

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“Διοίκηση Επιχειρήσεων # Master in Business Administration (M.B.A)”

Διπλωματική Εργασία

“Ανάθεση καθηκόντων και διαχείριση μεταθέσεων του προσωπικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Μια εμπειρική προσαρμογή της θεωρίας εκπατρισμένων σε εθνικό πλαίσιο ”

Νικόλαος Ιωαν. Κουτσοχέρας

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπων Καθηγητής

Αντώνιος Γεωργόπουλος

Συνεπιβλέποντες Καθηγητές

Βαρβάρα Μυλώνη
Παναγιώτης Πολυχρονίου

Πάτρα – Ιούνιος 2018



UNIVERSITY OF
PATRAS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ



**“ Ανάθεση καθηκόντων και διαχείριση μεταθέσεων του προσωπικού στις
Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Μια εμπειρική προσαρμογή της θεωρίας
εκπατρισμένων σε εθνικό πλαίσιο ”**



Πάτρα, Ιούνιος 2018

Αφιερώνεται στην Κωνσταντίνα,
στον Γιάννη, στη Μαριτίνα
και στη Βιλού

Ευχαριστίες

Στον καθηγητή μου, κο Αντώνιο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα της παρούσας, διότι εκτός της πολύτιμης συμβολής του στην συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας, έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην πανεπιστημιακή μου πορεία με την καθοδήγηση του τόσο στις προπτυχιακές όσο και στις μεταπτυχιακές μου σπουδές, αλλά κυρίως με την υπομονή και θετική διάθεση που αντιμετώπιζε πάντα κάθε ανησυχία ή προβληματισμό μου.

Στην καθηγήτρια κα Μυλώνη Βαρβάρα, μέλος της τριμελούς επιτροπής, για την πολύτιμη συμβολή της στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Στον καθηγητή κο Πολυχρονίου Παναγιώτη, επίσης μέλος της τριμελούς επιτροπής, διότι υπήρξε καθηγητής μου και στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Η επιστημονική του κατάρτιση αλλά κυρίως η ταπεινότητα και η θετική διάθεση με την οποία αντιμετώπιζει τους φοιτητές, αποτελούσαν, ανέκαθεν, έμπνευση για μένα.

Στον αδελφικό φίλο Κωνσταντίνο Νικολόπουλο, καθηγητή κι ερευνητή στο University of Bangor, διότι πάντα τον αισθάνομαι ως καθοδηγητή και μέντορα, ακόμα κι όταν δεν το δείχνει.

Σε όλους τους καθηγητές και συμφοιτητές μου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και στο Πανεπιστήμιο Πατρών γιατί συνέβαλλαν με τον τρόπο τους, άμεσα ή έμμεσα, στις γνώσεις κι εμπειρίες που απέκτησα.

Σε όλες κι όλους τους συναδέλφους μου που απάντησαν τα ερωτηματολόγια μου, διότι χωρίς τη συνδρομή τους και την αποτύπωση των εμπειριών τους, δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία.

Περίληψη

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε μια ενιαία αγορά και σε καταναλωτές σε όλο τον πλανήτη και συνεπώς ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες χρειάζονται κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να αποσταλεί σε θυγατρικές εκτός συνόρων, έτσι ώστε να ισχυροποιηθεί η παρουσία της εταιρείας σε ξένες τοπικές αγορές αλλά και να ανταπεξέλθει με επιτυχία στον διεθνή ανταγωνισμό. Αυτή η διαδικασία, γνωστή ως εκπατρισμός (expatriation), απαιτεί σημαντική προετοιμασία κι εκπαίδευση πριν την αναχώρηση του προσωπικού, υποστήριξη και διαδικασίες προσαρμογής κατά την διάρκεια της απασχόλησης στην χώρα προορισμού, αλλά και διαδικασίες επαναπροσαρμογής κατά την περίοδο επαναπατρισμού στην χώρα προέλευσης, μετά το τέλος της αποστολής. Τυχόν δυσλειτουργίες ή προβλήματα που θα συμβούν κατά την διάρκεια της διαδικασίας εκπατρισμού, μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία αυτής, με κυριότερη συνέπεια την λήξη της αποστολής και επιστροφή του προσωπικού, πολύ νωρίτερα από το προγραμματισμένο.

Οι μεταθέσεις του προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι μια πολύ τακτική διαδικασία, η οποία ακολουθείται προκειμένου να διατηρούνται λειτουργικές κι αξιόμαχες οι μονάδες και υπηρεσίες αυτών, να εκπαιδεύονται τα στελέχη σε διάφορες συνθήκες και να μην δημιουργούνται προβλήματα στην υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού. Οι μεταθέσεις του προσωπικού επηρεάζουν δραστικά το αξιόμαχο και τη λειτουργικότητα των μονάδων κι υπηρεσιών και απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους για να υλοποιηθούν, συνεπώς η επιτυχία αυτών θα πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτη.

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να εξετάσει τη δυνατότητα να προσαρμοστούν οι διαδικασίες εκπατρισμού που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κι οργανισμοί, σε εθνικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα στις μεταθέσεις των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Αυτό γίνεται εξαιτίας της ιδιαίτερης γεωγραφικής έκτασης της ελληνικής επικράτειας όπου περιλαμβάνει απομακρυσμένες περιοχές της ηπειρωτικής χώρας αλλά και εκτεταμένη νησιωτική χώρα. Τα παραπάνω συντελούν ώστε να παρατηρούνται έντονες δημογραφικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές μεταξύ διαφόρων περιοχών της Ελλάδας και άρα να δύναται να γίνει η προσομοίωση της διαδικασίας εκπατρισμού (expatriation process). Η παρούσα πτυχιακή εργασία φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν το προσωπικό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων κατά την διάρκεια της μετάθεσης τους και να προτείνει σημεία βελτίωσης της διαδικασίας των μεταθέσεων.

Η μελέτη στηρίχθηκε σε στοιχεία που αντλήθηκαν από ερωτηματολόγιο το οποίο απάντησαν τριακόσια (300) στελέχη όλων των κλάδων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, από προγενέστερες ερευνητικές εργασίες και σχετική βιβλιογραφία.

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων δείχνουν ότι δεν υφίσταται, πριν την αναχώρηση του προσωπικού, εκπαίδευση τόσο για υπηρεσιακά θέματα όσον αφορά τα νέα καθήκοντα όσο και για θέματα κοινωνικού, πολιτισμικού ή τοπικού χαρακτήρα. Αυτό έχει ως συνέπεια το προσωπικό αλλά και οι οικογένειες του να αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής κι επικοινωνίας με το κοινωνικό περιβάλλον του τόπου προορισμού που οδηγούν σε αδυναμία ενσωμάτωσης, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οικογενειακές τριβές και συναισθηματικές συγκρούσεις. Επίσης η υποστήριξη που λαμβάνουν από τη διοίκηση κατά την διάρκεια της μετάθεσης, αν κι έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια εξακολουθεί να είναι σε πολλές περιπτώσεις μη αποτελεσματική. Τέλος, δεν προκύπτει η ύπαρξη διαδικασίας “επαναπατρισμού” σε περιοχή καταγωγής ή συμφερόντων του προσωπικού αλλά και η ύπαρξη διαδικασίας συλλογής των εμπειριών που αποκτήθηκαν και εκμετάλλευσης τους προς όφελος των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Από την συγκεκριμένη εργασία προκύπτει ότι πολλά πρέπει κι μπορούν να βελτιωθούν στην διαδικασία των μεταθέσεων, χωρίς κόστος. Έμφαση θα μπορούσε να δοθεί, ιδιαίτερα, στα κριτήρια επιλογής του προσωπικού αλλά και του προορισμού μετάθεσης, στην διαδικασία ενημέρωσης – εκπαίδευσης, του προσωπικού αλλά και της οικογένειας του που θα τον συνοδεύσει, σε πολιτισμικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες του προορισμού μετάθεσης και στην διαδικασία συλλογής και δημιουργίας βάσης δεδομένων με τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις του προσωπικού που υπηρέτησε σε μια περιοχή, μετά την αποχώρηση του.

Abstract

In the era of globalization, where businesses are targeting multi-markets and consumers across the globe, and thus business competition is steadily increasing, large multinational companies need appropriate staff that can be shipped to subsidiaries outside the borders so that to strengthen the company's presence in foreign markets and to successfully cope with international competition. This process, known as expatriation, requires substantial pre-departure training and training, support and adaptation procedures during employment in the country of destination, as well as re-adaptation procedures during the period of return to the country of origin after the end of mission. Any malfunctions or problems that may occur during the expatriation process may lead to a failure, mainly with the expiry of the mission and the return of staff well ahead of schedule.

Staff transfers to the Armed Forces are a very regular process, which is followed in order to keep their units and services operational and credible, to educate executives in various conditions and not to create problems for staff development. Personnel shifts have a drastic impact on the reliability and functionality of units and services and require significant financial resources to deliver, so their success should be non-negotiable.

The purpose of this dissertation is to examine the possibility of adapting the expatriate procedures applied by multinational enterprises and organizations at national level and more specifically to the transfers of Greek Armed Forces. This is due to the particular geographic extent of the Greek territory, which includes remote areas of the mainland but also an extensive island country. The above contributes to strong demographic, cultural, social and economic differences between different regions of Greece and thus to simulation of the expatriation process. This diploma thesis aims to contribute to the understanding of the problems faced by the Greek Armed Forces personnel during their transfer and to suggest signs of improvement of the transfer process.

The study was based on data, gathered from a questionnaire replied by three hundred (300) executives of all branches of the Greek Armed Forces, from previous research papers and related bibliography.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Abstract	7
Περιεχόμενα	8
1. Εισαγωγή	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Συζήτηση του προβλήματος	12
1.3 Στόχος της πτυχιακής εργασίας	14
1.4 Οπτικές εξέτασης του θέματος	14
1.5 Περιορισμοί	15
1.6 Ορισμοί	15
1.7 Περίγραμμα της εργασίας	16
2 Θεωρητικό Υπόβαθρο	18
2.1 Εκπατρισμός (Expatriation)	18
2.2 Στάδιο στρατολόγησης κι επιλογής του προσωπικού	19
2.3 Στάδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης επιλεγμένου προσωπικού	23
2.4 Στάδιο της παρουσίας στο περιβάλλον που λαμβάνει χώρα η αποστολή	25
2.5 Διαχείριση απόδοσης εκπατριζόμενων	29
2.5.1 Ρόλοι και καθήκοντα	30
2.5.2 Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης	30
2.5.3 Διεθνής αποζημίωση	31
2.6 Επαναπατρισμός	32
2.7 Αποτυχία διαδικασίας εκπατρισμού	35
3 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για τις μεταθέσεις στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις	38
3.1 Νομοθεσία	38
3.2 Επιλογή και εκπαίδευση πριν την αναχώρηση	40
3.3 Υποστήριξη κατά τη διάρκεια της μετάθεσης	42
3.4 Επαναπατρισμός	42
4 Μεθοδολογία	43
4.1 Πτυχές της έρευνας	43
4.2 Προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας	44
4.3 Συλλογή Δεδομένων	46
4.4 Δομή ερωτηματολογίου και τυποποίηση ερωτήσεων	48
4.5 Κριτική για την μεθοδολογία	50
4.6 Ανάλυση Δεδομένων	50
5 Εμπειρικά ευρήματα : εμπειρίες εκπατρισμένων	51
5.1 Γενικά	51
5.2 Γενικά Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων στην Έρευνα	51
5.3 Παράμετροι την Περίοδο της Μετάθεσης	53
5.4 Στάδιο πριν τη μετάθεση	55
5.4.1 Κριτήρια Επιλογής	55
5.4.2 Διαδικασίες πριν την αναχώρηση	56
5.4.2.1 Ενημέρωση για τα νέα καθήκοντα	57

5.4.2.2	Ενημέρωση για έθιμα – ιδιαιτερότητες κουλτούρας	58
5.4.2.3	Ενημέρωση ή υποστήριξη για θέματα καθημερινότητας	59
5.5	Στάδιο κατά την διάρκεια της μετάθεσης	60
5.5.1	Υποστήριξη σε ζητήματα της καθημερινότητας	60
5.5.2	Υποστήριξη στα νέα καθήκοντα	61
5.6	Στάδιο μετά την μετάθεση	62
5.6.1	Διαδικασία περιγραφής εμπειριών ή τεχνογνωσίας μετά την μετάθεση	63
5.6.2	Ανταπόκριση στα καθήκοντα	64
5.7	Τελικές ερωτήσεις αξιολόγησης διαδικασίας μεταθέσεων και προτάσεων βελτίωσης	66
6	Ανάλυση της διαδικασίας μεταθέσεων	68
6.1	Στάδιο πριν την αναχώρηση για τη μετάθεση	68
6.1.1	Επιλογή του προσωπικού	68
6.1.2	Εκπαιδευτικά προγράμματα κι ενημερώσεις	69
6.2	Στάδιο της μετάθεσης	72
6.2.1	Υποστήριξη σε θέματα καθημερινότητας	72
6.2.2	Υποστήριξη στα καθήκοντα και στους εργασιακούς ρόλους	73
6.2.3	Στάδιο της μετάθεσης : Η οπτική της διοίκησης	74
6.3	Στάδιο μετά τη μετάθεση	75
7	Σύνοψη και τελική συζήτηση	77
7.1	Σύνοψη	77
7.1.1	Προτάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας μεταθέσεων	80
7.2	Τελικές παρατηρήσεις	83
7.2.1	Δυνατά σημεία κι αδυναμίες της έρευνας	83
7.3	Θέματα για μελλοντική διερεύνηση	84
	Βιβλιογραφία	86
	Διαδικτυακές πηγές	89
	Παράρτημα I - Επιστολή παρουσίασης του σκοπού της έρευνας και πρόσκλησης συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου	90
	Παράρτημα II – Ερωτηματολόγιο	93
	Παράρτημα III - Διαγράμματα	105

1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρέχει στον αναγνώστη μια εισαγωγή στο θέμα που θα συζητηθεί. Το παρασκήνιο θα οδηγήσει στη συζήτηση του προβλήματος, η οποία με τη σειρά της θα διαμορφώσει το σκοπό της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

1.1 Γενικά

Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις είναι ένας οργανισμός, που έχει ως αποστολή την υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της ακεραιότητας της Ελλάδας, την εξασφάλιση του εθνικού της χώρου και την αποφασιστική τους συμβολή στην επίτευξη των στόχων της πολιτικής της χώρας.

Σε ειρηνική περίοδο οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν ως κύριο έργο :

- ◆ Τη συνεχή επαγρύπνηση για την ασφάλεια του εθνικού χώρου.
- ◆ Τη διατήρηση της υψηλής επιχειρησιακής ετοιμότητας για την αποτροπή και την αποτελεσματική αντιμετώπιση κινδύνων και απειλών, καθώς και την εξασφάλιση δυνατότητας άμεσης αντίδρασης.
- ◆ Τη συνεισφορά στη διεθνή ασφάλεια και ειρήνη.
- ◆ Τη συμβολή σε δραστηριότητες κοινωνικής αρωγής και υποστήριξης των κρατικών υπηρεσιών για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Λόγω της ιδιαίτερης ιδιομορφίας της εδαφικής έκτασης τη Ελλάδα και της μεγάλης έκτασης των φυσικών συνόρων, τόσο στην ηπειρωτική όσο και τη νησιωτική χώρα, η στελέχωση των μονάδων και υπηρεσιών των Ενόπλων Δυνάμεων με το κατάλληλο προσωπικό είναι μια περίπλοκη διαδικασία που απασχολεί εδώ και πολλά χρόνια τις αρμόδιες διευθύνσεις προσωπικού. Το 2010 με το νόμο 3883 / 10 αλλά και με μεταγενέστερες παρεμβάσεις, με τελευταία την ίδρυση διεύθυνσης μεταθέσεων του μόνιμου στρατιωτικού προσωπικού στο Γενικό Επιτελείο Στρατού (ΓΕΣ), γίνεται μια πολύ σημαντική προσπάθεια ώστε να καθοριστεί ένα δίκαιο αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα επιλογής του προσωπικού που θα στελεχώσει τις μονάδες κι υπηρεσίες, με γνώμονα την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών και διατήρηση του αξιόμαχου των μονάδων αλλά και την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών, κοινωνικών, προσωπικών ή υγείας, του προσωπικού.

Η ανάλυση των μεταθέσεων στον ελληνικών στρατό χρησιμοποιεί έννοιες και ιδέες από τον εκπατρισμό στελεχών πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ο όρος εκπατρισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία διεθνούς μετάθεσης προσωπικού σε θυγατρική που βρίσκεται εκτός συνόρων, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο δύο έως πέντε ετών (Harzing & Ruysseveldt, 2004). Η διαδικασία του εκπατρισμού είναι μια πολύ παλιά διαδικασία, αφού ακόμα από την εποχή της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας κάποια εμπορικά μαγαζιά χρησιμοποιούσαν έμπιστους συνεργάτες ώστε να διαχειρίζονται απομακρυσμένα υποκαταστήματα. Σύμφωνα με έναν παρόμοιο ορισμό εκπατρισμός είναι “η διαδικασία αποστολής προσωπικού σε άλλη χώρα για να λειτουργήσει μια θυγατρική μιας πολυεθνικής επιχείρησης ή οργανισμού. Πριν την αναχώρηση, απαιτείται μια ικανή χρονική περίοδος εκπαίδευσης και προετοιμασίας, έτσι ώστε να καταστεί απολύτως σίγουρο ότι το προσωπικό έχει κατανοήσει τις πολιτισμικές, κοινωνικές κι εργασιακές διαφορές που θα συναντήσει έτσι ώστε να μειωθούν σημαντικά οι πιθανότητες για το σοκ λόγω διαφορών στην εταιρική κουλτούρα, το επονομαζόμενο “ culture shock ” (Dictionary of Human Resource Management 2001). Αφού ολοκληρωθεί η αποστολή με επιτυχία το προσωπικό επιστρέφει στην πατρίδα και τότε ξεκινάει η διαδικασία επαναπατρισμού. Έχοντας στο νου ότι οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια χρηματικά ποσά, κατά μέσο όρο δύο έως τρεις φορές περισσότερα από το κόστος του εργαζόμενου στο εσωτερικό της χώρας, η διαδικασία επαναπατρισμού πρέπει να σχεδιάζεται και διεξάγεται με μεγάλη προσοχή (Black and Gregersen 1999). Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις υποτιμούν την διαδικασία επαναπατρισμού, αφού θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι τους δεν θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες προσαρμογής, επιστρέφοντας στην χώρα καταγωγής τους (Stroh et al. 1998; Adler 1981; Tung 1997). Στις μέρες μας η διαχείριση της διαδικασίας του εκπατρισμού θεωρείται ένα εργαλείο που ενισχύει την ολοκλήρωση της παγκόσμιας εικόνας πολυεθνικών επιχειρήσεων (Barsoux, Evans & Pucik, 2002).

Υπάρχουν μερικές θεωρητικές ερμηνείες για τους λόγους και τα κίνητρα των διεθνών μεταθέσεων – τοποθετήσεων. Η μελέτη των Edstrom & Galbraith (1997) εξηγεί τους λόγους για τους οποίους θα μπορούσε να μετατεθεί ένα διοικητικό στέλεχος σε διεθνή προορισμό. Τρεις γενικοί λόγοι – κίνητρα εντοπίστηκαν : Η κάλυψη θέσεων, που κυρίως αφορά την μεταφορά τεχνικής και διοικητικής γνώσης. Η βελτίωση και ανάπτυξη διοικητικών προσόντων, που κυρίως αφορά τη δυνατότητα απόκτησης εμπειριών και δεξιοτήτων από το προσωπικό, τα οποία θα συμβάλλουν στην εξέλιξη τους και στην ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων που θα οδηγήσουν στην ανέλιξη τους στη διοικητική ιεραρχία και στην ανάληψη σημαντικότερων διοικητικών και ηγετικών θέσεων ή αποστολών. Τέλος, η ανάπτυξη και βελτίωση της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης, που αφορά κυρίως στην επαφή και αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπατριζόμενων

στελεχών και των στελεχών της χώρας υποδοχής, που συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και στοιχεία διαφορετικών κουλτούρων, τρόπων σκέψης και αντίληψης και η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην δημιουργία ενός δυναμικού δικτύου ανταλλαγής γνώσης μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής (Edstrom & Galbraith, 1997).

1.2 Συζήτηση του προβλήματος

Οι μεταθέσεις του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, όπως και οι διεθνείς μεταθέσεις του προσωπικού των πολυεθνικών επιχειρήσεων κι οργανισμών είναι μια διαδικασία που παρουσιάζει σημαντικές δυσλειτουργίες. Η συνολική διαδικασία μετάθεσης του προσωπικού, τόσο των πολυεθνικών όσο και των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, θα έπρεπε, ιδανικά, να περιλαμβάνει πολύ σχεδιασμό, ορθή επιλογή προσωπικού κι εκπαίδευση αυτού πριν την αναχώρηση, υποστήριξη και διαδικασίες προσαρμογής κατά την διάρκεια της μετάθεσης στον τόπο υποδοχής και τέλος διαδικασίες επαναπατρισμού ή αναπροσαρμογής όταν επιστρέφει στον τόπο προέλευσης, καταγωγής ή επιθυμίας. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της μετάθεσης στον τόπο δράσης μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση του προσωπικού και αποτελούν από τις σημαντικότερες αιτίες αποτυχίας της μετάθεσης ή αποστολής του προσωπικού, διαχρονικά. Υπάρχουν διάφορες αιτίες πίσω από αυτές τις δυσλειτουργίες, όπως η ελλιπής εκπαίδευση – ενημέρωση του προσωπικού πριν την αναχώρηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες προσαρμογής στη νέα τοποθεσία, αδυναμία συνεργασίας με το προσωπικό στην νέα μονάδα ή στην ξένη χώρα εξαιτίας διαφορετικής νοοτροπίας ή στυλ διοίκησης και λειτουργίας, αδυναμία προσαρμογής του προσωπικού και της οικογένειάς του στη νέα τοποθεσία εξαιτίας διαφορετικής κουλτούρας, εθίμων κ.λ.π. της τοπικής κοινωνίας (Dowling & Welch, 2004).

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εκπατριζόμενος κατά τη διάρκεια της αποστολής του, μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία της αποστολής και τερματισμό αυτής πρόωρα, με συνέπεια την επιστροφή του προσωπικού στην χώρα προέλευσης. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα λανθασμένης επιλογής του προσωπικού (Dowling & Welch, 2004). Εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που θα προκληθούν για τη μητρική εταιρεία, όπως οικονομικό κόστος και το κόστος χρήσης προσωπικού και μέσων για εκπαίδευση ή υποστήριξη του προσωπικού, τόσο στη χώρα προέλευσης, όσο και στη χώρα προορισμού, είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να αποφύγει την αποτυχία της διαδικασίας εκπατρισμού και διεθνών τοποθετήσεων του προσωπικού της. Παρομοίως για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, η αποτυχία της διαδικασίας των μεταθέσεων πέραν του άμεσου υψηλού οικονομικού κόστους και του έμμεσου κόστους χρήσης προσωπικού και

μέσων σε διαδικασίες εκπαίδευσης και υποστήριξης, έχει ανυπολόγιστο κόστος μη σωστής λειτουργίας μονάδων και υπηρεσιών που είναι επιφορτισμένες με την εθνική άμυνα και ασφάλεια της εδαφικής ακεραιότητας της χώρας.

Σύμφωνα με τον Naumann (1992), το άμεσο κόστος για έναν Αμερικανό εκπατριζόμενο κυμαίνεται από 55.000 \$ έως 150.000 \$, ενώ τα έμμεσα κόστη είναι πολύ μεγαλύτερα (Douglas & Martinko, 1999). Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να στείλει αντικαταστάτη για να ολοκληρωθεί το έργο. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι δεν είναι προς το συμφέρον κανενός η εμφάνιση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της περιόδου μετάθεσης ή εκπατρισμού, που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία αυτής. Συγγραφείς όπως, Barsoux et al. (2002) και Dowling & Welch (2004) συμφωνούν ότι μερικά τυπικά και συνήθη προβλήματα που οδηγούν σε αποτυχία της διαδικασίας εκπατρισμού είναι, η ανικανότητα προσαρμογής του προσωπικού στο νέο επαγγελματικό περιβάλλον και η διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία της οικογένειας του που δεν της επιτρέπει να ενταχθεί στο νέο κοινωνικό περιβάλλον, αναπτύσσοντας κοινωνικές και φιλικές σχέσεις που θα διευκολύνουν την διαβίωση στη νέα τοποθεσία.

Η Ελλάδα είναι μία χώρα με ιδιαίτερη εδαφική και πολιτισμική διαμόρφωση και με περιοχές που διαφέρουν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και σε διάφορους τομείς όπως, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, θρησκευτικό, εκπαιδευτικό, αναπτυξιακό. Η ανάγκη φύλαξης των εκτεταμένων συνόρων της, επιβάλλει την ύπαρξη πολυάριθμων μονάδων και υπηρεσιών, που με τη σειρά τους απαιτούν επαρκές προσωπικό για την λειτουργία τους. Επιπλέον η κοινωνική αποστολή των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων επιβάλλει την ύπαρξη οργανωμένων και λειτουργικών μονάδων υποστήριξης στην ενδοχώρα αλλά και δομές εκπαίδευσης του προσωπικού για τις πολυάριθμες αποστολές που του ανατίθενται. Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις επανδρώνονται από άντρες και γυναίκες διαφόρων ειδικοτήτων και βαθμών, προσωπικό το οποίο αποτελείται από άριστα εκπαιδευμένους επαγγελματίες.

Γιατί λοιπόν η διαδικασία μεταθέσεων υπολειτουργεί και παρουσιάζονται δυσλειτουργίες που επηρεάζουν τη λειτουργικότητα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, καταρρακώνουν το ηθικό του προσωπικού και αναγκάζει την διοίκηση να προβαίνει σε τακτικές παρεμβάσεις επί της νομοθεσίας που καθορίζει τη διαδικασία προκειμένου να βελτιώσει αυτή ;

Και γιατί επίσης δεν επιλύονται τα προβλήματα μετά τις τόσες παρεμβάσεις, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια ;

Τα παραπάνω ερωτήματα παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον προς διερεύνηση και η προσπάθεια προσομοίωσης των διαδικασιών εκπατρισμού που εφαρμόζουν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής τους στις μεταθέσεις του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, αποτελούν τεράστια πρόκληση, αφού η εφαρμογή τεχνοκρατικών αντιλήψεων σε έναν δημόσιο οργανισμό με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, είναι εξ ορισμού ανατρεπτική.

1.3 Στόχος της πτυχιακής εργασίας

Ο στόχος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας είναι να συνεισφέρει στην κατανόηση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων κατά τη διάρκεια των μεταθέσεων τους και πως η διαδικασία των μεταθέσεων θα μπορούσε να βελτιωθεί εφαρμόζοντας πρακτικές της διαδικασίας εκπατρισμού και ανάθεσης διεθνών αποστολών, επιτυχημένων πολυεθνικών οργανισμών. Με την εξέταση της θεωρίας και την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί, πολλές από αυτές τις προκλήσεις πρόκειται να αναλυθούν. Οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν βασίζονται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Τα πρωτογενή στοιχεία αποκτήθηκαν μέσω ενός διαδικτυακού ερωτηματολογίου το οποίο στάλθηκε σε στελέχη όλων των κλάδων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Το ερωτηματολόγιο απάντησαν περισσότερα από τριακόσια (300) στελέχη. Τα δευτερογενή στοιχεία βασίζονται σε πληροφορίες που αντλήθηκαν από ακαδημαϊκά περιοδικά και συγγράμματα, από το διαδίκτυο, λεξικά και βιβλία άμεσα συσχετισμένα με την διαδικασία εκπατρισμού.

1.4 Οπτικές εξέτασης του θέματος

Προκειμένου να υπάρξει κατανόηση της διαδικασίας των μεταθέσεων, αποφασίστηκε να εξεταστούν τα προβλήματα που δημιουργούνται, κυρίως, από την οπτική του προσωπικού. Αυτό επιλέχθηκε, κυρίως, γιατί ο γραφειοκρατικός και δημόσιος χαρακτήρας των ενόπλων δυνάμεων δεν επιτρέπουν την άμεση αναγνώριση αναγκών του προσωπικού αλλά μόνο υπηρεσιακών αναγκών και οι όποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται κατόπιν της πίεσης του προσωπικού όταν οι δυσλειτουργίες διογκώνονται. Ένας επιπρόσθετος λόγος είναι ότι η δομή και η οργάνωση των κλάδων των ενόπλων δυνάμεων διαφέρουν και άρα ο τρόπος αντίληψης της διαδικασίας μεταθέσεων είναι διαφορετικός. Εξάλλου, ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται η διαδικασία των μεταθέσεων καθορίζεται από την εθνική νομοθεσία, η οποία είναι γνωστή σε όλους, στοιχεία της οποίας θα αναφερθούν λεπτομερώς

1.5 Περιορισμοί

Η εν λόγω πτυχιακή εργασία θα επικεντρωθεί στη διαδικασία των μεταθέσεων κυρίως στον στρατό. Αυτό συμβαίνει γιατί στον κλάδο της αεροπορίας και του ναυτικού οι μεταθέσεις είναι περιορισμένες λόγω της οργανωτικής δομής τους αλλά και των υπηρεσιακών αναγκών τους. Σε κάθε περίπτωση δεν θα γίνει αναφορά στις δραστηριότητες των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, ούτε θα γίνει σύγκριση μεταξύ των κλάδων των ενόπλων δυνάμεων, αφού ο βασικός στόχος της εργασίας είναι να καταγράψει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό και όχι οι ιδιαιτερότητες και οι δραστηριότητες των κλάδων. Συνεπώς, η εν λόγω πτυχιακή εργασία θα καλύψει, αποκλειστικά, τη διαδικασία των μεταθέσεων στο σύνολο της, ξεκινώντας από την επιλογή, την εκπαίδευση πριν την αναχώρηση, την περίοδο της μετάθεσης και την επιστροφή σε τόπο επιθυμίας ή καταγωγής. Επιπλέον, η εν λόγω εργασία δεν θα ασχοληθεί με προβλήματα που λαμβάνουν χώρα αρκετό χρονικό διάστημα μετά την επιστροφή σε τόπο καταγωγής ή επιθυμίας.

1.6 Ορισμοί

Εδώ αναλύονται βασικοί όροι σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι γίνεται μια προσπάθεια προσομοίωσης των μεταθέσεων σε εθνικό επίπεδο, με τις διεθνείς μετακινήσεις προσωπικού των πολυεθνικών οργανισμών σε θυγατρικές, ανά τον κόσμο. Για τις ανάγκες της εργασίας, με τον όρο μετάθεση εννοούμε τη μετακίνηση προσωπικού από τον τόπο και τη μονάδα που υπηρετεί σε άλλη μονάδα σε τόπο που είναι τουλάχιστον 200 χιλιόμετρα μακρύτερα και για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Το προσωπικό που μετακινείται αποκαλείται "μετατιθέμενος". Όταν γίνεται αναφορά σε ανατεθείσα αποστολή, εννοούμε τα καθήκοντα που έχει οριστεί το προσωπικό να εκτελέσει, ενώ η χρονική περίοδος μετάθεσης ξεκινάει από την επιλογή του προσωπικού και την έκδοση της αντίστοιχης διαταγής μετάθεσης έως την μετάθεση του ξανά από τον τόπο προορισμού. Με τον όρο τόπο υπηρετήσης εννοούμε τον τόπο αναχώρησης, ενώ με τον όρο τόπο προορισμού εννοούμε τον τόπο όπου μετατίθεται το προσωπικό. Τέλος, όταν αναφερόμαστε σε τόπο καταγωγής ή επιθυμίας εννοούμε τον τόπο όπου θα επιστρέψει ένα στέλεχος μετά την μετάθεση του και από τον οποίο κατάγεται αυτός ή ο/η σύζυγός του/της ή εναλλακτικά σε αυτό τον τόπο το στέλεχος επιθυμεί για οικονομικούς, προσωπικούς ή άλλους λόγους να μετατεθεί και το έχει δηλώσει επισήμως.

Σύμφωνα με τους Herry & Noon (2001), ο επαναπατρισμός είναι η διαδικασία επιστροφής του προσωπικού στην χώρα καταγωγής μετά την εργασία τους σε μια ξένη χώρα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτή τη διαδικασία θέλει να περιγράψει η μετάθεση στον τόπο καταγωγής ή

επιθυμίας. Τέλος, είναι σημαντικό να εξηγηθεί ο όρος ‘αποτυχία της μετάθεσης’, που σημαίνει είτε την πρόωρη μετακίνηση του προσωπικού από τον τόπο προορισμού, κυρίως εξαιτίας προβληματικής παρουσίας ή μειωμένης απόδοσης, είτε την ανεπιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής. (Dowling & Welch, 2004).

1.7 Περίγραμμα της εργασίας

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρέχει στον αναγνώστη μια εισαγωγή στο θέμα με το οποίο θα ασχοληθεί η πτυχιακή εργασία. Η προϊστορία του θέματος οδηγεί σε αντικείμενα συζήτησης, με αποτέλεσμα μέσω της συζήτησης αυτής, να καταλήξει στο σχηματισμό του θέματος το οποίο θα ερευνήσει κι ανάλυση η εν λόγω πτυχιακή εργασία.

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητικό Υπόβαθρο

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο θα βασιστούν τα υπό εξέταση θέματα της πτυχιακής εργασίας. Θέματα όπως, η διοίκηση και η διαχείριση των εκπατριζόμενων και η διαδικασία εκπατρισμού παρουσιάζονται και περιλαμβάνουν αντικείμενα όπως, η εκπαίδευση πριν την αναχώρηση, η διαπολιτισμική προσαρμογή κατά τη διάρκεια της μετάθεσης και ο επαναπατρισμός. Επιπλέον, συζητείται το θέμα της αποτυχίας της διαδικασίας εκπατρισμού και η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας και φιλοσοφίας για την διαδικασία εκπατρισμού.

Κεφάλαιο 3 – Παρουσίαση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου για τις μεταθέσεις στις

Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα καθοριζόμενα σχετικά με την διαδικασία των μεταθέσεων από την πλευρά της διοίκησης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία αλλά και τις ειδικές διαταγές και αποφάσεις της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας.

Κεφάλαιο 4 - Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί στον αναγνώστη ο τρόπος με τον οποίο διενεργήθηκε η έρευνα. Αρχικά, θα παρουσιαστούν διάφορες πτυχές, προσεγγίσεις και μέθοδοι της έρευνας. Ζητήθηκε η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από στρατιωτικό προσωπικό που έχει λάβει μετάθεση, σύμφωνα με τους περιορισμούς της εργασίας, με ερωτήσεις που προσέγγισαν σε βάθος τη διαδικασία μετάθεσης του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, έτσι ώστε να διερευνηθούν εξονυχιστικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό κατά την διάρκεια της μετάθεσης του αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα που θα δώσουν τη δυνατότητα να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας μεταθέσεων, στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Στοιχεία που υποδηλώνουν την άποψη της διοίκησης, θα αντληθούν από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, αφού δεν επιτρέπεται στη διοίκηση να παρεκκλίνει από τους ισχύοντες νόμους και διαταγές που καθορίζουν λεπτομερώς κάθε πτυχή της διαδικασίας των μεταθέσεων στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

Κεφάλαιο 5 – Εμπειρικά ευρήματα : εμπειρίες εκπατρισμένων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα εμπειρικά ευρήματα της πτυχιακής εργασίας, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις, σε σχετικό ερωτηματολόγιο, του στρατιωτικού προσωπικού που έχει λάβει μία τουλάχιστον μετάθεση. Οι εμπειρίες του προσωπικού από την στιγμή που του κοινοποιήθηκε η λήψη μετάθεσης έως την επιστροφή του σε τόπο επιθυμίας ή καταγωγής θα συζητηθούν και παρουσιαστούν, πολύ αναλυτικά.

Κεφάλαιο 6 – Ανάλυση της διαδικασίας μεταθέσεων

Έχοντας την πρόθεση να γίνει κατανοητή σε βάθος η διαδικασία των μεταθέσεων, γίνεται σε αυτό το κεφάλαιο ανάλυση με βάση τόσο την οπτική του προσωπικού, όσο και την οπτική της διοίκησης.

Κεφάλαιο 7 – Τελική συζήτηση κι επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ανακεφαλαιώνεται η ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων και θα συζητηθεί αν δοθήκαν απαντήσεις για τον σκοπό και τα βασικά ερωτήματα της εργασίας και επιπλέον θα συζητηθούν επιπτώσεις, δυνατά σημεία και αδυναμίες της εν λόγω πτυχιακής

εργασίας. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξέταση σημείων που θα μπορούσαν να διερευνηθούν σε μελλοντικές έρευνες, στα πλαίσια διερεύνησης τρόπων βελτίωσης της διαδικασίας των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και λοιπών παρόμοιων οργανισμών.

2 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο θα βασιστούν τα υπό εξέταση θέματα της πτυχιακής εργασίας. Θέματα όπως, η διοίκηση και η διαχείριση των εκπατριζόμενων και η διαδικασία εκπατριsmού παρουσιάζονται και περιλαμβάνουν αντικείμενα όπως, η εκπαίδευση πριν την αναχώρηση, η διαπολιτισμική προσαρμογή κατά τη διάρκεια της μετάθεσης και ο επαναπατριsmός. Επιπλέον, συζητείται το θέμα της αποτυχίας της διαδικασίας εκπατριsmού και η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας και φιλοσοφίας για την διαδικασία εκπατριsmού.

Η παρουσίαση και κατανόηση από τον αναγνώστη του θεωρητικού πλαισίου του θέματος, είναι ουσιαστική προϋπόθεση για την κατανόηση της ανάλυσης και της συζήτησης που θα γίνει στα επόμενα κεφάλαια. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει μια επισκόπηση της σχετικής, με την διαδικασία εκπατριsmού, επιστήμης και βιβλιογραφίας, κάνοντας αναφορά σε όλα τα στάδια, από το στάδιο της επιλογής του προσωπικού έως τον επαναπατριsmό αυτού. Οι κυριότερες πηγές βασίζονται σε εργασίες και συγγράμματα που συντάχθηκαν στην Ευρώπη και στην Αμερική και εντάσσονται στο πεδίο της Διεθνούς Διοίκησης Προσωπικού (International Human Resource Management).

2.1 Εκπατριsmός (Expatriation)

Τόσο ο ελληνικός όρος, όσο και ο λατινικός, είναι σύνθετοι και προέρχονται από το εκ- ή ex-, που σημαίνουν “ έξω ” και το πατρίς ή patria που σημαίνουν πατρίδα ή τόπος καταγωγής. Το λεξικό “ The Dictionary of Human Resource Management ”, ερμηνεύει τον εκπατριsmό (expatriation) ως την διαδικασία αποστολής προσωπικού στο εξωτερικό προκειμένου να αναλάβει διεθνή καθήκοντα για λογαριασμό της επιχείρησης στην οποία εργάζεται (The Dictionary of Human Resource Management, 2001 pg.120).

Η διαδικασία του εκπατριsmού είναι από μόνη της μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Αν και είναι η πιο ακριβή διαδικασία που αφορά το προσωπικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων, θεωρείται ως μια ελκυστική μέθοδος εξάπλωσης και παρουσίας σε ξένες αγορές για πολλές επιχειρήσεις. αλλά επίσης και μια βιώσιμη μέθοδος κατανόησης της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Οι επιτυχημένες διεθνείς αποστολές, αυξάνουν την φήμη και τα κέρδη των επιχειρήσεων, βοηθώντας τες να αυξήσουν το μερίδιο τους στην παγκόσμια αγορά (Lee, 2005).

Επιπλέον, ο εκπατριsmός στελεχών είναι ένας τρόπος για να επιτύχει η επιχείρηση επιμέρους στόχους σύμφωνα με τις στρατηγικές ανάπτυξης και διαχείρισης του προσωπικού της που έχει σχεδιάσει να εφαρμόσει. Κατά τη διάρκεια του εκπατριsmού, το προσωπικό αποκτά πολύ

σημαντικές ικανότητες, οι οποίες προσθέτουν αξία στη μητρική εταιρεία (Lee, 2005). Επίσης, η διαδικασία του εκπατρισμού, βοηθάει τις πολυεθνικές να μεταφέρουν, στις θυγατρικές τους, τεχνογνωσία και στοιχεία της οργανωτικής τους κουλτούρας (Graf, 2004). Ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την επιτυχία ενός διεθνούς επιχειρηματικού εγχειρήματος αποτελεί η ικανότητα της επιχείρησης να μεταφέρει έγκαιρα και αξιόπιστα τις σημαντικές δεξιότητες της σε διεθνή επίπεδο. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να το επιτύχει αυτό, είναι μέσω της διαδικασίας του εκπατρισμού (Malinowski, Paik & Segaud, 2002).

Σύμφωνα με τους Barsoux et al. (2002), η διαδικασία του εκπατρισμού θα μπορούσε να διενεργηθεί σε τέσσερα στάδια : στάδιο στρατολόγησης κι επιλογής του προσωπικού, στάδιο εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης του προσωπικού που θα αναλάβει την αποστολή, στάδιο της παρουσίας στο περιβάλλον που λαμβάνει χώρα η αποστολή και τέλος το στάδιο του επαναπατρισμού.

2.2 Στάδιο στρατολόγησης κι επιλογής του προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού που θα αποσταλεί σε μια διεθνή αποστολή είναι μια υπόθεση πολύ σημαντική, από πλευράς οικονομικού κόστους, τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό (Medich, 1995). Για την επιχείρηση απαιτείται πολύ σοβαρή προετοιμασία, για τη λήψη μιας σημαντικής απόφασης. Τα εκπατριζόμενα στελέχη παίζουν ένα πολύ σύνθετο και ζωτικής σημασίας ρόλο στην διεθνή ανάπτυξη του οργανισμού.

Ταυτόχρονα όμως και σε καθαρά επιχειρησιακό επίπεδο, αντιμετωπίζουν εξαιρετικά σημαντικές προκλήσεις, προσπαθώντας να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους, οι οποίες εκτείνονται από την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον και στην καθημερινότητα έως την κατανόηση των διαφορετικών κουλτούρων, τόσο στις εργασιακές συναναστροφές και σχέσεις, όσο και στο νέο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να ζήσουν. Μαζί με όλα αυτά, θα πρέπει να έχουν πάντα υπόψη τις προοπτικές ανάπτυξης της καριέρας τους μετά τον τρέχον σταθμό και τις επιλογές που θα τους βοηθήσουν, ώστε να εξελιχθούν επαγγελματικά (Adler, 2007; Brett, Befar, & Kern, 2006; Begley & Boyd, 2003; Ramamoorthy & Carroll, 1998).

Από τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές, ότι η διαδικασία επιλογής έχει γίνει, τα τελευταία χρόνια ακόμα πιο περίπλοκη και αποτελεί πλέον έναν δύσκολο γρίφο προς επίλυση, η απόφαση για το πλέον κατάλληλο στέλεχος το οποίο θα σταλεί σε μια διεθνή αποστολή, σε συνθήκες οικονομικής στενότητας και χωρίς να είναι επιθυμητή η μείωση των επιπέδων απόδοσης του.

Η εργασία σε ένα διεθνές περιβάλλον διαφέρει ριζικά από την εργασία εντός συνόρων. Δυστυχώς, οι εταιρίες και τα στελέχη που έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη επιλογής αυτών, φαίνεται να υποεκτιμούν τις παραπάνω αιτιάσεις και να μην δίνουν μεγάλη σημασία στην διαφορετικότητα του διεθνούς εργασιακού περιβάλλοντος και αντίθετα να επιλέγουν με οικονομικά κριτήρια (αποστολή ολιγάριθμου προσωπικού ή επιλογή φθηνότερων στελεχών) ή έχοντας σε προτεραιότητα τεχνικές γνώσεις ή επαγγελματικές εξειδικεύσεις και αγνοώντας την διεθνή εμπειρία, τα προσωπικά – ψυχολογικά χαρακτηριστικά και την προσαρμοστικότητα σε διαφορετικής κουλτούρας και νοοτροπίας περιβάλλοντα.

Η συμβολή όλων των προαναφερόμενων παραγόντων, κριτηρίων και διαστάσεων, προκαλούν αυξημένες πιθανότητες λανθασμένων επιλογών, οι οποίες προκαλούν αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες στις σχέσεις τόσο του οργανισμού, όσο και του εργαζόμενου, με συναδέλφους, διοικητικά στελέχη, εταιρικούς συνεργάτες και συνεταιίρους, πολιτικούς και λοιπούς κοινωνικούς φορείς (Adler, 2008; Shaffer, Harrison, & Gilley, 1999). Οι διάφοροι οργανισμοί ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες, αλλά η πιο κοινή και συνήθης είναι η συνέντευξη του υποψηφίου και τις οικογένειάς του, ώστε να διαγνωστούν, άμεσα, τυχόν αρνητικά χαρακτηριστικά που θα αποκλείσουν τον υποψήφιο από το υπόλοιπο της διαδικασίας. Άλλοι τρόποι που χρησιμοποιούνται είναι οι θεσμοθέτηση επίσημων επιτροπών ή συμβουλίων που απαρτίζονται από ειδικούς επιστήμονες ή διοικητικά στελέχη με σχετική εμπειρία και τα οποία αφού διοργανώσουν ανεξάρτητες, αντικειμενικές και αδιάβλητες διαδικασίες εξέτασης κι αξιολόγησης των υποψηφίων, εισηγούνται αρμοδίως για το κατάλληλο, κατά την κρίση τους αλλά και σύμφωνα με τα αποτελέσματα κι ευρήματα των διαδικασιών, προσωπικό που θα πρέπει να στελεχώσει τις απαιτούμενες διεθνείς θέσεις (Briscoe & Schuler, 2004).

Η προαναφερόμενη αξιολόγηση κι επιλογή στηρίζεται σε κριτήρια αντικειμενικά και τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την στελέχωση μιας θέσης σε διεθνές περιβάλλον. Τα πιο συνηθισμένα είναι η επιστημονική ή τεχνική κατάρτιση, η ωριμότητα του υποψηφίου, η ευχέρεια του στη χρήση ξένων γλωσσών, η οικογενειακή του κατάσταση και η ύπαρξη τυχόν εμποδίων που προέρχονται από την οικογένεια του, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και η ικανότητα προσαρμογής και λειτουργίας του σε ένα ξένο, διαπολιτισμικό επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον. Το τελευταίο κριτήριο, της προσαρμογής σε διαπολιτισμικό περιβάλλον, αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν πρόκειται για χώρες με εντελώς διαφορετική κουλτούρα από τη χώρα προέλευσης του εργαζόμενου ή αν πρόκειται για χώρα όπου επικρατούν ιδιαίτερες κι επικίνδυνες συνθήκες και οι οποίες προκαλούν εμπόδια στην ανθρώπινη επικοινωνία, συνεπώς θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, κατά την διαδικασία επιλογής, στην προσωπικότητα και την

ψυχοσύνθεση του υποψηφίου και στην ικανότητα του να διαχειρίζεται και να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ιδιαίτερες διαπολιτισμικές συνθήκες (Dickmann et al, 2008). Το εν λόγω κριτήριο σπάνια συγκεντρώνει την απαραίτητη σχετική προσοχή. Σύμφωνα με τον Medich (1995) η διαφορετικότητα κουλτούρας και πολιτισμών είναι μια κρίσιμη μεταβλητή στις διεθνείς αποστολές και θα πρέπει να συμπεριληφθεί στις διεθνείς πρακτικές διαχείρισης των εκπατρισμένων (Medich, 1995). Τα διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών χωρών και των διαφορετικών πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους ανθρώπους που εργάζονται στο εξωτερικό και δεν έχουν γνώση ή ευαισθησία για τις πολιτιστικές διαφορές οδηγώντας συχνά σε λάθη κατά τη διάρκεια αλληλεπιδράσεων στο εργασιακό και ιδιωτικό περιβάλλον, καθιστώντας το διαπολιτισμικό ζήτημα και την αλληλεπίδραση με ανθρώπους άλλων πολιτισμών πρόκληση για τις διεθνείς αποστολές. Σύμφωνα με τους Briscoe και Schuler (2004) «η γνώση και η ικανότητα να εργάζεται και να προσαρμόζεται κάποιος με τη κουλτούρα της χώρας και τις εταιρικές κουλτούρες είναι το πιο σημαντικό θέμα που επηρεάζει την επιτυχία της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας » (Briscoe & Schuler, 2004, σελ.114). Η κατανόηση των διαφόρων αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών των ανθρώπων είναι σημαντικές πτυχές της επιτυχίας για τη διεξαγωγή επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Δύο άλλες σημαντικές πτυχές είναι η πολιτιστική ευαισθητοποίηση και η καλή κατανόηση των επιπτώσεων των διαφορετικών πολιτισμικών επιδράσεων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, σε καθημερινή βάση (Briscoe & Schuler, 2004).

Λάθη στην διαδικασία επιλογής είναι πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία και τα αποτελέσματα της επιχείρησης και γι' αυτό είναι κρίσιμο να επιλεγεί το πλέον κατάλληλο πρόσωπο (Briscoe and Schuler, 2004). Κατά τη διαδικασία επιλογής, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι διεθνείς εμπειρίες και η αντοχή στην πίεση και το στρες, των υποψηφίων (Chen & Tye, 2005). Η προηγούμενη εμπειρία σε επιτυχημένες αποστολές είναι μια παράμετρος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την διαδικασία επιλογής, αφού θα μπορούσε να διευκολύνει την προσαρμογή του υποψηφίου στη νέα επιχειρησιακή αποστολή. Η εξωστρέφεια και η ικανότητα να αναπτύσσει με ευκολία κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις του υποψηφίου, είναι σημαντικές παράμετροι που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της αποστολής, αφού οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι είναι πιο εύκολο να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον (Chen & Tye, 2005).

Ένα ζήτημα που προκαλεί ανησυχία κατά την επιλογή των εκπατριζόμενων είναι ο ρόλος του φύλου. Τυπικά, ο εκπατρισμένος τείνει να είναι τις περισσότερες φορές άνδρας, αλλά οι Dowling και Welch (2004) υποστηρίζουν ότι καθώς οι διεθνείς εμπειρίες αποτελούν ουσιαστικό

κριτήριο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας στο εσωτερικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ο αριθμός των γυναικών που είναι υποψήφιες για διεθνείς αποστολές αυξάνεται, ως συνέπεια της αύξησης του γυναικείου εργατικού δυναμικού (Dowling & Welch, 2004).

Παρ' όλα αυτά, το γυναικείο προσωπικό εξακολουθεί να υπό-εκπροσωπείται σε διεθνείς αποστολές. Αυτή η υποβάθμιση μπορεί να οφείλεται στην προκατάληψη, σε ορισμένες χώρες υποδοχής, όσον αφορά την ανάθεση διευθυντικού ή διαχειριστικού ρόλου σε γυναίκες (Dowling & Welch, 2004).

Ο Hofstede (1984) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν χώρες και οργανώσεις που τείνουν να προάγουν την αρρενωπότητα ως πολιτισμική διάσταση. Παραδείγματα αρσενικών χωρών είναι η Ιαπωνία, η Αυστρία και η Βενεζουέλα, ενώ από την άλλη πλευρά, οι σκανδιναβικές χώρες, η Σουηδία, η Νορβηγία και η Δανία δεν φαίνεται να ακολουθούν παρόμοιες πρακτικές (Hofstede, 2001). Τα εκπατριζόμενα στελέχη, γυναικείου φύλου, αντιμετωπίζουν εξωτερικούς και εσωτερικούς φραγμούς όταν αναλαμβάνουν διεθνή αποστολή. Τα κοινά εξωτερικά εμπόδια είναι η απροθυμία των διαχειριστών ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις να επιλέξουν γυναίκες για ανάθεση διεθνούς εργασίας και οι αποκλεισμοί που επιβάλλουν η κουλτούρα και ο πολιτισμός της χώρας υποδοχής. Τα εσωτερικά εμπόδια είναι η απροθυμία των γυναικών να μετακομίσουν σε άλλη περιοχή ή η τάση τους να θέτουν σε προτεραιότητα την οικογενειακή ολοκλήρωση και σταθερότητα, έναντι της όποιας επαγγελματικής επιτυχίας ή ανάπτυξης, σε αντίθεση με το άρρεν προσωπικό (Dowling & Welch, 2004).

Σε άρθρο της Adler (1981), η συγγραφέας ισχυρίζεται ότι η προκατάληψη κατά των γυναικών εκπατριζόμενων στελεχών μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρή όσο υποτίθεται ότι είναι, αφού λαμβάνεται ως κριτήριο η ύπαρξη, κατά το παρελθόν, λίγων γυναικών σε διαχειριστικές ή διευθυντικές θέσεις. Οι υποθέσεις επίσης, πως οι γυναίκες θα αντιμετωπίσουν περισσότερα προβλήματα από τους άνδρες, κατά την ανάθεση διεθνών καθηκόντων, έχουν περιορίσει τις υποψηφιότητες γυναικείου προσωπικού για ανάληψη καθηκόντων σε διεθνείς αποστολές (Harzing & Ruysseveldt, 2004). Παρ' όλες τις δυσκολίες, η Adler (1981) προσδιόρισε δύο πλεονεκτήματα που έχουν οι γυναίκες εκπατριζόμενες σε σχέση με τους άνδρες ομολόγους τους. Αυτά είναι η μεγάλη διορατικότητα τους και οι περιέργεια και αγωνία των ξένων πελατών να συναντηθούν μαζί τους, αφού οι καλές διαπροσωπικές τους δεξιότητες καθιστούν πιο επιθυμητό για τους ντόπιους άνδρες να μιλάνε με αυτές αντί με άντρες εκπατριζόμενους (Adler, 1981).

2.3 Στάδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης επιλεγμένου προσωπικού

Αφού επιλεγεί το κατάλληλο στέλεχος για να αναλάβει καθήκοντα στην διεθνή αποστολή, η διαδικασία προχωράει στο επόμενο στάδιο που είναι η προκαταρκτική εκπαίδευση και κατάρτιση, πριν την αναχώρηση. Σκοπός της κατάρτισης πριν από την αναχώρηση είναι να βελτιωθούν οι δεξιότητες του προσωπικού και η συμπεριφορά του, ώστε η προσαρμογή του εκπατρισμένου στις απαιτήσεις της καθημερινότητας και του εργασιακού περιβάλλοντος στη ξένη χώρα, να είναι όσο το δυνατόν ομαλότερη. Η σημασία του σταδίου αυτού είναι τεράστια και γι' αυτό όλο και περισσότερες μεγάλες πολυεθνικές ιδρύουν δικά τους εκπαιδευτικά κέντρα και παρέχουν εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης στο προσωπικό που του ανατίθενται διεθνείς αποστολές. Τα προγράμματα κατάρτισης ασχολούνται με την ανάπτυξη πολιτιστικής συνείδησης του προσωπικού και την παροχή συμβουλών και γνώσεων στον εκπατρισμένο για να αντιμετωπίσει απροσδόκητα γεγονότα στο νέο περιβάλλον.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα προπαρασκευαστικό πρόγραμμα κατάρτισης κι εκπαίδευσης, θα πρέπει περιλαμβάνει πολλά αντικείμενα όπως η πολιτισμική εκπαίδευση, η πολιτιστική ευαισθητοποίηση, οι προκαταρκτικές επισκέψεις γνωριμίας με το νέο περιβάλλον, η εκπαίδευση της τοπικής γλώσσας και διαλέκτων και η παροχή συμβουλευτικής για την αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας (Dowling & Welch, 2004). Μια καλά σχεδιασμένη εκπαίδευση πολιτιστικής ευαισθητοποίησης είναι απαραίτητη για να βοηθήσει τον εκπατρισμένο να αποκτήσει επίγνωση του πολιτισμού της χώρας υποδοχής προκειμένου να συμπεριφέρεται ανάλογα σε διάφορα θέματα ή καταστάσεις της καθημερινότητας ή τουλάχιστον να αναπτύξει αποδεκτά μοντέλα αντιμετώπισης σχετικών καταστάσεων. Το πρόγραμμα πολιτιστικής ευαισθητοποίησης μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη χώρα ανάθεσης καθηκόντων, τη διάρκεια της ανάθεσης, τα ίδια τα καθήκοντα αλλά και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Ο σκοπός των προκαταρκτικών επισκέψεων είναι να παρέχει, στους εκπατρισμένους και τις οικογένειες τους, τη δυνατότητα να αποκτήσουν μια πρώτη εικόνα του νέου περιβάλλοντος, να αισθανθούν οικεία και να τους δημιουργήσει θετικά αισθήματα για το νέο σταθμό της ζωής τους. Η γνώση της γλώσσας της χώρας υποδοχής είναι μεγάλο πλεονέκτημα. Μπορεί να παρέχει την πρόσβαση των εκπατριζόμενων σε πληροφορίες σχετικά με την οικονομία, την αγορά και άλλους τομείς της ζωής στην χώρα υποδοχής. Η εκμάθηση της τοπικής γλώσσας και διαλέκτων είναι συνεπώς σημαντικό στοιχείο στην κατάρτιση προ της αναχώρησης, ειδικά όταν η αγγλική γλώσσα δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στη χώρα υποδοχής. Ένα μεγάλο κομμάτι της κατανόησης της κουλτούρας υποδοχής είναι οι γλωσσικές δεξιότητες των εργαζομένων (Ferraro, 1998). Η

ικανότητα σε μια ξένη γλώσσα ή ακόμα και η βασική κατανόηση είναι πάντα επωφελής. Τα πλεονεκτήματα δεν προέρχονται μόνο από την ικανότητα να επικοινωνούν και να κατανοούν τους εγγενείς συναδέλφους αλλά και από την εκτίμησή αυτών όταν βλέπουν την προθυμία των εκπατριζόμενων να μάθουν τη γλώσσα τους, η οποία αυξάνει την εμπιστοσύνη στις δεξιότητες των εκπατριζόμενων, συνολικά. Θα πρέπει επίσης να παρέχεται πρακτική βοήθεια με τη μορφή εύρεσης κατάλληλων καταλυμάτων, σχολείων και άλλων διευκολύνσεων που θα βοηθήσουν την ομαλή μετάβαση και προσαρμογή του εκπατριζόμενου και της οικογένειάς του, πριν την άφιξη τους (Dowling & Welch, 2004).

Ακόμα κι αν η εκπαίδευση θεωρείται σημαντική προετοιμασία για τον εκπατριζόμενο και την οικογένειά του, πολλές εταιρείες δεν έχουν ακόμη καλά αναπτυγμένα προγράμματα κατάρτισης και οι λόγοι για αυτό είναι για παράδειγμα η έλλειψη χρόνου, ζητήματα κόστους και η έλλειψη αναγνώρισης της ανάγκης για προγράμματα κατάρτισης (Medich, 1995). Δυστυχώς έρευνες έχουν δείξει ότι μόλις το 30% των διευθυντικών στελεχών που είχαν σταλθεί σε διεθνείς αποστολές, πριν 30 χρόνια, παρακολούθησαν προπαρασκευαστικά προγράμματα κατάρτισης (Tung, 1981), χωρίς το ποσοστό αυτό να έχει βελτιωθεί σημαντικά μεταγενέστερα (Jassawalla et al., 2006). Συχνά το εκπατριζόμενο προσωπικό, αποστέλλεται στη νέα θέση με μεγάλη βιασύνη και ακόμα κι αν το 70% των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ισχυρίζονται ότι προσφέρουν σχετικά διαπολιτισμικά προγράμματα κατάρτισης (Global Relocation Trends Survey report, 1998, in Caligiuri, 2001), μελέτες που έχουν λάβει στοιχεία από το εκπατριζόμενο προσωπικό αναφέρουν ότι είτε τα προγράμματα δεν έγιναν, είτε δεν ήταν χρήσιμα (Jassawalla et al., 2006, Mezias & Scandura, 2005). Η πραγματικότητα είναι ότι οι διοικήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων υιοθετούν την άποψη "κολύμπα ή βούλιαξε" μεταθέτοντας την ευθύνη της κατάρτισης και προσαρμογής στο προσωπικό (Jassawalla et al., 2006). Ο Oddu (2002) αποδίδει την έλλειψη προπαρασκευαστικών προγραμμάτων κατάρτισης στις προτεραιότητες των διοικήσεων των πολυεθνικών, οι οποίες στρέφονται κυρίως σε επιχειρησιακά ζητήματα, όπως η καινοτομία, ο σχεδιασμός και παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων, ο περιορισμός του λειτουργικού και παραγωγικού κόστους και όχι στην υποστήριξη και βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (Oddu, 2002). Στην πραγματικότητα, οι διοικήσεις των πολυεθνικών θεωρούν τις διεθνείς αποστολές προσωπικού σαν μια λειτουργία υψηλού κόστους χωρίς μετρήσιμα οφέλη στην επιχειρησιακή απόδοση (Ronen, 1989), ενώ πλήθος ερευνών υποδηλώνουν ότι οι εκπαίδευση του εκπατριζόμενου προσωπικού είναι άκρως αποτελεσματική (Black et al. 1992, Tung, 1981) αλλά και κρίσιμης σημασίας για τις επιδόσεις της επιχείρησης (Harvey et al. 1999, Shay & Baack, 2004).

Πολλές οργανώσεις δεν περιλαμβάνουν στα προγράμματα εκπαίδευσης τους, ανάπτυξη και διαχείριση διαπροσωπικών και διαπολιτισμικών δεξιοτήτων. Παραβλέπουν επίσης τη σημασία της οικοδόμησης κι ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών του προσωπικού τους. Αυτές οι παράμετροι μπορεί να είναι οι αιτίες που παρουσιάζονται προβλήματα στην παρουσία κι απόδοση των εκπατριζόμενων στελεχών. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να τα αξιολογούν συνεχώς αλλά και να αξιολογούν τους εκπατριζόμενους που τα έχουν παρακολουθήσει.. Είναι πολύ σημαντικό να αξιολογείται η αλλαγή στη συμπεριφορά και στην εκμάθηση των εκπατριζόμενων και να παρακολουθείται αν αναπτύχθηκε διαπολιτισμική γνώση και κατανόηση οι οποίες οδήγησαν σε αποδοτικότερη παρουσία.. Ο Farner και ο Luthans (2002) συζητούν για την πολυεπίπεδη άντληση στοιχείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της πολιτιστικής κατάρτισης που λαμβάνουν οι εκπατριζόμενοι. Αυτή η προσέγγιση αξιολογεί το επίπεδο αλλαγής της συμπεριφοράς του προσωπικού σε σχέση με τον αντίκτυπο της κατάρτισης και παρέχει πληροφορίες για την βελτίωση της παρουσίας κι απόδοσης των εκπατριζόμενων σε πραγματική βάση και εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Farner & Luthans, 2002).

2.4 Στάδιο της παρουσίας στο περιβάλλον που λαμβάνει χώρα η αποστολή

Από την στιγμή της άφιξης του προσωπικού στην χώρα υποδοχής και το ξένο περιβάλλον αρχίζει μια διαδικασία προσαρμογής. Τόσο ο Oberg (1960), όσο και οι Dowling & Welch (2004), ανέπτυξαν ένα μοντέλο που περιγράφει την διαδικασία προσαρμογής, ως διαδικασία τεσσάρων φάσεων. Αυτές τις φάσεις τις ονόμασαν, αντίστοιχα, ο μήνας του μέλιτος ή η περίοδος του τουρίστα, το πολιτισμικό σοκ ή η κρίση, η ανάκαμψη και η προσαρμογή. Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται το μοντέλο που ανέπτυξε ο Oberg (1960), ως τη διαδικασία των τεσσάρων φάσεων. Η μετάβαση από αυτές τις φάσεις σε μακροπρόθεσμη βάση έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχή προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.

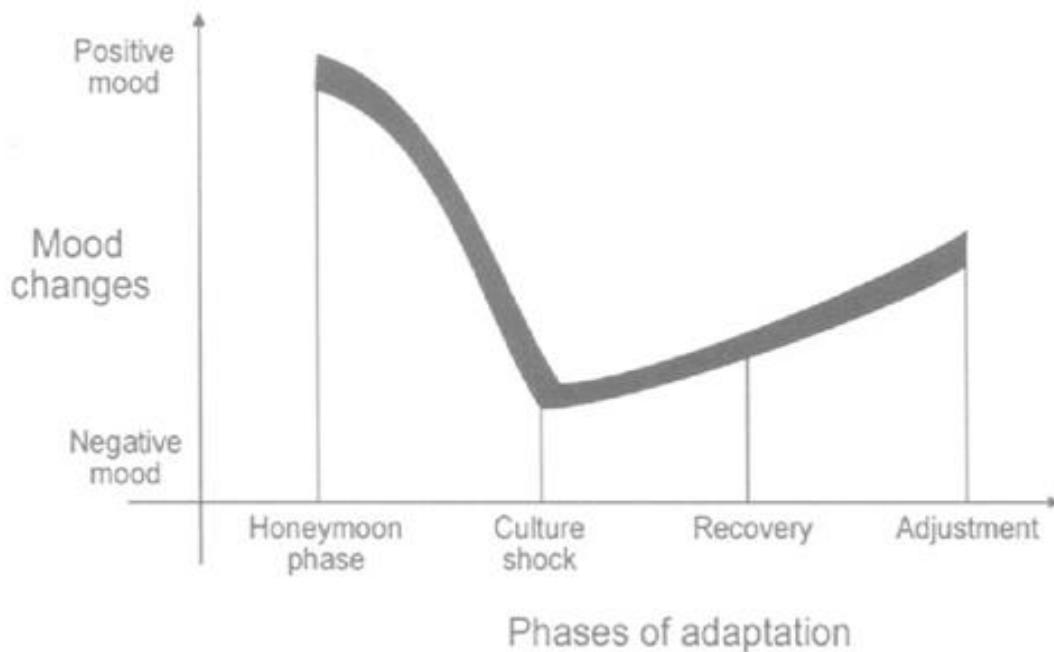


Figure 1. Oberg's phases of adaptation

Η πρώτη φάση αυτής της διαδικασίας είναι η επονομαζόμενη φάση του μέλιτος (Oberg, 1960) ή φάση του τουρίστα (Dowling & Welch, 2004). Αυτό το στάδιο συνήθως διαρκεί από αρκετές ημέρες έως αρκετές εβδομάδες και χαρακτηρίζεται από τη θετική στάση των εκπατριζόμενων για τη χώρα υποδοχής, τον πολιτισμό της και για καθετί νέο που συναντούν. Σε αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο σαν τουρίστες παρά σαν εκπατριζόμενοι (Pedersen 1995). Ενθουσιάζονται από το καινούριο και είναι πραγματικά ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους (Marx 1999). Οι νέοι εκπατριζόμενοι αισθάνονται περιέργεια για καθετί διαφορετικό που βλέπουν ή συμβαίνει γύρω τους και την ίδια στιγμή αισθάνονται έκπληξη με τις πολιτισμικές ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ της χώρας υποδοχής και της πατρίδας τους (Pedersen 1995). Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα των ευχάριστων συνθηκών που βιώνουν τις πρώτες ημέρες. Ζουν σε πολυτελή ξενοδοχεία συνομιλώντας με συμπατριώτες ή ιθαγενείς που μιλούν τη γλώσσα τους, είναι απασχολημένοι με την ξενάγηση τους στα αξιοθέατα του νέου τόπου, με την εύρεση κατοικίας και σχολείων για την οικογένεια και τα παιδιά και ανάλογα της σπουδαιότητας της θέσης ή της αποστολής μπορεί να απασχολούνται με επαγγελματικά γεύματα και συναντήσεις. Σιγά - σιγά όμως και καθώς θα περνούν οι μέρες, η καθημερινή ζωή δεν θα φαίνεται τόσο συναρπαστική. Οι εκπατριζόμενοι μπορεί να αρχίσουν να μην αισθάνονται καλά με το ξένο περιβάλλον και αυτό να οδηγήσει στη δεύτερη φάση την επονομαζόμενη ως πολιτισμικό σοκ (Oberg, 1960).

Ο βαθμός της απώλειας των συμβόλων της κοινωνικής επαφής, που είχε συνηθίσει ο εκπατριζόμενος, και του τρόπου με τον οποίο είχε προσανατολίσει την συμπεριφορά του στην αντιμετώπιση καταστάσεων της καθημερινότητας, αυξάνει τα επίπεδα τους άγχους του και μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην απόδοση του εκπατριζόμενου στο επαγγελματικό περιβάλλον αλλά και στην συνολική κοινωνική του παρουσία (Oberg 1960). Τέτοια σύμβολα ή σημάδια μπορεί να είναι λόγια, χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου, έθιμα ή κανόνες που αποκτούν όλοι κατά τη διάρκεια της κοινωνικής τους ανάπτυξης και που αποτελούν μέρος του πολιτισμού. Ο βαθμός στον οποίο θα επηρεαστούν οι εκπατριζόμενοι από το πολιτισμικό σοκ εξαρτάται από τη χώρα υποδοχής και τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της, την προσωπικότητα τους, το πόσο αποτελεσματικοί είναι στην εργασία τους, την στάση και την επικοινωνία τους με άτομα από τη χώρα υποδοχής και αντίστροφα και τη σημασία της αποστολής τους (Adler 2007, Marx 1999, Oberg 1960). Ανάλογα με αυτούς τους παράγοντες, το πολιτισμικό σοκ μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση σχετικά με τις ενέργειες ενός ατόμου, άγχος, απογοήτευση, ευφορία, πράξεις που δεν ταιριάζουν με τους κανόνες συμπεριφοράς, ανικανότητα να κάνουν τη δουλειά τους και συνεπώς όχι να είναι σε θέση να υπογράψει μια σημαντική συμφωνία, την απομόνωση και την κατάθλιψη (Marx, 1999). Ο Oberg (1960), περιγράφει τα έξι βασικά συναισθήματα των ατόμων που βιώνουν την εμπειρία του πολιτισμικού σοκ:

1. Άγχος, ο εκπατριζόμενος πρέπει να καταβάλει προσπάθεια για να κάνει ό, τι απαιτείται, για να προσαρμοστεί και να εργαστεί στο νέο επαγγελματικό περιβάλλον.
2. Αίσθηση απώλειας, ο εκπατριζόμενος βρίσκεται σε μια νέα χώρα όπου το οι συνήθειες και ο τρόπος ζωής στον οποίο είχε συνηθίσει με φίλους και οικογένεια, έχει πια χαθεί.
3. Αίσθημα απομόνωσης, ο εκπατριζόμενος αρχίζει να απορρίπτει τους ντόπιους και αυτοί με τη σειρά τους τον αποφεύγουν.
4. Σύγχυση, ο εκπατριζόμενος χάνει την αυτοπεποίθηση του και αισθάνεται αμφιβολίες για την ταυτότητα, τα συναισθήματα και τις αξίες του.
5. Έκπληξη κι ανησυχία, ο εκπατριζόμενος αρχίζει να ανησυχεί και να προβληματίζεται για τις πολιτισμικές διαφορές.
6. Αδυναμία, ο εκπατριζόμενος θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί τις πολιτισμικές διαφορές.

Το φαινόμενο του πολιτισμικού σοκ είναι δύσκολο να αποφευχθεί όταν ένας εκπατριζόμενος έρχεται σε επαφή με τον πολιτισμό της χώρας υποδοχής. Ωστόσο, η διαπολιτισμική εκπαίδευση και κατάρτιση μπορεί να βοηθήσει τους εκπατριζόμενους να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις πολιτισμικές διαφορές. Η γνώση του δικού τους πολιτισμού διευκολύνει την κατανόηση του νέου

πολιτισμού και έτσι μπορούν να προσπαθήσουν να βρουν τον καλύτερο τρόπο προσαρμογής στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον.

Στο στάδιο της ανάκαμψης τα άτομα αρχίζουν να ασχολούνται με τα συναισθήματά τους και δημιουργούν μια θετική στάση απέναντι στους ντόπιους και το περιβάλλον της χώρας υποδοχής (Oberg 1960) . Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εκμάθηση της τοπικής γλώσσας είναι ένας καθοριστικός παράγοντας κατανόησης του ξένου πολιτισμού. Εάν οι εκπατριζόμενοι μπορούν να χειρίζονται την τοπική γλώσσα και να είναι σε θέση να επικοινωνούν με τους ιθαγενείς συναδέλφους τους και αντί να τους επικρίνουν, να μπορούν να συμμετάσχουν σε ανταλλαγή ιδεών ή και σε συζητήσεις για θέματα της κοινής τους καθημερινότητας, συμμετέχοντας ενεργά και ουσιαστικά στην κοινωνική ζωή της χώρας υποδοχής, τότε θα αισθανθούν αποδεκτοί κι ενεργά μέλη της κοινότητας. Η αποδοχή αυτή θα δημιουργήσει αισθήματα οικειότητας και κατανόησης μεταξύ των κοινωνικών μερών, βοηθώντας τους εκπατριζόμενους να φτάσουν, σταδιακά, στην τελευταία φάση, της προσαρμογής τους (Oberg 1960).

Στη φάση της προσαρμογής, τα συμπτώματα του πολιτισμικού σοκ έχουν εξαφανιστεί και οι εκπατριζόμενοι είναι σε θέση να εκτελέσουν την αποστολή και τα καθήκοντα τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο (Marx, 1999). Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν αποδεχτεί το νέο πολιτισμικό περιβάλλον κι έχουν προσαρμοστεί πλήρως στο νέο τρόπο ζωής. Έχουν εξοικειωθεί πλήρως με τη χώρα και τους ανθρώπους, ώστε όταν η διεθνής αποστολή ολοκληρωθεί κι επιστρέψουν σπίτι, να τους λείπουν πράγματα που στην αρχή του ταξιδιού τους φαίνονταν αποκρουστικά (Oberg, 1960). Το μοντέλο των τεσσάρων φάσεων, είναι μια κοινή απεικόνιση για να περιγράψει τη διαδικασία της πολιτισμικής προσαρμογής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν διαφέρουν οι αντιδράσεις και ο τρόπος που βιώνουν τις ίδιες καταστάσεις και συνθήκες, διαφορετικά άτομα αλλά και ότι έχει εφαρμογή σε όλους τους εκπατριζόμενους. (Dowling & Welch, 2004).

Για κάποιον που ζει κι εργάζεται σε μια ξένη χώρα, διάφορες διαστάσεις της πολιτισμικής προσαρμογής έχουν οριστεί. Η προσαρμογή στην εργασία, η γενική προσαρμογή και η προσαρμογή αλληλεπίδρασης με τα μέλη της τοπικής κοινωνίας. Η προσαρμογή στην εργασία γίνεται δύσκολη αν η αποστολή και τα καθήκοντα είναι ασαφή και αν υπάρχουν αψιμαχίες για τους ρόλους και τις θέσεις ευθύνης. Ως εκ τούτου, για να διευκολυνθεί η προσαρμογή του εκπατριζόμενου στην εργασία, η επιχείρηση μπορεί να ορίσει τον προκάτοχο του εκπατριζόμενου, να συνεργαστεί μαζί του για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Η προσαρμογή στο γενικό περιβάλλον αναφέρεται στις αντιδράσεις στις καθημερινές υποθέσεις όπως η εκπαίδευση των παιδιών, η στέγαση, η διατροφή, η

μεταφορές, η υγειονομική κάλυψη της οικογένειας και ούτως καθεξής. Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν στον εκπατριζόμενο κατοικία, όχημα, προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης και εκπαιδευτικά επιδόματα για να διευκολύνουν την καθημερινότητα του και να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα. Η προσαρμογή στην αλληλεπίδραση με τους πολίτες της χώρας υποδοχής είναι η πιο δύσκολη διάσταση προσαρμογής. Τα πρότυπα επικοινωνίας και συμπεριφοράς, οι γλωσσικές δεξιότητες και τα θέματα των διαπροσωπικών σχέσεων μπορεί να είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν αφού λανθασμένος χειρισμός τους δημιουργεί απογοήτευση και θυμό. Η υποστήριξη από την εταιρεία υποδοχής μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να ελαχιστοποιήσει τη δυσκολία προσαρμογής για τους εκπατριζόμενους (Barsoux et al., 2002). Πρέπει να σημειωθεί ότι τα μέλη της οικογένειας ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαφορετικές φάσεις προσαρμογής απ' ό,τι ο εκπατριζόμενος εργαζόμενος και σε διαφορετικούς χρόνους. Εξ ου και η ικανότητα του εκπατριζόμενου να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον μπορεί να επηρεαστεί από τη συμπεριφορά των λοιπών μελών της οικογένειας του. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εκπατριζόμενοι που είναι περισσότερο πρόθυμοι να μετακινηθούν και προσαρμόζονται ευκολότερα, είναι αυτοί που έχουν την υποστήριξη των συζύγων τους (Dowling & Welch, 2004).

2.5 Διαχείριση απόδοσης εκπατριζόμενων

Η ξένη κουλτούρα είναι μια σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει την διαχείριση της απόδοσης των εκπατριζόμενων. Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας είναι η διάρκεια της αποστολής. Σε μια μακροπρόθεσμη αποστολή ο εκπατριζόμενος συμμετέχει περισσότερο σε θέματα όπως ο καθορισμός στόχων, η αξιολόγηση της απόδοσης και η επανεξέταση (Chiang et al., 2005). Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), ο αντίκτυπος πέντε μεταβλητών και η σχέση μεταξύ αυτών είναι σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον προσδιορισμό της απόδοσης του εκπατριζόμενου. Αυτές οι πέντε μεταβλητές είναι: η αποζημίωση του εκπατριζόμενου, η πολιτισμική προσαρμογή του εκπατριζόμενου και της οικογένειας του, τα καθήκοντα και ο ρόλος του στην εργασία, η υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία και το εργασιακό περιβάλλον (Dowling & Welch, 2004). Η πολιτισμική προσαρμογή έχει ήδη συζητηθεί, συνεπώς θα αναλύσουμε τις υπόλοιπες.

2.5.1 Ρόλοι και καθήκοντα

Οι εκπατριζόμενοι όταν αποστέλλονται σε διεθνείς αποστολές, τους ανατίθενται συγκεκριμένα καθήκοντα και ρόλοι προς διεκπεραίωση. Οι πιο συνηθισμένοι ρόλοι που αναλαμβάνουν είναι :

α. Ο διευθύνων σύμβουλος, δηλαδή το στέλεχος που επιβλέπει και διευθύνει την αλλοδαπή επιχείρηση.

β. Ο αναμορφωτής , δηλαδή το στέλεχος προσπαθεί να αναδιοργανώσει ένα μέρος της λειτουργίας και της δομής της θυγατρικής της επιχείρησης, ώστε να συμβαδίζει με τη λειτουργία και τη δομή της εταιρείας της χώρας καταγωγής.

γ. Το στέλεχος αντιμετώπισης προβλημάτων που αποστέλλεται σε μια θυγατρική για να αναλύσει και να προτείνει λύσεις για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.

δ. Το διοικητικό στέλεχος, δηλαδή οι εκπατριζόμενοι εκτελούν λειτουργικά καθήκοντα εργασίας στη θυγατρική.

Εκτός από τα καλά καθορισμένα καθήκοντα και τους ρόλους που θα επιτελέσει ο εκπατριζόμενος, η υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία αλλά και το εργασιακό περιβάλλον και κλίμα εντός της θυγατρικής, είναι δύο σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του εκπατριζόμενου (Dowling & Welch, 2004). Επιπλέον, η μητρική εταιρεία για να βελτιώσει την απόδοση του εκπατριζόμενου θα πρέπει να συμπεριλάβει μια διαδικασία αξιολόγησης που θα περιλαμβάνει αντικειμενικούς και ξεκάθαρους στόχους. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά του εκπατριζόμενου κατά τη διάρκεια της αποστολής, και όπως ισχυρίζεται ο Chiang et al. (2005) τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να προσαρμόζονται και να ταυτίζονται με τα εξειδικευμένα καθήκοντα και ρόλους των εκπατριζόμενων (Chiang et al., 2005). Η εκτίμηση των επιπτώσεων αυτών των παραγόντων σε σχέση με την εκδήλωση των εκπατριζόμενων ατόμων δεν είναι απαραίτητη.

2.5.2 Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης

Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004) οι στόχοι της οργάνωσης τείνουν να μεταφράζονται σε κριτήρια αξιολόγησης για τη μέτρηση της απόδοσης των εκπατριζόμενων και για τον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης αυτών. Τρία είδη στόχων χρησιμοποιούνται συχνά ως κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης :

- Οι σκληροί στόχοι,
- οι μαλακοί στόχοι και

- οι συμφραζόμενοι στόχοι.

Οι σκληροί στόχοι μπορούν να μετρούνται άμεσα, αφού είναι αντικειμενικοί και ποσοτικά προσδιορίσιμοι.

Οι μαλακοί στόχοι μπορούν να είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι ικανότητες ηγεσίας και οι δεξιότητες οικοδόμησης σχέσεων με τον κοινωνικό περίγυρο, στοιχεία και κριτήρια που είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Οι συμφραζόμενοι στόχοι λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται ο εκπατριζόμενος μια συγκεκριμένη κατάσταση και τους παράγοντες που τον οδηγούν στις εργασιακές επιδόσεις (Dowling & Welch, 2004).

Άλλα κριτήρια που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπατριζόμενων είναι π.χ. η ικανότητα λήψης αποφάσεων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η προσωπική ανάπτυξη, η ευελιξία για αλλαγές και καινοτομίες και η ικανότητα να αντιμετωπίζουν το άγχος και την πίεση. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των επιδόσεων των εκπατριζόμενων πρέπει να πληρούν τα πρότυπα της μητρικής εταιρίας στο πλαίσιο του πολιτισμικού πλαισίου της χώρας υποδοχής. Η δυσκολία εδώ είναι ότι τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται στο χώρα της μητρικής εταιρίας μπορεί να μην είναι κατάλληλα στην ξένη χώρα (Briscoe & Schuler, 2004).

2.5.3 Διεθνής αποζημίωση

Οι Harzing και Ruysseveldt (2002) ορίζουν τη διεθνή αποζημίωση ως " την παροχή νομισματικών και μη χρηματικών ανταμοιβές, συμπεριλαμβανομένου του βασικού μισθού, των παροχών, των προνομίων, των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων κινήτρων, που εκτιμώνται από τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις σχετικές συνεισφορές τους στις επιδόσεις της πολυεθνικής και την επίτευξη των στόχων " (Harzing & Ruysseveldt, 2002, σελ. 308).

Οι διεθνείς στρατηγικές αποζημίωσης που χρησιμοποιούνται από τις πολυεθνικές επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, εσωτερικούς κι εξωτερικούς.

Ως εσωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τις στρατηγικές αποζημίωσης, θα μπορούσαν να αναφερθούν η εταιρική κουλτούρα της μητρικής, οι εργασιακές σχέσεις και συμβάσεις εργασίας, η φάση επέκτασης και ανάπτυξης της μητρικής και οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Ως εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τις στρατηγικές αποζημίωσης, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, η κουλτούρα της χώρας υποδοχής και το είδος των δραστηριοτήτων της μητρικής εταιρίας (Harzing & Ruysseveldt, 2002). Από την άλλη

πολλές πολυεθνικές εταιρείες έχουν αναγνωρίσει ότι οι διεθνείς αποστολές συμβάλουν στην ανάπτυξη της καριέρας των εκπατριζόμενων μετά την επιστροφή τους και ότι οι εκπατριζόμενοι είναι διατεθειμένοι να ζητήσουν λιγότερο άμεση αποζημίωση αν είναι ικανοποιημένοι κατά την εκχώρηση και εξακολουθούν να ικανοποιούνται (Latta, 2003).

Οι Dowling και Welch (2004) υποστηρίζουν ότι η διεθνής πολιτική αποζημίωσης πρέπει, από την πλευρά της μητρικής εταιρίας να είναι συνεπής με το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό και τις επιχειρηματικές ανάγκες. Επίσης, η πολιτική πρέπει να είναι ανταγωνιστική και να αναγνωρίζει παραμέτρους όπως η φορολογία, οι επιστροφές φόρων για συγκεκριμένες σχετικές δαπάνες και δαπάνες που διευκολύνουν την αποδοτική λειτουργία των εκπατριζόμενων. Από την πλευρά των εκπατριζόμενων και την ικανοποίηση των στόχων τους, η στρατηγική των διεθνών αποζημιώσεων θα πρέπει να προσφέρει οικονομική προστασία, να καλύπτει πλήρως ένα σχετικά υψηλό επίπεδο διαβίωσης, να καλύπτει τα κόστη κοινωνικής ασφάλισης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και την κοινωνική ασφάλεια. Επίσης, ο εκπατριζόμενος περιμένει θέματα όπως η στέγαση και η εκπαίδευση των παιδιών του να περιλαμβάνονται στο πακέτο αποζημίωσης (Dowling & Welch, 2004). Τα βασικά συστατικά του πακέτου είναι βασικές αποζημιώσεις όπως οι μισθοί και τα επιδόματα, καθώς και επιδόματα όπως κόστους ζωής, εκπαίδευσης, συζύγου και παιδιών, ή ατυχήματος, ασθένειας ακόμα και θανάτου (Briscoe & Schuler, 2004).

2.6 Επαναπατρισμός

Ο επαναπατρισμός ορίζεται ως η διαδικασία επανεισόδου στην χώρα καταγωγής των ατόμων που ζουν στο εξωτερικό για μεγάλο χρονικό διάστημα (Hurn, 1999). Οι επαναπατριζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν αυτή τη φορά στην πατρίδα τους, να αρχίσουν να επικοινωνούν ξανά με φίλους γνωστούς και παλιούς συναδέλφους τους. Οι περισσότεροι εκπατριζόμενοι αλλά και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων υποθέτουν ότι η προσαρμογή αυτή είναι εύκολη αφού θα επιστρέψουν σε ένα γνωστό και οικείο πολιτισμικό περιβάλλον (Stroh et al., 1998). Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα, αφού για πολλούς απ' αυτούς, η προσαρμογή στην πατρίδα είναι πιο δύσκολη από την προσαρμογή στη ζωή στο εξωτερικό (Adler 1981). Σύμφωνα με την Adler (2007), οι επαναπατριζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα αντίστροφο πολιτισμικό σοκ, πολύ πιο ισχυρό απ' αυτό που συνάντησαν στην χώρα αποστολής. Μετά από μια σύντομη περίοδο υψηλής διάθεσης που όλα φαίνονται τέλεια, ακολουθεί μια περίοδος προβληματισμού κι ανησυχίας, αφού πολλά πράγματα έχουν αλλάξει και τίποτα δεν τους φαίνεται όπως ήταν παλαιότερα (Adler 2007).

Πολλοί ομογενείς αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσαρμογής στο περιβάλλον εργασίας στη πατρίδα λόγω διαφορετικών εργασιακών συνθηκών από αυτές που είχαν συνηθίσει τα τελευταία χρόνια. Συνήθεις παράγοντες εκδήλωσης δυσαρέσκειας για τον επαναπατρισμό είναι τα χαμηλότερα επίπεδα αυτονομίας ευθύνης και κύρους, δυσκολίες στην αναπροσαρμογή αλλά και τα λιγότερα οικονομικά οφέλη που απολαμβάνουν. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να προκαλέσουν την επιδίωξη για υψηλότερες αμειβόμενες θέσεις εργασίας σε άλλη εταιρεία. Μια τυχόν εγκατάλειψη της επιχείρησης μετά τον επαναπατρισμό, έχει αρνητικές συνέπειες αφού θα χαθεί πολύτιμη τεχνογνωσία κι εμπειρία που ο εκπατριζόμενος κέρδισε κατά τη διάρκεια της διεθνούς αποστολής (Medich, 1995). Σύμφωνα με τους Chen et Tye (2005), περίπου από το 30 – 50 % των εκπατριζόμενων εγκαταλείπουν την επιχείρηση στην οποία δούλευαν, εντός δύο ετών από την επιστροφή τους από διεθνή αποστολή. Επομένως, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές επαναπατρισμού που θα βοηθήσουν τους επαναπατριζόμενους να αντιμετωπίσουν τα υψηλά επίπεδα ασάφειας, ανησυχίας κι απογοήτευσης που βιώνουν κατά την επιστροφή τους (Chen & Tye, 2005, Malinowski et al., 2002).

Η σημασία των διαδικασιών επαναπατρισμού και η επίδρασή τους στην επιτυχή διαχείριση των εκπατριζόμενων έχουν αναγνωριστεί, αλλά εξακολουθούν να αποτελούν πηγή αντιδικίας κι απογοήτευσης για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και τους ίδιους τους εκπατριζόμενους. Ο Malinowski et al., (2002) υποστηρίζουν ότι ο επαναπατρισμός είναι το τελικό στάδιο ολοκλήρωσης της διεθνούς αποστολής και παρ' όλα αυτά πολλές εταιρείες δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στη σημασία της. Προκειμένου να αυξηθεί το ποσοστό παραμονής των εκπατριζόμενων στις εταιρείες μετά τον επαναπατρισμό τους, θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις η οργάνωση προγραμμάτων επαναπατρισμού και να αντιμετωπίζουν ουσιαστικότερα τη φάση επαναπατρισμού (Malinowski et al., (2002). Με την παραμονή των εκπατριζόμενων στην επιχείρηση, θα δοθεί η δυνατότητα μετάδοσης της γνώσης και των εμπειριών τους, γεγονός που θα αποτελέσει πολύτιμο στοιχείο για την επιχείρηση που θα είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Οι επαναπατριζόμενοι, αποκτούν υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης με τις γνώσεις που αποκτούν στο διεθνές περιβάλλον, γεγονός που τους οδηγεί σε υψηλές προσδοκίες κατά την επιστροφή στη χώρα καταγωγής. Εάν ο οργανισμός δεν καταφέρει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους, δεν θα διστάσουν να τον εγκαταλείψουν (Fink et al., 2005).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν ότι η περίοδος επαναπατρισμού αποτελεί μια σημαντική περίοδο μεγάλων αλλαγών για τους εκπατριζόμενους, τόσο σε προσωπικό όσο κι επαγγελματικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Malinowski et al. (2002) εάν οι διεθνείς

οργανισμοί δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σε τρεις βασικούς παράγοντες, το εργασιακό, το κοινωνικοπολιτισμικό και το οικογενειακό περιβάλλον, τότε η διαδικασία επαναπατρισμού θα είναι επιτυχής και το ποσοστό των επαναπατριζόμενων που θα οδηγηθεί σε παραίτηση και φυγή από την επιχείρηση, θα μειωθεί. Πολλές φορές, τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού και οι εκπατριζόμενοι αξιολογούν διαφορετικά διάφορες παραμέτρους κατά τη διαδικασία επαναπατρισμού. Οι εκπατριζόμενοι συνήθως αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην πολιτισμική προσαρμογή και κουλτούρα της πατρίδας, ενώ τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην επανένταξη στην οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης (Malinowski et al., 2002). Κατά την επιστροφή στη πατρίδα και τη μητρική εταιρία, ο εκπατριζόμενος θα αντιμετωπίσει τέσσερα στάδια στη διαδικασία επαναπατρισμού. Αυτά είναι η προετοιμασία για την επιστροφή, η φυσική επανατοποθέτηση, η μετάβαση που περιλαμβάνει ρυθμίσεις της καθημερινότητας, όπως η στέγαση, η επιλογή σχολείου κ.λ.π, και τέλος η επαναπροσαρμογή στην πατρίδα και τη μητρική εταιρία (Dowling & Welch, 2004).

Για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα επαναπατρισμού, οι Harzing και Ruysseveldt (2004) προτείνουν η εταιρεία και ο εκπατριζόμενος να καταλήξουν σε μια συμφωνία, πριν την επιστροφή, σχετικά με τα καθήκοντα και τη θέση που θα αναλάβει το στέλεχος μετά την επιστροφή του. Αυτό θα μειώσει τα επίπεδα ανησυχίας και ανασφάλειας του εκπατρισμένου. Κατά τη διάρκεια της διεθνούς αποστολής, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής επαφή μεταξύ της μητρικής εταιρείας και του εκπατριζόμενου και θα πρέπει να του προσφέρονται προγράμματα καθοδήγησης κι ενημέρωσης για οργανωσιακά και επιχειρησιακά θέματα, ώστε να μην νιώθει αποκομμένος από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα επαναπατρισμού θα προσφέρει επίσης πληροφορίες και δράσεις διαχείρισης της σταδιοδρομίας και ενημερώσεις για την διαδικασία και τις φάσεις επαναπατρισμού, πριν από την αναχώρηση για την πατρίδα. Επιπλέον μετά την επιστροφή, η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει σεμινάρια κατάρτισης κι ενημέρωσης που θα βοηθήσουν τον εκπατριζόμενο και την οικογένειά του να προσαρμοστούν στις συνθήκες που επικρατούν στην πατρίδα. Τέλος, η επιχείρηση θα μπορούσε να προσφέρει οικονομική συμβουλευτική κι ενημέρωση για τις αλλαγές στην εσωτερική οργάνωση και κουλτούρα της, δίνοντας στον εκπατριζόμενο χρόνο προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον και δείχνοντας ότι θεωρεί τις εμπειρίες και γνώσεις που απέκτησε στη διεθνή αποστολή, πολύτιμα στοιχεία για την περαιτέρω ανάπτυξη κι εξέλιξη της. (Harzing & Ruysseveldt, 2004).

2.7 Αποτυχία διαδικασίας εκπατισμού

Οι Bruning και McCaughey (2005) ορίζουν την αποτυχία του εκπατισμού ως "πρόωρη επιστροφή του εκπατριζόμενου από τη διεθνή αποστολή ή τη χαμηλή απόδοση κατά τη διάρκεια της διεθνούς ανάθεσης ". Η εφαρμογή ακατάλληλων μεθόδων επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για την διεθνή αποστολή είναι αιτία αποτυχίας (Chen & Tye, 2005). Ένας άλλος λόγος για υψηλά ποσοστά αποτυχίας του εκπατισμού είναι τα ελλιπή προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης των εκπατριζόμενων (Farner & Luthans, 2002). Σύμφωνα με τον Medich (1995), η πιο συνηθισμένη αιτία αποτυχίας του εκπατισμού είναι η αδυναμία του εκπατριζόμενου ή της οικογένειάς του να προσαρμοστούν στο ξένο περιβάλλον. Η αδυναμία να διαχειριστούν τις κοινωνικές επαφές και σχέσεις με άτομα που προέρχονται από αλλότριες κουλτούρες και με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά ή η ελλιπής προσωπική προσαρμογή τους, οδηγούν σε διακοπή της αποστολής και πρόωρη επιστροφή στην πατρίδα (Medich, 1995). Το ποσοστό αποτυχίας για τους εκπατριζόμενους σε ανεπτυγμένες χώρες κυμαίνεται έως 40 % , ενώ σε αναπτυσσόμενες αγγίζει και το 70 %. Το άμεσο κόστος από την αποτυχία του εκπατριζόμενου είναι υψηλό και εξαρτάται από τη θέση εργασίας. Σε αυτό θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν το κόστος πρόσληψης, τα έξοδα μετεγκατάστασης, η αποζημίωση ασφαλιστών, το κόστος επαναπατισμού και αντικατάστασης του στελέχους. Επιπλέον του άμεσου κόστους υπάρχει και το έμμεσο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται η κακή απόδοση του εκπατριζόμενου, οι χαμένες ευκαιρίες της αγοράς, η αποτυχία ανάπτυξης και τυχόν διαφυγόντα κέρδη από τις επενδύσεις στο εξωτερικό (Farner & Luthans, 2002). Από την άλλη οι εκπατριζόμενοι που επιστρέφουν στην πατρίδα πρόωρα, μπορεί να βιώσουν συναισθήματα χαμηλής αυτοεκτίμησης κι αυτοπεποίθησης, που οδηγούν σε περισσότερα προβλήματα για τη μητρική εταιρεία, όπως η μειωμένη παραγωγικότητα και η απροθυμία των άλλων εργαζομένων να αποδεχθούν θέση σε διεθνή αποστολή (Medich, 1995). Οι Harzing και Ruysseveldt (2004) υποστηρίζουν ότι για την καλύτερη αντιμετώπιση του φαινομένου αποτυχίας του εκπατισμού, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις σαφείς οδηγίες σχετικά με την εργασία στο εξωτερικό και καλά καταρτισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για τον εκπατριζόμενο και την οικογένειά του. Η πολιτισμική εκπαίδευση και τα προγράμματα προσαρμογής είναι πολύ σημαντικά και οι εκπατριζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στην δημιουργία και ανάπτυξη τους τόσο πριν την αναχώρηση όσο και κατά την διάρκεια εκπατισμού της από τη χώρα υποδοχής (Harzing & Ruysseveldt, 2004).

Για να μειωθεί ο υψηλός ρυθμός αποτυχίας του εκπατισμού, οι Bruning και McCaughey (2005) προτείνουν στις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τρεις σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εκπατριζόμενων και το ποσοστό αποτυχίας του εκπατισμού. Αυτοί

οι τρεις τομείς είναι η ατομική προσαρμογή, θέματα που σχετίζονται με το πολιτισμικό περιβάλλον και θέματα που σχετίζονται με τη θέση του εκπατριζόμενου. Για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία αυτούς τους παράγοντες και να μειώσουν τα ποσοστά αποτυχίας του εκπατρισμού, οι πολυεθνικές θα πρέπει να εφαρμόσουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές . Αρχικά θα πρέπει να αναπτύξουν προσαρμοσμένες στρατηγικές προπαρασκευαστικής προετοιμασίας για τους εκπατριζόμενους και τις οικογένειες τους για να τους βοηθήσουν να διευκολύνουν την προσαρμογή τους, όπως προγράμματα κατάρτισης κι εκπαίδευσης, πριν την αναχώρηση. Εν συνεχεία, η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους εκπατριζόμενους και τις οικογένειες τους , με τη συνδρομή τοπικών συμβούλων που θα βοηθήσουν, υποστήριξη ώστε να αποτρέψουν να αισθανθούν απομόνωση και να διευκολύνουν την προσαρμογή στο νέο κοινωνικό κι εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, θα πρέπει να παρέχεται υποστήριξη κατά την διαδικασία επαναπατρισμού για να διασφαλίσετε ότι ο εκπατριζόμενος θα συνεχίσει να παραμένει ικανοποιημένος, παραμένοντας στο δυναμικό της μητρικής εταιρείας (Bruning & McCaughey, 2005).

3 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για τις μεταθέσεις στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα καθοριζόμενα σχετικά με την διαδικασία των μεταθέσεων από την πλευρά της διοίκησης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία αλλά και τις ειδικές διαταγές και αποφάσεις της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας.

3.1 Νομοθεσία

Σύμφωνα, με τον νόμο υπ' αριθ. 3883 / 2010 “ Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις ” (ΦΕΚ 167 / 24-09-10), μετάθεση είναι η μετακίνηση του στελέχους των Ενόπλων Δυνάμεων από τη θέση στην οποία υπηρετεί σε θέση διαφορετικής μονάδας ή υπηρεσίας προς κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών. Τόπος προτίμησης στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων θεωρείται ο δήμος της επιλογής τους, εφόσον ο τόπος αυτός αποτελεί έδρα στρατιωτικής υπηρεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων και περιλαμβάνεται μεταξύ των κατωτέρω περιοριστικά αναφερόμενων:

- α. Του τόπου γέννησης ή πολιτογράφησης ή εγγραφής στα δημοτολόγια των ίδιων ή των συζύγων τους
- β. Του τόπου στον οποίο υπηρετούν οι ίδιοι ή οι σύζυγοί τους
- γ. Του τόπου στον οποίο έχουν ιδιόκτητη κατοικία οι ίδιοι ή οι σύζυγοί τους ή διαμένουν οι γονείς τους ή οι γονείς των συζύγων τους
- δ. Του τόπου επιθυμίας επιχειρησιακής αξιοποίησής τους.

Για τις μεταθέσεις των στελεχών των Ελληνικών Δυνάμεων λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω αναφερόμενα κατά σειρά σπουδαιότητας κριτήρια :

α. Υπηρεσιακά κριτήρια, τα οποία συνδέονται με τις εκάστοτε υφιστάμενες υπηρεσιακές ανάγκες, καθώς και με την εμπειρία και την υπηρεσιακή απόδοση του στελέχους και συγκεκριμένα:

- (1) Την αύξηση της μαχητικής ικανότητας των Ενόπλων Δυνάμεων
- (2) Την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών
- (3) Την απόκτηση των απαιτούμενων προσόντων για την υπηρεσιακή εξέλιξη κάθε στελέχους
- (4) Τα στοιχεία του ατομικού φακέλου και την αρχαιότητα
- (5) Την απόκτηση, όπου απαιτείται, εμπειρίας και γνώσεων

β. Κοινωνικά κριτήρια, δηλαδή την προτίμηση των στελεχών με βάση και:

(1) Την οικογενειακή τους κατάσταση

(2) Λόγους υγείας του ιδίου ή μέλους της οικογένειάς του

(3) Αιτήματα συνυπηρέτησης (με συζύγους δημοσίους υπαλλήλους ή υπαλλήλους των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας ή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου ή Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα)

(3) Τον τόπο προτίμησής τους, όπως αυτός καθορίζεται από τις δηλώσεις προτίμησής τους, οι οποίες υποβάλλονται υποχρεωτικά από όλα τα στελέχη, μία φορά κάθε έτος, σε διάστημα που καθορίζεται από τη διοίκηση

(4) Την ηλικία και τις σπουδές των τέκνων

(5) Τη διάθεση στέγης

γ. Αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία καθορίζονται από το πλέγμα των παραγόντων που συνυπολογιζόμενοι επηρεάζουν τις συνθήκες διαβίωσης του προσωπικού και συνοψίζονται στα εξής:

(1) Απόσταση από τη μεθόριο.

(2) Πληθυσμός της περιοχής.

(3) Απόσταση από έδρα Δήμου.

(4) Τουριστικός χαρακτήρας της περιοχής.

(5) Μέσα μεταφοράς, σε συνάρτηση και με τις καιρικές συνθήκες.

(6) Κλιματολογικές συνθήκες.

Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας καθορίζεται η συγκρότηση των κατά Κλάδο Συμβουλίων Μεταθέσεων και η λειτουργία τους. Με την απόφαση αυτή εξειδικεύονται τα κατά Κλάδο κριτήρια τοποθετήσεων και μεταθέσεων ανάλογα με τις συνθήκες λειτουργίας και τις ειδικότερες ανάγκες της υπηρεσίας και η δυνατότητα προσωρινής αναστολής τους, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. (Ν. 3883 / 2010).

Σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 468 / 14-02-18, οι αρμόδιες Διευθύνσεις των Γενικών Επιτελείων των Κλάδων και των Κοινών Σωμάτων του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ) καταρτίζουν ετησίως και τηρούν επετηρίδες με τη μοριοδότηση όλου του στρατιωτικού προσωπικού, όπως αυτή εξειδικεύεται με

βάση σχετικές διατάξεις περί των υπηρεσιακών, κοινωνικών κι αντικειμενικών κριτηρίων, τις οποίες και κοινοποιούν στο σύνολο του προσωπικού για ενημέρωση, έως τις 20 Φεβρουαρίου έκαστου έτους.

Οι μεταθέσεις στις Ένοπλες Δυνάμεις, πέραν λοιπών υποκατηγοριών, ταξινομούνται σε δύο (2) κύριες κατηγορίες. Τις μεταθέσεις εσωτερικού και τις μεταθέσεις εξωτερικού. Οι μεταθέσεις εσωτερικού καλούνται οι μεταθέσεις που λαμβάνουν χώρα εντός της ελληνικής επικράτειας, ενώ οι μεταθέσεις εξωτερικού εκτός της ελληνικής επικράτειας, σε εθνικές θέσεις (ελληνικές πρεσβείες) ή σε διεθνείς θέσεις (διεθνείς οργανισμοί, ειρηνευτικές αποστολές). Για την υλοποίηση των μεταθέσεων, εσωτερικού ή εξωτερικού, τηρούνται, από την πλευρά της διοίκησης παρόμοιες διαδικασίες στα στάδια υποστήριξης κατά την διάρκεια και επανόδου στην προηγούμενη ή σε νέα θέση, εκτός του σταδίου επιλογής κι εκπαίδευσης πριν την αναχώρηση στο οποίο υπάρχουν κάποιες διαφορές στις διαδικασίες των μεταθέσεων εξωτερικού από αυτές του εσωτερικού.

Προκειμένου να παρουσιαστούν αναλυτικά και με τον πλέον κατανοητό τρόπο οι διαδικασίες υλοποίησης των μεταθέσεων, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, θα εξεταστεί κάθε στάδιο ξεχωριστά.

3.2 Επιλογή και εκπαίδευση πριν την αναχώρηση

Για τις μεταθέσεις εσωτερικού, το φθινόπωρο κάθε έτους τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, δηλώνουν τους τόπους – φρουρές προτίμησης τους, όπως προαναφέρθηκε. Εν συνεχεία, η διοίκηση τον Ιανουάριο - Φεβρουάριο κάθε έτους συγκροτεί τις επετηρίδες με τα μόρια των στελεχών, ανά διοικητικό βαθμό και ειδικότητα. Τον Απρίλιο – Μάιο συγκροτούνται τα υπηρεσιακά συμβούλια μεταθέσεων, τα οποία κατόπιν εισηγήσεων των αρμόδιων διευθύνσεων για τις υπηρεσιακές ανάγκες και θέσεις που πρέπει να καλυφθούν, τις δηλώσεις φρουρών προτίμησης των στελεχών και σε συνδυασμό με την κατάταξη των στελεχών στις επετηρίδες των μορίων, επιλέγουν τα άτομα που θα στελεχώσουν τις αντίστοιχες θέσεις. Στην περίπτωση επιλογής προσωπικού που θα επανδρώσει θέσεις διοίκησης – ευθύνης, λαμβάνονται επιπλέον υπ' όψη στοιχεία από τον υπηρεσιακό φάκελο των υποψηφίων σε σχέση με αξιολογήσεις, ιατρική κατάσταση, εκπαίδευσης κ.λ.π.

Μετά την επιλογή του προσωπικού, συντάσσονται προσωρινοί πίνακες με τα άτομα και τις θέσεις που θα καλύψουν και δίνεται μια μικρή προθεσμία για την υποβολή τυχόν ενστάσεων. Μετά

την λήξη αυτής της περιόδου και την εξέταση των τυχόν ενστάσεων, οι προαναφερόμενοι πίνακες οριστικοποιούνται και ξεκινάει η διαδικασία μετακίνησης του προσωπικού. Σύμφωνα με τα ισχύοντα στις Ένοπλες Δυνάμεις, το προσωπικό θα μετατεθεί σε διάφορες θέσεις, σε διαφορετικές περιοχές, κατά την διάρκεια της καριέρας του. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει ένα καθορισμένο και καλά οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης κι ενημέρωσης του προσωπικού, πριν την αναχώρηση του, για διάφορα θέματα που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση των νέων καθηκόντων του. Επιπρόσθετα δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη για ενημέρωση της οικογένειας του ή για ανάληψη πρωτοβουλιών που θα διευκολύνουν την εγκατάσταση και την καθημερινότητα τον πρώτο καιρό. Αυτό κυρίως συμβαίνει λόγω έλλειψης πόρων και του κατάλληλου προσωπικού που θα αναλάβει ένα τέτοιο έργο. Επίσης, επικρατεί, μερικώς, η άποψη ότι η διοίκηση δεν θα πρέπει να παρεμβαίνει στην προσωπική κι οικογενειακή του στελέχους και δεν θα πρέπει να φέρεται σαν το γονιό που φροντίζει για όλα και δεν επιτρέπει στα στελέχη να κάνουν τις επιλογές τους αναλαμβάνοντας τις ευθύνες αυτών. Πολλοί δε πιστεύουν ότι η ικανότητα των στελεχών να ανακαλύπτουν και να συλλέγουν μόνα τους τις απαιτούμενες πληροφορίες, προκειμένου να επιλύσουν θέματα εγκατάστασης και προσαρμογής, αποτελεί αξία που βελτιώνει τις ικανότητες τους και την συνολική υπόστασή τους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει επιπλέον αξιολόγηση για θέσεις ευθύνης και διοίκησης μονάδων ή υπηρεσιών, όπου εκεί λαμβάνονται υπ' όψη περισσότερα στοιχεία και κριτήρια όπως, προηγούμενη εμπειρία, προηγούμενη απόδοση σε θέσεις ευθύνης, ψυχιατρική και ιατρική επάρκεια, κ.α. Επίσης, μετά την λήξη της διοίκησης και τις μεταθέσεις του προσωπικού σε άλλη θέση, τα στελέχη που υπηρέτησαν σε αυτές τις θέσεις καλούνται να απαντήσουν ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, όπου περιγράφουν τις εμπειρίες τους και καταθέτουν προτάσεις βελτίωσης διαφόρων τομέων λειτουργίας των μονάδων κι υπηρεσιών των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Για τις μεταθέσεις εξωτερικού, τα δεδομένα είναι διαφορετικά. Τον Μάρτιο – Απρίλιο κάθε έτους προκηρύσσονται οι θέσεις και τα προσόντα που απαιτείται να έχουν τα υποψήφια στελέχη και δίνεται ένα χρονικό διάστημα υποβολής υποψηφιοτήτων για κάθε θέση ξεχωριστά. Ο συνολικός αριθμός υποψηφίων είναι μικρός αφού θα πρέπει να πληρείται σωρευτικά ένας αριθμός κριτηρίων. Μετά το πέρας του διαστήματος υποβολής υποψηφιοτήτων, συγκροτείται το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής το οποίο αφού ελέγξει την ορθότητα των στοιχείων των υποψηφίων, επιλέγει τους καταλληλότερους σε συνδυασμό και με την θέση τους στη σχετική επετηρίδα μοριοδότησης και εν

συνεχεία ακολουθείται η ίδια διαδικασία, με τις μεταθέσεις εσωτερικού, σύνταξης προσωρινών κι οριστικών πινάκων προσωπικού που θα καλύψουν τις προκηρυσσόμενες θέσεις.

Για τις μεταθέσεις του εξωτερικού κι επειδή το προσωπικό θα έρθει σε επαφή και θα εργαστεί σε διεθνές περιβάλλον με προσωπικό διαφορετικών πολιτισμών και κουλτούρας, διοργανώνονται κάποιες ολιγόωρες ενημερώσεις για θέματα εργασίας, και κοινωνικών συναναστροφών και χειρισμού εθνικών θεμάτων, λίγες μέρες πριν την αναχώρηση του προσωπικού.

3.3 Υποστήριξη κατά τη διάρκεια της μετάθεσης

Τόσο στις μεταθέσεις εσωτερικού όσο και σε αυτές του εξωτερικού, ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες. Δεν υπάρχει κάποια θεσμοθετημένη και καλά οργανωμένη διαδικασία υποστήριξης του προσωπικού και των οικογενειών τους κατά τη διάρκεια της μετάθεσης τους, όμως θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι κατευθύνσεις που δίνονται από την κεντρική διοίκηση προς τις διοικήσεις των κατά τόπους μονάδων, είναι να υποστηρίζουν το προσωπικό και να συνδράμουν, όσο αυτό είναι δυνατόν σε τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη τόσο στο εργασιακό όσο και στο κοινωνικό τους περιβάλλον, με γνώμονα την καλύτερη τους προσαρμογή και απόδοση στα καθήκοντα τους.

3.4 Επαναπατρισμός

Τόσο στις μεταθέσεις εσωτερικού όσο και σε αυτές του εξωτερικού, ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες. Δεν υπάρχει κάποια θεσμοθετημένη και καλά οργανωμένη διαδικασία επαναπατρισμού και εκμετάλλευσης των εμπειριών και γνώσεων που αποκόμισε το προσωπικό κατά την διάρκεια της μετάθεσης του. Η επόμενη μετάθεση, τόσο εντός της ελληνικής επικράτειας, όσο και από το εξωτερικό σε τόπο εντός της ελληνικής επικράτειας, αντιμετωπίζεται σαν έναν ακόμα σταθμό στην καριέρα του στελέχους και ακολουθείται η διαδικασία επιλογής που προαναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

4 Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί στον αναγνώστη ο τρόπος με τον οποίο διενεργήθηκε η έρευνα. Αρχικά, θα παρουσιαστούν διάφορες πτυχές, προσεγγίσεις και μέθοδοι της έρευνας. Ζητήθηκε η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από στρατιωτικό προσωπικό που έχει λάβει μετάθεση, σύμφωνα με τους περιορισμούς της εργασίας, με ερωτήσεις που προσέγγισαν σε βάθος τη διαδικασία μετάθεσης του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, έτσι ώστε να διερευνηθούν εξονυχιστικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό κατά την διάρκεια της μετάθεσης του αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα που θα δώσουν τη δυνατότητα να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας μεταθέσεων, στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Στοιχεία που υποδηλώνουν την άποψη της διοίκησης, θα αντληθούν από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, αφού δεν επιτρέπεται στη διοίκηση να παρεκκλίνει από τους ισχύοντες νόμους και διαταγές που καθορίζουν λεπτομερώς κάθε πτυχή της διαδικασίας των μεταθέσεων στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

4.1 Πτυχές της έρευνας

Η έρευνα που αφορά ανθρώπους και γενικότερα ανθρώπινες συμπεριφορές είναι πολύ δύσκολο να γενικευτεί, αφού δεν μπορούν να υπάρξουν άνθρωποι με τις ίδιες ακριβώς απόψεις, αντιδράσεις σε εξωτερικά ερεθίσματα και συμπεριφορές. Η ερμηνεία των ευρημάτων μιας έρευνας, ακολουθείται τόσο στις ποσοτικές όσο και στις ποιοτικές έρευνες, αφού όπως ισχυρίζεται και ο (Gummesson, 2003), η ερμηνεία γεγονότων και καταστάσεων, είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη προσπάθεια να κατανοηθεί το περιβάλλον και ο κόσμος. Συνεπώς και στην παρούσα εργασία, όπου κανείς από τους ερωτώμενους δεν έχει ακριβώς τις ίδιες απόψεις αφού έχουν βιώσει διαφορετικές εμπειρίες ή έχουν αντιμετωπίσει τις ίδιες ή και παρόμοιες με διαφορετικό τρόπο λόγω διαφορετικής οπτικής και όπου ο σκοπός της είναι να κατανοήσουμε τα προβλήματα της διαδικασίας μεταθέσεων από την πλευρά του προσωπικού που μετακινείται, θα ακολουθηθεί η μέθοδος της ερμηνευτικής, για τις μεταθέσεις και την σημασία τους τόσο για το προσωπικό όσο και για τις ένοπλες δυνάμεις, ως η πλέον κατάλληλη.

Το κύριο ερώτημα που τίθεται στην επιστήμη της ερμηνευτικής (hermeneutics) είναι, “ποιες οι συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνουν χώρα ανθρώπινες πράξεις και συμπεριφορές και τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές, οι οποίες μπορούν να ερμηνεύουν το νόημα και τη σημασία τους ” (Patton, 1990). Ο σκοπός της παρούσας εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι σύμφωνος με την ερμηνευτική στο βαθμό που διερευνώνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό κατά την διάρκεια της μετάθεσης του και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε η διαδικασία να βελτιωθεί.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό, θα μπορούσαν να θεωρηθούν, όπως ο Patton (1990) περιγράφει, οι συνθήκες – παράγοντες που οδηγούν σε ανθρώπινες δράσεις και

συμπεριφορές οι οποίες παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Προς ενίσχυση και πληρότητα των σκοπών – στόχων της παρούσας εργασίας, λαμβάνονται υπ' όψη, ως πολύ σημαντικά στοιχεία, οι υποκειμενικές εμπειρίες που βίωσε το μετακινούμενο προσωπικό εμπλουτισμένες με συναισθηματικά φορτία, γεγονός το οποίο ενισχύει την άποψη ότι ο μέθοδος της ερμηνευτικής είναι η καταλληλότερη για να εξηγηθούν τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τον ισχυρισμό του Bryman (1995), σύμφωνα με τον οποίο, οι υποκειμενικές εμπειρίες αποτελούν γνώση για την επιστήμη της ερμηνευτικής.

Η επιστήμη της ερμηνευτικής προσπαθεί να καταλήξει σε συμπεράσματα τόσο μέσα από λεκτικά δεδομένα όσο και μέσα από την ερμηνεία μη λεκτικών εκφράσεων και αντιδράσεων, οι οποίες μετασχηματίζονται σε λόγια από τον ερευνητή. Αυτό, για να είναι αποτελεσματικό, απαιτεί προηγούμενη γνώση του αντικείμενου κάτι που είναι επιθυμητό και από την επιστήμη της ερμηνευτικής. Η επιπλέον γνώση, που θα επιτευχθεί μέσα από την άντληση στοιχείων της έρευνας και η επεξήγηση αυτών αποτελούν βασικές διεργασίες για την επιστήμη της ερμηνευτικής. (Gummesson, 2003). Το αντικείμενο που ερευνάται στην παρούσα προσπάθεια, είναι το προσωπικό και η σημασία των προβλημάτων που αντιμετωπίζει, κυρίως υπό το πρίσμα της δικής του οπτικής. Σε μια έρευνα που θα διεξαχθεί με την μέθοδο της ερμηνευτικής επιστήμης (hermeneutics), όπως ισχυρίζεται ο Gummesson, (2003), η προηγούμενη γνώση, η γνώση που θα παραχθεί και η εξήγηση αυτών θα πρέπει να αλληλοεπιδράσουν με την ερμηνεία των ευρημάτων και των εμπειριών που μεταδίδουν οι ερωτώμενοι, ώστε παραχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο είναι η κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μετακινούμενοι, η επίδραση που έχουν αυτά στην συμπεριφορά και στις σχέσεις τους με το περιβάλλον τους και η παροχή συμβουλών και ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας μεταθέσεων.

4.2 Προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας

“ Ποιοτική είναι η έρευνα, η οποία αναφέρεται σε έννοιες, σε επεξηγήσεις, σε ορισμούς, σε χαρακτηριστικά, σε παρομοιώσεις, σε σύμβολα και χαρακτηριστικά των πραγμάτων. Ποσοτική είναι η έρευνα, η οποία αναφέρεται σε μετρήσεις και μεγέθη των πραγμάτων ”. (Berg, 2001, σελ. 3)

Η μέθοδος που υιοθετείται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας εξαρτάται από το πόσο κατάλληλη είναι για το αντικείμενο που πρόκειται να μελετηθεί (Strauss & Corbin, 1998). Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, όπως προαναφέρθηκε, είναι το προσωπικό και εφόσον και τα δεδομένα που αποκτήθηκαν, ήταν από μικρό πληθυσμιακό δείγμα, φαίνεται να είναι

καταλληλότερη μέθοδος για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, η ποιοτική προσέγγιση. Κεντρική αποστολή της ποιοτικής έρευνας είναι η κατανόηση του υποκειμενικού τρόπου με τον οποίο βιώνετε η πραγματικότητα και μετασχηματίζεται σε ανθρώπινη εμπειρία. Η ποιοτική ανάλυση ή αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε η ερμηνευτική προσέγγιση, αποσκοπεί στην ερμηνεία του συγκεκριμένου και όχι στη γενίκευση. Αντιμετωπίζει την πραγματικότητα, ως αποτέλεσμα της δράσης των ατόμων (Cohen & Manion, 1994).

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το προσωπικό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, τόσο στην κοινωνική του ζωή όσο και στο εργασιακό του περιβάλλον, κατά την διάρκεια μιας μετάθεσης του. Με την ερμηνευτική προσέγγιση, ο ερευνητής προσπαθεί να κατανοήσει την αντίληψη που έχουν οι ερωτώμενοι για το θέμα και προσπαθεί να διερευνήσει πως διαμόρφωσαν και διαχειρίστηκαν την καθημερινότητα τους ώστε να έχει αξία και νόημα η προσπάθεια τους, κάτι το οποίο αποτελεί άλλωστε και το σκοπό της έρευνας μου, δηλαδή η παροχή αποτελεσματικών προτάσεων και λύσεων. Η σημαντικότητα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εξετάζει και να μαθαίνει να κατανοεί τους ερωτώμενους (Berg, 2001).

Εξαιτίας των διαφορετικών προσωπικοτήτων των ερωτώμενων και των διαφορετικών συνθηκών που επικρατούσαν κάθε φορά, γίνεται αντιληπτό ότι οι δυσχέρειες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μετατιθέμενο προσωπικό είναι διαφορετικά, τόσο λόγω της ίδιας της φύσης των προβλημάτων όσο και λόγω της διαφορετικής ερμηνείας που δίνει το προσωπικό σε παρόμοιες καταστάσεις, επειδή είναι ξεχωριστές οντότητες. Αυτό που επιδιώκεται, είναι να μάθουμε για τις εμπειρίες που βίωσαν οι μετατιθέμενοι και να εμβαθύνουμε στα προβλήματα από την δική τους οπτική.

Πολλά στοιχεία που συλλέγονται, κυρίως σε κοινωνικές και ανθρωπολογικές έρευνες, δεν βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων ακριβείας αλλά χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη αφηρημένων εννοιών και άρα η ποιοτική έρευνα είναι προτιμότερη από την ποσοτική (Bryman, 1995). Από την άλλη, η ποσοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης, ανάλυσης και παρουσίασης ορισμένων δημογραφικών και άλλων στοιχείων, τα οποία εάν συνδυαστούν με τη δυνατότητα απαντήσεων ανοικτού τύπου μπορούν να επαληθεύσουν αλλά και να δώσουν έναν τόνο αξιοπιστίας και ακρίβειας σε ενδείξεις και συμπεράσματα της ποιοτικής έρευνας. Με την ποσοτική έρευνα μπορούν να ερμηνευθούν και να κατηγοριοποιηθούν, γενικότερα, τα δεδομένα αλλά δεν μπορούν να εξειδικευθούν και να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα που θα οδηγήσουν στην αιτία διαμόρφωσης μιας τάσης. Επιπλέον, με την ποσοτική μέθοδο, δίνεται η δυνατότητα να μετρήσουμε

και να ποσοτικοποιήσουμε ανοικτού τύπου πληροφορίες - απαντήσεις, απόψεις κι ερμηνείες, γεγονός που αξίζει να επισημανθεί, αφού συνδυάζοντας μεθόδους και των δύο προσεγγίσεων, ποσοτικής και ποιοτικής, οδηγούμαστε σε κατευθύνσεις και συμπεράσματα που δεν μπορούν εύκολα να αμφισβητηθούν.

Για όλες τις παραπάνω αιτιάσεις, επιλέχθηκε μια μικτή μέθοδος για την συλλογή των στοιχείων της παρούσης έρευνας. Πιστεύω ότι ο συνδυασμός των πλεονεκτημάτων κάθε μεθόδου, θα προσδώσει στην έρευνα ποιοτικά και ολοκληρωμένα στοιχεία, αυξάνοντας τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά. Η πλειοψηφία των δεδομένων συλλέχθηκε με ποσοτικά μέσα (ερωτηματολόγια), αλλά υπήρχαν και ανοικτές ερωτήσεις, οι οποίες έδιναν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να παρέχει διευκρινήσεις κι εξηγήσεις για τους λόγους που τον οδήγησαν στην επιλογή συγκεκριμένης απάντησης. Επιπλέον υπήρξαν και δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις, όπου ζητήθηκε από τους ερωτωμένους να περιγράψουν, αναλυτικά και χωρίς κανένα περιορισμό, την άποψή τους για το ισχύον σύστημα μεταθέσεων αλλά και να προτείνουν τρόπους παρέμβασης ώστε να βελτιωθεί. Περαιτέρω, διεξήχθησαν και κάποιες προφορικές συνεντεύξεις και συζητήσεις με συγκεκριμένα άτομα, του στενού κοινωνικού κι επαγγελματικού μου κύκλου, όπου ζητήθηκε η γνώμη τους αλλά και η περιγραφή σχετικών εμπειριών τους, μέσω των οποίων δόθηκε η δυνατότητα να διευκρινιστούν και ερμηνευτούν ορισμένες πτυχές στη δομή και τα εξαγόμενα στοιχεία των ερωτηματολογίων.

4.3 Συλλογή Δεδομένων

Προκειμένου τα δεδομένα να είναι ακριβή και να ανταποκρίνονται στην επίτευξη των σκοπών της εργασίας, είναι πολύ κρίσιμο να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα, το οποίο θα απαντήσει τα ερωτήματα της έρευνας.

Στην παρούσα εργασία, λόγω και του εξειδικευμένου αντικειμένου, απευθυνθήκαμε σε προσωπικό των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, το οποίο έχει μετατεθεί σε προορισμό άνω των 150 χιλιομέτρων από τον προηγούμενο τόπο κατοικίας του και για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός (1) έτους, ώστε να είμαι σίγουρος ότι θα έχει κατάλληλες εμπειρίες και πλήρη κατανόηση της διαδικασίας μεταθέσεων. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε μέσω της πλατφόρμας της Google, λόγω της ευκολίας να συμπληρωθεί από πολλά άτομα, χωρίς πίεση χρόνου και να διαδοθεί σε όλη την ελληνική επικράτεια, εξασφαλίζοντας ποικιλία, διασπορά και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντιπροσώπευση. Ένας επιπλέον, άλλα πολύ κρίσιμος και σημαντικός παράγοντας που οδήγησε στην επιλογή του

διαδικτυακού ερωτηματολογίου, είναι το στοιχείο της ανωνυμίας που διασφαλίζεται και που παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης.

Ένα προσχέδιο του ερωτηματολογίου, παρουσιάστηκε σε τρεις (3) αξιωματικούς των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας (skype) και τους ζητήθηκε να το συμπληρώσουν και να εκφράσουν την γνώμη τους για την σαφήνεια κι ακρίβεια των ερωτημάτων, για τον σχεδιασμό και την ροή των ερωτήσεων και για τυχόν ελλείψεις ή κουραστικούς πλεονασμούς στα θέματα που πραγματεύεται. Η γνώση και οι εμπειρίες μου, που προέρχονται από την ιδιότητα μου ως αξιωματικός των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και οι εποικοδομητικές παρατηρήσεις των συναδέλφων μου, ενσωματώθηκαν στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου, το οποίο κλήθηκε να απαντήσει το δείγμα.

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε, μέσω διαδικτυακού συνδέσμου (link), σε διάφορες ομάδες (γκρούπ) στον ηλεκτρονικό ιστότοπο (www.facebook.com), που τα μέλη τους είναι στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων ή απεστάλη με ηλεκτρονικό μήνυμα (mail) σε ενώσεις, ομοσπονδίες, ή άλλες ομάδες με μέλη τους στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, με την παράκληση να διαμοιραστεί στα μέλη τους, επιδιώκοντας να επιτευχθεί μεγαλύτερη διασπορά. Μια επιστολή συνόδευε το ερωτηματολόγιο, μέσω της οποίας εξηγούταν ο σκοπός και οι επιδιώξεις της έρευνας, οι προϋποθέσεις συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (δηλ. να έχει μεταταθεί κάποια στιγμή στην καριέρα του, σε προορισμό άνω των 150 χιλιομέτρων από τον προηγούμενο τόπο κατοικίας του και για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός (1) έτους) και τέλος αφού τους ευχαριστούσα εκ των προτέρων για τη συμμετοχή, ζητούσα να το μεταδώσουν σε άλλους συναδέλφους τους για μεγαλύτερη συμμετοχή.

Με αυτή τη μέθοδο συλλογής δεδομένων, δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί ο αριθμός των ανθρώπων που είχαν πρόσβαση στο διαδικτυακό σύνδεσμο (link), αλλά δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ή δεν το ολοκλήρωσαν για οποιοδήποτε λόγο και άρα να μετρηθεί η μη ανταπόκριση. Σε κάθε περίπτωση, απαντήθηκαν τριακόσια (300) ερωτηματολόγια από στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, δείγμα το οποίο κρίνεται σημαντικό για την εξαγωγή συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας.

4.4 Δομή ερωτηματολογίου και τυποποίηση ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε έξι (6) μέρη και αποτελείται συνολικά από σαράντα τέσσερις (44) ερωτήσεις. Η πλειοψηφία των ερωτήσεων είναι "κλειστές", δηλαδή οι ερωτώμενοι έχουν μια περιορισμένη λίστα απαντήσεων για να διαλέξουν αυτήν που επιθυμούν. Υπάρχουν και μερικές "ανοικτές" ερωτήσεις, όπου οι ερωτώμενοι αποφασίζουν αυτοί για την δομή και το λεκτικό κείμενο της απάντησης τους. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν μειονεκτήματα και για τους δύο τύπους ερωτήσεων. Στις κλειστού τύπου, υπάρχει η πιθανότητα οι απαντήσεις να μην είναι απόλυτα ακριβείς ή να μην περιγράφουν τα όσα ο ερωτώμενος επιθυμεί να εκφράσει, λόγω του περιορισμένου αριθμού διαθέσιμων απαντήσεων, ενώ από την άλλη πλευρά στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, η έλλειψη διαθέσιμων απαντήσεων σε συνδυασμό με την απροθυμία των ερωτώμενων να εκφράσουν την άποψη τους, μπορεί να τους οδηγήσει στην αποφυγή απάντησης.

Στο πρώτο μέρος υπάρχουν πέντε (5) κλειστού τύπου ερωτήσεις που βοηθούν στον σχηματισμό του προφίλ του ερωτώμενου, δίνουν τη δυνατότητα να συλλέξουμε κάποια γενικά στοιχεία τα οποία θα μας βοηθήσουν να αξιολογήσουμε και να κατατάξουμε το δείγμα σε ομάδες, με βάση το φύλο, τον διοικητικό βαθμό και τον κλάδο Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), τις γραμματικές γνώσεις και τα έτη υπηρεσίας στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ) και εν συνεχεία να καταμετρήσουμε και παρατηρήσουμε τυχόν διαφορές μεταξύ τους. Επιπλέον, οι ερωτήσεις αυτές βοηθούν τον ερωτώμενο να αισθανθεί οικεία και άνετα με το ερωτηματολόγιο και να τον προετοιμάσουν για την συνέχεια αυτού. Σε αυτό το πρώτο μέρος λοιπόν γίνονται ερωτήσεις για το φύλο, για την κατηγορία και τον κλάδο των Ενόπλων Δυνάμεων στον οποίο ανήκει ο ερωτώμενος, για τις γραμματικές γνώσεις του και τα χρόνια υπηρεσίας του στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν δέκα (10) κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν ειδικές και πολύ χρήσιμες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί το προφίλ μιας από τις μεταθέσεις του ερωτώμενου. Ο ερωτώμενος σε αυτό το μέρος καλείται να απαντήσει για την ηλικία που είχε όταν μετατέθηκε, την οικογενειακή του κατάσταση, αν μετατέθηκε μαζί του η οικογένεια, η χιλιομετρική απόσταση από τη μία τοποθεσία στην άλλη, αν μετακινήθηκε προς και από νησιωτική ή ηπειρωτική περιοχή, αν είχε ζητήσει να μετατεθεί εκείνη τη χρονιά και αν ο τόπος όπου μετατέθηκε ήταν στις επιθυμίες του και τέλος για ποιους λόγους νομίζει ότι μετατέθηκε. Με τις ερωτήσεις αυτές δίνεται η δυνατότητα να κατηγοριοποιήσουμε κάποιες μεταθέσεις και ταυτόχρονα να συλλεχθούν στοιχεία και να εξαχθούν συμπεράσματα για την σημασία που έχουν παράμετροι όπως η οικογενειακή

κατάσταση, η χιλιομετρική απόσταση, η ηλικία του μετατιθέμενου αλλά και η επιθυμία μετακίνησης σε συγκεκριμένες τοποθεσίες.

Στα επόμενα τρία μέρη, οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στην διερεύνηση της ύπαρξης διαδικασιών από την πλευρά της διοίκησης, πριν, κατά την διάρκεια και μετά την μετάθεση του ερωτώμενου οι οποίες έχουν σχέση με την ενημέρωση και προσαρμογή του μετατιθέμενου και της οικογένειάς του στο νέο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. Προκειμένου να μετρηθεί η ύπαρξη και σε πιο βαθμό των σχετικών διαδικασιών, ζητείται ο ερωτώμενος να απαντήσει με ΝΑΙ ή ΟΧΙ για την ύπαρξη τους και εν συνεχεία ζητείται να αξιολογήσει την σπουδαιότητα τους κάνοντας χρήση μιας τύπου Likert βαθμίδας 5 σημείων.

Για κάθε απάντηση και αξιολόγηση, δίνεται η δυνατότητα, με απάντηση ανοικτού τύπου, να εξηγήσει ή να δώσει περισσότερες διευκρινήσεις για τους λόγους που έδωσε την συγκεκριμένη απάντηση. Επιπλέον το τρίτο από τα προαναφερόμενα μέρη στοχεύει στον “επαναπατρισμό” και τα οφέλη που κερδίζουν οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις από την εμπειρία που βίωσε κι αποκόμισε το προσωπικό κατά τη διάρκεια της μετάθεσης του. Είναι απολύτως ξεκάθαρο ότι τα τρία αυτά μέρη εξετάζουν το κυρίως μέρος της διαδικασίας μετάθεσης - “εκπατρισμού” και συνεπώς αποτελούν τα πιο σημαντικά μέρη του ερωτηματολογίου.

Το τελευταίο μέρος με τίτλο τελικές ερωτήσεις, χωρίζεται σε δύο υποενότητες. Στην πρώτη, με δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου ζητάμε από τους ερωτώμενους να χαρακτηρίσουν την εμπειρία της μετάθεσης ως θετική ή αρνητική, γι’ αυτούς και τις οικογένειες τους, ώστε να συγκρίνουμε την επίδραση που έχουν διάφοροι παράγοντες και μεταβλητές στον τρόπο που βιώνουν την εμπειρία τις μετάθεσης, ανεξάρτητα από την επιτυχημένη ή μη έκβαση της. Στη δεύτερη υποενότητα, η οποία είναι εξαιρετικής σημασίας, ζητάμε με δύο (2) ανοικτού τύπου ερωτήσεις, να αξιολογηθεί το υπάρχον σύστημα και οι διαδικασίες των μεταθέσεων στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και να κατατεθεί μια πρόταση που θα βελτιώσει την διαδικασία μεταθέσεων του προσωπικού. Μέσω της υποενότητας αυτής, προσπαθούμε να διερευνήσουμε τα στοιχεία που θεωρούν οι ερωτώμενοι ως ουσιώδη και ως απαραίτητα για την επιτυχία της διαδικασίας μεταθέσεων και οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις παρέχουν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να απαντήσει όχι μονολεκτικά (με ναι ή όχι), αλλά περιφραστικά και με τους δικούς τους όρους (Patton, 1990). Το πλεονέκτημα των ερωτήσεων ανοικτού τύπου σε σχέση με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι ότι δίνουν στον ερευνώμενο την ευκαιρία να εκφραστεί πιο ελεύθερα και δεν νιώθει κατευθυνόμενος από τις ερωτήσεις (Burton, 2000). Επίσης, είναι ευέλικτες και έχουν ως αποτέλεσμα μη αναμενόμενες απαντήσεις οι οποίες

μπορεί να υποδείξουν σχέσεις και υποθέσεις που δεν είχαν εξεταστεί μέχρι τώρα (Cohen & Manion, 1994).

4.5 Κριτική για την μεθοδολογία

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα και χωρίς να είμαστε σε θέση να δούμε τις αντιδράσεις του ερωτώμενου, να εξηγήσουμε τυχόν απορίες του ή να διευκρινίσουμε κάποια στοιχεία των απαντήσεων του που θα μπορούσαν να “φωτίσουν” περισσότερο τα ευρήματα της έρευνας ή να ενισχύσουν κάποια συμπεράσματα για τα οποία δεν υπάρχουν ξεκάθαρα ευρήματα. Από την άλλη υπήρξε ανεξαρτησία απαντήσεων, χωρίς κάποιος να μπορεί να παρέμβει και να κατευθύνει τις απαντήσεις προς συγκεκριμένες πτυχές του θέματος και άρα υπήρξε μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας έκφρασης κι αντικειμενικότητας. Από τη στιγμή που η πλειοψηφία των ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος έχει περιορισμένες επιλογές για να απαντήσει, ενδεχομένως να μην έχουν δοθεί όλες οι δυνατές απαντήσεις και δεν έχουν διερευνηθεί όλες οι παράμετροι του θέματος. Επίσης στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, όπου δόθηκε η δυνατότητα να εκφραστούν οι απόψεις ελεύθερα, υπήρξαν θέματα για τα οποία κάποιοι αναφέρθηκαν εκτενώς, ενώ κάποιοι άλλοι δεν έκαναν καμία αναφορά. Αυτά θα αποτελέσουν αντικείμενα συζήτησης στα συμπεράσματα και στις τελικές παρατηρήσεις. Πάντως μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα, ότι με τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, μπορεί να χαθούν σημαντικές πτυχές και παράμετροι του υπό εξέταση θέματος.

4.6 Ανάλυση Δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια καταγράφηκαν σε ένα αρχείο excel, κατηγοριοποιημένα ανάλογα με τα μέρη που ήταν χωρισμένο το ερωτηματολόγιο, όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2.4.

Εν συνεχεία ταξινομήσαμε και ομαδοποιήσαμε τα ευρήματα ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά του προσωπικού, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο διοικητικός βαθμός κ .λ. π. ώστε να διερευνήσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές των ευρημάτων ανάλογα με αυτά. Κατηγοριοποιώντας τα δεδομένα στα τρία κύρια στάδια της διαδικασίας εκπατισμού, το στάδιο της προ αναχώρησης, το στάδιο του εκπατισμού και του επαναπατισμού και κρατώντας ως βάση την προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση προχωρήσαμε σε ανάλυση των δεδομένων.

Μέσω της συνολικής διαδικασίας έγινε φανερό ότι αρκετά από τα ευρήματα συνδέονται κι αλληλοεξαρτώνται.

Δεν θεωρήθηκε απαραίτητο να αναλυθούν τα δεδομένα με εξειδικευμένα στατιστικά εργαλεία, αφού αφορούσαν την περιγραφή απλών εμπειριών που βίωσαν τα στελέχη κατά την διάρκεια της διαδικασίας μετάθεσης τους και συνεπώς η ταξινόμηση και απεικόνιση των ευρημάτων μέσω γραφημάτων του excel κρίθηκε ικανοποιητική.

5 Εμπειρικά ευρήματα : εμπειρίες εκπατρισμένων

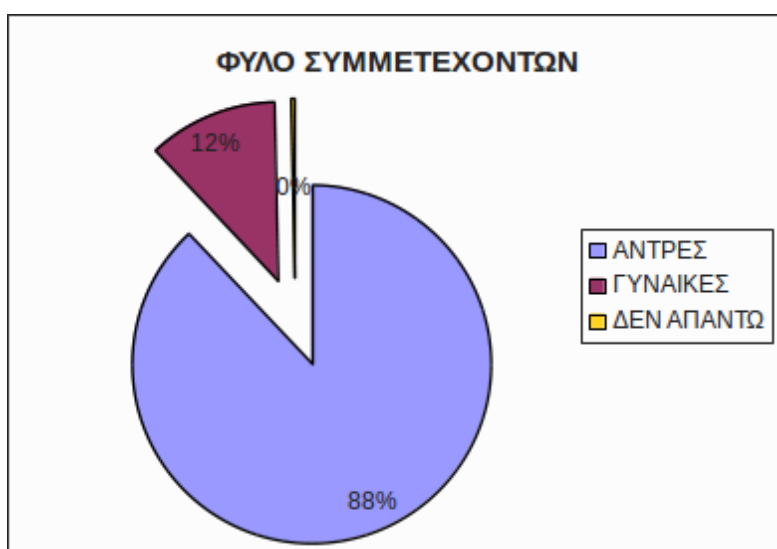
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα εμπειρικά ευρήματα της πτυχιακής εργασίας, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις, σε σχετικό ερωτηματολόγιο, του στρατιωτικού προσωπικού που έχει λάβει μία τουλάχιστον μετάθεση. Οι εμπειρίες του προσωπικού από την στιγμή που του κοινοποιήθηκε η λήψη μετάθεσης έως την επιστροφή του σε τόπο επιθυμίας ή καταγωγής θα συζητηθούν και παρουσιαστούν, πολύ αναλυτικά.

5.1 Γενικά

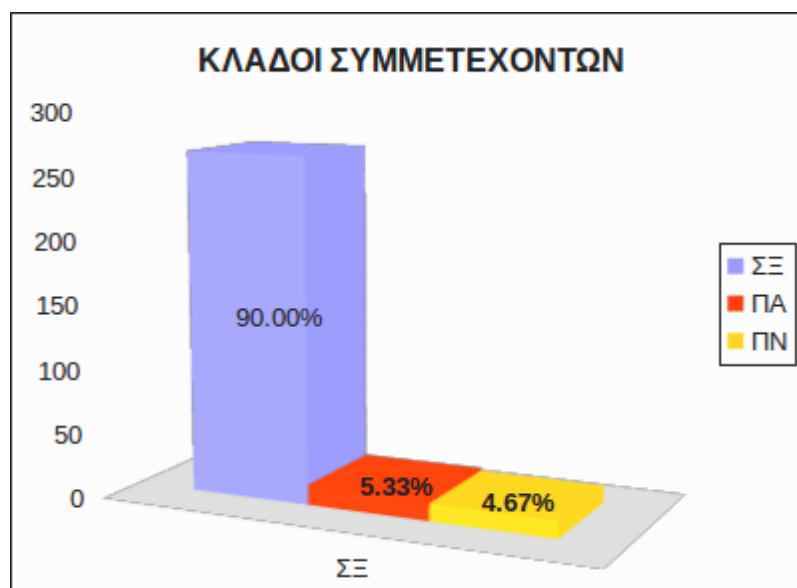
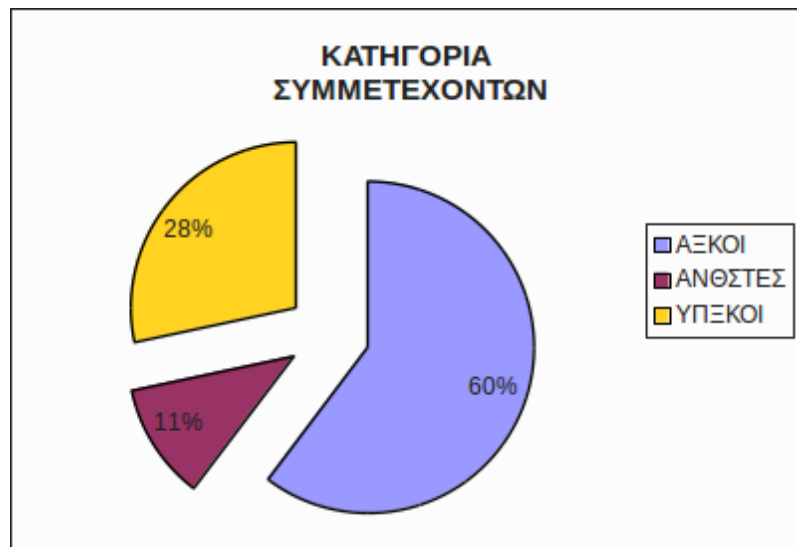
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 300 άτομα, στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Η συμμετοχή θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη, αλλά πρέπει να ληφθούν υπ' όψη κάποιες ιδιαιτερότητες του κλάδου των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, ιδιαίτερα στην δημόσια έκφραση απόψεων για υπηρεσιακά θέματα, ακόμα κι αν ήταν απολύτως εξασφαλισμένη η ανωνυμία των ερωτηθέντων. Σε κάθε περίπτωση, ακόμα κι αυτό το σχετικά περιορισμένο δείγμα βοήθησε να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα και να επιβεβαιωθούν αρκετά στοιχεία της θεωρίας των εκπατριζόμενων, γεγονός ιδιαίτερος σημαντικό.

5.2 Γενικά Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων στην Έρευνα

Από τους 300 συμμετέχοντες στην έρευνα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, 264 ήταν άντρες (88 %), 35 γυναίκες (12 %) ενώ ένας (1) ερωτώμενος επέλεξε να μην απαντήσει για το φύλο του.



Στην έρευνα συμμετείχαν 181 (60 %) Αξιωματικοί, 34 Ανθυπασπιστές (11 %) και 85 Υπαξιωματικοί (28 %). Οι κλάδοι από τους οποίους προέρχονται είναι : 270 (90 %) από το Στρατό Ξηράς (ΣΞ), 16 (5 %) από την Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) και 14 (5 %) από το Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ).

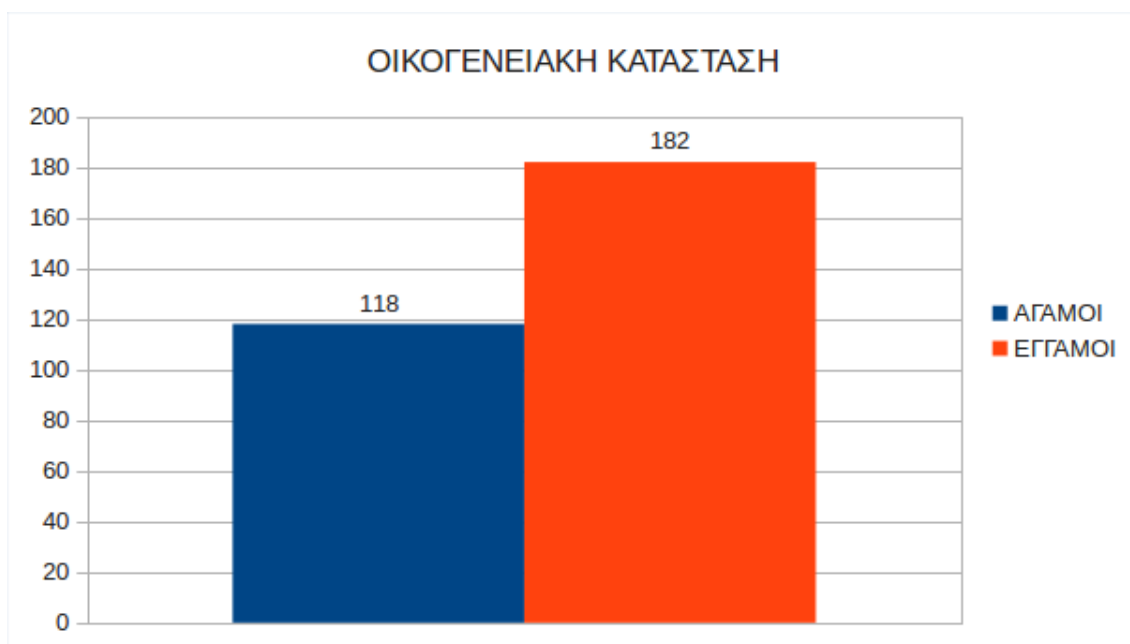


Επιπλέον, 27 (9 %) υπηρετούν από 0 έως 10 έτη στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, 70 (23 %) υπηρετούν από 11 έως 20 έτη, 185 (62 %) υπηρετούν από 21 έως 30 έτη και τέλος 18 (6 %) υπηρετούν πάνω από 30 έτη. Από τα προαναφερόμενα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπηρετούν πολλά χρόνια στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και άρα έχουν την απαιτούμενη εμπειρία, ώστε οι απαντήσεις τους να είναι σε μεγάλο βαθμό αξιόπιστες και σημαντικές.

5.3 Παράμετροι την Περίοδο της Μετάθεσης

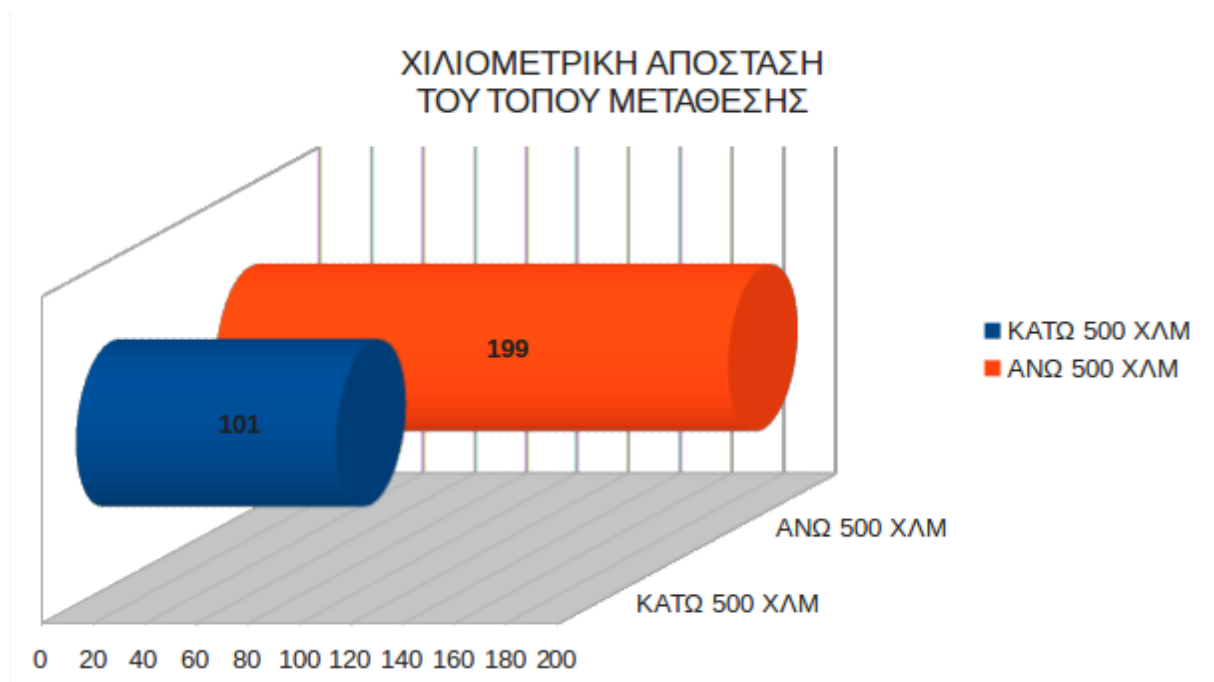
Στην επόμενη παράγραφο θα παρουσιαστούν κάποιες σημαντικές παράμετροι των συμμετεχόντων σε σχέση με την μετακίνηση τους, την περίοδο που μετατέθηκαν στο νέο προορισμό.

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, 182 (61%) ήταν έγγαμοι και 118 (39%) ήταν άγαμοι κατά την περίοδο που έλαβαν την εντολή να μετακινηθούν. Από τους έγγαμους οι 141 (77 %) μετακινήθηκαν μαζί με την οικογένεια τους, ενώ οι 41 (23 %) μετακινήθηκαν μόνοι τους, χωρίς τις οικογένειες τους. Το ποσοστό των έγγαμων που μετακινήθηκαν με την οικογένεια τους είναι αρκετά υψηλό ώστε να μπορούν να εξεταστούν διάφορες πτυχές της διαδικασίας μεταθέσεων, αφού η συμμετοχή της οικογένειας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ομαλή ολοκλήρωση της. Από την άλλη θα πρέπει ενδεχομένως να προβληματίσει το γεγονός ότι περίπου το 1/4 των ερωτηθέντων δεν μετακινήθηκαν με την οικογένεια τους, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές δυσλειτουργίες στην υπηρεσιακή απόδοση του προσωπικού.



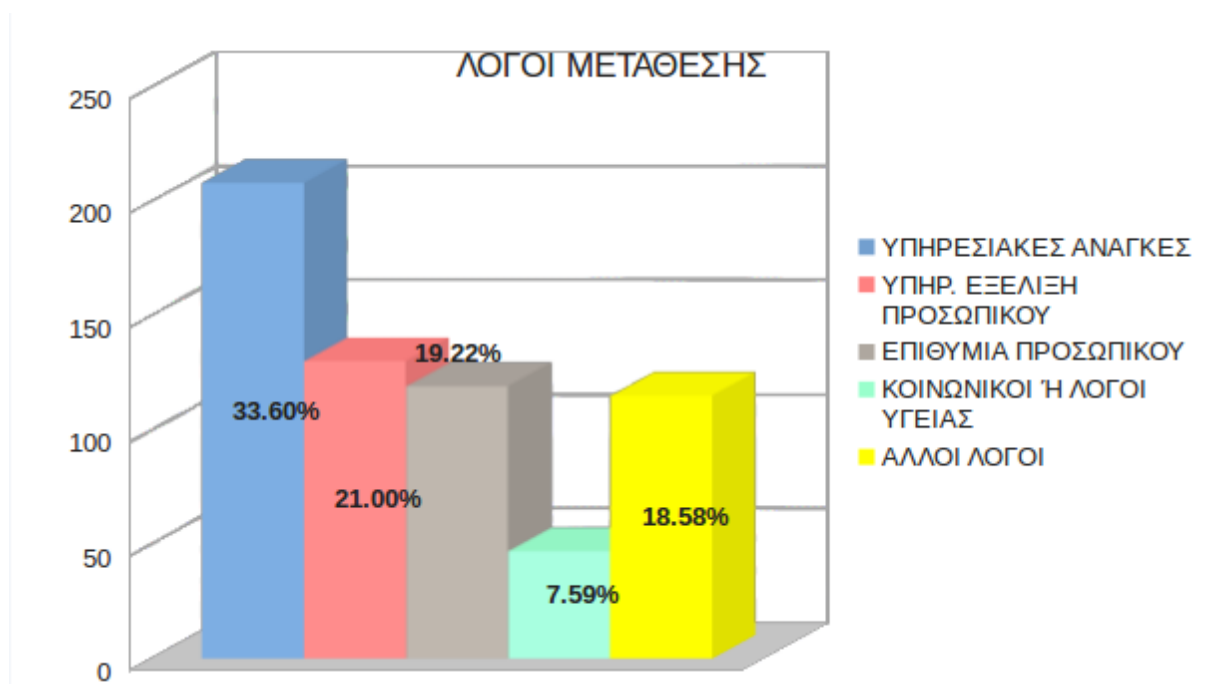
Εν συνεχεία θα παρουσιάσουμε κάποια στοιχεία για τον τόπο μετάθεσης. Οι 145 (48 %) είχαν ζητήσει να μετατεθούν εκείνη τη χρονιά ενώ οι 155 (52 %) δεν επιθυμούσαν να μετατεθούν. Από τους 145 που επιθυμούσαν να μετατεθούν, οι 112 (77 %) μετατέθηκαν σε τόπο επιθυμίας τους ενώ οι 33 (23 %) σε τόπο που δεν επιθυμούσαν. Επιπλέον οι 101 (34 %) μεταθέσεις έγιναν σε τόπο

που απείχε κάτω από 500 χιλιόμετρα από τον τόπο αναχώρησης και οι 199 (66 %) σε τόπο που απείχε πάνω από 500 χιλιόμετρα.



Τέλος, θα παρουσιαστούν οι λόγοι για τους οποίους μετατέθηκε το προσωπικό την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι 208 (69 %) θεωρούν ότι κατά κύριο λόγο, μετατέθηκαν για υπηρεσιακές ανάγκες, 130 (43 %) θεωρούν ότι μετατέθηκαν για λόγους υπηρεσιακής τους εξέλιξης, 119 (40 %) επειδή ήταν επιθυμία τους, 47 (16%) για κοινωνικούς λόγους ή λόγους υγείας και 115 (38 %) για άλλους λόγους, διαφορετικούς από τους προαναφερθέντες. Το σχετικά υψηλό ποσοστό που λαμβάνουν οι άλλοι λόγοι, είναι μια παράμετρος σημαντική, αφού δείχνει ότι υπάρχουν λόγοι για τους οποίους μετατίθεται το προσωπικό διαφορετικοί από αυτούς που θα έπρεπε να ισχύουν καθιστώντας τους παράγοντες αυτούς αντικείμενο περαιτέρω διερεύνησης.

Η σημαντικότητα των λόγων για τους οποίους μετατέθηκε το προσωπικό φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



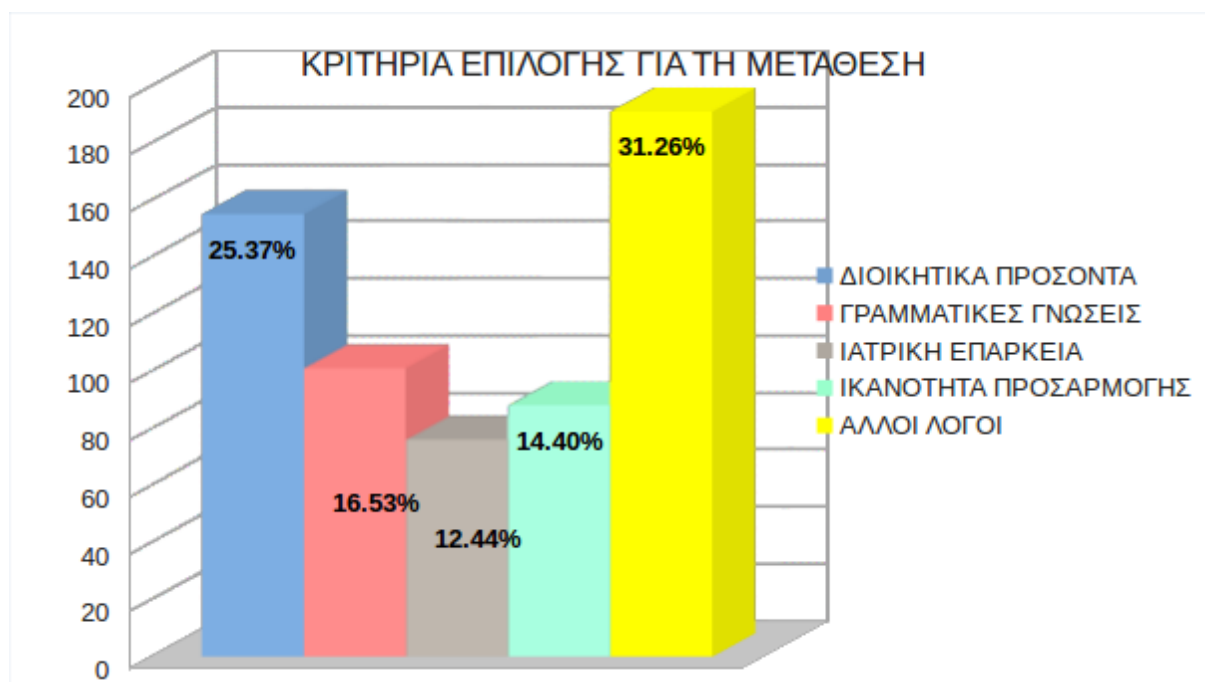
5.4 Στάδιο πριν τη μετάθεση

Στο στάδιο πριν τη μετάθεση περιλαμβάνονται διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, καθιστώντας το εν λόγω στάδιο πολύ σημαντικό για την συνολικά επιτυχή έκβαση της μετάθεσης κι απόδοσης του προσωπικού.

5.4.1 Κριτήρια Επιλογής

Η επιλογή του προσωπικού είναι η εναρκτήρια διαδικασία και σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα πιθανότερα κριτήρια τα οποία συντέλεσαν, ώστε να επιλεγθεί το προσωπικό, ως κατάλληλο, να μετατεθεί για να πληρώσει τη συγκεκριμένη θέση είναι : τα διοικητικά προσόντα, του τα οποία επιλεχθήκαν από 155 (52 %) συμμετέχοντες, οι γραμματικές γνώσεις του, οι οποίες επιλεχθήκαν από 101 (34 %) συμμετέχοντες, η ιατρική επάρκεια του, η οποία επιλέχθηκε από 76 (25 %) συμμετέχοντες, η ικανότητα προσαρμογής του, η οποία επιλέχθηκε από 88 (29 %) συμμετέχοντες και τέλος άλλοι λόγοι, οι οποίοι επιλέχθηκαν από 191 (64 %) συμμετέχοντες.

Η βαρύτητα καθορισμού των παραπάνω παραμέτρων, ως κριτήρια επιλογής του προσωπικού για τη συγκεκριμένη θέση, φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



5.4.2 Διαδικασίες πριν την αναχώρηση

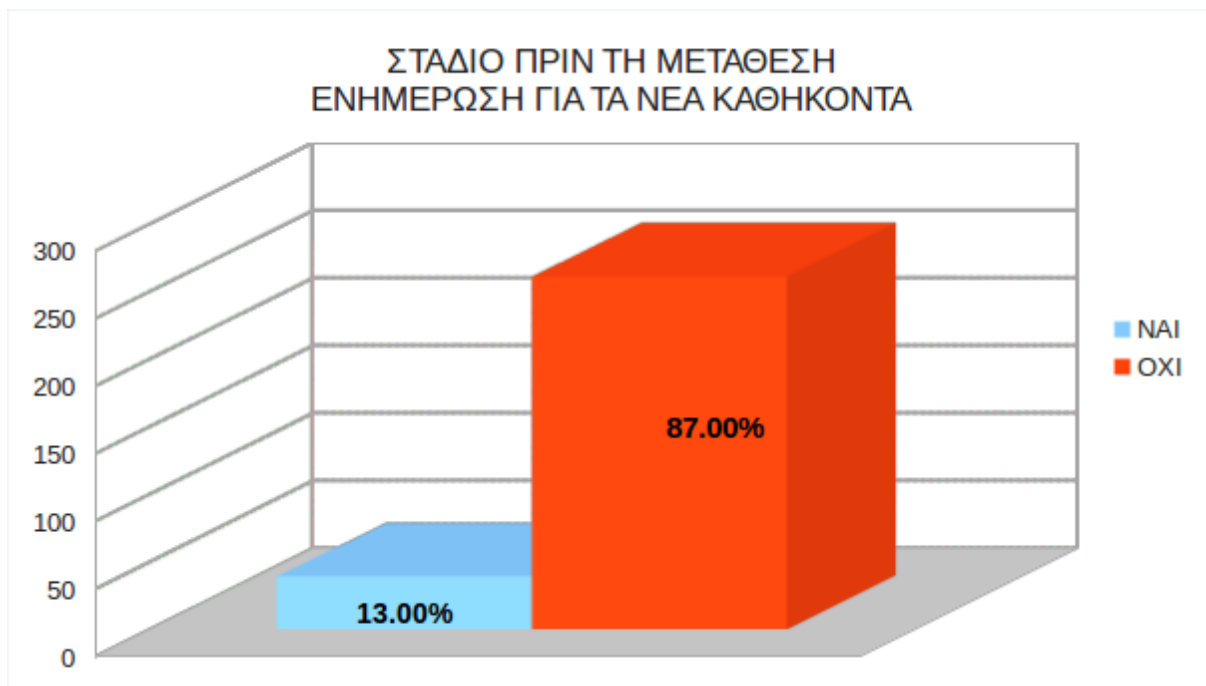
Αφού επιλέχθηκε το προσωπικό, διερευνάται εάν, πριν την αναχώρηση του, μαζί με την οικογένεια του, για το νέο τόπο προορισμού, υπήρξαν διαδικασίες, με πρωτοβουλία κι ευθύνη της διοίκησης, ενημέρωσης και προετοιμασίας του, για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει.

Τα ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει το προσωπικό είναι τα παρακάτω :

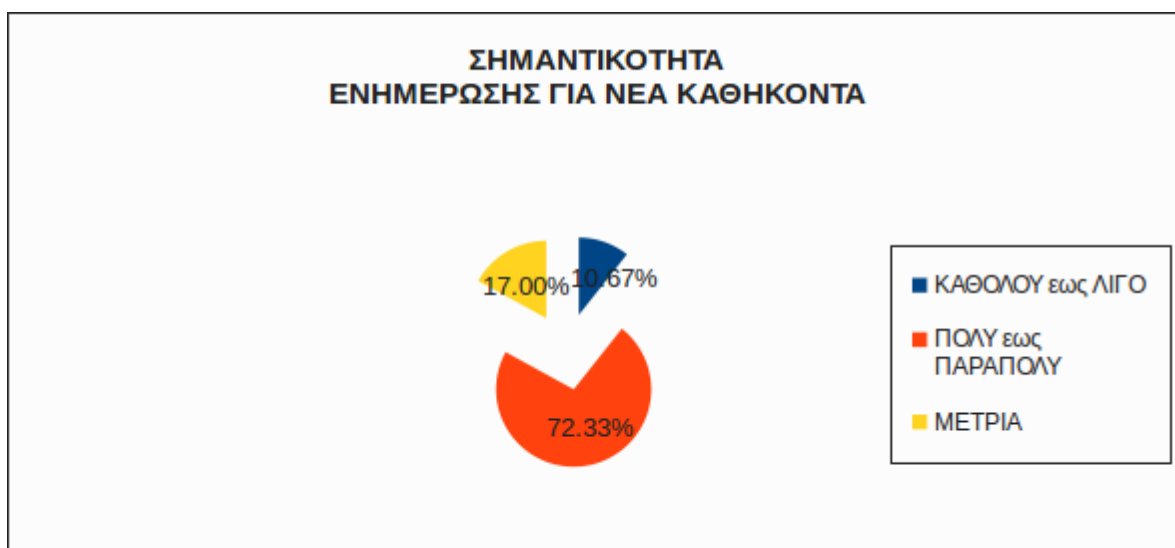
- Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή εκπαίδευση, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με τα νέα σας καθήκοντα ;
- Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή εκπαίδευση, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες (έθιμα, γειτονία με ξένους λαούς, συναναστροφή με ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες) ;
- Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή σας παρασχέθηκε υποστήριξη (π.χ. ενημερωτικό υλικό, χάρτες, τηλέφωνα), με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας (π.χ. εύρεση κατοικίας, σχολεία, ιατρική περίθαλψη, αθλητισμός, ψυχαγωγία, λοιπές υπηρεσίες) ;

5.4.2.1 Ενημέρωση για τα νέα καθήκοντα

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας ενημέρωσης του προσωπικού για τα νέα του καθήκοντα, 39 (13 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν σε μια τέτοια διαδικασία ενώ 261 (87 %) απάντησαν ότι δεν συμμετείχαν.

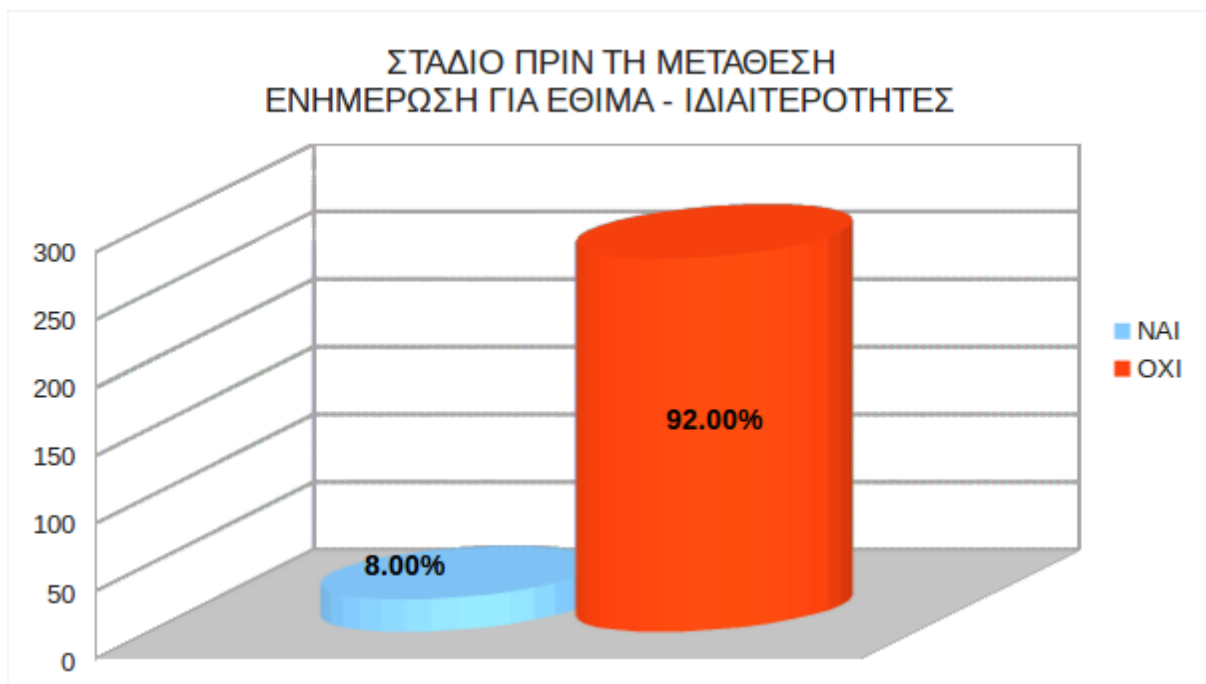


Επιπλέον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης της εν λόγω διαδικασίας, 217 (72 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 51 (17 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ μόλις 32 (11 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.

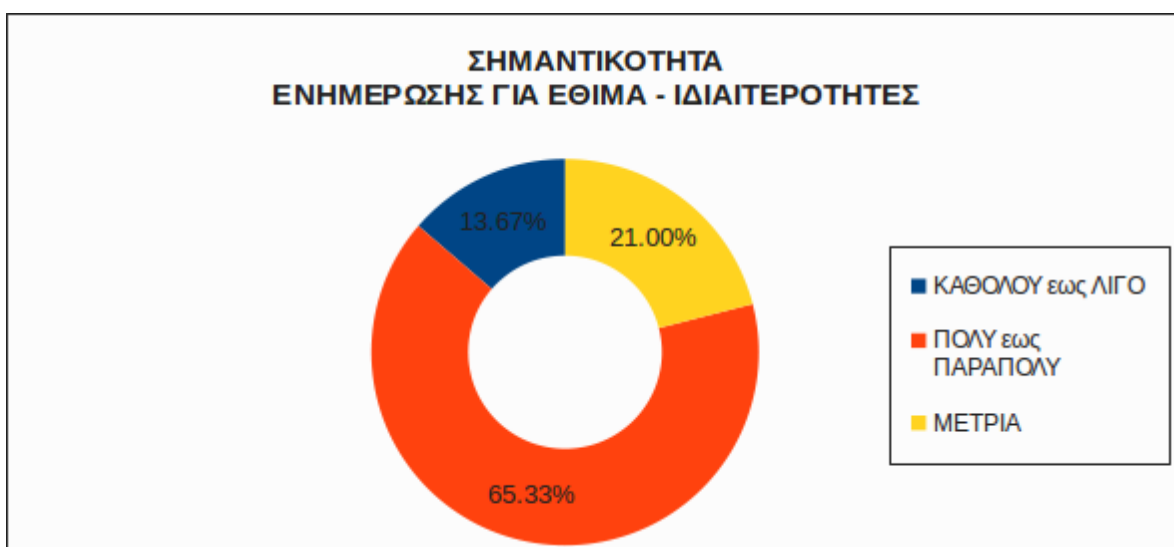


5.4.2.2. Ενημέρωση για έθιμα – ιδιαιτερότητες κουλτούρας

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας ενημέρωσης ή εκπαίδευσης του προσωπικού για τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες που μπορεί να επικρατούν στη νέα τοποθεσία (έθιμα, γειτονία με ξένους λαούς, συναναστροφές με ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες), 24 (8 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν σε μια τέτοια διαδικασία ενώ 276 (92 %) απάντησαν ότι δεν συμμετείχαν.

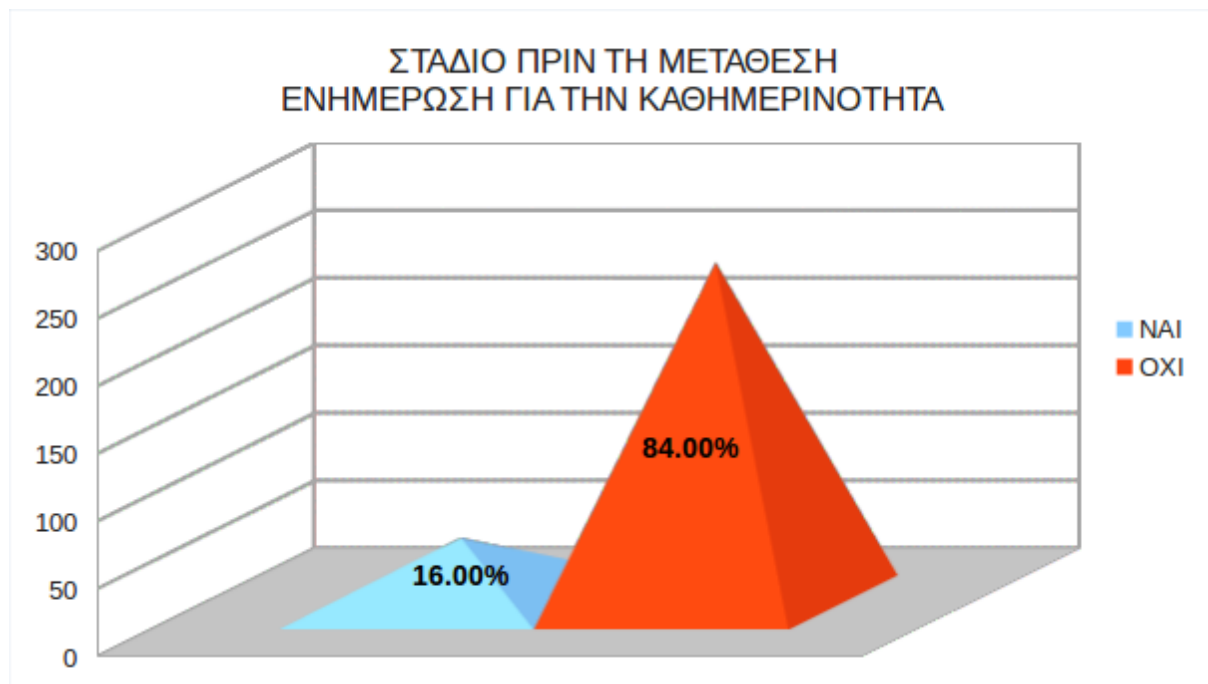


Επιπλέον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης της εν λόγω διαδικασίας, 196 (65 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 63 (21 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ 41 (14 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.

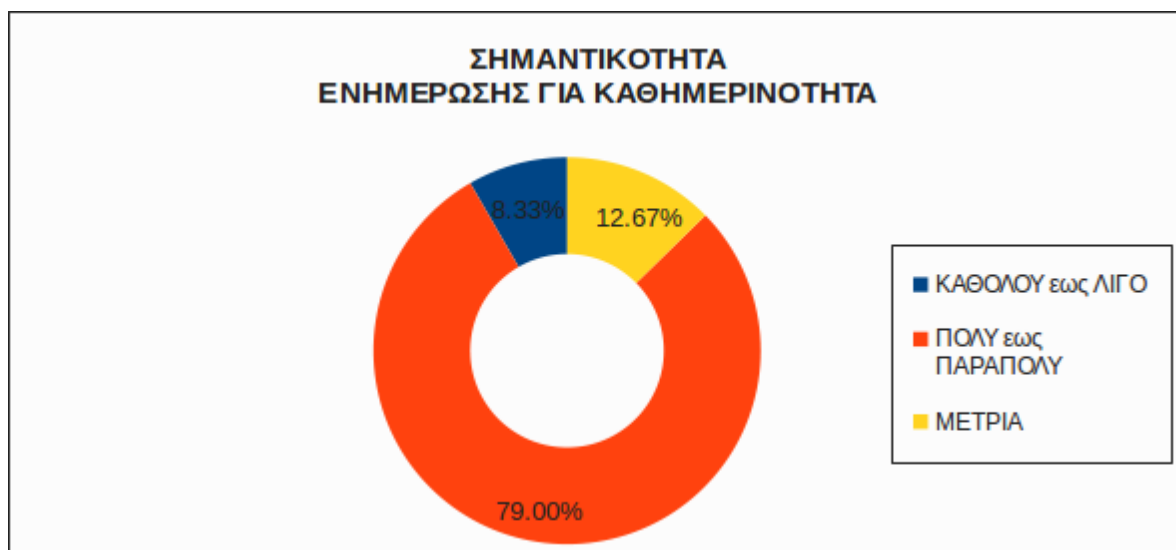


5.4.2.3 Ενημέρωση ή υποστήριξη για θέματα καθημερινότητας

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας ενημέρωσης ή υποστήριξης του προσωπικού για θέματα καθημερινότητας (εύρεση κατοικίας, σχολεία, ιατρική περίθαλψη κ.λ.π.), 48 (16 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν σε μια τέτοια διαδικασία ενώ 252 (84 %) απάντησαν ότι δεν συμμετείχαν.



Επιπλέον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης της εν λόγω διαδικασίας, 237 (79 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 38 (13 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ μόλις 25 (8 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.



5.5

Στάδιο κατά την διάρκεια της μετάθεσης

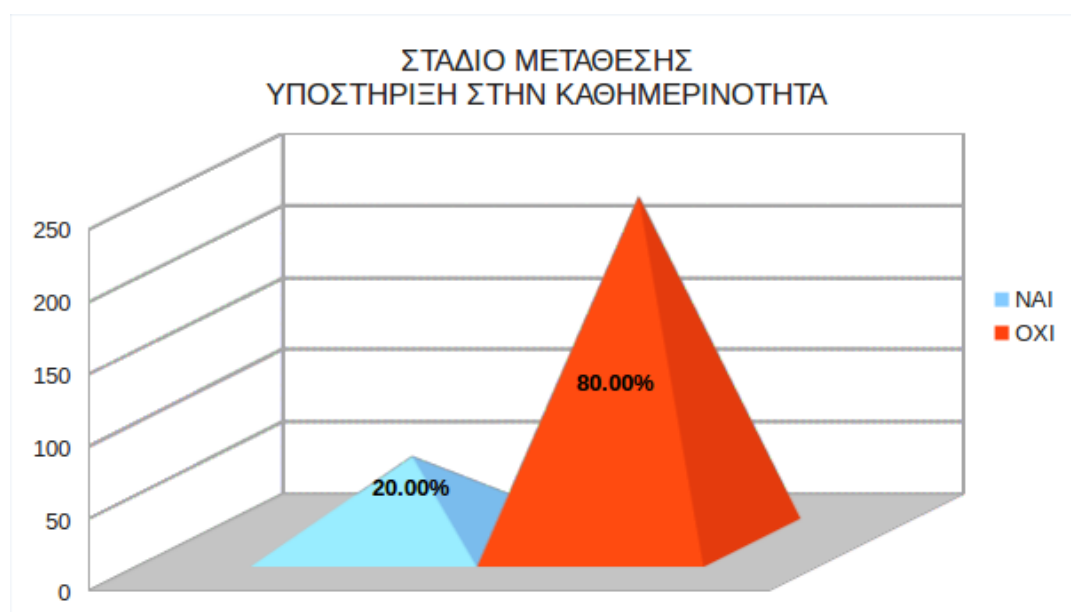
Στο στάδιο της μετάθεσης, το προσωπικό έχει πλέον εγκατασταθεί, μαζί με την οικογένεια του, στον νέο τόπο μετάθεσης κι έχει αναλάβει ή είναι έτοιμο να αναλάβει τα νέα του καθήκοντα. Στο σημείο αυτό λοιπόν, διερευνάται εάν υπήρξαν, με πρωτοβουλία κι ευθύνη της διοίκησης, διαδικασίες παροχής υποστήριξης για θέματα της καθημερινότητας, τόσο στο επαγγελματικό, όσο και στο προσωπικό ή κοινωνικό περιβάλλον του μετατιθέμενου προσωπικού.

Τα ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει το προσωπικό είναι τα παρακάτω :

- Κατά την διάρκεια της μετάθεσης, σας παρασχέθηκε υποστήριξη, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας (π.χ. κατοικία, σχολεία, ιατρική περίθαλψη, αθλητισμός, ψυχαγωγία, λοιπές υπηρεσίες) ;
- Κατά την διάρκεια της μετάθεσης, σας παρασχέθηκε υποστήριξη, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων σας, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της μετάθεσης σας ;

5.5.1 Υποστήριξη σε ζητήματα της καθημερινότητας

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας υποστήριξης του προσωπικού για θέματα καθημερινότητας (εύρεση κατοικίας, σχολεία, ιατρική περίθαλψη κ.λ.π.), στην τοποθεσία της νέας μετάθεσης μετά την άφιξη του εκεί, 60 (20 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι έλαβαν υποστήριξη για θέματα καθημερινότητας, ενώ 240 (80 %) απάντησαν ότι δεν υπήρξε κάποια παρόμοια διαδικασία.



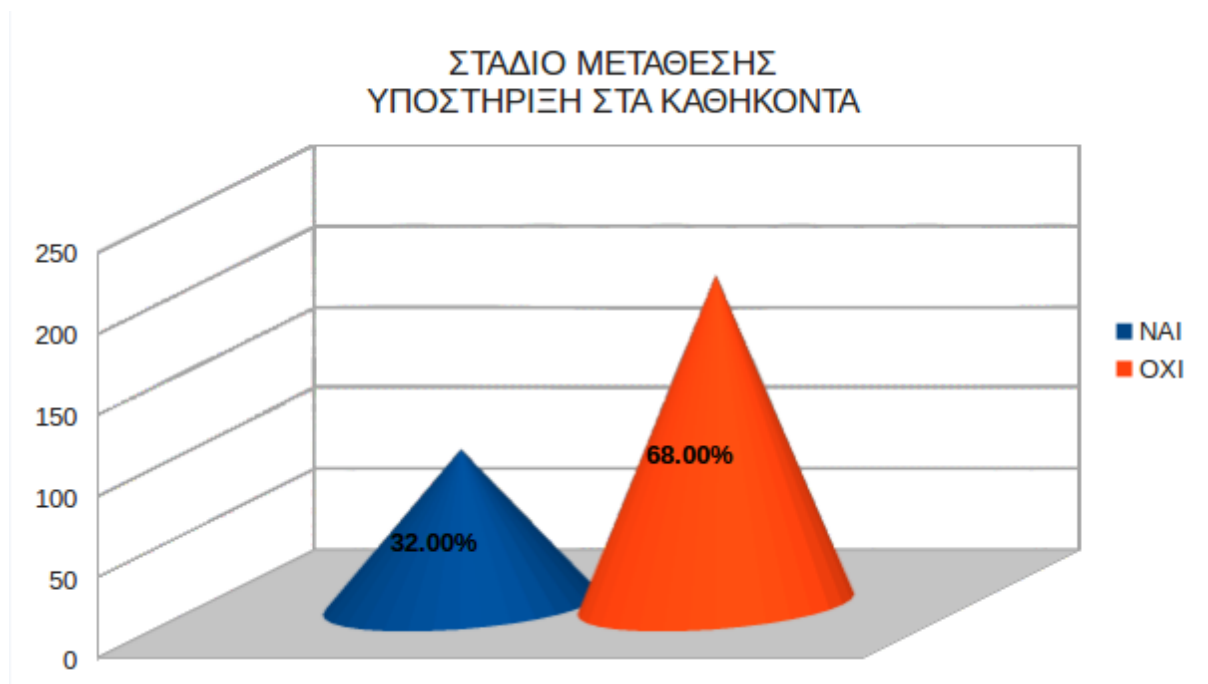
Επιπλέον

ον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης μιας σχετικής υποστηρικτικής διαδικασίας για θέματα καθημερινότητας, 250 (83 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 36 (12 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ μόλις 14 (5 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.

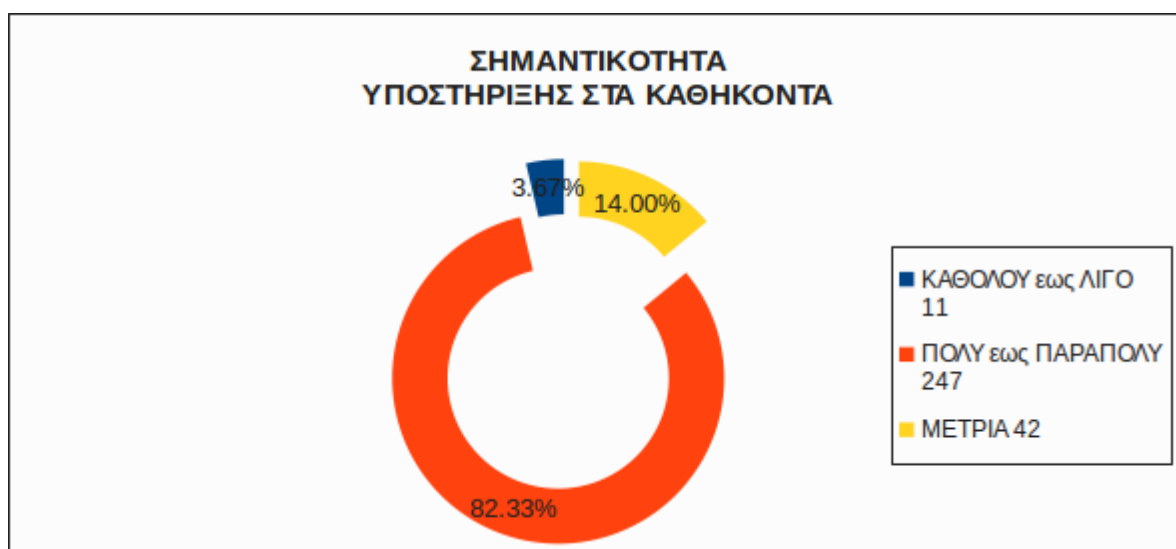


5.5.2 Υποστήριξη στα νέα καθήκοντα

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας υποστήριξης του προσωπικού στα νέα του καθήκοντα, 96 (32 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι έλαβαν υποστήριξη σχετική με τα νέα τους καθήκοντα ενώ 204 (68 %) απάντησαν ότι δεν τους παρασχέθηκε.



Επιπλέον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης μιας υποστηρικτικής διαδικασίας για τα νέα καθήκοντα και ρόλους που θα αναλάβει ο μετατιθέμενος στη νέα του θέση, 247 (82 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 42 (14 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ μόλις 11 (4 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.



5.6 Στάδιο μετά την μετάθεση

Στο στάδιο μετά την μετάθεση, το προσωπικό είναι έτοιμο να αναχωρήσει προς ένα νέο προορισμό, είτε αυτός είναι προορισμός επιθυμίας ή καταγωγής, είτε είναι μια νέα τοποθεσία στην

οποία δεν έχει ξανά υπηρετήσει στο παρελθόν. Στο στάδιο αυτό λοιπόν, διερευνάται εάν υπήρξαν, με πρωτοβουλία κι ευθύνη της διοίκησης, διαδικασίες περιγραφής και μεταφοράς εμπειριών ή τεχνογνωσίας που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της μετάθεσης, ώστε να διορθωθούν τυχόν λανθασμένες καταστάσεις και να βελτιωθούν τόσο η γενική απόδοση των μονάδων κι υπηρεσιών, όσο και οι συνθήκες λειτουργίας και διαβίωσης του προσωπικού στο επαγγελματικό περιβάλλον. Επιπλέον το προσωπικό ερωτάται αν θεωρεί ότι επιτεύχθηκε η αποστολή που του είχε ανατεθεί κι αν ανταποκρίθηκε στα καθήκοντα του και διερευνώνται οι λόγοι που συντέλεσαν σε αυτό.

Τα ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει το προσωπικό είναι τα παρακάτω :

- Μετά την μετάθεση, σας ζητήθηκε να περιγράψετε ή να αναφέρεται τυχόν τεχνογνωσία ή εμπειρίες που αποκομίσατε, κατά την διάρκεια της μετάθεσης σας ;
- Θεωρείται ότι ανταποκριθήκατε στα καθήκοντα σας ;

5.6.1 Διαδικασία περιγραφής εμπειριών ή τεχνογνωσίας μετά την μετάθεση

Σχετικά με την ύπαρξη κάποιας διαδικασίας περιγραφής εμπειριών ή τεχνογνωσίας που απέκτησε το προσωπικό κατά τη διάρκεια της μετάθεσης του, 42 (14 %) συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν σε μια παρόμοια διαδικασία και μετέφεραν τεχνογνωσία ή εμπειρίες τους, ενώ 258 (86 %) απάντησαν ότι δεν υπήρξε κάποια παρόμοια διαδικασία.

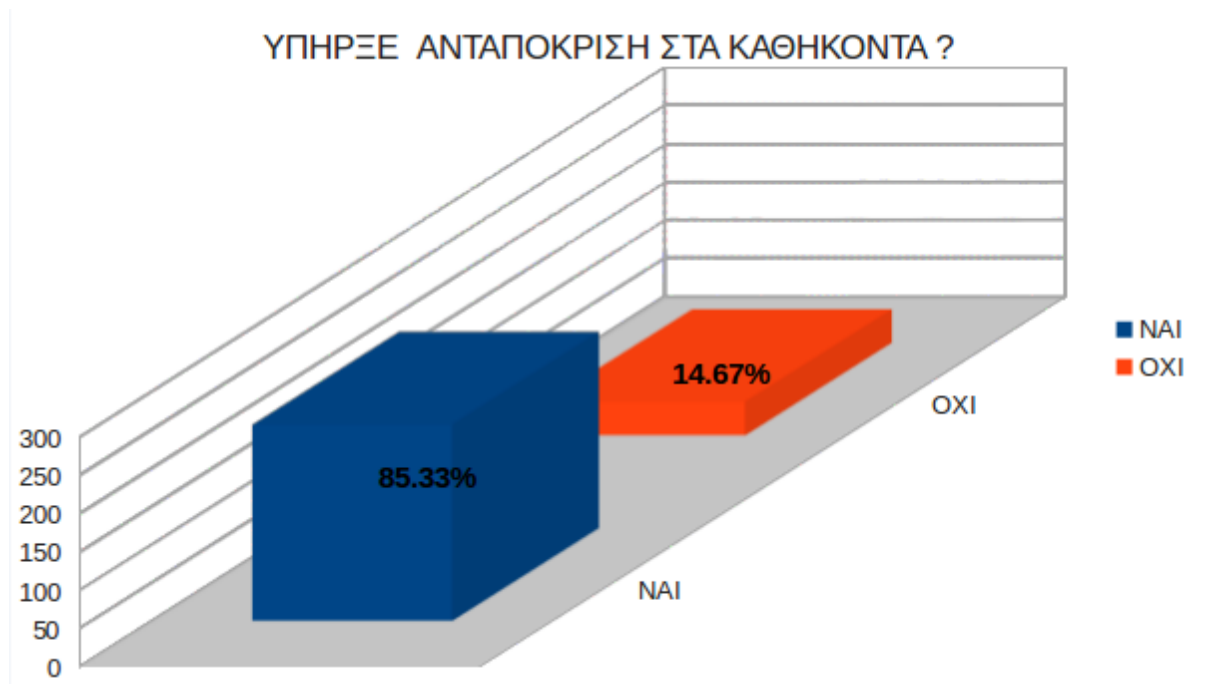


Επιπλέον και σε σχέση με την σημαντικότητα ύπαρξης μιας διαδικασίας μεταφοράς εμπειριών ή τεχνογνωσίας στον οργανισμό, μετά τη μετάθεση, 225 (75 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη της, 57 (19 %) έχουν μια μέτρια αντίδραση ως προς τη σπουδαιότητα της, ενώ μόλις 18 (6 %) συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ύπαρξη της είναι από αρκετά έως εντελώς ασήμαντη.

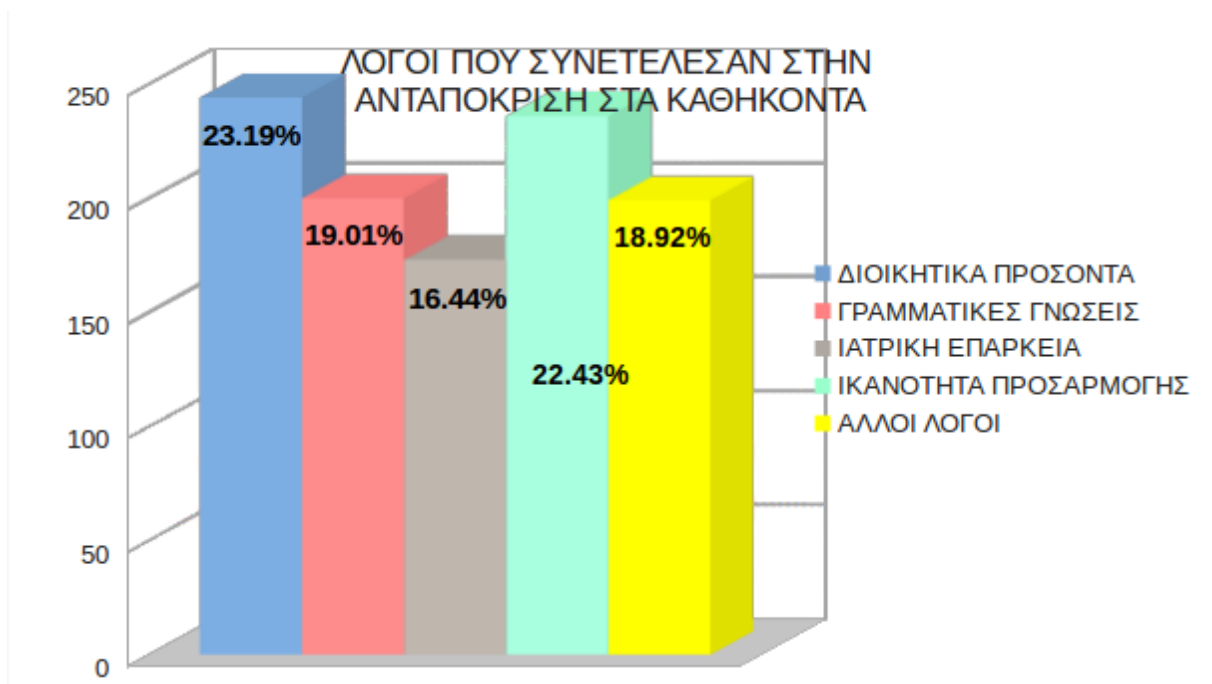


.2. Ανταπόκριση στα καθήκοντα

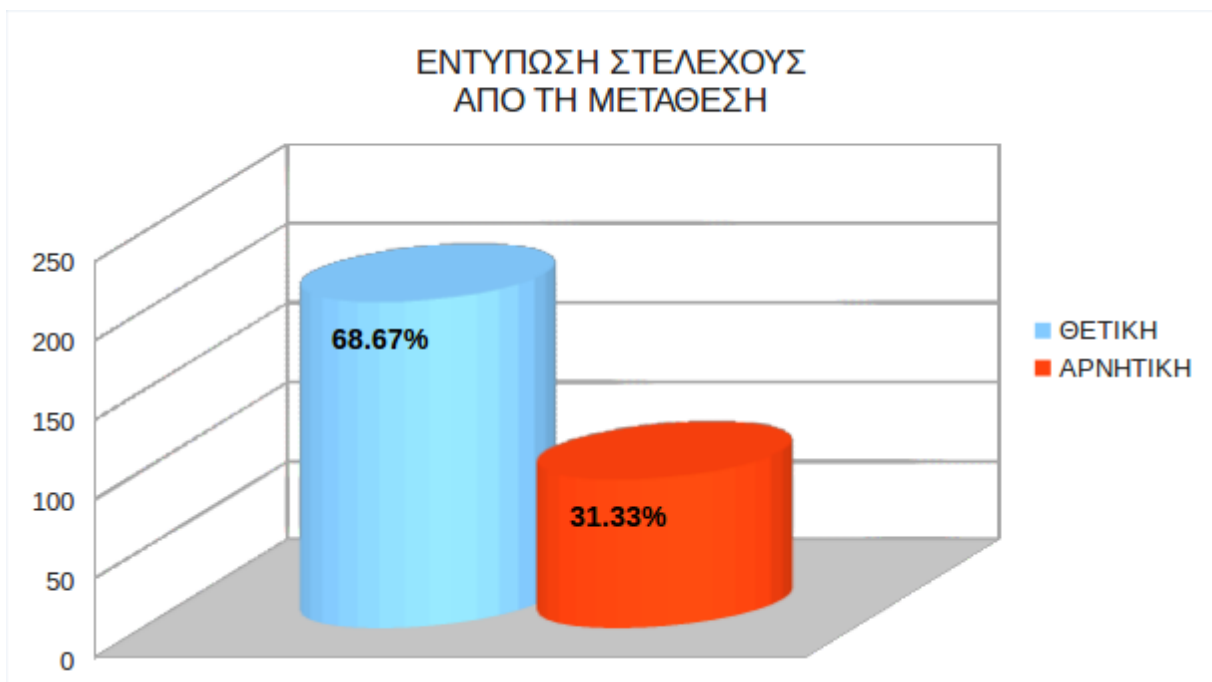
Οι μετατιθέμενοι ερωτήθηκαν εάν θεωρούν ότι ανταποκρίθηκαν στα καθήκοντα που ανέλαβαν κατά τη διάρκεια της μετάθεσης τους. Από τους συμμετέχοντες, οι 256 (85 %) απάντησαν ότι θεωρούν ότι ανταποκρίθηκαν στα καθήκοντα τους, ενώ οι 44 (15 %) απάντησαν ότι δεν θεωρούν ότι ανταποκρίθηκαν στα καθήκοντα τους.



Το επόμενο ερώτημα που κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν, ήταν να κατονομάσουν τους λόγους που πιστεύουν ότι συντέλεσαν στην ανταπόκριση τους ή μη, στα καθήκοντα που τους ανατέθηκαν. Οι απαντήσεις έχουν ως εξής : ως πολύ ή πάρα πολύ σημαντική, 244 (81 %) επέλεξαν την παράμετρο “ Διοικητικά προσόντα ”, 200 (67 %) επέλεξαν την παράμετρο “ Γραμματικές γνώσεις ”, 173 (58 %) επέλεξαν την παράμετρο “ Ιατρική επάρκεια ”, 236 (79 %) επέλεξαν την παράμετρο “ Ικανότητα προσαρμογής ” και τέλος 199 (66 %) συμμετέχοντες επέλεξαν την παράμετρο “ Άλλοι λόγοι ” ως πολύ ή πάρα πολύ καθοριστική για την ανταπόκριση τους ή μη, στα καθήκοντα τους.

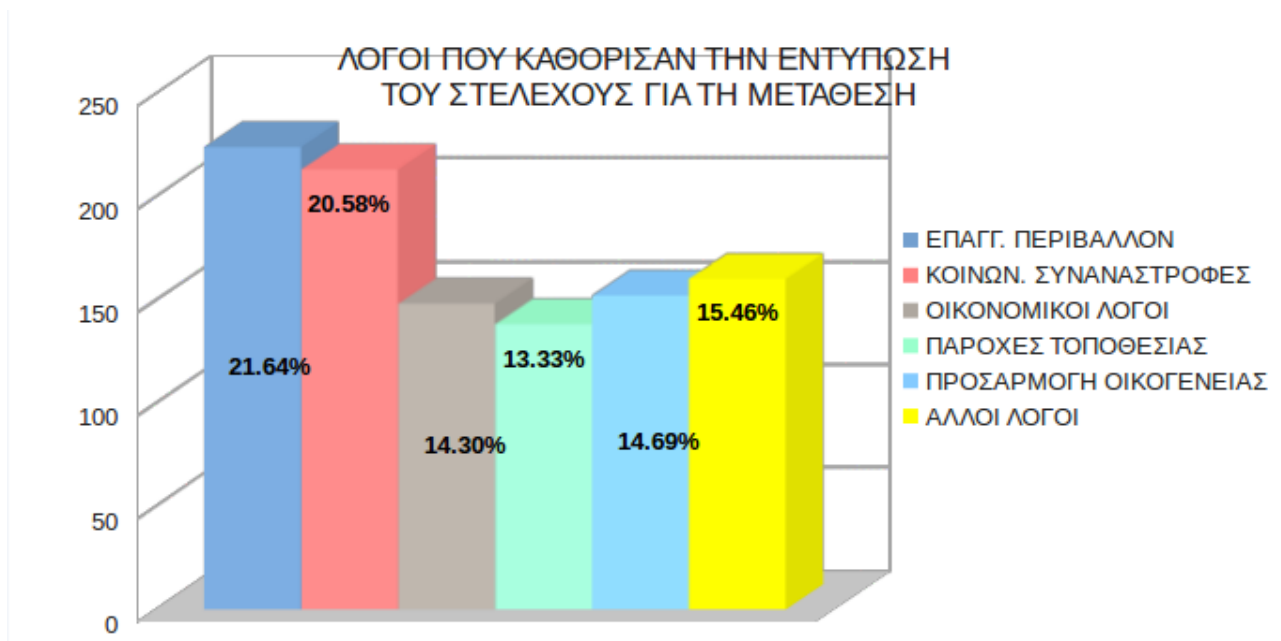


Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν να περιγράψουν την εντύπωση που τους έμεινε από την μετάθεση και τους λόγους που συντέλεσαν στον σχηματισμό της. Αρχικά, 206 (69 %) χαρακτήρισαν ως θετική την εμπειρία τους, ενώ 94 (31 %) την περιέγραψαν ως αρνητική.



Επιπλέον, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι σημαντικότεροι λόγοι που συντέλεσαν στο χαρακτηρισμό της εμπειρίας, είναι οι παρακάτω : Το “επαγγελματικό περιβάλλον” επιλέχθηκε από 224 (75 %) συμμετέχοντες, οι “ κοινωνικές συναναστροφές ” επιλέχθηκαν από 213 (71 %), οι

“οικονομικοί λόγοι” επιλέχθηκαν από 148 (49 %). Επίσης, οι “παροχές της τοποθεσίας” επιλέχθηκαν από 138 (46 %) συμμετέχοντες, η “ικανότητα προσαρμογής” από 152 (50 %) συμμετέχοντες και τέλος 160 (53 %) συμμετέχοντες επέλεξαν την παράμετρο “ Άλλοι λόγοι ” ως πολύ ή πάρα πολύ καθοριστική για τον σχηματισμό της εντύπωσης τους για τη μετάθεση.

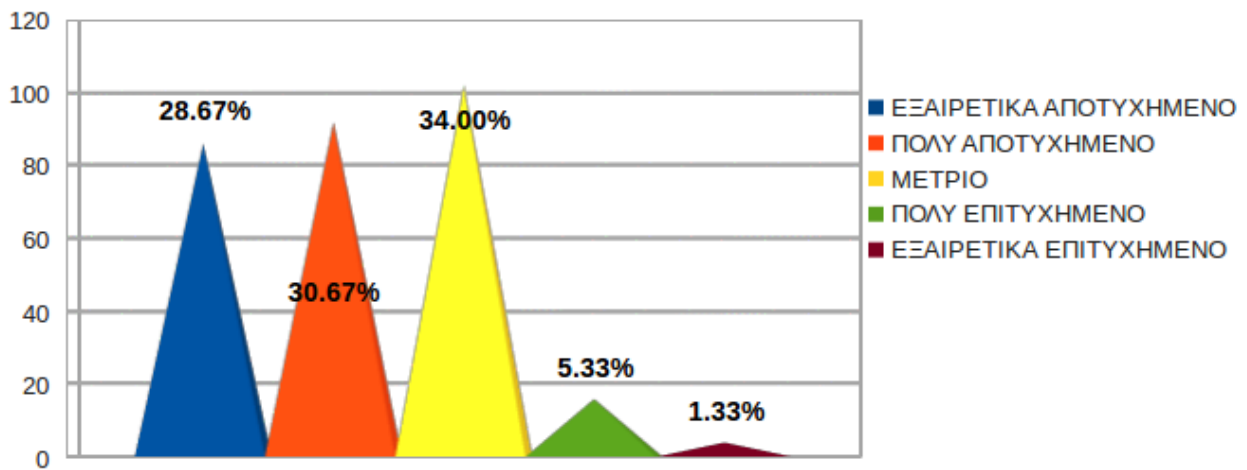


5.7 Τελικές ερωτήσεις αξιολόγησης διαδικασίας μεταθέσεων και προτάσεων βελτίωσης

Στο τελικό στάδιο του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την ισχύουσα διαδικασία μεταθέσεων και να καταθέσουν προτάσεις βελτίωσης αυτής, σε τομείς που πιστεύουν ότι απαιτείται.

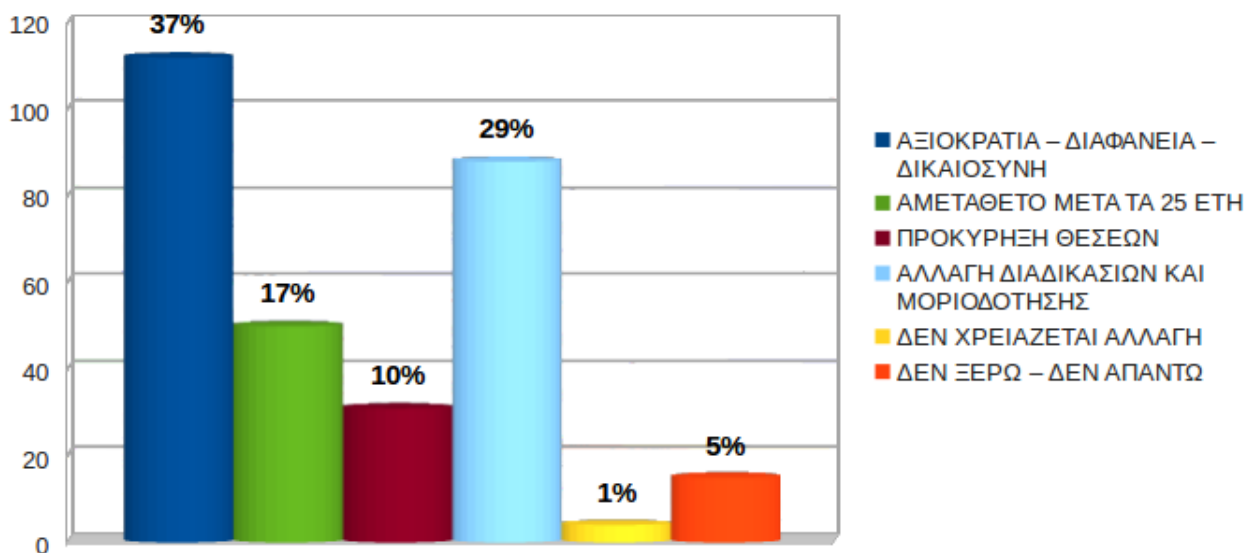
Αρχικά, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν την διαδικασία ως εξής : 178 (60 %) συμμετέχοντες χαρακτήρισαν τη διαδικασία, ως πολύ έως εξαιρετικά αποτυχημένη, 102 (34 %) χαρακτήρισαν τη διαδικασία μέτρια, ενώ μόλις 20 (6 %) χαρακτήρισαν την διαδικασία, ως πολύ έως εξαιρετικά επιτυχημένη.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΣΧΥΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ



Με βάση την παραπάνω αξιολόγηση και την εικόνα που έχουν σχηματίσει οι συμμετέχοντες για την διαδικασία μεταθέσεων, τους ζητήθηκε να καταθέσουν μια πρόταση βελτίωσης της. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, 112 (37 %) συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει έλλειμμα αξιοκρατίας, διαφάνειας και δικαιοσύνης και ζήτησαν να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης σε αυτούς τους τομείς. Επίσης 88 (29 %) συμμετέχοντες θεωρούν ότι η αλλαγή πρέπει να γίνει σε διαδικαστικά θέματα (μοριοδότηση, στάδια επιλογής, στάδια πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη μετάθεση), ενώ 50 (17 %) συμμετέχοντες πρότειναν να μειωθούν οι μεταθέσεις και να καθοριστεί αμετάθετο μετά τα 25 έτη υπηρεσίας. Τέλος, 31 (10 %) συμμετέχοντες πρότειναν να προκηρύσσονται οι υποψήφιοι προς κάλυψη θέσεις και να διαγωνίζονται όσα στελέχη κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα, ώστε να επιλεγεί το καταλληλότερο.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ



6 Ανάλυση της διαδικασίας μεταθέσεων

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση της διαδικασίας των μεταθέσεων, τόσο με βάση την οπτική του προσωπικού, όπως διαφαίνεται από τα συλλεχθέντα στοιχεία των ερωτηματολογίων, όσο και την οπτική της διοίκησης, όπως καθορίζεται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, έχοντας την πρόθεση να γίνει κατανοητή σε βάθος η συγκεκριμένη διαδικασία.

6.1 Στάδιο πριν την αναχώρηση για τη μετάθεση

6.1.1 Επιλογή του προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού που θα μετατεθεί σε μια θέση εντός της ελληνικής επικράτειας, δεν είναι μια απλή διαδικασία. Κυρίως χρησιμοποιείται ένα σύστημα μοριοδότησης, το οποίο βαθμολογεί κι αξιολογεί διάφορα στοιχεία τόσο της επαγγελματικής διαδρομής και κατάστασης του προσωπικού, όσο και της προσωπικής ή οικογενειακής του εξέλιξης. Στοιχεία που κυρίως μοριοδοτούνται είναι η βαθμολογία που συγκεντρώνει το προσωπικό κατά της ετήσιες αξιολογήσεις του, οι γραμματικές γνώσεις και δεξιότητες που κατέχει, η οικογενειακή του κατάσταση αλλά και οι προγενέστερες μονάδες στις οποίες έχει υπηρετήσει με γνώμονα την επιχειρησιακή τους λειτουργία αλλά και τον τόπο που εδρεύουν. Εκτός των προαναφερόμενων, υπάρχουν κοινωνικά και άλλου είδους κριτήρια, τα οποία εξαιρούν κάποιες κατηγορίες στελεχών από τις μεταθέσεις, για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά δεν θα τα εξετάσουμε εδώ, παρά μόνο στο βαθμό που επηρεάζουν την κανονικότητα των μεταθέσεων.

Η ύπαρξη αντικειμενικών και μετρήσιμων στοιχείων, ιδίως όσον αφορά σε δεξιότητες και γνώσεις, είναι συναφές με την γνώμη του Medich (1995), ότι τα προσόντα και οι τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες, θα πρέπει να αποτελούν καθοριστικά κριτήρια επιλογής του προσωπικού για μια θέση. Επίσης πρέπει να δίνεται έμφαση στα διοικητικά και ηγετικά προσόντα και χαρακτηριστικά του υποψηφίου, ιδιαίτερος αν μιλάμε για προσωπικό που θα αναλάβει θέσεις ευθύνης και διοίκησης. Τέλος και σύμφωνα με τους Chen και Tye (2005), θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη η προηγούμενη εμπειρία και η ικανότητα του προσωπικού να επικοινωνεί και να λειτουργεί αποτελεσματικά με τους γύρω τους.

Στην προαναφερόμενη διαπίστωση συνηγορεί κι ο Medich (1995), ο οποίος υποστηρίζει ότι η ικανότητα του προσωπικού να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την επαφή του με άλλα πρόσωπα πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο κριτήριο της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Το

ενδιαφέρον εδώ είναι ότι ενώ τα τεχνικά προσόντα και δεξιότητες είναι μετρήσιμα κι αντικειμενικά στοιχεία, η ικανότητα ανάπτυξης και διαχείρισης αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων, είναι δύσκολο να διευκρινιστεί κι αξιολογηθεί. Ακόμα κι αν κάποιος στο παρελθόν είχε καλές σχέσεις με συναδέλφους του, δεν σημαίνει ότι εξακολουθεί να διατηρεί την ίδια ικανότητα ή ότι είναι σε θέση να επιτύχει παρόμοιες επιδόσεις. Συνεπώς και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η διοίκηση δεν παίρνει πολύ σοβαρά την εν λόγω ικανότητα και αποφεύγει να εξετάζει αυτό το κριτήριο, κυρίως λόγω της υποκειμενικότητας του και της δυσκολίας μέτρησης του.

6.1.2 Εκπαιδευτικά προγράμματα κι ενημερώσεις

Πριν την αναχώρηση για τη μετάθεση, η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού δεν έλαβε κάποια ιδιαίτερα εκπαίδευση ώστε να βελτιώσουν τα προσόντα ή τις ικανότητες τους, ούτε κάποια ενημέρωση για τα καθήκοντα που πρόκειται να αναλάβουν. Επιπλέον, δεν υπήρξε στο στάδιο πριν την μετάθεση κάποια ενημέρωση ή εκπαίδευση σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες και το διαπολιτισμικό περιβάλλον της περιοχής. Και οι δυο αυτές εκπαιδεύσεις - ενημερώσεις αποτελούν πολύ σημαντικές διαδικασίες, σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, για την ευκολότερη και ουσιαστικότερη προσαρμογή του προσωπικού στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της νέας περιοχής, ταυτιζόμενοι πλήρως με τους Dowling και Welch (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση ανάπτυξης ικανοτήτων και προσαρμογής στο κοινωνικό κι εργασιακό περιβάλλον, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας της αποστολής.

Επίσης, οι διαφορές που παρατηρούνται στην αξιολόγηση της σημαντικότητας των εν λόγω εκπαιδεύσεων – ενημερώσεων, οφείλονται σε πολλές αιτίες, όπως η περιοχή μετάθεσης, η χρονική διάρκεια της μετάθεσης ή τα καθήκοντα που καλείται το προσωπικό να αναλάβει. Αυτό είναι σε άμεση σχέση με τα όσα οι Dowling και Welch (2004) προσθέτουν, ότι δηλαδή οι διαφορές στην κουλτούρα και το διαπολιτισμικό περιβάλλον διαφορετικών περιοχών και συνθηκών, θα μπορούσε να καθορίσει το μέγεθος και τη διάρκεια αντίστοιχων εκπαιδεύσεων.

Ο λόγος που θα μπορούσε να ειπωθεί ότι δεν γίνονται οι εκπαιδεύσεις, είναι ότι τα καθήκοντα είναι παρόμοια με άλλα που εκτελούσε στο παρελθόν το προσωπικό ή ότι η εθνική κουλτούρα και οι ιδιαιτερότητες είναι παρόμοιες σε όλη την ελληνική επικράτεια. Αλλά ο Hostfede (2002) ισχυρίζεται, ότι οι εκπαιδεύσεις διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού και δεν είναι απλή παράθεση τεχνικών στοιχείων. Συνεπώς ακόμα κι αν μιλάμε για ανάθεση αποστολής σε περιοχή εντός της ελληνικής επικράτειας, δεν θα πρέπει να αγνοείται η σημασία της εξέλιξης κι αλλαγής των συνθηκών που επικρατούν, με το πέραμα του χρόνου, αλλά ούτε θα πρέπει να

υποτιμάται το γεγονός ότι κάθε περιοχή αλλά και μονάδα ή υπηρεσία έχει τοπικές ιδιαιτερότητες και κουλτούρα και μόνο αν κάποιος είναι βαθιά γνώστης αυτών θα μπορέσει να γίνει αποδεκτός και να προσαρμοστεί επιτυχώς και σύντομα, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην επιτυχία της ανατεθείσας αποστολής.

Αναλύοντας το θέμα της εκπαίδευσης πριν την αναχώρηση, από την οπτική της διοίκησης, παρατηρείται ότι δεν προβλέπονται, για την πλειοψηφία του προσωπικού, από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, σχετικές διαδικασίες εκπαίδευσης – ενημέρωσης και ιδιαίτερα για θέματα διαπολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων μεταξύ των διαφόρων περιοχών όπου αναπτύσσεται προσωπικό. Η θεωρία των Dowling και Welch (2004), είναι σε απόλυτη αρμονία με αυτή του Tung (1982), ο οποίος ισχυρίζεται ότι η εκπαίδευση περί διαπολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και κουλτούρας θα πρέπει να εξαρτάται από τις διαφορές της κάθε περιοχής. Αυτό όμως που φαίνεται τόσο από την έρευνα που έγινε στο προσωπικό, όσο και από τις ισχύουσες διαδικασίες είναι, ότι η διοίκηση ακόμα κι όταν παρέχει κάποια εκπαίδευση, σε προσωπικό που προορίζεται να διοικήσει μονάδες ή υπηρεσίες, δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στην διαπολιτισμική εκπαίδευση κι ενημέρωση. Αντιθέτως, η εκπαίδευση περιορίζεται σε θέματα εργασίας και λειτουργίας των μονάδων. Η άγνοια της σημαντικότητας της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα προσαρμογής και διαδραστικότητας του προσωπικού κατά τη διάρκεια της μετάθεσης του, τόσο στο εργασιακό, όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Fink, Meierewert και Rohr (2005), η διαπολιτισμική ενημέρωση και γνώση για μια περιοχή είναι σημαντική αφού βοηθάει το μετατιθέμενο προσωπικό να αντιμετωπίσει διάφορα διαπολιτισμικά σοκ. Οι Farner και Luthans (2002) αναφέρουν επιπλέον, ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα προγράμματα εκπαίδευσης, σχετικά με μια συγκεκριμένη περιοχή και είναι οι τρόποι διαπραγμάτευσης διαφόρων θεμάτων, η επικοινωνία, οι κοινωνικές σχέσεις και η προσαρμογή της οικογένειας στον καθημερινό τρόπο ζωής.

Συνεπώς, αν και κάποιες ενημερώσεις για εργασιακά θέματα και θέματα καθηκόντων μπορεί να γίνονται για κάποιες ιδιαίτερες κατηγορίες προσωπικού, προγράμματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης κι ενημέρωσης για να βοηθήσουν το προσωπικό να προσαρμοστεί στην καθημερινότητα και στις τοπικές ιδιαιτερότητες της περιοχής όπου θα μετατεθεί, δεν υπάρχουν ούτε προβλέπονται πριν την αναχώρηση, ακόμα κι αν θεωρούνται από το προσωπικό σημαντικά και είναι έντονη η επιθυμία του για την διοργάνωσή τους.

Πέραν των προαναφερόμενων εκπαιδεύσεων – ενημερώσεων οι οποίες θεωρούνται σημαντικές από την πλειοψηφία του προσωπικού, υπάρχει ιδιαίτερος σημαντικό ενδιαφέρον του προσωπικού για μεγαλύτερη κι επαρκέστερη υποστήριξη σε θέματα καθημερινότητας, σε θέματα

που αφορούν την επαγγελματική απασχόληση των συζύγων αλλά και σε ρυθμίσεις ή θέματα που επηρεάζουν το σύνολο της οικογένειας όπως, κατοικία, εκπαίδευση τέκνων, ιατρική περίθαλψη. Οι Farner και Luthans (2002), επισημαίνουν ότι ένας άκρως σημαντικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή επίδοση ή αποτυχία του μετατιθέμενου είναι η αδυναμία της συζύγου του να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον. Από τη στιγμή που η σύζυγος του μετατιθέμενου έχει τέτοια επίδραση στην απόδοση του, θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι θα πρέπει να λαμβάνουν και οι δυο την ίδια, ποσοτικά και ποιοτικά, εκπαίδευση σε θέματα προσαρμογής στο νέο διαπολιτισμικό περιβάλλον.

Οι Dowling και Welch (2004), υποστηρίζουν επιπλέον, ότι τα περισσότερα προγράμματα που παρέχουν διαπολιτισμική εκπαίδευση, διοργανώνονται για να βοηθήσουν τον μετατιθέμενο να αναπτύξει ικανότητα διαπολιτισμικής προσαρμογής και να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία απρόβλεπτες καταστάσεις και συμβάντα, χωρίς πουθενά να αναφέρεται η ύπαρξη ανάλογων προγραμμάτων για τις συζύγους που συνοδεύουν τους μετατιθέμενους. Η συγκεκριμένη παράμετρος είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει η διοίκηση να την λάβει σοβαρά υπ' όψη της, αφού σε μια μετάθεση δεν αποστέλλεται μόνο το ένστολο προσωπικό αλλά κι ολόκληρη η οικογένεια του. Η σύζυγος που συνοδεύει το μετατιθέμενο προσωπικό, δεν απολαμβάνει την απαιτούμενη προσοχή στην βιβλιογραφία διαχείρισης εκπατριζόμενων, ακόμα κι αν σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), επηρεάζει τόσο καθοριστικά την απόδοση του εκπατριζόμενου που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία την αποστολή. Υπό αυτό το πρίσμα, φαίνεται ότι η σχετική βιβλιογραφία αγνοεί έναν σημαντικό παράγοντα, που είναι η λήψη μέτρων που θα υποστηρίξουν τη σύζυγο και θα της προσφέρουν δημιουργικές διεξόδους κατά την παραμονή της στον τόπο μετάθεσης.

Τόσο τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις του προσωπικού, όσο και το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, δείχνουν ότι δεν υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την υποστήριξη του προσωπικού και των μελών της οικογένειας του σε θέματα καθημερινότητας, γεγονός που επηρεάζει την απόδοση του προσωπικού αλλά και την θέληση κι επιθυμία του να παραμείνει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην συγκεκριμένη τοποθέτηση.

Συνεπώς, είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ικανοποιητικών κι επαρκών προγραμμάτων εκπαίδευσης κι ενημέρωσης για θέματα διαπολιτισμικής προσαρμογής αλλά κι υποστήριξης σε θέματα καθημερινότητας, όπως εύρεση εργασίας ή άλλης δημιουργικής απασχόλησης για τις συζύγους, εύρεση κατάλληλης κατοικίας ή θέματα εκπαίδευσης των παιδιών, ρύθμιση θεμάτων υγειονομικής περίθαλψης κι άλλων διοικητικών διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η πληρέστερη και συντομότερη προσαρμογή της οικογένειας στη νέα τοποθεσία, επιτρέποντας στο προσωπικό να ασχοληθεί απερίσπαστο με την εκτέλεση των καθηκόντων του και την επίτευξη των στόχων που θα οδηγήσουν σε επιτυχία την αποστολή.

6.2 Στάδιο της μετάθεσης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητηθεί κι αναλυθεί η περίοδος κατά την οποία το προσωπικό έχει μετατεθεί στο νέο τόπο και τα θέματα που κυρίως θα απασχολήσουν τη συζήτηση είναι η προσαρμογή στο νέο περιβάλλον και η υποστήριξη που έλαβε το προσωπικό από τη διοίκηση τόσο σε θέματα εργασίας, όσο και σε θέματα καθημερινότητας.

6.2.1 Υποστήριξη σε θέματα καθημερινότητας

Ένα σημαντικό μέρος της διαπολιτισμικής προσαρμογής, είναι η προσαρμογή στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο κυρίως περιλαμβάνονται κυρίως τα καθημερινά θέματα τα οποία αντιμετωπίζει το προσωπικό στη νέα τοποθεσία. Ο Barsoux και άλλοι (2002), προτείνουν ότι η κεντρική διοίκηση πρέπει να παρέχει βοήθεια στο προσωπικό, για την προσαρμογή του στο γενικότερο περιβάλλον της νέας περιοχής.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα μου, μόλις 60 (20 %) δήλωσαν ότι έλαβαν κάποια βοήθεια από τη διοίκηση σε θέματα προσαρμογής και διαχείρισης της καθημερινότητας στο νέο προορισμό, όπως η μεταφορά της οικοσκευής, χορήγηση επιδόματος πρώτης εγκατάστασης, εύρεση κατοικίας ή σχολείου για τα παιδιά, κ.λ.π. Η συγκεκριμένη βοήθεια διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό την εγκατάσταση στη νέα τοποθεσία και αξιολογήθηκε ως πολύ σημαντική για την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.

Από την άλλη, 240 (80 %) ερωτώμενοι απάντησαν ότι δεν έλαβαν κάποια βοήθεια και ότι ασχολήθηκαν μόνοι τους με την εύρεση κατοικίας και άλλα πρακτικά θέματα των πρώτων ημερών στη νέα τοποθεσία. Δεν έλαβαν καμία βοήθεια από την κεντρική διοίκηση για την προσαρμογή τους στο γενικότερο περιβάλλον και αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει μεγάλο εμπόδιο στην προσαρμογή τους στο νέο προορισμό. Παρ' όλα αυτά, η πλειοψηφία αντιμετώπισε επιτυχώς την κατάσταση, τόσο λόγω δικών τους ατομικών ικανοτήτων, όσο και λόγω υποστήριξης από τους συναδέλφους ή την τοπική κοινωνία.

Η έλλειψη υποστήριξης από την τοπική διοίκηση ή τις κατά τόπους διοικήσεις στο νέο ξεκίνημα, μπορεί να επηρεάσει την προσαρμογή του προσωπικού στο γενικότερο περιβάλλον, αρνητικά. Αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας του γεγονότος, ότι ο μετατιθέμενος θα πρέπει να αναλάβει την διεκπαιρέωση όλων των πρακτικών θεμάτων που θα πρέπει να γίνουν τις πρώτες ημέρες και αυτό αυξάνει την πίεση και το άγχος και οδηγεί σε εκνευρισμό που μπορεί να δώσει αρνητικό τόνο στο ξεκίνημα της διαδικασίας προσαρμογής. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό η

διοίκηση να υποστηρίζει το προσωπικό, στα πρώτα του βήματα στη νέα τοποθεσία, αφού η εκτεταμένη υποστήριξη κάνει την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον πιο εύκολη κι επιτυχημένη, έχοντας θετική επίδραση στην προσαρμογή του προσωπικού στο νέο περιβάλλον και κατ' επέκταση στην απόδοση στην εργασία.

6.2.2 Υποστήριξη στα καθήκοντα και στους εργασιακούς ρόλους

Η προσαρμογή του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μια σημαντική διάσταση της γενικότερης προσαρμογής στη νέα τοποθέτηση. Ο Barsoux και άλλοι (2002), ισχυρίζονται ότι η ύπαρξη του αντικαταστάτη το πρώτο χρονικό διάστημα της παρουσίας του νεο τοποθετημένου στο νέο πόστο, αυξάνει την επιτυχία και μειώνει το αίσθημα της αναστάτωσης που θα μπορούσε να βιώσει το προσωπικό που αναλαμβάνει τα νέα καθήκοντα. Από την έρευνα προκύπτει ότι το συγκεκριμένο μέτρο εφαρμόζεται στις μεταθέσεις των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων αλλά ίσως θα απαιτούνταν λίγο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ταυτόχρονης παραμονής και των δύο στελεχών στο πόστο, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη μετάβαση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα, άνω του 70 %, δήλωσε ότι ανταποκρίθηκε με επιτυχία στα καθήκοντα του κι ότι η αίσθηση του από την μετάθεση υπήρξε θετική. Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), υπάρχουν πέντε (5) παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική παρουσία και απόδοση του εργαζόμενου, οι οποίοι είναι : το πακέτο της αποζημίωσης, η διαπολιτισμική προσαρμογή του ιδίου και της οικογένειας του, τα καθήκοντα και οι ρόλοι που θα αναλάβει στην εργασία, η υποστήριξη από την κεντρική διοίκηση και το εργασιακό περιβάλλον στην τοποθεσία που θα αναλάβει καθήκοντα το προσωπικό. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η προσαρμογή του προσωπικού τόσο στο επαγγελματικό, όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση του προσωπικού στην εργασία.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν ως σημαντικότερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν θετικά την εντύπωση τους για τη μετάθεση, τις εργασιακές συνθήκες στον τόπο υπηρετήσης και το κοινωνικό περιβάλλον, δείχνοντας ότι υπάρχει συνάφεια με όσα υποστηρίζονται στην σχετική βιβλιογραφία.

Το πόσο πολύ επίδραση έχει το επαγγελματικό περιβάλλον στην προσαρμογή του προσωπικού στο νέο περιβάλλον και στη νέα ζωή στη νέα τοποθεσία είναι ένα σημαντικό θέμα προς συζήτηση. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, δήλωσαν ικανοποιημένοι από την μετάθεση, αξιολογώντας ως σημαντικότερο το κριτήριο του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό δείχνει ότι η

ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και η θετική προσαρμογή στο νέο τόπο είναι δυο παράμετροι αλληλοσυσχετιζόμενοι και αλληλοεπιδρά η μία με την άλλη. Όπως ισχυρίζεται ο Barsoux και άλλοι (2002), η ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την διαπολιτισμική προσαρμογή του προσωπικού στη νέα τοποθεσία. Μια ερμηνεία είναι, ότι καθώς η εργασία επηρεάζει την διαπολιτισμική προσαρμογή, η θετική αντίδραση του προσωπικού απέναντι στις γενικότερες συνθήκες της καθημερινότητας, το επίπεδο της εκπαίδευσης των παιδιών ή η ποιότητα των διατιθέμενων κατοικιών, επίσης είναι αναμενόμενο να επηρεάζει την εργασιακή προσαρμογή κι απόδοση.

Ένα ικανοποιητικό πακέτο αποζημίωσης, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του εργαζόμενου και την αποδοτικότητα του. Στην περίπτωση των μετατιθέμενων στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις δεν υπάρχει επιπλέον αποζημίωση, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις χορηγείται ένα μικρό επίδομα λόγω της επιχειρησιακής αποστολής της μονάδας. Πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι η οικονομική στενότητα των τελευταίων ετών έχει επηρεάσει την οικονομική πολιτική των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και την αποζημίωση που δίνεται στο προσωπικό.

Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, συνοδεύτηκε από την οικογένεια του στη μετάθεση. Το ποσοστό των οικογενειών που σχημάτισαν θετική εντύπωση για τη μετάθεση είναι παρεμφερές με αυτό του μετατιθέμενου προσωπικού, περίπου 70 %, δείχνοντας την συνάφεια της αντίδρασης του προσωπικού με αυτή των οικογενειών του. Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), η προσαρμογή του μετατιθέμενου στο νέο τόπο και η εργασιακή του απόδοση, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αντίδραση της συζύγου ή των παιδιών απέναντι στη νέα ζωή και στο νέο κοινωνικό περιβάλλον. Τα μέλη της οικογένειας, ιδιαίτερος δε οι σύζυγοι, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην διάρκεια της διαδικασίας προσαρμογής του προσωπικού και στην διάρκεια που επιθυμεί να μείνει στην νέα τοποθεσία. Οι Dowling και Welch (2004) ισχυρίζονται ότι η προσαρμογή του προσωπικού στο νέο περιβάλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την στάση της συζύγου απέναντι στη νέα ζωή.

6.2.3 Στάδιο της μετάθεσης : Η οπτική της διοίκησης

Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), η υποστήριξη του προσωπικού από τη διοίκηση είναι καθοριστική και είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική απόδοση του προσωπικού, αφού όπως προσθέτουν οι Barsoux και άλλοι (2002), η υποστήριξη σε θέματα δουλειάς διευκολύνει κι επιταχύνει την προσαρμογή του προσωπικού.

Η διοίκηση αναγνωρίζοντας αυτή την ανάγκη, δίνει σχετικές οδηγίες στις τοπικές διοικήσεις για υποστήριξη στο προσωπικό, προσπαθεί με την εκμετάλλευση της τεχνολογίας να προωθήσει την επικοινωνία του προσωπικού με τις κεντρικές υπηρεσίες με ηλεκτρονικό τρόπο ενώ τέλος ηγετικά στελέχη προσπαθούν να επισκέπτονται τακτικά διάφορες μονάδες επικοινωνώντας με το προσωπικό και προσπαθώντας να επιλύσουν τυχόν προβλήματα.

6.3 Στάδιο μετά τη μετάθεση

Οι Fink και άλλοι (2005) ισχυρίζονται ότι μετά τον επαναπατρισμό του προσωπικού, αυτό μεταφέρει εμπειρίες και τεχνογνωσία και αποτελεί μια πολύτιμη πηγή γνώσης για τον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν φαίνεται οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις να ενδιαφέρονται πολύ για τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει το προσωπικό κατά τη διάρκεια της μετάθεσης, αφού όπως απάντησε η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού δεν ζητήθηκε να περιγράψει ή να μεταφέρει γνώσεις κι εμπειρίες, μετά την αναχώρηση του από τον τόπο μετάθεσης. Η στάση αυτή πιστεύεται ότι επηρεάζει αρνητικά τον οργανισμό, υπό τη μορφή της χαμένης γνώσης που δεν λαμβάνει αλλά και με τη μορφή αισθημάτων αδιαφορίας τα οποία αποκτά το προσωπικό για την όλη διαδικασία.

Από ότι φαίνεται από τα στοιχεία της έρευνας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις δεν εφαρμόζουν μια επαρκή κι αποτελεσματική διαδικασία συλλογής κι απόκτησης της τεχνογνωσίας και των εμπειριών του προσωπικού από τη μετάθεση. Πολλοί αισθάνονται επίσης απογοητευμένοι, γιατί στην επόμενη μετάθεση δεν ασκούν παρεμφερή καθήκοντα, εφαρμόζοντας προηγούμενη γνώση. Η διαπολιτισμική προσαρμογή, δηλαδή η υποστήριξη στο προσωπικό και την οικογένεια του να προσαρμοστεί ξανά στο νέο περιβάλλον μπορεί να μην θεωρείται απολύτως αναγκαία, όπως επισημαίνουν οι Harzing και Ruysseveldt (2004), αλλά σίγουρα προγράμματα επαναπροσδιορισμού των αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον του νέου περιβάλλοντος και προγράμματα συλλογής των εμπειριών και της τεχνογνωσίας που έχει αποκτήσει το προσωπικό, κρίνονται απολύτως απαραίτητα.

Σύμφωνα με τους Dowling και Welch (2004), η διαδικασία εκπατρισμού, ξεκινάει με την επιλογή του προσωπικού και τελειώνει με την επιστροφή στην χώρα προέλευσης. Για μια οικογένεια όμως που δεν είναι ικανοποιημένη με την επιστροφή ή που δεν αισθάνεται καλά στην χώρα καταγωγής, η διαδικασία αυτή θα κρατήσει περισσότερο και έτσι υποδεικνύεται η σημασία της ύπαρξης

προγραμμάτων επαναπατρισμού. Στην περίπτωση των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων όπου το προσωπικό θα μετατεθεί σε μια νέα περιοχή αλλάζοντας ξανά τον τρόπο ζωής του, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστεί ο συνδυασμός προγραμμάτων επαναπατρισμού και διαπολιτισμικής εκπαίδευσης ώστε να καταστεί ομαλότερη η νέα εγκατάσταση.

Οι Malinowski και άλλοι (2002), υποστηρίζουν ότι πολλές εταιρίες δεν δίνουν πολλή προσοχή στον επαναπατρισμό και τη σημασία του, αν και αποτελεί το τελευταίο στάδιο πριν την ολοκλήρωση της αποστολής. Οι εκπατριζόμενοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν ένας σημαντικός πόρος για την επιχείρηση, αφού έχουν επενδυθεί χρήματα στη διεθνή αποστολή για να αποκτηθεί η τεχνογνωσία και είναι απογοητευτικό να μην συνεισφέρουν στην πορεία της επιχείρησης, λόγω της έλλειψης διαδικασιών επαναπατρισμού και συλλογής των πολύτιμων πληροφοριών που μεταφέρουν. Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες εκείνες που θα καθιστούν τα επαναπατριζόμενα στελέχη σημαντικά για τη λειτουργία τους και θα πρέπει να τους το δείχνουν, ώστε τα στελέχη να μην αισθάνονται απογοήτευση κι αδιαφορία αλλά την προσμονή να προσφέρουν με τις γνώσεις κι εμπειρίες τους στην ανάπτυξη του οργανισμού. Παρομοίως και στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, θα πρέπει η διοίκηση να δημιουργήσει τις συνθήκες αλληλεπίδρασης μεταξύ των κεντρικών υπηρεσιών και μετατιθέμενου προσωπικού, ώστε η τεχνογνωσία και οι εμπειρίες να μεταφέρονται άμεσα και χωρίς διαστρεβλώσεις, δίνοντας κίνητρο στο προσωπικό να συνεχίσει να προσπαθεί να εξελιχθεί αλλά και να μεταδίδει τη γνώση που αποκτά, αφού θα αισθάνεται ότι αυτή λαμβάνεται υπ' όψη και ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων.

7 Σύνοψη και τελική συζήτηση

Στο κεφάλαιο αυτό ανακεφαλαιώνεται η ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων και θα συζητηθεί αν δοθήκαν απαντήσεις για τον σκοπό και τα βασικά ερωτήματα της εργασίας και επιπλέον θα συζητηθούν επιπτώσεις, δυνατά σημεία και αδυναμίες της εν λόγω πτυχιακής εργασίας. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξέταση σημείων που θα μπορούσαν να διερευνηθούν σε μελλοντικές έρευνες, στα πλαίσια διερεύνησης τρόπων βελτίωσης της διαδικασίας των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και λοιπών παρόμοιων οργανισμών.

7.1 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό θα συνοψίσουμε τα συμπεράσματα της ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα και θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί πως τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συνεισφέρουν στην κατανόηση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων κατά τη διάρκεια των μεταθέσεων τους και πως η διαδικασία των μεταθέσεων θα μπορούσε να βελτιωθεί εφαρμόζοντας πρακτικές της διαδικασίας εκπατισμού και ανάθεσης διεθνών αποστολών, επιτυχημένων πολυεθνικών οργανισμών.

Υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των προβλημάτων και δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και οι οικογένειες τους κατά την διάρκεια των μεταθέσεων τους, με ότι αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κάθε γωνιά του πλανήτη. Αυτό δείχνει ότι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν πρακτικές και μέτρα που ισχύουν στο χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων και σε έναν οργανισμό όπως είναι οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη διαδικασία των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, στηριζόμενες σε επιτυχημένες πρακτικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Συνεπώς θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, ο σκοπός της παρούσας εργασίας στέφθηκε από απόλυτη επιτυχία. Αποδείχθηκε ότι, η προσομοίωση λειτούργησε και ότι κάθε οργανισμός που μετακινεί προσωπικό για να βελτιώσει την απόδοση του ή να εκπληρώσει την αποστολή του, θα μπορούσε να αντλήσει ενδιαφέροντα στοιχεία, επωφελή για την λειτουργία του, από την εν λόγω εργασία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία βάζει το δικό της λιθαράκι στην παροχή γνώσης της διαδικασίας μετακίνησης του προσωπικού, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό της χώρας, αναλύει κι

ενδιαφέρεται κυρίως για το προσωπικό, το οποίο με τη σειρά του είναι αυτό που θα συμβάλλει, εν τέλει, στην βελτίωση των διαδικασιών μετακίνησης και στην επιτυχία των τεθέντων στόχων κι αποστολών του οργανισμού.

Κι αν στο χώρο των επιχειρήσεων μιλάμε για οικονομικά αποτελέσματα ή επιχειρηματική ανάπτυξη, στον χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων μιλάμε για επιχειρησιακή ετοιμότητα και λειτουργία, για υπεράσπιση εδαφικής ακεραιότητας και προάσπιση εθνικών συμφερόντων, που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την ύπαρξη των εθνών και των κρατών, εντός των οποίων θα γεννηθεί και θα υπάρξει η όποια δραστηριότητα.

Η διαδικασία μετάθεσης, για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, ξεκινάει με τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού και ολοκληρώνεται, συνήθως, με την επιλογή του για μετάθεση σε νέο προορισμό. Αλλά για το προσωπικό, η διαδικασία ξεκινάει με την ανακοίνωση της επιλογής του για μετάθεση και τις πριν την αναχώρηση διεργασίες κι ολοκληρώνεται αφού προσαρμοστεί στις συνθήκες της επόμενης μετάθεσης, που συνήθως διαρκεί λίγο περισσότερο μετά την εγκατάσταση. Συνεπώς οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και οι μετατιθέμενοι, συνήθως, βλέπουν υπό διαφορετική οπτική την διαδικασία μετάθεσης και άρα η προ την αναχώρηση προετοιμασία μπορεί να μην είναι η κατάλληλη.

Αυτό ακριβώς δείχνουν και τα ευρήματα της παρούσας εργασίας. Καταρχήν, ξεκινώντας από την διαδικασία επιλογής, παρατηρείται ότι το προσωπικό προκρίνει ως την πιο πιθανή αιτία επιλογής του, τον παράγοντα “Άλλους λόγους”, γεγονός που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την οπτική της διοίκησης που υποστηρίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των διαδικασιών επιλογής. Επιπλέον, ως τον παράγοντα που έχει την μικρότερη βαρύτητα, το προσωπικό επιλέγει την “Ίκανότητα προσαρμογής”, γεγονός που εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την απουσία προγραμμάτων εκπαίδευσης και διαδικασιών διαπολιτισμικής προσαρμογής, από τις προαναχωρησιακές διαδικασίες που διοργανώνονται από την πλευρά της διοίκησης.

Συνήθως στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι ενημερώσεις κι εκπαιδεύσεις σχετίζονται περισσότερο με θέματα δουλειάς και λιγότερο με θέματα διαπολιτισμικής προσαρμογής, τονίζοντας την αδιαφορία που δείχνουν οι επιχειρήσεις για την διαπολιτισμική εκπαίδευση. Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι προαναχωρησιακές διαδικασίες κι εκπαιδεύσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Κι αν στον τομέα των θεμάτων πολιτισμικής ενημέρωσης κι αντιμετώπισης θεμάτων καθημερινότητας και κουλτούρας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπάρχει ταύτιση με τα συμβαίνοντα στον κόσμο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αποτελεί

έκπληξη το μόλις 13 % των συμμετεχόντων στην έρευνα που απάντησαν ότι έλαβαν κάποιου είδους ενημέρωση ή εκπαίδευση για θέματα που σχετίζονταν με τα καθήκοντα και τους ρόλους που επρόκειτο να αναλάβουν. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί από την αντίληψη της διοίκησης ότι το προσωπικό θα κληθεί να αναλάβει καθήκοντα παρόμοια με το παρελθόν και με βάση την ειδίκευση του, αλλά αυτό δεν μπορεί να εξασφαλιστεί αφού οι συνθήκες και οι καταστάσεις εξελίσσονται, οι ανάγκες που θα προκύψουν μπορεί να είναι διαφορετικές κι απρόβλεπτες και τέλος όπως προέκυψε από τις απαντήσεις του προσωπικού στην έρευνα, η επιλογή δεν έχει βασιστεί κατά κύριο λόγο σε προσόντα και υφιστάμενες γνώσεις, άρα απαιτείται τουλάχιστον μια βασική ενημέρωση.

Ο Hostfede (2002), μιλάει για τις πολιτισμικές και κοινωνικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών, ενώ οι Dowling και Welch (2004) αναφέρουν επιπλέον ότι το είδος και το μέγεθος της εκπαίδευσης που θα πρέπει να παρέχεται στο μετακινούμενο προσωπικό, πριν την αναχώρηση του, θα πρέπει να εξαρτάται από τις διαφορές αυτές. Η εκπαίδευση για έθιμα και ιδιαιτερότητες αλλά και θέματα της καθημερινότητας, πριν την αναχώρηση του μετατιθέμενου προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, επί της ουσίας δεν υφίσταται, δεδομένου ότι το 92 % και το 84 %, αντίστοιχα, των ερωτώμενων στην έρευνα απάντησαν ότι δεν έλαβαν κανενός είδους ενημέρωση ή εκπαίδευση. Η έλλειψη αυτή θεωρείται πολύ σημαντική, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων και είναι πολύ πιθανό να δημιουργεί δυσλειτουργίες στην προσαρμογή των μετατιθέμενων στη νέα τοποθεσία, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε μειωμένη προσαρμογή και απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο στάδιο της μετάθεσης, οι μετατιθέμενοι πλέον έχουν φτάσει στη νέα τοποθεσία κι αντιμετωπίζουν τη νέα πραγματικότητα. Η ικανοποίησή τους για την νέα αποστολή και η υποστήριξη που θα λάβουν από τη διοίκηση στο αρχικό στάδιο εγκατάστασης και προσαρμογής, θα επηρεάσει θετικά την προσαρμογή στην εργασία αλλά και την γενικότερη προσαρμογή τους στη νέα τοποθεσία. Είναι πολύ σημαντικό κι ενδιαφέρον το γεγονός ότι η στάση της συζύγου απέναντι στη νέα μετάθεση και η προσαρμογή της στη νέα τοποθεσία και ζωή, επηρεάζει περισσότερο τον μετατιθέμενο στην προσαρμογή του από το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, το 80 % δεν έλαβε υποστήριξη από τη διοίκηση σε θέματα της καθημερινότητας που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της προσαρμογής αν και το 95 % των ερωτώμενων θεωρεί την ύπαρξη αυτής σημαντική και χρήσιμη. Επιπλέον, το 32 % των ερωτώμενων, δήλωσε ότι έλαβε υποστήριξη σε θέματα της εργασιακής προσαρμογής, γεγονός που αποτελεί έκπληξη αφού θα περίμενε κανείς η διοίκηση να εφαρμόζει διαδικασίες υποστήριξης που να αφορούν την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του νέο τοποθετημένου προσωπικού. Η έκπληξη είναι ακόμη μεγαλύτερη, αν ληφθεί υπ' όψη ότι η υποστήριξη που αναφέρει ότι έλαβε το παραπάνω

ποσοστό του προσωπικού, προήλθε κυρίως από συναδέλφους κι όχι από θεσμοθετημένες κι οργανωμένες διεργασίες της διοίκησης.

Το υψηλό επίπεδο υποστήριξης από την κεντρική διοίκηση είναι αυτό που κυρίως επιθυμεί το προσωπικό και που συμβάλλει, σε σημαντικό βαθμό, στην προσαρμογή και υψηλή απόδοση του. Αν εξετάσει κανείς τη διαδικασία από την πλευρά του οργανισμού, το προσωπικό εκτός της χρησιμότητας του για να λειτουργήσουν οι μονάδες ή υπηρεσίες, χρησιμοποιείται και για τη μεταφορά γνώσης κι εμπειριών που θα αποκομίσει κατά τη διάρκεια της μετάθεσης και που θα χρησιμεύσει για την περαιτέρω βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.

Λαμβάνοντας υπ' όψη τα προαναφερόμενα, αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι μόλις το 14 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι ερωτήθηκε για τις εμπειρίες του από την διοίκηση και ότι η διοίκηση δεν έχει θεσμοθετήσει μια διαδικασία συλλογής τεχνογνωσίας κι εμπειριών από το μετατιθέμενο προσωπικό, σε ευρεία βάση, ώστε να μπορεί να μάθει από το προσωπικό και η γνώση αυτή να συμβάλλει στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης του.

Όπως προαναφέρθηκε, μια μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι βίωσαν μια ανεπαρκή διαδικασία επαναπατρισμού, εξαιτίας μιας απουσίας ενδιαφέροντος από τη διοίκηση ή λόγω της απουσίας θεσμοθετημένης σχετικής διαδικασίας. Η έλλειψη μιας διαδικασίας εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τη διοίκηση, υπό τη μορφή ερώτησης για τις εμπειρίες που βίωσε ο μετατιθέμενος κατά τη διάρκεια της μετάθεσης, δημιουργεί δυσφορία στο προσωπικό και είναι πιθανόν να το οδηγήσει σε αδιαφορία για την πρόοδο των συνθηκών λειτουργίας των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και την επίτευξη των στόχων τους.

7.1.1. Προτάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας μεταθέσεων

Ένας από τους στόχους, αν όχι ο κύριος, της παρούσας εργασίας είναι η υποβολή προτάσεων που θα βελτιώσουν την διαδικασία των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, προσκομίζοντας οφέλη τόσο για το προσωπικό, όσο και για την λειτουργία του οργανισμού. Για την υποβολή των προτάσεων έγινε προσπάθεια να αντληθούν στοιχεία από την βιβλιογραφία και προηγούμενες ερευνητικές εργασίες για τον εκπατρισμό στελεχών πολυεθνικών επιχειρήσεων, από τα ευρήματα της παρούσης έρευνας, από το τελικό μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, όπου ζητήθηκε η κατάθεση προτάσεων από τα ίδια τα στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και από την εμπειρία του γράφοντα την παρούσα εργασία, ο οποίος υπηρετεί στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, ως αξιωματικός του Στρατού Ξηράς.

Κρίνεται σκόπιμο για την καλύτερη παρουσίαση των προτάσεων να αναφερθούν ανά στάδιο της διαδικασίας, ώστε να αποφευχθούν παρερμηνείες και να μπορούν να είναι απολύτως ξεκάθαρες.

Στάδιο επιλογής

Η επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται κατόπιν προκήρυξης της προς πλήρωση θέσης και αφού περιγραφούν με σαφήνεια και πληρότητα τα απαιτούμενα προσόντα που θα πρέπει να έχει το υποψήφιο προσωπικό. Αφού δοθεί ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα για την υποβολή υποψηφιοτήτων, θα επιλέγεται το προσωπικό από αρμόδια επιτροπή, με βάση την μοριοδότηση του που θα εξάγεται από αντικειμενικό σύστημα μοριοδότησης. Η απόφαση επιλογής και η δικαιολόγηση αυτής θα πρέπει να κοινοποιείται σε όλους τους υποψηφίους, προκειμένου να εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η αξιοπιστία της διαδικασίας. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα υποβολής ένστασης κατά της επιλογής και της διαδικασίας, η οποία θα εξετάζεται άμεσα από ανεξάρτητο όργανο, διασφαλίζοντας το κύρος και την αξιοπιστία της διαδικασίας.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού και η κοινοποίηση της μετάθεσης θα πρέπει να έχει γίνει τουλάχιστον έξι (6) μήνες νωρίτερα, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα προετοιμασίας του προσωπικού και της οικογένειάς του, για την επερχόμενη αλλαγή στη ζωή και καθημερινότητα τους αλλά και να μπορεί η διοίκηση να έχει χρόνο εφαρμογής διαδικασιών εκπαίδευσης κι ενημέρωσης για τη νέα μετάθεση, πριν την αναχώρηση του προσωπικού.

Στάδιο πριν την αναχώρηση

Στο στάδιο πριν την αναχώρηση, θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση κι ενημέρωση στο προσωπικό για τα καθήκοντα και τους ρόλους που θα αναλάβει, για τους στόχους και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν. Επίσης θα πρέπει να ενημερωθεί για θέματα διαπολιτισμικής προσαρμογής, καθώς επίσης και για τυχόν ιδιαιτερότητες ή έθιμα που επικρατούν στην νέα τοποθεσία και τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την προσαρμογή του. Τέλος, θα πρέπει να παρέχονται συμβουλές αλλά και υποστήριξη για πρακτικά θέματα της καθημερινότητας, που αφορούν την αρχική περίοδο εγκατάστασης κι αφορούν κυρίως την οικογενειακή του ζωή, απαλλάσσοντας τον από επιπλέον προβλήματα που δημιουργούν ένταση και πίεση, επιβραδύνοντας την προσαρμογή του στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Θα πρέπει επιπλέον να λαμβάνεται μέριμνα και για την οικογένεια του μετατιθέμενου, εφόσον τον συνοδεύσει στη μετάθεση, παρέχοντας συμβουλές κι ενημέρωση για την καθημερινότητα στη νέα τοποθεσία, αλλά και για δημιουργικές διεξόδους και δυνατότητες σε διάφορους τομείς και πεδία, προκειμένου να προσαρμοστεί ευκολότερα και ταχύτερα, επηρεάζοντας θετικά τον μετατιθέμενο, στην προσπάθεια του να προσαρμοστεί στη νέα τοποθεσία.

Στάδιο της μετάθεσης

Κατά την διάρκεια της μετάθεσης κι εφόσον ο μετατιθέμενος έχει παρουσιαστεί στη νέα τοποθεσία, θα πρέπει να παρέχεται υποστήριξη, τόσο από την κεντρική διοίκηση, όσο και από τα κατά τόπους χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης. Η υποστήριξη θα πρέπει να παρέχεται τόσο στον μετατιθέμενο, όσο και στην οικογένεια του και θα μπορούσε να έχει την μορφή επισκέψεων στελεχών από την κεντρική διοίκηση, υποστήριξη σε πρακτικά θέματα τόσο στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στο κοινωνικό και ιδιωτικό περιβάλλον του μετατιθέμενου και τέλος παροχή υποστήριξης στη σύζυγο και την οικογένεια σε θέματα καθημερινότητας και διαπολιτισμικής προσαρμογής.

Στάδιο μετά την μετάθεση

Στο στάδιο αυτό και πριν την αναχώρηση του στελέχους, θα πρέπει να γίνεται μια σύνοψη της μετάθεσης και να γίνεται αξιολόγηση της παρουσίας του μετατιθέμενου εκεί, τόσο από την πλευρά της διοίκησης, όσο και από την πλευρά του προσωπικού. Θα πρέπει να εξετάζεται ο βαθμός ολοκλήρωσης των στόχων που είχαν τεθεί στην αρχή και να διερευνάται τι επηρέασε την πορεία επίτευξής τους. Επιπλέον θα πρέπει να καταγράφονται οι εμπειρίες που απέκτησε το προσωπικό και η γνώμη του για διάφορα θέματα, εργασιακά ή καθημερινής διαβίωσης, έτσι ώστε να αναλαμβάνονται σχετικές δράσεις παρέμβασης που θα βελτιώσουν τη διαδικασία μετάθεσης για τους μελλοντικούς μετατιθέμενους.

Γενικά

Ένα πολύ μικρό ποσοστό, 6 %, των συμμετεχόντων στην έρευνα, χαρακτήρισαν την διαδικασία μεταθέσεων ως επιτυχημένη, γεγονός που θα πρέπει, τουλάχιστον, να προβληματίσει τους έχοντες την ευθύνη διεξαγωγής της. Ως ένας από τους κύριους λόγους δηλώθηκε η έλλειψη αξιοπιστίας και διαφάνειας της διαδικασίας. Συνεπώς, αυτό που θα πρέπει να γίνει άμεσα και κατά

προτεραιότητα είναι η ανάκτηση της αξιοπιστίας της διαδικασίας, μέσω της ανάληψης δράσεων της διοίκησης, ιδιαίτερα κατά το στάδιο της επιλογής του προσωπικού, προκειμένου τα στελέχη να μην αισθάνονται αίσθημα αδικίας, αλλά να ξεκινούν την νέα αποστολή με την καλύτερη δυνατή ψυχολογία, η οποία θα τους βοηθήσει στην ταχύτερη προσαρμογή στη νέα τοποθεσία.

Μια επιπλέον παρέμβαση που προτάθηκε από σημαντικό αριθμό στελεχών, είναι η καθιέρωση ανώτατου αριθμού μεταθέσεων ή χρονικού ορίου πέραν του οποίου το προσωπικό δεν θα μετατίθεται. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν τα στελέχη να αποδεχτούν ευκολότερα τις αλλαγές που προξενούνται στη ζωή τους και να προγραμματίσουν καλύτερα την ζωή την δική τους αλλά και των οικογενειών τους.

7.2 Τελικές παρατηρήσεις

Οι Ένοπλες Δυνάμεις των χωρών αποτελούν οργανισμούς με έντονες γραφειοκρατικές υποδομές και υψηλό βαθμό εσωστρέφειας. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι εύκολη υπόθεση, η διερεύνηση στοιχείων της λειτουργίας τους, η οποία άλλωστε διέπεται και από επιπλέον κανόνες διάδοσης πληροφοριών, για ευνόητους λόγους ασφαλείας. Υπό παρόμοιες συνθήκες λειτουργούν και οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, γεγονός που καθιστά πολύ σημαντική την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και την άντληση πρωτογενών στοιχείων, από τα ίδια τα στελέχη τους. Επιπλέον απαιτείται η ύπαρξη προγενέστερης γνώσης κι εμπειρίας, ώστε τα ερωτήματα που θα κληθούν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, να είναι στοχευμένα και να μπορούν να διερευνήσουν επαρκώς τις πραγματικές καταστάσεις που βιώνει το προσωπικό κατά τη διάρκεια της μετάθεσης του προβλήματα, προκειμένου να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με τα συμβαίνοντα στον κόσμο των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να περηφανευτεί για την πρωτοπορία και καινοτομία της, αφού δεν έχει ερευνηθεί ξανά το ευαίσθητο θέμα των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, τόσο διεξοδικά.

7.2.1 Δυνατά σημεία κι αδυναμίες της έρευνας

Τα εμπειρικά ευρήματα της παρούσας εργασίας προέρχονται από εν ενεργεία στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, όλων των κλάδων, δηλαδή Στρατού Ξηράς - Πολεμικής Αεροπορίας - Πολεμικού Ναυτικού, κι όλων των κατηγοριών, δηλαδή Αξιωματικών – Ανθυπασπιστών – Υπαξιωματικών. Με αυτή τη διασπορά επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση και σύγκριση των δεδομένων της διαδικασίας μεταθέσεων, με τη θεωρία εκπατισμού.

Επιπλέον, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων, πιστεύεται ότι βοήθησε το προσωπικό να αισθανθεί πιο άνετα και να εκφράσει την άποψη του, χωρίς την διάθεση

εσωστρέφειας και με μόνο κίνητρο την παράθεση αξιόπιστων στοιχείων, ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία και να εξαλειφθούν δυσλειτουργίες του παρελθόντος.

Τέλος, η ανεξάρτητη διεξαγωγή της έρευνας, χωρίς να βρίσκεται υπό την αιγίδα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, αποτελεί εγγύηση για την αξιοπιστία κι αντικειμενικότητα των συμπερασμάτων και δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να παρουσιάσει τα πραγματικά δεδομένα, ακόμα κι αν αυτά πολλές φορές δεν είναι αρεστά στη διοίκηση.

Ως αδύναμο στοιχείο θα μπορούσε να τονιστεί η απουσία συνεντεύξεων, οι οποίες θα παρείχαν διευκρινήσεις σε ορισμένα σκοτεινά σημεία ή σε θέματα που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση.

Επιπλέον, η ανωνυμία των συμμετεχόντων δεν εξασφαλίζει την ιδιότητα τους ως στελέχη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, γεγονός που θα μπορούσε να εξασφαλιστεί με την διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων.

Τέλος, δεν ζητήθηκε η γνώμη αρμόδιων στελεχών της διοίκησης και αρκεστήκαμε στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Αυτό σίγουρα δεν φωτίζει πολλές πτυχές της διαδικασίας μεταθέσεων, ιδιαίτερα από την πλευρά της διοίκησης, αλλά δεν επιδιώχθηκε λόγω των στενών περιθωρίων που έχει η διοίκηση στην παράκαμψη του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου αλλά και γιατί παρόμοια έρευνα διεξάχθηκε για πρώτη φορά στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και ήταν προτεραιότητα να καταγραφεί η γνώμη του προσωπικού και μεταγενέστερα να διευκρινιστούν διάφορες πτυχές της διαδικασίας, από την πλευρά της διοίκησης.

7.3 Θέματα για μελλοντική διερεύνηση

Η παρούσα εργασία, ως πρωτοπόρος για τα ελληνικά δεδομένα αλλά και για τον χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων, ανοίγει δρόμους για περαιτέρω διερεύνηση σε διάφορους τομείς. Είναι σίγουρο ότι θα πρέπει να εξεταστεί η αναγκαιότητα αλλά και η συχνότητα των μεταθέσεων του προσωπικού. Θα μπορούσαν επίσης να αντληθούν στοιχεία και από άλλους παρόμοιους φορείς, όπως τα λοιπά σώματα ασφαλείας και να συγκριθούν διάφορες διαδικασίες και πρακτικές, προκειμένου να βγουν ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, προέκυψε μερική αλλαγή των κριτηρίων εξαγωγής της μοριοδότησης, με νομοθετική πρωτοβουλία της διοίκησης. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί ενδιαφέροντα ερωτήματα που θα μπορούσαν να διερευνηθούν μελλοντικά. Κάθε πότε γίνονται αλλαγές στο σύστημα μοριοδότησης ή στη διαδικασία μεταθέσεων ; Διεξάγεται κάποια

μελέτη από ανεξάρτητη επιτροπή πριν ; Οι αλλαγές γίνονται με πρωτοβουλία της διοίκησης; Ποιες ανάγκες καλύπτουν οι αλλαγές, από ποιους παράγοντες εξαρτώνται και πως συλλέγονται τα στοιχεία που θα οδηγήσουν σε μια αλλαγή ;

Επιπλέον θα πρέπει να διερευνηθεί η ανάγκη παροχής κινήτρων στο προσωπικό ή η εφαρμογή καινοτόμων διεργασιών υποστήριξης, σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, προκειμένου να προσελκύει υποψήφιους για την κάλυψη των απαιτούμενων θέσεων, οι οποίοι θα είναι θετικά προσκείμενοι στη νέα τους τοποθέτηση και άρα η προσαρμογή τους και η εν γένει παρουσία τους θα συμβάλλει στην επιτυχία της αποστολής. Τα θέματα που θα πρέπει να εξεταστούν είναι το είδος και η ποσότητα των κινήτρων και των παροχών, το κόστος αυτών και η δυνατότητα εκμετάλλευσης παράλληλων διαδικασιών ή νέων τεχνολογιών, οι πραγματικές ανάγκες του προσωπικού και των οικογενειών του.

Τέλος, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι παράμετροι που δημιουργούν δυσαρέσκεια στο προσωπικό και να διερευνηθεί, ποσοτικά και ποιοτικά, η επίδραση της οικογενειακής προσαρμογής και διαβίωσης στον τόπο της μετάθεσης, στην απόδοση του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adler, N. 1981, 'Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions', *Group & Organization Studies*, vol. 6, no. 3, pp. 341-356

Adler, N 2007, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason

Barsoux, J-L., Evans, P. & Pucik, V. (2002), *The Global Challenge – Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin: New York

Begley & D. P. Boyd, (2003), *The need for a corporate global mind-set*, MIT Sloan Management Review, USA

Berg, B. L. (2001), *Qualitative Research Methods for the Social Science (4th ed.)*, Pearson Education, United States of America

Black, J.S., Gregersen, H.B. & Mendenhall, M. (1992) *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*, Jossey-Bass, San Francisco

Black, J. S., Gregersen, H., Mendenhall, M., & Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Boston, MA: Addison-Wesley.

Brett, J., Befar, K. & Kern, M. (2006), *Managing multicultural teams*, Harvard Business Review 11, USA

Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004), *International human resource management (2nd ed.)*, Prentice Hall: New York

Brookfield Global Relocation Services, (2012), *Global Relocation Trends*, Διαθέσιμο στη διεύθυνση : <https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf> [Πρόσβαση στις: 07/11/2017].

Bruning, N. S. & McCaughey, D. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. *HR. Human Resource Planning*. New York: 2005. Vol. 28, Iss. 4; pg. 21, 9 pgs

Business Dictionary online, 2016. Διαθέσιμο στην : <http://www.businessdictionary.com>.

Bryman, A (1995), *Research Methods and Organization Studies*, Loughborough University, London and New York.

Bryman, A & Bell, E 2007, *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

Burton (2000), *Research Training For Social Scientists*, Sage, London.

- Chen, P.Y. & Tye, M.G. (2005), *Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals*, HR. Human Resource Planning. New York: Vol 28, Iss 4, pg.15, 6pgs
- Chiang, Y., Kim, I. & Shih, H. (2005), *Expatriate performance management from MNEs of different national origins*, International Journal of Manpower. Bradford: 2005. Vol. 26, Iss. 2; pg. 157, 22 pgs
- Cohen, L., & Manion, L. (1994), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, μτφρ . Χρυσούλα Μητσοπούλου, & Μάνια Φίλοπούλου . Αθήνα : Μεταίχμιο .
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Dickmann, M, Sparrow, P & Brewster, C 2008, *International Human Resource Management*, Taylor & Francis, Hoboken
- Dictionary of Human Resource Management* 2001, Oxford University Press, Oxford
- Douglas, S.C. & Martinko, M.J. (1999), *Culture and expatriate failure: an attributional explication*, International Journal of Organizational Analysis; Vol. 7, No. 3 (July), pp. 265-293.
- Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2004), *International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.)*, Thomson Learning, London
- Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1997), *Alternative Policies for International Transfers of Managers*, Management International Review, 17(2): 11-22.
- Farner, S. & Luthans, K.W. (2002), *Expatriate development: The use of 360-degree feedback*, The Journal of Management Development. Bradford: Vol. 21, Iss. 9/10; pg. 780, 14pgs
- Ferraro G 1998, *'The Culture Dimensions of International Business'*, Prentice-Hall, London
- Fink, G, Meierewert, S. & Rohr, U. (2005), *The use of repatriate knowledge in organizations. HR: Human Resource Planning*, New York: 2005. Vol. 28, Iss.4; pg. 30, 7 pgs
- Graf, A. (2004), *Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles*, Thunderbird International Business Review. Hoboken: Nov/Dec 2004. Vol. 46, Iss. 6; p. 667
- Gummesson, E. (2003), *All research is interpretive!*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara: 2003. Vol.18, Iss. 6/7; pg. 482, 11 pgs
- Harvey, M., Buckley, M., Novicevic, M., & Wiese, D. (1999). *Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process*. International Journal of Human Resource Management, 19(5), 808-827.
- Harzing, A. & Ruysseveldt, J.V. (2004), *International Human Resource Management*, The Cromwell Press Ltd. Great Britain
- Herry, E. & Noon, M. (2001), *Oxford: A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press Inc.; New York

- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications: USA
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications: USA
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Pedersen, P. B. (2002), *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Intercultural Press: USA
- Hurn, J 1999, 'Repatriation - the toughest assignment of all', *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, no. 6, pp. 224-228.
- Jassawalla, A. R., Asgary, N., & Sashittal, H. C. (2006), *Managing expatriate: The role of mentors*, *International Journal of Commerce and Management*.
- Latta, G. W. (2003), *Expatriate compensation policies and programs*, *WorldatWork Journal*, Scottsdale: Second Quarter 2003. Vol. 12, Iss. 2; pg. 68
- Lee, H.W. (2005), *The factors influencing Expatriates*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood: March 2005. Vol. 6, Iss. 2; pg.273, 6 pgs
- Malinowski, C., Paik, Y. & Segaud, B. (2002), *How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?*, *International Journal of Manpower*. Bradford: 2002. Vol. 23, Iss. 7; pg.635, 16pgs
- Marx, E 1999, *Breaking Through Culture Shock*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Medich, F. H. (1995), *The management of expatriates: Implications for agribusiness*, New York : Jul/Aug 1995. Vol. 11, Iss. 4; p. 383 (7 pages)
- Mezias, J. M., & Scandura, T. A. (2005), *A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective*, *Journal of International Business Studies*, 519-538.
- Naumann, E. (1992), *A conceptual model of expatriate turnover*, *Journal of International Business Studies*, 3, pp. 499-531.
- Oberg, K 1960, 'Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Enviroments', *Practical Anthropology*, vol. 7, pp. 177-182
- Oddou, G. (2002), *Managing your expatriates: What the successful firms do*, *Human Resource Planning*, 14(4), 301-308.
Oxford English Dictionary
- Patton, M. Q. (1980), *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*, Sage Publications: London UK
- Pedersen, P 1995, *The five stages of culture shock. Critical incidents around the world*, Greenwood Press, Connecticut.

Ramamoorthy, N. & Carroll, S.J. (1998), *Individualism – Collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices*, Human Relations, USA.

Ronen, S. (1989). *Training the international assignee*. In I. L. Goldstein & Associates (Eds.), *Training and development in organizations* (pp.417-453). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shaffer, M., Harrison, D., Luk, D. M. & Gilley D. M. (2000), *Spouse Adjustment to International Assignments : Direct determinants and the moderating effects of coping strategies*, Management Research News, USA.

Shay, J., & Baack, S. (2004). *Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: An empirical examination of the big picture*. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 216-232.

Stroh, L, Gregersen, B & Black, J 1998, 'Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates', *Journal of World Business*, vol. 33, no. 2, pp. 111-124

Tung, R.L., (1981), *Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments*, Columbia Journal of World Business, USA.

Tung, R. (1982), *Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals*, *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-71

Tung, R 1997, 'Exploring international assignness' viewpoints. A study of the expatriation / repatriation process', *IES*, ArthurAndersen, pp. 1-10

Yaw A, D. & Smith, I.G. (2001) *Globalization, Employment and the Workforce*, Cardiff Business School, Employment Research Unit Staff, Routledge

Νόμος υπ' αριθ. 3883 / 2010 “ Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις ” (ΦΕΚ 167 / 24-09-10)

Διαδικτυακές πηγές

https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνικές_Ενοπλες_Δυνάμεις (20-11-17)

www.facebook.com

www.google.com

www.skype.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ
ΚΟΥΤΣΟΧΕΡΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Ονομάζομαι Κουτσοχέρας Νικόλαος και είμαι Υπολοχαγός στο Στρατό Ξηράς. Σκοπός της παρούσας επικοινωνίας μας είναι για να ζητήσω την συνδρομή τόσο του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, όσο και της διοίκησής των, στη διεξαγωγή έρευνας που κάνω στο πλαίσιο της πτυχιακής μου εργασίας για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA), στο πανεπιστήμιο Πατρών.

Ο τίτλος της πτυχιακής εργασίας μου είναι : **“ Ανάθεση καθηκόντων και διαχείριση μεταθέσεων του προσωπικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Μια εμπειρική προσαρμογή της θεωρίας εκπατριζόμενων σε εθνικό πλαίσιο. ”**

Η ανάθεση καθηκόντων και η μετακίνηση του προσωπικού από τη περιοχή - χώρα (έδρα) σε μια άλλη περιοχή – χώρα, όπου δραστηριοποιείται ή σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί ένας οργανισμός, είναι μια διαδικασία γνωστή ως εκπατρισμός (expatriation) και συνήθως έχει διάρκεια από 2 έως 5 έτη. Παρά το γεγονός ότι είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, αφού η επιτυχία της συμβάλλει καταλυτικά στην πορεία του οργανισμού αλλά και στην εκπλήρωση της αποστολής του, δεν συγκεντρώνει το ανάλογο ενδιαφέρον της πλειονότητας των οργανισμών με αποτέλεσμα να είναι συχνό το φαινόμενο αποτυχίας της διαδικασίας με κατασπατάληση σημαντικών οικονομικών πόρων και καταπόνηση ή απώλεια έμπειρου κι εξειδικευμένου προσωπικού.

Οι μεταθέσεις του προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι μια πολύ τακτική διαδικασία, η οποία ακολουθείται προκειμένου να διατηρούνται λειτουργικές κι αξιόμαχες οι μονάδες και υπηρεσίες αυτών, να εκπαιδεύονται τα στελέχη σε διάφορες συνθήκες και να μην δημιουργούνται προβλήματα στην υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού. Οι μεταθέσεις του προσωπικού επηρεάζουν δραστικά το αξιόμαχο και τη λειτουργικότητα των μονάδων κι υπηρεσιών, αλλά και απαιτούν ένα σημαντικό οικονομικό κονδύλι προκειμένου να υλοποιηθούν. Συνεπώς η επιτυχία του στόχου και του σκοπού αυτών θα πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτη.

Η εν λόγω έρευνα, φιλοδοξεί να προσαρμόσει επιτυχημένες διαδικασίες που εφαρμόζουν μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί για τα στελέχη τους που μετακινούνται, σε εθνικό πλαίσιο και

πιο συγκεκριμένα στη διαδικασία μεταθέσεων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Φιλοδοξεί να περιγράψει με επιστημονική τεκμηρίωση τον τρόπο εφαρμογής των διαδικασιών αυτών, να συγκρίνει αυτές με ό τι ισχύει σήμερα στη διαδικασία μεταθέσεων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, μέσω άντλησης στοιχείων από ερωτηματολόγιο που θα απαντήσουν τόσο αρκετά στελέχη, όσο και η Διοίκηση και τέλος να καταλήξει σε τεκμηριωμένες προτάσεις και συμπεράσματα τα οποία θα μπορούσαν να ληφθούν υπ' όψη από τη Διοίκηση, κατά την διαδικασία σχεδιασμού των μεταθέσεων, αλλά και να αποτελέσουν εφελτήριο για περαιτέρω έρευνα.

Κατόπιν των παραπάνω, θα ήμουν εξαιρετικά ικανοποιημένος αν κατάφερα να σας πείσω για την χρησιμότητα που μπορεί να προκύψει από την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας και θα ήμουν ιδιαίτερος ευγνώμων αν συμβάλλατε στην εκπόνηση της εργασίας μου, απαντώντας το συνημμένο ερωτηματολόγιο. Με τον τρόπο αυτό θα ληφθεί επαρκές δείγμα, ώστε τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από τη μελέτη να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή και αντιπροσωπευτικά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Νικόλαος Κουτσοχέρας

Υπλγός (ΤΔ)

Υ.Γ. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και αφού συμπληρωθεί μπορεί να αποσταλεί ηλεκτρονικά στο παρακάτω e - mail ή χειρόγραφα και συγκεντρωτικά, μέσω στρατιωτικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση : Υπλγός (ΤΔ) Νικόλαος Κουτσοχέρας – Δντής 925 ΣΤΓ.

Στοιχεία επικοινωνίας

Νικόλαος Κουτσοχέρας

*743995 - 6931010183

nikoutso2016mba@yahoo.com

Επιβλέπων Καθηγητής

Αντώνιος Γεωργόπουλος

2610 996139

georgop@upatras.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ **ΜΕΤΑΤΙΘΕΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Με το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν κριτήρια και διαδικασίες που ισχύουν στις μεταθέσεις των στελεχών των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων. Τα δεδομένα που θα αντληθούν θα χρησιμεύσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων που θα δώσουν τη δυνατότητα σε αρμόδιους φορείς και οργανώσεις να εξετάσουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν αποδοτικότερες και φιλικότερες, προς τα στελέχη, διαδικασίες στην οργάνωση και διεξαγωγή των μεταθέσεων.

Οι απαντήσεις αφορούν ΜΟΝΟ μία (1) μετάθεση.

Θα σας παρακαλούσα να το απαντήσετε ξανά για να συμπεριλάβετε στοιχεία για περισσότερες μεταθέσεις.

Όλες οι πληροφορίες δίνονται ΑΝΩΝΥΜΑ χωρίς να ζητούνται στοιχεία του ερωτώμενου.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ Στο πρώτο μέρος 'ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ' ζητούνται κάποια γενικά στοιχεία του ερωτώμενου που βοηθούν στο σχηματισμό του προφίλ του.

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΤΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ

ΑΝΘΥΠΑΣΠΙΣΤΗΣ

ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ

3. ΚΛΑΔΟΣ

ΣΤΡΑΤΟΣ ΞΗΡΑΣ

ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ

ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ

4. ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΕΙ

ΑΣΕΙ

ΤΕΙ

ΑΣΣΥ

ΛΥΚΕΙΟΥ

5. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

0 - 10 έτη

11 -20 έτη

21 - 30 έτη

Άνω των 30 ετών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ

Με τον όρο μετάθεση, για τις ανάγκες της εργασίας, εννοείται :

α. Η μετακίνηση και ανάθεση νέων καθηκόντων στο προσωπικό, για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δύο (2) ετών

β. Η μετακίνηση θα γίνει σε περιοχή που απέχει τουλάχιστον 150 χλμ από τον τόπο που υπηρετούσε το προσωπικό πριν τη μετάθεση.

Σε αυτό το στάδιο θα σας ζητηθούν γενικές πληροφορίες για την περίοδο λήψης της μετάθεσης.

6. Η ΗΛΙΚΙΑ ΣΑΣ ΟΤΑΝ ΛΑΒΑΤΕ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

7. Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΤΑΝ ΛΑΒΑΤΕ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

ΕΓΓΑΜΟΣ

ΑΓΑΜΟΣ

ΣΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ

ΜΟΝΟΓΟΝΕΑΣ

8. ΠΟΣΑ ΤΕΚΝΑ ΕΙΧΑΤΕ ΟΤΑΝ ΛΑΒΑΤΕ ΜΕΤΑΘΕΣΗ ;

0

1

2

3

4

ΑΝΩ ΤΩΝ 4

9. ΜΕΤΑΚΙΝΗΘΗΚΕ ΜΑΖΙ ΣΑΣ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΣΑΣ ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Η ΜΕΤΑΘΕΣΗ ΣΑΣ ΗΤΑΝ :

ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΧΩΡΑ

11. Η ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΝΑ ΤΟΠΟ ΣΤΟΝ ΑΛΛΟ ΗΤΑΝ :

ΑΝΩ ΤΩΝ 500 ΧΛΜ

ΚΑΤΩ ΤΩΝ 500 ΧΛΜ

12. ΠΟΙΑ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΕΛΑΒΕ ΧΩΡΑ Η ΜΕΤΑΘΕΣΗ ΣΑΣ ;

Πριν το 2000

2000 - 2004

2005 - 2010

2011 - 2015

13. ΕΙΧΑΤΕ ΖΗΤΗΣΕΙ ΝΑ ΜΕΤΑΤΕΘΕΙΤΕ ΕΚΕΙΝΗ ΤΗ ΧΡΟΝΙΑ ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. ΕΙΧΑΤΕ ΔΗΛΩΣΕΙ ΤΟΝ ΤΟΠΟ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ ΣΑΣ, ΩΣ ΤΟΠΟ ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ ΣΑΣ ΝΑ ΜΕΤΑΤΕΘΕΙΤΕ ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

15. Για ποιο λόγο, κατά τη γνώμη σας μετατεθήκατε ; * Παρακάτω επιλέξτε αυτό που εκτιμάται ορθότερο. Η επιλογή "Απόλυτα λάθος" σημαίνει κάτω του 20 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Πολύ λάθος' σημαίνει 21 - 50 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Πολύ ορθό' σημαίνει 51 - 80 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Απόλυτα ορθό' σημαίνει άνω του 80 % πιθανότητες .

	Απόλυτα λάθος	Πολύ λάθος	Πολύ ορθό	Απόλυτα ορθό
Κάλυψη υπηρεσιακής ανάγκης (π.χ. κενές θέσεις)				
Υπηρεσιακή εξέλιξη προσωπικού (π.χ. χρόνος διοικήσεως)				
Επιθυμία - επιλογή προσωπικού (π.χ. φρουρά προτίμησης)				
Κοινωνικοί ή λόγοι υγείας				
Άλλοι λόγοι				

ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

Σε αυτό το στάδιο σας ζητείται να απαντήσετε για διαδικασίες ή ενέργειες που έλαβαν χώρα ή μη πριν αναχωρήσετε για τον προορισμό της μετάθεσης.

16. Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή εκπαίδευση, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με τα νέα σας καθήκοντα ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

17. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

18. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

19. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

20. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

Σε αυτό το στάδιο σας ζητείται να απαντήσετε για διαδικασίες ή ενέργειες που έλαβαν χώρα ή μη πριν αναχωρήσετε για τον προορισμό της μετάθεσης.

21. Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή εκπαίδευση, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες (έθιμα, γειτονία με ξένους λαούς, συναναστροφή με ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες) ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

22. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

23. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

24. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

25. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΙΝ ΤΗ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

Σε αυτό το στάδιο σας ζητείται να απαντήσετε για διαδικασίες ή ενέργειες που έλαβαν χώρα ή μη πριν αναχωρήσετε για τον προορισμό της μετάθεσης.

26. Συμμετείχατε σε κάποια ενημέρωση ή σας παρασχέθηκε υποστήριξη (π.χ. ενημερωτικό υλικό, χάρτες, τηλέφωνα), με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας (π.χ. εύρεση κατοικίας, σχολεία, ιατρική περίθαλψη, αθλητισμός, ψυχαγωγία, λοιπές υπηρεσίες) ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

27. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

28. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

29. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

30. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

31. Η επιλογή σας για την μετάθεση έγινε με βάση : * Παρακάτω επιλέξτε αυτό που εκτιμάται ορθότερο. Η επιλογή "Απόλυτα λάθος" σημαίνει κάτω του 20 % πιθανότητες. Η επιλογή "Πολύ λάθος" σημαίνει 21 - 50 % πιθανότητες. Η επιλογή "Πολύ ορθό" σημαίνει 51 - 80 % πιθανότητες. Η επιλογή "Απόλυτα ορθό" σημαίνει άνω του 80 % πιθανότητες .

	Απόλυτα λάθος	Πολύ λάθος	Πολύ ορθό	Απόλυτα ορθό
Διοικητικά σας προσόντα ή δεξιότητες				
Γραμματικές σας γνώσεις				
Ιατρική ή ψυχιατρική σας				
Ικανότητα προσαρμογής				
Άλλοι λόγοι				

ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ

Σε αυτό το στάδιο σας ζητείται να απαντήσετε για διαδικασίες ή ενέργειες που έλαβαν χώρα ή μη κατά την διάρκεια της υπηρετήσας σας στο νέο προορισμό της μετάθεσης.

32. Κατά την διάρκεια της μετάθεσης, σας παρασχέθηκε υποστήριξη, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας (π.χ. κατοικία, σχολεία, ιατρική περίθαλψη, αθλητισμός, ψυχαγωγία, λοιπές υπηρεσίες)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

33. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

34. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

35. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

36. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ

Σε αυτό το στάδιο σας ζητείται να απαντήσετε για διαδικασίες ή ενέργειες που έλαβαν χώρα ή μη κατά την διάρκεια της υπηρετήσας σας στο νέο προορισμό της μετάθεσης.

37. Κατά την διάρκεια της μετάθεσης, σας παρασχέθηκε υποστήριξη, με πρωτοβουλία ή ευθύνη της διοίκησης, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων σας ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της μετάθεσης σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

38. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

39. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

40. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

41. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

ΣΤΑΔΙΟ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΘΕΣΗ

42. Θεωρείται ότι ανταποκριθήκατε στα καθήκοντα σας με τέτοιο τρόπο ώστε να θεωρηθεί ότι ο στόχος της μετάθεσής σας είχε επιτευχθεί ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

43. Σε ποιον από τους παρακάτω παράγοντες και σε ποιο βαθμό οφείλεται η προηγούμενη απάντησή σας ; * Παρακάτω επιλέξτε αυτό που εκτιμάται ορθότερο. Η επιλογή 'Απόλυτα λάθος' σημαίνει κάτω του 20 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Πολύ λάθος' σημαίνει 21 - 50 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Πολύ ορθό' σημαίνει 51 - 80 % πιθανότητες. Η επιλογή 'Απόλυτα ορθό' σημαίνει άνω του 80 % πιθανότητες .

	Απόλυτα λάθος	Πολύ λάθος	Πολύ ορθό	Απόλυτα ορθό
Διοικητικά σας προσόντα ή δεξιότητες				
Γραμματικές σας γνώσεις				
Ιατρική ή ψυχιατρική σας				
Ικανότητα προσαρμογής				
Άλλοι λόγοι				

44. Αναφέρατε, ενδεικτικά, κάποιον από τους άλλους παράγοντες στην παραπάνω ερώτηση.

.....

45. Μετά την μετάθεση, σας ζητήθηκε να περιγράψετε ή να αναφέρεται τυχόν τεχνογνωσία ή εμπειρίες που αποκομίσατε, κατά την διάρκεια της μετάθεσής σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

46. Εφόσον απαντήσατε ΝΑΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

47. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

48. Εφόσον απαντήσατε ΟΧΙ, πόσο θεωρείται ότι βοηθάει η ύπαρξη της εν λόγω διαδικασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Εξαιρετικά πολύ

49. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

ΤΕΛΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

50. Πως θα περιγράφατε την εμπειρία της εν λόγω μετάθεσης ;

ΘΕΤΙΚΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ

51. Τι από τα παρακάτω συνέβαλε και σε ποιο βαθμό, για να δώσετε την προηγούμενη απάντηση ; *
Παρακάτω επιλέξτε αυτό που εκτιμάται ορθότερο.

	Απόλυτα λάθος	Πολύ λάθος	Πολύ ορθό	Απόλυτα ορθό
Επαγγελματικό περιβάλλον				
Κοινωνικές συναναστροφές				
Οικονομικοί λόγοι				
Διευκολύνσεις - παροχές τοποθεσίας				
Προσαρμογή - άποψη οικογένειας				
Άλλοι λόγοι				

52. Αν σας συνόδευσε οικογένεια, ποια η εντύπωση της για την μετάθεση ;

ΘΕΤΙΚΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ

ΔΕΝ ΜΕ ΣΥΝΟΔΕΥΣΕ

53. Τι από τα παρακάτω συνέβαλε και σε πιο βαθμό, για να δώσετε την προηγούμενη απάντηση ;
 Παρακάτω επιλέξτε αυτό που εκτιμάται ορθότερο.

	Απόλυτα λάθος	Πολύ λάθος	Πολύ ορθό	Απόλυτα ορθό
Κοινωνικό περιβάλλον				
Φυσικό κάλλος τοποθεσίας				
Οικονομικοί λόγοι				
Διευκολύνσεις - παροχές τοποθεσίας				
Ευκολία εύρεσης εργασίας συζύγου				
Άλλοι λόγοι				

ΤΕΛΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

54. Πως θα χαρακτηρίζατε την ισχύουσα διαδικασία μεταθέσεων ;

	1	2	3	4	5	
Εξαιρετικά αποτυχημένη						Εξαιρετικά επιτυχημένη

55. Εξηγήστε συνοπτικά, αν θέλετε

.....

56. Αν σας ζητούσαν να κάνετε ΜΟΝΟ μία (1) πρόταση για να βελτιωθεί η ισχύουσα διαδικασία μεταθέσεων, ποια θα ήταν αυτή ;

.....

.....

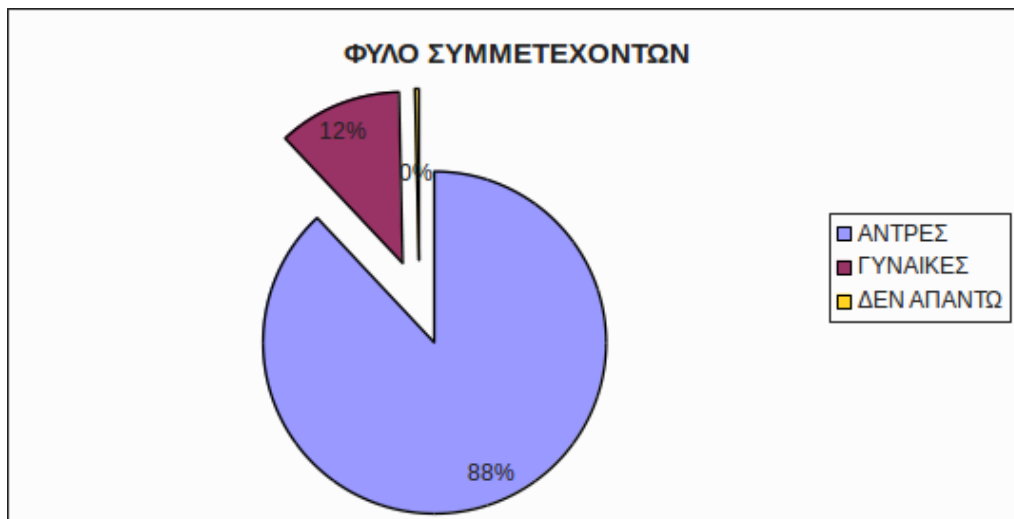
ΕΠΙΛΟΓΟΣ Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκαν οι ερωτήσεις. Είμαι ευγνώμων και σας ευχαριστώ για τον χρόνο και την συνεισφορά σας στην έρευνα μου κι ευελπιστώ η εν λόγω προσπάθεια να συμβάλλει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της διαδικασίας των μεταθέσεων του προσωπικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Νικόλαος Κουτσοχέρας

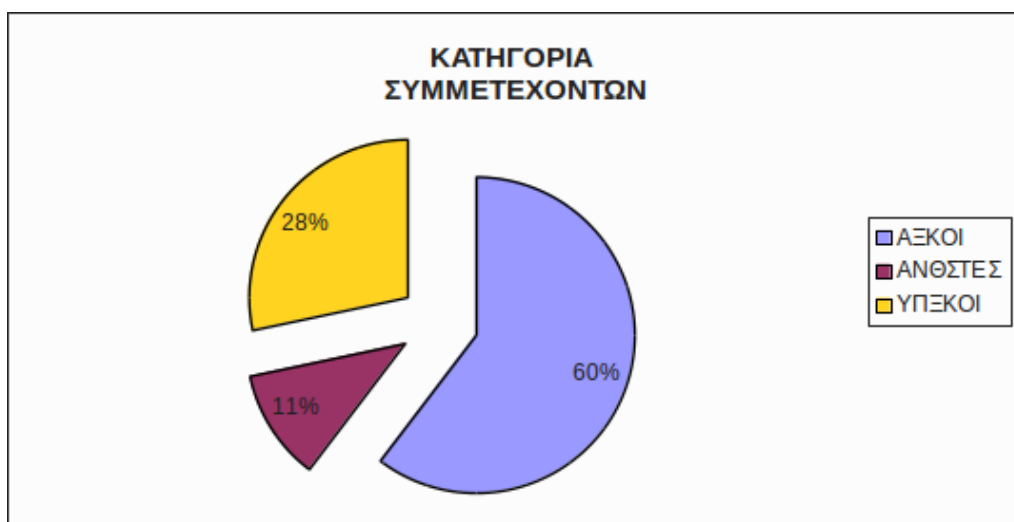
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΜΕΤΑΤΙΘΕΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

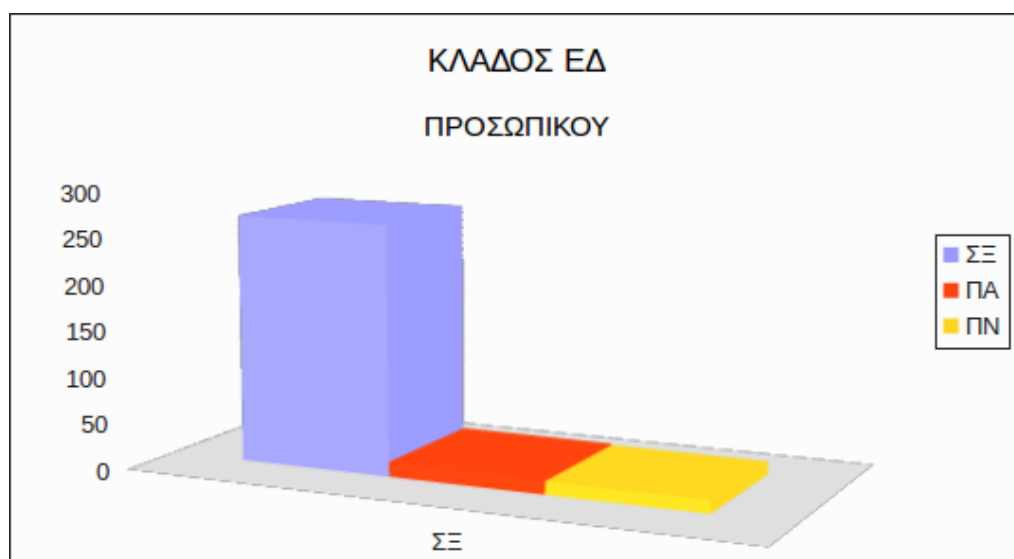
1. ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



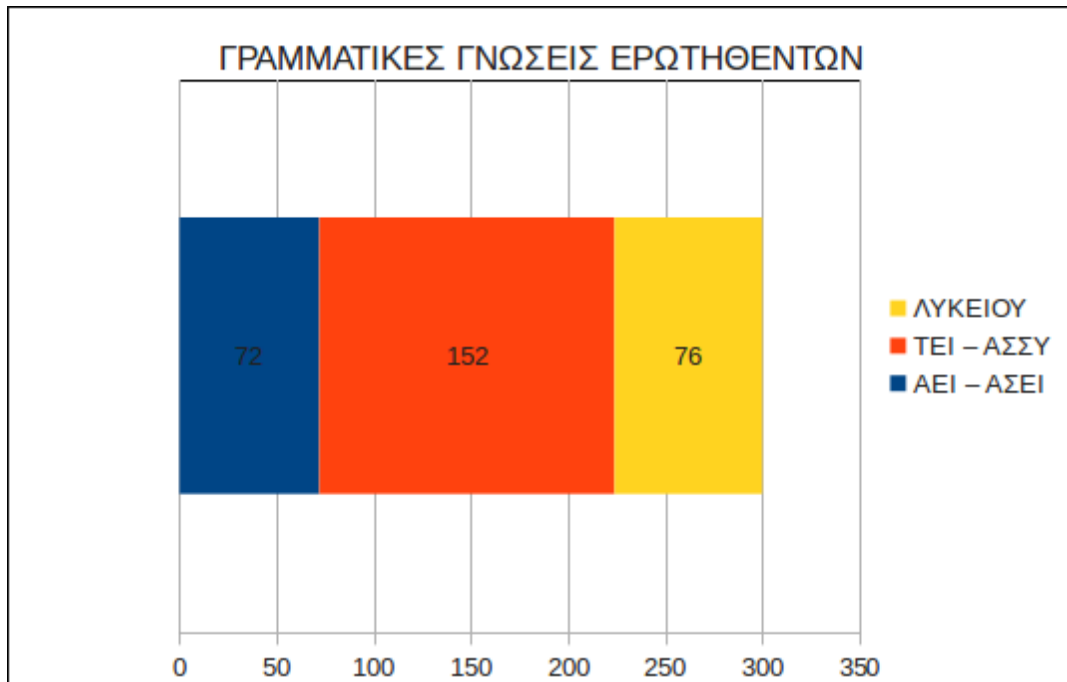
2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



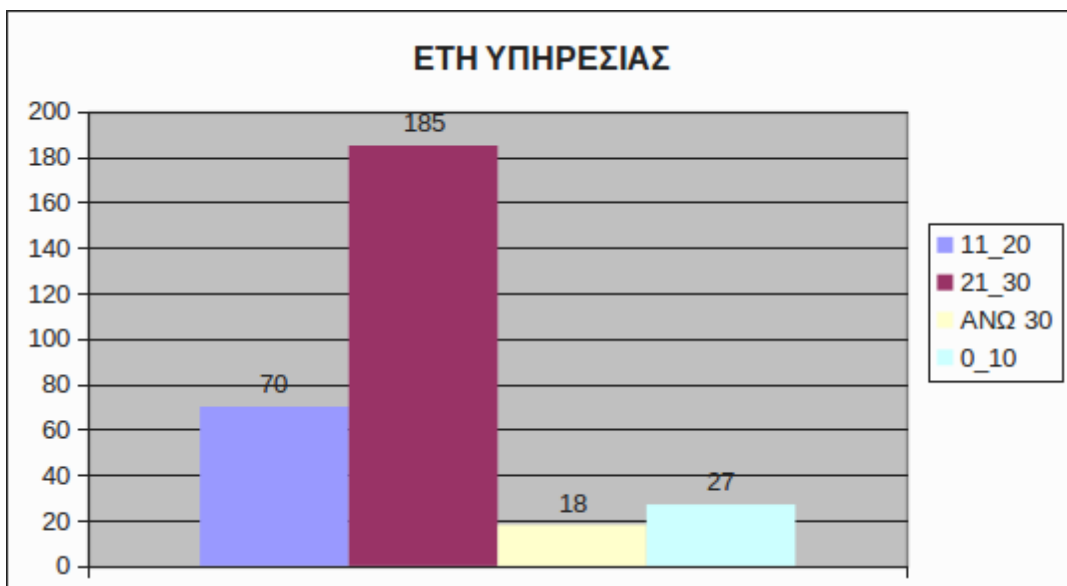
3. ΚΛΑΔΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



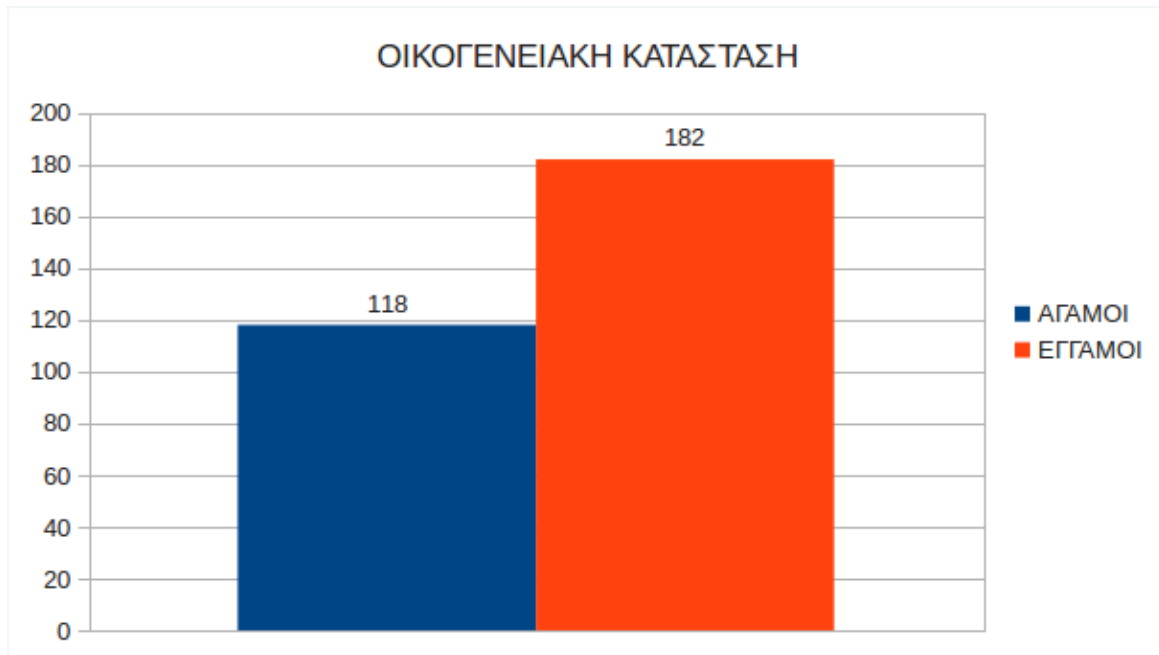
4. ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



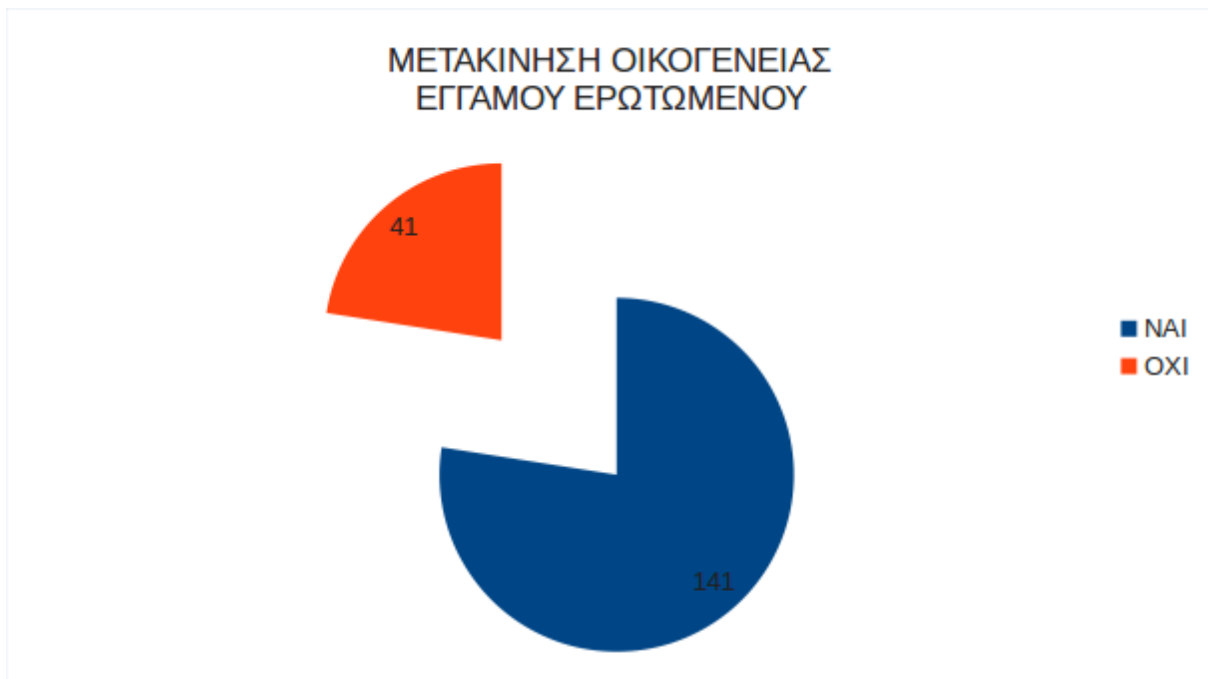
5. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ



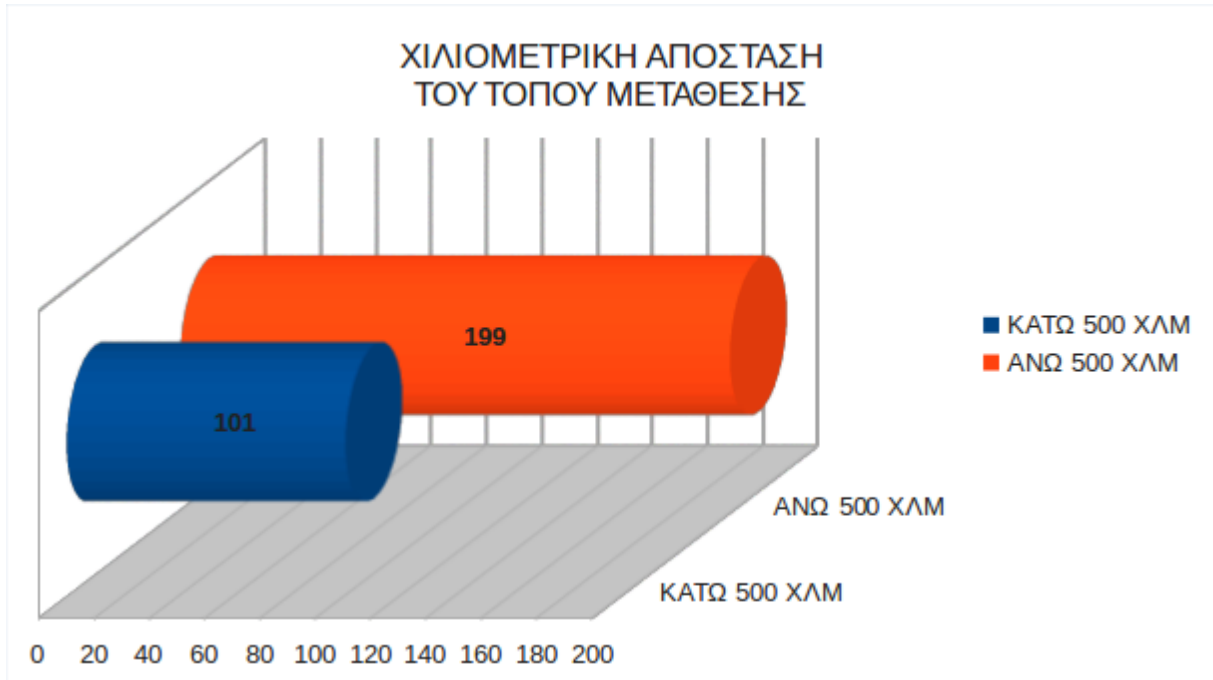
6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



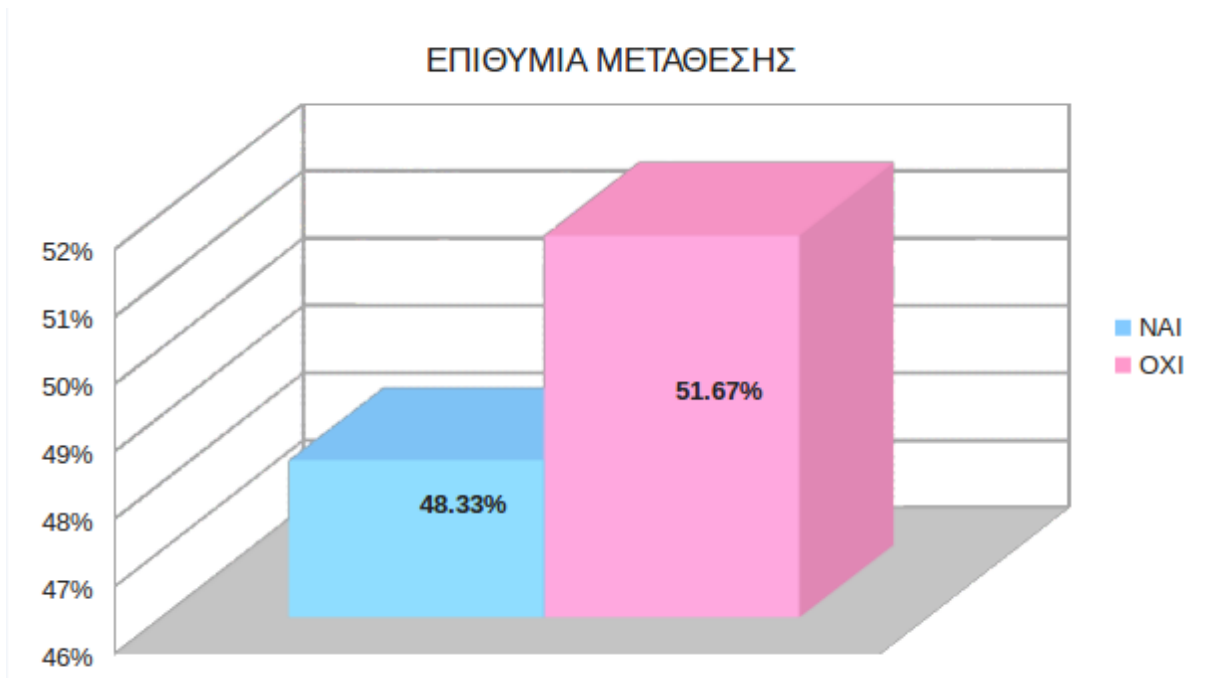
7. ΜΕΤΑΚΙΝΗΘΗΚΕ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ;



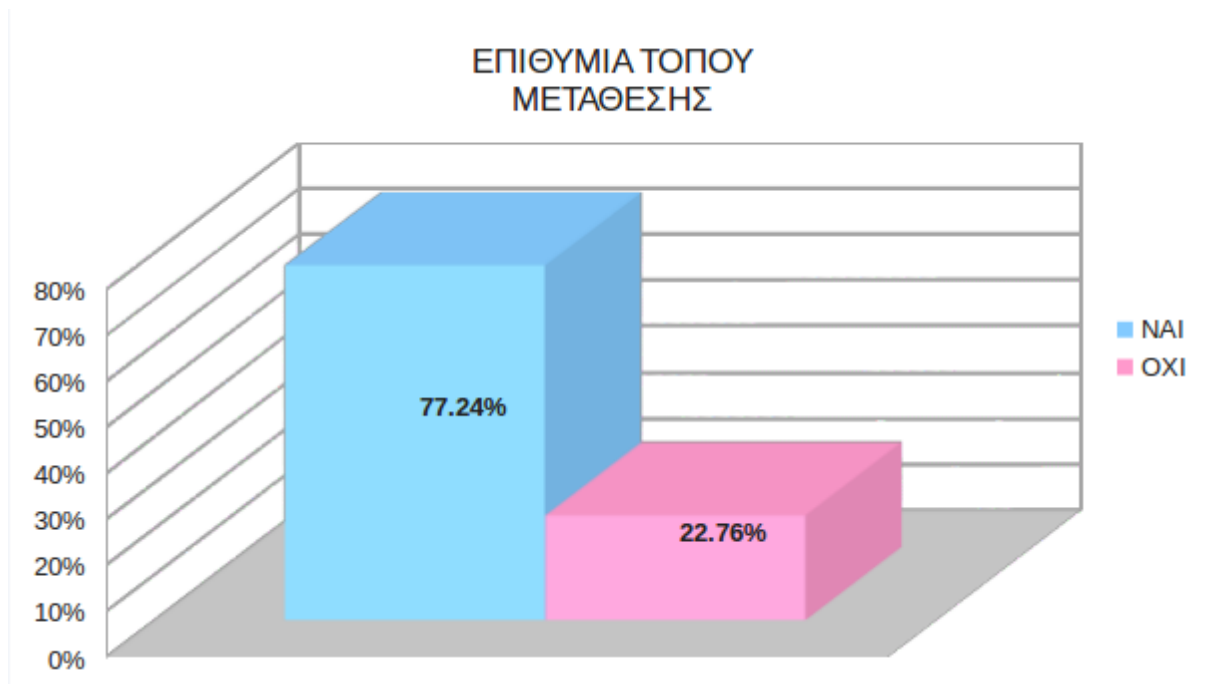
8. ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΤΟΠΟΥ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ



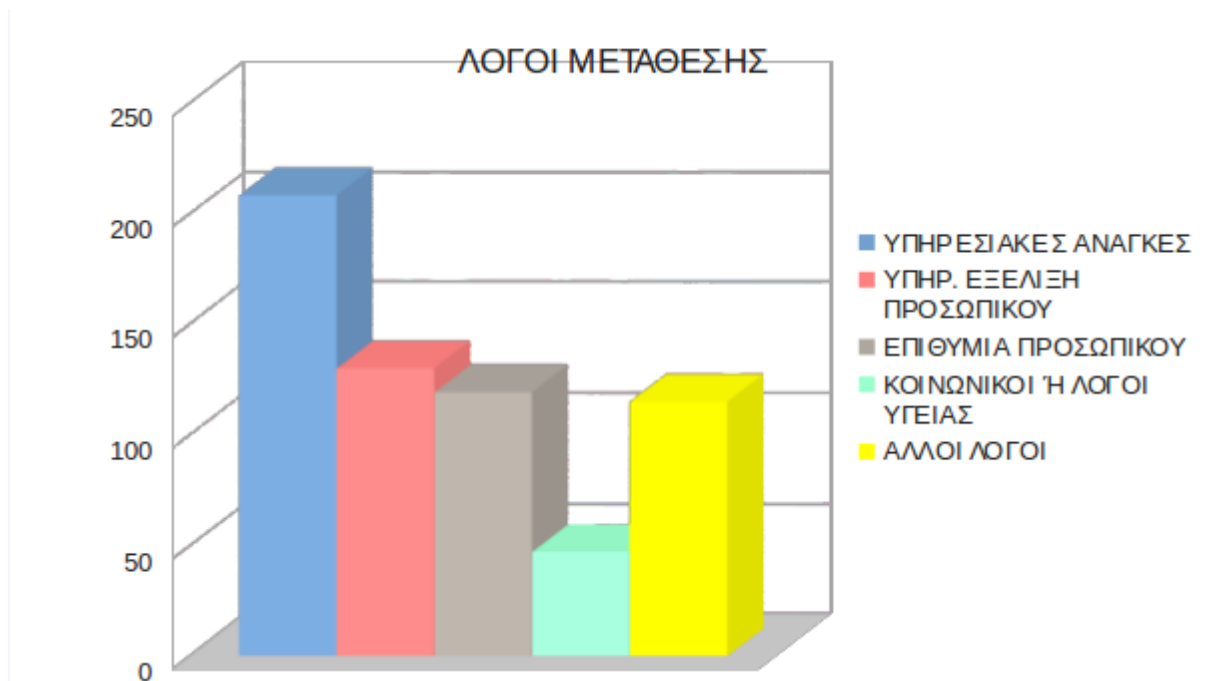
9. ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ



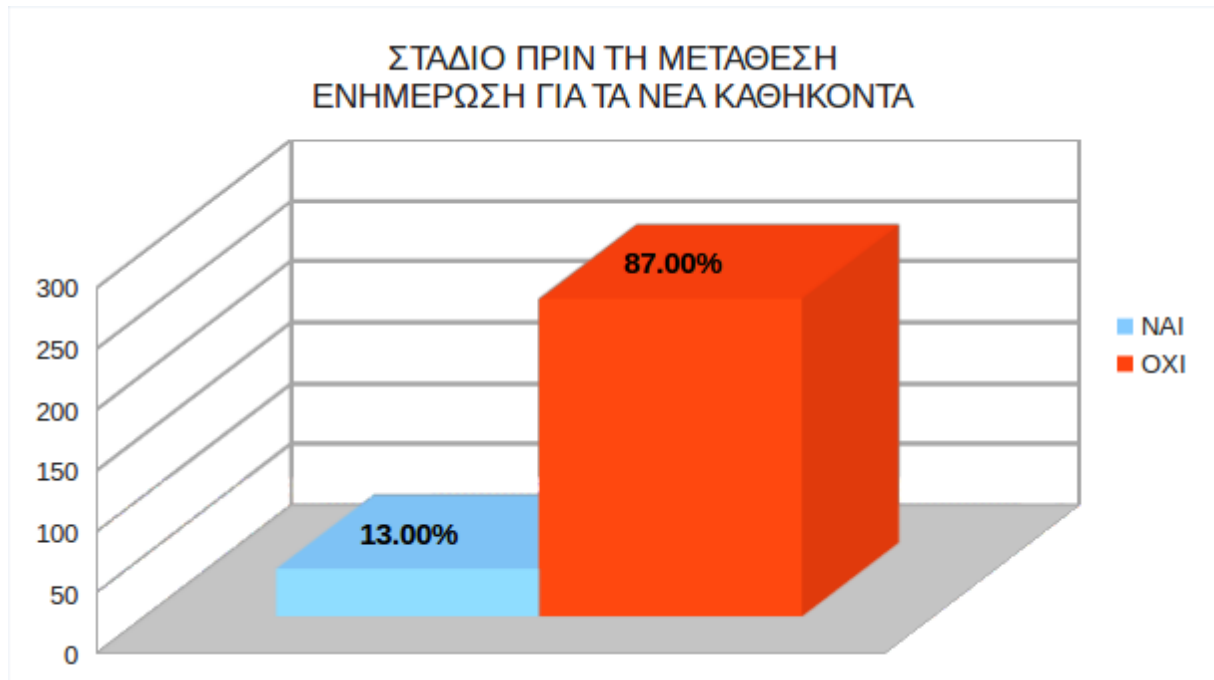
10. ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΤΟΠΟΥ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ



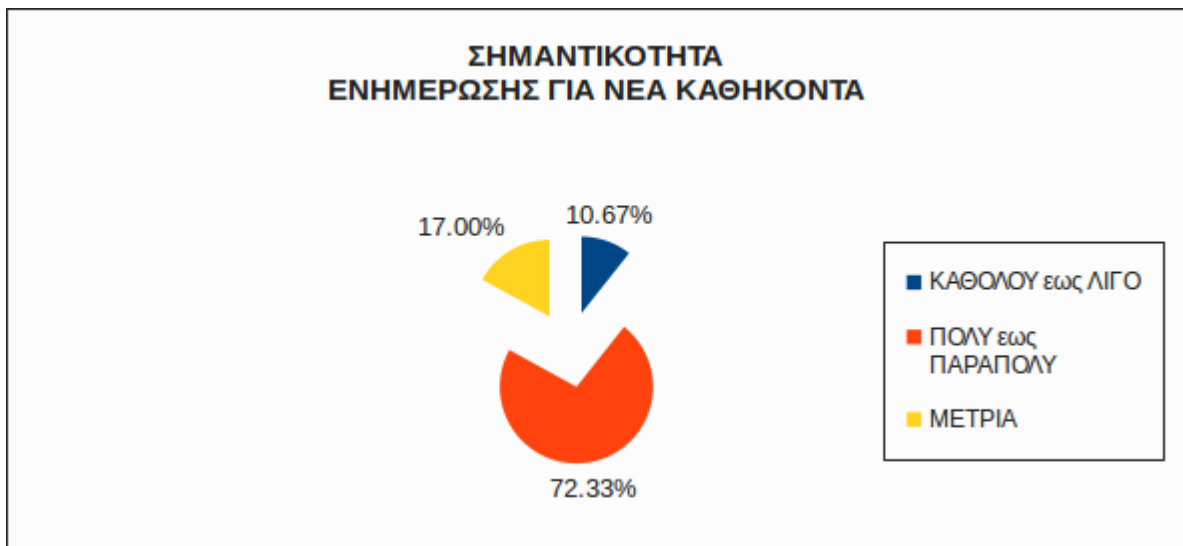
11. ΛΟΓΟΙ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ



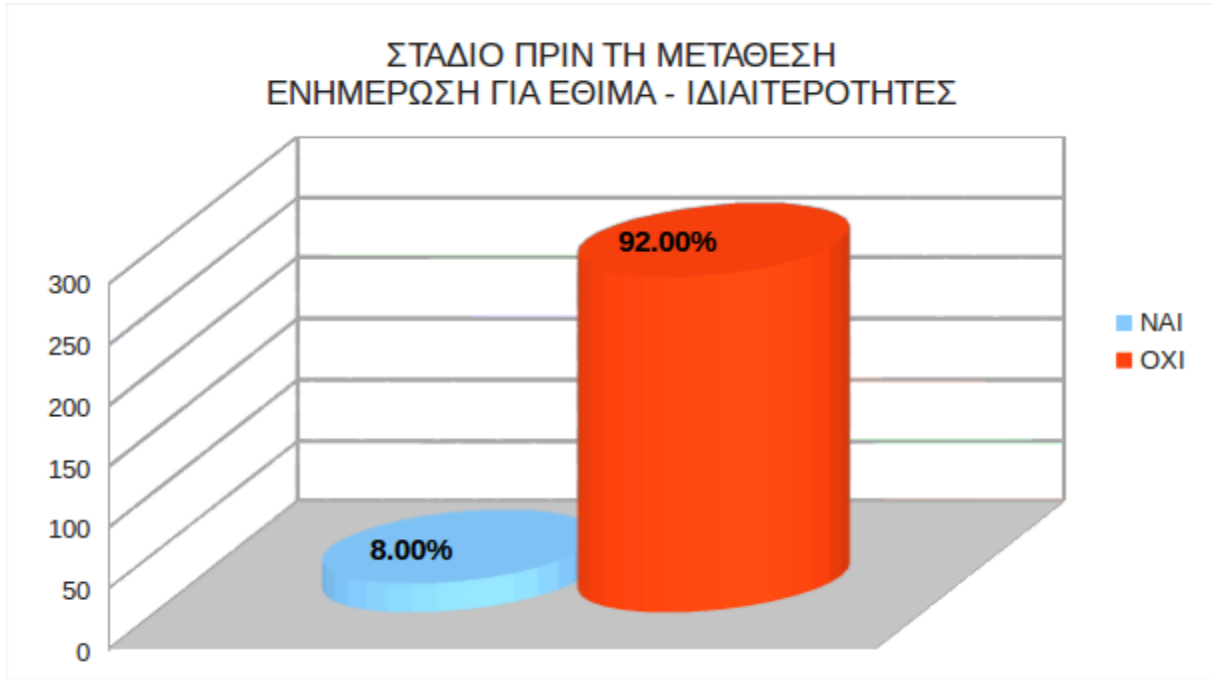
12. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



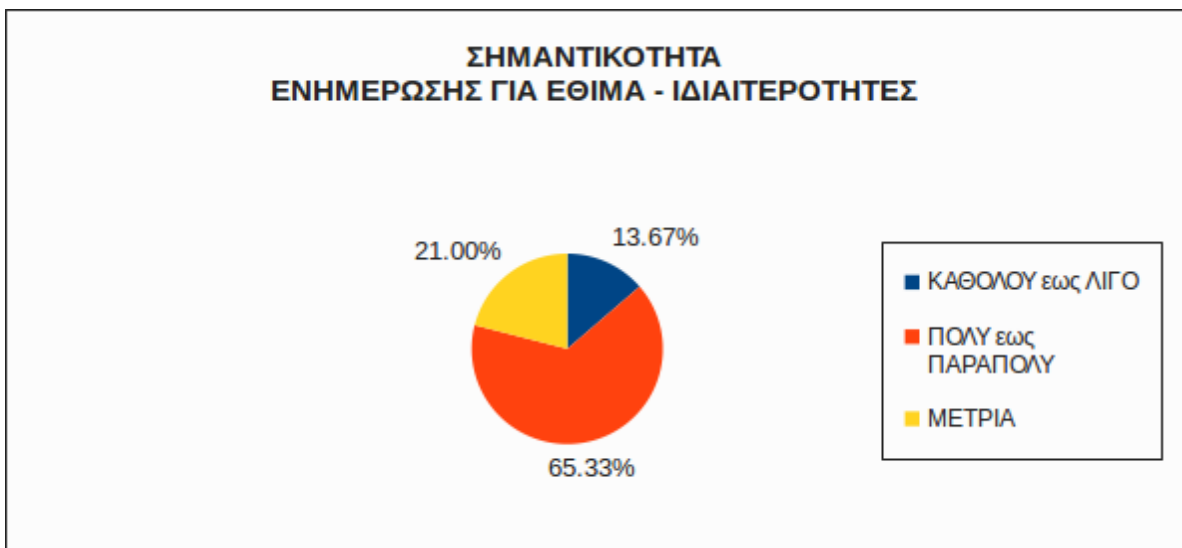
13. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



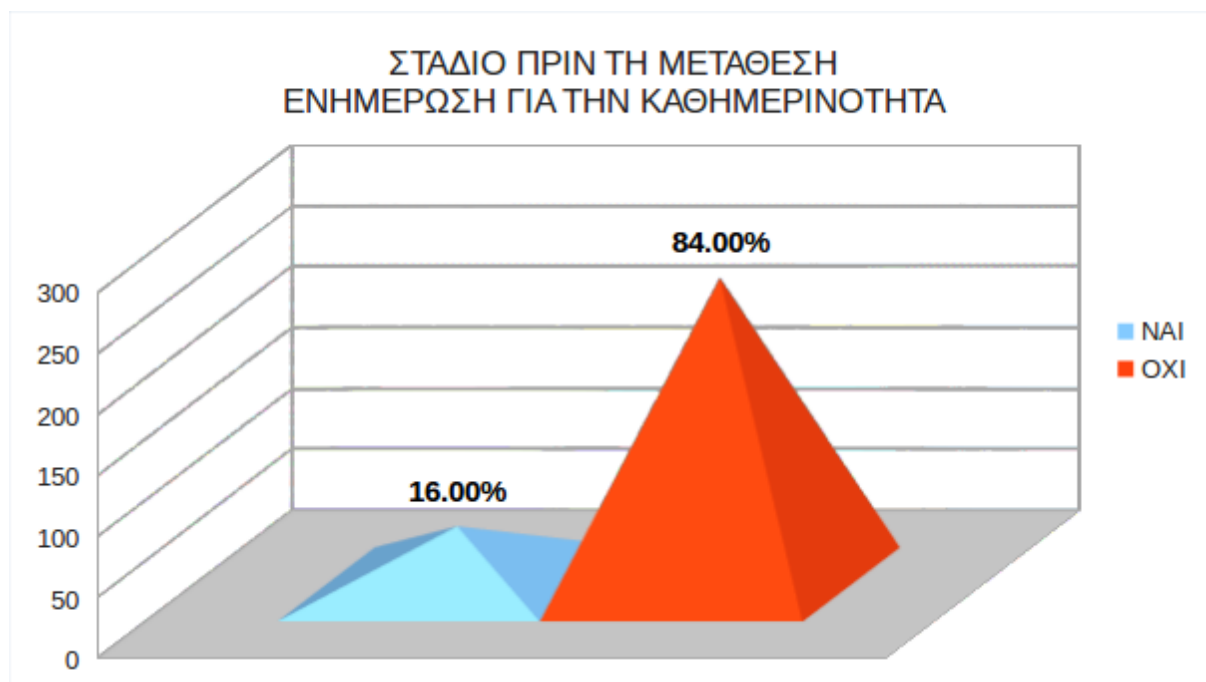
14. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΕΘΙΜΑ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ



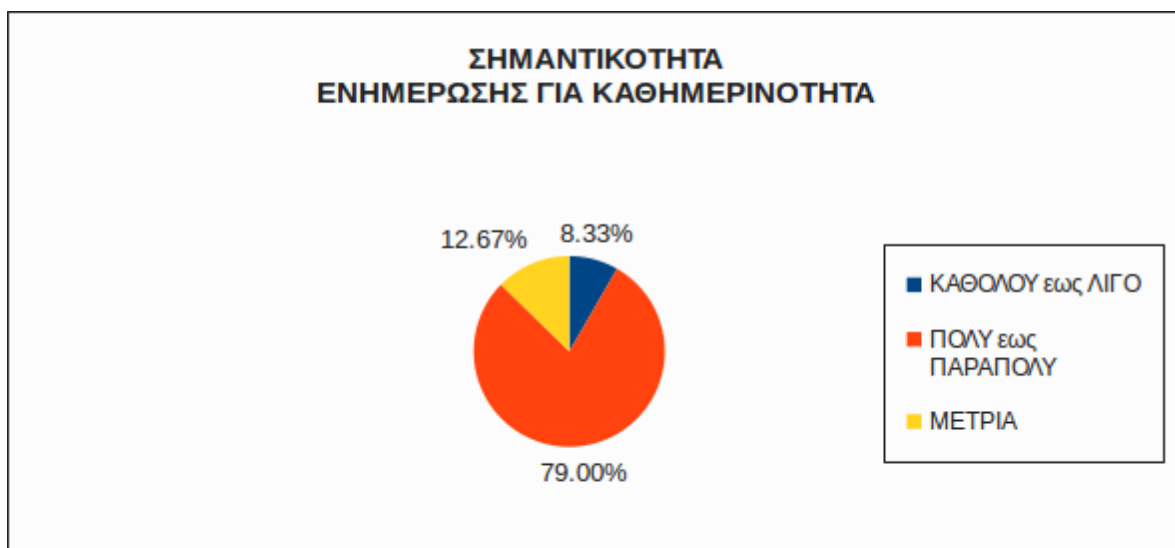
15. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΕΘΙΜΑ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ



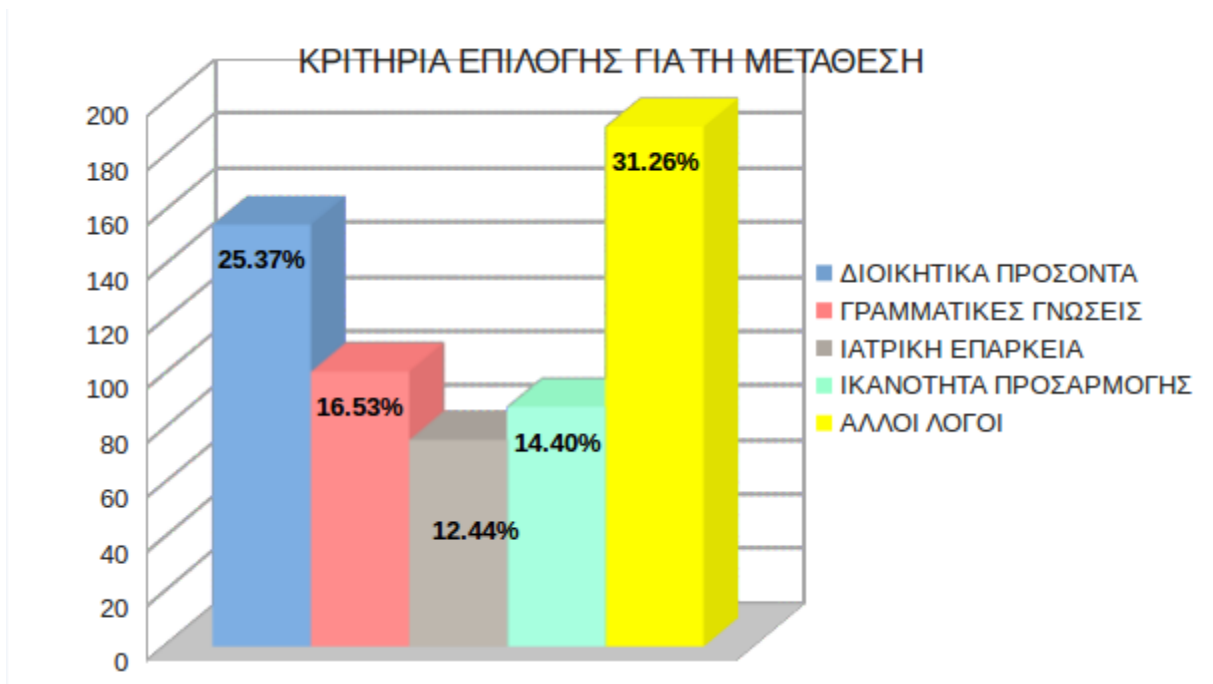
16. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ



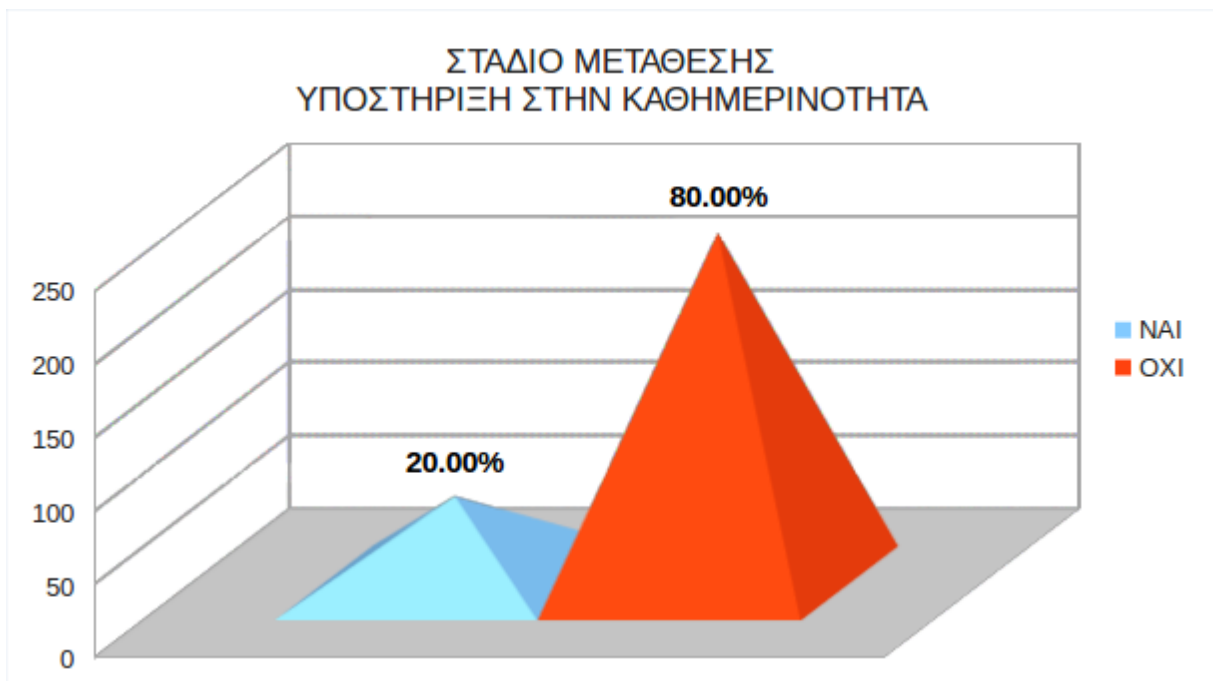
17. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ



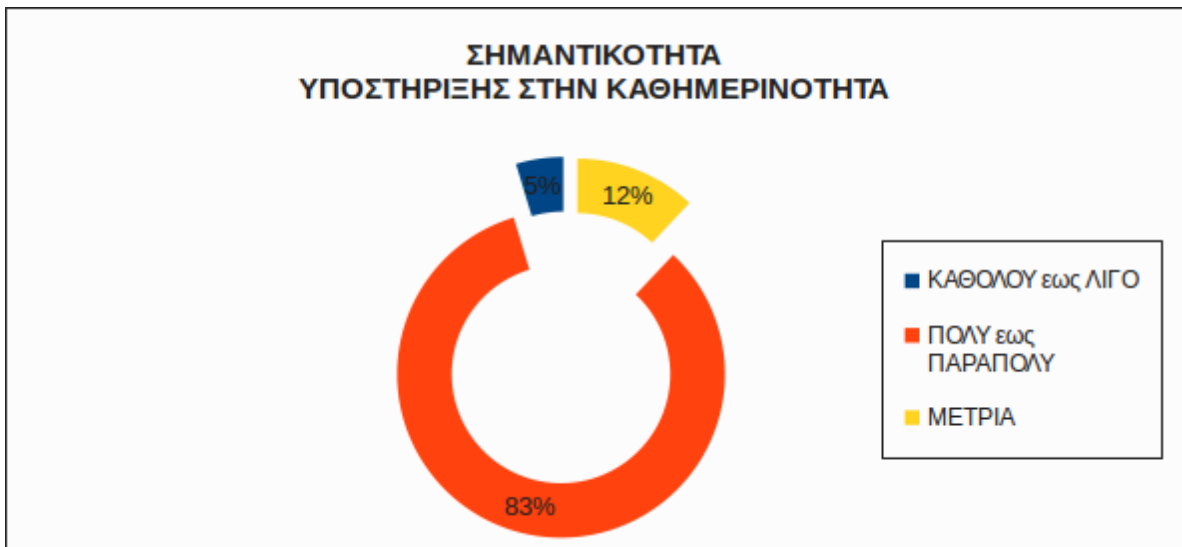
18. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΘΕΣΗ



19. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ



20. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ



21. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



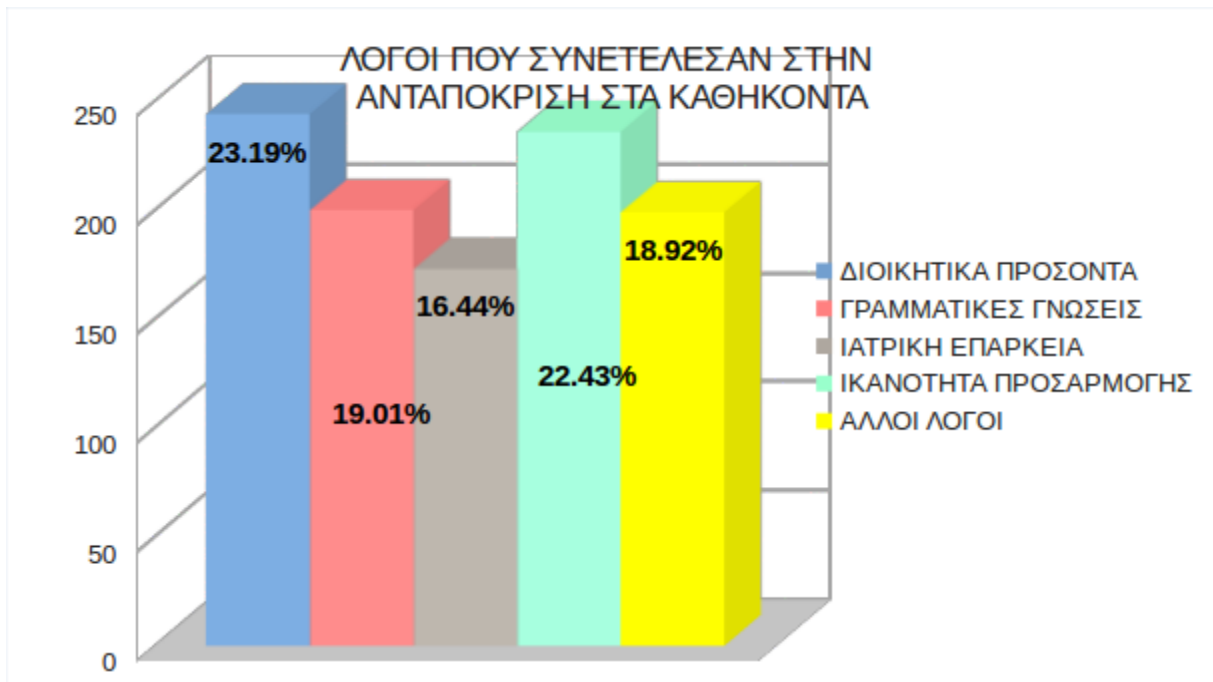
22. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



23. ΥΠΗΡΞΕ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ?



24. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΕΤΕΛΕΣΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ



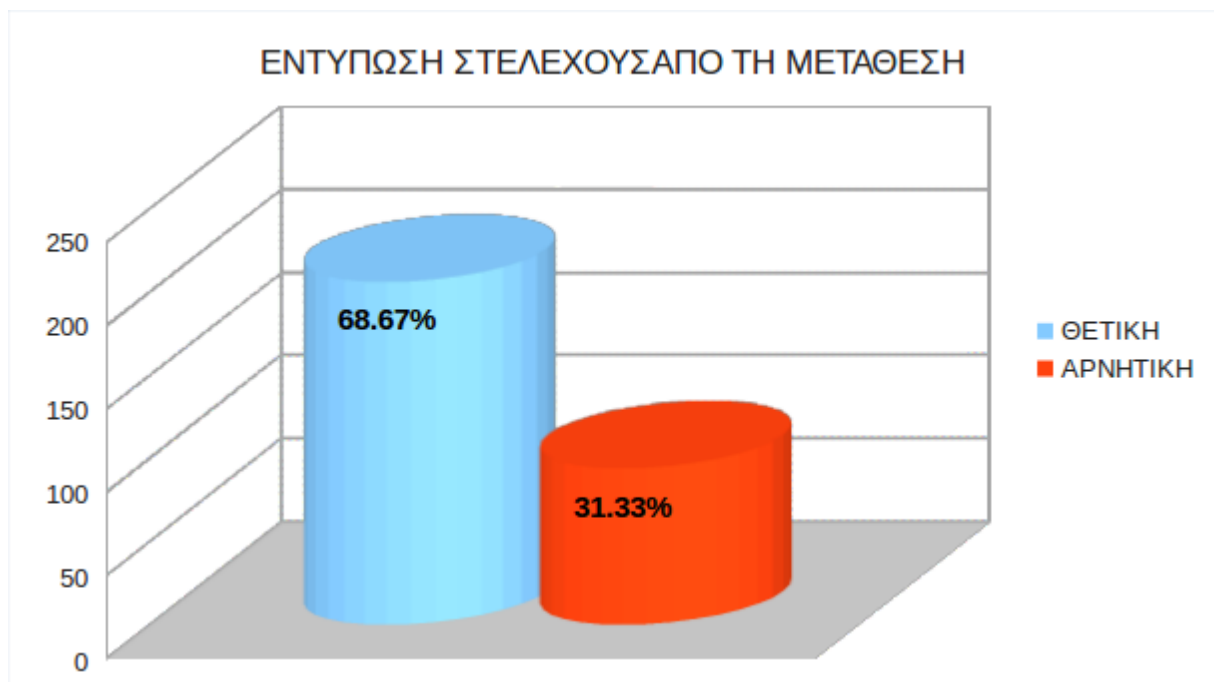
25. ΖΗΤΗΘΗΚΕ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ?



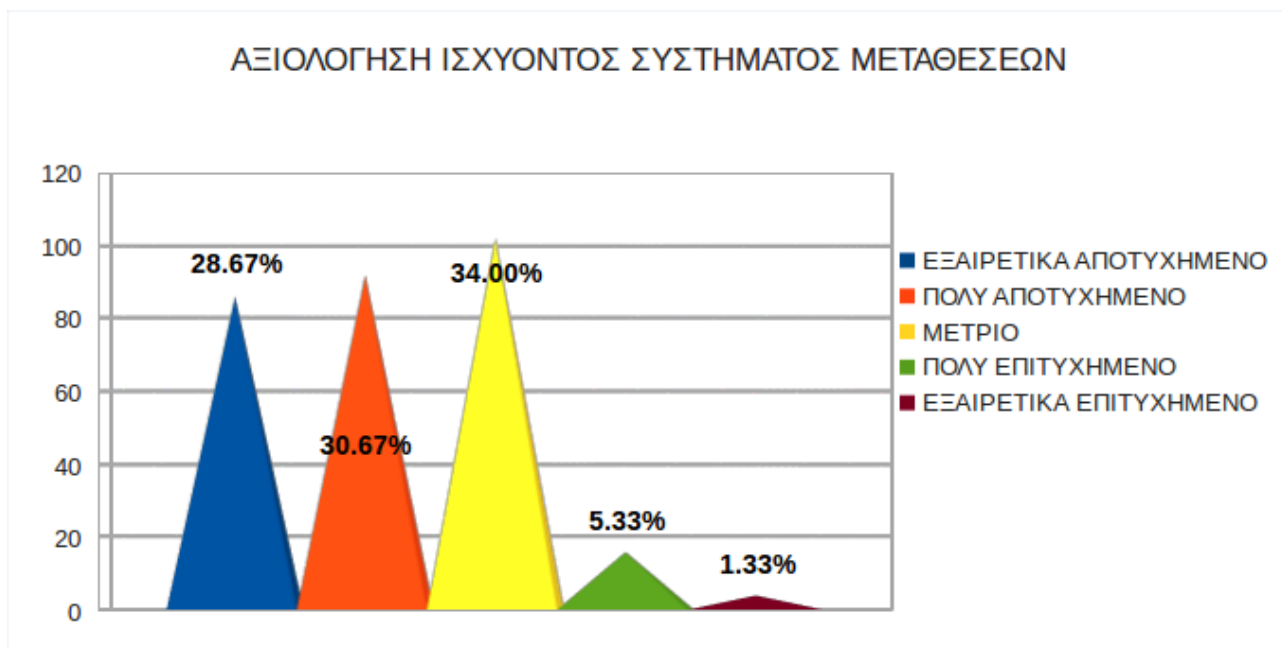
26. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ



27. ΕΝΤΥΠΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΑΘΕΣΗ



28. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΣΧΥΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ



29. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ

