίτευξη, τον ηρωισμό, την υλική επιτυχία και τη διεκδίκηση τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες, σε αντίθεση με την έννοια της θηλυκότητας (Femininity), η οποία σχετίζεται με την αξία των σχέσεων, την ταπεινοφροσύνη, το ενδιαφέρον για τους αδύνατους και την ποιότητα της ζωής (Hofstede, 1985).

Τα αποτελέσματα επιτρέπουν τη γενίκευση κάποιων συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, ο συνδυασμός μιας μεγάλης απόστασης δύναμης και μιας ισχυρής αποφυγής αβεβαιότητας είναι τυπικός για όλες τις μεσογειακές χώρες (και η Ελλάδα) και της Λατινικής Αμερικής. Ο συγγραφέας εξηγεί ότι το φαινόμενο αυτό οφείλεται σε ιστορικούς λόγους. Οι μεσογειακές χώρες παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά γιατί ήταν τμήμα της αρχαίας Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας (επιβολή κεντρικής εξουσίας και νομικού συστήματος συμμόρφωσης). Τα χαρακτηριστικά των χωρών της Λατινικής



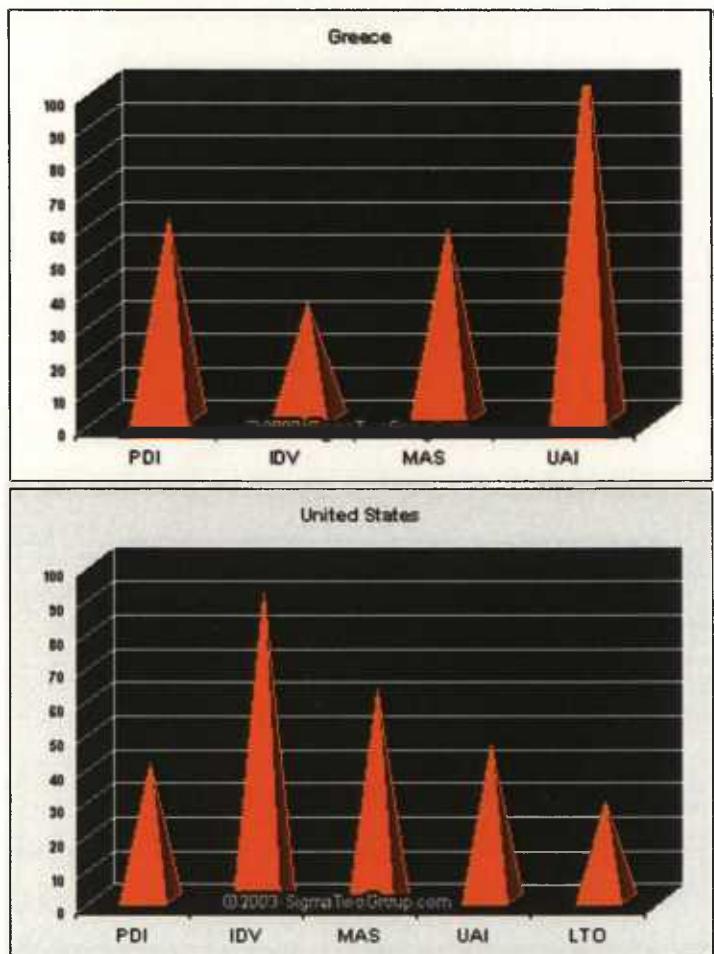
Αμερικής εξηγούνται με τη συγχώνευση των αξιών των άποικων και αυτών των ήδη υπαρχόντων στους τοπικούς πολιτισμούς (Gibson, 1966, Hofstede, 1985).

Με την αποδοχή των υποθέσεων αυτών, η Ελλάδα αποτελεί τμήμα μιας ομάδας χωρών, όπου ένας οργανισμός θεωρείται ως πυραμίδα ατόμων, μια ιεραρχική γραφειοκρατία (Hofstede, 1980). Οι Η.Π.Α ανήκουν σ' αυτές τις αγγλικανικές χώρες, στις οποίες ο οργανισμός θεωρείται ότι πρέπει να εξασφαλίζει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές με τη συγκρότηση μικρών και ανεξάρτητων ομάδων (εκτός ιεραρχίας) με σκοπό την άμεση επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος της επιχείρησης. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι οι δύο χώρες διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους, γεγονός που συνεπάγεται υιοθέτηση διαφορετικών HR πρακτικών.

Τα σχήματα 17 και 18 δείχνουν ότι η Ελλάδα και οι Η.Π.Α είναι κοντά σε όρους «masculinity» με τις Η.Π.Α να παρουσιάζουν λίγο πιο υψηλά ποσοστά. Όσον αφορά στον ατομικισμό, οι διαφορές είναι παραπάνω από εμφανείς. Οι Η.Π.Α παρουσιάζονται να είναι η πιο ατομικιστική χώρα, όπως και η Αυστραλία, όπου η εστίαση είναι στο ατομικό συμφέρον.

Σχήμα 17 - Διαστάσεις του Hofstede για την Ελλάδα και τις ΗΠΑ

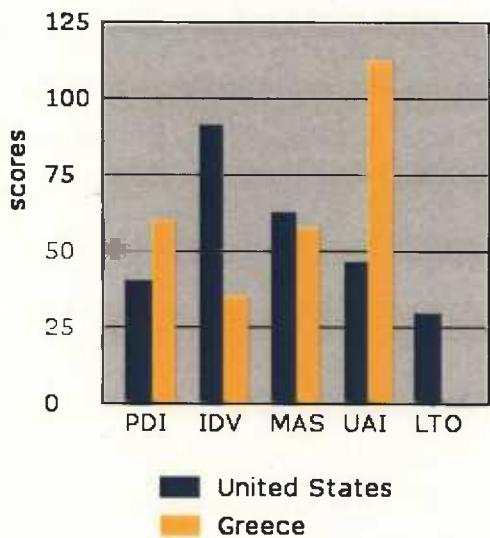
Σχήμα 17 - Διαστάσεις του Hofstede για την Ελλάδα και τις ΗΠΑ



(Key: PDI-Power Distance Index, IDV-Individualism Index, MAS-Masculinity Index, UAI-Uncertainty Avoidance Index, LTO-Long term orientation)

(Source: <http://www.geert-hofstede.com/>)

The 5D Model of professor Geert Hofstede



Σχήμα 18 - Σύγκριση Ελλάδας και ΗΠΑ

(Source: <http://www.geert-hofstede.com/>)

Η κατανομή του Hofstede δε βρίσκει εφαρμογή μόνο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) γενικά, αλλά και σε συγκεκριμένες εφαρμογές του. Η Francis (2001) χρησιμοποίησε τις διαστάσεις «Power Distance» και «Uncertainty Avoidance» για να διερευνήσει κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των τεχνικών εκπαίδευσης και της εκάστοτε κουλτούρας. Συνδύασε τις διαστάσεις του Hofstede με την κατανομή των τεχνικών πωλήσεως των Pfeiffer and Jones (1983, Francis, 2001), που ανάλογα με τη φύση τους παρέχουν χρήσιμους οδηγούς για την πρόβλεψη της σχετικής καταλληλότητας των διαφόρων εκπαιδευτικών εργαλείων σε διαφορετικά στυλ κουλτούρας.

Η συγγραφέας προτείνει ότι η διάσταση «Power Distance» περιγράφει το βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι είναι αυτοκατευθυνόμενοι ή κατευθυνόμενοι από τον εκπαιδευτή. Κουλτούρες με μεγάλα επίπεδα σε απόσταση δύναμης, όπως η Ελλάδα, εκτιμούν τη μάθηση μέσω εκπαιδευτή, σε αντίθεση με κουλτούρες με μικρά αντίστοιχα επίπεδα, όπως των Η.Π.Α., οι οποίες εκτιμούν τις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου. Παράλληλα, η διάσταση «Uncertainty Avoidance» περιγράφει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες επιδιώκουν την οργάνωση των πληροφοριών και την

αποφυγή της αβεβαιότητας μέσω γενικευμένων αρχών. Στην Ελλάδα, όπου κυριαρχεί το στοιχείο της αποφυγή της αβεβαιότητας, οι εκπαιδευτές αναμένονται να έχουν όλες τις απαντήσεις και θεωρούνται ειδικοί και αυθεντίες. Όταν το στοιχείο της αποφυγής της αβεβαιότητας κυριαρχεί, οι συμμετέχοντες είναι άνετοι με αναπάντητα ερωτήματα και παροτρύνονται να αναζητήσουν καινοτομικές προσεγγίσεις στην επίλυση προβλημάτων, ενώ οι διαφωνίες θεωρούνται εποικοδομητικές (Hofstede, 1986).

Επακόλουθα της έρευνας του Hofstede για το HRM

Το έργο του Hofstede, παρά την ακαδημαϊκή αξία του, θα είχε λίγη σχετική σημασία αν δεν εμπεριείχε και πρακτική εφαρμογή. Το γεγονός και μόνο ότι οι χώρες έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά κουλτούρας δεν προσθέτει κάποια πρακτική βοήθεια στα στελέχη στην προσπάθειά τους να διοικήσουν. Στην ουσία, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις διαφορετικές αντιλήψεις των υπαλλήλων τους και να προσαρμόζουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Οι περισσότερες πρακτικές και ιδιαιτέρως αυτές που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινων σχέσεων πρέπει να σχηματίζονται με βάση τη μοναδικότητα της εκάστοτε κουλτούρας.

Αναφορικά με τη διάσταση «Power Distance», οι περισσότερες HRM θεωρίες είναι βασισμένες σε δυτικές αντιλήψεις προερχόμενες από το «τι δουλεύει» (συμμετοχική διοίκηση) σε μια μεσαία με χαμηλή απόσταση δύναμης κουλτούρα. Περισσότερο πατερναλιστικές ή ακόμα και απολυταρχικές μέθοδοι διοίκησης μπορεί να είναι πιο κατάλληλες ή αναμενόμενες όταν υπάρχει μεγάλη απόσταση δύναμης.

Σχετικά με τον ατομισμό /κολεκτιβισμό είναι τα ζητήματα της αξιολόγησης της απόδοσης και της υποκίνησης. Οι δυτικές HRM μέθοδοι επικεντρώνονται στις ατομικές πρωτοβουλίες και στην ατομική απόδοση. Η τάση όμως αυτή έχει δεχθεί κριτικές γιατί, καθώς υποστηρίζεται, ο ατομικισμός ίσως να μην είναι κατάλληλος σε κολεκτιβιστικές χώρες.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια απομάκρυνση από τον έλεγχο και τους κανονισμούς στο δυτικό HRM και ιδιαίτερα στη διοίκηση αλλαγής, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλία μέσω της επικοινωνίας και μέσω δημιουργίας ομάδων λήψης αποφάσεων. Αυτό μεταφράζεται σε αύξηση της αβεβαιότητας και προκαλεί προβλήματα στις κουλτούρες που αναζητούν τη μείωσή της.

Τέλος, ο προσανατολισμός στις διαστάσεις «Masculinity/Femininity» συνεπάγεται αντίστοιχους τρόπους συμπεριφοράς, που αν δεν είναι ανάλογοι με τις οργανωτικές πρακτικές, μπορεί να προκαλέσουν δυσλειτουργίες στην επιχείρηση. Η εστίαση στα αποτελέσματα και τα «επιθετικά» HRM συστήματα δεν λειτουργούν επιτυχώς σε όλες τις κουλτούρες. Στον εργασιακό χώρο, ο ανδρισμός μεταφράζεται σε

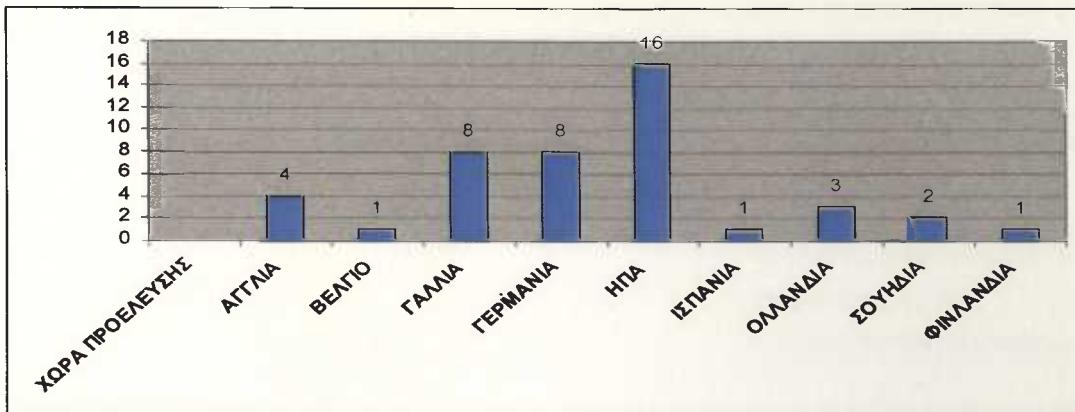
ευκαιρίες για υψηλά κέρδη, αναγνώριση, εξέλιξη και αμοιβή, ενώ η θηλυκότητα αντανακλάται στην ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Μεθοδολογία έρευνας - Περιγραφική Στατιστική

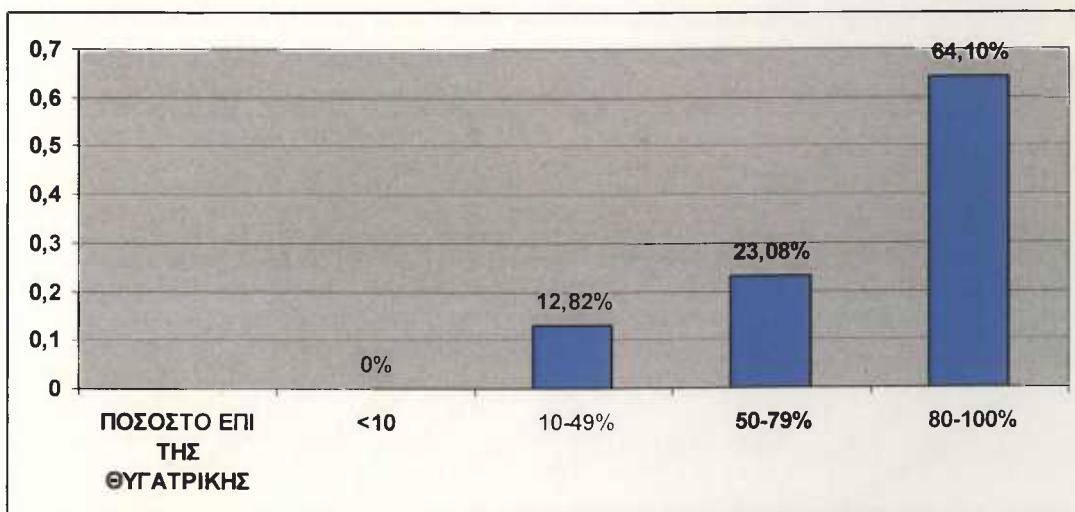
Ένα ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να επεξεργαστεί και να διασαφηνίσει τη λειτουργία των πρακτικών HR (Ανθρώπινοι Πόροι) μέσα στην εταιρεία. Το ερωτηματολόγιο περιείχε 36 ερωτήσεις και αποστέλλονταν μονο σε γενικούς διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα. Οι ερωτήσεις επικεντρώνονταν σε ζητήματα πρακτικών HR όπως την επιλογή εργαζομένων, τις αμοιβές, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση αλλά και σε ζητήματα γενικά περί του ρόλου των θυγατρικών εταιρειών, του τμήματος HR αλλά και τη σημασία των αξιών του HRM (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων). Η περιόδος αποστολής αλλά και συγκομιδής των ερωτηματολογιών ήταν ένας μήνας. Στάλθηκαν 70 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν 44 οπότε το ποσοστό ανταπόκρισης είναι 62,85% και κρίνεται ικανοποιητικό. Σε πολλές ερωτήσεις για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε μια 7-βαθμία κλίμακα Likert. Η έρευνα έγινε με την αποστολή e-mail στον HR Manager της εταιρείας και έπειτα μέσω τηλεφωνήματος ώστε να επιβεβαιωθεί η παραλαβή του αλλά και να δωθούν και οι κατάλληλες διευκρινήσεις. Ένα αντίγραφο του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο παράρτημα.

Στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

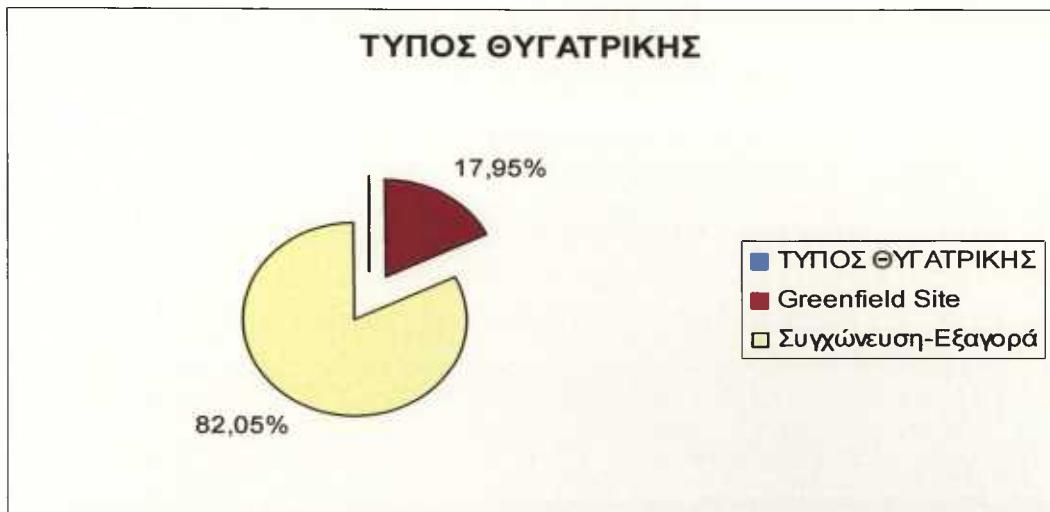
Στο πρώτο σκέλος υπήρχαν κάποιες ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά της θυγατρικής. Η πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι HR Managers ήταν «Ποιά είναι η χώρα που έχει την εταιρική της έδρα η θυγατρική σας εταιρία». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στο δείγμα βρίσκονταν 16 εταιρείες από τις ΗΠΑ, 8 από την Γερμανία, 8 από την Γαλλία, 4 από την Αγγλία, 3 από την Ολλανδία, 2 από την Σουηδία, 1 από την Φινλανδία και 1 από το Βέλγιο. Τα αποτελέσματα φαίνονται χαρακτηριστικά και στο παρακάτω διάγραμμα.



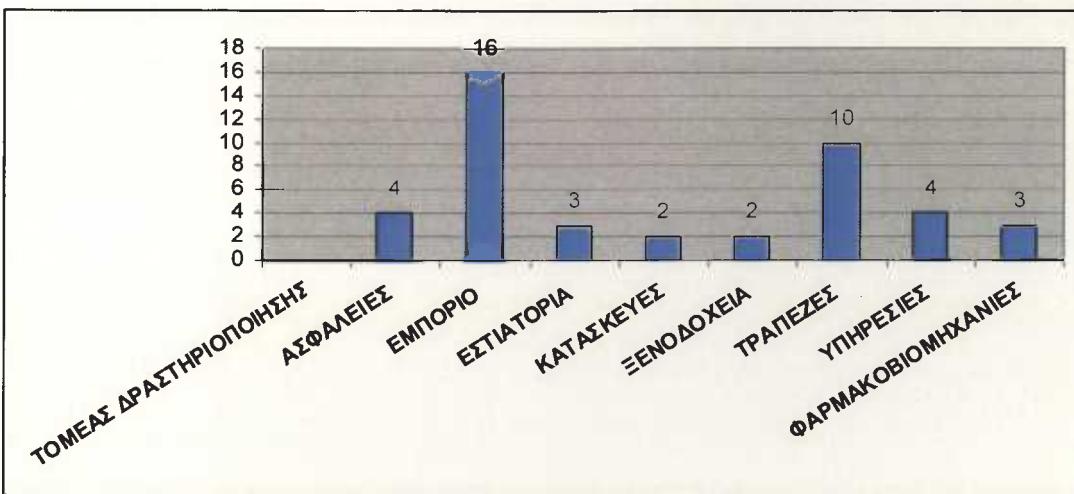
Η δέυτερη ερώτηση ήταν : «Ποιο είναι το ποσοστό επί της θυγατρικής που κατέχει η μητρική εταιρεία». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι 25 εταιρείες κατέχουν πάνω από 80% της κατατόπους της θυγατρικής τους (64,10%), 9 εταιρείες έχουν από 50% εως 79% (23,08%) ενώ μόλις 5 εταιρείες έχουν από 10% εώς 49% (12,82%). Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι καμμία εταιρία από το δείγμα δεν εχει λιγότερο από 10% ως ποσοστό ιδιοκτησίας επί της θυγατρικής της. Τα αποτελέσματα φαίνονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω διάγραμμα.



Η τρίτη ερώτηση από το πρώτο σκέλος ήταν «Ποιος ο τύπος της θυγατρικής». Τα αποτελέσματα δείχνουν καθαρά ότι κατά 82,05 % οι πολυεθνικές εταιρείες προτιμούν τη μέθοδο της συγχώνευσης ή της εξαγοράς για την δημιουργία υποκαταστήματος στην Ελλάδα σε αντίθεση με το 17,95% των πολυεθνικών που έρχονται άμεσα στην Ελλάδα χωρίς δηλαδή την προηγούμενη συνεργασία με άλλη εταιρεία.. Τα αποτελέσματα φαίνονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω διάγραμμα.

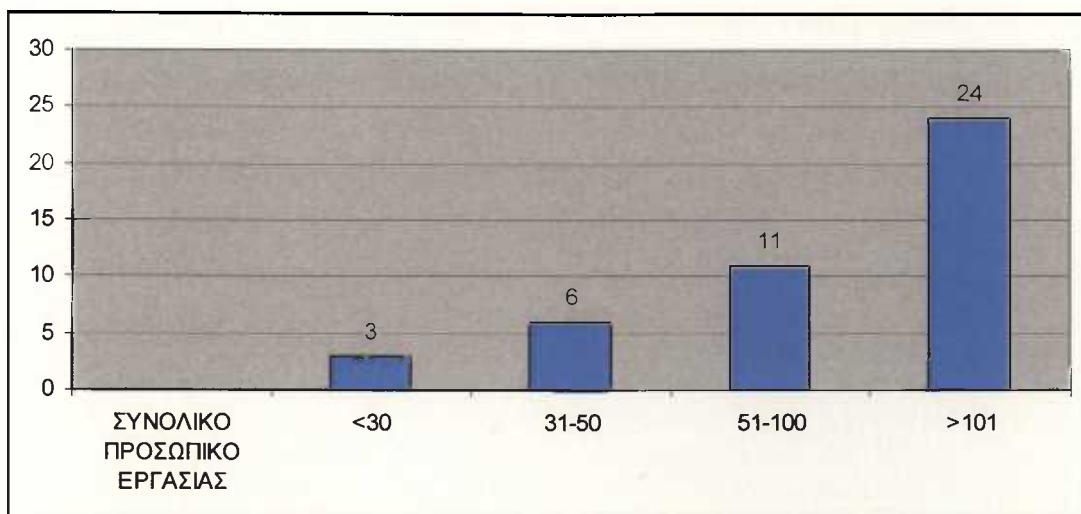


Η τέταρτη ερώτηση ήταν «Σε ποιο κλάδο βιομηχανίας ή τομέα υπηρεσιών δραστηριοποιείστε». Είναι χαρακτηριστικό ότι πάνω από τις μισές εταιρείες δραστηριοποιούνται στο χώρο του εμπορίου και των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά έχουμε 4 στις ασφάλειες (9,09%), 16 στο εμπόριο (36,36%), 3 στα εστιατόρια (6,82%), 2 στις κατασκευές (4,55%), 2 στα ξενοδοχεία (4,55%), 4 στις τράπεζες (9,09%), 10 στις υπηρεσίες (22,73%) και 3 στις φαρμακοβιομηχανίες (6,82%). Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

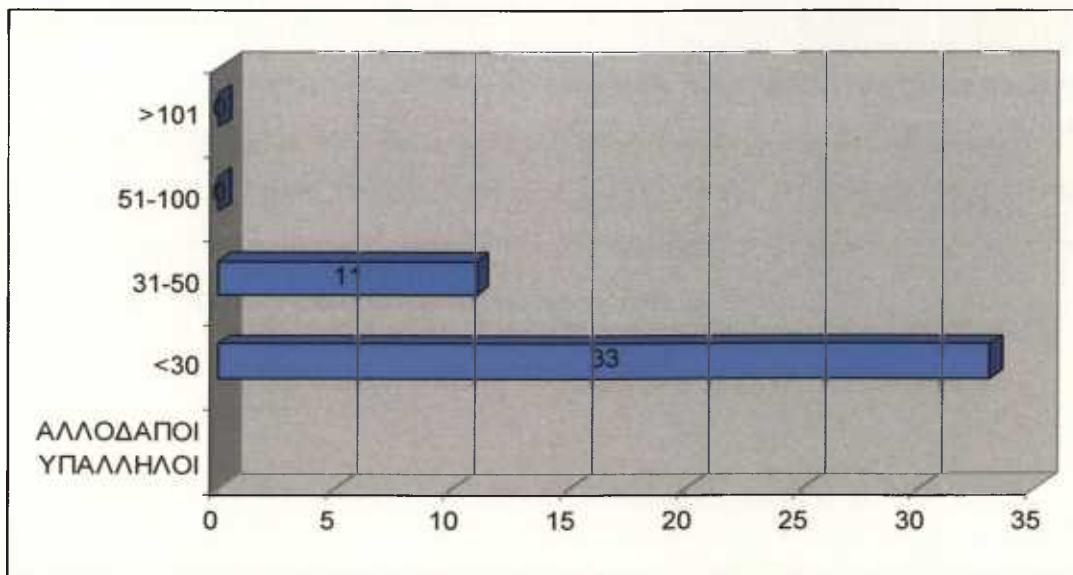


Ο σκοπός της πέμπτης ερώτησης ήταν να μετρήσει πόσους εργαζόμενους έχουν κατά μέσο όρο οι πολυεθνικές στην Ελλάδα δηλαδή η ερώτηση ήταν «Πόσο συνολικά προσωπικό εργάζεται στην θυγατρική σας». Ένα 54,45% των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα έχουν πάνω από 100 υπαλλήλους. 11 εταιρειές (25%) έχουν από 51 έως 100 υπαλλήλους ενώ μόλις 6 (13,64%) έχουν από 31 έως 50

υπαλλήλους. Μόνο 3 επιχειρήσεις (6,82%) από τις 44 συνολικά έχουν λιγότερο από 30 υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα φαίνονται διαγραμματικά παρακάτω.



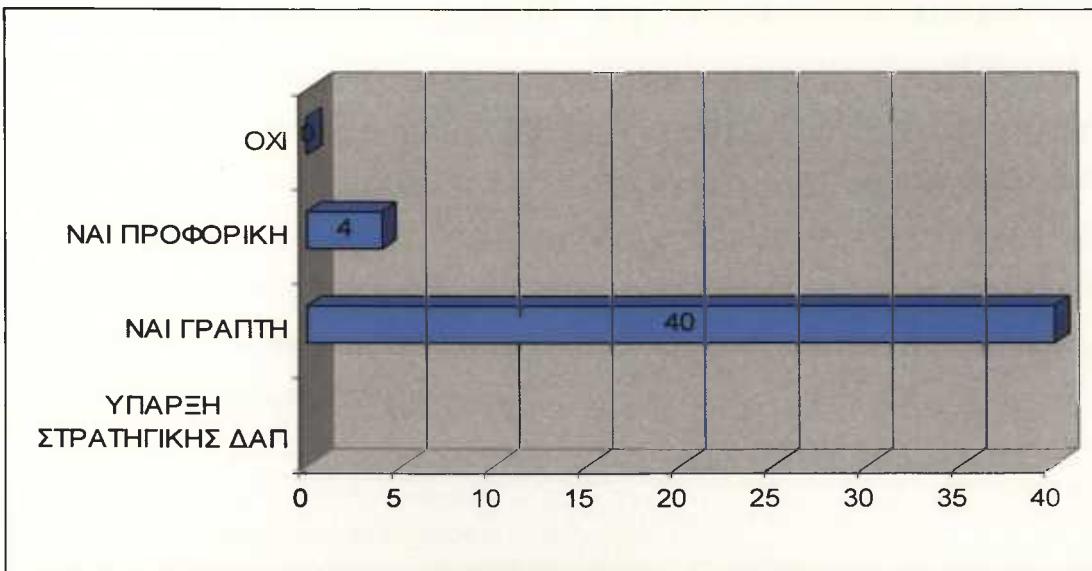
Η επόμενη ερώτηση ήταν «Πόσοι αλλοδαποί εργάζονται αυτή τη στιγμή στην θυγατρική σας». Τα αποτελέσματα εδώ είναι συντριπτικά. Το 75% των επιχειρήσεων έχουν λιγότερο από 30 υπαλλήλους ενώ μόλις ενα 25% έχει από 31 έως 50 υπαλλήλους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει οτι καμμια επιχείρηση από τις 44 δεν έχει πάνω από 50 αλλοδαπούς υπαλλήλους. Διαγραμματικά τα αποτελέσματα είναι :



Η τελεύταια ερώτηση του πρώτου σκέλους του ερωτηματολογίου ήταν «Ποιά η εθνικότητα του Γενικού Διευθυντή / Διευθύνοντος Σύμβουλου της θυγατρικής σας». Άξιο αναφοράς είναι ότι 33 εταιρειές (75%) έχουν ελληνικής καταγώγης Γενικό Διευθυντή ενώ 8 επιχειρήσεις (18,18%) έχουν Γενικό Διευθυντή ίδιας καταγώγης με την μητρική ενώ μόλις 3 εταιρειές (6,82%) έχουν άλλης εθνικότητας. Τα αποτελέσματα φαίνονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω διάγραμμα.

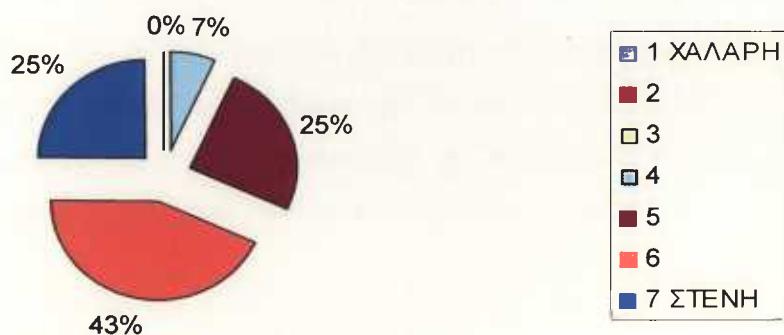


Το δέυτερο σκέλος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις γύρω από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κάθε εταιρειάς. Χαρακτηριστικά, η πρώτη ερώτηση ήταν : «η θυγατρική σας εταιρεία στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων». Τα αποτελέσματα είναι και εδώ καθολικά. 40 επιχειρήσεις (90,91%) έχουν γραπτή στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων ενώ μόλις 4 εταιρειές (9,09%) έχουν προφορική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Καμμία εταιρεία από αυτές που συμμετείχαν στην έρευνα δεν απάντησε πως δεν έχει στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα διαγραμματικά είναι :

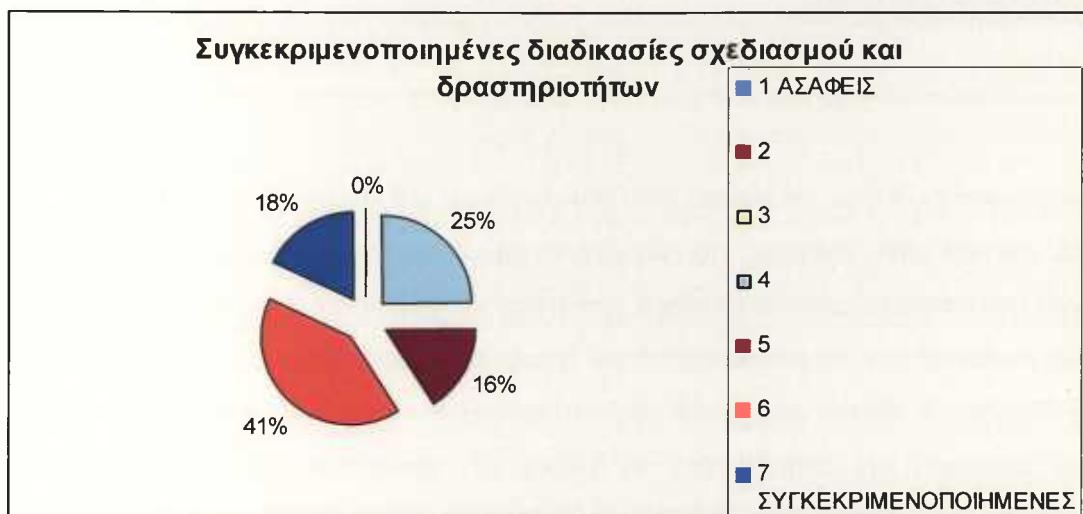


Η δεύτερη κατά σειρά ερώτηση ήταν «Πόσο ισχύρη είναι η σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού/προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και του εταιρικού σχεδιασμού». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 93,18% των επιχειρήσεων πιστένουν ότι υπάρχει μια στενή σχέση και σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού/προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και του εταιρικού σχεδιασμού. Καμία εταιρεία δεν απάντησε ότι υπάρχει χαλαρή σχέση. Τα αποτελέσματα φαίνονται καλύτερα στο παρακάτω διάγραμμα.

Σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού/προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και του εταιρικού σχεδιασμού

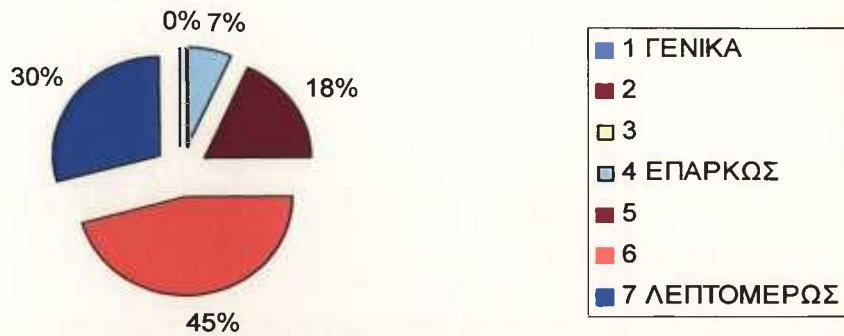


Η τρίτη ερώτηση αναφερόταν στις διαδικασίες σχεδιασμού και δραστηριοτήτων και κατά πόσο αυτές είναι συγκεκριμενοποιημένες δηλαδή ήταν «Σε τι βαθμό έχετε συγκεκριμενοποιημένες διαδικασίες σχεδιασμού και δραστηριοτήτων» Το 75% των εταιρειών του δείγματος έχουν συγκεκριμένες διαδικασίες σχεδιασμού και δραστηριοτήτων ενώ ένα 25% απαντάει πως δεν είναι ούτε πολύ συγκεκριμένες ούτε πολύ ασαφείς. Θα πρέπει να ειπωθεί πως καμμία εταιρεία δεν απάντησε πως έχει ασαφείς διαδικασίες σχεδιασμού και δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα γίνονται πιο κατανοητά με το παρακάτω διάγραμμα.



Η τετάρτη ερώτηση για το τμήμα διοικησης ανθρωπίνων πόρων αφορούσε το βαθμό που οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς το τι πρέπει να κάνουν στην εργασία τους και πιο συγκεκριμένα «τι βαθμό οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουνε στην δουλεία τους». Το σύνολο των εταιρειών απάντησε πως έχει από επαρκώς μέχρι λεπτομερώς ορισμένη την περιγραφή της θέσης εργασίας. Με άλλα λόγια, ένα 75% των εταρειών έχει δώσει απαντήσεις της ταξεώς του 6 και 7. Πιο συγκεκριμένα στο διάγραμμα φαίνονται οι απαντήσεις κατανεμημένες.

. Σε τι βαθμό οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουνε στην δουλεία τους



Η τελευταία ερώτηση του δευτέρου σκέλους αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών σχεδιασμού/προγραμματισμού με την μητρική εταιρεία και πιο συγκεκριμένα «Γένικα, κατά πόσο οι πρακτικές σχεδιασμού/προγραμματισμού είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρείας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιρειών». Καταρχήν, παρατηρείται μια διχασμένη εικόνα αναφορικά με την δυνατότητα των θυγατρικών εταιρειών να εφαρμόσουν τις πρακτικές και στρατηγικές σχεδιασμού που υπαγορεύει η μητρική πολυεθνική. Συγκεκριμένα, σχεδόν το $\frac{1}{4}$ των εταρειών δηλώνουν ότι δεν ακολουθούν καθόλου τα μητρικά πρότυπα σχεδιασμού, ενώ σε αντιδιαστολή με αυτό το 45% των θυγατρικών τα ακολουθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Τα αποτελέσματα παρουνσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

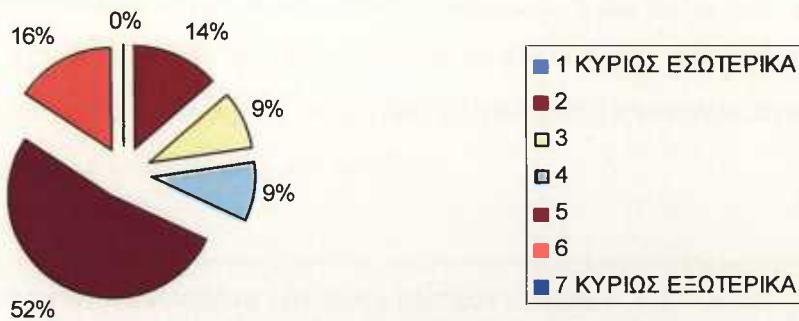
Κατά πόσο οι πρακτικές σχεδιασμού/προγραμματισμού είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρείας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιρειών



Στο τρίτο σκέλος το ερωτηματολόγιο επικεντρωνόταν σε ερωτήσεις σχετικά με την επιλογή και προσέλκυση εργαζομένων. Η πρώτη ερώηση αυτού του σκέλους ήταν «Ποιές μεθόδους επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται τακτικά στην εταιρία σας». Οι μεταβλητές που ζητήθηκαν από αυτή την ερώηση είναι ποιοτικές και δεν χρίζουν της ανάγκης να περιγραφούν στατιστικά. Χαρακτηριστικά, οι απαντήσεις επικεντρώθηκαν σε τέστ ικανοτήτων, κέντρα αξιολόγησης, συνεντέυξεις, αγγελίες και συστάσεις από γνωστούς.

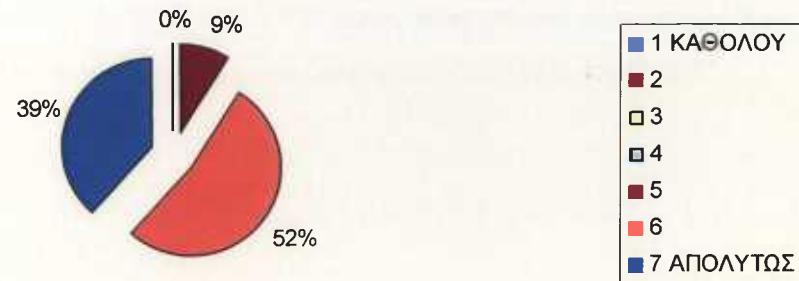
Η επόμενη ερώηση είχε ως αντικείμενο τη διερέυνηση στο αν γίνεται η προσέλκυση υποψηφίων από εσωτερικές πηγές μέσα στην επιχείρηση ή εξωτερικά δηλαδή «Σε τι βαθμό προσελκύετε υποψηφίους από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές». Τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο κρίνονται διφορούμενα. Ενα 52,27% δείχνει τάση πρός τις εξωτερικές πηγές αλλά υπαρχούν απαντήσεις και πρός τις δύο πλευρές. Τα αποτελέσματα της ερώησης και διαγραμματικά είναι τα παρακάτω.

Προσέλκυση υποψηφίων από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές



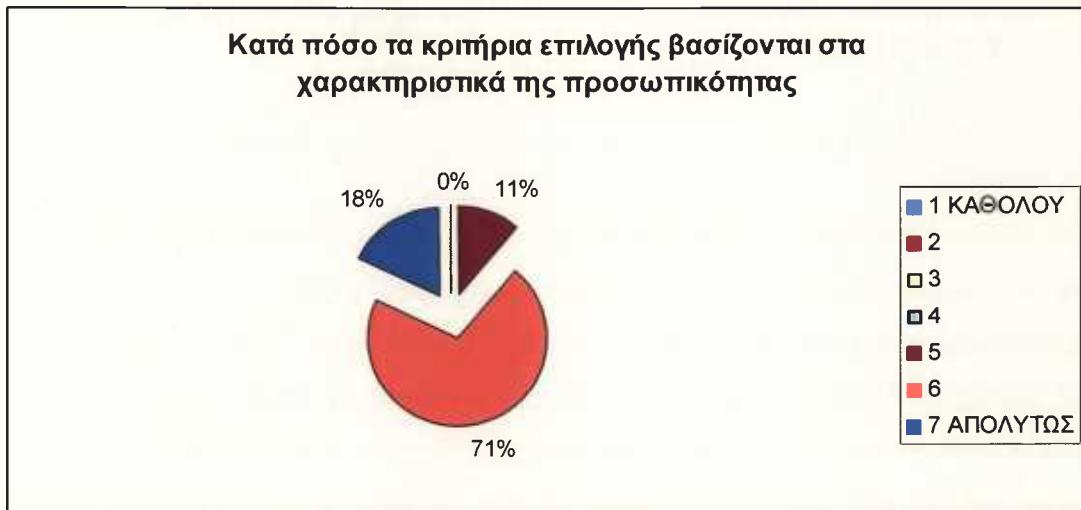
Η τρίτη ερώτηση είχε ως αντικείμενο το κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται σε μετρήσιμα ή αντικειμενικά προσόντα και πιο συγκεκριμένα «Κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται σε «μετρήσιμα/αντικειμενικά» προσόντα όπως τίτλοι σπουδών, εργασιακή εμπειρία κ.α.». Τα στοιχεία εδώ είναι συντρπτικά. Το 100% των απαντήσεων ήταν από 5 και πάνω και πιο συγκεκριμένα σχεδόν απολύτως απάντησε το 91%. Πιο συγκεκριμένα οι απαντήσεις κατηγοριοποιούνται διαγραμματικά παρακάτω.

Κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται σε «μετρήσιμα/αντικειμενικά» προσόντα



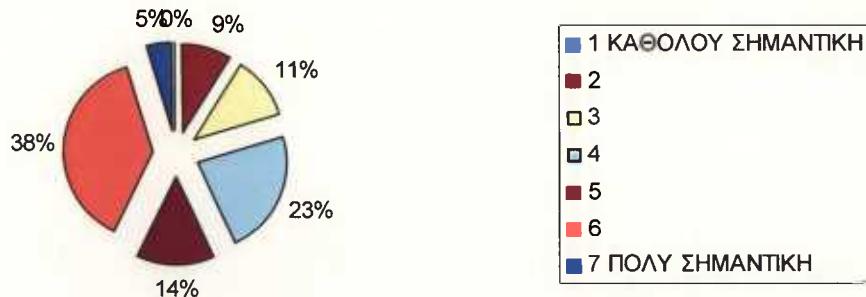
Η επόμενη ερώτηση ήταν παρεμφερής με την προηγούμενη και είχε ως αντικείμενο το κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και πιο συγκεκριμένα «Κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται

στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η ακεραιότητα, διάθεση για συνεργασία, αίσθημα ευθύνης κ.α.». Και εδώ τα αποτελέσματα κρίνονται συντριπτικά. Χαρακτηριστικά το 89% των απαντήσεων ήταν από 6 και πάνω ενώ δεν υπήρχαν απαντήσεις από 5 και κάτω που σημαίνει ότι οι πολυεθνικές στο σύνολο τους έχουν ως αυστηρό κριτήριο επιλογής τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθενός. Το διαγραμμα παρακάτω λέει την αλήθεια.



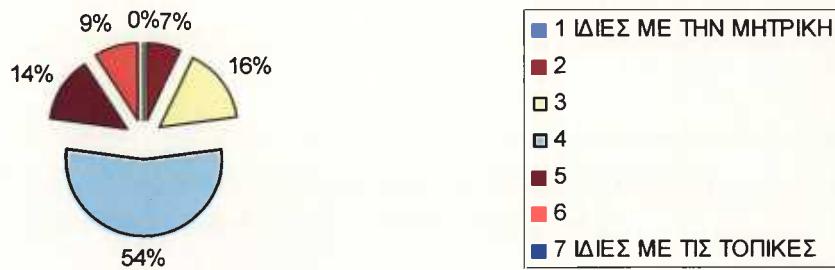
Η επόμενη ερώτηση είχε ως σκοπό να μετρήσει την σημαντικότητα της σύστασης από κάποιον τρίτο. Συγκεκριμένα η ακριβής ερώτηση ήταν «Πόσο σημαντική είναι η σύσταση από κάποιον τρίτο και/ή η προσωπική γνωριμία με έναν πιθανό υποψήφιο». Εδώ τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα. Ενα 22,7% απάντησε ακριβώς στη μέση δηλαδή 4. Ενώ ένα 57% τείνει προς το ότι είναι σημαντική η σύσταση από κάποιον γνωστό. Το παρακάτω διάγραμμα είναι κατατοπιστικό.

Πόσο σημαντική είναι η σύσταση από κάποιον τρίτο και η προσωπική γνωριμία με έναν πιθανό υποψήφιο



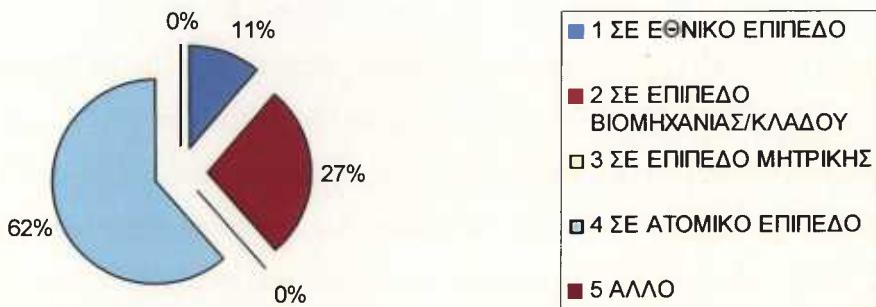
Η τελευταία ερώτηση του τρίτου σκέλους αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών επιλογής/ προσέλκυσης προσωπικού με την μητρική εταιρεία και πιο συγκεκριμένα «.Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές επιλογής/ προσέλκυσης προσωπικού είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών». Αναφορικά, με τις πρακτικές προσέλκυσης παρατηρείται η εξής εικόνα : Η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών εταιρειών (55%) βρίσκεται σε μια ενδιάμεση κατάσταση. Από την μια πλευρά ο εταιρικός σχεδιασμός σε επίπεδο μητρικής τις επιβάλει να ακολουθήσουν τις στρατηγικές επιλογής/ προσέλκυσης προσωπικού που ακολουθεί στα ανα τον κόσμο παραρτήματα της για τον προφανή λόγο οτι έτσι εξασφαλίζεται μια ομοιομορφία στην ποιότητα του προσωπικού. Από την άλλη όμως λόγω της μικρής αγοράς σε επίπεδο στελεχών στην Ελλάδα οι θυγατρικές αναγκάζονται να προσαρμόσουν τις πρακτικές στα ελληνικά δεδομένα και την ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα (γνωριμίες, άλλοι πιο προσωπικοί δίαυλοι επιλογής και στενή σχέση δημόσιου και ιδιωατικού τομέα). Αυτή η μεικτή εικόνα αποτυπώνεται και στο διάγραμμα.

**κατά πόσο οι πρακτικές επιλογής/ προσέλκυσης προσωπικού
είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή
με την πρακτική των τοπικών εταιριών**



Στο τέταρτο σκέλος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις επικεντρώνονταν στις πρακτικές HR σχετικά με τις αμοιβές και τις απολαβές. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ερώτηση είχε ως θέμα το ύψος του βασικού μισθού που δίνουν στους υπαλλήλους τους. Η ερώτηση δηλαδή διαμορφωνόταν ως εξής «Σε ποιο επίπεδο καθορίζεται ο βασικός μισθός». Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά. Καμμία εταιρεία από το δείγμα δεν προσφέρει βασικό μισθό ίδιο με τη μητρική της, ενώ ενα 61,36% διαμορφώνει το βασικό μισθό τους σε ατομικό επίπεδο. Το διάγραμμα μας δείχνει τα αποτελέσματα.

Σε ποιο επίπεδο καθορίζεται ο βασικός μισθός



Η επόμενη ερώτηση είχε ως αντικειμενικό σκοπό την ανακάλυψη των επιπλέον παροχών ή μπόνους που προσφέρουν οι πολυεθνικές στους υπαλλήλους

τους. Η ερώτηση ουσιαστικά ήταν «Ποιές από τις παρακάτω extra αμοιβές ή bonus προσφέρετε στους υπαλλήλους σας». Το σημαντικό αποτέλεσμα που ανακύπτει από αυτή την ερώτηση είναι ότι καμμία εταιρεία δεν προσφέρει μερίδιο στα κέρδη της στους υπαλλήλους της, ενώ ενα 56,82% επικεντρώνεται κυρίως στις ατομικές προμήθειες. Για τον λόγον το αληθές τα αποτελέσματα διαγραμματικά έχουν ως εξής.

. Ποιές από τις παρακάτω extra αμοιβές ή bonus προσφέρετε στους υπαλλήλους σας



Η επόμενη ερώτηση είχε ως σκοπό να μετρήσει την σημαντικότητα ορισμένων χαρακτηριστικών στην απόφαση καθορισμού του επιπέδου του πακέτου απολαβών και πιο συγκεκριμένα ήταν «Πόση σημασία έχουν τα κάτωθι στην απόφαση καθορισμού του επιπέδου του πακέτου απολαβών 1. επίτευξη ομαδικών στόχων 2. ατομική απόδοση 3. αρχαιότητα/ έτη υπηρεσίας 4. αφοσίωση 5. εκπαίδευση υπαλλήλου 6. εργασιακή εμπειρία υπαλλήλου». Οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι το 75% των εταιρειών πιστένει ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες στον καθορισμό των απολαβών των στελεχών είναι οι κάτωθι επίτευξη ομαδικών στόχων, ατομική απόδοση, εργασιακή εμπειρία υπαλλήλου. Αντίθετα μόλις το 25% περίπου των εταιρειών πιστεύει ότι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες είναι οι αρχαιότητα/ έτη υπηρεσίας και η αφοσίωση των υπαλλήλων. Τα παραπάνω φαίνονται στα διαγράμματα.

ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ



ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ



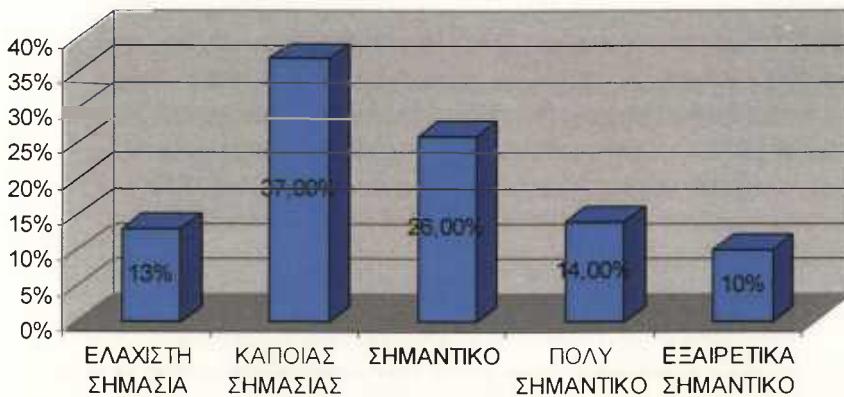
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



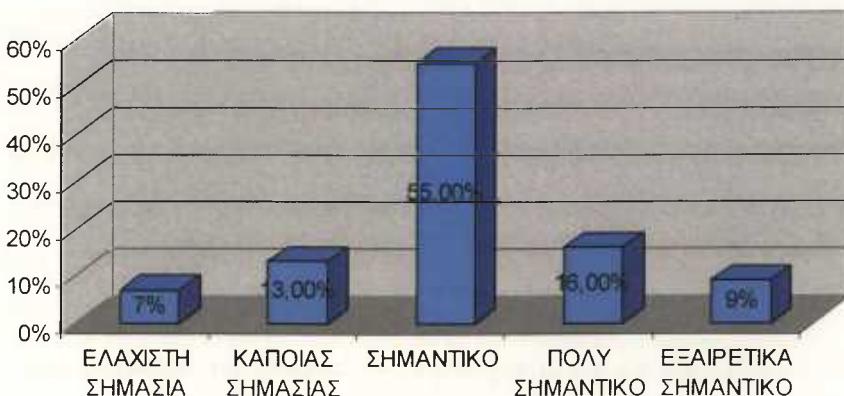
ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ



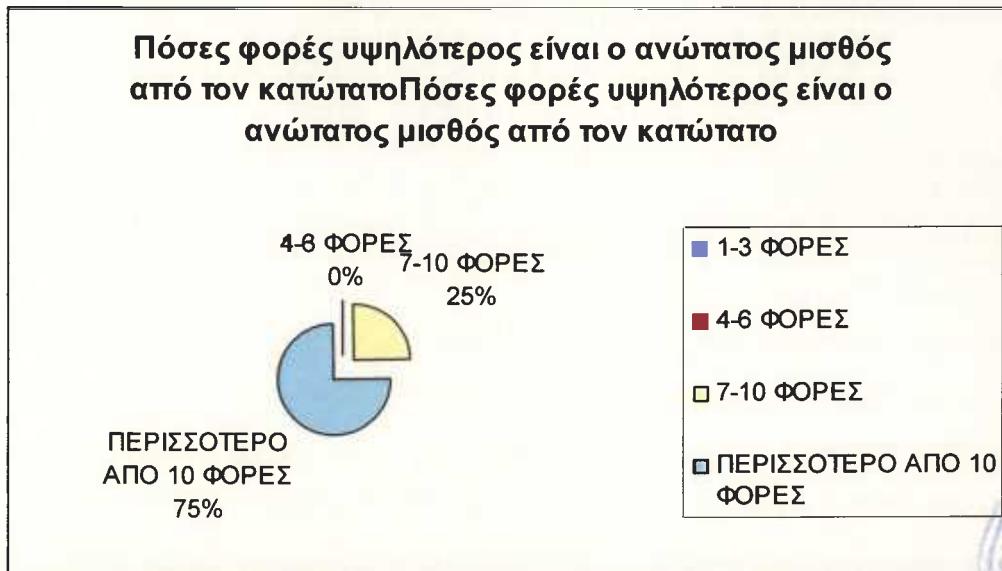
ΑΦΟΣΙΩΣΗ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

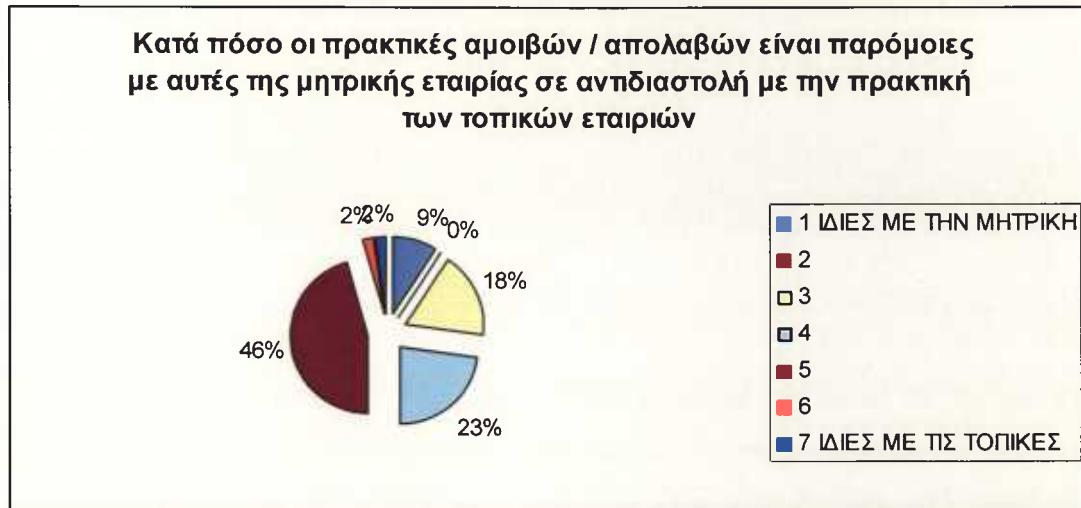


Η τέταρτη ερώτηση αναζητούσε απαντήσεις στο ποιά είναι η διαφορά του ανώτατου από τον κατώτατο μισθό. Με άλλα λόγια η ακριβής ερώτηση ήταν «Πόσες φορές υψηλότερος είναι ο ανώτατος μισθός από τον κατώτατο». Τα αποτελέσματα και σε αυτή την ερώτηση προκαλλούν. Το 75% των επιχορήσεων υποστηρίζει ότι ο ανώτατος μισθός είναι παραπάνω από 10 φορές μεγαλύτερος από τον κατώτατο ενώ μόλις το 25% απαντάει ότι είναι μεταξύ 7 εώς 10 φορές μεγαλύτερος. Αξίζει να αναφερθεί ότι δεν υπήρξαν απαντήσεις από 6 φορές και κάτω. Το διάγραμμα είναι κατατοπιστικό.



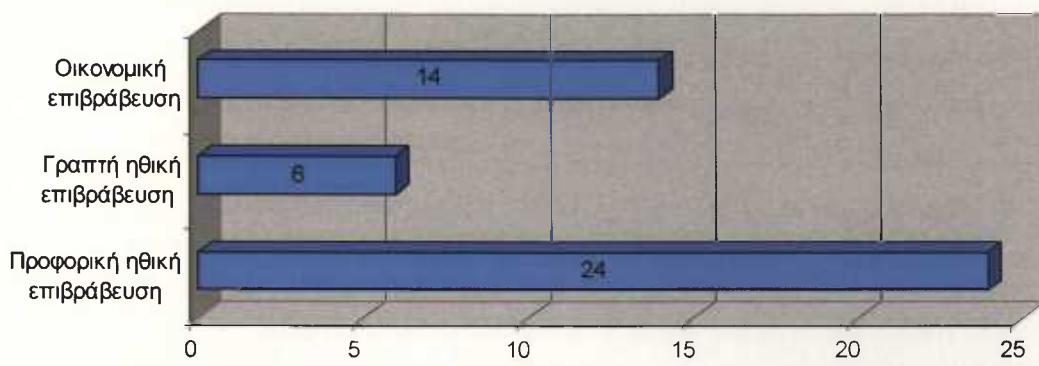
Η τελευταία ερώτηση του τέταρτου σκέλους αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών αμοιβών / απολαβών με την μητρική εταιρεία και πιο συγκεκριμένα «. Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές αμοιβών / απολαβών είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιρειών». Σε αυτή την ερώτηση η γενική εικόνα που παρατηρήθηκε εώς τώρα επιβεβαιώνεται. Σχεδόν τα $\frac{3}{4}$ των εταρειών (73%) δηλώνουν ότι οι πρακτικές αμοιβών / απολαβών προσεγγίζουν περισσότερο το επίπεδο των απολαβών που προσφέρονται στην εγχώρια αγορά στελεχιακού δυναμικού. Το γεγονός ότι οι απολαβές των στελεχών των πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα κινούνται πιο κοντά σε απολαβές των συναδέλφων τους σε ελληνικές εταιρείες μαρτυρά δύο πράγματα : πρώτον, η κινητικότητα στην ελληνική αγορά στελεχιακού δυναμικού είναι περιορισμένη και

εώς εκ τούτου δεν παρατηρείται αρμπιτράζ στις αμοιβές των στελεχών (mobility barriers). Δέντερον, μαρτυρά το κατά γενική ομολογία χαμηλότερο βιοτικό επίπεδο και κόστος απόκτησης βασικών καταναλωτικών αγαθών στην Ελλάδα.



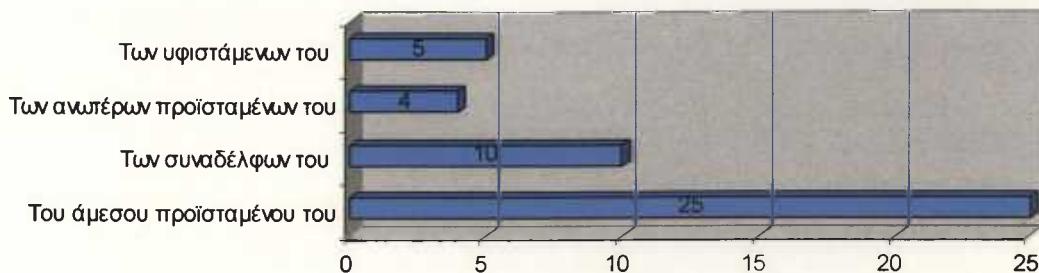
Στο πέμπτο σκέλος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με την διαδικασία επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Η πρώτη ερώτηση ήταν «Ποιές από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε για να επιβραβεύσετε την απόδοση των υπαλλήλων σας, 1. Προφορική επιβράβευση 2. Γραπτή ηθική επιβράβευση 3. Οικονομική επιβράβευση 4. Άλλη». Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εταιρειών (24) απάντησε ότι συνήθως επιβραβεύει τους εργαζόμενους της προφορικά. Σημαντική αναφορά θα πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι η οικονομική επιβραβεύση υπερτερεί της γραπτής ως τον τρόπο που επιλέγουν οι εταιρείες να επιβραβεύουν. Το παρακάτω διάγραμμα σκιαγραφεί τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης.

Ποιές από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε για να επιβραβεύσετε την απόδοση των υπαλλήλων σας



Η επόμενη ερώτηση είχε ως σκοπό εξέτασης το ποιού η γνώμη έχει μεγαλύτερη βαρύτητα όταν λαμβάνουν αποφάσεις για επιβράβευση και αξιολόγηση των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση ήταν «Ποιών από τους παρακάτω ανθρώπους την γνώμη λαμβάνετε υπ' όψιν στην επιβράβευση/αξιολόγηση της απόδοσης του υπάλληλου». Τα αποτελέσματα και εδώ είναι ξεκάθαρα αφού η πλειοψηφία απαντάει πως η γνώμη του άμεσου προϊσταμένου του έχει κερδίσει τη μερίδα του λέοντος. Αξίζει να αναφερθεί πως και η γνώμη των συναδέλφων του έχει μεγάλη ισχύ αφού πολύ συχνά χρησιμοποιήται ως κριτήριο στη διαδικασία επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

Ποιών από τους παρακάτω ανθρώπους την γνώμη λαμβάνετε υπ' όψιν στην επιβράβευση/αξιολόγηση της απόδοσης του υπάλληλου



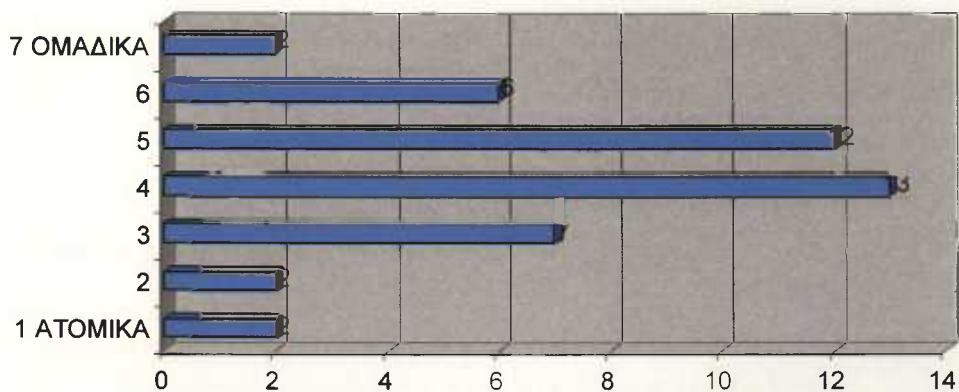
Η τρίτη ερώτηση είχε ως αντικείμενο έρευνας το να ανακαλύψει τι έχει μεγαλύτερη σημασία στην αξιολόγηση ενός υπαλλήλου η διαδικασία που

ακολούθησε ή το τελικό αποτέλεσμα που επετεύχθηκε. Η ερώτηση διαμορφώθηκε ώς εξής «Σε πιο βαθμό τείνετε να αξιολογείτε περισσότερο την διαδικασία (ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται) παρά τα αποτελέσματα (στόχους) που επιτυγχάνουν οι υπάλληλοι σας». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 66% των εταιρειών τείνουν να αξιολογούν περισσότερο τα τελικά αποτελέσματα παρά τη διαδικασία που ακολούθησαν. Αξίζει να αναφερθεί ότι υπήρξαν εταιρείες που απάντησαν ότι αξιολογούν μόνο τη διαδικασία ή μόνο το τελικό αποτέλεσμα. Μικρό ποσοστό μεν υπαρκτό δε.



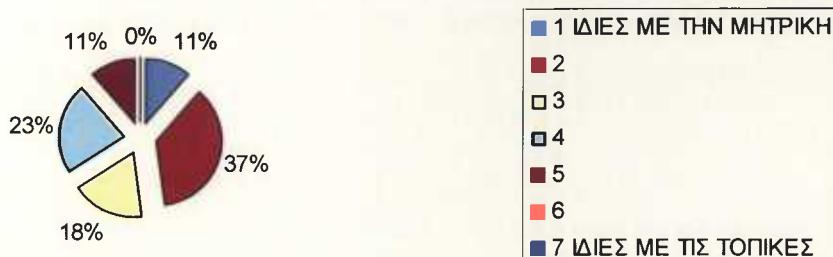
Η επόμενη ερώτηση ήταν «Ποιος ο βαθμός στον οποίο επιβραβεύετε ατομικά σε αντιθέσει με ομαδικά επιτεύγματα». Εδώ τα αποτελέσματα ήταν μοιρασμένα με μια μικρή τάση να επιβραβεύουν ομαδικά παρά ατομικά επιτεύγματα. Για τον λόγου το αληθές το διάγραμμα μας παρέχει τα διαπιστεύτηρια.

Ποιος ο βαθμός στον οποίο επιβραβεύετε ατομικά σε αντιθέση με ομαδικά επιτεύγματα

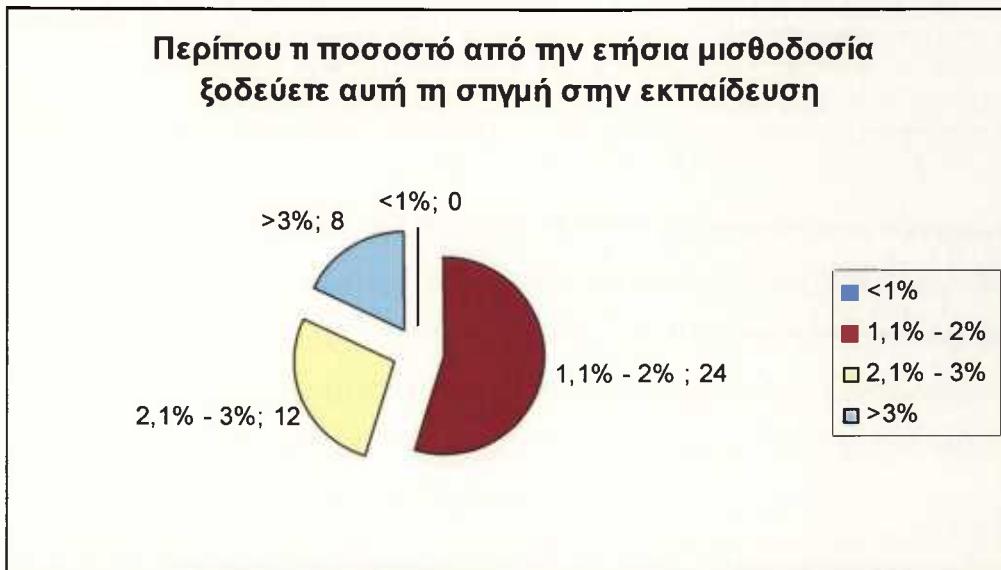


Η τελευταία ερώτηση του πέμπτου σκέλους αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων με την μητρική εταιρεία και πιο συγκεκριμένα «Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών». Σχεδόν τα 2/3 των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν ότι οι πρακτικές επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων τους ακολουθούν τους κανονισμούς και τις οδηγίες της μητρικής εταιρείας. Σε αντιδιαστολή με το 1/3 που δηλώνει το αντίθετο (34%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα.

Κατά πόσο οι πρακτικές επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών

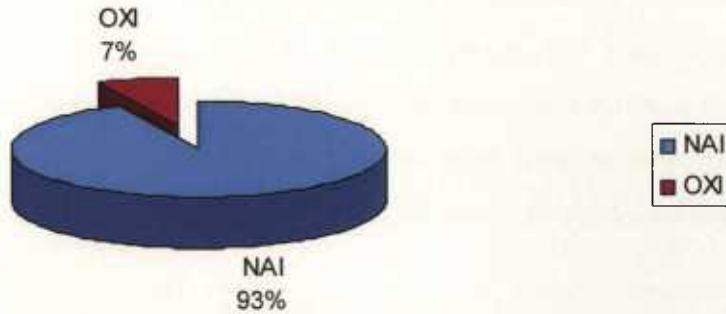


Το έκτο σκέλος του ερωτηματολογίου αναλωνόταν σε ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η πρώτη κατα σειρά ερώτηση ήθελε να διερεύνησει το ετησιο ποσοστό που ξοδεύεται από την μισθοδοσία για την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα η ερώτηση ήταν «Περίπου τι ποσοστό από την επήσια μισθοδοσία ξοδεύετε αυτή τη στιγμή στην εκπαίδευση». Το 54,45% των ρωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησε από 1,1% εώς 2 %. Καμμία εταιρεία δεν δαπανάει λιγότερο από 1% της μισθοδοσίας ενώ 18,18% απάντησε πάνω από 3%. Το διάγραμμα παρουσιάζει τις απαντήσεις.



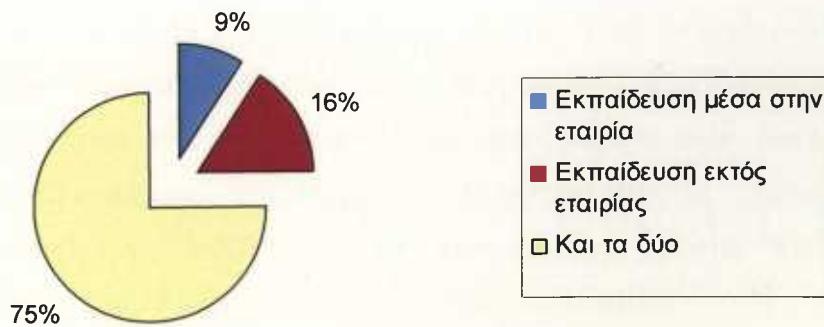
Η δεύτερη ερώτηση είχε ως σκοπό να απαντήσει στην ερώτηση «Αναλύετε συστηματικά τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων» τα αποτελέσματα είναι συντριπτικά αλλά και αναμενόμενα καθώς το 93% των εταιρειών απάντησε πως αναλύει συστηματικά ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτό είναι λογικό υπό την έννοια ότι δεν υφίσταται πλέον στην σύγχρονη παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα πολυεθνική εταιρεία που να μην αναλύει τις αναγκές εκπαίδευσης των εργαζομένων της. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω.

Αναλύετε συστηματικά πς ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων



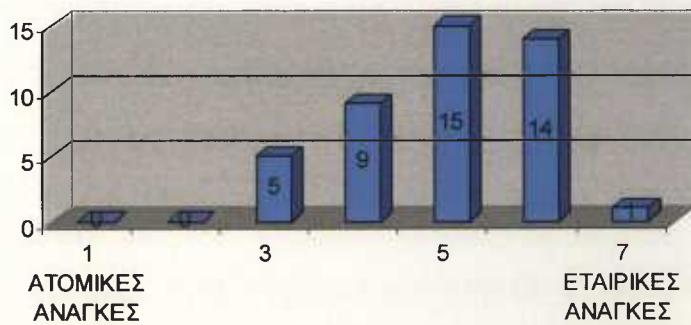
Η επόμενη ερώτηση διφερεύνουσε το είδος της εκπαίδευσης που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και η ακριβής ερώτηση ήταν «Τι είδους εκπαίδευση εφαρμόζετε (παρακαλούμε επιλέξατε περισσότερα από ένα εάν είναι αναγκαίο)» Φαίνεται χαρακτηριστικά και από το παρακάτω διαγραμμα ότι τα $\frac{3}{4}$ των εταιρειών διεξάγουν εκπαίδευση τόσο μέσα στην εταιρεία όσο και έξω από αυτή. Το διάγραμμα μας δίνει τις απαντήσεις.

Τι είδους εκπαίδευση εφαρμόζετε



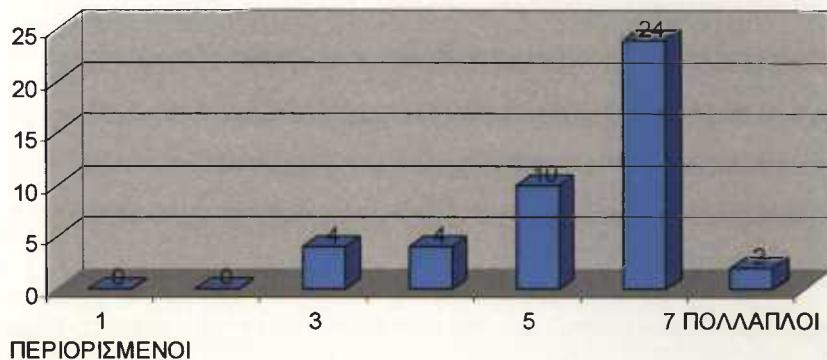
Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα εάν αναπτύσουν τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων ή απλά τους εκπαιδεύουν πάνω στις εταιρικές αναγκές που θα χρειαστεί να καλύψουν. Η ερώτηση διαμορφωνόταν ως εξής «Ποιός ο βαθμός στον οποίο η εκπαίδευση εστιάζεται περισσότερο στις ατομικές ανάγκες παρά στις ανάγκες της εταιρίας». 29 εταιρείες (66%) απάντησαν ότι εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω στις ανάγκες εταιρείας. Καμία επιχείρηση δεν απάντησε ότι εκπαιδεύει τους εργαζομένους της πάνω στις ατομικές ανάγκες του καθενός. Τα στοιχεία είναι εμφανή στο παρακάτω διάγραμμα.

Ποιός ο βαθμός στον οποίο η εκπαίδευση εσπάζεται περισσότερο στις ατομικές ανάγκες παρά στις ανάγκες της εταιρίας



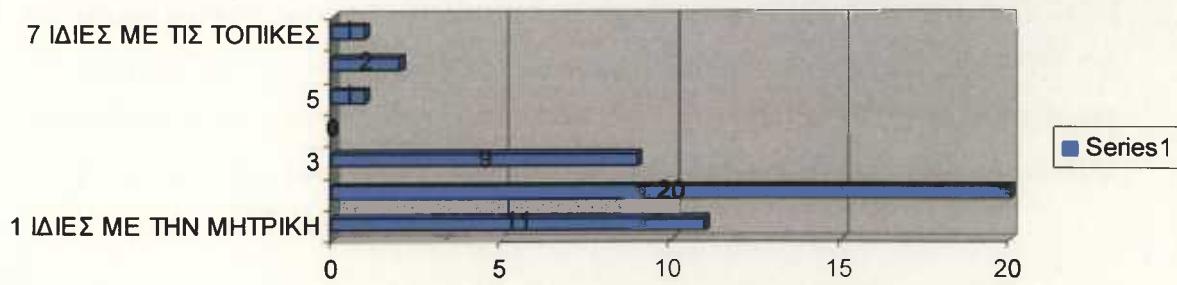
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία και τις δυνατότητες ανέλιξης και προαγωγής μέσα στης επιχείρηση. Η ερώτηση ήταν «Ποιός ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν πολλαπλοί δίαυλοι εξέλιξης και προαγωγής για τους υπαλλήλους». Τα αποτελέσματα είναι συντριπτικά, σχεδόν το 82% πιστεύει ότι υπάρχουν διευρυμένοι δίαυλοι εξέλιξης και προαγωγής για τους υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα γίνονται ακόμα πιο κατανοήτα μέσα από το διάγραμμα που παρατίθεται παρακάτω.

Ποιός ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν πολλαπλοί δίαυλοι εξέλιξης και προαγωγής για τους υπαλλήλους



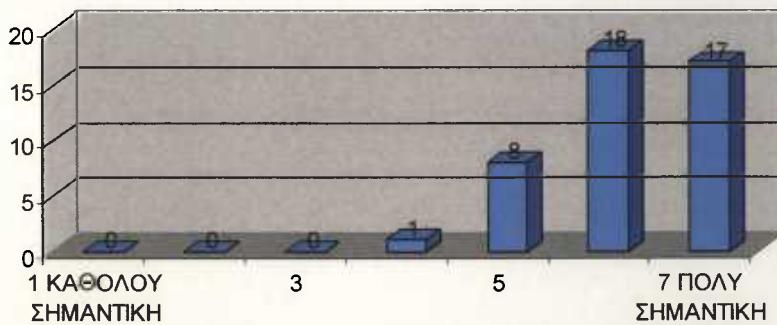
Η τελευταία ερώτηση του έκτου σκέλους αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων με την μητρική εταιρεία και πιο συγκεκριμένα «Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρείες σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών». Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά. Πάνω από το 90% των εταιρειών που ρωτήθηκαν αναφέρουν ότι οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι παρόμοιες με αυτές τις μητρικής. Η προφανής εξήγηση για αυτό το εύρημα έγκειται στην καθολική εξάπλωση των σεμιναρίων και ημερίδων εκπαίδευσης που οργανώνουν οι μητρικές με την συμμετοχή ανώτερων στελεχών από την κεντρική διοίκηση.

Κατά πόσο οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρείες σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών



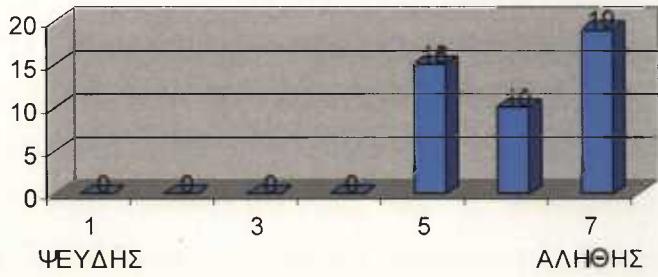
Στο τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερώτησεις για την διοικητική κληρονομιά καθώς και για τις αξίες του HRM που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία. Η πρώτη ερώτηση ρωτούσε το πασιφανέστατο εάν πιστεύουν οι συγκεκριμένες πρακτικές HR έχουν σημασία στην γενική απόδοση της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση ήταν «Σε τι βαθμό η συνεισφορά των πρακτικών HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) στην απόδοση της εταιρίας είναι σημαντική». Τα αποτελέσματα έδειξαν καταφανέστατα ότι στο σύνολο τους όλες οι εταιρείες πιστεύουν οτι οι HRM πρακτικές συνισφέρουν σημαντικά και αποφασιστικά στην εν γένει απόδοση της εταιρείας. Το διάγραμμα αποτελεί πειστήριο αυτής της τάσης.

Σε τι βαθμό η συνεισφορά των πρακτικών HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) στην απόδοση της εταιρίας είναι σημαντική



Η τελεύταια ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητούσε το κατά πόσο είναι αληθής ή παρακάτω δήλωση «Η κεντρική διοίκηση πιστεύει ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) της εταιρίας είναι μια πηγή που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρέπει να μεταδοθούν στις θυγατρικές του εξωτερικού». Τα αποτελέσματα εδώ είναι ακόμα πιο δυνατά και από αυτά της προηγούμενης και φαίνονται στο διάγραμμα. Το 100% των ερωτηθέντων πιστεύει οτι οι συγκεκριμένες πρακτικές HR αποτελούν ανταγωνιστικό και συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Η κεντρική διοίκηση πιστεύει όποι οι συγκεκριμένες πρακτικές HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) της εταιρίας είναι μια πηγή που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρέπει να μεταδοθούν στις θυγατρικές του εξωτερικού



Στατιστική ανάλυση με παλινδρομήσεις

Προκειμένου να εξάγουμε πιο οριστικά συμπεράσματα από την περιγραφική στατιστική δημιουργήσαμε μια σειρά μεταβλητών που δημιουργήθηκαν με βάση το ερωτηματολόγιο. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διαπισωθεί έαν και κατά πόσο ορισμένες από αυτές τις πρακτικές της θυγατρικής σχετίζονται με τις πρακτικές της μητρικής καθώς και κάποιες άλλες επεξηγηματικές μεταβλητές οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν το βαθμό συμφωνίας των πρακτικών αυτών. Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιήθηκε ένα μοντέλο γραμμικής πιθανότητας διότι όλες οι μεταβλήτες της παλινδρόμησης είναι ψευδομεταβλητές και τα αποτελέσματα είναι ευκόλως ερμηνεύομενα. Παρακάτω παρατίθεται μια σειρά από παλινδρομήσεις που βασίζονται σε αυτό το μοντέλο χρησιμοποιώντας διάφορες μεταβλήτες ως την κύρια εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης, χρησιμοποιούνται διάφοροι συνδυασμοί των υπολοίπων επεξηγηματικών μεταβλητών.

Επεξήγηση μεταβλητών στις παλινδρομήσεις

Own_prc2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας το ποσοστό κτήσης επί της θυγατρικής που κατέχει η μητρική εταιρεία. Πέρνει τιμή 1 όταν το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο από 50% και μηδέν σε ολές τις άλλες περιπτώσεις.

Com_eval2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert και μετράει το κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία εφαρμόζει τις πρακτικές αξιολόγησης και επιβράβευσης της μητρικής. Πέρνει τιμή 1 (Likert <=3) όταν οι πρακτικές αυτές είναι ίδιες με την μητρική και 0 (Likert >=4) όταν είναι ίδιες, με τις τοπικές.

Com_tr_dv2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert και μετράει το κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία εφαρμόζει τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης της μητρικής. Πέρνει τιμή 1 (Likert <=3) όταν οι πρακτικές αυτές είναι ίδιες με την μητρική και 0 (Likert >=4) όταν είναι ίδιες.

Com_plan2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert και μετράει το κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία εφαρμόζει τις πρακτικές σχεδιασμού και προγραμματισμού της μητρικής. Πέρνει τιμή 1 (Likert <=3) όταν οι πρακτικές αυτες είναι ίδιες με την μητρική και 0 (Likert >=4) όταν είναι ίδιες.

Com_wage2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert και μετράει το κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία εφαρμόζει τις πρακτικές αμοιβών και απολαβών της μητρικής. Πέρνει τιμή 1 (Likert <=3) όταν οι πρακτικές αυτες είναι ίδιες με την μητρική και 0 (Likert >=4) όταν είναι ίδιες.

Com_recr2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert και μετράει το κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία εφαρμόζει τις πρακτικές προσέλκυσης στελεχών της μητρικής. Πέρνει τιμή 1 (Likert <=3) όταν οι πρακτικές αυτες είναι ίδιες με την μητρική και 0 (Likert >=4) όταν είναι ίδιες.

Hrm_str2 : Ψευδομεταβλητή που δηλώνει κατά πόσο η θυγατρική εταιρεία έχει γραπτή στρατηγική HRM. Πέρνει τιμή 1 όταν η εταιρεία έχει τέτοια στρατηγική και 0 αλλιώς.

Tot_comb2 : Ψευδομεταβλητή που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας την 7- βάθμια κλίμακα Likert αθροίζοντας τις επιμέρους κατηγορίες και μετρά το κατά πόσο η θυγατρική συνολικά ακολουθεί τις πρακτικές της εταιρείας σε όλους τους τομείς. Πέρνει τιμή 1 όταν το άθροισμα ήταν <=15 και 0 αλλιώς.

Cons_ : Η σταθερά της παλινδρόμησης. Αποτελεί το base case όταν όλες οι άλλες ψευδομεταβλητές της παλινδρόμησης πέρνουν την τιμή 0.

Παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Από τον πίνακα που παρουσιάζει τις περιγραφικές στατιστικές των μεταβλητών διαπιστώνεται ότι μόνο 2 μεταβλητές, com_tr_dv2 και com_eval2, είναι στατιστικά σημαντικές και διάφορες του μηδενός. Για τις υπόλοιπες μεταβλήτες λόγω του μικρού αριθμού των παρατηρήσεων (44) δεν μπορούν να εξαχθούν σημαντικά

στατιστικά συμπεράσματα. Οι αυτοσυγχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών παράγουν σημαντικά στατιστικά συμπεράσματα μόνο για αύτες τις 2 εξαρτημένες μεταβλητές και την ανεξάρτητη μεταβλητή own_prct2 που μετρά το βαθμό ελέγχου της μητρικής επί της θυγατρικής. Ως εκ τούτου, η ανάλυση περιορίζεται σε αυτές τις μεταβλητές με στόχο να εξαχθούν συμπεράσματα τα οποία θα χρησιμεύσουν για να ερμηνευθεί το αποτέλεσμα της έρευνας. Αναγνωρίζεται ωστόσο οτι ενδεχομένως κάποιες άλλες μεταβλητές που απουσιάζουν από την ανάλυση να είχαν σημαντικό επεξηγηματικό ρόλο. Παρόλα αυτά, η ανάλυση που παρατίθεται η στατιστικά σημαντική και χωρίς αυτές.

Στον πίνακα 1, παρουσιάζουμε μια σειρά παλινδρομήσεων που εξηγεί τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η θυγατρική υιοθετεί τις πρακτικές εκταίδευσης και ανάπτυξης της μητρικής.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα εξισώσεων παλινδρόμησης (Linear Probability Model) *** στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 1%, ** στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 5%, *στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 10%. Οι Τυπικές Αποκλίσεις της Παλινδρόμησης (Robust Standard Errors of the Regression) παρατείθενται μέσα στις παρενθέσεις

| <i>Eξαρτημένη</i> | LPM | LPM | LPM | LPM | LPM |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>Μεταβλητή:</i> | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

com_tr_dv2

| | | | | | |
|--------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---|
| | .3873016** (.1742238) | .3768569*** (.1285913) | .3799283** (.1775715) | .3527308** (.1339941) | .3739085*** (.1325171) |
| Own_prct2 | | .275911*** (.0984992) | | .2656047** (.1038159) | .2758397*** (.1000368) |
| Com_eval2 | -.- | | -. -.0992405 | | -.0962552 |
| Com_recr2 | -.- | (.103789) | -. .0907806 | -. -.0907794 | |
| Com_wage2 | -.- | | (.1266815) | -. -.1098504 | .0907249 -.109763 |
| Com_plan2 | -.- | | (.0923547) | -. -.0645161 | (.1281756) -.0219791 |
| Hrm_str2 | -.- | -. .5555556*** (.1695325) | (.0457094) | -. .6200717*** (.1543387) | (.0695946) .4079974*** (.1775715) |
| cons | | | | | (.1449571) .451412** (.1830064) |
| F-test value | 4.94** | 3.97** | -. 0.2072 | 7.37*** 0.3881 | 3.22** 0.2101 |
| R-square | | | | 0.3402 | 0.3884 |
| N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |

Στην πρώτη παλινδρόμηση αποδεικνύεται οτι υπάρχει μια θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του ποσοστού που κατέχει η μητρική επί της θυγατρικής και ο βαθμός στον οποίο υιοθετεί τις πρακτικές της στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Σύμφωνα με το μοντέλο ενδεχόμενη αύξηση του ποσοστού ιδιοκτησίας από λιγότερο του 50% σε περισσότερο του 50 % συνδεέται με μια αύξηση της πιθανότητας η θυγατρική να υιοθετήσει τα πρότυπα της μητρικής κατά 38,7%. Παρόλο που η παλινδρόμηση αυτή είναι απλοποιημένη γιατί παραλείπονται οι υπόλοιπες επεξηγηματικές μεταβλητές τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά

στο επίπεδο του 5% και σταθερά κάτω από όλες τις πιθανές διαμορφώσεις του μοντέλου. Αυτό αποδεικνύεται και από τις πολινδρομήσεις 2 εώς 5 οπού ο συντελεστής παλινδρόμησης είναι ίδιος περίπου σε τάξη μεγέθους και στατιστική σημαντικότητα.

Στην δέυτερη παλινδρόμηση που αποτελεί παραλλαγή του ίδιου μοντέλου προσθέτουμε και άλλες επεξηγηματικές μεταβλητές. Τα συμπεράσματα είναι δύο. Πρώτον, το ποσοστό κτήσης προβλέπει με βεβαιότητα το βαθμό στον οποίο η θυγατρική ακολουθεί τα πρότυπα της μητρικής. Ο συντελεστής παλινδρόμησης είναι περίπου ίδιος σε μέγεθος και είναι ακόμα πιο στατιστικά σημαντικός (στο επίπεδο του 1%). Αυτό συμβαίνει διότι το ποσοστό κτήσης πράγματι επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή και ο λόγος που η στατιστική του σημαντικότητα αυξάνεται σχετίζεται με την προσθήκη των επιπλεόν επεξηγηματικών μεταβλητών που περιορίζουν το φαινόμενο των Omitted Variable Bias (OVB). Δεύτερον, αναδεικνύεται ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, ο βαθμός κατά τον οποίο η θυγατρική εταρεία αξιολογεί τα στελέχη της κατά τα πρότυπα της μητρικής. Η υιοθέτηση αυτών των προτύπων συνδέεται με μια αύξηση της πιθανότητας η θυγατρική να υιοθετήσει τα πρότυπα της μητρικής και στον τομέα της εκπαίδευσης κατά 28%. Το εύρημα αυτό είναι στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 1%. Ο λόγος για αυτό βρίσκεται στους στενούς δεσμούς που υπάρχουν μεταξύ των πρακτικών εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Είναι αναμενόμενο μια εταιρεία η οποία εκπαίδευει τα στελέχη της με βάση τα πρότυπα της μητρικής να αναμένει από αυτά ανάλογες συμπεριφορές και να τις αξιολογεί με βάση τα ίδια πρότυπα.

Στις παλινδρομήσεις 3 και 4 γίνεται απομόνωση αυτής της επίδρασης κρατώντας μόνο τις 2 στατιστικά σημαντικές μεταβλητές (com_eval2 , own_prct2). Τα αποτελέσματα είναι εξίσου στατιστικά σημαντικά και έχουν παρόμοια επεξηγηματική αξία. Άρα, με κάποια βεβαιότητα διαπιστώνεται οτι αυτές οι 2 μεταβλητές επηρεάζουν το βαθμό υιοθέτησης των πρακτικών εκπαίδευσης της μητρικής. Αυτό που εκπλήσσει στην παλινδρόμηση 3 είναι οτι η ύπαρξη γραπτής στρατηγικής HR όχι μόνο συνδέεται αρνητικά με την υιοθέτηση των πρακτικών εκπαίδευσης της μητρικής αλλά δεν είναι και στατιστικά σημαντική. Η εξήγηση μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός οτι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρείων (90%) έχουν γραπτή στρατηγική HR και ως εκ τούτου η παράμετρος αυτή δεν μπορεί

να αποτελέσει παράμετρο διαφοροποίησης των εταιρείων αναφορικά με το βαθμό νιοθέτησης των μητρικών πρακτικών.

Στην παλινδρόμηση 5 εφαρμόζεται η συνήθης πρακτική της συμπερίληψης όλων των πιθανών επεξηγηματικών μεταβλητών ταυτόχρονα. Τα αποτελέσματα δεν διαφέρουν σημαντικά από τις άλλες παλινδρόμησεις. Η ύπαρξη ή μη γραπτής στρατηγικής HR παραμένει στατιστικά μη σημαντική όπως και στην παλινδρόμηση 3 ενώ οι 2 κύριες επεξηγηματικές μεταβλητές (own_prct2 , com_eval2) παραμένουν σταθερές όσον αφορά το μέγεθος του συντελεστή παλινδρόμησης και στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του 1%. Επομένως, με σχετική βεβαιότητα συνάγεται το συμπέρασμα ότι η αύξηση του ποσοστού της μητρικής επί της θυγατρικής καθώς και η αύξηση του βαθμού νιοθέτησης των μητρικών πρακτικών αξιολόγησης συνδέεται θετικά με μια αύξηση της πιθανότητας η θυγατρική να νιοθετήσει τις μητρικές πρακτικές και στον τομέα της εκπαίδευσης.

Παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές αξιολόγησης και επιβράβευσης

Στον πίνακα 2, παρουσιάζουμε μια σειρά παλινδρομήσεων που εξηγεί τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η θυγατρική νιοθετεί τις πρακτικές αξιολόγησης και επιβράβευσης της μητρικής. Ο λόγος που επιλέγουμε αυτή τη συγκεκριμένη κατηγορία είναι ότι στις διάφορες μορφές παλινδρομήσεων που δοκιμάστηκαν αποτέλεσε έναν από τους σημαντικότερους επεξηγηματικούς παράγοντες.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα εξισώσεων παλινδρόμησης (Linear Probability Model)

*** στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 1%, ** στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 5%, *στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 10%. Οι Τυπικές Αποκλίσεις της Παλινδρόμησης (Robust Standard Errors of the Regression) παρατείθενται μέσα στις παρενθέσεις

Στην πορεία δημιουργήθηκε και μια τρίτη μεταβλητή η οποία μετράει αθροιστικά τον βαθμό στον οποίο η θυγατρική εταιρεία ακολουθεί τις πρακτικές τις

μητρικής σε όλους τους επιμέρους τομείς, την ψευδομεταβλητή **Tot_comb2**. Ωστόσο οι παλινδρομήσεις που χρησιμοποιούν και αυτή την ψευδομεταβλητή δεν παρουσιάζονται αναλυτικά για δυο λόγους: πρώτον, τα αποτελέσματα που αποκτήθηκαν δεν είναι στατιστικά σημαντικά. Δεύτερον, όπως αποδεικνύεται από τους πίνακες 1 και 2 η μεταβλητή αυτή επί της ουσίας μετράει αυτό που μετράνε και οι δυο μεταβλητές πάνω στις οποίες εστιάζεται η ανάλυση μας. Ο λόγος είναι προφανής δεδομένου ότι από τους πέντε επιμέρους τομείς μόνο οι δυο (εκπαίδευση, αξιολόγηση) εμφανίζουν στατιστικά σημαντικούς δείκτες αυτοσυσχέτισης με τις υπόλοιπες επιμέρους επεξηγηματικές μεταβλητές. Έτσι, αναγνωρίζοντας αυτόν τον περιορισμό που προκλήθηκε λόγω του μικρού σχετικά δείγματος συνεχίζουμε την ανάλυση μας με όσα στοιχεία μπορούν να αξιοποιηθούν για να μας δώσουν στατιστικά συμπερασμάτα. Αυτος ο περιορισμός όμως ελαχιστα περιορίζει την στατιστική και επεξηγηματική αξία της παρούσας μελέτης.

Προχωρώντας στην διεξοδικότερη ανάλυση του Πίνακα 2 παρουσιάζουμε μια σειρά από παλινδρομήσεις χρησιμοποιώντας το Μοντέλο της Γραμμικής Πιθανότητας (LPM) το οποίο αποτελεί μια παραλλαγή του Πίνακα 1. Τα αποτελέσματα και εδώ είναι σε πλήρη συμφωνία και συσχέτιση με την έως τώρα ανάλυση μας κάτι που επιβεβαιώνει την ορθότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων μας. Σε γενικές γραμμές μπορεί να ειπωθεί ότι η σταθερότητα των στατιστικών ευρημάτων των ανωτέρω παλινδρομήσεων είναι αξιοσημείωτη.

Όπως γίνεται έκδηλα φανερό από τις Παλινδρομήσεις 1 έως 4 ο κυριότερος παράγοντας που εξηγεί τον βαθμό με τον οποίο η θυγατρική εταιρία νιοθετεί τα μητρικά πρότυπα αξιολόγησης / επιβράβευσης είναι η νιοθετηση των πρακτικών εκπαίδευσης της μητρικής. Οι συντελεστές παλινδρόμησης της ανεξάρτητης μεταβλητής **com_tr_dv2** είναι θετικοί σε όλες τις παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικοί στο επίπεδο του 1% (διάστημα εμπιστοσύνης 99%). Έτσι μπορούμε να εξάγουμε με βεβαιότητα το συμπέρασμα ότι η νιοθετηση των μητρικών προτύπων στην εκπαίδευση του προσωπικού σχετίζεται με μια στατιστικά σημαντική αύξηση της πιθανότητας η θυγατρική εταιρεία να νιοθετήσει της πρακτικές της μητρικής και στον τομέα της αξιολογησης / επιβραβευσης προσωπικου κατά 57% εως 63%. Το ποσοστό αυτό είναι εκπληκτικό και είναι σχετικά σταθερό κάτω από όλες τις πιθανές παραλλαγές του μοντέλου που δοκιμάστηκε και παρουσιάζεται εδώ. Ειδικά στην παλινδρόμηση 4 που είναι και η πιο πλήρης το ποσοστό αυτό είναι στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο του 1% και αγγίζει το 0.65.

Η προφανής εξήγηση είναι ότι εφόσον η θυγατρική εταιρεία έχει υιοθετήσει τα πρότυπα εκπαίδευσης της μητρικής είναι λογικό να ακολουθεί και τα πρότυπα αξιολόγησης της μητρικής εταιρείας αναμένοντας από τα στελέχη και επιβραβεύοντας συμπεριφορές που είναι συμβατές με την αρχική τους εκπαίδευση. Ειδικότερα στις παλινδρομήσεις 1 έως 3 αποδεικνύεται ο ξεκάθαρος ρόλος της μεταβλητής com_tr_dv2 ως της κύριας επεξηγηματικής παραμέτρου. Επίσης παρατηρείται ότι το ποσοστό ιδιοκτησίας της μητρικής επί της θυγατρικής δεν έχει κάποια στατιστικά σημαντική επεξηγηματική ικανότητα αναφορικά με την πρόβλεψη του ποσοστού συμβατότητας των πρακτικών αξιολόγησης της μητρικής με της θυγατρικής εταιρείας. Αυτό συμβαίνει λόγω του φαινομένου της συγγραμμικοτητας. Η αυτοσυσχετιση μεταξύ της ψευδομεταβλητής own_prct2 και της com_tr_dv2 είναι τόσο μεγάλη όπως γίνεται κατανοητό και από τον δείκτη αυτοσυσχετισης ώστε η μεταβλητή com_tr_dv2 πρακτικά «σηκώνει» όλη την επίδραση του φαινομένου αυτού. Για αυτό και ο συντελεστής παλινδρόμησης της ψευδομεταβλητής own_prct2 είναι και στις 4 παλινδρομήσεις αρνητικός και στατιστικά μη σημαντικός ακόμα και στο πιο απλό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του 10%. Τέλος μεταξύ των παλινδρομήσεων 1 και 2 προστίθεται και η ψευδομεταβλητή hrm_str2 η οποία όμως όπως ακριβώς και στην περίπτωση του Πίνακα 1 αποδεικνύεται στατιστικά μη σημαντική.

Συμπεράσματα έρευνας – Επίλογος

Από όλη αυτή την ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι οι δυο κύριες κατηγορίες HRM που επηρεάζουν την στρατηγική HR είναι η αξιολόγηση / επιβράβευση και η εκπαίδευση/ ανάπτυξη του προσωπικού της θυγατρικής εταιρίας. Παρατηρείται ότι εφ'οσον η μητρική εταιρεία έχει μεγάλο ποσοστό επί της θυγατρικής (> του 50%) τότε αυξάνεται δραματικά η πιθανότητα η θυγατρική εταιρεία να έχει υιοθετήσει πλήρως της πρακτικές HR της μητρικής στους τομείς της εκπαίδευσης και της αξιολογησης/επιβραβευσης του προσωπικού. Εν κατακλείδι εάν μια πολυεθνική εταιρεία επιθυμεί να «επιβάλει» στις κατά τόπους θυγατρικές της στην Ελλάδα την πίστη εφαρμογή των εταιρικών πρακτικών HRM τότε η έρευνα αυτή καταδεικνύει τρία βασικά συμπεράσματα:

1. Η μητρική εταιρεία πρέπει να αυξήσει το ποσοστό συμμετοχής της στην θυγατρική πάνω από το 50% +1 του μετοχικού κεφαλαίου ώστε να διαθέτει τον απόλυτο διαχειριστικό έλεγχο επί της θυγατρικής (κάτι που στην πράξη είναι ιδιαιτέρως κατανοητό από της πολυεθνικές και ακολουθείται κατά κόρον στην ελληνική πραγματικότητα)
2. Εάν η μητρική επιθυμεί να επιβάλει τις πρακτικές της αποτελεσματικά και στο σύνολο των επιμέρους τομέων είναι σκόπιμο να ξεκινήσει πρώτα από τους τομείς της εκπαίδευσης και της αξιολογησης/επιβραβευσης του προσωπικού και μετέπειτα στους τομείς των αμοιβών και της προσέλκυσης.
3. Δυστυχώς, η ύπαρξη η μη γραπτής και συγκεκριμένης HRM στρατηγικής στην μητρική εταιρεία δείχνει να έχει μικρή συνεισφορά (σχεδόν αμελητέα) στην υιοθέτηση από την μεριά της θυγατρικής των πρακτικών HRM της μητρικής πολυεθνικής. Η ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα ανθίσταται σθεναρά και η απλή υπαγόρευση κανόνων HRM από την μητρική δεν είναι αρκετή για να επιβάλει τη «συμμόρφωση» με τις διεθνώς ακολουθούμενες από την μητρική πρακτικές Διοικησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

1. Έχει η θυγατρική σας εταιρεία στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων
Ναι γραπτή Ναι προφορική Όχι

2. Πόσο ισχύρη είναι η σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού/προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και του εταιρικού σχεδιασμού

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| χαλαρή | | | | | | στενή |

3. Σε τι βαθμό έχετε συγκεκριμενοποιημένες διαδικασίες σχεδιασμού και δραστηριοτήτων

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ασαφείς | | | | | | πολύ συγκεκριμένες |

4. Σε τι βαθμό οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουνε στην δουλεία τους

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| γενικά | | | | | | λεπτομερώς /συγκεκριμένα |

5. Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές σχεδιασμού/προγραμματισμού είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρείας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιρειών

ΕΠΙΛΟΓΗ / ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ



1. Ποιές μεθόδους επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται τακτικά στην εταιρία σας
Μέθοδοι :

2. Σε τι βαθμό προσελκύετε υποψηφίους από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές

3. Κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται σε «μετρήσιμα/αντικειμενικά» προσόντα όπως τίτλοι σπουδών, εργασιακή εμπειρία κ.α.

4. Κατά πόσο τα κριτήρια επιλογής βασίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η ακεραιότητα, διάθεση για συνεργασία, αίσθημα ευθύνης κ.α.

1 καθόλου 2 3 4 5 6 7 απολύτως

5. Πόσο σημαντική είναι η σύσταση από κάποιον τρίτο και/ή η προσωπική γνωριμία με έναν πιθανό υπουργό;

6. Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές επιλογής/ προσέλκυσης προσωπικού είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντίδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών

1 2 3 4 5 6 7
ίδιες με τη μητρική ίδιες με τις τοπικές

ΑΠΟΛΑΒΕΣ – ΑΜΟΙΒΕΣ

1. Σε ποιο επίπεδο καθορίζεται ο βασικός μισθός (παρακαλούμε επιλέξτε περισσότερες από μια επιλογές εάν είναι απαραίτητο)

σε εθνικό επίπεδο σε επίπεδο βιομηχανίας σε επίπεδο μητρικής
σε ατομικό επίπεδο Άλλο,

2. Ποιές από τις παρακάτω extra αμοιβές ή bonus προσφέρετε στους υπαλλήλους σας

μερίδιο στα κέρδη
option για μετοχές

ομαδικά μπονους ατομικές προμήθειες

3. Πόση σημασία έχουν τα κάτωθι στην απόφαση καθορισμού του επιπέδου του πακέτου απολαβών

| | Ελαχιστης Σημασίας | Κάποιας Σημασίας | Σημαντικό | Πολύ σημαντικό | Εξαιρετικά σημαντικό |
|------------------------------|--------------------|------------------|-----------|----------------|----------------------|
| επίτευξη ομαδικών στόχων | | | | | |
| ατομική απόδοση | | | | | |
| αρχαιότητα/έτη υπηρεσίας | | | | | |
| αφοσίωση | | | | | |
| εκπαίδευση υπαλλήλου | | | | | |
| εργασιακή εμπειρία υπαλλήλου | | | | | |

4. Πόσες φορές υψηλότερος είναι ο ανώτατος μισθός από τον κατώτατο

1-3 φορές

4-6 φορές

7-10 φορές

περισσότερο από 10 φορές

5. Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές αμοιβών / απολαβών είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών

1
ίδιες με τη μητρική

3

4

5

6

7

ίδιες με τις τοπικές

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Ποιές από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε για να επιβραβεύσετε την απόδοση των υπαλλήλων σας (παρακαλούμε επιλέξατε περισσότερα από ένα εάν είναι αναγκαίο)

Προφορική ηθική επιβράβευση
Οικονομική επιβράβευση

Γραπτή ηθική επιβράβευση
Άλλο :

2. Ποιών από τους παρακάτω ανθρώπους την γνώμη λαμβάνετε υπ' όψιν στην επιβράβευση/αξιολόγηση της απόδοσης του υπάλληλου (παρακαλούμε επιλέξατε περισσότερα από ένα εάν είναι αναγκαίο)

Του άμεσου προϊσταμένου του
Των ανωτέρων προϊσταμένων του

των συναδέλφων του
των υφιστάμενων του

3. Σε τι βαθμό τείνετε να αξιολογείτε περισσότερο την διαδικασία (ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται) παρά τα αποτελέσματα (στόχους) που επιτυγχάνουν οι υπάλληλοι σας

1
διαδικασία

3

4

5

6

7

αποτελέσματα

4. Ποιος ο βαθμός στον οποίο επιβραβεύετε ατομικά σε αντιθέσει με ομαδικά επιτεύγματα



1 2 3 4 5 6 7
ατομικά ομαδικά

5. Γενικά, κατά πόσο οι πρακτικές επιβράβευσης/αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής εταιρίας σε αντιδιαστολή με την πρακτική των τοπικών εταιριών

1 2 3 4 5 6 7
ίδιες με τη μητρική ίδιες με τις τοπικές

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1 2 3 4 5 6 7
ίδιες με τη μητρική ίδιες με τις τοπικές

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ – ΑΞΙΕΣ HRM (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ)

1. Σε τι βαθμό η συνεισφορά των πρακτικών HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) στην απόδοση της εταιρίας είναι σημαντική

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| καθόλου σημαντική | | | | | | πολύ σημαντική |

2. Παρακαλώ υποδείξτε μας κατά πόσο η ακόλουθη δήλωση είναι αληθής ή ψευδής:

«Η κεντρική διοίκηση πιστεύει ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές HRM (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) της εταιρίας είναι μια πηγή που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρέπει να μεταδοθούν στις θυγατρικές του εξωτερικού»



Βιβλιογραφία

Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management: issues to be faced. *International Studies of Management and Organization*, 13 (1-2): 7-45. ✓

Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS- Kent.

Adler, N. J. and Jelinek, M. (1986). Is ‘Organizational Culture’ Culture Bound? *Human Resource Management*, 25 (1):73-90.

Adler, N. J. and Bartolomew S. (1992). Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 551-570.

Adler, N. J. and Ghadar, F. (1990). Strategic human resource management: A Global Perspective. In: R. Pieper (ed.) *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin: De Gruyter: 235-260.

Ajiferuke, M. and Boddewyn, J. (1970). “Culture” And Other Explanatory Variables In Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, June: 153-163.

Albrecht, M. H. (ed.) (2001). *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. Oxford: Blackwell Publishers.

Baliga, B. R. and Jaeger. A. M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*. Fall: 25-40. ✓

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barratt, A. (1989). Doing Business in a Different Culture: The implications for Management Development. *Journal of European Industrial Training*. 13 (4): 28-31.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1992). What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, September-October: 124-133.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness; The transnational solution. *California Management Review*, Fall: 54-74.

Begin, J. P. (1991). *Strategic Employment Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Bhagat, R.S. and McQuaid, S.J. (1982). Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, 67: 653-685.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and HRM*. Oxford: Palgrave.

Bradley, P, Hendry, C. and Perkins, S. (1999). Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy. In: C. Brewster and H. Harris, *International Human Resource Management: Contemporary Issues In Europe*. London: Routledge: 120-143.

Brewster, C. (1993). Towards a 'European Model of Human Resource Management'. *International Journal of Human Resource Management*, 4: 765-784.

Brewster, C. and Tyson, S. (1991). *International Comparisons in Human Resource Management*. London: Routledge.

Brewster, C. and Hegenwisch, A. (eds.) (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.

Brewster, C., Tregaskis, O., Hegenwisch A. and Mayne, L. (1996). Comparative Research in Human Resource Management: a review and an example. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (3): 585-604.



Brewster, C. and Harris, H. (1999). *International Human Resource Management: Contemporary Issues In Europe*. London: Routledge.

Briscoe, D. R. (1995). *International Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Child, J. (1973). Strategies of Control and Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, March: 1-17.

Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In: L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 3. Greenwich: JAI Press.

De Cieri, H and Dowling, P. J. (1999). Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments. In: G. R. Ferris (Series Editor). *Research in Personnel and HRM, Supplement 4*, London: JAI Press.

DiMaggio, P. J. and Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*: 48147-160.

Dobbins, G. H., Cardy, R. L. and Carson, K. P. (1991). Examining fundamental assumptions: a contrast of person and system approaches to human resource management. *Human Resource Management*, 9: 1-38.

Dowling, P. J. (1988). International HRM. In: L. Dyer (ed.) (1988). *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs.

Dowling, P. J. and Schuler, R. S. (1990). *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston, MA: PWS- Kent.

Dowling, P. J., Schuler, R. S. and Welch D. E. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd ed.* USA: ITP.



Dowling, P. J., Welch D. E. and Schuler, R. S. (1999). *International HRM: Managing People In A Multinational Context, 3rd ed.* USA: ITP.

Doz, Y. L., Bartlett C. A. and Prahalad, C.K. (1981). Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs. *California Management Review*, 23 (3): 63-74.

Early, P. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39: 89-117.

Evans, P. (1986). The context of strategic human resource management policy in complex firms. *Management Forum*, 6: 105-107.

Evans P., Doz Y. and Laurent A. (1989). *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*. London: MacMillan Press.

Ferris, G. R. (Series Editor) (1999). *Research In Personnel and HRM, Supplement 4*, London: JAI Press.

Francis, J. L. (2001). Training Across Cultures. In: M. H. Albrecht (ed.) (2001). *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. Oxford: Blackwell Publishers: 190-195.

Geerzt, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. *Journal of International Business Studies*, 21 (1): 75-93.

Harzing A. W. (1998). Strategic planning in multinational corporations. In: A. W. Harzing and J. V. Ruysseveldt (eds.) *International Human Resource Management*. London: Sage Publications: 26-50.



Harzing A. W. and Ruysseveldt, J. V. (eds.) (1998). *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.

Hendry, C. (1991). International Comparisons of human resource management: putting the firm in the frame. *International Journal of Human Resource Management*, 2 (3): 415-439.

Hendry, C. (2003). Applying employment systems theory to the analysis of national models of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1430-1442.

Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990). HRM: An Agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1: 17-25.

Herskowitz, N. J. (1948). *Man and his works*. New York: Knopf.

Hickson, D. J., Hinnings, C. R. McMillan C.J.M. and Schwitter, J. P. (1974). The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison. *Sociology*, 8: 59-80.

Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Fall: 75-89.

Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4): 347-357.

Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (3): 301-320.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.



Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy Management Executive*, 7: 81-94.

Jackson, S. and Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.

Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11: 178-190.

Jaeger, A. M. and Kanungo, R. N. (eds.) (1990). *Management in Developing Countries*. London: Routledge.

James, L. R., Demaree, R.G., Mulaik, S.A. and Ladd R. T. (1992). Validity Generalization in the context of situational models. *Journal of Applied Psychology*, 77: 3-14.

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8:213-225.

Kochan, T. A., Dyer, L. and Batt, R. (1992). International Human Resources Study: A Framework for Future Research. In: D. Lewin, O.S. Mitchell and P.D. Sherer (eds.) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Winsconsin: IRRA Series: 309-337.

Kotter, J. and Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kroeber, A. L. and Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Massachusetts: Harvard University Press.

Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Management Conceptions. *International Studies of Management and Organizations*, 8:75-96.



Laurent, A. (1993). The Cross-Cultural Puzzle of Global Human Resource Management. In: V. Puick, N. M. Tichy and C.K. Barnett (eds.). *Globalizing Management*. New York: Wiley: 174-184.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June: 92-102.

Lincoln, J. R. (1993). Work organization in Japan and the USA. In: B. Kogut (ed.). *Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work*. Oxford: Oxford University Press: 93-124.

Lincoln, J. R., Hanada, M. and Olson, J. (1981). Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 93-115.

Locke, R., Kochan T. and Piore, M. (1995). Reconceptualizing comparative industrial relations: Lessons from international research. *International Labour Review*, 134 (2): 139-161.

Luthans, F., Welsh, D. B. and Rosenkrantz, S. A. (1993). What do Russian managers really do? An observation study with comparisons to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*, 24 (4): 741-761.

Luthans, F., Marsnik, P. A. and Luthans, K. W. (2001). A contingency Matrix Approach to IHRM. In: M. H. Albrecht (ed.) (2001). *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. Oxford: Blackwell Publishers: 84-102.

Millward, N. and Hawes, W. R. (1995). Hats, Cattle and IR Research: A Comment on McCarthy. *Industrial Relations Journal*, 26 (1): 69-73.

MacDuffie, J. P and Krafcik, J. (1992). Integrating technology and human resources for high performance manufacturing. In: T. Kochan (ed.) *Transforming Organizations*. New York: Oxford University Press: 210-226.



Negandhi, A.R. (1985). Management in the Third World. In: P. Joynt and M. Warner (eds.) *Managing In Different Cultures*. Oslo: Universitetsforlaget: 69-79.

Newman, K. and Nollen, S. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter : 753-759. ✓

Olie, R. (1998). The 'culture' factor in personnel and organization policies. In: A. W. Harzing and J. V. Ruysseveldt (eds.). *International Human Resource Management*. London: Sage Publications: 124-143.

Papalexandris, N. (1992). Human Resource Management in Greece. *Employee Relations*, 14 (4): 38-52.

Papalexandris, N. (1992). Greece. In: C. Brewster, A. Hegenwisch, L. Holden and T. Lockhart (eds.). *The European Human Resource Management Guide*. London: Academic Press: 229-260.

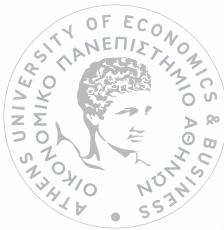
Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peters, T. J. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Pieper, R. (ed.) (1990). *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.

Puick, V., Tichy, N. M. and Barnett, C. K. (eds) (1999). *Globalizing Management*. New York: Wiley.

Ronen, S. (1994). An underlying structure of motivational need taxonomies: a cross-cultural confirmation. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, L.M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Palo Alto, CA: Consultant Psychology: 241-270.



Rosenzweig, P. M. (1994). When Can Management Science Research Be Generalized Internationally? *Management Science*, 40 (1): 28-39.

Rosenzweig, P. M and Singh, J. V. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 16 (2): 340-361.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, S. C. (1993). National vs. Corporate Culture: Implications for HRM. In: V. Puick, N. M. Tichy and C.K. Barnett (eds.). *Globalizing Management*. New York: Wiley: 159-173. *X* *Sd3*

Schneider, S. C. and DeMeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.

Schollhammer, H. (1971). Organization Structures of Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, September: 345-365.

Schuler, R. S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19: 419-459.

Schwartz, H. and Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer: 30-48.

Smith, P. B. (1992). Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management*, 3: 39-51. *X* *✓*

Stroh, L. K. and Caliguri, P. M. (1998). Increasing Global Competitiveness through Effective People Management. *Journal of World Business*, 33 (1): 2-17.

Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*, 15 (3): 429-446. *X*

Taylor, S., Beecler, S. and Napier, N. (1996). Towards an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21: 959-985.

Terpstra, V. (1992). *International Dimensions of Marketing*. Boston, MA: PWS-Kent.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. London: McGraw- Hill.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. III and Gamble, J. E. (2001). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage. Concepts and Cases*. 14th ed. New York: McGraw-Hill International Edition.

Torrington, D. (1994). *International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally*. London: Prentice Hall International.

Triandis, H. C. (ed.) (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley.

Triandis, H. C. (1982). Review of culture's consequences. *Human Organization*, 41: 86-90.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Chicago: Irwin.

Vachani, S. (1999). Global diversification's effect on multinational subsidiaries' autonomy. *International Business Review*, 8: 535-560.

Vernon, R. G. (1966). International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*. May: 190-207.

Weichmann, U. (1978). *Marketing Management in Multinational Firms*. New York: Praeger.

Westney, E. and Zaheer, S. (2002???) Oxford: Oxford University Press



