



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:

**Η ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.
Η ΥΠΟΘΕΣΗ ΤΗΣ MONDELÉZ HELLAS**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ:
ΑΝΔΡΙΑΝΑ ΣΩΤΗΡΙΑΔΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΞΕΦΤΕΡΗΣ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη στα ελληνικά	3
Abstract	4
Κεφάλαιο 1 :Εισαγωγή	
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Μεθοδολογία	6
Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση της υπόθεσης	
2.1 Το προφίλ της Mondelēz	8
2.2 Σύντομη ιστορία της εταιρείας Mondelēz International Inc.	10
2.3 Το προφίλ της Mondelēz Hellas	12
2.4 Η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού της Mondelēz Hellas	14
Κεφάλαιο 3: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας – Ο πολυεθνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων	
3.1 Οργανωσιακή δομή πολυεθνικών επιχειρήσεων	15
3.2 Διεθνείς προσεγγίσεις στο θέμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
3.3 Πιέσεις για διπλή συμμόρφωση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις	21
3.4 Η πολυεθνική vs της διεθνικής δομής	26
3.5 Συστήματα ελέγχου και θέματα ανάθεσης	30
3.6 Ζητήματα ενσωμάτωσης/ μεταβίβασης	35
3.7 Οι απόρροιες της διοίκησης Πολυεθνικών Εταιρειών	37
3.8 Ζητήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζονται με τον πολυεθνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων	40
Κεφάλαιο 4: Ο πολιτιστικός παράγοντας στην εξέταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
4.1 Ορισμός της κουλτούρας	43
4.2 Η ανάγκη εξέτασης της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο	46
4.3 Η ανάπτυξη εθνικών μοντέλων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	50
4.4 Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας	52

4.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εθνικών και των οργανωσιακών συστημάτων αξιών	55
4.6 Εταιρική κουλτούρα: ένας συνδυασμός μητρικής και θυγατρικής κουλτούρας;	62
4.7 Οι επιπτώσεις της έρευνας του Hofstede στη διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού	64
4.8 Σημαντικές έννοιες στη διαχείριση πολυπολιτισμικών οργανισμών	67
4.9 Οι φάσεις της διεθνοποίησης από τους Adler και Ghadar	69
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση	
5.1 Συζήτηση	73
Κεφάλαιο 6: Περιορισμοί της έρευνας	
6.1 Περιορισμοί της έρευνας	80
Κεφάλαιο 7: Συμπέρασμα	
7.1 Συμπέρασμα	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	98

Περίληψη στα ελληνικά

Αυτή η εργασία επιχειρεί να ερευνήσει το αρκετά αμφιλεγόμενο θέμα της προσαρμογής των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων των πολυεθνικών εταιριών στο υπόβαθρο της κουλτούρας των παραρτημάτων της. Ο σκοπός είναι να διαπιστωθεί εάν η relativist άποψη, η οποία υποστηρίζει πως η αποτελεσματικότητα των HR πρακτικών σχετίζεται με το πόσο καλά ταιριάζει με την εθνική κουλτούρα, είναι σωστή ή όχι. Αρκετά θεωρητικά ζητήματα που σχετίζονται με τον πολυεθνικό χαρακτήρα των οργανισμών και η έννοια της κουλτούρας συνδυάζονται ώστε να απαντηθεί ο ερευνητικός σκοπός.

Η περίπτωση της Mondelēz Hellas εξετάζεται ώστε οι θεωρητικές υποθέσεις να λάβουν έναν πρακτικό χαρακτήρα. Η Mondelēz Hellas αποτελεί το ελληνικό παράρτημα της Mondelēz International που δρα σε παγκόσμια κλίμακα σε περισσότερες από 160 χώρες με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα.

Η έρευνα αποκαλύπτει πως οι HR πρακτικές στην Mondelēz Hellas προσαρμόζονται σε έναν συγκεκριμένο βαθμό. Υπάρχει η απαραίτητη ευελιξία και διακριτικότητα η οποία επιτρέπει να λάβει χώρα αυτή η προσαρμογή χωρίς να προκαλούνται προβλήματα ελέγχου ή συντονισμού. Ο πλουραλισμός των πολιτιστικών στοιχείων απολαμβάνει τον απαιτούμενο σεβασμό μέσα στον ευρύτερο οργανισμό και τα κατά τόπους τμήματα HR χαίρουν την εμπιστοσύνη στα θέματα της εισαγωγής, σχεδιασμού και εφαρμογής των HR πρακτικών μέσα στα πλαίσια των τοπικών πολιτισμών.

Abstract

This study tries to shed some light on the quite obscure issue of adapting Human Resource Management (HRM) practices of multinational organisations to the cultural context of their subsidiaries. The aim is to investigate whether the ‘relativist view’, which asserts that the effectiveness of HR practices is relative to how well it matches the national cultures is true or not. Several theoretical issues that are associated with the multinational character of enterprises and the concept of culture are combined in order to address the research purpose.

The case of Mondelēz Hellas is examined so as to acquire a practical perspective of the theoretical issues. Mondelēz Hellas is the Greek subsidiary of Mondelēz International organisation that operates at a global scale in more than 160 countries with different cultural backgrounds.

The research reveals that the HR practices in Mondelēz Hellas are adapted to a certain extent. There is the essential flexibility and discretion that allows this adaptation to take place without causing any problems of control or coordination. The plurality of cultures is respected within the wider organisation and the HR departments are trusted to adapt the initiation, design and implementation of the HR practices to their specific cultural contexts.

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Το ζήτημα της πολιτισμικής προσαρμογής των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται με πολλά διαφορετικά θέματα. Αρχικά, πρέπει να υπάρξει μία εστίαση στο θέμα της οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα διαχείρισης πολυεθνικών οργανισμών. Επιπλέον, υπάρχει το θέμα της συνοχής μέσα στον οργανισμό καθώς και της προσαρμογής σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια. Εν σχέση με αυτά, υπάρχει το ζήτημα του ελέγχου των θυγατρικών καθώς και της ενσωμάτωσης των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων (HR) με τις ευρύτερες στρατηγικές ενός οργανισμού. Από τα παραπάνω, έρχονται στην επιφάνεια ορισμένα συμπεράσματα για την σύνδεση των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων με τον πολυεθνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων.

Η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με τα παραπάνω, ως παράγοντας που επηρεάζει τις στρατηγικές HR στους πολυεθνικούς οργανισμούς. Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζονται αρκετά μοντέλα που υπογραμμίζουν τη σημασία της κουλτούρας καθώς επίσης και το πλαίσιο του Hofstede, το οποίο βοηθά στην έρευνα της πολιτισμικής προσαρμογής των πρακτικών HR στην ελληνική θυγατρική μιας πολυεθνικής επιχείρησης (Mondelēz).

Το ερώτημα που ερευνάται είναι το εξής:

Υπάρχει προσαρμογή των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων της Mondelēz Hellas στο ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο;

Τα αντικείμενα της μελέτης είναι τα ακόλουθα:

1. Να γίνει κατανοητό πως διαμορφώνονται οι πρακτικές και πολιτικές ανθρωπίνων πόρων στις θυγατρικές ενός πολυεθνικού οργανισμού.
2. Να ερευνηθεί ο βαθμός ευελιξίας του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ) της ελληνικής θυγατρικής.
3. Να ερευνηθεί αν υπάρχει προσαρμογή ή υιοθέτηση των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων της Mondelēz Hellas στην ελληνική κουλτούρα.

1.2 Μεθοδολογία

Η επαγωγική προσέγγιση υιοθετήθηκε ώστε να ερευνηθεί εάν υπάρχει προσαρμογή των HR πρακτικών της Mondelēz Hellas στο ελληνικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια και μοντέλα αξιολογήθηκαν και εφαρμόστηκαν στην περίπτωση της Mondelēz Hellas ώστε να ελεγχθεί εάν υπάρχει ευθυγράμμιση ή σύγκρουση. Αυτού του είδους η προσέγγιση φαίνεται πως είναι πιο σχετική και σε αναλογία με άλλες μελέτες που έχουν γίνει με παρόμοια ερευνητικά ενδιαφέροντα (Robson, 1993).

Η ερευνητική στρατηγική που υιοθετήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της εργασίας βασίστηκε στην εξέταση ενός case study. Λόγω περιορισμού πόρων (χρόνου και προσβασιμότητας) μόνο η περίπτωση της Mondelēz Hellas ερευνήθηκε σε βάθος. Η πλειονότητα των στοιχείων αποκτήθηκε μέσω μίας ενδεδειγμένης συνέντευξης με τον HR Manager της εταιρίας. Ο τύπος της συνέντευξης που επιλέχθηκε ως πιο κατάλληλος για την εκπόνηση της εργασίας ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη. Με αυτόν τον τρόπο δόθηκε στον ερευνητή η δυνατότητα να προσαρμόσει την ροή της συζήτησης και να ελέγξει τα θέματα και την πορεία της. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο ανοικτού τύπου ώστε να έχει ο συνεντευξιαζόμενος την δυνατότητα να ανοιχτεί και να προσφέρει όσο τον δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά (λόγω χρονικών θεμάτων) σε φιλικό τόνο.

Αυτός ο τύπος συνεντεύξεων ενδείκνυται για διάφορους λόγους όπως επισημαίνεται και στον Saunders *et al.* (2000). Η ερευνητική μεθοδολογία ευνοεί αυτού του είδους την συλλογή στοιχείων. Επιπρόσθετα καθώς έπρεπε να τεθεί ένας μεγάλος αριθμός ερωτήσεων και οι περισσότερες από αυτές ήταν ανοικτού τύπου, μία εκ βαθέων, ημι-δομημένη συνέντευξη θεωρήθηκε ενδεδειγμένη. Θέματα αξιοπιστίας, προκατάληψης και εγκυρότητας είναι πάντοτε παρόντα και κάθε δυνατή προφύλαξη πάρθηκε από τον ερευνητή ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι περιπτώσεις εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων. Ο σκοπός της συνέντευξης ήταν γνωστός στον συνομιλητή και η άδειά του για την χρήση των πληροφοριών πάρθηκε ώστε να χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς αυτής της εργασίας. Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί πως ένα αντίγραφο στάλθηκε στην εταιρία ώστε να υπάρχει η τελική έγκριση.

Η χρήση ερωτηματολογίων θα μπορούσε να αποτελέσει ένα επιπρόσθετο εργαλείο που θα βοηθούσε στην απόκτηση μίας περισσότερο ενδεδειγμένης επισκόπησης του θέματος. Παρ' όλα

αυτά, λόγω θεμάτων χρονικού περιορισμού και φόρτου εργασίας του προσωπικού της εταιρίας, δεν επήλθε κάποια έγκριση για την διεξαγωγή μίας τέτοιου είδους έρευνας. Η απόφαση αυτή κρίνεται πως δεν επηρεάζει την εγκυρότητα της έρευνας καθώς οι πληροφορίες που δόθηκαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων βασίζονται σε έρευνες που διεξήχθησαν ήδη για λογαριασμό της ίδιας της εταιρίας. Τέλος υπήρξε η προσπάθεια για διασταύρωση των πληροφοριών και των στοιχείων που δόθηκαν διαμέσου διαθέσιμων άρθρων, εκδόσεων και ηλεκτρονικών πηγών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

2.1. Το προφίλ της Mondelez

Η Mondelez International Inc. είναι η μεγαλύτερη πολυεθνική εταιρεία τροφίμων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η δεύτερη παγκοσμίως με ετήσια κέρδη 34 δις δολάρια το 2014, απασχολώντας 107.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο και με παρουσία σε 165 χώρες. Η επωνυμία Mondelez αποτελεί το πάντρεμα των λέξεων “monde” που σημαίνει κόσμος στα λατινικά και “delez” που σημαίνει νόστιμος, δηλαδή «Νόστιμος Κόσμος».

Η Mondelez International Inc. προήλθε από τη συγχώνευση των εταιρειών KRAFT FOODS INC. και Cadbury UK Limited το 2010, αλλάζοντας την επωνυμία της τον Οκτώβριο του 2012. Η εταιρεία αναπτύσσει δραστηριότητα στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας τροφίμων στις κατηγορίες της σοκολάτας, του καφέ, της τσίκλας, της καραμέλας, των μπισκότων, του τυριού και των σνακ (Παράρτημα 1).

Η Mondelez International Inc. λειτουργεί με βάση μια γεωγραφική κατανομή σε 5 βασικές περιοχές:

1. Βόρεια Αμερική
2. Λατινική Αμερική
3. Ευρώπη
4. Ανατολική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική
5. Ασία Ειρηνικού

Η εταιρεία κατέχει την πρώτη θέση στην κατηγορία των μπισκότων, της καραμέλας και της σοκολάτας και την δεύτερη θέση στην κατηγορία της τσίκλας. Τα τρία τέταρτα των ετήσιων κερδών προέρχονται από τις παραπάνω κατηγορίες και περίπου το 40% των πωλήσεων προέρχονται από τις γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές όπως είναι οι BRIC markets, δηλαδή η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία και η Κίνα.

Οι πωλήσεις της εταιρείας γεωγραφικά κυμαίνονται ως εξής: το 20% προέρχεται από τη Βόρεια Αμερική, το 15% από την Λατινική Αμερική, το 13% από τις χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού, το 11% από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό, 41% από την Ευρώπη. Ενώ οι πωλήσεις ανά

κατηγορία έχουν ως εξής: 9% από τυρί και τρόφιμα, 16% από ροφήματα, 34% από μπισκότα, 27% από σοκολάτες και 14% από τσίκλες και καραμέλες (Euromonitor, 2014).

Αποτελεί μία πρωτοπόρο στον κλάδο της εταιρία η οποία σηματοδοτεί τις εξελίξεις και χαράσσει την μελλοντική πορεία και των μικρότερων παικτών της αγοράς. Παρ' όλα αυτά στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη εποχή καμία εταιρία δεν διαφεύγει τον κίνδυνο του ανταγωνισμού και των συνεχών ανατροπών και ανακατατάξεων (SWOT Analysis- Παράρτημα 2).

2.2 Σύντομη ιστορία της εταιρείας Mondelēz International Inc.

Η εταιρεία ξεκίνησε το 1903 με την επωνυμία KRAFT, όταν ο James L. Kraft ανέπτυξε μία εταιρία χονδρικής πώλησης τυριού στο Σικάγο του Ιλινόις. Η επιχείρηση επεκτάθηκε γρήγορα τις επόμενες δεκαετίες με εξαγορές σε διάφορους τομείς και σύντομα δημιούργησε ένα επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο κυρίως στη βιομηχανία τροφίμων.

Το 1988, η KRAFT εξαγοράστηκε από τον όμιλο εταιριών Philip Morris. Το 1989, η τελευταία συγχώνευσε την KRAFT με τη δική της εταιρεία στον κλάδο τροφίμων, την General Foods και έτσι γεννήθηκε η KRAFT General Foods και η KRAFT General Foods International. Τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, η εταιρία προχώρησε σε μία σειρά εξαγορών και επεκτάθηκε σε νέες αγορές στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Ανάμεσα σε αυτές τις εξαγορές περιλαμβάνεται η εξαγορά της Jacobs Suchard, Freia Marabou, Terry's of York καθώς και η εταιρεία δημητριακών RJR Nabisco.

Τον Ιούνιο του 2001, η Philip Morris (τόρα μετονομάστηκε σε Altria Group) πούλησε 280 εκατομμύρια μετοχές της Kraft Foods μέσω της τρίτης μεγαλύτερης δημόσιας πρότασης όλων των εποχών διατηρώντας το 88,1% του μεριδίου στην εταιρεία. Τον Μάρτιο του 2003, η Kraft Foods σε μία προσπάθεια να ενδυναμώσει την διεθνή της επέκταση, προχώρησε στην εξαγορά της Family Nutrition Company, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής μπισκότων και σνακ στην Αίγυπτο.

Τον Σεπτέμβριο του 2009 η Kraft Foods κάνει προσφορά εξαγοράς στην Βρετανική Cadbury αξίας 10,2 δις λιρών. Η τελευταία θεωρεί την προσφορά «εχθρική» και η Kraft Foods επανέρχεται με νέα προσφορά αξίας 9,8 δις λίρες τον Νοέμβριο του ίδιου έτους. Η Cadbury δήλωσε ότι η προσφορά ήταν «γελοία». Τον Ιανουάριο του 2010 η Cadbury αποδέχεται μία αναθεωρημένη πρόταση της Kraft αξιολογώντας την επιχείρηση στο ποσό των 11,5 δις λίρες (19,5 δις δολάρια). Με την συγκεκριμένη εξαγορά η Kraft κατείχε το 14,8% της αγοράς στην κατηγορία ζαχαρωδών και τσίκλας, δίνοντάς της προβάδισμα σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ινδία, η Βραζιλία και το Μεξικό.

Τον Αύγουστο του 2011, η Kraft Foods Inc. ανακοινώνει το πλάνο διαχωρισμού σε δύο εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο: μία εταιρία έτοιμων σνακ και μία εταιρία τροφίμων. Η Mondelēz κράτησε την εταιρία έτοιμων σνακ με την υψηλή ανάπτυξη παγκοσμίως και με

κέρδη 32 δις δολάρια και η Kraft Foods Group κράτησε την εταιρία τροφίμων στην Βόρεια Αμερική με το υψηλό περιθώριο κέρδους και με ετήσια κέρδη στα 16 δις δολάρια.

2.3 Το προφίλ της Mondelēz Hellas

Η ιστορία της Mondelēz Hellas ξεκινά από τον Σπύρο Παυλίδη, ο οποίος το 1841 άνοιξε το μεγαλύτερο ζαχαροπλαστείο στο κέντρο της Αθήνας στην οδό Αιόλου. Το 1852 αρχίζει να παρασκευάζει στο υπόγειο του ζαχαροπλαστείου του σοκολάτα ενώ το 1861 φέρνει από την Ευρώπη ένα χειροκίνητο μηχάνημα για την παρασκευή της πρώτης μάζας της σοκολάτας.

Μετά το θάνατο του Σπύρου Παυλίδη η εταιρεία μεταφέρεται σε ένα μεγάλο κτήμα 10 στρεμμάτων στην οδό Πειραιώς. Μετά τον 1^ο παγκόσμιο πόλεμο η φήμη της εταιρείας έχει εξαπλωθεί σε όλη την Ελλάδα και τη Μ. Ασία. Το όνομα «Παυλίδης» έχει γίνει συνώνυμο με τη σοκολάτα. Το 1988 η εταιρεία περνά στην ιδιοκτησία της Ελβετικής Jacobs Suchard. Το 1991 η Kraft Foods εξαγοράζει την εταιρεία και το 2011 με το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της Kraft Foods Inc μετά την απόσχιση του κλάδου τροφίμων της Βόρειας Αμερικής, προκύπτει η Mondelēz International και στην Ελλάδα η Mondelēz Hellas.

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 550 εργαζόμενους στο σύγχρονο και πλέον ανακαινισμένο εργοστάσιο στην οδό Πειραιώς, στα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα καθώς και στα γραφεία πωλήσεων στη Θεσσαλονίκη. Το διάστημα 2009-2014, η εταιρεία υλοποιεί επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 13 εκ. ευρώ το οποίο αφορά κυρίως το εργοστάσιο σοκολάτας Παυλίδη με αυτοματοποίηση δύο γραμμών παραγωγής και μείωση χρήσης ενέργειας και αποβλήτων.

Η Mondelēz Hellas, σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο κ. Λ. Χαλουλάκο (Mondelēz Hellas website), έχει ως στρατηγικό στόχο να προτείνει συνεχώς επιλογές snacking στην αγορά. Επενδύει στην εκπαίδευση που ενισχύει την νοοτροπία της καινοτομίας στους εργαζόμενους, καθώς η καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους της εταιρείας είναι η συνεχής ανάπτυξη των ταλέντων και ικανοτήτων των ανθρώπων της, η δια βίου μάθηση αλλά και η δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους υποψήφιους απασχολούμενους.

Το 2014 η εταιρεία κατέκτησε την 1^η θέση στον διαγωνισμό Great Place to Work 2014 στην κατηγορία των επιχειρήσεων που απασχολούν πάνω από 250 εργαζόμενους, ένας διαγωνισμός που διοργανώνεται ετησίως από το Πανεπιστήμιο ALBA. Η αξιολόγηση των εταιρειών που λαμβάνουν μέρος στο διαγωνισμό, βασίζεται σε ανώνυμα ερωτηματολόγια που απαντούν οι εργαζόμενοι καθώς και σε συνέντευξη που γίνεται με τον Διευθύνοντα

Σύμβουλο αλλά και τον Διευθυντή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τα προγράμματα και τις πολιτικές της εταιρείας. Η εταιρεία έχει βραβευτεί ξανά στο παρελθόν στον ίδιο διαγωνισμό και επιπλέον διατηρεί την ηγετική της θέση ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες FMCG (Fast – Moving Consumer Goods) επιχείρηση τα τελευταία τρία χρόνια.

2.4 Η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού στην Mondelēz Hellas

Αναφορικά με τους στόχους του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει μία δυνατή πίστη και αφοσίωση στην αξία των υπαλλήλων της Mondelēz. Αυτό το βασικό σημείο αφορά κεντρικό αξίωμα σε όλες τις θυγατρικές παγκοσμίως. Η Mondelēz Hellas διακηρύττει ως βασικό σκοπό την επιθυμία της να αποτελέσει ‘έναν ελκυστικό και προτιμητέο εργοδότη’ ως σημαντικό κομμάτι του εταιρικού της οράματος (Mondelēz Hellas website). Η εταιρία φιλοδοξεί να ‘δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητες του/της στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό’ (συνέντευξη με τον HR Manager). Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ο σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα καταρτισμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Η Mondelēz International αναγνωρίζει πως αυτό είναι εφικτό μέσω της στήριξης της συνεισφοράς των εργαζομένων στην ανάπτυξη της εταιρίας.

Ως ένας πολυεθνικός οργανισμός, η εταιρία δεν μπορεί να αγνοήσει το γεγονός πως οι εργαζόμενοι δρουν και εργάζονται σε ένα διεθνές περιβάλλον και το στοιχείο αυτό πρέπει να επηρεάζει τις HR πρακτικές. Ως εκ τούτου δεσμεύεται να ενεργήσει προς την ‘δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα καθρεφτίζει τις διάφορες κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται’. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να αποκτήσουν εμπειρίες από διαφορετικές χώρες και πολιτιστικά υπόβαθρα.

Η ευθύνη για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας μοιράζεται σε διάφορα οργανωσιακά επίπεδα. Αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για τα στελέχη της Mondelēz να συνεισφέρουν σε αυτήν την διαδικασία. Ταυτόχρονα όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι προσωπικά για την ατομική τους ανάπτυξη και πρόοδο με την βοήθεια του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων που παρέχει την απαιτούμενη στήριξη και παρακολούθηση της όλης διαδικασίας. Όλα τα στελέχη, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσεως, ενεργούν ως coaches με την διάχυση γνώσης, παροχής συνεχούς ανατροφοδότησης (feedback) και ενεργούς και δημιουργικής μεταλλαγής της ανάπτυξης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 3: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας – Ο πολυεθνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων

3.1 Οργανωσιακή δομή πολυεθνικών επιχειρήσεων

Επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από την μητρική χώρα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ δύο ευρέων τύπων. Κάποιες μελέτες σε αυτόν τον τομέα ήδη εδώ και 40 χρόνια κάνουν την διάκριση μεταξύ της ιδέας του διεθνούς παραρτήματος και αυτής του παγκόσμιου οργανισμού (Schollhammer, 1971). Ακόμα και αυτές οι πρωταρχικές μελέτες τονίζουν το γεγονός πως στην πρώτη περίπτωση στην επιχείρηση λαμβάνει χώρα μία προσπάθεια να πραγματοποιηθεί ένας ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ των εγχώριων και των διεθνών εργασιών. Σε αυτήν την περίπτωση επιτρέπεται να υπάρχει συνήθως ένα ημιαυτόνομο διεθνές παράρτημα με τις δικές του δικαιοδοσίες. Οι κύριες λειτουργίες που το διαχωρίζουν από τις εγχώριες επιχειρήσεις είναι η διάγνωση διεθνών επιχειρηματικών ευκαιριών, ο έλεγχος των διαδικασιών εκτός της μητρικής χώρας και η επισφράγιση της σύνδεσης με τα κεντρικά.

Η λογική πίσω από αυτό το μοντέλο βασίζεται στην ανάγκη για ένα ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων, τεχνογνωσίας και γνώσεων που είναι διαφορετικά από αυτά που απαιτούνται για την διαχείριση των εγχώριων εργασιών. Οι αποφάσεις που αφορούν τις ξένες επιχειρήσεις λαμβάνονται πιο αντικειμενικά εξαιτίας της ύπαρξης του αυτόνομου διεθνούς παραρτήματος. Η μεγαλύτερη αδυναμία που διαγνώστηκε από αρκετά νωρίς στις μελέτες είναι το ρίσκο της απουσίας συνοχής μέσα στα πλαίσια του ίδιου του οργανισμού. Επιπλέον πρόβλημα που ενδέχεται να ανακύψει αφορά στην πολυπλοκότητα του reporting και των μέσων ελέγχου που μπορεί να μπερδέψουν τους εργαζόμενους και να προκαλέσουν καθυστερήσεις σε περιπτώσεις όπου είναι αναγκαία η λήψη άμεσων αποφάσεων.

Η εναλλακτική σε αυτό το μοντέλο είναι η εφαρμογή της παγκόσμιας προσέγγισης. Σε αυτήν την περίπτωση, δεν δίνεται σημασία σε εθνικά όρια και ο διαχωρισμός μεταξύ διεθνούς και εγχώριου παύει να υφίσταται. Η μόνη διαφοροποίηση που επιτρέπεται αφορά θέματα πιο πρακτικής φύσεως και συνδέεται περισσότερο με ζητήματα χρονικά, χωρικά ή νομικά. Ο οργανισμός μπορεί να χωρίζεται με λειτουργικά, προϊόντικά ή περιφερειακά κριτήρια αλλά ακρογωνιαίος λίθος παραμένει πως ισχύει μία επικρατούσα παγκόσμια προοπτική.

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα που διεξήχθη σε ευρωπαϊκές και αμερικάνικες εταιρίες (Schollhammer, 1971) συμπέρανε πως οι αμερικάνικες εταιρίες ευνοούν δομές που παρέχουν τις ευκαιρίες για αποκεντρωμένες λήψεις αποφάσεων αλλά συγχρόνως επιτρέπουν πιο αυστηρό έλεγχο, εποπτεία και συγχρονισμό. Αντιθέτως, οι ευρωπαϊκής καταγωγής οργανισμοί ήταν πιο πιθανό να υιοθετήσουν μία δομή που διευκολύνει έναν ενδεχομένως πιο κεντρικοποιημένο χαρακτήρα αλλά με σημάδια πιο χαλαρού ελέγχου στο σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων.

Μία πιο πρόσφατη μελέτη στο θέμα της παγκόσμιας διαφοροποιημένης επίδρασης στην αυτονομία των πολυεθνικών θυγατρικών (Vachani, 1999) παρήγαγε επίσης κάποια ενδιαφέροντα ευρήματα. Οι ερευνητές εξέφρασαν μία υπόθεση εργασίας την οποία εξέτασαν και κατέληξαν πως θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων με μεγαλύτερη προϊοντική διαφοροποίηση έχουν χαμηλότερη αυτονομία. Επιπρόσθετα, η έρευνα υποδεικνύει πως θυγατρικές με μεγαλύτερη μη σχετιζόμενη διεθνή γεωγραφική διαφοροποίηση παρουσιάζουν επίσης χαμηλότερο βαθμό αυτονομίας (είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί πως το αντίθετο δεν μπορούσε να υποστηριχθεί με εμπειρικά στοιχεία).

Η ίδια έρευνα υποστηρίζει πως τα θέματα στα οποία τα στελέχη των θυγατρικών απολάμβαναν μεγαλύτερη αυτονομία ήταν αυτά που σχετίζονται με το marketing και με θέματα προσωπικού ενώ την χαμηλότερη αυτονομία την είχαν σε ζητήματα που σχετίζονται με έρευνα (R&D) και οικονομικά. Οι HR managers απολάμβαναν μεγαλύτερη ελευθερία να δράσουν, παρόλο που κάποιες αποφάσεις όπως ο διορισμός και οι απολαβές των υψηλόβαθμων διευθυντών παρέμεναν στην ευχέρεια των κεντρικών. Ο λόγος για τα διευρυμένα όρια δράσης οφείλεται στο γεγονός πως οι ντόπιοι διευθυντές ήταν σε καλύτερη θέση να κρίνουν τις τοπικές ανάγκες και ήταν πιο καλοί γνώστες του εγχώριου πολιτισμικού χαρακτήρα (Vachani, 1999).

Παρόλο που πολλοί μελετητές μοιράζονται την ίδια άποψη (Schneider, 1993), το παγκόσμιο marketing προβάλλεται σαν η αναπόφευκτη λύση του μέλλοντος παραβλέποντας φανερές αποκλίσεις σε επίπεδο κουλτούρας και αγοράς. Μία ανάλογου τύπου παγκόσμια θεώρηση σε επίπεδο διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού δεν φαίνεται πιθανόν να ακολουθήσει την ίδια πορεία. Απολύτως ομογενοποιημένες πρακτικές HR μπορεί να οδηγήσουν σε αποδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσπάθειας για ελαχιστοποίηση ή

παραγκωνισμού των πολιτιστικών διαφορών σε αντίθεση με μια πιο παραγωγική αξιοποίησή τους (Adler και Jelinek, 1986).

3.2 Διεθνείς προσεγγίσεις στο θέμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε διεθνές επίπεδο έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Έχουν εκδοθεί πολλές έρευνες που προσπαθούν να περιγράψουν τους τρόπους που μπορούν να διαχειριστούν οι σχέσεις αυτές σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Perlmutter (1969, αναφορά σε Harzing, 1998) διέκρινε 3 τύπους συμπεριφοράς ή νοοτροπίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ένας τέταρτος όρος προστέθηκε αργότερα για να περιγράψει καλύτερα τον τρόπο προσέγγισης των πολυεθνικών μονάδων στην διαχείριση και επάνδρωση των θυγατρικών τους. Αυτές οι προσεγγίσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την νοοτροπία του υψηλόβαθμου προσωπικού στα κεντρικά του οργανισμού και την μίξη δομής-στρατηγικής (Dowling *et al.*, 1994). Αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις είναι η εθνοκεντρική (ethnocentric), η πολυκεντρική (polycentric), η γεωκεντρική (geocentric) και η περιφερειοκεντρική (regiocentric).

Στην πρώτη περίπτωση, οι ξένες θυγατρικές έχουν περιορισμένη αυτονομία. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται στα κεντρικά και οι θέσεις-κλειδιά καταλαμβάνονται τόσο στην μητρική όσο και στα υποκαταστήματα από προσωπικό που υπάγεται στα κεντρικά. Οι θυγατρικές στελεχώνονται και ελέγχονται από προσωπικό προερχόμενο από την μητρική χώρα. Στην πολυκεντρική προσέγγιση, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμπεριφέρονται σε κάθε θυγατρική σαν σε ξεχωριστή εθνική οντότητα με κάποια περιθώρια αυτονομίας στην λήψη αποφάσεων. Οι θυγατρικές διευθύνονται από ντόπια στελέχη, τα οποία όμως σπάνια προάγονται σε θέσεις στα κεντρικά γραφεία.

Η γεωκεντρική προσέγγιση απολαμβάνει μια πιο παγκόσμια οπτική. Ο οργανισμός αγνοεί το θέμα της εθνικότητας και αντιθέτως προωθεί το ζήτημα των ικανοτήτων. Αυτή η νοοτροπία που μπορεί να διέπει την στελέχωση χωρίς να βασίζεται στην εθνικότητα των μελών της πρέπει να συνοδεύεται από μία παγκόσμια ολοκληρωμένη στρατηγική (integrated business strategy) ώστε να μπορεί να είναι επιτυχημένη. Η περιφερειοκεντρική θεωρία αποτυπώνει την γεωγραφική δομή των πολυεθνικών οργανισμών. Όπως και στην γεωκεντρική προσέγγιση, αξιοποιεί μία ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων όμως σε πιο περιορισμένη κλίμακα, καθώς μπορεί να υπάρξουν μετακινήσεις προσωπικού εκτός συνόρων αλλά μόνο εντός των ορίων της περιφέρειας. Τα περιφερειακά στελέχη είναι λιγότερο πιθανό να προαχθούν σε θέσεις στα κεντρικά αλλά απολαμβάνουν κάποιο βαθμό περιφερειακής αυτονομίας σε κάποιες περιπτώσεις αποφάσεων.

Η απόφαση για το ποια προσέγγιση θα υιοθετηθεί εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες όπως η στρατηγική, το μέγεθος, η διαθεσιμότητα στελεχών ή ακόμα και η νοοτροπία των κεντρικών. Ο Evans (1986:106) σχολιάζει πάνω σε αυτό: “Η επιλογή για μία παγκόσμια γεωκεντρική ή πολυκεντρική προσέγγιση στο θέμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δεν προσδιορίζεται από το αντικείμενο ή την λογική της βιομηχανίας; η κάθε προσέγγιση αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης του διαφορετικού κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος της πολυεθνικής επιχείρησης..... Ως εκ τούτου οι εταιρίες σε διεθνείς βιομηχανίες όπου τα παραρτήματα είναι αλληλένδετα είναι συμφέρον να υιοθετήσουν διεθνείς στρατηγικές σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού. Τα κόστη τέτοιων στρατηγικών αντισταθμίζονται από τα πιθανά τεράστια οφέλη μίας επιτυχημένης παγκόσμιας στρατηγικής. Εταιρίες στις οποίες τα μέλη της και τα τμήματά της μπορούν να προσδιοριστούν ξεκάθαρα και αυτόνομα είναι προτιμότερο να εφαρμόσουν πιο φθηνές πολυκεντρικές στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Κάποια από τα μειονεκτήματα των δύο αυτών ακραίων τοποθετήσεων μπορούν να εξισορροπηθούν με την χρήση προσεκτικών διοικητικών χειρισμών.”

Πολλές δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα επηρεάσουν και θα επηρεαστούν από την προσέγγιση που θα υιοθετηθεί. Οι πολιτικές στελέχωσης στο γεωκεντρικό μοντέλο προϋποθέτει πως υπάρχει ένας ικανός αριθμός υψηλού επιπέδου στελεχών τα οποία είναι διατεθειμένα να μετακινηθούν παντού όπου ο οργανισμός τα χρειάζεται. Αυτή η υπόθεση δεν είναι πάντα βάσιμη όμως στην πραγματικότητα. Από την άλλη πλευρά, η πολυκεντρική προσέγγιση αποκεντρώνει την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στο επίπεδο των εταιρικών λειτουργιών σε κάθε χώρα. Ο συντονισμός είναι χαλαρός και ανεπίσημος, παρόλο που συνήθως υπάρχουν γενικές κοινές πολιτικές και κατευθύνσεις. Υπάρχει η ευελιξία προσαρμογής στην τοπική αγορά και στις εργασιακές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες.

Η εθνοκεντρική εταιρία βρίσκεται συνήθως στα πρώτα βήματα προς την διεθνοποίηση. Λόγω έλλειψης εμπειρίας και αυτοπεποίθησης, υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για έλεγχο και εδραίωση ξεκάθαρων γραμμών αναφοράς. Η έμφαση τοποθετείται σε άτομα προερχόμενα από την μητρική έως ότου τα παραρτήματα έχουν εδραιωθεί και μόνο τότε μπορούν να αντικατασταθούν από τοπικά στελέχη. Η περιφερειοκεντρική οπτική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις πολιτικές και τις πρακτικές τους σε συγκεκριμένες περιοχές. Αποτελεί μία μέση λύση που προσπαθεί να αποκομίσει τα οφέλη από έναν

συνδυασμό της εθνοκεντρικής και της πολυκεντρικής προσέγγισης αλλά ελλοχεύει και ο κίνδυνος της παρουσίασης των κινδύνων των δύο αυτών θεωρήσεων.

3.3 Πιέσεις για διπλή συμμόρφωση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

Οι θυγατρικές μονάδες των πολυεθνικών επιχειρήσεων έρχονται αντιμέτωπες με την διπλή πρόκληση προσαρμογής στις θεσμικές απαιτήσεις των χωρών στις οποίες εδρεύουν αλλά παράλληλα να παραμείνουν συνεπείς στις γραμμές του οργανισμού όπου ανήκουν. Υπήρχε η πεποίθηση πως η διάχυση της τεχνολογίας στα διάφορα κράτη θα οδηγούσε στην εδραίωση πολλών ομοιοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Στα πιο πρόσφατα χρόνια όμως αυτή η πεποίθηση αντικαταστάθηκε από την λογική πως τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά θα εμποδίσουν αυτήν την ομοιομορφία και θα ενισχύσουν την διαφορετικότητα στις εταιρικές πρακτικές (Dunlop *et al.*, 1975, αναφορά σε Rosenzweig and Singh, 1991). Οι ερευνητές καταλήγουν:

“Δεν θα επέλθει ποτέ απόλυτη σύγκλιση εξαιτίας της σύγκρουσης ανάμεσα στις ‘ομοιομορφίες’ που ξεπηδούν από την λογική της βιομηχανοποίησης και τις ‘διαφοροποιήσεις’ που ξεπηδούν από τις διαφορές σε πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο.”

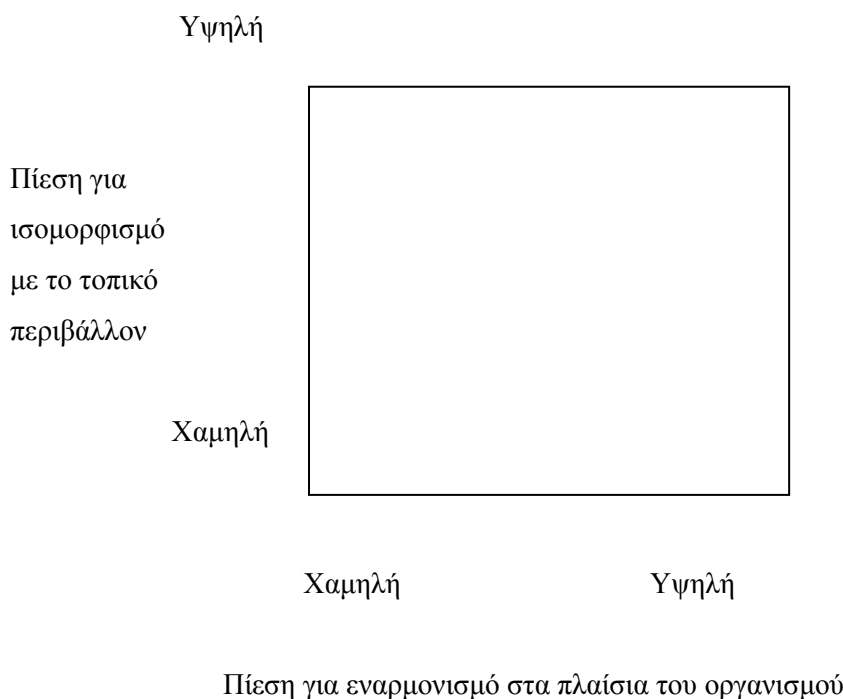
Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η εμφανής ανάγκη των πολυεθνικών οργανισμών να ελέγχουν τις δραστηριότητες στα παραρτήματά τους. Σε κάποιο βαθμό αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αναπαραγωγής των οργανωτικών δομών. Δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο σε επιχειρήσεις να προσπαθούν να προωθήσουν υπάρχουσες ρουτίνες και διαδικασίες με σκοπό να ελέγχουν τις μονάδες τους ευκολότερα. Οι λόγοι πίσω από αυτήν την προσπάθεια είναι η ασάφεια και η αβεβαιότητα της εκτέλεσης εργασιών σε ξένες χώρες (DiMaggio και Powell, 1983). Ανεξάρτητα εάν αυτή η ομογενοποίηση είναι επωφελής στο θέμα του ελέγχου των επιχειρήσεων, συχνά υπάρχουν διαφοροποιήσεις ώστε να υπάρχει κάποια προσαρμογή στο νέο και ξένο περιβάλλον.

Αυτή η ανάγκη διατήρησης του ελέγχου της εταιρίας στα παραρτήματά της μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους και εξαρτάται από τον βαθμό του ελέγχου που αυτή επιλέγει να κρατήσει. Τα κεντρικά πρέπει να βρουν την ισορροπία μεταξύ του σωστού ποσοστού ελέγχου ώστε να μην ξεφύγει η λειτουργία και της διακριτικότητας που θα εξασφαλίσει την ομαλή πορεία της στις θυγατρικές. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα εφαρμοστούν σε κάποια άλλη χώρα πρέπει να είναι σε ευθυγράμμιση με την γενικότερη HR στρατηγική

του οργανισμού, αλλά δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις τοπικές πολιτιστικές, νομικές και κοινωνικές παραδόσεις.

Ο Rosenzweig και ο Singh (1991) συνδύασαν αυτές τις δύο διαστάσεις και κατασκεύασαν ένα matrix που παρουσιάζονται οι συγκρουόμενες πιέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Το ακόλουθο γράφημα παρουσιάζει το συμπέρασμά τους.

Γράφημα 1: Συγκρουόμενες πιέσεις σε μία θυγατρική μίας πολυεθνικής εταιρίας



(Πηγή: Rosenzweig και Singh, 1991)

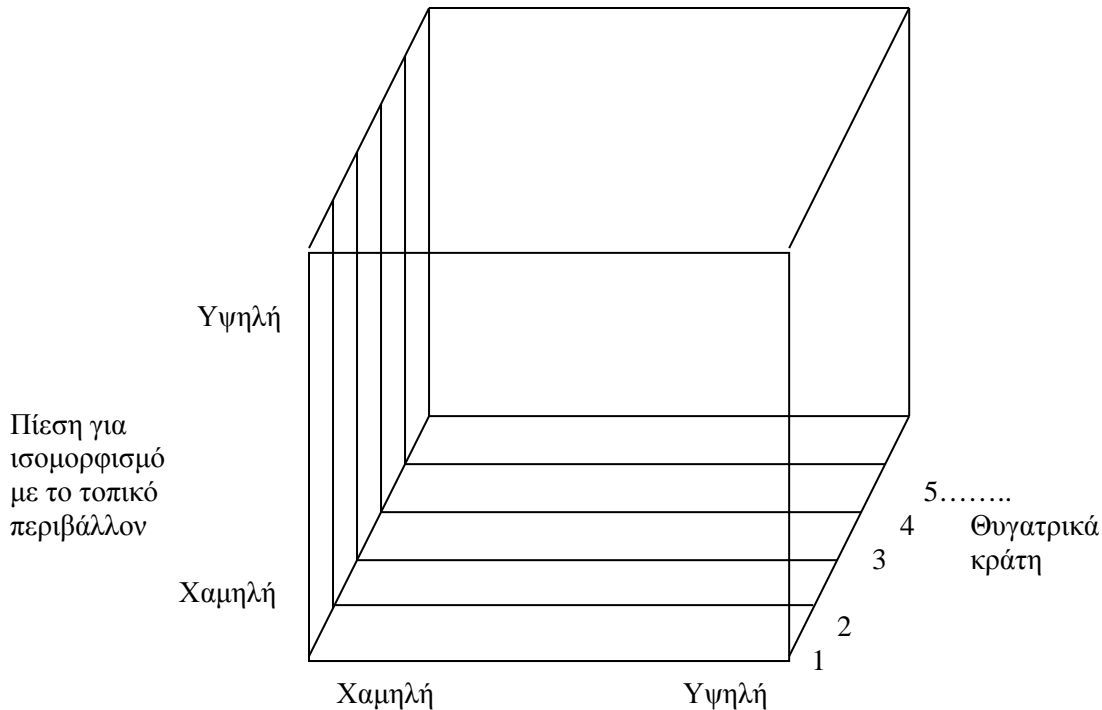
Οι ερευνητές συνέχισαν στο να προσθέσουν και μία τρίτη διάσταση η οποία απεικονίζει τις ξένες θυγατρικές σε διάφορες χώρες. Το νέο γράφημα (Γραφ. 2) αποκαλύπτει πως όταν οι χώρες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μοτίβων και δομών εντός της ίδιας επιχείρησης. Όταν η ανάγκη για εσωτερική εναρμόνιση είναι μεγάλη, αυτή η μεταβλητή είναι σχετικά χαμηλή. Όταν η ομοιογένεια δεν είναι σημαντική, οι θυγατρικές αποκτούν μεγαλύτερη ελευθερία προσαρμογής στις τοπικές συνθήκες. Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές πως υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός συνδυασμών και τρόπων σύμφωνα με

τους οποίους οι HR πρακτικές μπορούν να οργανωθούν και να διαδοθούν σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

Σχετικό με αυτό το σκεπτικό είναι το άρθρο των Stroh και Caliguiri (1998) όπου υποστηρίζεται η ιδέα πως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σαν έναν στρατηγικό συνεργάτη (strategic partner). Το άρθρο περιλαμβάνει αποτελέσματα από μελέτη που διεξήγαν σε 60 από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένης της Kraft Foods International- πρόδρομο της Mondelēz International). Ένα από τα προβλήματα που εμποδίζαν τους HR ειδικούς να δράσουν σαν στρατηγικοί συνεργάτες ήταν ο κατακερματισμός των προσπαθειών μεταξύ των θυγατρικών και των κεντρικών. Όταν υπήρχε μεγάλος βαθμός συγκεντρωτισμού, οι θυγατρικές παρουσιάζονταν ανίκανες να προσαρμοστούν στο τοπικό περιβάλλον και ένοιωθαν περιορισμένες. Στον αντίποδα η ακραία τοπικιστική προσαρμογή οδηγούσε σε σπατάλη πόρων καθώς απαιτούσε συνεχείς προσαρμογές και επανεφευρέσεις από την μεριά των επί μέρους τμημάτων HR.

Οι ερευνητές προτείνουν πως πρέπει να υπάρχει μία ισάξια συνεργασία μεταξύ των τοπικών στελεχών και αυτών από τα κεντρικά. Θα υπάρχουν πολιτικές οι οποίες θα είναι προτιμότερο να χειρισθούν τοπικά και άλλες που ιδανικά θα διαχειρίζονται και θα προτείνονται κεντρικά. Συμπερασματικά, είναι ύψιστης σημασίας να υιοθετούνται ευέλικτες πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ώστε τα μέλη του τμήματος HR να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων ως στρατηγικός συνεργάτης.

Γράφημα 2: Μεταβολές στην δομή ή διαδικασία σε διαφορετικές θυγατρικές μίας πολυεθνικής εταιρίας



(Πηγή: Rosenzweig και Singh, 1991)

Ο Schuler και οι συνεργάτες του (1993) επίσης παρουσίασαν σε εργασία τους το ζήτημα της ισορροπίας ανάμεσα στην παγκόσμια ολοκλήρωση και την τοπική διαφορετικότητα ως ουσιώδες θέμα στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Έρευνες από άλλους (Kamoche, 1997) προτείνουν πως αυτή η ισορροπία είναι ενδογενής παράγοντας των πολυεθνικών εταιριών, όπως ο μηχανισμός συντονισμού. Ακόμα μία resource-based θεώρηση της επιχείρησης έχει τονίσει την ανάγκη για τοπική διαφοροποίηση στις πολυεθνικές και για αντίληψη του ρόλου που παίζει η δημιουργία γνώσης και η μάθηση. Ο Kamoche (1997) προτείνει μία σειρά προτάσεων για την ανάπτυξη της resource-based προσέγγισης HR πρακτικών σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (ΠΕΕ) με εστίαση στην ανάπτυξη συγκεκριμένων μηχανισμών για διάχυση γνώσης και μάθηση.

Πρώτον, προτείνει την δημιουργία παγκόσμιων ομάδων και δικτύων ειδικών. Δεύτερον, συμβουλεύει τις ΠΕΕ να διατηρούν αποτελεσματικά δίκτυα επικοινωνίας και βάσεις δεδομένων. Τρίτον, ευνοεί την χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης της ατομικής εμπειρίας μέσω της ολοκλήρωσης μίας διεθνούς άσκησης και αξιοποίηση της εμπειρίας για την

ενημέρωση άλλων. Αυτό το τελευταίο σημείο αποτελεί ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά στις σύγχρονες ΠΕΕ καθώς πασχίζουν να παγκοσμιοποιήσουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους ώστε να εκμεταλλευτούν τις συνέργιες μεταξύ των χωρών προς όφελός τους. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως οι τοπικές συνθήκες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Οπότε συμπερασματικά σε κάθε HR δραστηριότητα υπάρχει η επιτακτική ανάγκη να συνδυάζονται οι προοπτικές τόσο της παγκόσμιας ολοκλήρωσης αλλά και της τοπικής διαφοροποίησης.

3.4 Η πολυεθνική vs. της διεθνικής δομής

Η διεθνική δομή αποτέλεσε μία επαναστατική ιδέα η οποία αναπτύχθηκε για να διορθώσει πολλές από τις ανακρίβειες που επέφερε η διεθνοποίηση των λειτουργιών. Χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει έναν τύπο δομής ο οποίος χαρακτηριζόταν από την αλληλεξάρτηση των πόρων και των υπευθυνοτήτων μεταξύ όλων των επιχειρησιακών μονάδων ανεξαρτήτως εθνικών συνόρων. Η διεθνική επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει την μεγάλη ροή των προϊόντων, πόρων, ανθρώπων και πληροφοριών μεταξύ των διάφορων θυγατρικών.

Πιθανότατα το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτής της μορφής οργάνωσης είναι η πολύπλοκη διαδικασία του συντονισμού και συνεργασίας που απαιτείται και η οποία περιλαμβάνει ισχυρές διατμηματικές τεχνικές ολοκλήρωσης, μία δυνατή εταιρική ταυτότητα και υψηλά ανεπτυγμένα ταλέντα διαχείρισης. Οι Bartlett και Ghoshal (1988) που έκαναν διάσημους αυτούς τους όρους μέσω της δουλειάς τους σημειώνουν:

“Ανάμεσα στις εταιρίες που μελετήσαμε, υπήρχαν αρκετές που βρίσκονταν στην διαδικασία ανάπτυξης τέτοιων οργανωτικών ικανοτήτων. Έχουν ξεπεράσει τις κλασικές ιδιότητες της *πολυεθνικής εταιρίας* που λειτουργεί ως σύνολο αποκεντρωμένων ομοσπονδιών ικανών να αντιληφθούν και να αντιδράσουν σε διαφορετικές διεθνείς ανάγκες και ευκαιρίες. Επίσης είχαν εξελιχθεί πέραν των ικανοτήτων της *παγκόσμιας επιχείρησης* που βασίζει την διαχείριση των εργασιών της σε μία στενά ελεγχόμενη διεθνή βάση μέσω της κεντρικοποιημένης δομής της. Είχαν αναπτύξει αυτό που αποκαλούμε *διεθνικές* ικανότητες, δηλαδή την ικανότητα διαχείρισης πέρα από εθνικά όρια, διατηρώντας τοπική ευελιξία και χωρίς να παρεκκλίνουν από την επίτευξη της παγκόσμιας ολοκλήρωσης. Και επιπλέον αυτού αναπτύχθηκε η ικανότητα σύνδεσης των τοπικών εργασιών μεταξύ τους αλλά και με το κέντρο με ευέλικτο τρόπο και μέσω αυτού η μόχλευση αυτών των ντόπιων και κεντρικών ικανοτήτων.”

Στην διεθνική επιχείρηση περισσότερο από κάθε άλλη μορφή οργανισμού, υπάρχει η ανάγκη υπογράμμισης του γεγονότος πως η τοπική ευελιξία είναι κρίσιμη και χωρίς αυτήν η εταιρία είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Έχει γίνει πραγματικότητα στην σύγχρονη επιχείρηση πως η απλή διαχείριση με πολυεθνικό τρόπο δεν είναι αρκετή. Η ουσία του ζητήματος είναι να λάβει υπόψη τις τοπικές ανάγκες και ικανότητες με σκοπό την επιτυχή χρήση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Bartlett και Ghoshal (1988) δημιούργησαν ένα matrix που συνδυάζει τις έννοιες του παγκόσμιου συντονισμού και της τοπικής ανεξαρτησίας και ανταπόκρισης. Αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο καθώς λαμβάνει υπόψην αυτές τις δύο βασικές έννοιες και παράγει όλα τα δυνατά αποτελέσματα των συνδυασμών τους. Σε κάθε ΠΕΕ απαιτείται κάποιος βαθμός παγκόσμιου συντονισμού που μπορεί να ποικίλει από πολύ χαμηλό έως πολύ υψηλό. Ακολουθώντας το ίδιο σκεπτικό, η τοπική ανεξαρτησία και ανταπόκριση ενδέχεται να είναι υψηλά ή χαμηλά σύμφωνα με τις ανάγκες και το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Οι συνδυασμοί που προκύπτουν παράγουν τέσσερις τύπους δομής (Γραφ. 3) με διαφορετικό αντίκτυπο σε θέματα HR κάθε φορά για το καθένα.

Γράφημα 3: Το matrix των Bartlett και Ghoshal

		Παγκόσμιος συντονισμός	
		Χαμηλό	Υψηλό
Τοπική Ανεξαρτησία και Ανταπόκριση	Χαμηλό	Διεθνή Τμήματα πχ. Tarmac Συνήθως υπανάπτυκτο HR	Εταιρίες παγκόσμιων προϊόντων πχ. Τράπεζες επενδύσεων Παγκόσμιες HR αρχές
	Υψηλό	Διεθνείς θυγατρικές π.χ. Mondelēz Εθνική HR Στρατηγική	Διεθνικοί Οργανισμοί π.χ. PSO Διανεμημένα HR Κέντρα Υπεροχής

(Πηγή: Bartlett και Ghoshal, 1988)

Θα ήταν ενδιαφέρον να σημειωθεί και μία πολιτιστική πτυχή στον τρόπο που οι επιχειρήσεις επιλέγουν την δομή τους. Ο Marschan (1996) ανέπτυξε ένα διάγραμμα (Γραφ. 4) όπου αναλύει το ‘δομικό μονοπάτι’ που αμερικάνικες, ευρωπαϊκές και ιαπωνικές εταιρίες τείνουν να ακολουθήσουν. Κάνοντας χρήση και ερευνών από άλλους συγγραφείς προσπάθησε να περιγράψει τις προτιμήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων διαφορετικής προέλευσης. Οι ευρωπαϊκές ΠΕΕ τείνουν να εξελίσσονται απευθείας από μία λειτουργική δομή ‘μητέρας-κόρης’ σε μία τμηματοποιημένη παγκόσμια δομή (με είτε παγκόσμια προϊόντα είτε περιοχές) ή σε έναν οργανισμό matrix χωρίς να περάσουν από το μεταβατικό στάδιο του διεθνούς

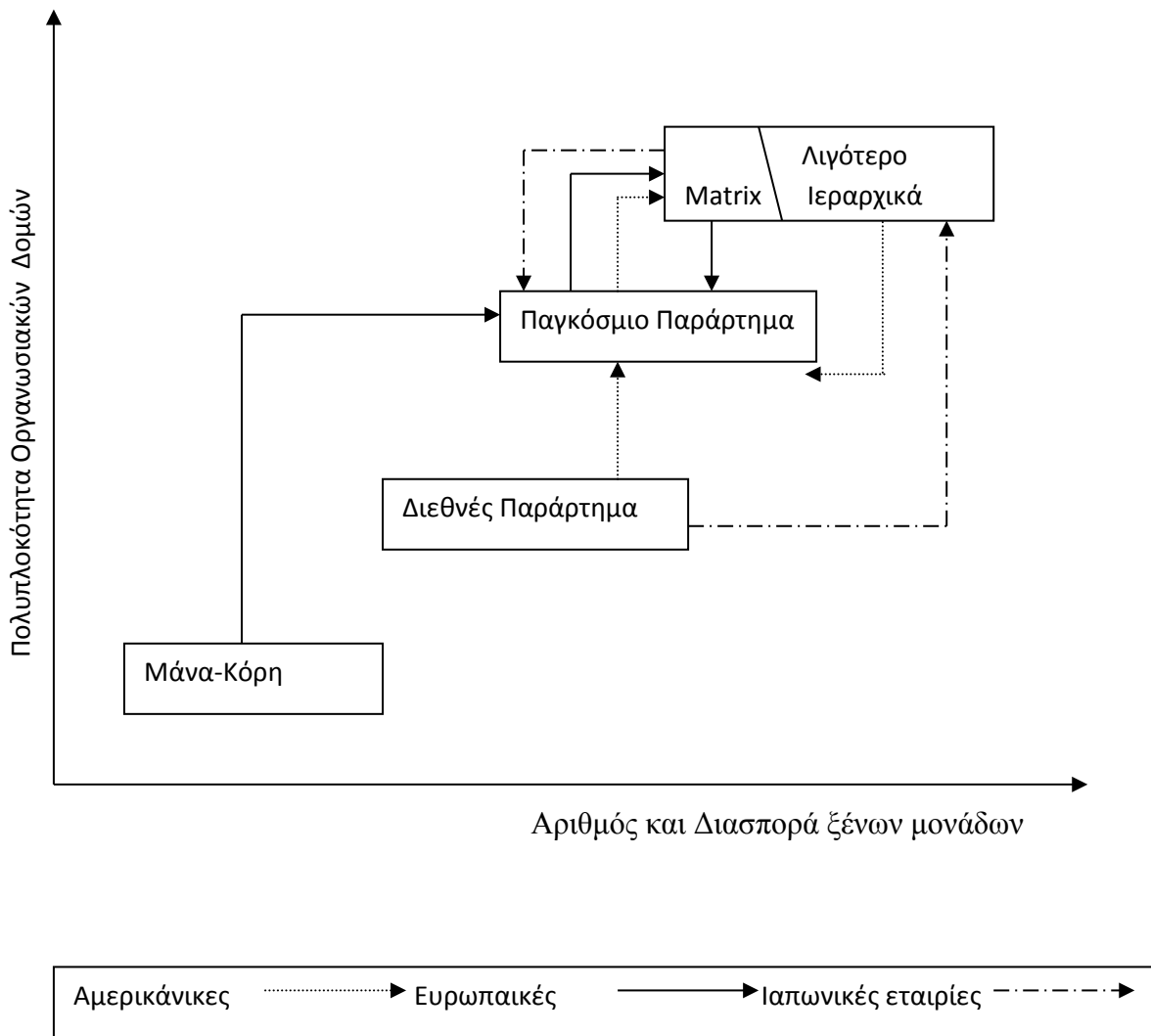
τιμήματος. Οι HR πρακτικές, που μεταβάλλονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της νέας δομής, αλλάζουν αναλόγως. Παρόλη την έλλειψη αρκετών εμπειρικών αποδείξεων, υπάρχει μία προδιάθεση των ευρωπαϊκών ΠΕΕ να προτιμούν μία δομή τύπου matrix. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιες ευρωπαϊκές εταιρίες δοκίμασαν και εγκατέλειψαν αυτήν την δομή, όπως φαίνεται και στο γράφημα.

Οι ιαπωνικές και οι αμερικάνικες εταιρίες ακολουθούν ένα παρόμοιο δρόμο. Τα τμήματα εξαγωγών έχουν μετατραπεί σε διεθνή τμήματα αλλά οι διαφορές στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο χωρών οδήγησε σε κάποιες διαφοροποιήσεις. Τα χαρακτηριστικά της ιαπωνικής οργανωσιακής κουλτούρας (όπως οι αυστηρότεροι έλεγχοι και μηχανισμοί αναφορών και τα συστήματα λήψης αποφάσεων) και τα συστήματα διοίκησης δείχνουν να συμβάλλουν στην πιο αργή εξέλιξη του διεθνούς τμήματος. Οι αμερικάνικες ΠΕΕ φαίνεται πως επιτρέπουν μεγαλύτερη αυτονομία στις διεθνείς λειτουργίες σε σχέση με τις ιαπωνικές ανταγωνίστριές τους. Όπως φαίνεται και στο γράφημα, οι ιαπωνικές ΠΕΕ εξελίσσονται κατευθείαν από το διεθνές τμήμα στον τύπο matrix. Και σε αμερικάνικες και σε ιαπωνικές εταιρίες υπήρχαν περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί δεν προσαρμόστηκαν στην δομή matrix και επανήλθαν σε οργανισμό τύπου παγκόσμιου τμήματος.

Όπως υποδηλώνουν αυτές οι αποτυχίες, είναι χρήσιμο να υπογραμμίσουμε πως ο διεθνικός ή matrix τύπος δεν πρέπει να προβάλλεται ως ο απόλυτος προορισμός. Κάποιες εταιρίες το προσπάθησαν και κατέληξαν πως δεν συνάδει με τον οργανισμό. Το γεγονός αυτό πρέπει να επισημανθεί καθώς κάποιοι συγγραφείς, συνειδητά ή όχι, δίνουν την εντύπωση πως όλες οι ΠΕΕ οφείλουν να εξελιχθούν σε 'διεθνικές'.

“Για κάποιες ΠΕΕ φάνηκε πως η οργανωσιακή δομή ακολούθησε την μόδα. Αναδιοργανώσεις από διεθνή τμήματα σε παγκοσμίου προϊόντος ή περιοχών ή από διεθνείς σε τύπου matrix δομές γινόντουσαν ευρέως. Όμως πολλές εταιρίες που ανέμεναν πως αυτές οι αλλαγές ισοδυναμούσαν με ένα ταίριασμα στρατηγικής – δομής που θα τους βοηθούσαν να ανταπεξέλθουν στις νέες πιέσεις απογοητεύτηκαν. Η ανάπτυξη μίας πολυδιάστατης διαδικασίας λήψης αποφάσεων που θα βοηθούσε στην εξισορρόπηση των συγκρουόμενων παγκόσμιων και εθνικών αναγκών ήταν μία λεπτή και χρονοβόρα διαδικασία που δεν επιτυγχάνεται με την αλλαγή των γραμμών σε ένα γράφημα.

Γράφημα 4: Δομικές αλλαγές σε ΗΠΑ, Ευρώπη και Ιαπωνία



(Πηγή: Marschan, 1996, αναφορά σε Dowling, 1999)

3.5 Συστήματα Ελέγχου και Θέματα Ανάθεσης

Είναι εμφανές πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του ελέγχου των θυγατρικών τους και της απόφασης του βαθμού διακριτικότητας που θα επιτρέψουν. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ελέγχου ανάμεσα στους οποίους θα αποφασίσουν οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Child (1973:117), “ο έλεγχος ουσιαστικά συνδέεται με την ρύθμιση των δραστηριοτήτων μέσα σε έναν οργανισμό έτσι ώστε να είναι σε συμφωνία με τις προσδοκίες που είναι ενσωματωμένες στις πολιτικές, τα πλάνα και τους στόχους.” Υπάρχει ένας σημαντικός διαχωρισμός ανάμεσα στον γραφειοκρατικό και τον πολιτιστικό έλεγχο (Child, 1973; Baliga και Jaeger, 1984).

Ο πρώτος τύπος ελέγχου αποτελείται από την χρήση ενός περιορισμένου και ξεκάθαρου συνόλου κωδικοποιημένων κανόνων και ρυθμίσεων που σκιαγραφούν την επιθυμητή απόδοση με όρους αποτελέσματος ή/και συμπεριφορών. Όπως το περιγράφει ο Schein (1985), το άτομο πρέπει μόνο να αποδεχθεί τις κεντρικές οργανωσιακές νόρμες οι οποίες είναι απόλυτα διατυπωμένες και γνωστές. Αυτός ο τύπος ελέγχου αποτυπώνεται στην επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού όπου επιλέγονται τα άτομα τα οποία είναι περισσότερο πιθανό να αποδεχθούν και να υπακούουν τους κανονισμούς της εταιρίας και εκπαιδεύονται σε αυτόν τον ρόλο και στο τι προσδοκάται από αυτούς.

Ο πολιτιστικός έλεγχος έχει περισσότερο ανεπίσημο και υποβόσκων χαρακτήρα. Από τους εργαζόμενους περιμένει η εταιρία να αποδεχθούν και να αγκαλιάσουν ένα σύστημα συμβόλων, ιδεολογιών, εθιμοτυπικών, γλώσσας και ιδεολογιών και να αποτελέσουν μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτή η κουλτούρα εμπεριέχει “το υπόδειγμα των πεποιθήσεων και των προσδοκιών που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού” (Schwartz και Davis, 1981). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι σε αυτήν την περίπτωση επιλέγονται μόνο εάν ταιριάζουν με την κουλτούρα και μπορούν να αποτελέσουν λειτουργικά μέλη της. Ο ακόλουθος πίνακας συνοψίζει τα βασικά σημεία των δύο τύπων ελέγχου (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Γραφειοκρατικός και πολιτιστικός έλεγχος

	ΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	Καθαρός γραφειοκρατικός/ επίσημος έλεγχος	Καθαρός πολιτιστικός έλεγχος
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Επίσημοι στόχοι απόδοσης	Κοινά πρότυπα απόδοσης
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Επιχειρησιακά εγχειρίδια	Κοινή φιλοσοφία management

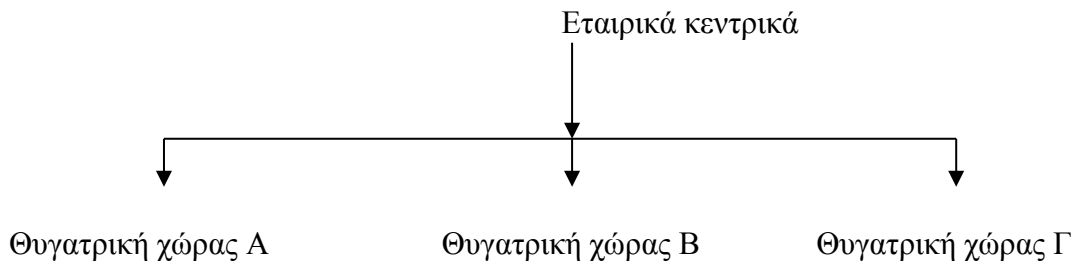
(Πηγή: Baliga και Jaeger, 1984)

Ένα σχετικό με τα παραπάνω θέματα είναι το ζήτημα του βαθμού ανάθεσης/ελευθερίας που τα κεντρικά θα επιτρέψουν στις θυγατρικές τους. Στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων το όλο ζήτημα περιπλέκεται περισσότερο καθώς η γεωγραφική διασπορά δυσχεραίνει την όλη κατάσταση. Ο συγκεντρωτισμός θα διασφάλιζε το θέμα του ελέγχου αλλά παράλληλα θα επέφερε την πιθανότητα να μετατραπεί η οργάνωση σε πολύ άκαμπτη και μη ευέλικτη, γεγονός που θα εμπόδιζε την ταχεία εξέλιξη.

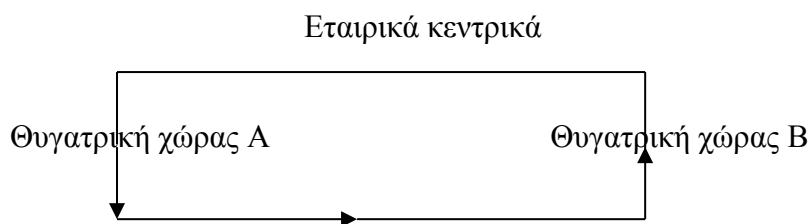
Αναφορικά με την αλληλεξάρτηση μεταξύ των εταιρικών κεντρικών και των θυγατρικών, ο Thompson (1967) διέγνωσε τρεις τύπους. Η pooled αλληλεξάρτηση υφίσταται όταν τα οργανωσιακά μέλη μοιράζονται κοινούς πόρους αλλά κατά τα άλλα παραμένουν σχετικά αυτόνομα. Στην αλληλουχική (sequential) αλληλεξάρτηση, το αποτέλεσμα ενός μέρους του συστήματος τροφοδοτείται στο επόμενο μέρος. Η αμοιβαία (reciprocal) αλληλεξάρτηση αποτελεί την πιο περίπλοκη περίπτωση. Οι μονάδες τροφοδοτούν την δουλειά και την εμπειρία τους παντού μέσα στο σύστημα. Αυτός ο τύπος απαιτεί τον μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου και συντονισμού. Το ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 6) αποτυπώνει τους τρεις τύπους.

Διάγραμμα 6: Τύποι αλληλεξάρτησης μέσα στους οργανισμούς

1) Pooled αλληλεξάρτηση



2) Αλληλουχική (sequential) αλληλεξάρτηση



3) Αμοιβαία αλληλεξάρτηση



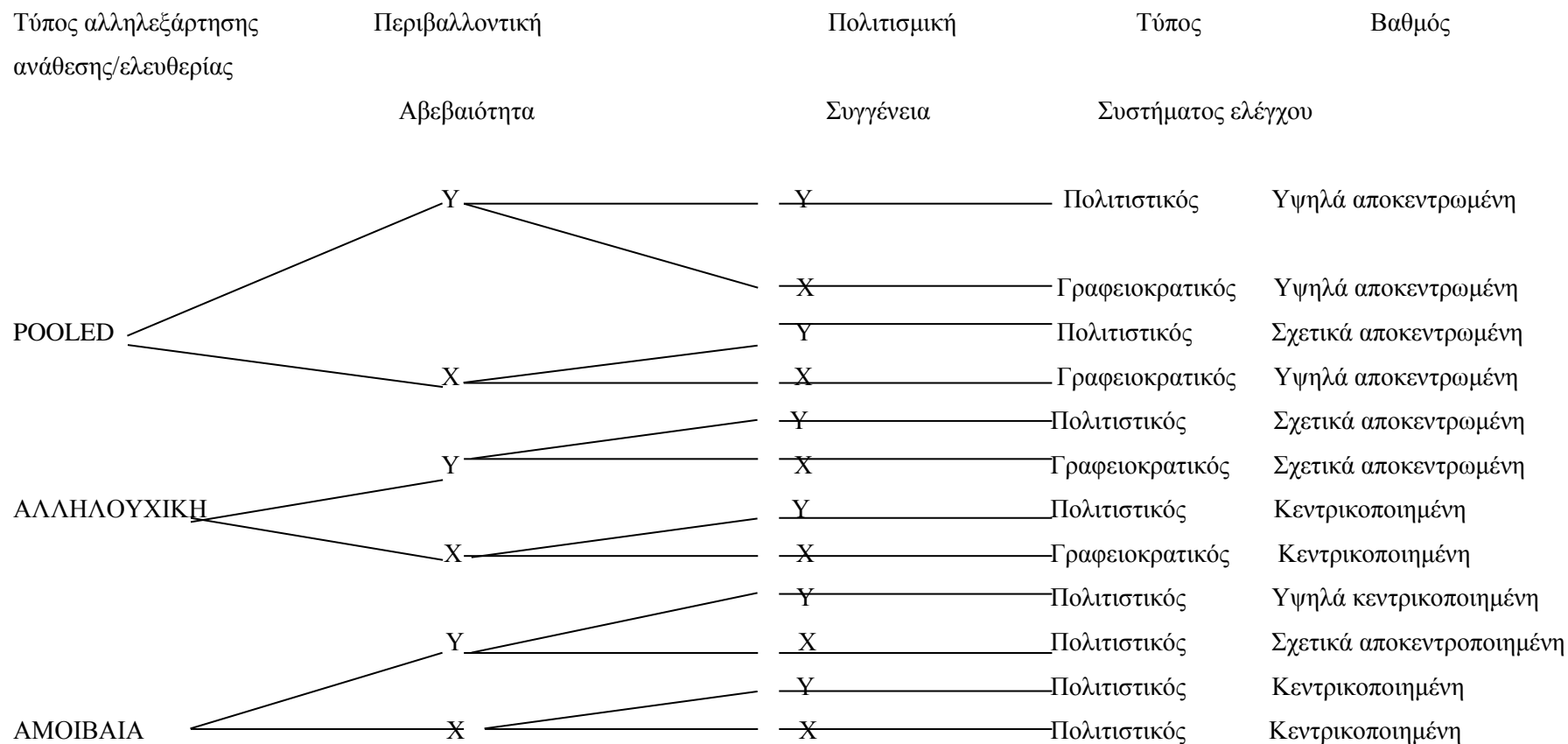
(Πηγή: Baliga και Jaeger, 1984, βασισμένοι στον Thompson, 1967)

Οι συγγραφείς προτείνουν στο έργο τους ένα θεωρητικό πλαίσιο για να βοηθήσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να επιλέξουν το κατάλληλο σύστημα ελέγχου και τον βαθμό ανάθεσης/ελευθερίας μέσω του συνδυασμού των εννοιών της αλληλεξάρτησης, της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και της πολιτισμικής συγγένειας. Με τον όρο 'πολιτισμική συγγένεια' εννοούν "τον βαθμό στον οποίο το τοπικό πολιτιστικό ήθος επιτρέπει την υιοθέτηση της κεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας" (Baliga και Jaeger, 1984: 33). Χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Αυστραλία θεωρούνται πολιτισμικά πλησιέστερες σε σχέση με την

Ελλάδα ή την Ινδονησία για παράδειγμα. Αυτό το στοιχείο μπορεί να σχετίζεται με το θέμα της γεωγραφικής απόστασης ή με τον βαθμό επικοινωνίας.

Στο πλαίσιο που τίθεται από τους συγγραφείς η αντιμετώπιση των αλληλεξαρτήσεων είναι το πιο κρίσιμο σημείο. Μετά θα πρέπει να διερευνηθεί η περιβαλλοντική αβεβαιότητα και τέλος η πολιτισμική συγγένεια. Το ακόλουθο σχήμα (Γράφημα 7) απεικονίζει το προτεινόμενο αυτό πλαίσιο. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον πως στις 8 από τις 12 πιθανές καταστάσεις, ο πολιτιστικός έλεγχος προκρίνεται ως πιο προτεινόμενη μέθοδος σε σχέση με τα υψηλά επίπεδα ανάθεσης/ελευθερίας. Στην πραγματικότητα όμως είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν επιλέγουν απόλυτες λύσεις αλλά περισσότερο προτιμούν έναν συνδυασμό των δύο τύπων. Αυτή η απόφαση λαμβάνεται ώστε να συνδυαστούν τα προτερήματα των δύο διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης των θεμάτων και να ελαχιστοποιηθούν τα πιθανά μειονεκτήματα.

Γράφημα 7: Συστήματα ελέγχου και επίπεδο ανάθεσης/ελευθερίας κατάλληλα για θυγατρικές κάτω από διάφορες συνθήκες



(ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ: Y-ΥΨΗΛΗ, X-ΧΑΜΗΛΗ)

(Πηγή: Baliga και Jaeger, 1984)

3.6 Ζητήματα ενσωμάτωσης/μεταβίβασης

Εκτός από τα θέματα του ελέγχου και της ανάθεσης, υπάρχει ενδιαφέρον σχετικά με τον βαθμό ενσωμάτωσης των στρατηγικών και το επίπεδο μεταβίβασης των HR πρακτικών. Οι Brewster και Larsen (1992) συνδύασαν αυτές τις δύο διαστάσεις με σκοπό να δημιουργήσουν ένα matrix που θα έδειχνε ένα μοντέλο ανάλυσης τόσο του ρόλου του εξειδικευμένου τμήματος HR όσο και την τοποθέτηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως γενική διαχειριστική δραστηριότητα. Από αυτό το matrix προκύπτουν 4 τύποι οργανισμών.

Με τον όρο ενσωμάτωση οι ερευνητές αναφέρονται στον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο τα θέματα που σχετίζονται με το HRM θεωρούνται μέρος της διαμόρφωσης των επιχειρησιακών στρατηγικών. Σύμφωνα με τους Lenggick-Hall (1988:459-460), μία τέτοια ενσωμάτωση παρουσιάζει διάφορα πλεονεκτήματα:

“Πρώτον, η ενσωμάτωση παρέχει μία ευρύτερη δέσμη λύσεων για την επίλυση περίπλοκων οργανωσιακών προβλημάτων. Δεύτερον, η ενσωμάτωση διασφαλίζει πως οι άνθρωποι, οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι λαμβάνονται υπόψη στην τοποθέτηση στόχων και στην αξιολόγηση δυνατοτήτων εφαρμογής. Τρίτον, μέσω της ενσωμάτωσης οι οργανισμοί πρέπει ξεκάθαρα να υπολογίσουν τους ανθρώπους που τους αποτελούν και πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές. Τέλος, η αμοιβαιότητα στην ενσωμάτωση ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικών ανησυχιών περιορίζει την υποταγή των στρατηγικών θεωρήσεων σε ανθρώπινες προτιμήσεις και την παραμέληση των ανθρωπίνων πόρων ως σημαντικής πηγής οργανωσιακής ικανότητας και συγκριτικού πλεονεκτήματος.”

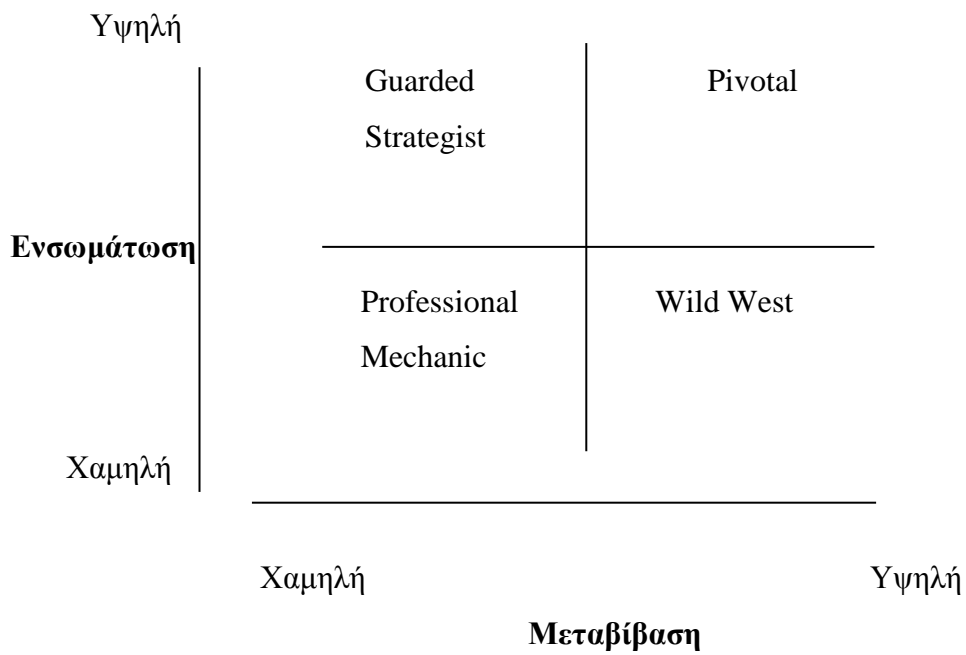
Με την μεταβίβαση εννοείται ο βαθμός στον οποίο οι HRM πρακτικές εμπλέκουν και δίνουν περιθώρια ευθύνης στους προϊσταμένους και όχι στους HR ειδικούς. Υπάρχει μία αυξανόμενη αναγνώριση αυτού του θέματος στην βιβλιογραφία (Torrington, 1989; Walker, 1989; Schuler, 1990,1992; Freedman,1991). Παρόλο που οι δύο αυτές διαστάσεις μπορεί να φαίνονται ασυνεπείς, καθώς η ενσωμάτωση συχνά συνδέεται με την κεντρικοποίηση ενώ η μεταβίβαση με αποκέντρωση, οι συγγραφείς πιστεύουν πως δεν υπάρχει τέτοιο ζήτημα.

Ως δείκτη αφομοίωσης λαμβάνουν την εξειδικευμένη HR εμπλοκή στην επίσημη διαμόρφωση των πολιτικών στον οργανισμό (Διοικητικό Συμβούλιο ή παρόμοιο), στην λήψη εταιρικών στρατηγικών αποφάσεων και εάν στρατηγικές HR πολιτικές μεταφράζονται σε στόχους και αξιολογούνται. Για την μεταβίβαση μελετούν τον βαθμό στον οποίο οι άμεσοι

προϊστάμενοι εμπλέκονται με HR πρακτικές και τον αριθμό των εξειδικευμένων συνεργατών που υπάρχουν σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων.

Το matrix που οι Brewster και Larsen προτείνουν παράγει τους παρακάτω τύπους επιχειρήσεων (Γραφ. 8):

Γράφημα 8: Ενσωμάτωση/Μεταβίβαση matrix



(Πηγή, Brewster και Larsen, 1992)

3.7 Οι απόρροιες της διοίκησης Πολυεθνικών Εταιρειών

Η σύγκρουση μεταξύ των ανταγωνιστικών παγκόσμιων δυνάμεων και των απαιτήσεων των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μετατρέπουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα συνεχές παιχνίδι όπου κανείς δεν μπορεί να προδιαγράψει τους κανόνες και τα αποτελέσματα. Οι HR πρακτικές που θα υιοθετηθούν πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή κατάσταση ισορροπίας μεταξύ της διατήρησης μίας σταθερής και ξεκάθαρης παγκόσμιας στρατηγικής και της ικανοποίησης ποικίλων και πολλές φορές αντικρουόμενων εθνικών ιδιαιτεροτήτων και απαιτήσεων. Συγκρούσεις και διαμάχες μπορεί συχνά να προκληθούν καθώς η προσαρμογή σε εθνικά πρότυπα πολλές φορές μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εις βάρος της παγκόσμιας ομοιογένειας (Doz, Bartlett και Prahalad, 1981).

Η φύση και το αντικείμενο της βιομηχανίας κατέχει κρίσιμο ρόλο καθώς διαφορετικές ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως η βιομηχανία τροφίμων δεν ενδείκνυται για ενοποιημένες παγκόσμιες στρατηγικές (Weichmann, 1978). Οι επιχειρήσεις που ανέπτυξαν ευέλικτες διαδικασίες λήψης αποφάσεων προσαρμόστηκαν στις πιέσεις και επέδειξαν δομές που δεν βασίζονται σε άκαμπτους κανόνες και διαδικασίες (Doz *et al.*, 1981).

Η δομή της Mondelēz βασίζεται στην ανάπτυξη του μοντέλου που ονομάζεται 'οργανισμός matrix'. Στην προσπάθεια να ξεπεραστούν οι δυστοκίες της διαχείρισης αποκλειστικά με βάση την γεωγραφική κατανομή ή με βάση τις κατηγορίες και τα είδη των εργασιών, οι ΠΕΕ ανέπτυξαν τις τελευταίες δεκαετίες ένα μοντέλο που συνδυάζει τις δύο αυτές έννοιες. Παρόλα τα προβλήματα της επικοινωνίας και του συντονισμού, η δομή matrix μπορεί να αποτελέσει ιδεατή λύση εάν αποφευχθούν οι υπερβολές και τα στελέχη ξεπεράσουν το πρόβλημα της δικαιοδοσίας και της πιθανής ανάγκης αναφορών σε διπλό επίπεδο.

Η Mondelēz ειδικά μετά τον διαχωρισμό της από το τμήμα της Βορείου Αμερικής υπέστη μία ριζική αναδιάρθρωση όσον αφορά θέματα οργανωτικής φύσεως με απώτερο σκοπό να καταστεί ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο (Παράρτημα 2). Ο διαχωρισμός μπορεί να διακριθεί σε 3 επίπεδα.

Αναφορικά με το είδος των προϊόντων η εταιρία διαχωρίζει τις εργασίες και τους πόρους της σε πέντε ευρείες ομάδες: ποτά, μπισκότα, τυρί και είδη παντοπωλείου, σοκολάτα και ζαχαρώδη.

Αρκετά ξεκάθαρη είναι και η εικόνα σε σχέση με το γεωγραφικό διαχωρισμό. Υπάρχουν πέντε διακριτές περιφερειακές μονάδες: η ευρωπαϊκή όπου ανήκει και η ελληνική θυγατρική, η ασιατική, η βορειοαμερικανική, η λατινοαμερικανική και η συνδυασμένη EEMEA (Eastern Europe, Middle East and Africa).

Τέλος, όπως όλες οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις υπάρχει διαχωρισμός αναφορικά με τις λειτουργίες όπου διαχωρίζονται τα τμήματα Chief Category and Marketing, Financial, HR, Integrated Supply Chain, General Counsel, Research&Development and Quality και Strategy.

Η επίδραση της επιλογής αυτού του μοντέλου στις διαδικασίες διοίκησης είναι φανερή. Σε τέτοιου είδους και μεγέθους οργανισμούς η διαδικασία που απαντάται πιο συχνά είναι αυτό που οι Doz, Bartlett και Prahalad ονομάζουν Decision Context Management. Η ουσία αυτής της έννοιας είναι η δημιουργία ενός γενικότερου οργανωσιακού περιβάλλοντος που δίνει κίνητρο στα στελέχη σε διάφορες θέσεις να εκκινήσουν διαδράσεις σε σημαντικά προβλήματα όπου απαιτούνται διαφορετικές θεωρήσεις. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στην περίπτωση πολυεπίπεδων ζητημάτων να γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης και επίλυσης χωρίς πάντα την ανάμιξη των ανώτερων στελεχών. Το management team της Mondelez αποτελείται από άτομα που δραστηριοποιούνται σε διάφορες λειτουργίες και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ώστε να δημιουργείται μία σύνθετη και πολυσχιδής ομάδα ταλέντων.

Αυτή η προοπτική επιτυγχάνεται όχι μόνο μέσω επίσημων μηχανισμών αλλά και με την χρήση ανεπίσημων καναλιών. Η καθιέρωση σταθερών σχέσεων και αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί αναγκαίο προαπαιτούμενο. Ειδικότερα, σε ένα περίπλοκο πεδίο όπως η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, είναι κρίσιμο να χρησιμοποιούνται διαφορετικές οπτικές γωνίες ώστε να εξαχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Σε κάθε περίπτωση είναι κρίσιμο να αποφευχθούν υπερβολικές ασυμμετρίες και παράλογες παρεκκλίσεις που δεν δικαιολογούνται στα πλαίσια της ευελιξίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καλλιέργειας ενός συστήματος εταιρικών αξιών που προσφέρουν μία γενική

καθοδήγηση και την αίσθηση της κοινής ταυτότητας. Επίσης είναι αναγκαίο να εμπεδωθεί στην οργανωσιακή δομή αυτή ακριβώς η ανάγκη για την αντιμετώπιση θεμάτων και προκλήσεων από ποικίλες γωνίες. Στα κρίσιμα αυτά σημεία θα βοηθήσει η καθιέρωση μίας δομής με πολυάριθμα, επικαλυπτόμενα διοικητικά συστήματα που συλλογικά δημιουργούν ένα ενιαίο πλέγμα ελέγχου και ευελιξίας.

3.8 Ζητήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζονται με τον πολυεθνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων

Πολλά από τα προβλήματα που απαντώνται σε πολυεθνικούς οργανισμούς είναι στενά συνδεδεμένα με τις ευθύνες των τμημάτων ΔΑΔ. Οπότε υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την σπουδαιότητα της στρατηγικής διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Schuler, Dowling και de Cieri (1993:422) προσδιορίζουν αυτόν τον όρο ως “θέματα, λειτουργίες και πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που πηγάζουν από τις στρατηγικές δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων και που έχουν αντίκτυπο στις διεθνείς ανησυχίες και στόχους αυτών των επιχειρήσεων”.

Η διαχείριση ανθρώπων σε διαφορετικές χώρες αποτελεί μία μεγάλη πρόκληση. Η ρίζα πολλών από αυτών των προβλημάτων που προκύπτουν βρίσκεται στην διαφορετικότητα των πολιτιστικών υπόβαθρων. Δεν είναι πάντοτε εφικτή η μεταφορά πρακτικών και πολιτικών ΑΔ της μητρικής χώρας στις χώρες των υποκαταστημάτων. Η διεθνής ΔΑΔ οφείλει να λάβει υπόψη κάποιους σημαντικούς περιορισμούς που πηγάζουν από τις πολιτιστικές διαφοροποιήσεις. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις ίσως αυτός ακριβώς ο παράγοντας να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα σε επιτυχημένα και αποτυχημένα εγχειρήματα.

Στην πράξη, η διεθνής ΔΑΔ συχνά αντιμετωπίζεται ως μία προέκταση της εγχώριας ΔΑΔ και ορίζεται από το πόσο οι πολυεθνικοί οργανισμοί προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους όταν δραστηριοποιούνται σε ξένες χώρες (Hendry, 1991). Αυτή η θεώρηση περιλαμβάνει το πώς οι οργανισμοί προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες, πως επιλέγουν να στελεχώσουν τα τμήματά τους στις άλλες χώρες αποτελεσματικά και πως αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον ξεχωριστό τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένοι. Κάποιες από τις πρακτικές ΑΔ μπορεί να είναι προβληματικές σε διαφορετικά πλαίσια εξαιτίας των διαφορών στην κουλτούρα. Δεδομένης της ανικανότητας των επιχειρήσεων να επηρεάσουν μακροχρόνια εγκατεστημένες αντιλήψεις όπως η κουλτούρα, πιθανόν να είναι προτιμότερο να επιτραπεί η διοίκηση και η επάνδρωση των ξένων υποκαταστημάτων από ντόπια στελέχη.

Ο Adler (1983) επιχείρησε να εντοπίσει τις κύριες διαφορές ανάμεσα στις εγχώριες και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επέλεξε να πάρει συνεντεύξεις από διάφορους ειδικούς και επικέντρωσε την μελέτη του γύρω από δύο κεντρικά ζητήματα: την πολυπολιτισμικότητα και την γεωγραφική διασπορά. Παρόλα τα πιθανά οφέλη αυτών των δύο στοιχείων (Παράρτημα

3), η κύρια δυσκολία που οι ειδικοί επεσήμαναν ήταν η υψηλή περιπλοκότητα που οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν. Και το συγκεκριμένοποιούν με τα ακόλουθα θέματα: την ανάγκη των πολυεθνικών επιχειρήσεων να είναι πιο ευαίσθητες στις κυβερνήσεις, τα εργατικά σώματα και τις κοινωνικές ανησυχίες (91,7%) και νομοθεσίες (62,5%), την δυσκολία επιβολής της φιλοσοφίας και των πρακτικών της μητρικής χώρας στα ξένα κράτη (83,3%) και την αδυναμία εφαρμογής ομοιόμορφων πρακτικών προσωπικού (83,3%) και στάνταρ επιδόσεων (70,8%). Είναι ξεκάθαρο από τα παραπάνω πως τα θέματα που αποτελούν αντικείμενο επηρεασμού από τον πολυεθνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων σχετίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό με την λειτουργία HR.

Τα διεθνή στελέχη ΑΔ οφείλουν να δώσουν βάση σε διάφορα θέματα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις διαφορετικές κουλτούρες. Δεν αντιμετωπίζουν όλοι οι οργανισμοί τα ίδια προβλήματα και ο βαθμός δυσκολίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εταιρίας και της κουλτούρας που εξετάζεται. Παρόλα αυτά ο Briscoe (1995) συγκέντρωσε και κατηγοριοποίησε κάποιους από τους πολιτιστικούς περιορισμούς που επιδρούν στην διοίκηση θεμάτων ΑΔ (Παράρτημα 4). Τα ζητήματα αυτά έχουν κοινωνιολογικό ή εκπαιδευτικό χαρακτήρα και δεν περιορίζονται σε αυτές τις λίστες. Οι διαφορές με τις οποίες οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν και χειρίζονται αυτά τα θέματα μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων και απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις από το τμήμα ΑΔ. Όσο μεγαλύτερη απόσταση υπάρχει ανάμεσα στις αξίες και τα πιστεύω της μητρικής χώρας και των θυγατρικών της, τόσες περισσότερες δυστοκίες μπορεί να ανακύψουν.

Όταν αναλύει κανείς τις διαφορές στις διάφορες πρακτικές διοίκησης παγκοσμίως, είναι ξεκάθαρο πως δεν υπάρχει ο βέλτιστος τρόπος διοίκησης. Οι πολιτισμοί διαφέρουν και με τον ίδιο τρόπο διακυμαίνονται οι πρακτικές στις διάφορες χώρες. Για αυτό είναι κρίσιμο για τις πολυεθνικές εταιρίες να καταλάβουν τις μεγάλες αποκλίσεις στον τρόπο διοίκησης που λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά κράτη και να βρει τρόπους να προσαρμόσει αυτές τις διαφορές ενώ παράλληλα να διατηρήσει τις διοικητικές και επιχειρησιακές δομές που είναι απαραίτητες για τον παγκόσμιο συντονισμό. Η αντίσταση που συναντάται όταν γίνεται προσπάθεια να επιβληθεί κάποια πρακτική από την μαμά-εταιρία σε μία ξένη θυγατρική δείχνει πόσο σημαντικά μπορούν να γίνουν αυτά τα προβλήματα.

Οι πρακτικές που επηρεάζονται από τον πολιτιστικό χαρακτήρα εμπεριέχουν μία πληθώρα διοικητικών πλευρών (Παράρτημα 5). Η λειτουργία ΑΔ είναι συναφής με τα περισσότερα (αν

όχι με όλα) από αυτά τα θέματα και οφείλει να κατέχει έναν κεντρικό ρόλο στην επίλυση των δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν από τις ασυμβατότητες των διαφορετικών πολιτισμών. Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993) που προσπαθούν να κατηγοριοποιήσουν τους διαφορετικούς πολιτισμούς με τέτοιο τρόπο ώστε τα στελέχη να μπορούν να προσαρμόσουν τις πρακτικές και τις πολιτικές σε διαφορετικά πλαίσια (Παράρτημα 6). Αυτές οι έρευνες ακόμα και εάν δεν είναι οικουμενικά εφαρμόσιμες ή ακόμα και αν απλώς επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις των managers για κάποια χαρακτηριστικά χωρών θα μπορούσαν να παρέχουν καθοδήγηση στα στελέχη στην διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών σε ξένα θυγατρικά υποκαταστήματα.

Κεφάλαιο 4: Ο πολιτιστικός παράγοντας στην εξέταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

4.1 Ορισμός της κουλτούρας

Ο εθνικός πολιτισμός (κουλτούρα) ορίζεται ως το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και των υποθέσεων που μαθαίνονται στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου και αποτελούν σημεία διάκρισης μιας ομάδας ανθρώπων από άλλες (Beck και Moore, 1985; Hofstede, 1991). Αυτός ο ορισμός είναι σύμφωνος με την θεώρηση του Jaeger για “κοινές θεωρίες συμπεριφοράς ή πνευματικών προγραμμάτων τα οποία μοιράζονται άνθρωποι” (1986:179). Ένας από τους πρώτους ορισμούς προέρχεται από τον ανθρωπολόγο Taylor ο οποίος ορίζει την κουλτούρα το 1871 ως το περίπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει γνώση, πεποιθήσεις, τέχνη, ηθική, νόμους, έθιμα και κάθε άλλη ικανότητα και συνήθεια που αποκτάται από τους ανθρώπους ως μέλη της κοινωνίας. Η εθνική κουλτούρα είναι εμπεδωμένη βαθιά στην καθημερινή ζωή και είναι σχετικά ανθεκτική στην αλλαγή. Στο έργο τους ‘Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions’, οι Kroeber και Kluckhohn (1952:43-56) αναφέρουν περί τους 164 ορισμούς αναφορικά με τον όρο κουλτούρα.

Ο Herskowitz (1948) εξέτασε την κουλτούρα ως ένα κατασκεύασμα που περιγράφει το συνολικό σώμα των πεποιθήσεων, συμπεριφοράς, γνώσης, κυρώσεων, αξιών και στόχων που σχηματίζουν τον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Ο Geertz (1973) προχώρησε περαιτέρω συμπληρώνοντας στον ορισμό του για την κουλτούρα τον παράγοντα του “ιστορικά μεταδιδόμενου υποδείγματος των εννοιών που ενσωματώνονται σε σύμβολα, ένα σύστημα κληρονομικών πεποιθήσεων που εκφράζονται με συμβολικούς τρόπους με τέτοιο τρόπο ώστε ο άνθρωπος να επικοινωνεί, να συνεχίζει και να αναπτύσσει την γνώση του σχετικά με την ζωή και τις συμπεριφορές του προς αυτήν”.

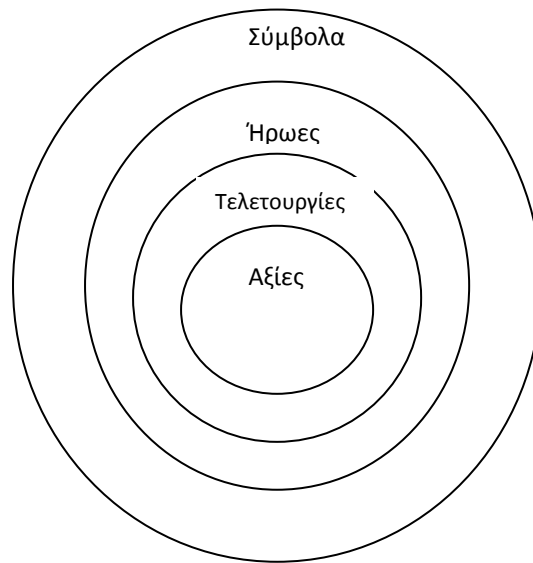
Η παρατήρηση του Child (1981) πως οι εθνικές κουλτούρες δεν μπορούν να θεωρηθούν πλήρως ανεπτυγμένες εννοιολογικά ώστε να χρησιμοποιηθούν για συγκριτική έρευνα έχει αντιμετωπιστεί από πολλές έρευνες οι οποίες επιχειρούν να εντοπίσουν διαφορές στους εθνικούς πολιτισμούς και να ποσοτικοποιήσουν την επίδραση που έχουν στις πρακτικές διοίκησης. Τα πιο γνωστά θεωρητικά πλαίσια περιλαμβάνουν τις δουλειές των Trompenaars (1993), Hofstede (1980, 1991) και Laurent (1993). Υπάρχουν ακόμα εργασίες που επικεντρώνονται στις διαφορές των πρακτικών HR σε διάφορες κουλτούρες (Luthans, Welsch και Rosenkrantz, 1993).

Παρά την πληθώρα διαφορετικών ορισμών για την κουλτούρα, οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν σε μερικά κοινά χαρακτηριστικά για την έννοια αυτή (Olie, 1998). Πρώτον, η κουλτούρα δεν είναι χαρακτηριστικό του ατόμου αλλά αναφέρεται σε σύνολο ατόμων τα οποία μοιράζονται κοινές αξίες, πεποιθήσεις ιδέες κλπ. Τα σύνολα τα οποία σχηματίζονται μπορεί να ποικίλουν από οικογενειακά, επαγγελματικά, τοπικιστικά και ευρύτερα εθνικά. Παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχουν επικαλύψεις, κάθε ομάδα παρουσιάζει διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς και κατανόησης οι οποίοι είναι διακριτοί σε σχέση με άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά σύνολα.

Δεύτερον, η κουλτούρα δεν είναι κάτι επίκτητο αλλά κάτι το οποίο διδάσκεται και μαθαίνεται. Οι άνθρωποι μαθαίνουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας μέσα στην οποία γεννιούνται μέσω διαφόρων θεσμών. Με την εκμάθηση και αποδοχή των κανόνων και των νορμών, γίνονται μέλη του κάθε πολιτιστικού συνόλου. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή και ως 'κοινωνικοποίηση'. Μία τρίτη πτυχή αποτελεί η ιστορική διάσταση. Μία συγκεκριμένη κουλτούρα αναπτύσσεται με την πάροδο των χρόνων και είναι κατά κύριο λόγο το προϊόν της ιστορίας ενός έθνους, της δημογραφικής και οικονομικής του ανάπτυξης, της γεωγραφίας του και του οικολογικού του περιβάλλοντος. Τα κοινωνικά πρότυπα που εξελίσσονται διαχρονικά οδηγούν στην ανάπτυξη των θεσμών που αντιπροσωπεύουν τους κοινούς τρόπους δράσης και σκέψης. Με την σειρά τους, αυτοί οι ίδιοι θεσμοί ενισχύουν και διατηρούν αυτά τα πρότυπα και τις πεποιθήσεις τα οποία τους έχουν δημιουργήσει.

Τέλος, η κουλτούρα μπορεί να διαιρεθεί σε διάφορα επίπεδα. Ο Triandis (1972) διαίρεσε την κουλτούρα σε αντικειμενική και υποκειμενική. Η πρώτη αναφέρεται σε ανθρώπινα τεχνουργήματα όπως η τέχνη, η αρχιτεκτονική κλπ. Ο δεύτερος τύπος περιγράφει τον χαρακτηριστικό τρόπο με τον οποίο το σύνολο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του και περιλαμβάνει τα πρότυπα, τους ρόλους και τις αξίες. Ο Hofstede (1991) κάνει διάκριση σε τέσσερα στρώματα της κουλτούρας, τα οποία κυμαίνονται από τα πιο αντιληπτά και επιφανειακά σύμβολα της σε πιο βαθιά και λιγότερο χειροπιαστά στοιχεία όπως αξίες, πεποιθήσεις κλπ (Γράφ. 9).

Γράφημα 9: Τα στρώματα της κουλτούρας σύμφωνα με τον Hofstede



(Πηγή: Hofstede, 1991)

Παρόμοιο με αυτήν την θεώρηση είναι το έργο του Schein (1985). Περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πολυεπίπεδο κατασκεύασμα το οποίο μπορεί να κατανοηθεί ή να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης από ένα υψηλά αφηρημένο ως ένα πολύ ορατό επίπεδο. Αναγνώρισε τέσσερα στρώματα κουλτούρας που κυμαίνονται από το πολύ χειροπιαστό έως το πολύ αφηρημένο. Στο επιφανειακό επίπεδο ενυπάρχουν οι συμπεριφορές, οι μύθοι, και τα τελετουργικά μίας κουλτούρας. Το δεύτερο στρώμα περιλαμβάνει τα πρότυπα και τις συμπεριφορές. Στο τρίτο επίπεδο περιλαμβάνονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις, ενώ στο τελευταίο βρίσκονται οι βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις των ανθρώπων.

4.2 Η ανάγκη εξέτασης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο

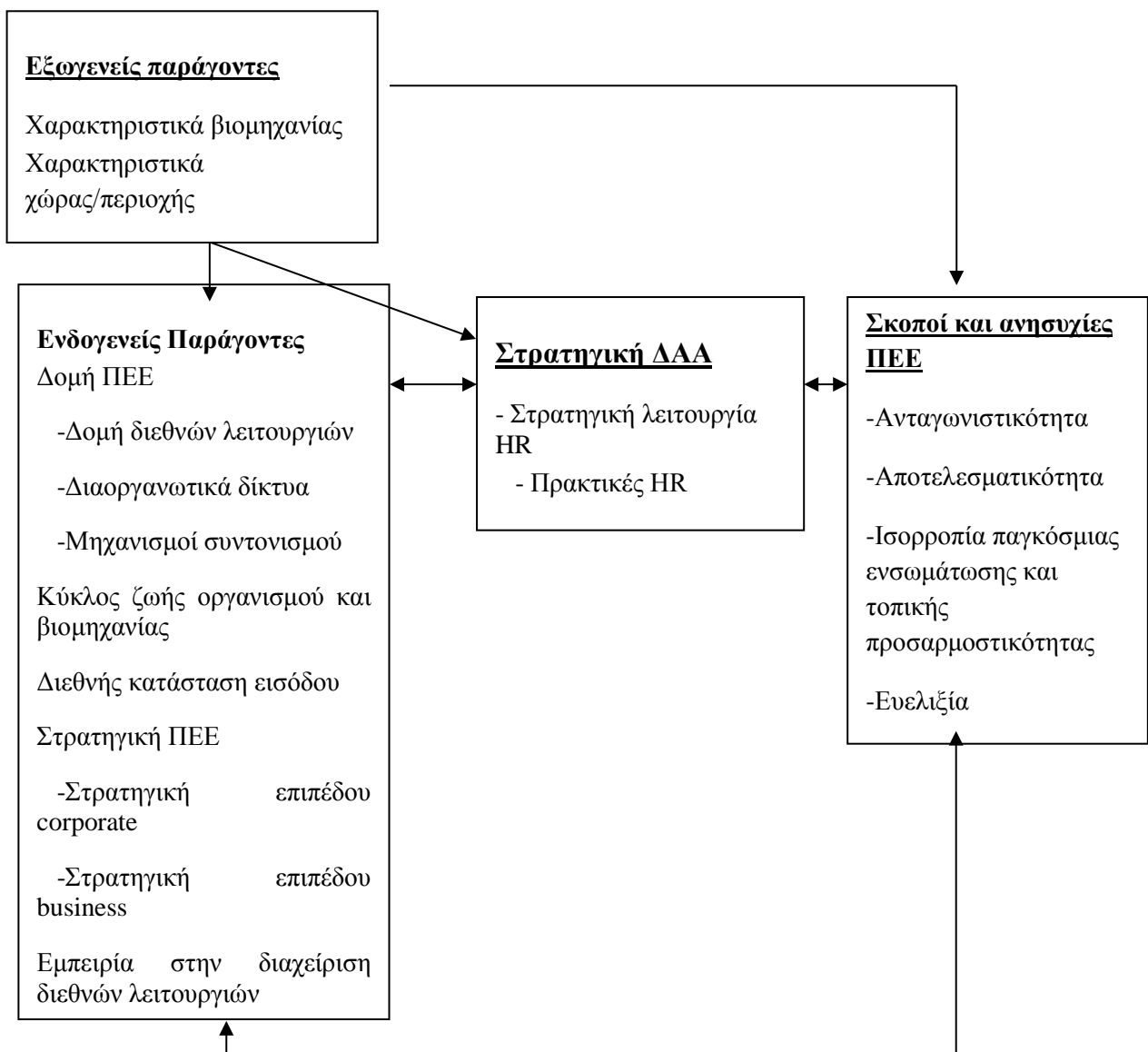
Ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνητών υποστήριξε εδώ και αρκετά χρόνια πως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δεν μπορεί να εξεταστεί σε πλήρη απομόνωση από το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί (Begin, 1991; Dobbins *et al.*, 1991; James *et al.*, 1992). Σημειώνουν πως η διαχείριση HR αποτελεί μέρος της πραγματικότητας, οπότε επηρεάζει και κυρίως επηρεάζεται από τις περιβάλλουσες συνθήκες. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν πως αυτή ακριβώς η παράβλεψη των συνθηκών αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους αποτυχίας των 'best practices' που πολλές εταιρίες υιοθετούν ελπίζοντας σε αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας τους (Johns, 1993, αναφορά σε Jackson και Schuler, 1995). Ήδη από το 1994 σε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων που διεξήγαγε το Economist Intelligence Unit σε 10,000 ανώτερα στελέχη στην Β. Αμερική, Ευρώπη και Ασία ένα από τα συμπεράσματα ήταν πως η διαχείριση της πολιτιστικής διαφορετικότητας θα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα επηρεάσει την εταιρική επιτυχία στις εταιρίες τους.

Υπάρχει ένας ευρύς διαχωρισμός των μεταβλητών που σχηματίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο η διαχείριση HR πρέπει να εξεταστεί (Ajiferuke και Boddewyn, 1970). Οι όροι που πιο συχνά χρησιμοποιούνται για αυτές τις κατηγορίες είναι πολιτιστικοί, οικονομικοί, ψυχολογικοί και κοινωνιολογικοί. Οι ερευνητές συμφωνούν πως η επεξήγηση κοινωνικών φαινομένων αποτελεί μία πολύπλοκη και πολύπλευρη διαδικασία. Για αυτό ακριβώς τον λόγο υπάρχει ομοφωνία πως δεν υπάρχει μία και μοναδική εξήγηση. Οπότε όλες οι απόπειρες που γίνονται για την κατανόησή τους πρέπει να θεωρηθούν απαραίτητες αλλά όχι πλήρως ικανή εξήγηση.

Οι Schuler *et al.* περιέγραψαν ένα integrative πλαίσιο στρατηγικής ΔΑΔ σε πολυεθνικές εταιρίες. Υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα σε εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν τα θέματα και τις αποφάσεις HR. Αυτά συνδέονται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις των ΠΕΕ. Κάποιες εξελίξεις ώθησαν δύο από τους ερευνητές να αλλάξουν το αρχικό μοντέλο κάνοντας κάποιες ουσιώδεις και αναγκαίες προσθήκες. Το αρχικό μοντέλο παρουσίαζε την ισορροπία ανάμεσα σε ενσωμάτωση και διαφοροποίηση σαν την διαχείριση στρατηγικών στοιχείων των ΠΕΕ, κάτι το οποίο είναι αρκετά διαφορετικό από άλλες διαστάσεις του στρατηγικού HRM (το αρχικό μοντέλο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 7).

Μία νεότερη μελέτη παρόλα αυτά τονίζει πως αυτή η ισορροπία είναι πιο σωστό να παρουσιαστεί ως αναπόσπαστο μέρος των ενδογενών παραγόντων των ΠΕΕ και σαν στόχος τους (Kamoche, 1996). Επιπρόσθετα, το προσαρμοσμένο μοντέλο περιλαμβάνει διαοργανωσιακά δίκτυα και συμμαχίες ως έναν επιπλέον ενδογενή παράγοντα. Οι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι τέσσερις αρχικοί ενδογενείς παράγοντες πρέπει να αυξηθούν σε έξι ώστε να συμπεριλάβουν τις ιδιαιτερότητες του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Για λόγους απλοποίησης, τα θέματα, λειτουργίες, πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΔ μετονομάζονται σε HR λειτουργική στρατηγική και HR πρακτικές. Το ακόλουθο γράφημα απεικονίζει το νέο integrative μοντέλο.

Γράφημα 10: Ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις



(Πηγή: De Cieri και Dowling, 1999)

Το άρθρο από τους Jackson και Schuler (1995) παρέχει ένα πιο εμπειριστατωμένο πλαίσιο. Παρέχουν ένα μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες όχι μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και εσωτερικά της επιχείρησης. Αναφορικά με το εσωτερικό των οργανισμών, οι συγγραφείς αναφέρουν ως κύριους παράγοντες επιρροής την τεχνολογία, την δομή, τα στάδια του κύκλου ζωής και την επιχειρησιακή στρατηγική. Αντιθέτως, οι παράγοντες του εξωτερικού πλαισίου περιλαμβάνουν τα νομικά, κοινωνικά και πολιτικά περιβάλλοντα, σε συνάρτηση με τον βαθμό ενοποίησης, τις συνθήκες εργασίας, τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας και την εθνική κουλτούρα. Εάν αυτές οι δύο διαστάσεις συνδυαστούν, τότε προκύπτει ένα αρκετά ολοκληρωμένο μοντέλο (Γράφ. 11).

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τοπικά-Εθνικά—Διεθνή Χαρακτηριστικά

Νόμοι και Κανονισμοί

Κουλτούρα

Πολιτική

Σωματεία

Εργασιακή Αγορά

Βιομηχανία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τεχνολογία

Δομή

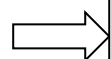
Μέγεθος

Στάδιο Κύκλου Ζωής

Στρατηγική

Sense making&Decision-making
Ανεπίσημο Επίσημο
Κατανόηση Περιβάλλοντος
Προτεραιότητα Στόχων, π.χ.,

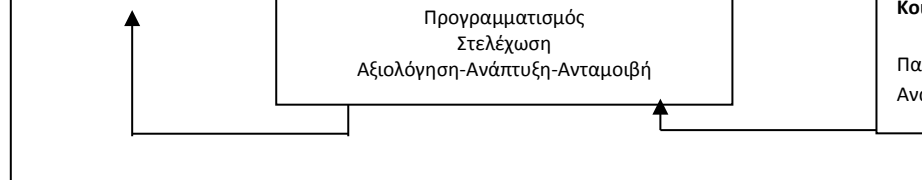
Νομιμότητα vis-à-vis
ενδιαφερόμενους
Οικονομική αποτελεσματικότητα
Απόκτηση πόρων και ανάπτυξη



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Prescribed Enacted
Φιλοσοφία
↓
Πολιτικές
↓
Πρακτικές
↓
Προγραμματισμός
Στελέχωση
Αξιολόγηση-Ανάπτυξη-Ανταμοιβή



Αποτελέσματα
Βραχυχρόνια....Μακροχρόνια
Ατομικά
Απόδοση-Ικανοποίηση-Εκμάθηση
Οργανωσιακά
Αποτελεσματικότητα-Συνοχή-
Προσαρμογή
Κοινωνικά
Παραγωγικότητα-Ποιότητα Ζωής-
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου

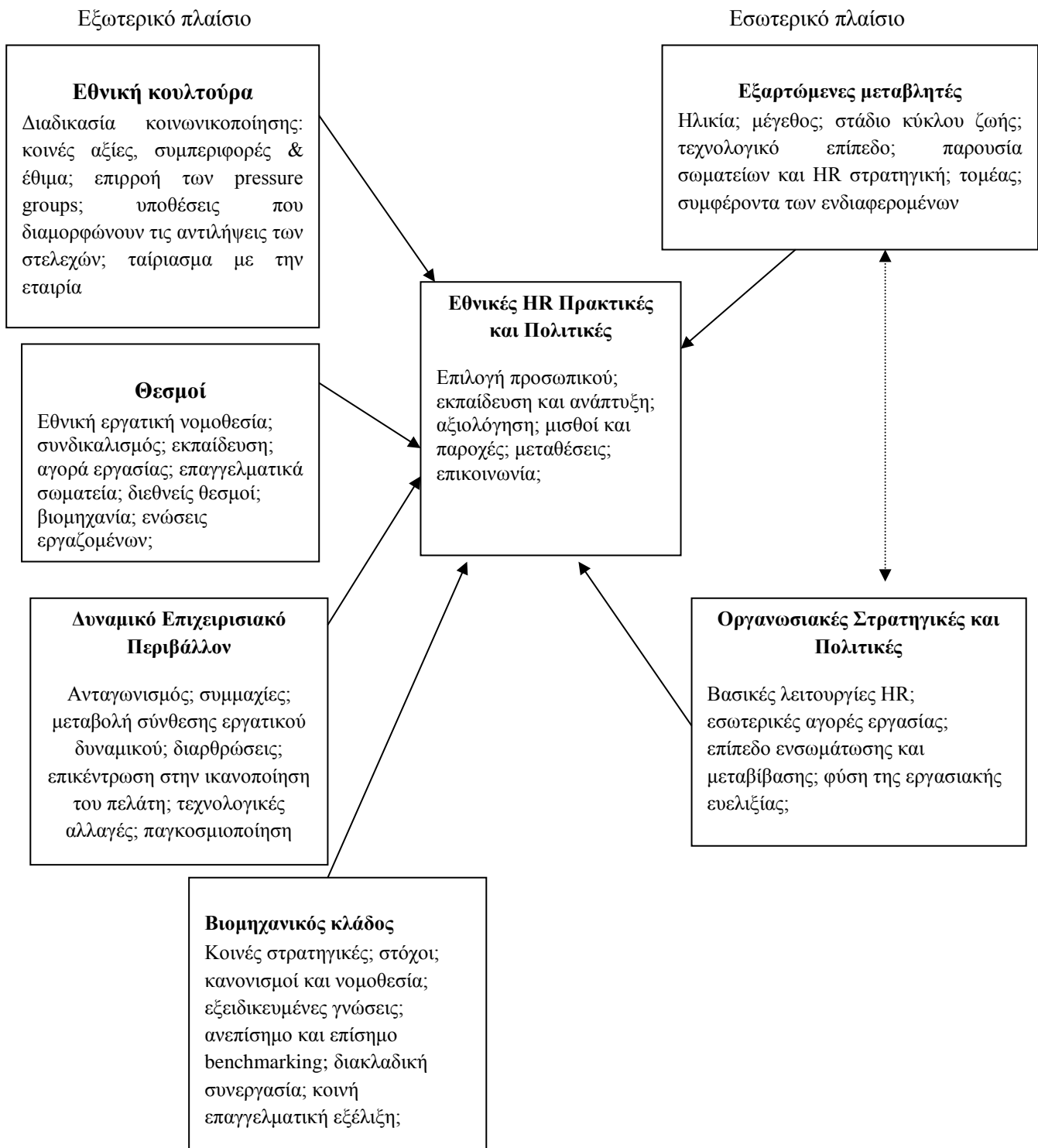


4.3 Η ανάπτυξη εθνικών μοντέλων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όλοι αυτοί οι παράγοντες και οι εντάσεις που δημιουργούνται υπογραμμίζουν την επιρροή των οικονομικών, πολιτιστικών, κοινωνικών και θεσμικών μεταβλητών. Παρόλο που η αντιμετώπιση της ΔΑΔ μίας επιχείρησης εμφανώς επηρεάζεται από εσωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία, το μέγεθος, η επιχειρησιακή στρατηγική, η φιλοσοφία διοίκησης, ο εργατικός συνδικαλισμός, θα ήταν καταστροφικό να αγνοήσει κανείς το γεγονός πως όλα αυτά αντικατοπτρίζουν και αντιδρούν σε ένα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον (Hendry, 2003). Αν και οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετούν διάφορες πρακτικές για να ενισχύσουν την κερδοφορία τους, παρουσιάζονται ανίκανες να διαφύγουν της επίδρασης των συνθηκών οι οποίες είναι πέραν της επιρροής τους. Αυτό το επιχείρημα πλησιάζει σε μία περισσότερο 'ευρωπαϊκή' θεώρηση της ΔΑΔ (Brewster, 1993) όπου το βάρος δίνεται στους θεσμικούς περιορισμούς.

Βασισμένοι στο έργο των Brewster και άλλων ερευνητών (Locke *et al.*, 1995, Kochan *et al.*, 1992), οι Budhwar και Debrah (2001) παρουσίασαν ένα θεωρητικό περίγραμμα διαχωρισμένο σε διάφορα επίπεδα για την μελέτη και αξιολόγηση των συστημάτων HR σε διαφορετικά πλαίσια. Αυτό το μοντέλο είναι παρόμοιο με την δουλειά των Jackson και Schuler (1995) στο ότι διαχωρίζει μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Και στα δύο περιγράμματα, αλλά ιδιαίτερα σε αυτό των Budhwar και Debrah ο κεντρικός επιδραστικός ρόλος της κουλτούρας είναι εμφανής. Υπάρχουν ασφαλώς και ερευνητές που υποστηρίζουν πως οι πολιτιστικές διαφορές δεν επηρεάζουν τις πρακτικές διοίκησης (Harraz, 1990; Terpstra, 1992). Όμως η συντριπτική πλειοψηφία των συγγραφέων αναφέρονται στην κουλτούρα ως έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές και τις πολιτικές HR. Το ακόλουθο γράφημα περιγράφει το πλαίσιο των Budhwar και Debrah:

Γράφημα 12: Μοντέλο-πλαίσιο των παραγόντων καθορισμού των HR πρακτικών και πολιτικών



(Πηγή: Budhwar και Debrah, 2001)

4.4 Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας

Ο τρόπος που το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης στα πλαίσια διαφορετικών κρατών έχει διακριθεί σε ζήτημα αυξανόμενου ενδιαφέροντος τις τελευταίες δεκαετίες (Brewster και Hegenwisch, 1994; Torrington, 1994; Towers και Perrin, 1992, αναφορά σε Jackson και Schuler, 1998). Η αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης συμβάλλει στην τόνωση του ενδιαφέροντος για αυτό το φαινόμενο, ειδικά καθώς υπάρχει ένα αυξανόμενο κύμα δημοσιεύσεων που προκρίνει πως το ανθρώπινο δυναμικό θα προσφέρει το πολυπόθητο συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτή η σχολή σκέψης ονομάζεται Resource-Based View (RBV) και η απαρχή του εντοπίζεται ήδη στο έργο του Penrose το 1959 το οποίο συμπληρώθηκε και αναπτύχθηκε σημαντικά από τον Barney (1991).

Η θεωρία RBV απέκτησε σύντομα σημαντική θέση στην πιο σύγχρονη HRM βιβλιογραφία. Καθώς οι πόροι είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκαταστάσιμοι (Barney, 1991), ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να παρέχει ένα ξεκάθαρο συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρία. Σύμφωνα με αυτήν την σχολή σκέψης, το συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό θα προέλθει μέσα από αυτόν και όχι από την τοποθέτησή του προς τους άλλους ανταγωνιστές του (Boxall, 1996; Coff, 1997; Kamoche, 1996, αναφορά σε de Cieri και Dowling, 1999).

Παρόλη την έλλειψη επαρκών εμπειρικών αποδείξεων, αυτή η θεώρηση έχει λάβει μεγάλη μερίδα ενδιαφέροντος. Ο Kamoche (1997) υποστηρίζει πως κάθε ΠΕΕ οφείλει να δημιουργεί ικανότητες HR που αντικατοπτρίζουν τις δεξιότητες της εταιρίας με την μορφή HR πολιτικών και πρακτικών. Η HR στρατηγική και πρακτικές στις πολυεθνικές επιχειρήσεις “πρέπει να διαμορφώνονται σε σχέση με συγκεκριμένες οργανωσιακές δεξιότητες που είναι κρίσιμες για την διασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον” (Taylor *et al.*, 1996:960).

Ήδη από τις πρώτες μελέτες, σε έρευνα ακαδημαϊκών και επαγγελματικών περιοδικών οι Adler και Bartholomew (1992) ανακάλυψαν πως 70% όλων των άρθρων για τα θέματα της διεθνούς συμπεριφοράς και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων περιελάμβανε την έννοια της κουλτούρας. Από αυτά τα άρθρα, ένα εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό (93,8%) συμπεραίνει πως η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα και έχει άμεση επίδραση σε θέματα διαχείρισης

ανθρωπίνων πόρων. Σε άλλη μελέτη όπου πήραν συνεντεύξεις από διάφορες ομάδες στελεχών που συμμετείχαν σε προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού του INSEAD (European Institute of Business Administration) η κατάληξη ήταν πως η εθνική κουλτούρα είχε τρεις φορές μεγαλύτερη επίδραση στην διαμόρφωση πρακτικών από οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό που αναφέρθηκε από τους παρευρισκόμενους (Laurent, 1993).

Είναι βέβαιο πως διαφορετικές χώρες παρουσιάζουν διαφορετικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Οι πολυεθνικοί οργανισμοί οφείλουν να κατανοήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και αντιλήψεις των κουλτουρών μέσα στις οποίες λειτουργούν. Χωρίς αυτήν την κατανόηση, μπορεί να ανακύψουν διάφορες ασυμβατότητες που θα μπορούσαν να καταστήσουν την λειτουργία σε κάποιες χώρες προβληματική. Το κύριο πλεονέκτημα της έρευνας της πολιτιστικής θεώρησης είναι η εμπέδωση των διαφορών στις πολιτιστικές αξίες και συμπεριφορές, το γεγονός πως διαφορετικά πολιτιστικά σύνολα συμπεριφέρονται διαφορετικά υπό παρόμοιες συνθήκες και η σημαντική επιρροή της κουλτούρας στην διαμόρφωση εργασιακών οργανισμών και άλλων κοινωνικών θεσμών (Tayeb, 1994).

Οι έρευνες δείχνουν πως όταν οι πρακτικές διαχείρισης είναι ασύμβατες με τις βαθιά ριζωμένες αξίες μίας κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, υπάρχει μία αρνητική επίδραση στην απόδοση. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αισθανθούν απογοητευμένοι, αποσυντονισμένοι, άβολα και μη αφοσιωμένοι (Newman και Nollen, 1996). Αντιστοίχως, σε περιπτώσεις όπου οι πρακτικές ενισχύουν τις πολιτιστικές αξίες, τα αποτελέσματα ήταν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση (Kotter και Heskett, 1992; Early, 1994) και πιο προβλεπόμενη απόδοση (Wright και Mischel, 1987) όσο συγκλίνουσες πρακτικές διαχείρισης είναι συνεπείς με υπάρχουσες συμπεριφορές και ρουτίνες που διαπερνούν τον εργασιακό χώρο. Για αυτούς ακριβώς τους λόγους είναι προτιμότερο να υπάρχει προσαρμογή στις ντόπιες πολιτιστικές καταστάσεις ώστε να επιτυγχάνονται υψηλού επιπέδου αποτελέσματα (Newman και Nollen, 1996).

Συγκριτικές μελέτες δείχνουν πως στελέχη από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την φύση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτά τα διαφορετικά σύνολα αντιλήψεων διαμορφώνουν διαφορετικά συστήματα αξιών και μπορούν να μεταφραστούν σε διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης οι οποίες με την σειρά τους ενισχύουν τις αρχικές αντιλήψεις (Laurent, 1993). Ανάμεσα σε όλες αυτές τις πρακτικές, οι HRM πρακτικές είναι πιθανόν οι πιο ευαίσθητες στην πολιτιστική ποικιλία καθώς είναι στενά

συνδεδεμένες με τα πιστεύω των ανθρώπων. Εάν δεχθεί κανείς πως οι HRM προσεγγίσεις αποτελούν πολιτιστικά κατασκευάσματα που αντικατοπτρίζουν τις βασικές αντιλήψεις και αξίες των εθνικών πολιτισμών, το διεθνές HRM μεταβάλλεται σε ένα από τα πιο προκλητικά επιχειρησιακά ζητήματα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Εξαιτίας του πιθανού μεγάλου χάσματος ανάμεσα στις κουλτούρες είναι ενδιαφέρον να αναφέρουμε το σχόλιο του Laurent πως “η διεθνής διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι διεθνής μόνο στα μάτια των δημιουργών της” (1993:179).

Στην απόπειρα να ισορροπήσει η πολυεθνική επιχείρηση την επιδίωξη του να είναι ανταγωνιστική, αλλά συγχρόνως και τοπικά εναρμονισμένη και ευέλικτη, τα στελέχη του τοπικού υποκαταστήματος χρειάζεται να αναπτύξουν HR πρακτικές σύνομες με τις ανάγκες της τοπικής κουλτούρας. Για να το επιτύχουν αυτό, είναι συχνή πρακτική η στελέχωση της λειτουργίας του HR με ανθρώπους από την ίδια την χώρα. Όπως αποδεικνύεται και από μελέτες, αυτές οι θέσεις παραδοσιακά καλύπτονται από άτομα που προέρχονται από την φιλοξενούμενη χώρα (Dowling και Schuler, 1990). Για να επιτευχθεί μία επιτυχημένη συνεργασία, η τοπική μονάδα χρειάζεται να αποζητήσει τον συνδυασμό της γνώσης του τοπικού περιβάλλοντος με τις ανάγκες της επιχείρησης (Bartlett, 1992, αναφορά σε Schuler *et al.*, 1992).

Κάποιοι μελετητές είχαν δώσει περισσότερη έμφαση στην καθολικότητα και στις ομοιότητες μεταξύ των οργανισμών (Hickson *et al.*, 1974; Negandhi, 1985), ενώ άλλοι τονίζαν την μοναδικότητα των επιχειρήσεων δεδομένων των εθνικών τους πλαισίων (Hofstede, 1980; Lincoln *et al.*, 1981; Laurent, 1983; Tayeb, 1994). Είναι πλέον εμφανές πως η άποψη των τελευταίων ερευνητών που υιοθετούν την ‘θεσμική θεώρηση’ (institutionalist perspective) παρουσίασαν περισσότερο πειστικά επιχειρήματα με αποτέλεσμα οι δημοσιεύσεις τα επόμενα χρόνια να ακολουθούν το δικό τους σκεπτικό.

Το έργο του Hofstede αποτελεί το μοντέλο που επηρέασε περισσότερο τη σύγκριση εθνικών κουλτούρων. Ο Hofstede προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις της κουλτούρας και μετρά τις διαφορές ανάμεσα στα έθνη σύμφωνα με αυτές τις διαστάσεις. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι ο Ατομικισμός, Αρρενωπότητα, Αποφυγή Αβεβαιότητας και Απόσταση Ισχύος (Hofstede, 1980). Έχουν προταθεί ορισμένες επιπρόσθετες διαστάσεις στα πρόσφατα χρόνια, όπως ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, ανεπισημότητα ή προσανατολισμός αλλαγής (Hofstede,

1993; Adler, 1991; Ronen, 1994), παρόλα αυτά οι περισσότερες μελέτες λαμβάνουν υπόψη τους τις αρχικές τέσσερις διαστάσεις.

4.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εθνικών και των οργανωσιακών συστημάτων αξιών

Η έρευνα του Hofstede επικεντρώνεται στην σημασία και την σπουδαιότητα των εθνικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή συμπεριφορά και δομή. Διερεύνησε εάν υπάρχει συσχετισμός ή ευδιάκριτο μοτίβο και προσπάθησε να φέρει στο προσκήνιο τις διαφορές στα εθνικά συστήματα αξιών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Συγκέντρωσε στοιχεία για περισσότερες από πενήντα χώρες και περιοχές και τις ξεχώρισε αναφορικά με τις τέσσερις διαστάσεις που πίστευε πως έχουν την πιο δυνατή επίδραση.

Με τον όρο Απόσταση Ισχύος, ο συγγραφέας μετράει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μίας κοινωνίας αποδέχονται πως η ισχύς στους θεσμούς και τους οργανισμούς μοιράζεται άνισα. Η Αποφυγή Αβεβαιότητας αφορά στον βαθμό στον οποίο τα κοινωνικά μέλη αισθάνονται άβολα με την αβεβαιότητα και την ασάφεια που τους οδηγεί να υποστηρίξουν πεποιθήσεις που υπόσχονται σιγουριά και να διατηρούν θεσμούς που προστατεύουν την ομοιομορφία.

Ο Ατομικισμός αναφέρεται στην προτίμηση για ένα χαλαρό κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο τα άτομα πρέπει να φροντίσουν τους ίδιους τους εαυτούς τους και τις άμεσες οικογένειές τους μόνο. Η Συλλογικότητα βρίσκεται στο άλλο άκρο και αντιπροσωπεύει μία προτίμηση για έναν στενά δεμένο κοινωνικό ιστό μέσα στον οποίο τα άτομα περιμένουν τους συγγενείς τους, τις 'φατρίες' τους ή οποιοδήποτε άλλο σύνολο στο οποίο ανήκουν να μεριμνήσει για αυτούς με αντάλλαγμα την τυφλή υπακοή. Η Αρρενωπότητα σχετίζεται με τις έννοιες της επιτυχίας, του ηρωισμού, της επιβλητικότητας και της υλικής υπεροχής. Στην Θηλυκότητα τα άτομα αναζητούν και σέβονται τις σχέσεις, την ταπεινότητα, την φροντίδα των αδύναμων και την ποιότητα ζωής. Ο όρος αυτός δεν είναι συνώνυμος και δεν πρέπει να συγχέεται με τις έννοιες του άνδρα και της γυναίκας. Στις αρρενωπές κοινωνίες ακόμα και οι γυναίκες προτιμούν την επιβολή και προκρίνουν την υλική υπεροχή.

Το έργο του Hofstede επιτρέπει στους ερευνητές να κατηγοριοποιήσουν τις χώρες σε σχέση με αυτές τις τέσσερις διαστάσεις. Υπάρχουν χώρες οι οποίες φαίνεται πως είναι πιο κοντά με κάποιες άλλες. Αντιθέτως υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις όπου εξεταζόμενες χώρες φαίνεται να βρίσκονται σε αντίθετα άκρα αναφορικά με τις προτιμήσεις τους. Αυτή ακριβώς η φιλοσοφία της συγκεκριμένης θεωρίας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ώστε να

διερευνηθεί πόσο διαφορετικές προτιμήσεις παρουσιάζουν οι άνθρωποι στην Ελλάδα σε σύγκριση με αυτούς των ΗΠΑ.

Η κουλτούρα των θυγατρικών είναι συνήθως ένα υβρίδιο μεταξύ της κουλτούρας της μητρικής εταιρίας και αυτής της χώρας στην οποία εδρεύει. Το ερώτημα για το ποια από τις δύο θα επικρατήσει επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν. Επίσης είναι πολύ σημαντική η επιρροή του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών πολιτιστικών υποβάθρων. Σε περιπτώσεις όπου οι δύο κουλτούρες παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις, ο συμβιβασμός μπορεί να επέλθει πιο κοντά στην επικρατούσα κουλτούρα ή μπορεί να εξαρτάται από διαφορετικές καταστάσεις κάθε φορά.

Από τον συνδυασμό των τεσσάρων εξεταζόμενων διαστάσεων, ο Hofstede τοποθέτησε τις χώρες σε γενικευμένα σύνολα. Πρότεινε πως ο συνδυασμός των δεικτών της Απόστασης Ισχύος και αυτών της Αποφυγής Αβεβαιότητας θα μπορούσε να είναι ένα δείγμα της δομής και του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών. Οι διαφορετικοί συνδυασμοί των δύο αυτών διαστάσεων οδηγούν σε διαφορετικά μοντέλα στην νοοτροπία των ανθρώπων στο πως μία επιχείρηση πρέπει να είναι οργανωμένη. Υπό αυτήν την θεώρηση, οι πρακτικές που μία εταιρία εφαρμόζει θα επηρεαστούν από την γενική αντίληψη της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί.

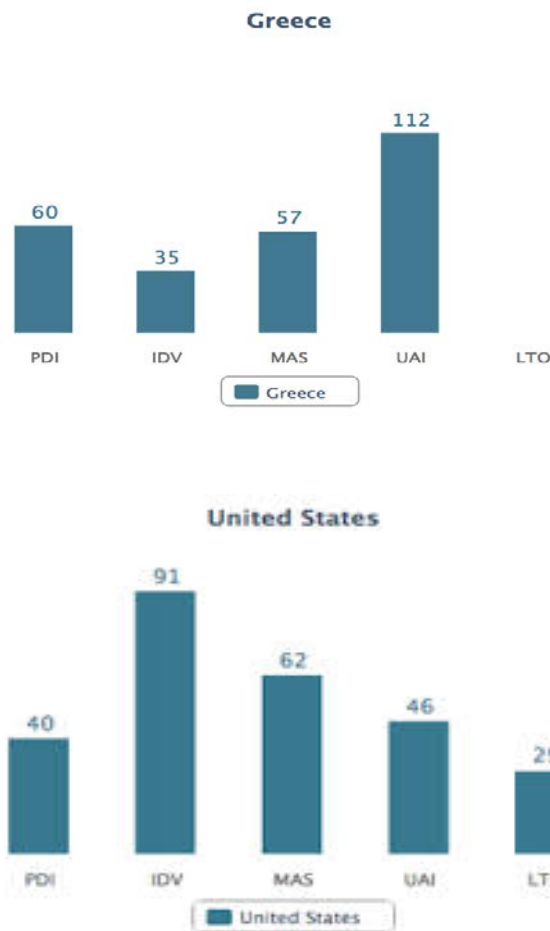
Τα αποτελέσματα επιτρέπουν μία γενίκευση κάποιων συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, είναι βέβαιο πως ο συνδυασμός μεγάλης Απόστασης Ισχύος και μίας ισχυρής Αποφυγής Αβεβαιότητας αποτελεί τυπικό χαρακτηριστικό για όλες τις λατινοευρωπαϊκές, μεσογειακές (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας) και λατινοαμερικάνικες χώρες. Ο ερευνητής προσπαθεί να εντοπίσει τον λόγο για αυτό το φαινόμενο σε ιστορικές αιτίες. Προτείνει πως οι λατινογενείς και οι μεσογειακές χώρες παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά καθώς κάποτε αποτελούσαν μέρος της αρχαίας ρωμαϊκής αυτοκρατορίας. Ως εκ τούτου, είναι αρκετά λογικό να εντοπίζονται μεγάλα ποσοστά Απόστασης Ισχύος λόγω της επιβολής της κεντρικής εξουσίας και υψηλούς δείκτες Αποφυγής Αβεβαιότητας εξαιτίας του νομικού συστήματος που επέβαλε την συμμόρφωση. Η συμπερίληψη των λατινοαμερικάνικων κρατών σε αυτό το σύνολο εξηγείται από την συγχώνευση των αξιών των αποίκων και αυτών που προϋπήρχαν στους τοπικούς πολιτισμούς (Gibson, 1966, αναφορά σε Hofstede, 1985).

Με την παραδοχή των υποθέσεων του Hofstede, η Ελλάδα φαίνεται να ανήκει σε ένα σύνολο κρατών όπου οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως μία ‘πυραμίδα ανθρώπων’ που αποτελεί γνώρισμα της οργανωσιακής φιλοσοφίας της ιεραρχικής γραφειοκρατίας (Hofstede, 1980). Οι ΗΠΑ αποτελεί μέλος των Αγγλοσαξονικών κρατών που τον βλέπουν περισσότερο ως μία ‘αγορά χωριού’ δηλαδή γνώρισμα της adhocracy προσέγγισης (Παράρτημα 10). Από τα αποτελέσματα είναι εμφανές πως οι δύο χώρες βρίσκονται απομακρυσμένες η μία από την άλλη. Οπότε, θα μπορούσε να υποθεθεί πως οι διαφορές στις αντιλήψεις θα μπορούσαν (ή ακόμα και θα έπρεπε) να οδηγήσουν στην υιοθέτηση διαφορετικών πρακτικών HR ή στην προσαρμογή τους στις τοπικές συνθήκες της Ελλάδας.

Ανάλογα αποτελέσματα πηγάζουν και από τον συνδυασμό των δύο άλλων διαστάσεων. Οι έννοιες του Ατομικισμού vs. Συλλογικότητα και αυτές των Αρρενωπότητα vs. Θηλυκότητα επηρεάζουν την ατομική αντίληψη του ανθρώπου. Για το πρώτο ζεύγος, το συλλογικό συμφέρον μπορεί να εκτιμάται περισσότερο ή λιγότερο. Το ατομικό συμφέρον και η αυτοπραγμάτωση ποικίλουν σε διάφορες κουλτούρες και τα πρότυπα δημιουργούνται όχι μόνο σε προσωπικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Στο δεύτερο ζευγάρι διαστάσεων, η επιβλητικότητα, ο εγωισμός και το απάνθρωπο ανταγωνιστικό πνεύμα μπορεί να αποτελούν τον κανόνα ή την εξαίρεση στον χώρο των επιχειρήσεων.

Τα γραφήματα 13 και 14 απεικονίζουν πως η Ελλάδα και οι ΗΠΑ είναι κοντά όσον αφορά τους δείκτες Αρρενωπότητας με τις ΗΠΑ να παρουσιάζουν ελαφρώς υψηλότερα ποσοστά. Αναφορικά με τον Ατομικισμό, οι διαφορές είναι περισσότερο από εμφανείς. Σύμφωνα με το έργο του Hofstede, στην Ελλάδα το σύνολο αποτελεί αντικείμενο σεβασμού και η έννοια του ‘εμείς’ επικρατεί σε αυτή του ‘εγώ’. Στο άλλο άκρο, οι ΗΠΑ αποτελούν την πιο ατομικιστική χώρα μαζί με την Αυστραλία όπου το βάρος μετακινείται στο ίδιο συμφέρον.

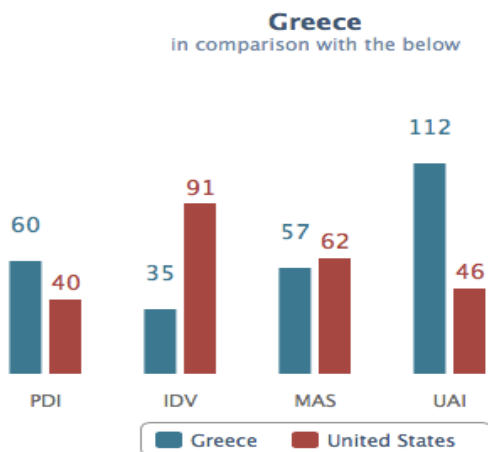
Γράφημα 13: Οι διαστάσεις του Hofstede για την Ελλάδα και τις ΗΠΑ



(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/>)

Γράφημα 14: Σύγκριση των δύο χωρών



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

Η κατηγοριοποίηση του Hofstede μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στην διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού γενικά αλλά και σε συγκεκριμένες εκφάνσεις της. Η Francis (2001) χρησιμοποίησε τις διαστάσεις της Απόστασης Ισχύος και της Αποφυγής Αβεβαιότητας για να διερευνήσει εάν υπάρχει συσχετισμός μεταξύ των μεθόδων εκπαίδευσης και των διαφορετικών πολιτιστικών υποβάθρων. Συνδύασε τις διαστάσεις του Hofstede με την κατηγοριοποίηση των Pfeiffer και Jones (2001) αναφορικά με τις τεχνικές εκπαίδευσης σύμφωνα με την φύση τους για να διαμορφώσει μία γενική κατευθυντήρια οδηγία που θα προέβλεπε την σχετική καταλληλότητα των διαφορετικών εκπαιδευτικών εργαλείων για διαφορετικές κουλτούρες.

Σε περιπτώσεις εκπαίδευσης, η ερευνήτρια προτείνει πως η διάσταση της Απόστασης Ισχύος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τον βαθμό που οι συμμετέχοντες κατευθύνονται ατομικά ή από τον εκπαιδευτή. Σε κουλτούρες με μεγάλη Απόσταση Ισχύος, όπως η Ελλάδα, εκτιμάται η κατευθυνόμενη από τον εκπαιδευτή εκμάθηση. Η επιτυχία της εκπαίδευσης θεωρείται πως είναι προϊόν της γνώσης και της εξειδίκευσης του εκπαιδευτή (Hofstede, 1986). Αντιθέτως, σε πολιτισμούς με μικρά ποσοστά Απόστασης Ισχύος, όπως οι ΗΠΑ, θεωρείται ύψιστης σημασίας η πρωτοβουλία του εκπαιδευόμενου. Η επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τέτοιες χώρες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ποσοστό επικοινωνίας ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους και τον εκπαιδευτή.

Η διάσταση της Αποφυγής Αβεβαιότητας περιγράφει τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες αναζητούν να διαμορφώσουν πληροφορίες και να αποφύγουν την ασάφεια μέσω γενικευμένων αρχών και της αναζήτησης για την απόλυτη αλήθεια. Στην Ελλάδα, που είναι μία χώρα με πολύ υψηλά ποσοστά Αποφυγής Αβεβαιότητας, οι εκπαιδευτές οφείλουν να έχουν όλες τις απαντήσεις. Θεωρούνται ειδικοί και για αυτό οι διαλογικές διαφωνίες μπορεί να θεωρηθούν ασεβείς. Οι συμμετέχοντες επιβραβεύονται για την ακρίβεια στην επίλυση προβλημάτων και για την συμπόρευσή τους με τις αρχές του εκπαιδευτή. Σε πολιτισμούς με ασθενή την Αποφυγή Αβεβαιότητας, οι συμμετέχοντες επιζητούν ερωτήσεις που δεν απαντώνται καθολικά. Ενθαρρύνονται να αναζητούν καινοτόμες προσεγγίσεις στην επίλυση προβλημάτων και οι διαφωνίες αποτελούν θετικές διεγερτικές ενέσεις (Hofstede, 1986).

Οι εκπαιδευτικές τεχνικές μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα φάσμα που κυμαίνεται από 'Διδακτικές' έως 'Εμπειρικές'. Οι πρώτες χαρακτηρίζονται από γνωρίσματα όπως χαμηλό ρίσκο, έμφαση στον εκπαιδευτή, προσήλωση στο περιεχόμενο ενώ οι άλλες από τα αντίθετα

(υψηλό ρίσκο, έμφαση στον μαθητή, προσήλωση στην διαδικασία). Χρησιμοποιώντας την ορολογία του Hofstede, πολιτισμοί με υψηλή Απόσταση Ισχύος και ισχυρή Αποφυγή Αβεβαιότητας παρουσιάζονται πιο θετικά προδιατιθέμενες σε διδακτικές τεχνικές εκπαίδευσης. Αντιθέτως, οι εμπειρικές εκπαιδευτικές τεχνικές ταιριάζουν περισσότερο σε κουλτούρες με χαμηλούς δείκτες σε Απόσταση Ισχύος και Αποφυγή Αβεβαιότητας. Βασισμένοι σε αυτές τις υποθέσεις, κατάλληλες τεχνικές που θα προκαλούσαν πιο αποτελεσματικά τους συμμετέχοντες χωρίς να προκαλούν αντίδραση από την πλευρά τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις. Μάλιστα είναι δυνατή η κατασκευή ενός πίνακα που συνδυάζει τα χαρακτηριστικά διαφορών πολιτιστικών υπόβαθρων με τις αρμόζουσες εκπαιδευτικές τεχνικές (Παράρτημα 9).

4.6 Εταιρική κουλτούρα: Ένας συνδυασμός μητρικής και θυγατρικής κουλτούρας;

Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης των ανθρώπων παγκοσμίως έχει αυξήσει το ενδιαφέρον για τη δημιουργία μίας «εταιρικής κουλτούρας». Η πιο σημαντική χρησιμότητα αυτής της νέας εφεύρεσης είναι ότι θα μπορούσε να συνοψίσει σε μία διεθνή βάση, τους μοναδικούς τρόπους διαχείρισης ανθρώπων των οργανισμών. Με αυτή την έννοια, θα λειτουργούσε ως μία ‘υπερ-κουλτούρα’ που θα βοηθούσε να αποφευχθούν όλες οι δυσκολίες στη διαπραγμάτευση ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες των κεντρικών και των θυγατρικών. Αυτή η νέα κουλτούρα θα μπορούσε να παρέχει μία εναλλακτική που θα οδηγούσε τις αποφάσεις των στελεχών από οποιοδήποτε πολιτισμό δίχως να δημιουργούνται ασυνέπειες.

Παρόλα αυτά, η έρευνα δείχνει ότι ακόμα και οι εταιρικές κουλτούρες παλαιών εγκαθιδρυμένων μεγάλων πολυεθνικών, δεν φαίνεται να υπερτερούν των εθνικών σε βασικά σημεία management στις διάφορες θυγατρικές (Laurent, 1993). Πράγματι, θα ήταν πέραν της φαντασίας να πιστέψουμε πως η πρόσφατη σύντομη ιστορία μιας οποιαδήποτε επιχείρησης θα μπορούσε να πλάσσει τις βασικές και βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις των ανθρώπων περισσότερο από τις εθνικές κουλτούρες. Μια πιο ρεαλιστική ματιά θα ήταν να περιορίσουν την ιδέα των οργανωσιακών κουλτούρων σε περισσότερα επιφανειακά επίπεδα σιωπηρών και ρητών συστημάτων από κανόνες και προσδοκίες, όπως χαρακτηριστικά περιγράφει και ο Schein (1985). Κάτω από αυτή την σκοπιά, ‘θα μπορούσαν τα οργανωσιακά μέλη να φαινόντουσαν σαν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις συμπεριφοράς των εταιρικών κουλτούρων χωρίς απαραίτητα να είναι τόσο βαθιά βυθισμένα στις ιδεολογικές τους πλοκές’ (Laurent, 1993:181).

Ο ίδιος συγγραφέας περιγράφει ορισμένα βήματα περί της διεθνούς διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, τα οποία θα πρέπει απαραίτητα να υιοθετήσουν οι οργανισμοί προκειμένου να ανταγωνιστούν με επιτυχία στην σύγχρονη εποχή. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ✓ Μία ρητή αναγνώριση από τον κεντρικό οργανισμό ότι οι ιδιόμορφοι τρόποι της διαχείρισης ανθρώπων αντανακλούν ορισμένες αντιλήψεις και αξίες της μητρικής του κουλτούρας.
- ✓ Ότι ως τέτοιοι, αυτοί οι ιδιόμορφοι τρόποι μήτε είναι καλύτεροι μήτε χειρότεροι παγκοσμίως από άλλους, είναι όμως διαφορετικοί και είναι πιθανό να παρουσιάζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες.

- ✓ Μία ρητή αναγνώριση από τον κεντρικό οργανισμό ότι οι ξένες θυγατρικές του δύναται να έχουν προτιμότερους τρόπους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίοι μήτε είναι εγγενώς καλύτεροι μήτε χειρότεροι αλλά πιθανόν να μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στις τοπικές καταστάσεις.
- ✓ Προθυμία από τα κεντρικά όχι μόνο να αναγνωρίσουν πολιτισμικές διαφορές αλλά να λάβουν δραστικά μέτρα ώστε οι διαφορές αυτές να μπορούν να συζητηθούν και να χρησιμοποιηθούν.
- ✓ Η ίδρυση μιας αυθεντικής πίστης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ότι θα μπορούσαν να αναπτυχθούν πιο δημιουργικοί και αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μία διαπολιτισμική εκπαίδευση.

4.7 Οι επιπτώσεις της έρευνας του Hofstede στη διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού

Το έργο του Hofstede θα είχε μικρή αξία αν δεν ήταν σχετικό με πρακτικά θέματα. Η σημασία του να αρθρογραφούν τέτοιου είδους μελέτες, είναι να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν στην πράξη έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του διαχειριστικού έργου των οργανισμών. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ότι οι χώρες έχουν διαφορετικά πολιτισμικά γνωρίσματα δεν έχει να προσθέσει κάτι επιπλέον στην πρακτική πραγματικότητα των στελεχών. Πέρα από την αδιαμφισβήτητη ακαδημαϊκή αξία, υπάρχει η ανάγκη για μετουσίωση της θεωρίας σε πραγματικές κατευθυντήριες γραμμές που θα υποστηρίζουν το έργο των στελεχών στους πολυεθνικούς και πολυπολιτισμικούς οργανισμούς.

Ο Jackson (2003) δίνει μία σύντομη εξήγηση για την επίδραση που θα μπορούσαν να έχουν στις επιχειρήσεις οι πολιτισμικές διαστάσεις. Είναι φανερό ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα κατείχε ένα κεντρικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή, καθώς διαφορετικά πολιτισμικά γνωρίσματα σημαίνει διαφορετικές ανθρώπινες συμπεριφορές. Στην ουσία, οι πολυεθνικοί οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τα διαφορετικά πιστεύω των υπαλλήλων των διαφόρων χωρών και να τα προσαρμόσουν στις δικές τους στάσεις. Οι περισσότερες πρακτικές και δει αυτές που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινων σχέσεων θα πρέπει να διαμορφώνονται από τη σκοπιά της πολιτισμικής μοναδικότητας.

Όσον αφορά τη διάσταση Απόσταση Ισχύος (Power Distance), οι περισσότερες θεωρίες διαχείρισης προσωπικού βασίζονται στις δυτικές αντιλήψεις που προέρχονται από το πώς λειτουργούν οι πολιτισμοί με μέτρια προς χαμηλή απόσταση ισχύος. Η συμμετοχική διαχείριση δεν έχει παγκόσμια ισχύ σε όλο τον κόσμο. Όπου υπάρχει υψηλή Απόσταση Ισχύος θα ήταν καταλληλότερη (ή τουλάχιστον αναμένεται) η διαχείριση προσωπικού με πιο πατερναλιστικές και αυταρχικές μεθόδους. Η αποτελεσματικότητα της συμμετοχής σε πολιτισμούς με υψηλή Απόσταση Ισχύος αμφισβητείται. Τα στελέχη που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε τέτοιου είδους πολιτισμούς, πιθανόν να χαρακτηριστούν ως αδύναμα και ανίκανα.

Σχετικά με τη διάσταση Ατομικισμός / Συλλογικότητα είναι τα θέματα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Υποκίνησης των εργαζομένων. Οι δυτικές μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού επικεντρώνονται στα ατομικά κίνητρα και στην απόδοση και αποτελέσματα των ατόμων. Αυτή η τάση έχει λάβει αυστηρή κριτική καθώς υπάρχουν επιχειρήματα ότι η ενθάρρυνση τέτοιας ατομικότητας δεν θα ήταν κατάλληλη για πιο συλλογικές χώρες. Στο έργο των Newman και Nollen (1996) γίνεται η υπόθεση και επιβεβαιώνεται ότι σε ατομικιστικές κουλτούρες, εταιρείες που τονίζουν την ατομική υπευθυνότητα έχουν μεγαλύτερη απόδοση από εταιρείες όπου δεν δίνεται μεγάλη έμφαση στην ατομική υπευθυνότητα.

Επιπρόσθετα, στη δυτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει μία κίνηση μακριά από τον έλεγχο και τους κανόνες. Συγκεκριμένα στη διαχείριση αλλαγής, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν αυτονομία στην αλλαγή μέσα από ομάδες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει αύξηση της αβεβαιότητας και έτσι να προκαλέσει δυσφορία στις κουλτούρες που προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα. Ο Laurent (1983) παρατήρησε ότι τα στελέχη που προέρχονται από κουλτούρες με υψηλή Αποφυγή Αβεβαιότητας, είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως μία δομή εξουσίας σε σχέση με άλλα στελέχη. Οι Schneider και Demeyer (1991) συμπέραναν ότι ο ίδιος τύπος στελεχών είναι πιο πιθανόν να ανταποκρίνεται στις απειλές με μεγάλους οργανωτικούς ανασχηματισμούς και μεγάλης κλίμακας εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επιπλέον η διάκριση ανάμεσα σε Αρρενωπότητα / Θηλυκότητα φέρνει κάποια χαρακτηριστικά στο προσκήνιο τα οποία αν δεν είναι συμβατά με ορισμένες οργανωσιακές πρακτικές και πολιτικές, μπορούν να προκαλέσουν αναταραχή στις λειτουργίες της επιχείρησης. Η επικέντρωση στα αποτελέσματα και τα 'επιθετικά' συστήματα ΔΑΔ δεν λειτουργούν πάντα επιτυχημένα σε όλες τις κουλτούρες. Στο περιβάλλον εργασίας, η διάσταση της αρρενωπότητας αντικατοπτρίζεται σε μία βάση ευκαιριών για υψηλό εισόδημα, αναγνώριση, προαγωγή και επιβράβευση. Οι πιο θηλυκές πρακτικές διαχείρισης δίνουν έμφαση στην ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής.

Οι Jaeger και Kanungo (1990) προβάλλουν μια ποικιλία απόψεων στο πεδίο εφαρμογής ανάπτυξης στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των αναπτυσσόμενων χωρών. Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά που περιγράφει ο Hofstede στις τέσσερις διαστάσεις και ομαδοποιώντας τις χώρες με παρόμοια χαρακτηριστικά, επιχειρηματολογούν ότι ενώ γίνονται συχνές προσπάθειες να αναπαραχθούν οι δυτικές πολιτικές και διαδικασίες

σε μη δυτικές περιοχές, αυτές οι πρακτικές θα είναι αποτελεσματικές μόνο όπου ταιριάζουν με τις αξιώσεις των τοπικών κουλτούρων.

Χώρες με διαφορετική συμπεριφορά ως προς την αποφυγή αβεβαιότητας (όπως η Ελλάδα με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας και οι ΗΠΑ με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας) παρουσιάζουν μία διαφορετική αντιμετώπιση ως προς τον σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός στις ΗΠΑ πιθανόν είναι πιο δύσκολος, καθώς η κουλτούρα τους 'επιτρέπει' έναν πιο χαλαρό και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό. Σε κουλτούρες όπως η ελληνική, ο σχεδιασμός αντιμετωπίζεται ως το μέσο για τη μείωση της αβεβαιότητας, ακόμη και σε βάρος της ευελιξίας.

4.8 Σημαντικές έννοιες στη διαχείριση πολυπολιτισμικών οργανισμών

Οι Harris και Moran (2001) υπογραμμίζουν τις έννοιες κλειδιά που θα μπορούσαν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση πολυεθνικών οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό ότι όλες αυτές οι απόψεις σχετίζονται με τα θέματα της κουλτούρας. Οι συγγραφείς πιστεύουν πως η επίγνωση και ο χειρισμός αυτών των θεμάτων θα κρίνουν το μέλλον και την επιτυχία των οργανισμών. Οι έννοιες που αναγνωρίζουν είναι οι εξής:

Με τον όρο *διαπολιτισμική επικοινωνία*, αναφέρονται σε ότι είναι σχετικό με την εικόνα και το ρόλο του ατόμου, τις προσωπικές ανάγκες, αξίες προσδοκίες κλπ. Επικεντρώνονται στην αναγνώριση των επιπτώσεων που έχει η κουλτούρα στην επικοινωνία και στις λεκτικές και μη λεκτικές διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες. Δεν είναι θέμα μόνο διαφορετικής γλώσσας, αλλά επιπλέον είναι και ζήτημα διαφορετικών τρόπων έκφρασης και αντίληψης των πραγμάτων.

Με τον όρο *πολιτισμική ευαισθησία*, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν τη σημασία της ολοκλήρωσης των χαρακτηριστικών της κουλτούρας γενικά με εμπειρίες σε συγκεκριμένες οργανώσεις, μειονότητες ή ξένες κουλτούρες. Τα άτομα θα πρέπει να είναι σε θέση να μετουσιώνουν αυτές τις πολιτισμικές γνώσεις σε αποτελεσματικές σχέσεις με άτομα από διαφορετικές χώρες.

Αφομοιωτική επίδραση είναι ένας όρος που περιγράφει την αποτελεσματική προσαρμογή σε μία συγκεκριμένη κουλτούρα, ακόμα και αν αυτή είναι η υποκουλτούρα της ίδιας χώρας ή μίας ξένης χώρας. Αυτή η ιδιότητα είναι ουσιώδης όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και στο επίπεδο της οργάνωσης. Η εταιρία θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη στο να παρέχει την ελευθερία στις θυγατρικές να προσαρμόζουν τις πρακτικές στις διάφορες κουλτούρες. Σκοπός είναι να αποφεύγεται ο εθνοκεντρισμός και να γίνει αποδεκτή η πολυπολιτισμική πραγματικότητα.

Οι πολιτισμικές επιρροές στη διαχείριση και η αποτελεσματική διαπολιτισμική απόδοση συνδέονται με την αντίληψη ότι οι φιλοσοφίες περί διαχείρισης είναι βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα και δεν είναι πάντα μεταβιβάσιμες σε όλα τα έθνη. Η εφαρμογή πολιτισμικής θεωρίας και η επίγνωση συγκεκριμένων διαπολιτισμικών καταστάσεων θα μπορούσαν να

συμβάλλουν σε μια πιο ομαλή προσαρμογή πολιτικών και πρακτικών σε διαφορετικές κουλτούρες.

Ένα σημαντικό θέμα είναι η πολιτισμική συνέργεια. Οι πολυεθνικοί οργανισμοί θα πρέπει να βασιστούν στις ομοιότητες, τις κοινές ανησυχίες και στην ολοκλήρωση των διαφορών ώστε να εμπλουτίσουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και τα ανθρώπινα συστήματα. Ο συνδυασμός των βέλτιστων χαρακτηριστικών από διάφορες κουλτούρες θα μπορούσε να οδηγήσει σε πολλαπλά αποτελέσματα και λύσεις. Αυτό το νέο κράμα θα έπρεπε να εφαρμόζεται στον τρόπο εργασίας των ατόμων.

4.9 Οι φάσεις της διεθνοποίησης από τους Adler και Ghadar

Οι Adler και Ghadar (1990) δημιούργησαν ένα μοντέλο που συνδυάζει της θεωρία του κύκλου ζωής του Vernon με την επίδραση της κουλτούρας. Η θεωρία του Vernon (1966) διακρίνει τρεις φάσεις στον διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος. Τα διαφορετικά στάδια παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και το καθένα έχει συγκεκριμένο κομβικό σημείο. Η πρώτη φάση ('high-tech') εστιάζει στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Η δεύτερη ('ανάπτυξη και διεθνοποίηση') επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και στην διείσδυση αγορών, όχι αποκλειστικά εγχώρια αλλά και σε άλλες. Το βάρος μετακινείται από την έρευνα στο marketing. Στην τελευταία φάση ('ωριμότητα') υπάρχουν σημαντικές προσπάθειες να ελαχιστοποιηθούν όλα τα κόστη μέσω της εφαρμογής μέτρων ελέγχου και οικονομίας.

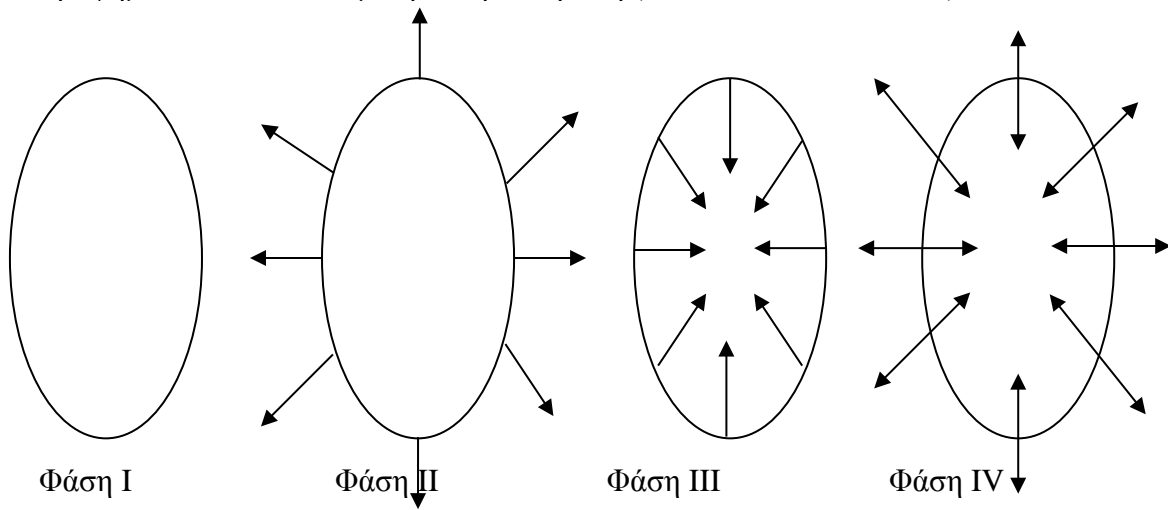
Οι συγγραφείς εισήγαγαν ένα μοντέλο στο οποίο οι πολιτιστικές επιρροές και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το βασικό σημείο προσοχής. Προσπαθούν να συνδέσουν τις φάσεις του Vernon, οι οποίες εστιάζουν κυρίως σε στρατηγικά και δομικά ζητήματα, με την έννοια της κουλτούρας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η επίδραση του διαφορετικού πολιτιστικού υπόβαθρου διαφέρει ανάλογα με τις φάσεις. Προσδιόρισαν τέσσερα στάδια. Αυτοί οι όροι δεν πρέπει να συγχέονται με τους αντίστοιχους των Bartlett και Ghoshal, καθώς αφορούν διαφορετικές έννοιες. Τα τέσσερα στάδια είναι:

1. Εγχώριο: έμφαση στην τοπική αγορά και εξαγωγή.
2. Διεθνές: έμφαση στην τοπική προσαρμοστικότητα και την μεταφορά μάθησης.
3. Πολυεθνικό: έμφαση στην παγκόσμια στρατηγική, χαμηλό κόστος και ανταγωνισμός τιμών.
4. Παγκόσμιο: έμφαση τόσο στην τοπική προσαρμοστικότητα όσο και στην παγκόσμια ενσωμάτωση.

Η επιρροή και σημασία της κουλτούρας ποικίλει ανάλογα με το στάδιο (Γράφημα 15 και 16). Στην πρώτη φάση το management λειτουργεί με εθνοκεντρική θεώρηση και υπό μία έννοια μπορεί να αγνοεί την επίδραση των ξένων κουλτουρών. Αντιθέτως, στην δεύτερη διεθνή φάση οι πολιτιστικές διαφορές της κάθε χώρας γίνονται όλο και πιο σημαντικές ειδικά κατά την είσοδο σε μία ξένη αγορά. Στο τρίτο στάδιο, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μία συγκεκριμένη πολιτιστική ευαισθησία ή επίγνωση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας που αφορά τον οργανισμό. Αυτονόητο είναι πως αυτά τα χαρακτηριστικά της ευαισθησίας

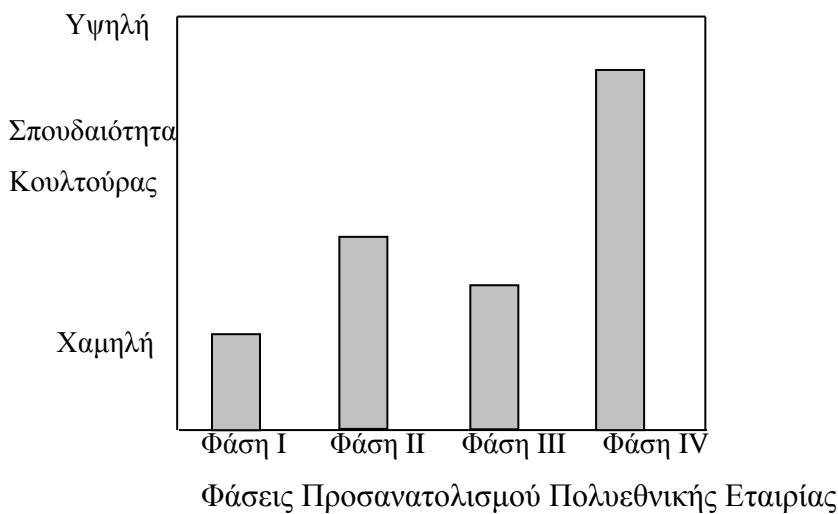
αποκτούν ύψιστη σημασία στο τελευταίο στάδιο όπου απαιτείται η σωστή εξισορρόπηση ανάμεσα στην τοπική προσαρμοστικότητα και την παγκόσμια ενσωμάτωση.

Γράφημα 15: Διαπολιτισμική αλληλεπίδραση (Adler και Ghadar, 1990)



(Πηγή: Adler και Ghoshal, 1990)

Γράφημα 16: Η σπουδαιότητα της κουλτούρας σε κάθε φάση



Ξεκινώντας από την ιδέα της σύνδεσης των φάσεων της διεθνοποίησης και της επιρροής της κουλτούρας, οι Adler και Ghadar προχώρησαν στην σύνοψη των κατάλληλων πολιτικών HRM και των ικανοτήτων που απαιτούνται από την πλευρά των στελεχών σε κάθε φάση. Ο πίνακας που οι συγγραφείς (1990) δημιούργησαν παρέχει μία καθοδήγηση για κάθε στάδιο (Γραφ. 17). Περιγράφει την στρατηγική, την στελέχωση, τον σκοπό, την απαιτούμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη, τα κίνητρα, τις ανταμοιβές και τις απαραίτητες δεξιότητες που

απαιτούνται σε κάθε φάση. Οι όροι που είχαν χρησιμοποιηθεί από τους Ghoshal και Bartlett έχουν προστεθεί ώστε να αποφευχθούν παρανοήσεις.

Η φάση η οποία αφορά την παρούσα μελέτη είναι εμφανώς η τέταρτη. Η Mondelēz έχει εισέλθει ήδη σε αυτήν την τελευταία φάση. Το κύριο μέλημα για την διεθνή διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι πως η εταιρία θα ικανοποιήσει τα δύο σημαντικά ζητούμενα της παγκόσμιας ενσωμάτωσης και της προσαρμοστικότητας στις ιδιαιτερότητες της κάθε τοπικής κοινωνίας. Πολλά από τα χαρακτηριστικά της τέταρτης φάσης μοιράζονται κοινά γνωρίσματα με την δεύτερη και τρίτη φάση. Η πολιτιστική ποικιλομορφία αποκτά μείζονα σημασία τόσο στις τοπικές αγορές όσο και εντός του ίδιου του οργανισμού. Αυτή η ποικιλομορφία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία και όχι ως πρόβλημα. Η διεθνής διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στοχεύει στην προσφορά της δυνατότητας για ανερχόμενα στελέχη να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν εμπειρίες ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο έδαφος για ένα περιβάλλον συνεχούς εκμάθησης στα πλαίσια ενός παγκόσμιου οργανισμού.

Γράφημα 17: Παγκοσμιοποίηση και Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού

	Phase I Domestic	Phase II International	Phase III Multinational	Phase IV Global
Primary Orientation	Product/service	Market	Price	Strategy
Strategy	Domestic	Multidomestic	Multinational	Global
Worldwide Strategy	Allow foreign clients to buy product/service	Increase market internationally; transfer technology abroad	Source, produce and market internationally	Gain global strategic, competitive advantage
Staffing				
Expatriates	None- (few)	Many	Some	Many
Why sent	Junket	To sell, control, or transfer technology	Control	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	Somewhat difficult	Extremely difficult	Less difficult	Professionally easy
Training and development (language and cross-cultural)	None	Limited	Longer	Continuous throughout career

management)				
For whom	Noone	Expatriates	Expatriates	Managers
Performance	Corporate	Subsidiary	Corporate	Global strategic
Appraisal	bottom line	bottom line	bottom line	positioning
Motivation	Money	Money and	Challenge and	Challenge,
Assumption		adventure	opportunity	opportunity, advancement
Rewarding	Extra money to compensate for foreign hardships		Less generous,	global packages
Career 'fast track'	Domestic	Domestic	Token international	Global
Executive	Home country	Home country	Home country;	Multinational
Passport			token foreigners	
Necessary skills	Technical and Managerial	Plus cultural adaptation	Plus recognizing cultural Differences	Plus cross- cultural interaction, influence and synergy
Bartlett/Ghoshal	Domestic	Multidomestic/ International	Global	Transnational

(Πηγή: Adler και Ghadar, 1990)

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση

5.1 Συζήτηση

Τα εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία για την υπόθεση της Mondelēz Hellas αποκτήθηκαν μέσα από μία συνέντευξη με τον HR Manager της εταιρείας. Από τη συζήτηση προέκυψαν ορισμένα αποτελέσματα κάποια από τα οποία έρχονται σε αντίθεση με τις υπάρχουσες θεωρητικές υποθέσεις και κάποια τα οποία συμφωνούν.

Είναι ολοφάνερο ότι η Mondelēz Hellas προσαρμόζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο. Η Mondelēz έχει πετύχει τη δημιουργία ενός «ανοιχτού περιβάλλοντος» το οποίο ενθαρρύνει την προσαρμογή των πρακτικών και πολιτικών της ΔΑΔ σε διαφορετικά υπόβαθρα. Ως εκ τούτου, η κατηγοριοποίηση της Mondelēz International στον τομέα των Διεθνών θυγατρικών (υψηλή τοπική ανεξαρτησία και ανταπόκριση) σύμφωνα με το matrix των Bartlett και Ghoshal φαίνεται να είναι ακριβής. Κάθε θυγατρική έχει την ελευθερία να προσαρμόζει τις πρακτικές ΔΑΔ στους πολιτισμικούς τομείς ούτως ώστε να πετυχαίνει τα καλύτερα αποτελέσματα προς όφελος της επιχείρησης. Ο HR Manager συμφωνεί ότι η ορολογία και τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη θεωρία περιγράφουν επαρκώς την πραγματικότητα που βιώνει. Πράγματι, αναγνωρίζει την τοπική ανεξαρτησία και ανταπόκριση ως έναν από τους λόγους της επιτυχίας της Mondelēz Hellas. Το γεγονός ότι η Mondelēz International χαρακτηρίζεται για τον χαμηλό παγκόσμιο συντονισμό δεν θεωρείται απαραίτητα ως μειονέκτημα. Η διακρατική συνεργασία δε θα πρέπει να λαμβάνεται ως η απόλυτη κατάσταση η οποία δεν αντιμετωπίζει προβλήματα και δυσκολίες.

Την ίδια στιγμή, η Mondelēz International παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά της διακρατικής δομής. Όπως περιγράφηκε και από τους δημιουργούς της θεωρίας, η Mondelēz προσπαθεί να συνδέσει τις θυγατρικές με ένα ουσιαστικό και ευέλικτο τρόπο ώστε να παράγει τα καλύτερα πιθανά αποτελέσματα. Οι εθνικές θυγατρικές δεν ορίζονται ως «Κέντρα Αριστείας» σε διάφορα θέματα ΔΑΔ. Αλλά, υπάρχουν ευέλικτα και άτυπα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών από διάφορες χώρες όπου μοιράζονται επιτυχημένες ιδέες και πρακτικές. Ως εκ τούτου, υπάρχει η απαραίτητη τοπική ανεξαρτησία στο να προσαρμόζονται στα τοπικά χαρακτηριστικά, αλλά υπάρχει επίσης και μία επικέντρωση στο μίρασμα ιδεών και πρακτικών σε παγκόσμια κλίμακα.

Το ελληνικό τμήμα ΔΑΔ χαίρει άκρας εμπιστοσύνης στην εφαρμογή πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη της δικής του στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό δεν συνεπάγεται αναρχία ή απόλυτο χάσιμο ελέγχου για την Mondelēz International. Οι γενικές αρχές ΔΑΔ λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές στις οποίες κάθε θυγατρική εξουσιοδοτείται να αναπτύξει τη δική της στρατηγική. Κάποιες από τις πρακτικές παρουσιάζουν στοιχεία ομοιομορφίας για πιο πρακτικούς λόγους. Για παράδειγμα, η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων είναι η ίδια για κάθε θυγατρική παγκοσμίως, ούτως ώστε να πραγματοποιούνται ουσιώδεις συγκρίσεις και να μπορεί εύκολα να ελέγχεται η πρόοδος κάθε θυγατρικής. Υπάρχει ένας ετήσιος στόχος για κάθε θυγατρική, ο οποίος πρέπει να περατωθεί και αυτός ορίζεται από τα κεντρικά.

Άλλες πρακτικές όπως η ανάπτυξη των υπαλλήλων ή θέματα προόδου αντιμετωπίζονται τοπικά λαμβάνοντας υπόψη το πολιτισμικό και προσωπικό υπόβαθρο σε κάθε περίπτωση. Παρά το γεγονός (ή ίσως λόγω αυτού) ότι η Mondelēz International καλύπτει μία ευρεία γεωγραφική περιοχή που συμπεριλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών πολιτισμών, υπάρχει μία γενική αποδοχή της τοπικής προσαρμογής στις διαφορετικές πολιτισμικές ανάγκες.

Το ελληνικό τμήμα ΔΑΔ αναφέρει μία μεγάλη εμβέλεια ελευθερίας όχι μόνο στην υλοποίηση διαφόρων πρακτικών ΔΑΔ αλλά και στη σύλληψη νέων πρωτοβουλιών. Όσον αφορά την υλοποίηση, αναφέρεται ότι υπάρχει μία συχνή προσαρμογή στην ελληνική κουλτούρα σε διαφορετικό βαθμό και όποτε θεωρείται απαραίτητη. Κάποιες από τις πρακτικές που είναι κοινές σε κάποιες χώρες, μπορεί να μην υπάρχουν καν στην ελληνική θυγατρική αν θεωρείται ότι δεν είναι συμβατές με το ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο. Ένα παράδειγμα προσαρμογής που ανέφερε ο HR Manager είναι οι «συνεντεύξεις εξόδου». Ένας πιθανός λόγος για αυτή την προσαρμογή είναι ότι η ελληνική νοοτροπία και επιχειρηματική παράδοση δεν έδωσαν ποτέ στο παρελθόν σημασία σε τέτοιου είδους πρακτικές. Όταν πραγματοποιείται μία συνέντευξη εξόδου, αυτή λαμβάνει τη μορφή μίας μικρής και άτυπης συζήτησης η οποία σκοπό έχει μόνο να ικανοποιήσει την περιέργεια των στελεχών.

Όσον αφορά τις τοπικές πρωτοβουλίες, υπάρχουν πολλά παραδείγματα. Σεμινάρια διαχείρισης χρόνου και στρες σχεδιάζονται και διεξάγονται τοπικά, τα οποία προσαρμόζονται στις ειδικές πολιτισμικές ανάγκες των ελλήνων υπαλλήλων. Ποικίλες έρευνες έχουν εκπονηθεί για να ικανοποιηθούν οι τοπικές ανάγκες. Στο ευρύτερο πλαίσιο των προσπαθειών

της Mondelēz για την βελτίωση της ζωής και εργασίας των υπαλλήλων, η ελληνική θυγατρική αποφάσισε να δημιουργήσει ένα γυμναστήριο για τους υπαλλήλους της. Αυτή η πρωτοβουλία μπορεί να αποτελέσει πιλότο για άλλες χώρες που θέλουν να επιχειρήσουν παρόμοιες δράσεις.

Ένα ακόμη παράδειγμα προσαρμογής στο ελληνικό πλαίσιο είναι η δημιουργία του “Coaching Programme” για τα μεσαία και χαμηλά στην ιεραρχία στελέχη. Βασισμένο στις ανάγκες των υπαλλήλων της, η Mondelēz Hellas αποφάσισε να σχεδιάσει και να τρέξει ένα πρόγραμμα “coaching” για να βοηθήσει τα στελέχη με διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετική ηλικία, που έχουν διαφορετικές ανάγκες και εμπειρίες. Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχει αντίστοιχο πρόγραμμα μόνον για τα υψηλόβαθμα στελέχη. Παρόλα αυτά στην Ελλάδα αποφασίστηκε ότι υπάρχει ανάγκη για επέκταση του προγράμματος σε στελέχη χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου, τα οποία δεν λάμβαναν εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης. Αυτή η ανάγκη τονίστηκε από τους υπαλλήλους σε έρευνες που έγιναν και ήταν το μήνυμα που λάμβαναν τα υψηλόβαθμα στελέχη. Το πρόγραμμα είχε τεράστια επιτυχία με μετρήσιμα αποτελέσματα και πιθανόν να αναπαραχθεί και σε άλλες θυγατρικές.

Δεν έχει αναφερθεί ποτέ υπόθεση επιβολής πρακτικών ΔΑΔ. Ο HR Manager αναφέρει πως όπου υπάρχει τεράστια ευελιξία επιλογών, υπάρχει και πνεύμα πολυφωνίας. Μάλιστα θεωρεί πως η επιτυχία της Mondelēz Hellas και της Mondelēz International γενικώς, έγκειται στο γεγονός ότι ως οργανισμός δεν ασχολείται με τις τυπικότητες και είναι αντίθετος με τα αυστηρά και ανούσια συστήματα ελέγχου. Ως εκ τούτου, υπάρχει η ανάγκη για σεβασμό της κουλτούρας και ελευθερία προσαρμογής στα διαφορετικά πλαίσια.

Η ευελιξία που παρέχει η Mondelēz International στις θυγατρικές της αντανακλάται στις διαδικασίες επιλογής και στελέχωσης. Δεν υπάρχουν πανομοιότυπες διαδικασίες σε κάθε χώρα, καθώς υπάρχουν διαφορές σε θέματα κουλτούρας, μεγέθους της κάθε χώρας και διαθεσιμότητα υπηρεσιών της εταιρείας. Στην Ελλάδα, η Mondelēz Hellas χρησιμοποιεί ποικιλία μεθόδων στελέχωσης οι οποίες ταιριάζουν καλύτερα στις τοπικές πολιτισμικές ανάγκες. Οι κυνηγοί ταλέντων είναι μία επιλογή που δεν χρησιμοποιείται ευρέως από την Mondelēz Hellas, γεγονός που επαληθεύεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία για τους ελληνικούς οργανισμούς (Παπαλεξανδρή, 1992). Ομοίως, οι διαφημίσεις στην εφημερίδα και στον τύπο δεν χρησιμοποιούνται, σε αντίθεση με την ίδια βιβλιογραφία. Το τμήμα ΔΑΔ της Mondelēz Hellas, θεωρεί ότι οι καλύτερες μέθοδοι που ευθυγραμμίζονται με την

ελληνική κουλτούρα και τον χαρακτήρα της Mondelēz International, είναι η εσωτερική ανάπτυξη και οι συνδέσεις με τα Πανεπιστήμια.

Τα προγράμματα στρατολόγησης θα μπορούσαν επίσης να χαρακτηριστούν ως ένας συνδυασμός του ελληνικού πολιτισμικού υπόβαθρου και της επιρροής των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Υπάρχει η χρήση ενός εσωτερικού δικτύου που βοηθά στην ενημέρωση και στην ομαλότερη ολοκλήρωση των νέων υπαλλήλων και πιθανώς είναι ένα στοιχείο που ταιριάζει καλύτερα στον πολυεθνικό χαρακτήρα της Mondelēz International. Επιπρόσθετα, κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για τη στρατολόγηση των υπαλλήλων του και έχει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη και ολοκλήρωσή τους. Υπάρχει μία πολιτική “open door” η οποία ενθαρρύνει την πραγματική επικοινωνία και συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Αυτή η πλευρά της στρατολόγησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η πιο κατάλληλη για την ελληνική κουλτούρα, η οποία ενθαρρύνει την προσωπική επαφή και την επικοινωνία “πρόσωπο με πρόσωπο”.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα φαίνεται πως λαμβάνουν επίσης υπόψη τους το ελληνικό πλαίσιο. Οι πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται επικεντρώνονται σε θέματα που περιλαμβάνουν καινούριες έννοιες για τις ελληνικές επιχειρήσεις και μπορεί να σχετίζονται με κάποια χαρακτηριστικά από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αν γίνεται αποδεκτή η θεώρηση του Hofstede ότι η Ελλάδα ανήκει στις ομάδες χωρών με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, τότε μπορεί να δικαιολογηθεί το γεγονός ότι η εκπαίδευση επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα όπως διαχείριση αλλαγής και καινοτόμες πρωτοβουλίες.

Το μεγάλο εύρος ελευθερίας στην προσαρμογή και ανταπόκριση, θα μπορούσε να υποστηριχτεί από το γεγονός ότι οι υψηλά ιστάμενες θέσεις καλύπτονται από Έλληνες. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν συνεχείς εναλλαγές υπαλλήλων μεταξύ εθνικών θυγατρικών με είτε μικρής είτε μεγάλης διάρκειας αναθέσεις, ο έλεγχος των αποφάσεων παραμένει στα ελληνικά χέρια.

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν οδηγήσει στη δημιουργία μίας ξεχωριστής “κουλτούρα της Mondelēz”. Μάλιστα ο HR Manager είναι πεπεισμένος ότι αυτή η κουλτούρα υπάρχει και είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο. Τα πιο διαδεδομένα χαρακτηριστικά της είναι η επικοινωνία και η πολιτική “open door”. Θεωρεί αυτή η κουλτούρα είναι η πιο πολύτιμη περιουσία του οργανισμού και είναι στοιχείο διάκρισης από τις άλλες επιχειρήσεις. Η

ευκαιρία έκφρασης ειπώθηκε επανειλημμένα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και ο HR Manager διαρκώς τόνιζε την κρίσιμη σημασία της. Η κουλτούρα της Mondelēz διατυπώνεται ως δήλωση και μπορεί να αναζητηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της (Παράρτημα 10).

Το γεγονός ότι οι πρακτικές ΔΑΔ προσαρμόζονται σε κάθε διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, επιτρέπει ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών μέσα από το οποίο η Mondelēz International έχει υιοθετήσει ένα σύστημα καναλιών επικοινωνίας ανάμεσα σε διάφορες χώρες. Η διαχείριση της γνώσης φαίνεται να αποτελεί ένα απαραίτητο κομμάτι της επιτυχίας της εταιρίας καθώς κατέχει κεντρικό ρόλο σε όλες τις πρακτικές. Αυτό το σύστημα έχει επιτευχθεί με τη βοήθεια της τεχνολογίας η οποία χρησιμοποιείται ευρέως για τη μεταφορά γνώσης. Η επικοινωνία υλοποιείται με επιτυχία μέσα από συναντήσεις και συνεδριάσεις δια μέσου τηλεδιασκέψεων. Η προσωπική επαφή είναι ουσιώδης καθώς τα στελέχη από κάθε χώρα γνωρίζονται με το μικρό τους όνομα και μπορούν τυπικά ή άτυπα να έρθουν σε επικοινωνία χωρίς να απαιτούνται συμβατικά κανάλια μεσολάβησης. Οι ιδέες κυκλοφορούν ελεύθερα και γρήγορα, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας καθώς δεν επαναλαμβάνονται διαδικασίες σε όλο τον κόσμο.

Παρόλη την εγκυρότητα της μελέτης του Hofstede, αξίζει να σημειωθεί ότι ο HR Manager της Mondelēz Hellas δεν επιβεβαιώνει όλες τις υποθέσεις του Hofstede για την ελληνική κουλτούρα. Όσον αφορά την Αποφυγή Αβεβαιότητας, η Ελλάδα παρουσιάζει υψηλή διαβάθμιση. Απεναντίας ο HR Manager περιγράφει μία δυναμική και επιθετική πολιτική για την Mondelēz Hellas. Αναφέρει ορισμένα παραδείγματα όπου η Mondelēz Hellas εκφράζει μία δυναμική προσέγγιση έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί κάθε πιθανή ευκαιρία. Αναφέρει χαρακτηριστικά «σε επιχειρηματικό επίπεδο η εταιρία δεν μπορεί να παραμείνει παθητική και ακούσια. Πρέπει να δρούμε πάντα σε μία κοινή γραμμή και σε συνεννόηση με τα κεντρικά». Όσον αφορά την Αρρενωπότητα σε αντίθεση με τη Θηλυκότητα, σύμφωνα με τον Hofstede η Ελλάδα παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αρρενωπών χαρακτηριστικών. Αντιθέτως, ο HR Manager υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν καλύτερα τις πολιτικές και τη στρατηγική της Mondelēz Hellas είναι το χτίσιμο σχέσεων, η ισορροπία εργασίας- ζωής, η αληθινή και ουσιαστική συνεργασία.

Σχετικά με την Απόσταση Ισχύος, ο HR Manager δεν συμφωνεί απόλυτα ότι τα αποτελέσματα του Hofstede περιγράφουν ξεκάθαρα την ελληνική πραγματικότητα. Παρόλο που υπάρχουν κάποια θέματα όσον αφορά την Απόσταση Ισχύος, δεν θεωρεί ότι είναι

μεγάλης σημασίας και τονίζει επανειλημμένα την πολιτική “open door” και την απευθείας και άμεση επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους της Mondelēz ανεξάρτητα από την κατάταξή τους.

Όσον αφορά τη τελευταία διάσταση της μελέτης του Hofstede, αυτή εν μέρει επιβεβαιώνεται από τον HR Manager. Η Mondelēz Hellas φαίνεται να υιοθετεί τη «Συλλογιστική» προσέγγιση. Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικογένεια Mondelēz είναι διαδεδομένη σε όλες τις αποφάσεις και τις πολιτικές. Αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται έλλειψη σεβασμού στην ατομική προσωπικότητα. Οι υπάλληλοι της Mondelēz Hellas είναι ελεύθεροι να αναπτύξουν τους προσωπικούς τους στόχους και επιδιώξεις και το γεγονός αυτό αντανakλάται στην από κοινού διαδικασία λήψης απόφασης για τη μελλοντική ανάπτυξη των υπαλλήλων. Ο HR Manager χαρακτηριστικά αναφέρει «προσπαθούμε να εξωτερικεύσουμε και να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες και επιθυμίες των ατόμων μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον της Mondelēz».

Όσον αφορά θέματα ολοκλήρωσης και μεταβίβασης, σύμφωνα με στοιχεία της Mondelēz Hellas, η εταιρία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως “Guarded Strategist”. Σε αυτούς τους τύπους οργανισμών, οι ειδικοί της ΔΑΔ εργάζονται με τα υψηλά στελέχη για την ανάπτυξη στρατηγικών. Διαχειρίζονται θέματα όπως πόσους και ποιους θα απασχολήσουν και γενικά όλα τα θέματα αναφορικά με την αμοιβή και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.

Στη Mondelēz Hellas, το τμήμα ΔΑΔ αντιπροσωπεύεται στο ΔΣ της εταιρίας και εμπλέκεται ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής. Οι πρακτικές ΔΑΔ μεταφράζονται σε οικονομικούς στόχους και αξιολογούνται (τοπικά και διεθνώς). Υπάρχει ένας επαρκής αριθμός στελεχών ΔΑΔ ανάλογα με τον συνολικά αριθμό απασχολουμένων. Τέλος, οι πρακτικές ΔΑΔ αποφασίζονται από κοινού από το τμήμα ΔΑΔ και από τα στελέχη γραμμής. Το τμήμα ΔΑΔ σχεδιάζει τις πρακτικές και η υλοποίησή τους είναι κοινή ευθύνη των ειδικών της ΔΑΔ και των στελεχών γραμμής της Mondelēz Hellas.

Θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει προσπάθεια σύνδεσης των αποτελεσμάτων με τη μελέτη του Hofstede όπως προσπάθησαν να κάνουν οι Brewster και Larsen (1992). Θα μπορούσε να γίνει η υπόθεση ότι υπάρχει μία συνδιακύμανση ανάμεσα στη μεταβίβαση και στην Αποφυγή Αβεβαιότητας του Hofstede. Ένας οργανισμός που μεταβιβάζει έναν υπολογίσιμο βαθμό υπευθυνότητας ΔΑΔ στα στελέχη γραμμής θα πρέπει αναπόφευκτα να περιμένει ορισμένη

ανομοιογένεια στις πρακτικές ΔΑΔ. Στο ίδιο πλαίσιο θα μπορούσε να γίνει και η υπόθεση ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη μεταβίβαση και στον Ατομικισμό/Συλλογικότητα. Η Συλλογικότητα μπορεί να προκύψει σε οργανισμούς με υψηλό βαθμό μεταβίβασης.

Η Mondelēz Hellas παρουσιάζει χαμηλό βαθμό μεταβίβασης και ως εκ τούτου το γεγονός αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη κατηγοριοποίηση του Hofstede ότι η Ελλάδα ανήκει στις χώρες με υψηλή Αποφυγή Αβεβαιότητας. Αντιθέτως, παρόλο που η Ελλάδα παρουσιάζεται ως χώρα με υψηλή συλλογικότητα, δεν εμφανίζει υψηλό βαθμό μεταβίβασης.

Κεφάλαιο 6: Περιορισμοί της έρευνας

6.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η προσπάθεια να αξιολογηθεί η σημασία του αντίκτυπου της κουλτούρας στη διαμόρφωση και υλοποίηση των πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Mondeľz Hellas θέτει αρκετά προβλήματα. Αυτά τα προβλήματα έχουν εντοπιστεί σε προηγούμενα άρθρα συγγραφέων που προσπάθησαν να ξεπεράσουν παρόμοια προβλήματα.

Κάθε ερευνητής αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο και σε συγκεκριμένο βαθμό τον όρο 'κουλτούρα'. Όπως παρατήρησαν οι Bhagat και McQuaid (1982): 'Η κουλτούρα συχνά αναφέρεται ως συνώνυμο του έθνους δίχως κανένα περαιτέρω εννοιολογικό υπόβαθρο. Ως αποτέλεσμα, οι εθνικές διαφορές που εντοπίζονται στα χαρακτηριστικά των οργανισμών ή των μελών τους ερμηνεύονται ως διαφορές κουλτούρας. Οι Ajiferuke και Boddewyn (1970:154) δηλώνουν: 'Η κουλτούρα είναι από τους όρους που αψηφά το μονοδιάστατο ορισμό και υπάρχουν τόσες ερμηνείες όσες ο κόσμος που χρησιμοποιεί τον όρο. Οι διαφορές ανάμεσα στις υποθέσεις των διαφόρων ερευνητών καταστούν τη σύγκριση παρομοίων ερευνών προβληματική και δεν επιτρέπουν την καθιέρωση ενός κοινού και ολικά αποδεκτού πλαισίου, που θα λειτουργούσε ως κατευθυντήρια γραμμή για μελλοντικές έρευνες. Οι μεταβλητές της έρευνας ποικίλουν σημαντικά και η ερμηνεία των δεδομένων μπορεί να οδηγήσουν σε παραπλανητικά αποτελέσματα δίχως πραγματική έννοια (Rosenzweig, 1994).

Έρευνες στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αντιμετωπίζονται διαφορετικά σύμφωνα με την υπό εξέταση χώρα και τη φύση ορισμένων θεμάτων. Οι Brewster και Tyson (1991) δίνουν το παράδειγμα ερευνών στις βιομηχανικές σχέσεις, το πλαίσιο των οποίων διαφέρει ανάλογα με το αν εξετάζονται υπερατλαντικά, όπου σε αυτή την περίπτωση επικεντρώνονται στις φιλονικίες και τις απεργίες, είτε αν εξετάζονται από την αντίπερα όχθη, αυτή του Ειρηνικού, όπου σε αυτή την περίπτωση εξετάζονται λύσεις διαμαχών και ο συμβιβασμός. Ένα επιπλέον παράδειγμα αποτελεί το θέμα των ίσων ευκαιριών το οποίο θεωρείται ευαίσθητη περιοχή ή θέμα 'ταμπού' σε κάποιες χώρες όπως η Γαλλία και η Ελλάδα (Brewster και Hegenwisch, 1994). Από την άλλη, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ολλανδία, αυτό αποτελεί θέμα ανοιχτής συζήτησης, καλύπτοντας επιπλέον θέματα όπως η διάκριση κατά των γυναικών, οι εθνικές μειονότητες και οι άνθρωποι με αναπηρίες.

Η διεθνής και συγκριτική έρευνα διαχείρισης γενικά αλλά και η διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συγκεκριμένα, έχουν επικριθεί ότι στερούνται σε ανάλυση, καθώς βασίζονται μόνο στην περιγραφή οργανωσιακών πρακτικών (Dowling, 1988). Η πολυεθνική έρευνα είναι ακριβή, χρονοβόρα, απαιτεί δεξιότητες σε διάφορες γλώσσες, ευαισθησία σε πολλαπλές κουλτούρες και συνεργασία μεταξύ πολυάριθμων χωρών, ή ορισμένες φορές σε κυβερνήσεις.

Όλα τα παραπάνω προβλήματα συνωμοτούν στο να καταστούν την έρευνα δύσκολη και περίπλοκη. Επιπρόσθετα, υπάρχουν δυσκολίες με τα ερευνητικά σχέδια όπως η δημιουργία ισότιμων ομάδων. Οι ερευνητές της συγκριτικής διαχείρισης δηλώνουν τα παρακάτω ως τα πιο επίμονα και συχνά προβλήματα (Briscoe, 1995):

1. Ασυνεπείς και ασαφείς ορισμοί όρων όπως η κουλτούρα,
2. Ανακριβής μετάφραση της ορολογίας,
3. Δυσκολία στην εξασφάλιση αντιπροσωπευτικών δειγμάτων και
4. Δυσκολία στην απομόνωση πολιτισμικών διαφορών

Εν τούτοις, ομολογείται ότι όλες οι διαφορές στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορούν να αποδίδονται στις διαφορές των πολιτισμών (Lincoln, 1993). Άλλοι παράγοντες μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί όπως νόμοι και κανονισμοί, οικονομικά και πολιτικά συστήματα ή καταστάσεις της αγοράς εργασίας, σύμφωνα με το μοντέλο που προτείνουν οι Jackson και Schuler (1995). Επιπρόσθετα, ο Hofstede (1991) πρότεινε πως άλλοι παράγοντες (συγκεκριμένα αναφέρει τα οργανωσιακά και βιομηχανικά χαρακτηριστικά) μπορεί να επηρεάζουν πολύ περισσότερο από την ίδια την κουλτούρα. Αυτή η πρόταση ενισχύεται από αποδεικτικά στοιχεία μελετών που προτείνουν ότι ορισμένοι τύποι συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να υλοποιούνται σε διάφορα έθνη δίχως προβλήματα (MacDuffie και Krafcik, 1992). Ωστόσο, η κουλτούρα είναι ένας παράγοντας που ποτέ δεν μπορεί να αγνοηθεί.

Πέρα από τα παραπάνω, υπάρχουν κι άλλες μεθοδολογικές δυσκολίες που αφορούν μελέτες οι οποίες φιλοδοξούν να αντιμετωπίσουν το θέμα της διεθνής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε μία επιλογή παρουσιάζει διαφορετικά πλεονεκτήματα και περιορισμούς (Brewster et al., 1996). Επιπλέον, υπάρχει η εναλλακτική της επιλογής να παρατηρηθούν παρόμοιες χώρες ή να επικεντρωθεί η μελέτη στις διαφορές ώστε να γίνει εκμείευση

χρήσιμων και βαρυσήμαντων συμπερασμάτων. Άλλα πιο πρακτικά προβλήματα αφορούν θέματα μετάφρασης ή η εξασφάλιση αντιπροσωπευτικών δειγμάτων.

Επιπρόσθετα, μεγάλη επικριτική δέχτηκε η εργασία του Hofstede για το γεγονός ότι δεν εξέτασε εμπειρικά τις σχέσεις ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις και δομές των οργανισμών που συμμετείχαν στη μελέτη (Tayeb, 1994). Κατέληξε στα συμπεράσματά του βασιζόμενος στους διαλογισμούς του και σε αποδείξεις μετέπειτα ερευνών, παρά σε «αδιάσειστα στοιχεία». Η εργασία του και τα συμπεράσματά του χαρακτηρίζονται ως «εννοιολογικά και κερδοσκοπικά» (Tayeb, 1994:435). Πέρα από αυτό, όλα τα στοιχεία αντλήθηκαν από τους εργαζόμενους μίας μόνο επιχείρησης και συγκεντρώθηκαν πριν από 30 χρόνια. Είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν επιπλέον διαστάσεις διακρατικών παραλλαγών, οι οποίες δεν προέκυπταν, καθώς δεν παρουσιάζονται στα ερωτηματολόγια του Hofstede (Smith, 1992).

Αν και όλες οι παραπάνω προκλήσεις παρουσιάζονται και λαμβάνονται υπόψη στη παρούσα μελέτη, η μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν να εξεταστεί η υπόθεση της Mondelēz Hellas έτσι ώστε να διερευνηθεί αν το πολιτισμικό πλαίσιο του ελληνικού περιβάλλοντος επηρεάζει τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ή υπάρχει μία απλή έγκριση των πρακτικών που υπαγορεύει η Mondelēz International. Οι έννοιες του Hofstede συνεχίζουν να παρέχουν την καλύτερη διαθέσιμη βάση για σκέψη σχετικά με τις διακρατικές διαφορές σε ποικίλες οργανωτικές πτυχές. Όπως αναφέρουν οι Clark et al. (2000:10) : ‘Όπου λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα, η εργασία του Hofstede όλο και περισσότερο αποτελεί το πιο κοινό ερμηνευτικό χρονοδιάγραμμα προς χρήση’. Το πολιτισμικό του πλαίσιο έχει γίνει αποδεκτό ως σημαντικό και λογικό στην προσπάθεια περιγραφής των διαφορών ανάμεσα στα έθνη (Triandis, 1982; Luthans et al., 2001). Οι τέσσερις διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ‘όχι μόνο για να κατηγοριοποιηθούν οι χώρες, αλλά επιπλέον για να οργανωθούν τα στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων από μελέτες μεμονωμένων χωρών και να καθοδηγήσουν στο σχεδιασμό των διαδικασιών επιλογής και εκπαιδευτικών προγραμμάτων’ (Smith, 1992:48).

Όσον αφορά τη μέθοδο συλλογής στοιχείων, δεδομένων των περιορισμένων διαθέσιμων πηγών, ένα μεγάλο μέρος βασίστηκε στις πληροφορίες που μας παρείχε ο Διευθυντής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας. Παρόλα τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει αυτή η απόφαση, είναι σύμφωνη με τους ειδικούς στον τομέα αυτό, που προτείνουν ότι μόνον τα στελέχη των τμημάτων Ανθρωπίνων Πόρων των οργανισμών διαθέτουν τον ‘κύριο ρόλο και μπορούν να μιλήσουν λογικά σε ότι αφορά την κοινωνική

μονάδα, αναφέροντας αξιόπιστα τη δομή και συμπεριφορά του' (Millward and Hawes, 1995 :72).

Απαιτείται μία περαιτέρω έρευνα σε όλα αυτά τα θέματα, έτσι ώστε να υπάρξει μία συμβολή σε μία βάση εξελιγμένης γνώσης για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να αντιπαραβάλλουν τις πρακτικές διαχείρισής τους με τις απαιτήσεις των υπαρχουσών εθνικών κουλτούρων μέσα στις οποίες λειτουργούν.

Κεφάλαιο 7: Συμπέρασμα

7.1 Συμπέρασμα

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η διεθνής συγκριτική έρευνα και ανάλυση στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων είναι σημαντική όχι μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς αλλά κυρίως για την συνεισφορά της στην οργανωσιακή επιτυχία. Η πλούσια βιβλιογραφία σε αυτόν τον τομέα που διεξάγεται παγκοσμίως αποτυπώνει την σπουδαιότητά αυτής. Παρόλα αυτά και αναλογικά με την βαρύτητα, μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών αφορά την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Clark *et al.*, 2000). Αν και υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες με την εκπόνηση τέτοιων μελετών, η χρησιμότητά τους είναι αυξανόμενη και αυτού του είδους οι μελέτες δεν πρέπει να θεωρούνται πλέον δευτερευούσης σημασίας.

Παρόλα τα ποικίλα και μερικές φορές αντικρουόμενα συμπεράσματα αυτών των μελετών (Clark *et al.*, 2000; Bonache, 2000; Lindholm, 2000), οι διαφορετικές περιπτώσεις θα παράγουν και διαφοροποιημένα αποτελέσματα. Στην περίπτωση της Mondelēz Hellas είναι εμφανές πως η πολιτιστική προσαρμογή των πρακτικών και των πολιτικών στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη ως κάποιο συγκεκριμένο βαθμό ώστε να ευθυγραμμίζεται με το συγκεκριμένο πολιτιστικό υπόβαθρο. Για την Mondelēz αυτή η φιλοσοφία δεν αποτελεί απόφαση του συρμού και υιοθέτηση μοντέρνων διεθνών πρακτικών. Η οργανωσιακή επιτυχία οφείλεται εν μέρει στην προσαρμοστικότητα που επιτρέπουν τα κεντρικά στην ενσωμάτωση τοπικών πολιτιστικών χαρακτηριστικών. Το αποτέλεσμα είναι εντυπωσιακό, όχι μόνο σε οικονομικά στοιχεία και αποτελέσματα αλλά και στις καρδιές των εργαζομένων. Τα υψηλότερα ποσοστά στην έρευνα εργαζομένων της Mondelēz Hellas σημειώνονται στα πεδία της εμπιστοσύνης, ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας (στοιχεία του τμήματος HR).

Στην περίπτωση της Mondelēz, ο σεβασμός στην διαφορετικότητα της κουλτούρας είναι μείζονος σημασίας και για έναν επιπλέον λόγο. Η επιχείρηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε συγχωνεύσεις και εξαγορές διαφόρων εταιριών παγκοσμίως. Χωρίς τη ελευθερία προσαρμογής στους διάφορους πολιτισμούς η δημιουργία ενός συνεκτικού και ομογενοποιημένου οργανισμού δεν θα ήταν ποτέ δυνατή. Ομογενοποιημένος δεν σημαίνει και πανομοιότυπος. Το να αποτελείς μέρος της οικογένειας της Mondelēz μεταφράζεται στο να είναι κάθε μέλος της σημαντικό στο ίδιο ευρύτερο πλαίσιο μοιραζόμενο κοινές αξίες αλλά συχνά με διαφορές στους τρόπους επίτευξης και οργάνωσης. Η ικανότητα του να μπορεί μία

επιχείρηση να προσαρμόζεται σε τοπικές πολιτιστικές ιδιαιτερότητες και ταυτόχρονα να διατηρεί το κοινό όραμα, αξίες και στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί, απ' όσο φαίνεται, το κλειδί για μία επιτυχημένη και παραγωγική επιχειρηματική πορεία και δραστηριότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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.

Bonache, J. (2000). The International Transfer of an Idea Suggestion System: Against Radical Relativism in International Human Resource Management. *International Studies of Management and Organisations*, 29 (4). Winter 1999-2000: 24-44.

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 Larsen, H. (1992). Human Resource Management in Europe: evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), December: 409-434.

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.

Briscoe, D.R., Schuler, R.S., and Claus, L. (2009). *International Human Resource Management* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.

Budhwar, P. S. and Debrah, Y. (2001). Rethinking comparative and cross-national human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (3), May: 497-515.

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.

Clark, T. and Pugh, D (2000). Similarities and Differences in European Conceptions of Human Resource Management. *International Studies of Management and Organisations*, 29 (4). Winter 1999-2000: 84-100.

Clark, T., Grant, D. and Heijltjes, M. (2000). Researching Comparative and International Human Resource Management: Key Challenges and Contributions. *International Studies of Management and Organisations*, 29 (4). Winter 1999-2000: 6-23.

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.

Geertz, 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.

Harzing A.W., Myloni B. and Mirza H., (2004). *Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multinational companies*. *International Journal of Manpower*.

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.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.), Sage: Thousand Oaks, CA.

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*. Wisconsin: IRRA Series: 309-337.

Kostova, T. and Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.

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.

Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13 (3): 454-470.

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.

Lindholm, N. (2000). National culture and Performance Management in MNC Subsidiaries. *International Studies of Management and Organisations*, 29 (4). Winter 1999-2000: 45-66.

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.

Robson, C. (1993). *Real World Research*, Oxford: Blackwell.

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.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2nd ed. London: FT Prentice Hall.

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.

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.

Schuler, R.S., Budhwar, P.S. and Florkowski, G.W. (2002). International human resource management: Review and critique. *International journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

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.

Stroh, L. K. and Caliguiri, 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.

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.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. (4^η έκδοση) Αθήνα: Rosili

websites

Euromonitor, *Mondelēz, Inc: Company Profile* (2014): [on line] available at <http://www.euromonitor.com> , accessed July 2014

Mondelēz Hellas (2014): [on line] available at <http://www.Mondelēzinternational.gr> , accessed October 2014.

The Hofstede centre (2015) : [on line] available at <http://www.geert-hofstede.com/> , accessed January 2015.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Κατηγορίες και Brands (Mondelēz website, 2015)

- Η Mondelēz Europe δραστηριοποιείται σε **5 βασικές κατηγορίες**:
- Μπισκότα
- Τυρί & τρόφιμα
- Σοκολάτα
- Καφές
- Τσίκλα & καραμέλα.
- **25 επώνυμα προϊόντα με ηλικία άνω των 100 ετών.**
- **Εστίαση σε 14 ισχυρά επώνυμα προϊόντα:**
- **Σοκολάτα:** *Milka, Cadbury, Côte d'Or, Toblerone*
- **Μπισκότα:** *LU, Oreo, Belvita*
- **Τσίκλα & καραμέλα:** *Trident και Halls*
- **Καφές:** *Tassimo, Carte Noire, Jacobs και Kenco*
- **Τυρί & Τρόφιμα:** *Philadelphia*

Παράρτημα 2: Ανάλυση SWOT

Δυνατά σημεία

Κυρίαρχες Μάρκες : Η εταιρία διαχειρίζεται τις βασικές μάρκες που της αποφέρουν 9 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως και συμπληρωματικά ακόμα 53 μάρκες που συνεισφέρουν ετησίως περισσότερα από 100 εκατομμύρια δολάρια σε έσοδα. Η κυριαρχία της εταιρίας δεν φαίνεται να απειλείται άμεσα καθώς δίνεται μεγάλη έμφαση στην καινοτομία. Συνεχώς γίνονται τροποποιήσεις στα βασικά της προϊόντα ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στις τοπικές προτιμήσεις. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και το μέγεθος διανομής της εταιρίας.

Ελκυστικές κατηγορίες: Τα σνακ, συμπεριλαμβανομένων των μπισκότων, σοκολάτας, τσίχλα και καραμέλες, συμπεριλαμβάνονται στις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες κατηγορίες στον χώρο του τροφίμου όπου γενικώς παρατηρείται κάποια επιδείνωση. Επίσης φαίνεται να αντιστέκεται στην πτώση καλύτερα από άλλες κατηγορίες ειδικά καθώς τα σνακ αποτελούν αυθόρμητη αγορά από πλευράς του πελάτη. Αυτό συνεπάγεται πως μπορεί η εταιρία να ελπίζει έστω και σε μονοψήφια ανάπτυξη ακόμα και σε περιόδους κρίσης.

Υγιής ροή ρευστού: Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με ένα ισορροπημένο ισολογισμό επιτρέπει στην εταιρία να μειώσει το ποσοστό χρέους-κεφαλαίου, να επαναγοράζει στοκ και να συνεχίσει να πληρώνει ένα μικρό μέρος (το οποίο κυμαίνεται περίπου στο 1,5%). Οι επιθετικές εξαγορές είναι εκ τούτου πιθανές ειδικά καθώς η εταιρία επιχειρεί να βελτιώσει την διανομή της σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Αδύνατα σημεία

Άνιση διαχείριση: Παρόλο που η εταιρία έχει ένα πολύ δυναμικό κεντρικό management team, η λειτουργία αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα ειδικά μετά τον διαχωρισμό του τμήματος της Β. Αμερικής. Πιο συγκεκριμένα, η Mondelez έχει αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες ειδικά σε απομακρυσμένες οικονομίες όπως η Ινδία. Λάθη στην τιμολόγηση, πιο εμφανή στην Βραζιλία και στην Ρωσία, επέφεραν επιπρόσθετα προβλήματα και σε κάποιες περιπτώσεις επέτρεψαν σε μικρότερους αντιπάλους να κερδίσουν μερίδια αγοράς.

Μειωμένες πωλήσεις τσίγλας: Το τμήμα με τις τσίγλες, το οποίο μαζί με τις καραμέλες αποτελεί το 15% των πωλήσεων, αποτελεί ένα αδύναμο σημείο για την Mondelez, με την εταιρία να αντιμετωπίζει μειώσεις μεριδίων και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Παρόλο που οι μειώσεις φαίνεται να υποχωρούν, δεν είναι σαφές πότε οι απόπειρες να αντιστραφούν τα χαμένα μερίδια αγοράς θα αποδώσουν.

Ευκαιρίες

Αναδυόμενες αγορές: Περίπου 40% της παραγωγής προέρχεται από αναπτυσσόμενες χώρες, πρακτική που την τοποθετεί στην ίδια κατηγορία με εταιρίες όπως η Coca-Cola. Επίσης η εταιρία συνεχίζει να επενδύει σε μεγάλο βαθμό στο εξωτερικό με σκοπό την επιβολή των brand της σε οικονομίες όπου λαμβάνουν χώρα ισχυρές μακροοικονομικές εξελίξεις. Το προηγούμενο έτος η εταιρία προανήγγειλε σημαντικές επενδύσεις στις χώρες BRIC: ανακοίνωσε σχέδια για επέκταση εργοστασίου σοκολάτας στην Βραζιλία; δεσμεύτηκε για επένδυση 70 εκατ. για αύξηση της παραγωγής τσίγλας στην Ρωσία; δέσμευσε περισσότερα από 190 εκατ. για την δημιουργία εργοστασίου στην Sri City στην Ινδία; και δήλωσε πως θα επενδύσει 85 εκατ. για την επέκταση εργοστασίου μπισκότου στην Κίνα. Όλες αυτές οι ενέργειες θα συμβάλλουν στην τόνωση των πωλήσεων στις σημαντικές BRIC οικονομίες που τώρα βρίσκονται στο 15% των μεικτών κερδών.

Μείωση εξόδων: Η Mondelez, περισσότερο αφοσιωμένη στην κερδοφορία την παρούσα φάση λόγω της επιδείνωσης των πωλήσεων, έχει ακόμα πολλά περιθώρια να γλιτώσει χρήματα με τον έλεγχο των εξόδων και την ενδυνάμωση των πλεονεκτημάτων. Η εταιρία έχει ήδη κερδίσει από βελτιώσεις στην παραγωγή και τον επανασχεδιασμό της τροφοδοτικής αλυσίδας που αναμένεται να την κάνει πιο ανταγωνιστική στην Αμερική και στην Ευρώπη. Πρόσφατα ανακοινώθηκε ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης που θα αποφέρει επιπλέον 1,5 δισεκατ. με ένα ορίζοντα έως το 2017-2019. Το πρόγραμμα ακόμα στοχεύει στην τόνωση της ετήσιας παραγωγικότητας κατά 3% στα επόμενα χρόνια.

Απειλές

Πιέσεις πρώτων υλών: Τα αυξανόμενα κόστη για τις πρώτες ύλες αποτελούν απειλή για την Mondelez όπως και για όλες τις εταιρίες τροφίμων. Ένας σημαντικός κίνδυνος εντοπίζεται στην τιμή του καφέ η οποία αναμένεται να ανέλθει σημαντικά εξαιτίας της ξηρασίας και των

προβλημάτων ασθενειών στην Βραζιλία και σε άλλες χώρες παραγωγούς του καφέ. Οι δύσκολες κλιματικές συνθήκες έχουν επηρεάσει δυσμενώς τις καλλιέργειες. Οι υψηλότερες τιμές στον καρπό του καφέ μπορεί να επηρεάσουν τα περιθώρια κέρδους εάν δεν μεταφερθούν καταλλήλως στους καταναλωτές.

Χαμηλού κόστους αντίπαλοι: Ο ανταγωνισμός στην τιμή από μικρότερους τοπικούς παραγωγούς αποτελεί συνεχή παράγοντα ανησυχίας για επικρατούσες εταιρίες όπως η Mondelez. Γι' αυτό είναι απαραίτητο για την εταιρία να παραμένει καινοτόμα, να διαχειρίζεται τις τιμές και να διατηρεί έναν δυνατό διαφημιστικό προϋπολογισμό. Διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος να μειωθούν τα μερίδια όπως έχει κατά καιρούς συμβεί σε λιγότερο σταθερές διεθνείς αγορές.

(Πηγή: Value Line, 2014)

Παράρτημα 3: Πιθανά οφέλη της πολυπολιτισμικότητας και της γεωγραφικής διασποράς.

Σύμφωνα με την μελέτη του Adler, τα κύρια οφέλη από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι:

- Αυξανόμενη δημιουργικότητα και καινοτομία (83,3%)
- Μεγαλύτερη ευαισθησία στον χειρισμό και εξυπηρέτηση αλλοδαπών πελατών (75%)
- Δυνατότητα απόκτησης του βέλτιστου προσωπικού από οπουδήποτε (δεν προσκολλάται στα τοπικά ταλέντα) (66,7%)
- Παγκόσμια αντίληψη πραγμάτων (62,5%)
- Δημιουργία μίας «υπεροργανωσιακής κουλτούρας» χρησιμοποιώντας τα καλύτερα στοιχεία από όλες τις κουλτούρες (62,4%)
- Μεγαλύτερη ευελιξία του οργανισμού στο να προσαρμόζεται στα διάφορα περιβάλλοντα αλλά και να αλλάζει μέσα σε αυτά (62,5%)

(πηγή: Adler, 1983)

Παράρτημα 4: Πολιτισμικοί περιορισμοί με επίδραση στις πρακτικές διαχείρισης

ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΟΙ

Στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα στελέχη της

Στάση απέναντι στην εξουσία και τους υφιστάμενους

Διαοργανωσιακή συνεργασία μεταξύ επιχείρησης, σωματείων, κυβέρνησης, παιδείας

Αίσθηση της επιτυχίας

Ταξική δόμηση και ατομική κινητικότητα

Στάση απέναντι στην υγεία και τα υλικά αγαθά

Στάση απέναντι στην ανάληψη ρίσκου

Στάση απέναντι στην αλλαγή

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ

Επίπεδο εκπαίδευσης και πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Εξειδικευμένη επαγγελματική και τεχνική εκπαίδευση και δευτεροβάθμια εκπαίδευση γενικά

Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση

Ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης (όχι από τις εταιρίες)

Στάση απέναντι στην παιδεία και εκπαίδευση γενικά

Σύγκλιση της εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις της εταιρίας

Δυνατότητα επιχειρηματικής εκπαίδευσης

(Πηγή: Briscoe, 1995: 13)

Παράρτημα 5: Οι πρακτικές διαχείρισης που επηρεάζονται από τους πολιτισμικούς περιορισμούς

Εργαλεία σχεδιασμού – μεθοδολογίας

Χρονικός ορίζοντας του σχεδιασμού

Βαθμός εξειδίκευσης

Τύποι απόδοσης και πρότυπα ελέγχου

Βαθμός επικέντρωσης και αποκέντρωσης

Όρια ελέγχου

Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και τμηματοποίηση

Εύρος και χρήση επιτροπών

Κριτήρια επιλογής και προώθησης

Φύση και εύρος εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Βαθμός συμμετοχικής διαχείρισης και εξουσιαστικής διαχείρισης

Δομή και τεχνικές επικοινωνίας

Τεχνικές υποκίνησης προσωπικού

Φύση και εύρος εργασιακών οφελών, υπηρεσιών πρόνοιας, εγκαταστάσεων

Η ευκολία ή δυσκολία πρόσληψης προσωπικού με τις επιθυμητές ικανότητες και δυνατότητες

Η ευκολία ή δυσκολία υποκίνησης εργαζομένων – στελεχών και υφισταμένων- να αποδίδουν αποτελεσματικά και να βελτιώνουν την απόδοσή τους

Ο βαθμός στον οποίο ταυτίζονται τα άτομα με τα τμήματά τους και την εταιρία γενικά

Ο βαθμός σύγχυσης, υψηλής ηθικής, απουσίας και εναλλαγής υπαλλήλων ανάμεσα στους εργαζόμενους

Ο βαθμός συνεργασίας και σύγκρουσης ανάμεσα στους υπαλλήλους

Ο βαθμός αλλοίωσης των πληροφοριών και η αναποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στην εταιρεία

Ο βαθμός μη παραγωγικού χρόνου ανούσιων διαπραγματεύσεων, περιοριστικών πρακτικών και κοινωνικοποίησης

Η ευκολία ή η δυσκολία εισαγωγής αλλαγών

Ο βαθμός της χρήσης ‘επιστημονικών μεθόδων’ για την αντιμετώπιση προβλημάτων, είτε αφορά λήψη αποφάσεων είτε κατανόηση αιτιών

Ο βαθμός ευελιξίας της οργάνωσης να προκαλέσει ή να προσαρμοστεί σε καταστάσεις αλλαγής.

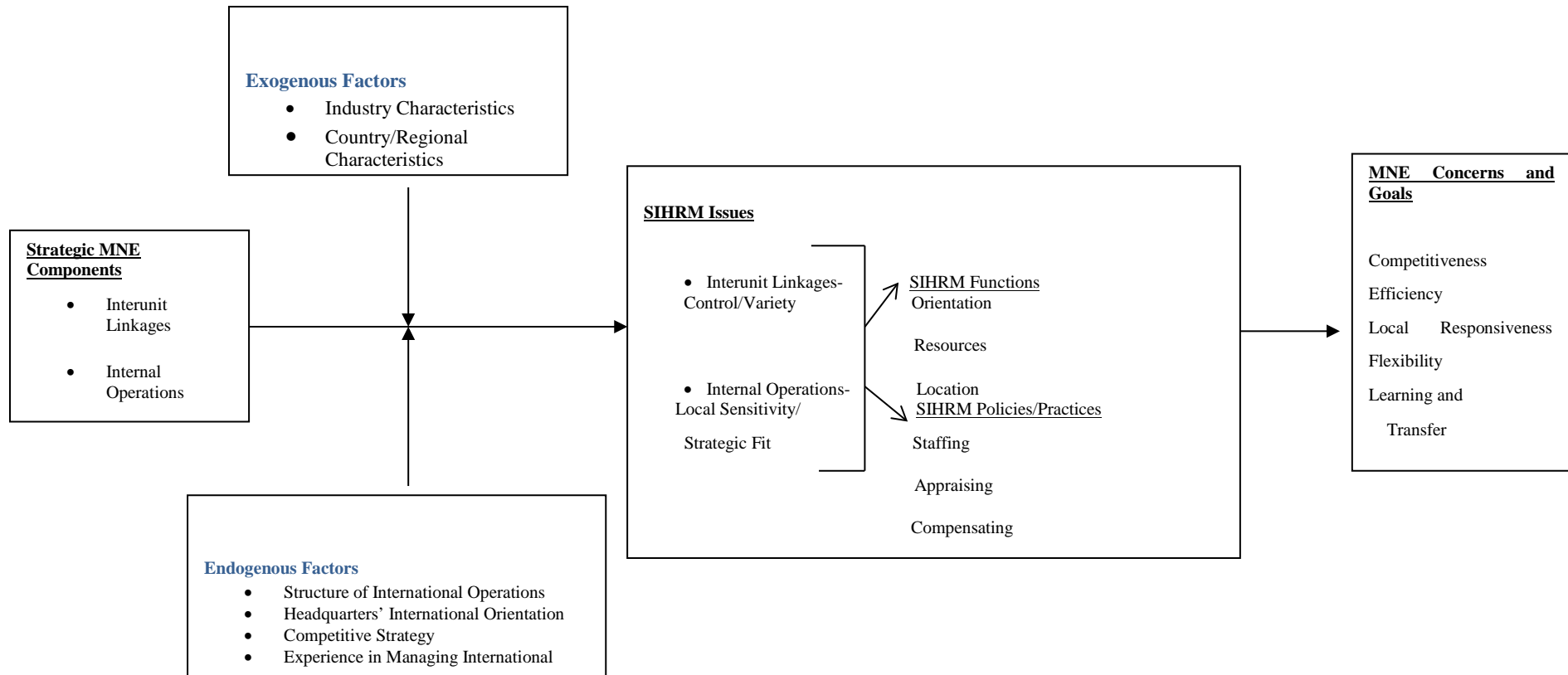
(Πηγή: Briscoe, 1995)

Παράρτημα 6: Γεωγραφικός διαχωρισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Μελέτη του Hofstede)

1. Αγγλογενείς: Αυστραλία, Καναδάς, Ιρλανδία, Νέα Ζηλανδία, Βόρεια Αφρική, Ηνωμένο Βασίλειο, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.
2. Αραβικές: Μπαχρέιν, Κουβέιτ, Ομάν, Σαουδική Αραβία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.
3. Άπω Ανατολή: Χονγκ Κονγκ, Ινδονησία, Μαλαισία, Φιλιππίνες, Σιγκαπούρη, Βόρειο Βιετνάμ, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη.
4. Γερμανογενείς: Αυστρία, Γερμανία, Ελβετία.
5. Λατινικής Αμερικής: Αργεντινή, Χιλή, Κολομβία, Μεξικό, Περού, Βενεζουέλα.
6. Λατινογενείς: Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία.
7. Ανατολής: Ελλάδα, Ιράν, Τουρκία.
8. Σκανδιναβικές: Δανία, Σουηδία, Νορβηγία, Φιλανδία.
9. Ανεξάρτητες: Βραζιλία, Ινδία, Ισραήλ, Ιαπωνία.

(Πηγή: Hofstede, 1991)

Παράρτημα 7: Ολοκληρωμένο πλαίσιο Διεθνούς Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των Schuler and Jackson (1993)



Παράρτημα 8: Τύποι οργανισμών σε διάφορες χώρες

Pyramid of people (Large power distance - strong uncertainty avoidance)	Well-oiled machine (Small power distance - strong uncertainty avoidance)	Village market (Small power distance – weak uncertainty avoidance)	Family (Large power distance – weak uncertainty avoidance)
Arab-speaking Argentina Belgium Brazil Chile Colombia Equador France Greece Guatemala Iran Italy Japan Korea Mexico Pakistan Panama Peru Portugal Salvador Spain Taiwan Thailand Turkey Uruguay Venezuela Yugoslavia	Austria Costa Rica Finland Germany Israel Switzerland	Australia Britain Canada Denmark Ireland Netherlands New Zealand Norway South Africa Sweden United States	East Africa Hong Kong India Indonesia Jamaica Malaysia Philippines Singapore West Africa

(Πηγή: Torrington, 1994, βασισμένο στο έργο του Hofstede, 1980)

Παράρτημα 9: Η πολιτισμική σχετικότητα των τεχνικών κατάρτισης

Rank ordering of Power Distance Index
(PDI) plus Uncertainty Avoidance
Index (UAI)

Training Technique

1.	Guatemala	High PDI Strong UAI ↑	Didactic	
2.	Panama		Readings	
3.	Greece			
4.	Portugal			
5.	Former Yugoslavia			
6.	Mexico			Panel
7.	Uruguay			
8.	El Salvador			
9.	Belgium			Lecture
10.	Venezuela			
11.	France			
12-13	Turkey			Demonstration
12-12	Peru			
14.	Chile			
15.	Arab Region (a)			Programmed Instruction
16.	Colombia			
17.	Japan			
18-20	South Korea			
18-20	Ecuador			Instruments
18-20	Brazil			
21.	Spain			
22.	Malaysia			
23.	Philippines			Discussion Groups
24.	Argentina			
25.	West Africa (b)			
26.	Thailand			Brainstorm
27.	Taiwan			
28.	Indonesia			
29-30	Pakistan			
29-30	Italy			Case Studies
31.	Costa Rica			
32.	Iran			
33.	India			Round Robin
34.	East Africa (c)			
35.	Germany			
36.	South Africa			
37.	Hong Kong			Role Plays
38.	Israel			
39-40	Switzerland			
39-40	Finland			
41.	Netherlands			Simulations
42-43	Canada			
42-43	Australia			
44.	USA			Structured Exercises
45.	Singapore			
46-47	Norway			
46-47	Austria			

48.	New Zealand				Fishbowl
49.	Great Britain				
50.	Ireland				
51.	Sweden				
52.	Jamaica	Weak UAI			T-Groups
53.	Denmark	Low PDI		▼	Experiential

Notes: (a) Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates.

(b) Nigeria, Ghana, Sierra Leone.

(c) Kenya, Ethiopia, Zambia.

(Πηγή: Francis, 2001)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10: Η ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΤΗΣ MONDELĒZ

Η διακήρυξη μας

Ένας κόσμος γεμάτος διαφορές.

Διαφορετικοί τρόποι ζωής. Διαφορετικές απόψεις. Διαφορετικές γεύσεις.

Όμως, είμαστε όλοι το ίδιο.

Οπουδήποτε πάμε.

Οποιαδήποτε συναντάμε.

Όλοι αναζητούμε την απόλαυση.

Ίσως δεν είναι τόσο εκπληκτικό.

Τι είναι εκπληκτικό; Μια ολόκληρη νέα εταιρεία.

Μια εταιρεία βασισμένη σε έναν ενιαίο στόχο - να δημιουργεί χαρά.

Να προσφέρει απολαυστικές στιγμές στη ζωή μέσα από τα πιο αγαπημένα επώνυμα προϊόντα του κόσμου.

Επώνυμα προϊόντα που ξυπνούν τις αισθήσεις.

Φωτίζουν την ημέρα.

Αναζωογονούν. Ανανεώνουν. Εξυψώνουν.

Είμαστε οι άνθρωποι της Mondelez International.

Δημιουργούμε τα προϊόντα που κάνουν τους ανθρώπους να χαμογελούν.

Προσφέρουμε απόλαυση. Προσφέρουμε ενέργεια. Ενισχύουμε την ημέρα.

Μικρές στιγμές ευχαρίστησης.

Καθεμιά προετοιμάζει την επόμενη...

Και μας θυμίζει ότι κάθε μέρα είναι απολαυστική.

Δημιουργούμε απολαυστικές στιγμές χαράς.

Είναι το όνειρό μας.

Είναι αυτό που μας οδηγεί.

Έτσι το αντιλαμβανόμαστε, όχι απλά ως βελτίωση μιας στιγμής μέσα από τη γεύση.

Πρόκειται για τη βελτίωση της διάθεσης.

Ας ξεκινήσει η χαρά.

Mondelez International.