

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΕΠΙΛΟΓΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ  
ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ**



**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΕΛΕΣΗΣ (TML1705)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020**

## Περίληψη

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει και παραθέτει τις έννοιες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της αναζήτησης προσωπικού, της τελικής επιλογής του προσωπικού, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του από τις επιχειρήσεις του σήμερα. Επιπλέον, η έρευνα μελετάει τις παραπάνω έννοιες και διαδικασίες με εστίαση στο τομέα της ναυτιλίας, καθώς πρόκειται για έναν τομέα δραστηριότητας με έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις, τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό αλλά και σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

## Abstract

This research examines and analyzes the concepts of human resources management, personnel search, personnel selection, training and business evaluation today in shipping industry. In addition, research studies the above concepts and processes in the shipping industry, as it is well known that this sector has particular requirements, both at the corporate level and at the labor and human resources management level.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract .....	2
<b>1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....</b>	<b>5</b>
1.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	5
1.1.1. Κύριες Έννοιες.....	5
1.1.2. Πλεονεκτήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις Επιχειρήσεις.....	9
1.1.3. Λειτουργίες Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
1.1.4. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα Πλοία ( Ναυτεργατική Αγορά ) .....	15
1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Προσωπικό Στεριάς .....	17
<b>2. Η Αναζήτηση Προσωπικού.....</b>	<b>21</b>
2.1 Κύριες Έννοιες και Διαδικασίες .....	21
2.2 Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού Ξηράς .....	26
2.3 Τελική Επιλογή .....	34
2.3.1 Έννοιες και Διαδικασίες .....	34
2.3.2 Κριτήρια Επιλογής.....	37
2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσληψη και την επιλογή.....	38
2.3.4 Τύποι Συνεντεύξεων .....	41
2.3.5 Διαδικασία Επιλογής.....	43
2.3.6 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού Στεριάς ( Shore Staff Recruitment Procedure ).....	48
2.3.7 Κριτήρια Επιλογής Ναυτικών.....	55
<b>3.Εκπαίδευση .....</b>	<b>59</b>
3.1 Έννοιες και Διαδικασίες.....	59
3.2 Στόχοι και Οφέλη .....	63
3.3 Εκπαίδευση Προσωπικού Ξηράς ( Shore-Staff Training ).....	67
3.4 Εκπαίδευση Ναυτικών .....	69
<b>4.Αξιολόγηση Προσωπικού.....</b>	<b>73</b>
4.1 Μέθοδοι.....	73
4.2 Αξιολόγηση στο Προσωπικό Ξηράς .....	75
4.3 Αξιολόγηση Ναυτικών .....	78
4.4 Αποτελεσματικότητα.....	81
<b>5. Συμπεράσματα .....</b>	<b>84</b>
<b>6. Βιβλιογραφία .....</b>	<b>85</b>

## Εισαγωγή

Εξ ορισμού, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι ο “πυλώνας” ενός οργανισμού ο οποίος εστιάζει σε θέματα πρόσληψης εργατικού δυναμικού, καθοδήγησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) μπορεί να εκτελείται εξίσου και μέσω εξωτερικής ανάθεσης ( outsourcing ). Καθώς όλο και περισσότερη η συνεργασία καθίσταται παγκόσμια στις επιχειρήσεις, η διαχείριση των ανθρώπων γίνεται όλο και πιο περίπλοκη και πολύπλοκη.

Κάθε οργανισμός εργάζεται για την υλοποίηση ενός οράματος. Το ίδιο επιτυγχάνεται με τη διαμόρφωση ορισμένων στρατηγικών και την εκτέλεση του ίδιου, που γίνεται από το τμήμα HR. Στη βάση αυτής της διαμόρφωσης στρατηγικής βρίσκονται διάφορες διαδικασίες και η αποτελεσματικότητα της πρώτης έγκειται στο σχολαστικό σχεδιασμό αυτών των διαδικασιών.

Ακολουθούν οι διάφορες διαδικασίες HR:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, επιλογή, κατάρτιση, επαγωγή, προσανατολισμός, αξιολόγηση, προώθηση και αποχώρηση).
2. Αμοιβή υπαλλήλων και Διοίκηση παροχών.
3. Διαχείριση Απόδοσης.
4. Σχέσεις εργαζομένων.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός αυτών των διαδικασιών εκτός άλλων, εξαρτάται από τον βαθμό βαρύτητας του καθενός. Αυτό σημαίνει ότι κάθε διαδικασία συσχετίζεται και με άλλες.

Οι διαδικασίες ξεκινάνε από τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και υπάρχει μια συνεχής προσθήκη αξίας σε κάθε βήμα. Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ασχολείται και με τα παρακάτω θέματα καθολικά:

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι ενοχλητική για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις που έχουν εξαιρετικά ανταγωνιστική φύση. Αν και υπάρχουν χιλιάδες παράγοντες που παρακινούν ένα άτομο να παραμείνει ή να εγκαταλείψει έναν οργανισμό, αλλά σίγουρα λίγοι βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ίδιου του οργανισμού.

Οι σχέσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν το εργασιακό δίκαιο και τις σχέσεις με το περιβάλλον εργασίας, την υγεία και ασφάλεια του εργατικού δυναμικού, την εξομάλυνση αντιπαραθέσεων ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, την αποζημίωση των εργαζομένων, την ευεξία των εργαζομένων και τα προγράμματα βοήθειας. Όλα αυτά είναι θέματα ζωτικής σημασίας και συνθήκες που δημιουργούν κίνητρο για τη διατήρηση των εργαζομένων εντός ενός οργανισμού, μη εστιάζοντας μόνο στις χρηματικές απολαβές που είναι μόνο ένας παράγοντας υγιεινής.

Με γνώμονα λοιπόν τα ανωτέρω, η εργασία εξετάζει τη μεθοδολογία που όλα τα παραπάνω, δηλαδή η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η εκπαίδευση, η αναζήτηση και η αξιολόγηση προσωπικού, πραγματοποιούνται στα πλαίσια του κλάδου της ναυτιλίας, ενός κλάδου που όπως αναφέραμε έχει χαρακτηριστικές ιδιαιτερότητες και απαιτήσεις.

## **1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **1.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

#### **1.1.1. Κύριες Έννοιες**

Σύμφωνα με τον Porter (1980, 1985), το "HRM με τα εργαλεία του συντελεί ούτως ώστε ένας οργανισμός να επιτύχει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπάρχει άμεση συσχέτιση ανάμεσα στη πολιτική HRM και την οικονομική επιτυχία" (Zaar & Hammarstedt, 2012).

Η απόδοση αφορά στο τι κάνει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του καθήκοντός του. Πριν από τη διαχείριση της απόδοσης, οι επιδόσεις που απαιτούνται από τον οργανισμό πρέπει να προσδιορίζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συνδέονται με την αποστολή της οργάνωσης με σκοπό η τελική απόδοση να μπορεί να διαχειριστεί σύμφωνα με τις οργανωτικές αξίες. Επιπλέον, οι επιδόσεις μία οργάνωσης διαχειρίζονται σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού που απαιτείται στο επιχειρηματικό πλαίσιο για να είναι ανταγωνιστική. Η διαχείριση της απόδοσης ορίζεται από τον Armstrong (2009) ως "μια διαδικασία κυρίως συστηματική για τη εξέλιξη της οργάνωσης με την ανάπτυξη επιδόσεων σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο".

Οι Torrington et al (2005) ανέφεραν τους Mabey και Salaman (1995), οι οποίοι ορίζουν τη διαχείριση των επιδόσεων ως τη "καθιέρωση ενός πλαισίου εργασίας στο οποίο η επίδοση από το άτομο μπορεί να κατευθύνεται, να παρακολουθείται, να παρακινείται και να επιβραβεύεται και με τον οποίο οι σύνδεσμοι στον κύκλο μπορούν να ελεγχθούν". "Ο σκοπός την ανάπτυξης του HRM αναγνωρίζεται συνήθως ότι δημιουργεί θετικότερα αποτελέσματα μέσα από την οργάνωση των ατόμων και των ομάδων, κατανοώντας και διαχειρίζοντας τις επιδόσεις με τη χρήση ενός πλαισίου προγραμματισμένων στόχων και προτύπων". Εξ ορισμού, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι η δραστηριότητα ενός φορέα/οργανισμού, η οποία δίνει έμφαση στην πρόσληψη, τη σωστή διαχείριση και τη κατάλληλη/στοχευμένη καθοδήγηση στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Καθώς όλο και περισσότερη η συνεργασία καθίσταται παγκόσμια στις επιχειρήσεις, η διαχείριση των ανθρώπων γίνεται όλο και πιο περίπλοκη και πολύπλοκη.

Κάθε οργανισμός θέλει έναν υπάλληλο που εκτελεί καλά το καθήκον του και πιστεύεται ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης μπορεί να κάνει τις πιθανές καλές επιδόσεις να συμβούν. Η διαχείριση της απόδοσης ξεπερνά την ικανότητα και το κίνητρο του ατόμου και συνεπάγεται τον σαφή προσδιορισμό των στόχων, επιτρέποντας στον εργαζόμενο να καταλάβει τι αναμένεται από αυτούς στον τομέα της δουλειάς του και να καθορίσει τις προτεραιότητές του. Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης περιλαμβάνει διαδικασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για θέματα ενθάρρυνσης, παρακίνησης, αξιολόγησης, ανταμοιβής και αναγνώρισης των επιδόσεων του εργαζομένου. Η διαχείριση της απόδοσης αναπτύσσει την δεξιότητα ενός εργαζόμενου να συναντήσει, να μετουσιώσει και πολλές φορές να ξεπεράσει τις δυνατότητές του προς όφελος τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και του εαυτού του, μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως βάση για αυτοδιαμόρφωση και να εξασφαλίσει ότι η υποστήριξη και η καθοδήγηση από την (Dimitrova & Blanpain, 2010).

Οι Megginson et al (1999) συζητούν το έργο του Ulrich (1998), ο οποίος θεωρούσε ότι η διαχείριση των επιδόσεων είναι κάτι που συνηθίζεται να εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές στην εργασία, δηλ ότι το τέχνασμα με το οποίο ενεργούν και αλληλεπιδρούν είναι κρίσιμος όσον αφορά την επιτυχία του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο θα βελτιώσει την εικόνα και την αξία της κατάρτισης ως στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Τα στελέχη είναι σημαντικοί πόροι σε έναν οργανισμό, είτε για να επιτύχουν οικονομικές και αποτελεσματικές επιδόσεις που τους έχουν τεθεί, είτε για να εξασφαλίσουν ότι ένας οργανισμός έχει το κατάλληλο προσωπικό, ικανό να προχωρήσει την καριέρα σε πιο εξειδικευμένα καθήκοντα ή ως διευθυντή ενός οργανισμού, αρκεί βέβαια να έχει τη κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση. Η κατάρτιση ορίζεται ως "η εκμάθηση και η ανάπτυξη που αναλαμβάνεται και έχει ως απώτερο στόχο τη θεμελίωση της εξέλιξης καθώς και της διατήρησης της επιχειρησιακής ικανότητας στην απασχόληση: δεξιότητες για εργασία και εργασία, εν ενεργεία ή εκτός εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός ρόλου".

Η κατάρτιση περιλαμβάνει την τροποποίηση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων μέσω της μάθησης για την επίτευξη αποτελεσματικών επιδόσεων. Πιστεύεται ότι η κατάρτιση καθιστά ένα άτομο αποτελεσματικό διαχειριστή ως αποτέλεσμα των τεχνικών που έχουν αντίκτυπο στις εγγενείς ικανότητες, ικανότητες και δεξιότητες. Η κατάρτιση κάνει τους εργαζόμενους να πιστεύουν ότι ο οργανισμός έχει δεσμευτεί γι' αυτούς και να εξασφαλίσει το μέλλον τους στην οργάνωση που παρακινεί τους εργαζόμενους να δουλεύουν σκληρότερα και καλύτερα και επίσης αναπτύσσει την εμπειρογνωμοσύνη του ατόμου σε άλλες για να αυξήσει τις επιδόσεις τους στον οργανισμό (Swanson ).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη "εξοπλίζουν τον εργαζόμενο με τεχνογνωσία και ικανότητες με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης". Επίσης, η εκπαίδευση βελτιώνει το επίπεδο του οργανισμού καθώς και την ατομική ικανότητα και αποτελεί επίσης κύριο συστατικό που συντελεί στην πρόοδο της οργανωτικής αποδοτικότητας. Η ικανότητα καθορίζεται από το Stensgaard (2004) ως ο συνδυασμός της ευαισθητοποίησης, των δεξιοτήτων και του γνωστικού υπόβαθρου που επιτρέπει σε ένα άτομο την εκτέλεση μιας εργασίας στα πρότυπα που θέτονται με σκοπό την αποτελεσματική απόδοση μιας εργασίας. Η "ικανότητα" χαρακτηρίζεται ως κάτι περισσότερο από μαθαίνοντας γνώση, δεξιότητες και ικανότητες αλλά περιλαμβάνει κίνητρα, χαρακτηριστικά, αξίες και ιδέα του ατόμου. Ο Clardy (2008) σχολιάζει το έργο των Spencer και Spencer (1993) που ισχυρίζονται ότι η ικανότητα κατάρτισης επέκτεινε την εστίαση στο γνωστικό υπόβαθρο που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αυξάνοντας τον αριθμό των μεταβλητών που θα μπορούσαν να εξηγήσουν και να προωθήσουν την απόδοση της εργασίας. επιτρέποντας επαρκή απόδοση στην παραγωγή ανώτερων (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).



Ωστόσο, η ικανότητα βασίζεται σε δεξιότητες και όχι σε γνώση, με άλλη λέξη. η κατάρτιση των δεξιοτήτων θα πείσει τους υπαλλήλους για την ανάγκη να δοθεί χρόνος και δέσμευση για να μάθουν νέες δεξιότητες σε άλλους για να αυξήσουν τις επιδόσεις τους και να δουν τον ρόλο τους ως αποδεχόμενοι αυτές τις προκλήσεις για αλλαγή (Bramham). Έχοντας ένα καλά σχεδιασμένο και δομημένο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης βασισμένο σε ικανότητες. η οργάνωση μπορεί να εργαστεί με σκοπό να σιγουρέψει ότι διαθέτονται οι κατάλληλες δεξιότητες και το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να επιτευχθεί μόνο με το να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκτελούν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.

Η κατάρτιση πιστεύεται ότι βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του υπαλλήλου καθώς και μεταβάλλει τη στάση του απέναντι στην εργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη όπως η αύξηση της εμπιστοσύνης, της κινητοποίησης και της δέσμευσης του προσωπικού, η διεύρυνση της ευκαιρίας για εξέλιξη της σταδιοδρομίας, αίσθημα προσωπικής επιτυχίας και ικανοποίησης και συμβολή στη βελτίωση της διαθεσιμότητας και της ποιότητας του προσωπικού. Η κατάρτιση μπορεί να αποτελέσει πηγή ανάπτυξης κινήτρων για τον εργαζόμενο, εάν εκτελείται ως μορφή υποστήριξης για τον εργαζόμενο και κατά τη διαδικασία κατάρτισης οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τι αναμένεται από αυτούς για να κάνουν τη δουλειά τους και τι πρέπει να κάνουν καλύτερα.

Μία από τις πτυχές της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων είναι να παίζουν ρόλο την οργάνωση δημιουργώντας ένα περιβάλλον κατάλληλο για μάθηση, το οποίο είναι απαραίτητο για να βοηθήσει στην ανάπτυξη του προσωπικού για την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων (Wilson 2005). Η μάθηση ορίζεται ως "αλλαγή στο επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων ή συμπεριφορών ενός ατόμου". Η μάθηση θεωρείται μία βασική δεξιότητα ενός εργαζόμενου να ανταπεξέλθει στην αλλαγή που πιθανώς να αποκτηθεί από την εκπαίδευση και από την εμπειρία. Όσο οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να διασφαλίσουν ότι θα αξιοποιήσουν τη τεχνογνωσία και τις διάφορες δεξιότητες όλου του εργατικού δυναμικού, πιστεύεται ότι ελάχιστα κερδίζονται μέσω της κατάρτισης που παρέχεται στην εργασία, αλλά πιστεύεται ότι η περισσότερη μάθηση που αποκτάται από το άτομο είναι μέσω της αλληλεπίδρασής τους με συναδέλφους, λέγεται ότι είναι η γνώση που αποκτήθηκε μέσω της εργασιακής τριβής/ εμπειρίας.

Πιστεύεται ότι η μάθηση και η ανάπτυξη έχουν βοηθήσει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων σε οργανισμούς που έχουν ωθήσει τις επιδόσεις των εργαζομένων και οδηγούν σε οργανωτική επιτυχία. Η μάθηση πιστεύεται ότι συνδέεται με τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς, με άλλα λόγια η μάθηση δεν περιλαμβάνει μόνο αυτό που διδάσκεται, αλλά και την αίσθηση των εμπειριών και την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Η μάθηση στην εργασία μπορεί να θεωρηθεί ότι μαθαίνει για δουλειά και πιστεύεται ότι ό, τι μαθαίνουν οι άνθρωποι θα εφαρμοστούν για να εργαστούν σε άλλα για να υποστηρίξουν την τρέχουσα και μελλοντική απαίτηση εργασίας, επίσης, καθώς η μάθηση στην εργασία αυξάνει την ικανότητα του ατόμου στην εργασία, η εκμάθηση εκτός της εργασίας αυξάνει την απόδοση των ατόμων.

Η μάθηση μπορεί να είναι επωφελής και σε ατομικό και αλλά και σε επίπεδο εταιρείας στην οργάνωση, αυξάνοντας την ικανότητα του καθενός να συμβάλει στην ανάπτυξη του οργανισμού, αναπτύσσοντας τις δεξιότητες και τις δυνατότητες των ατόμων και επιτρέποντάς τους να ανταποκριθούν στη ζήτηση της αλλαγής, παρέχει επίσης μια λύση στα οργανωτικά ζητήματα, δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να επιδιώξει την επίτευξη των στόχων και να παράγει ένα ευρύτερο φάσμα λύσεων σε οργανωτικά ζητήματα.

### **1.1.2. Πλεονεκτήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις Επιχειρήσεις**

#### **Βοηθά στην αξιολόγηση των πολιτικών HR**

Η προϋπόθεση της στρατηγικής HRM είναι ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες της εταιρείας που σχετίζονται με τους εργαζομένους θα πρέπει να εντάσσονται στο ευρύτερο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Η ανάπτυξη αυτών των δεσμών μεταξύ Ανθρώπινου Δυναμικού και στρατηγικής έχει το ξεχωριστό πλεονέκτημα ότι βοηθά τον οργανισμό να αξιολογήσει τις τρέχουσες πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού και να αντικαταστήσει ξεπερασμένες ή αναποτελεσματικές πολιτικές με εκείνες που προωθούν ένα καλύτερο περιβάλλον στο χώρο εργασίας και τις σχέσεις των εργαζομένων (Haka, Borch, Jensen & Leppin, 2011).

Καθώς η εταιρεία αξιολογεί τις πολιτικές HR, μπορεί να χρησιμοποιήσει τους στόχους και τους στόχους του στρατηγικού σχεδίου για την αξιολόγηση κάθε διαδικασίας HR.

Αυτά που εξέρχονται από το στρατηγικό όραμα μπορούν να αναδιατυπωθούν ή να απορριφθούν υπέρ των καλύτερων (Zaar & Hammarstedt, 2012).

### **Βελτιώνει την ομαδική ανάπτυξη**

Η στρατηγική HRM συμβάλλει επίσης στην καλλιέργεια μιας αίσθησης ομαδικού πνεύματος και συντροφικότητας μέσα στον οργανισμό. Το στρατηγικό όραμα μιας εταιρείας θα βασίζεται ιδανικά σε εισροές από ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων στελεχών, υπαλλήλων, πελατών και επενδυτών. Η δημιουργία μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζεται με αυτή την αίσθηση της ανοικτής επικοινωνίας μπορεί να έχει το σημαντικό όφελος να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους είναι πολύτιμες και ουσιαστικές για τους ιδιοκτήτες και τα στελέχη της εταιρείας (Rath, 2011).

### **Βοηθά στην παρακολούθηση της προόδου**

Ενώ το στρατηγικό όραμα της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία και αξιολόγηση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, το αντίστροφο μπορεί επίσης να είναι αλήθεια. Οι άνθρωποι πόροι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να παρακολουθεί την πρόοδό του προς την επίτευξη των δηλωμένων στόχων και στόχων του στο στρατηγικό σχέδιο. Ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού σχεδίου είναι πιθανό να στηριχθεί στη συνεργασία και υποστήριξη των υπαλλήλων και των επιμέρους τμημάτων ή λειτουργιών εντός του οργανισμού (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

Η Ύπατη Αρμοστεία έχει να διαδραματίσει καίριο ρόλο στην εξασφάλιση ότι όλα αυτά τα στοιχεία του στρατηγικού σχεδίου υλοποιούνται εγκαίρως και αποτελεσματικά. Το πλεονέκτημα αυτού του γάμου μεταξύ της στρατηγικής και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι τα στελέχη της εταιρείας και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού παρακολουθούν με συνέπεια τις διαδικασίες προόδου και μικρό-αλλαγής του άλλου προς όφελος της εταιρείας και των εργαζομένων της (Dimitrova & Blanpain, 2010).

### **Κρατά τη Νομική Οργάνωση**

Ένα τελικό πλεονέκτημα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση της οργάνωσης σύμφωνα με τους νόμους που αφορούν τους υπαλλήλους, τους μισθούς, τις ασφαλίσεις και τα συναφή.

Οι νόμοι και οι πολιτικές που διέπουν τις επιχειρήσεις είναι περίπλοκες και μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των δικαιοδοσιών, αλλά ο ΕΔ έχει να διαδραματίσει βασικό ρόλο προκειμένου να διασφαλίσει ότι το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού δεν είναι μόνο επί του παρόντος νόμιμο αλλά επίσης τροποποιήσιμο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες εποχές περιστάσεις (Progoulaki & Roe, 2011).

### 1.1.3. Λειτουργίες Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

**1) Πρόσληψη:** θεωρείται μία από τις πιο αξιοσημείωτες λειτουργίες στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η προσέλκυση και η διατήρηση έμπειρου, πεπειραμένου και προσηλωμένου εργατικού δυναμικού, απαιτεί μια υψηλή στάθμη πόρων και υποχρέωσης του οργανισμού. Η πρόσληψη συμπεριλαμβάνει επίσης διάφορες αρμοδιότητες οι οποίες βελτιώνουν τις εργασιακές προδιαγραφές καθώς και θέματα διαφήμισης, εφαρμογές ταξινόμησης, συνεντεύξεις εργασίας και απόσπασης (Zaar & Hammarstedt, 2012).

**2) Κατάρτιση και ανάπτυξη:** η εργασιακή κατάρτιση καθώς και η συνεχής εκπαίδευση του νέου καθώς και του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, θεωρείται μία εξίσου σημαντική λειτουργία για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της εργασιακής κατάρτισης ουσιαστικά αναβαθμίζει τις ειδικές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού μίας επιχείρησης.

Τα προγράμματα εργασιακής κατάρτισης μπορεί να είναι η ανάπτυξη στοχευόμενων εργασιακών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων επικοινωνίας καθώς και δημιουργία ομάδων και νομικών και πολιτικών θεμάτων. Με γνώμονα τον Sharma J.N (2002) οι άνθρωποι εξελίσσουν τις εργασιακές τους δεξιότητες με έναν συνδυασμό γνώσεων και εκπαίδευσης που έχει ως απώτερο σκοπό την βελτίωση της εργασίας. Παράλληλα, θεωρείται μία αξιοσημείωτη λειτουργία καθώς προετοιμάζει τις επιχειρήσεις για την διαχείριση πιθανών μελλοντικών προκλήσεων (Ganzach & Fried, 2012).

**3) Μισθοδοσία:** η έγκαιρη εκπλήρωση χρηματικής οφειλής/μισθοδοσίας στο σύνολο του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης θεωρείται απαραίτητη αρμοδιότητα του HRM. Επίσης, σε περίπτωση καταβολής αποζημίωσης, αυτή μπορεί να καταβληθεί είτε ως εγγυημένη είτε ως μεταβλητή αμοιβή.

Παράλληλα, όσον αφορά επιδόματα και bonus, αυτά καταβάλλονται αναλόγως την απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου. Τέλος, εγγυημένη αμοιβή θεωρείται ο σταθερός μισθός ή οι ωριαίοι μισθοί (Haka, Borch, Jensen & Leppin, 2011).

**4) Σχέσεις Εργαζομένων και Εργασίας / Διοίκησης:** Η εναρμόνιση των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και της διοίκησης αποτελεί ουσιαστικά τον βασικότερο πυλώνα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα εργασιακά δικαιώματα οφείλουν να προφυλάσσονται είτε μέσω του ίδιου του οργανισμού είτε μέσω κλαδικών συνδικάτων. Σε αυτή τη προφύλαξη των εργασιακών σχέσεων εντάσσονται θέματα κυρίως μισθολογικής κατεύθυνσης, εργασιακών συνθηκών καθώς και εξάλειψης γενικών θεμάτων ή παραπόνων (Lewarn, 2009).

**5) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ( Human Resource Planning ) ουσιαστικά λειτουργεί με δύο πυλώνες. Ο πρώτος αφορά τον σχεδιασμό των διαφόρων απαιτήσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού και ο δεύτερος ασχολείται με τον σχεδιασμό αυτών. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει επίσης και το πλάνο των μελλοντικών αναγκών εργατικού δυναμικού. Αυτό επιτυγχάνεται με σωστή ανάλυση και προσδιορισμό του κατάλληλου εργατικού δυναμικού Αναλύοντας και προσδιορίζοντας συγκεκριμένο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό εξελίσσοντας διάφορα προγράμματα τα οποία αποσκοπούν στην ευδοκίμηση των καθορισμένων στόχων του Ανθρώπινου Δυναμικού. (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

**6) Διοίκηση μισθών και μισθών:** Η εύρεση και υλοποίηση ενός ελκυστικού συστήματος μισθοδοσίας αναδεικνύει μία επιχείρηση και έχει ως αντίκτυπο την προσέλκυση και απορρόφηση πιο αναπτυγμένου εργατικού δυναμικού, και δίνει επιπλέον κίνητρο στους υπαλλήλους για να αυξάνουν την απόδοσή τους . Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτή η οποία καθορίζει ένα απόλυτα λειτουργικό μηχανισμό μισθοδοσίας/αμοιβών και να εξετάζει κάθε παράμετρο και πιθανά σφάλματα. Στο καθορισμό αυτού του μηχανισμού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να έχει την τεχνογνωσία και να διαθέτει το υπόβαθρο σε θέματα εργασιακής αξιολόγησης, παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης και της ορθολογικής εργασίας. (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

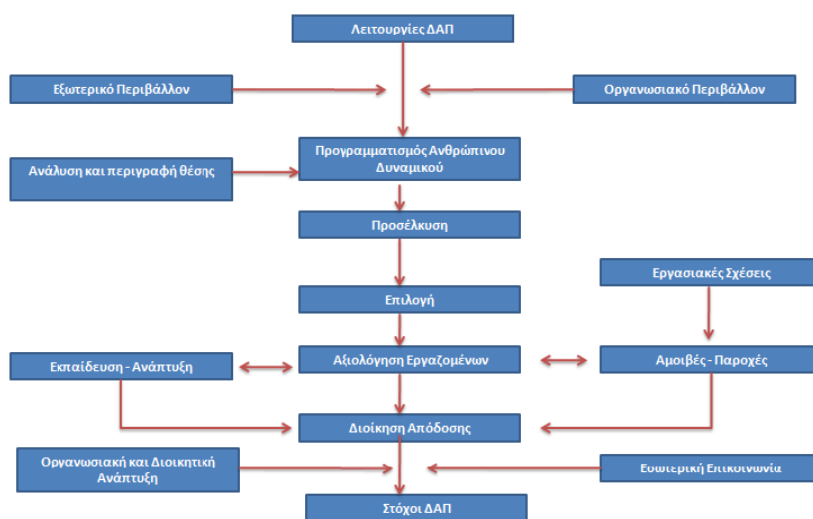
**7) Ανάλυση θέσεων εργασίας:** Η συγκεκριμένη λειτουργία φέρει διάφορες πληροφορίες και τεχνογνωσία σε θέματα που αφορούν τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Με βάση τον Aswathappa (2013), η ανάλυση των θέσεων εργασίας ακολουθεί μια μέθοδο συγκέντρωσης πληροφοριών που αφορούν κυρίως θέματα εργασίας και αποσκοπούν στον καθορισμό των πλαισίων των θέσεων εργασίας. Όπως είναι φυσικό, αυτό το πλαίσιο εργασίας αποτελείται από τον Τίτλο της εκάστοτε θέσης, τόπο εργασίας, αρμοδιότητες θέσης εργασίας, πολιτικές και συνθήκες εργασίας, παροχές κ.α. Παράλληλα, περιέχονται και θέματα εκπαίδευσης, εξέλιξης, κατάρτισης και ομαδικής συνεργασίας και επικοινωνίας. (Zaar & Hammarstedt, 2012).

**8) Αξιολόγηση απόδοσης:** μια επιχείρηση η οποία αποζητά συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη δίνει έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού της, επομένως αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ουσιαστικά ο οργανισμός εξετάζει και αξιολογεί σε ατομικό επίπεδο την απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Αυτό γίνεται είτε σε ετήσια βάση είτε σε μικρότερες περιόδους ανάλογα την πολιτική του κάθε οργανισμού. Παράλληλα με την αξιολόγηση της απόδοσης, καθορίζονται και θέματα αυξήσεων μισθού καθώς και προαγωγής του εργατικού δυναμικού. Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η αξιολόγηση, είναι είτε μέσω πραγματικής απόδοσης των στόχων απόδοσης του υπαλλήλου (μέσω KPI's) (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

**9) Αποζημίωση:** η αποζημίωση είναι μια συστηματική προσέγγιση για την παροχή χρηματικής αξίας στους υπαλλήλους σε αντάλλαγμα για την εργασία που εκτελούν. Η αποζημίωση μπορεί να επιτύχει διάφορους σκοπούς που βοηθούν στην πρόσληψη, την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία. Ένα ιδανικό σύστημα διαχείρισης αποζημιώσεων βοηθά έναν οργανισμό σημαντικά στην απόδοση των υπαλλήλων και στη δημιουργία πιο αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού που είναι πρόθυμο να προχωρήσει στο κάτι παραπάνω ( go the extra mile ) για τον οργανισμό. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένο και ομοιόμορφο και θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ως γενικό σύστημα. (Dimitrova & Blanpain, 2010).

**10) Υγεία και ασφάλεια:** τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελούν σημαντική προτεραιότητα για τη διαχείριση, επειδή ασφαλίζουν τη ζωή, αυξάνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν το κόστος. Η ασφάλεια της εργασίας απαιτεί οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας να μην δημιουργούν σημαντικό κίνδυνο να καταστούν τα άτομα ακατάλληλα για την εκτέλεση της εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία αποσκοπούν στη δημιουργία συνθηκών, δυνατοτήτων και συνηθειών που επιτρέπουν στον εργαζόμενο και την οργάνωσή του να εκτελούν αποτελεσματικά το έργο τους και κατά τρόπο που να αποφεύγει γεγονότα που θα μπορούσαν να τους προκαλέσουν βλάβη (Garcia-Herrero et al., 2012). Είναι σαφές ότι οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας επηρεάζουν τις συνήθειες των εργαζομένων, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ασφαλή κατάσταση είναι πιθανό να εκτελούν με τρόπο που δεν θα τους προκαλέσει βλάβη.

**11) Κίνητρα:** Ο κύριος σκοπός του κινήτρου είναι να συνδέσει τις ανταμοιβές των εργαζομένων στενά με τα επιτεύγματά τους. Αυτή η σύνδεση γίνεται με την παροχή επιπλέον αμοιβής με σκοπό τη καλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει γενικά για τις πρόσθετες ανταμοιβές από την έξτρα εργασία και η απόδοσή του εξαρτάται από τις υψηλότερες προσπάθειες. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να προτιμούν επιπλέον μέρες άδειας και όχι περισσότερα χρήματα. Επιχειρεί να συνδέσει την πρόσθετη αμοιβή όσο το δυνατόν πιο άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. (Rath, 2011).



**Σχήμα 1: Παπαλεξανδή & Μπουραντά (2003)**

#### **1.1.4. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα Πλοία ( Ναυτεργατική Αγορά )**

Ο κλάδος της ναυτιλίας έχοντας ιδιαίτερα χαρακτηριστικά λειτουργίας καθώς αλληλεπιδρά από τη προσφορά και τη ζήτηση και τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς και του εμπορίου, επιδρά αντιστοίχως και στη Ναυτεργατική Αγορά. Ο παράγοντας αυτός έχει ως αντίκτυπο τις προσλήψεις προσωπικού επάνδρωσης του στόλου μιας ναυτιλιακής εταιρείας, όταν η αγορά βρίσκεται σε άνθηση, ενώ αντίστοιχα σε συρρίκνωση όταν η ζήτηση είναι χαμηλή. Δίνοντας όμως έμφαση στη συγκράτηση του κόστους με σκοπό το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, το κόστος επάνδρωσης διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα. ( Θεοτοκάς 2008).

Η Ναυτεργατική Αγορά διαθέτει στις παρακάτω ιδιότητες:

##### **1. Στρατηγική μείωσης του κατά μονάδα κόστους:**

Ο κλάδος της Ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα και σε συνδυασμό με την μη σταθερότητα που επικρατεί στην παραγωγό ζήτηση, έχει σαν αποτέλεσμα την εύρεση ναυτεργατικού δυναμικού με χαμηλότερες μισθολογικές απολαβές.

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, πράγμα που είχε ως αντίκτυπο την έμμεση αύξηση του κόστους.

##### **2. Διακυμάνσεις και Αστάθεια 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. Όταν τα ναύλα είναι σε υψηλά επίπεδα, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις υπερκαλύπτουν με τα έσοδα τους τα λειτουργικά έξοδα του στόλου που διαθέτουν, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα επένδυσης στην διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.



### **3. Καταμερισμός Εργασίας – Γεωγραφική Διασπορά & Πολυπλοκότητα**

Μία ναυτιλιακή επιχείρηση απασχολεί Ανθρώπινο Δυναμικό τόσο στα πλοία, όσο και στην ξηρά δηλαδή στα γραφεία της. Η οργανωτική δομή των πλοίων διαφέρει από αυτή που εφαρμόζεται στα γραφεία της εταιρείας. Μία ναυτιλιακή εταιρεία στις μέρες μας μπορεί να διαχειρίζεται κάτω από την ‘ομπρέλα’ της διάφορους τύπους πλοίων/στόλων, 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 που φέρει κάθε πλοίο ουσιαστικά ορίζει ένα σύνολο κανονισμών, πολιτικών και προτύπων που οφείλει πιστά να ακολουθείται από τις ναυτιλιακές εταιρείες και το εκάστοτε πλοίο. Τα πρότυπα αυτά επηρεάζουν κυρίως την εθνική σύνθεση του πληρώματος. Σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία, αυτή αυστηρά προβλέπει την επάνδρωση των υπό Ελληνικής σημαίας εμπορικών πλοίων με συγκεκριμένο ελάχιστο αριθμό Ελλήνων ναυτικών ανάλογα με το μέγεθος του πλοίου, ενώ υποχρεωτικά ο πλοίαρχος πρέπει να είναι Ελληνικής καταγωγής. 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**

Στο σύνολο τους οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις (είτε με έδρα στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό), έχει τη δυνατότητα να επανδρώσει προσωπικό της από οποιαδήποτε χώρα, δημιουργώντας έτσι στα πλοία ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Έτσι, δημιουργήθηκε η ανάγκη από τις εταιρείες να δημιουργήσουν ένα σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων το οποίο εξυπηρετεί και σέβεται όποιες διαφορές προκύπτουν μεταξύ 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.

## 1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Προσωπικό Στεριάς

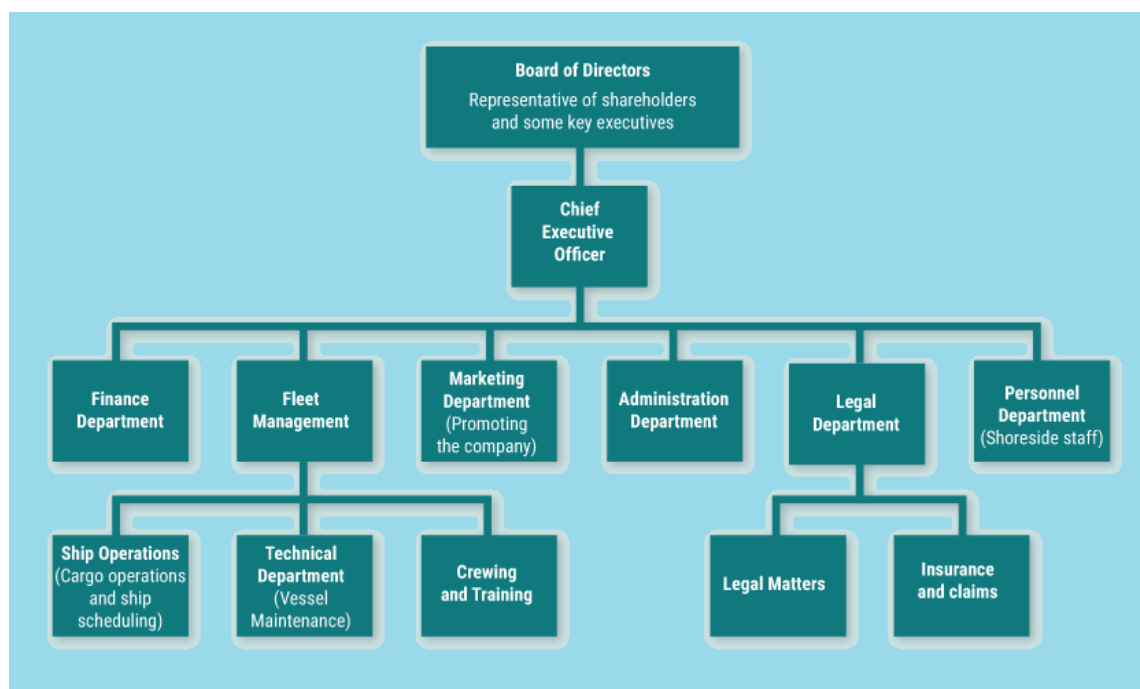
Σύμφωνα με τον Θεοτοκά (2014), μία ναυτιλιακή επιχείρηση καθορίζει το προσωπικό που θα την στελεχώσει με βάση τους εξής παράγοντες:

- ❖ **Μέγεθος στόλου:** Η σχέση μεγέθους (στόλου) της επιχείρησης και αριθμού προσωπικού επηρεάζεται από τη δυνατότητα οικονομικών 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
- ❖ **Ύψος/τεχνική Διοίκησης και Κουλτούρας:** Βαθμός ελέγχου – εξουσία, ρόλοι, έργο.

Όσο αυξάνεται το μέγεθος του στόλου μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες της σε προσωπικό. Η διαφορά ανάμεσα στις μικρές, τις μεσαίες και τις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δικαιολογείται σε σημαντικό βαθμό από την ύπαρξη των οικονομικών κλίμακας σε όλα τα επίπεδα της διαχείρισης. Για τις μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, μπορεί να μην είναι συμφέρουσα η απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού σε ορισμένους τομείς, όπως της ναύλωσης και να είναι πιο συμφέρουσα η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτό εξηγείται από το διαφορετικό βαθμό και την διαφορετική ένταση της χρήσης των νέων τεχνολογιών, που επίσης συνδέεται με την ικανότητα αξιοποίησης των οικονομικών κλίμακας.

Σημαντικό μέρος των εργασιών και των λειτουργιών των υποδομών ξηράς αφορά τα ίδια τα πλοία και τις λειτουργίες τους και για την εκτέλεση τους απαιτείται προσωπικό που να έχει γνώση του πλοίου και τεχνικές ικανότητες αντίστοιχες με αυτές του ναυτικού επαγγέλματος. Παράλληλα, σημαντικό μέρος των εργασιών και των λειτουργιών απαιτεί αναλυτικές ικανότητες και γνώσεις της ναυτιλιακής αγοράς και των ιδιοτήτων της, καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις όσον αφορά συγκεκριμένους τομείς, όπως η ασφάλιση των πλοίων, οι επικοινωνίες κ.α.

Μία σύγχρονη Ναυτιλιακή Εταιρεία επιδιώκει να στελεχωθεί με διάφορους τρόπους, σαν το παρακάτω παράδειγμα:<sup>1</sup>



**Σχήμα 2: Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Επιχείρησης**

**Σημείωση:** Τα τμήματα ανάλογα με το μέγεθος της εκάστοτε Ναυτιλιακής Επιχείρησης ενδέχεται να διαφοροποιούνται.

<sup>1</sup> <http://maritimesa.org/grade-11/2016/09/07/the-structure-of-shipping-companies/>

1. **Γενική Διεύθυνση (General Management):** Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από τα ανώτερα στελέχη μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Συνήθως πρόκειται για τους ίδιους τους ιδιοκτήτες ( εφοπλιστές) μαζί με τα πιο έμπειρα στελέχη και μαζί παίρνουν τις τελικές αποφάσεις είτε διοικητικής είτε στρατηγικής φύσεως με απώτερο στόχο την εύρυθμη λειτουργία όλων των τμημάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Παράλληλα, η Γενική διεύθυνση ασχολείται και με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, δημιουργώντας συνεργασίες, συμφωνίες και συγχωνεύσεις με εταιρείες και οργανισμούς που θα δημιουργήσουν μία αναπτυξιακή πολιτική και θα εξελίξουν μία ναυτιλιακή εταιρεία.

2. **Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης & Λογιστήριο:** Όπως το λέει και ο τίτλος του τμήματος, το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με το χαρτοφυλάκιο μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Τα έμπειρα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα αυτό, ελέγχουν και διαχειρίζονται τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας, εκτελούν πληρωμές τιμολογίων μέσω του λογιστηρίου καθώς και τις πληρωμές μισθοδοσίας στο προσωπικό που επανδρώνει τα γραφεία αλλά και το στόλο μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Τέλος, σε συνεργασία με τη Γενική διεύθυνση αξιολογούν την αγορά και με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, είτε προχωρούν σε αγοραπωλησίες πλοίων και σε αυξήσεις μισθών.

3. **Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations Department):** Ίσως αποτελεί το σημαντικότερο πυλώνα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης καθώς το συγκεκριμένο τμήμα παρακολουθεί τη λειτουργία των πλοίων σε καθημερινή βάση. Βρίσκεται σε στενή συνεργασία όλα τα τμήματα αλλά κυρίως με το τμήμα Ναυλώσεων με σκοπό τον καθορισμό των δρομολογίων, φορτίων και ανεφοδιασμού των πλοίων. Επίσης, γίνονται έλεγχοι κατά τη διάρκεια φόρτωσης και εκφόρτωσης σύμφωνα πάντα με τους διεθνείς κανονισμούς και τους περιορισμούς που θέτει το εκάστοτε λιμάνι και χώρα. Παράλληλα, στις αρμοδιότητες του τμήματος συμπεριλαμβάνονται και η επικοινωνία με τους τοπικούς πράκτορες ( agents ) σε κάθε λιμάνι με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πλοίου στο λιμάνι. Τέλος, είναι σε συνεχή επικοινωνία με όλα τα τμήματα για να υπάρχει έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για να προγραμματίζονται εργασίες και παροχές στο πλοίο.

4. **Τμήμα Πληρωμάτων (Crew department):** Κύριος σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος είναι η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού που θα επανδρώσει τα πλοία μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Συνήθως πρώην αξιωματικοί είναι επικεφαλής στο συγκεκριμένο

τιμήμα, καθώς πρόκειται για άτομα με τεχνογνωσία και κρίση σχετικά με τα κατάλληλα εφόδια και γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος για την εταιρεία ναυτικός.

5. **Τεχνικό Τμήμα (Technical Department):** Το τεχνικό τμήμα είναι επιφορτισμένο με όλα τα θέματα που αφορούν τη εύρυθμη συντήρηση του στόλου. Φροντίζει ώστε το μηχανοστάσιο, τα μηχανήματα καθώς και ο εξοπλισμός του καταστρώματος να λειτουργούν ομαλά και να παραμένουν χωρίς προβλήματα. Παράλληλα, γίνεται και ο προγραμματισμός συντήρησή του στόλου, προμηθεύει (σε άμεση συνεργασία με το τμήμα Προμηθειών) τα απαραίτητα ανταλλακτικά. Επίσης, σε συνεργασία με το Τμήμα Επιχειρήσεων, είναι υπεύθυνο για την ανανέωση όλων των πιστοποιητικών των πλοίων όποτε είναι απαραίτητο, την αναθεώρηση των τεχνικών εκθέσεων και την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των μηχανών. Όλα τα παραπάνω γίνονται δυνατά με διάφορους τρόπους, όπως η αποστολή Αρχι-Μηχανικών επί των πλοίων σε τακτά χρονικά διαστήματα, η παρακολούθηση των αποθεμάτων όλων των ανταλλακτικών μηχανών και η αποστολή εξειδικευμένων ομάδων επί του σκάφους για την πραγματοποίηση επισκευών.

6. **Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and Brokering Department):** Έχει ως κύρια μέριμνα την εύρεση ναύλων για το στόλο μίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Εξειδικευμένα στελέχη απαρτίζουν το συγκεκριμένο τμήμα ενώ είναι σύνηθες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ( μικρού και μεσαίου μεγέθους ) να συνεργάζονται με εξωτερικούς συνεργάτες και ναυλομεσιτικά γραφεία. Παράλληλα, εκτός του μεγέθους της ναυτιλιακής εταιρείας, άλλος παράγοντας που επιδρά στην ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος είναι αυτός της ομοιογένειας του στόλου.

7. **Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance and Claims Department):** Σαν δραστηριότητα αποτελείται από 2 πυλώνες λειτουργίας. Πρώτον, όσον αφορά την ασφαλιστική πτυχή, είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία ασφάλισης των πλοίων, των φορτίων και των μελών του πληρώματος. Η διαδικασία αυτή συνεπάγεται την προσεκτική εξέταση όλων των ασφαλιστηρίων συμβολαίων και των σχετικών τιμολογίων, καθώς και την παρακολούθηση της αυστηρής τήρησης των ρητρών τους. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την παροχή συμβουλών στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με το ετήσιο κόστος ασφάλισης ανά σκάφος και ανά στόλο, διατηρώντας τα υπόλοιπα τμήματα ενημερωμένα σχετικά με τις επιπτώσεις πιθανών κινήσεων που ενδέχεται να μην καλύπτονται από ασφάλιση.

Δεύτερον, όσον αφορά τις απαιτήσεις ( Claims ) μέρος των καθηκόντων του τμήματος, είναι υπεύθυνο για όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να ληφθούν σε περιπτώσεις απαιτήσεων. Αυτά περιλαμβάνουν την εξεύρεση αποδεικτικών στοιχείων και την προσεκτική παρακολούθηση των σχετικών εξελίξεων. Το τμήμα παρακολουθεί επίσης τις απαιτήσεις που μπορεί να προκύψουν από ζημιές φορτοεκφόρτωσης, λαθρεπιβάτες, τραυματισμούς, ατυχήματα κλπ. Για το σκοπό αυτό βρίσκεται σε στενή συνεργασία με όλα τα υπόλοιπα τμήματα και ιδιαίτερα με το Τεχνικό και το τμήμα Διαχείρισης καθώς και με τα νομικά.

**8. Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας & Περιβάλλοντος (Safety, Quality & Environmental Department):** Το συγκεκριμένο τμήμα αποκτά όλο και μεγαλύτερο ρόλο σε μία σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς είναι αυτό το οποίο επιδιώκει να εφαρμόσει στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στο στόλο τους Διεθνής Κανονισμούς που έχουν θεσπιστεί από το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Επιπροσθέτως, στις αρμοδιότητες του τμήματος εντάσσονται και οι διάφορες επιθεωρήσεις που γίνονται στο στόλο από τρίτα μέρη, όπως επιθεωρήσεις λιμανιού ( Port State Control Inspections ), επιθεώρηση σημαίας πλοίου ( Flag Inspection ) κ.α.

**9. Τμήμα Προμηθειών (Purchasing Department):** Το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για την προμήθεια του στόλου με τα απαραίτητα ανταλλακτικά, αναλώσιμα, χρώματα, λιπαντικά, χημικά και την κάλυψη οποιωνδήποτε άλλων αναγκών που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την προμήθεια του γραφείου με εξοπλισμό γραφείου και αναλώσιμα, όλα τα παραπάνω με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, η διοίκηση του τμήματος αγορών διαπραγματεύεται τις τιμές και τους όρους αγοράς μία φορά το χρόνο με τους σημαντικότερους προμηθευτές της εταιρείας. Τέλος, οι υπάλληλοι του τμήματος προετοιμάζουν και παρακολουθούν τον ετήσιο προϋπολογισμό, διατηρούν λεπτομερή στατιστικά στοιχεία και υποβάλλουν τα τελικά αποτελέσματα.

## **2. Η Αναζήτηση Προσωπικού**

### **2.1 Κύριες Έννοιες και Διαδικασίες**

Η *απόκτηση* και *κατοχή* ανθρώπων με υψηλά επίπεδα γνώσης και ποιότητας είναι θέμα ζωτικής σημασίας που έχει αντίκτυπο στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης.

Παρατηρώντας την εργασιακή αρένα η οποία αποκτά ολοένα και πιο ανταγωνιστικό χαρακτήρα και η τεχνογνωσία των ανθρώπων είναι αυξημένη, δημιουργεί στο Τμήμα Προσωπικού των επιχειρήσεων να είναι περισσότερο επιλεκτικό στο επιλεγθέν προσωπικό, δεδομένου ότι τυχόν επιλογές ατόμων που δεν ανταπεξέρχονται στις προσδοκίες της κάθε εταιρίας, έχει μελλοντικό αντίκτυπο κυρίως σε κόστη εκμάθησης και κατάρτισης με σκοπό το λιγότερο δυνατό αντίκτυπο στον υψηλό κύκλο εργασιών, οι οποίες όπως είναι λογικό επιδρούν στο ηθικό του κάθε εργαζόμενου, την παραγωγικότητα και την απόδοση υπηρεσιών μέγιστης ποιότητας και τη συντήρηση της οργανωτικής μνήμης.

Στο χειρότερο σενάριο, μια επιχείρηση θα αποτύχει να επιτύχει τους στόχους της, μειώνοντας όπως είναι αναμενόμενο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το αντίστοιχο μερίδιό της στην αγορά (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

Παραδοσιακά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις θέτουν υψηλές απαιτήσεις και κριτήρια όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις με υψηλούς ρυθμούς ταχύτητας ανταπόκρισης, άμεσης εύρεσης λύσης, απαίτηση γνωστικού επιπέδου πάνω στο συγκεκριμένο τομέα, εργασία κάτω από συνθήκες έντονης πίεσης και σε ένα παγκόσμιο πεδίο δράσης με ποικίλες κουλτούρες συνεργασίας.

Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, όπου οι υποψήφιοι θα πρέπει να διαθέτουν όσο δυνατόν περισσότερη εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου, άριστη χρήση ξένων γλωσσών καθώς και αναπτυγμένες δεξιότητες διαχείρισης ψυχραιμίας και αυτοελέγχου.

Ως πρόσληψη ορίζεται ως "το άθροισμα των διάφορων διαδικασιών και δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται με σκοπό την επάνδρωση επαρκούς και αναγκαίου αριθμού προσωπικού κάτω από τον σωστό χρόνο και περίοδο, ούτως ώστε και οι άνθρωποι αλλά και η ίδια η επιχείρηση να μπορούν να διαλέγουν αντίστοιχα ο ένας τον άλλον με απώτερο σκοπό την επίτευξη συμφερόντων σε βραχυχρόνια αλλά και σε μακροχρόνια περίοδο". Ουσιαστικά, η διαδικασία πρόσληψης εξασφαλίζει σε μία επιχείρηση ένα σύνολο υποψήφιων για εργασία, εκ των οποίων θα γίνει η κατάλληλη επιλογή και αξιολόγηση με σκοπό τη μελλοντική πρόσληψη. Η επιτυχής πρόσληψη αρχίζει με σωστό προγραμματισμό και πρόβλεψη απασχόλησης.

Σε αυτό το στάδιο της πρόσληψης, μία επιχείρηση διατυπώνει και σχεδιάζει τα πλάνα της που αφορούν την ανάγκη πλήρωσης ή κατάργησης μελλοντικών θέσεων εργασίας αξιολογώντας τις μακροπρόθεσμες εκτιμώμενες ανάγκες, των ατόμων με υψηλές δεξιότητες που διατίθεται εντός και εκτός του οργανισμού και των τρεχόντων και των πόρων ( βάσει προϋπολογισμού ) που μπορούν να διατεθούν σε ανάγκες προσέλκυσης και διατήρησης τέτοιου προσωπικού (Dimitrova & Blanpain, 2010).

Παράλληλα ένας επιπλέον παράγοντας που σχετίζεται με την επιτυχία μιας διαδικασίας πρόσληψης είναι οι στρατηγικές εκείνες που μια επιχείρηση εφαρμόζει για να ιχνηλατήσει και να διαλέξει τους πλέον κατάλληλους ανθρώπους με σκοπό την συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι επιχειρήσεις που αναζητούν προσωπικό χαμηλόβαθμων και υποστηρικτικών θέσεων ( junior vacancies ), συχνά θέτουν ελάχιστες εξειδικευμένες δεξιότητες και προϋπηρεσίας. Όπως είναι προφανές, τέτοιοι υποψήφιοι είναι κυρίως πρόσφατοι απόφοιτοι πανεπιστημίου / ιδιωτικής σχολής, εκ των οποίων πολλοί είναι σε μία περίοδο της ζωής τους που δεν έχουν κατασταλάξει σε εργασιακά θέματα και στόχους καριέρας. Επίσης, πολλοί υποψήφιοι σκέφτονται να συμμετάσχουν σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών που θα τους παρέχουν περισσότερη εξειδίκευση. Στις μεσαίες θέσεις εργασίας ( middle level management vacancies ), είναι σύνηθες θέσεις διοικητικές, τεχνικές και κατώτερες εκτελεστικές να καλύπτονται εσωτερικά. Τέλος, όσον αφορά υψηλές θέσεις εργασίας ( high management level vacancies ), η τάση είναι συχνά να προσλαμβάνονται από εξωτερικές πηγές. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζει μηχανισμούς για την διαδικασία προσλήψεων σε όλα τα εργασιακά επίπεδα (Zaar & Hammarstedt, 2012).

Μία πρόσληψη για να θεωρείται αποτελεσματική και επιτυχής περιλαμβάνει: (Progoulaki, & Theotokas, 2010):

- Ανάπτυξη και διατήρηση μιας γραμμής και πολιτικής πρόσληψης από την επιχείρηση.
- Αξιολόγηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών στελέχωσης με σκοπό τον στοχευμένο σχεδιασμό απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Για να καταστεί αυτή η διαδικασία υλοποιήσιμη, θα πρέπει να δίνεται η ανάλογη προτεραιότητα στις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού για κάθε επίπεδο, καθώς και να γίνεται και η απαραίτητη επιπρόσθετη αξιολόγηση των υποψηφίων. (Haka, Borch, Jensen & Leppin, 2011).



- Ανίχνευση εσωτερικώς και εξωτερικώς μιας επιχείρησης των μελλοντικών προσώπων του ανθρώπινου δυναμικού με παράλληλη αξιολόγηση και σύγκριση δεξιοτήτων και γνώσεων.
- Ανάλυση και αξιολόγηση της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τον καθορισμό επιπλέον πτυχών εργασίας.
- Συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων υποψηφίων που λαμβάνονται για θέσεις εργασίας που είναι προς αναζήτηση και αξιολόγηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων καθώς και εμπειρίας.
- Καθορισμός μισθολογικού πλαισίου και παροχών από την επιχείρηση ανάλογα το επίπεδο θέσης εργασίας με σκοπό την διασφάλιση της ισότητας του ανθρώπινου δυναμικού.(Zaar & Hammarstedt, 2012).

Η θέσπιση μιας πολιτικής από κάθε επιχείρηση όσον αφορά θέματα πρόσληψης, οι κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να εφαρμοστούν καθώς και τα διάφορα στάδια που εφαρμόζονται σε μια διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητα για να επιτύχει μία επιχείρηση τον στόχο της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία της πρόσληψης μπορεί να διεξαχθεί όπως θα δούμε εκτενέστερα στη συνέχεια είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές πρόσληψης. Εσωτερικά μέσω της επιλογής, μετακίνησης ή και προαγωγής υπαλλήλων που απασχολούνται στην επιχείρηση ή μέσω παραπομπών, από μέλη του προσωπικού, φίλων και μελών της οικογένειας. Εξωτερική πρόσληψη είναι η επιλεγμένη μέθοδος πλήρωσης κενών θέσεων, μέσω της δημοσίευσης αγγελίας, με μια στρατηγική διάθεση των θέσεων σε ηλεκτρονικούς ιστότοπους, σε εταιρικά ενημερωτικά δελτία και μέσω πρακτόρων προσλήψεων ( recruiters ). (Progoulaki & Roe, 2011).

Με την εσωτερική πρόσληψη μια επιχείρηση δεν εξασφαλίζει πάντοτε τον απαιτούμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού καθώς πάντα θα υπάρχει κενή θέση προς αναπλήρωση και κάλυψη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση να αναζητήσει και να αντλήσει προσωπικό και από εξωτερικές πηγές με σκοπό την πλήρη στελέχωση της βάσει του προγραμματισμού που έχει θέσει. (Ganzach & Fried, 2012).

Όσον αφορά το κλάδο της Ναυτιλίας οι ανάγκες για προσωπικό ξηράς αλλά και πληρωμάτων στα πλοία προβλέπονται και ελέγχονται συνεχώς με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση του αναμενόμενου. Δεδομένου ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι οικογενειακές, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τις διοικητικές θέσεις να καταλαμβάνουν συνήθως μέλη της οικογένειας στην οποία ανήκει η κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση ή εργαζόμενοι που απασχολούνται για αρκετά χρόνια.

Ακόμα και σε περιπτώσεις μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, η επιλογή στελεχών της ανώτατης διοίκησης γίνεται κυρίως με στελέχη από την ίδια την επιχείρηση τα οποία έχουν μακροχρόνια εμπειρία είτε από εξωτερική πηγή προσέλκυσης εργαζομένων. Θέσεις μεσαίας κλίμακας συνήθως καταλαμβάνουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πρώην αξιωματικού του εμπορικού ναυτικού και μετά από μία επιτυχημένη καριέρα στη θάλασσα καταλαμβάνουν θέσεις στα γραφεία μιας επιχείρησης στην ξηρά. Αντίστοιχα στις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις ασχολούνται εργαζόμενοι που είτε έχουν μερική εμπειρία στο χώρο της ναυτιλίας, είτε εμπειρία από άλλες βιομηχανίες και κλάδους.

Επειδή όμως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, δημιουργείται η ανάγκη για αύξηση αριθμού των στελεχών που να μην μπορεί να έχουν καλή γνώση των ιδιομορφιών ενός πλοίου και του κλάδου γενικότερα αλλά γνωρίζουν πολύ καλά πως να χρησιμοποιούν σύγχρονα εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης, τεχνογνωσία, σύγχρονων δεξιοτήτων με αποτέλεσμα να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής διαχείρισης.

Αδιαμφισβήτητο, η κυριαρχία των πρώην ναυτικών σε θέσεις στις υποδομές της ξηράς είναι καθαρή στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Είτε προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, είτε όχι, οι πρώην ναυτικοί αποτελούν την κυρίαρχη ομάδα εργαζομένων. Παρότι αρκετά στελέχη δεν προέρχονται από το ναυτικό επάγγελμα, ποσοστό των επιτελικών διοικητικών εργασιών αναθέτονται σε πρώην ναυτικούς. Ο εργαζόμενος με προηγούμενη θάλασσα εμπειρία, από τη μία γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας του, και από την άλλη μπορεί να εκτιμήσει τις συνέπειες που έχει η δική του εργασία στους εργαζόμενους στο πλοίο. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα εκπαίδευσης των στελεχών ξηράς στα πλοία τους.

Αντίστοιχα, οι μεγάλες επιχειρήσεις υλοποιούν προγραμματισμένα την μετάβαση των αξιωματικών από το πλοίο στα γραφεία, επιλέγοντας όσους έχουν συγκεκριμένα προσόντα και δίνοντας τους κίνητρα για την απόκτηση πρόσθετων γνώσεων μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης.

## 2.2 Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού Ξηράς

Οι πηγές προσλήψεων όπως είδαμε ταξινομούνται ευρέως στις *εσωτερικές* και στις *εξωτερικές* πηγές. Για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον, η εσωτερική αγορά προσέλκυσης εργαζομένων είναι η πλέον κατάλληλη, γιατί τονώνει το ηθικό του ίδιου του υπαλλήλου και λειτουργεί ως κίνητρο απόδοσης. Από την άλλη, η μέθοδος οδηγεί σε παγίωση αντιλήψεων και σε μικρή δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής, και, κατά συνέπεια, δεν προσφέρεται για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, δεν μπορεί να υποστηρίξει τους ρυθμούς ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων. Η συνδυασμένη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στην ναυτιλιακή βιομηχανία, οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης συναντώνται σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι, όπως αναλύθηκε προηγουμένως σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι πρώην ναυτικοί. Ο πλοιοκτήτης γνωρίζει ότι η επιλογή του προσωπικού είναι μία από τις βασικές μεθόδους για την διατήρηση και την ενίσχυση της κουλτούρας οργάνωσης της επιχείρησης. Επιδιώκει λοιπόν η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων να είναι σε συμφωνία με τις αρχές, την εξουσία του πλοιοκτήτη και θα έχει ως αντίκτυπο να παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να δεσμεύονται για την υλοποίηση των στόχων της. Τα χαρακτηριστικά αυτά και η αξία της πίστης μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να αναζητηθούν σε εργαζόμενους που προέρχονται από την εσωτερική αγορά εργασίας η οποία στη περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αποτελείται κυρίως από τους αξιωματικούς πλοίων της

Στις **εσωτερικές πηγές** προσλήψεων, η πρόσληψη των υπαλλήλων γίνεται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, οι υποψήφιοι αναζητούν διαφορετικές θέσεις και είναι εκείνοι που απασχολούνται αυτή τη στιγμή στον ίδιο οργανισμό.

Κατά την πρόσληψη υπαλλήλων, δίνεται κυρίως η προσοχή στους υπαλλήλους που εργάζονται επί του παρόντος εντός του οργανισμού και κατέχουν γνώση και εμπειρία στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Πρόκειται για μια σημαντική πηγή πρόσληψης, η οποία παρέχει τις ευκαιρίες για πρόοδο και χρήση των υφιστάμενων πόρων στον οργανισμό.

Οι εσωτερικές πηγές προσλήψεων είναι οι πλέον αξιόπιστες καθώς θεωρείται άσκοπος τρόπος εύρεσης και επιλογής ανθρώπινων πόρων, καθώς οι επιδόσεις τους στην εργασία και άλλες δεξιότητες είναι ήδη γνωστές στον οργανισμό. Επιπλέον, η επιχείρηση εξοικονομεί το κόστος και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά όλα τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Είναι επίσης ένας οικονομικός τρόπος πλήρωσης των κενών θέσεων (Zaar & Hammarstedt, 2012).

Οι εσωτερικές πηγές έχουν δηλωθεί ως εξής (Bloor & Sampson, 2009):

- ❖ **Προωθήσεις** - Η προώθηση αναφέρεται στην προώθηση των υπαλλήλων αξιολογώντας την απόδοσή τους. Όταν οι εργοδότες, οι διευθυντές και οι εποπτικές αρχές αισθάνονται ικανοποιημένοι από την απόδοση των εργαζομένων, τις προωθούν σε ανώτερο επίπεδο εντός του οργανισμού και οδηγούν σε αύξηση των αμοιβών και των παροχών. Πρόκειται για τη διαδικασία μετατόπισης ενός υπαλλήλου από κατώτερη θέση σε υψηλότερη θέση με περισσότερες ευθύνες, αμοιβές, διευκολύνσεις και καθεστώς. Εσωτερικά, πολλές οργανώσεις πληρούν τις κενές θέσεις σε υψηλότερα επίπεδα με τη διαδικασία προώθησης (Snell & Bohlander, 2012).
- ❖ **Μεταφορές** - Η μεταφορά αναφέρεται στη διαδικασία ανταλλαγής από τη μία θέση στην άλλη χωρίς να αλλάζει ο ορισμός και οι ευθύνες. Μπορεί επίσης να είναι η μετατόπιση των υπαλλήλων από ένα τμήμα σε άλλο τμήμα ή από μια θέση σε άλλη, ανάλογα με την απαίτηση της θέσης. Οι μεταφορές βασίζονται συνήθως στις απαιτήσεις της εργασίας και στις δυνατότητες των εργαζομένων. Εάν η οργάνωση έχει δύο υποκαταστήματα, τότε μπορεί να λάβει χώρα μεταξύ δύο υποκαταστημάτων. Η εσωτερική μετατόπιση του υπαλλήλου από έναν κλάδο στον άλλο είναι γνωστή ως μεταφορά (Dimitrova & Blanpain, 2010).

- ❖ **Προσλήψεις πρώην υπαλλήλων** - Η πρόσληψη πρώην υπαλλήλων είναι μια διαδικασία εσωτερικών πηγών πρόσληψης, όπου οι πρώην υπάλληλοι καλούνται πίσω, ανάλογα με την απαίτηση των θέσεων. Αυτή η διαδικασία είναι οικονομικά αποδοτική και εξοικονομεί χρόνο και χρήμα. Το άλλο σημαντικό όφελος από την πρόσληψη πρώην υπαλλήλων είναι ότι γνωρίζουν καλά την οργάνωση, τους ρόλους και τις ευθύνες της εργασίας και του προσωπικού. Οι εργοδότες είναι καλά εξοικειωμένοι με τα χαρακτηριστικά και τις προσεγγίσεις της προσωπικότητας και ο οργανισμός δεν υποχρεούται να αναλάβει μεγάλο άγχος όσον αφορά την κατάρτιση και την ανάπτυξη τους (Haka, Borch, Jensen & Leppin, 2011).
- ❖ **Εσωτερικές Αγγελίες Εργασίας** - Οι εσωτερικές αγγελίες αναφέρονται ως διαδικασίες δημοσίευσης θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού. Αυτές οι θέσεις εργασίας αποτελούν ανοικτή πρόσκληση σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού, όπου μπορούν να υποβάλουν αίτηση για τις κενές θέσεις. Παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, η πρόσληψη θα πραγματοποιηθεί μέσα από τον οργανισμό και θα περιλαμβάνει λιγότερα έξοδα (Snell & Bohlander, 2012).
- ❖ **Παραπομπές από εργαζόμενους** - Οι παραπομπές των εργαζομένων αποτελούν έναν επιχειρησιακό τρόπο προμήθειας των σωστών υποψηφίων με χαμηλό κόστος. Είναι η διαδικασία της πρόσληψης νέων κεφαλαίων μέσω των αναφορών των υπαλλήλων που απασχολούνται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό. Σε αυτή τη διαδικασία, οι παρόντες υπάλληλοι μπορούν να παραπέμπουν τους φίλους και τους συγγενείς τους για την πλήρωση των κενών θέσεων. Οι οργανώσεις εμπνέουν τις παραπομπές των εργαζομένων, γιατί είναι προσοδοφόρα και εξοικονομεί χρόνο σε σύγκριση με την πρόσληψη υποψηφίων από εξωτερικές πηγές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι διεγείρονται και παρακινούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, παρέχοντάς τους οφέλη, κίνητρα και ανταμοιβές για την απόδοσή τους (Zaar & Hammarstedt, 2012).

- ❖ **Προηγούμενοι υποψήφιοι** - Σε αυτή την περίπτωση, η ομάδα προσλήψεων εξετάζει τα προφίλ των προηγούμενων υποψηφίων από την οργανωτική βάση δεδομένων πρόσληψης. Αυτοί οι αιτούντες είναι αυτοί που έχουν υποβάλει αίτηση για θέσεις εργασίας στο παρελθόν. Αυτά τα άτομα μπορούν εύκολα να επικοινωνήσουν και η απάντηση θα είναι θετική στις περισσότερες περιπτώσεις.

Στις **εξωτερικές πηγές**, η πρόσληψη υπαλλήλων γίνεται εκτός του οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι αιτούντες που αναζητούν ευκαιρίες απασχόλησης στην περίπτωση αυτή είναι εκείνοι που είναι εκτός του οργανισμού.

Οι εξωτερικοί υπάλληλοι φέρνουν στην οργάνωση καινοτομία, επινοητικότητα, δημιουργικότητα και νέες σκέψεις και φρέσκες ιδέες. Αν και η πρόσληψη μέσω εξωτερικών πηγών είναι μια δαπανηρή και δύσκολη διαδικασία για μία επιχείρηση, έχει μεγάλες δυνατότητες να οδηγήσει την οργάνωση προς την επίτευξη στόχων και στόχων.

Οι εξωτερικές πηγές έχουν δηλωθεί ως εξής (Rothwell, 2010):

- **Άμεση πρόσληψη** - Άμεση πρόσληψη αναφέρεται στην εξωτερική πηγή πρόσληψης, όπου γίνεται πρόσληψη υποψηφίων με την καταγραφή προσφορών με την ανακοίνωση σχετικά με την κενή θέση εργασίας στην προκήρυξη του οργανισμού. Αυτή η μέθοδος προέλευσης ονομάζεται επίσης πρόσληψη εργοστασιακής πύλης. Αυτό χρησιμοποιείται στις περισσότερες περιπτώσεις για την πρόσληψη μπλε κολάρο και τεχνικών εργαζομένων (Ganzach & Fried, 2012).
- **Ανταλλαγές Απασχόλησης** - Σύμφωνα με το νόμο, για ορισμένες κενές θέσεις εργασίας, είναι υποχρεωτική η οργάνωση να παρέχει λεπτομέρειες για την ανταλλαγή εργασίας. Η ανταλλαγή απασχόλησης είναι μια κρατική οντότητα, όπου οι λεπτομέρειες των αιτούντων εργασία κατατίθενται και παρέχονται στους εργοδότες για την πλήρωση των κενών θέσεων. Αυτή η πηγή εξωτερικής πρόσληψης φιλοξενεί την πρόσληψη ανειδίκευτων, εξειδικευμένων και εξειδικευμένων εργαζομένων (Progoulaki & Roe, 2011).

- **Οργανισμοί Απασχόλησης** - Οι οργανισμοί απασχόλησης αποτελούν εξωτερικές πηγές προσλήψεων. Λειτουργούν από διάφορους τομείς, όπως το ιδιωτικό, το δημόσιο και το δημόσιο. Παρέχει μη εξειδικευμένους, εξειδικευμένους και εξειδικευμένους πόρους σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των οργανισμών. Στον κλάδο της ναυτιλίας τέτοιοι οργανισμοί είναι είτε απόφοιτοι Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων οι οποίοι θα απορροφηθούν στα γραφεία των Ναυτιλιακών Εταιρειών, είτε από τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, οι οποίοι θα επανδρώσουν και τα γραφεία αλλά και τον στόλο των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.

Οι αιτούντες εργασία εγγράφονται συνήθως σε πρακτορεία εύρεσης εργασίας και με αυτό τον τρόπο έχουν μια βάση δεδομένων με υποψήφιους και οργανισμούς που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους κατά τη στιγμή της απαίτησης (Snell & Bohlander, 2012).

- **Διαφημίσεις** - Οι διαφημίσεις είναι οι πιο διαδεδομένες και κοινές εξωτερικές πηγές προσλήψεων. Η κενή θέση εργασίας εμφανίζεται μέσω διαφόρων εκτυπωτικών και ηλεκτρονικών μέσων με συγκεκριμένη περιγραφή εργασίας και προδιαγραφές των απαιτήσεων. Οι διαφημίσεις σχετικά με τις θέσεις εργασίας εμφανίζονται σε εφημερίδες, περιοδικά και στις ιστοσελίδες.

Η χρήση των διαφημίσεων είναι ο καλύτερος τρόπος για την πηγή των υποψηφίων σε σύντομο χρονικό διάστημα και παρέχει έναν αποτελεσματικό τρόπο ανίχνευσης των ειδικών απαιτήσεων των υποψηφίων (Zaar & Hammarstedt, 2012).

- **Επαγγελματικοί Σύλλογοι** - Οι επαγγελματικές ενώσεις μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να προσλαμβάνουν επαγγελματικό, τεχνικό και διευθυντικό προσωπικό, ωστόσο, εστιάζουν στην προμήθεια πόρων σε μεσαία και ανώτατα επίπεδα. Υπάρχουν πολλές επαγγελματικές ενώσεις που εκτελούν τους ρόλους των διευκολυνόντων μεταξύ των οργανώσεων και των αιτούντων εργασία (Dimitrova & Blanpain, 2010).

- **Προσλήψεις στο Campus** - Η πρόσληψη στο Πανεπιστήμιο είναι μια εξωτερική πηγή πρόσληψης, όπου τα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως τα κολέγια και τα πανεπιστήμια παρέχουν στους μαθητές πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης. Είναι όταν διατίθενται ευκαιρίες για την πρόσληψη φοιτητών.

Στη διαδικασία αυτή, οι οργανισμοί επισκέπτονται τεχνικούς, διαχειριστικούς και επαγγελματικούς φορείς για την απευθείας πρόσληψη σπουδαστών σε νέες θέσεις εργασίας (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

- **Word of Mouth Advertising** - Από στόμα σε στόμα είναι ένας αδύνατος τρόπος να προμηθεύονται οι υποψήφιοι για την πλήρωση των κενών θέσεων. Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί με καλή εικόνα στην αγορά. Οι οργανισμοί αυτοί χρειάζονται μόνο μια λέξη - διαφήμιση σχετικά με μια κενή θέση εργασίας για να προκαλέσει το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό ανάμεσα σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων (Rothwell, 2010).

Ο συγκριτικός πίνακας που ακολουθεί, παραθέτει τα θετικά και τα αρνητικά για τη κάθε πηγή προσέλκυσης εργαζομένων με βάσει όσων αναλύθηκαν ( Θεοτοκάς, 2011 ) :

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b><u>Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης</u></b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή.</li> <li>2. Τόνωση ηθικού προαγόμενων</li> <li>3. Κίνητρο για καλύτερη απόδοση</li> <li>4. Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες</li> <li>5. Οι προαγμένοι γνωρίζουν καλύτερα τη κουλτούρα της επιχείρησης</li> <li>6. Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται στις κατώτερες βαθμίδες</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας</li> <li>2. Διαμάχες για προώθηση</li> <li>3. Ανάγκη δημιουργίας δυνατού προγράμματος ανάπτυξης στελεχών</li> <li>4. Πιθανά προβλήματα εμφάνισης χαμηλού ηθικού σε όσους δεν προήχθησαν</li> </ol>



### Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

1. Οι εξωτερικοί διαθέτουν φρέσκες και καινοτόμες ίσως αντιλήψεις, διαφορετική νοοτροπία και δημιουργούν προοπτικές.
2. Γρηγορότερη και πιο οικονομική εκπαίδευση
3. Δεν εφαρμόζεται το περιστατικό πίεσης από ομάδες εντός του οργανισμού

1. Ελλοχεύει το ενδεχόμενο η επιλογή υποψηφίου που να μην εναρμονίζεται με την επιχείρηση
2. Πιθανότητα πρόκλησης χαμηλού ηθικού για τους υπαλλήλους εντός του οργανισμού που δεν προήχθησαν/επιλέχθηκαν
3. Μεγαλύτερος χρόνος προσαρμογής

Ένας προφανής λόγος να προτιμώνται οι εσωτερικές προσλήψεις είναι ότι κατανοούν την εταιρεία και την οργανωτική της κουλτούρα και έχουν αναπτύξει δεξιότητες που είναι ειδικές για τον οργανισμό. Οι δεξιότητες αυτές τείνουν να επιφέρουν μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, διότι η μοναδική παραγωγική σχέση εργασίας ωφελεί και τα δύο μέρη. Επιπλέον, οι προσδοκίες των δύο μερών ότι η εργασιακή σχέση θα διατηρήσει την επιθυμία να επενδύσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Επίσης, κατά την πρόσληψη εμπιστευτικών, το επίπεδο αβεβαιότητας είναι χαμηλότερο, γεγονός που καθιστά μια καταστροφική μίσθωση λιγότερο πιθανή. Αυτή η εκτίμηση είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν τα έξοδα διοργάνωσης μιας κακής μίσθωσης είναι υψηλά (Lewarn, 2009).

Εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι πρέπει να ξεπεράσουν μόνο τους εσωτερικούς τους συνομηλίκους (σε αντίθεση με μια μεγάλη ομάδα δυνητικών εξωτερικών προσλήψεων) για να κερδίσουν μια προσφορά, μια μικρή επιπλέον προσπάθεια μπορεί να αυξήσει σημαντικά την πιθανότητα νίκης. Αντίθετα, πρέπει επίσης να αποθαρρυνθεί η ανάγκη να ξεπεράσουμε έναν απροσδιόριστο αριθμό εξωτερικών υποψηφίων και δεν μπορεί να φανεί χρήσιμη πρόσθετη προσπάθεια. Οι εργοδότες θα μπορούσαν στη συνέχεια να προκαλέσουν διαγωνισμούς προώθησης υπέρ των εμπλεκόμενων. Ωστόσο, παράλληλα με την ενίσχυση των κινήτρων, αυτό το μειονέκτημα αυξάνει την πιθανότητα κατώτερης προώθησης (Progoulaki & Roe, 2011).

Έτσι, υπάρχει ένταση μεταξύ της χρησιμοποίησης των προωθητικών ενεργειών για τη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενους και τη χρησιμοποίησή τους για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική προσέγγιση των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας. Μερικές φορές οι δύο στόχοι έρχονται σε σύγκρουση.

Εντούτοις, τα κίνητρα των εργαζομένων που οδηγούνται από λόγους προώθησης ενδέχεται να μην είναι πάντοτε προς το συμφέρον του εργοδότη. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να υποφέρουν λιγότερο από τα καθήκοντα που σχετίζονται περισσότερο με την τρέχουσα εργασία τους και να υπερεκτιμούν τις δεξιότητες που σχετίζονται με μια θέση υψηλότερου επιπέδου στην οποία επιδιώκουν.

Για να αποθαρρύνουν μια τέτοια συμπεριφορά, οι εργοδότες θα μπορούσαν να συρρικνώσουν τη διαφορά αποζημίωσης μεταξύ της τρέχουσας εργασίας του εργαζομένου και της εργασίας ανώτερου επιπέδου διαχείρισης, γεγονός που συντελεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης εξωτερικά και όχι να προωθήσει εσωτερικά (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Η εξωτερική πρόσληψη έχει επίσης πλεονεκτήματα. Φέρνει νέες ιδέες σε έναν οργανισμό. Οι εξωτερικοί δεν εμπλέκονται στην οργανωτική πολιτική, καθιστώντας τους λιγότερο επιρρεπείς σε αντιπαραγωγικές επιρροές από τους συνομηλικούς και τους υφισταμένους. Το σύνολο των πιθανών υποψηφίων για θέσεις εργασίας είναι μεγαλύτερο για τις εξωτερικές προσλήψεις, ειδικά αν η επιχείρηση είναι πρόθυμη να ρίξει ένα ευρύ δίκτυο και να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε συμπληρωματικές στρατηγικές πρόσληψης και συμπτωματικού ελέγχου. Ως σχετικά άγνωστες ποσότητες, οι εξωτερικοί μισθωτές έχουν ισχυρό ανοδικό δυναμικό, επομένως μια εξωτερική μίσθωση μπορεί να αποδειχθεί ένα σούπερ σταρ, καθιστώντας τον εξωτερικό μισθωτή απειλητικό. Τέλος, αν και σπάνια αναφέρεται, η εξωτερική πρόσληψη πληρώνει μια κενή θέση χωρίς να δημιουργεί άλλη, ενώ η εσωτερική πρόσληψη δημιουργεί μια σειρά νέων θέσεων κατά την ιεραρχία εργασίας (Ganzach & Fried, 2012).

Η απειλή εξωτερικής πρόσληψης μπορεί επίσης να εμποδίσει τους εργαζόμενους να γίνουν εφησυχασμένοι. Αυτό το σημείο μπορεί να φανεί αντίθετο με το επιχείρημα ότι οι εσωτερικές μισθωτικές πολιτικές ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων (επειδή ασκούν λίγο περισσότερη προσπάθεια θα βελτιώσουν τις πιθανότητες προώθησης περισσότερο από ό, τι αν ο εργαζόμενος ανταγωνιζόταν εξίσου με τους ξένους και τους εσωτερικούς). Αλλά οι δύο σκέψεις μπορούν να συνυπάρχουν χωρίς αντίφαση.

Σε ορισμένους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεννοηθούν για να μοιραστούν μερικά από τα κέρδη μιας προώθησης. Σκεφτείτε ένα μικρό τμήμα με μια χούφτα ανθρώπων που γνωρίζουν ο ένας τον άλλον και δούλεψαν μαζί για χρόνια. Μπορεί να υπάρχει μια κατανόηση, ίσως ακανόνιστη, ότι ο εργαζόμενος που προωθείται θα μεταχειριστεί τους άλλους με ιδιαίτερη γενναιοδωρία. Μια τέτοια κατανόηση μειώνει αποτελεσματικά το μέγεθος του "βραβείου" που συνοδεύει την προώθηση και μπορεί να οδηγήσει σε κάποια εφησυχασμό από όλους. Το κουνώντας τα πράγματα μέσα από την προοπτική μιας εξωτερικής μίσθωσης μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη προσπάθεια. Αντίθετα, σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι συνδέονται λιγότερο προσωπικά, υπάρχει μικρός κίνδυνος αθέμιτης σύμπραξης και συνεπώς λιγότερη ανάγκη για εξωτερική πρόσληψη (Progoulaki, & Theotokas, 2010).

## **2.3 Τελική Επιλογή**

### **2.3.1 Έννοιες και Διαδικασίες**

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία ταυτοποίησης, εξέτασης, επιλογής και μίσθωσης των πιθανών ανθρώπινων πόρων με σκοπό την πλήρωση των θέσεων εντός των οργανώσεων. Είναι η κεντρική λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία επιλογής του σωστού προσώπου, για τη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή.

Τα εκπαιδευτικά προσόντα, η εμπειρία, η τεχνογνωσία καθώς και οι δεξιότητες των ατόμων οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη κατά την πρόσληψη. Είναι η διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και διορισμού πιθανών υποψηφίων για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των οργανισμών. Η πρόσληψη πραγματοποιείται εσωτερικά, όπως είδαμε δηλαδή εντός του οργανισμού και εξωτερικά, δηλαδή από τη χρήση εξωτερικών πηγών. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το μέγεθος του οργανισμού, την πολιτική προσλήψεων, την εικόνα της οργάνωσης και την εικόνα της εργασίας. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους δημογραφικούς παράγοντες, την αγορά εργασίας, το ποσοστό ανεργίας, τους εργατικούς νόμους, τα νομικά ζητήματα και τους ανταγωνιστές. Η αποδοτικότητα στις διαδικασίες πρόσληψης δημιουργεί παραγωγικότητα και δημιουργεί ένα καλό περιβάλλον εργασίας και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Zaar & Hammarstedt, 2012).

Η επιλογή είναι η διαδικασία επιλογής ή απόρριψης του σωστού υποψηφίου, ο οποίος είναι ο πλέον κατάλληλος για τη δουλειά. Είναι η διαδικασία της συνέντευξης των υποψηφίων και της αξιολόγησης των ποιοτήτων τους, οι οποίες είναι απαραίτητες για μια συγκεκριμένη δουλειά και στη συνέχεια η επιλογή των υποψηφίων γίνεται για τις σωστές θέσεις. Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις σωστές θέσεις θα βοηθήσει την οργάνωση να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους και στόχους. Κατά την επιλογή των υπαλλήλων, είναι ζωτικής σημασίας να εξασφαλιστεί ότι διαθέτουν τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων με καλά οργανωμένο τρόπο (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

Η πρόσληψη λέγεται θετική διαδικασία με την προσέγγισή της να προσελκύει όσο το δυνατόν περισσότερους υποψηφίους για τις κενές θέσεις. Πρόκειται για τη διαδικασία εντοπισμού και υποβολής δυνητικών υποψηφίων για την υποβολή αίτησης για θέσεις εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η επιλογή ονομάζεται αρνητική διαδικασία με την κατάργηση πολλών υποψηφίων όσο το δυνατόν. Υπάρχουν πολλά άτομα που υποβάλλουν αίτηση για θέσεις εργασίας, αλλά η επιλογή γίνεται μόνο από εκείνα τα άτομα, τα οποία είναι ικανά και ικανά. Η επιλογή είναι σημαντική, γιατί η πρόσληψη καλών πόρων μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Τόσο οι διαδικασίες πρόσληψης όσο και επιλογής θεωρούνται σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων και πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Είναι επιτακτικοί για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη του οργανισμού (Rothwell, 2010).

Η πρόσληψη και η επιλογή των ατόμων μέσα στους οργανισμούς απορρέει από διεξοδική και συστηματική διαδικασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πλήρη γνώση των στρατηγικών και των μεθόδων που απαιτούνται για να εφαρμοστούν για την πρόσληψη και την επιλογή. Η νομοθεσία και οι ορθές πρακτικές, καθώς και το φάσμα των πηγών πρόσληψης και των μεθόδων επιλογής καθώς και οι δεξιότητες και οι ικανότητες κατά τη συνέντευξη και την αξιολόγηση των δυνητικών εργαζομένων υπογραμμίζουν τη σημασία της πρόσληψης και επιλογής (Lewarn, 2009).

Όταν δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας στους οργανισμούς, οι εργοδότες λαμβάνουν δεόντως υπόψη τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής.

Αυτές οι διαδικασίες επιτρέπουν στους εργοδότες να εντοπίζουν και να αναλύουν τις θέσεις που απαιτούνται για την πλήρωσή τους προκειμένου να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και στόχους. Οι κενές θέσεις εντός των οργανισμών σημαίνουν την έλλειψη ανθρώπινων πόρων και θεωρούνται εμπόδια στο πλαίσιο της εκτέλεσης των καθηκόντων και στην επίτευξη στόχων και στόχων. Επομένως, εάν μπορεί να λάβει χώρα άμεσα ή μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, η σημασία αυτών των διαδικασιών αναγνωρίζεται κατά τη διάρκεια των κενών θέσεων εργασίας (Dimitrova & Blanpain, 2010).

Οι πόροι θεωρούνται ως το σημαντικότερο πλεονέκτημα οποιουδήποτε οργανισμού, επομένως, η πρόσληψη του προσωπικού με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες είναι σημαντική. Τα πρότυπα προσλήψεων και επιλογής διαφέρουν από τη μία εταιρεία στην άλλη. Όταν οι μηχανές, ο εξοπλισμός και οι συσκευές χρησιμοποιούνται για την αύξηση της παραγωγικότητας, τότε οι ανθρώπινοι πόροι τους λειτουργούν.

Οι μηχανές, συσκευές και άλλος εξοπλισμός χρησιμοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο, όταν τίθενται σε λειτουργία από εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό. Είναι ζωτικής σημασίας τα άτομα να έχουν πλήρη γνώση σχετικά με τον τρόπο χρήσης των μηχανών και την αύξηση της παραγωγικότητας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η εργασία μπορεί να είναι διαχειρίσιμη, ενώ σε άλλες μπορεί να είναι κουραστική και απαιτητική. Ως εκ τούτου, η πρόσληψη και η επιλογή θεωρούνται ως σημαντικές πτυχές σε κάθε οργανισμό και θα πρέπει να γίνονται από κατάλληλο προσωπικό (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Η σημασία της πρόσληψης αναγνωρίζεται από το γεγονός ότι η οργάνωση είναι ικανοποιημένη με πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Δεν ενισχύει μόνο την παραγωγικότητα και την κερδοφορία, αλλά ενθαρρύνει επίσης τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. Συμβάλλει στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη του οργανισμού. Καθορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας. Βοηθά στην αύξηση του ποσοστού επιτυχίας της επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων, οι οποίοι είναι σε θέση να κάνουν αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους οδηγώντας στην ανάπτυξη και ανάπτυξη. Βοηθά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων μεθόδων πρόσληψης. Καθορίζει τις σημερινές απαιτήσεις των οργανισμών και διαμορφώνει ανάλογα τα σχέδια. Οι στρατηγικές προσλήψεων συμβάλλουν στην υλοποίηση των λειτουργιών διευθυντικών στελεχών κατά τρόπο λειτουργικό (Ganzach & Fried, 2012).

Η σημασία της επιλογής αναγνωρίζεται, επειδή βοηθά στην επιλογή των καταλληλότερων και καταλληλότερων υποψηφίων, οι οποίοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Για την επίτευξη των στόχων και στόχων του οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογούνται τα διάφορα χαρακτηριστικά κάθε υποψηφίου, όπως τα προσόντα, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι εμπειρίες, η προσωπικότητα, η φύση και η γενική στάση. Οι υπόλοιποι υποψήφιοι, οι οποίοι δεν έχουν καταλήξει να είναι κατάλληλοι για την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας, καταργούνται. Ο οργανισμός υποχρεούται να ακολουθεί τις κατάλληλες διαδικασίες επιλογής, γιατί εάν η επιλογή δεν πραγματοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο, τότε θα επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις στην οργάνωση και θα βαρύνει τον εργοδότη από πλευράς χρημάτων, χρόνου, και τις προσπάθειες (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

### **2.3.2 Κριτήρια Επιλογής**

Οι αρχές πρόσληψης και επιλογής έχουν αναφερθεί ως εξής:

Το πρώτο σημείο για τον εντοπισμό της πρόσληψης είναι ότι πρόκειται για ενδεχομένως χρονοβόρα διαδικασία η οποία συνήθως αποτελείται από αρκετά στάδια που έχουν ως απώτερο σκοπό ο υποψήφιος που θα επιλεγεί να είναι ο πλέον κατάλληλος για την φιλοσοφία και τη κουλτούρα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν κύκλους συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της επιχείρησης, τεστ αξιολόγησης και ψυχολογικού προφίλ με σκοπό να ελεγχθεί αν ο το προφίλ του υποψηφίου ταιριάζει με αυτό της επιχείρησης. Στα τελικά στάδια που πλέον έχουν μείνει οι τελευταίοι υποψήφιοι, συνήθως οι συναντήσεις πραγματοποιούνται με παραπάνω του ενός ατόμου, όπου εκεί γίνεται και η τελική επιλογή. (Zaar & Hammarstedt, 2012). Αξίζει να δοθούν ενδείξεις ότι, όσον αφορά την καθοδήγηση τη διαχείριση των εργαζομένων, εάν δεν προσλαμβάνεται ο καλύτερος διαθέσιμος άνθρωπος, τότε θα είναι πάντα δύσκολη η διαχείριση των καθηκόντων του (Lewam, 2009).

Είναι σύνηθες όπως θα δούμε και στη συνέχεια ότι όταν προκύπτει μια θέση σε μία επιχείρηση και πόσο μάλλον σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση, η επιλογή υποψηφίου να γίνεται από εσωτερική πηγή προσέλκυσης εργαζομένων μέσω προαγωγής ή μετακίνησης και αντίστοιχα η θέση που προκύπτει από αυτή την αλλαγή να καλύπτεται εξωτερικά (Camille & Nicole, 2011).

Πολύ συχνά, τα ανώτερα στελέχη δίνουν λιγότερη προσοχή στη διαδικασία πρόσληψης και συμμετέχουν ενεργά μόνο όταν συμπληρώνεται μια θέση ανώτερης βαθμίδας ή στο τέλος της διαδικασίας για την τελική συνέντευξη. Αυτό είναι ένα λάθος και πρέπει να ασχοληθούμε με την υπεροχή και την καταλληλότητα κάθε εργαζομένου, ο οποίος εντάσσεται στην επιχείρηση (Iversen, 2012).

Συχνά υποτίθεται ότι η συνέντευξη είναι κάτι που μπορεί να πραγματοποιήσει οποιοσδήποτε έμπειρος διαχειριστής. Αφορά ανοικτά και κλειστά ερωτήματα. Οι συνεντεύξεις μπορούν να διεξάγονται από οποιονδήποτε, αλλά είναι σημαντικό τα άτομα να μπορούν να το κάνουν καλά, αν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα και διαθέτουν αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Δεν αξίζει να διεξάγετε συνεντεύξεις χωρίς να αποκτήσετε κατάλληλη εκπαίδευση (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

Υπάρχουν πολλά νομικά ζητήματα που συνδέονται με τη διαδικασία πρόσληψης και είναι απαραίτητο για όλα τα άτομα να εξοικειωθούν με τη σχετική νομοθεσία. Είναι ζωτικής σημασίας για τα μέλη της οργάνωσης να εξοικειωθούν με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που απαιτούνται στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής (Bloor & Sampson, 2009).

### **2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσληψη και την επιλογή**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσληψη είναι οι ακόλουθοι: (Rothwell, 2010):

**Μέγεθος οργανισμού** – Βασικό ρόλο για τη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένου παίζει το μέγεθος και το πλάνο επέκτασης της. Το μέγεθος του οργανισμού είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης. Για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο σχεδιασμός προσλήψεων είναι υποχρεωτικός για την πρόσληψη περισσότερων πόρων, οι οποίοι θα είναι κρίσιμοι για τη διαχείριση μελλοντικών επιχειρήσεων (Iversen, 2012).

**Πολιτική πρόσληψης** – Μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει σαν πολιτική πρόσληψης εργαζομένων είτε την εσωτερική είτε την εξωτερική πηγή προσέλκυσης εργαζομένων. Αναλόγως τη θέση και την επιλογή πηγής προσέλκυσης καθορίζεται αντίστοιχα και το πλάνο της επιχείρησης σχετικά με θέματα προσλήψεων. (Camille & Nicole, 2011).

**Εικόνα των Οργανισμών** - Οργανισμοί που έχουν καλή θετική εικόνα στην αγορά μπορούν εύκολα να προσελκύσουν ικανούς και καταρτισμένους πόρους. Η διατήρηση καλών δημόσιων σχέσεων, η παροχή δημόσιων υπηρεσιών και η καλή πίστη των οργανώσεων βοηθά οπωσδήποτε μια οργάνωση να βελτιώσει τη φήμη της στην αγορά και έτσι να αντλήσει τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπινους πόρους (Iversen, 2012).

**Εικόνα των θέσεων εργασίας** - Όπως και η εικόνα του οργανισμού, η εικόνα των θέσεων εργασίας συμβάλλει αποφασιστικά στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής. Οι θέσεις απασχόλησης που έχουν θετική εικόνα όσον αφορά την καλύτερη αμοιβή, τις προαγωγές, την αναγνώριση και το φιλικό περιβάλλον εργασίας με ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης θεωρούνται ως χαρακτηριστικά που προκαλούν ενδιαφέρον και ενθουσιασμό σε υποψήφιους με προσόντα (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Οι εξωτερικοί παράγοντες έχουν δηλωθεί ως εξής: (Recruitment and Selection, 2016).

**Δημογραφικοί παράγοντες** - Οι δημογραφικοί παράγοντες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των δυνητικών εργαζομένων, όπως η ηλικία, η θρησκεία, τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, το φύλο, το επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση και ο τόπος εγκατάστασης (Camille & Nicole, 2011).

**Αγορά εργασίας** - Η αγορά εργασίας ασκεί τον έλεγχο της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας. Για παράδειγμα, εάν η προσφορά ατόμων με συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες είναι μικρότερη από τη ζήτηση, τότε η πρόσληψη θα απαιτήσει περισσότερες προσπάθειες. Από την άλλη πλευρά, εάν η ζήτηση είναι μικρότερη από την προσφορά, τότε η πρόσληψη θα είναι σχετικά πιο εύχρηστη.



**Ποσοστό ανεργίας** - Εάν το ποσοστό ανεργίας είναι υψηλό σε μια συγκεκριμένη περιοχή, η πρόσληψη ανθρώπινων πόρων θα είναι απλή και εύχρηστη, καθώς θα υπάρξει αύξηση του αριθμού των αιτούντων. Για διάφορες θέσεις εργασίας σε όλους τους τύπους οργανισμών, λαμβάνεται μεγάλος αριθμός αιτήσεων. Αντίθετα, αν το ποσοστό ανεργίας είναι χαμηλό, τότε η πρόσληψη τείνει να είναι δύσκολη λόγω του μικρότερου αριθμού πόρων (Iversen, 2012).

**Εργατικοί νόμοι** - Οι εργατικοί νόμοι αντικατοπτρίζουν το κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο δημιουργείται από τις κεντρικές και κρατικές κυβερνήσεις. Αυτοί οι νόμοι υπαγορεύουν το αντιστάθμισμα, το εργασιακό περιβάλλον, τους κανονισμούς ασφάλειας και υγείας και τα καθήκοντα εργασίας του εργατικού δυναμικού για διαφορετικούς τύπους απασχολήσεων. Καθώς οι κυβερνήσεις υφίστανται μετασχηματισμούς, υπάρχουν μετασχηματισμοί που προκύπτουν στους εργατικούς νόμους (Camille & Nicole, 2011).

**Νομικές σκέψεις** - Οι κρατήσεις θέσεων εργασίας για διαφορετικές κασέτες, όπως Προγραμματισμένες Φυλές, Προγραμματισμένες Καστέλες και Άλλες Επιστροφή, είναι τα καλύτερα παραδείγματα νομικών παραμέτρων. Αυτές οι σκέψεις, που εγκρίθηκαν από την κυβέρνηση, θα έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στις πολιτικές προσλήψεων των οργανισμών (Bloor & Sampson, 2009).

**Ανταγωνιστές** - Όταν οι οργανισμοί στον ίδιο κλάδο ανταγωνίζονται για τους καλύτερους ειδικούς πόρους, υπάρχει ανάγκη να αναλυθεί ο ανταγωνισμός και να προβλεφθούν τα πακέτα πόρων που είναι τα καλύτερα σύμφωνα με τα βιομηχανικά πρότυπα.

**Ίση Ευκαιρία** - Όταν λαμβάνουν χώρα η πρόσληψη και η επιλογή των υπαλλήλων, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για τα άτομα. Τα αποτελέσματα της ισότητας ευκαιριών, όταν όλοι οι αιτούντες αντιμετωπίζονται ισότιμα και σταθερά σε κάθε στάδιο της πρόσληψης. Δεν πρέπει να υπάρξει καμία διάκριση σε βάρος κανενός με βάση παράγοντες όπως η κάστα, η πίστη, η φυλή, η θρησκεία, η εθνικότητα, το φύλο και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Η δικαιοσύνη έχει πρωταρχική σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής (Zaar & Hammarstedt, 2012).

### 2.3.4 Τύποι Συνεντεύξεων

Μια συνέντευξη είναι μια αποφασιστική ανταλλαγή ιδεών, η απάντηση σε ερωτήσεις και η επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Κανονικά, μια συνέντευξη είναι μια διαδικασία ιδιωτικής συνομιλίας μεταξύ ανθρώπων, όπου ζητούνται ερωτήσεις και απαντήσεις. Ο κύριος σκοπός των συνεντεύξεων είναι να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες, τις στάσεις, το ενημερωτικό δελτίο και ούτω καθεξής. Σε διάφορους τύπους συνεντεύξεων, οι ερευνητές εξετάζουν τις συμπεριφορές και τις ικανότητες επικοινωνίας των υποψηφίων. Μια συνέντευξη αναφέρεται σε μια συζήτηση με ένα ή περισσότερα άτομα που δρουν ως ο ρόλος ενός ερευνητή, ο οποίος θέτει ερωτήσεις και ο άνθρωπος που απαντά στις ερωτήσεις ενεργεί ως ο ρόλος ενός ερωτηθέντος. Ο πρωταρχικός σκοπός μιας συνέντευξης είναι η μεταφορά πληροφοριών από τον ερωτώμενο σε συνέντευξη.

Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι επίσημες ή ανεπίσημες, δομημένες ή μη δομημένες. Οι συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε βάση μία προς μία ή σε ομάδες, μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω τηλεφώνου ή μέσω τηλεδιάσκεψης (Bloor & Sampson, 2009).

Οι δέκα διαφορετικοί τύποι συνεντεύξεων έχουν δηλωθεί ως εξής:

**Δομημένη Συνέντευξη** - Σε αυτόν τον τύπο, η συνέντευξη έχει σχεδιαστεί, σχεδιαστεί και λεπτομερές εκ των προτέρων. Μια δομημένη συνέντευξη είναι προγραμματισμένη, ακριβής και αξιόπιστη για την πρόσληψη των υποψηφίων (Camille & Nicole, 2011).

**Αδόμητη Συνέντευξη** - Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι απροσδόκητος, όπου το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης δεν είναι προετοιμασμένο. Οι ερευνητές δεν είναι καλά προετοιμασμένοι σχετικά με τις ερωτήσεις που πρέπει να ζητηθούν και για την απόκτηση ακριβών απαντήσεων. Εδώ, η χρησιμότητα της συνέντευξης είναι μικρότερη και υπάρχει μεγάλη απώλεια χρόνου και προσπαθειών τόσο του ερευνητή όσο και του συνεντευξιζόμενου (Ganzach & Fried, 2012).

**Συνέντευξη Ομάδας** - Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, όλοι οι υποψήφιοι ή μια ομάδα υποψηφίων περνούν τη διαδικασία της συνέντευξης όλοι μαζί. Οι ομαδικές συνεντεύξεις διεξάγονται για εξοικονόμηση χρόνου, όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτήσεων που υποβλήθηκαν για περιορισμένες κενές θέσεις εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση, θα δοθεί στους υποψηφίους θέμα για να συμμετάσχουν σε ομαδικές συζητήσεις και ο συνεντευξιαστής θα κρίνει την καινοτομία και τη συμπεριφορά κάθε υποψήφιου στην ομάδα (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

**Συνέντευξη βάθους** - Η συνέντευξη βάθους είναι μια ημι-δομημένη συνέντευξη, όπου οι υποψήφιοι πρέπει να δώσουν λεπτομερείς πληροφορίες για τις δεξιότητες, την επαγγελματική τους εμπειρία, τα ειδικά ενδιαφέροντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητές τους και ούτω καθεξής. Σε αυτή την περίπτωση, όλες οι πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο είναι γνωστές πρώτα και στη συνέχεια ο συνεντευξιαστής παίρνει μια βαθιά συνέντευξη και αρχίζει την ανάλυση της εμπειρογνωμοσύνης και της ικανότητας του υποψηφίου. Αυτή η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αποκτήσει λεπτομερείς πληροφορίες, έτσι ώστε η διαδικασία επιλογής να γίνει πιο εύχρηστη (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

**Συνέντευξη για το άγχος** - Συνεντεύξεις για άγχος διεξάγονται για να διαπιστωθεί πώς ένας υποψήφιος θα αντιδράσει κατά τη διάρκεια του στρες και θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Σε αυτό το είδος συνέντευξης, ο ερευνητής θα γνωρίσει αν ο υποψήφιος μπορεί να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο τις απαιτήσεις και τις ανάγκες μιας περίπλοκης εργασίας. Ο υποψήφιος, ο οποίος διατηρεί τον αυτοέλεγχό του κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης στο άγχος, κανονικά είναι το σωστό άτομο για να χειριστεί μια αγχωτική δουλειά (Dimitrova & Blanpain, 2010).

**Ατομική Συνέντευξη** - Σε μια ατομική συνέντευξη, η συνέντευξη πραγματοποιείται σε βάση μία προς μία. Σε αυτή την περίπτωση, θα υπάρξει μια λεκτική και οπτική αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ανθρώπων, μιας συνέντευξης και ενός υποψηφίου. Αυτή είναι μια αμφίδρομη συνέντευξη επικοινωνίας, η οποία βοηθά στην εξεύρεση του σωστού υποψηφίου για μια κενή θέση εργασίας. Με αυτό το τρόπο, ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις ανοικτού καθώς και κλειστού τύπου. Οι ανοικτές ερωτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν λεπτομερείς εξηγήσεις των απαντήσεων και οι ερωτήσεις κλειστού τύπου περιλαμβάνουν απαντήσεις μιας λέξης, όπως ναι, όχι κ.λπ.

**Άτυπη συνέντευξη** - Τέτοιες συνεντεύξεις διεξάγονται με ανεπίσημο τρόπο, δηλαδή η συνέντευξη θα είναι σταθερή χωρίς γραπτή επικοινωνία και μπορεί να γίνει σε οποιαδήποτε θέση. Δεν υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες υποβολής ερωτήσεων σε αυτό το είδος συνέντευξης και δεν είναι επαρκώς δομημένες. Πρόκειται περισσότερο για μια άτυπη συζήτηση μεταξύ των ατόμων και γίνεται με φιλικό τρόπο.

**Επίσημη συνέντευξη** - Μια επίσημη συνέντευξη οργανώνεται με ανεπίσημο τρόπο, δηλαδή ο υποψήφιος θα γνωρίζει πολύ καλά τις ημερομηνίες και το χρονοδιάγραμμα της συνέντευξης και ο συντάκτης σχεδιάζει και προετοιμάζει τις ερωτήσεις για τη συνέντευξη. Αυτό ονομάζεται επίσης ως προγραμματισμένη συνέντευξη. Στην περίπτωση αυτή, ο ερωτώμενος υποτίθεται ότι παρέχει ακριβείς απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις που θέτει ο ερωτηθέν.

**Συνέντευξη πάνελ** - Η συνέντευξη πάνελ, όπως υποδηλώνει το όνομα, διεξάγεται από μια ομάδα ανθρώπων. Σε αυτό το είδος συνέντευξης, τρία έως πέντε μέλη της επιτροπής επιλογής θα υποβάλουν ερωτήσεις στους υποψηφίους σε διάφορες έννοιες. Η τελική απόφαση επιλογής των υποψηφίων θα ληφθεί από όλα τα μέλη της ομάδας συλλογικά.

**Exit Interview** - Οι συνεντεύξεις εξόδου διεξάγονται για τους εργαζόμενους που θέλουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Η σημασία της συνέντευξης εξόδου είναι να εξακριβωθούν οι λόγοι πίσω από την έξοδο από την εργασία. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν θέσεις εργασίας, όπως μεταφορά σε άλλη τοποθεσία, προβλήματα υγείας, ευκαιρίες προώθησης σε άλλους οργανισμούς, διαθεσιμότητα ανταμοιβών και κινήτρων σε άλλους οργανισμούς, οικογενειακά θέματα κ.ο.κ.

### **2.3.5 Διαδικασία Επιλογής**

Είναι σημαντικό οι ανακοινώσεις θέσεων εργασίας να είναι διαθέσιμες σε όλους τους εργαζομένους. Οι ικανοποιητικές θέσεις εργασίας μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι μειονοτήτων και άλλα άτομα που ανήκουν σε μειονεκτούσες ομάδες και οικονομικά ασθενέστερα τμήματα της κοινωνίας γνωρίζουν τις ευκαιρίες που προσφέρει ο οργανισμός. Η αδυναμία της θέσης εργασίας είναι η απαισιοδοξία των εργαζομένων που συμβαίνει όταν οι θέσεις εργασίας δημοσιεύονται ως ανοιχτές, αλλά στην πραγματικότητα ο οργανισμός έχει ήδη επιλέξει έναν ισχυρό εσωτερικό υποψήφιο.

Τέτοιες πρακτικές δημιουργούν αντιπαλότητα και δυσπιστία μεταξύ των εργαζομένων, όταν πιστεύουν ότι η απόσπαση θέσεων εργασίας αποτελεί απλώς μια τυπική διαδικασία με λιγότερες πραγματικές ευκαιρίες για πρόοδο (Ganzach & Fried, 2012).

Τα στοιχεία των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής έχουν επιτακτική συμβολή για να βοηθήσουν στην εξεύρεση των πλέον κατάλληλων υποψηφίων για τις συγκεκριμένες θέσεις. Τα στοιχεία έχουν δηλωθεί ως εξής:

**Εργασία κενής θέσης** - Το πρώτο βήμα είναι όταν δημιουργείται κενή θέση εντός του οργανισμού. Κάποιος πρέπει να γνωρίζει τις κενές θέσεις και τότε πρέπει να γεμίσει με ικανούς υπαλλήλους. Η κενή θέση εργασίας επιτρέπει στα άτομα να προσδιορίσουν τους παράγοντες, όπως τον επανασχεδιασμό ή την έναρξη ευκαιριών μερικής απασχόλησης για τα άτομα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κενές θέσεις μπορεί να πληρώνονται γρήγορα με εξειδικευμένους υποψηφίους, ενώ σε άλλες, μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Πρέπει να εφαρμοστούν μέτρα για τη μείωση των κινδύνων που συνδέονται με την πρόσληψη. Οι υπάρχοντες εργαζόμενοι θα πρέπει να δουν ότι υπάρχει μια πιθανή σταδιοδρομία εντός του οργανισμού, η οποία μπορεί να τους παρακινήσει να παραμείνουν περισσότερο (Zaar & Hammarstedt, 2012).

**Ανάλυση θέσεων εργασίας** - Πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο βασικοί παράγοντες όσον αφορά την ανάλυση της εργασίας. Πρώτον είναι η προσδοκία των εργοδοτών από τους υπαλλήλους τους, στο πλαίσιο της οργάνωσης, οι εργοδότες έχουν ορισμένες προσδοκίες από τους υπαλλήλους τους όσον αφορά την εκτέλεση καθηκόντων εργασίας και περιμένουν από αυτούς να ενθαρρύνουν τα χαρακτηριστικά της κανονικότητας, επιμέλειας, επινοητικότητας, συνείδησης και δημιουργικότητας.

Οι υπόλοιποι τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Αυτά περιλαμβάνουν την κατάρτιση, την εργασιακή εμπειρία, τις δεξιότητες και τις γνώσεις, τις φυσικές ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις προσωπικές συνθήκες. Η ανάπτυξη και αξιοποίηση καλώς διαρθρωμένων ερωτήσεων με βάση το προφίλ των εργαζομένων θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση της αληθινής προσωπικότητας του υποψηφίου (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

**Προσέλκυση υποψηφίων** - Για την προσέλκυση υποψηφίων για θέσεις εργασίας, υπάρχουν δύο σημαντικές πηγές που πρέπει να ληφθούν υπόψη, οι εσωτερικές προσλήψεις και οι εξωτερικές προσλήψεις. Στην περίπτωση των εσωτερικών προσλήψεων, τα ακόλουθα πλεονεκτήματα είναι ότι μειώνει το κόστος προσλήψεων, οι εσωτερικοί υπάλληλοι είναι ήδη εξοικειωμένοι με όλες τις πτυχές της οργάνωσης, τους στόχους, τους στόχους κλπ. Μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας κίνητρο για τους άλλους στην επιχείρηση με την εμφάνιση ότι είναι δυνατό να αποκτήσουν ευκαιρίες προώθησης και ότι οι εργοδότες είναι ήδη εξοικειωμένοι με το άτομο, εντός του οργανισμού. Οι πηγές εξωτερικής πρόσληψης περιλαμβάνουν ιστότοπους, διαφημίσεις σε εφημερίδες, περιοδικά, πρακτορεία πρόσληψης, συμβούλους, εκθέσεις εργασίας και σεμινάρια.

**Παρακολούθηση των υποψηφίων** - Ο σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι να περιορίσει το πεδίο, έτσι ώστε να είναι σε θέση να περάσει περισσότερο χρόνο με τους υποψηφίους για επίσημες συνεντεύξεις. Για τις θέσεις λαμβάνεται μεγάλος αριθμός αιτήσεων και όλοι οι υποψήφιοι δεν καλούνται να λάβουν μέρος στις συνεντεύξεις, επομένως είναι ζωτικής σημασίας για τους εργοδότες να προβάλλουν τους υποψηφίους για να επιλέξουν τις πιο κατάλληλες για τις συνεντεύξεις. Από τον αριθμό των αιτήσεων που υποβλήθηκαν, ο έλεγχος γίνεται βάσει παραγόντων όπως τα εκπαιδευτικά προσόντα, η εμπειρία, οι δεξιότητες κ.ο.κ. Όταν αυτή η διαδικασία έχει εφαρμοστεί αποτελεσματικά, μόνο τότε πραγματοποιείται η διαδικασία εξέτασης. Αφού εφαρμοστεί η διαδικασία ελέγχου με τον κατάλληλο τρόπο, διοργανώνονται συνεντεύξεις για τους υποψηφίους (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

**Συνέντευξη των υποψηφίων** - Οι σημαντικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους υποψηφίους περιλαμβάνουν την εξασφάλιση κατάλληλης ειδοποίησης σχετικά με την ημερομηνία και την ώρα της συνέντευξης, εξασφαλίζοντας ότι οι υποψήφιοι γνωρίζουν ότι θα πρέπει να φθάσουν εγκαίρως στην εγκατάσταση, είναι σαφές πού να πάει και με ποιον πρέπει να έρθουν σε επαφή κατά την άφιξη και να βεβαιωθεί ότι είναι ενήμεροι για τα έγγραφα που πρέπει να υποβληθούν στη συνέντευξη. Αυτές οι πτυχές συμβάλλουν στην προετοιμασία των υποψηφίων σε πλήρη βάση για τη συνέντευξη. Οι εργοδότες ή οι συνεντευξιαστές θα πρέπει να επανεξετάσουν το βιογραφικό σημείωμα και όλες τις αιτήσεις εργασίας πριν να πάρουν συνέντευξη από τους υποψηφίους.

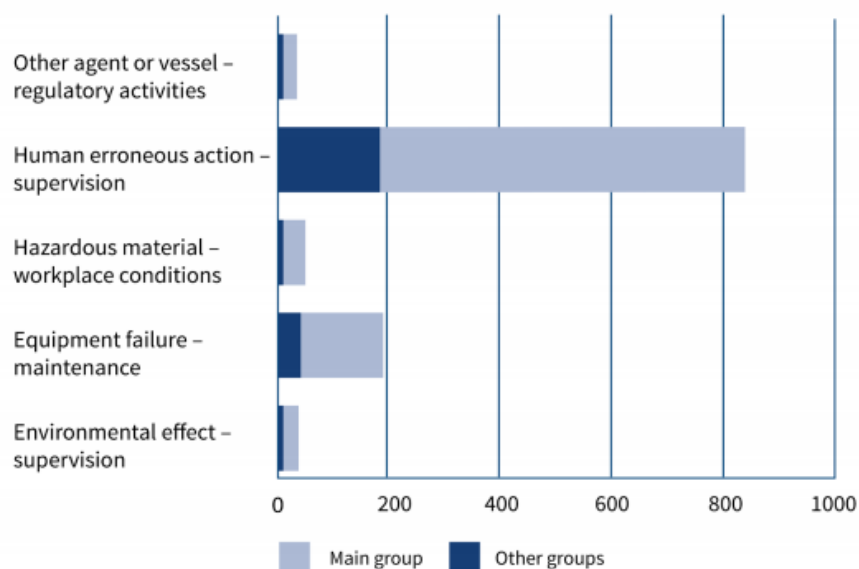
Είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου για τις διαδικασίες συνέντευξης, έτσι ώστε να μπορούν να ολοκληρωθούν εγκαίρως.

**Επιλογή και διορισμός υποψηφίων** - Οι μέθοδοι επιλογής και διορισμού υποψηφίων διαφέρουν σε διάφορους οργανισμούς. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν γενικά τα βήματα, όπως την επιλογή του υποψηφίου, την προφορική ενημέρωση του διορισμού του, την ιατρική ολοκλήρωση, εφόσον χρειάζεται, την αποστολή επιστολών διορισμού και την υπογραφή της σύμβασης. Η επιλογή και ο διορισμός υποψηφίων εξαρτώνται από τον επείγοντα χαρακτήρα της πλήρωσης της κενής θέσης. Όταν οι κενές θέσεις εργασίας πρέπει να συμπληρωθούν επείγοντως, τότε η επιλογή και ο διορισμός των υποψηφίων μπορεί να γίνει αμέσως μετά τις συνεντεύξεις. **Επαγωγή και κατάρτιση** - Η επαγωγή είναι η διαδικασία λήψης και υποδοχής των εργαζομένων, αφού έχουν επιλεγεί και τους παρέχεται η απαιτούμενη εκπαίδευση που απαιτείται για να εγκατασταθούν επαρκώς. Η επαγωγή έχει τρεις στόχους, για να εξομαλύνει τα αρχικά στάδια, όταν όλα είναι πιθανό να είναι εξαιρετικά και άγνωστα στους νέους υπαλλήλους. Να καθιερωθεί μια θετική στάση του οργανισμού μέσα στα συναισθήματα των εργαζομένων, ώστε να είναι πιθανό να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και να αποκτήσουν αποτελεσματική απόδοση από τους νέους υπαλλήλους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η εκπαίδευση αναφέρεται στη χρήση μεθόδων και στρατηγικών για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης, των γνώσεων και των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων. Διάφορες μέθοδοι κατάρτισης περιλαμβάνουν παιχνίδια ρόλων, προπόνηση προνυμφών, επισκέψεις στο χώρο εργασίας και διαλέξεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν από την εργασία και από την εκπαίδευση εργασίας να παράγουν πληροφορίες σχετικά με την ιστορία, το προσωπικό, τους στόχους και την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας. Ο κύριος σκοπός της κατάρτισης είναι η εξισορρόπηση των αναγκών και των απαιτήσεων των οργανισμών και των ανθρώπινων πόρων.

**Αξιολόγηση υπαλλήλων** - Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστική πτυχή του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να αξιολογούνται από καιρό σε καιρό οι εργαζόμενοι, προκειμένου να παρακολουθείται η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής τους. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων συμβάλλουν στον εντοπισμό των περιορισμών και των μέτρων που απαιτούνται για την εφαρμογή τους για τη βελτίωση τους.

Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων αναφέρεται ως συνεχιζόμενη δραστηριότητα και οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να εκπαιδεύονται με έναν καλύτερο τρόπο ενίσχυσης της παραγωγικότητας. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να πει αν η διαδικασία πρόσληψης λειτουργεί αποτελεσματικά ή υπάρχουν αλλαγές και μετασχηματισμοί που πρέπει να γίνουν. Ο κύριος σκοπός είναι να διασφαλιστεί ότι η ποιότητα των εργαζομένων θα ενισχυθεί και θα προσληφθούν στους οργανισμούς. Αυτό είναι επιτακτικό να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι και στόχοι (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις για την ασφαλή μεταφορά περιβαλλοντικά ευαίσθητων φορτίων σε όλο τον κόσμο. Από το 1970 η βιομηχανία έχει κάνει μεγάλα βήματα στη μείωση του αριθμού των ατυχημάτων, παρουσιάζοντας ένα αξιοσημείωτο ιστορικό ασφάλειας και περιβάλλοντος. Δυστυχώς, πολλά περιστατικά εξακολουθούν να συμβαίνουν παρά τους κανόνες και τους κανονισμούς. Η ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν σε όλους τους τομείς της ναυτιλίας δείχνει ότι ο κύριος παράγοντας ατυχημάτων είναι το ανθρώπινο στοιχείο:



**Σχήμα 3: Κατηγορίες παραγόντων εκδήλωσης ατυχημάτων 2011-2018 (EMSA 2017)**



Η λειτουργία των πλοίων με ασφάλεια και χωρίς συμβάντα βασίζεται στην ανθρώπινη ικανότητα, η οποία περιλαμβάνει τόσο τεχνικές δεξιότητες (hard skills) όσο και μη τεχνικές δεξιότητες (soft skills) τόσο των ναυτικών όσο και του προσωπικού στεριάς.

Η κύρια εστίαση της βιομηχανίας μέχρι τώρα ήταν στην ανάπτυξη και αξιολόγηση τεχνικών δεξιοτήτων, με τη Διεθνή Σύμβαση για τα Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Φυλακών για τους ναυτικούς (Σύμβαση STCW) να είναι η κύρια διεθνής σύμβαση που αφορά τις ικανότητες των ναυτικών. Κάθε υπάλληλος που κατέχει πιστοποιητικό ικανότητας που εκδίδεται από κατάλληλη αρχή που πληροί τις απαιτήσεις της σύμβασης STCW έχει τα προσόντα να υπηρετεί σε αυτόν τον βαθμό. Από το 2010, η Σύμβαση STCW αναφέρεται επίσης σε soft skills δεξιότητες όπως ηγετικές και διαχειριστικές δεξιότητες, λήψη αποφάσεων, ομαδική εργασία και επικοινωνία.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αναγνωρίζει ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις soft skills δεξιότητες. Η συμπεριφορά και η στάση του προσωπικού είναι βασικά στοιχεία μιας θετικής κουλτούρας ασφάλειας που προάγει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και συμβάλλει στη μείωση των περιστατικών.

### **2.3.6 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού Στεριάς ( Shore Staff Recruitment Procedure )**

Όπως σε όλους τους κλάδους, έτσι και σε αυτόν της Ναυτιλίας είναι σύνηθες ο Διευθύνων Σύμβουλος ( CEO ) σε συνεργασία με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και τους αρμόδιους προϊσταμένους των τμημάτων να διεξάγουν τον προγραμματισμό διαδοχής και πρόσληψης προσωπικού για να διασφαλισθεί ότι μπορούν να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει προφίλ ικανότητας, εμπειρίας καθώς και συνταξιοδότησης. Οι επικεφαλής των τμημάτων είναι επίσης υπεύθυνοι για την υποβολή προτάσεων για μελλοντικές επιλογές θέσεων στο γραφείο από ικανούς Ναυτικούς που στελεχώνουν τον στόλο.

Κάθε φορά που δημιουργείται κενή θέση ή δημιουργείται νέα θέση, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τον αρμόδιο επικεφαλής τμήματος και μετά από διαβούλευση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, εξετάζει όλες τις σχετικές παραμέτρους και λαμβάνει μία από τις ακόλουθες αποφάσεις:

- Μέσω εσωτερικής πηγής πρόσληψης: Δηλαδή μέσα από την εταιρεία ή την εκ νέου κατανομή αρμοδιοτήτων εντός της εταιρείας για την κάλυψη της κενής θέσης.

-Μέσω εξωτερικής πηγής πρόσληψης: Σε αυτή την περίπτωση είτε μέσω συστάσεων ή προτάσεων, εάν υπάρχουν, είτε μέσω αγγελίας. Περιγράφονται τα επιθυμητά προφίλ υποψηφίων βάσει της υπάρχουσας περιγραφής θέσεων εργασίας και της διεξοδικής ανάλυσης των αναγκών. Ο αρμόδιος επικεφαλής του Τμήματος σε συνεργασία με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού θα συντάξει την περιγραφή της θέσης εργασίας, εάν δεν υπάρχει ήδη.

Η πρόσληψη πραγματοποιείται στο πλαίσιο των σχεδίων, του οργανογράμματος της επιχείρησης λαμβάνοντας πάντα υπόψη την τοπική νομοθεσία. Η διαδικασία προ-πρόσληψης περιλαμβάνει ελέγχους ότι οι υποψήφιοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα και εμπειρία, καθώς και αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις. Οι πληροφορίες που παρέχονται από τους αιτούντες μέσω των βιογραφικών τους ( CV's ) και τα αρχεία συνεντεύξεων πρέπει να επαρκούν για να υποδείξουν ότι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να καλύψουν τη θέση.

Ο σκοπός της υιοθέτησης ελάχιστων προσόντων του προσωπικού της εταιρείας στο είναι να διασφαλιστεί ότι όλα τα τμήματα της εταιρείας διαθέτουν ικανό προσωπικό που κατανοεί πλήρως το αντικείμενο εργασίας και είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντα και τις ευθύνες αποτελεσματικά, δίχως χρόνο-καθυστερήσεις, καθώς η Ναυτιλία είναι ένας τομέας δραστηριότητας ο οποίος λειτουργεί σε γρήγορους και συχνά έντονους ρυθμούς.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πολλές φορές μια ναυτιλιακή επιχείρηση θα προτιμήσει να επανδρώσει τις θέσεις στη ξηρά με πρώην ναυτικούς οι οποίοι επιλέγουν να σταματήσουν την καριέρα τους στα πλοία και να επιλέξουν το δρόμο της απασχόλησης στη ξηρά.

Οι ναυτικοί θα λάβουν αποφάσεις σταδιοδρομίας με βάση διάφορους παράγοντες, τους οποίους βιώνουν κατά τη διάρκεια της θαλάσσιας ζωής τους. Πολλοί θεωρούν τη ζωή ως μια περασμένη φάση της ζωής ούτως ή άλλως, αλλά πολλοί έχουν επίσης αναγκαστεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμα λόγω έλλειψης ευκαιριών απασχόλησης.

Μεταξύ των πιο κοινών παραγόντων είναι η πίεση από την οικογένεια και η δέσμευση να επιδιώξουν μια ευκαιρία που ξαφνικά παρουσιάζεται.

➤ **Οικογενειακή πίεση**

Αυτό το σημαντικό κίνητρο για έξοδο από τη θάλασσα πηγάζει από τις απαιτήσεις της σύγχρονης οικογένειας, όπου αναμένεται ότι και τα δύο μέρη θα ακολουθήσουν μια σταδιοδρομία, καθιστώντας τις προσπάθειες και των δύο απαραίτητες σε σχέση με τις απαιτήσεις φροντίδας των παιδιών που θέτει η νέα οικογένεια. Αυτή η οικονομική ανάπτυξη έχει οδηγήσει σε αυξανόμενη πίεση στους νέους ναυτικούς με οικογένειες να βρουν εργασία στην ξηρά.

➤ **Τυχαία ευκαιρία**

Η στροφή προς μια καριέρα στην ακτή είναι συχνά το αποτέλεσμα μιας ευκαιρίας που παρουσιάστηκε ξαφνικά, από αυτό που μπορεί να περιγραφεί ως "τυχαία σύμπτωση". Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν η ναυτιλιακή εταιρεία ζητά από τον αξιωματικό να προσληφθεί στην σε θέση στη ξηρά.

➤ **Άλλοι λόγοι**

Άλλοι λόγοι που ενδεχομένως να παίζουν ρόλο στην επιλογή ενός ναυτικού να αναζητήσει εργασία στη ξηρά είναι όταν υπάρχουν δύσκολες κοινωνικές συνθήκες επί του πλοίου, που προκαλούνται από μικρά πληρώματα, πολιτισμικές διαφορές μεταξύ εθνικοτήτων, άγχος και υψηλό φόρτο εργασίας, τα οποία οδηγούν στη μοναξιά και την ανάγκη για μια πιο συμβατική κοινωνική ζωή. Επιπλέον, η έλλειψη εταιρικής κουλτούρας, η οποία συμβάλλει στη δημιουργία δεσμού μεταξύ των αξιωματικών και της ναυτιλιακής εταιρείας και στην αίσθηση ότι ανήκουν, αναφέρεται ότι αποτελεί πρόβλημα που μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό πιστεύεται από ορισμένους ότι είναι το αποτέλεσμα των σύγχρονων ναυτιλιακών πρακτικών, οι οποίες φαίνεται να ασχολούνται περισσότερο με τις βραχυπρόθεσμες επενδύσεις παρά με τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και τη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Όσον αφορά το σύνολο των υπαλλήλων, μία ναυτιλιακή εταιρεία διασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό είναι ικανό, με βάση τα κατάλληλα κριτήρια εκπαίδευσης, κατάρτισης, δεξιοτήτων και εμπειρίας και διατηρεί φυσικά τα σχετικά αρχεία.

Η εταιρεία έχει καθορίσει ένα σύστημα διαχείρισης ( Safety Management System ), σχεδιασμένο για τη διαχείριση στοιχείων ασφαλείας στο χώρο εργασίας το οποίο περιλαμβάνει πολιτικές, στόχους, σχέδια, διαδικασίες, οργάνωση, ευθύνες καθώς και τις απαραίτητες απαιτήσεις εκπαίδευσης για κάθε θέση.

Παράλληλα, όσον αφορά στελέχη τα οποία πραγματοποιούν επισκέψεις στα πλοία ή και σε ορισμένες περιπτώσεις ταξιδεύουν με το πλοίο για ένα μικρό χρονικό διάστημα ( επίλυση μίας βλάβης ή για προετοιμασία κάποιας επιθεώρησης), η Ιατρική καταλληλότητα είναι απαραίτητη.

Η Εταιρεία ενθαρρύνει το προσωπικό της να υποβάλλονται σε ιατρικές εξετάσεις ετησίως σε συμβεβλημένα ιατρικά εξεταστικά κέντρα, με έξοδα της εταιρείας. Κατά τη δέσμευση και ως μέρος της διαδικασίας εξοικείωσης, κάθε νέος υπάλληλος ενημερώνεται για τις απαιτήσεις της εταιρείας σχετικά με την Ιατρική Καταλληλότητα και τα ετήσια προγράμματα ιατρικών εξετάσεων. Στον νέο υπάλληλο παρέχεται επίσης λίστα με τα προγράμματα εξέτασης και έναν κατάλογο των συμβεβλημένων ιατρικών κέντρων με σκοπό να προχωρήσει με τον έλεγχο. Συνήθως για προσωπικό άνω των 40 ετών θεσπίζεται ενισχυμένο πρόγραμμα ιατρικών εξετάσεων.

### **2.3.6.1 Βιογραφικό, Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού Στεριάς**

Όταν μία ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέξει την πρόσληψη εργαζομένων μέσω εξωτερικής πηγής, όλα τα βιογραφικά που θα συγκεντρωθούν στη συνέχεια θα ελεγχθούν και θα επαληθευτούν από τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος σε συνεργασία με τον αρμόδιο προϊστάμενο τμήματος συγκρίνει το βιογραφικό σημείωμα με την περιγραφή εργασίας και τις απαιτήσεις της εταιρείας και τα κατατάσσει στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Απορριφθέντα
2. Εγκρίθηκαν για περαιτέρω έλεγχο μέσω αρχικής συνέντευξης

Οι αρχικές συνεντεύξεις διεξάγονται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και τους αρμόδιους επικεφαλής τμήματος, λαμβάνοντας υπόψη την καταλληλότητα, την εμπειρία, τα προσόντα, τις επαγγελματικές γνώσεις, τη στάση, την ηλικία, τη φυσική κατάσταση, τις δεξιότητες επικοινωνίας, τις απαιτήσεις κατάρτισης, την ευγένεια-κοινωνικότητα-ωριμότητα, τη συμβατότητα με τη φιλοσοφία της εταιρείας, τον μισθό κλπ.

Κατά τη διάρκεια της αρχικής συνέντευξης, γίνεται η υποβολή των απαραίτητων αιτήσεων από τους υποψηφίους σύμφωνα με τις διατάξεις του γενικού κανόνα προστασίας προσωπικών δεδομένων ( GDPR ), οι αιτούντες ενημερώνονται για την επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων από την εταιρεία και καλούνται να δώσουν τη συγκατάθεσή τους για το θέμα αυτό υπογράφοντας τη σχετική δήλωση/φόρμα.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η επαλήθευση της ικανότητας στην αγγλική γλώσσα [με βάση τα ελάχιστα προσόντα για συγκεκριμένη θέση], αποδεικνύεται από οποιοδήποτε από τα ακόλουθα:

- Απόφοιτος ξένου ( αγγλόφωνου ) Πανεπιστημίου
- Πιστοποιητικό / βεβαίωση από διεθνώς αναγνωρισμένες σχολές/ιδρύματα
- Marlins English Test ( εξειδικευμένο test με ναυτιλιακή ωρολόγια )

Μετά την ολοκλήρωση της αρχικής συνέντευξης και πριν την τελική συνέντευξη και έγκριση, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες, ανάλογα με την περίπτωση, και επαληθεύει τα προσόντα των υποψηφίων .

Ο αποδεκτός υποψήφιος μπορεί επίσης να κληθεί να υποβληθεί σε ψυχομετρική αξιολόγηση πριν από την επιβεβαίωση της απασχόλησης. Οι αποδεκτοί υποψήφιοι θα παραπεμφθούν στον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την τελική συνέντευξη και έγκρισή του.

Ο αποδεκτός υποψήφιος ενημερώνεται για τη θέση στην εταιρεία, την ημερομηνία έναρξης απασχόλησης και τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης. Κάθε νέος υπάλληλος πριν από την ανάληψη των καθηκόντων του πρέπει να:

1. Υπογράψει σύμβαση εργασίας με την εταιρεία
2. Να ενημερωθεί για τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας
3. Να ενημερωθεί για τις διαδικασίες συλλογής, τήρησης και επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων της εταιρείας και να υπογράψει το συμφωνητικό εμπιστευτικότητας και την ανακοίνωση απορρήτου.
4. Να εξοικειωθεί με το σύστημα λειτουργίας εταιρείας-πλοίου ( Safety Management System )

Μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση με λίγα λόγια, αναγνωρίζοντας τη σημασία της πρόσληψης ικανού προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσής της, υιοθετεί ένα εύρος διαδικασιών για την επιλογή, το διορισμό και τη διαχείριση/στελέχωση του προσωπικού ξηράς.

Πιο συγκεκριμένα:

- i. Εξασφαλίζει τον επαρκή αριθμό υποψηφίων με ραντεβού, τα οποία καταγράφονται και επαληθεύει ότι τα δηλωμένα προσόντα είναι έγκυρα και γνήσια και ότι τα αρχεία πριν από την απασχόληση είναι ενημερωμένα και ακριβή.
- ii. Τεκμηριώνει τη διαδικασία της συνέντευξης ,με συγκεκριμένες θέσεις και απαιτήσεις
- iii. Επιδιώκει το προσωπικό στεριάς να είναι ικανό και άρτια καταρτισμένο για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η αρτιότητα καθορίζεται με βάση την κατάλληλη τεχνική εκπαίδευση, κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία.
- iv. Εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης, μαζί με τα κριτήρια για τις προαγωγές και τις απαιτήσεις για τον προγραμματισμό της διαδοχής μιας θέσης εργασίας
- v. Προωθεί τη ροή του προσωπικού, με έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπων σε βασικούς ρόλους
- vi. Εξασφαλίζει ότι απασχολείται επαρκής αριθμός ατόμων για την πλήρη εποπτεία του στόλου και παρέχει επαρκείς πόρους για τη διαχείριση των συνθηκών απασχόλησης του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών αναγκών και απαιτήσεων
- vii. Εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι παρακινημένο με την ενθάρρυνση της ικανοποίησης από την εργασία
- viii. Εξασφαλίζει τον προσδιορισμό, την καταγραφή και την παρακολούθηση των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης και τη παρακίνηση παρακολούθησης μαθημάτων, σεμιναρίων και συνεδρίων στους υπαλλήλους
- ix. Προωθεί το ομαδικό πνεύμα και ενθαρρύνει τη συνεργασία

### 2.3.6.2 Εξοικείωση & Μύηση Προσωπικού Ξηράς

Μέσα από τις διαδικασίες εξοικείωσης, παράδοσης/μεταβίβασης καθηκόντων και εκπαίδευσης, η εταιρεία διασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με:

1. Τους ρόλους και τις ευθύνες τους στην επίτευξη συμμόρφωσης με τους κανόνες της εταιρείας
2. Τους ρόλους και τις ευθύνες των προσώπων που υποκαθιστούν
3. Την ασφάλεια, την υγεία, την ποιότητα και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των εργασιακών τους δραστηριοτήτων
4. Τους ρόλους και τις ευθύνες τους όσον αφορά την ετοιμότητα έκτακτης ανάγκης
5. Τις πιθανές συνέπειες της απόκλισης από τις καθορισμένες διαδικασίες και απαιτήσεις
6. Κάθε νέος υπάλληλος ή υφιστάμενος υπάλληλος σε νέο ρόλο συνήθως υπόκειται σε διαδικασία εξοικείωσης όπως ισχύει με το ακόλουθο χρονικό πλαίσιο υπό την εποπτεία του επικεφαλής του τμήματος.

Συνήθως λοιπόν:

- **Εντός μιας εβδομάδας:** εξοικείωση με το περιβάλλον, θέματα λογισμικών και συστημάτων πληροφορικής καθώς επίσης και συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών ασφάλειας και έκτακτης ανάγκης. Εξοικείωση με τις πολιτικές της εταιρείας και την επιχειρηματική ηθική.

- **Μέσα σε ένα μήνα:** εξοικείωση με τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εκάστοτε θέσης.

- Διαδικασία παράδοσης (handover), προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ανάληψη / νέο μέλος έχει εξοικειωθεί πλήρως με τα νέα του καθήκοντα και ευθύνες. Ο χρόνος παράδοσης μπορεί να παραταθεί κατά την κρίση του αρμόδιου Επικεφαλής Τμήματος με την έγκριση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

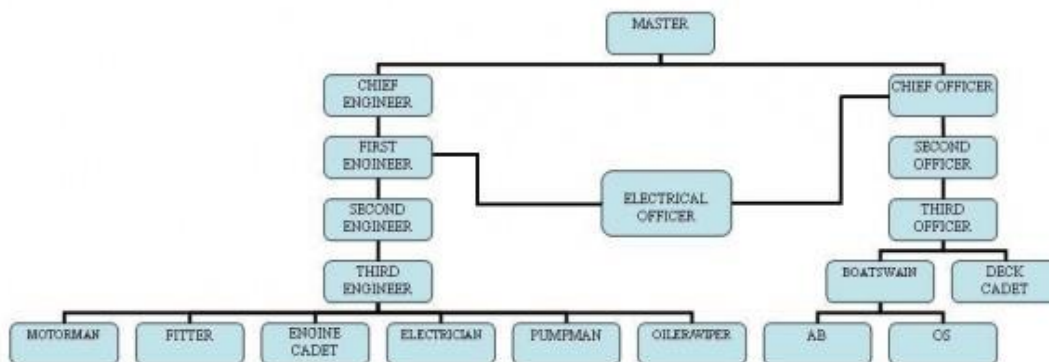
- Κάθε νέος υπάλληλος είθισται να εργάζεται αρχικά δοκιμαστικά για 4-6 μήνες, όπου κατά τη διάρκεια της περιόδου παρακολουθείται στενά και αξιολογείται από τον επικεφαλής του τμήματος.

### 2.3.7 Κριτήρια Επιλογής Ναυτικών

Όπως γνωρίζουμε, η ζωή πάνω σε ένα πλοίο είναι πολύ διαφορετική και συνάμα δύσκολη από οποιαδήποτε άλλη εργασία στη ξηράς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι ανάγκες για συνεχόμενες ροές Ναυτικών να προβλέπονται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του αναμενόμενου φόρτου εργασίας ή/και των ελλείψεων των Ναυτικών λόγω συνταξιοδοτήσεων, αλλαγών πληρώματος, αυξημένου μεγέθους στόλου, νέων τύπων πλοίων και τεχνολογικών ή νομοθετικών αλλαγών. Ο σχεδιασμός/επιλογή περιλαμβάνει επίσης και τη διαμόρφωση των ικανοτήτων και της πείρας ενός Ναυτικού. Κάθε μέλος του πληρώματος έχει ακριβή βαθμό και φέρει συγκεκριμένες αρμοδιότητες με σκοπό τη διατήρηση της επιτυχούς λειτουργίας του πλοίου.

Υιοθετώντας μία προσέγγιση συστηματικού φιλτραρίσματος επιλογής προσωπικού, διευκολύνει και αυξάνει τις πιθανότητες η επιλογή του Ναυτικού να είναι η πλέον κατάλληλη με βάσει τις προδιαγραφές που έχει θέσει η εκάστοτε Ναυτιλιακή Εταιρεία. Επί σειρά ετών, σημειώνεται σημαντική μείωση του χρόνου που απαιτείται για την απόκτηση επαγγελματικών προσόντων στη θάλασσα. Αυτό μπορεί να είναι προβληματικό κυρίως σε junior προσωπικό θάλασσας, πράγμα που επίσης οδηγεί σε μείωση της αντίστοιχης εμπειρίας ανά βαθμίδα.

Ένα τυπικό οργανόγραμμα πληρωμάτων ενός πλοίου είναι το ακόλουθο:



Σχήμα 4: Οργανόγραμμα Βαθμίδων Ποντοπόρου Πλοίου<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://www.nedcon.ro/crew-structure-on-board-merchant-vessels-deck-department/>



Μία Ναυτιλιακή Εταιρεία χρειάζεται να θέσει συγκεκριμένα φίλτρα τα οποία να καθορίζουν την εύρεση της καταλληλότερης επιλογής Ναυτικών. Αυτά τα φίλτρα θα πρέπει να επικεντρώνονται σε πρότυπα, δηλαδή σε ό, τι γνωρίζει και έχει βιώσει ο ναυτικός και πιο συγκεκριμένα στην ικανότητα του Ναυτικού να υιοθετεί διαφορετικά συστήματα και το ήθος μιας εταιρείας. Με βάση τα παραπάνω, ο "σωστός" τύπος πληρώματος μπορεί να διαφέρει σε ορισμένες πτυχές ανάλογα με τον τύπο του πλοίου ή το εμπόριο. Τα φίλτρα επομένως χρειάζονται προσαρμογή για να ταιριάζει με τον τύπο του πλοίου ή το εμπόριο.

Ο προγραμματισμός προσλήψεων για να διασφαλιστεί ότι μπορούν να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες επάνδρωσης διεξάγεται από τον Επικεφαλή του τμήματος Πληρωμάτων (Crew Manager) σε συνεργασία με υπόλοιπα τμήματα καθώς και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Οι ναυτικοί εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους εργοδότες/ πλοιοκτήτες για διάφορους λόγους:

1. **Τις γνώσεις τους για τα πλοία, τη ναυτιλία, τα συστήματα και τις θαλάσσιες διαδικασίες.** Είναι επίσης σε θέση να συνομιλούν με πελάτες και άλλους ναυτικούς χρησιμοποιώντας την τεχνική ορολογία και τη γλώσσα της θάλασσας. Γενικά, οι πρώην ναυτικοί είναι πιο άνετοι να συζητούν θαλάσσια θέματα στην εταιρεία άλλων πρώην ναυτικών παρά με μη ναυτικούς.
2. **Ναυτική αξιοπιστία** Αυτό σχετίζεται με τα παραπάνω, αλλά έρχεται με εμπειρία στη θάλασσα, γι ' αυτό και ο παράγοντας αυτός συχνά επιδιώκεται από τους εργοδότες της ακτής σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τη θάλασσα.
3. **Η ικανότητά τους ως ανεξάρτητοι, αυτοδύναμοι και επινοητικοί εργαζόμενοι.** Οι ναυτικοί είναι γενικά καλοί στο χειρισμό αβέβαιων καταστάσεων καθώς αναπτύσσονται και θεωρούνται υπεύθυνοι υπάλληλοι που έχουν δεσμευτεί να πάρουν τη δουλειά.
4. **Ηγετικές προοπτικές.** Οι αξιωματικοί θεωρούνται επίσης ως δυνητικά καλοί και ρεαλιστικοί ηγέτες που είναι καλοί στη λήψη αποφάσεων και δημιουργικοί στην επίλυση προβλημάτων.

Αυτές είναι ιδιότητες και αξίες που οι ναυτικοί υιοθετούν σε πρώιμο στάδιο της ναυτικής σταδιοδρομίας τους, καθιστώντας τους παρόντες ακόμη και σε νέους κατώτερους αξιωματικούς. Οι πρώην αξιωματικοί παρουσιάζουν συχνά πολύ παρόμοια βιογραφικά σημειώματα όσον αφορά τα προσόντα και τη γενική εμπειρία στη θάλασσα όταν αναζητούν εργασία στην ξηρά. Ως εκ τούτου, θα επιλέγονται συχνά από τους εργοδότες με βάση την προσωπική τους στάση και την "προσαρμογή" τους στον οργανισμό πρόσληψης.

Οι ναυτικοί από την άλλη μεριά του νομίσματος, θεωρούνται ότι έχουν κάποια μειονεκτήματα, ωστόσο, και αυτά μπορούν να συνοψιστούν ως:

1. Υπάρχει μια γενικότερη άποψη η οποία λέει ότι η ναυτική εκπαίδευση πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο σε Γενικά θέματα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της εμπορικής και επιχειρηματικής διαχείρισης. Αυτή η έλλειψη γενικής εκπαίδευσης διαχείρισης είναι αισθητή στους αξιωματικούς που δεν είχαν εκτεταμένη βασική και ναυτική εκπαίδευση.

2. Οι υποψήφιοι εργοδότες μπορεί να θεωρούν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ισχύουν ιδιαίτερα για τους ανώτερους αξιωματικούς, οι οποίοι μπορεί να θεωρηθούν ως σταθεροί με τους τρόπους τους και αποτρεπτικοί για την αλλαγή και την εξουσία των άλλων.

Αυτές είναι ιδιότητες και αξίες που ο ναυτικός υιοθετεί σε πρώιμο στάδιο της ναυτικής σταδιοδρομίας τους, καθιστώντας τους παρόντες ακόμη και σε νέους κατώτερους αξιωματικούς. Οι πρώην αξιωματικοί παρουσιάζουν συχνά πολύ παρόμοια βιογραφικά σημειώματα όσον αφορά τα προσόντα και τη γενική εμπειρία στη θάλασσα όταν αναζητούν εργασία στην ξηρά. Ως εκ τούτου, θα επιλέγονται συχνά από τους εργοδότες με βάση την προσωπική τους στάση και την "προσαρμογή" τους στον οργανισμό πρόσληψης.

Ο Επικεφαλή του τμήματος Πληρωμάτων ( Crew Manager ) σχεδιάζει την πρόσληψη Ναυτικών:

1. Ελέγχοντας τις αλλαγές πληρωμάτων που υπόκεινται να πραγματοποιηθούν το άμεσο χρονικό διάστημα
2. Παρακολούθηση της εγκυρότητας των συμβάσεων των Ναυτικών, των πιστοποιητικών τους, των εκπαιδεύσεων τους κλπ.

3. Λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα των πλοιάρχων ή των Α'Μηχανικών για αλλαγές πληρώματος και μη προγραμματισμένες αντικαταστάσεις.
4. Λαμβάνοντας υπόψη τα σχέδια της διοίκησης για νέα απόκτηση πλοίων κ.λπ.

Όπως είδαμε, η επάνδρωση του στόλου από άρτια καταρτισμένους Ναυτικούς αποτελεί μείζον θέμα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας. Σύμφωνα με έμπειρα στελέχη Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων (Shipping Marketing & Management Forum 2019) , ένας παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στη πρόσληψη Ναυτικών στην εποχή μας είναι η Εθνικότητα.

Η εθνικότητα είναι η αρχή και το τέλος στη σύγχρονη ναυτιλία, καθώς σε αυτή περιλαμβάνεται η εμπειρία και η γνώση, εφόδια δηλαδή που καθορίζουν τις αρχές που διέπουν τους υποψήφιους Ναυτικούς κάθε κράτους. Παράλληλα, βασική απαίτηση κάθε Ναυτιλιακής Εταιρείας είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η ναυτοσύνη των Ναυτικών, ανεξαρτήτως εθνικότητας. Βασικό παράδειγμα είναι οι Φιλιππίνες που κατέχουν την πρώτη θέση στο ναυτικό επάγγελμα, κυρίως λόγω της εκμάθησης της αγγλικής γλώσσας από μικρή ηλικία και επιπλέον στο γεγονός ότι η χώρα δίνει έμφαση τη τελευταία εικοσαετία στην ναυτική εκπαίδευση και στην απόκτηση τέτοιων δεξιοτήτων που θα θέσει τους υποψήφιους ναυτικούς της χώρας στην πρώτη επιλογή.

Επιπροσθέτως, η επιλογή πληρωμάτων γίνεται σύμφωνα με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα κάθε εταιρείας, ενώ είναι δύσκολο να αλλάξουν οι πρακτικές και η στρατηγική μιας πλοιοκτήτριας εταιρείας, αφενός λόγω παράδοσης και αφετέρου γιατί μια ναυτιλιακή εταιρεία εστιάζεται για διάφορους λόγους σε συγκεκριμένες αγορές.

Τα κριτήρια επιλογής των Ναυτικών από τις Ναυτιλιακές Εταιρείες, εξαρτώνται τόσο από τη φιλοσοφία/κουλτούρα κάθε εταιρείας όσο και από τη προοπτική που δίνει η κάθε συγκεκριμένη αγορά στο να αξιοποιηθεί η συμβολή του ναυτεργατικού δυναμικού. Το σύνθημα στις παραδοσιακές Ναυτιλιακές Εταιρείες είναι να επιλέγονται Έλληνες αξιωματικοί και το κατώτερο πλήρωμα να απαρτίζεται από πολυεθνικά πληρώματα.

### **3. Εκπαίδευση**

#### **3.1 Έννοιες και Διαδικασίες**

Καθώς οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν στην ταραχώδη ανταγωνιστική αγορά, πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων καθώς θα πρέπει να διαθέτουν παραγωγικούς (δηλαδή αποτελεσματικούς και αποδοτικούς) εργαζόμενους. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις γνώσεις, δεξιότητες και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού όλο και περισσότερο για να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική στην αγορά. Έτσι, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν εργαζόμενους που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, οι γνώσεις των επιχειρήσεων και της αγοράς παρέχουν στους οργανισμούς ένα αξιόπιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με εκείνες που δεν έχουν τη δυνατότητα. Ως εκ τούτου, η γνώση στρέφεται προς το βασικό κεφάλαιο που ενεργοποιεί την ανάπτυξη. Η επιτυχία εξαρτάται, ωστόσο, από το έμπειρο, εξειδικευμένο και έμπειρο εργατικό δυναμικό που διαθέτει μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Επομένως, προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητα, πρέπει να πραγματοποιείται συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, λόγω του γεγονότος ότι οι δεξιότητες διαβρώνονται και καθίστανται ξεπερασμένες σε μια χρονική περίοδο και πρέπει να αναπληρώνονται.

Η κατάρτιση είναι ο οργανωμένος τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί παρέχουν ανάπτυξη και βελτιώνουν την ποιότητα των νέων και υπαρχόντων υπαλλήλων. Η εκπαίδευση θεωρείται ως μια συστηματική προσέγγιση της μάθησης και της ανάπτυξης που βελτιώνει το άτομο, την ομάδα και την οργάνωση στο Khawaja & Nadeem (2013).

Η ανάπτυξη αναφέρεται σε δραστηριότητες που οδηγούν στην απόκτηση νέων γνώσεων ή δεξιοτήτων για σκοπούς εξέλιξης. Οι οργανισμοί παρέχουν στους υπαλλήλους αναπτυξιακά προγράμματα για να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων κερδίζει όλο και πιο κρίσιμη και στρατηγική επιταγή σε οργανισμούς στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον στον Abdul Hameed (2011). Έτσι, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων προκειμένου να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους καθώς και την επιτυχία του οργανισμού (Zaar & Hammarstedt, 2012).

Η κατάρτιση είναι ανεκτίμητη στην αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών. Δεν ενισχύει μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τους παρέχει την ευκαιρία να μάθουν πρακτικά τις δουλειές τους και να επιτελέσουν πιο ικανοποιητικά. Ως εκ τούτου, αυξάνεται όχι μόνο η παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά και η παραγωγικότητα των οργανισμών. Διάφορες έρευνες δείχνουν τον θετικό αντίκτυπο της κατάρτισης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η εκπαίδευση ως μια διαδικασία είναι μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των ατόμων και την επικοινωνία των οργανωτικών στόχων με το προσωπικό. Ο Rohan & Madhumita (2012) υποστήριξε επίσης ότι η επένδυση στην κατάρτιση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στην ομαδική εργασία, στην επίλυση προβλημάτων και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει ευεργετική επίδραση στο επίπεδο ανάπτυξης των οργανώσεων, καθώς και στην επίδραση των επιδόσεων των εργαζομένων.

Η κατάρτιση επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις εργασιακές τους δεξιότητες, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων καθώς και εποικοδομητικές αλλαγές. Η κατάρτιση είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος υποκίνησης και διατήρησης υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό.

Προστίθεται επίσης από τους Lowry, Simon & Kimberley (2002), η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και τη μεγιστοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Konings & Vanormelingen (2009), η εκπαίδευση Colombo & Stanca (2008) και Sepulveda (2005) είναι ένα μέσο που επηρεάζει θεμελιωδώς την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων και στόχων των οργανισμών. Ωστόσο, ο βέλτιστος στόχος κάθε οργανισμού είναι να παράγει υψηλά έσοδα και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και ένα σημαντικό εργαλείο για να γίνει αυτό είναι ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Έτσι, το εργατικό δυναμικό είναι αποτελεσματικό και αποτελεσματικό μόνο εάν παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση και ανάπτυξη και συνεπώς οδηγεί στην παραγωγικότητα (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

Τα αναπτυξιακά προγράμματα που αξίζει να επενδύσουν τόσο πολύ, καθώς οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί εξετάζουν την πρόοδο του εργατικού δυναμικού και συνεπώς επενδύουν στην εκπαίδευσή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που βελτιώνουν το ηθικό και την παραγωγικότητα. Η ανάπτυξη φαίνεται να μειώνει το ποσοστό κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Έτσι, οι ευκαιρίες προόδου δεν περιορίζουν μόνο την απουσία, αλλά αυξάνουν τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων που βοηθούν στη μείωση του κύκλου εργασιών.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη πρέπει να σχεδιαστούν και να παραδοθούν για να καλύψουν τις ανάγκες όλων των εργαζομένων με απώτερο σκοπό οι εργαζόμενοι να μην είναι μόνο παραγωγικοί αλλά να είναι ικανοποιημένοι. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν θετικό αντίκτυπο στο σύνολο των υπαλλήλων να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικότερα τις εργασίες τους, αυξάνοντας τις διαπροσωπικές και τεχνικές τους ικανότητες, την εργασία σε ομάδα, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας. Η κατάρτιση σε οργανισμούς κατέχει το κλειδί για την απελευθέρωση των δυνατοτήτων ανάπτυξης και ανάπτυξης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν πλήρως το εργατικό δυναμικό τους, προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Έτσι, οι η τεχνογνωσία, οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την απόδοση των εργαζομένων, τις οποίες οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν συνεχώς με σύνεση προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Όπως υποστηρίζεται από την, οι οργανισμοί δαπανούν ένα τεράστιο ποσό χρημάτων και χρόνου για την κατάρτιση προκειμένου να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μάθουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία. Επομένως, είναι σημαντικό να παρέχονται πλήρως τα αποτελέσματα των προσπαθειών κατάρτισης.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη τελικά αναβαθμίζουν όχι μόνο την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και την οργάνωση. Έχει ορθώς ειπωθεί ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι το κλειδί για την οργανωτική βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν εργαζόμενους που είναι σε θέση να προσαρμοστούν γρήγορα σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά. Οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν σε συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, προκειμένου να διατηρήσουν τους εργαζομένους και να είναι επιτυχείς. Ο 21ος αιώνας θα είναι ευνοϊκός για εκείνους τους οργανισμούς, οι οποίοι μπορούν να μάθουν ταχύτερα και να προσαρμοστούν στις αλλαγές από τους ανταγωνιστές τους. Η κατάρτιση ενισχύει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και την ποιότητα της εργασίας, βοηθώντας έτσι τους εργαζομένους να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και στόχων και με τη σειρά τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανισμού (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ασχολούνται με την αύξηση και την ενημέρωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των εμπειριών ενός υπαλλήλου μέσω μιας σειράς προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Είναι ζωτικής σημασίας να εξοπλιστεί ο εργαζόμενος με τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, προκειμένου να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Ahmad και Bakar (2003), η κατάρτιση μπορεί να περιγραφεί ως μια προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια του εργαζόμενου να επιτύχει αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σειρά δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά, οι Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2004) η ανάπτυξη προετοιμάζει τους υπαλλήλους για διαφορετικές θέσεις στον οργανισμό και αναπτύσσει την ικανότητά τους να μετακινηθούν σε θέσεις εργασίας στο μέλλον. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη αφορά κυρίως τον προγραμματισμό και την προετοιμασία για τις μελλοντικές αλλαγές σε σχέση με άγνωστες θέσεις εργασίας, απαιτήσεις και ευθύνες.

Η ανάπτυξη αποτελεί μια πρακτική άσκηση μελέτης και ανάπτυξης με την οποία το διευθυντικό προσωπικό αποκτά και χρησιμοποιεί γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και ιδέες για να χειριστεί αποτελεσματικά και αποτελεσματικά το έργο του. Είναι σημαντικό για το διευθυντικό προσωπικό ως μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα της οργάνωσης και της τεχνολογίας. Η ανάπτυξη συμβάλλει επίσης στην αναγνώριση των κοινωνικών και δημοσίων ευθυνών τους.

Οι Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers (2008) πρότειναν ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων, δημιουργώντας ευκαιρίες για νέα δουλειά και ενισχύοντας τις δεξιότητές τους. Αυτό υποστηρίζει τη διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης μεταξύ της Μαλαισίας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με διάφορους παράγοντες όπου τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η κατάρτιση στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της σημερινής ικανότητας ενός εργαζομένου όσον αφορά την ασφάλεια της εργασίας και τις δεξιότητες του εργαζόμενου (Silos, Piniella, Monedero & Walliser, 2012).

Όταν ένας οργανισμός παρέχει κατάρτιση, συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση από τον εργαζόμενο, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως "ψυχολογική σύμβαση". Οι αμοιβαίες στάσεις και συμπεριφορές από τους εργαζόμενους βασίζονται στην αντίληψή τους στην προσπάθεια της οργάνωσης να βελτιώσει τις δεξιότητές της, τις ικανότητές της και να τους προσφέρει μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται ότι η οργάνωση πραγματοποιεί επενδύσεις στην εκπαίδευσή τους ως ένδειξη της συνέχειας στις θέσεις εργασίας τους και στην υψηλότερη αποζημίωση που βασίζεται στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.

### **3.2 Στόχοι και Οφέλη**

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις κυρίως απευθύνονται σε προγράμματα κατάρτισης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας, την αύξηση του οργανωτικού και του ηθικού των εργαζομένων, την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, την οικονομική άντληση, την ευρύτερη συνειδητοποίηση των εργαζομένων, να βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησης μέσω της εκπαίδευσης δεοντολογίας και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων για να τις ευθυγραμμίσουν με τους στόχους και τους στόχους της εταιρείας.

Μέσα από την κατάρτιση οι ανάγκες των υπαλλήλων για εποπτεία μειώνονται και μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις από μόνοι τους και να συμμετέχουν στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.



Η κατάρτιση δίνει τη βάση στην προσωπική ανάπτυξη βοηθώντας τους υπαλλήλους να αναπτύξουν δεξιότητες ηγεσίας και επικοινωνιακές δεξιότητες, μειώνει τον φόβο τους προσπαθώντας σε νέα καθήκοντα και τους δίνει τη δυνατότητα να χειριστούν το άγχος, την απογοήτευση και τις συγκρούσεις. Αυτοί οι παράγοντες τους δίνουν την ευκαιρία να αποδώσουν καλύτερα αποτελέσματα που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αισθήσεων ικανοποίησης από τη δουλειά τους. Η εκπαίδευση αναπτύσσει τα απαιτούμενα ταλέντα και ικανότητες στους εργαζόμενους, οι οποίοι εξασφαλίζουν ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Καθώς τα περισσότερα οικονομικά οφέλη και η υψηλή κερδοφορία είναι οι κύριοι στόχοι οποιουδήποτε οργανισμού ανάπτυξης επιχειρήσεων, οι επικεφαλής τονίζουν την κατάλληλη κατάρτιση των εργαζομένων που διεξάγεται από το σωστό άτομο που έχει την ικανότητα να μεταφέρει τις εννοιολογικές γνώσεις στους συμμετέχοντες. Ξοδεύουν τα χρήματα, το χρόνο, τις προσπάθειες και τους πόρους τους στην αποτελεσματική κατάρτιση πριν εμπλακούν οι υπάλληλοί τους στην πρακτική εργασία αντί να χάσουν την επιχείρησή τους και στη συνέχεια να κάνουν εκπαίδευση για να διορθώσουν τα προβλήματα. Αντί να εστιάζουμε μόνο στο πώς να βελτιώσουμε το επίπεδο ικανοποίησης, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι βοηθάμε τους εργαζόμενους να γίνουν πιο παραγωγικοί (Dimitrova & Blanpain, 2010).

Οι αποφάσεις κατάρτισης βασίζονται στις επιχειρηματικές στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας. η στρατηγική κατάρτισης πρέπει πάντα να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της εταιρείας μέσω της οποίας μπορούν να εντοπιστούν οι ανάγκες κατάρτισης. Μπορεί να εντοπιστεί μέσω της ανάλυσης ολόκληρης της οργάνωσης (τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και των μελλοντικών στόχων), των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών θέσης εργασίας και των αναγκών του μεμονωμένου εργαζόμενου (είτε έχουν τις ικανότητες να εκτελούν τα απαιτούμενα καθήκοντα είτε όχι).

Η ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους όπως οι έρευνες, τα ερωτηματολόγια, οι παρατηρήσεις αλλά και ο εσωτερικός έλεγχος βοηθούν να επισημανθούν οι τομείς που χρειάζονται κατάρτιση. Με ανάλυση των κενών μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης των εργαζομένων και του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης, ολοκληρώνονται οι στόχοι της κατάρτισης για την αξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης.

Στη συνέχεια, η επιλογή σωστού εκπαιδευτή έχει σημασία να καταστήσει το πρόγραμμα κατάρτισης επιτυχημένο και πιο επωφελές για την εκπλήρωση των αναγκών. Οι μέθοδοι κατάρτισης επιλέγονται σύμφωνα με τους τύπους (στην εργασία, εκτός εργασίας), τις ανάγκες και τους συμμετέχοντες στην κατάρτιση.

Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν: προσανατολισμούς, κατάρτιση διδασκαλίας θέσεων εργασίας, πρακτική εξάσκηση, εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση, διαλέξεις, συζητήσεις, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδι ρόλων, προσομοίωση και εργαστηριακή εκπαίδευση. Μετά τη διεξαγωγή της κατάρτισης: γίνεται έγκαιρη αξιολόγηση. αν εξακολουθούν να υπάρχουν ανεπάρκειες στους εργαζομένους οι δεξιότητες ή οι στόχοι της κατάρτισης δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν με επιτυχία και στη συνέχεια να επαναπροσδιορίσουν το βήμα προγραμματισμού και να θέσουν στόχους για περαιτέρω κατάρτιση κάνοντας τις απαιτούμενες προσαρμογές να επαναληφθούν για να γίνει πιο αποτελεσματική, επιθυμητό αποτέλεσμα από την εκπαίδευση (O'Neill, Stanley & O'Reilly, 2011).

Η επιχειρηματική επιτυχία βασίζεται σε πολλούς παράγοντες όπως η ύπαρξη περισσότερων οικονομικών για την παραγωγή και την ανάπτυξη, η ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών για την προώθηση των επιχειρήσεων και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών, η υψηλή αφοσίωση των εργαζομένων και η μεγαλύτερη σπουδαιότητα κίνητρο εργατικού δυναμικού. Αυτές οι δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και κίνητρα μπορούν να ενισχυθούν μέσω της κατάρτισης.

Καθώς κάθε κλάδος έχει το δικό του όραμα, την αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές, τους εμπλεκόμενους τύπους επιχειρήσεων, τους εργαζόμενους που έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες για να επιτελέσουν τα επιθυμητά καθήκοντα, καθώς και ξεχωριστούς ανταγωνιστές, διαφορετικές εταιρείες θέτουν διαφορετικούς τρόπους και προγράμματα κατάρτισης των υπαλλήλων τους. Κυρίως εκπαιδευτική ζώνη που αναπτύσσεται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων (HR), προσωπικό ανθρώπου που ασχολείται με την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Εκτελούν εκπαιδευτικά προγράμματα όποτε ο επικεφαλής τμήματος απαιτεί εκπαίδευση των υπαλλήλων του, ακολουθούν την κατάλληλη προκαθορισμένη διαδικασία κατάρτισης.

Για τη ρύθμιση των προκαθορισμένων βημάτων κατάρτισης, οι επικεφαλής των ομάδων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνουν τους ηγέτες και τα τμήματα των λειτουργικών τμημάτων για να αναπτύξουν τα μοντέλα εκπαίδευσης σύμφωνα με τις ειδικές ανάγκες τους. Τα μοντέλα αυτά ενημερώνονται τακτικά ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Είναι χρήσιμες στη γρήγορη και έγκαιρη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αποτρέπουν επίσης τη σπατάλη χρόνου. Κάθε οργανισμός έχει τα δικά του μοντέλα κατάρτισης ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα και την ανάγκη της κατάρτισης δεν είναι μόνο σημαντική, αλλά είναι επίσης απαραίτητο να γνωρίζουμε ότι το είδος και η ποσότητα της κατάρτισης που απαιτείται για μια συγκεκριμένη ανάγκη εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, πρέπει να προσδιοριστεί ποιος θα πρέπει να εκπαιδευτεί, ποιες περιοχές εκπαίδευσης θα πρέπει να καλυφθούν, ποιες μέθοδοι και πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ποιος πρέπει να πραγματοποιήσει την εκπαίδευση. Προστέθηκε επίσης ότι η εικόνα μιας επιχείρησης αυξάνεται στο ανώτατο όριο όταν ένας εργαζόμενος μπορεί να εφαρμόσει επιτυχώς τις δεξιότητες στην πρακτική εργασία που έχει αποκτήσει από την εκπαίδευση. Μόνο οι οργανώσεις αυτές μπορούν να επιτύχουν υψηλή απόδοση και ικανοποίηση τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, οι οποίες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στα προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης των εργαζομένων τους. Είναι σημαντικό να θεωρηθεί ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή διαδικασιών, συστημάτων και στρατηγικών κατάρτισης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις οργανωτικές ανάγκες και στρατηγικές για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

Για να επιτευχθεί ο πραγματικός σκοπός της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να καταστεί συστηματικός, είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες των επιχειρήσεων να ενσωματωθούν με λειτουργικούς διευθυντές και προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού για το σχεδιασμό. Υποστηρίχθηκε ότι οι στόχοι κατάρτισης συνήθως καθιστούν σαφές ποιοι στόχοι και στόχοι πρέπει να επιτευχθούν στο τέλος του προγράμματος κατάρτισης. Παράλληλα με την παράδοση προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η επιτυχία της εξαρτάται κυρίως από την ορθή υλοποίησή της και την ανάπτυξη μεθόδων για τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών, οι οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται στους οργανωτικούς στόχους.

Εάν η κατάρτιση διεξάγεται ειδικά για την επίτευξη συγκεκριμένων εταιρικών στόχων, τότε οι οικονομικοί προβληματισμοί που προκύπτουν από την εκπαίδευση αποτελούν μια επένδυση στην παρατεταμένη ύπαρξη οποιασδήποτε επιχείρησης (Ganzach & Fried, 2012).

### **3.3 Εκπαίδευση Προσωπικού Ξηράς ( Shore-Staff Training )**

Η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης / κατάρτισης (TNA - Training Needs Analysis) αναγνωρίζεται ως σημαντική λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Μπορεί να συμβάλει στην αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών ενός οργανισμού και ενός ατόμου, καθώς και των μελλοντικών αναγκών. Για να είναι αποτελεσματικό αυτό το εργαλείο, η διαδικασία της TNA επικεντρώνεται σε τρία βασικά επίπεδα, δηλαδή το οργανωτικό, το καθήκον και το ατομικό επίπεδο. Το πρώτο στάδιο είναι κρίσιμο, ιδίως επειδή απαιτεί σαφή εικόνα του οράματος και της αποστολής του κλάδου της Ναυτιλίας και, αντίστοιχα, του οργανισμού (Noe, 2002, pp.73-74).

Οι μελλοντικές ανάγκες του κλάδου της ναυτιλίας και οι μελλοντικοί στόχοι του οργανισμού αποτελούν την ηγετική δύναμη για τον προσδιορισμό ορισμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν μέσω μιας διαδικασίας εκπαίδευσης και, συνεπώς, παρέχουν πολύτιμη πληροφόρηση για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και σε ποια χρονικά όρια. Με αυτόν τον τρόπο, η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης αποτελεί ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση εργασιών απαιτεί την αναθεώρηση του τι περιλαμβάνει κάθε εργασία και ποιες εργασίες είναι αλληλένδετες. Η ομαδοποίηση των καθηκόντων θα βοηθήσει επειδή κάθε ομάδα θα απαιτήσει ορισμένες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν για να ικανοποιηθούν.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες στις μέρες μας φροντίζουν για την εκπαίδευση του προσωπικού που έχουν και στα πλοία αλλά και στη ξηράς, αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Παράλληλα με τη συνεχή εκπαίδευση γίνεται σωστή ανάπτυξη του προσωπικού και ελαχιστοποιείται η ύπαρξη κάποιου ατυχήματος που θα έχει ένα τεράστιο κόστος και αντίκτυπο στην ναυτιλιακή επιχείρηση.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους στεριάς μιας ναυτιλιακής εταιρείας, το Τμήμα Προσωπικού σε συνεργασία με τους διευθυντές κάθε τμήματος, καθορίζει σε ετήσια βάση τα σεμινάρια και τις εκπαιδεύσεις που πρέπει να γίνουν στον κάθε εργαζόμενο προκειμένου να εξελίξει τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του. Η εκπαίδευση γίνεται είτε in house είτε σε εξουσιοδοτημένα κέντρα εκπαίδευσης καθόλα τη διάρκεια του έτους.

Το Τμήμα Προσωπικού εκδίδει σε ετήσια βάση ένα πλάνο με όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας, στον οποίο περιγράφονται τα σεμινάρια που αντιστοιχούν ανά τμήμα ξεχωριστά με βάσει τις εργασιακές ανάγκες, καθώς και σεμινάρια που αφορούν το γενικότερο σύνολο της εταιρείας (ομαδικά) που βοηθούν στην ομαδικότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την συνεργασία. Σε πολλές περιπτώσεις νέων υπαλλήλων γίνεται χρηματοδότηση παρακολούθησης μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών ή e-learning διπλώματα, που θα δώσουν στον εκάστοτε υπάλληλο ένα θεμέλιο γνώσης που θα τον βοηθήσει στη μετέπειτα σταδιοδρομία του.

Η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς την απόδοση του προσωπικού για να εντοπίσει τις ανάγκες επιπλέον κατάρτισης. Η διαδικασία πρόσληψης προσδιορίζει κάθε εκπαίδευση που απαιτείται για να εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες. Οι μεθοδολογίες δοκιμών και αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της γνώσης και της ικανότητας του προσωπικού πριν από την ανάληψη των καθηκόντων. Επιπλέον, το σύστημα πολιτικής, πρακτικών και διαδικασιών που διαθέτει η κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση ( Safety Management System ) περιέχει διατάξεις για τη συνεχή αξιολόγηση των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων να πληρούν τις καθορισμένες απαιτήσεις εργασίας.

Η ανάγκη για περαιτέρω κατάρτιση μπορεί να εντοπιστεί μέσω οποιουδήποτε από τα ακόλουθα:

1. από την αναθεώρηση των εκθέσεων αξιολόγησης προσωπικού
2. από τους νέους / προσεχείς ισχύοντες κανόνες και κανονισμούς καθώς και από τις απαιτήσεις του κλάδου και από τις αλλαγές στο Τεχνολογικό, Νομικό και Γενικό λειτουργικό περιβάλλον της εταιρείας
3. από ατομικά αρχεία καταγραφής εκπαίδευσης
4. από την αξιολόγηση περιστατικών, μη συμμόρφωσης κ. λπ.
5. από εσωτερικούς ελέγχους, εξωτερικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις
6. από τις άμεσες αιτήσεις των προϊσταμένων ή των υπαλλήλων

7. από τα σεμινάρια που ολοκληρώνονται
8. από εσωτερικές αλλαγές στη δομή της εταιρείας, μεταφορές σε νέες αποστολές κ.λπ.

Μετά τον προσδιορισμό των νέων αναγκών κατάρτισης, ο υπεύθυνος εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, ανάλογα με την περίπτωση, προβαίνει στις απαραίτητες ρυθμίσεις λαμβάνοντας υπόψη:

1. αναγνώριση του προσωπικού που πρόκειται να εκπαιδευτεί
2. αντικείμενο / στόχος της κατάρτισης
3. Μέθοδος κατάρτισης
4. Περίοδος κατάρτισης
5. Διαπίστευση / πιστοποίηση του εκπαιδευτικού κέντρου / εκπαιδευτή

### **3.4 Εκπαίδευση Ναυτικών**

Εκτός από το προσωπικό στεριάς έτσι και οι ναυτικοί παρακολουθούν και εκπαιδεύονται ούτως ώστε να βελτιώνεται η εργασιακή τους απόδοση όταν βρίσκονται εν πλω. Καθώς είναι ένας κλάδος ο οποίος εξελίσσεται ταχύτατα τεχνολογικά, η συνεχής εκπαίδευση καθίσταται αναγκαία. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ναυτικών μεριμνά για την ανάπτυξη και υλοποίηση συστημάτων εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης των ναυτικών, για την λειτουργία των σχολών του εμπορικού ναυτικού, καθώς και για τις πολιτικές που θα εφαρμοστούν ώστε να προσελκύσουν νέο αίμα στο ναυτικό επάγγελμα. Παράλληλα, οι ναυτικοί και κυρίως οι αξιωματικοί προκειμένου να μπορέσουν να ανέβουν ιεραρχικά, εκτός από τις πλεύσιμες μέρες που χρειάζονται να συμπληρώσουν εν πλω, χρειάζονται και την κατάλληλη εκπαίδευση σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς. Τα Κέντρα Εκπαίδευσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού (ΚΕΣΕΝ)<sup>3</sup>, είναι ειδικά εκπαιδευτικά κέντρα, που απευθύνονται σε όλους τους ναυτικούς και ιδιαίτερα τους αξιωματικούς. Στα Κέντρα Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού, οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης κύκλων σπουδών και ειδικών τμημάτων επιμόρφωσης που είναι απαραίτητα από την ισχύουσα εθνική νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα για την άσκηση του ναυτικού επαγγέλματος.

---

<sup>3</sup> <https://www.isalos.net/naftiki-ekpaidefsi/kentra-ekpaidefsis-stelechon-emporikou-naftikou-kesen/>

Παράλληλα, οι ναυτικοί μπορούν στο χρονικό διάστημα που δεν ταξιδεύουν να παρακολουθήσουν κάποιο σεμινάριο ή μεταπτυχιακό πρόγραμμα το οποίο θα τους βοηθήσει στην μετέπειτα καριέρα τους όταν αποσυρθούν από τον ενεργό δράση και θέλουν να απορροφηθούν στα γραφεία μίας ναυτιλιακής επιχειρήσεις ως στελέχη.

Παράλληλα λόγω της εξέλιξης των πλοίων με νέα έξυπνα συστήματα, οι ναυτικοί πρέπει είναι ικανοί να προσαρμόζονται και να ενστερνίζονται τις αλλαγές που εισάγονται. Αυτό αντίστοιχα απαιτεί ένα ορισμένο IQ, καθώς και ανοιχτούς ορίζοντες που θα τους βοηθήσει στη γρηγορότερη εκμάθηση των νέων τεχνολογιών. Καθώς το σύστημα ελέγχου γίνεται πιο σύνθετο και ενοποιημένο με την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων, θα χρειαστούμε επίσης ναυτικούς που μπορούν να επαληθεύουν τα δεδομένα. Αυτό απαιτεί εμπειρία, αλλά και υψηλό βαθμό επίγνωσης των καταστάσεων και καλή αντιληπτική ικανότητα. Θα απαιτηθεί επίσης ανεπτυγμένη ικανότητα διαισθητικής σκέψης. Ωστόσο, αυτό θα είναι αντιφατικό κατά κάποιον τρόπο, αφού οι ναυτιλιακές εταιρείες θα θέλουν ναυτικούς οι οποίοι δεν θα βγαίνουν εκτός γραμμής, αλλά αντιθέτως θα τηρούν μια στάση συμμόρφωσης με τις διαδικασίες και τις προδιαγραφές. Οι κοινωνικές δεξιότητες θα είναι εξίσου σημαντικές. Οι έξυπνοι ναυτικοί θα χρειάζεται να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με διάφορους συναδέλφους, οι οποίοι θα έχουν διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, καθώς και να έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν με τα επιχειρησιακά κέντρα στην ακτή.

Μια ναυτιλιακή εταιρεία θεωρεί τις απαιτήσεις που περιγράφονται στη Διεθνής Σύμβαση για τα Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Φυλακών ( STCW ) ως ένα ελάχιστο πρότυπο που πρέπει να ξεπεραστεί. Στο πλαίσιο αυτό, παρέχεται εκπαίδευση για το προσωπικό της ακτής και το ποντοπόρο προσωπικό πέρα από αυτές τις ελάχιστες απαιτήσεις. Η εταιρεία αναζητά ενεργά σύγχρονες μεθόδους κατάρτισης, υλικό και μαθήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση επί του πλοίου αλλά και στην ξηρά. Χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι τύποι εκπαίδευσης:

1. Κατάρτιση επί του πλοίου (για την επαγγελματική κατάρτιση).
2. Εκπαίδευση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.
3. Κατάρτιση σε επιλεγμένα ιδρύματα κατάρτισης.
4. Επανεκπαίδευση για όλες τις βαθμίδες πληρωμάτων (εσωτερική / εξωτερική).
5. Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια ασκήσεων και επιθεωρήσεων.

6. Παροχή εκπαιδευτικού υλικού.
7. Οπτικοακουστικά βοηθήματα (CD, DVD κ.λπ.) για εκπαίδευση και κατάρτιση
8. Επίδειξη εξοπλισμού ή / και διαδικασιών κ. λπ.

Επιπλέον, η εταιρεία διεξάγει σεμινάρια, επανεκπαίδευση, ανοιχτά φόρουμ και συνέδρια, προκειμένου να διασφαλίσει ότι το βασικό προσωπικό διατηρεί βασικές τεχνικές δεξιότητες.

Παράλληλα, μία ναυτιλιακή επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανώτερους αξιωματικούς να ενισχύσουν την πρακτική κατάρτιση των κατώτερων αξιωματικών και των κατώτερων και να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους για πρόοδο. Όλοι οι κατώτεροι αξιωματικοί και οι κατώτερες βαθμίδες ενθαρρύνονται για να εξελίξουν τις δεξιότητές τους. Επιπλέον, αξιωματικοί, δόκιμοι που δείχνουν την επιθυμία να προχωρήσουν πρέπει να δίνεται κάθε ενθάρρυνση και βοήθεια. Όταν το επιτρέπουν οι περιστάσεις, οι πλοίαρχοι ενθαρρύνονται να:

1. Να επιτρέπει στους αξιωματικούς του καταστρώματος να μανουβράρουν το πλοίο, για σκοπούς επαγγελματικής κατάρτισης, υπό την εποπτεία του.
2. Ο πλοίαρχος θα πρέπει να ενθαρρύνει τους κατώτερους αξιωματικούς να ασχολούνται με τον προγραμματισμό φορτίου σε τακτική βάση και, κατά περίπτωση, υπό την επίβλεψη του επικεφαλής αξιωματικού.
3. Συμβουλεύει και παρέχει ανατροφοδότηση για βελτίωση.
4. Να εξασφαλίζει ότι ο επικεφαλής αξιωματικός λαμβάνει επαρκή εκπαίδευση στον χειρισμό των πλοίων.

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια επικεντρώνονται στις απαιτήσεις ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος, σε σημαντικά θέματα ασφάλειας που προκύπτουν από ελέγχους και επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του έτους και στις τάσεις του κλάδου, στις πολιτικές, τους ατομικούς στόχους και τους στόχους της εταιρείας, στη λεπτομερή κατανόηση του τι απαιτείται από κάθε εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του κλπ.

Όμως, ένας παράγοντας ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο στη ναυτιλία της σημερινής εποχής είναι η πολιτιστική πολυμορφία και η πολυπολιτισμικότητα που συναντιούνται εντός των πλοίων αλλά και στα γραφεία των εταιρειών.



Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και να γίνονται στοχευμένες εκπαιδεύσεις στο συγκεκριμένο κομμάτι με σκοπό την πιο άρτια συνεύρεση ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες εντός των πλοίων αλλά και στα γραφεία των ναυτιλιακών εταιρειών.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών δεν έχει ασχοληθεί επαρκώς με το ζήτημα της πολιτιστικής πολυμορφίας μέχρι στιγμής και ότι οι ναυτικοί και οι εργαζόμενοι στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μόνο "ελαφρώς" έως "αρκετά επαρκώς" εκπαιδευμένοι ώστε να εργάζονται σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Φαίνεται λοιπόν η ανάγκη διαχείρισης της πολιτιστικής πολυμορφίας, καθώς και η ανάγκη επιλογής πληρώματος που ταιριάζει στο προφίλ των ναυτιλιακών εταιρειών. Επίσης, χρήζει εκπαίδευσης ο ρόλος της έμπρακτης εμπειρίας στο πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον στη ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς και ο ρόλος του προσωπικού χαρακτήρα και της στάσης του ατόμου απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα. Οι ικανότητες που θεωρούνται πιο σημαντικές για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στη ξηρά αλλά και των ναυτικών περιλαμβάνουν δίκαιη στάση απέναντι σε ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς και την ικανότητα του ατόμου να οδηγεί, να διαχειρίζεται, να λαμβάνει εντολές και να συνεργάζεται με ανθρώπους διαφορετικών εθνικοτήτων. Επίσης, η κατανόηση και η ικανότητα χειρισμού της πολιτιστικής δυναμικής, η πολιτισμική και αυτό-πολιτισμική συνειδητοποίηση, η ικανότητα να ακολουθούν εντολές από ανθρώπους διαφορετικού πολιτισμού και η ικανότητα να διδάσκουν και να μαθαίνουν από ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών χαρακτηρίστηκαν επίσης ως σημαντικοί.

Οι πιο ευρέως αποδεκτές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τους ναυτικούς επαγγελματίες και τους ναυτικούς που συμμετέχουν στη διαπολιτισμική εκπαίδευση (δηλ. προαπαιτούμενα) περιλαμβάνουν: ικανότητα αγγλικής γλώσσας, διαπολιτισμική ή πολιτιστική ευαισθητοποίηση και κατανόηση ή άλλη σχετική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία ως μέλος πολυπολιτισμικού ή διεθνούς πληρώματος, γενικές δεξιότητες επικοινωνίας και προηγούμενη εμπειρία είτε στη θάλασσα ή/και στην ξηρά. Επιπλέον, το περιεχόμενο των μαθημάτων που θεωρείται πιο σημαντικό για τη διαπολιτισμική κατάρτιση περιλαμβάνει τη διαχείριση των συγκρούσεων σε πολυπολιτισμικές ομάδες, την αποτελεσματική επικοινωνία σε πολιτισμικά διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία και την οικοδόμηση ομάδας μεταξύ των πολιτισμικά διαφορετικών μελών της ομάδας και την εκμάθηση πώς να ζουν σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον.

Επιπλέον, η πολιτιστική ευαισθητοποίηση, η αυτό-πολιτισμική συνειδητοποίηση και η γνώση των παραδόσεων, των εθίμων και των πολιτιστικών χαρακτηριστικών διαφορετικών εθνικοτήτων, όπου υπογραμμίζονται επίσης ως σημαντικά.

Οι διαλέξεις και οι συζητήσεις είναι οι κορυφαίες τεχνικές κατάρτισης και θεωρούνταν οι πιο αποτελεσματικές, ακολουθούμενες από το παιχνίδι ρόλων και την ανάλυση κρίσιμων περιστατικών μεταξύ των πολιτισμών.

## **4.Αξιολόγηση Προσωπικού**

### **4.1 Μέθοδοι**

Η παροχή ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοσή τους είναι μια κοινή πραγματικότητα στους περισσότερους οργανισμούς. Αυτός ο τύπος ανατροφοδότησης ορίζεται ως "δράσεις που λαμβάνονται από εξωτερικούς πράκτορες για την παροχή πληροφοριών σχετικά με ορισμένες πτυχές της απόδοσης ενός έργου". Αυτός ο ορισμός αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι η ανατροφοδότηση είναι «πληροφόρηση» ή «γνώση» που παραδίδεται σε έναν υπάλληλο προκειμένου να του κάνει γνωστό το επίπεδο των αποτελεσμάτων του. Η ανατροφοδότηση απόδοσης μπορεί να χρησιμεύσει ως σημαντική πηγή κινήτρων για τους εργαζόμενους εάν διεξάγεται αποτελεσματικά.

Επίσης, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση των επιδόσεων προκειμένου να γνωρίζουν πόσο κοντά βρίσκονται στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, η παροχή (και η λήψη) ανατροφοδότησης φαίνεται να είναι ένα δύσκολο έργο. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, οι Kluger και DeNisi (1996) δημοσίευσαν μια εκτεταμένη ανασκόπηση και μετα-ανάλυση σχετικά με τον αντίκτυπο των παρεμβάσεων ανάδρασης. Η μετα-ανάλυση της βιβλιογραφίας ανάδρασης περιλαμβάνει 131 άρθρα και 607 ανατροφοδοτήσεις που δημοσιεύτηκαν μεταξύ του 1905 και του 1996 (BIMCO/ISF, 2010).

Οι Kluger και DeNisi διαπίστωσαν ότι σε αντίθεση με την κοινή άποψη που διέπει τη βιβλιογραφία ανατροφοδότησης για σχεδόν εκατό χρόνια, η ανατροφοδότηση δεν επιτυγχάνει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα . Συγκεκριμένα, σε περισσότερο από το ένα τρίτο (38%) των μελετών που εξετάστηκαν, η ανάδραση ακολουθήθηκε στην πραγματικότητα από τη μείωση των επιδόσεων.

Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι το επίπεδο θετικότητας ή αρνητικότητας του feedback (δηλ. Σημείου ανατροφοδότησης) δεν εξηγεί γιατί ορισμένες επεμβάσεις ανάδρασης ήταν αποτελεσματικές, ενώ άλλες δεν ήταν. Τέλος, οι συγγραφείς πρότειναν και απέδειξαν ότι το επίπεδο της ανατροφοδότησης μετριάξει τη σχέση ανάδρασης-απόδοσης.

Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική ανατροφοδότηση θα πρέπει να βοηθήσει τον παραλήπτη να επικεντρωθεί στο επίπεδο της απόδοσης των εργασιών, συγκεκριμένα, τους συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του. Η ανάδραση συχνά μετατοπίζει την προσοχή του δέκτη από αυτό το επίπεδο σε υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο. για παράδειγμα, η ανατροφοδότηση θα μπορούσε να μετατοπίσει την προσοχή του δέκτη σε ένα υψηλότερο επίπεδο του εαυτού (π.χ. αυτό που αναφέρει αυτή η ανατροφοδότηση για μένα) ή σε χαμηλότερο επίπεδο των λεπτομερειών της εργασίας (π.χ., πώς κρατάω τα χέρια μου ενώ διδάσκω). Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η ανατροφοδότηση που είτε μετατοπίζει την προσοχή σε υπερβολικά υψηλό είτε σε πολύ χαμηλό επίπεδο, μπορεί να είναι αναποτελεσματική. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι γνωστικοί πόροι των ανθρώπων είναι περιορισμένοι και εάν δοθεί υπερβολική προσοχή σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες ή ακόμα χειρότερα, στον εαυτό τους, μπορεί να μην υπάρχουν επαρκείς πόροι για βελτίωση της απόδοσης.

Πρόσφατα, προτάθηκε ότι η διάκριση μεταξύ στόχων ή στόχων προώθησης και πρόληψης θα μπορούσε να βοηθήσει στον προσδιορισμό των καταστάσεων υπό τις οποίες η ανατροφοδότηση θα είναι αποτελεσματική. Συγκεκριμένα, τα καθήκοντα που εκτελούνται για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες (προωθητικά καθήκοντα) επωφελούνται από τη θετική ανατροφοδότηση, ενώ τα καθήκοντα που εκτελούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων επωφελούνται από την αρνητική ανάδραση. Πρακτικά, προτείνεται ότι ένα μέγεθος δεν ταιριάζει σε όλα. Έτσι, οι διαχειριστές θα πρέπει να προσαρμόζουν την ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των καθηκόντων. Λόγω της πολυπλοκότητας της εκτέλεσης αποτελεσματικών διαδικασιών ανάδρασης, ορισμένοι ερευνητές πρότειναν εναλλακτικές παρεμβάσεις σε ανατροφοδότηση που εστιάζουν στον προσδιορισμό των συνθηκών επιτυχίας. Ωστόσο, η έρευνα για εναλλακτικές παρεμβάσεις στην ανατροφοδότηση είναι μόνο στα αρχικά στάδια της, και τα ευρήματα δεν είναι ακόμη καθοριστικά. Η εξεύρεση αποτελεσματικών παρεμβάσεων για τη βελτίωση της διαδικασίας ανάδρασης παραμένει μία από τις προκλήσεις για την ανάπτυξη στον τομέα αυτό.

Πολλές μελέτες υποστηρίζουν την αντίληψη ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης της εκτίμησης της απόδοσης συνδέεται στενά με τη δέσμευση των εργαζομένων στην οργάνωσή τους. Εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η απόφαση είναι δίκαιη, θα αντανakλούσε με μεγάλη δέσμευση και θα ήταν πρόθυμη να συμβάλει περισσότερο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι εργαζόμενοι θα αντανakλούσαν την αντίληψή τους με τη μορφή χαμηλής οργανωτικής δέσμευσης. Έτσι, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η αντίληψη του εργαζομένου για τις δραστηριότητες αξιολόγησης της απόδοσης είναι σημαντική δεδομένου ότι καθορίζει την αποδοχή των εργαζομένων και την ανάπτυξη δέσμευσης στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση να γνωρίζει την αντίληψη του εργαζομένου για την αξιολόγηση των επιδόσεων και να βελτιώνει σε αυτό, δεδομένου ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει προγνωστικό ρόλο στη μεταβολή της συμπεριφοράς και της συναισθηματικής δέσμευσης του εργαζομένου. Έτσι, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η αντίληψη του εργαζομένου για τις δραστηριότητες αξιολόγησης της απόδοσης είναι σημαντική δεδομένου ότι καθορίζει τη δέσμευση και αποδοχή του εργαζομένου στον οργανισμό.

#### **4.2 Αξιολόγηση στο Προσωπικό Ξηράς**

Όσον αφορά τη Ναυτιλία, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού ξηράς και των ναυτικών χρησιμοποιείται για να παρέχει μια εικόνα επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού αλλά και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό στοχεύει κυρίως στο ναυτεργατικό δυναμικό, το οποίο αξιολογείται τόσο από το γραφείο όσο και από τρίτους φορείς, όπως οι επισκέψεις των λιμενικών αρχών (port state control attendances & inspections), επιθεωρήσεις των ναυλωτών (vetting inspections), κ.ά. Στην ελληνική ναυτιλιακή αγορά η οποία χαρακτηρίζεται άκρως παραδοσιακή, εμφανίζονται ιδιαιτερότητες, για παράδειγμα είναι σύνηθες σε μικρές ναυτιλιακές εταιρείες να μην αξιολογείται το προσωπικό στεριάς ή να υπάρχει εύνοια σε αξιωματικούς συγκεκριμένων εθνικοτήτων και να αντιμετωπίζονται διαφορετικά.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ίδια η ναυτιλιακή επιχείρηση να προσπαθεί εξατομικευμένα για το περιεχόμενο και τον τρόπο πραγματοποίησης της αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά και τους στόχους που τη διέπουν.

Ο τύπος των πλοίων που διαχειρίζεται μία ναυτιλιακή επιχείρηση αντισταθμίζει τις απαιτήσεις σε θέματα ποιότητας, ασφαλείας και εργασιακού φόρτου, ενώ ο αριθμός των ναυτικών εν πλω αλλά και των διαθέσιμων ναυτικών επηρεάζει την επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης, του τρόπου με τον οποίο συλλέγονται τα δεδομένα, αλλά και την προοπτική επιπλέον προσλήψεων.

Όσον αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν αξιολογήσεις των υπαλλήλων στεριάς, οι διαδικασίες οι οποίες εφαρμόζονται είναι παρόμοιες με αυτές στους υπόλοιπους τομείς. Η μόνη ίσως διαφοροποίηση είναι στο γεγονός ότι οι ναυτικοί αξιολογούν και εκείνοι κατά πόσο ήταν καλή η συνεργασία τους με τους υπαλλήλους στεριάς, επομένως αυτού του είδους η αξιολόγηση αντικατοπτρίζει την εικόνα κάθε τμήματος μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και λαμβάνεται υπόψη στη τελική αξιολόγηση τμήματος και υπαλλήλου στεριάς.

Το σύστημα αξιολόγησης προβλέπει περιοδικές αξιολογήσεις των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για την κάλυψη των καθορισμένων απαιτήσεων εργασίας τους, προσδιορίζει τυχόν αναπτυξιακές απαιτήσεις και ανάγκες κατάρτισης και παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης κατατίθενται έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να αναθεωρήσει αποτελεσματικά και να παρακολουθήσει την πρόοδο ενός εργαζομένου. Όλο το προσωπικό στεριάς υποβάλλεται σε αξιολόγηση από τον επικεφαλής του Τμήματος τους τουλάχιστον ετησίως. Τα έντυπα αξιολόγησης υποβάλλονται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο για τελική αναθεώρηση. Εάν ο εκτιμητής δεν είναι ευχαριστημένος με την απόδοση ενός υπαλλήλου, θα πρέπει να του το πει και έτσι να του δώσει μια δίκαιη ευκαιρία να βελτιωθεί. Κάθε ευκαιρία για βελτίωση και ανάπτυξη των επιδόσεων πρέπει να λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή. Τυχόν χαμηλές βαθμολογίες αξιολόγησης αναλύονται περαιτέρω σχετικά με τα βαθύτερα αίτια και καταρτίζεται λεπτομερές σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των προσδιορισμένων αναγκών. Οι ανάγκες κατάρτισης που εντοπίζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, εκτός από τις προγραμματισμένες ανάγκες καθώς και η παρακολούθησή τους, κοινοποιούνται στον υπεύθυνο εκπαίδευσης μαζί με τις συνιστώμενες διορθωτικές ενέργειες και την ημερομηνία-στόχο για την ολοκλήρωσή τους. Οι πληροφορίες αυτές καταγράφονται στη βάση δεδομένων εκπαίδευσης προσωπικού στεριάς για περαιτέρω παρακολούθηση.

Κάθε νέος υπάλληλος αξιολογείται από τον προϊστάμενο του Τμήματος του εντός τουλάχιστον των πρώτων 6 μηνών στην υπηρεσία ( δοκιμαστική περίοδος ). Έμφαση πρέπει να δοθεί εάν έχει προσαρμοστεί αποτελεσματικά στο περιβάλλον της εταιρείας, τη συμβατότητα με τη φιλοσοφία της εταιρείας και την τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών, την αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης των στόχων της εταιρείας με βάση την ανατροφοδότηση.

Όλοι οι επικεφαλής των τμημάτων αξιολογούνται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο διευθύνων σύμβουλος αξιολογεί την απόδοσή τους σε σχέση με τις συνήθεις προσδοκίες που ορίζονται στις περιγραφές θέσεων εργασίας, τις γραπτές προσδοκίες ή τις οδηγίες, τις αρχές ηγεσίας κ. λπ. Εξετάζει επίσης και άλλες σημαντικές συνεισφορές πέραν του κανονικού πεδίου εργασίας (απροσδόκητα σημαντικά έργα, ναυπηγήσεις πλοίων κ. λπ.). Θα ληφθεί επίσης υπόψη η απόδοση του επικεφαλής τμήματος για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων/στόχων. Οι αξιολογήσεις εξετάζονται κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων της διοίκησης με στόχο την παρακολούθηση της προόδου των πιθανών δράσεων που αποφασίζονται, των αναγκών κατάρτισης που εντοπίζονται κ. λπ. Στη πλειοψηφία τους οι ναυτιλιακές εταιρείες δίνουν κίνητρο στους εργαζομένους τους να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τις λειτουργίες και, όπου είναι δυνατόν, να συμβάλλουν σε νέες μεθόδους και ιδέες, σχεδιασμένες για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων. Αυτό δίνει στα άτομα τις καλύτερες ευκαιρίες να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους, προς όφελος τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας. Παράλληλα, ενθαρρύνει και υποστηρίζει όλους τους εργαζόμενους που παρακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών για να βελτιώσουν την αξία τους στην εταιρεία και τις δυνατότητές τους για προώθηση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας για συνεχή βελτίωση, ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και προώθηση του προσωπικού μέσω της συνεχούς κατάρτισης.

Τέλος, το προσωπικό στεριάς μιας ναυτιλιακής εταιρείας πρέπει να κατανοήσει και να υποστηρίξει ανοιχτά την έννοια της ασφάλειας και της περιβαλλοντικής αριστείας. Προκειμένου να παρακινήσει όλους τους εργαζόμενους στην επαγγελματική ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση, καθώς και να συμμορφωθεί πλήρως και να υποστηρίξει αυτή την έννοια, καθώς η εταιρεία οφείλει να παρέχει τα ακόλουθα κίνητρα:

1. Μόνιμη απασχόληση
2. Προαγωγή του προσωπικού της ξηράς που επιδεικνύει ικανότητα για περαιτέρω πρόοδο
3. Συμμετοχή σε επαγγελματικά μαθήματα, επανεκπαίδευση, Φόρουμ, σεμινάρια κλπ.
4. Πρωτοβουλίες για την ευημερία του προσωπικού κ. λπ.

### 4.3 Αξιολόγηση Ναυτικών

Οι ναυτικοί είναι επιφορτισμένοι με πλοία αξίας εκατομμυρίων δολαρίων και τις ζωές των συναδέλφων τους που είναι ανεκτίμητες. Οι ναυτικοί εργοδότες χρειάζονται αξιόπιστους δείκτες ή συμφραζόμενα αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα των εργαζομένων τους, έτσι ώστε τα κενά στις γνώσεις και τις δεξιότητες να μπορούν να εντοπιστούν και να συμπληρωθούν με πρόσθετη κατάρτιση, εάν απαιτείται. Οι εκτιμήσεις που δεν παρέχουν συμφραζόμενα στοιχεία μπορεί να αφήσουν τους εργοδότες ανίδεους ως προς στο τι πρέπει να επικεντρωθεί η πρόσθετη εκπαίδευση. Το κόστος της πρόσθετης κατάρτισης βαρύνει συχνά τον εργοδότη. Αν και οι εργοδότες έχουν υποχρεώσεις κατάρτισης για την προετοιμασία των εργαζομένων τους για συγκεκριμένους τύπους πλοίων, οι δαπάνες που βαρύνουν την άσκοπη εκπαίδευση θα πρέπει να αποφεύγονται, καθώς μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους προϋπολογισμούς του εργοδότη. Πολλοί εργοδότες αισθάνονται απρόθυμοι να δαπανήσουν κεφάλαια για την κατάρτιση των εργαζομένων λόγω του κινδύνου να τους πάρουν από άλλες εταιρείες που προσφέρουν υψηλότερους μισθούς.

Η διαδικασία αξιολόγησης έχει καθιερωθεί για να εξασφαλιστεί ότι όλο το ποντοπόρο προσωπικό αξιολογείται συνεχώς όσον αφορά τη συμμόρφωσή του με τα πρότυπα της εταιρείας και ότι προσδιορίζονται και αντιμετωπίζονται οι ικανότητες και οι απαιτήσεις προόδου του, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών κατάρτισης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης κατατίθενται έτσι ώστε η διοίκηση μπορεί να επανεξετάσει αποτελεσματικά και να παρακολουθείτε ένα άτομο είναι σε εξέλιξη.

Τυχόν διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες, οι οποίες δεν μπορούν να ολοκληρωθούν επί του πλοίου, καταγράφονται στο σχετικό πεδίο κάθε εντύπου αξιολόγησης και παρακολουθούνται από την εταιρεία.

Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τον διευθυντή Ασφάλειας της επιχειρήσεις ή/και τον τεχνικό διευθυντή, ανάλογα με την περίπτωση, είναι υπεύθυνος για την αναθεώρηση των αναγκών κατάρτισης και τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότερης μεθόδου για την ολοκλήρωσή τους. Σχετικές οδηγίες παρέχονται στον Υπεύθυνο Πληρωμάτων, ο οποίος θα προχωρήσει στις διαδικασίες εκπαίδευσης.

Οι αρχικές ολοκληρωμένες εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να υποβάλλονται στον διαχειριστή του πληρώματος. Οι εκθέσεις αξιολόγησης αναθεωρούνται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος καταγράφει τη μέση βαθμολογία αξιολόγησης και το άλλο καθορισμένο βασικό προσωπικό ή τα υποκατάστατά του. Οι περιλήψεις επιδόσεων των ναυτικών παρουσιάζονται επίσης από τον διαχειριστή πληρώματος κατά τη διάρκεια των επισκοπήσεων διαχείρισης και όποτε κρίνεται απαραίτητο (κατά τη διάρκεια συναντήσεων για την ασφάλεια στην ξηρά κ.λπ.) για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις εξελίξεις της σταδιοδρομίας, τις αναθέσεις, τα αρνητικά σχόλια και τις απολύσεις.

Είναι σύνηθες οι ναυτιλιακές εταιρείες να αξιολογούν τους ναυτικούς και την απόδοσή τους έχοντας σαν γνώμονα τους ακόλουθους στόχους:

1. Διατήρηση μίας σταθερής δεξαμενής ναυτικών (pool) με τη χρήση προαγωγής (promotion).
2. Εξασφάλιση επαρκούς αριθμού πιστοποιημένων και κατάλληλων ναυτικών, εφόσον παρουσιάζεται έλλειψη σε διαθέσιμους ναυτικούς στην αγορά.
3. Διαχείριση κόστους μέσω ελέγχου των παρεχόμενων επιδομάτων, εφόσον συνδέονται με υψηλή απόδοση εργασίας.
4. Ενδυνάμωση της κουλτούρας ασφάλειας των ναυτικών με απαιτήσεις για συγκεκριμένες συμπεριφορές.
5. Άμεση εύρεση ναυτεργατικού δυναμικού για επάνδρωση του αυξανόμενου στόλου.
6. Παροχή ευκαιριών εξέλιξης μέσω του εντοπισμού των αναγκών σε εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Τα μέλη των πληρωμάτων αξιολογούνται σε δύο χρονικές περιόδους. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και μετά την ολοκλήρωσή του.



Την πρώτη περίοδο (εν πλω), οι ναυτικοί αξιολογούνται για τη συνεργασία τους και το ομαδικό τους πνεύμα με το υπόλοιπο πλήρωμα (ίδιας και διαφορετικής εθνικότητας), για την εργασιακή τους απόδοση, για την συμβίωση με το υπόλοιπο πλήρωμα, αλλά και για την άμεση ανταπόκρισή τους σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Παράλληλα, είναι σύνηθες προσωπικό ξηράς να κάνει συχνές επισκέψεις στα πλοία είτε για την επιδιόρθωση μίας βλάβης, είτε για να είναι παρών σε κάποια επιθεώρηση του πλοίου με αποτέλεσμα την αξιολόγηση του προσωπικού και σε αυτές τις περιπτώσεις οι οποίες αξιολογούνται εξίσου.

Με την ολοκλήρωση του ταξιδιού, η αξιολόγηση του ναυτικού γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

- **Αυτό-αξιολόγηση**, για να δοθεί το συμπέρασμα αν είναι ικανοποιημένος ο ίδιος ο ναυτικός από τον τρόπο που εκτέλεσε την εργασία του, αλλά και από την εταιρεία και να αναλογιστεί αν θα ήθελε συνεργαστεί στο μέλλον. Είναι πολύ σύνηθες στο στάδιο της αυτό-αξιολόγησης οι ναυτικοί, ανάλογα με την εργασιακή τους εμπειρία να σκέφτονται ακόμη και το αν θα παραμείνουν στο επάγγελμα ή όχι, λόγω των αντιξοοτήτων που αντιμετωπίζει το επάγγελμα αυτό.
- **Αξιολόγηση από τον Πλοίαρχο ή ανώτερο μέλος πληρώματος**. Ο Καπετάνιος ή ο προϊστάμενος του ναυτικού μετά την ολοκλήρωση του ταξιδιού οφείλει βάσει πολιτικής της εταιρείας να αξιολογήσει τη συνολική του εικόνα και να σχολιάσει αν θα ήθελε να συνεργαστεί ξανά μαζί του, ώστε να προβεί σε αίτημα συνεργασίας στην εταιρεία για το επόμενο μπάρκο.
- **Αξιολόγηση από την εταιρεία**. Η εταιρεία, μέσω του τμήματος πληρωμάτων και συγκεκριμένα του υπεύθυνου του τμήματος, αξιολογεί το σύνολο των ναυτικών μετά το πέρας των ταξιδιών, ώστε να κατηγοριοποιηθούν οι ναυτικοί ανάλογα με την απόδοσή τους, την επιπλέον εκπαίδευση που ενδεχομένως κάποιοι να χρειάζονται καθώς και τους ναυτικούς οι οποίοι δεν πληρούν τις προδιαγραφές της ναυτιλιακής εταιρείας.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ποιότητα των τροφίμων, των κοινόχρηστων χώρων, των εγκαταστάσεων ανάπαυσης και αναψυχής, της υγιεινής, του κλιματισμού, των ιατρικών εγκαταστάσεων, την άδεια αποζημίωσης κλπ. Επιπλέον, προκειμένου να υπάρξει αξιολόγηση πριν από την προαγωγή ενός ναυτικού στα γραφεία της εταιρείας, δίνεται η ευκαιρία εργασίας μικρού χρονικού διαστήματος ( simulation ) στα γραφεία της εταιρείας.

Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης των ευρύτερων πτυχών της ναυτιλιακής βιομηχανίας και συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης του προσωπικού εκτός θαλάσσης της επιχείρησης, παρέχοντας πολύτιμη θαλάσσια συμβολή.

Στη περίπτωση προαγωγής στο πλοίο, μόλις κοινοποιηθεί στον Πλοίαρχο η έγκριση προαγωγής, ο τελευταίος οργανώνει την πλήρη εξοικείωση του νεοαποκτηθέντος ναυτικού με τα νέα του καθήκοντα. Ο πλοίαρχος επιβεβαιώνει στον διαχειριστή πληρώματος την ολοκλήρωση της διαδικασίας εξοικείωσης και ότι ο υποψήφιος είναι έτοιμος να αναλάβει τα νέα του καθήκοντα και ευθύνες. Με τη σειρά του, ο διαχειριστής πληρώματος θα συμβουλεύει τον πλοίαρχο την ημερομηνία που θα πραγματοποιηθεί η προώθηση, προωθώντας τη νέα σύμβαση εργασίας και διευθετώντας τις αντίστοιχες αλλαγές του πληρώματος, ανάλογα με την περίπτωση.

#### **4.4 Αποτελεσματικότητα**

Αρκετές δομές οργανωτικής δέσμευσης έχουν διαμορφωθεί με την πάροδο των χρόνων. Σύμφωνα με τους Lee και Jamil (2003), υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της οργανωτικής δέσμευσης που βρίσκονται στη βιβλιογραφία. Οι διάφοροι ορισμοί και τα μέτρα οργανωτικής δέσμευσης μοιράζονται ένα κοινό θέμα που είναι η σύνδεση ενός ατόμου με την οργάνωση. Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική δέσμευση λέγεται ότι σχετίζεται με ζητήματα ανθρώπινης σχέσης όπως η απόδοση των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία, ο κύκλος εργασιών, η απουσία και η επίτευξη οργανωτικών στόχων και σκοπών, οπότε είναι εξαιρετικά σημαντική για την οργάνωση.

Η οργανωτική δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί ως η εμφάνιση του συναισθήματος και της συμπεριφοράς του υπαλλήλου με τον τρόπο που εκδηλώνει δραστηριότητες συμπεριφοράς. Με μια απλή λέξη, η δέσμευση των ατόμων σε συμπεριφοριακές πράξεις περιέγραψε την οργανωτική δέσμευση για συμφωνία μεταξύ στόχου ατόμων και οργάνωσης όπου ένα άτομο προσδιορίζει τη σχετική δύναμη να αντιπροσωπεύουν τους στόχους ενός οργανισμού. Οι Salleh, Nair και Harun (2012) θεωρούν την οργανωτική δέσμευση ως ψυχολογική κατάσταση που συνδέει ένα άτομο με την οργάνωση, γεγονός που μειώνει την εμφάνιση του κύκλου εργασιών. Στη μελέτη του Prabhakar και του Ram (2011), η οργανωτική δέσμευση ορίζεται ως η ψυχολογική συσχέτιση που σχηματίζεται από έναν υπάλληλο σε σχέση με τον εντοπισμό και τη συμμετοχή του στον αντίστοιχο οργανισμό.

Τονίζει τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Παρόμοια ευρήματα από τη μελέτη του Κριού εστιάζουν επίσης στη σχέση ενός μέλους με έναν οργανισμό όπου το άτομο αποδίδει ένα συναισθηματικό συνημμένο που αναδεικνύει τη δέσμευση με μια συγκεκριμένη οργάνωση.

Οι Meyer και Allen (1997) περιγράφουν περαιτέρω την οργανωτική δέσμευση ως τη ραχοκοκαλιά της προσκόλλησης ενός ατόμου στην οργάνωση, που χαρακτηρίζεται από ισχυρές πεποιθήσεις, αναγνώριση και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού.

Αυτό αποδεικνύεται από την ισχυρή ώθηση των εργαζομένων να διατηρήσουν και να διατηρήσουν την συμμετοχή τους στην οργάνωση, επιδεικνύοντας την προθυμία και την προθυμία να ασκήσουν πρόσθετη προσπάθεια για τα οφέλη της.

Η οργανωτική δέσμευση θεωρείται ότι είναι ο δεσμός μεταξύ του μεμονωμένου υπαλλήλου και του οργανισμού, δεδομένου ότι οι ιδιώτες σκέφτονται το βαθμό στον οποίο οι δικές τους αξίες και οι στόχοι τους σχετίζονται με εκείνες της οργάνωσης ως μέρος της οργανωτικής δέσμευσης. Έτσι, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των προσπαθειών που παρέχουν οι εργαζόμενοι, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο δέσμευσης και συνεπώς οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και αποτελεσματικότητας τόσο του επιμέρους όσο και του οργανωτικού επιπέδου.

Σε αυτό το σημερινό στάδιο της παγκοσμιοποίησης, πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με την, η πρόθεση του κύκλου εργασιών εξηγεί τη σχετική ισχύ του ατόμου ή την πρόθεση προς την εθελοντική μόνιμη απόσυρση από έναν οργανισμό. Είναι βασικά ένα κίνητρο ή ένας σκοπός που οδηγεί έναν υπάλληλο να εγκαταλείψει από την τρέχουσα εργασιακή του θέση. Οι Abassi και Hollman (2000) εξηγούν τον κύκλο εργασιών του εργαζομένου ως την εναλλαγή των εργαζομένων μεταξύ της κατάστασης της απασχόλησης και της ανεργίας, των θέσεων εργασίας και των επαγγελματιών και γύρω από την αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις. Ο κύκλος εργασιών είναι ο λόγος του αριθμού των εργαζομένων που εγκαταλείπουν έναν οργανισμό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο με τον μέσο αριθμό των εργαζομένων που διαμένουν ταυτόχρονα σε αυτόν τον οργανισμό. Είναι μια συμπεριφορά που περιγράφει τη διαδικασία αποχώρησης από την αντικατάσταση υπαλλήλων σε έναν οργανισμό.

Η πρόθεση του κύκλου εργασιών συνδέεται με στοιχεία του εργαζομένου που είναι. τη σκέψη ή το συναίσθημα να εγκαταλείψει τη δουλειά, την πρόθεση να βρεθεί για άλλη δουλειά και την πρόθεση να εγκαταλείψει τη δουλειά.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η πρόθεση κύκλου εργασιών μπορεί να συμβεί είτε οικειοθελώς όταν ο εργαζόμενος αποφασίσει να εγκαταλείψει την εταιρεία με πρόθεση είτε ακούσια, αντικαθιστώντας έναν υπάλληλο για θέση εργασίας, κυρίως χωρίς προηγούμενη προθυμία του εργαζομένου. Ο ρυθμός του κύκλου εργασιών ποικίλλει. Μερικές φορές ο κύκλος εργασιών των υπαλλήλων είναι ένα όφελος για έναν οργανισμό με θετικό τρόπο. Μερικές φορές διαπιστώνεται ότι ένας κακός καλλιτέχνης αντικαθίσταται από έναν πιο εξειδικευμένο εργαζόμενο και ότι ένας συνταξιούχος υπάλληλος αντικαθίσταται από έναν νεαρό.

Σύμφωνα με τον Terez (2000), υπάρχουν πολλές δαπάνες που προκύπτουν από τις οργανώσεις λόγω του υψηλού επιπέδου κύκλου εργασιών, δηλαδή το κόστος εκπαίδευσης, το κόστος αντικατάστασης, το κόστος κενών και το κόστος διαχωρισμού.

Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι επίσης δαπανηρός καθώς ενσωματώνεται με διαφορετικό κόστος όπως το κόστος πρόσληψης, το κόστος που πρέπει να καλυφθεί κατά τη διάρκεια της κενής θέσης, το κόστος εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων κλπ. Ο κύκλος εργασιών παρουσιάζεται για πολλούς και διάφορους λόγους. Μια νέα δουλειά μπορεί να προσελκύσει έναν υπάλληλο και να τον αναγκάσει να εγκαταλείψει την παλιά δουλειά. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν σε πρόθεση κύκλου εργασιών, όπως η στάση των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση, η διαχείριση, η αποζημίωση που προσφέρεται και η δική τους αξιολόγηση και κρίση όσον αφορά τις αποφάσεις.

## 5. Συμπεράσματα

Το συμπέρασμα που αντικατοπτρίζει η συγκεκριμένη εργασία είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ενδεχομένως το πιο σημαντικό πυλώνα των σύγχρονων επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιτυχία ή την αποτυχία της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Επιπλέον, γίνεται ευρέως αντιληπτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και στην ανάπτυξη μίας επιχείρησης και πόσο μάλλον μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, η οποία όπως είδαμε ακολουθεί παραδοσιακά μονοπάτια και αποτελεί τμήμα ενός άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η έμφαση σε κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό στεριάς αλλά και ναυτικών είναι αυτό το στοιχείο που θα δώσει σε μία ναυτιλιακή εταιρεία το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου και θα την βοηθήσει να ισχυροποιήσει την θέση της και σε εγχώριο αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, οι νέες τάσεις αλλά και η ύπαρξη ανταγωνισμού είναι παράγοντες που βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να οργανώσει και να μεταβάλλει τα στοιχεία και τα κατάλληλα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο ιδανικός υπάλληλος μίας ναυτιλιακής επιχείρησης.

## 6. Βιβλιογραφία

- Bauer, P. J. (2008). The Maritime Labour Convention: An adequate guarantee of seafarer rights, or an impediment to true reforms? *Chicago journal of International law*, 8(2), 643-659.
- BIMCO/ISF. (2005). BIMCO/ISF 2005 Manpower Update—The World-wide Demand for and Supply of Seafarers. University of Warwick: Institute for Employment Research.
- BIMCO/ISF. (2010). BIMCO/ISF Manpower Update: The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers: Dalian Maritime University and Institute for Employment Research, University of Warwick.
- Blanco-Bazan, A. (2004). IMO: Historical highlights in the life of a UN Agency. *Journal of the History of International Law*, 6(2), 259-283.
- Bloor, M., & Sampson, H. (2009). Regulatory enforcement of labour standards in an outsourcing globalized industry: the case of the shipping industry. *Work, Employment & Society*, 23(4), 711-726.
- Bloor, M., Thomas, M., & Lane, T. (2000). Health risks in the global shipping industry: An overview. *Health, Risk & Society*, 2(3), 329-340.
- Camille, K., & Nicole, S. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. doi: 10.1108/175542111111162435
- Carter, T. (2005). Working at sea and psychosocial health problems Report of an International Maritime Health Association Workshop. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 3(2), 61-65. doi: 10.1016/j.tmaid.2004.09.005
- Couper, A. D., Walsh, C. J., Stanberry, B. A., & Boerne, G. L. (1998). *Voyages of abuse: Seafarers, human rights and international shipping*. London: Pluto Press.
- De Silva, R., Stanton, P., & Stanton, J. (2011). Determinants of Indian sub-continent officerseafarer retention in the shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 38(6), 633-644. doi: 10.1080/03088839.2011.615869
- Deloitte. (2011). Challenge to the industry - Securing skilled crews in today's marketplace. Research on Shipping and Ports Retrieved 30th May, 2012, from [www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/industries/energy-resources/shipping/](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/energy-resources/shipping/)
- Dembe, A. E., Erickson, J. B., Delbos, R. G., & Banks, S. M. (2005). The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 588-597.

- Dimitrova, D. N., & Blanpain, R. (2010). *Seafarers' rights in the globalized maritime industry* (1st ed. Vol. 75). Netherlands: Kluwer Law International BV.
- Dinwoodie, J. (2000). The perceived importance of employment considerations in the decisions of students to enroll on undergraduate courses in maritime business in Britain. *Maritime Policy & Management*, 27(1), 17-30.
- Galić, S., Lušić, Z., & Pušić, D. (2012). Seafarers market. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 1(3), 33-39.
- Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40(4), 333-342.
- Gardner, B., Naim, M., Obando-Rojas, B., & Pettit, S. (2001). Maintaining the maritime skills base: Does the government have a realistic strategy? *Maritime Policy & Management*, 28(4), 347-360. doi: 10.1080/03088830010005653
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.
- Gekara, V. O. (2008). *Globalisation, state strategies and the shipping labour market: The UK's response to declining seafaring skills*. (PhD PhD), Cardiff University, Cardiff.
- Gekara, V. O. (2009). Understanding attrition in UK maritime education and training. *Globalisation, Societies and Education*, 7(2), 217-232. doi: 10.1080/14767720902908190
- Gekara, V. O. (2010). The stamp of neoliberalism on the UK tonnage tax and the implications for British seafaring. *Marine Policy*, 34(3), 487-494.
- Hafeez, K., & Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 153-164. doi: 10.1057/palgrave.jors.2601513
- Haka, M., Borch, D. F., Jensen, C., & Leppin, A. (2011). Should I stay or should I go? Motivational profiles of Danish seafaring officers and non-officers. *International maritime health*, 63(1), 20-30.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hetherington, C., Flin, R., & Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element. *Journal of Safety Research*, 37(4), 401-411.

- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A metaanalytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Horck, J. (2005). Getting the best from multi-cultural manning. *BIMCO Bulletin*, 100(4), 28- 36.
- House, D. J. (2012). *Ship handling: Theory and practice* (2nd ed.). Oxford: Routledge.
- Iversen, R. T. (2012). The mental health of seafarers. *International maritime health*, 63(2), 78-89.
- Leggate, H. (2004). The future shortage of seafarers: will it become a reality? *Maritime Policy & Management*, 31(1), 3-13. doi: 10.1080/03088830310001642049
- Lewarn, B. (2009). A review of some solutions to the shortage of maritime skills. Tasmania: Maritime Transport Policy Centre, Australian Maritime College.
- Lewarn, B., & Francis, J. (2009). Salvaging and developing a national flag fleet. Tasmania: Maritime Transport Policy Centre, Australian Maritime College.
- Li, K., & Wonham, J. (1999). Who mans the world fleet? A follow-up to the BIMCO/ISF manpower survey. *Maritime Policy & Management*, 26(3), 295-303.
- Nigel, K. (2008). Innovation needed to meet crew shortage. *Marine Log*, 113(6), 23-26.
- O'Neill, O. A., Stanley, L. J., & O'Reilly, C. A. (2011). Disaffected pollyannas: The influence of positive affect on salary expectations, turnover, and long-term satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 599-617. doi: 10.1348/096317910x500801
- Obando-Rojas, B., Gardner, B. M., & Naim, M. (1999). A system dynamic analysis of officer manpower in the merchant marine. *Maritime Policy & Management*, 26(1), 39-60.
- Paul, M. A. (2004). Validating generational differences. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141. doi: 10.1108/01437730410521813
- Pekcan, C., Barnett, M., & Gatfield, D. (2003). A national survey of cadets. Warsash: Warsash Maritime Centre.
- Poduch, S., & Rothwell, W. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 405-419.
- Progoulaki, M., & Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10(1), 7-23.



- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34(3), 575-582.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Rath, T. (2011). *The Executive Guide to Integrated Talent Management* (1st ed.). Rosewood Drive, Danvers, MA: American Society for Training and Development Press.
- Roberts, S. E., & Marlow, P. B. (2005). Traumatic work related mortality among seafarers employed in British merchant shipping, 1976–2002. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(3), 172-180.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: Amacom Books.
- Sambracos, E., & Tsiaparikou, J. (2001). Sea-going labour and Greek owned fleet: a major aspect of fleet competitiveness. *Maritime Policy & Management*, 28(1), 55-69. doi: 10.1080/030888301750050769
- Silos, J., Piniella, F., Monedero, J., & Walliser, J. (2012). Trends in the global market for crews: A case study. *Marine Policy*, 36(4), 845-858.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2012). *Managing Human Resources*. New York: SouthWestern Publishers.
- Thomas, M. (2004). Get yourself a proper job girlie!': Recruitment, retention and women seafarers. *Maritime Policy & Management*, 31(4), 309-318.
- Thomas, M., & Bailey, N. (2006). Square pegs in round holes? leave periods and role displacement in UK-based seafaring families. *Work, Employment & Society*, 20(1), 129- 149.
- Thorne, K. (2004). One-stop guide: Employer branding. In P. Today (Ed.): Sutton.
- Turker, F., & Er, I. D. (2007). Investigation of the root causes of seafarers' turnover and its impact on the safe operation of the ship. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 1(4), 435-440.
- Vinchur, A. J., & Bryan, L. L. K. (2012). A History of Personnel Selection and Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 9- 30). New York: Oxford University Press, Inc.

Weintrit, A. (2009). Marine navigation and safety of sea transportation. Leiden: CRC Press/Balkema.

Wild, A. (2012). Securing the future of Australian shipping through officer education and training. (Bachelors), University of Tasmania, Launceston.

Wright, P. G. (2012). Shipping Regulatory Institutions and Regulations. In W. K. Talley (Ed.), The Blackwell Companion to Maritime Economics (pp. 281-303). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Wu, B. (2005). The world cruise industry: A profile of the global labour market. Cardiff: Seafarers International Research Centre.

Zaar, S., & Hammarstedt, K. (2012). Promotion campaigns in the maritime sector and the attitude of young people towards a career at sea. (masters Masters), Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.