

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ:

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ»

ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΚΑΨΑΛΗ ΕΥΘΥΜΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΝΕΑ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑ

2017

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΜΑ:

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ»

ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΚΑΨΑΛΗ ΕΥΘΥΜΙΑ

ΑΓΜ: 3443

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότης</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ: ΤΣΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή παρουσιάζεται και αναλύεται μια από τις νεότερες επιστήμες του σύγχρονου κόσμου, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι να παρουσιάσει τον τρόπο διαχείρισης του σημαντικότερου παράγοντα στο χώρο της ναυτιλίας, το ανθρώπινο δυναμικό των ναυτιλιακών εταιρειών. Αρχικά περιγράφεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις επιχειρήσεις, καθώς και η Στρατηγική Διοίκηση, και γίνεται εισαγωγή στη ναυτιλία αναφέροντας τα χαρακτηριστικά της ναυτεργατικής αγοράς, το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο της ναυτιλίας και την εφαρμογή της ΔΑΔ στα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου αναφέρονται οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους, τόσο στον χώρο των γραφείων της επιχείρησης, όσο και στο περιβάλλον του πλοίου. Το δεύτερο κεφάλαιο ουσιαστικά πρόκειται για την ανάλυση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, και περιγράφεται η εφαρμογή τους στο χώρο της ναυτιλίας. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται επεξήγηση του ορισμού της επιχειρησιακής κουλτούρας και της κουλτούρας ασφαλείας, και η εργασία ολοκληρώνεται με την εναρμόνιση της κουλτούρας με την πολυπολιτισμικότητα των πληρωμάτων από όπου προκύπτει η επιτυχημένη Διαχείριση της Πολιτισμικής Ποικιλίας.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανθρώπινοι Πόροι, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εργατικό Δυναμικό, Ναυτιλιακή Εταιρεία, Παρακίνηση, Επιχειρησιακή Κουλτούρα, Πολιτισμική Ποικιλία

Abstract

This paper presents and analyzes one of the newest sciences of the modern world, the Human Resource Management. The purpose of this dissertation is to present the way of managing the most important factor in the shipping industry, the human resources of the shipping companies. Initially, it describes the concept of Human Resource Management for Business as well as the concept of Strategic Management, and introduces it into shipping indicating the characteristics of the marine labor market, the role of the human factor in the shipping industry and the implementation of the HRM at the offices of the shipping companies. At the end of the first chapter, factors that motivate employees, both in the office and in the ship environment, are mentioned. The second chapter is essentially about the analysis of the human resources management functions mentioned in the first chapter, and their application in the shipping field is described. Finally, the third chapter explains the definition of business culture and safety culture, and the project is completed by harmonizing the culture with the multiculturalism of the crews resulting in the successful management of cultural diversity.

Keywords: Human Resource Management, Human Resources, Strategic Human Resources Management, Workforce, Shipping Company, Motivation, Business Culture, Cultural Diversity

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	σελ. 7
---------------	--------

Κεφάλαιο 1: Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.8
1.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.9
1.3 Ρόλοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.9
1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	σελ.10
1.5 Ο ρόλος του ανθρώπου και η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της Ναυτιλίας.....	σελ.11
1.6 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.12
1.6.1 Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.12
1.6.2 Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.12
1.6.3 Μορφές Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	σελ.13
1.7 Χαρακτηριστικά Ναυτεργατικής Αγοράς.....	σελ.13
1.8 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα γραφεία των εταιρειών.....	σελ.15
1.8.1 Ανάγκες ναυτιλιακής εταιρείας σε προσωπικό.....	σελ.15
1.8.2 Ομάδες διοικητικού έργου στη ναυτιλιακή εταιρεία.....	σελ.15
1.9 Ώθηση και παρακίνηση.....	σελ.16
1.9.1 Παράγοντες παρακίνησης.....	σελ.16
1.9.2 Θεωρίες παρακίνησης.....	σελ.17

Κεφάλαιο2: Ανάλυση των Λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Προγραμματισμός.....	σελ.21
2.1.1 Λειτουργίες του Προγραμματισμού.....	σελ.22
2.1.2 Στάδια του συστήματος Προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.....	σελ.22
2.1.3 Προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	σελ.23
2.1.4 Μεταβολές στους ανθρώπινους πόρους.....	σελ.24
2.1.5 Η λειτουργία του Προγραμματισμού στο χώρο της ναυτιλίας.....	σελ.24
2.2 Ανάλυση Εργασίας.....	σελ.25
2.2.1 Στάδια Ανάλυσης Εργασίας.....	σελ.26
2.2.2 Συνήθειες μέθοδοι Ανάλυσης Εργασίας.....	σελ.29
2.2.3 Στόχοι της περιγραφής της εργασίας.....	σελ.30
2.3 Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων.....	σελ.31
2.3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	σελ.31

2.3.1.1	Πηγές προσέλκυσης εργαζομένων.....	σελ.32
2.3.2	Επιλογή Υποψηφίων.....	σελ.35
2.3.2.1	Διαδικασίες και μέθοδοι επιλογής.....	σελ.35
2.3.3	Ο οικογενειακός χαρακτήρας των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.....	σελ.39
2.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	σελ.39
2.4.1	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	σελ.41
2.4.2	Εκπαίδευση και Πιστοποίηση Ναυτικών.....	σελ.43
2.4.3	Τα πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	σελ.44
2.4.4	Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μεθόδου.....	σελ.45
2.4.5	Αξιολόγηση της απόδοσης.....	σελ.47
2.4.5.1	Καθορισμός αξιολογητών.....	σελ.48
2.4.5.2	Συνήθη προβλήματα κατά την αξιολόγηση.....	σελ.49
2.4.5.3	Χρόνος αξιολόγησης.....	σελ.51
2.4.5.4	Αξιολόγηση ναυτικών.....	σελ.51
2.5	Συστήματα Αμοιβών.....	σελ.52
2.5.1	Στόχοι του συστήματος αμοιβών.....	σελ.53
2.5.2	Υπολογισμός των αμοιβών.....	σελ.54
2.5.3	Καθοριστικοί παράγοντες της αμοιβής.....	σελ.54
2.5.4	Συστήματα αμοιβών στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	σελ.56
2.6	Υγιεινή και Ασφάλεια της εργασίας.....	σελ.57
2.6.1	Αιτίες εργατικών ατυχημάτων.....	σελ.58
2.6.2	Προστασία της υγείας των εργαζομένων.....	σελ.59
2.6.2.1	Γενικές υποχρεώσεις εργοδοτών.....	σελ.59
2.6.2.2	Γενικές υποχρεώσεις εργαζομένων.....	σελ.60
2.6.3	Η ιδιαιτερότητα του ναυτικού επαγγέλματος.....	σελ.61
2.6.4	Νομοθετικό πλαίσιο για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων.....	σελ.62
2.6.4.1	Ελάχιστες απαιτήσεις κατά την MLC.....	σελ.63
2.7	Εργασιακές Σχέσεις.....	σελ.63
2.7.1	Εργασιακές σχέσεις και ανθρώπινες σχέσεις.....	σελ.64
2.7.2	Εργασιακές σχέσεις στο περιβάλλον του πλοίου.....	σελ.64
2.7.3	Σύμβαση ναυτολόγησης.....	σελ.65
2.7.3.1	Χαρακτηριστικά της σύμβασης ναυτολόγησης.....	σελ.65
2.7.4	Συλλογική Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας.....	σελ.66
2.7.4.1	Βασικότερες ρυθμίσεις Συλλογικής Σύμβασης.....	σελ.66
2.7.5	Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία (ΠΝΟ).....	σελ.67

2.7.6 Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών - Union of the Greek Ship owners.....σελ.68

Κεφάλαιο3: Κουλτούρα και Πολυπολιτισμικότητα στο χώρο της Ναυτιλίας

3.1 Ο ορισμός της Επιχειρησιακής Κουλτούρας.....	σελ.68
3.2 Διαμόρφωση Κουλτούρας Ασφαλείας – Safety Culture.....	σελ.70
3.2.1 Τα στοιχεία της Κουλτούρας Ασφαλείας.....	σελ.70
3.2.3 Εφαρμογή του μοντέλου Κουλτούρας Ασφαλείας.....	σελ.71
5.2.3 Τα στάδια ανάπτυξης μίας Κουλτούρας Ασφαλείας.....	σελ.72
3.3 Πολυπολιτισμικότητα Πληρωμάτων.....	σελ.74
3.4 Κουλτούρα και διαχείριση της Πολιτισμικής Ποικιλίας.....	σελ.75
Επίλογος.....	σελ.76
Βιβλιογραφία και Διαδικτυακή Βιβλιογραφία.....	σελ.77

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ναυτιλία αποτελεί ένα ιδιαίτερο εμπορικό και οικονομικό σύστημα λόγω του χαρακτήρα και της ιδιαιτερότητας των εμπλεκόμενων φορέων, της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που απαιτείται και των πολύ υψηλών κεφαλαίων που διακινούνται. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν σύνθετες οργανωτικές και διοικητικές δομές, λειτουργώντας ως παγκόσμιοι οργανισμοί. Για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων πρέπει να γίνεται η κατάλληλη διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Barney and Wright (1998), κάθε επιχείρηση καλείται να συνδυάσει με τον βέλτιστο τρόπο τρεις βασικούς τύπους πόρων:

1. Τους φυσικούς, όπως τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το εταιρικό κεφάλαιο
2. Τους οργανωσιακούς – διοικητικούς, στους οποίους περιλαμβάνονται διαδικασίες διοίκησης όπως τα εφαρμοζόμενα συστήματα management, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, οι διαδικασίες feedback
3. Τους ανθρώπινους πόρους, στους οποίους εντάσσονται οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η ρητή και άρρητη γνώση, η εμπειρία των εργαζομένων.

Ο επιτυχημένος συνδυασμός των παραπάνω πόρων μπορεί να εξασφαλίσει την βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και τέλος τη βιωσιμότητά της.

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η διαχείριση της τελευταίας κατηγορίας των διαθέσιμων πόρων των επιχειρήσεων, των ανθρώπινων πόρων, με σκοπό να γίνει κατανοητός ο τρόπος που εφαρμόζεται η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της ναυτιλίας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παραγωγικό πόρο της επιχείρησης, από την απόδοση του οποίου εξαρτάται η ενεργοποίηση και αξιοποίηση όλων των άλλων συντελεστών παραγωγής. Συγκεκριμένα για το περιβάλλον του πλοίου, ο οποίος είναι αναμφίβολα ένας ιδιόμορφος χώρος, εκτός από τις συνηθισμένες δυσκολίες του, εμφανίζει μία σειρά από αντιξοότητες, τις οποίες σπάνια συναντάμε σε άλλα επαγγέλματα, ενώ συχνά κρύβει κινδύνους που πρέπει να μάθει να αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος ναυτικός.

Επιπλέον, λόγω της παγκοσμιοποίησης της ναυτιλίας, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την αυτοματοποίηση των συστημάτων κ.ά., έχει εμφανιστεί η ανάγκη για την απόκτηση του καταλληλότερου εργατικού δυναμικού για την άρτια εκτέλεση των καθηκόντων και την ανταπόκριση στις δυσχερείς καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον του πλοίου.

Η λειτουργία των επιχειρήσεων που ασχολείται με την κάλυψη των παραπάνω είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανία, παρατηρήθηκε μια προσπάθεια να δοθεί ένα όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των σχέσεων εργασίας. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η έννοια «Υπηρεσίες Προσωπικού» (Personnel Services), στη συνέχεια υιοθετήθηκε ο όρος «Βιομηχανικές Σχέσεις» (Industrial Relations), ενώ συχνά χρησιμοποιήθηκε ο όρος «Εργασιακές Σχέσεις» (Labor Relations). Στην εφαρμογή και οι τρεις παραπάνω όροι είναι συνώνυμοι. Με την πάροδο του χρόνου, υποστηρίχτηκε ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management) ο οποίος όμως, σύμφωνα με κάποιους συγγραφείς, εκφράζει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων για το προσωπικό μιας επιχείρησης (Schuler, 2000). Τα τελευταία χρόνια ο όρος που χρησιμοποιείται ευρύτατα είναι η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management), μέσω του οποίου σηματοδοτείται μια προσπάθεια αντιμετώπισης του προσωπικού μιας επιχείρησης σε βάθος χρόνου, καθώς για πρώτη φορά αυτό χαρακτηρίζεται ως «πόρος».

Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2000), «**Ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό** είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού».

Διαχείριση / Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Management of Human Resources) ή **Διαχείριση / Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Ένας δόκιμος (και κατά συνέπεια κοινά αποδεκτός) ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο ακόλουθος (σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού):

- A) Το σύνολο των ευθυνών όλων των εμπλεκομένων στη Διοίκηση Ανθρώπων, αλλά παράλληλα και το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό.
- B) Το τμήμα της Διοίκησης, το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Γ) Η συνολική προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου.

Δ) Η συνολική προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την τόνωση της συμβολής του στην οργάνωση τόσο σαν άτομα, όσο και σαν μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

1.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης

1.3 Ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

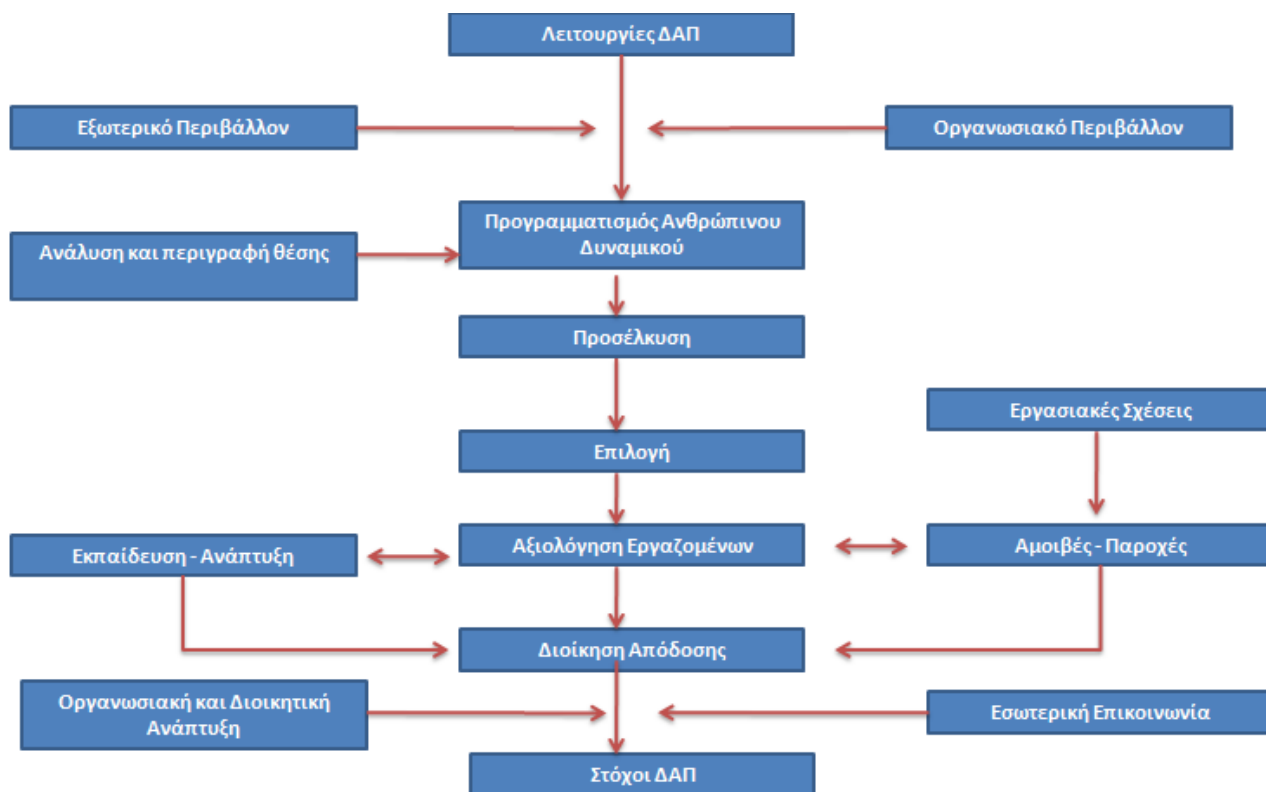
Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού συντελεί στο να: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

- 1) **Προγραμματισμός** ανθρώπινων πόρων: πρόκειται κυρίως για την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό και την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Η διαδικασία του προγραμματισμού πρέπει να συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.
- 2) **Ανάλυση εργασίας:** πρόκειται για την περιγραφή των υποχρεώσεων που θα κληθεί να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων.
- 3) **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων:** εντοπισμός πιθανών υποψηφίων, προσέλκυση και επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς, αποδοχή και ένταξη στην επιχείρηση.
- 4) **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων:** εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων, ανάθεση καθηκόντων και παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό. Από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.
- 5) **Ανταμοιβή εργαζομένων:** περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας πολιτικής αμοιβών και ειδικών σχεδίων μισθών, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες των εργαζομένων. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- 6) **Αξιολόγηση απόδοσης:** αξιολόγηση της απόδοσης, εκτίμηση της συνεισφοράς, των δυνατοτήτων και εντοπισμός των αδυναμιών κάθε εργαζομένου. Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται και η ανταμοιβή των εργαζομένων.
- 7) **Εργασιακές σχέσεις:** δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.
- 8) **Υγιεινή και ασφάλεια:** η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.



Εικόνα 1-Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, σελ.21

1.5 Ο ρόλος του ανθρώπου και η σημασία της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της Ναυτιλίας

Όπως έχει δηλώσει ο Πρόεδρος της BIMCO, Michael Everard (2003):

«Όλοι οι άνθρωποι που επηρεάζουν εξωτερικά αλλά και εσωτερικά την ναυτιλιακή βιομηχανία, θα πρέπει να κινούνται στην κατεύθυνση των υψηλότερων προδιαγραφών».

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο σημαντικός άυλος πόρος μιας επιχείρησης για τη λειτουργία της, την επίτευξη των στόχων της και, κυρίως, για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονάσματος, αφού είναι πιο δύσκολο να αντιγραφεί σε σχέση με άλλους πόρους.

Στη ναυτιλία, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε πλοιοκτήτριας εταιρείας. Οι ανθρώπινοι πόροι, με τις κατάλληλες διαδικασίες συνεχούς εκπαίδευσης, προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, η οποία με τη σειρά της τους υποστηρίζει ανάλογα.

Όπως θα δούμε και στα επόμενα κεφάλαια αναλυτικότερα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της ναυτιλίας έχει την εξής ιδιαιτερότητα: αφορά και στο προσωπικό ξηράς και στο προσωπικό θαλάσσης. Έτσι, οι πλοιοκτήτριες εταιρείες καλούνται να ανταποκριθούν στην επιλογή τόσο των στελεχών και υπαλλήλων της επιχείρησης (shore-based personnel), που θα είναι

υπεύθυνο για τη λειτουργία της επιχείρησης, όσο και στην επιλογή και στελέχωση των πλοίων, με ανθρώπους (seafarers) ικανούς και πρόθυμους να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες αυτές συνθήκες εργασίας.

Συνεπώς, η ικανοποιητική λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντική για τον σωστό συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών στο σύνολό τους και τελικά, στην επιβίωση της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.

1.6 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.6.1 Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management) ορίζεται το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ως στρατηγική «όταν εμπλέκει όλα τα στελέχη, όταν εκτιμά τους ανθρώπους ως το πιο σημαντικό και μοναδικό κεφάλαιο του οργανισμού, όταν λειτουργεί προληπτικά στις σχέσεις με τους ανθρώπους, και όταν επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης, τις ανάγκες των εργαζομένων και την κοινωνική ευημερία» (Poole, 1990).

1.6.2 Ρόλος της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση εξ αιτίας του ιδιαίτερου ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος (οικονομικού, εμπορικού και τεχνολογικού). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA –Human Resource Advantage) βασίζεται σε δύο συνιστώσες:

A) Την υπεροχή σε ανθρώπινο Κεφάλαιο, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας από τους ανταγωνιστές της

B) Την υπεροχή σε ανθρώπινη Διαδικασία, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.

1.6.3 Μορφές Στρατηγικής Διοίκησης

Ο ρόλος της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να είναι:

- **Εκτελεστικός**, όπου ο βασικός κανόνας είναι ότι οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΔ πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.
- **διαμορφωτικός**, όπου οι στρατηγικές της επιχείρησης διαμορφώνονται σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΔ.

Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι η εξής:

- Καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Προσδιορισμός της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Καθορισμός πολιτικών και δράσεων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
- Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της ΔΑΔ.

1.7 Χαρακτηριστικά Ναυτεργατικής Αγοράς

Στη ναυτιλία, και ειδικά στη μεταφορά χύδην φορτίων, η παραγωγός ζήτηση είναι αυτή που καθορίζει, ανά μη τακτά διαστήματα, τις ανάγκες για την επάνδρωση πλοίων με σκοπό τη μεταφορά αγαθών. Αυτός ο αστάθμητος παράγοντας κάνει τους ιδιοκτήτες ναυτιλιακών εταιρειών να συμπεριφέρονται συντηρητικά σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως όσον αφορά τη μισθοδοσία, προσπαθώντας να κρατήσουν το κόστος επάνδρωσης χαμηλό, με σκοπό την αύξηση της αξίας (κέρδους) (Progoulaki, 2008). Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ναυτεργατικής Αγοράς είναι:

1. Στρατηγική μείωσης του κατά μονάδα κόστους:

Ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών, σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα που επικρατεί στην παραγωγή ζήτηση, οδηγεί στην απασχόληση ναυτεργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους μισθοδοσίας. Ωστόσο, αποδείχτηκε πως λόγω της αδυναμίας και της έλλειψης πρωτοβουλιών του πληρώματος υπήρξε κακή συντήρηση

εξοπλισμού και οι εταιρείες αντιμετώπισαν αυξημένο κόστος συντήρησης και επισκευών, κάτι που οδήγησε στην έμμεση αύξηση του κόστους.

2. Αστάθεια και διακυμάνσεις λόγω της φύσης της ναυτιλίας

Λόγω της φύσης της ναυτιλίας υπάρχει μία σχετική αστάθεια, που σχετίζεται κυρίως με τις μειώσεις και αυξήσεις των ποσών των ναύλων. Οι διακυμάνσεις των ναύλων οφείλονται στη σχέση προσφοράς και ζήτησης. Σε περιόδους υψηλών ναύλων, τα έσοδα των ναυτιλιακών υπερκαλύπτουν τα λειτουργικά έξοδα των στόλων τους, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα επένδυσης στην διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Πολυπλοκότητα στον καταμερισμό εργασίας – Γεωγραφική διασπορά

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό τόσο στα πλοία, όσο και στην ξηρά. Η ιεραρχική δομή των πλοίων διαφέρει από αυτή που εφαρμόζεται στα γραφεία της εταιρείας. Η εταιρεία μπορεί να διαχειρίζεται πολλούς διαφορετικούς τύπους πλοίων, αλλά και σε διαφορετικές τοποθεσίες, σε ένα παγκόσμιο γεωγραφικό εύρος (γεωγραφική διασπορά). Είναι προφανές λοιπόν πως είναι δύσκολη η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

4. Τυποποίηση

Στο χώρο της ναυτιλίας, και ειδικά στο περιβάλλον των πλοίων, το μεγαλύτερο μέρος των διαδικασιών αποτελείται από τυποποιημένες ενέργειες. Σε αυτό συνέβαλαν και οι διεθνείς κανονισμοί που τις επιβάλλουν, με σκοπό να αναπτύξουν στο προσωπικό των εταιρειών και στα μέλη των πληρωμάτων τους μία κουλτούρα ασφαλείας. Ωστόσο, φαίνεται πως η κουλτούρα ασφαλείας της κάθε επιχείρησης προκύπτει από τους ισχύοντες κανονισμούς που την επιβάλλουν, καθιστώντας δύσκολη τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5. Θεσμικό πλαίσιο – Επιλογή σημαίας

Η σημαία του πλοίου ορίζει ένα σύνολο προτύπων που πρέπει να ακολουθείται από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Τα πρότυπα αυτά επηρεάζουν κυρίως την εθνική σύνθεση του πληρώματος. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την επάνδρωση των υπό ελληνική σημαία εμπορικών πλοίων με συγκεκριμένο ελάχιστο αριθμό Ελλήνων ναυτικών ανάλογα με το μέγεθος του πλοίου, ενώ ο πλοίαρχος θα πρέπει υποχρεωτικά να είναι Έλληνας. Ωστόσο, η υιοθέτηση σημαίων ευκαιρίας από κάποιες εταιρείες, τους δίνει το δικαίωμα κακοδιαχείρισης των πληρωμάτων, υπονομεύοντας έτσι την αξιοπιστία τους στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

6. Παγκόσμιος χαρακτήρας Αγοράς Ναυτικής εργασίας – Πολιτισμική ποικιλία

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, ανεξαρτήτως με το που βρίσκεται η έδρα της, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει προσωπικό από οποιαδήποτε χώρα, δημιουργώντας έτσι στα πλοία της ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι, δημιουργήθηκε η ανάγκη από τις εταιρείες να

δημιουργήσουν ένα σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θα εξυπηρετεί και θα σέβεται τις διαφορές όλων των μελών του πληρώματος, και ταυτόχρονα θα είναι ικανό να προσπεράσει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν λόγω της διαφοράς στη γλώσσα, την κουλτούρα και γενικά τις πολιτιστικές διαφορές. Στο πλαίσιο των πλοίων υπό ελληνική σημαία, συνήθως τα «ξένα» μέλη καταλαμβάνουν θέσεις κατώτερου πληρώματος, ενώ οι ντόπιοι καλύπτουν τις θέσεις Αξιωματικών και Υπαξιωματικών. Το πολυπολιτισμικό αυτό περιβάλλον δυσχεραίνει επιπλέον την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

1.8 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα γραφεία των εταιρειών

1.8.1 Ανάγκες ναυτιλιακής επιχείρησης σε προσωπικό

Οι ανάγκες της ναυτιλιακής επιχείρησης σε προσωπικό καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους εξής παράγοντες: (Θεοτοκάς, 2011)

- **Μέγεθος στόλου.** Η σχέση μεγέθους (στόλου) της επιχείρησης και αριθμού προσωπικού επηρεάζεται από τη δυνατότητα οικονομιών κλίμακας.
- **Ειδίκευση στόλου και πολυπλοκότητα διαχειριστικού έργου**
- **Τεχνολογία επικοινωνιών.** Έκταση και ένταση χρήσης νέων τεχνολογιών.
- **Στόχοι – Στρατηγική.** Χαμηλό κόστος – ποιότητα, διαφοροποίηση, ανταπόκριση σε απαιτήσεις πελατών
- **Στυλ διοίκησης και κουλτούρα.** Βαθμός ελέγχου – εξουσία, ρόλοι, έργο.

1.8.2 Ομάδες διοικητικού έργου στη Ναυτιλιακή Εταιρεία

Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις ομάδες διοικητικού έργου (Moreby, 1983):

- Η ομάδα που ασχολείται με τη χάραξη της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής
- Η ομάδα που ασχολείται με τις δαπάνες, δηλαδή με την υποστήριξη της λειτουργίας των πλοίων και με τη διαχείρισή τους από την ξηρά (operation, τεχνικό, πληρώματα, προμήθειες)
- Η ομάδα που ασχολείται με τα έσοδα της επιχείρησης (ναυλώσεις, συλλογή ναύλων, ασφαλίσσεις)

Για την κάλυψη των παραπάνω θέσεων εργασίας, που καθιστούν τις ομάδες διοικητικού έργου, είναι αναγκαία η ύπαρξη ικανού προσωπικού και με εμπειρία σχετική με τη διοίκηση των πλοίων και τη ναυτιλιακή βιομηχανία γενικά.

1.9 Ώθηση και Παρακίνηση

Πριν την ανάλυση των λειτουργιών της ΔΑΠ, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε στους παράγοντες που ωθούν τους εργαζομένους στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, προσπαθώντας να εναρμονίσουν τους στόχους της επιχείρησης με τους δικούς τους προσωπικούς στόχους.

Επομένως, με τον όρο ώθηση-παρακίνηση εννοούμε τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στην όσο το δυνατό καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, με κύριο σκοπό την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιδιώξεων. Η διαδικασία ώθησης-παρακίνησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.

Η παρακίνηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο, καθώς η συμπεριφορά των ατόμων προκαλείται από την επιθυμία του να φτάσει σε έναν ορισμένο σκοπό. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα γίνονται πιο αποδοτικοί στην εκτέλεση της εργασίας τους. Η παρακίνηση συνδέεται συνήθως με τις ανάγκες, ευχές ή επιθυμίες των ατόμων. Πρόκειται για την εσωτερική κινητοποίηση που λειτουργεί ως αιτία, ως προτροπή ή ως έμπνευση για δράση. Διαφορετικοί άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικά κίνητρα και οι συνθήκες παρακίνησης ποικίλλουν. Όταν υπάρχει μια ανικανοποίητη ανάγκη, δημιουργείται ένταση, η οποία με τη σειρά της λειτουργεί ως ώθηση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

1.9.1 Παράγοντες παρακίνησης

Ο Frederick Herzberg, σύμβουλος της επιχειρησιακής στρατηγικής, μελέτησε τον εμπλουτισμό της εργασίας σε συνάφεια προς την προσωπική ανάπτυξη. Η θεωρία του είχε ως σκοπό να κατανοήσει τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και τους παράγοντες που καθιστούν μια εργασία είτε ευχάριστη είτε δυσάρεστη για αυτούς. Στη θεωρία του χρησιμοποιεί τους όρους «παρακίνηση» και «υγιεινή». Η παρακίνηση αναφέρεται στους παράγοντες που αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ ο όρος «υγιεινή» αναφέρεται στους παράγοντες που, όταν δεν λειτουργούν, δημιουργούν την αίσθηση θλίψης, με αποτέλεσμα να μειώνεται η δέσμευση των εργαζομένων και η παρακίνηση. Στον εργασιακό χώρο απαιτείται η πρόβλεψη για την προώθηση εκείνων των παραγόντων που λειτουργούν προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Στους παράγοντες υγιεινής και συντήρησης, που αφορούν στις αμοιβές, στους όρους απασχόλησης, στο σύστημα διοίκησης και ασφάλισης, αλλά και στις φυσικές συνθήκες εργασίας και στην υγιεινή στο εργασιακό περιβάλλον.

- Στους παράγοντες παρακίνησης, που αφορούν στις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως στην αναγνώριση, στην καταξίωση, στην επιβράβευση, στην προβολή και στην εκδήλωση του πλήρους δυναμικού των εργαζομένων.

1.9.2 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών
2. Θεωρίες των διαδικασιών
3. Θεωρίες των ανταμοιβών

Η μελέτη της θεωρίας της παρακίνησης είναι πολύ σημαντική για την κατανόηση της διαφοροποίησης των ανθρώπινων αναγκών, ως προς τη σημαντικότητά τους στη διαδικασία της ώθησης-παρακίνησης, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου. Αναλυτικότερα οι θεωρίες της παρακίνησης:

1. Θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών

Χαρακτηριστικό των θεωριών αυτών είναι η προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της θεωρίας ικανοποίησης των αναγκών είναι η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Abraham Maslow (1954). Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες των ατόμων ταξινομούνται ως εξής:

- **Βιολογικές ανάγκες** για την απόκτηση κύριων καταναλωτικών αγαθών, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις και είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιβίωση του τόμου, όπως τροφή, ενδυμασία, στέγη και άλλα συναφή.
- **Ανάγκες ασφάλειας**, που αναφέρονται στη σιγουριά και εξασφάλιση που αποζητά ο εργαζόμενος, από ενδεχόμενη απώλεια του εισοδήματός του. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η επαγγελματική αποκατάσταση, η μονιμότητα, η κοινωνική ασφάλιση κ.ά.. Συγκεκριμένα στο χώρο της ναυτιλίας όσον αφορά στους ναυτικούς, είναι πολύ συνηθισμένο να επιλέγουν να εργαστούν σε μικρότερες, πιο «οικογενειακές» εταιρείες που τους παρέχουν το αίσθημα της ασφάλειας, παρά της «μεγαλύτερες» και πιο ονομαστές ναυτιλιακές εταιρείες που, συνήθως, παρέχουν καλύτερους μισθούς.
- **Κοινωνικές ανάγκες**, που συνδέονται με την κοινωνική υπόσταση του ατόμου και την τάση για επικοινωνία και δημιουργία σχέσεων του ατόμου με τους συναδέλφους του και το περιβάλλον του γενικότερα. Στις κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνεται η ανάγκη για εκτίμηση, κατανόηση, σεβασμό και αποδοχή γενικότερα από το κοινωνικό σύνολο. Επίσης σημαντικός παράγοντας για την επιλογή ναυτιλιακής εργασίας από τους ναυτικούς, καθώς το κλίμα που επικρατεί στο πλοίο και η σχέσεις με τους συναδέλφους

είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, ειδικά σε έναν τόσο περιορισμένο εργασιακό χώρο.

- **Ανάγκες για αυτοεκτίμηση.** Συνήθως, μετά την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών, ο άνθρωπος επιδιώκει την αναγνώρισή του από τα άτομα στον εργασιακό ή τον περιβάλλοντα χώρο γενικότερα, αποκτώντας φήμη και γόητρο που τον καθιστούν αποδεκτό και καταξιωμένο στην κοινωνία. Το ναυτικό επάγγελμα γενικότερα θεωρείται ως ένα επάγγελμα που προσδίδει κύρος στους εργαζομένους, κυρίως στα άτομα που κατέχουν υψηλή θέση στην ιεραρχία και κάποιο «τίτλο» (λ.χ. Ανθυποπλοίαρχος, Υποπλοίαρχος, Ύπαρχος, Πλοίαρχος). Η ανάγκη αυτή των ναυτικών τους παρακινεί να εργαστούν αποδοτικότερα για να ανέλθουν στην ιεραρχία.
- **Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης,** που έχουν ως σκοπό την πληρότητα του ατόμου και την εκπλήρωση των προσωπικών του επιδιώξεων, σύμφωνα με τα ιδανικά του, οι οποίες μπορεί να είναι υλικές ή άυλες και συνήθως είναι υποκειμενικές και εκφράζουν το κάθε άτομο. Για τους ναυτικούς οι προσωπικές επιδιώξεις μπορεί να είναι είτε η απόκτηση ενός συγκεκριμένου χρηματικού ποσού, η απόκτηση υλικών αγαθών ή απλά το να κατορθώσουν να φτάσουν στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και να αποκτήσουν τον τίτλο του Πλοίαρχου.



Εικόνα 2-Η Πυραμίδα Αναγκών του Maslow¹

¹ <http://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/>

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με τις προσωπικές του επιθυμίες, επιδιώξεις και ιδανικά. Σύμφωνα με τον Maslow, τα άτομα δίνουν προτεραιότητα στις βασικές ανάγκες και όταν αυτές εκπληρωθούν προχωρούν στις επόμενες.

2. Θεωρίες των διαδικασιών

Χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής είναι ότι η παρακίνηση θεωρείται αφετηρία διαδικασιών που οδηγούν τα άτομα σε συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Αντιπροσωπευτική είναι η θεωρία του Victor Vroom (1964), η «θεωρία της προσδοκίας». Σύμφωνα με αυτήν, τα άτομα παρακινούνται από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Στη θεωρία αυτή δεν περιγράφεται ακριβώς τι παρακινεί τον εργαζόμενο, αλλά η διαδικασία, δηλαδή με ποιον τρόπο παρακινείται το άτομο. Η θεωρία του βασίστηκε στις εξής υποθέσεις:

- Οι εργαζόμενοι κατανοούν το κατά πόσο η απόδοσή τους συνδέεται με τις εξωτερικές (αύξηση, προαγωγή, παροχές) και εσωτερικές (κύρος, αναγνώριση) ανταμοιβές τους.
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν το επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης
- Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αξία των ανταμοιβών που προσφέρει η επιχείρηση.

Κατά τον Vroom, τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το άτομο είναι η επιθυμία των ανταμοιβών, η προσδοκία των ανταμοιβών και η προσδοκία της απόδοσης. Η επιθυμία των ανταμοιβών είναι το μέτρο της επιδίωξης του εργαζομένου για ορισμένες ανταμοιβές (ένταση της επιθυμίας), η προσδοκία των ανταμοιβών αναφέρεται στη πιθανότητα που έχει το άτομο να αποκτήσει τις επιθυμητές ανταμοιβές έχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, ενώ η προσδοκία της απόδοσης σχετίζεται με την πιθανότητα που υπολογίζει να έχει ο εργαζόμενος για ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, αφού πρώτα καταβάλλει μια ορισμένη προσπάθεια.

3. Θεωρίες των ανταμοιβών

Η θεωρία αυτή αφορά την επιβράβευση ή την τιμωρία των εργαζομένων και τον αντίκτυπο που έχουν στην εργασιακή τους συμπεριφορά. Σκοπός της ανταμοιβής είναι η ενθάρρυνση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς του ατόμου, με την προσδοκία να συνεχίσει να υφίσταται. Η ανταμοιβή συνήθως πραγματοποιείται με επιπλέον παροχές στους εργαζομένους, οι οποίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματικές, ατομικές ή ομαδικές και χρησιμοποιούνται ως παρακίνηση, ανταμοιβή, υπευθυνότητα και δέσμευση για τους εργαζόμενους. Όταν μία συμπεριφορά επιβραβεύεται τείνει να γίνει μόνιμη. Στους ναυτικούς οι ανταμοιβές μπορεί να είναι η αναγνώριση της εργασίας τους από τους προϊσταμένους τους, η προτίμηση και επαναπρόσληψή τους από την εταιρεία και σε κάποιες περιπτώσεις η είσπραξη χρηματικών αμοιβών (bonus).

Η τιμωρία συνήθως επιβάλλεται όταν μία μη επιθυμητή ή αποδεκτή συμπεριφορά του ατόμου επαναλαμβάνεται, αφού πρώτα έχουν γίνει οι απαραίτητες συστάσεις. Η τιμωρία πραγματοποιείται

με την επιβολή ποινών. Στο περιβάλλον του πλοίου ως μέθοδος τιμωρίας θεωρείται η σύνταξη αρνητικής αξιολόγησης από τον Πλοίαρχο ή τον προϊστάμενο του ναυτικού ή ακόμη και η απόλυσή του πριν την ολοκλήρωση της συμβάσεώς του. Σε περίπτωση που ο ναυτικός επαναλάβει την μη αποδεκτή συμπεριφορά και στο επόμενο πλοίο που θα εργαστεί κινδυνεύει να μην επαναπροσληφθεί από τη συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία.

Οι ανταμοιβές δίνονται σε συνεχή ή περιοδικά χρονικά διαστήματα, αφού έχει πραγματοποιηθεί ο απαραίτητος έλεγχος από τον προϊστάμενο. Για τις αμοιβές που χορηγούνται κατά περιοδικά χρονικά διαστήματα έχει παρατηρηθεί ότι:

- Στην περίπτωση που υπάρχει σταθερό χρονοδιάγραμμα για την αξιολόγησή τους, οι υφιστάμενοι εντείνουν τις εργασιακές τους προσπάθειες λίγο καιρό πριν την αξιολόγηση για να δείξουν καλή εικόνα στους αξιολογητές.
- Στην περίπτωση που το χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησης είναι μεταβλητό, οι υφιστάμενοι είναι πιο αποδοτικοί αφού δεν γνωρίζουν τον ακριβή χρόνο που θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.
- Στην περίπτωση που οι ανταμοιβές χορηγούνται ανάλογα με την αποδοτικότητα που έχει ο καθένας, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν από πριν ότι το μέγεθος των αποδοχών που θα λάβουν θα είναι ανάλογο της απόδοσής τους.

Ειδικά στο περιβάλλον του πλοίου, λόγω της ιδιαιτερότητας του ναυτικού επαγγέλματος, η ώθηση και παρακίνηση είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους. Συνήθως λόγω των δυσχερειών που αντιμετωπίζουν οι ναυτικοί, παύουν να είναι αποδοτικοί και να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους, πράγμα που πολλές φορές οδηγεί σε ατυχήματα. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος των σπουδαστών των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού που αποφασίζουν να ακολουθήσουν το επάγγελμα, μετά την εκτέλεση του πρώτου ή δεύτερου επαγγελματικού ταξιδιού εγκαταλείπουν τη σχολή και το επάγγελμα. Το ίδιο συμβαίνει και σε παλαιότερους ναυτικούς που εξασκούν για χρόνια το επάγγελμα. Επομένως, η ύπαρξη ενός σωστού συστήματος παρακίνησης των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ώστε να διατηρήσουν το προσωπικό τους.

Οι παράγοντες που παρακινούν τους ναυτικούς είναι συνήθως οικονομικοί τα πρώτα χρόνια εξάσκησης του επαγγέλματος, αλλά με τον καιρό οι απαιτήσεις τους αυξάνονται, καθώς θέλουν να νιώθουν ότι αναγνωρίζεται η αξία τους. Από αυτό συμπεραίνουμε πως στο χώρο της ναυτιλίας εφαρμόζεται κυρίως η «Θεωρία ικανοποίησης των αναγκών». Άλλοι παράγοντες που παρακινούν τους ναυτικούς πέρα από την αμοιβή τους είναι οι επιπλέον ανταμοιβές (bonus), οι επιπλέον παροχές της εταιρείας τόσο μέσα στο πλοίο (διαδίκτυο, καλές εργασιακές συνθήκες), όσο και έξω από αυτό (παροχές υγείας και ασφάλιση), όπως επίσης και η εκτίμηση από τη μεριά της εταιρείας

προς το ναυτικό, δείχνοντας την επιθυμία τους για επαναπρόσληψη του ναυτικού, αλλά και επενδύοντας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Προγραμματισμός

Για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει κάθε στιγμή διαθέσιμο το κατάλληλο προσωπικό. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση πέρα από την κάλυψη των ήδη υπαρχόντων αναγκών, να προβλέψει και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό και να καταστρώνει σχέδια για την κάλυψή τους. Η λειτουργία αυτή της επιχείρησης αποτελεί τον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των απαραίτητων ενεργειών για τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση θα έχει διαθέσιμους τους κατάλληλους εργαζομένους όποτε και όπου τους χρειαστεί.

Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανρή, 2003)

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συμφωνεί με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθεί πλάνο που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες της σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα. Ο προγραμματισμός συνήθως έχει χρονικό ορίζοντα πέντε έτη, αλλά είναι δυνατό να γίνεται και για μεγαλύτερα ή μικρότερα χρονικά διαστήματα.

Κυρίως ο προγραμματισμός είναι μια στρατηγική λειτουργία η οποία αποσκοπεί στην πρόβλεψη των αναγκών του προσωπικού για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Για οτιδήποτε συμβεί στον προγραμματισμό την ευθύνη παίρνει ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Είναι αυτός που θέτει τους στόχους της επιχείρησης με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που του δίνουν τα γραμμικά και τα επιτελικά στελέχη (Χυτήρης, 2001).

Στους στόχους του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται η συνεχής και συστηματική ανάλυση και πρόβλεψη των επιχειρησιακών αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ο καθορισμός του «ιδανικού» αριθμού εργαζομένων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, των απαραίτητων προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούν, καθώς και του προγραμματισμού για την εκπλήρωσή τους, όπως επίσης και η προώθηση

της επιχειρησιακής εκμάθησης και της παραγωγής πληροφοριών με στόχο την υποστήριξη της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων αναφορικά με τη στελέχωση προσωπικού

Οι κυριότερες ενέργειες του Προγραμματισμού είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

2.1.1 Λειτουργίες του Προγραμματισμού

Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερέπαρκα είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

2.1.2 Στάδια του Συστήματος Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Armstrong (2000), σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
 - Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
 - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
 - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
3. Προσδιορισμός Αναγκών
4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

2.1.3 Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, που μπορεί να σχετίζονται και με τη μείωσή του, είναι δυνατό να χωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Λειτουργικές ανάγκες**, που αφορούν τις πραγματικές και άμεσες ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό, με στόχο την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της. Πρέπει να έχει προσδιοριστεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη των θέσεων εργασίας, τόσο στα γραφεία των ναυτιλιακών εταιρειών, όσο και στα πλοία του στόλου που διαθέτει.
- **Εφεδρικές ανάγκες**, που υπολογίζονται με βάση τα ήδη υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία και αφορούν έκτακτες και απρόσμενες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα ασθένειες, ατυχήματα υπαλλήλων και άλλα συναφή. Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να φροντίζουν για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας που μπορεί να προκύψουν λόγω απρόβλεπτων γεγονότων.
- **Συμπληρωματικές ανάγκες**, που αναφέρονται στην αύξηση του αριθμού του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, όταν αυτό δεν είναι πλέον επαρκές λόγω επέκτασης της επιχείρησης, δημιουργία νέων τμημάτων, εισαγωγής νέων τεχνολογιών, εμφάνιση της ανάγκης για εξειδικευμένο προσωπικό κ.ά. Στις ναυτιλιακές εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να γίνει αύξηση του προσωπικού θαλάσσης λόγω απόκτησης νέων πλοίων και πρέπει να έχει φροντίσει εγκαίρως το προσωπικό αυτό να είναι διαθέσιμο όποτε το χρειαστεί.
- **Ανάγκες αντικατάστασης** του ήδη υπάρχοντος προσωπικού λόγω συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, απολύσεων, αποχωρήσεων κ.ά. Πρέπει να έχει προηγηθεί σωστός προγραμματισμός και πρόβλεψη τέτοιων καταστάσεων. Συγκεκριμένα στο χώρο της ναυτιλίας, όσον αφορά στο προσωπικό θαλάσσης που δεν απασχολείται μόνιμα και μεταβάλλεται συνεχώς, πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα άτομα για την άμεση αντικατάσταση κάποιων άλλων.
- **Ανάγκες μείωσης του προσωπικού**, στις περιπτώσεις που η επιχείρηση έχει ήδη προγραμματίσει απολύσεις προσωπικού, είτε λόγω της χαμηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας είτε λόγω αλλαγών στο οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Μείωση του προσωπικού μπορεί να γίνει τόσο στο προσωπικό ξηράς, λόγω κατάργησης κάποιων τμημάτων ή εγκαταστάσεων της επιχείρησης, όσο και στο προσωπικό θαλάσσης λόγω πώλησης πλοίων.

2.1.4 Μεταβολές στους ανθρώπινους πόρους

Οι μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης σχετίζονται με τις αποχωρήσεις κάποιων εργαζομένων από αυτήν, με τις προσλήψεις νέου προσωπικού και με τις εσωτερικές μετακινήσεις που πραγματοποιούνται λόγω απλής αλλαγής θέσης εργασίας ή προαγωγής.

Οι εκάστοτε αποχωρήσεις μπορεί να οφείλονται σε:

Συνταξιοδότηση ορισμένου αριθμού εργαζομένων. Οι αποχωρήσεις αυτής της μορφής είναι αναμενόμενες, αφού είναι ήδη γνωστές στο τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και οι ενέργειες για την αναπλήρωσή τους μπορεί να προγραμματιστούν εγκαίρως.

Απολύσεις εργαζομένων, οι οποίες είναι γνωστές εκ των προτέρων, αφού για αυτές αποφασίζει η διοίκηση της επιχείρησης και έχει ήδη φροντίσει για την αναπλήρωση των κενών θέσεων.

Παραιτήσεις, που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ηγετικά και ικανά στελέχη. Οι αποχωρήσεις αυτής της μορφής δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια, αφού συνήθως οφείλονται στον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας.

Ασθένειες, ατυχήματα ή θανάτους, γεγονότα που συνήθως είναι αιφνίδια και δεν μπορούν να προβλεφθούν.

2.1.5 Η λειτουργία του Προγραμματισμού στο χώρο της Ναυτιλίας

Συγκεκριμένα στο χώρο της ναυτιλίας, η λειτουργία του Προγραμματισμού αφορά τόσο στα γραφεία της εταιρείας, δηλαδή το προσωπικό ξηράς, όσο και στο προσωπικό θαλάσσης. Οι βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού, όπως εφαρμόζονται στη ναυτιλία, είναι οι εξής: (Progoulaki)

1. Η σύνθεση των πληρωμάτων, που περιλαμβάνει τον καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία για την επάνδρωση του στόλου της και η επιλογή σημαίας.
 - Στρατηγικές επάνδρωσης: περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των εργασιακών απαιτήσεων, τον προσδιορισμό του target population και των πηγών προσέλκυσης εργαζομένων και την επιλογή του τρόπου προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση.
 - Επιλογή σημαίας για τα πλοία.
2. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, δηλαδή:
 - Ανάλυση της Διεθνούς αγοράς εργασίας (για ανώτερα και κατώτερα πληρώματα)
 - Ανάλυση των χαρακτηριστικών του στόλου της εταιρείας (μέγεθος και τύπος πλοίων, ηλικία κλπ).

3. Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ξηράς, εκτιμώντας την μελλοντική προσφορά (τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον) και ζήτηση (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) σε ανθρώπινους πόρους.

Τα παραπάνω βήματα θεωρούνται απαραίτητα για τον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες αυτές δίνεται η δυνατότητα σχεδιασμού ενός προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.2 Ανάλυση Εργασίας

Μετά τη διαδικασία του Προγραμματισμού, ακολουθεί η διαδικασία Ανάλυσης της θέσης εργασίας. Ουσιαστικά πρόκειται για την περιγραφή του σκοπού και του έργου της συγκεκριμένης θέσης και πρέπει να καθοριστούν οι δραστηριότητες που θα κληθεί να εκτελέσει ο φορέας της θέσης, οι απαιτήσεις της θέσης, τα τεχνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά της θέσης, όπως επίσης και το σύνολο των προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, «Με τον όρο Ανάλυση Θέσεων Εργασίας εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των απαιτήσεων των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή αποτελεί κατά βάση μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών.»

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε πως σε κάθε επιχείρηση οι θέσεις εργασίας διαφέρουν, τόσο μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, όσο και μεταξύ διαφορετικών θέσεων της ίδιας επιχείρησης. Κάθε τμήμα της επιχείρησης αναλαμβάνει διαφορετικό ρόλο μέσα στο σύστημα και όλα τα τμήματα μεταξύ τους συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός της κάθε θέσης έχει πραγματοποιηθεί στο στάδιο του Προγραμματισμού. Επομένως, για τον σωστό προσδιορισμό των απαιτήσεων που αντιστοιχούν στην κάθε θέση εργασίας είναι απαραίτητη η σωστή ανάλυσή της.

Οι πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται είναι:

- **Καθήκοντα και υποχρεώσεις:** πρέπει να περιγραφούν όλες οι αρμοδιότητες και διαδικασίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Μπορεί να περιλαμβάνονται επίσης στοιχεία για την εκτέλεση της εργασίας, όπως η συχνότητα, διάρκεια, απαιτούμενη προσπάθεια, ικανότητα, εξοπλισμός και οτιδήποτε άλλο απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας.
- **Περιβάλλον:** το περιβάλλον μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της φυσικής κατάστασης του εργαζομένου που απαιτείται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Μπορεί να περιλαμβάνει ιδιαίτερες ή ακόμη και δυσάρεστες συνθήκες, όπως για παράδειγμα η έκθεση σε ακραίες θερμοκρασίες ή η ύπαρξη δυσάρεστων οσμών. Ακόμη, μπορεί να αποτελεί επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον λόγω της ύπαρξης εύφλεκτων αερίων, ακτινοβολίας κτλ.
- **Εξοπλισμός:** κάποιες εργασίες απαιτούν τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων ή εξοπλισμού που πρέπει να αναφερθούν στην ανάλυση εργασίας.
- **Εργασιακές σχέσεις:** πρέπει να γίνει ανάλυση της ιεραρχίας και εποπτείας, τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό προσωπικό της επιχείρησης.
- **Απαιτήσεις:** οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την άρτια εκτέλεση της εργασίας.

2.2.1 Στάδια ανάλυσης της εργασίας

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια: (Λ.Χυτήρης, σελ. 48)

- **Περιγραφή** εργασίας, δηλαδή αναλυτική περιγραφή του τι γίνεται, πως γίνεται, γιατί γίνεται και σε ποιο φυσικό χώρο γίνεται, καθήκοντα, υποχρεώσεις, δεξιότητες και ευθύνες του φορέα που εκτελεί την εργασία και αναμενόμενη πρότυπη απόδοση.
- **Προδιαγραφή** εργασίας, δηλαδή, κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να εκτελέσει επιτυχώς την εργασία.

Η **περιγραφή** πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Γενικές πληροφορίες: περιλαμβάνονται τα στοιχεία της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή ο τίτλος και ο κωδικός της θέσης (δίνεται από την επιχείρηση), το ονοματεπώνυμο του κατόχου της, καθώς και ο τίτλος και το ονοματεπώνυμο του άμεσα προϊστάμενου.
2. Περίληπτική παρουσίαση: πρόκειται για μια περίληπτική παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της θέσης, όπως για παράδειγμα ο λόγος ύπαρξης της θέσης και οι στόχοι που πρέπει να επιδιώκει ο κάτοχός της.

3. Βασικές λειτουργίες-καθήκοντα και υποχρεώσεις: σε αυτό το τμήμα της περιγραφής περιέχονται οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα της θέσης και αναλύονται οι κύριες υποχρεώσεις του κατόχου της.
4. Εποπτεία: πρόκειται για την παρουσίαση των προϊσταμένων και υφισταμένων, οι οποίοι αναφέρουν και αναφέρονται αντίστοιχα στον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης.
5. Προσωπικές επαφές: πρόκειται για έναν κατάλογο με τους συνεργάτες του κατόχου της θέσης, οι οποίοι μπορεί να ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης ή να βρίσκονται έξω από αυτήν, όπως προμηθευτές, πελάτες κτλ.
6. Στατιστικά στοιχεία: περιλαμβάνουν τα ετήσια και μηνιαία ποσοτικά μεγέθη του κάθε τμήματος, τα οποία εξετάζει και αναλύει ο κάτοχος της θέσης, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.
7. Πρότυπα εργασίας: μερικές εργασίες περιλαμβάνουν στην αντίστοιχη περιγραφή τους και τα πρότυπα απόδοσής τους. Αυτά παρουσιάζουν το επίπεδο παραγωγικότητας που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
8. Πολυπλοκότητα: αναφέρεται στο επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας της συγκεκριμένης εργασίας.
9. Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός: σε αυτό το τμήμα της περιγραφής γίνεται αναλυτική παρουσίαση του εξοπλισμού που θα κληθεί να χρησιμοποιήσει ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
10. Συνθήκες εργασίας: πρόκειται για αναφορά των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων, όπως ο χαμηλός ή υψηλός φωτισμός, η ασυνήθιστη θερμοκρασία, ο θόρυβος, ο ελλιπής εξαερισμός και γενικά οι δυσχέρειες στον περιβάλλοντα χώρο της εργασίας.
11. Δομή – οργανόγραμμα: γίνεται η σχεδίαση του συνολικού οργανογράμματος της επιχείρησης, με την παράλληλη παρουσίαση της δομής της θέσης εργασίας. Παρουσιάζονται οι άμεσα προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι ομοίόβαθμοι της θέσης που αναλύεται.
12. Πιστοποιήσεις: τέλος καταχωρούνται οι θέσεις, τα ονόματα και οι υπογραφές των ατόμων που πραγματοποιούν την πιστοποίηση. Πρόκειται στην ουσία για μια δήλωση των ατόμων αυτών ότι η ανάλυση της εργασίας είναι ολοκληρωμένη και ότι έχει ελεγχθεί η εγκυρότητα των στοιχείων που καταγράφηκαν. Τα άτομα που συνυπογράφουν τη δήλωση αυτή συνήθως είναι ο αναλυτής των θέσεων εργασίας, ο άμεσα προϊστάμενος ή ο υπεύθυνος του τμήματος.

Η **προδιαγραφή** πρέπει να περιλαμβάνει τις ελάχιστες απαιτήσεις σε:

1. Μόρφωση: γίνεται αναλυτική περιγραφή των ελάχιστων εκπαιδευτικών προσόντων που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας. Περιλαμβάνονται αναλυτικά οι απαιτούμενες σπουδές, καθώς και η αναγκαιότητα απόκτησης μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. Συγκεκριμένα για το ναυτικό επάγγελμα, κυρίως όσον αφορά στις καίριες θέσεις εργασίας, απαιτείται πτυχίο από κάποια ναυτική σχολή, όπως η Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού στην Ελλάδα.
2. Εκπαίδευση: γίνεται αναλυτική καταγραφή της εκπαίδευσης του εργαζομένου και προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που εφαρμόζει η επιχείρηση.
3. Εμπειρία: καταγράφεται η ελάχιστη εμπειρία που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης που αναλύεται.
4. Σωματικές δεξιότητες και αντοχές: γίνεται διάκριση σε καθιστική ή μη εργασία και περιγράφονται οι σωματικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, οι οποίες μπορεί να αφορούν σε φυσικές δυνατότητες και ικανότητες, όπως για παράδειγμα ο χειρισμός βαρών, οι δυνατότητες κίνησης (περπάτημα, ορθοστασία, κουβάλημα, ισορροπία κ.ά.), ακόμη και η σωστή ομιλία, ακοή όραση οσμή και γεύση. Ειδικά στο ναυτικό επάγγελμα είναι απαραίτητη η καλή φυσική κατάσταση για την εκτέλεση ορισμένων χειρονακτικών εργασιών, λόγω της ιδιαιτερότητας του επαγγέλματος, όπως επίσης και σε περίπτωση ανάγκης απαιτείται άμεση αντίδραση και γρήγορες κινήσεις.
5. Απαιτούμενη κρίση και πρωτοβουλία: γίνεται καταγραφή των απαιτήσεων της εργασίας για κριτική και αναλυτική ικανότητα και παρουσιάζεται το επίπεδο ανάληψης πρωτοβουλιών από μέρους του εργαζόμενου, αναφέροντας λεπτομερώς τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα που επηρεάζουν τις πρωτοβουλίες αυτές και με ποια συχνότητα. Στο ναυτικό επάγγελμα είναι απαραίτητη η ικανότητα λήψης άμεσων αποφάσεων και η λήψη πρωτοβουλιών, κυρίως σε περιπτώσεις ανάγκης όπου ο χρόνος αντίδρασης είναι περιορισμένος.
6. Πνευματικές απαιτήσεις: στις πνευματικές απαιτήσεις περιλαμβάνονται η δυνατότητα σύγκρισης, αντιγραφής και καταχώρησης δεδομένων, ατόμων και πραγμάτων, η δυνατότητα πραγματοποίησης υπολογισμών και αριθμητικών πράξεων, η δυνατότητα ανάλυσης και εκτίμησης δεδομένων, καθώς και η δυνατότητα σύνθεσης των υπάρχοντων στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Ιδιαίτερα για την εκτέλεση των φυλακών στο χώρο του πλοίου, ο ναυτικός πρέπει να έχει την ικανότητα της άμεσης αξιολόγησης της κατάστασης και της σύνθεσης των στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων.
7. Ευθύνες: οριοθετείται το επίπεδο και ο ρόλος των ευθυνών που έχει η θέση, γίνεται η εξειδίκευσή τους, όπως επίσης και η παρουσίασή τους κατά σειρά σημαντικότητας, και

διευκρινίζεται αν οι ευθύνες αυτές αναλαμβάνονται ατομικά ή συλλογικά από ομάδες εργασίας. Όπως σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, έτσι και στο χώρο του πλοίου είναι πολύ σημαντικό ο κάθε ναυτικός να γνωρίζει τις ευθύνες και υποχρεώσεις του, ανάλογα με την ειδικότητά του.

8. Ικανότητες επικοινωνίας: στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται η διεύθυνση και η εποπτεία των υφισταμένων, η επικοινωνία για την ανταλλαγή πληροφοριών κατά τη διάρκεια των συσκέψεων και των συνεδριάσεων, η λήψη και η παροχή οδηγιών, η σωστή διακίνηση ιδεών και πληροφοριών, η επιρροή σε άτομα και η δυνατότητα ελέγχου καταστάσεων, η πειθώ, καθώς και ο συντονισμός για την εκπόνηση των εργασιών. Η σωστή επικοινωνία στο χώρο του πλοίου είναι πολύ αναγκαία για τη σωστή εκτέλεση των εργασιών και την αποφυγή ατυχημάτων.

Η διαδικασία ανάλυσης εργασίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: (Λ. Χυτήρης, σελ.51-52.)

- Προσδιορισμός εργασιών που θα αναλυθούν και μελέτη των υπαρχόντων στοιχείων και πληροφοριών
- Εξήγηση των λόγων που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους
- Ορισμός των προσώπων που συμμετέχουν στην ανάλυση και εξασφάλιση της συμμετοχής τους
- Προσδιορισμός της μεθόδου ανάλυσης που θα ακολουθηθεί
- Εκτέλεση της ανάλυσης (συλλογή πληροφοριών και δεδομένων)
- Σύνταξη της περιγραφής και της προδιαγραφής της θέσης
- Δημιουργία βάσης δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να είναι ενημερωμένη.

2.2.2 Συνήθεις μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

• **Παρατήρηση** Είναι μέθοδος κατάλληλη για εργασίες που ακολουθούν συγκεκριμένα στάδια διαδικασιών. Μπορεί να γίνει άμεσα ή έμμεσα με βιντεοσκόπηση. Καταγράφει ενέργειες του φορέα της εργασίας για την διεκπεραίωσή της, χωρίς την επέμβαση του αναλυτή. Μπορεί να γίνει είτε για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα είτε ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

• **Ημερολόγιο εργαζομένου** Ο εργαζόμενος για ένα μεγάλο διάστημα καταγράφει τις εργασίες που ολοκληρώνει καθημερινά. Είναι χρονοβόρα, επιβαρύνει τον εργαζόμενο και δημιουργεί κόστος.

- **Συνέντευξη** Πρόκειται για συνηθισμένη μέθοδο η οποία μπορεί να γίνει είτε προσωπικά στον κάθε εργαζόμενο είτε με τη μορφή ομαδικών συνεντεύξεων. Δίνει επιπρόσθετες πληροφορίες που πιθανώς δεν γίνονται αντιληπτές από τους προϊσταμένους.
- **Ερωτηματολόγιο** Οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι συμπληρώνουν ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και δύσκολες ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων μπορεί να είναι ανοικτές ή κλειστές. Πρόκειται για μέθοδο που χρησιμοποιείται συνήθως σε συνδυασμό με την συνέντευξη ή την παρατήρηση.
- **Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών** Καταγράφονται συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά, σχετικά με την εξαιρετική ή απαράδεκτη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- **Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή** Ο αναλυτής εκτελεί ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της. Προσφέρεται μόνο για εύκολες εργασίες χαμηλής ειδίκευσης.
- **Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων** Καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες και δεξιότητες για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία. Είναι κατάλληλη μόνο για χειρωνακτικές εργασίες
- **Μελέτη κινήσεων** Περιλαμβάνει χρονομέτρηση των απαιτούμενων κινήσεων και χρησιμοποιείται για εργασίες χαμηλής ειδίκευσης

2.2.3 Στόχοι της περιγραφής εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους: (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

2.3 Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων

Η προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων έχει μεγάλη σημασία στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς στοχεύει στη στελέχωσή της με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της. Βασικός σκοπός της διαδικασίας της προσέλκυσης και επιλογής είναι η απόκτηση του κατάλληλου προσωπικού, στον αναγκαίο χρόνο, για μια συγκεκριμένη θέση και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Είναι πολύ σημαντικό η ανάλυση της εργασίας που προηγείται της προσέλκυσης να έχει ολοκληρωθεί σωστά ώστε η επιχείρηση να μην σπαταλήσει χρόνο και χρήμα εξετάζοντας υποψηφιότητες ατόμων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για μια συγκεκριμένη θέση.

2.3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων

Ως «προσέλκυση υποψηφίων» ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων (Χυτήρης, 2001).

Η αποδοτική προσέλκυση προσωπικού μπορεί να περιγραφεί σαν τη γνώση του τί πηγές χρειάζεσαι, τί πηγές είναι διαθέσιμες, που και πως θα βρεθούν (Shaun & Tyson, 1996). Επομένως, προτού ξεκινήσει κάθε επιχείρηση τη διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού που την ενδιαφέρει, θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός, ειδικότητες, απαιτούμενα προσόντα), ώστε να γίνει αναζήτηση ατόμων που πληρούν τις συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Στη συνέχεια, η εταιρεία θα πρέπει να πάρει αποφάσεις για συγκεκριμένα θέματα που αφορούν τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, όπως για παράδειγμα οι πηγές προσέλκυσης που θα χρησιμοποιηθούν.

Επομένως, απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), αποτελούν τα ακόλουθα:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

2.3.1.1 Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Η κάλυψη των εργασιακών αναγκών μπορεί να γίνει από εσωτερικές πηγές, δηλαδή μέσα από την επιχείρηση, ή από εξωτερικές πηγές, δηλαδή την αγορά εργασίας.

Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αφορούν τους ήδη εργαζομένους που θα μπορούσαν ενδεχομένως να προωθηθούν σε κάποια ανώτερη θέση εργασίας είτε σε κάποια νέα θέση που έχει δημιουργηθεί. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι:

- **Μετακινήσεις** από μία θέση εργασίας σε μία άλλη ισότιμη με την αρχική. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που μία κενή θέση μπορεί να καλυφθεί από έναν εργαζόμενο ο οποίος ανήκει σε άλλο τμήμα ή τομέα, αλλά διαθέτει τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και ικανότητες και για τη νέα θέση. Στον χώρο του πλοίου, όπου τα πληρώματα συνεχώς μεταβάλλονται, εάν ο ναυτικός θεωρείται ικανός, επαναπροσλαμβάνεται από την εταιρεία, συνήθως σε διαφορετικό πλοίο, ανάλογα με τις ανάγκες για κάλυψη θέσεων.
- **Προαγωγές.** Μία επιχείρηση έχει αποφασίσει από τη διαδικασία του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας τους πιθανούς αντικαταστάτες αυτής, όπως επίσης την επίδοση και την καταλληλότητα των εργαζομένων. Έτσι σε περίπτωση που βρεθεί μία κενή θέση καταλαμβάνεται από τον αμέσως επόμενο υποψήφιο για αυτήν. Στο ναυτικό επάγγελμα, εφόσον ο ναυτικός έχει τα απαραίτητα προσόντα και την κατάλληλη κατάρτιση, είναι στην κρίση του Πλοιάρχου το αν είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επόμενης βαθμίδας στην ιεραρχία του πλοίου.
- **Εκπαιδεύσεις.** Για την κάλυψη ορισμένων θέσεων εργασίας είναι απαραίτητη η εξειδίκευση των εργαζομένων. Έτσι, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, το ήδη υπάρχον προσωπικό καθίσταται κατάλληλο για την πλήρωσή της. Στο χώρο της ναυτιλίας η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ικανών ναυτικών.
- **Ανακοινώσεις,** που αναρτούνται στους πίνακες ανακοινώσεων, μέσω των οποίων η επιχείρηση γνωστοποιεί στο ήδη υπάρχον προσωπικό την ύπαρξη κενής θέσης εργασίας. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν σχετικές αιτήσεις και γίνεται επιλογή του καταλληλότερου.
- **Συστάσεις των εργαζομένων.** Οι ίδιοι οι υπάλληλοι προτείνουν τους κατάλληλους συναδέλφους τους για την πλήρωση μίας κενής θέσης.

Πολλές φορές η χρήση των εσωτερικών πηγών αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους φιλόδοξους εργαζομένους που επιθυμούν να ανέλθουν ιεραρχικά χωρίς να χρειαστεί να αλλάξουν επιχείρηση. Παράλληλα, ο χρόνος της εκπαίδευσης των εργαζομένων μειώνεται σημαντικά, όπως επίσης και η διαδικασία της προσέλκυσης έχει μικρότερο κόστος για την επιχείρηση.

Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

- **Επαγγελματικές σχολές.** Υπάρχει διαρκής επικοινωνία της επιχείρησης και διατήρηση σχέσεων με επαγγελματικές σχολές και ιδιωτικές επιχειρηματικές σχολές. (IBM, Intracom)
- **Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008)
- **Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ).** Οι απόφοιτοι των ακαδημιών αυτών αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών.
- **Ημερίδες καριέρας.**
- **Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία, συνδικάτα.**
- **Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.** Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).
- **Γραφεία- βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους.** Πρόκειται για γραφεία- κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κλπ - σε τοπικό, περιφερειακό, ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι ON LINE συνδεδεμένες με το σύστημα σε 24ωρη βάση, έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους, με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής (Snell & Bohlander, 2007).
- **Εταιρείες leasing (εργαζομένων).** Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας κλπ αυτών των υπαλλήλων αφού ανήκουν σε αυτήν (Χυτήρης, 2001).
- **Γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά. Τα δημόσια (ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

- **Εταιρείες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών).** Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη - ταλέντα για τους πελάτες τους. Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εξεύρεσης εργαζομένων (Dessler, 2009).
- **Μέσα μαζικής ενημέρωσης.** Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ακόμη και η τηλεόραση. Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης. Άμεσα γνωστοποιώντας δηλαδή, η επιχείρηση την επωνυμία της, ή έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, π.χ εταιρεία συμβούλων (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).
- **Διαδίκτυο(internet).** Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών (Χυτήρης, 2001).
- **Συστάσεις εργαζομένων για άτομα που δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης.** Στο χώρο της ναυτιλίας οι συστάσεις είναι σύνηθες φαινόμενο για την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως στην επιλογή πληρωμάτων.
- **Τηλεφωνική επικοινωνία με πιθανούς υποψηφίους.**
- **Υποψήφιοι «πόρτας».** Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλουν αιτήσεις - βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2001). Στον κλάδο της ναυτιλίας η μέθοδος αυτή είναι πολύ συνηθισμένη και εφαρμόζεται συνήθως από τους σπουδαστές των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού που βρίσκονται σε αναζήτηση για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους ταξιδιού.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης επιβαρύνουν με επιπλέον δαπάνες την επιχείρηση για αυτό καλό θα ήταν να έχει προηγηθεί ο κατάλληλος προγραμματισμός της προσέλκυσης. Βασικό πλεονέκτημα της προσέλκυσης ατόμων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εισαγωγή νέων ιδεών και αντιλήψεων που επιταχύνουν την ανάπτυξή της. Ακόμη, η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού από άλλες επιχειρήσεις μειώνει το κόστος της εκπαιδευτικής εργασίας.

2.3.2 Επιλογή Υποψηφίων

Αφού έχει ολοκληρωθεί και η προσέλευση των υποψηφίων και έχουν συγκεντρωθεί όλες οι απαιτήσεις που χρειάζονται για μια συγκεκριμένη θέση, προχωράμε στη διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού.

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας, (Χυτήρης , 2001 και R.L.Mathis & J.H.Jackson, 1994).

Σκοπός της διαδικασίας της επιλογής είναι η εκλογή των καταλληλότερων ατόμων για την πλήρωση της κάθε θέσης. Τα άτομα που θα επιλεγθούν πρέπει να πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις που έχουν καθοριστεί σε προηγούμενο στάδιο για την εκτέλεση της εργασίας. Επιπλέον πρέπει κατά την επιλογή των ατόμων να λαμβάνεται υπόψη το κατά πόσο ο υποψήφιος ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κατά πόσο μπορεί να προσαρμοστεί στη λειτουργία της, τόσο στην παρούσα κατάσταση, όσο και στις μελλοντικές εξελίξεις και απαιτήσεις.

Η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, επομένως είναι λογικό το προσωπικό που χρειάζεται η κάθε μία να διαφέρει από τις άλλες. Σημαντικός παράγοντας για την επιλογή των υποψηφίων είναι το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, χρειάζεται άτομα με προσόντα μεγαλύτερου επιπέδου για να πετύχει το στόχο της. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζομένων. Όταν οι αξίες των εργαζομένων ταιριάζουν με τις αξίες της επιχείρησης, τότε το περιβάλλον της εργασίας είναι πιο αρμονικό και η ένταξη των νεοπροσλαμβανομένων πιο εύκολη και ευχάριστη.

Σε κάθε περίπτωση, το έργο της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκτελείται από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό για την αποφυγή εσφαλμένων επιλογών. Μία λάθος επιλογή εργαζομένου μπορεί να αποβεί επιζήμια για την επιχείρηση, τόσο σε οικονομικό επίπεδο, όσο και στην ομαλή λειτουργία της.

2.3.2.1 Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται, ως επιμέρους στάδιο στη διαδικασία στρατολόγησης, όπως θα δούμε παρακάτω, σύμφωνα με (R.L.Mathis & J.H.Jackson, 1999) :

1. Πλάνο Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Προοπτική συνεχούς γενικής στρατολόγησης
3. Χρήση στρατολόγησης , ο Διευθυντής σημειώνει το άνοιγμα στο ανθρώπινο δυναμικό
4. Έλεγχος εσωτερικών πηγών
5. Χρήση εξωτερικών πηγών

6. Διαδικασία Επιλογής

7. Πλάνο Ανθρώπινου Δυναμικού

Όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων, κάθε φορά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι καταλληλότερες για τη φύση της εργασίας και τις απαιτούμενες ικανότητες. Η διαδικασία και οι πιο συνηθεις μέθοδοι επιλογής είναι:

- **Κατάθεση βιογραφικού:** Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).
- **Προκαταρκτική εξέταση - Συνέντευξη:** Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους (Χυτήρης, 2001).

Τύποι συνέντευξης (Χυτήρης, 2001):

- Μη σχεδιασμένη
 - Σχεδιασμένη ή δομημένη
 - Ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς
 - Ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς
 - Συνέντευξη από επιτροπή
 - Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή
 - Τηλεφωνική συνέντευξη
 - Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης
- **Υποβολή έντυπης αίτησης απασχόλησης:** Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις (Snell & Bohlander, 2007).
 - **Ειδικές δοκιμασίες (tests):** Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:
 - Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την

εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες (Nobbles & Bozionelos, 2001)

- Τα «τεστ» νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)
- Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρος του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων (Κανελλόπουλος, 2002)
- Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα (Nobbles & Bozionelos, 2001).
- Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές

διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ξυροτύρη, 2001).

- **Συνέντευξη επιλογής:** Αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού. Πρόκειται για πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου επιλογής. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί (Χυτήρης, 2001).
- **Επιβεβαίωση των πληροφοριών του βιογραφικού:** Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει η επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας (Wood & Payne, 1998).
- **Ιατρικές εξετάσεις:** Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (Schuler & Jackson, 1996)
- **Τελική απόφαση επιλογής – Προσφορά εργασίας:** Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ (Gatewood & Feild, 1998).

2.3.3 Ο οικογενειακός χαρακτήρας των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Σε όλη σχεδόν την πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούσαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επιχειρήσεις που άνηκαν σε μία ή περισσότερες οικογένειες, είτε αυτές συνδέονταν με συγγενικούς δεσμούς, είτε όχι. Το γεγονός ότι αναφέρονταν σαν οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλεται στο ότι άνηκαν σε οικογένειες και όχι σε έναν αριθμό ανεξάρτητων μετόχων και τα μέλη των οικογενειών συμμετείχαν σε μεγάλο ποσοστό στη διοίκηση των επιχειρήσεων, συνήθως σε καίριες διοικητικές θέσεις (Gelina Harlaftis, 1996).

Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση μιας επιχείρησης προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, καθώς τα μέλη της οικογένειας αποκτούν μέσω αυτής γνώση του αντικείμενου και εξειδίκευση (Manfred F. R. Ketsde Vries). Η συμμετοχή των διαδόχων του ιδρυτή από μικρή ηλικία στην επιχείρηση παρείχε, σε όλη την σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας, την ευκαιρία για εκπαίδευση γύρω από το αντικείμενο της επιχείρησης (G.Harlaftis). Η σπουδαιότητα και η αξία της συμμετοχής των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη στη διοίκηση της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων μελών.

Η επιλογή προσωπικού είναι από τις βασικές μεθόδους για τη διατήρηση και ενίσχυση της κουλτούρας της οργάνωσης μιας επιχείρησης. Βασικό κριτήριο για την επιλογή του προσωπικού είναι η ικανότητά του να δείξει αφοσίωση στην επιχείρηση, προσόν το οποίο είναι δύσκολο να ανιχνευτεί στους υποψηφίους που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Έτσι, για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου της αποτυχίας, οι επιχειρήσεις προτιμούσαν προσωπικό που προερχόταν είτε από το περιβάλλον των επιτελών της επιχείρησης, είτε κατείχε συστάσεις τρίτων, αηόπιστων για τις επιχειρήσεις προσώπων. Έτσι, έχει επικρατήσει μέχρι και σήμερα το φαινόμενο του νεποτισμού στο χώρο της ναυτιλίας και επικράτησε το κριτήριο της κοινής καταγωγής στην επιλογή προσωπικού, που παρατηρείται κυρίως σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε εφοπλιστές που κατάγονται από ναυτότοπους, όπως η Χίος, η Άνδρος και η Κεφαλονιά.

2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Σήμερα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ως μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εκπαίδευση ως λειτουργία του τμήματος Δ.Α.Δ. εξελίχθηκε με το πέρασμα του χρόνου προσαρμοζόμενη στις αλλαγές του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται μεγάλες αλλαγές στο

εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιβίωση, την ανάπτυξη και την αντιμετώπιση κρίσεων, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τους πόρους και τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), εκπαίδευση είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στη τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης. Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010).

Οι εργαζόμενοι σήμερα χρειάζονται επιπλέον ικανότητες και δεξιότητες, τόσο στον τομέα της τεχνολογίας και τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξειδικευμένου εξοπλισμού, όσο και σε θέματα που αφορούν την ομαδική εργασία, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία.

Είναι πολύ σημαντικό για να οργανωθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων να έχουν προσδιοριστεί πρώτα οι εκπαιδευτικές ανάγκες και τα προβλήματα ή οι ελλείψεις της επιχείρησης. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να αφορούν είτε την απόδοση των εργαζομένων (χαμηλή παραγωγικότητα), είτε την εκτέλεση διάφορων εργασιών (φθορές, ατυχήματα). Για τον προσδιορισμό των αναγκών μιας επιχείρησης απαιτείται η ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών της. Γίνεται ανάλυση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και εξετάζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας και απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες.

Σύμφωνα με τον Simmonds (1998) υπάρχει ένας κύκλος εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

Ανάλυση- πριν την εκπαίδευση, είναι σημαντικό να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά εισόδου του εκπαιδευόμενου. Συμφωνείται ο εκπαιδευτικός στόχος και το αντικείμενο της εκπαίδευσης .

Σχεδιασμός- προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες που επισημάνθηκαν, ο εκπαιδευτής θα εξισορροπήσει τους διαθέσιμους πόρους Επιλέγει τις κατάλληλες μεθόδους και τα μέσα και ιεραρχεί τα αποτελέσματα. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα παρακάτω τέσσερα θέματα:

- 1) Στους εκπαιδευτικούς στόχους.
- 2) Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων.
- 3) Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης.
- 4) Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Παράδοση- το πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει στη συνέχεια να υλοποιηθεί, χρησιμοποιώντας τα πιο αποτελεσματικά άτομα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Αξιολόγηση- για την εκπαίδευση και τη μάθηση να έχουν διαρκή αντίκτυπο, το κέρδος σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που πρέπει να μετρηθεί με βάση τα κριτήρια, τα οποία αντικατοπτρίζουν.

Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για να είναι αποτελεσματικό ένα τέτοιο πρόγραμμα πρέπει να έχουν καθοριστεί οι εκπαιδευτικοί στόχοι της επιχείρησης, δηλαδή σε ποιους θα απευθύνεται, ποιες θα είναι οι απαραίτητες γνώσεις που ενδείκνυται να μεταδοθούν και ποιες είναι οι καταλληλότερες εκπαιδευτικοί μέθοδοι για τη διαδικασία αυτή.

Το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να πετύχει τους προκαθορισμένους στόχους του πρέπει:

- Να είναι ενημερωτικό και να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις.
- Να στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του εκπαιδευόμενου.
- Να αποβλέπει στη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής συμπεριφοράς.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι για τους οποίους γίνεται η εκπαίδευση, καθώς και τα άτομα που θα συμμετάσχουν σε αυτή, πρέπει να αποφασιστεί και η μέθοδος που θα εφαρμόσει η επιχείρηση για να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ανάλογα με τη φύση της εργασίας διαφοροποιούνται και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν. Τέλος, θα πρέπει να αποφασιστεί εάν η εκπαίδευση θα γίνει κατά το ωράριο εργασίας ή εκτός ωραρίου, ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί η διαδικασία της εκπαίδευσης και η χρονική της διάρκεια.

2.4.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι εργασίας είναι οι εξής:

- 1) **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας την. Σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης και όλοι, ανεξαιρέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν από αυτή την εκπαίδευση. Τον ρόλο του εκπαιδευτή έχει ένας προϊστάμενος, που καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Ο εργαζόμενος εκτελεί τις μεθόδους και τις επαναλαμβάνει, ώστε να μάθει να τις διεκπεραιώνει άψογα και αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντά του μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, αποκτώντας παράλληλα και σχετική εμπειρία.
- 2) **Προκαταρκτική εκπαίδευση – εκπαίδευση προσομοίωσης.** Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί μία πρακτική, μέσω της οποίας εκπαιδούνται οι υπάλληλοι αφού προσληφθούν, αλλά πριν αναλάβουν τη συνηθισμένη εργασία, με στόχο την ανάπτυξη κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων. Στη μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ειδικά εξοπλισμένο χώρο,

που είναι ίδιος με τον πραγματικό εργασιακό του χώρο. Βασική επιδίωξη είναι να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος τα πλεονεκτήματα που παρέχει η εκπαίδευση για τη θεωρούμενη θέση εργασίας, χωρίς όμως να βρίσκεται στον πραγματικό χώρο εργασίας, αποφεύγοντας έτσι αρνητικές επιδράσεις, όπως για παράδειγμα πίεση χρόνου, θόρυβο κλπ και συγκεντρώνεται καλύτερα, μαθαίνει και κατανοεί πιο γρήγορα τη διαδικασία.

- 3) **Εκπαίδευση με μαθητεία.** Από τις παλαιότερες μεθόδους εκπαίδευσης είναι αυτή της μαθητείας. Είναι μία μέθοδος εκμάθησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν ικανότητες μέσω της συνδυαστικής διαδικασίας της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και σε αίθουσες διδασκαλίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο μαθητευόμενος εκπαιδεύεται με την καθοδήγηση ατόμων που είναι ήδη έμπειροι στην εργασία τους. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σε αίθουσες διδασκαλίας, τα οποία επικεντρώνονται στη θεωρία, καθώς και στις βοηθητικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας και ακολουθεί εκπαίδευση στην πράξη κοντά σε κάποιον ήδη επαγγελματία.
- 4) **Θεωρητική εκπαίδευση.** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων, χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα, όπως είναι οι βιντεοταινίες, τα ειδικά θέματα σε DVD κ.ά. Εφαρμόζεται παράλληλα με τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης και πολλά από αυτά ξεκινούν με θεωρητική κατάρτιση. Αποτελεί γρήγορη και απλή μέθοδο εκμάθησης, ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των εκπαιδευομένων είναι μεγάλος.
- 5) **Προγραμματισμένη εκπαίδευση, με τη γρήση Η/Υ.** Η εκπαίδευση αυτή διεξάγεται με την καθοδήγηση ενός Η/Υ, ή ενός εξειδικευμένου εγχειριδίου. Κατά τη διάρκεια της συστηματικής αυτής μεθόδου, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απαντά σε ερωτήσεις και να προβαίνει στη λύση προβλημάτων που του δίνονται, ενώ παράλληλα έχει τη σχετική επαναπληροφόρηση που χρειάζεται αναφορικά με την ορθότητα των απαντήσεων που έδωσε.
- 6) **Εκπαίδευση με τη βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων.** Η εκπαίδευση αυτή γίνεται με τη χρήση ειδικών μέσων, όπως είναι οι ταινίες, με πιο διαδεδομένη σήμερα τη χρήση CD και DVD. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της διεξαγωγής των σεμιναρίων και των διαλέξεων, ή ακόμα και μεμονωμένα. Στην τελευταία περίπτωση, διενεργείται ατομική εκπαίδευση του κάθε εκπαιδευόμενου, ώστε, αφενός, να αποκτήσει τις βασικές ικανότητες και, αφετέρου, να ανακαλέσει στη μνήμη του την εκπαίδευση που ήδη έχει κάνει.
- 7) **Εκπαίδευση μέσω Ίντερνετ.** Η μέθοδος αυτή θεωρείται επίσης μία από τις πλέον διαδεδομένες και η εφαρμογή της υλοποιείται μέσω της σύνδεσης του εκπαιδευόμενου με το διαδίκτυο. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μια σειρά μαθημάτων, τα οποία παρακολουθούν από τις οθόνες των υπολογιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω

μηνυμάτων που δέχονται με το ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο (e-mail). Κατά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης, μπορεί να συμμετέχουν σε κάποιες ομαδικές εργασίες, ή να απαντούν σε ερωτήσεις τις οποίες λαμβάνει ο εκπαιδευτής, για να βαθμολογήσει με τη σειρά του την πρόοδο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

2.4.2 Εκπαίδευση και Πιστοποίηση Ναυτικών

Η διεθνής ναυτιλιακή κοινότητα, μέσω της καθοδήγησης του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO), έχει αναγνωρίσει πλήρως τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια διατήρησης και βελτίωσης της ασφάλειας στη θάλασσα και των περιβαλλοντικών προτύπων. Μετά από αυτή την πολύ σημαντική εξέλιξη, το ανθρώπινο στοιχείο πρέπει να επιλέγεται, να παρακολουθείται και να εκπαιδεύεται κατάλληλα.

Η εκπαίδευση των ναυτικών στην Ελλάδα ξεκινάει συνήθως με τη φοίτησή τους στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ). Η εκπαίδευση στις σχολές αυτές περιλαμβάνει τον θεωρητικό τομέα, τον πρακτικό αλλά και αμειβόμενη εργασία επί πλοίου για δύο εξάμηνα, ενώ κατά τη διάρκεια της φοίτησής τους, παρακολουθούν σεμινάρια περί Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων. Όταν οι σπουδαστές τελειώσουν την σχολή παραλαμβάνουν το Πτυχίο τους και κάνουν περαιτέρω ειδική πρακτική και θεωρητική εκπαίδευση δύο εβδομάδων στο ΚΕΣΕΝ για την απόκτηση του διπλώματος Πλοιάρχου ή Μηχανικού Γ' Τάξεως. Μετά την ολοκλήρωση της παραπάνω εκπαίδευσης, οι ναυτικοί θεωρούνται ικανοί για την εκτέλεση της ναυτικής εργασίας ως αξιωματικοί του Εμπορικού Ναυτικού.

Ωστόσο, πολλοί Έλληνες επιλέγουν να εργαστούν στα πλοία χωρίς να φοιτήσουν στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού. Με την έκδοση Ναυτικού Φυλλαδίου έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν ως ναυτικοί, μαθαίνοντας το επάγγελμα στην πράξη, αλλά μόνο ως κατώτερο πλήρωμα.

Η ιδιαιτερότητα του ναυτικού επαγγέλματος, όσον αφορά στην εκπαίδευση, είναι ότι πρόκειται για ένα επάγγελμα που χρειάζεται διαρκή εκπαίδευση, επιμόρφωση και πιστοποίηση, τόσο για να ανέλθει ο εργαζόμενος ιεραρχικά, όσο και για να συνεχίσει να θεωρείται ικανός για την εκτέλεση της εργασίας αυτής. Λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που ενέχει μια θαλάσσια σταδιοδρομία, είναι σημαντικό κάθε ναυτικός να εκπαιδεύεται κατάλληλα σε κάθε πιθανή πτυχή της ναυτικής εκπαίδευσης που θα μπορούσε να τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις θάλασσες. Για το λόγο αυτό είναι πλέον υποχρεωτική η κατάρτιση και πιστοποίηση όλων των εν ενεργεία ναυτικών.

Η πιστοποίηση των ναυτικών αναφέρεται στην έκδοση πιστοποιητικών αξιωματικών, ειδικών πιστοποιητικών επαγγελματικής ικανότητας, ταυτοποίησης ναυτικών και βιβλίων καταγραφής για να αποδειχθεί πως διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση της εργασίας. Η έκδοση βασίζεται συνήθως στην αποδοχή αναγνωρισμένων εθνικών πιστοποιητικών μετά από τη

διεξαγωγή συγκεκριμένων εξετάσεων. Όλοι οι ναυτικοί που απασχολούνται επί του σκάφους έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Διεθνούς Σύμβασης για τα Πρότυπα Πιστοποιητικών Εκπαιδύσεως και Τήρησης Φυλακών των Ναυτικών που τέθηκε σε ισχύ το 1984, όπως τροποποιήθηκε το 2010 (σύμβαση STCW) και τα πλοία είναι επανδρωμένα λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και διεθνείς απαιτήσεις και κατευθυντήριες γραμμές. Βασικός σκοπός αυτής της συμβάσεως είναι η καθιέρωση υποχρεωτικών ελάχιστων ορίων κανονισμών για τα πληρώματα. Η εκπαίδευση της STCW αποτελείται από μια σειρά μαθημάτων ναυτιλιακής εκπαίδευσης που προετοιμάζει τον ναυτικό για τα διάφορα είδη καταστάσεων που μπορούν να προκύψουν σε ένα πλοίο μαζί με τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Αρχίζει με τις πιο βασικές πτυχές της κατάρτισης και κινείται προς τις πιο σύνθετες περιοχές.

2.4.3 Τα πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς».
- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη, κάτι το οποίο θεωρείται ως θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο

λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωση του κόστους επίβλεψης.

- **Μείωση ατυχημάτων:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησι-ακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας** προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης

2.4.4 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μεθόδου

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μεθόδου είναι μία σχετικά δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία που όμως πρέπει να πραγματοποιηθεί, ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη που υπάρχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Από τις κυριότερες δυσκολίες της αξιολόγησης είναι να εξακριβωθεί το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, είτε αυτοί είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα η δημιουργία καλύτερων υπαλλήλων ή η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, είτε είναι πιο συγκεκριμένοι στόχοι, αφού είναι δύσκολο να δημιουργηθούν προγράμματα εκπαίδευσης που να καλύπτουν όλες τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Απαιτείται η συνεργασία μεταξύ όλων των στελεχών για τη σύνδεση της εκπαίδευσης με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Για την καλύτερη αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες ενέργειες:

- 1) Να προσδιοριστεί η λειτουργικότητα του προγράμματος, δηλαδή το ποσοστό επιτυχίας της εφαρμογής του σε άλλες περιπτώσεις.
- 2) Να προσδιοριστεί ο βαθμός καταλληλότητας του προγράμματος, δηλαδή το ποσοστό επίτευξης των εκπαιδευτικών και αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
- 3) Να παρατηρηθούν και να αναλυθούν οι αλλαγές που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, ιδιαίτερα όσον αφορά την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.
- 4) Να εξεταστεί η προσαρμοστικότητα των προγραμμάτων, δηλαδή η δυνατότητα που έχουν να γίνονται κατανοητά από τους εκπαιδευόμενους.
- 5) Να γίνουν οι διορθωτικές ενέργειες που πιθανώς χρειάζονται για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνήθως δαπανούνται τεράστια χρηματικά ποσά, οπότε είναι απαραίτητο να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης πρέπει αρχικά να γίνει η σχεδίαση της μελέτης, βασει της οποίας θα γίνει η αξιολόγηση και στη συνέχεια ακολουθούν οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την εκπαίδευση.

Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους. Πρέπει να πραγματοποιείται τακτικά η αξιολόγηση, για να διαπιστώνεται αν και πόσο βελτιώθηκαν οι ικανότητες των εκπαιδευόμενων. Συνήθως μελετώνται οι ακόλουθες κατηγορίες των αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα:

- **Οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων:** αξιολόγηση με βάση τις αντιδράσεις και τις εντυπώσεις των εργαζομένων
- **Η εξέταση των γνώσεων:** αξιολόγηση με βάση το τι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι
- **Αλλαγή συμπεριφοράς:** αξιολόγηση με βάση την επίδραση της εκπαίδευσης στη συμπεριφορά των εργαζομένων
- **Αποτελέσματα τμήματος:** αξιολόγηση ανά τμήμα με βάση την επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα
- **Αποτελέσματα επιχείρησης:** τελικό επίπεδο αξιολόγησης με βάση τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

2.4.5 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί σαν διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του (Polychronίου, 2008). Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξυροτύρη, 2001).

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για την ύπαρξη ενός καλού και λειτουργικού συστήματος αξιολόγησης της εργασίας, κυρίως στον κλάδο της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ορισμένους τρόπους για την αξιολόγηση των εργαζομένων τους. Ωστόσο, στο χώρο της ναυτιλίας, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πιο πολύπλοκη, καθώς αποτελείται από δύο μέρη. Το προσωπικό ξηράς και τα πληρώματα στα πλοία.

Συνήθως με οι εργαζόμενοι στα γραφεία της ξηράς αξιολογούνται με τις συνήθεις πρακτικές και διαδικασίες αξιολόγησης, όπως οι περισσότερες επιχειρήσεις. Το προσωπικό ξηράς χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης από το προσωπικό στα πλοία. Το προσωπικό ξηράς προσλαμβάνεται από το άτομο, το οποίο συνήθως παραμένει για χρόνια το αφεντικό του και εργάζεται κάτω από την δική του επίβλεψη. Αυτό σημαίνει πως η επίβλεψη του εργαζομένου είναι σχεδόν καθημερινή είτε μέσω του ίδιου του αφεντικού, είτε μέσω προϊσταμένου, μέσω του οποίου έχει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοση του εργαζομένου. Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας στα γραφεία της εταιρείας είναι ότι ο προϊστάμενος παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει τους υφισταμένους του και να τους βοηθήσει να πετύχουν. Αυτός που προσλαμβάνει ή προωθεί αναλαμβάνει έτσι την προσωπική ευθύνη για την απόφαση, και οποιοδήποτε λάθος σε αυτή θεωρείται αυτόματα δικό του λάθος.

Από την άλλη μεριά, το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία της διαχειρίστριας εταιρείας συνήθως δεν προσλαμβάνεται από το ίδιο το αφεντικό ή τους προϊσταμένους του, αλλά από τον υπεύθυνο πληρωμάτων (Crew Manager). Μετά την πρόσληψή του από την εταιρεία, ο ναυτικός είναι πολύ πιθανό να εργαστεί σε διαφορετικά πλοία και υπό την επίβλεψη διαφορετικών προϊσταμένων, οι οποίοι ίσως δεν επιθυμούν να αναλάβουν άμεση ευθύνη για την επαναπρόσληψη ή την προαγωγή του. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνεται συχνά η αξιολόγηση του ναυτικού και να ενημερώνεται για την απόδοση του εργαζομένου ο υπεύθυνος για την πρόσληψή του, δηλαδή ο υπεύθυνος πληρωμάτων. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η συστηματική χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης. Το σύστημα αυτό συνήθως περιλαμβάνει φόρμες αξιολόγησης (Performance

Appraisal Forms) και συμπληρώνονται από τον Υποπλοίαρχο ή τον Πλοίαρχο. Η κάθε ναυτιλιακή εταιρεία συνήθως χρησιμοποιεί τη δική της φόρμα αξιολόγησης.

2.4.5.1 Καθορισμός αξιολογητών

Σημαντικό ρόλο για τη αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει ο καθορισμός των αξιολογητών. Τα άτομα που θα κληθούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και δίκαια κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια που αφορούν την επίδοσή του. Το πιο σύνηθες και λογικό είναι η αξιολόγηση να γίνεται από τους άμεσα προϊσταμένους του εργαζομένου. Ωστόσο, μπορεί να εμπλέκονται και άλλα άτομα στην αξιολόγηση όπως:

1. **Αξιολόγηση από προϊσταμένους:** ο πλέον αρμόδιος για την αξιολόγηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος, ο οποίος έρχεται σε καθημερινή επαφή με τον εργαζόμενο και παρατηρεί τις κινήσεις και την απόδοσή του. Φυσικά, πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για να προβεί σε αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση. Στο περιβάλλον του πλοίου, ανάλογα με το βαθμό του, ο ναυτικός αξιολογείται από τον προϊστάμενό του. Συνήθως υπεύθυνος για την αξιολόγηση είναι ο Υποπλοίαρχος.
2. **Αξιολόγηση από ομοίβαθμους:** θεωρείται αρκετά αξιόπιστη μέθοδος, καθώς βασίζεται σε ανεξάρτητες μεταξύ τους αξιολογήσεις διαφορετικών ατόμων. Κάποιες φορές προκαλεί αρνητικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και μείωση της συνοχής των ομάδων. Στο περιβάλλον του πλοίου σπάνια γίνεται αυτή η μέθοδος και μόνο στα πλαίσια συζήτησης με τον υπεύθυνο πληρωμάτων.
3. **Αξιολόγηση από υφισταμένους:** σε πολλές επιχειρήσεις και οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους για το συνολικό τους έργο, τις δυνατότητές τους, όπως επίσης και για τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αξιολογήσεις δε γίνονται επώνυμα, λόγω του φόβου της αντίδρασης του προϊσταμένου για την αξιολόγηση. Και αυτό το είδος αξιολόγησης στο ναυτιλιακό χώρο γίνεται στα πλαίσια συζήτησης με τον υπεύθυνο πληρωμάτων και όχι επίσημα.
4. **Αυτοαξιολόγηση:** οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασία και την απόδοσή τους, παρέχοντας πληροφορίες για τον εαυτό τους και για τις αδυναμίες που πρέπει να καλύψουν και ίσως δεν τις έχει παρατηρήσει ο προϊστάμενος. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι υποκειμενικοί κατά την αυτοαξιολόγηση και υπερεκτιμούν τη απόδοσή τους. Για το λόγο αυτό, η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης πρέπει να συνδυάζεται με την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, για ένα σωστό αποτέλεσμα. Στο χώρο της ναυτιλίας η αυτοαξιολόγηση γίνεται προφορικά στον υπεύθυνο πληρωμάτων μετά την ολοκλήρωση του ταξιδιού.
5. **Κυκλική επαναπληροφόρηση (360 μοιρών):** σε αυτήν την περίπτωση, η απόδοση των εργαζομένου αξιολογείται από όλους τους άλλους εργαζομένους, προϊστάμενους,

υφισταμένους, καθώς και από πελάτες. Η αξιολόγηση αυτή συνήθως εφαρμόζεται για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι την αύξηση των αμοιβών.

6. **Αξιολόγηση από τους πελάτες:** η αξιολόγηση από τους πελάτες χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις που η παροχή υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο, λ.χ. ξενοδοχεία. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι πελάτες είναι οι καταλληλότεροι αξιολογητές. Στο χώρο της ναυτιλίας αυτό το είδος αξιολόγησης εφαρμόζεται στα επιβατηγά πλοία.
7. **Αξιολόγηση από επιτροπές:** πολλές φορές οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από επιτροπές που αποτελούνται από τον προϊστάμενο και κάποια ακόμη ανώτερα στελέχη.
8. **Εξωτερικοί σύμβουλοι:** όταν οι επιχειρήσεις το κρίνουν απαραίτητο, χρησιμοποιούν ειδικούς εξωτερικούς συμβούλους ή κάποιον ειδικό επί του θέματος για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Από τις παραπάνω μεθόδους, ο πιο αντικειμενικός και πλήρης τρόπος αξιολόγησης θεωρείται ο τρόπος κυκλικής αξιολόγησης, αλλά αποτελεσματική είναι και η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, εφόσον φυσικά είναι αντικειμενικός, δίκαιος και γνώστης της διαδικασίας της αξιολόγησης.

2.4.5.2 Συνήθη προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Όπως αναφέρθηκε ήδη, βασική προϋπόθεση για μια σωστή αξιολόγηση είναι η αντικειμενικότητα και η αποφυγή σοβαρών αποκλίσεων από την πραγματικότητα. Οι αξιολογητές θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα σωστά κριτήρια και μεθόδους με αμεροληψία, προκειμένου να καταλήξουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα. Δεν πρέπει να είναι αυστηροί ή επιεικείς κατά την αξιολόγηση και πρέπει να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων με βάση της πρόσφατες αποδόσεις τους, ιδιαίτερα αν οι περίοδοι αξιολόγησης είναι πολύ μεγάλες. Η απόκλιση από τις προϋποθέσεις αυτές μπορεί να οδηγήσει σε σφάλμα κατά την αξιολόγηση.

Τα σφάλματα που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να είναι είτε συνειδητά, είτε ασυνειδητά. Συνειδητά συμβαίνουν από τη μεριά του αξιολογητή όταν υπερεκτιμά την αξία του εργαζομένου ώστε να τον προωθήσει και να του χορηγηθεί αύξηση μισθού ή για να αποφύγει την αντιπαράθεση μαζί του. Άλλος ένας λόγος θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι ο αξιολογητής με τον εργαζόμενο ενδεχομένως να συνδέονται με συγγενικούς δεσμούς. Άλλη περίπτωση συνειδητού σφάλματος είναι η περίπτωση που ο αξιολογητής υποεκτιμάει τις ικανότητες του εργαζομένου, συνήθως επειδή είναι αρνητικά προκατειλημμένος απέναντί του, για προσωπικούς ή άλλους λόγους.

Στις περιπτώσεις που τα σφάλματα γίνονται ασυνείδητα, ο αξιολογητής δεν καταλαβαίνει το λάθος που κάνει. Τα πιο συνήθη ασυνείδητα σφάλματα από τη μεριά των αξιολογητών είναι:

- **Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου:** αυτή η μορφή σφαλμάτων προκύπτει όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση ενός υφισταμένου έχοντας υπόψη του ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του, θετικό ή αρνητικό, που τον επηρεάζει κατά την εκτίμηση άλλων χαρακτηριστικών, οπότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενική. Το σφάλμα αυτό παρατηρείται σε περιπτώσεις που ο υφιστάμενος είναι συμπαθείς στους προϊσταμένους του ή το αντίθετο. Η επίδραση του φωτοστέφανου είναι ένα πολύ συνηθισμένο σφάλμα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των ναυτικών, λόγω των φιλικών σχέσεων που αναπτύσσονται στο περιορισμένο χώρο του πλοίου.
- **Σφάλματα κεντρικής τάσης:** ορισμένοι προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους γύρω από το μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας. Έτσι λίγοι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες κατά την αξιολόγηση. Πολλές φορές οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των ναυτικών στο περιβάλλον του πλοίου αποφεύγουν τις υψηλές βαθμολογίες, ώστε να αποφύγουν την ευθύνη της πιθανής προαγωγής των ναυτικών, αλλά και τις χαμηλές βαθμολογίες για να μην υπάρξει διατάραξη των σχέσεων που έχουν δημιουργηθεί στον εργασιακό χώρο.
- **Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας:** ανάλογα με το χαρακτήρα ή την προδιάθεσή του, οι αξιολογητές, μπορεί να είναι είτε ελαστικοί και επιεικείς, είτε σκληροί και αυστηροί. Στην πρώτη περίπτωση αξιολογούν τους εργαζομένους με υψηλότερες βαθμολογίες από αυτές που αξίζουν, με αποτέλεσμα πολλές φορές να αποπροσανατολίζεται όλη η διαδικασία της αξιολόγησης και να μην γίνεται η σωστή επιλογή των υπαλλήλων για τυχόν έξτρα παροχές. Στην αντίθετη περίπτωση, οι αξιολογητές βαθμολογούν με αυστηρότητα υποτιμώντας τους εργαζομένους.
- **Σφάλματα προκατάληψης:** σφάλματα αυτής της μορφής παρατηρούνται όταν ο αξιολογητής ομαδοποιεί τους εργαζομένους σε κατηγορίες, με κριτήριο ένα ή δύο γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που τους αποδίδει, όπως είναι για παράδειγμα η φυλή, το φύλο, η θρησκεία, η εθνικότητα, οι πολιτικές πεποιθήσεις και η απασχόληση. Η ομαδοποίηση αυτή εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τη διεξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων κατά την αξιολόγηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προκατάληψης στο χώρο της ναυτιλίας, και όχι μόνο, είναι η προκατάληψη που επικρατεί για τις γυναίκες του χώρου, στην οποία έχει παρατηρηθεί μείωση τα τελευταία χρόνια.
- **Σφάλματα που σχετίζονται με την περίοδο αξιολόγησης:** ένα ακόμη λάθος των αξιολογητών είναι να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων με βάση το τελευταίο μόνο χρονικό διάστημα της περιόδου αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν

καλύτερα στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης ώστε να παρουσιάσουν καλύτερες εντυπώσεις πριν την τελική απόφαση του αξιολογητή. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό οι υφιστάμενοι να κρίνονται για όλο το διάστημα της αξιολόγησης. Ακόμη ένα συνηθισμένο σφάλμα κατά την αξιολόγηση των ναυτικών, οι οποίοι πολλές φορές παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση όσο πλησιάζει η ημερομηνία λήξης της συμβάσεώς τους.

2.4.5.3 Χρόνος αξιολόγησης

Ο χρόνος της αξιολόγησης πρέπει να καθορίζεται εκ προοιμίου. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως για παράδειγμα κάθε εξάμηνο, χρονιά κτλ, ή κάθε φορά που ολοκληρώνεται μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα στάδιο αυτής.

2.4.5.4 Αξιολόγηση ναυτικών

Η αξιολόγηση των ναυτικών, όπως αναφέρθηκε, διαφέρει από την αξιολόγηση του προσωπικού στεριάς. Γενικά τα μέλη των πληρωμάτων αξιολογούνται σε δύο χρόνους. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και μετά την ολοκλήρωσή του.

Κατά την εργασία τους στο πλοίο οι ναυτικοί αξιολογούνται κυρίως για τη συνεργασία τους με το υπόλοιπο πλήρωμα (ίδιας και διαφορετικής εθνικότητας), για την απόδοσή τους στην εργασία, για την αρμονική συμβίωση με το υπόλοιπο πλήρωμα, αλλά και για την ανταπόκρισή τους σε περιπτώσεις ανάγκης.

Μετά το πέρας του ταξιδιού, η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται από τρεις αξιολογητές:

- Αυτοαξιολόγηση, από τον ίδιο το ναυτικό, για να αποφασίσει αν είναι ικανοποιημένος από τον τρόπο που εκτέλεσε την εργασία, αλλά και από την εταιρεία και να σκεφτεί αν θα συνεργαστεί στο μέλλον ξανά μαζί της. Πολλές φορές στο στάδιο της αυτοαξιολόγησης οι ναυτικοί, ανάλογα με την εμπειρία τους, σκέφτονται ακόμη και το αν θα παραμείνουν στο επάγγελμα ή όχι.
- Αξιολόγηση από τον Πλοίαρχο ή κάποιον ανώτερό του. Ο προϊστάμενος του ναυτικού μετά την ολοκλήρωση του ταξιδιού πρέπει να αξιολογήσει τη συνολική του εικόνα και να αποφασίσει αν θα ήθελε να συνεργαστεί ξανά μαζί του, ώστε να τον «ζητήσει» από την εταιρεία και στο επόμενο του ταξίδι.
- Αξιολόγηση από την εταιρεία. Η εταιρεία, μέσω του υπεύθυνου πληρωμάτων, αξιολογεί όλους τους ναυτικούς μετά το πέρας των ταξιδιών, ώστε να αποφασίσει με ποιους επιθυμεί να ξανασυνεργαστεί, ποιοι χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση και ποια άτομα δε θα συνεχίσουν να εργάζονται για την εταιρεία.

2.5 Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή σαν πρακτική της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι μια σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν το κατάλληλο σύστημα αμοιβών, καθώς οι αμοιβές που παρέχουν στους εργαζομένους τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα, τόσο στην προσέλκυση ικανού και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην διατήρηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Αμοιβή θεωρούμε κάθε είδους πληρωμές προς τον εργαζόμενο, ο οποίος συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Οι αμοιβές διακρίνονται σε:

- **Άμεσες οικονομικές παροχές**, δηλαδή οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα διάφορα κίνητρα, όπως επίσης και οι επιπλέον ανταμοιβές που χορηγούνται για τις παραγωγικές προσπάθειες των εργαζομένων.
- **Έμμεσες οικονομικές παροχές**, δηλαδή τα οφέλη που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του και δεν εξαρτώνται άμεσα από την αποδοτικότητά του, όπως θερινές και αναρρωτικές άδειες, κοινωνική ασφάλιση, συμμετοχή σε συνεταιρισμούς και άλλα συναφή.

Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να βασίζονται:

- Στην αξία της θέσης εργασίας
- Στην πραγματική συνεισφορά του εργαζομένου
- Στις αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας
- Στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Η πραγματικότητα στον τομέα της ναυτιλίας, σχετικά με αυτή τη λειτουργία της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι ότι το κόστος μισθοδοσίας καθορίζεται από τη σύμβαση που διέπει τη σχέση εργασίας του ναυτικού και της ναυτιλιακής επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, οι ελάχιστες αμοιβές φαίνεται να ικανοποιούν τις διεθνείς ή εθνικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας στον κλάδο, ενώ οι τελικές αποδοχές προσδιορίζονται μετά από διμερείς διαπραγματεύσεις και συμφωνίες που υπερβαίνουν τις συλλογικές. Βασικά κριτήρια που επηρεάζουν το ύψος της μισθοδοσίας αλλά και την ένταξη ή όχι του ναυτικού σε καθεστώς συλλογικών συμβάσεων είναι η ειδικότητα και η εθνικότητα. (Θεοτοκάς, Λεκάκου, Πάλλης, Συριόπουλος, Τσαμουργκέλης, σελ 85, 2008)

2.5.1 Στόχοι του συστήματος αμοιβών

Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα: (Werther & Davis, 1996)

1. Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
2. Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
3. Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσεις κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
4. Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
5. Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
6. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.
7. Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και από τους μάνατζερ και εργαζομένους.
8. Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν την μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και το έργο του.

2.5.2 Υπολογισμός των αμοιβών

Ο υπολογισμός των αμοιβών των εργαζομένων γίνεται συνήθως σε συνάρτηση με τον χρόνο, την παραγωγικότητα ή τις δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα:

Χρόνος. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος αμείβεται ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, αλλά ανάλογα με τον χρόνο που απασχολείται. Αυτού του είδους η αμοιβή δίνεται όταν οι ποσότητες που παράγονται δεν είναι μετρήσιμες, η παραγωγικότητα δεν είναι ορισμένη, και επομένως ο παράγοντας της αποδοτικότητας των εργαζομένων δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Συνήθως υπάρχει συνεχής επίβλεψη από τους προϊσταμένους.

Απόδοση και παραγωγικότητα. Σε αυτή την περίπτωση η αμοιβή του εργαζομένου υπολογίζεται με βάση την ποσότητα του παραγόμενου έργου. Η ημερήσια αποζημίωση ενός μισθωτού υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των μονάδων που παράγει τη μέρα (τις ώρες της εργασίας του). Η απόδοση του εργαζομένου συνεπάγεται και την επιπλέον αμοιβή του. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται μόνο για μετρήσιμες μονάδες και η ποσότητα παραγωγής είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου, ενώ η ποιότητα δεν παίζει και τόσο σημαντικό ρόλο. Η επίβλεψη της εργασίας από τους προϊσταμένους είναι πιο χαλαρή.

Γνώση και δεξιότητες. Στη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα που απαιτούνται για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε δυσκολότερες συνθήκες εργασίας και να μπορούν να ανταποκρίνονται σε εργασιακές μεταβολές, λόγω των συνεχόμενων μεταβολών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Συνήθως έπειτα από συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, δίνονται αυξήσεις στους εργαζομένους.

2.5.3 Καθοριστικοί παράγοντες της αμοιβής

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν τόσο εξωτερικοί, όσο και εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών των εταιρειών. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Εξωτερικοί παράγοντες

- Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις. Αυτές είναι υποχρεωτικές για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν εργασιακά θέματα, όπως τα ωράρια εργασίας, της αυξήσεις, τις υπερωρίες, τα επιδόματα, τα κατώτερα όρια αμοιβών. Περιλαμβάνονται οι Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας, το Σύνταγμα και η ισχύουσα νομοθεσία, οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά. Η προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού έχει άμεση σχέση με τις αποδοχές που δίνονται από την επιχείρηση. Σε περίπτωση που οι αποδοχές που προσφέρει η επιχείρηση δεν είναι ικανοποιητικές, οι εργαζόμενοι θα

πάψουν να είναι αποδοτικοί ή θα αναζητήσουν άλλους χώρους εργασίας, με καλύτερες απολαβές.

- Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας. Η προσφορά και ζήτηση σε κάθε κλάδο εργασίας καθορίζει και το ύψος των αμοιβών. Συνήθως, σε κλάδους με αυξημένη ανεργία παρατηρούνται και χαμηλές απολαβές.
- Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός. Συχνά λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις για τη διαμόρφωση των αποδοχών.
- Τα συνδικάτα, τα οποία διεκδικούν αύξηση των αμοιβών, με κριτήριο τα χρόνια εργασίας και όχι την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επίσης ζητούν την προσαρμογή της αμοιβής με τους δείκτες κόστους ζωής.

2. Εσωτερικοί παράγοντες

- Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής. Έχει μεγάλη σημασία να ληφθεί υπόψη το κατά πόσο μπορεί η εταιρεία να ανταπεξέλθει στην προσφορά μεγαλύτερων αποδοχών στους υπαλλήλους της, κυρίως λόγω της οικονομικής της κατάστασης. Ωστόσο είναι σημαντικός και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, όπως αναφέραμε στη διαδικασία του προγραμματισμού, όπου ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση αλλάζουν και οι ανάγκες και οι δυνατότητές της.
- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, που μπορεί να αφορούν στην ανταγωνιστικότητα, στην παραγωγή ή στην επέκταση της επιχείρησης. Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία μπορεί να βελτιωθεί με το κατάλληλο σύστημα αμοιβών και παρακίνησης.
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ανάλογα με τις διαφορετικές απαιτήσεις που μπορεί να έχει κάθε θέση εργασίας, καθώς και το περιβάλλον της, προσδίδεται ανάλογα και η αξία της θέσης αυτής. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που λαμβάνονται υπόψη είναι η φύση της εργασίας (εργάτης ή υπάλληλος), ο χρόνος προϋπηρεσίας και απασχόλησης, ο τόπος απασχόλησης, οι ειδικές συνθήκες εργασίας και οι γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεσή της.
- Η απόδοση των εργαζομένων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, όπως είναι λογικό, οι εργαζόμενοι που αποδίδουν αποτελεσματικότερα είναι πιο πιθανό να πάρουν αύξηση. Ωστόσο, προϋποθέτει την ύπαρξη σωστού και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης.

- Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Η ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση συμβάλλει στην αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων, χορηγώντας τους και τις ανάλογες αμοιβές.

2.5.4 Συστήματα Αμοιβών στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Συγκεκριμένα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα μισθών είναι: (Προγουλάκη, 2010)

1. Η Γενική Στρατηγική της επιχείρησης
2. Επίπεδα μισθών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
3. Διεθνείς και Κυβερνητικοί κανονισμοί
4. Το κόστος ζωής
5. Η οικονομική κατάσταση και οι δυνατότητες της επιχείρησης
6. Τα συνδικάτα και τα σωματεία εργαζομένων
7. Τα έσοδα της επιχείρησης
8. Η Παγκόσμια προσφορά και ζήτηση στην αγορά εργασίας
9. Οι απαιτήσεις και αξία της εργασίας
10. Η απόδοση των εργαζομένων
11. Ο τύπος των πλοίων και των εμπορευμάτων.

Υπάρχουν τρεις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις όσον αφορά τα συστήματα αμοιβών:

- Above the market, όπου παρέχονται υψηλότεροι μισθοί στους πιο ικανούς και παραγωγικούς εργαζομένους
- Market level, όπου γίνεται προσπάθεια των επιχειρήσεων να ισορροπήσουν την ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού με τα κόστη της εργασίας (έξοδα μισθοδοσίας)
- Below market level, όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την πιθανή υψηλή προσφορά ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.

2.6 Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO):

Υγιές περιβάλλον εργασίας είναι εκείνο στο οποίο οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη συνεργάζονται για την εφαρμογή μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης, με σκοπό την πρόληψη και την προαγωγή της υγείας, ασφάλειας και ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, με βάση τους παρακάτω άξονες ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης:

- Ζητήματα υγείας και ασφάλειας στο φυσικό περιβάλλον εργασίας,
- Ζητήματα υγείας, ασφάλειας και ευημερίας στο ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την οργάνωση της εργασίας και την κουλτούρα της επιχείρησης,
- Ατομικά εφόδια βελτίωσης υγείας (υποστήριξη και ενθάρρυνση ενός υγιούς τρόπου ζωής από τον εργοδότη)
- Κοινωνική προσφορά με σκοπό τη βελτίωση της υγείας των εργαζομένων, των οικογενειών τους και του κοινωνικού συνόλου.

Σε κάθε μορφή εργασίας είναι απαραίτητο να δίνεται η ανάλογη προσοχή σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Σκοπός της λειτουργίας αυτής είναι η προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους για την υγεία που προέρχονται από την εργασία, η προσαρμογή της εργασίας στον εργαζόμενο, ανάλογα με την κατάσταση της υγείας του και η συμβολή στη διατήρηση της σωματικής και ψυχικής του υγείας.

Οι επιχειρήσεις έχουν τη υποχρέωση και την ευθύνη να παράσχουν ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας στους εργαζομένους, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να διορθώσουν οποιαδήποτε παράγοντα στο περιβάλλον θα μπορούσε να θεωρηθεί επιβλαβής για αυτούς. Η έκθεση των εργαζομένων σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις που εκδηλώνονται είτε με τη μορφή εργατικών ατυχημάτων, είτε με τη μορφή επαγγελματικών ασθενειών.

Ως εργατικό ατύχημα ορίζεται κάθε βίαιο συμβάν σε εργαζόμενο που συμβαίνει κατά την εκτέλεση της εργασίας του ή εξ αφορμής αυτής και τον καθιστά ανάικτο να εργαστεί για ένα διάστημα μεγαλύτερο των τριών ημερών. Επαγγελματική ασθένεια, χαρακτηρίζεται εκείνη που προσβάλλει τους εργαζομένους αποκλειστικά και μόνο λόγω της φύσης και του περιβάλλοντος της εργασίας τους. Οι επαγγελματικές ασθένειες συνήθως προκαλούν βλάβες του ανθρωπίνου οργανισμού προερχόμενες εκ της παραγωγικής αιτίας που ενέχει το κάθε επάγγελμα. Η μόνη διαφορά που παρουσιάζουν οι ασθένειες αυτές είναι ο τρόπος εκδήλωσής τους, σε αντίθεση με το εργατικό ατύχημα, που είναι αιφνίδιο.

2.6.1 Αιτίες εργατικών ατυχημάτων

Τα εργατικά ατυχήματα συνήθως οφείλονται σε τυχαία γεγονότα, τεχνικές και φυσικές αιτίες ή από τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά:

- Τυχαία γεγονότα: για αυτά δεν ευθύνεται εργοδότης ούτε ο εργαζόμενος. είναι ακούσιου χαρακτήρα. Ένα τέτοιο ατύχημα μπορεί να συμβεί και εκτός χώρου εργασίας, όπως για παράδειγμα κατά τη μετάβαση του εργαζομένου σε αυτή.
- Οι ανασφαλείς συνθήκες: έχουν σχέση με φυσικές και μηχανικές αιτίες. Οι συνθήκες εργασίας μπορούν να μας επηρεάσουν έμμεσα, προκαλώντας έτσι ατυχήματα. Σ' αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται:
 - ο Οι μηχανικές αιτίες, που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας και στις οποίες περιλαμβάνονται ο φωτισμός, ο θόρυβος, η θερμοκρασία, ο ανεπαρκής εξαερισμός, η διαρροή τοξικών αερίων, η μη χρήση των κατάλληλων μέσων προστασίας, φθαρμένα υλικά, τα δυσλειτουργικά μηχανήματα, και άλλοι παράγοντες.
 - ο Οι φυσικές συνθήκες, που αφορούν τη φύση του επαγγέλματος, δηλαδή τα χαρακτηριστικά του, όπως είναι ο χώρος εκτέλεσης της εργασίας (σε εσωτερικό ή εξωτερικό χώρο), τα καθήκοντα κατά την εκτέλεση (χειρωνακτική ή γραφική εργασία), ακόμη και η ώρα εκτέλεσής της, αφού έχει διαπιστωθεί πως οι βραδινές και μονότονες εργασίες (όπως η εκτέλεση βάρδιας στο χώρο του πλοίου) παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό ατυχημάτων.
- Οι ανεπιθύμητες (ανασφαλείς) ενέργειες: έχουν σχέση με τις ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίοι πολλές φορές προκαλούν μόνοι τους τα εργατικά ατυχήματα. Αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω απροσεξίας, αμέλειας, ανεπάρκειας, παραβίασης των κανονισμών ή των οδηγιών που τους έχουν δοθεί και μη συμμόρφωση με τις συνήθειες πρακτικές και διαδικασίες, όπως η σωστή χρησιμοποίηση των μηχανημάτων ή η χρήση του εξοπλισμού ασφαλείας. Άλλες περιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσουν τέτοιας μορφής ατυχήματα είναι όταν αποσπάται η προσοχή των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας και ρίχνουν στο πάτωμα διάφορα επικίνδυνα υλικά, όπως λάδια, ή αντικείμενα που μπορεί να προκαλέσουν ατύχημα.
- Η τάση για ατυχήματα: πολλά ατυχήματα στον εργασιακό χώρο οφείλονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις εκάστοτε συνθήκες εργασίας μπορούν να προκαλέσουν αιτίες δημιουργίας ή αποφυγής ατυχημάτων. Επομένως, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την τάση για ατυχήματα είναι:

- Η εμπειρία από την εργασία. Τα πρώτα στάδια μιας νέας εργασίας ή μιας καινούργιας διαδικασίας είναι συνήθως και τα πιο επικίνδυνα. Το ίδιο συμβαίνει όταν ένα άτομο αλλάζει επάγγελμα.
- Δεξιότητες και ευφυΐα των εργαζομένων
- Πληροφορίες και οδηγίες, όσον αφορά τις μεθόδους εργασίας και τους κινδύνους που εγκυμονούν.
- Ηλικία. Τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας τραυματίζονται ευκολότερα, π.χ. όταν πέφτουν. Γενικά, η όραση και η ακοή μειώνονται με την πάροδο της ηλικίας.

2.6.2 Προστασία της υγείας των εργαζομένων

2.6.2.1 Γενικές υποχρεώσεις εργοδοτών

Σύμφωνα με το ΚΕΦ .Γ', Άρθρο 7 του Π.Δ. 17/96, ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας και να λαμβάνει μέτρα που να εξασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια των τρίτων. Οι γενικές αρχές πρόληψης τις οποίες οφείλει να ακολουθεί, είναι οι εξής :

1. Αποφυγή των κινδύνων
2. Εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν
3. Προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο
4. Αντικατάσταση του επικίνδυνου από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο.
5. Προγραμματισμός της πρόληψης-προτεραιότητα στη λήψη μέτρων ομαδικής προστασίας
6. Καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή τους
7. Προσαρμογή στις τεχνικές εξελίξεις
8. Παροχή των κατάλληλων οδηγιών στους εργαζόμενους

Βάσει των ανωτέρω αρχών πρόληψης, ο εργοδότης υποχρεούται:

- Να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων
- Να καταρτίζει πρόγραμμα πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων και να επιδιώκει την βελτίωση των υφισταμένων καταστάσεων.
- Να εφαρμόζει τις υποδείξεις των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και να διευκολύνει το έργο τους μέσα στην επιχείρηση κατά τους ελέγχους.
- Να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας.
- Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους επαγγελματικούς κινδύνους που υπάρχουν στην εργασία τους.

- Να εξασφαλίζει την συντήρηση και την παρακολούθηση της ασφαλούς λειτουργίας μέσων και εγκαταστάσεων.
- Να διευκολύνει την επιμόρφωση των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους.

2.6.2.2 Γενικές υποχρεώσεις εργαζομένων

Κάθε εργαζόμενος έχει υποχρέωση να εφαρμόζει τους κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας και να φροντίζει ανάλογα με τις δυνατότητές του, για την ασφάλεια και την υγεία του καθώς και για την ασφάλεια και την υγεία των άλλων ατόμων που επηρεάζονται από τις πράξεις ή παραλείψεις του κατά την εργασία σύμφωνα με την εκπαίδευσή του και τις κατάλληλες οδηγίες του εργοδότη του. Για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων, οι εργαζόμενοι οφείλουν ειδικότερα, σύμφωνα με την εκπαίδευσή τους και τις κατάλληλες οδηγίες του εργοδότη τους:

- Να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα.
- Να χρησιμοποιούν σωστά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό που τίθεται στην διάθεσή τους και μετά την χρήση να τον τακτοποιούν στην θέση του.
- Να μην θέτουν εκτός λειτουργίας, αλλάζουν ή μετατοπίζουν αυθαίρετα τους μηχανισμούς ασφάλειας των μηχανών, εργαλείων, συσκευών, εγκαταστάσεων και κτιρίων και να χρησιμοποιούν σωστά αυτούς τους μηχανισμούς ασφαλείας.
- Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη ή /και σε όσους ασκούν αρμοδιότητες Τεχνικού Ασφαλείας και Γιατρού Εργασίας, όλες τις καταστάσεις που μπορεί να θεωρηθεί εύλογα ότι παρουσιάζουν άμεσο και σοβαρό κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία, καθώς και κάθε έλλειψη που διαπιστώνεται στα συστήματα προστασίας.
- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες Τεχνικού Ασφαλείας και Γιατρού Εργασίας, όσο καιρό χρειαστεί, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση όλων των καθηκόντων ή απαιτήσεων, που επιβάλλονται από την αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία.
- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες Τεχνικού Ασφαλείας και Γιατρού Εργασίας, όσο καιρό χρειαστεί, ώστε ο εργοδότης να μπορεί να εγγυηθεί ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας είναι ασφαλείς και χωρίς κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία εντός του πεδίου δραστηριότητάς τους .
- Να παρακολουθούν τα σχετικά σεμινάρια ή άλλα επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας.

2.6.3 Η ιδιαιτερότητα του ναυτικού επαγγέλματος

Στο ναυτικό επάγγελμα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός για την άρτια ολοκλήρωση του έργου. όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι ευθύνη της εταιρείας να φροντίζει για την σωματική και ψυχική του υγεία των εργαζομένων. Μερικοί από τους παράγοντες που επιβαρύνουν την ψυχική υγεία και επηρεάζουν την απόδοση των ναυτικών είναι:

- **Περιβάλλον, ιεραρχία και καταμερισμός εργασιών στο πλοίο:** οι ναυτικοί αισθάνονται διαφορετικά από την πλειοψηφία των εργαζομένων, λόγω της ίδιας της φύσης της εργασίας και της ζωής τους στο περιβάλλον του πλοίου, η οποία βιβλιογραφικά εξισώνεται και αντιμετωπίζεται συχνά με όρους παρόμοιους των απόλυτα ρυθμιζόμενων, κλειστών και απομονωμένων κόσμων της φυλακής ή του ασύλου (Carter, 2005). Το πλοίο αποτελεί μία μικρή κοινωνία, όπου τα άτομα αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και ευθύνες. Είναι απαραίτητος ο σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων στο πλοίο, καθώς και η τήρηση της ιεραρχίας. Η αποτυχία σωστού καταμερισμού εργασίας βλάπτει τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και οδηγεί στη διάσπαση της συνοχής της ομάδας, ακόμη και στην απομόνωση ορισμένων μελών του πληρώματος. Αυτό, σε συνδυασμό με τη συχνή εναλλαγή της σύνθεσης του πληρώματος λόγω της ανάγκης ένταξης νέων μελών, αποτελούν παράγοντες που επιβαρύνουν τους ναυτικούς και συχνά οδηγούν σε αυξημένο άγχος και στρες.
- **Διανοητική απαίτηση εργασίας:** λόγω της συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης, η εργασία στο πλοίο έχει πλέον σχεδόν αυτοματοποιηθεί και βασίζεται στη χρήση τεχνικού εξοπλισμού και συστημάτων. Η γνώση των συστημάτων αυτών συνδέεται άμεσα με τις διανοητικές – αντιληπτικές ικανότητες των εργαζομένων και όσο οι απαιτήσεις αυτές αυξάνονται, τόσο πιο γρήγορα παρουσιάζεται διανοητική/πνευματική κόπωση στους ναυτικούς.
- **Φυσικές συνθήκες:** ο ναυτικός για να είναι ένα μέλος της διαχείρισης γέφυρας αποτελεσματικό στην εκτέλεση των καθηκόντων του πρέπει να είναι σε καλή ψυχική και φυσική κατάσταση. Η φύση και το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ πιθανό να προκαλέσουν φυσική κόπωση στους εργαζομένους. Συγκεκριμένες συνθήκες, όπως οι υψηλές θερμοκρασίες, οι ακραίες καιρικές συνθήκες, οι δονήσεις, ο θόρυβος και η ακτινοβολία είναι καθημερινές καταστάσεις για τους ναυτικούς και επιβαρύνουν την ψυχική και σωματικά τους υγεία.
- **Χρόνος απασχόλησης:** ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ναυτικού επαγγέλματος είναι το ότι ο εργαζόμενος ουσιαστικά βρίσκεται συνέχεια στον χώρο εργασίας του. Για το λόγο αυτό πρέπει να υφίσταται, όσο είναι πρακτικά δυνατό, ένα σαφές πρόγραμμα απασχόλησης,

ώστε να αποφεύγεται η υπέρβαση των επιτρεπόμενων ωρών απασχόλησης που οδηγεί σε κόπωση. Οι επιπτώσεις της κόπωσης μπορεί να είναι: η αδυναμία συγκέντρωσης, η μειωμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, η αδύναμη μνήμη, τα χαμηλά αντανακλαστικά, ο χαμηλός έλεγχος των αντιδράσεων και των συναισθημάτων και η εύκολη και συχνή μετάπτωση διαθέσεων και συμπεριφοράς. Οι επιπτώσεις της κόπωσης μπορεί να οδηγήσουν σε ακόμη σοβαρότερες, μη ανατρέψιμες συνέπειες, μέχρι και στην πρόκληση ατυχημάτων. Οι ώρες απασχόλησης των ναυτικών ρυθμίζονται από τη Διεθνή Σύμβαση Εργασίας.

- **Άδειες:** τα διαστήματα άδειας είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την ψυχική υγεία των ναυτικών, αλλά και την απόφασή τους να εγκαταλείψουν το ναυτικό επάγγελμα. στην πλειοψηφία τους οι ναυτικοί ταξιδεύουν τουλάχιστον 6-7 μήνες, ενώ η περίοδος που περνούν στη στεριά κυμαίνεται από 2 μέχρι 5 μήνες, ανάλογα με την ανάγκη των εταιρειών για προσωπικό και την ανάγκη του ναυτικού για χρήματα. Ωστόσο, πολλές φορές κατά το διάστημα παραμονής τους στη στεριά, οι ναυτικοί είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθούν σεμινάρια που τους υποδεικνύει η εταιρεία, με αποτέλεσμα ο χρόνος της άδειάς τους ουσιαστικά να μειώνεται. Η κατάσταση αυτή είναι πολλές φορές ψυχοφθόρα για τους ναυτικούς που περνάνε πολύ καιρό μακριά από τις οικογένειές τους.
- **Επιρροή οικογένειας:** ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ψυχική υγεία του ναυτικού, αφού συνήθως η οικογένεια είναι και ο λόγος που κάποιος επιλέγει το ναυτικό επάγγελμα. αρκετοί ναυτικοί έχουν τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειάς του που είναι ναυτικός ή που εξασκούσε το επάγγελμα παλαιότερα, πράγμα που τους έδωσε ένα επιπλέον κίνητρο. Ακόμη, η στήριξη που λαμβάνει ένας ναυτικός από την οικογένειά του κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του ταξιδιού είναι πολύ σημαντική για την ψυχική του υγεία. Ωστόσο, η επιρροή της οικογένειας μπορεί να επηρεάσει και αρνητικά την ψυχολογία του ναυτικού. Μία προβληματική και μη υποστηρικτική σχέση του ναυτικού με την οικογένειά του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης του εργαζομένου ή ακόμη και την αποχώρησή του από το επάγγελμα. Ένας ακόμη λόγος που πολλοί ναυτικοί εγκαταλείπουν το επάγγελμα αυτό είναι και η δημιουργία μιας δικιάς τους οικογένειας.

2.6.4 Νομοθετικό Πλαίσιο για την Ασφάλεια και την Υγεία των Εργαζομένων

Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας (ΔΣΕ) – ή **Maritime Labor Convention (MLC)** εγκρίθηκε από τη Διεθνή Συνδιάσκεψη Εργασίας της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (**ILO**) τον Φεβρουάριο του 2006 στη Γενεύη της Ελβετίας. Διασφαλίζει τα δικαιώματα των ναυτικών για αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και συμβάλλει στη δημιουργία συνθηκών θεμιτού ανταγωνισμού για τους εφοπλιστές.

Η MLC 2006 προβλέπει ένα ολοκληρωμένο σύνολο παγκόσμιων προτύπων, βασιζόμενη σε στοιχεία της ήδη υπάρχουσας ναυτικής εργασίας (Συμβάσεις και Συστάσεις). Οι απαιτήσεις της

MLC 2006 αποσκοπούν στη διαμόρφωση «ποιοτικότερων όρων εργασίας» των ναυτικών σε παγκόσμιο επίπεδο, υπό την αρχή της «μη ευνοϊκότερης μεταχείρισης», προς επίτευξη «ίσων όρων ανταγωνισμού» διεθνώς. Ειδικότερα, υιοθετούνται πρότυπα που διέπουν συνολικά τη ναυτική εργασία και αφορούν στις ελάχιστες απαιτήσεις που ρυθμίζουν θέματα:

- συνθηκών και όρων απασχόλησης, με ειδική μέριμνα για τους νέους ναυτικούς
- ενδιαίτησης και τροφοδοσίας των πληρωμάτων
- ευημερίας και κοινωνικής ασφάλειας των εργαζομένων
- ιατρικής περίθαλψης και αποτελεσματικής προστασίας της υγείας των ναυτικών

2.6.4.1 Ελάχιστες απαιτήσεις κατά την MLC

Οι ελάχιστες απαιτήσεις που ορίζονται στο παρόν τμήμα του κώδικα χωρίζονται σε 4 μέρη και συνοψίζονται κατωτέρω (N. 4078/2012):

- Ελάχιστες απαιτήσεις ηλικίας: το ελάχιστο όριο ηλικίας είναι 16 ετών (18 για νυχτερινή εργασία και εργασία σε επικίνδυνες περιοχές).
- Ιατρική καταλληλότητα: οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι υγιείς και ικανοί για τα καθήκοντα που εκτελούν. Οι χώρες θα πρέπει να εκδίδουν ιατρικά πιστοποιητικά όπως ορίζεται στην STCW.
- Εκπαίδευση: Οι ναυτικοί θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Πρόσληψη / τοποθέτηση υπηρεσίας από κράτη μέλη στα πλοία που φέρουν τη σημαία των κρατών μελών με κατάλληλες διαδικασίες τοποθέτησης, καταχώρισης και δικαίωμα διαδικασιών καταγγελίας.

2.7 Εργασιακές Σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις εκφράζει την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση ανάμεσα σε:

- Μία ορισμένη ομάδα εργαζομένων (συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα)
- Στους εργοδότες (επαγγελματικές οργανώσεις)
- Στους εργασιακούς φορείς του κράτους.

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και απεργίες, την κοινωνική ασφάλιση, το χρόνο εργασίας, τις παροχές, καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή.

2.7.1 Εργασιακές σχέσεις και ανθρώπινες σχέσεις

Από εννοιολογικής πλευράς οι όροι αυτοί είναι αλληλένδετοι και συνήθως ο ένας είναι αποτέλεσμα του άλλου. Η άποψη αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι τόσο οι εργασιακές, όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, αφορούν στα ίδια πρόσωπα και εν πάση περιπτώσει έχουν τις ίδιες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των οργανισμών, ανάλογα βεβαίως με τον τρόπο που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό και τον τρόπο που επηρεάζουν το προσωπικό. Κοινό χαρακτηριστικό των δύο αυτών διαφορετικών μορφών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο είναι ότι οι επιπτώσεις τους στην παραγωγή και την παραγωγικότητα είναι έμμεσες, με την έννοια ότι εκδηλώνονται μέσα από τις διαθέσεις του προσωπικού έναντι της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις αυτές είναι άμεσα συνδεδεμένες με το σύστημα αναγκών των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στους οργανισμούς και ότι η θετική ή αρνητική επίδρασή τους στο σύστημα των ανθρώπινων αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαθέσεις του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση στην απόδοσή του μέσα στον οργανισμό (Π. Φαναριώτη, σελ.30).

2.7.2 Εργασιακές σχέσεις στο περιβάλλον του πλοίου

Ο όρος εργασιακές σχέσεις συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συσχετίζονται στενά με την αποστολή και τη λειτουργία των οργανισμών. Η ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς βοηθά στην επικράτηση ευνοϊκού κλίματος για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Το επάγγελμα των ναυτικών αναγνωρίζεται αντικειμενικά ως ιδιαίτερα δύσκολο και οι σχέσεις απασχόλησης των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από πολλές ιδιαιτερότητες. Οι εργασιακές σχέσεις στο χώρο της ναυτιλίας είναι πολύ σημαντικές, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καθοριστικό ρόλο. Οι εφοπλιστές πρέπει να αναγνωρίσουν τους εργαζομένους ως μέσο για την επίτευξη των στόχων τους και την αποκόμιση κερδών και να μην αγνοούν τις ανάγκες και επιθυμίες των ναυτικών.

Ορισμένες φορές, λόγω των δυσμενών συνθηκών εργασίας (κόπωση, μη σωστή διατροφή, αίσθημα μοναξιάς και απομόνωσης, επικινδυνότητα του επαγγέλματος), δημιουργούνται διαφωνίες και εντάσεις στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα το κλίμα να μην είναι ιδανικό. Οι ιδιαίτερες αυτές συνθήκες καθιστούν ακόμη δυσκολότερη την προσαρμογή του ναυτικού στο περιβάλλον του πλοίου, το οποίο για ένα μεγάλο διάστημα αποτελεί το «σπίτι» του, ενώ οι συνάδελφοί του την «οικογένειά» του.

Η πολυεθνική διάσταση των πληρωμάτων δυσχεραίνει την κατάσταση, αφού δημιουργεί κοινωνικές και πολιτικές διαιρέσεις μεταξύ των ναυτικών. Οι ναυτικοί λόγω της φύσης της

δουλειάς τους είναι ευάλωτοι σε εκμετάλλευση και κακομεταχείριση, ενώ η απορύθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος καθιστά δυνατή την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους εργοδότες. Για την προστασία των εργαζομένων έχουν δημιουργηθεί τα συνδικάτα.

Σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι σχέσεις αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των προσώπων που λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα, αλλά και των ομάδων μεταξύ τους.

Οι πιο σημαντικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλοίο είναι οι ακόλουθες:

- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και την εταιρεία
- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τους αξιωματικούς
- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τα κατώτερα πληρώματα
- Σχέσεις ανάμεσα στους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα
- Σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που ανήκουν στα κατώτερα πληρώματα

2.7.3 Σύμβαση ναυτολόγησης

Η σύμβαση ναυτολόγησης πρόκειται για μία ατομική σύμβαση εργασίας του ναυτικού. Οι συμβάσεις του τύπου αυτού κινούνται πάντοτε στα πλαίσια των γενικών ή ειδικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, καθορίζουν δε τους όρους και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι θα προσφέρουν τις εργασίες τους.

Στην ουσία, η σύμβαση είναι μία συμφωνία μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου, βάσει της οποίας ο εργαζόμενος (ναυτικός) έχει την κύρια υποχρέωση να παρέχει την εργασία του στον εργοδότη (πλοίαρχο ή εφοπλιστή) υπό την εποπτεία και τον έλεγχό του και ο εργοδότης την κύρια υποχρέωση καταβολής του μισθού.

2.7.3.1 Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Ναυτολόγησης

Σύμφωνα με τον Χρίστο Καραμπάγια (Δικηγόρος)²:

Στη σύμβαση ναυτικής εργασίας (σύμβαση ναυτολόγησης) ο ναυτικός αναλαμβάνει την υποχρέωση να συμμετέχει ως μέλος συγκροτημένου οργανικά πληρώματος στους πλόες του πλοίου, αδιαφόρως του είδους της παρεχομένης εργασίας, είτε δηλαδή πρόκειται για καθαρά ναυτική, ή άλλη εργασία.

Η πραγματική εκτέλεση του πλου και η αντιμετώπιση θαλασσίων κινδύνων δεν είναι απαραίτητη.

² Πηγή: http://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1237:2013-02-16-08-13-06&catid=63:2013-01-23-11-50-21&Itemid=207

Έτσι η σύμβαση ναυτικής εργασίας δεν αποβάλλει το χαρακτήρα της ως ναυτικής, ούτε μεταλλάσσεται σε σύμβαση χερσαίας εργασίας, αν για οποιοδήποτε λόγο, όπως για συντήρηση ή επισκευή, παραμένει το πλοίο αργό στο λιμάνι, έχει όμως συγκροτημένο πλήρωμα και βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα προς πλου, μόλις περατωθεί η συντήρηση, ή η επισκευή του.

Στην περίπτωση αυτή ο προσλαμβανόμενος για να εργαστεί στο πλοίο ως μέλος συγκροτημένου πληρώματος, έστω και αν δεν παρέχει αμιγή ναυτική εργασία, θεωρείται ναυτικός και η σύμβασή του έχει ως αντικείμενο την παροχή ναυτικής εργασίας και όχι χερσαίας.

Η σύμβαση με πρόσωπο που δεν είναι ναυτικός με την πιο πάνω έννοια θεωρείται ως σύμβαση χερσαίας εργασίας, στην οποία εφαρμόζονται οι διατάξεις του κοινού εργατικού δικαίου.

Η σύμβαση ναυτικής εργασίας διέπεται από το δίκαιο στο οποίο υποβλήθηκαν τα μέρη.

2.7.4 Συλλογική σύμβαση ναυτικής εργασίας

Σύμφωνα με όσα προβλέπονται από τον Α.Ν. 3276/44, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας πλοιάρχων και ναυτικών πρέπει να συνάπτονται ανάμεσα σε εργοδοτικές (εφοπλιστικές) και εργατικές (ναυτεργατικές) οργανώσεις. Οι ανωτέρω δύο φορείς καλούνται από κοινού να συμφωνήσουν και να διαμορφώσουν το κείμενο της σύμβασης, το οποίο στη συνέχεια κυρώνεται από τον Υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας με σχετική απόφαση και εν συνεχεία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως για να τεθεί σε ισχύ. Ο ρόλος του Υπουργού στην περίπτωση αυτή είναι να εξετάσει αν η Σύμβαση περιλαμβάνει όρους, οι οποίοι καταργούν ή περιορίζουν ή γενικότερα είναι αντίθετοι με τις προστατευτικές υπέρ του ναυτικού διατάξεις του Κώδικα Ιδιωτικού Ναυτικού Δικαίου ή άλλων διατάξεων δημοσίου δικαίου (Δεληγιάννης Χ., 1998, σελ 150-151).

2.7.4.1 Βασικότερες ρυθμίσεις Συλλογικής Σύμβασης

Για κάθε τύπο πλοίου υπογράφεται και δημοσιεύεται ιδιαίτερη συλλογική σύμβαση ναυτικής εργασίας, χωριστή δηλαδή για επιβατηγά, πορθμεία, ποντοπόρα φορτηγά, δεξαμενόπλοια, κρουαζιερόπλοια κ.λπ. και αυτό λόγω των διαφορών, μεγέθους πλοίου, αντικειμένου μεταφοράς, και επικινδυνότητα αυτού, διάρκειας πλόων κ.λπ. που επηρεάζουν βασικά τη σύνθεση και τις αμοιβές του πληρώματος.

Ειδικότερα οι συλλογικές συμβάσεις ρυθμίζουν:

1. το μισθολόγιο ανά κατηγορία εργασίας, προσαυξήσεις και τα επιδόματα
2. τις πρόσθετες αμοιβές (υπερωρίες, επιδόματα)
3. έναρξη καταβολής μισθού
4. αμοιβή φυλακής ελλείποντος αξιωματικού
5. αποζημιώσεις

6. προέλευση – ναυτολόγηση – μεταφορά ναυτολογουμένων
7. εισφορές
8. μισθοί ασθενείας – θέση νοσηλείας
9. άδεια
10. επίλυση διαφορών
11. ερμηνευτική δήλωση
12. τελικές διατάξεις
13. ισχύς σύμβασης

2.7.5 Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία (ΠΝΟ) ³

Η ίδρυση της Πανελληνίας Ναυτικής Ομοσπονδίας πραγματοποιήθηκε το 1920, όταν συνήλθε από 11 μέχρι 20 Νοεμβρίου το πρώτο ιδρυτικό Συνέδριο της Ομοσπονδίας. Στο Συνέδριο αυτό πήραν μέρος όλες οι υπάρχουσες τότε ναυτεργατικές οργανώσεις, η ίδρυση των οποίων είχε προηγηθεί εκείνης της ΠΝΟ. Η εμφάνιση της ΠΝΟ μέσα στην συνδικαλιστική ζωή της χώρας έδωσε νέα ορμή και δυναμικότητα στο όλο εργατικό κίνημα, πράγμα που έμελλε να ενταθεί τα αμέσως επόμενα χρόνια. Βάση το καταστατικό της, η ΠΝΟ έχει ως σκοπό να ενώσει όλους τους Έλληνες ναυτεργάτες και ναυτικές οργανώσεις με σκοπό την επιδίωξη και εξασφάλιση των ηθικών, οικονομικών, επαγγελματικών και κοινωνικοασφαλιστικών συμφερόντων τους, να διαφωτίζει τα μέλη της σε ό,τι αφορά την θέση τους στην κοινωνία και τα πραγματικά τους συμφέροντα και να αναπτύσσει την αλληλεγγύη μεταξύ τους, να ενισχύει την εθνική, πνευματική και κοινωνική ανύψωσή τους και να υποβοηθεί την επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευσή τους, και τέλος, να έχει γενικά την ενιαία εκπροσώπηση των Ναυτεργατικών Οργανώσεων για όλα τα γενικού ενδιαφέροντος ζητήματα.

Η ΠΝΟ έχει διαγράψει μέχρι σήμερα μια ιστορία 90 χρόνων πλούσια σε δράση και αγώνες και έχει πετύχει να αποτελεί ζωντανό και ενεργό τμήμα του συνδικαλιστικού κινήματος της χώρας μας δίνοντας πάντα το "παρών" εκεί που χρειάζεται. Μέσα σε αυτήν την διαδρομή και παρά τα εμπόδια και τις αντιξοότητες που όχι λίγες φορές παρουσιάστηκαν, η Ομοσπονδία προσπάθησε πάντα με συνέπεια, σκληρή δουλειά και με γνώμονα τα συμφέροντα των Ελλήνων ναυτεργατών, - εν ενεργεία και απόμαχων του κύματος- να βελτιώσει την θέση των ίδιων αλλά και των οικογενειών τους. Πολλά βέβαια έγιναν και πολλά περισσότερα πρέπει να γίνουν ακόμα.

³ Πηγή: Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία, <http://www.pno.gr/frameset.htm>

2.7.6 Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (ΕΕΕ) (Union of Greek Shipowners)

Η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών αποτελεί Σωματείο Ελλήνων Πλοιοκτητών, το οποίο ιδρύθηκε το 1916 στον Πειραιά. Η ΕΕΕ εκπροσωπεί τους Έλληνες πλοιοκτήτες στις σχέσεις τους με την Πολιτεία, (Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής) και με τις Ναυτεργατικές οργανώσεις, καθώς επίσης, όπως συμβαίνει σε κάθε σωματείο, μεριμνά για την προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων των μελών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ

3.1. Ο ορισμός της Επιχειρησιακής Κουλτούρας

Υπάρχουν δεκάδες ορισμοί για την έννοια «Κουλτούρα». Σύμφωνα με μία προσέγγιση: «Κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ανθρώπινης ομάδας από μία άλλη... η κουλτούρα υπό αυτή την έννοια, περιλαμβάνει συστήματα αξιών, και οι αξίες είναι μεταξύ των ακρογωνιαίων λίθων του πολιτισμού» (Mead, 1998). Κατά συνέπεια, η επιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να προσεγγιστεί ως ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών που υποστηρίζουν, σε συνθήκες κοινότητας, την άσκηση επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο πλαίσιο μιας επιχείρησης (Gibb, 1987). Οι αξίες που διέπουν την κάθε κουλτούρα είναι και αυτές που διαμορφώνουν το χαρακτήρα και τον προσανατολισμό της.

Η κουλτούρα αποτελεί μοναδικό στοιχείο για μια επιχείρηση, διότι είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Πρόκειται για το σύνολο των πιστεύω και των αξιών, κοινά αποδεκτό από όλους και δείχνει τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η κουλτούρα δημιουργεί στα μέλη της επιχείρησης το αίσθημα ότι γνωρίζουν ποιοι είναι, τι είναι αυτό που κάνουν και ποιος ο λόγος ύπαρξής τους. Επομένως αποτελεί τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης, αυτές είναι (Γεωργόπουλος, 2010):

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
2. Προσοχή στην λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία

6. Επιθετικότητα

7. Σταθερότητα

Η κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό μάνατζμεντ, διότι στρατηγική και κουλτούρα θα πρέπει να βαδίζουν μαζί, αλλιώς η μη εναρμόνιση αυτών είναι πιθανόν να οδηγήσει στην αποτυχία.

Επιπλέον, αν δεν υπάρχει μια κοινή και ισχυρή κουλτούρα που διέπει τις αξίες και τα πιστεύω είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις και κακή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Το να διαμορφωθεί η κουλτούρα μέσα σε μία επιχείρηση δεν είναι εύκολο εγχείρημα, απαιτεί χρόνο και μπορεί να επηρεάσει εύκολα και την στρατηγική που αυτή ακολουθεί καθώς και την γενικότερη εφαρμογή ενός νέου στρατηγικού σχεδιασμού

Κατά τον Schein(1989), η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

1. **Τα ευρήματα (artifacts).** Είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι.
2. **Τις κοινές αξίες (shared values).** Είναι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με το συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.ά.
3. **Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions).** Είναι πολύ δυσκολότερο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, σε ό,τι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση, είτε, αντίθετα, ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς.

Ο Schein πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις βασικές παραδοχές. Τα ευρήματα μπορούν να αντικατασταθούν, νέες αξίες μπορούν να εισαχθούν, π.χ. με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας. Η κουλτούρα της επιχείρησης όμως δε μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της.

3.2 Διαμόρφωση Κουλτούρας Ασφαλείας – Safety Culture

Όπως αναφέραμε, η κάθε επιχείρηση έχει τη δική της Επιχειρησιακή Κουλτούρα, την οποία ενστερνίζονται και τα άτομα που αποτελούν το εργατικό τους δυναμικό.

Τα τελευταία χρόνια έχει καθιερωθεί στο χώρο της ναυτιλίας μία νέα κουλτούρα προσανατολισμένη στα επίπεδα ασφαλείας στον τομέα της ναυτιλιακής κοινότητας. Σκοπός της κουλτούρας ασφαλείας είναι η μείωση των ατυχημάτων, ζημιών, σωματικής βλάβης και απώλεια χρόνου λόγω ασήμαντων συμβάντων, και η εξασφάλιση ασφαλέστερων πλοίων και καθαρότερων θαλασσών.

Οι πλοιοκτήτες και οι διαχειριστές οφείλουν να ακολουθήσουν ένα σύνολο κανονιστικών ρυθμίσεων, προτύπων και κανονισμών που έχουν ορισθεί από τα αρμόδια όργανα και να εφαρμόσουν ασφαλείς πρακτικές στη λειτουργία του πλοίου, να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να καθιερώνουν κάποια μέτρα ασφαλείας έναντι όλων των αναγνωρισμένων κινδύνων και να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες της ασφαλούς διαχείρισης τόσο στα πληρώματα, όσο και στο προσωπικό ξηράς, περιλαμβάνοντας και την ετοιμότητα σε θέματα έκτακτης ανάγκης.

Η Maritime Safety Committee του IMO, στο παράρτημα του εγγράφου 77/17 του 2003 δίνει τον ακριβή ορισμό της Κουλτούρας Ασφαλείας στη ναυτιλία:

«Η Κουλτούρα Ασφαλείας μπορεί να οριστεί ως μία κουλτούρα στην οποία υφίσταται μια σημαντική προσπάθεια ενημέρωσης ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι για τα άτομα, τα πλοία και το θαλάσσιο περιβάλλον, σε ένα επίπεδο τόσο χαμηλό όσο είναι ευλόγως εφικτό. Πιο εξειδικευμένα, για έναν οργανισμό ο οποίος καταβάλλει προσπάθειες να επιτύχει έναν τέτοιο στόχο, τα οικονομικά και τα κοινωνικά οφέλη θα είναι επικείμενα, καθώς θα διατηρείται μια δυνατή ισορροπία μεταξύ της ασφάλειας και εμπορίου.»

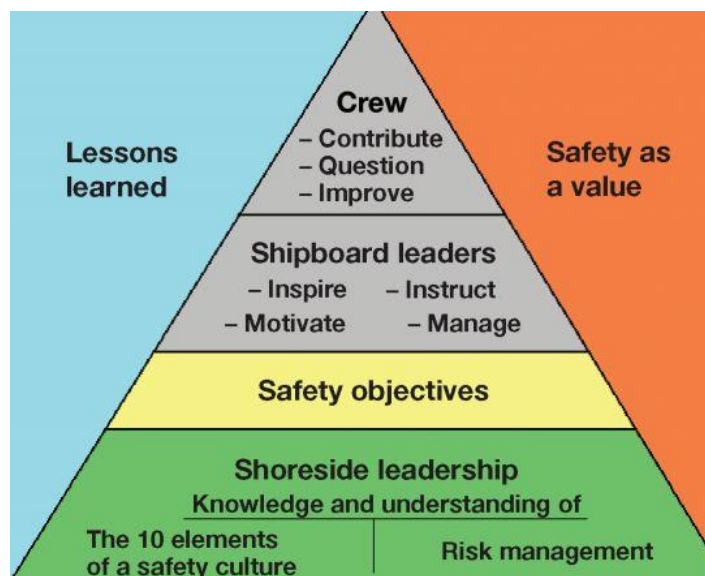
3.2.1 Τα στοιχεία της Κουλτούρας Ασφαλείας

Παράλληλα, στο ίδιο έγγραφο, καθορίζονται τα δέκα βασικά στοιχεία για την επίτευξη αυτής της κουλτούρας:

1. Δέσμευση της διοίκησης προς τον σκοπό της εγκαθίδρυσης μιας κουλτούρας ασφαλείας
2. Επικοινωνία των αξιών μιας τέτοιας κουλτούρας
3. Κατανόηση της παραγωγικότητας έναντι ασφάλειας
4. Οργανισμός μάθησης
5. Διαρκής εξασφάλιση πόρων ασφάλειας
6. Συμμετοχή
7. Κοινές αντιλήψεις για την ασφάλεια
8. Εμπιστοσύνη

9. Εργασιακές σχέσεις και ικανοποίηση από την εργασία

10. Εκπαίδευση



Εικόνα 3-Πυραμίδα Κουλτούρας Ασφαλείας⁴

3.2.2 Εφαρμογή του μοντέλου Κουλτούρας Ασφαλείας

Η πολιτισμική ή συμπεριφορική προσέγγιση στη βελτίωση της ασφάλειας είναι αποτελεσματικότερη όταν η τεχνικές και συστημικές πτυχές της ασφάλειας είναι επαρκείς και η πλειονότητα των ατυχημάτων οφείλεται σε συμπεριφορικούς ή πολιτισμικούς παράγοντες. Επομένως, το μοντέλο της Κουλτούρας Ασφαλείας έχει σημασία μόνο για οργανισμούς που πληρούν ορισμένα κριτήρια. Στα κριτήρια αυτά περιλαμβάνονται:

- Ένα αποτελεσματικό Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης (Safety Management System-SMS).
- Η προϋπόθεση ότι η πλειονότητα των ατυχημάτων δεν οφείλεται σε τεχνικές αστοχίες.
- Η εταιρεία έχει συμμορφωθεί με τη νομοθεσία για την Υγιεινή και Ασφάλεια.
- Η επιδίωξη της ασφάλειας δεν οφείλεται στην αποφυγή διώξεων, αλλά στην επιθυμία πρόληψης ατυχημάτων.

Οι εταιρείες που δεν πληρούν τα παραπάνω κριτήρια, θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα τεχνικά και συστημάτων.

⁴ https://www.researchgate.net/figure/270519611_fig1_Figure-1-Safety-culture-pyramid-for-the-maritime-area-according-to-Drouin-2010

3.2.3 Τα στάδια ανάπτυξης μίας Κουλτούρας Ασφαλείας

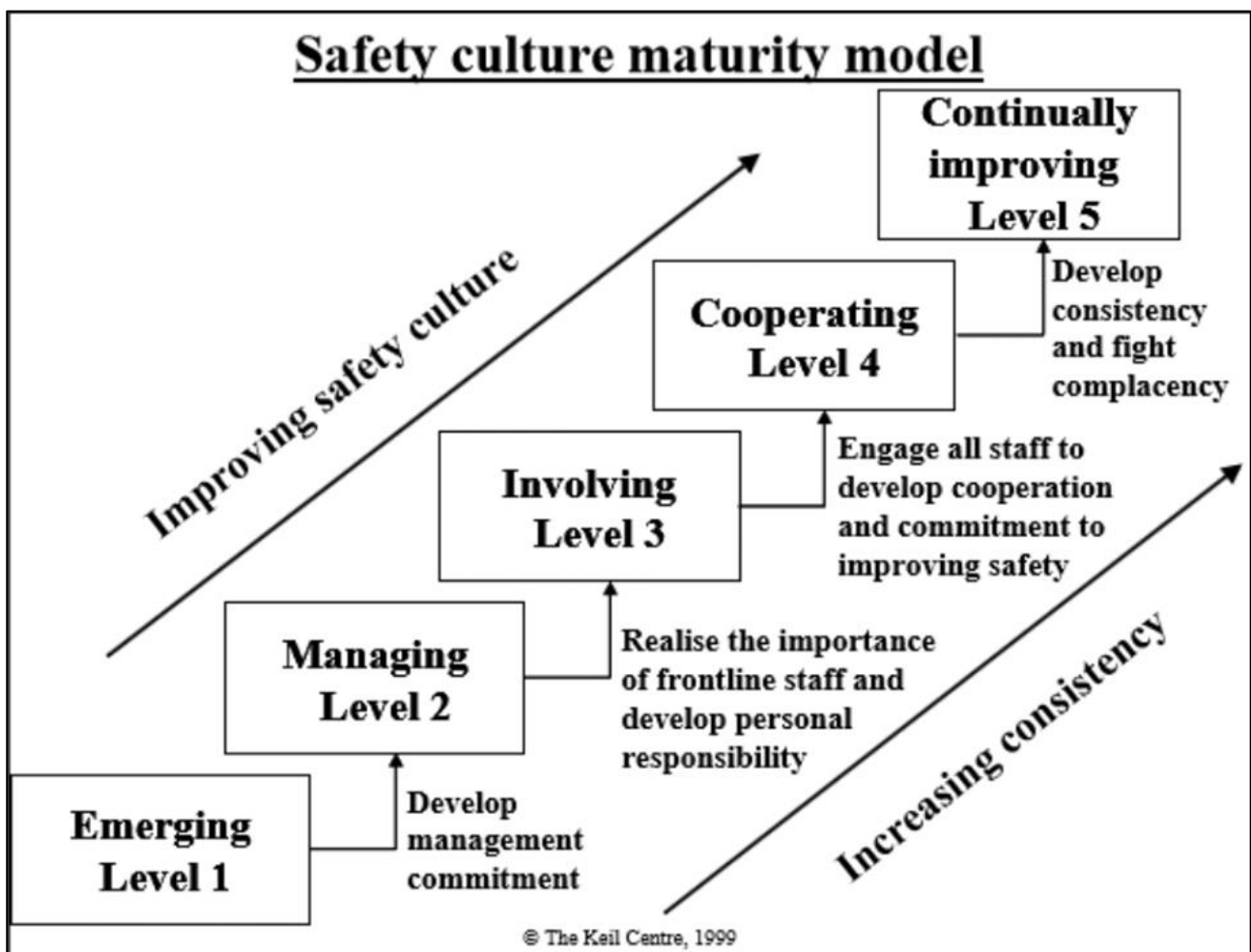
Τα στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει μία εταιρεία μέχρι να φτάσει στο στόχο της όσον αφορά στην ανάπτυξη μιας Κουλτούρας Ασφαλείας είναι πέντε. Είναι προτιμότερο οι οργανώσεις να προχωρούν διαδοχικά στα πέντε επίπεδα, αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία και απομακρύνοντας τις αδυναμίες του προηγούμενου επιπέδου. Επομένως, δεν είναι σκόπιμο ένας οργανισμός να προσπαθήσει να πηδήσει ή να παραλείψει ένα επίπεδο. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό οι οργανώσεις να περάσουν από το επίπεδο διαχείρισης πριν από το επίπεδο συμμετοχής, καθώς είναι σημαντικό οι διευθυντές να αναπτύξουν τη δέσμευσή τους για ασφάλεια και να κατανοήσουν την ανάγκη συμμετοχής υπαρχόντων εργαζομένων.

Τα στάδια της ανάπτυξης μιας Κουλτούρας Ασφαλείας είναι τα εξής:

1. **Emerging:** στο πρώτο στάδιο η ασφάλεια περιορίζεται στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και δεν φαίνεται βασικός κίνδυνος για την επιχείρηση και την πρωταρχική ευθύνη για την ασφάλεια την έχει το τμήμα ασφαλείας. Πολλά ατυχήματα θεωρούνται αναπόφευκτα και κομμάτι της εργασίας και το προσωπικό δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για θέματα ασφαλείας.
2. **Managing:** Το σύνηθες ποσοστό ατυχημάτων του οργανισμού είναι μέσος όρος για τον βιομηχανικό τομέα στον οποίο ανήκει, αλλά σε αυτό το στάδιο το ποσοστό αυτό παρουσιάζει μια τάση να συμβαίνουν σοβαρότερα ατυχήματα από τον μέσο όρο. Η ασφάλεια αρχίζει να θεωρείται επιχειρηματικός κίνδυνος και γίνεται προσπάθεια για την πρόληψη ατυχημάτων. Η ασφάλεια περιορίζεται στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών και τους μηχανικούς ελέγχους και τα ατυχήματα θεωρούνται ότι μπορούν να αποφευχθούν. Οι διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι η πλειονότητα των ατυχημάτων οφείλεται αποκλειστικά στη μη ασφαλή συμπεριφορά του προσωπικού πρώτης γραμμής και αρχίζουν να αξιολογούνται οι επιδόσεις ασφαλείας των εργαζομένων.
3. **Involving:** Στο στάδιο αυτό, τα ποσοστά ατυχημάτων είναι σχετικά χαμηλά, αλλά έχουν φτάσει στο όριο. Η οργάνωση είναι πεπεισμένη ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στην υγεία και την ασφάλεια είναι απαραίτητη. Οι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που προκαλούν ατυχήματα οφείλονται σε αποφάσεις της διαχείρισης. Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με τη διοίκηση για τη βελτίωση της υγείας και της ασφαλείας. Η πλειοψηφία του προσωπικού δέχεται προσωπική ευθύνη για την υγεία και την ασφάλειά του. Η απόδοση ασφαλείας παρακολουθείται ενεργά και τα δεδομένα χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά
4. **Cooperating:** Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζεται από την πλειονότητα του προσωπικού η σημασία της υγείας και της ασφαλείας και γίνεται καταμερισμός ευθυνών, ενώ το κάθε

μέλος αναγνωρίζει την προσωπική του ευθύνη για την ασφάλειά του. Η οργάνωση καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες, λαμβάνοντας μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων. Η απόδοση ασφαλείας παρακολουθείται ενεργά χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα δεδομένα. Επίσης παρακολουθούνται τα ατυχήματα εκτός εργατικού δυναμικού και προωθείται ένας υγιής τρόπος ζωής.

5. **Continuous improvement:** Η πρόληψη όλων των τραυματισμών των εργαζομένων αποτελεί βασική αξία της εταιρείας. Η οργάνωση έχει μια σταθερή περίοδο χωρίς ατυχήματα ή κάποιο σημαντικό περιστατικό, αλλά δεν υπάρχει κανένα συναίσθημα εφησυχασμού. Η παρακολούθηση της απόδοσης είναι διαρκής, ενώ ο οργανισμός προσπαθεί για συνεχή βελτίωση και προώθηση της υγείας και της ασφάλειας.



Εικόνα 4-Στάδια Ανάπτυξης Κουλτούρας Ασφαλείας⁵

Ο τομέας της ναυτιλίας συνιστά βαριά βιομηχανία με ιδιαίτερα δυναμικό περιβάλλον και με πολλούς αστάθμητους παράγοντες. Για το λόγο αυτό η αναγκαιότητα δεν εντοπίζεται στην ύπαρξη απλά Κουλτούρα Ασφάλειας, αλλά μιας Κουλτούρας **Ασφάλειας της Ναυτιλίας (Maritime Safety Culture)**. Οι

⁵ Safety Culture Maturity Model, The Keil Centre: <http://www.hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00049.pdf>

εταιρείες υιοθετούν μια πολιτική «No Blame», δηλαδή πολιτική απαλλαγμένης κατηγορίας στο εργατικό δυναμικό και αποδοχή της ανθρώπινης ροπής του στο λάθος, ώστε να προτρέψουν σε άμεση επικοινωνία το προσωπικό, χωρίς το φόβο ότι αν αναφέρουν τυχόν προβλήματα ή περιστατικά θα θεωρηθούν ακατάλληλοι για τη θέση τους.

Η Κουλτούρα Ασφαλείας πρόκειται είναι μια πολιτική ασφάλειας που ενισχύει την αλλαγή της νοοτροπίας και όχι μόνο την αλλαγή των συστημάτων ασφάλειας. Η συμπεριφορά και η Κουλτούρα Ασφάλειας είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα είναι ο κύριος καθοριστικός παράγοντας για τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, ενώ η Κουλτούρα Ασφάλειας είναι προαπαιτούμενο για την εφαρμογή της συμπεριφορικής προσέγγισης. Εξάλλου, το εργασιακό περιβάλλον έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

3.3 Πολυπολιτισμικότητα Πληρωμάτων

Η παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού αποτελείται από ναυτικούς διαφόρων ειδικοτήτων, ικανοτήτων και εθνικοτήτων, και ο ρόλος των πρακτορίων εύρεσης εργασίας και των εξωτερικών συνεργατών είναι καθοριστικός στη λειτουργία της. Οι αναπτυσσόμενες χώρες προσφέρουν ένα μεγάλο μέρος αυτού του εργατικού δυναμικού που μετακινείται σε διάφορα μέρη του κόσμου για να βρουν απασχόληση, και που ταξιδεύουν σε όλο τον κόσμο εκτελώντας την εργασία τους.

Τα ελληνόκτητα πλοία, και ιδιαίτερα αυτά της εμπορικής ποντοπόρου ναυτιλίας, απανδρώνονται με πολυεθνικά και αλλοδαπά πληρώματα.

Από τα τέλη του 1980 (Θανοπούλου, 1994), έχει παρατηρηθεί μία τάση για προτίμηση στους αλλοδαπούς ναυτικούς, οι οποίοι αποτελούν ένα πιο ευέλικτο και φθηνό παραγωγικό παράγοντα στη ναυτιλιακή βιομηχανία, μειώνοντας έτσι το ποσοστό απασχόλησης των Ελλήνων ναυτικών. Σε έρευνα που διεξάγει από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου (2006), προκύπτει ότι η υποκατάσταση των Ελλήνων από αλλοδαπούς έχει αρχίσει να εδραιώνεται και στα επίπεδα των αξιωματικών.

Οι Έλληνες ναυτικοί αλλά και ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναφέρουν σχετικά ότι προτιμούν να εργάζονται με Φιλιπινέζους, λόγω της συμβατότητας της κουλτούρας, ενώ τα προβλήματα που επεσήμαναν αφορούσαν στο επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοτήτων των Φιλιπινέζων. (Προγουλάκη, 2003, Theotokas and Progoulaki, 2004).

Η ποικιλία σε επίπεδο κουλτούρων μπορεί να ενισχύσει τη δεκτικότητα σε νέες ιδέες, και να συμβάλλει στη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την αύξηση των εναλλακτικών λύσεων, αλλά και στην ταχύτητα και ευελιξία κατά την ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και, μακροπρόθεσμα, την ανταγωνιστικότητα. Ένα ακόμα πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που είναι απέναντι στην πολιτισμική ποικιλία είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν τους πιο ταλαντούχους και συνειδητοποιημένους εργαζομένους, οι οποίοι μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των μικτών πολιτισμικών ομάδων.

Ωστόσο, η πολιτισμική ποικιλία μπορεί να ενεργοποιήσει αρνητικές δυνάμεις, όπως ο εθνοκεντρισμός, τα στερεότυπα και οι πολιτισμικές συγκρούσεις (White, 1999). Ακόμη, μπορεί να υπάρξει δυσλειτουργία των ομάδων εργασίας στην επίλυση προβλημάτων, έλλειψη της συνοχής και του ηθικού της ομάδας. Από τα πιο συχνά μειονεκτήματα που εμφανίζουν οι πολυπολιτισμικές ομάδες και οι οργανισμοί είναι η δυσκολία στην επικοινωνία λόγω διαφορετικής γλώσσας, από τις διαφορετικές ερμηνείες που δίνουν οι διαφορετικές κουλτούρες στις λέξεις και στις εκφράσεις, αλλά και από τις διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες, συνήθειες και συμπεριφορές. Η λανθασμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων δυσκολεύει τη λήψη αποφάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, σφάλματα, αμφισημία και σύγχυση.

3.4 Κουλτούρα και Διαχείριση της Πολιτισμικής Ποικιλίας

Με βάση τα παραπάνω, κατανοεί κανείς ότι η συμπεριφορά και οι αντιλήψεις των ανθρώπων είναι άμεσα συνδεδεμένες με το πολιτισμικό και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένοι. Όταν τα άτομα εντάσσονται στο δυναμικό μιας επιχείρησης διατηρούν τα στοιχεία της κουλτούρας τους, ενώ επηρεάζονται από την εταιρική κουλτούρα.

Στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν έντονο το πολυπολιτισμικό στοιχείο, το διαπολιτισμικό management συγκροτεί τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των κουλτούρων, της επιχείρησης και του management.

Η πολιτισμική ποικιλία ή πολιτισμική διαφορετικότητα (cultural diversity) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την παρουσία διαφορετικών ομάδων ανθρώπων με διαφορετική φυλή, σύστημα αξιών και πεποιθήσεων, θρησκεία, γλώσσες κ.ά., σε μία γεωγραφική περιοχή (Osman, 1999). Η ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας αφορά στην ικανότητα (ενός ανθρώπου ή οργανισμού) να σέβεται και να κατανοεί, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να συνεργάζεται με ανθρώπους που έχουν διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (Garcia, 1995).

Η επιτυχημένη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές, ταχύτερη και καλύτερη μάθηση στο εσωτερικό ενός οργανισμού και διατηρήσιμες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hoecklin, 1996).

Σε έναν οργανισμό με εργαζομένους από διαφορετικές κουλτούρες η σύγκρουση των απόψεων είναι αναμενόμενη. Η σύγκρουση μεταξύ των πολιτισμικών ομάδων αποτελεί από μόνη της μία απειλή για την επιτυχία, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο μία επιχείρηση να διαχειρίζεται τις πολιτισμικές διαφορές ώστε να περιορίζει τον κίνδυνο και να εξουδετερώνει την απειλή αυτή. Η κατάλληλη διαχείριση και ο έλεγχος μπορούν να εξασφαλίσουν ότι η σύγκρουση μπορεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα και αποδοτικότητα των μικτών ομάδων.

Επίλογος

Όπως προκύπτει από την παρούσα εργασία, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό στοιχείο των επιχειρήσεων, και αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο στο χώρο της ναυτιλίας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι άμεσα συνδεδεμένο με την επιτυχία ή την αποτυχία στη λειτουργία της επιχείρησης και με την επίτευξη των στόχων της. Επομένως, η σωστή διαχείρισή της είναι κρίσιμης σημασίας.

Ωστόσο, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο καθημερινός ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και οι συνεχείς πιέσεις αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. Αυτός ακριβώς είναι και ο ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, να οργανώσει και αν χρειαστεί να μεταβάλλει το δυναμικό της επιχείρησης, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος, αλλά και την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι μία απλή διαδικασία. Αποτελείται από επιμερούς στάδια και λειτουργίες που πρέπει να ολοκληρώνονται με την κατάλληλη σειρά για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.

Ειδικότερα, στη διοίκηση μίας ναυτιλιακής επιχείρησης η κατάσταση είναι πιο περίπλοκη, λόγω της ύπαρξης δύο διαφορετικών εργασιακών χώρων και επομένως ανθρώπινων πόρων: το προσωπικό ξηράς που εργάζεται στα γραφεία της ναυτιλιακής εταιρείας, και το προσωπικό θαλάσσης, που εργάζεται στα πλοία που η εταιρεία διαχειρίζεται. Η διοίκηση του δυναμικού των δύο αυτών χώρων παρουσιάζει αρκετές διαφορές που πρέπει να ληφθούν υπόψιν, αφού το ίδιο το προσωπικό είναι πολύ διαφορετικό μεταξύ των δύο αυτών χώρων. Σκοπός του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να καταφέρει να οργανώσει τη λειτουργία των δύο τμημάτων ξεχωριστά, αλλά και να πετύχει *την αποτελεσματική συνεργασία αυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Αλεξόπουλος Αριστ. Β. και Φουρναράκη Νικ. Γ.**, «Διεθνείς Κανονισμοί - Ναυτιλιακή Πολιτική και Δίκαιο της Θάλασσας», Γ' έκδοση, Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα, 2015
- **Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π.**, «Management Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Προπομπός, 2008
- **Θεοτοκάς Γιάννης, Λεκάκου Μαρία, Πάλλης Θάνος, Συριόπουλος Θεόδωρος, Τσαμουργκέλης Γιάννης.** «Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», Gutenberg, 2008
- **Κανελλόπουλος Χ. Κ.**, «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», ιδιωτική έκδοση 6, 2002
- **Μαλτέζος Σ. Αθανάσιος**, «Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013
- **Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία**, «Business Management – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Κριτική, 2006
- **Μπιλίρη Ν. Βασιλική**, «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις», Πανεπιστήμιο Πατρών, 2011
- **Μπουραντάς Α., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π.**, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», Γ' Τάξης Γενικού Λυκείου, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα, 1999
- **Μπουραντάς Δ.**, «Μάνατζμεντ – θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, εκδόσεις Μπένου, 2002
- **Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν.**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003
- **Ξένος Δ.**, «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς», Αθήνα: Παπαζήση, 2003
- **Ξυροτύρη Κουδίδου Σ.**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα, 2001
- **Παλαμιώτου Κωνσταντίνα Κ.**, «Ανθρώπινες Σχέσεις», Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα: 2013
- **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.**, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- **Προγουλάκη Μαρία**, διδακτορική διατριβή «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία ως Θεμελιώδης Ικανότητα μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008

- **Προγουλάκη Μαρία**, «Διοίκηση και Οργάνωση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», διάλεξη NAME 2015
- **Σιδέρης Ιωάννης**, καθηγητής Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, σημειώσεις παραδόσεων στα μαθήματα «Ανθρώπινες Σχέσεις» Ε' εξάμηνο, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» Δ' εξάμηνο, «Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική-Δίκαιο της Θάλασσας» Στ' εξάμηνο
- **Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ.**, «Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής, 4^η έκδοση, Αθήνα: Rossili, 2007
- **Φαναριώτη Π.**, «Εργασιακές Σχέσεις», Β' έκδοση, Αθήνα: Σταμούλης, 2004
- **Χυτήρης Λ.**, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

Ξένη Βιβλιογραφία

- **Armstrong M.**, «A Handbook of Human Resources Management», Practice 13th edition, London: Kogan Page, 2014
- **Armstrong M.**, «Strategic Human Resource Management: a guide to action», London: Kogan Page, 2000
- Barney and Wright (1998),
- **Dr Mark Fleming**, Charter Psychologist, «Safety Culture Maturity Model», The Keil Centre, 2001
- **Harlaftis Gelina**, «A History of Greek-Owned Shipping, The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day», series Studies in Maritime History Routledge, London, 1996
- **Jackson Susan & Schuler Randal**, «Strategic Human Resource Management», Oxford: Blackwell Publishers, 2000
- **Mathis R.L., Jackson J.H.**, «Human Resource Management(Human Resource Management: Essential Perspectives)», Paperback: 2008
- **Werther & Davis**, «Human Resources and Personnel Management», McGraw-Hill, 1996

Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

- **Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (ΔΝΟ)**, International Maritime Organization (IMO): <http://www.imo.org/en/Pages/Default.aspx>
- **Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ)**, International Labor Organization (ILO): <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

- **Μπρούστας Δ.**, Διευθυντής Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, «Εταιρική Κουλτούρα», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών:
http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf
- **Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ)**, World Health Organization (WHO):
<http://www.who.int/en/>
- **Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία (ΠΝΟ)**: <http://www.pno.gr/frameset.htm>
- **Πανελλήνια Ένωση Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΜΕΝ)**:
<http://www.pemen.gr/page15.htm>
- **Προστασία Υγείας και Ασφάλειας των Εργαζομένων**:
http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/FyladioΥποErg.1105445379140.pdf
- **Χρίστος Καραμπάγιας**, Δικηγόρος Αθηνών, Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Ναυτολόγησης, αποβολή του χαρακτήρα της ως ναυτικής, εφαρμοστέο δίκαιο:
http://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1237:2013-02-16-08-13-06&catid=63:2013-01-23-11-50-21&Itemid=207