

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**



ΔΙΠΛΩΜΑ

Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

**“ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ
ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ”**

ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ

ΜΝΣΝΔ20011

Επιβλέπων:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΕΟΤΟΚΑΣ

Πειραιάς

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 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.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΕΛΟΣ Α΄: ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΟΤΟΚΑΣ

ΜΕΛΟΣ Β΄: ΙΩΑΝΝΗΣ ΛΑΓΟΥΔΗΣ

ΜΕΛΟΣ Γ΄: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη και τον καθηγητή μου για την καθοδήγηση του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου ώστε να έχει ένα άρτιο αποτέλεσμα.”



Περίληψη

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στα πλαίσια ενός οργανισμού. Εξάλλου, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου της ναυτιλίας, τα οποία σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (πλοίο ή γραφεία στην ξηρά), με την πολύ-πολιτισμικότητα του κλάδου και με την σημασία που έχει ο κλάδος για το παγκόσμιο εμπόριο, παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ΔΑΔ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι δυνατότητες για ψηφιοποίηση της ΔΑΔ στην ναυτιλία είναι σήμερα τεράστιες, με μεγάλους «παίκτες» της παγκόσμιας αγοράς, να υιοθετούν διαρκώς νέα μέτρα και νέους τρόπους εφαρμογής της ψηφιακής ΔΑΔ, δημιουργώντας ένα νέο περιβάλλον για τους εργαζόμενους στην ναυτιλία με περισσότερες ευκαιρίες, αλλά και με μεγαλύτερες υποχρεώσεις μάθησης και εξέλιξης.

Λέξεις – Κλειδιά

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Abstract

Human resource management is one of the most important functions within an organization. In addition, the specific characteristics of the shipping industry, which are related to the working environment (jobs on ship or offices on land), the multiculturalism of the industry and the importance of the industry for world trade, play a decisive role in the way applying HRM to shipping companies. The potential for digitalization of HRM in shipping is enormous today, with major global market players, such as Singaporean shipping companies, constantly adopting new measures and new ways of implementing digital HRM, creating a new environment for shipping workers with more opportunities, but also with greater obligations of learning and development.

Key –words

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
SHIPPING
TECHNOLOGY



Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων.....	v
Πίνακας.....	viii
Εισαγωγή.....	ix
1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρακτικές εφαρμογές.....	1
1.1. Αποσαφήνιση ορισμών.....	1
1.2. Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	4
1.3. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ΔΑΔ	5
1.4. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	7
2. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ναυτιλία	8
2.1. Η ΔΑΔ στην ναυτιλία	8
2.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση της χρησιμότητας της ΔΑΔ στην ναυτιλία....	10
2.3 Τα ειδικά χαρακτηριστικά της ΔΑΔ στην ναυτιλία.....	11
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΔΑΔ στην ναυτιλία	15
2.4.1 Ανταγωνιστικότητα μέσω πρόσληψης και επιλογής	15
2.4.2. Ανταγωνιστικότητα μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης	16
3. Ο ρόλος της τεχνολογίας στη Ναυτιλία σήμερα	18
4. Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ναυτιλία και τεχνολογία	22
4.1 Η Ψηφιακή Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	22



4.2. Δυσκολίες και εμπόδια εφαρμογής της ΔΑΔ στην ναυτιλία, με έμφαση στις τεχνολογικές μεταβολές και ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

5. Σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού και τεχνολογία.27

5.1 Η σημασία της ψηφιακής κατάρτισης των στελεχών της ναυτιλίας και η σύνδεσή της με την δέσμευση στον οργανισμό και την αντίσταση στην αλλαγή.27

5.2 Η ανάγκη για ψηφιακή προσέλκυση ταλέντων στην ναυτιλία.....28

5.3. Η επίδραση της ψηφιοποίησης της ναυτιλίας στην ναυτική καριέρα.29

6.Συμπεράσματα.....31

7.Βιβλιογραφία33



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Πίνακας

Πίνακας 1. Διαφορές Soft vs Hard HRM.....6



Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο ναυτιλιακό κλάδο, όπως και σε κάθε άλλο κλάδο παγκοσμίως, έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαδέχθηκαν το «τμήμα προσωπικού» για να προσφέρουν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Η δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται πλέον με περισσότερα από τα «παραδοσιακά» ζητήματα όπως τα θέματα μισθοδοσίας, οι πολιτικές της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης σχετικά με την απουσία για λόγους ασθένειας και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και περιλαμβάνει πλέον υποθέσεις όπως είναι για παράδειγμα, η διαβούλευση για τη διαχείριση των πόρων, οι ευκαιρίες για κατάρτιση και οι δράσεις για την συνεχή εξέλιξη της σταδιοδρομίας των απασχολούμενων στο χώρο.

Καθώς νέες τεχνολογικές εφαρμογές είναι πλέον διαθέσιμες για τις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες, οι παραδοσιακοί ρόλοι των εμπλεκόμενων θα γίνουν πιο απαιτητικοί στη γνώση και το προσωπικό αναμένεται να διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες σε σχέση με τους παλιότερους εργαζόμενους στον κλάδο. Υπάρχει μια σχετική συναίνεση στον κλάδο γύρω από την άποψη, σύμφωνα με την οποία, καθώς τα πλοία γίνονται πιο περίπλοκα, οι ναυτικοί και οι εργαζόμενοι στα ναυπηγεία θα χρειαστούν ολοένα και μεγαλύτερες τεχνικές ικανότητες. Στη ναυτιλιακή οργάνωση του σήμερα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι νέες γενιές υπαλλήλων βλέπουν τις ψηφιακές λύσεις ως το σημείο εκκίνησης για την εμπλοκή τους με την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί ήδη πολλές από τις αλλαγές στο HR, αλλά οι μελλοντικές στρατηγικές απαιτούν σημαντική ανάπτυξη.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα εργασία στοχεύει στην κριτική ανάλυση ακριβώς αυτών των νέων δυνατοτήτων που προσφέρονται στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ναυτιλία, μέσα από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και την ψηφιοποίηση των δραστηριοτήτων, ενώ αναλύονται οι σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού και η συσχέτισή τους με τις ταχύτατες τεχνολογικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια.



1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρακτικές εφαρμογές

1.1 Αποσαφήνιση ορισμών

Η έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management) αποτελεί στην ουσία μια επέκταση και μια διεύρυνση του όρου που χρησιμοποιούνταν νωρίτερα και αναφέρονταν στην διαχείριση του προσωπικού. Η έννοια αυτή ωστόσο είναι διαφορετική από την τελευταία, καθώς περιλαμβάνει περισσότερες διαστάσεις και δίνει στην έννοια της διαχείρισης του προσωπικού περισσότερο βάθος και ουσία.

Ωστόσο, μια παράμετρος που αναφέρεται στους Adeniji & Asibanjo (2012) είναι το γεγονός ότι αν και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαφοροποιείται και ενισχύεται σε σχέση με την απλή διαχείριση του προσωπικού των επιχειρήσεων, εντούτοις, από την στιγμή που δεν συμβάλλει και δεν συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, στην πράξη οι υπεύθυνοι για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών δεν θεωρούνται στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος και επομένως δεν θεωρείται αυτόματα ότι συμβάλλουν άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης.

Όπως αναφέρεται στους Adeniji & Asibanjo (2012), ο Storey (1995) ορίζει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως *«μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά πολιτιστικών, δομικών και τεχνικών διαχείρισης του προσωπικού»* (σελ. 5) ενώ από την άλλη πλευρά, ο πιο συνοπτικός ορισμός των Byars & Rue (2004) προσδιορίζει ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όλες εκείνες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια ενός οργανισμού, προκειμένου να λαμβάνει χώρα ο καλύτερος συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αυτού. Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο ορισμός που δίνουν οι Boxall & Purcell (2000), ο οποίος περιλαμβάνει στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού οτιδήποτε σχετίζεται με την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.



Επιπλέον, οι Armstrong & Taylor (2015), όπως αναφέρονται στην εργασία της O’Riordan (2017) προσδιορίζουν με σαφήνεια εκείνους τους στόχους που θα πρέπει να επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στον οργανισμό, ώστε να είναι σε θέση να θεωρηθεί ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην στρατηγική διαχείριση και την εν γένει στάση του οργανισμού. Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής:

- ✓ Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην δημιουργία και την καλλιέργεια μιας εταιρικής κουλτούρας που στοχεύει στις υψηλές αποδόσεις
- ✓ Η ουσιαστική υποστήριξη των στόχων της επιχειρηματικής οντότητας, μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλων προσεγγίσεων ΔΑΔ ώστε η τελευταία να συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων αυτών
- ✓ Η ενασχόληση της ΔΑΔ με το θέμα της κατάλληλης στελέχωσης του οργανισμού με άτομα που είναι δεσμευμένα σε αυτόν και προσηλωμένα στους στόχους του
- ✓ Η προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων στους κόλπους του οργανισμού και τέλος,
- ✓ Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να υιοθετούν ηθικές στάσεις κατά την συναναστροφή τους με άλλους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό και κατά την τέλεση των καθηκόντων τους γενικότερα μέσα στον οργανισμό.

Καθώς η ανάπτυξη της ΔΑΔ σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να βασίζεται σε κατάλληλες βάσεις, αξίζει να γίνει αναφορά στα βασικά στοιχεία και τις λειτουργίες του. Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό και συνοδεύουν τον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου σε έναν δεδομένο οργανισμό. Αυτά είναι η πρόσληψη και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, η αποζημίωση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και η ροή ανθρώπινου δυναμικού. Η αποζημίωση περιλαμβάνει την χρηματική αμοιβή και μη χρηματικά προνόμια. Ο όρος «ροή ανθρώπινου δυναμικού» νοείται ως οργανωτικές μεταθέσεις (αλλαγή τμημάτων ενώ ο εργαζόμενος παραμένει στην ίδια ή παρόμοια θέση), προαγωγές (κάθετες ή οριζόντιες), υποβιβασμοί και απολύσεις (Piwogar-Sulej, 2014).

Οι Zaugg, Blum, and Thom (2001) συσχέτισαν το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό με λειτουργίες όπως η μακροπρόθεσμη κοινωνικά και οικονομικά αποδοτική πρόσληψη, η ανάπτυξη, η διατήρηση και η αποδέσμευση εργαζομένων».



Οι Shen & Benson (2016), στον ορισμό του κοινωνικά υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού, τόνισαν επίσης τις βασικές του λειτουργίες: «παροχή στους εργαζομένους ανώτερων συνθηκών αμοιβής και εργασίας, πρόσληψη και διατήρηση κοινωνικά υπεύθυνων υπαλλήλων, παροχή εκπαίδευσης για την Εταιρική κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και σημασία στις κοινωνικές συνεισφορές των εργαζομένων στην προαγωγή, την αξιολόγηση απόδοσης και την αμοιβή» (σελ. 2).

Εξάλλου, πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) έχει σημαντική σημασία σε πολλούς κλάδους. Οι μελέτες σχετικά με την ΕΚΕ καλούν τις εταιρείες να κατανοήσουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα και να δεσμευτούν σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές μέσω στρατηγικών και της εφαρμογής τους. Η πρακτική εφαρμογή είναι δυνατή μόνο με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις καθημερινές πρακτικές και δραστηριότητες της ΕΚΕ, καθώς αυτοί θεωρούνται ο κύριος ενδιαφερόμενος φορέας για την ΕΚΕ (Kim et al., 2019).

Σήμερα εξετάζεται σοβαρά ο ρόλος των εργαζομένων στη διαμόρφωση στρατηγικών ΕΚΕ και τον επακόλουθο αντίκτυπό τους στη συμπεριφορά τους. Πιστεύεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ζωτική πτυχή μέσα σε έναν οργανισμό που καθοδηγεί τους εργαζόμενους σχετικά με τις αξίες της ΕΚΕ, τους κατευθύνει στην υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ στρατηγικά, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προάγει μια ηθική κουλτούρα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Εκτός από το σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ, η ΔΑΔ οδηγεί επίσης τους οργανισμούς στην επίτευξη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων που αναφέρονται ως βιώσιμες επιδόσεις (Podgorodnichenko et al., 2020).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζομένων, με την έννοια της μοναδικότητας και της πολλαπλότητας καθενός εξ' αυτών, σημαίνει την ενδυνάμωση ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού που αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του σε ένα δίκαιο και αντικειμενικό περιβάλλον εργασίας όπου οι ατομικές διακρίσεις εκτιμώνται έντονα για τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και πιο αποδοτικού οργανισμού.



Έτσι, για να διαχειριστεί ένας οργανισμός τη διαφορετικότητα αποτελεσματικά και επωφελώς, δεν θα πρέπει απλώς να αποδεχτεί και να ενσωματώσει μεμονωμένες διακρίσεις, αλλά και να ενθαρρύνει, να καλλιεργεί και να χρησιμοποιεί αυτές τις διακρίσεις προς όφελος του οργανισμού. Όπως είναι αναμενόμενο, σε αυτό καθοριστικό ρόλο παίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Sanghvi, 2019).

1.2 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Αν και η έννοια, οι λεπτομερείς ορισμοί και η εμπριθής ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει λάβει χώρα τα τελευταία σαράντα περίπου χρόνια, αυτό δεν σημαίνει ότι αποτελεί μια εξολοκλήρου νέα έννοια στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Αντίθετα, η έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αναζητηθεί κυρίως ως διαδικασίες μετουσίωσης στην σημερινή έννοια, σε παλιότερες ιστορικές περιόδους.

Σύμφωνα με τους Aslam et al. (2013), υπάρχουν συγκεκριμένες ιστορικές περίοδοι, κατά τις οποίες έλαβε χώρα η «ζύμωση» του επιστημονικού όρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι εξής (Aslam et al., 2013):

- ✓ Κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, η αντιμετώπιση των εργαζόμενων από τους ιδιοκτήτες του κεφαλαίου δεν διέφερε σε μεγάλο βαθμό, τουλάχιστον την πρώτη περίοδο, από την αντιμετώπιση των αξιωματικών του στρατού προς τους απλούς στρατιώτες.
- ✓ Την περίοδο μετά την λήξη του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου και μέχρι περίπου τις αρχές της δεκαετίας του 1960, παρατηρήθηκε για πρώτη φορά η σύνδεση ανάμεσα στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και των βιομηχανικών μονάδων και στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ενδιαφερθούν σε κάποιο βαθμό τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε μεγαλύτερο βαθμό για το εργατικό δυναμικό..
- ✓ Η περίοδος από την δεκαετία του 1960 μέχρι και την δεκαετία του 1980 παρατηρήθηκε η ισχυροποίηση του εργατικού δικαίου κυρίως στις ΗΠΑ, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την ακόμη αναλυτικότερη προσέγγιση στα θέματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και την αποκρυστάλλωση των όρων και της σημασίας τους, όπως είναι για παράδειγμα η έννοια της



στελέχωσης, της κατάρτισης και των μη οικονομικών αποδοχών, έννοιες που ακόμη και σήμερα αποτελούν την ουσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- ✓ Τέλος, από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 μέχρι και σήμερα, η εποχή που χαρακτηρίζεται από την γρήγορη βελτίωση της τεχνολογίας και των υπολογιστών, η έννοια της ΔΑΔ έχει συνδεθεί με την έννοια της βιωσιμότητας και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναλάβει ρόλο στρατηγικού εταίρου στις επιχειρήσεις, υπεύθυνου για την δημιουργία προστιθέμενης αξίας και τόνωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

1.3 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ΔΑΔ

Η σημαντικότερη, ίσως διαφοροποίηση ανάμεσα στις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στην διαφοροποίηση ανάμεσα στα κεντρικά θεωρητικά μοντέλα των πανεπιστημίων του Michigan και του Harvard. Αλλιώς, στην σχετική βιβλιογραφία συναντάται ο διαχωρισμός ανάμεσα στην «σκληρή» (Michigan) και την «ήπια» (Harvard) προσέγγιση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η κεντρική ιδέα του μοντέλου του Michigan έγκειται στην παραδοχή, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική και οι επιμέρους πρακτικές της ΔΑΔ θα πρέπει να εγκολπώνονται και να ακολουθούν την κεντρική στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης, ή με άλλα λόγια, θα πρέπει να ακολουθείται μια λογική «αλυσίδας» η οποία θα πρέπει να ξεκινά από την επιλογή των κατάλληλων ατόμων και να καταλήγει στην δημιουργία αξίας από άτομα με υψηλή εργασιακή ποιότητα. Από την άλλη πλευρά, η «μαλακή» προσέγγιση του Harvard δεν έχει στον πυρήνα της έναν σαφή στρατηγικό στόχο για την ΔΑΔ, παρά περισσότερο αναφέρεται σε ξεχωριστές αρμοδιότητες και ρόλους που θα πρέπει να αναπτυχθούν στους εργαζόμενους μέσω αυτής και να επωφεληθεί ο οργανισμός σε σχέση και με τα θέματα που ιστορικά τον απασχολούν (Βλέπε Πίνακας 1. Διαφορές Soft vs Hard HRM).



Σε γενικές γραμμές, οι βασικές διαφορές ανάμεσα στις δυο προσεγγίσεις παρατίθενται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 1. Διαφορές Soft vs Hard HRM

Πολιτικές	ΔΑΔ Βασισμένη στον Έλεγχο (hard)	ΔΑΔ στην Αμοιβαιότητα (soft-Harvard)
Αρχές Σχεδιασμού Θέσης Εργασίας	Υπο-κατηγορία της εργασίας, συγκεκριμένη υπευθυνότητα στο έργο με λογοδοσία, ο σχεδιασμός ξεχωριστά από την εφαρμογή.	Ευρύτερες εργασίες, συνεργαζόμενες ομάδες σχεδιασμού και εφαρμογής.
Διοίκηση του Οργανισμού	Έλεγχος και συντονισμός από πάνω προς τα κάτω, ιεραρχία, σύμβολα θέσης.	Πεπλατισμένη δομή, μοιρασμένοι στόχοι συνεργασίας και ελέγχου, η θέση υποβαθμίζεται.
Αμοιβές	Δίκαιη αμοιβή ημέρας για δίκαιη εργασία, αξιολόγηση και εκτίμηση της θέσης, ατομικά κίνητρα.	Ενδυνάμωση ομαδικών επιτευγμάτων, ο μισθός εξαρτάται από τις ικανότητες και άλλα κριτήρια συνεισφοράς, διανομή κερδών.
Η φωνή των εργαζομένων	Συνδικαλισμένη (ζημία, έλεγχος, διαπραγμάτευση). Μη συνδικαλιζόμενη (έρευνα στάσεων).	Αμοιβαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας και συμμετοχής, μηχανισμοί που δίνουν το λόγο στον εργαζόμενο σε ζητήματα που προκύπτουν.
Εργασιακές σχέσεις	Εχθρικές	Αμοιβαιότητα, επίλυση προβλημάτων από κοινού και σχεδιασμός
Φιλοσοφία Διοίκησης	Το αφεντικό αποφασίζει, η διοίκηση είναι υπόχρεη στους κοινωνικούς εταίρους	Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ένας σκοπός παρά ένα πιθανό αποτέλεσμα

Πηγή: Ακρίβος & Γυαλιά, 2019.



1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν είναι απλώς μια λίστα περιλήψεων δημοσιευμένων ερευνών, αλλά ένα είδος ανάλυσης που κατασκευάζεται και παρουσιάζεται με νόημα. Ο Snyder (2019) ορίζει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως μια συστηματική μέθοδο συλλογής και σύνθεσης προηγούμενων ερευνών.

Η πιο ολοκληρωμένη μορφή βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η ποσοτική σύνθεση των ευρημάτων των ποσοτικών μελετών και η ποιοτική σύνθεση των πορισμάτων των ποιοτικών μελετών. Η σύνθεση τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών ευρημάτων στην ίδια ανασκόπηση, την καθιστά μια μικτή μέθοδο.

Όταν μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι μέρος οποιασδήποτε μελέτης, μπορεί να θεωρηθεί ως έρευνα που ενσωματώνεται σε μια άλλη έρευνα. Αυτή η έρευνα, σε αυτήν την περίπτωση, δεν είναι παρά μια σωρευτική προσπάθεια παραγωγής νέας γνώσης μέσω μιας συστηματικής οργάνωσης της υπάρχουσας γνώσης για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Ιστορικά, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτέλεσε τις περισσότερες φορές μέρος μιας ερευνητικής μελέτης. Στην ποσοτική έρευνα, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς κατευθύνει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει ο ερευνητής.

Έτσι, μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας ο ερευνητής αιτιολογεί το σκοπό της μελέτης του, διαμορφώνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο, βρίσκει τα κενά στη βιβλιογραφία, εντοπίζει τις πτυχές που πρέπει να μελετηθούν, υιοθετεί μια μεθοδολογική προσέγγιση και επίσης αποκτά στοιχεία που υποστηρίζουν ή αντικρούουν τα ευρήματα της μελέτης του/της. Στην ποιοτική έρευνα από την άλλη πλευρά, κάθε μεθοδολογία περιλαμβάνει διαφορετικό είδος ανασκόπησης (Polit & Beck, 2012).



Με αυτά δεδομένα, σημειώνεται ότι η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε να εφαρμοστεί για την ικανοποίηση του σκοπού της διπλωματικής εργασίας είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση.

Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος είναι γιατί με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η πρόσβαση σε πληροφορίες και έρευνες που έχουν λάβει χώρα παγκοσμίως.

Αυτό έχει ως συνέπεια να είναι εφικτή η σφαιρική και ασφαλής εικόνα για το εν λόγω θέμα, το οποίο δεν είναι εφικτό να περιοριστεί μόνο σε στοιχεία που αφορούν την Ελλάδα, καθώς η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί όλες τις ναυτιλιακές εταιρίες σε όλο τον κόσμο.

Επιπλέον, μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση είναι εφικτή η συγκρότηση και η θεμελίωση της προβληματικής της παρούσας διπλωματικής εργασίας, που τοποθετήθηκε προηγουμένως με βάση το σκοπό της.

2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ναυτιλία

2.1 Η ΔΑΔ στην ναυτιλία

Οι ναυτιλιακές εταιρίες αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας καθώς, ο μεγαλύτερος όγκος του παγκόσμιου εμπορίου μεταφέρεται μέσα από θαλάσσιες οδούς. Εξαιτίας των ειδικών συνθηκών που επικρατούν στην ναυσιπλοΐα, η εύρεση ενός εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί μια πρόκληση για τους υπεύθυνους των ναυτιλιακών εταιριών για το εργατικό δυναμικό. Το γεγονός αυτό καθιστά την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και των εφαρμογών της ως ικανή και αναγκαία συνθήκη για την περαιτέρω ανάπτυξη των εταιριών αυτών.

Ωστόσο, όπως παρατηρούν οι Cahoon et al. (2014), υπάρχουν αρκετοί παράγοντες για τους οποίους είναι δύσκολη η εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων και πρακτικών ΔΑΔ στην ναυτιλία. Αρχικά, επισημαίνεται από τους ερευνητές ότι «η στάση των



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

ναυτιλιακών εταιρειών απέναντι στην πρόσληψη, κατάρτιση και διατήρηση των ναυτικών δεν φαίνεται πάντα να υποστηρίζει τις αρχές της ορθής πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού».

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι ειδικά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεταστροφή την ναυτιλία, η οποία έχει οδηγήσει στην μείωση της δυνατότητας διατήρησης των ναυτικών στις εταιρίες κυρίως εξαιτίας της εισαγωγής νέων πολιτικών και σχετικά δυσμενών συμβάσεων εργασίας, αλλά και εξαιτίας της υλοποίησης μεγάλων διαρθρωτικών μεταβολών. Ωστόσο, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική μεταβολή της ισορροπίας στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα και υπογραμμίζει την ανάγκη για την άμεση εφαρμογή νέων αποτελεσματικών εφαρμογών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ευρύτερο κλάδο της ναυτιλίας.

Εξάλλου, ήδη από το 2009, οι ερευνητές Blagovest et al. (2009) είχαν επισημάνει την ανάγκη για την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ναυτιλία, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Από την κρίση εξάλλου, του 2008 και έπειτα, τα προβλήματα στον κλάδο ήταν συνεχή, με αποτέλεσμα, παραδοσιακές τεχνικές πρόσληψης και αξιολόγησης των μελών των πληρωμάτων των πλοίων, όπως είναι για παράδειγμα, οι συνεντεύξεις, φαίνονταν ότι θα έπρεπε να μεταβληθούν, προκειμένου οι εταιρίες να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες.

Επιπλέον, η επίδραση της οικονομικής κρίσης του 2008 στην παγκόσμια ναυτιλία παράλληλα με την ανάγκη εφαρμογής νέων τεχνικών και σχεδίων εφαρμογών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ναυτιλία υπογραμμίζονται και στο έργο των Wang et al. (2021), οι οποίοι μελετούν την επίδραση της παρατεταμένης κρίσης στις ναυτιλιακές εταιρίες στην Νότια Κορέα, ειδικότερα. Αναλυτικότερα, καθώς η έρευνά τους εστιάζει κυρίως στην μεγάλη κορεάτικη εταιρία Hanjin Shipping και στην οριστική της πτώχευση το 2017, υπογραμμίζουν την σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην διαχρονική χαμηλή αποδοτικότητα της εταιρίας και στην διατήρηση μιας εκ των υστέρων αποτυχημένης στρατηγικής και σημειώνουν τις αρνητικές συνέπειες του διαρκούς ανταγωνισμού στον χώρο.



2.2 . Βιβλιογραφική επισκόπηση της συμβολής της ΔΑΔ στην ναυτιλία

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό τόσο στην απόδοση, όσο και στην λειτουργικότητα των ναυτιλιακών εταιριών. Εξάλλου, η ΔΑΔ στην ναυτιλία έχει αποτελέσει αντικείμενο αρκετών ερευνών τα τελευταία χρόνια. Μια από αυτές, αναφέρεται στην εφαρμογή ενός μοντέλου ΔΑΔ που στηρίζεται στο Analytic Network Process, ώστε να προκύπτουν καταλληλότερες και πιο ταιριαστές αξιολογήσεις στην επιλογή προσωπικού.

Η έρευνα των Pantounakis & Syntychaki (2021) ασχολήθηκε με την διερεύνηση του ρόλου της ΔΑΔ, ώστε οι ναυτιλιακές εταιρίες να καταφέρνουν να επικοινωνούν τις ανάγκες τους με τρόπο αποτελεσματικό στα γραφεία ευρέσεως πληρωμάτων για να επανδρώσουν τα πλοία τους και κατέληξαν στο συμπέρασμα, σύμφωνα με το οποίο, η δημιουργία αξίας μπορεί να αποδοθεί σε ορισμένα κριτήρια της ΔΑΔ όπως είναι η ποιότητα, οι συστάσεις και άλλα κριτήρια πρόσληψης. Σημειώνεται ότι η έρευνα συμπεριέλαβε 246 ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες που κατέχουν ή διαχειρίζονται πλοία και εδρεύουν στην Ελλάδα

Οι Celik et al. (2009) εφαρμόζουν στην εργασία τους το μοντέλο για την επιλογή πλοιάρχου σε πλοίο (θέση εξόχως σημαντική, προφανώς για την λειτουργία του πλοίου) και καταλήγουν σε συμπεράσματα, τα οποία σκιαγραφούν τα κριτήρια επιλεξιμότητας γενικά του ναυτικού πληρώματος.

Ένα ακόμη μοντέλο που παρουσιάζεται στα πλαίσια της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αυτό των Kundu et al. (2007), το οποίο προκειμένου να προκύψει, οι ερευνητές μελέτησαν 250 πληρώματα που ανήκαν σε 125 διαφορετικές ναυτιλιακές εταιρίες. Από την έρευνα προέκυψαν πέντε σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι είναι η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης, το σύστημα πρόσληψης και αποζημίωσης (οι δυο αυτές παράμετροι εφαρμόστηκαν κατά κόρον στις ναυτιλιακές εταιρίες), η ανάλυση θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και το σύστημα ευέλικτης εργασίας, οι οποίες ωστόσο παρατηρήθηκε ότι εφαρμόζονται σε μικρό έως μέτριο βαθμό στις εταιρίες της εν λόγω έρευνας.



Επιπρόσθετα, οι Progoulaki & Theotokas (2010) μελέτησαν το θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ναυτιλιακές εταιρίες και προσπάθησαν να εφαρμόσουν και να προσαρμόσουν την προσέγγιση με βάση τους πόρους (resource-based view, RBV) στη ΔΑΔ ώστε να προκύψουν συμπεράσματα σύνδεσης της ΔΑΔ με την βελτίωση και την τόνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ναυτιλιακών εταιριών. Το ενδιαφέρον εύρημα της μελέτης αυτής, η οποία θα πρέπει να σημειωθεί ότι στηρίχτηκε σε δείγμα που αποτελούνταν από ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες, είναι το ότι η προσέγγιση RBV είναι σε θέση να συνδυαστεί με την ΔΑΔ και να προκύψει βελτίωση και τόνωση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιριών αυτών.

Τέλος, οι Williams & Lee (2016) μελέτησαν την επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους εργαζόμενους σε θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών ναυτιλιακών εταιριών που εδρεύουν σε διαφορετική χώρα σε σχέση με την μητρική εταιρία. Συγκεκριμένα, μελέτησαν πολυεθνικές ναυτιλιακές που εδρεύουν στην Νότιο Κορέα και διαθέτουν θυγατρικές σε χώρες της Ευρώπης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τους, διαπίστωσαν ότι οι ενδυναμωτικές πρακτικές διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόσαν οι θυγατρικές εταιρίες είχαν ως αποτέλεσμα την καθιέρωση ενός συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εργαζόμενων σε αυτές, ενώ από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή επίσημων πρακτικών ΔΑΔ, μείωσε την κοινωνικοποίηση των μελών του πληρώματος και βελτίωσε τις επιδόσεις των εταιριών στην βελτίωση των όρων του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

2.3 Τα ειδικά χαρακτηριστικά της ΔΑΔ στην ναυτιλία

Ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών και της ναυτιλίας έχει μια πολύπλοκη επιχειρησιακή δομή που απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και τεχνογνωσία για την αποτελεσματική εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Οι εξειδικευμένες και εξελιγμένες λειτουργίες των πλοίων απαιτούν υψηλότερες αναλυτικές δεξιότητες και ικανότητες. Αν και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι πολυδιάστατος, απαιτείται τεχνικό και μη τεχνικό προσωπικό με εξειδικευμένες δεξιότητες και ικανότητες. Μια ναυτιλιακή εταιρεία λειτουργεί μέσω δύο κύριων τμημάτων, εκ των οποίων το ένα αφορά τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που έχουν βάση την ξηρά και το άλλο αυτές που λαμβάνουν χώρα επί του πλοίου, από τα πληρώματα.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Καθώς τα δύο αυτά τμήματα στην ουσία αποτελούν διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, η φύση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι εντελώς διαφορετική. Η δέσμευση τόσο από το προσωπικό του πλοίου όσο και από το προσωπικό της ξηράς είναι η προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του πλοίου. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι επίσης διαφορετικές για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτά τα δύο τμήματα (Ng et al., 2009).

Οι διαχειριστές και οι μάνατζερ των πλοίων είναι απαραίτητο να διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες του ναυτιλιακού κλάδου, όπως είναι για παράδειγμα γνώσεις που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική αποτίμηση και την γενικότερη διοίκηση των επιχειρήσεων κ.λπ. Οι σημερινοί διευθυντές και οι επαγγελματίες της ναυτιλίας πρέπει να διαθέτουν έναν συνδυασμό τεχνικών και διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων όπως είναι για παράδειγμα αυτές που αναφέρονται στην ηγεσία, στην ανάπτυξη της ομαδικότητας, την καλλιέργεια των διαπροσωπικών επαγγελματικών σχέσεων, αλλά και οργανωτικές γνώσεις, γνώσεις επικοινωνίας, ναυτικής μηχανικής, συστημάτων πλοήγησης, διαχείρισης εμπορευμάτων, ανεφοδιασμού καυσίμων, διαχείρισης πληροφοριών κ.λπ. (Celik & Deha, 2006).

Πρέπει επίσης να διαθέτουν γνώσεις σχετικών ναυτιλιακών συμβάσεων, π.χ SOLAS, STCW, MLC, ISM Code, αλλά και άλλων συμβάσεων και ψηφισμάτων της ισχύουσας διεθνούς νομοθεσίας που εκδίδονται από διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι για παράδειγμα ο ILO, ο IMO, ο WHO, αλλά και από το κράτος σημαίας. Επομένως, εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες, απαιτούνται δεξιότητες offshore, που αναφέρονται και σε προγραμματισμένα και συστηματικά προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης. Οι εργαζόμενοι στα γραφεία και οι ναυτικοί θα πρέπει πλέον να αποκτήσουν ποικίλες γνώσεις και δεξιότητες, εστιάζοντας όχι μόνο στην τεχνική τους εμπειρία, αλλά και στις διοικητικές τους δεξιότητες. Οι λεγόμενες «σκληρές» δεξιότητες των ναυτικών παραμένουν πρώτης προτεραιότητας, ωστόσο οι «μαλακές» δεξιότητες, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η διαχείριση πολιτισμικής διαφορετικότητας κερδίζουν έδαφος (Leopold & Harris, 2009).



Σε αυτό το πλαίσιο, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για τους τρέχοντες και μελλοντικούς ανθρώπινους πόρους στην ναυτιλία, που εκπροσωπούν τους ναυτικούς και τους διευθυντές-εργαζομένους, περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό των εξής (Progoulaki, 2008):

A. Διευθυντικές – επιχειρηματικές δεξιότητες. Δεξιότητες διαχείρισης, όπως γενικές αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, λογιστικής και χρηματοοικονομικής, ηγεσία, διαχείριση κρίσεων, διαχείριση άγχους και συγκρούσεων, συγκρότηση ομάδων κ.λπ. Η διαχείριση πλοίων είναι ένας από τους πιο σύνθετους επιχειρηματικούς τομείς που περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό διαδικασιών λήψης αποφάσεων. 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 σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον με ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, στρατηγικές αγοράς, κινδύνους και διάφορες προκλήσεις.

B. Τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις. Οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν τη ναυτική μηχανική, την ηλεκτροτεχνική, τη ναυσιπλοΐα πλοίων, τη διαχείριση φορτίου, τον ανεφοδιασμό, την ναυτική αρχιτεκτονική και την ραδιοεπικοινωνία κ.λπ. για ναυτικούς

Γ. Πολιτιστικές ικανότητες, όπως είναι η πολιτιστική συνείδηση και κατανόηση, η διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας, η διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών, κ.λπ. Αυτή η ικανότητα απαιτείται κυρίως από τους εργαζόμενους στο πλοίο (ναυτικούς), καθώς πρέπει να εργαστούν σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Δ. Εμπειρία στη θάλασσα, δηλαδή εξοικείωση με τις δραστηριότητες στο νερό, τις λειτουργίες καταστρώματος, θέματα που έχουν να κάνουν με τον κινητήρα και το φορτίο, με τηλεπικοινωνίες και ψυχολογικές παραμέτρους μακράς παραμονής στη θάλασσα και την εργασία με διαφορετικές εθνικότητες κ.λπ.

Οι κατηγορίες των εργαζόμενων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων που απασχολούνται (ή επιθυμούν να απασχοληθούν) στη ναυτιλιακή βιομηχανία περιλαμβάνουν το ναυτικό προσωπικό που εργάζεται πάνω στο πλοίο, πρώην ναυτικούς που έχουν θέση γραφείου, και πτυχιούχους πανεπιστημίου κυρίως που απασχολούνται στα γραφεία της εταιρίας στην ξηρά (Progoulaki, 2008):



ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”

Α. Ναυτικό προσωπικό. Αυτή η κατηγορία υπάλληλων έχει εμπειρία στη θάλασσα και ισχυρό τεχνικό υπόβαθρο λόγω των σπουδών του σε ναυτικές ακαδημίες και της εργασίας τους σε θαλάσσιο περιβάλλον. Οι διευθυντικές και επιχειρηματικές τους δεξιότητες αναπτύσσονται κυρίως από την εμπειρία, ενώ οι πολιτιστικές τους ικανότητες βασίζονται στην εμπειρία και εμπλουτίζονται από το σύστημα καθοδήγησης στο πλοίο.

Β. Προσωπικό από πρώην ναυτικούς από την ξηρά. Αυτή η κατηγορία υπάλληλων έχει και ναυτική εμπειρία και τεχνικό υπόβαθρο, καθώς είναι κυρίως πρώην πλοίαρχοι και μηχανικοί. Οι διοικητικές και επιχειρηματικές τους δεξιότητες ενισχύονται περαιτέρω από την εργασία τους στο γραφείο. Ωστόσο, έχουν μια μάλλον πρακτική γνώση των αρχών διοίκησης των επιχειρήσεων.

Γ. Ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό ξηράς. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει οι εργαζόμενους που έχουν επιχειρηματικές και διοικητικές δεξιότητες που έχουν αναπτυχθεί μέσω των προπτυχιακών και των μεταπτυχιακών σπουδών τους. Και ταυτόχρονα έχουν επίσης κάποιες τεχνικές γνώσεις, οι οποίες πηγάζουν από τις σπουδές τους και την καθημερινή τους εργασία σε ναυτιλιακές εταιρείες.

Δ. Μη Ειδικά Εκπαιδευμένο προσωπικό ξηράς. Πτυχιούχοι οικονομολόγοι, μεσίτες, δικηγόροι, λογιστές, ναυπηγοί κ.λπ. που είναι πρόθυμοι να εργαστούν στη ναυτιλιακή βιομηχανία που μπορεί να έχουν διοικητικές-επιχειρηματικές δεξιότητες και ορισμένες τεχνικές γνώσεις, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και να αποκτηθούν μέσω των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών τους. Ωστόσο, στερούνται εμπειρίας στη θάλασσα, κάτι που εκλαμβάνεται ως σημαντικό ελάττωμα από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Όσον αφορά την πολιτιστική ικανότητα, μπορεί να έχουν αναπτύξει κάποια πολιτιστική κατανόηση μέσω πολυπολιτισμικών τάξεων στα Πανεπιστήμια. Ωστόσο, δεν επαρκεί για τις ανάγκες του ναυτιλιακού κλάδου.



2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΔΑΔ στην ναυτιλία

Μια ανταγωνιστική ναυτιλιακή εταιρεία είναι αυτή που δηλώνει ξεκάθαρα μια αποστολή, η οποία αντικατοπτρίζει μια σοβαρή δέσμευση στις διεθνείς μεταφορικές δραστηριότητες και έχει την ικανότητα να εντοπίζει γρήγορα και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις ευκαιρίες των πελατών, καθώς είναι σε θέση να παρέχει υψηλής ποιότητας ανταγωνιστικές υπηρεσίες μεταφορών. Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι καθοριστικοί για τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας: συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία και βασικές ικανότητες των εργαζομένων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φήμη και συνεχή καινοτομία στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική εικόνα του κλάδου της ναυτιλίας, η πρόσληψη και η εκπαίδευση προσωπικού βρίσκονται ψηλά στη λίστα των θεμάτων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, την ασφάλεια και την αριστεία στο ναυτιλιακό κλάδο. Επίσης, η οργανωτική δομή των ναυτιλιακών εταιρειών, το κοινωνικό περιβάλλον στα πλοία, το πολυεθνικό εργασιακό κλίμα, η οργανωτική κουλτούρα, οι καινοτομίες και η ασφάλεια είναι επίσης, πολύ σημαντικά θέματα (Dragomir et al., 2012).

2.4.1 Ανταγωνιστικότητα μέσω πρόσληψης και επιλογής

Η διαδικασία πρόσληψης είναι η κύρια διαδικασία για την εισαγωγή ενός νέου υπαλλήλου στην εταιρεία. Στο σημερινό πλαίσιο, όταν τα περισσότερα θαλάσσια ατυχήματα συμβαίνουν λόγω ανθρώπινου λάθους, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στη προσέλκυση και την πρόσληψη εργαζομένων, προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα και η ασφάλεια των θαλάσσιων επιχειρήσεων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες ενδέχεται να εξετάσουν το ενδεχόμενο να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μεταφοράς στην εθνική και διεθνή αγορά για να αποκτήσουν υψηλότερη κερδοφορία, σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, εταιρείες πληρωμάτων και εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού που ειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης.



Στο πλαίσιο της πολυπλοκότητας της παγκόσμιας αγοράς εργασίας, η πρόσληψη των ναυτικών αποτελεί μία από τις πιο βασικές στρατηγικές για μια ναυτιλιακή εταιρεία, ώστε α αποκτήσει και να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητα της (Dragomir et al., 2012).

Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να επιτευχθεί στο αρχικό στάδιο της επιλογής του προσωπικού, ειδικά για τους ναυτικούς καθώς η εργασία τους είναι συμβατική. Οι ναυτιλιακές εταιρείες υποχρεούνται να διεξάγουν συνεχείς προσλήψεις ναυτικών. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ναυτικών φαίνεται εύκολη, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι, καθώς εξαρτάται από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εμπλεκομένων. Η πρόσληψη ναυτικών μπορεί να γίνει «εσωτερικά» ή με τα «γραφεία επάνδρωσης». Στις μέρες μας, οι παγκόσμιες εταιρείες χρησιμοποιούν την εξωτερική ανάθεση και τη συνεργασία με γραφεία επάνδρωσης λόγω έλλειψης ναυτικών.

2.4.2 Ανταγωνιστικότητα μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης

Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας επαρκή εκπαίδευση, η οποία είναι σημαντική τόσο για τους εργαζομένους στην ξηρά όσο και για τους υπαλλήλους που εργάζονται πάνω στο πλοίο, ώστε να διατηρήσουν την ικανότητά τους με το μεταβαλλόμενο πρότυπο της ναυτιλιακής βιομηχανίας και τις παγκόσμιες τάσεις στον ναυτιλιακό κόσμο. Η καλή ποιότητα εκπαίδευσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να διατηρήσει μια εταιρεία υψηλά πρότυπα λειτουργίας. Σε όλες τις μορφές της, η εκπαίδευση προσθέτει αξία και διασφαλίζει την ασφάλεια. Ο στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τις εργασίες τους.

Σήμερα, το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει και οι οργανισμοί βρίσκονται υπό έντονη πίεση να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό μέσω της καινοτομίας. Επομένως, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη διεγείρουν άμεσα τους επιχειρηματικούς στόχους μιας ναυτιλιακής εταιρίας.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα εστιάζοντας στον προσανατολισμό του ανθρώπινου δυναμικού προς τους πελάτες τους, ανοίγοντας νέους διαύλους επικοινωνίας, βελτιώνοντας το επίσημο και άτυπο κλίμα επικοινωνίας, αναπτύσσοντας επαγγελματικές δεξιότητες και δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας όπως η συνεργασία, η βελτίωση των κινήτρων , η αντιμετώπιση των συναισθημάτων και η οργανωτική συμπεριφορά. Καθώς η ίδια η ναυτιλία γίνεται πιο εξειδικευμένη, οι εταιρείες διαχείρισης προσαρμόζονται ανάλογα, σε μια προσπάθεια να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες για κάθε είδους πλήρωμα και τύπο πλοίου. (Dragomir et al., 2012).



3 Ο ρόλος της τεχνολογίας στη Ναυτιλία σήμερα

Η ψηφιοποίηση επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, στην αυτοματοποίηση λειτουργιών, καθώς και στην επεξεργασία των πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι επί του παρόντος μια σημαντική τάση που διεισδύει σε πολλούς βιομηχανικούς και κοινωνικούς τομείς και μπορεί να οριστεί ως η χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών για να επιτρέψει τις επιχειρηματικές βελτιώσεις (π.χ. βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, εξορθολογισμός των διαδικασιών) και να τονώσει την καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα, σε πλαίσια στρατηγικά, τακτικά και όρων λειτουργίας (Saul & Gebauer, 2018). Με αυτήν την έννοια είναι εύλογο να υποθέσει κανείς ότι η εφαρμογή της ψηφιοποίησης στην ναυτιλία επηρεάζει και την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτήν, καθώς πολλές λειτουργίες και της ΔΑΔ πρέπει αναγκαστικά τα επόμενα χρόνια να εξελιχθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να εγκολπώσουν τις τεχνολογικές μεταβολές.

Μόνο ένας μικρός αριθμός παραγόντων του κλάδου στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών θεωρεί ότι η ψηφιοποίηση έχει ήδη αλλάξει σημαντικά τις δραστηριότητές τους, ενώ οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και δημόσιων μεταφορών έχουν ήδη δει μεγαλύτερες αλλαγές από την πίεση της ψηφιοποίησης. Οι Sanchez-Gonzalez et al. (2019) επαλήθευσαν την εφαρμογή της τελευταίας λέξης της τεχνολογίας της ψηφιοποίησης στις θαλάσσιες μεταφορές και δήλωσαν ότι η ψηφιοποίηση εφαρμόζεται επί του παρόντος σε οκτώ ψηφιακούς τομείς: «στα αυτόνομα οχήματα και την ρομποτική, την τεχνητή νοημοσύνη, τα Big Data, την εικονική πραγματικότητα, την επαυξημένη και μικτή πραγματικότητα, το Internet of Things, το cloud & edge computing, την ψηφιακή ασφάλεια, την τρισδιάστατη εκτύπωση και την πρόσθετη μηχανική. Η δουλειά τους δείχνει ότι υπάρχουν τομείς στους οποίους δεν έχει γίνει σχεδόν καμία επίσημη μελέτη μέχρι στιγμής που να καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικοί τομείς που απαιτούν προσοχή από την άποψη της έρευνας (π.χ. η χρήση της ρομποτικής στις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών και η ενσωμάτωση των μελετών που έγιναν με θέμα την εφαρμογή του ΑΙ στον κλάδο.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Εξάλλου, η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί μια πραγματικότητα και για τον χώρο της ναυτιλίας και τα εργαλεία της είναι χρήσιμα σε όλους τους τομείς διοίκησης μιας ναυτιλιακής εταιρίας. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των τεχνολογικών μεταβολών δεν φαίνεται να έχουν ακόμη απτή επίδραση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ναυτιλία.

Επιπλέον, η ψηφιακή τεχνολογία ανέτρεψε την ένδεια δεδομένων που παρατηρούνταν στο παρελθόν, και τώρα, τα μεγάλα δεδομένα είναι άφθονα. Ως αποτέλεσμα, χρειάζονται τρόποι για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείρισή τους. Μια εταιρεία για να μετατραπεί σε ψηφιακή πρέπει να χρησιμοποιήσει ψηφιακά εργαλεία και ψηφιακή τεχνολογία. Η ψηφιακή επανάσταση είναι διαφορετική από τις προηγούμενες επαναστάσεις, καθώς εστιάζει όχι μόνο στην υψηλότερη παραγωγή και τις περισσότερες πληροφορίες, αλλά και στην αυξημένη γνώση, παρέχοντας δεδομένα στους διευθυντές on-line

Όπως φαίνεται, μια εταιρεία δεν μπορεί να γίνει ψηφιακή εάν δεν χρησιμοποιεί ορισμένα από τα παραπάνω εργαλεία. Αλλά πρέπει επίσης να χρησιμοποιεί πέντε υπηρεσίες (Goulielmos, 2020).

α) Επικοινωνίες. Για τη ναυτιλία, πιο σημαντικές είναι οι ασύρματες επικοινωνίες, οι οποίες βελτιώθηκαν σημαντικά από όλα τα μέρη σε όλα τα μέρη, και πλέον είναι διαθέσιμες 24 ώρες το 24ωρο, 7 ώρες το 24ωρο, με φορητές συσκευές (π.χ. έξυπνα τηλέφωνα). Οι δορυφόροι βοηθούν σε αυτή την προσπάθεια στην περίπτωση των πλοίων. Ο οργανισμός INMARSAT μπορεί να παρέχει ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης του κινητήρα, των πληροφοριών καιρού και της κατανάλωσης καυσίμου. Επίσης, το INMARSAT μπορεί να βοηθήσει ώστε το πλοίο να πετύχει υψηλότερη λειτουργική απόδοση, ασφάλεια και συμμόρφωση με την ασφάλεια πληροφορικής και την ευημερία του πληρώματος. Επιπλέον, οι πληροφορίες σχετικά με την «θαλάσσια κυκλοφορία» μπορούν να δώσουν τη διαδρομή οποιουδήποτε σκάφους. Το ενδιαφέρον προσανατολίζεται στην μετάδοση εικόνας και ήχου από το πλοίο στο γραφείο ξηράς, κυρίως όταν ένα πλοίο βρίσκεται σε λιμάνι και δευτερευόντως όταν το πλοίο βρίσκεται στη θάλασσα. Οι νηογνώμονες ωθούν τις ναυτιλιακές εταιρείες να γίνουν ψηφιακές, προσφέροντας ψηφιακές υπηρεσίες.



β) Ρομπότ. Τα ρομπότ χρησιμοποιούνται ήδη στη ναυπηγική. Τώρα όμως τα μικρά ρομπότ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πλοία για να κάνουν διάφορες επισκευές μόνα τους. Σημαντικό είναι να «κοιτάξει» και να «επισκεφτεί» κανείς, χρησιμοποιώντας ρομπότ, τον διπλό πυθμένα του πλοίου. Ο διπλός πυθμένας ενός πλοίου δεν χρειάζεται πλέον να είναι τόσο φαρδύς όσο παλιά, για να φιλοξενήσει το πλήρωμα, και έτσι τα πλοία μπορούν να αυξήσουν τη μεταφορά φορτίου. Χρήσιμο είναι επίσης να μετρήσει κανείς, ψηφιακά, την ταχύτητα του εισερχόμενου νερού στο πλοίο σε ένα θαλάσσιο ατύχημα και να μάθει εάν οι αντλίες του πλοίου αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αποτελεσματικά. Επίσης ρομπότ μπορούν να βοηθήσουν το πλήρωμα να σηκώσει πολύ βαριά αντικείμενα, καθώς αυτό απαιτείται κατά καιρούς στο πλοίο. Πιο σημαντικό είναι να αποτραπεί η είσοδος του πληρώματος σε κλειστούς χώρους, όπου τα αέρια σκοτώνουν, χρησιμοποιώντας ρομπότ. Επίσης σε περιπτώσεις επισκευών σε κλειστούς χώρους, όπου τα ρομπότ μπορούν να προ-δοκιμάσουν την πιθανή χρήση πυρκαγιάς αποφεύγοντας μια έκρηξη.

γ) 3-D εκτύπωση Οι εκτυπωτές μπορούν να εκτυπώσουν... ένα πλοίο. Μπορούν επίσης να εκτυπώσουν το απαιτούμενο φαγητό από το πλήρωμα. Αυτοί οι εκτυπωτές ενσωματώνουν χρόνο και κίνηση.

δ) Υπολογιστές. Οι υπολογιστές είναι πολύ σημαντικοί για την εύρυθμη λειτουργία του πλοίου. Για παράδειγμα, μπορούν να προσαρμόσουν αυτόματα τη λειτουργία της κύριας μηχανής του πλοίου και των 2 γεννητριών καθώς και του υπολειπόμενου εξοπλισμού, έτσι ώστε να καταναλώνεται το ελάχιστο απαιτούμενο καύσιμο. Έτσι, γίνεται σαφές ότι οι υπολογιστές έχουν σήμερα μια υπολογιστική ισχύ, η οποία ήταν άγνωστη στο παρελθόν.

ε) Τεχνητά Νευρωνικά Δίκτυα (Artificial Neural Networks, ANN).. Τα μηχανήματα του πλοίου μπορούν να μάθουν: 1) να λειτουργούν χωρίς επίβλεψη. 2) να χειριστούν αυτόνομα καταστάσεις 3) να αναγνωρίζουν πρόσωπα και αντικείμενα. Στο πλοίο πρέπει να αποτρέπεται η πρόσβαση μη εξουσιοδοτημένου πληρώματος στο φορτίο του πλοίου, ειδικά σε πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, φαρμάκων, αποθήκευσης αλκοόλ, τσιγάρων και όπλων, καθώς και λοιπών προμηθειών. Το ANN μπορεί να μιμηθεί τον ανθρώπινο εγκέφαλο επεξεργάζοντας πληροφορίες και επικοινωνώντας με το πλήρωμα.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Η αυτόματη ανάγνωση πινάκων ή κειμένων, και το σημαντικό Εγχειρίδιο Ασφάλειας, είναι έγγραφα που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για το πλήρωμα να διαβάζονται στη μητρική τους γλώσσα, όπως και οι συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς να προσεγγίσουν ένα λιμάνι, γεγονός που είναι δυνατό να συμβεί με την χρήση των ANN.

Εν κατακλείδι, γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι η τεχνολογία έχει επιφέρει ήδη σημαντικές μεταβολές στον χώρο της ναυτιλίας και είναι αλήθεια ότι οι δυνατότητες περαιτέρω αλλαγής είναι τεράστιες. Ωστόσο, δεν φαίνεται τουλάχιστον μέχρι σήμερα η τάση αυτή να περιλαμβάνει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ναυτιλία, καθώς όπως συζητείται αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο, η ΔΑΔ στην ναυτιλία έχει να αντιμετωπίσει πρώτα μια σειρά από πιο άμεσα προβλήματα, με χαρακτηριστικότερο όλων την εκπαίδευση του προσωπικού της και ειδικά εκείνου που απασχολείται πάνω στα πλοία.



4 Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ναυτιλία και τεχνολογία

4.1 Η Ψηφιακή Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Το e-HRM ή το e-HR μπορεί να συλληφθεί ως μια έννοια που περιλαμβάνει τη χρήση του Διαδικτύου και των τεχνολογιών που βασίζονται στο Web για την παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς. Το E-HR είναι η θεωρητική προσέγγιση που αναφέρεται στην εφαρμογή στρατηγικών, διαδικασιών, πολιτικών και λοιπών επιπτώσεων που βασίζονται στο διαδίκτυο και στη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Ruel et al., 2004). Στη δεκαετία του 1990 το Διαδίκτυο εισήλθε στις ζωές των ανθρώπων ως ένα σημαντικό φαινόμενο που σχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με την ψηφιοποίηση της επιχειρηματικής ζωής. Η εμφάνιση του Διαδικτύου διευκόλυνε την προηγουμένως ανύπαρκτη, αυθόρμητη και φθηνή αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Ήταν ένα επαναστατικό βήμα για τη δημιουργία παγκόσμιων πληροφοριών που μπορούν εύκολα να διαδοθούν με πολύ χαμηλό κόστος.

Μετά τη δεκαετία του 1990, το διαδίκτυο άρχισε να χρησιμοποιείται προς όφελος της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Παρόμοιες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σε διευθυντικές λειτουργίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν αναπαραχθεί και χρησιμοποιηθεί στην διαχείριση που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό. Έκτοτε, τα προγράμματα λογισμικού ανθρώπινων πόρων έγιναν πιο ταιριαστά με την αρχιτεκτονική του Διαδικτύου. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, αυτή η νέα τάση εξασφάλισε τη συγκέντρωση όλων των ανθρώπινων πόρων και των διοικητικών δεδομένων για τη χρήση των προγραμμάτων περιήγησης Ιστού (Stone & Dulebohn, 2013). Μετά την ψηφιοποίηση των λειτουργιών HR, τα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού έχουν γίνει πιο άμεσα διαθέσιμα και διαδίδονται μέσα και μεταξύ των οργανισμών.

Η αυτοματοποίηση της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει να κάνει με τη μετατροπή της κλασικής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, σε πιο αποδοτικές, πιο γρήγορης απόκρισης και πιο αποτελεσματικές λειτουργίες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναμένουν και να επωφελούνται από περιβαλλοντικές αλλαγές που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Olivas- Lujan et al., 2007).



Δηλαδή, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μετατρέπεται σε ένα στρατηγικό εργαλείο που καθιστά τους οργανισμούς πιο ευπροσάρμοστους, ευέλικτους και με περισσότερες ανταγωνιστικές δομές, επωφελούμενοι από τις νέες τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού, τις εφαρμογές ανθρώπινων πόρων που βασίζονται στο διαδίκτυο και στα προγράμματα υπολογιστών. Αυτές οι εφαρμογές βοηθούν στην προσαρμογή της καθημερινής ρουτίνας στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού με φιλικό προς τον χρήστη τρόπο.

Προσαρμόζοντας τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες στη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι εταιρείες μαθαίνουν και ενσωματώνουν περισσότερη γνώση σχετικά με τις τελευταίες βελτιώσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και μπορούν να ενσωματώσουν με επιτυχία αυτές τις βελτιώσεις στις άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα σύγχρονο σύστημα προσλήψεων θα προωθήσει στην εταιρεία από την αγορά καλύτερους υποψηφίους πιο γρήγορα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της και οι εξελιγμένες ενότητες προσανατολισμού και εκπαίδευσης θα κάνουν αυτούς τους νέους υπαλλήλους να υιοθετήσουν καλύτερα τις οργανωτικές πραγματικότητες και διαδικασίες με αποτέλεσμα τελικά ο οργανισμός να γίνει πιο επιτυχημένος μακροπρόθεσμα.

4.2. Δυσκολίες και εμπόδια εφαρμογής της ΔΑΔ στην ναυτιλία, με έμφαση στις τεχνολογικές μεταβολές και ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε τεχνολογικές αλλαγές, στη βελτίωση της καθημερινής ζωής και να είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης του εργατικού της δυναμικού, παρέχοντας ενημερωμένη εκπαίδευση που θα είχε ως αποτέλεσμα το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού που θα αντανακλάται και στην βελτιωμένη του απόδοση.

Η λειτουργία και οι δομές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη ναυτιλία απαιτούν διαφορετικές διαδικασίες σε σύγκριση με άλλους κλάδους, λόγω διαφορετικών προτύπων και περιορισμών στη λειτουργική διαδικασία στη ναυτιλιακή βιομηχανία.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Δυστυχώς, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πολλών ναυτιλιακών εταιρειών δεν συμβάλλουν θετικά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη ναυτικών, με τη ναυτιλιακή βιομηχανία να θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ως αντιδραστική και όχι προληπτική. Οι ανήθικες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε παράπονα μεταξύ των ναυτικών που, με τη σειρά τους, οδηγούν σε τριβή. Οι καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να περιλαμβάνουν την επιλογή, την εκπαίδευση, τον σχεδιασμό διαδοχής και τη διατήρηση στην θέση, των ναυτικών. Οι προληπτικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός βιώσιμου εργατικού δυναμικού για τους ναυτικούς.

Οι Vucur & Bosnjak (2016) θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να αναλυθούν ορισμένα κριτήρια, όπως η διαχείριση, τα κίνητρα, η ανταμοιβή, η ικανοποίηση, η εκπαίδευση, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία προώθησης, με την έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη θάλασσα. Αυτά τα κριτήρια περιγράφηκαν ως κρίσιμα για την άριστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία. Η δυσκολία διαχείρισης ατόμων επί του πλοίου είναι μοναδική λόγω του γεγονότος ότι η διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρείας δεν είναι άμεσα παρούσα στο πλοίο, αλλά ο ρόλος διαχείρισης ασκείται από τον πλοίαρχο και τον αρχιμηχανικό που είναι τα ανώτερα στελέχη στο πλοίο. Η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος έχει ωθήσει τις ναυτιλιακές εταιρείες να οργανώσουν πρόσθετη εκπαίδευση για ναυτικούς. Η πραγματικότητα είναι ότι η πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού του ναυτικού είναι μια πτυχή που συνδέεται στενά με τον κύκλο ζωής της σταδιοδρομίας των ναυτικών από την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τον σχεδιασμό διαδοχής, τη διατήρηση και μέχρι την τελική τους έξοδο από την επιχείρηση.

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών σε κάθε στάδιο της σταδιοδρομίας του ναυτικού που δυνητικά θέτουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της προσφοράς εργασίας που απαιτείται για την κάλυψη των κυμαινόμενων απαιτήσεων του κλάδου. Η «ανάλυση εργασίας και ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού» σε ναυτιλιακές εταιρείες εφαρμόστηκαν επίσης ως πρακτικές. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και το σύστημα ευέλικτης εργασίας έχουν επίσης επιδράσει, αλλά δεν έχουν αναδειχθεί ως ισχυρή πρακτική.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Επομένως, η Εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης μελετώνται περαιτέρω σε αυτό το κεφάλαιο. Μετά την πρόσληψη και την τοποθέτηση των εργαζομένων στο σωστό μέρος, το επόμενο βήμα είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του πρόσφατα επιλεγμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία αυτή αποτελεί μιας ζωτικής σημασίας διαδικασία τόσο για τους υπαλλήλους, όσο και για τους ανώτερους τους. «Εκπαίδευση και ανάπτυξη σημαίνει αλλαγή του τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, του πώς εργάζονται, της στάσης τους απέναντι στην εργασία τους, ή τις αλληλεπιδράσεις τους με τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους τους.

Σύμφωνα με τους Cahoon et. al. (2014), «η εκπαίδευση είναι η πράξη αύξησης των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου για να κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά». Το μεγαλύτερο μέρος της ναυτικής εκπαίδευσης έχει επικεντρωθεί στις τεχνικές δεξιότητες του ατόμου στον χειρισμό πλοίων και στη ναυσιπλοΐα. Έχει πλέον εντοπιστεί ότι αυτή η γνώση πρέπει να συνοδεύεται από δεξιότητες διαχείρισης και ηγεσίας. Το κύριο όφελος της εκπαίδευσης των ναυτικών είναι η μείωση των κινδύνων ατυχημάτων. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι περισσότεροι θάνατοι ή τραυματισμοί της ναυτιλιακής βιομηχανίας προκαλούνται από ανθρώπινο λάθος.

Ο Muirhead (2003) αναφέρει ότι ένα σύστημα εκπαίδευσης για ανταγωνιστική ναυτιλία δεν περιορίζεται μόνο στην εκπαίδευση στο πλοίο. Η εκπαίδευση στην ξηρά περιλαμβάνει υποχρεωτικά μαθήματα, όπως μαθήματα βελτίωσης ικανοτήτων και μαλακών δεξιοτήτων, σύμφωνα με το STCW (International Convention on Standards of Training, Certification and Watch keeping for Seafarers, Διεθνής Σύμβαση για τα Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Φρουράς για Ναυτικούς, 1978). Επιπλέον, τα μαθήματα που βασίζονται στην ξηρά επικεντρώνονται στη δομή και τις πολιτικές του οργανισμού, την υγεία, την αποτελεσματικότητα και τον έλεγχο της απώλειας. Η δομημένη εκπαίδευση στο πλοίο στοχεύει στην απόκτηση θεωρητικής γνώσης, εξοικείωσης και ασκήσεων, καθοδήγησης και εκπαίδευσης επόμενης βαθμίδας (Barsan et al., 2010).

Η καλή ποιότητα εκπαίδευσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να διασφαλιστεί ότι ένα πλοίο διατηρεί υψηλό επίπεδο λειτουργίας. Η εκπαίδευση σε όλες τις μορφές της προσθέτει στην κουλτούρα της ακεραιότητας και της υγείας σε ένα πλοίο.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς τη στρατηγική σημασία της λειτουργίας ενός πλοίου στα υψηλότερα επίπεδα, από τα νομικά επιβεβλημένα πιστοποιητικά ικανότητας εκπαίδευσης έως τα πρακτικά προγράμματα για δόκιμους στο πλοίο. Το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που έχει ένας πλοιοκτήτης είναι ένας καλά εκπαιδευμένος ναυτικός. Είναι απαραίτητο για κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση που επιθυμεί να επιδείξει αυτή την υποχρέωση να έχει καλά εκπαιδευμένους ναυτικούς ενώ ταυτόχρονα θεωρείται από την κοινότητα ότι παρέχει ποιοτική και ανταγωνιστική δραστηριότητα (Barsan et al., 2010).

Σήμερα, η ναυτιλιακή βιομηχανία εκσυγχρονίζεται και το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να συμβαδίσει. Η τεχνολογία αποκτά νέο ρόλο και με αυτήν την έννοια, οι εταιρείες θα πρέπει να διαφοροποιηθούν για να προσελκύσουν ταλέντα και να δημιουργήσουν ομάδες που αποτελεσματικές και αποδοτικές. Εξάλλου, η Ng (2021) υπογράμμισε την αλληλεπίδραση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και της αναζήτησης ταλέντων στην ναυτιλία.

Το δίκτυο Circle of HR Innovators για επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού της ναυτιλίας δημιουργήθηκε από την Ναυτιλιακή και Λιμενική Αρχή της Σιγκαπούρης (Maritime and Port Authority of Singapore, MPA) και του Singapore Maritime Foundation (SMF). Για να διατηρήσει μια ναυτιλιακή εταιρία το προβάδισμά της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας. Σε αυτό το σημείο, το HR παίζει σημαντικό ρόλο βοηθώντας τις ναυτιλιακές εταιρείες να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό εξοπλισμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες (Hurper, 2019).

Το ναυτιλιακό δίκτυο ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενώσει επίσης τις δυνάμεις του με τα δίκτυα Circle of Digital InnOvators (CDO) για να αυξήσει τις συνέργειες μεταξύ της ψηφιοποίησης και του μετασχηματισμού του εργατικού δυναμικού. Το δίκτυο CDO έχει ξεκινήσει να συγκεντρώνει ψηφιακές καινοτομίες από ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να υποστηρίξουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας.



Εξάλλου, υπάρχουν πολλές καινοτόμες εταιρείες που εμφανίζονται στον τομέα της ναυτιλίας. Μια τέτοια εταιρεία είναι η SparesCNX, η οποία βελτιστοποιεί την αλυσίδα εφοδιασμού της ναυτιλίας παρέχοντας μια αυτοματοποιημένη λύση διαχείρισης και παρακολούθησης αποθεμάτων. Υπολογίζεται ότι το ανακριβές απόθεμα κοστίζει στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία έως και 2 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως.

5 Σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού και τεχνολογία

5.1 Η σημασία της ψηφιακής κατάρτισης των στελεχών της ναυτιλίας και η σύνδεσή της με την δέσμευση στον οργανισμό και την αντίσταση στην αλλαγή.

Όσον αφορά τη δέσμευση στελεχών και εργαζομένων και την επένδυση στη γνώση των εργαζομένων και των διευθυντών, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών θα πρέπει να αναπτύσσουν αποτελεσματικά κίνητρα και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους και να επενδύουν στη γνώση τους, καθώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την οργανωτική ευελιξία. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη νέων συσκευών για την επεξεργασία δεδομένων και την επικύρωση των συλλεγόμενων δεδομένων στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών απαιτεί ένταση εργασίας και απαιτεί τεχνολογικές γνώσεις στην ανάλυση, τη στατιστική και τη μοντελοποίηση λογισμικού (Maymand & Mollaei, 2014).

Όσον αφορά την πολιτισμική ετοιμότητα για αλλαγές και την προθυμία του οργανισμού να αναλάβει κινδύνους και να λάβει αποφάσεις υπό αβεβαιότητα, οι ηγέτες στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών πρέπει να οικοδομήσουν μια υποστηρικτική κουλτούρα που να αγκαλιάζει τη συνεργασία, την ανάληψη κινδύνων και τον πειραματισμό. Οι πολιτιστικές αξίες που είναι καθοριστικές για την επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης είναι το άνοιγμα προς την αλλαγή, η πελατοκεντρικότητα και η προθυμία για μάθηση, μεταξύ άλλων (Hartl & Hess, 2017).



Οι θαλάσσιες μεταφορές ενδέχεται να υποφέρουν από έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ένα πρόβλημα που αναμένεται να αυξηθεί στο μέλλον επειδή η εμφάνιση νέων τεχνολογιών απαιτεί πρόσθετα σύνολα δεξιοτήτων και τεχνολογικές γνώσεις.

Πρέπει να εξασφαλιστεί επαρκές ανθρώπινο δυναμικό μέσω της συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων και ιδιωτικού τομέα (με επένδυση στη γνώση, νέα προγράμματα σπουδών και κατάρτισης, κ.λπ.) για περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογιών στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών (Koga, 2015).

Όσον αφορά την αντίσταση των εργαζομένων και των διευθυντών στην αλλαγή καθώς και την έλλειψη κινήτρων των εργαζομένων και των διευθυντών, προκύπτει η ανάγκη για επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση εργαζομένων και διευθυντών προκειμένου να αξιοποιήσουν με επιτυχία τις τεχνολογίες ή τις υπηρεσίες στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών. Επιπλέον, η αντίσταση των εργαζομένων και των διευθυντών στη συνεργασία μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στις προετοιμασίες για την επικείμενη αλλαγή

5.2 Η ανάγκη για ψηφιακή προσέλκυση ταλέντων στην ναυτιλία

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (HR) έχει υποστεί δυναμικές αλλαγές στον ρόλο και τον συνολικό αντίκτυπό της στη διαμόρφωση των οργανισμών τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, αυτό που παραμένει αμετάβλητο είναι το γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο εξακολουθεί να είναι αναμφισβήτητο το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης.

Το καθήκον της μεγιστοποίησης της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτει στην αρμοδιότητα του HR. Για να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων αξιοποιούν όλο και περισσότερο μια ψηφιακή προσέγγιση για να γεφυρώσουν το χάσμα ταλέντων, αξιοποιώντας γνώσεις που βασίζονται σε δεδομένα καθώς και τεχνολογίες αιχμής όπως η ανάλυση, η ψηφιακή εργασία και η τεχνητή νοημοσύνη για να αυξήσουν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού μέσα από την αναβάθμιση των διαδικασιών πρόσληψης και ανάπτυξης (Ng, 2021).



Με την έλευση της ψηφιοποίησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία, οι θέσεις εργασίας και οι λειτουργίες έχουν γίνει πιο περίπλοκες και απαιτούν από τους εργαζόμενους να διαθέτουν πρόσθετες τεχνικές και ψηφιακές δυνατότητες. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επείγουσα ανάγκη να προσελκύσουν τα κατάλληλα talenta που μπορούν να τους βοηθήσουν να διευκολυνθούν μέσω αυτής της ψηφιακής μετάβασης. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μεγεθύνεται, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο, δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να στραφούν από τις παραδοσιακές στις ψηφιακές νοοτροπίες και να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αλλαγής.

Στο μέτωπο της απόκτησης talentων, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιορίσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού το κατάλληλο άτομο για τον εκάστοτε ρόλο, λαμβάνοντας υπόψη χαρακτηριστικά όπως αξίες, νοοτροπία, σκοπός, ικανότητες και τη συνολική τους προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού.

5.3 Η επίδραση της ψηφιοποίησης της ναυτιλίας στην ναυτική καριέρα.

Στην παράγραφο αυτή συζητείται η επίδραση της ψηφιοποίησης της ναυτιλίας στην ναυτική καριέρα. Η ακραία πορεία της ψηφιοποίησης στη ναυτιλία συζητείται συχνά μέσω της αφήγησης για αυτόνομα πλοία ή μη επανδρωμένα σκάφη που εισέρχονται σιγά σιγά στην καθημερινότητα. Ο πρώτος στον κόσμο πλήρως ηλεκτρικός τροφοδότης εμπορευματοκιβωτίων από τη Νορβηγία, YARA Birkeland, αναμένονταν να είναι πλήρως αυτόνομος μέχρι το τέλος του 2020. Ωστόσο εξαιτίας εμποδίων δεν έχει καταφέρει μέχρι σήμερα να ξεκινήσει την λειτουργία του. Επιπλέον, το Mayflower Autonomous Ship Project αποτέλεσε μια άλλη προσπάθεια να διασχίσει τον Ατλαντικό Ωκεανό έως το 2020. Στις αρχές του 2022 το εν λόγω πλοίο έχει ολοκληρώσει μια σειρά από δοκιμαστικά ταξίδια και αναμένεται να ξεκινήσει το ταξίδι του από τις ΗΠΑ προς το Πόρτσμουθ της Αγγλίας τον Απρίλιο του 2022. Ενώ αυτά τα έργα είναι εντυπωσιακά, η πλειονότητα των υπαρχόντων πλοίων απέχει ακόμη πολύ από τις πλήρως αυτοματοποιημένες λειτουργίες. Έτσι, φαίνεται ότι η ανθρώπινη συμμετοχή στη ναυτιλία εξακολουθεί να απαιτείται για τη λειτουργία του παγκόσμιου στόλου. Ωστόσο, οι δεξιότητες και τα προσόντα των ναυτικών είναι πιθανό να αλλάξουν στο άμεσο μέλλον (Lipsith, 2019).



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Η αλλαγή των ρόλων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τους ναυτικούς στη σύγχρονη ναυτιλία θεωρείται ότι επηρεάζει τις προοπτικές σταδιοδρομίας των ναυτικών. Μετά από πολλά χρόνια εργασίας στη θάλασσα, οι ναυτικοί συχνά μετατοπίζονται στην ξηρά για να αναλάβουν εργασίες στην ξηρά σε τομείς όπως η έρευνα πλοίων, η διαχείριση λιμένων, οι ναυτιλιακές διαλέξεις, οι ναυτιλιακές διοικήσεις, η επισκευή πλοίων και ο ναυτιλιακός εξοπλισμός, η θαλάσσια ασφάλιση, η μεσιτεία πλοίων και η χρηματοδότηση, η ταξινόμηση πλοίων, το ναυτικό δίκαιο και η υπεράκτια εργασία (Careers at Sea, 2015).

Η Faststreams εξέτασε πάνω από 2.000 επαγγελματίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων 823 ναυτικών, σχετικά με τις διαφορές μεταξύ αντίληψης και πραγματικότητας σχετικά με τη σταδιοδρομία των ναυτικών στη θάλασσα και στην ξηρά. Η έκθεση υπογραμμίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ναυτικοί όταν μεταπηδούν σε σταδιοδρομία στην ξηρά, όχι μόνο λόγω της μείωσης των μισθών τους σε σύγκριση με τις απολαβές τους στη θάλασσα, αλλά και της εγκατάλειψης του σεβασμού που αποκομίζεται από ένα ιεραρχικό περιβάλλον εργασίας στα πλοία και της αφομοίωσης σε μια εντελώς διαφορετική επαγγελματική πραγματικότητα (Faststreams, 2013).

Εκτός από αυτές τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη μετάβαση σταδιοδρομίας των ναυτικών στην ξηρά, η ψηφιοποίηση αναμένεται να δημιουργήσει μια αυξημένη συνδεσιμότητα μεταξύ πλοίου και ξηράς. Η ψηφιακή συνδεσιμότητα άνοιξε επίσης την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων στις θαλάσσιες δραστηριότητες. Ενώ οι νέοι παράγοντες του κλάδου συμμετέχουν σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι επαγγελματικές πορείες των ναυτικών μπορεί αναπόφευκτα να επεκταθούν εκτός των παραδοσιακών ναυτιλιακών βιομηχανικών σφαιρών για να συμπεριλάβουν εργασία σε άλλους κλάδους (Baldauf et al., 2018).



6 Συμπεράσματα

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στα πλαίσια ενός οργανισμού, καθώς είναι υπεύθυνη για την διαχείριση του μεγαλύτερου και σημαντικότερου περιουσιακού στοιχείου ενός οργανισμού που είναι οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Με αυτήν την έννοια, ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η ΔΑΔ εντός του οργανισμού και ο βαθμός στον οποίο αυτή η λειτουργία λαμβάνει χώρα με σωστό και αποδοτικό τρόπο είναι κομβικής σημασίας για την εν γένει λειτουργία του οργανισμού. Επιπλέον, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου της ναυτιλίας, τα οποία σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (πλοίο ή γραφεία στην ξηρά), με την πολύ-πολιτισμικότητα του κλάδου και με την σημασία που έχει ο κλάδος για το παγκόσμιο εμπόριο, παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ΔΑΔ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, σήμερα η οικονομία και η κοινωνία βιώνουν την σχεδόν πλήρη ψηφιοποίηση τους, καθώς η έκρηξη των νέων τεχνολογιών κυρίως με την έλευση του 21ου αιώνα, έδωσαν νέες προοπτικές σε όλες τις κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες των ανθρώπων. Έτσι, όπως ίσως θα ήταν αναμενόμενο να υποθέσει κανείς, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεαστούν από τις νέες τεχνολογίες, τόσο η ναυτιλία γενικά, όσο και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Ως εκ τούτου, η ψηφιοποίηση της ΔΑΔ σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει επιφέρει τόσες σημαντικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο αυτή εκτελούνταν κατά το παρελθόν, με αποτέλεσμα στην σχετική βιβλιογραφία να είναι διαδεδομένη η έννοια της ηλεκτρονικής ΔΑΔ (e-HRM), το οποίο χαρακτηρίζεται από την ψηφιοποίηση όλων των παραδοσιακών λειτουργιών της ΔΑΔ. Ως εκ τούτου, οι δυνατότητες για ψηφιοποίηση της ΔΑΔ στην ναυτιλία είναι σήμερα τεράστιες, με μεγάλους «παίκτες» της παγκόσμιας αγοράς, όπως είναι για παράδειγμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Σιγκαπούρης, να υιοθετούν διαρκώς νέα μέτρα και νέους τρόπους εφαρμογής της ψηφιακής ΔΑΔ.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Βέβαια, σε κάθε περίπτωση, δημιουργούνται νέες προκλήσεις σχετικά με αυτήν την νέα κατάσταση, όπως είναι για παράδειγμα, η ταχύτητα στις ηλεκτρονικές προσλήψεις και η πρόκληση της οργάνωσης ψηφιακών «τάξεων» εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ναυτικού προσωπικού, παράλληλα με την υποχρέωση να «μην μείνει κανένας πίσω» σε αυτήν την διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης της ναυτιλίας.



7 Βιβλιογραφία

Adeniji, A., Asibanjo, A. (2012). *Human Resources Management: Theory and Practice*. Lagos: Pumark Nigeria Limited.

Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., Jabeen, M. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*. 3(2):126-137.

Baldauf, M., Kitada, M., Mehdi, A., Al-Quhali, A., Chong, C. (2018). Will the future of shipping be based ashore? *VTS, Navigation, Mooring and Berthing*. 80:100-103.

Barsan, E., Arsenie, P., Pana, I., Hanzu- Pazara, R. (2007). Analysis of Workload and Attention Factors on Human Performances of the Bridge Team, Maritime. *Journal of Maritime Studies*. 21(2):57-67.

Barsan, E., Surugiu, F., Dragomir, D. (2010). Factors of Human Resources Competitiveness in Maritime Transport. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. 6(1):89-92.

Blagovest, B., Pazara, R., Nistor, C. (2009). Strategic Human Resources Management in the Maritime Knowledge based organization. Knowledge Based Organization 2009 International Conference.

Blstakova, J., Palencarova, J. (2021). Human Resource Management in Healthcare. Current Problems of the Corporate Sector 2021. *SHS Web of Conferences* 115. 03003.

Cahoon, S., Jiangang, F., Livingstone, D. (2014). Human Resource Practices in Seafaring: Opportunities for Improving Retention. In: X., Jingjing (Ed.) *Contemporary Marine and Maritime Policy*. (86-103).

Cahoon, S., Livingstone, C., Jiangang, F. (2014). Human resource practices in seafaring: Opportunities for improving retention. In: J., Xu (Ed). *Contemporary Marine and Maritime Policy*. (85-105).



Careers at Sea. (2015). Moving ashore. <http://www.careersatsea.org/moving-ashore/>. Available at: 29/11/2021].

Celik, M., Deha, I. (2006). Application requirements of catastrophe theory in maritime transportation industry. Conference of Maritime Transport, Barcelona, Spain.

Celik, M., Er, D., Topcu, I. (2009). Computer-based systematic execution model on human resources management in maritime transportation industry: The case of master selection for embarking on board merchant ships. *Expert Systems with Applications*. 36: 1048–1060.

Dragomir, C., Barsan, E., Sutugiu, F. (2012). Factors of human resources competitiveness in maritime transport. *International Journal of Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. 6(1):89-93.

Faststream. (2013). *Perception vs. Reality*. Southampton: Faststream

Fu, S., Goerlandt, F., Xi, Y. (2021). Arctic shipping risk management: A bibliometric analysis and a systematic review of risk influencing factors of navigational accidents. *Safety Science*. 139. 105254.

Goulielmos, A. (2020). From the Dynamics of Population to the Application of Digital Revolution to Management of Shipping Companies. *Modern Economy*. 11:1155-1175.

Hartl, E., Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. In: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems.

Hurper, J. (2019). Tackling the digital talent crunch in shipping. Available at: <https://hrmasia.com/tackling-the-digital-talent-crunch-in-shipping/>. [11/12/2021].

Kim, Y., Kim, W., Choi, H., Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 76:83–93.



- Koga, S. (2015). Major challenges and solutions for utilizing big data in the maritime industry. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Major-challenges-and-solutions-for-utilizing-big-in-Koga/2431037ce3d3f7c6535cec1d14962bc20286e267> [15/12/2021].
- Kundu, C., Malhan, D., Kumar, P. (2007). Human resource management practices in shipping companies a Study. *Delhi Business Review*. 8(1):75-88.
- Kundu, S., Malhan, D., Kumar, P. (2007). Human resource management practices in Shipping Companies: A study. *Delhi Business Review*. 8(1):75-88.
- Leopold, K., Harris, L. (2009). *The Strategic Managing of Human Resources*. London:Prentice Hall.
- Lipsith, G. (2019). Breathing life into Yara Birkeland. Marine Propulsion & Auxiliary Machinery. Available at: https://www.mpropulsion.com/news/view,breathing-life-into-yara-birkelandi_57708.htm. [11/12/2021].
- Madera, J., Dawson, M., Guchait, P., Belarmino, A. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(1):48 – 67.
- Maymand, M., Mollaei, E. (2014). The Effect of Business Process Re-Engineering Factors on Organizational Agility Using Path Analysis: Case Study of Ports & Maritime Organization in Iran. *Asian Economic and Financial Review*. 4(12): 1849–1864.
- Mehta, E. (2016). Literature Review on HR Practice in Banking Sector. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*. 2(7):90-97.
- Muirhead, P. (2004). New technology and maritime training in the 21st century: Implications and solutions for MET institutions. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 3:139–158.
- Ng, A., Koo, A., Pallis, A. (2009). Professionalization of the shipping industry via postgraduate education. *Ocean & Coastal Management*. 54(5):364-373.



Ng, H. (2021). The evolving role of HR in talent attraction and development for the digital-first maritime industry. Available at: <https://www.humanresourcesonline.net/the-evolving-role-of-hr-in-talent-attraction-and-development-for-the-digital-first-maritime-industry>. [16/12/2021].

O’Riordan, J. (2017). The Practice of Human Resources Management. Research Paper 20. State of the Public Service Series. Available at: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf. [1/9/2021].

Olivas-Lujan, R., Ramirez, J., Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*. 28(5):418–434.

Pantouvakis, A., Syntychaki, A. (2021). Selecting the right partners to maximize value for shipping companies: An exploratory study. *Research in Transportation Business & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100697>

Piwowar-Sulej, K. (2014). Personnel function in a project-oriented organization - its form and a matter of consistency. *International Journal of Academic Research*. 6(2):249– 253.

Podgorodnichenko, N., Edgar, F., McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*. 3:100685.

Polit, D., Beck, C. (2012). *Nursing Research Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. Philadelphia: Lippincott, Williams and Wilkins.

Progoulaki, M. (2008). The Management of Multicultural Human Resources as a Shipping Company’s Core Competence. Available at: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/16797?id=16797&lang=en&p=1#page/1/mode/2up>. [15/11/2021].

Progoulaki, M., Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*. 34: 575–582.



Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. roceedings of the 13th European Conference on Information Systems, The European IS Profession in the Global Networking Environment, ECIS 2004, Turku, Finland, June 14-16, 2004

Sanchez, A. (2017). A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. *Business dimension*. 15(2):27–40.

sanghvi, p. (2019). Diversity and strategic human resource management: literature review. Available at: https://www.researchgate.net/publication/335002579_DIVERSITY_AND_STRATEGIC_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_LITERATURE_REVIEW. [20/12/2021].

Saul, J., Gebauer, H. (2018). Digital transformation as an enabler for advanced services in the sanitation sector. *Sustainability*. 10(3):1–18.

Shen, J., Zhu, J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*. 22(15):3020– 3035.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*. 104:333-339.

Stone, L., Dulebohn, H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (e-HRM). *Human Resource Management Review*. 23(1):1–5.

Vucur, G., Bosnjak, G. (2016). The Analysis of Human Resources Management (HRM) in Maritime Affairs. *Economic Journal*. 29:185-193.

Wang, Z., Wu, X., Lo, K-L., Mi, J-J. (2021). Assessing the management efficiency of shipping company from acongestion perspective: A case study of Hapag-Lloyd. *Ocean and Coastal Management*. 209: 105617.

Williams, C., Lee, S-h. (2016). Knowledge flows in the emerging market MNC: The role of subsidiary HRM practices in Korean MNCs. *International Business Review*. 25: 233–243.



*ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΑΡΔΑΡΟΣ,
“ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ”*

Zaugg, J., Blum, A., Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Available at: <https://empiricon.ch/assets/Publikationen/Personalmanagement/03.5-EN-sustainability-in-hrm-200106.pdf>. [19/12/2021].

Ακρίβος, Χ., Γυαλιά, Ε. (2019). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.

Σταυροπούλου, Δ. (2013). Η στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η Επίδραση της στην Οργανωσιακή Επίδοση. Ο ρόλος της Εταιρικής Κουλτούρας. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.