



ΔΠΜΣ

Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ-Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Αικατερίνη Κατσικαντάμη-Στεφανία Στυλιανή Τσούρη

MNΣNA20032-MNΣNA20069

Επιβλέπων:

Κος Ιωάννης Θεοτοκάς

Πειραιάς

ΜΑΡΤΙΟΣ 2022



ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας των πιθανών συνεπειών αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.



Αικατερίνη Κατσικαντάμη-Στεφανία Στυλιανή Τσούρη,

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ-Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ
ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΕΛΟΣ Α΄: Ι.Θεοτοκάς

ΜΕΛΟΣ Β΄: Ι.Λαγούδης

ΜΕΛΟΣ Γ΄: Κ.Χλωμούδης



Αικατερίνη Κατσικαντάμη-Στεφανία Στυλιανή Τσούρη,

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ-Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ
ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας και τον επιβλέποντα καθηγητή
μας, για την συνεχή βοήθεια και στήριξη.



Περίληψη

Με το πέρασμα των ετών έχουν γίνει ολοένα και περισσότερες προσπάθειες για την απόκτηση γνώσης επί των θεμάτων του ανθρώπινου στοιχείου, καθώς και προσπάθειες για την ευαισθητοποίηση σε θέματα ισότητας των δύο φύλων στη ναυτιλία αλλά και για τον αυξανόμενο ρόλο των γυναικών ναυτικών. Μία εταιρεία και ιδιαίτερα μία ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστική, όταν έχει σαφή αποστολή, σαφή δέσμευση ώστε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και όταν έχει επίσης τη δυνατότητα να προσαρμόζεται γρήγορα στις ανάγκες και τις ευκαιρίες του πελάτη παρέχοντας ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Επιπλέον, μία ανταγωνιστική εταιρεία θα πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτή τη μελέτη, σκοπεύουμε να αξιολογήσουμε τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ναυτιλιακές εταιρείες και το θέμα της ισότητας των γυναικών στον κλάδο αυτόν. Οι παρατηρήσεις από την ναυτιλιακή εταιρεία (1) στην οποία δόθηκε το ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν για να αναδειχθούν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται καθώς και θέματα που άπτονται της προώθησης των γυναικών στη ναυτιλία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν συνεισφέρουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς είναι χρήσιμα για τους ναυτιλιακούς οργανισμούς προκειμένου να βελτιωθεί η ίση και αποτελεσματική πρόσβαση των γυναικών στη ναυτιλία.

Λέξεις κλειδιά: Ναυτιλία, Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός, ισότητα φύλων,
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



Abstract

In recent years, more and more efforts have been made to raise awareness of the issues of the human element, as well as efforts to raise awareness of gender issues in shipping and the growing role of women sailors. Undoubtedly, a competitive shipping company is the one that clearly states the mission, reflects a strong commitment to providing quality services and has the ability to quickly adapt to the needs and opportunities of the customer by providing competitive navigation. However, a competitive shipping company must also have the ability to build a competitive human resource. In this study, we intend to evaluate human resource practices in shipping companies and the issue of women's equality in this sector. The observations from the shipping company were analyzed to highlight the human resource management practices applied as well as issues related to the promotion of women in shipping. The results contribute to the existing literature as they are useful for shipping organizations in order to improve women's equal and effective access to shipping.

Keywords: Shipping, International Maritime Organization, gender equality, Human Resource Management



Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract	6
Εισαγωγή	13
Κεφάλαιο 1ο	
1.1 Ορισμός και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	15
1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	18
1.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	20
1.4 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στον κλάδο της Ναυτιλίας	22
1.5 Ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων στη Ναυτιλία	26
1.6 Πρόσληψη, εκπαίδευση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας των ναυτικών	28
Κεφάλαιο 2ο	
2.1 Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	31
2.2 Εσωτερική και εξωτερική κοινωνική ευθύνη	31
2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	35
2.4 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα	36
Κεφάλαιο 3ο	
3.1 Διακρίσεις και ισότητα των δύο φύλων στη Ναυτιλία	38
3.2 Η είσοδος της γυναίκας στη Ναυτιλία	39
3.3 Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στη Ναυτιλία	42
3.4 Πρόοδος στην προώθηση των γυναικών στη Ναυτιλία	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
4.1 Ερωτηματολόγιο της έρευνας	45



4.2 Δείγμα της έρευνας	46
4.3 Μεθοδολογίας της έρευνας	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	
5.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών	47
5.2 Ανάλυση των ερωτήσεων για τον σχεδιασμό και τις προσλήψεις	51
5.3 Ανάλυση των ερωτήσεων για την εκπαίδευση των εργαζομένων	54
5.4 Ανάλυση των ερωτήσεων για την αποζημίωση των εργαζομένων	58
5.5 Ανάλυση των ερωτήσεων για την ικανοποίηση των εργαζομένων	63
5.6 Ανάλυση των ερωτήσεων για την αξιολόγηση των εργαζομένων	67
5.7 Ανάλυση των ερωτήσεων για τις γυναίκες στη ναυτιλία	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	
6.1 Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφία	80
Παράρτημα	88



Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1-Φύλο	47
Πίνακας 2-Ηλικία	48
Πίνακας 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας	48
Πίνακας 4-Εκπαίδευση	49
Πίνακας 5-Θέση στην ιεραρχία στην εταιρεία	50
Πίνακας 6-Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων	51
Πίνακας 7-Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις	52
Πίνακας 8-Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό	53
Πίνακας 9-Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας	54
Πίνακας 10-Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζομένους	55
Πίνακας 11-Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα	56
Πίνακας 12-Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους	57
Πίνακας 13-Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που χρειάζονται	58
Πίνακας 14-Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων	59
Διάγραμμα 15-Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση	60
Πίνακας 16-Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία	61
Πίνακας 17-Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο	63
Πίνακας 18-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	64
Πίνακας 19-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια	65



Πίνακας 20-Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας	66
Πίνακας 21-Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους	67
Πίνακας 22-Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων	68
Πίνακας 23-Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων	69
Πίνακας 24-Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες	70
Πίνακας 25-Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο	71
Πίνακας 26-Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς	72
Πίνακας 27-Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα	73
Πίνακας 28-Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο	74
Πίνακας 29-Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία	75



Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1-Φύλο	47
Διάγραμμα 2-Ηλικία	48
Διάγραμμα 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας	49
Διάγραμμα 4-Εκπαίδευση	50
Διάγραμμα 5-Θέση στην ιεραρχία στην εταιρεία	51
Διάγραμμα 6-Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων	52
Διάγραμμα 7-Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις	53
Διάγραμμα 8-Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες στο ανθρώπινο δυναμικό	54
Διάγραμμα 9-Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας	55
Διάγραμμα 10-Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους	56
Διάγραμμα 11-Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα	57
Διάγραμμα 12-Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους	58
Διάγραμμα 13-Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που χρειάζονται	59
Διάγραμμα 14-Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων	60
Διάγραμμα 15-Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση	61
Διάγραμμα 16-Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία	62
Διάγραμμα 17-Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο	63



Διάγραμμα 18-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	64
Διάγραμμα 19-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια	65
Διάγραμμα 20-Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας	66
Διάγραμμα 21-Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους	68
Διάγραμμα 22-Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων	69
Διάγραμμα 23-Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων	70
Διάγραμμα 24-Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες	71
Διάγραμμα 25-Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο	72
Διάγραμμα 26-Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς	73
Διάγραμμα 27-Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα	74
Διάγραμμα 28-Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο	75
Διάγραμμα 29-Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία	76



Εισαγωγή

Για κάθε οργανισμό που βασίζεται στη γνώση, το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάπτυξή του, όπως συμβαίνει και με τις ναυτιλιακές εταιρείες. Ο βασικότερος παράγοντας στη διαχείριση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ο άνθρωπος. Μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να επιτύχει όταν οι στρατηγικές διαχείρισης παρακινούν σωστά τους ναυτικούς και τους υπαλλήλους της γενικότερα μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως καλές συμβάσεις, επιστροφή χρημάτων ή πληρωμή για όλα τα μαθήματα και πιστοποιήσεις, επαγγελματικές συνθήκες εργασίας, και μισθολογικό σύστημα που μειώνει την ανατροπή της απασχόλησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία γίνεται αποδεκτή ως ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον, το οποίο αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό, επειδή οι άνδρες είναι αυτοί που την ξεκίνησαν. Η προσπάθεια των διεθνών οργανισμών είναι να επιτευχθεί μια αποτελεσματική ισορροπία. Αναλυτικότερα, η προώθηση της ισότητας των φύλων και η ενδυνάμωση των γυναικών ήταν στόχος του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) και των εξειδικευμένων υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών, εντός του ειδικού πεδίου αρμοδιοτήτων του καθενός.

Πολλές εξειδικευμένες υπηρεσίες του ΟΗΕ προσπάθησαν να εφαρμόσουν προγράμματα για να εξασφαλίσουν την πρόοδο των γυναικών και να προωθήσουν την ισότητα των φύλων (Tansey, 2015). Μόνο τις τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες έχουν αναδειχθεί σε σημαντικό στοιχείο του εργατικού δυναμικού στη ναυτιλία. Υπήρξε βέβαια ένας μικρός αριθμός γυναικών πρωτοπόρων που αποδείχθηκαν ικανές ναυτικοί και οι περισσότερες από αυτές προέρχονταν από την Ευρώπη, ιδίως από τις Σκανδιναβικές χώρες (Kitada και Langåker, 2016).

Ως απάντηση στην ανεπαρκή εκπροσώπηση των γυναικών, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός έχει ξεκινήσει διάφορες εκστρατείες για την προώθηση των γυναικών στον ναυτιλιακό τομέα, ενώ από το 2004 ασχολείται με τη στρατηγική ανάπτυξη περιφερειακών ενώσεων για γυναίκες επαγγελματίες στον κλάδο της ναυτιλίας (Tansey 2015). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εξετάσει το ζήτημα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία και συγκεκριμένα να αναλύσει το θέμα των γυναικών στον εν λόγω κλάδο.



Συνεπώς, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και της εμπειρικής μελέτης που θα διεξάγουμε θα κληθούμε να απαντήσουμε στα ακόλουθα ερωτήματα και να ενισχύσουμε την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε δόθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετείχαν ήταν άτομα της εταιρείας οι οποίοι απασχολούνται τόσο στην ξηρά όσο και στην θάλασσα. Συγκεκριμένα τα ερωτήματα της έρευνας μας είναι τα εξής:

- Πως γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εταιρεία;
- Σε τί βαθμό φροντίζει η εταιρεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων της;
- Πως σχεδιάζει και πραγματοποιεί προσλήψεις η εταιρεία;
- Τι μέτρα λαμβάνει η εταιρεία για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της;
- Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τα πακέτα αποζημίωσης που παρέχονται από την εταιρεία;
- Ποια είναι η θέση της εταιρείας στην προώθηση των γυναικών και στην ισότητα των δύο φύλων στον κλάδο της ναυτιλίας;

Τέλος, σε ότι αφορά την δομή των κεφαλαίων που ακολουθούν, το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται σε θεωρητικό επίπεδο με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, με τις λειτουργίες της και με την εφαρμογή της στη ναυτιλία. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το ζήτημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την εφαρμογή της στην Ελλάδα καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής.

Συνεχίζοντας στη τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το ζήτημα των γυναικών στη ναυτιλία, οι προσπάθειες προώθησης που έχουν γίνει από διάφορους διεθνείς οργανισμούς με το πέρασμα των ετών, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα της έρευνας και το έκτο κεφάλαιο αναπτύσσει τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η παρούσα εργασία.



Κεφάλαιο 1ο

1.1 Ορισμός και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

(Δ.Α.Δ.)

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Δ.Α.Δ.) είχαν επίσημα ξεκινήσει με τη βιομηχανική επανάσταση. Από την αρχαιότητα οι άνθρωποι συνήθιζαν να μοιράζονται τις εργασίες που είχαν να διεκπεραιώσουν και ακριβώς το ίδιο κάνουν πλέον και οι εργαζόμενοι στις σύγχρονες κοινωνίες. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν, θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι ήδη από τους προϊστορικούς χρόνους ισχύει ο καταμερισμός της εργασίας, όπου τα καθήκοντα κατανέμονται λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες (Price, 2007).

Οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αλλάξουν ανάλογα με τον ορισμό. Καθώς ο ορισμός ποικίλλει από τον έναν ερευνητή στον άλλο, οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να αλλάξουν σύμφωνα με τις απόψεις του ερευνητή. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Armstrong (2009) ο γενικός σκοπός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει μέσω των ανθρώπων. Επιπλέον, επεσήμανε ότι οι στρατηγικές της Δ.Α.Δ. στοχεύουν στην υποστήριξη προγραμμάτων για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας αναπτύσσοντας πολιτικές σε τομείς όπως η διαχείριση της γνώσης, η διαχείριση ταλέντων και γενικά η δημιουργία ενός ιδανικού τύπου εργασίας.

Δεδομένου ότι οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολο να μιμηθούν και να εφαρμοστούν από άλλες εταιρείες, σημαίνει ότι αποτελούν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε εταιρείας. Ο Batti (2014) υποστηρίζει ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι από τις πιο βασικές λειτουργίες κάθε εταιρείας. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να επιλέγουν και να εκπαιδεύουν το κατάλληλο προσωπικό για την εταιρεία τους.

Πρόκειται επομένως για μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση στην απασχόληση και την ανάπτυξη των ανθρώπων. Η Δ.Α.Δ. μπορεί να θεωρηθεί ως μια φιλοσοφία για τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπων, η οποία στηρίζεται σε μια σειρά θεωριών που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και των οργανισμών.



Ασχολείται με τη συμβολή που μπορεί να έχει στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας μέσω των ανθρώπων, αλλά αφορά την ηθική διάσταση το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι σύμφωνα με ένα σύνολο ηθικών αξιών (Armstrong και Taylor, 2014).

Οι Vincent και Joseph (2013) ορίζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως μια λειτουργία διαχείρισης εντός οργανισμών που ασχολείται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις τους στην εργασία. Ο O'Brien (2011) όρισε επίσης τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τη διαχείριση του συνολικού εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Η Δ.Α.Δ είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση, την επιλογή, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την επιβράβευση των εργαζομένων, ενώ εποπτεύει επίσης την οργανωτική ηγεσία και κουλτούρα και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους εργατικούς νόμους.

Σύμφωνα με τον Watson (2010), οι πρακτικές της Δ.Α.Δ ορίζονται ως οργανωτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τη διασφάλιση ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Ο συγγραφέας αναφέρει επίσης ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πολλές κατηγορίες όπως, πρόσληψη, επιλογή, κατάρτιση και ανάπτυξη, κίνητρα και συντήρηση.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν επίσης τμήματα ανθρώπινου δυναμικού με τους δικούς τους διευθυντές (Dessler, 2013). Υπάρχουν πολυάριθμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να υιοθετήσει ο οργανισμός. Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στην ουσία του οργανισμού, και θα πρέπει να είναι συνεπείς, ολοκληρωμένες και στρατηγικά εστιασμένες, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη δέσμευση για να διατηρήσουν το εργατικό τους δυναμικό (Choudhary και Lamba, 2013).

Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως το ολοκληρωμένο σύνολο διαχειριστικών δραστηριοτήτων και καθηκόντων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και διατήρηση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αυτό το εργατικό δυναμικό συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, όπως ορίζεται από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική διαχείρισης



ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον μέσα στον οργανισμό.

Μια σημαντική τάση σήμερα είναι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσουν μια στρατηγική προοπτική της εργασίας τους και να αναγνωρίσουν κρίσιμους δεσμούς μεταξύ των στρατηγικών της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού (Fottle et al., 2010). Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω επιχειρήματα, αναμένεται ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικά προσανατολισμένες προς τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης. Με αυτό το τρόπο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους που προάγουν την καλύτερη απόδοσή τους και επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό των εργαζομένων του.

Ο βασικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει την πρόσληψη και τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού για έναν οργανισμό. Εκτός από αυτό, υπάρχουν επίσης αρκετοί άλλοι στόχοι, όπως κοινωνικοί, οργανωτικοί, λειτουργικοί και ατομικοί. Η Δ.Α.Δ πρέπει να επιτραπεί στους υπαλλήλους να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Για να διατηρήσει την αφοσίωση του τμήματος σε ικανοποιητικό επίπεδο, ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Άλλοι στόχοι είναι (Choudhary και Lamba, 2013):

- ✓ Η επίτευξη αποτελεσματικής χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- ✓ Η επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού μέσω της δημιουργίας και της χρήσης ενός ικανού και κινητοποιημένου εργατικού δυναμικού.
- ✓ Η δημιουργία και χρήση κατάλληλου εργατικού δυναμικού.
- ✓ Η δημιουργία δομών για ατομική ή συλλογική βελτίωση που σχετίζεται με την ανάπτυξη του οργανισμού.
- ✓ Η ανάπτυξη συντονισμού μεταξύ ατόμων και ομάδων μέσα στον οργανισμό για να εγγυηθεί την ενσωμάτωση του οργανισμού.
- ✓ Η δημιουργία και διατήρηση της οργανωτικής δομής και των ελκυστικών σχέσεων εργασίας μεταξύ όλων των ατόμων του οργανισμού.



1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

➤ Σχεδιασμός και πρόσληψη

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού και του ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία. Το στρατηγικό σχέδιο δείχνει τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων πώς να προσελκύει, να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και να διατηρεί ανθρώπινους πόρους (Al Salem, 2010). Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων απαιτεί ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο που περιλαμβάνει λειτουργίες ή άλλες διαχειριστικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη προσωπικού στον οργανισμό. Αυτό απαιτεί τη συλλογή ακριβών, ειλικρινών και επαρκών πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνουν τη συνεχή επιτυχία του οργανισμού (Joudeh, 2010).

➤ Αποζημίωση

Η αποζημίωση, που ονομάζεται ποικίλη μεταβλητή αμοιβή (Curran και Walsworth, 2014) και αμοιβή κινήτρων (Green και Heywood, 2008) έχει γίνει όλο και πιο σημαντική για την ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν παραγωγικά στην εργασία. Αντιπροσωπεύει ένα από τα βασικά στοιχεία όλων των πρακτικών της Δ.Α.Δ. που στοχεύουν στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε οργανισμό.

Διάφοροι τύποι αποζημίωσης, συμπεριλαμβανομένης της αντιστάθμισης απόδοσης, της αποζημίωσης που σχετίζεται με το κέρδος και της συμμετοχής των εργαζομένων, προσδιορίζονται ως στρατηγικά εργαλεία για τη διαμόρφωση θετικών στάσεων των εργαζομένων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση (Moriones et al., 2009). Αυτά τα προγράμματα αποζημίωσης παρέχουν σημαντικά κίνητρα που ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων να διαδίδουν διακριτική προσπάθεια, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα επίτευξης και ουσιαστικούς στόχους που σχετίζονται με την εργασία.

Η αποζημίωση περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές πληρωμές, τα μπόνους και τα μη οικονομικά οφέλη που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζόμενους για την προσέλκυση



εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και τη διατήρηση αυτού στον οργανισμό. Οι αποζημιώσεις είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα. Τα άτομα να αναπτυχθούν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τη μάθηση, να τονώσουν την παραγωγικότητα και να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού (Casio, 2013). Οι σημαντικότερες παγκόσμιες τάσεις στα συστήματα αποζημίωσης έχουν αυξήσει την αμοιβή για τις ικανότητες, τις επιδόσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, τη σύνδεση των παροχών με την απόδοση των εργαζομένων και τη μετατροπή της σύνταξης σε ανταποδοτικά συνταξιοδοτικά προγράμματα (Conrad, 2009)

➤ **Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση ορίζεται ως μια οργανωμένη διαδικασία μέσω της οποίας οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα των εργαζομένων αλλάζουν προκειμένου να αυξηθεί και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοσή τους. Η εκπαίδευση ή η ανάπτυξη των εργαζομένων σημαίνει την προγραμματισμένη και οργανωμένη προσπάθεια του οργανισμού να εξοπλίσει τους εργαζόμενους με συγκεκριμένες γνώσεις, να βελτιώνει τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και να αλλάζει τη στάση τους (Al Salem, 2010). Στη βιβλιογραφία έχει βρεθεί μια σημαντική σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Τα στοιχεία της κατάρτισης, που περιλαμβάνουν τον χρόνο που αφιερώνεται στην εκπαίδευση, τις μεθοδολογίες κατάρτισης και το περιεχόμενο, καθορίστηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σημαντικά για την ορθή επίτευξη της κατάρτισης.

➤ **Αξιολόγηση απόδοσης**

Η εκτίμηση απόδοσης θεωρήθηκε ως εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων. Οι μάνατζερς παίζουν σημαντικό ρόλο ως υλοποιητές της αξιολόγησης της απόδοσης, υποστηρίζοντας διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί από τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η πραγματική εμπειρία των εργαζομένων αυτών των διαδικασιών όσον αφορά την αντίληψη της δικαιοσύνης στη διαδικασία είναι πιθανό να έχει συνέπειες για τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης (Farndale και Kelliher, 2013) και δείχνει ότι οι εταιρείες με υψηλή εμπιστοσύνη στα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και δείχνουν ισχυρότερο



δεσμό μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για δίκαιη μεταχείριση από τον διευθυντή τους κατά την αξιολόγηση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό παρέχει αρχικές ενδείξεις ότι ο αντίκτυπος των ενεργειών του διευθυντή γραμμής είναι σημαντικός για τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων, αλλά περιορίζεται από το οργανωτικό κλίμα. Οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης καθιερώνονται ευρέως στους περισσότερους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

1.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο σημαντική για τη γενική διοίκηση, ως αποτέλεσμα του ρόλου της στην παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίγνωσης των απαιτήσεων του τεχνολογικά προηγμένου περιβάλλοντος του μέλλοντος. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικής προόδου. Σε έναν αυξανόμενο αριθμό οργανισμών, οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πλέον ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αναγνώριση στο γεγονός ότι οι διακριτές ικανότητες αποκτώνται μέσω των ιδιαίτερα ανεπτυγμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων, των ξεχωριστών οργανωτικών κουλτούρων, των διαδικασιών διαχείρισης και των συστημάτων.

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση στους μεταβιβάσιμους πόρους, όπως ο εξοπλισμός που μπορούν να αγοραστούν από τους ανταγωνιστές. Όλο και περισσότερο, αναγνωρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με ένα υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό, το οποίο επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταγωνίζονται με βάση την ανταπόκριση στην αγορά, την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα διαφοροποιημένα προϊόντα και την τεχνολογική καινοτομία, αντί να βασίζονται σε χαμηλό κόστος.

Ο όρος στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία. Γενικά, ο στόχος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των πόρων για την ικανοποίηση των στρατηγικών απαιτήσεων και στόχων των οργανισμών. Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να θεωρηθεί ως μια γενική προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση



του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις προθέσεις του οργανισμού για τη μελλοντική κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει.

Αυτό που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία είναι μια ροή αποφάσεων με την πάροδο του χρόνου, οι οποίες αποτελούν το πρότυπο που υιοθετείται από τον οργανισμό για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του και καθορίζουν τους τομείς στους οποίους πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές για αυτό. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού θα επικεντρωθούν στις συγκεκριμένες προθέσεις του οργανισμού στο τί πρέπει να γίνει και τί πρέπει να αλλάξει.

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν αυτό που σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και πώς θα πρέπει να ενσωματωθούν με την επιχειρηματική στρατηγική εν γένει. Περιγράφονται από τους Dyer και Reeves (1995) ως εσωτερικοί δεσμοί πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και σύμφωνα με τα λόγια τον Boxall (1996) παρέχουν ένα πλαίσιο κρίσιμων σκοπών και μέσων.

Σκοπός των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθοδήγηση προγραμμάτων ανάπτυξης και εφαρμογής. Παρέχουν ένα μέσο επικοινωνίας σε όλους τους ενδιαφερόμενους για τις προθέσεις του οργανισμού σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του. Επιτρέπουν επίσης στον οργανισμό να μετρά την πρόοδο και να αξιολογεί τα αποτελέσματα έναντι των στόχων. Εφόσον όλοι οι οργανισμοί είναι διαφορετικοί, όλες οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού είναι διαφορετικές.

Δεν υπάρχει ένα σύνολο τυπικών χαρακτηριστικών. Η έρευνα για τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που πραγματοποιήθηκε από τους Armstrong and Long (1994) και Armstrong and Baron (2002) αποκάλυψε πολλές παραλλαγές. Ορισμένες στρατηγικές είναι απλώς πολύ γενικές δηλώσεις προθέσεων. Άλλοι μπαίνουν σε πολύ περισσότερες λεπτομέρειες. Αλλά μπορούν να εντοπιστούν δύο βασικοί τύποι στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτοί είναι, η γενική στρατηγική που περιγράφει τις προθέσεις του οργανισμού σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων και ποιά μέτρα πρέπει να ληφθούν ώστε διασφαλιστεί το γεγονός ότι ο οργανισμός μπορεί να προσελκύσει



και να διατηρήσει τα άτομα που χρειάζεται και να διασφαλίσει στο μέτρο του δυνατού ότι οι εργαζόμενοι έχουν δεσμευτεί, με κίνητρο και αφοσίωση, και οι συγκεκριμένες στρατηγικές που σχετίζονται με τις διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

1.4 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στον κλάδο της Ναυτιλίας

Οι ναυτιλιακές εταιρείες ανήκουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στρατηγικό όπλο για να παραμείνουν μπροστά στον ανταγωνισμό. Σήμερα, μια αποτελεσματική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να αποκτήσει ανάπτυξη και επιχειρηματική αριστεία, η διοίκηση των ναυτιλιακών εταιρειών θα πρέπει να εκφράσει ένα σαφές όραμα, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τις προσδοκίες της διοίκησης (Prasad, 2005).

Μια ναυτιλιακή εταιρεία που αναζητά την αριστεία πρέπει να λάβει υπόψη ότι η ομαδική εργασία, η συνεργασία, η επικοινωνία και οι ανταμοιβές για την αριστεία συμβάλλουν στην ανάπτυξη εμπορικών δεξιοτήτων, διαχείρισης κινδύνων και παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση εξειδικευμένων εργαζομένων στις ναυτιλιακές εταιρείες είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των ατυχημάτων, τη μείωση του κόστους, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Σε αυτό το περιβάλλον, ανταγωνιστικός υπάλληλος είναι αυτός που έχει εκπαιδευτεί καλά, αναλαμβάνει χαμηλό κίνδυνο και είναι υπεύθυνος για την εργασία του και το θαλάσσιο περιβάλλον (Kumar και Hoffmann, 2006).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ή ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού είναι μια καθολική πρακτική εναρμόνισης των συμφερόντων, της ικανότητας και της εμπειρίας των ατόμων που βρίσκονται σε εγρήγορση για να επιτύχουν παρατεταμένες φιλοδοξίες και οικονομικές ευκαιρίες μιας εταιρείας. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οργανισμοί που αναπτύσσουν ορθές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων αποκομίζουν οφέλη (Walker και Stopper, 2000).



Η αποτελεσματική οργάνωση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι οι δύο σημαντικές πτυχές του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε επιχείρησης, είναι επιτακτική ανάγκη να διαμορφωθεί μια περίληψη βασικών στρατηγικών και σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η σκοπιμότητα μιας επιχείρησης μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο εάν οι δυνητικές απειλές στην αγορά δεν αντιμετωπιστούν σωστά, όπως και οι ανάγκες του προσωπικού εάν δεν αντιμετωπιστούν ορθά, μπορούν επίσης επηρεάσουν τη συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν αφορά μόνο το δύσκολο ζήτημα της απόκτησης του σωστού αριθμού προσωπικού, αλλά και το ήπιο ζήτημα της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της ευελιξίας, της ανάληψης κινδύνων και της επίλυσης προβλημάτων (Prasad, 2005).

Η φυσική μεταφορά αγαθών στις διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες είναι ένας από τους πιο ασφαλείς και φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους μεταφοράς. Σήμερα, όταν η χρηματοπιστωτική κρίση είναι το πιο κρίσιμο μέλημα για ολόκληρο τον κόσμο, τα ζητήματα που σχετίζονται με τη ναυτιλία εξακολουθούν να έχουν προτεραιότητα, δεδομένου ότι το παγκόσμιο εμπόριο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ναυτιλιακό τομέα. Υπήρξε μια τεράστια αλλαγή στον τομέα των λιμένων και της ναυτιλίας τα τελευταία χρόνια, ιδίως σε συνδυασμό με εμπορικές χαλαρώσεις, διεθνείς κανονισμούς και τηλεπικοινωνίες (Kumar και Hoffmann, 2006).

Η βελτιωμένη αποδοτικότητα του ναυτιλιακού τομέα και των ναυτιλιακών υπηρεσιών έχει συρρικνώσει τον κόσμο σε ένα μικρό παγκόσμιο χωριό όπου η αγορά και πώληση πρώτων υλών και εμπορευμάτων έχει γίνει αβίαστη. Είναι προφανές ότι η παγκόσμια ζήτηση για υπηρεσίες μεταφορών αυξάνεται συνεχώς και η απορρυθμισμένη αγορά ωθεί επίσης τις ναυτιλιακές εταιρείες να ανταγωνίζονται ακόμη περισσότερο. Προκειμένου να αναπτυχθούν καλύτερες επιχειρησιακές και διαχειριστικές αποδόσεις, η καινοτόμος τεχνολογία, μαζί με τις προσπάθειες για τη βελτίωση του εργατικού δυναμικού, είναι υποχρεωτικές στον ναυτιλιακό τομέα (Nguyen et al., 2014).

Η σύγχρονη ναυτιλιακή βιομηχανία εκτοξεύεται στα ύψη όχι μόνο στις χώρες που έχουν καθιερώσει τη ναυτιλιακή βιομηχανία, αλλά επίσης αναπτύσσεται με την ίδια ένταση στις αναπτυσσόμενες χώρες και στα μικρά κράτη που έχουν ανεπαρκείς πόρους



νέας βιομηχανίας. Για τις αναπτυσσόμενες χώρες, ο τομέας της ναυτιλίας άνοιξε δρόμους για καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης και χρησίμευσε επίσης ως σημαντική πηγή συναλλάγματος.

Τα πληρώματα προέρχονται όλο και περισσότερο από χώρες διαφορετικές από αυτές στις οποίες διαμένουν ιδιοκτήτες σκαφών και άλλες από εκείνες στις οποίες τα πλοία είναι νηολογημένα (Donn και Morris, 2001). Αυτή η διαφοροποιημένη όψη της ναυτιλιακής βιομηχανίας προτρέπει να επικεντρωθεί στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις διαπροσωπικές και πολιτιστικές προκλήσεις που συναντώνται κατά τη διαδικασία πρόσληψης.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού παίζει αναπόσπαστο στη ναυτιλία εδώ όσον αφορά την αντιμετώπιση θεμάτων επικοινωνίας, εθνικής διατήρησης, πολιτιστικής προστασίας και γενικής κοινωνικοποίησης στο πλοίο. Το κλειδί για τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ποικίλου εργατικού δυναμικού είναι να βρεθεί ο τρόπος που θα κάνει το εργατικό δυναμικό να αισθανθεί συνδεδεμένο με την εταιρεία του (Kundu, 2004). Οι διακρίσεις και η προκατάληψη επηρεάζουν αρνητικά τις κοινωνικές και εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή προσλήψεων της ναυτιλιακής βιομηχανίας είναι περίπλοκη και υπάρχει μεγάλος όγκος υπολειπόμενου προσωπικού, σύνθετη διαμόρφωση της απασχόλησης, καθυστερημένη εκπαίδευση και έλλειψη ικανών και καταρτισμένων αξιωματικών. Εκτός από αυτό, το ποικίλο πολιτισμικό σκηνικό του εμπορικού ναυτικού καθίσταται πιο περίπλοκο λόγω των ακανθωδών σχέσεων μεταξύ του ναυτικού και του προσωπικού στην ξηρά (Bhattacharya, 2015).

Συνεπώς, η θέσπιση ενός ανταγωνιστικού και δυναμικού εργατικού δυναμικού μπορεί να αποκτηθεί με την προετοιμασία προδιαγραφών και περιγραφών θέσεων εργασίας που είναι ουσιαστικό στοιχείο στο σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων. Με την πάροδο του χρόνου, οι προδιαγραφές απασχόλησης είναι πολύ καλά μελετημένες και τα προφίλ των εργασιών αλλάζουν επίσης συχνά και ως εκ τούτου καθίσταται επιτακτική ανάγκη οι οργανισμοί να διατηρούν επίσημα αρχεία πληροφοριών σχετικά με την αξιολόγηση της εργασίας και επομένως η ανάλυση της εργασίας πρέπει να ασκείται τακτικά από τον οργανισμό.



Γνωρίζοντας πού ενδέχεται να εκδηλωθούν οι δυνητικοί κίνδυνοι, το εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένο για να αναστείλει τη διαδικασία παραγωγής όπου υπάρχει κίνδυνος (Noe et al., 2007). Η επιλογή έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί βασικό στοιχείο του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάμειξη προσωπικού στη θάλασσα απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, των επαγγελματικών δεξιοτήτων και της ικανότητας.

Η συνεχής εκπαίδευση είναι ένα άλλο βασικό συστατικό του σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού που όχι μόνο συμβάλλει στην εποικοδομητική εξέλιξη του κλάδου αλλά επιβεβαιώνει επίσης τη θετική προοπτική των ιδιοκτητών σκαφών προς το προσωπικό τους. Αφού προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους με τη σωστή στάση, οι εταιρείες πρέπει να τους εκπαιδεύσουν για το σκοπό αυτό (Kundu, 2000).

Η στελέχωση σωστών ατόμων και η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης μπορεί να εγγυηθεί μια καλά δομημένη και οργανωμένη ομάδα εργασίας, ικανή να αντιμετωπίσει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που μπορεί να προκύψουν στο πλοίο. Η κατάρτιση μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές σε οργανισμούς, αλλά όλοι πρέπει να την αντιμετωπίσουν ως σημαντική επένδυση για μελλοντική επιτυχία (Zeithmal και Bitner, 2004). Ένα έξυπνα σχεδιασμένο σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού δίνει επίσης έμφαση στη διαχείριση επιδόσεων που είναι μια διαδικασία καταγραφής αποτελεσμάτων ενός καθορισμένου προφίλ εργασίας.

Το συνεχές σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των ναυτικών και να τους παρακινήσει να εκτελέσουν καλύτερα τις εργασιακές τους λειτουργίες. Η διαχείριση των επιδόσεων δεν είναι απλώς μια εκτίμηση το χρόνο. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές ενσωματώνουν την επισκόπηση της απόδοσης και την ανατροφοδότηση ως μέρος της καθημερινής επικοινωνίας τους με τους εργαζόμενους (Webb, 2004). Η θαλάσσια απασχόληση, μπορεί να είναι εξαιρετικά κουραστική, επομένως η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί στενά το εργατικό δυναμικό για να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερο και συναρπαστικό εργασιακό περιβάλλον.



Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να προσδιορίσει τους εργαζόμενους που πρέπει να διατηρηθούν και ένα σχέδιο αποζημίωσης για την απόδοση μπορεί να εφαρμοστεί κατάλληλα για να επιβραβεύσει και να ενθαρρύνει υψηλούς και μέσους υπαλλήλους να παραμείνουν στην εταιρεία (Berry, 2004). Σε αυτό το πλαίσιο, η Δ.Α.Δ έχει δύο αποτελέσματα, την απόδοση διαχείρισης ασφάλειας και τη διατήρηση, δέσμευση και ικανότητα των ναυτικών. Η ναυτιλία είναι μια βιομηχανία κρίσιμη για την ασφάλεια και ένας εταιρικός στόχος των ναυτιλιακών εταιρειών είναι να παρέχουν ασφαλείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες μεταφοράς.

Ως εκ τούτου, η καλή διαχείριση της ασφάλειας είναι ένα βασικό αποτέλεσμα και στόχος της Δ.Α.Δ. Η ικανότητα διατήρησης ικανών και αφοσιωμένων ναυτικών είναι ένα άλλο λογικό αποτέλεσμα της Δ.Α.Δ, το οποίο επιτρέπει επίσης στη βιομηχανία να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα ασφάλειας. Και τα δύο αποτελέσματα επηρεάζονται άμεσα από μια σειρά διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης φοιτητών ναυτικών, κατάρτισης, διαχείρισης επιδόσεων, εκτιμήσεων, αμοιβών και συνθηκών εργασίας και διαβίωσης στο πλοίο (Caesar et al., 2015).

1.5 Ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων στη Ναυτιλία

Οι θαλάσσιες μεταφορές ή η ναυτιλία έχουν μια πολύπλοκη και εξελισσόμενη επιχειρησιακή δομή που απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και τεχνογνωσία για την αποτελεσματική εκτέλεση της επιχείρησης. Οι εξειδικευμένες και εξελιγμένες εργασίες πλοίων απαιτούν υψηλότερες αναλυτικές δεξιότητες και ικανότητες. Αν και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι πολυδιάστατος, το τεχνικό και μη τεχνικό προσωπικό με εξειδικευμένες δεξιότητες και ικανότητες είναι απαραίτητο. Σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, η εταιρεία λειτουργεί μέσω δύο κύριων τμημάτων, το ένα είναι οι επιχειρησιακές δραστηριότητες στην ξηρά και το άλλο είναι επί του σκάφους από πλήρώματα πλοίων (Progoulaki, 2008).

Δεδομένου ότι και τα δύο έχουν διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, η φύση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι εντελώς διαφορετική. Η δέσμευση τόσο του πλοίου όσο και του προσωπικού της ξηράς είναι η προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του πλοίου. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι επίσης διαφορετικές για τους εργαζόμενους που εργάζονται σε αυτά τα δύο τμήματα. Οι διαχειριστές πλοίων



πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες αυτοματισμού γραφείου για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες των ναυτιλιακών βιομηχανιών (Kulík et al., 2012).

Οι σημερινοί μάντζερ και οι ναυτιλιακοί επαγγελματίες πρέπει να αποκτήσουν έναν συνδυασμό τεχνικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων όπως ηγεσία, οικοδόμηση ομάδας, διαπροσωπικές, οργανωτικές γνώσεις, επικοινωνία, μηχανολογία, συστήματα πλοήγησης, διαχείριση εμπορευμάτων, ναυτική αρχιτεκτονική, αποθήκευση, διαχείριση πληροφοριών κ.λπ. Πρέπει επίσης να διαθέτουν τη γνώση σχετικών θαλάσσιων συμβάσεων, όπως SOLAS, ISM Code άλλες συμβάσεις και ψηφίσματα, την ισχύουσα νομοθεσία όπως ILO, IMO, WHO, Flag State καθώς και διεθνούς και εθνικούς νόμοι για την απασχόληση κ.λπ. (Goetz et al., 2012).

Επομένως, αντί να περιορίζονται σε τεχνικές δεξιότητες, απαιτούνται υπεράκτιες δεξιότητες, προγραμματισμένα και συστηματικά προγράμματα ανάπτυξης της διαχείρισης για την παροχή σημαντικών δεξιοτήτων διαχείρισης, όπως η λήψη αποφάσεων, διαπροσωπικές σχέσεις, ηγεσία, οργανωτικές γνώσεις κ.λπ.. Οι εργαζόμενοι και οι ναυτικοί θα πρέπει τώρα να αποκτήσουν μια ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων, εστιάζοντας όχι μόνο στην τεχνική τους εμπειρία, αλλά και στις ικανότητές τους στη διαχείριση.

Οι λεγόμενες “σκληρές” δεξιότητες των ναυτικών παραμένουν σε πρώτη προτεραιότητα, ωστόσο οι “ήπιες” δεξιότητες, όπως ηγεσία, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, διαχείριση πολιτιστικής πολυμορφίας, ομαδική εργασία κ.λπ. κερδίζουν έδαφος. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για τους τρέχοντες και μελλοντικούς θαλάσσιους πόρους που εκπροσωπούν τους ναυτικούς και τους διευθυντές-εργαζόμενους περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό των ακόλουθων (Ganzach και Fried, 2012):

✓ Διοικητικές-επιχειρηματικές δεξιότητες

Δεξιότητες διαχείρισης όπως γενικές αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, λογιστικής και χρηματοδότησης, ηγεσίας, διαχείρισης κρίσεων, διαχείρισης στρες και συγκρούσεων, οικοδόμηση ομάδας κ.λπ. Η απόδοση της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από καλά δομημένες διαδικασίες διαχείρισης και ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Η



δυναμική φύση των θαλάσσιων μεταφορών επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων σε ένα περίπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον με ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, στρατηγικές αγορές, κινδύνους και διάφορες προκλήσεις.

✓ **Τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις**

Η τεχνική δεξιότητα αναφέρεται στη ναυτιλία, την πλοήγηση πλοίων, τη μεταφορά φορτίου, την αποθήκευση πλοίων, τη ναυτική αρχιτεκτονική και τη ραδιοεπικοινωνία κ.λπ. για τους ναυτικούς. Ο υπάλληλος που βασίζεται στην ακτή χρειάζεται επίσης αρκετές τεχνικές δεξιότητες όπως πληροφορική, σύστημα επικοινωνίας, συντήρηση EDI κ.λπ.

✓ **Πολιτιστική ικανότητα**

Όπως η πολιτισμική ευαισθητοποίηση και κατανόηση, η διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας, η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών κ.λπ. αυτή η δεξιότητα απαιτεί κυρίως για τους εργαζόμενους να μπορούν να εργάζονται σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

✓ **Θαλάσσια εμπειρία**

Εξοικείωση με τις εργασίες στο κατάστρωμα, τη μηχανή και το φορτίο, τις τηλεπικοινωνίες και τις ψυχολογικές παραμέτρους της μακράς παραμονής στη θάλασσα, την εργασία με διαφορετικές εθνικότητες κ.λπ.

1.6 Πρόσληψη, εκπαίδευση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας των ναυτικών

Στην κοινωνία της γνώσης, τα πλοία γίνονται όλο και πιο αποτελεσματικά και μηχανογραφημένα. Νέες καινοτομίες και εφευρέσεις διευκολύνουν το έργο των ναυτικών, αλλά ταυτόχρονα αυτές οι μηχανές αντικαθιστούν εν μέρει την ανθρώπινη δραστηριότητα. Σήμερα, τα νέα σκάφη, λόγω των υψηλών επιδόσεων τους, έχουν μειώσει στο μεγαλύτερό τους ποσοστό το πλήρωμα συντήρησης. Υπάρχει μια προφανής τάση για δραστική μείωση του αριθμού των μελών του πληρώματος, αλλά ποτέ ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την τεχνολογία (Parlak και Yildirim, 2011).



Ωστόσο, τα μέλη του πληρώματος πρέπει να συμβαδίζουν μόνιμα με τις τεχνολογικές εξελίξεις και οι διευθυντές πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία ξεκινά στο στάδιο της πρόσληψης.

Η πρόσληψη αποτελεί μέρος της στρατηγικής πληρώματος που υιοθετήθηκε από τις ναυτιλιακές εταιρείες για να εξασφαλίσει μια συνεχή ροή ναυτικών. Οι μέθοδοι με τις οποίες οι ναυτικοί προσλαμβάνονται στη ναυτιλιακή βιομηχανία διαφέρουν από άμεσες ή έμμεσες (Tarver, 2001). Η έμμεση προσέγγιση τείνει να γίνει πιο δημοφιλής στους πλοιοκτήτες λόγω της υποκείμενης αποδοτικότητας κόστους (Branch, 2007) και της παγκόσμιας εμβέλειας που προσφέρουν οι εταιρείες παροχής πληρώματος (Goulielmos et al., 2011).

Η έλλειψη κατάλληλων θέσεων εκπαίδευσης στα περισσότερα σύγχρονα πλοία (House, 2012) σημαίνει ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν διαθέτουν ισχυρό σύστημα ατόμων για να επιτρέψουν την άμεση εσωτερική προσέγγιση πληρώματος (Theotokas και Progolaki, 2007) και ως εκ τούτου γίνεται εξωτερική ανάθεση σε εταιρείες πληρώματος που έχει πολλά μειονεκτήματα βάσει επιδόσεων. Τα πιο κοινά μειονεκτήματα περιλαμβάνουν, ανεπαρκές πλήρωμα σκαφών από οργανισμούς πληρώματος πλοίων που έχουν ως στόχο να αποκομίσουν κέρδη, αμφίβολες πρακτικές από μη αδειοδοτημένα γραφεία πληρώματος, όπως παραποίηση πιστοποιητικών (Dimitrova και Blanpain, 2010) και απάνθρωπη μεταχείριση των ναυτικών (Zhao και Amante, 2005).

Υπάρχουν πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η αποτελεσματική πρόσληψη ναυτικών που τελικά επηρεάζει τη διατήρησή τους μακροπρόθεσμα λόγω των δυσκολιών στην οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής σχέσης εργοδότη-εργαζομένου (Thomas, 2004). Από το επίπεδο των φοιτητών έως εκείνο του πλοίαρχου, τα πιο συνηθισμένα ζητήματα που επηρεάζουν την πρόσληψη και την αξιόπιστη προσφορά ναυτικών περιλαμβάνουν, υψηλά ποσοστά σπατάλης μεταξύ των μαθητών (Gekara, 2008, 2009), έλλειψη συνεργασίας μεταξύ πλοιοκτητών και ινστιτούτων κατάρτισης, κακή πρόσληψη, αυξανόμενη απάθεια μεταξύ των νέων σε παραδοσιακά θαλάσσια



έθνη (Magramo και Gellada, 2009), ανεπαρκής χρηματοδότηση και δέσμευση για εκπαίδευση από ναυτιλιακές εταιρείες, έλλειψη θέσεων εκπαίδευσης για την έγκαιρη ανάπτυξη των φοιτητών και κακές βιοματικές εμπειρίες στη θάλασσα.

Ο προγραμματισμός διαδοχής είναι μια αναπόσπαστη πτυχή της διαχείρισης ταλέντων που θα πρέπει να αποτελέσει τον πυρήνα των πολιτικών πρόσληψης σε επιτυχημένους οργανισμούς (Garman και Glawe, 2004). Συχνά, ο προγραμματισμός διαδοχής συγγέεται με την αντικατάσταση προσωπικού, παρόλο που τα δύο δεν είναι τα ίδια (Rothwell, 2010). Ενώ η αντικατάσταση προσωπικού είναι μια αντιδραστική απόφαση, ο διαδοχικός προγραμματισμός εφαρμόζεται προληπτικά για αλλαγές στο προφίλ προσωπικού (Atwood, 2007). Δυστυχώς, η ναυτιλιακή βιομηχανία αναγνωρίζεται ευρέως ως «αντιδραστική» προς τη διαχείριση εξειδικευμένων ταλέντων (Blanco-Bazan, 2004).

Υιοθετώντας στρατηγικές σχεδιασμού διαδοχής, οι εργοδότες των ναυτικών θα είναι σε καλύτερη θέση για να καλύψουν τις μελλοντικές αυξήσεις της ζήτησης εργασίας σε περιόδους οικονομικής ευημερίας. Αυτό απαιτεί συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων για την οικοδόμηση οργανωτικών ικανοτήτων και τη διατήρηση της εξειδικευμένης γνώσης (Poduch και Rothwell, 2004). Λόγω της σχέσης μεταξύ σχεδιασμού διαδοχής και σχεδιασμού σταδιοδρομίας (Taylor και McGraw, 2004) οι ναυτιλιακές εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες σταδιοδρομίας και φιλοδοξίες των υπαλλήλων τους κατά τον σχεδιασμό του σχεδίου διαδοχής.

Ο Rothwell (2010) υποστηρίζει ότι ένα σχέδιο διαδοχής χωρίς σχέδιο καριέρας είναι απλώς μια λίστα επιθυμιών. Ομοίως, ένα σχέδιο σταδιοδρομίας χωρίς σχέδιο διαδοχής είναι ένας οδικός χάρτης χωρίς προορισμό. Επομένως, οποιοδήποτε σχέδιο διαδοχής που έχει σχεδιαστεί από τις ναυτιλιακές εταιρείες πρέπει να είναι ικανό να παρακολουθεί αποτελεσματικά, να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ναυτικούς ώστε να καταλαμβάνουν μελλοντικές θέσεις.

Η μέση περίοδος κατάρτισης για τους μαθητές στη ναυτιλία είναι τέσσερα χρόνια (Gould, 2010) κατά τη διάρκεια των οποίων υποβάλλονται σε ένα στάδιο μάθησης τόσο στην τάξη όσο και στο πλοίο προκειμένου να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες ναυσιπλοΐας για να γίνουν κατώτεροι αξιωματικοί. Η ανάπτυξη καλών αξιωματικών



των πλοίων σύμφωνα με τα πρότυπα της βιομηχανίας είναι μια χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία που απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και συνεργασία στην εκπαίδευση από τα ενδιαφερόμενα μέρη της βιομηχανίας (Ziarati et al., 2011).

Κεφάλαιο 2ο

2.1 Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) δεν είναι τόσο απλός όσο φαίνεται εκ των προτέρων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικά μέρη για διαφορετικούς ανθρώπους και σε διαφορετικούς χρόνους (Frynas και Stephens, 2015). Και εξαιτίας αυτού, η αυξανόμενη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την ΕΚΕ αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα ορισμού.

Σύμφωνα με τον Davis (1973), η ΕΚΕ αναφέρεται στην εξέταση και την ανταπόκριση της επιχείρησης σε θέματα πέρα από τις στενές οικονομικές, τεχνικές και νομικές απαιτήσεις της επιχείρησης. Ο Davis (1973) υποστηρίζει ότι είναι υποχρέωση της επιχείρησης να αξιολογήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιπτώσεις των αποφάσεών της στο εξωτερικό κοινωνικό σύστημα να επιφέρουν κοινωνικά οφέλη μαζί με τα παραδοσιακά οικονομικά οφέλη που επιδιώκει η επιχείρηση.

Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η κοινωνική ευθύνη ξεκινά εκεί που τελειώνει ο νόμος. Μια επιχείρηση δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη εάν συμμορφώνεται απλώς με τις ελάχιστες απαιτήσεις του νόμου, γιατί αυτό θα έκανε κάθε καλός πολίτης. Ένας άλλος και πιο συγκεκριμένος ορισμός του CSR είναι ένας από τον Carroll. Ο Carroll (1979) εξηγεί την επιχειρηματική πρακτική ως μια πυραμίδα ευθυνών με οικονομικές ευθύνες στο κάτω



μέρος, ακολουθούμενη από νομικές, στη συνέχεια ηθικές και με φιλανθρωπικές ευθύνες στην κορυφή.

Ο Carroll (1979) υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ αφορά την ανάληψη ευθύνης για τα κορυφαία τμήματα της πυραμίδας, καθώς και τις οικονομικές και νομικές ευθύνες της επιχείρησης. Ο Carroll (1979) επισημαίνει σημαντικά ότι η ΕΚΕ περιλαμβάνει φιλανθρωπικές συνεισφορές, ωστόσο δεν περιορίζεται σε αυτήν. Ο παραπάνω ανέπτυξε αυτό το σκεπτικό και εξηγεί ότι αυτές οι ευθύνες είναι λιγότερο σημαντικές από τις άλλες τρεις κατηγορίες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις δεν θεωρούνται ανεύθυνες αν δεν εκπληρώσουν αυτές τις ευθύνες παρόλα αυτά για να εκπληρώσουν όλες τις ευθύνες, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κερδοφόρες, ενώ λειτουργούν εντός των ορίων του νόμου, να είναι ηθικές και να είναι «καλός εταιρικός πολίτης» (Carroll, 1979).

Ένας άλλος πολύ δημοφιλής ορισμός που χρησιμοποιείται συχνά στην έρευνα ΕΚΕ είναι ένας ορισμός που περιλαμβάνει μια εθελοντική πτυχή (Amaeshi και Adi, 2007). Οι McWilliams και Siegel (2001) περιγράφουν την ΕΚΕ ως ενέργειες που φαίνεται να προωθούν κάποιο κοινωνικό αγαθό, πέρα από τα συμφέροντα της επιχείρησης και αυτό που απαιτείται από το νόμο. Παρά το γεγονός ότι αυτός ο ορισμός χρησιμοποιείται συχνά στη βιβλιογραφία ΕΚΕ, αυτός ο ορισμός έχει τα μειονεκτήματά του, καθώς υποδηλώνει ότι οι ενέργειες ΕΚΕ πρέπει να υπερβαίνουν το συμφέρον της επιχείρησης. Υποδηλώνει σιωπηρά ότι οι ενέργειες δεν θα μπορούσαν να είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης και του κοινωνικού καλού ταυτόχρονα.

Μια διαφορετική προσέγγιση για τον ορισμό της ΕΚΕ είναι η προσέγγιση του Campbell, αφού εστιάζει σε ένα ελάχιστο επίπεδο συμπεριφοράς. Ο Campbell (2007) υποστηρίζει ότι οι εταιρείες ενεργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο εάν κάνουν δύο πράγματα. Πρώτον, δεν πρέπει εν γνώσει τους να κάνουν κάτι που θα μπορούσε να βλάψει τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, ιδίως τους επενδυτές, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές ή την τοπική κοινότητα εντός της οποίας δραστηριοποιούνται.

Δεύτερον, εάν οι εταιρείες προκαλούν ζημία στους ενδιαφερόμενους φορείς τους, θα πρέπει στη συνέχεια να το διορθώσουν (Campbell, 2007). Ωστόσο, αυτός ο ορισμός



έχει διαφορετική προσέγγιση από τον άλλο και επικεντρώνεται σε ένα ελάχιστο επίπεδο υπεύθυνης συμπεριφοράς, υπονοεί επίσης ότι δεν υπάρχουν οφέλη για τις επιχειρήσεις που ασκούν κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά. Ο Campbell (2007) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνες εφόσον δεν βλάπτουν τον κόσμο. Επομένως, αυτή η προσέγγιση μπορεί να μην είναι πλήρως περιεκτική.

Ένας άλλος και πιο πρόσφατα αναπτυγμένος όρος είναι η οργανωτική ευθύνη (Aguinis, 2011). Η οργανωτική ευθύνη αναφέρεται σε συγκεκριμένες οργανωτικές δράσεις και πολιτικές που λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και την τριπλή ουσία των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένα τον όρο οργανωτικός αντί του στενότερου όρου εταιρική ευθύνη για να τονίσει ότι η ευθύνη αναφέρεται σε κάθε τύπο οργανισμού και όχι μόνο σε μεγάλες εταιρείες.

Σύμφωνα με τον Enderle (2004), η οργανωτική ευθύνη δεν είναι μόνο δυνατή, αλλά και απαραίτητη για νεοσύστατες επιχειρήσεις, μικρούς και μεσαίους οργανισμούς, εάν θέλουν να είναι επιτυχημένοι στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη και υπερανταγωνιστική οικονομία. Επιπλέον, ο ευρύτερος όρος ευθύνη αντί της στενότερης φράσης κοινωνική ευθύνη χρησιμοποιείται για να τονίσει ότι η ευθύνη αναφέρεται σε διάφορους τύπους ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων και των προμηθευτών, και σε ζητήματα που εμπεριέχουν αλλά και υπερβαίνουν θέματα που ορίζονται ως κοινωνική σφαίρα (Aguinis, 2011).

2.2 Εσωτερική και εξωτερική κοινωνική ευθύνη

Η θεωρία των ενδιαφερομένων χρησιμεύει για να εξηγήσει ορισμένους παράγοντες της ΕΚΕ και τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, ιδιαίτερα των ενδιαφερομένων μερών (Frynas και Yamahaki, 2016). Η θεωρία των ενδιαφερομένων υποθέτει ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι που είναι πιο σημαντικοί για τις επιχειρήσεις και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν (Bridoux και Stoelhorst, 2014). Οι επιχειρήσεις χρειάζονται την αναγνώριση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών, κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω των δράσεων ΕΚΕ.



Από την άλλη πλευρά, με βάση τη θεσμική θεωρία, οι εσωτερικές δράσεις εξηγούν ότι τη συμμόρφωση με τις νομιμοποιημένες δομές, ενώ οι εξωτερικές δράσεις οδηγούνται από την κοινή έγκριση. Ωστόσο, αυτό είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τη διάκριση εσωτερικού και εξωτερικού κοινού στη θεωρία των ενδιαφερομένων. Είναι επίσης παρόμοιο ότι η νομιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης (Hawn και Ioannou, 2016).

Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε πώς οι διαφορετικές δράσεις ΕΚΕ μπορούν να επηρεάσουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς καθιστώντας σημαντική την ανάλυση της ΕΚΕ. Επίσης, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στη χρήση μόνο ενός μέτρου ΕΚΕ όταν αναζητάτε μια σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και ορισμένων μέτρων της εταιρείας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, ορισμένοι ερευνητές προτείνουν τη χρήση όχι μόνο ενός μέτρου για την ΕΚΕ (Burke και Logsdon, 1996).

Η εσωτερική και εξωτερική ΕΚΕ έχει μελετηθεί με διαφορετικούς τρόπους, όπως για παράδειγμα πώς μια επιχείρηση αναζητά αναγνώριση από εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς (Burke και Logsdon, 1996). Οι κυριότερες πτυχές της ΕΚΕ σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και οι τελευταίες σχετίζονται με την ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης, όπως η φιλανθρωπία και οι συνεισφορές της κοινότητας (Brammer et al., 2007). Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν μέτρα σχετικά με την επένδυση σε λειτουργική βιωσιμότητα για την εσωτερική ΕΚΕ και μέτρα κοινοτικών δαπανών για την εξωτερική ΕΚΕ.

Επίσης, διερευνήθηκαν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα της ΕΚΕ και η συσχέτιση των εσωτερικών με δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την κοινότητα και την εσωτερική διαχείριση της βιωσιμότητας σε επίπεδο εταιρείας. Μερικά εξωτερικά κίνητρα που βρήκαν οι Pérez-López et al. (2015) σχετίζονται με οφέλη φήμης, ενώ τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τη βελτίωση εντός της εταιρείας, όπως η κατάρτιση των εργαζομένων και η βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης. Αυτά τα ευρήματα συμβαδίζουν με τους δείκτες εσωτερικής και εξωτερικής ΕΚΕ που προτείνουν οι συγγραφείς.



2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ένα πλεονέκτημα της ΕΚΕ είναι ότι βελτιώνει την κερδοφορία και την αξία. Η εικόνα του οργανισμού λαμβάνει τεράστια ώθηση και έτσι, οι άνθρωποι επενδύουν στις δραστηριότητές του. Η φήμη μεταξύ των επενδυτών ενισχύει, για παράδειγμα, τα αμοιβαία κεφάλαια που ενσωματώνουν την ΕΚΕ στην επιλογή των μετοχών τους. Αυτό ωφελεί τους μετόχους που κατέχουν μερίδιο στην εταιρεία καθώς αυξάνεται η αξία των μετοχών της εταιρείας και διευκολύνεται η πρόσβαση της σε επενδυτικά κεφάλαια.

Ταυτόχρονα, η ΕΚΕ μετατοπίζει την προσοχή της εταιρείας από τον στόχο που την κατέστησε οικονομική οντότητα κατ'αρχήν. Η επίδραση στις ταμειακές ροές αποτελεί μειονέκτημα για τους μετόχους καθώς οι υποχρεώσεις κέρδους δεν εκπληρώνονται. Η κοινότητα και οι πελάτες επωφελούνται επίσης από φιλανθρωπικές συνεισφορές, ασφάλεια και ποιότητα προϊόντων και εταιρική συμμετοχή σε κοινοτικά προγράμματα εκπαίδευσης, απασχόλησης και έλλειψης στέγης (Hair et al, 2009).

Ωστόσο, οι πελάτες ενδέχεται επίσης να αντιμετωπίσουν μειονεκτήματα ως αποτέλεσμα της ΕΚΕ. Τις περισσότερες φορές, τα προγράμματα ΕΚΕ αυξάνουν τις δαπάνες ενός οργανισμού. Αυτό μεταφέρεται στους πελάτες με τη μορφή αυξημένων τιμών προϊόντων, τις οποίες ο πελάτης πρέπει να πληρώσει. Αυτό επηρεάζει κυρίως τους μικρούς οργανισμούς, καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να απορροφήσουν αυτήν την αυξημένη δαπάνη. Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές επωφελούνται επίσης από την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ (Stawiski et al., 2010).

Η ΕΚΕ που βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους (HR) συμβαίνει όταν οι οργανισμοί εστιάζουν στην ευημερία του προσωπικού τους και βελτιώνουν τις συνθήκες διαβίωσης/εργασίας τους. Το HR CSR περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται στην ιατρική ασφάλιση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν καλύτερη ευημερία. Οι διευθυντές μπορούν να έχουν υψηλότερους μισθούς και οι εργαζόμενοι κερδίζουν υψηλότερους μισθούς εάν η αξία μιας εταιρείας αυξηθεί λόγω της ΕΚΕ.

Ωστόσο, οι δαπάνες ΕΚΕ μπορεί να μην επιτρέπουν την αύξηση μισθού/μισθού, ιδίως, σε μικρούς οργανισμούς. Τέλος, η ΕΚΕ ωφελεί όλους τους ενδιαφερόμενους με την



έννοια ότι η ίδια αφορά την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων και επιχειρηματικής συνέχειας (Demi και Hemant, 2009).

2.4 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα

Ενώ ένας αυξανόμενος αριθμός εγχώριων εταιρειών αναλαμβάνει νέους ρόλους και ευθύνες, διαμορφώνοντας το όραμα και τη στρατηγική τους για την ΕΚΕ, θέτοντας στόχους και κατανέμοντας πόρους προς αυτήν την κατεύθυνση, η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν περιορισμένη επίγνωση της ΕΚΕ και ελάχιστη συμμετοχή σε σχετικές δραστηριότητες. Ο προσδιορισμός του τι είναι κοινωνικά υπεύθυνο είναι ίσως το πιο σημαντικό βήμα στη διαμόρφωση και την επιδίωξη μιας στρατηγικής ΕΚΕ, προκειμένου να υλοποιηθεί αυτός ο στόχος και τα ζητήματα που πρέπει να τονιστούν.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι διαχειριστικές αντιλήψεις μπορούν να αποκαλύψουν το επίπεδο ευαισθητοποίησης και τη σχετική σημασία των παραγόντων που υποστηρίζουν την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι Kavali et al. (2001) εξέτασαν τις αντιλήψεις των επαγγελματιών μάρκετινγκ δέκα αλλοδαπών θυγατρικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σχετικά με την επιχειρηματική ηθική - τη μελέτη των επιχειρήσεων, είτε μεμονωμένων είτε εταιρικών, δράσεων με ιδιαίτερη προσοχή στην ηθική επάρκειά της.

Διεξάγοντας σε βάθος συνεντεύξεις που εξετάζουν θέματα σχετικά με τα ηθικά προβλήματα, τα ηθικά πρότυπα, τα μέσα πολιτικής των εταιρικών επιτοκίων και τον πολιτισμό, οι συγγραφείς εντόπισαν μια σειρά βασικών θεμάτων. Μεταξύ των διαφόρων ηθικών προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ, στα πιο συχνά αναφέρθηκαν η δωροδοκία, η φοροδιαφυγή εταιρειών, οι ευκαιρίες για υπερβολικά ακριβή ψυχαγωγία ή ταξίδια και δώρα που λαμβάνονται από πελάτες, προμηθευτές ή μεσάζοντες προκειμένου να διευκολύνουν τις συναλλαγές.

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων καθώς και τη γνώμη των συγγραφέων, τα ηθικά πρότυπα στην Ελλάδα έχουν επηρεαστεί και αναβαθμιστεί από τη συνέπεια των διαδικασιών πολυεθνικών και άλλων ξένων επιχειρήσεων με παρουσία στη χώρα,



επιβεβαιώνοντας την τάση ότι οι πολυεθνικές μπορεί να ανεβάσουν τα πρότυπα σε πλήρη επιχειρηματική έννοια (Kavali et al., 2001). Επιπλέον, τα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων που ξεκίνησαν οι πρόσφατες ελληνικές κυβερνήσεις, μαζί με το υψηλό επίπεδο επαγγελματικών προσόντων και τον αντίκτυπο του μάρκετινγκ σχέσεων, αναφέρθηκαν επίσης ως θετικοί παράγοντες στην ηθική συμπεριφορά.

Αντίθετα, μια μη αμελητέα μειοψηφία πληροφοριοδοτών δήλωσε ότι τα σημερινά ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς είναι χαμηλότερα από το παρελθόν και επηρεάζονται αρνητικά από τη χαλαρή νομοθεσία, την πολιτική διαφθορά και τους μη ενημερωμένους πελάτες. Ο κώδικας δεοντολογίας ως εργαλείο εσωτερικής πολιτικής θεωρήθηκε ότι βοηθούσε τους εργαζόμενους στη λήψη ηθικών αποφάσεων. Όπως σημείωσε η πλειοψηφία των επαγγελματιών μάρκετινγκ, η εισαγωγή πολιτικών οργάνων και ελέγχων που αναπτύχθηκαν από πολυεθνικές και άλλες ξένες εταιρείες εγκατεστημένες στην Ελλάδα έχει αναβαθμίσει συνολικά τη χρήση των μέσων ηθικής πολιτικής.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι ο αντίκτυπος της επικρατούσας εταιρικής κουλτούρας είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην επίδραση της ηθικής συμπεριφοράς, εκτός από, κυρίως, τις ενέργειες της ανώτατης διοίκησης που είναι υπεύθυνες για την άρση κάθε ασάφειας που υπάρχει μεταξύ των οργανωτικών προτεραιοτήτων και της ηθικής συμπεριφοράς. Οι Siomkos et al. (2006) διερεύνησαν τους παράγοντες των κοινωνικά υπεύθυνων στρατηγικών μάρκετινγκ των ιδιωτικών οργανώσεων από την πλευρά των καταναλωτών και των κορυφαίων διευθυντών.

Παρέχοντας περαιτέρω γνώση στους ερευνητές και τους επαγγελματίες, η μελέτη αποκάλυψε ότι η απόδοση ηθικής μάρκετινγκ από τους καταναλωτές ήταν μια έννοια τεσσάρων δομών, αποτελούμενη από τέσσερα στοιχεία ΕΚΕ, την οργάνωση και χορηγία κοινωνικών-φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, την εστίαση σε ηθικές πτυχές της επιχειρηματικής συμπεριφοράς εκτός από την κερδοφορία, τη λογική τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τον σεβασμό στο περιβάλλον. Οι Fafaliou et al. (2006) αξιολόγησαν την ευαισθητοποίηση για την ΕΚΕ σε μικρές και μεσαίες ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα.



Τα συνολικά ευρήματα έδειξαν ότι η ΕΚΕ περιορίζεται σε ένα μικρό αριθμό παρόχων θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων, οι οποίες είτε είναι θυγατρικές διεθνών ομίλων ή ελέγχονται από επιχειρηματίες που γνωρίζουν προσωπικά και δεσμεύονται για την ΕΚΕ, σύμφωνα με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά της. Η έρευνα αποκάλυψε ότι οι πρακτικές ΕΚΕ σχετίζονται με τις εσωτερικές δραστηριότητες των εταιρειών, με τους περισσότερους από τους διευθυντές που απάντησαν να μην αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως εργαλείο προσαρμογής των εσωτερικών υποθέσεων καθώς και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών τους.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν σε θέση να παράσχουν επαρκή ορισμό της έννοιας του ΕΚΕ, τονίζοντας τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της διαστάσεις. Ωστόσο, η έννοια της ΕΚΕ πρέπει να προωθηθεί εκτενέστερα μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων, προκειμένου να ενσωματωθεί πλήρως και αποτελεσματικά στη στρατηγική των ελληνικών εταιρειών. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να γνωρίζει τις πολιτικές ΕΚΕ, να κατανοεί τα μακροπρόθεσμα οφέλη της και να βρίσκεται σε θέση να την ενσωματώνει στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Διακρίσεις και ισότητα των δύο φύλων στη Ναυτιλία

Τα θέματα της ισότητας των φύλων και της ενδυνάμωσης των γυναικών βρίσκονται στην κορυφή των ατζεντών παγκοσμίως, καθώς οι ανισότητες μεταξύ των φύλων σε οικονομικούς και πολιτικούς τομείς εξακολουθούν να υφίστανται. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών για την Ισότητα των Φύλων και την Ενδυνάμωση των Γυναικών, η ισότητα των φύλων αναφέρεται σε ίσα δικαιώματα, ευθύνες και ευκαιρίες γυναικών και ανδρών και κοριτσιών και αγοριών. Η ισότητα δεν σημαίνει ότι οι γυναίκες και οι άνδρες θα γίνουν ίδιοι, αλλά ότι τα δικαιώματα, οι ευθύνες και οι ευκαιρίες των γυναικών και των ανδρών δεν εξαρτώνται από το αν γεννιούνται άνδρες ή γυναίκες (UN Women, 2017).

Η ενδυνάμωση των γυναικών σημαίνει ότι οι γυναίκες μπορούν να αναλάβουν τον έλεγχο της ζωής τους, να θέσουν τις δικές τους ατζέντες, να αποκτήσουν δεξιότητες ή



να αναγνωρίσουν τις δικές τους δεξιότητες και γνώσεις, να αυξήσουν την αυτοπεποίθηση, να λύσουν προβλήματα και να αναπτύξουν αυτονομία. Στόχος του είναι να διασφαλιστεί ότι οι ίδιες συμμετέχουν πλήρως στην οικονομική ζωή σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα οικονομικής δραστηριότητας (Roger, 2008).

Υπάρχει μια σειρά πολιτικών που συμβάλλουν στην επίτευξη της ισότητας των φύλων, όπως εξασφάλιση ίσης πρόσβασης ανδρών και γυναικών σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, υλοποίηση προσλήψεων γυναικών και ενσωμάτωση της προοπτικής του φύλου σε όλες τις δραστηριότητες. Αυτό θα είναι χρήσιμο για τον προσδιορισμό του εάν οι πολιτικές που υιοθετήθηκαν συνέβαλαν ή όχι στην ισότητα των φύλων και στην ενδυνάμωση των γυναικών στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών (Horck, 2010).

Το Παγκόσμιο Ναυτικό Πανεπιστήμιο (WMU) έχει αναπτύξει και εφαρμόσει τις δικές του πολιτικές για την επίτευξη της ισότητας των φύλων και την ενδυνάμωση των γυναικών όλα αυτά τα χρόνια, όπως έχει αναφερθεί από πολλούς συγγραφείς και αντικατοπτρίζεται στα Στρατηγικά Σχέδια του Πανεπιστημίου (Romero και Kitada, 2013). Μέσω της εκπαίδευσης, το Παγκόσμιο Ναυτικό Πανεπιστήμιο συμβάλει στην εξάλειψη και τις διακρίσεις κατά των γυναικών και στην προώθηση της περαιτέρω ισότητας και ενδυνάμωσης των γυναικών και στην εξασφάλιση της πλήρους και αποτελεσματικής συμμετοχής τους με ίσες ευκαιρίες για ηγεσία σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων στην πολιτική, οικονομική και δημόσια ζωή. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις στρατηγικές για την προσέλκυση και διατήρηση των γυναικών ναυτικών στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

3.2 Η είσοδος της γυναίκας στη Ναυτιλία

Οι επιχειρήσεις μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων των οδικών, σιδηροδρομικών και αεροπορικών, είναι γενικά ανδροκρατούμενες. Παρομοίως, η ναυτιλία είναι παγκοσμίως γνωστή ως ένας εξαιρετικά ανδροκρατούμενος κλάδος. Είναι δύσκολο να αποκτηθεί ο ακριβής αριθμός των γυναικών των εργαζομένων στις θαλάσσιες μεταφορές, ιδίως στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένης της εμπορικής ναυτιλίας και της αλιευτικής βιομηχανίας.



Ωστόσο, έχει αναφερθεί ότι το ποσοστό των γυναικών ναυτικών το 1998 ήταν περίπου 2% σύμφωνα με τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (Belcher et al. 2003). Ο αριθμός αυτός περιελάμβανε γυναίκες σε μη λειτουργικά τμήματα πλοίων, όπως ξενοδοχείο και εστίαση. Οι γυναίκες αξιωματικοί και μηχανικοί του καταστρώματος βρίσκονται σε πολύ μικρότερο αριθμό σε φορτηγά πλοία και εκτιμάται ότι αποτελούν το 0,12% του συνολικού ναυτικού πληθυσμού (Drewry et al., 2009).

Η τελευταία έκθεση ανθρώπινου δυναμικού εκτιμά ότι οι γυναίκες ναυτικοί αντιπροσωπεύουν μόνο το 1% του συνόλου των ναυτικών (BIMCO και ICS 2016). Αυτό φαίνεται να συνεπάγεται μείωση 1% του αριθμού των γυναικών ναυτικών άνω των 15 ετών. Ωστόσο, ο αριθμός αυτός περιλαμβάνει γυναίκες μόνο σε τμήματα επιχειρησιακών πλοίων. Παρ' όλα αυτά, περίπου το ήμισυ αυτού του αριθμού προέρχονταν από γυναίκες φοιτήτριες και εκπαιδευόμενες που δεν είχαν συμπληρώσει τον 12μηνο θαλάσσιο χρόνο τους προκειμένου να λάβουν την απαιτούμενη άδεια.

Επομένως, οι γυναίκες με πλήρη ειδικευση ναυτικών σε τμήματα επιχειρησιακών πλοίων υπολογίστηκε ότι αριθμούν μόνο το 0,5%. Μερικές φορές παρατηρούνται γυναίκες αξιωματικοί σε τομείς επιβατηγών πλοίων, όπως κρουαζιερόπλοια, και μικρά φεριμπότ. Εάν αυτοί οι αριθμοί συνέβαλαν σε ένα μέρος αυτού του 0,5%, το προηγούμενο ποσοστό των 0,12% των γυναικών ναυτικών σε φορτηγά πλοία θα ήταν ακόμα μια ρεαλιστική εικόνα.

Ο διαχωρισμός των φύλων στα ναυτικά επαγγέλματα είναι ακόμη πιο σημαντικός στο τμήμα των μηχανικών. Οι περισσότερες γυναίκες επιλέγουν να σπουδάσουν ναυτιλιακή διοίκηση και όχι τόσο μηχανολογία. Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήχθη από την Ένωση Γυναικών στη Ναυτιλία, στις Φιλιππίνες από το 2008 έως το 2011, μεταξύ 30 ιδρυμάτων ναυτιλιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης στη χώρα, βρέθηκε ότι ο αριθμός των αποφοίτων γυναικών ήταν πέντε (0,56%) σε μαθήματα θαλάσσιας μηχανικής και 123 (0,94%) σε μαθήματα θαλάσσιων μεταφορών (Limcaoco, 2013).

Τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών τόσο στα μαθήματα πλοήγησης όσο και στη μηχανική - μηχανολογία αντικατοπτρίζονται στην πραγματική αναλογία γυναικών στα τμήματα καταστρώματος και μηχανών όπου οι γυναίκες αξιωματικοί του καταστρώματος υπερτερούν των γυναικών που είναι μηχανικοί (Chan, 2019). Μόνο τις



τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες εμφανίστηκαν ως σημαντικό στοιχείο του εργατικού δυναμικού στη ναυτιλία.

Υπήρξε ένας μικρός αριθμός γυναικών πρωτοπόρων που αποδείχθηκαν ικανές και οι περισσότερες από αυτές προέρχονταν από την Ευρώπη, και συγκεκριμένα, στις Σκανδιναβικές χώρες (Kitada και Langåker, 2016). Σε απάντηση της όχι τόσο καλής εκπροσώπησης των γυναικών, έχουν ξεκινήσει αρκετές εκστρατείες για την προώθηση των γυναικών στον ναυτιλιακό τομέα. Οι εκστρατείες αυτές επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής για το φύλο για τη δημιουργία επίσημων θεσμικών δομών που θα συμπεριλαμβάνουν την ισορροπία των φύλων στους στρατηγικούς τους στόχους.

Από το 1997 έως το 2004, το πρόγραμμα εισήλθε σε φάση ευαισθητοποίησης με εκστρατείες σε όλες τις περιοχές. Από το 2004, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός ασχολείται με τη στρατηγική ανάπτυξη περιφερειακών ενώσεων για γυναίκες-ναυτιλιακούς επαγγελματίες (Tansey, 2015) και τον Απρίλιο του 2013 ο παραπάνω οργανισμός φιλοξένησε μια περιφερειακή διάσκεψη σχετικά με την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας στρατηγικής για τις γυναίκες ναυτικούς στο Μπουσάν της Νότιας Κορέας.

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) παρείχε κάποια υποστήριξη στις γυναίκες ναυτικούς κατά τη σύνταξη της Σύμβασης Ναυτικής Εργασίας (MLC) 2006, συμπεριλαμβάνοντας ειδικές απαιτήσεις για τη διασφάλιση των συνθηκών των εγκαταστάσεων πλοίων για τις γυναίκες. Αυτές οι προϋποθέσεις περιλαμβάνουν ξεχωριστούς χώρους ανάπαυσης και ξεχωριστές εγκαταστάσεις υγιεινής για άνδρες και γυναίκες (ΔΟΕ, 2006). Η ΔΟΕ (2006) καθορίζει το ελάχιστο βιοτικό επίπεδο για τους ναυτικούς, συμπεριλαμβανομένων των γυναικών, και καθορίζει τις ευθύνες των κρατών σημαίας για την ανταπόκριση στις ανάγκες των ναυτικών (Kitada, 2015b).

Σήμερα, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο το 1,2% του παγκόσμιου ναυτικού εργατικού δυναμικού σύμφωνα με την έκθεση BIMCO/ICS 2021 Seafarer Workforce. Αυτό αντιπροσωπεύει μια θετική τάση στο ισοζύγιο φύλων, με την έκθεση να εκτιμά ότι 24.059 γυναίκες υπηρετούν ως ναυτικοί, δηλαδή διαπιστώθηκε ότι σημειώθηκε αύξηση 45,8% σε σύγκριση με την έκθεση του 2015. Μέσα σε αυτήν την ιστορικά κυριαρχούμενη από τους άνδρες βιομηχανία, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός



καταβάλλει συντονισμένες προσπάθειες για να βοηθήσει τη βιομηχανία να προχωρήσει και να υποστηρίξει τις γυναίκες να επιτύχουν μια εκπροσώπηση που είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες του 21ου αιώνα (IMO, 2019a).

Στο πλαίσιο της θαλάσσιας ανάπτυξης, και μέσω του προγράμματος Women in Maritime, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός έχει υιοθετήσει μια στρατηγική προσέγγιση για την ενίσχυση της συμβολής των γυναικών ως βασικών θαλάσσιων ενδιαφερομένων. Ο παραπάνω συνεχίζει να υποστηρίζει τη συμμετοχή των γυναικών τόσο σε ακτοποϊκές όσο και σε θαλάσσιες θέσεις. Ο Οργανισμός είναι αποφασισμένος να βοηθήσει τα κράτη μέλη του να επιτύχουν την ατζέντα του ΟΗΕ για το 2030 για βιώσιμη ανάπτυξη και τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, ιδίως τον στόχο που αναφέρεται στην επίτευξη ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση όλων των γυναικών και των κοριτσιών (IMO, 2019a).

Το πρόγραμμα φύλου του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού ξεκίνησε το 1988. Εκείνη την εποχή, μόνο μερικά ινστιτούτα ναυτικής εκπαίδευσης άνοιξαν τις πόρτες τους σε γυναίκες φοιτήτριες. Έκτοτε, το πρόγραμμα φύλου και ανάπτυξης ικανοτήτων του Οργανισμού συνέβαλε στη δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου για την ενσωμάτωση μιας διάστασης του φύλου στις πολιτικές και τις διαδικασίες του. Αυτό έχει υποστηρίξει την πρόσβαση στη ναυτιλιακή κατάρτιση και στις ευκαιρίες απασχόλησης των γυναικών στον ναυτιλιακό τομέα.

3.3 Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στη Ναυτιλία

Σύμφωνα με τον Kitada (2009) τα ζητήματα που απαιτούν περισσότερη προσοχή είναι η απουσία που σχετίζεται με την εργασία, η κουλτούρα του σκάφους και η κοινωνική κουλτούρα του σπιτιού. Η εργασία στη θάλασσα συνήθως σημαίνει μακροχρόνια απουσία από το σπίτι. Αυτό μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στις οικογενειακές σχέσεις. Ειδικά για τις γυναίκες που έχουν ήδη παιδιά. Σύμφωνα με τους Kitada (2009), Prinsén (2011) και τους Bisco et al. (2012) οι γυναίκες βλέπουν τον συνδυασμό της εργασίας στη θάλασσα και τη σταθερή οικογενειακή κατάσταση ως ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν.



Σε μια άλλη μελέτη οι γυναίκες ανέφεραν ότι η οικογενειακή κατάσταση και η εύρεση καλύτερης εργασίας στη στεριά ήταν πιθανότατα οι λόγοι για να εγκαταλείψουν τη ναυτική τους καριέρα (Dragomir και Surugiu, 2013). Δεδομένου ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία κυριαρχείται πολύ από τους άνδρες, υπάρχουν πολλά στερεότυπα και προκαταλήψεις για τις γυναίκες (Kitada, 2010).

Αυτά είναι περιβάλλοντα που μπορεί να είναι αποθαρρυντικά και ανεπιθύμητα για τους περισσότερους ανθρώπους, αλλά ιδιαίτερα για τις γυναίκες. Μπορούν επίσης να βιώσουν διακρίσεις και προκαταλήψεις για τις ικανότητές τους μόνο και μόνο επειδή είναι γυναίκες (Kitada, 2010). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η κουλτούρα μερικές φορές υποτονίζεται ή δεν υπάρχει σε ορισμένα πλοία και δεν συμπεριφέρονται όλοι οι άνδρες συνάδελφοι με ασέβεια (Prinsén, 2011).

Τέλος, έχει διαπιστωθεί ότι ορισμένες γυναίκες μπορούν να βιώσουν κάποια πίεση από την κοινωνία ή ακόμη και από στενά μέλη της οικογένειας. Η προκατάληψη σχετικά με το ότι οι γυναίκες δεν πρέπει να εργάζονται σε μηχανολογικά – μηχανικά ζητήματα και κυρίως να μην είναι ναυτικοί γιατί καθιστά δύσκολο το να είναι παράλληλα μητέρες, είναι άλλο ένα σοβαρό πρόβλημα (Bicok et al. 2012). Η αντιμετώπιση αυτού του γεγονότος και ταυτόχρονα η πίεση για την καριέρα αποτελεί πιθανόν σημαντικό άγχος για ορισμένες.

3.4 Πρόοδος στην προώθηση των γυναικών στη Ναυτιλία

Χάρη στις διεθνείς εκστρατείες, συμπεριλαμβανομένων των Αναπτυξιακών Στόχων του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) το 2000 και στη συνέχεια των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης το 2015, η σημασία της ενθάρρυνσης των γυναικών να εργαστούν στον ναυτιλιακό τομέα έχει αναγνωριστεί γενικά σε όλες τις χώρες. Παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι φαινομενικά ευπρόσδεκτες στη ναυτιλιακή βιομηχανία, η πραγματική πρόοδος στην ενθάρρυνση των γυναικών ναυτικών φαίνεται να είναι περιορισμένη.

Εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες που διστάζουν να προσλάβουν γυναίκες ναυτικούς και ορισμένες που αρνούνται ανοιχτά να λάβουν



υπόψη τους τις γυναίκες λόγω του φύλου τους. Αυτό το πρόβλημα αναγνωρίστηκε ευρέως από τους συμμετέχοντες στην περιφερειακή διάσκεψη του Διεθνή Ναυτιλιακού Οργανισμού για την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας στρατηγικής για τις γυναίκες ναυτικούς (IMO, 2019a).

Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός ξεκίνησε ένα βίντεο δημοσιότητας για την προώθηση της θετικής αλλαγής για τις γυναίκες ναυτικούς, απαιτώντας περαιτέρω πρόοδο των ενοποιημένων προσπαθειών για την υποστήριξη των γυναικών ναυτικών.

Το Παγκόσμιο Ναυτικό Πανεπιστήμιο, που ιδρύθηκε από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό το 1983, φιλοξένησε την τρίτη Διεθνή Διάσκεψη Γυναικών για την Ενίσχυση των Γυναικών στη Ναυτική Κοινότητα και ενέκρινε μια σειρά συμπερασμάτων, ζητώντας δράσεις για την αύξηση της προβολής και των ευκαιριών απασχόλησης των γυναικών ναυτικών (WMU, 2019).

Αυτά τα συμπεράσματα της διάσκεψης τονίστηκαν περαιτέρω με την έγκριση του ψηφίσματος A.1147 του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού, υπενθυμίζοντας τους ρόλους και τις ευθύνες των διαφόρων ναυτιλιακών ενδιαφερομένων για την προώθηση της ισότητας των φύλων στον τομέα (IMO, 2019β). Τα τελευταία χρόνια, περισσότερα ιδρύματα Θαλάσσιας Εκπαίδευσης και Κατάρτισης άνοιξαν τις πόρτες τους στις γυναίκες για εγγραφή σε μαθήματα πλοήγησης και θαλάσσιας μηχανικής - μηχανολογίας (IMO, 2019a).

Για παράδειγμα, η Αραβική Ακαδημία Επιστημονικής Τεχνολογίας & Θαλάσσιων Μεταφορών στην Αίγυπτο δέχτηκε την πρώτη φοιτήτρια στο Κολλέγιο Ναυτιλιακών Σπουδών το 2007 (Saeed, 2015), ενώ η Ναυτιλιακή Ακαδημία του Μπαγκλαντές προώθησε σε θέσεις στη θάλασσα 16 γυναίκες φοιτήτριες (Hussain, 2014a). Μεταξύ αυτών των γυναικών, 13 γυναίκες φοιτήτριες έγιναν δεκτές ως εκπαιδευόμενες επί του σκάφους από την Bangladesh Shipping Corporation (Hussain, 2014b).

Αυτά τα παραδείγματα συχνά ξεκινούν από μερικούς πρωτοστάτες που λειτουργούν ως παράγοντες αλλαγής. Ωστόσο, εάν δεν συνεχίσουν να υποστηρίζουν και να προσεγγίζουν το επίπεδο της βιομηχανίας, ενδέχεται να υπάρχει περιορισμένος αντίκτυπος στην ενθάρρυνση των γυναικών ναυτικών. Στην Κίνα, το Ναυτικό Πανεπιστήμιο της Σαγκάης δέχτηκε φοιτήτριες σε ναυτικές σπουδές από το έτος 2000



και μετά. Ενώ η το Ναυτικό Πανεπιστήμιο της Σαγκάης εξακολουθεί να είναι το μόνο πανεπιστήμιο στην Κίνα που προσφέρει μαθήματα ναυτικών σπουδών στις γυναίκες, φαίνεται ότι αποθαρρύνει αμφιλεγόμενα τις φοιτήτριές τους από το να γίνουν ναυτικοί.

Οι γυναίκες φοιτήτριες στο Ναυτικό Πανεπιστήμιο της Σαγκάης, έχουν το επιπρόσθετο βάρος να παρακολουθήσουν επιπλέον μαθήματα για την ίδια διάρκεια και αναμένεται να έχουν καλές επιδόσεις. Επιπλέον, έχουν υψηλότερη οικονομική επιβάρυνση να πληρώνουν για διπλά μαθήματα με κόστος 50.000 γιουάν Κίνας, ενώ οι άνδρες μαθητές πληρώνουν 25.000 γιουάν για τα μαθήματα πλοήγησης. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι άντρες φοιτητές δικαιούνται επιπλέον να λάβουν μια χρηματοδότηση 50% από την κυβέρνηση με την προσδοκία να γίνουν καλοί ναυτικοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Για τους σκοπούς της έρευνας δημιουργήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο και αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε μία συγκεκριμένη εταιρεία του ναυτιλιακού κλάδου. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα εμπεριέχει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ενώ το δεύτερο τμήμα περιέχει ερωτήσεις αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία και τη θέση της γυναίκας στον ναυτιλιακό κλάδο.

Αναλυτικότερα, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από έξι υπο-ενότητες. Η πρώτη υπο-ενότητα που αναφέρεται στον σχεδιασμό και στις προσλήψεις αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Η δεύτερη υπο-ενότητα αφορά την εκπαίδευση των



εργαζομένων και αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις. Η τρίτη υπο-ενότητα αναφέρεται στην αποζημίωση των εργαζομένων και περιέχει πέντε ερωτήσεις. Η τέταρτη υπο-ενότητα αποτελείται από τρεις ερωτήσεις ενώ η πέμπτη υπο-ενότητα που αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων εμπεριέχει τρεις ερωτήσεις. Τέλος, η έκτη ενότητα αναφέρεται στη θέση των γυναικών στη ναυτιλία και αποτελείται από έξι ερωτήσεις.

4.2 Δείγμα της έρευνας

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 70 άτομα (μίας συγκεκριμένης εταιρείας) τα οποία απασχολούνται στον κλάδο της ναυτιλίας σε διάφορες θέσεις και τομείς. Για παράδειγμα υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται είτε στη στεριά είτε στη θάλασσα και είναι υπάλληλοι, μεσαία στελέχη, ανώτερα στελέχη, ναυτικοί, προσωπικό του πλοίου και μηχανικοί. Ο λόγος που επιλέχθηκε να υπάρχουν οι απόψεις από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλά και από τους εργαζομένους που είναι τόσο στην ξηρά όσο και στην θάλασσα είναι για να υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στα αποτελέσματα και πιο διευρυμένες και εμπεριστατωμένες απόψεις.

4.3 Μεθοδολογίας της έρευνας

Για την έρευνα ακολουθήθηκε συγκεκριμένη μεθοδολογία. Αρχικά, συλλέχθηκαν οι απαντήσεις διαδικτυακά και στη συνέχεια περάστηκαν σε ένα αρχείο excel το οποίο χρησιμοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι αυτή της περιγραφικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτηση υπολογίστηκαν διάφορα στατιστικά μέτρα, όπως είναι η συχνότητα, το ποσοστό και το αθροιστικό ποσοστό. Η συχνότητα δείχνει τον αριθμό των ατόμων που αντιστοιχούν σε κάθε απάντηση σε κάθε μία ερώτηση. Επιπλέον, έχουμε εξάγει και τα αντίστοιχα διαγράμματα που απεικονίζουν το ποσοστό των ατόμων σε κάθε ερώτηση και την αντίστοιχη επιλογή τους.



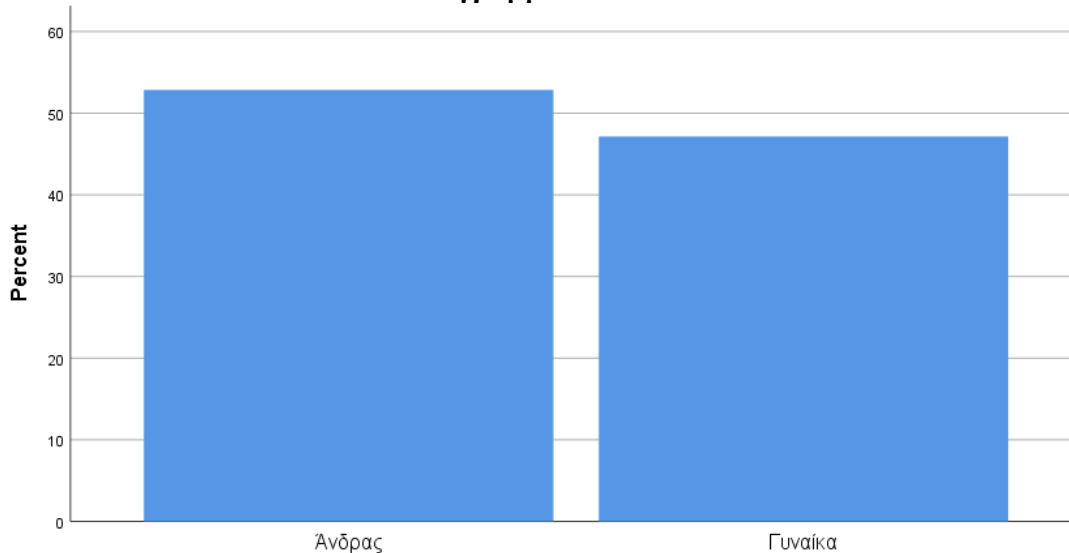
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Ο πίνακας 1 και το διάγραμμα 1 που ακολουθούν απεικονίζουν το φύλο των συμμετεχόντων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Από την περιγραφική ανάλυση προκύπτει ότι το 52,9% ή 37 άτομα είναι άντρες ενώ το 47,1% ή 33 άτομα είναι γυναίκες.

Πίνακας 1-Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	37	52,9	52,9	52,9
	Γυναίκα	33	47,1	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1-Φύλο



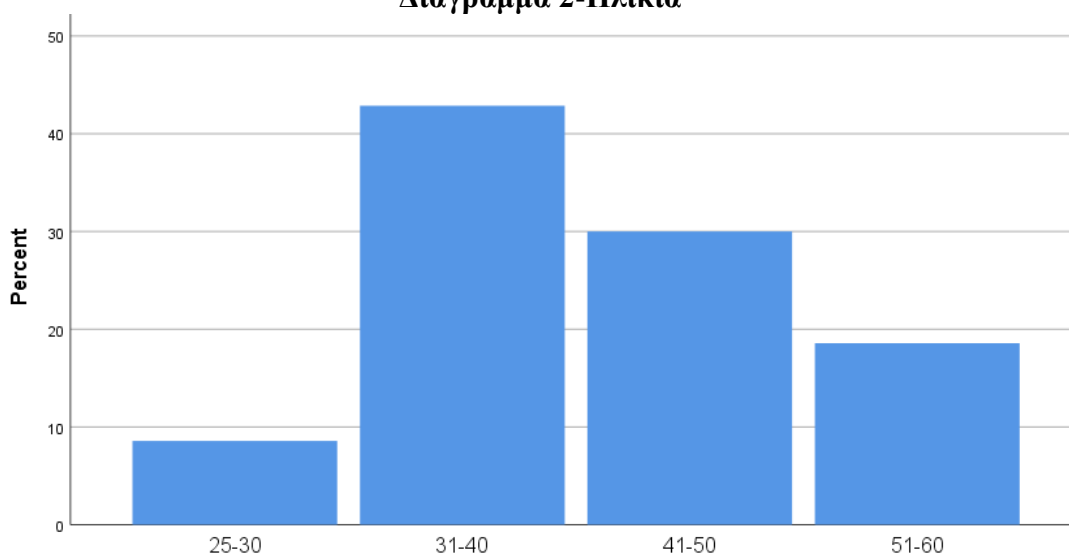
Ο πίνακας 2 και το διάγραμμα 2 δείχνουν την ηλικία των ερωτηθέντων. Από την ανάλυση προκύπτει ότι 6 άτομα είναι μεταξύ της ηλικίας 25-30 ετών, 30 άτομα είναι μεταξύ 31-40 ετών, 21 άτομα ανήκουν στην ομάδα των 41-50 ετών και 13 συμμετέχοντες είναι μεταξύ 51-60 ετών.

Πίνακας 2-Ηλικία



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	6	8,6	8,6	8,6
	31-40	30	42,9	42,9	51,4
	41-50	21	30,0	30,0	81,4
	51-60	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2-Ηλικία



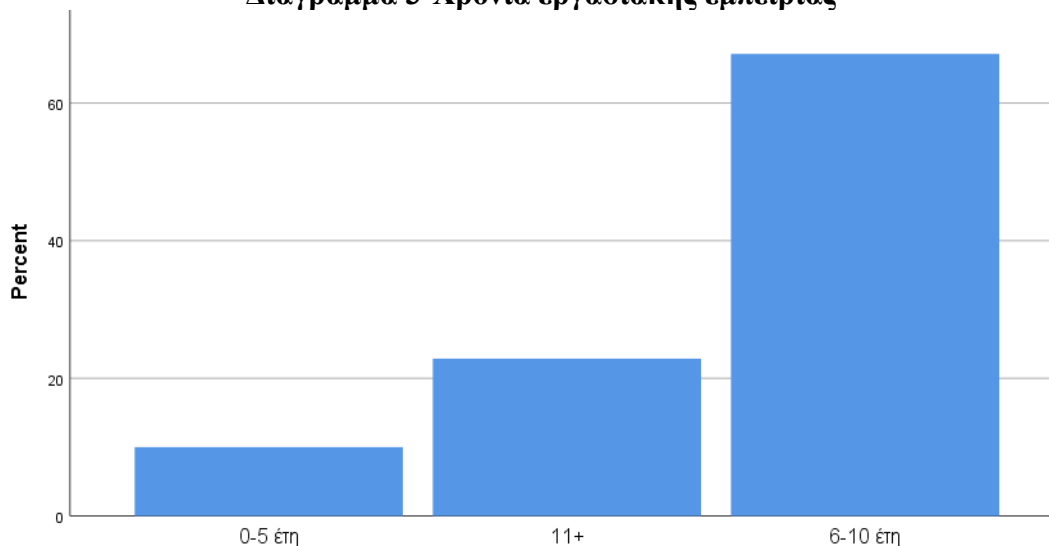
Αναφορικά με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας προκύπτει ότι 7 συμμετέχοντες ή το 10% έχουν εμπειρία από 0-5 έτη, 16 άτομα ή το 22,9% έχουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από 11 χρόνια και 47 άτομα ή το 67,1% έχουν από 6-10 έτη εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακα 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	7	10,0	10,0	10,0
	11+	16	22,9	22,9	32,9
	6-10 έτη	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας



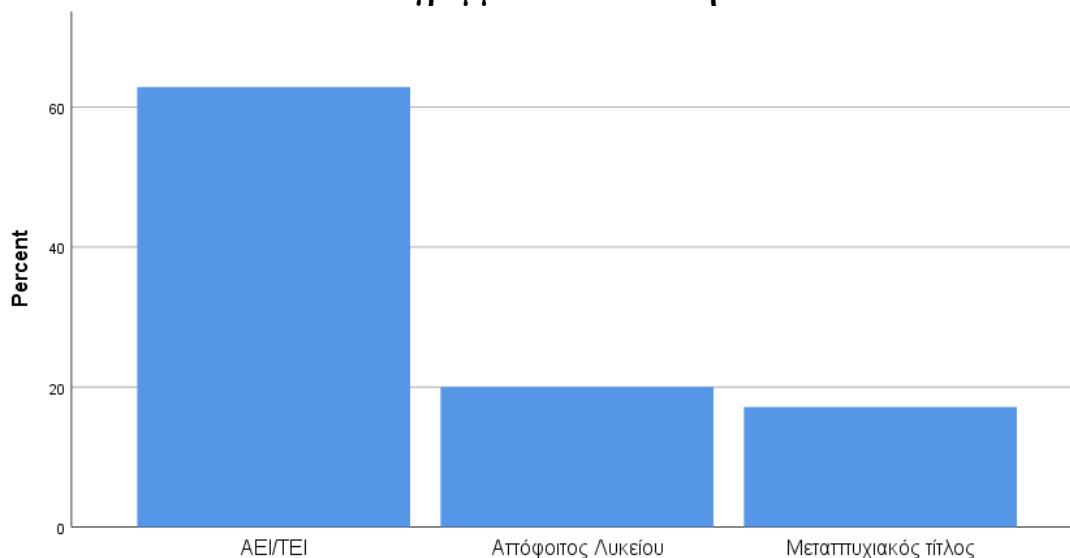
Συνεχίζοντας με τον πίνακα 4 και με το διάγραμμα 4 βλέπουμε πως σε ότι έχει να κάνει με την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, 44 άτομα ή το 62,9% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, 14 άτομα ή το 20% είναι απόφοιτοι Λυκείου και 12 συμμετέχοντες ή το 17,1% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Πίνακας 4-Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ/ΤΕΙ	44	62,9	62,9	62,9
	Απόφοιτος Λυκείου	14	20,0	20,0	82,9
	Μεταπτυχιακός τίτλος	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



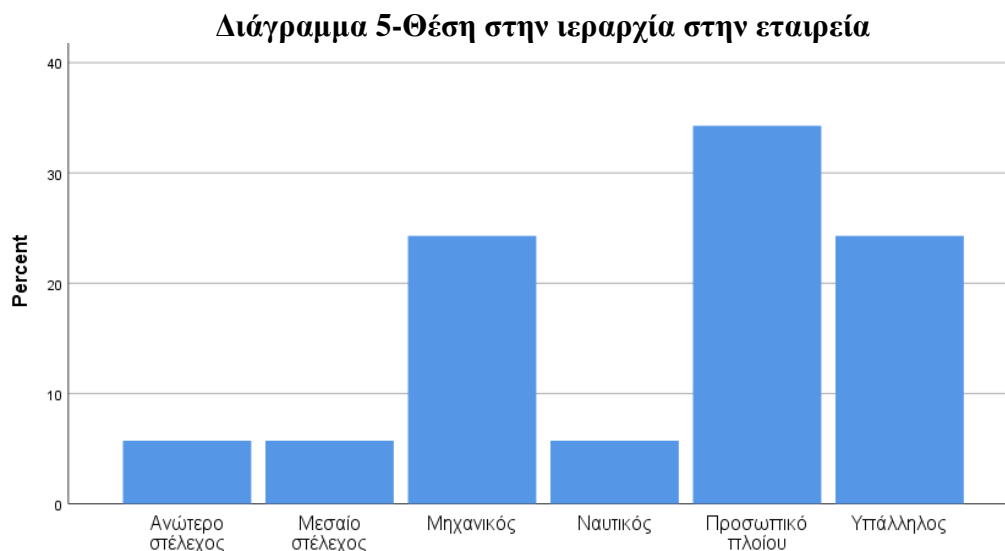
Διάγραμμα 4-Εκπαίδευση



Η τελευταία δημογραφική μεταβλητή αναφέρεται στη θέση που κατέχουν τα άτομα στην ιεραρχία. Παρατηρούμε ότι 4 άτομα ή το 5,7% είναι ανώτερα στελέχη, άλλα 4 άτομα με το ίδιο ποσοστό είναι μεσαία στελέχη και 17 άτομα ή το 24,3% είναι μηχανικοί. Επίσης, παρατηρούμε πως 4 συμμετέχοντες είναι ναυτικοί, τα περισσότερα άτομα και συγκεκριμένα 24 ή αλλιώς το 34,3% ανήκουν στο προσωπικό του πλοίου ενώ 17 άτομα ή το 24,3% είναι υπάλληλοι.

Πίνακας 5-Θέση στην ιεραρχία στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτερο στέλεχος	4	5,7	5,7	5,7
	Μεσαίο στέλεχος	4	5,7	5,7	11,4
	Μηχανικός	17	24,3	24,3	35,7
	Ναυτικός	4	5,7	5,7	41,4
	Προσωπικό πλοίου	24	34,3	34,3	75,7
	Υπάλληλος	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



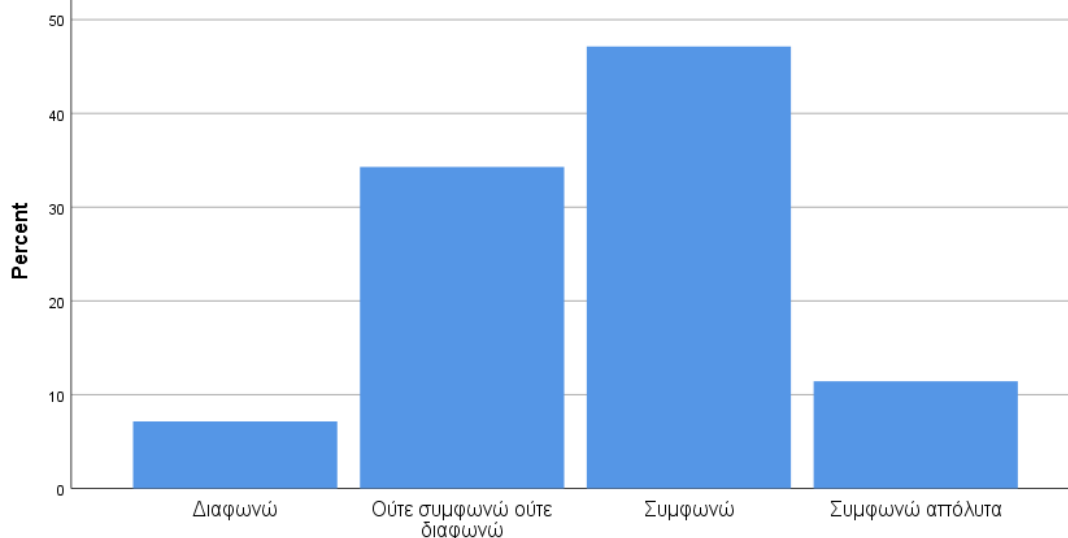
5.2 Ανάλυση των ερωτήσεων για τον σχεδιασμό και τις προσλήψεις

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της ερώτησης “Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων”, προκύπτει πως 5 από τα 70 άτομα διαφωνούν με την άποψη αυτή, 24 άτομα είναι ουδέτερα καθώς ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και 33 άτομα συμφωνούν με την άποψη αυτή. Τέλος, 8 συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 6-Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	7,1	7,1	7,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	34,3	34,3	41,4
	Συμφωνώ	33	47,1	47,1	88,6
	Συμφωνώ απόλυτα	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6-Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων



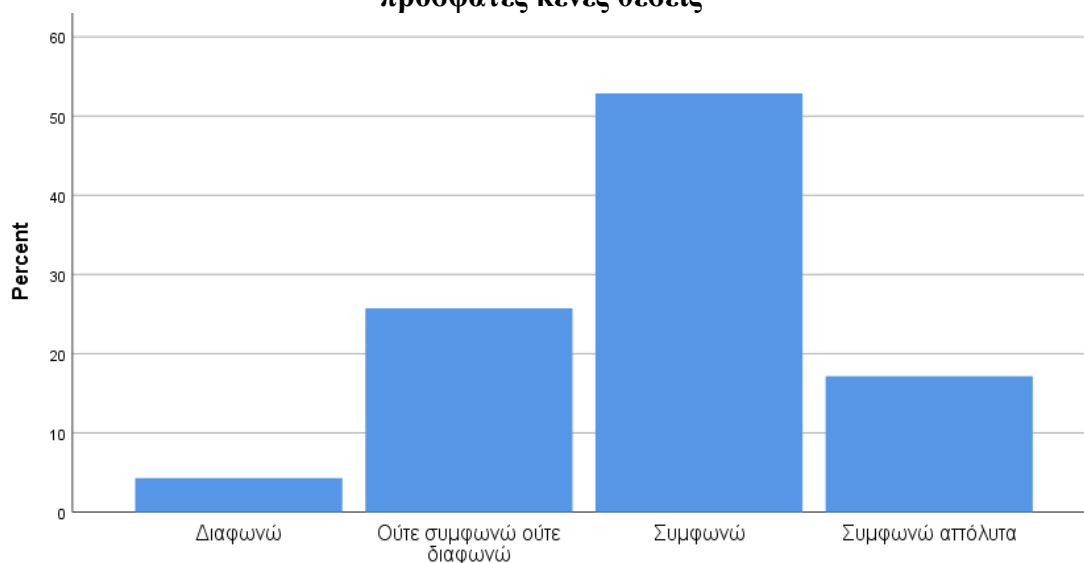
Τόσο το διάγραμμα 7 όσο και ο πίνακας 7 απεικονίζουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις’’. Προκύπτει ότι το 4,3% ή 3 άτομα διαφωνούν με την άποψη αυτή, 18 συμμετέχοντες ή το 25,7% εμφανίζονται ουδέτερα και 37 συμμετέχοντες ή το 52,9% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, 12 άτομα ή το 17,1% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 7-Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	4,3	4,3	4,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	25,7	25,7	30,0
	Συμφωνώ	37	52,9	52,9	82,9
	Συμφωνώ απόλυτα	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 7-Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις



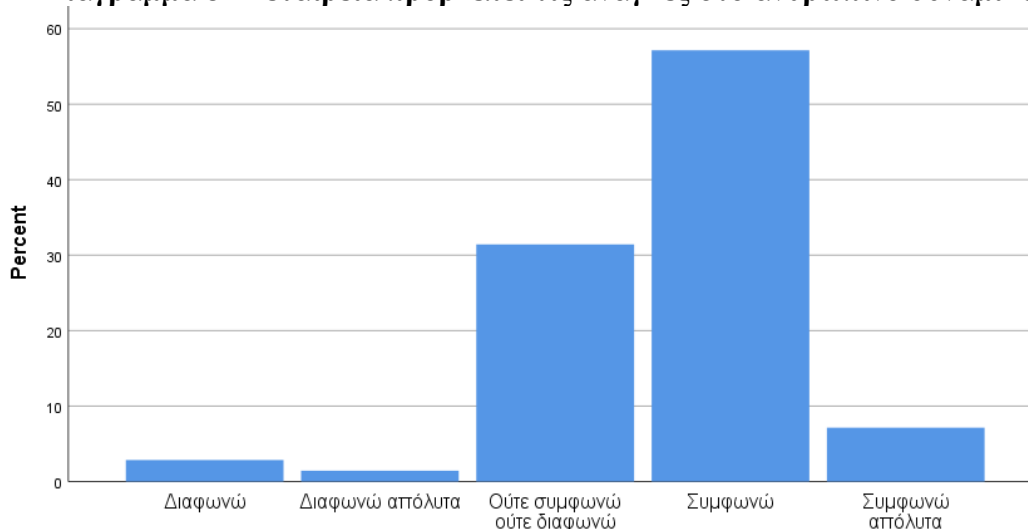
Ο πίνακας και το διάγραμμα που ακολουθούν παρακάτω, δείχνουν πως σε ότι έχει να κάνει με την ερώτηση ‘Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό’, προκύπτει πως 2 άτομα διαφωνούν και μόλις ένα άτομο διαφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, 22 άτομα δείχνουν να είναι ουδέτερα καθώς ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν με την άποψη αυτή. Επίσης, 40 συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη αυτή και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 8-Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	4,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31,4	31,4	35,7
	Συμφωνώ	40	57,1	57,1	92,9



	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8-Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες στο ανθρώπινο δυναμικό



5.3 Ανάλυση των ερωτήσεων για την εκπαίδευση των εργαζομένων

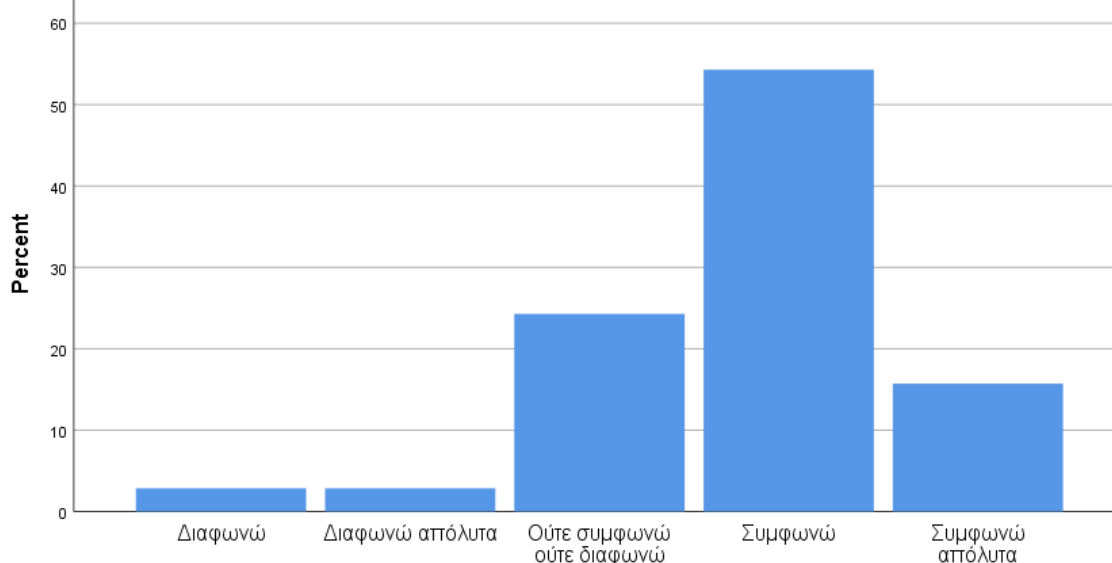
Συνεχίζοντας με τον πίνακα και με το διάγραμμα 9 τα οποία δείχνουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας”, παρατηρούμε ότι το 2,9% διαφωνεί, το υπόλοιπο 2,9% διαφωνεί απόλυτα και το 24,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επιπλέον, το 54,3% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 15,7% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 9-Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	5,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	24,3	24,3	30,0
	Συμφωνώ	38	54,3	54,3	84,3



	Συμφωνώ απόλυτα	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 9-Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας



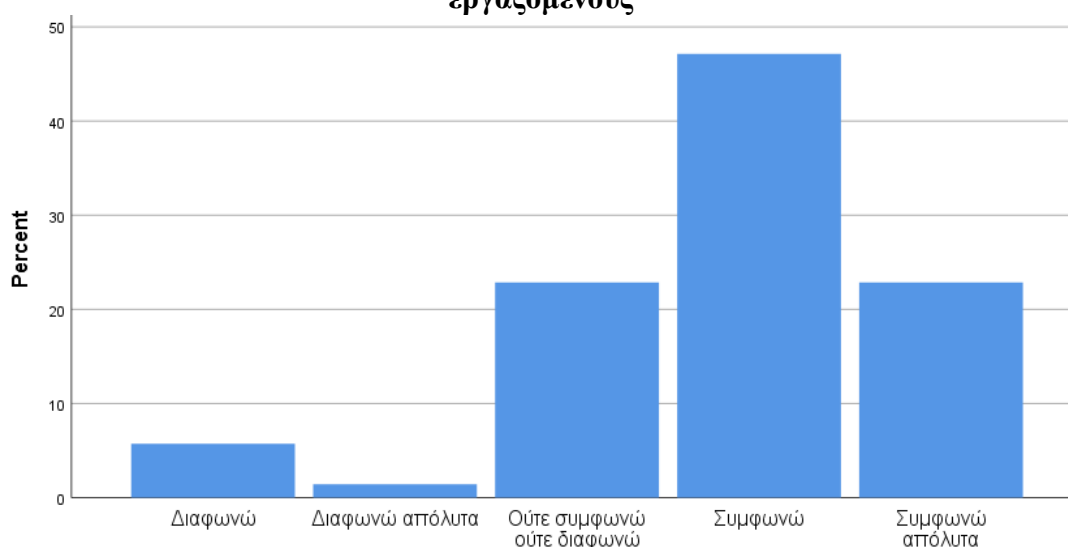
Αναφορικά με την ερώτηση ‘Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους’, προκύπτει ότι 4 άτομα διαφωνούν με την άποψη αυτή και 1 μόνο άτομο διαφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, 16 συμμετέχοντες φαίνεται να είναι ουδέτερα καθώς δε λαμβάνουν ξεκάθαρη άποψη. Επίσης, 33 συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη αυτή και 16 είναι εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 10-Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	7,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	22,9	22,9	30,0
	Συμφωνώ	33	47,1	47,1	77,1



	Συμφωνώ απόλυτα	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 10-Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους



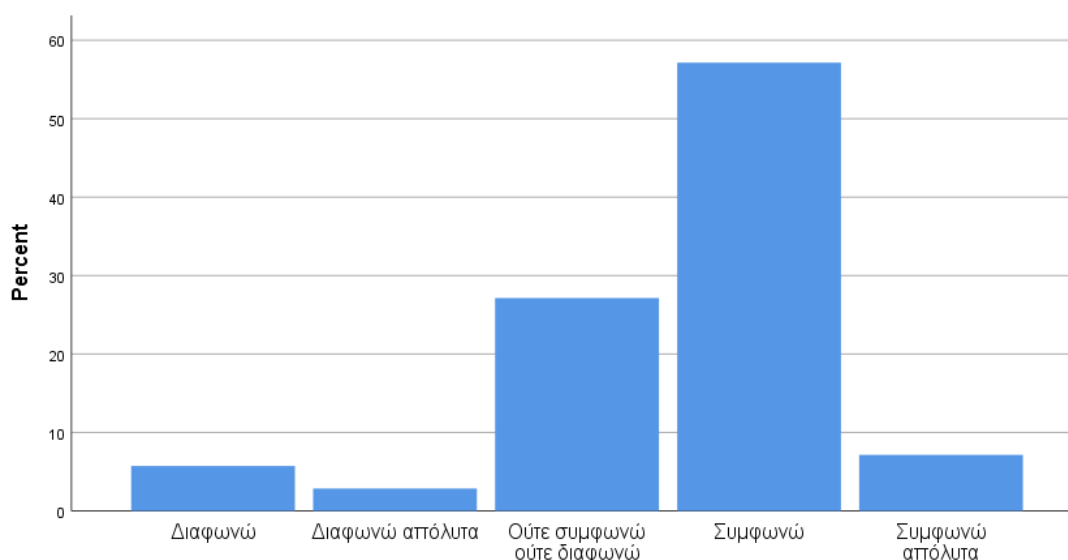
Συνεχίζοντας με τον πίνακα 11 και με το διάγραμμα 11, παρατηρούμε ότι αναφορικά με την ερώτηση “Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα”, προκύπτει ότι το 5,7% ή 4 άτομα διαφωνούν ενώ το 2,9% ή 2 άτομα διαφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, υπάρχουν 19 άτομα τα οποία είναι ουδέτερα και ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν ενώ 40 από τους 70 συμμετέχοντες, δηλαδή η πλειοψηφία συμφωνεί με την άποψη αυτή. Τέλος, έχουμε και 5 άτομα τα οποία συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 11-Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	8,6



Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	27,1	27,1	35,7
Συμφωνώ	40	57,1	57,1	92,9
Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 11-Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα



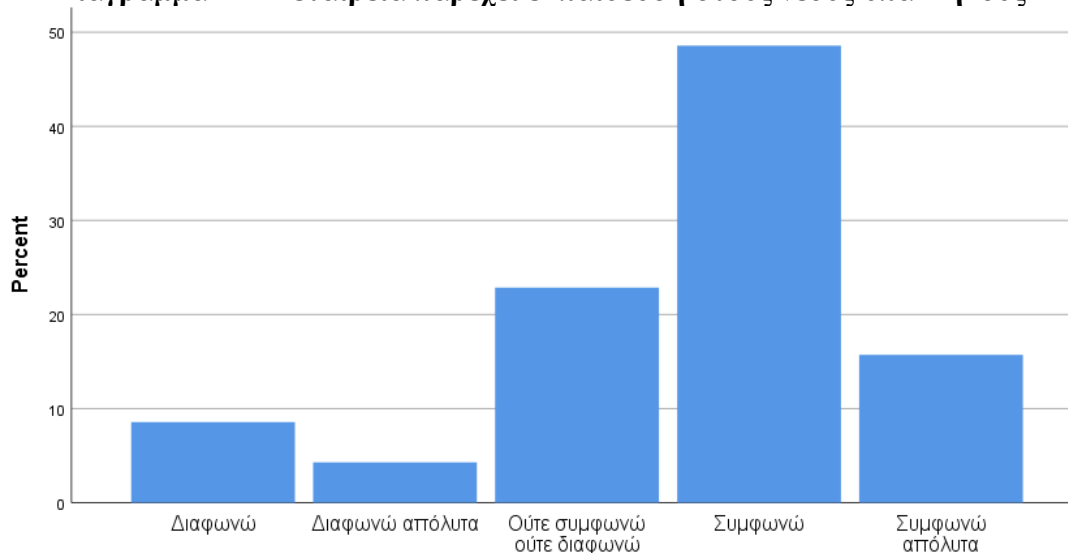
Ο πίνακας 12 απεικονίζει τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους’’. Με βάση την ανάλυσή μας προκύπτει ότι 6 άτομα ή το 8,6% διαφωνεί ενώ το 4,3% ή 3 άτομα διαφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, 16 άτομα ή το 22,9% είναι ουδέτερο ενώ 34 άτομα ή το 48,6% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Τέλος, υπάρχουν και 11 άτομα τα οποία συμφωνούν απόλυτα ότι η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους.

Πίνακας 12-Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	8,6	8,6	8,6



Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	12,9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	22,9	22,9	35,7
Συμφωνώ	34	48,6	48,6	84,3
Συμφωνώ απόλυτα	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 12-Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους



5.4 Ανάλυση των ερωτήσεων για την αποζημίωση των εργαζομένων

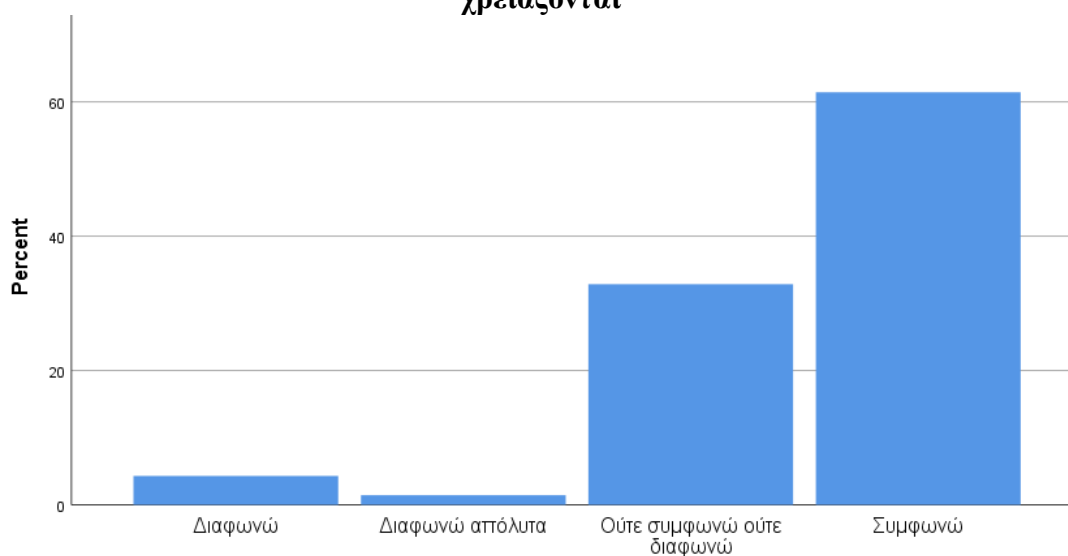
Συνεχίζοντας με τις ερωτήσεις σχετικά με την αποζημίωση των εργαζομένων παρατηρούμε ότι το 4,3% διαφωνεί με την άποψη ότι η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που χρειάζονται. Επίσης το 1,4% διαφωνεί απόλυτα ενώ υπάρχει και το 32,9% το οποίο είναι ουδέτερο. Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσοστό και συγκεκριμένα το 61,4% φαίνεται να συμφωνεί με την άποψη ότι η εταιρεία προσφέρει στους υπαλλήλους της το είδος των παροχών που έχουν ανάγκη.

**Πίνακας 13-Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που
χρειάζονται**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	5,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	32,9	32,9	38,6
	Συμφωνώ	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 13-Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που
χρειάζονται**



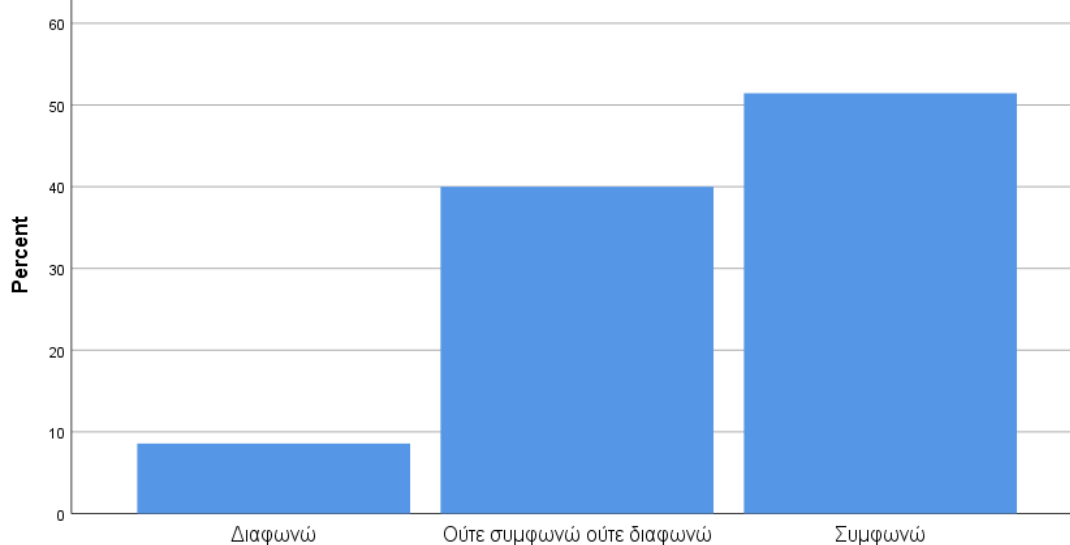
Ο πίνακας και το διάγραμμα 14 στη συνέχεια παρουσιάζουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση “Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων”. Προκύπτει ότι το 8,6% διαφωνεί με την άποψη αυτή ενώ το 40% εμφανίζεται ουδέτερο και δε λαμβάνει ξεκάθαρη άποψη. Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το 51,4% φαίνεται να συμφωνεί με την άποψη ότι η εταιρεία εφαρμόζει ένα δίκαιο σύστημα κινήτρων.

Πίνακας 14-Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	8,6	8,6	8,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	40,0	40,0	48,6
	Συμφωνώ	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 14-Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων



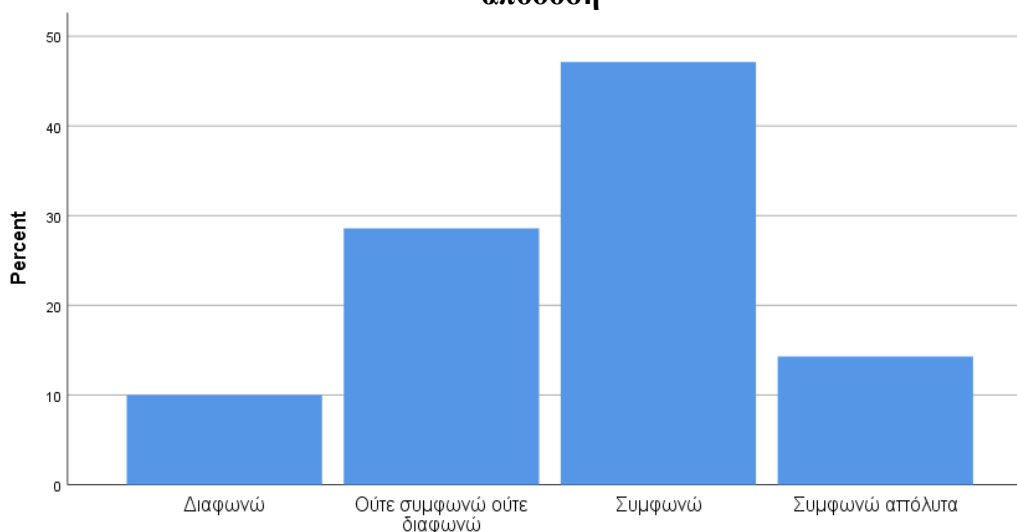
Συνεχίζοντας με τον πίνακα 15 και με την ερώτηση “Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση”, παρατηρούμε ότι το 10% διαφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη, το 28,6% φαίνεται να είναι ουδέτερο ενώ το 47,1% συμφωνεί. Τέλος, το 14,3% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 15-Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	28,6	28,6	38,6
	Συμφωνώ	33	47,1	47,1	85,7
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 15-Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση



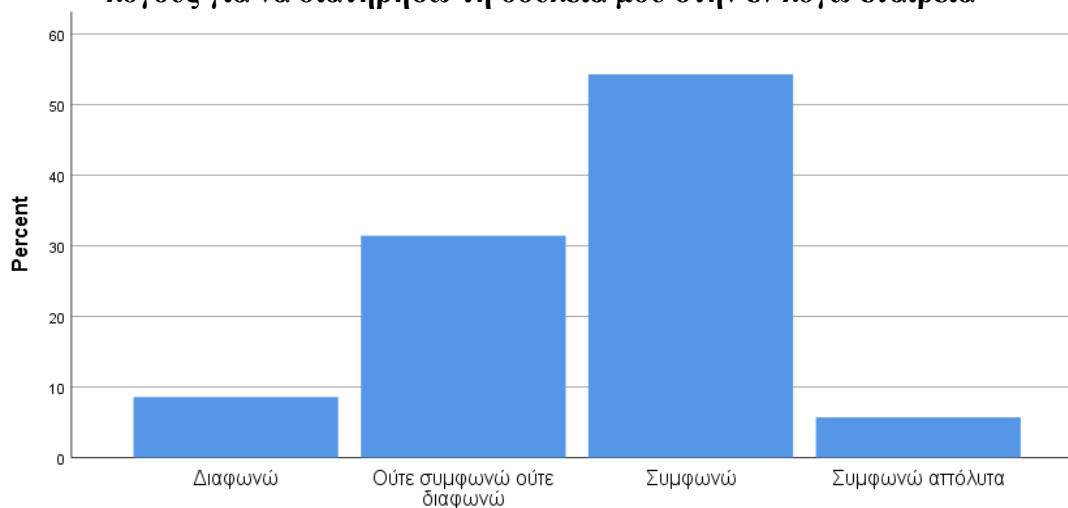
Αναφορικά με την ερώτηση “Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία”, διαπιστώνουμε ότι 6 άτομα διαφωνούν και 22 άτομα δε λαμβάνουν ξεκάθαρη άποψη. Επιπλέον, 38 άτομα από τα 70 συμφωνούν με την άποψη αυτή και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 16-Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	8,6	8,6	8,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31,4	31,4	40,0
	Συμφωνώ	38	54,3	54,3	94,3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 16-Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία



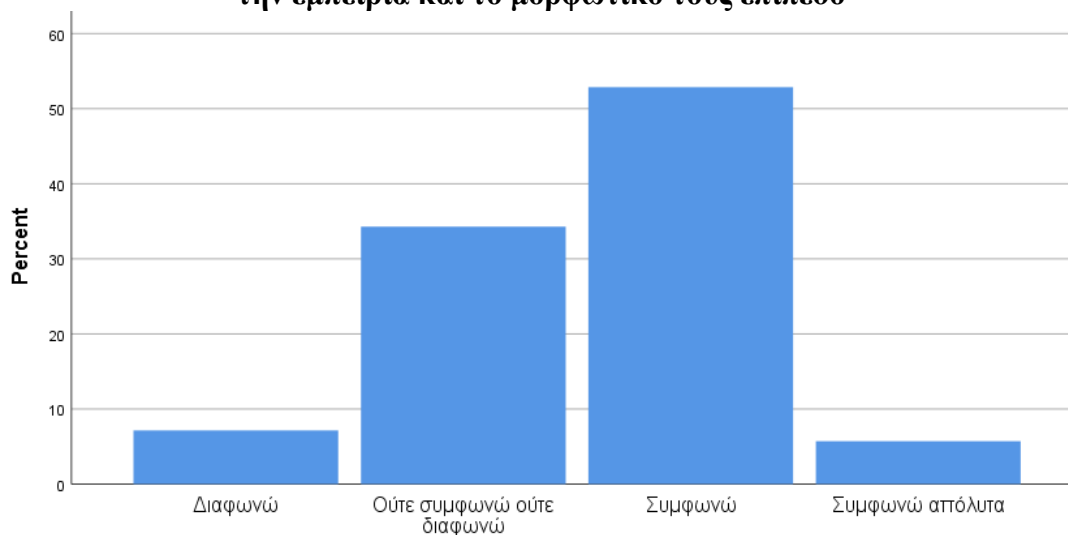
Συνεχίζοντας με τον πίνακα και με το διάγραμμα 17 και με την ερώτηση ‘Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο’, προκύπτει ότι το 7,1% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Το 34,3% είναι



ουδέτερο ενώ το 52,9% συμφωνεί. Επίσης υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό και συγκεκριμένα το 5,7% το οποίο συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 17-Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	7,1	7,1	7,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	34,3	34,3	41,4
	Συμφωνώ	37	52,9	52,9	94,3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 17-Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο



5.5 Ανάλυση των ερωτήσεων για την ικανοποίηση των εργαζομένων

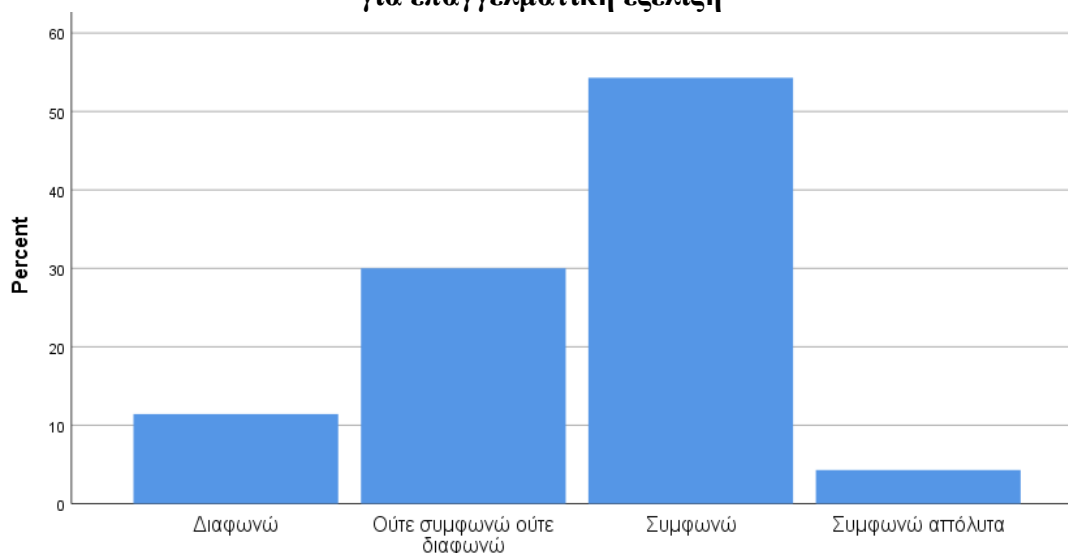
Οι ερωτήσεις σε αυτή την ενότητα αναφέρονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η πρώτη ερώτηση που αναλύουμε εξετάζει την άποψη ότι “Οι εργαζόμενοι



αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Προκύπτει ότι το 11,4% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 30% αποφεύγει να πάρει ξεκάθαρη θέση. Επίσης, το 54,3% συμφωνεί και το 4,3% συμφωνεί απόλυτα. Άρα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η εταιρεία στην οποία απασχολούνται προσφέρει επαγγελματικές ευκαιρίες για εξέλιξη.

Πίνακας 18-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	11,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	30,0	30,0	41,4
	Συμφωνώ	38	54,3	54,3	95,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 18-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη



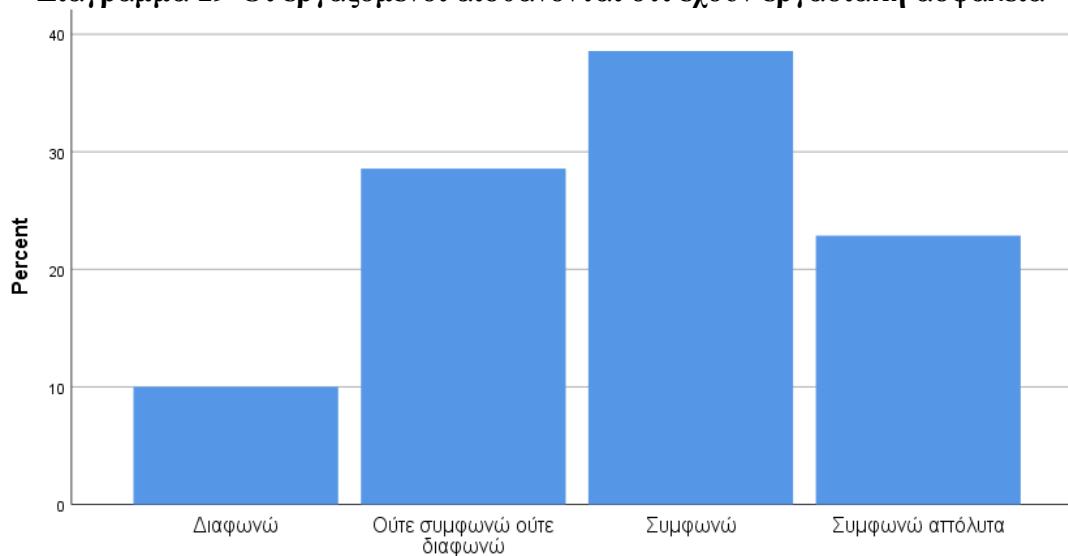
Ο πίνακας και τα διάγραμμα 19 απεικονίζουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια”. Παρατηρούμε πως 7 άτομα



διαφωνούν και 20 άτομα εμφανίζονται ουδέτερα. Επίσης, 27 είναι οι συμμετέχοντες που συμφωνούν και 16 είναι εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 19-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	28,6	28,6	38,6
	Συμφωνώ	27	38,6	38,6	77,1
	Συμφωνώ απόλυτα	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 19-Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια



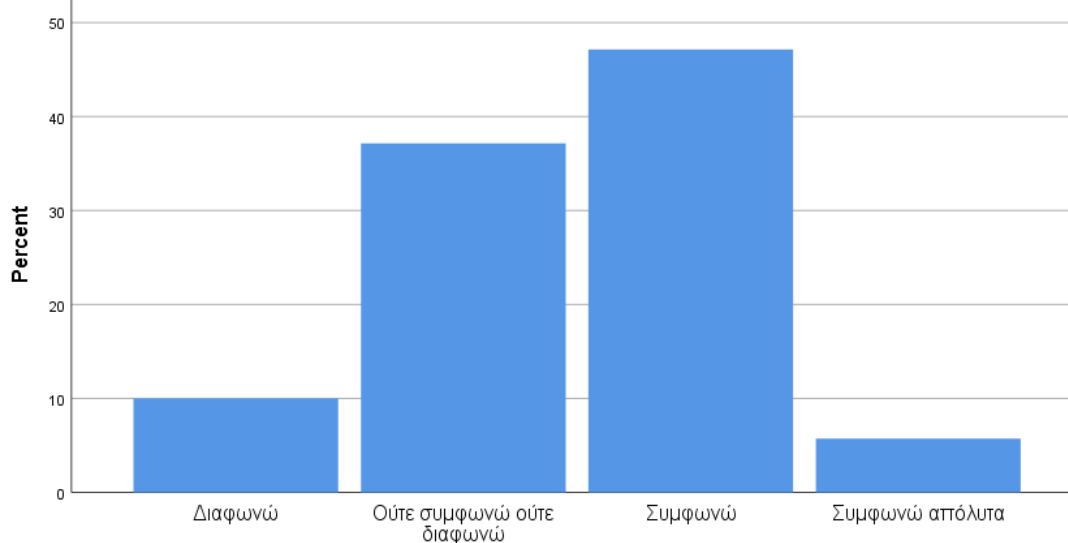
Ο πίνακας 20 απεικονίζει την ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση “Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας”. Από τα αποτελέσματα



προκύπτει ότι το 10% διαφωνεί και συνεπώς δε θα σύστηνε την επιχείρηση στην οποία απασχολείται, το 37,1% είναι ουδέτερο ενώ το 47,1% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, έχουμε και ένα ποσοστό ίσο με το 5,7% το οποίο συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη.

Πίνακας 20-Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	37,1	37,1	47,1
	Συμφωνώ	33	47,1	47,1	94,3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Διάγραμμα 20-Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας





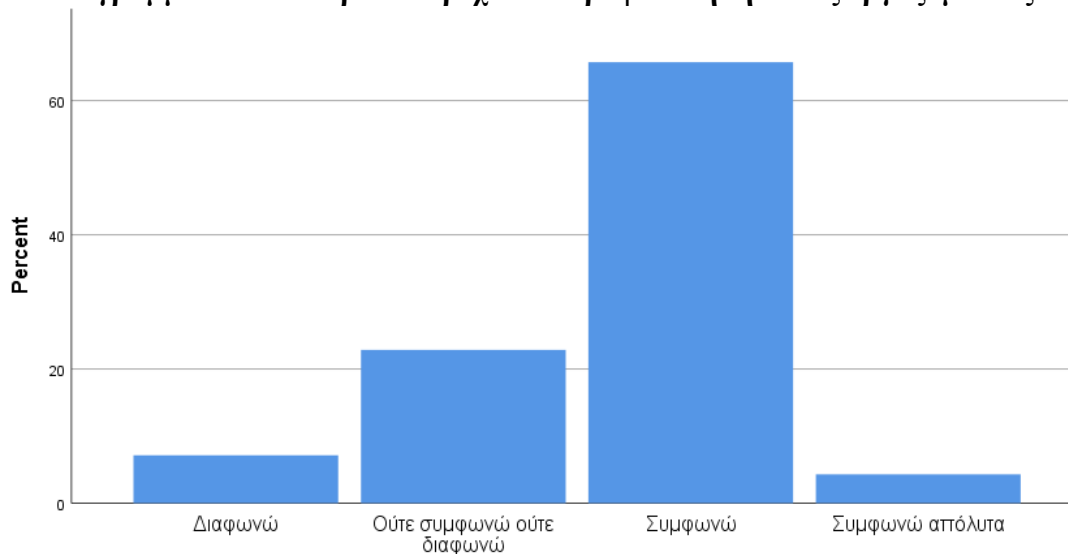
5.6 Ανάλυση των ερωτήσεων για την αξιολόγηση των εργαζομένων

Τόσο ο πίνακας όσο και το διάγραμμα 21 παρακάτω, δείχνουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους”. Το 7,1% διαφωνεί και θεωρεί ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο ενώ το 22,9% είναι ουδέτερο και δε λαμβάνει ξεκάθαρη άποψη. Επίσης, το 65,7% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 4,3% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 21-Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	7,1	7,1	7,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	22,9	22,9	30,0
	Συμφωνώ	46	65,7	65,7	95,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 21-Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους



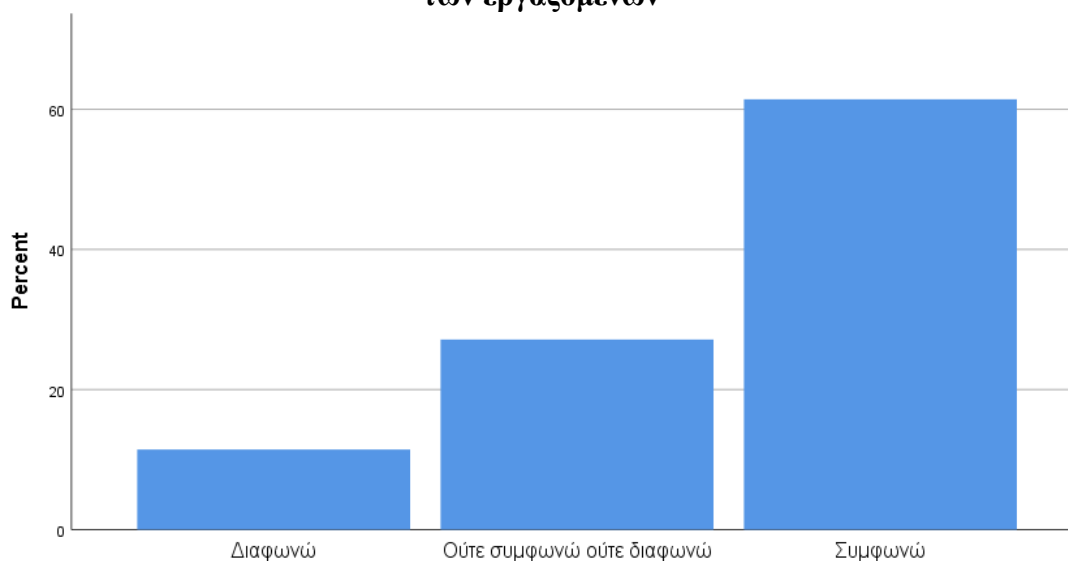
Η επόμενη ερώτηση αναφέρει ότι “Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων”. Παρατηρούμε ότι το 11,4% διαφωνεί και το 27,1% είναι ουδέτερο. Επιπλέον, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 61,4% συμφωνεί με την άποψη αυτή και συνεπώς θεωρεί ότι η επιχείρηση θέτει ρεαλιστικούς στόχους.

Πίνακας 22-Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	11,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	27,1	27,1	38,6
	Συμφωνώ	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 22-Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων



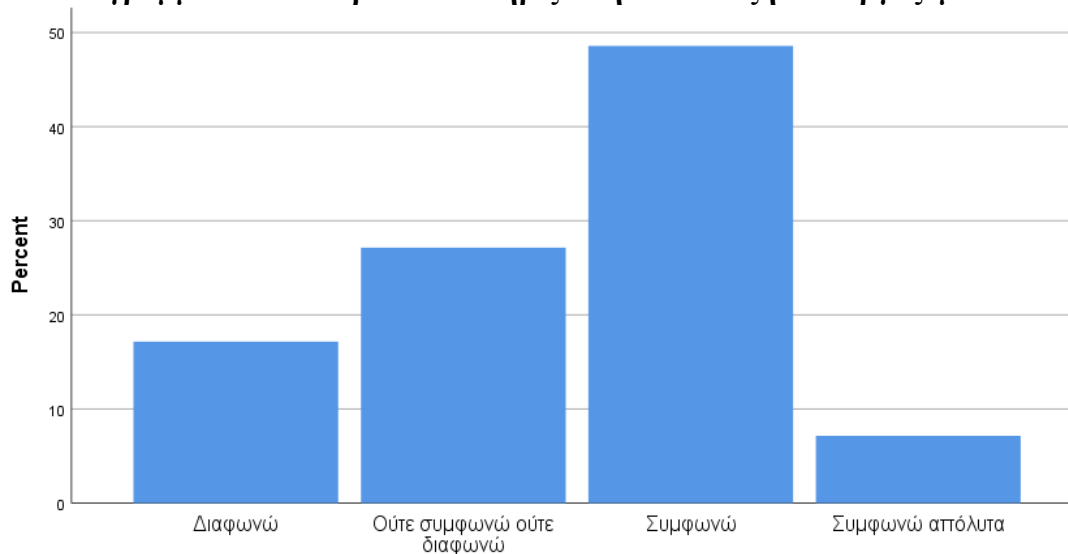
Συνεχίζοντας με την ερώτηση “Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων”, παρατηρούμε πώς 12 άτομα διαφωνούν, 19 είναι εκείνα που εμφανίζονται ουδέτερα και 34 άτομα συμφωνούν. Τέλος, υπάρχουν και 5 άτομα τα οποία συμφωνούν απόλυτα με αυτή την άποψη.

Πίνακας 23-Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	17,1	17,1	17,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	27,1	27,1	44,3
	Συμφωνώ	34	48,6	48,6	92,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 23-Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων



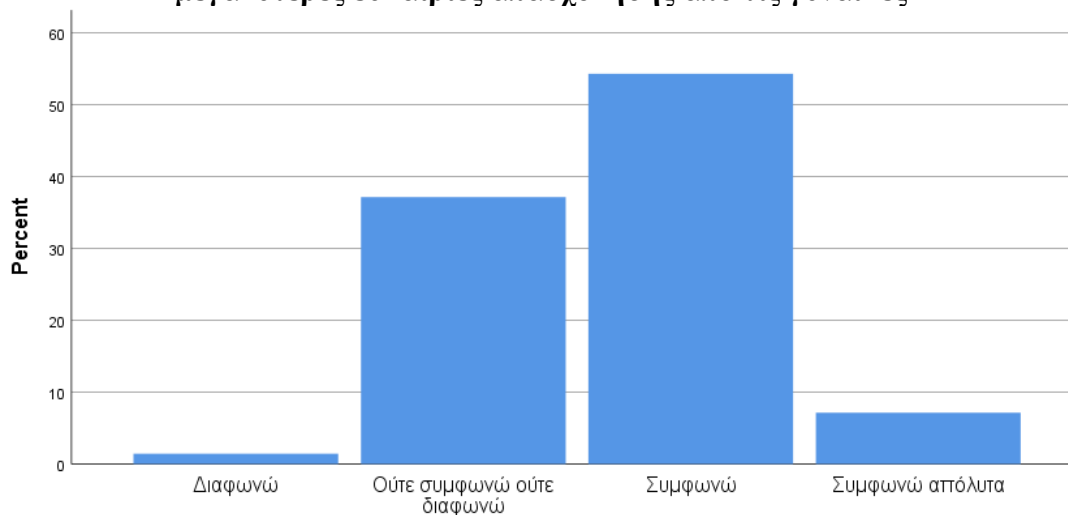
5.7 Ανάλυση των ερωτήσεων για τις γυναίκες στη ναυτιλία

Η ενότητα αυτή εξετάζει μέσω διαφόρων ερωτήσεων τη θέση της γυναίκας στη ναυτιλία. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο ότι “Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες. Φαίνεται ότι μόλις ένα άτομο διαφωνεί ενώ αρκετοί και μάλιστα 26 είναι εκείνοι οι οποίοι προτιμούν να μην λάβουν ξεκάθαρη άποψη. Επίσης, 38 άτομα συμφωνούν ενώ 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 24-Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,4	1,4	1,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	37,1	37,1	38,6
	Συμφωνώ	38	54,3	54,3	92,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 24-Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες

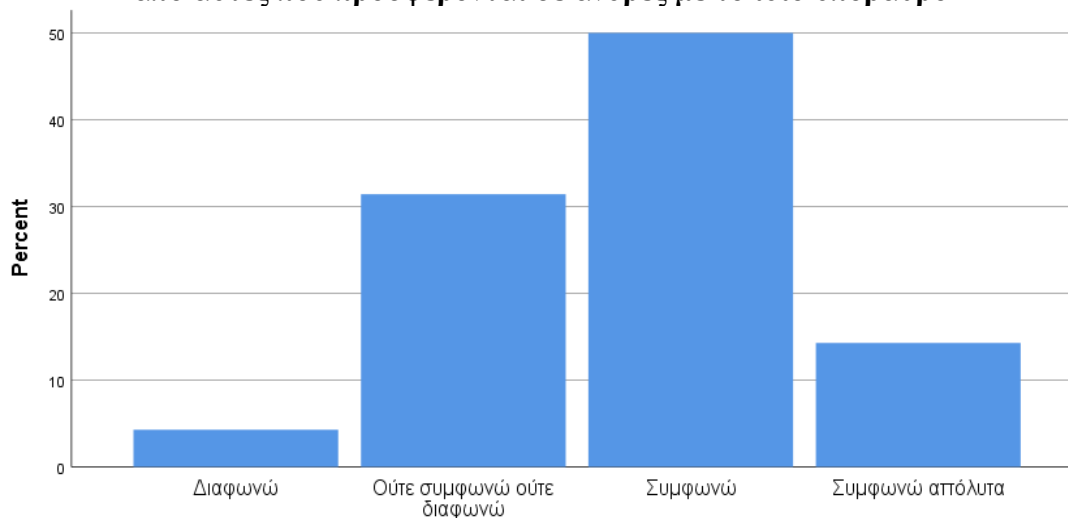


Συνεχίζοντας με τον πίνακα 25 και με το διάγραμμα 25 παρατηρούμε ότι ποσοστό ίσο με το 50% συμφωνεί με την άποψη ότι “Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο”. Επίσης, το 14,3% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 31,4% φαίνεται να είναι ουδέτερο. Τέλος, μόλις ένα μικρό ποσοστό και συγκεκριμένα το 4,3% διαφωνεί.

Πίνακας 25-Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	4,3	4,3	4,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31,4	31,4	35,7
	Συμφωνώ	35	50,0	50,0	85,7
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 25-Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο

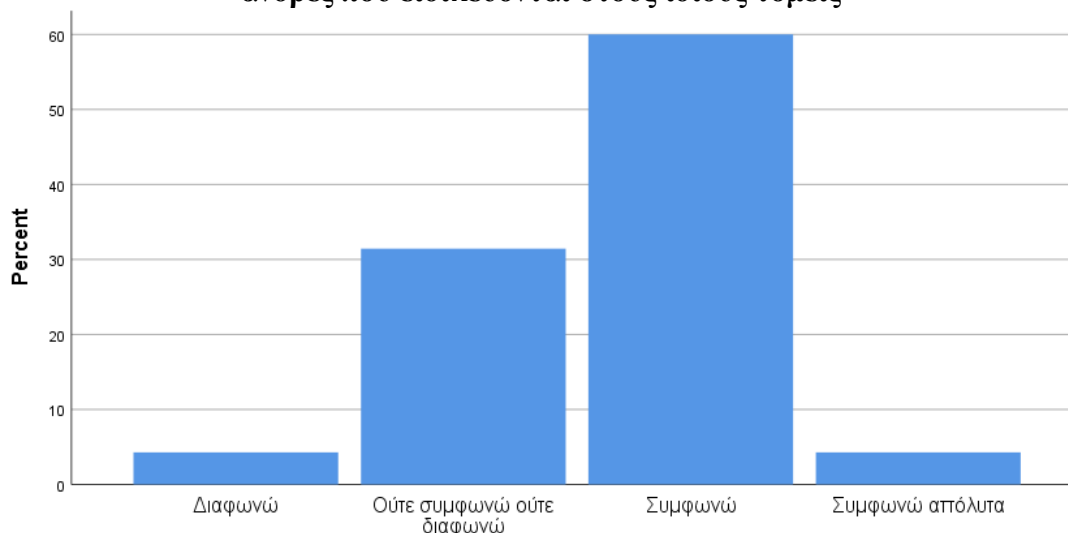


Αναφορικά με την ερώτηση “Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς”, προκύπτει πως 3 άτομα από τα 70 διαφωνούν και 22 άτομα δεν λαμβάνουν ξεκάθαρη θέση. Επίσης, 42 συμμετέχοντες συμφωνούν και 3 άτομα συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 26-Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	4,3	4,3	4,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31,4	31,4	35,7
	Συμφωνώ	42	60,0	60,0	95,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 26-Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς

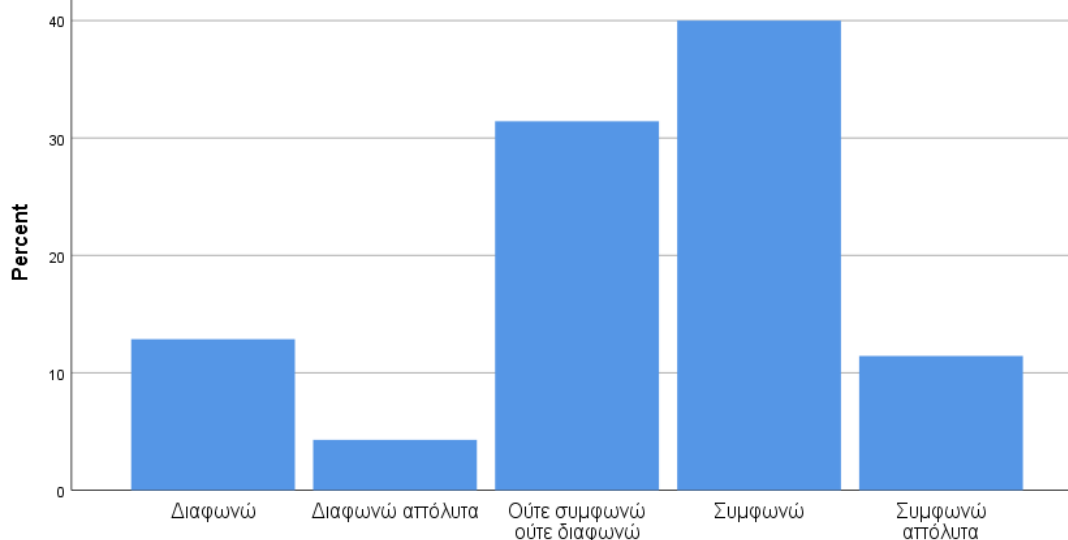


Ο πίνακας 27 που ακολουθεί στη συνέχεια δείχνει τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα’’. Παρατηρούμε ότι το 12,9% διαφωνεί και το 4,3% διαφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 31,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 40% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Τέλος, ποσοστό ίσο με το 11,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 27-Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	12,9	12,9	12,9
	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	17,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31,4	31,4	48,6
	Συμφωνώ	28	40,0	40,0	88,6
	Συμφωνώ απόλυτα	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 27-Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα

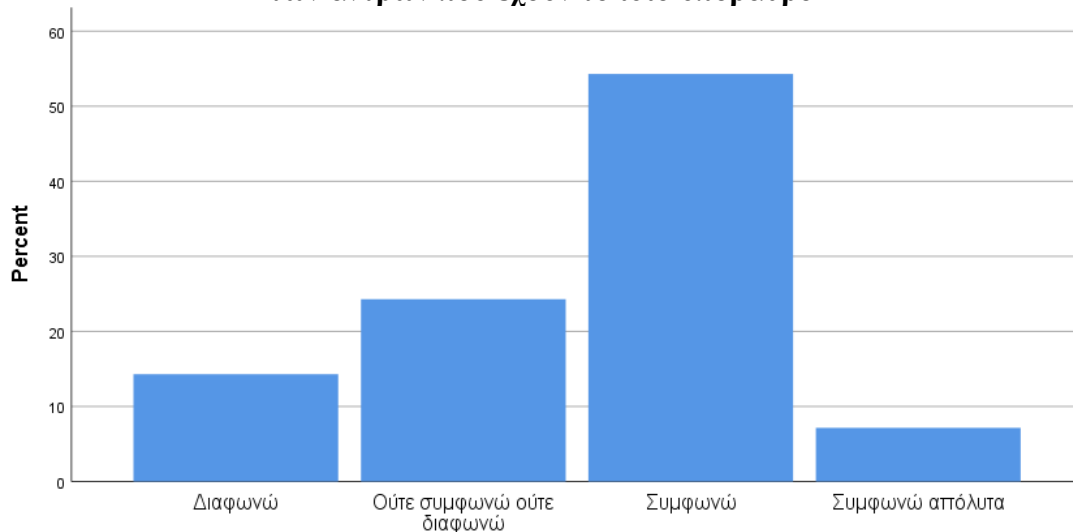


Τόσο ο πίνακας 28 όσο και το διάγραμμα 28 δείχνουν τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο’’. Παρατηρούμε ότι 10 άτομα διαφωνούν και 17 άτομα είναι ουδέτερα. Επίσης, υπάρχουν και 38 άτομα τα οποία συμφωνούν και 5 που συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 28-Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	14,3	14,3	14,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	24,3	24,3	38,6
	Συμφωνώ	38	54,3	54,3	92,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 28-Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο



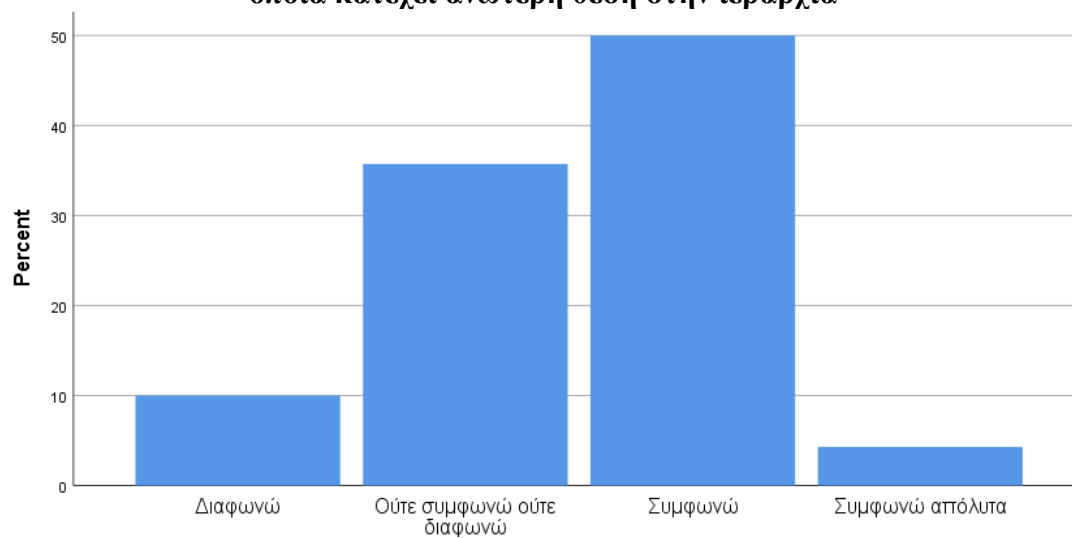
Η τελευταία ερώτηση αναφέρεται στο ότι ‘‘Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία’’. Παρατηρούμε ότι 7 άτομα διαφωνούν με την άποψη αυτή ενώ 25 είναι εκείνοι που ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν. Τέλος, υπάρχουν 35 συμμετέχοντες που συμφωνούν με την άποψη αυτή και 3 άτομα τα οποία συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 29-Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	35,7	35,7	45,7
	Συμφωνώ	35	50,0	50,0	95,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Διάγραμμα 29-Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Συμπεράσματα

Οι ναυτιλιακές εταιρείες ανήκουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στρατηγικό όπλο για να παραμείνουν μπροστά στον ανταγωνισμό. Σήμερα, μια αποτελεσματική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να αποκτήσει ανάπτυξη και επιχειρηματική αριστεία, η διοίκηση των ναυτιλιακών εταιρειών θα πρέπει να καθορίσει ένα σαφές όραμα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κατανοήσουν τις προσδοκίες της διοίκησης.

Μια ναυτιλιακή εταιρεία που επιδιώκει την αριστεία πρέπει να λάβει υπόψη ότι η πολυεθνική ομαδική εργασία, η συνεργασία, η επικοινωνία και οι ανταμοιβές για την αριστεία συμβάλλουν στην ανάπτυξη εμπορικών δεξιοτήτων διαχείρισης κινδύνου και παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση ειδικευμένων εργαζομένων σε ναυτιλιακές εταιρείες είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των ατυχημάτων και των θυμάτων, τον κίνδυνο, τη μείωση του κόστους, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σε αυτό το περιβάλλον, ανταγωνιστικός υπάλληλος είναι αυτός που είναι καλά εκπαιδευμένος, αναλαμβάνει χαμηλό ρίσκο και είναι υπεύθυνος για την εργασία του και το θαλάσσιο περιβάλλον.

Από την έρευνά μας προέκυψε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον ναυτιλιακό κλάδο φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις λειτουργίες αυτής και κυρίως σε θέματα που έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των εργαζομένων, με τη διαδικασία πρόσληψης και με τις παροχές και την ασφάλεια που προσφέρονται από την εταιρεία στην οποία απασχολούνται.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο της ναυτιλίας επηρεάζονται από πολλά εργασιακά ζητήματα και ένα από αυτά περιλαμβάνεται στη μεγάλη ομπρέλα των στερεοτύπων των φύλων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες θα πρέπει να συνεχίσουν τις κοινωνικές υπεύθυνες εκστρατείες πρώτα με τους δικούς τους υπαλλήλους, αφαιρώντας τα εμπόδια λόγω φύλου στην απασχόληση των γυναικών



ναυτικών και τα εμπόδια από γυάλινη οροφή μετά την απασχόληση γυναικών. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που επιδεικνύουν δέσμευση για την ισότητα των φύλων στη ναυτιλία αποτελούν απλώς συγκριτική αξιολόγηση.

Στην ενίσχυση αυτού του επιχειρήματος συμβάλουν και τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαμε, από τα οποία προέκυψε ότι οι υπάλληλοι στον κλάδο της ναυτιλίας θεωρούν ότι ακόμα και σήμερα οι γυναίκες που δραστηριοποιούνται και απασχολούνται στον συγκεκριμένο κλάδο εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια τα οποία έχουν να κάνουν με την ανέλιξη, με τις επαγγελματικές ευκαιρίες αλλά και με μισθολογικά ζητήματα.

Παρά τις προσπάθειες για την προώθηση των γυναικών ναυτικών τις τελευταίες δεκαετίες, που φάνηκε να είναι επιτυχής σε κάποιο βαθμό ανοίγοντας τις πόρτες για περισσότερες γυναίκες στον κλάδο της ναυτιλίας σε όλο τον κόσμο, δεν έχει σημειωθεί τόση πρόοδος όπως αναμενόταν, επειδή δεν υπήρχε ένας σύνδεσμος μεταξύ αυτής της επαγγελματικής εκπαίδευσης και των πραγματικών πρακτικών απασχόλησης. Ανεξάρτητα από το πόσες γυναίκες φοιτήτριες εκπαιδεύονται, εκτός και αν τις απασχολούν ναυτιλιακές εταιρείες ή γραφεία πληρώματος, αυτοί οι ανθρώπινοι πόροι είναι απλώς χαμένοι και ανεπιθύμητοι στην αγορά εργασίας, σε αρκετές περιπτώσεις ακόμα και σήμερα.

Οι πρακτικές πρόσληψης στον ναυτιλιακό τομέα εξακολουθούν να ευνοούν τους άνδρες έναντι των γυναικών. Αυτό το κεφάλαιο έχει σκιαγραφήσει τρία εμπόδια στην απασχόληση των γυναικών ναυτικών. Πρώτον, οι αντρικές αξίες και κανόνες είναι εμφανείς στην επαγγελματική κουλτούρα της ναυτιλίας όπου μπορεί να προκληθούν διακρίσεις λόγω φύλου. Στον παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της ναυτιλίας, πολλά ποντοπόρα πλοία φιλοξενούν πολυεθνικό πλήρωμα που φέρνει διάφορους κανόνες φύλου οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές ερμηνείες και προσδοκίες των γυναικών που εργάζονται στη θάλασσα. Δεύτερον, μολονότι η ευαισθητοποίηση και η γνώση σχετικά με τις γυναίκες ναυτικούς αυξάνονται γενικά, οι κρίσιμες πληροφορίες που χρειάζονται για να απασχοληθούν οι γυναίκες ως ναυτικοί, όπως θέματα ασφάλειας και υγείας, συχνά δεν είναι διαθέσιμες.



Είναι αξιοσημείωτο ότι πολύ λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί στον τομέα των πολιτικών απασχόλησης για τις γυναίκες ναυτικούς. Αυτό θα πρέπει να είναι το επίκεντρο της μελλοντικής έρευνας, η οποία θα καταπολεμήσει το τρίτο εμπόδιο που σχετίζεται με την αργή ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών και στρατηγικών για τις γυναίκες ναυτικούς. Θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη δέσμευση των ναυτιλιακών εταιρειών και των γραφείων πληρωμάτων σχετικά με την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών και στρατηγικών που σχετίζονται με το φύλο για τους ναυτικούς.



Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 855-879.
- Al Salem, M. (2010). *Human Resources Management Integrated Strategic Approach*. (Doctoral thesis). University Library, Sharjah UAE.
- Amaeshi, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 3-18.
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M & Baron, A (2002). *Strategic HRM: The route to improved business performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
- Armstrong, M & Long, P (1994). *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. United States of America: American Society for Training and Development.
- Batti R. (2014). *Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs*. *Humanities and Social Sciences*, 2(4), 87-95.
- Belcher, P., H. Sampson, M. Thomas, J. Veiga, & M. Zhao. (2003). *Women Seafarers: Global Employment Policies and Practices*. Geneva: International Labour Office. Google Scholar
- BIMCO & ICS. (2016). *Manpower Report: The Global Supply and Demand for Seafarers in 2015*. London: Maritime International Secretariat Services Limited. Google Scholar



- Boxall, P F (1994). Placing HR strategy at the heart of the business, *Personnel Management*, July, 32–35
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 1701-1719.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 107–125.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 495-502.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carrol, A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Caesar, L., Cahoon, S., & Fei, J. (2013, 3rd - 5th July, 2013). Breaking the psychological contract and managing expectations: Developing solutions for the shortage of ship officers. Paper presented at the International Association of Maritime Economists Conference, Marseille.
- Casio, W. F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
- Choudhary, N., & Lamba, S. (2013). Impact of HR practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-422.
- Conrad, H. (2009). From Seniority To Performance Principle: The Evolution Of Pay Practices In Japanese Firms Since 1990's. *Social Science Japan Journal*, 13(1), 115-135.



Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you Pay Employees to Innovate? Evidence from the Canadian Private Sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 290–306.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Devi, J. T. and Hemant, K. (2009), Corporate Social Responsibility Perspectives of Small and Medium Enterprises (SMEs) – a Case study of Mauritius, *Advances in Management*, 2, 44-53.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Pearson Education

Dimitrova, D. N., & Blanpain, R. (2010). *Seafarers' rights in the globalized maritime industry* (1st ed. Vol. 75). Netherlands: Kluwer Law International BV.

Drewry, ILO, & ITF. (2009). *Manning 2009*. London: Drewry. Google Scholar

Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.

Fafaliou, I., Lekakou, M. and Theotokas, I. 2006. ‘Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies. *Marine Policy*, 30:4, 412–419.

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897.

Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.

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.

Gould, E. A. (2010). *Towards a total occupation: A study of UK merchant navy officer cadetship*. (Doctorate PhD), Cardiff University, Cardiff.



Green, C., & Heywood, J. (2008). Does performance pay increase job satisfaction? *Economica* from London School of Economics and Political Science, 75(300), 710–728.

Goulielmos, A. M., Giziakis, K. V., & Pallari, B. (2011). Advantages and disadvantages of managing own ships by a third-party ship management company: an empirical investigation. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 3(2), 126-150.

Goetz, K., Campbell, S. M., Broge, B., Dörfer, C. E., Brodowski, M., & Szecsenyi, J. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 40(5), 474-480.

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 2569–2588.

Horck, J. (2010). The Gender Perspective in Maritime Education and Training. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 9(1), 93-119

Hussain, S. (2014a). Young Bangladeshi Women Embarking on Blue Highways! Paper presented at the 2nd International Conference on Maritime Women: Global Leadership. Malmö, Sweden. 31 March–1 April.

IMO, (2019a). Capacity-Building: Strengthening the Impact of Women in the Maritime Sector: Report of the Third WMU International Conference: Empowering Women in the Maritime Community held in Malmö, Sweden, from 4 to 5 April 2019 (TC 69/10/2). The 69th Technical Cooperation Committee, Agenda item 10. London: International Maritime Organization.

IMO, (2019b). Preserving the legacy of the World Maritime Theme for 2019 and achieving a barrier-free working environment for women in the maritime sector. (A 31/Res. 1147). The 31st IMO Assembly, Agenda item 19(d). London: International Maritime Organization.



- Joudeh, M. (2010). *Human Resources Management*. Amman, Jordan: Weal Publishing
- Kavali, S., Tzokas, N. & Saren, M. 2001. Corporate ethics: an exploration of contemporary Greece. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 87–104.
- Kitada, M., & L. Langåker, (2016). Women Seafarers as Minority Organizational Members. International Association of Maritime Universities (IAMU) Conference. 26–29 Oct, Haiphong, ISBN: 978-604-937-120-2.
- Kitada, M. (2009). Risking Marriage and Family: Maintaining Seafarers' Gender Identities. *Maritime Matters in the 21st Century*, The 1st SIRC-Nippon Fellow Maritime Conference. Cardiff University, 22 January. ISBN: 1-900174-36-7.
- Kumar, K. (2013). Training And Development Practices and Performance. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*. 1(1), 82-103.
- Kundu, S. (2004). HR diversity: A study of employees' perceptions in Indian organizations. 9(1), 39-59.
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25-46
- Limcaoco, C. (2013). Women in Maritime Philippines. A paper presented at the IMO's Regional Conference on the Development of a Global Strategy for Women Seafarers. Busan, 16–19 April.
- Magramo, M., & Gellada, L. (2009). A noble profession called seafaring: The making of an officer. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 3(4), 475-480.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.



Moriones, B. A., & Larraza-Kintana, M. (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: does the context matter? *Human Resource Management*, 48(2), 207–226.

Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M., (2007). *Wright Human resource management: Gaining a competitive advantage* McGraw-Hill, USA

O'Brien, M., (2011). HR's Take on the Office. *Human Resource Executive Online*.

Parlak, Z., & Yildirim, E. (2011). Labour markets for and working conditions of Turkish seafarers: An exploratory investigation. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 87-104.

Pérez-López, D., Moreno-Romero, A., & Barkemeyer, R. (2015). Exploring the Relationship between Sustainability Reporting and Sustainability Management Practices. *Business Strategy and the Environment*, 720–734.

Poduch, S., & Rothwell, W. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 405-419.

Progoulaki, M. (2008). *The Management of Multicultural Human Resources as a Shipping Company's Core Competencem*, Ph.D. Thesis, University of the Aegean, Business School, Department of Shipping, Trade and Transport, Chios, Greece

Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. (3th Ed.). London: Thomson Business Press.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: Amacom Books.

Romero Lares, M. C. & Kitada, M. (2013). An Overview of the United Nations Development Goal on Gender Equality and Empower of Women in the Maritime Sector. In: O. Delgado, M. Castells, & F. Martínez (eds.), 2013 International Conference Proudly Empowering Women in Maritime: 18-28. Barcelona.



Saeed, L.E. (2015). Maritime Education and Training: A Gender Perspective. Paper presented at the International Women's Day event, The Maritime World We Want. Malmö, 13 March.

Siomkos, G., Vassilikopoulou, A., Rigopoulou, E. & Stavrianea, A. (2006). 'Managers' and consumers' perceptions of corporate social responsibility: some empirical evidence and strategic marketing implications for private healthcare organizations'. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 260–268.

Tansey, P. (2015). Women at the Helm: 25 Years of IMO's Gender Programme. In *Maritime Women: Global Leadership*, edited by M. Kitada et al. WMU Studies in Maritime Affairs 3.

Tarver, S. (2001). The recruitment strategies of the United Kingdom's shore-side maritime industries. (Doctorate PhD), Southampton Solent University, Southampton.

Taylor, T., & McGraw, P. (2004). Succession management practices in Australian organizations. *International Journal of Manpower*, 25(8), 741-758.

Theotokas, I., & Progoulaki, M. (2007). Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping. *Maritime Policy & Management*, 34(4), 383-403.

Thomas, M. (2004). Get yourself a proper job girlie! ' : Recruitment, retention and women seafarers. *Maritime Policy & Management*, 31(4), 309-318.

UN Women. (2017). *Gender Mainstreaming, Concepts and Definitions*. New York.

Vincent, S., & Joseph A. (2013). Challenges for human resource experts in Global scenario. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4) 209-214.

Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–31.

Zhao, & Amante, M. S. V. (2005). Chinese and Filipino seafarers: a race to the top or the bottom? *Modern Asian Studies*, 39(3), 535-557.



Ziarati, R., Ziarati, M., & Acar, U. (2011, 28th September - 1st October, 2011).
Innovation in MET for New Career and Mobility Opportunities. Paper presented at
the 19th International IMLA Conference, Opatija.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2004). Service Marketing Integrating Customer Focus
across the Firm, McGrawHill, New York, NY.



Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας:

- 0-5
- 6-10
- 11+

4. Εκπαίδευση:

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικό
- Άλλο

5. Θέση στην ιεραρχία στην εταιρεία:

- Υπάλληλος
- Μεσαίο στέλεχος
- Ανώτερο στέλεχος
- Μηχανικός
- Ναυτικός
- Προσωπικό πλοίου

ΜΕΡΟΣ Β: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Ναυτιλία. Η θέση της γυναίκας εντός της ναυτιλιακής βιομηχανίας

B1. Σχεδιασμός και προσλήψεις



6. Η εταιρεία προσελκύει υπαλλήλους υψηλών ικανοτήτων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο ιστότοπος της εταιρείας ενημερώνεται συνεχώς με τις πιο πρόσφατες κενές θέσεις.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

8. Η εταιρεία προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B2. Εκπαίδευση εργαζομένων

9. Η εταιρεία ενθαρρύνει τα σεμινάρια ομαδικής εργασίας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

10. Η εταιρεία προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζομένους.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ



- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Η εταιρεία διαθέτει δια τμηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B3. Αποζημίωση εργαζομένων

13. Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους το είδος των παροχών που χρειάζονται.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Η εταιρεία χρησιμοποιεί δίκαιο σύστημα κινήτρων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα αποζημίωσης με βάση την απόδοση.



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16. Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας είναι ένας από τους λόγους για να διατηρήσω τη δουλειά μου στην εν λόγω εταιρεία.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι μισθοί των εργαζομένων κατανέμονται δίκαια σε σύγκριση με την εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B4. Ικανοποίηση εργαζομένων

18. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν εργασιακή ασφάλεια.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ



- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

20. Οι εργαζόμενοι θα συνιστούσαν την εταιρεία ως χώρο εργασίας.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B5. Αξιολόγηση εργαζομένων

21. Η εταιρεία παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Η εταιρεία έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Η εταιρεία υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B6. Οι γυναίκες στη ναυτιλία



24. Οι άνδρες που ειδικεύονται στις ναυτιλιακές σπουδές έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης από τις γυναίκες.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Στις γυναίκες προσφέρονται θέσεις εργασίας με λιγότερες ευθύνες από αυτές που προσφέρονται σε άνδρες με το ίδιο υπόβαθρο.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Οι γυναίκες στην εταιρεία λαμβάνουν μισθό χαμηλότερο από τους άνδρες που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Η εταιρεία ασκεί διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

28. Η ανέλιξη των γυναικών είναι πιο δύσκολη σε σχέση με εκείνη των αντρών που έχουν το ίδιο υπόβαθρο.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ



- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Οι άντρες στην εταιρεία δυσκολεύονται να δεχτούν μία γυναίκα η οποία κατέχει ανώτερη θέση στην ιεραρχία.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα