

# STRATA MODEL BY EBERHARD DULFER

---

του φοιτητή Βεζέρη Δημητρίου

**Prof. EBERHARD DULFER**  
Philipps-Universität Marburg  
Germany



Θεωρία του στρωματικού  
μοντέλου στη διαχείριση  
ανθρώπινων πόρων.

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών • 69100 Κομοτηνή  
Μεταπτυχιακό ΔΟΣΑ



**Επικοινωνία:**

Για περισσότερες πληροφορίες επικοινωνήστε με:

Βεζέρης Δημήτριος

Λευκίπου 6 - Ξάνθη

Τηλ +30 - 2541 - 084 - 084

Φάξ +30 - 2541 - 084 - 084



**Περιεχόμενα.**

Περίληψη.....	6
<i>Διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.....</i>	<i>7</i>
<i>Βαθμός διαφορετικότητας.....</i>	<i>8</i>
<i>Περιβάλλον εργασίας.....</i>	<i>9</i>
<i>Το διαστρωματικό μοντέλο.....</i>	<i>9</i>
<i>Διαδικασία μάθησης.....</i>	<i>10</i>
<i>Συμπεράσματα.....</i>	<i>12</i>
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	<i>13</i>

Θέματα που καλύπτονται :

- Διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.
- Βαθμός διαφορετικότητας.
- Περιβάλλον εργασίας.
- Το διαστρωματικό μοντέλο.
- Διαδικασία μάθησης.
- Συμπεράσματα.

### **Περίληψη.**

Στο διαστρωματικό μοντέλο (Strata Model) του Eberhard Dulfer, παρουσιάζεται ένα μοντέλο διαστρωματικής προσέγγισης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε εγκαταστάσεις μίας πολυεθνικής εταιρίας σε ξένες χώρες. Μέσα από αυτό το μοντέλο απορρέει η διαδικασία μάθησης από τα στελέχη της επιχείρησης σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού διαφοροποιημένου από αυτού που συναντάται στις χώρες καταγωγής.

### **Διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.**

Το εργασιακό περιβάλλον σήμερα χαρακτηρίζεται ως ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, του ανταγωνισμού, των συγχωνεύσεων, της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και των μετόχων, των εργαζομένων και των μεταξύ τους σχέσεων.

Σύμφωνα με τους (Michaels, Handfield- Jones & Axelrod, 2001), η νέα πραγματικότητα περιλαμβάνει μία νέα θεώρηση της σχέσης **ανθρώπινου δυναμικού** και εργαζομένων, που βασίζεται σε ιδέες όπως : Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους εργαζόμενους, οι άνθρωποι κάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ταλαντούχοι άνθρωποι σπανίζουν και οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερα με μικρή αφοσίωση.

Κατά συνέπεια έχουμε φτάσει σε ένα σύγχρονο επίπεδο όχι διοίκησης προσωπικού αλλά διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ένα σύστημα πιο σύνθετο και πιο πολύπλευρο. Σε αυτό το σύστημα πλέον οι αμοιβές δεν δίνονται λόγω θέσης αλλά λόγω εργασιακής απόδοσης, ο σχεδιασμός εργασίας είναι ομαδικός, η επικοινωνία έχει αυξημένη ροή και όχι περιορισμένη κοκ.

Αυτό το επίπεδο **διοίκησης ανθρωπίνων πόρων** αποτελεί πλέον μία από τις σημαντικότερες συναρτήσεις απόδοσης της επιχειρηματικής λειτουργίας. Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν δύο οπτικές γωνίες προσέγγισης του θέματος και συγκεκριμένα α) Erich Gutenberg (Η καθαρή γωνία που προσανατολίζεται στην παραγωγή) και β) Marr & Stitzel (Η οπτική που εμβαθύνει στη συμπεριφορά (κουλτούρα - περιβάλλον)). Η πρώτη είναι εντελώς τεχνοκρατική και συναντάτε και ως σκληρή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπου οι υπάλληλοι θεωρούνται ως έξοδο, τα θέματα είναι θέματα αγοράς και όχι ανθρώπων βάση των οποίων έχουμε έλεγχο και συμμόρφωση. Η δεύτερη οπτική γωνία (στην οποία στηρίζεται και το strata model), βασίζεται στην κουλτούρα και το περιβάλλον, τη συναντούμε και ως μαλακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπου οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως πόροι και όχι ως έξοδο, τα θέματα είναι ανθρώπων και όχι αγοράς και αντιμετωπίζονται με αμοιβαία αφοσίωση και συνεργασία.

Στη συγκεκριμένη εργασία το μοντέλο Strata το εξετάζουμε για επιχειρήσεις που έχουν διεθνή δραστηριότητα και παρουσία και όχι για αυτές που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο. Το **Human Resource Management** είναι θέμα των υψηλά ιστάμενων στελεχών, να δώσουν κίνητρα στα άλλα μέλη της εταιρίας για μία σαφώς καθορισμένη συνεργατική συμπεριφορά στο πλαίσιο των διεργασιών κατανομημένης εργασίας.

**Βαθμός διαφορετικότητας.**

Ο **βαθμός διαφορετικότητας** αφορά στην διαφορετικότητα της χώρας που θα δραστηριοποιηθεί η ξένη επιχείρηση. Υπάρχουν χώρες με παρόμοιο πολίτευμα και κουλτούρα και χώρες εντελώς διαφορετικές μεταξύ τους. Ανάμεσα στις δύο αυτές περιπτώσεις έχουμε το βαθμό διαφορετικότητας.

Μπορεί να υπάρχει η άποψη ότι η μία δουλειά γίνεται σε μία χώρα, άλλη δουλειά γίνεται στην άλλη και όλα είναι καλά αλλά αυτή η άποψη είναι λανθασμένη. Η διαφορετικότητα της γλώσσας για παράδειγμα είναι πολύ σημαντικό στοιχείο παρόλο που μπορεί να αναχθεί σε μία και μόνο : Την Αγγλική.

Ακόμα όμως και σε ομόγλωσσα κράτη Γερμανία/Αυστρία/Ελβετία, η **επιχειρηματική ορολογία** είναι διαφορετική ή ακόμα οι λέξεις έχουν διαφορετική σημασία. Εμφανίζονται λοιπόν φαινόμενα ακόμα και σε ομόγλωσσα κράτη, εμπόδια ακριβής συνεννόησης και έπειτα συνεργασίας ακόμα και θέματα παρεξήγησης λόγω διαφορετικότητας των εννοιών και των νοημάτων. Αυτά όλα ομαδοποιούνται στη διαφορετικότητα της κουλτούρας.

Ένα σημαντικότερο θέμα διαφοροποίησης είναι η διαφορετικότητα της νοοτροπίας. Αυτή εντάσσεται σε ένα πλαίσιο τόσο εργατικού περιβάλλοντος , κουλτούρας αλλά και εργατικής νομοθεσίας. Πέρα όμως από τη νομοθεσία, η εργατική νοοτροπία και η θεώρηση των επιχειρηματικών πραγμάτων παίζει ίσως το σπουδαιότερο ρόλο. Είναι εντελώς διαφορετικό να έχεις της νοοτροπία ότι η επιχείρηση είναι μία ομάδα ανθρώπων που μπορούν να συνεργάζονται με σκοπό το κέρδος και την αριστεία και άλλο η νοοτροπία ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα μέσω με το οποίο οι μέτοχοι βγάζουν κέρδος εκμεταλλευόμενοι τους εργαζομένους.

Όσο αφορά στη διεθνή ενοποίηση υπάρχουν πολλές διαφορές τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην τεχνολογία, μεταξύ των διαφόρων χωρών. Υπάρχουν δύο θεωρητικές προσεγγίσεις αυτών των διαφοροποιήσεων. Η μία είναι η International unification – διεθνής ενοποίηση και η άλλη η οποία έχει μία ισχυρή τάση προς τη διεθνή ενοποίηση αλλά εστιάζει περισσότερο στις διαφορές ανάπτυξης και τεχνολογίας. Είναι πολύ πιο σημαντικό, για τη λήψη μιας απόφασης, να εστιάζουμε στις διαφορές και όχι στις ομοιότητες. Η αναγνώριση των διαφορών απαιτεί περισσότερη πληροφόρηση και εκπαίδευση από την υποτροπή στη συνήθεις συμπεριφορά.

Σήμερα - Όλες οι χώρες που είναι συνδεδεμένες με την παγκόσμια οικονομία, έχουν εισέλθει σε μία φάση μόνιμης διεργασίας αλλαγών λόγω της αυξανόμενης παγκόσμιας δραστηριότητας επικοινωνίας και της επίδρασης των ΜΜΕ.



## Περιβάλλον εργασίας.

Ο Dulfer βάση μελετών που έκανε με μακροπρόθεσμη έρευνα σε αυτόν των τομέα των διαφορετικών περιβαλλοντικών επιρροών διατύπωσε το (Strata model) διαστρωματικό μοντέλο της περιβαλλοντικής εξέτασης του θέματος.

Βασίζεται στην υπόθεση ότι το περιβάλλον ενός κοινωνικού συστήματος αντιπροσωπεύεται από το σύνολο των κοινωνικών ομάδων που αλληλοεπιδρά. Στην περίπτωση μιας εταιρίας μπορούμε να εφαρμόσουμε το λεγόμενο περιβάλλον εργασίας διότι η αλληλοεπίδραση διέπεται από το είδος της εργασίας.

Μία ιδέα για τη δομή των εξωτερικών σχέσεων της εταιρείας και το χαρακτήρα της αλληλεπίδρασης των συνεργατών της την παίρνουμε μέσα από την ανάλυση του **περιβάλλοντος εργασίας**. Αυτό μπορεί να διαφέρει εντελώς από χώρα σε χώρα. Άλλωστε η αγορά και οι δομές του ανταγωνισμού είναι πάντα σχετικές.

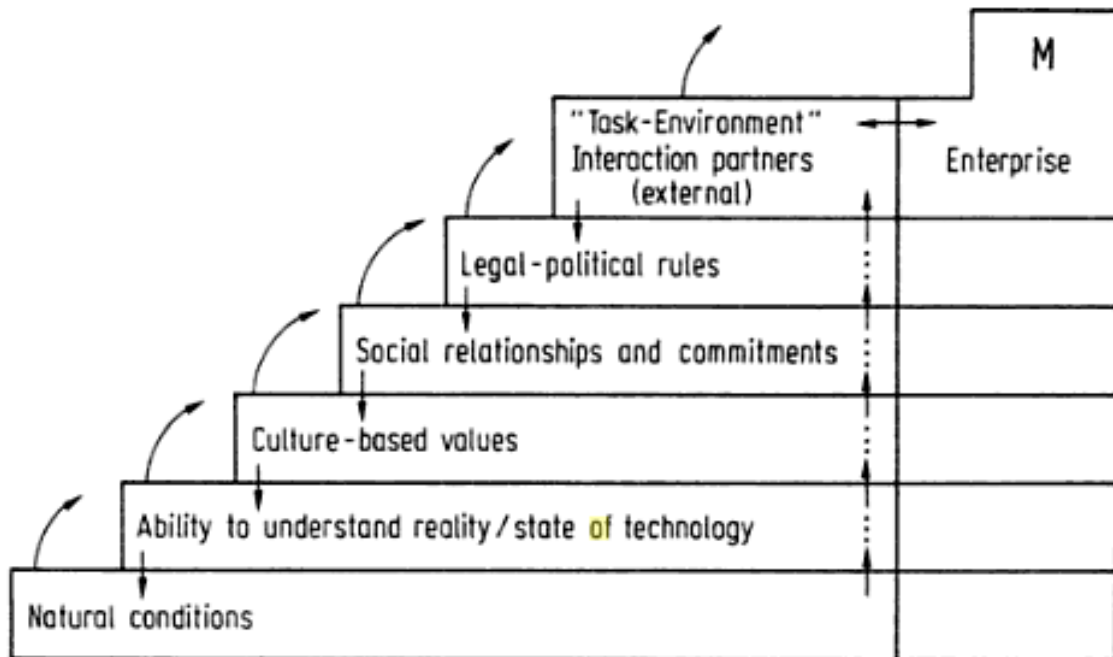
Επιπλέον, στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες το δημόσιο, είναι ένας σημαντικός αποδέκτης για την εταιρία σε σχέση με την απαραίτητη προβολή της εικόνας της, ενώ σε άλλες χώρες, π.χ. θρησκευτικές αρχές μπορούν να διαδραματίσουν έναν πιο σημαντικό ρόλο.

## Το διαστρωματικό μοντέλο.

Μπορούμε να ξεκινήσουμε από την υπόθεση ότι όλα τα πραγματικά περιστατικά σε κάθε διαφορετική πολιτιστική περιοχή, συνίστανται σε αυτών των **υφιστάμενων φυσικών στοιχείων**. Ως εκ τούτου, οι «**Φυσικές συνθήκες**» του περιβάλλοντος είναι τα χαμηλότερα στρώματα του μοντέλου. Κατά τη διάρκεια της πολιτισμικής εξέλιξης οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν αυτές τις φυσικές συνθήκες, τις μελέτησε και έκανε διαπιστώσεις για τις λόγο ύπαρξης συγκεκριμένων σχέσεων. Σε μια δεδομένη στιγμή έφτασαν ένα συγκεκριμένο βαθμό «**Ικανότητα να αναγνωρίσουν πραγματικότητα**», η οποία αποτελεί τη βάση της επί του παρόντος κυριαρχούσας τεχνολογίας και το προκύπτουν τεχνικό επίπεδο.

Αυτά από την άλλη πλευρά είναι, η βάση των πραγματικών δεδομένων "**Κοινωνικές σχέσεις και δεσμεύσεις**" των ατόμων και των ομάδων. Μια κοινή συνείδηση μπορεί να αναπτυχθεί μόνο στο πλαίσιο των κοινωνικών δομών με τις αντίστοιχες προδιαγραφές τους. Αυτή είναι η βάση για τη νομική τσιμεντοποίηση της κοινωνικής συμπεριφοράς σε γραπτές νόμιμες προδιαγραφές. Μερικές φορές συμπληρώνονται από πολιτικές επιταγές που δεν έχουν ακόμη νόμιμο χαρακτήρα, αλλά είναι αποτελεσματική σε ένα παρόμοιο τρόπο, π.χ.

στην περίπτωση των κεντρικών εθνικών οικονομιών.



**The Strata Model**

### **Διαδικασία μάθησης.**

Συνεπώς, ένα μέλος του προσωπικού στα κεντρικά μιας εταιρείας που λειτουργεί διεθνώς ή ενός διαχειριστή ή ειδικού μιας υπηρεσία (τεχνικού) στο εξωτερικό πρέπει να υποβληθεί σε μια **διαδικασία μάθησης** με την οποία θα αντιλαμβάνεται όλα αυτά τα συστατικά των διαφόρων ειδών επιρροών (στρώματα - strata) που αποκλίνουν από τις εμπειρίες της χώρας προέλευσης και έχει ως στόχο να τις εσωτερικεύσει.

Αυτός πρέπει να ξεκινήσει με εκείνη την κατηγορία που αν αγνοηθεί συνεπάγεται τις πιο **σοβαρές συνέπειες**. Για το λόγο αυτό, η ακολουθία είναι σε αντίστροφη σειρά μέχρι να σχηματίσει την άποψή του για τη νέα χώρα. Αρχίζει με τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος εργασίας (**Task Environment**), δηλαδή την (οικονομική) δομή. Δεύτερον, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά πρέπει να ληφθούν υπόψη, ξεκινώντας με τις (νομικές και πολιτικές νόρμες) που δυνητικά συνεπάγονται αρνητικές κυρώσεις.

Η λήψη της απόφασης αρχίζει με τις εμπειρίες που παίρνει, συγκρινόμενες με αυτές που υπάρχουν στη χώρα καταγωγής και πόσο κοντά είναι στην επίτευξη του στόχου. Η πορεία αυτή διαδοχικά υπόκειται σε σμίκρυνση ή μεγέθυνση. Κατά συνέπεια, κλιμακώνεται ανάλογα με τα στρώματα και λειτουργεί σαν φίλτρο της λήψης αποφάσεων.

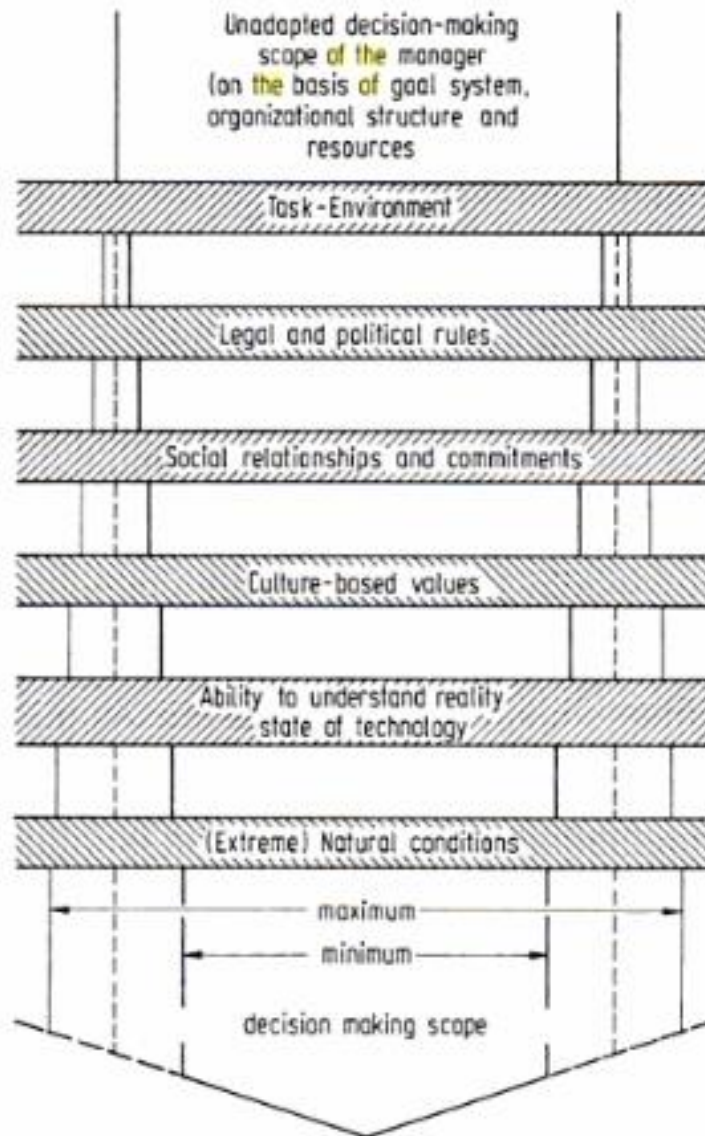
Κατά συνέπεια, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα μεθοδολογίας μάθησης, με διαδοχικές βαθμίδες συγκεκριμένων σταδίων, το στέλεχος πρέπει πρώτα από όλα να κοιτάξει το περιβάλλον εργασίας, ιδίως θεσμικά και νομικά. Στο επόμενο στάδιο θα πρέπει να κοιτάξει τους νομικούς και πολιτικούς κανόνες εργασίας και διαχείρισης της δραστηριότητας που έχει αναπτυχθεί.

Αφού εξετάσει και αποφασίσει να διατηρήσει την ανάπτυξη εργασιών, η εταιρία σε αυτή τη νέα χώρα πλέον, στα πλαίσια της διαχείρισης του ανθρωπίνου προσωπικού, θα πρέπει να εξετάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κοινωνίας και των σχέσεων –δεσμεύσεις μεταξύ εταιρίας και εργαζομένων και των συναδέλφων μεταξύ τους.

Σε επέκταση των παραπάνω και ως ένα επόμενο βήμα, μέσα από αυτή τη διαδικασία μάθησης θα πρέπει η εταιρία να αντιληφθεί τις αξίες του πολιτισμού της νέας χώρας. Μέσα λοιπόν από τις αξίες και τις αρχές καθώς και τους κοινωνικούς δεσμούς συνοχής της κοινωνίας -προορισμού, μπορεί η εταιρία να αντιληφθεί την πραγματική ικανότητα των ανθρώπων –εργαζομένων να αντιλαμβάνονται της πραγματικότητα και το τεχνολογικό επίπεδο. Αυτό ίσως αποτελεί και το σπουδαιότερο βήμα της μεθοδολογίας αλλά και σημαντικό για την τελική απόφαση της εταιρίας να παραμείνει στη χώρα αυτή.

Το τεχνολογικό επίπεδο της κοινωνίας και οι αξίες του πολιτισμού της παίζουν το βαθύτερο ρόλο για την λήψη της απόφασης του μένω ή φεύγω από αυτή τη χώρα. Εάν η απόκλιση είναι μεγάλη δεν υπάρχει κανένας λόγος ύπαρξης εγκαταστάσεων της εταιρίας στο σημείο αυτό.

Συνεπώς λοιπόν και σύμφωνα με τα παραπάνω, μία εταιρία για να αποφασίσει τελικώς αν θα μεταφέρει κάποιες δραστηριότητές της σε άλλη χώρα, θα πρέπει να ακολουθήσει τη διαδικασία μάθησης, αξιολογώντας ένα –ένα, όλα τα στρώματα του strata model έτσι ώστε να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα για της συνέχιση ή όχι των δραστηριοτήτων σε ξένη χώρα.



### Συμπεράσματα.

Η διοίκηση και η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα των σημερινών σύγχρονων τοπικών αλλά και πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η οπτική που εμβαθύνει στη συμπεριφορά (κουλτούρα - περιβάλλον) είναι η οπτική του διαστρωματικού μοντέλου (Strata Model) του κ. EBERHARD DULFER. Το μοντέλο αυτό λαμβάνει υπόψη του τόσο το φυσικό περιβάλλον, τη ρεαλιστικότητα των κατοίκων και προσπαθεί να προσδιορίσει το περιβάλλον εργασίας. Λαμβάνοντας όλη τη διαστρωμάτωση από πάνω προς τα κάτω, ξεκινώντας δηλαδή από το θεσμικό πλαίσιο εργατικού δικαίου και του περιβάλλοντος εργασίας, η εταιρία εισέρχεται σε μία διαδικασία μάθησης του πολιτισμού και τις κουλτούρας της χώρας που φιλοξενείτε έτσι ώστε να αντιληφθεί αν θα μείνει ή θα

