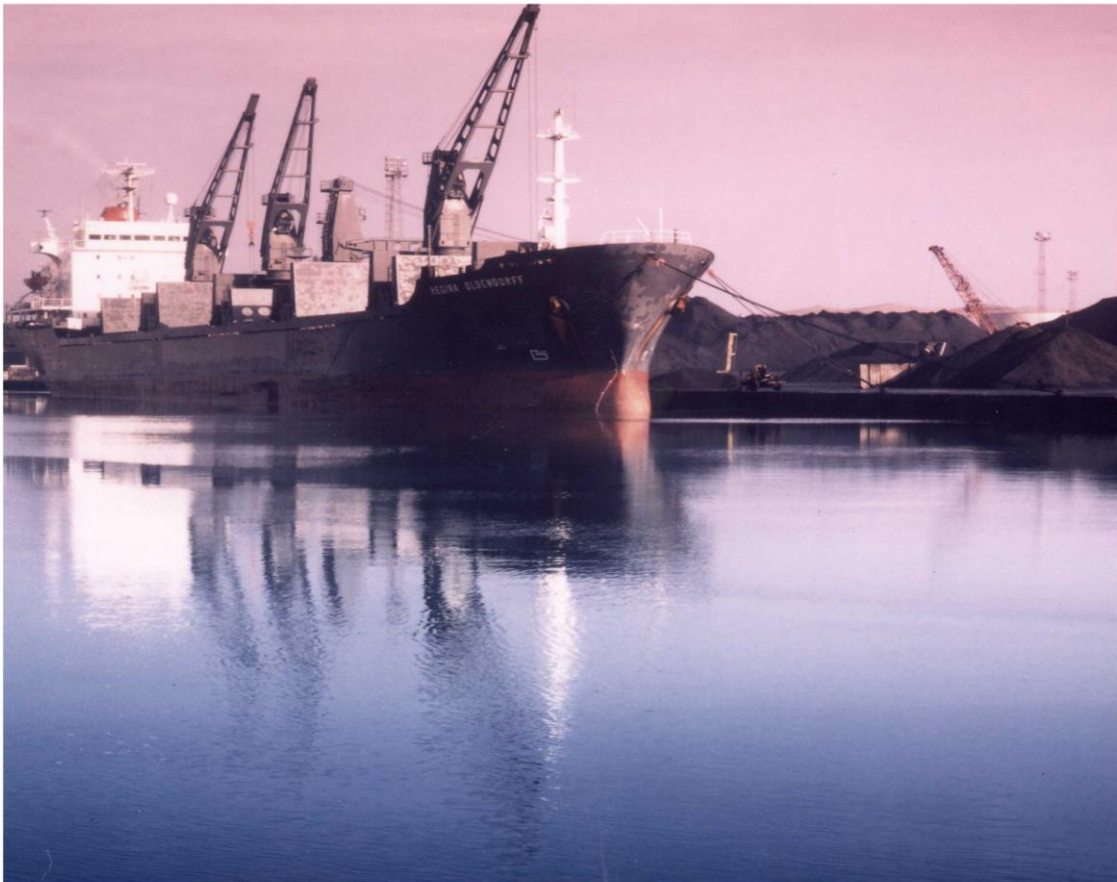




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑ-ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**



ΦΕΛΕΡΗΣ Ε. ΙΩΑΝΝΗΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ
ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ
ΚΑΙ ΠΑΡΑ-ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΦΕΛΕΡΗΣ Ε. ΙΩΑΝΝΗΣ
Α.Μ.: ΜΔΕ0007

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ
ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΠΑΝΕΚΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

Στη μνήμη του πατέρα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ Α΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	9
1.2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	12
1.3. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	18
1.4. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
1.5. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	21
1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	28
ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
2.1. ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	29
2.2. ΤΥΠΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33
2.3. ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	43
ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
3.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	45
3.2. ΓΝΩΣΕΙΣ	49
3.3. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	50
3.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΡΟΥΣ Α΄	53
ΜΕΡΟΣ Β΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	55
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
4.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	56
4.2. Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	57
4.3. Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	63
4.4. Η ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	65
4.5. Ο ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	72
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
5.1. ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	73
5.2. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	75
5.3. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	83
5.4. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	89
ΣΤΕΛΕΧΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
6.1. ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	90
6.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΡΟΥΣ Β	103
ΜΕΡΟΣ Γ΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	105
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
A. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
7α.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	106
7α.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	108
B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
7β.1. ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	111
7β.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	115
7β.3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	122
7β.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	125
7β.5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	132
ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	141
ΠΙΝΑΚΕΣ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	
ΠΙΝΑΚΕΣ	
Πίνακας 1: Στρατηγική Διοίκηση Προσωπικού	26
Πίνακας 2 : Βασικές θέσεις Διοίκησης Προσωπικού	30
Πίνακας 3 : Τύποι Διευθυντικών Στελεχών Δ.Π.	39
Πίνακας 4 : Βασικές επιστημονικές ειδικεύσεις στελεχών Δ.Π.	40
Πίνακας 5 : Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα	42
Πίνακας 6: Μεταβολή ναυτιλιακών γραφείων και απασχολούμενου προσωπικού	91
Πίνακας 7: Αριθμός απαιτούμενου προσωπικού ναυτιλιακής εταιρείας	94
Μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων στελεχών	99
Πίνακας 8: Ιεραρχικό επίπεδο αναφοράς του Υ.Π.	112
Πίνακας 9: Ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του Υ.Π. σε σχέση με το αντίστοιχο των υπευθύνων άλλων τμημάτων	112
Πίνακας 10: Αριθμός απασχολούμενων στην Υ.Π.	113

Πίνακας 11: Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού	114
Πίνακας 12: Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των υπευθύνων προσωπικού με θέματα προσωπικού	116
Πίνακας 13 : Λειτουργίες με τις οποίες ασχολούνται περισσότερο οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού	118
Πίνακας 14: Θέματα εκτός Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Προσωπικού	120
Πίνακας 15 : Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα	126
Πίνακας 16 : Αριθμός επιχειρήσεων	127
Πίνακας 17 : Αριθμός τμημάτων	128
Πίνακας 18: Υπεύθυνοι επιλογής ανωτέρων στελεχών	129
Πίνακας 19: Παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης στελεχών της Υπηρεσίας Προσωπικού	130

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 : Τμήμα Προσωπικού (Texas Instruments)	31
Διάγραμμα 2 : Τμήμα Προσωπικού	32
Διάγραμμα 3 : Τμηματοποίηση κατά λειτουργία	59
Διάγραμμα 4 : Τμηματοποίηση κατά τομέα	60
Διάγραμμα 5 : Μεικτή ή matrix τμηματοποίηση	60
Διάγραμμα 6 : Ιεραρχικά επίπεδα ναυτιλιακών εταιρειών	61
Διάγραμμα 7 : Οργανόγραμμα πλήρως ανεπτυγμένης ναυτιλιακής εταιρείας	79
Διάγραμμα 8 : Οργανόγραμμα ακτοπλοϊκής ιδιωτικής εταιρείας	81
Διάγραμμα 9 : Οργανόγραμμα ακτοπλοϊκής εταιρείας λαϊκής βάσεως	82

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γραφημα 1 : Τύποι Διευθυντικών Στελεχών Δ.Π.	39
Γραφημα 2 : Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα	42
Γραφημα 3 : Μέγεθος επιχειρήσεων του δείγματος	110
Γραφημα 4 : Ποσοστό χρόνου απασχόλησης Υ.Π. σε θέματα Δ.Π.	117
Γραφημα 5 : Παράλληλες ασχολείες Υ.Π.	121
Γραφημα 6 : Επίπεδο εκπαίδευσης Υ.Π.	122
Γραφημα 7 : Τύποι Διευθυντικών Στελεχών Δ.Π.	129

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως οι επιχειρήσεις του εικοστού αιώνα διαπίστωσαν ότι για να επιτύχουν πρέπει να τοποθετήσουν στο κέντρο του ενδιαφέροντός τους και της στρατηγικής τους την εξυπηρέτηση του πελάτη και την αξία για τον μέτοχο, πράγματα για τα οποία μπορούσε να αδιαφορεί μια επιχειρηματική μονάδα του αμέσως προηγούμενου αιώνα, έτσι η σύγχρονη επιχείρηση συνειδητοποιεί ότι στις πετυχημένες πρακτικές του δεκάτου ενάτου και εικοστού αιώνα πρέπει να προσθέσει το ανάλογο ειδικό βάρος και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.

Μάλιστα, μελέτες έχουν δείξει ότι ακόμα και σε περιόδους επιβράδυνσης της οικονομικής ανάπτυξης και κατ' επέκταση μείωσης της πίεσης στην αγορά εργασίας, δεν μειώνεται σχεδόν καθόλου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για την εξασφάλιση πλεονεκτήματος μέσω της προσέλκυσης και απόκτησης των ικανότερων εργαζομένων. Ο ανταγωνισμός αυτός λαμβάνει χώρα πλέον όχι μόνο σε επίπεδο ανωτάτων στελεχών, αλλά σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, από τον διευθυντή ως τον τελευταίο εργάτη. Ωστόσο, αν και η αναγκαιότητα ύπαρξης διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει κατανοηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν βρίσκει αντίκρισμα σε πρακτική εφαρμογή – κυρίως στην ελληνική πραγματικότητα- λόγω των μεγάλων δυσκολιών στη μέτρηση της

πραγματικής συνεισφοράς των λεγόμενων « άυλων στοιχείων», όπως είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ίσως θα ήταν σκόπιμο στο σημείο αυτό και πάντως πριν αναφερθούμε σε ορισμούς εννοιών και επιμέρους στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, να επιχειρήσουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της εξελικτικής πορείας των ιδεών που την επηρέασαν. Αυτό που μπορεί να είναι η πρώτη αναφορά σε κάτι το οποίο αργότερα θα χαρακτηριζόταν διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά την ευημερία των δούλων. Ο Ρωμαίος συγγραφέας αγροτικών έργων Κολουμέλα έγραψε στο « De Re Rustica», ένα έργο για την διαχείριση αγροκτημάτων κατά τον πρώτο αιώνα π.χ., πως η βελτίωση των συνθηκών ζωής και εργασίας των δούλων και η πληρωμή κάποιας αμοιβής θα οδηγούσε σε μεγαλύτερο ενθουσιασμό και προθυμία για δουλειά. Αυτή η διαπίστωση θα γινόταν η απαρχή μιας αλματώδους εξέλιξης των ιδεών στον τομέα της διαχείρισης προσωπικού πολλούς αιώνες μετά.

Η διαχείριση προσωπικού, από κοινού με άλλους επιστημονικούς κλάδους, όπως η χρηματοοικονομική και το μάρκετινγκ, ήταν άλλο ένα παρακλάδι της εξέλιξης της εργασίας. Το δέκατο ένατο αιώνα οι ιδέες του μεγαλοβιομήχανου Robert Owen περί εκπαίδευσης των εργαζομένων, ωρών εργασίας και συμπεριφοράς των υπαλλήλων στο

κλωστοϋφαντουργικό του συγκρότημα στο Νιου Λάρνακ της Σκωτίας άνοιξαν το δρόμο για την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης προσωπικού και για την έρευνα των θεμάτων με τα οποία αυτή πρέπει να ασχολείται. Ο δρόμος αυτός είχε αρκετά εμπόδια, για την υπερπήδηση πολλών από τα οποία χρειάστηκε ακόμα και η συνδρομή της τέχνης, χάρη κυρίως στην ευαισθησία που επέδειξε στον τομέα αυτό. Παράδειγμα, ανάμεσα σε άλλα, είναι η σατυρική ταινία του Charlie Chaplin «Μοντέρνοι Καιροί». Ο Chaplin, όπως πολλοί καλλιτέχνες της εποχής του αλλά και μεταγενέστεροι, τοποθετούσε την πίστη του στην ανθρώπινη φύση και παραδεχόταν ότι κανένα σύστημα, πλην της δουλείας, δεν μπορεί να κρατήσει τον κόσμο επ' αόριστον σε δουλειές που στερούν από τους εργαζόμενους το αίσθημα της ικανοποίησης, δεν απαιτούν ιδιαίτερες ικανότητες ή είναι ανεπαρκείς ως πηγή πνευματικής τροφής. Το γεγονός αυτό οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μορφών διοίκησης που επικεντρώνονταν στις ανθρώπινες σχέσεις και την ενθάρρυνση της κοινωνικοποίησης¹ στους κόλπους του εργατικού δυναμικού.

¹ Εδώ η έννοια ταυτίζεται με τον ορισμό του Max Weber: Κοινωνικοποίηση (Vergesellschaftung) ονομάζεται μια κοινωνική σχέση, εάν και εφόσον η στάση της κοινωνικής πράξης στηρίζεται (από άποψη προσανατολισμού σε κάποια αξία ή σκοπό) σε συμβιβασμό ή σύνδεση συμφερόντων με ορθολογικό πάντα κίνητρο. (Max Weber, *Βασικές Έννοιες Κοινωνιολογίας*, εκδόσεις Κένταυρος, Αθήνα 1993, σελ. 127)

Κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά πρακτικές που θα αποτελούσαν αργότερα εργαλεία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Μια από αυτές τις πρακτικές ήταν η ευρεία χρήση των ψυχομετρικών δοκιμών με στόχο την επιλογή νεοσύλλεκτων για τις ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ. Βιομηχανικοί ψυχολόγοι, όπως ο Hugo Munsterberg είχαν υπογραμμίσει τα υπέρ της μελέτης των ανθρώπινων συμπεριφορών στον χώρο της εργασίας. Την ίδια στιγμή ψυχολόγοι ειδικευμένοι σε θέματα εργασιακού περιβάλλοντος διατείνονταν ότι μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων μέσω της χρήσης ψυχολογικών τεστ.

Οι έννοιες πίσω από την διοίκηση προσωπικού απέκτησαν μια πιο ξεκάθαρη δομή κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '30, όταν οι εταιρείες άρχισαν να δημιουργούν τμήματα βιομηχανικών σχέσεων. Βάσει του όλο και καλύτερα δομημένου συστήματος τάξεων στο χώρο εργασίας, ανατέθηκε στο διοικητικό προσωπικό ο ρόλος του επόπτη και διαχειριστή, τον οποίο ανέλαβαν μέλη επαγγελματικών κλάδων - δικηγόρων, λογιστών, εμπειρογνομόνων - που ήταν υπεύθυνα για τον έλεγχο μιας στρατιάς εργαζομένων στο χώρο της παραγωγής. Πριν από εκείνη την εποχή οι υπάλληλοι θεωρούνταν συχνά ως περιουσιακό στοιχείο που μπορούσε να αγοραστεί και να πωληθεί σύμφωνα με τη βούληση της διοίκησης της εταιρείας. Στη διάρκεια της ύφεσης οι επιχειρήσεις

αντιμετώπισαν τις απαιτήσεις των εργατικών συνδικάτων σχηματίζοντας μονάδες βιομηχανικών σχέσεων. Κύριο μέλημα των τμημάτων αυτών ήταν η διαπραγμάτευση των απαιτήσεων, η τήρηση των όρων εργασίας και η καταγραφή των πληροφοριών που αφορούσαν τις συνθήκες εργασίας.

Στην επόμενη δεκαετία αναπτύχθηκαν περισσότερο τα εργαλεία επιλογής των εργαζομένων. Κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, επινοήθηκαν μέθοδοι προκειμένου οι στρατιώτες να τοποθετηθούν στις «σωστές» μονάδες. Με μικρές διαφοροποιήσεις οι ίδιες μέθοδοι εφαρμόστηκαν και από επιχειρήσεις για την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Στη δεκαετία του '50 αυτή η τάση εξελίχθηκε ακόμα περισσότερο, με έμφαση στη διαφορετικότητα της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου. Παράλληλα εφαρμόστηκαν συστήματα ομαδικής επιμόρφωσης και καταγραφής των εμπειριών διοίκησης που οδηγούσαν σε ταχύτερη ανάπτυξη.

Οι δεκαετίες του '60 και '70 έστρεψαν την προσοχή των ανθρώπων της διοίκησης σε νομικά ζητήματα. Επιπλέον, άρχισαν να εμφανίζονται τρόποι αποζημιώσεων, καθώς και συστήματα αμοιβών που στηρίζονταν στο βαθμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Η δεκαετία του '80 προχώρησε την ατζέντα ένα βήμα πιο πέρα, στην εξέταση όχι πια μόνο ανθρώπων αλλά και συστημάτων διοίκησης. Τα συστήματα

διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Επίκεντρο πλέον της στρατηγικής θεωρείται η διαχείριση ανθρώπων ως στρατηγικών επενδύσεων και πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία.

Δύο δεκαετίες μετά αυτή η τάση έχει διατηρηθεί, με έμφαση σε όλο τον οργανισμό και όχι μόνο στους ανθρώπους. Ολοένα και περισσότερο τα τμήματα διοίκησης προσωπικού συνεργάζονται με τη διοικητική ομάδα για τον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Πλέον, η διοίκηση προσωπικού αποτελεί απαραίτητο τμήμα μιας επιχείρησης διεκδικώντας σημαντικό μερίδιο στην παροχή γνώσεων, στον καθορισμό προδιαγραφών και προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Αυτή η συνοπτική αναδρομή δείχνει τη σημασία και την συμβολή μιας σειράς γεγονότων και ιδεών που αφορούν την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση της απόδοσης της σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας.

Σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα δεν θα μπορούσε παρά να αποτελεί και μια Ναυτιλιακή Εταιρεία με όλες τις μορφές που μπορεί να έχει. Σύμφωνα με τον καθηγητή της Ανωτάτης Σχολής Εμπορικών Σπουδών του Montreal (École des Hautes Études Commerciales) Gunnar Sletmo, αυτό που

χαρακτηρίζει τις τελευταίες δεκαετίες τον χώρο της Ναυτιλίας είναι η σημαντική αύξηση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο χώρο της διοίκησης και διαχείρισης πλοίων που ανήκουν κατά κυριότητα σε τρίτους (independent ship management companies).

Πρωταρχική αιτία αυτής της εξέλιξης είναι η αδυναμία της κλασσικής πλοιοκτητικής επιχείρησης ελληνικού τύπου (οικογενειακή επιχείρηση) να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες που παρουσιάζει το πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα στον κλάδο της Ναυτιλίας τα ζητήματα ή και προβλήματα που ανακύπτουν συχνότερα, αφορούν την εξεύρεση και εκπαίδευση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον και την αξιοπιστία.

Με έναν άμεσο ή έμμεσο τρόπο τα θέματα αυτά αγγίζουν τους τομείς δραστηριότητας του τμήματος διοίκησης προσωπικού. Είναι πλέον κατανοητό από τις περισσότερες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις πως η διατήρηση και ανάπτυξη ενός τέτοιου τμήματος θα συμβάλλει στην προσπάθεια υπερκέρρασης των δυσκολιών και στην καλύτερη εκμετάλλευση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1. Ορισμός

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χωρίς ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να αναφερθούν κάποιοι, οι οποίοι σε συνδυασμό θα μας οδηγήσουν στην κατανόηση περισσότερων πτυχών της έννοιας.

Ένας πρόσφατος ορισμός διατυπώθηκε από τους DeNisi και Griffin (2001, σελ. 4). Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων** ορίζεται ως ένα σύνολο διοικητικών δραστηριοτήτων και αποφάσεων που στόχο έχουν την ανάπτυξη και διατήρηση ενός επαρκώς καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, τέτοιου που να μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά και αποδοτικά στην επίτευξη κάθε επιχειρηματικού στόχου.

Ο καθηγητής Raymond J. Stone αναφερόμενος στη Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει την προσοχή του στη σχέση εργοδότη - εργαζομένου. Ειδικότερα, η **Διοίκηση Προσωπικού** περιλαμβάνει την παραγωγική χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της

επιχείρησης, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών κάθε μεμονωμένου εργαζομένου. Ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού είναι ο αποτελεσματικός συνδυασμός των παραπάνω αντικρουόμενων συνθηκών.

Οι Miner και Miner (1985, σελ. 3-14) διατυπώνουν ένα πιο γενικό ορισμό της έννοιας υποστηρίζοντας πως η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών, διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα μιας επιχειρηματικής μονάδας. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η επίτευξη των όποιων στόχων επιδιώκει η διοίκηση της επιχείρησης κάθε στιγμή.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Rainer Marr και Michell Stitzel, (Χαρ. Κανελλοπουλος, 1990.) η Διοίκηση Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων του εσω-επιχειρησιακού και του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε αυτή την συμπεριφορά. Στόχος της Διοίκησης Προσωπικού στο εσω-επιχειρησιακό περιβάλλον είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και ο βαθμός καλύψεως των αναγκών των εργαζομένων που με τη σειρά του οδηγεί στην κοινωνική αποτελεσματικότητα. Συνάρτηση των παραπάνω είναι η

επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, πράγμα που αποτελεί και το ζητούμενο στα πλαίσια του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως **η Διοίκηση Προσωπικού είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οικονομικών μονάδων και έχουν ως σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση (ποσοτικά και ποιοτικά) των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, τέτοιων ώστε να επιτυγχάνεται οικονομική και κοινωνική αποτελεσματικότητα.**

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί η σχέση μεταξύ των όρων Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην ουσία δεν υπάρχει εννοιολογική διαφορά ούτε από άποψη περιεχομένου, ούτε από άποψη ρόλων και στόχων ανάμεσα στους τρεις αυτούς όρους. Οι όροι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούνται περισσότερο τα τελευταία χρόνια για να δείξουν την συνεχώς αυξανόμενη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και οι μελετητές στο ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Στο εξής, τουλάχιστον για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, οι τρεις παραπάνω όροι θα πρέπει να θεωρούνται ταυτόσημοι.

1.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού

Ανάμεσα στους σύγχρονους συγγραφείς και μελετητές δεν υπάρχει διαφωνία σε ότι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και το περιεχόμενό τους. Στην επιχειρηματική πρακτική όμως, υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών ως προς τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάθε μια από αυτές, στο βαθμό ανάπτυξής τους καθώς και στις μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες εφαρμογής τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει την ενσωμάτωση, την ανάπτυξη, την επιβράβευση και την υποκίνηση μέσω κινήτρων, την διατήρηση και τέλος την αποχώρηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Για την εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών απαιτείται ένα σύστημα λειτουργιών που αποτελούν τον πυρήνα της σύγχρονης Διοίκησης Προσωπικού.

Οι λειτουργίες που εκφράζουν το περιεχόμενο της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι εξής:

Προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων. Αποτελεί τη διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα

προγράμματα αυτής, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ποσοτικά και ποιοτικά οι εν λόγω πόροι. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την καταγραφή των υφιστάμενων και μελλοντικών θέσεων εργασίας, την καταγραφή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, την αύξηση ή μείωση αυτών και την ανάλυση της αγοράς εργασίας. Η παραπάνω διαδικασία στοχεύει στην:

- αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- καλύτερη ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης.

Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν τα άτομα ή οι ομάδες εργασίας και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ανάλυση εργασίας περιγράφει τα συγκεκριμένα καθήκοντα και καθορίζει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεσή τους (job descriptions and job specifications).

Στελέχωση. Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των πόρων αυτών από το περιβάλλον της αγοράς εργασίας σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την

επιλογή και τέλος την πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες της επιχείρησης. Η κατανομή είναι μια ενδωεπιχειρησιακή διαδικασία και αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις του προσωπικού.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. Πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού είναι η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μέσω της καθοδήγησης των προϊσταμένων. Η λειτουργία αυτή είναι απαραίτητη για την συνεχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Επίσης η μύηση και η προσαρμογή των νέο-εισερχόμενων στον οργανισμό επιτυγχάνεται συχνά μέσω της εκπαίδευσης.

Αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων του προσωπικού αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.

Πολιτική και Συστήματα αμοιβών. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί τους εργαζόμενους και να τους παρακινεί για μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η διαμόρφωση αυτή πρέπει να γίνει με βάση μια εσωτερική και μια εξωτερική μισθολογική

«δικαιοσύνη» (Internal and External Equity, DeNisi-Griffin, σελ. 326-327).

Η εσωτερική δικαιοσύνη αφορά τις συγκρίσεις μισθών ανάμεσα στους εργαζόμενους της ίδιας επιχείρησης, ενώ η εξωτερική αναφέρεται σε συγκρίσεις αμοιβών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών επιχειρήσεων που εκτελούν παρόμοιες εργασίες.

Εργασιακές Σχέσεις. Περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης της επιχείρησης (συλλογικές συμβάσεις, σχέσεις με συνδικάτα /σωματεία εργαζομένων, εργατική νομοθεσία, όροι και συνθήκες εργασίας, διαπραγματεύσεις, συγκρούσεις, κ.λ.π.). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

Επικοινωνία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων, γεγονότων που απαιτούν την αποφασιστική πληροφόρηση και επικοινωνία. Αυτή η λειτουργία καθίσταται αποτελεσματικότερη όταν υπάρχει αρμονική συνεργασία του τμήματος προσωπικού της επιχείρησης με όλα τα τμήματα αλλά κυρίως με το τμήμα **Πληροφοριακών Συστημάτων**.

Πληροφοριακά Συστήματα Προσωπικού. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που συνδέονται με τη συγκέντρωση,

επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά:

- με τους υπάρχοντες υπαλλήλους (προσωπικές πληροφορίες, στοιχεία απόδοσης, κ.λ.π.),
- με τους υποψηφίους υπαλλήλους (καταγραφή βιογραφικών, προγραμματισμός και αξιολόγηση συνεντεύξεων επιλογής, κ.α.),
- με τη μισθοδοσία (μισθοδοτικό πρόγραμμα)
- με τη διαχείριση πρόσθετων παροχών (ποιος υπάλληλος δικαιούται τι και για πόσο)
- με την καταγραφή των ικανοτήτων των υπαλλήλων.

Είναι και εδώ σημαντική η συμβολή του τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων, κυρίως στο τεχνικό μέρος της εν λόγω λειτουργίας.

Οργανωσιακή Ανάπτυξη. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η Διοίκηση Προσωπικού μέσω της έρευνας των ανθρώπινων επιχειρησιακών μεταβλητών συλλέγει και αναλύει πληροφορίες, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, της οργανωσιακής κουλτούρας, των δομών και των λειτουργιών της επιχείρησης.

Υγεία και Ασφάλεια. Θα μπορούσαμε να ενσωματώσουμε τη λειτουργία αυτή στις ενέργειες που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, εντούτοις η αυξανόμενη σπουδαιότητα της υγιεινής και της πρόληψης ατυχημάτων στο χώρο εργασίας, κυρίως λόγω νομοθετικών ρυθμίσεων, μας υποχρεώνει να την αναφέρουμε ξεχωριστά.

Στις παραπάνω λειτουργίες θα προσθέταμε και μερικές δραστηριότητες με συνεχώς αυξανόμενη σημασία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μερικές από αυτές είναι τα προγράμματα καριέρας, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων.

Από μια σχετικά πρόσφατη έρευνα² διαπιστώνεται πως το τμήμα προσωπικού των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων δεν έχει τη συνολική ευθύνη των προαναφερόμενων λειτουργιών. Από την έρευνα προκύπτει ότι στο 56% των περιπτώσεων, με θέματα προσωπικού ασχολούνται και στελέχη ανώτερα από τον υπεύθυνο προσωπικού, ενώ στο 84% των περιπτώσεων, στη διαχείριση των θεμάτων προσωπικού υπεισέρχονται και τα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

² Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Χ. Κανελλόπουλος, 1990.

Σύμφωνα πάντα με την έρευνα αυτή, οι πιο βασικές λειτουργίες για τα τμήματα προσωπικού των ελληνικών επιχειρήσεων είναι:

- ✓ η επιλογή προσωπικού και οι προσλήψεις,
- ✓ η πολιτική μισθών και ημερομισθίων,
- ✓ οι εργασιακές σχέσεις,
- ✓ η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων,
- ✓ η εκπαίδευση του προσωπικού,
- ✓ η πολιτική προσωπικού/ εσωτερικός κανονισμός εργασίας και
- ✓ η υγεία και ασφάλεια του προσωπικού.

Αντίθετα οι λιγότερο σημαντικές είναι:

- ✓ το σύστημα προτάσεων και παραπόνων,
- ✓ οι έρευνες απόψεων,
- ✓ οι μεταθέσεις,
- ✓ οι διακοπές εργασίας/ απολύσεις και
- ✓ τα συστήματα οικονομικών κινήτρων.

1.3. Οι ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού θεωρείται ως ένα επιτελικό τμήμα στα πλαίσια της οργανωτικής δομής. Ο ρόλος ενός επιτελικού τμήματος είναι η υποστήριξη των γραμμικών-λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα οι ρόλοι του τμήματος προσωπικού μπορεί να είναι οι παρακάτω:

Διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών. Το τμήμα προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τους γενικούς στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης διαμορφώνει και προτείνει στην ανώτατη διοίκηση πολιτικές που αφορούν θέματα προσωπικού. Από τη στιγμή που αυτές θα γίνουν αποδεκτές το τμήμα προσωπικού έχει την ευθύνη της γνωστοποίησης τους, καθώς και την επίβλεψη της σωστής εφαρμογής τους. Παράλληλα το τμήμα προσωπικού μπορεί να συμμετέχει και στην διαμόρφωση στόχων και στρατηγικών που αφορούν γενικότερα θέματα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Συμβουλευτικός ρόλος. Ένας βασικός ρόλος του εν λόγω τμήματος είναι να μελετά και να συμβουλεύει τους υπευθύνους των άλλων τμημάτων πάνω σε θέματα προσωπικού την ευθύνη των οποίων έχουν τα τμήματα αυτά.

Προσφορά υπηρεσιών. Το τμήμα προσωπικού προσφέρει μια σειρά υπηρεσιών στα άλλα τμήματα της επιχείρησης μέσω ενός συνόλου δραστηριοτήτων. Ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να είναι: έρευνες προσωπικού, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού, εκπαίδευση στελεχών, μισθοδοσία, διοικητικές υπηρεσίες, κ.α.

Έλεγχοι. Τέλος το τμήμα προσωπικού ελέγχει τη σωστή εφαρμογή των πολιτικών και των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

1.4. Το πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Προσωπικού

Μέχρι τώρα παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες και οι ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού με σκοπό την περιγραφή και κατανόηση του περιεχομένου της. Είναι αναγκαίο όμως να προσδιορισθεί το πεδίο εφαρμογής και το περιβάλλον λειτουργίας του τμήματος αυτού. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως οι λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων αφορούν όλους τους εργαζόμενους που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Έτσι η λειτουργία του εν λόγω τμήματος λαμβάνει χώρα σε όλα τα τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

Τίθεται λοιπόν το ζήτημα του καθορισμού του πλαισίου ευθύνης του τμήματος προσωπικού ως προς τα υπόλοιπα τμήματα και ως προς τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Το τμήμα προσωπικού έχει την ευθύνη της διαμόρφωσης, ανάπτυξης και λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων πολιτικών. Όμως ένα μέρος της ευθύνης αυτής έχουν και τα άλλα γραμμικά τμήματα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές, τα όρια των ευθυνών αυτών μεταξύ των τμημάτων δεν είναι ξεκάθαρα και διαφοροποιούνται αισθητά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

1.5. Το περιβάλλον λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού

Μετά από αυτή τη σύντομη αναφορά στο πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Προσωπικού είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Ο πρώτος παράγοντας θα λέγαμε πως είναι η φυσική θέση της επιχείρησης.

α) Η φυσική θέση της επιχείρησης. Η τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει τα είδη των ανθρώπων που προσλαμβάνει, καθώς και τις δραστηριότητες προσωπικού που διενεργούνται σ' αυτή. Για παράδειγμα, μια αγροτική περιοχή με περιορισμένο αριθμό κατοίκων καθιστά την στρατολόγηση και την επιλογή των υποψηφίων μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Επιπλέον, η παραπάνω δραστηριότητα γίνεται ακόμη πιο δύσκολη στις περιπτώσεις που απαιτούνται υποψήφιοι με επιστημονική ή τεχνική κατάρτιση³.

Αντίθετα μια αστική περιοχή μπορεί να πλεονεκτεί σε θέματα στρατολόγησης και διατήρησης του εργατικού δυναμικού, αλλά συντελεί στην αύξηση τους κόστους λειτουργίας της επιχείρησης λόγω υψηλότερων μισθολογικών απαιτήσεων εκ μέρους των εργαζομένων.

³ Έχει παρατηρηθεί πως άτομα με επιστημονική κατάρτιση επιθυμούν να εργάζονται σε αστικές περιοχές- πλούσιες σε ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης και πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Η γεωγραφική θέση έχει εξαιρετική σπουδαιότητα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι υπάλληλοι ίσως να μιλούν διαφορετικές γλώσσες, να έχουν άλλες αντιλήψεις περί της εργασίας, καθώς και διαφορετική πολιτισμική ταυτότητα. Ο επιπλέον ρόλος ενός τμήματος προσωπικού μιας τέτοιας επιχείρησης πρέπει να είναι η ενσωμάτωση όλων αυτών των διαφορετικών και πολλές φορές αντικρουόμενων στοιχείων στην Εταιρική Κουλτούρα⁴.

β) Νόμοι και κανονισμοί της πολιτείας. Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι νόμοι και οι κανονισμοί της πολιτείας στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις ευκαιρίες απασχόλησης, τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας, τις πρόσθετες παροχές και τα προγράμματα συνταξιοδότησης, τα προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων, τις συλλογικές συμβάσεις και γενικότερα καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει το τμήμα προσωπικού.

γ) Ο συνδικαλισμός. Οι περισσότερες λειτουργίες της Δ. Π., όπως η στρατολόγηση, η επιλογή, η αξιολόγηση απόδοσης, οι προαγωγές, οι αμοιβές και άλλες επηρεάζονται άμεσα από την παρουσία ενός συνδικαλιστικού σωματείου.

⁴ Η Εταιρική Κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο από συγκεκριμένες αξίες και νόρμες που αποτελούν κοινό χαρακτηριστικό των μελών ενός οργανισμού και που ελέγχουν τον τρόπο που αλληλεπιδρούν τα μέλη αυτά μεταξύ τους, αλλά και με το περιβάλλον εκτός του οργανισμού (Hill & Jones, 2001).

δ) Ιδιωτικός και δημόσιος τομέας. Ο τομέας λειτουργίας της επιχείρησης επηρεάζει τις δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Όλοι οι τομείς ίσως περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, αλλά διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις αποτελεσματικότητάς τους.

Έτσι μια δημόσια επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να μην ενδιαφέρεται για την μεγιστοποίηση των εσόδων της, αλλά απλά για την επιβίωσή της. Το γεγονός αυτό προσανατολίζει ανάλογα και τις λειτουργίες του τμήματος προσωπικού. Το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει σε μια ιδιωτική επιχείρηση που έχει ως στόχο το μέγιστο κέρδος. Μια τέτοια επιχείρηση απαιτεί άριστα καταρτισμένο, παραγωγικό και ελεγχόμενο προσωπικό.

Με λίγα λόγια, η στενή σχέση των δημοσίων επιχειρήσεων με την πολιτική εξουσία δεν οδηγεί πάντα σε λήψη αποφάσεων με καθαρά οικονομικά κριτήρια, πράγμα που για τις περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα θεωρείται αδιανόητο.

ε) Η οικονομία. Ο βαθμός ανταγωνισμού στα πλαίσια της οικονομίας καθορίζει τις ενέργειες ενός υπευθύνου προσωπικού. Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική ή ανταγωνιστική πίεση, τόσο λιγότερο ικανή θα είναι μια επιχείρηση να προσφέρει πρόσθετα

κίνητρα στους υπαλλήλους της (υψηλότερες αμοιβές, πρόσθετες παροχές κ.α.).

Η αγορά εργασίας επίσης επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία προσωπικού. Όταν υπάρχουν περισσότεροι εργάτες από τις θέσεις εργασίας, το κόστος της στρατολόγησης είναι ελάχιστο και η επιλογή ακόμη ευκολότερη. Η κατάσταση αυτή μπορεί να μειώσει τις πιέσεις για αυξήσεις και πρόσθετα οφέληματα, καθώς και τα προβλήματα πειθαρχίας, αποουσιών και αποχωρήσεων.

1.6. Στρατηγική Διοίκηση Προσωπικού

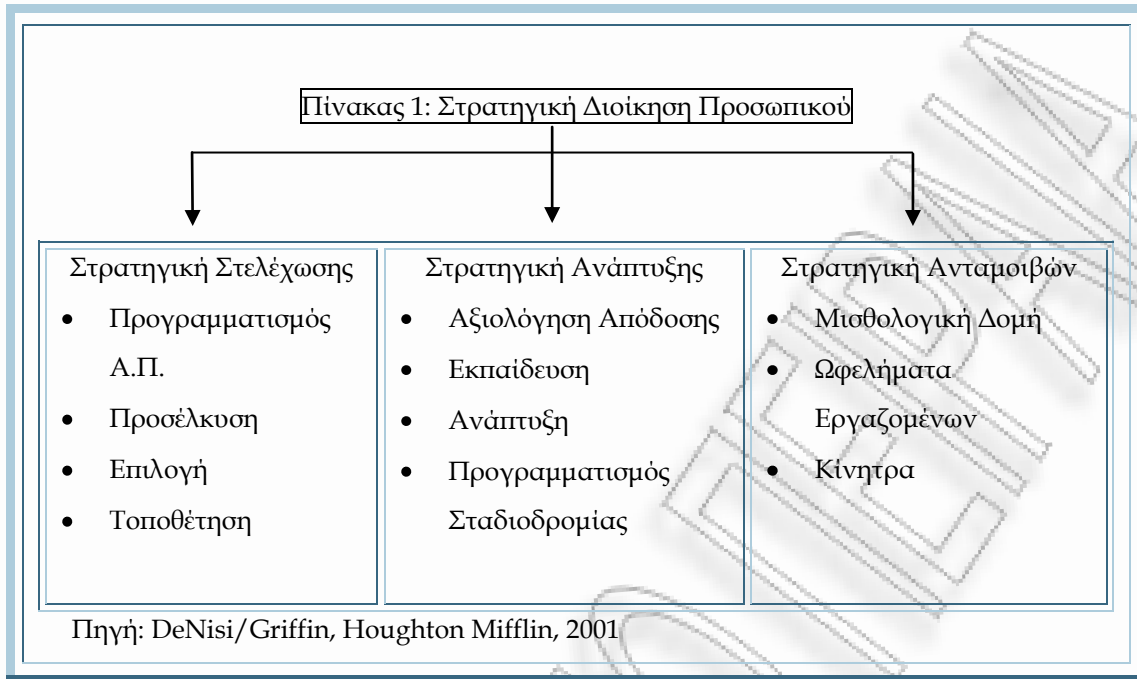
Οι συνεχώς αυξανόμενες πιέσεις από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχουν οδηγήσει τους διευθυντές τμημάτων προσωπικού στην επανεξέταση των προσεγγίσεων τους σε ότι αφορά την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Η ενσωμάτωση των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού στην γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πλέον, τα σύγχρονα διευθυντικά στελέχη πρέπει να υιοθετούν συγκεκριμένη στρατηγική σκέψη πάνω στα ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Από την πλευρά τους οι υπεύθυνοι προσωπικού έχουν την επιπλέον ευθύνη της ευθυγράμμισης των λειτουργιών της

Διοίκησης Προσωπικού με τους γενικούς στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Η στρατηγική διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο διαφόρων δραστηριοτήτων με σκοπό την έγκαιρη δημιουργία, διατήρηση και αξιοποίηση ή αφαίρεση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους DeNisi και Griffin η εν λόγω στρατηγική μπορεί να χωριστεί σε τρία διακριτά μέρη - τα μέρη αυτά είναι η **στρατηγική στελέχωσης**, η **στρατηγική ανάπτυξης** και η **στρατηγική ανταμοιβών** (Πίνακας 1).

Η στρατηγική στελέχωσης αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που σκοπό έχουν την διερεύνηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση καταρτισμένων υποψηφίων που ενδιαφέρονται να εργαστούν στην επιχείρηση και τέλος την επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς. Το καινούργιο στοιχείο εδώ είναι η ευθυγράμμιση των παραπάνω ενεργειών με την γενικότερη στρατηγική. Η στρατηγική ανάπτυξης στοχεύει στην ποιοτική ενίσχυση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Μια τέτοια στρατηγική συνήθως περιλαμβάνει την αξιολόγηση απόδοσης της εργασίας, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας.



Η τρίτη στρατηγική, η στρατηγική ανταμοιβών, περιλαμβάνει τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων, τις πρόσθετες παροχές και κίνητρα που διαμορφώνονται με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Όπως και στις προηγούμενες στρατηγικές, και εδώ το ζητούμενο θα πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, η Στρατηγική Διοίκησης Προσωπικού εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού:

- εξασφαλίζοντας ότι όλα τα τμήματα της επιχείρησης αναγνωρίζουν τα άτομα ως τον σημαντικότερο συντελεστή της παραγωγής.
- διαμορφώνοντας την οργανωσιακή κουλτούρα, το κλίμα και τις οργανωσιακές διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται

ότι ο κάθε ένας εργάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και κάτω από τις καλύτερες δυνατές συνθήκες.

- αναγνωρίζοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και το είδος των ανθρώπων που χρειάζεται για την διατήρηση των πλεονεκτημάτων αυτών βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- αξιολογώντας την απόδοση της εργασίας που απαιτούν οι στρατηγικοί στόχοι και αποφασίζοντας για το πώς αυτές οι απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν.
- εξετάζοντας τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και σχεδιάζοντας τρόπους βελτίωσης των επιπέδων αυτών αν είναι αναγκαίο.

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού η Στρατηγική Διοίκηση Προσωπικού δεν είναι πλέον μια επιλογή που βασίζεται στην διακριτική ευχέρεια του κάθε διευθυντικού στελέχους, αλλά αποτελεί μια αναγκαιότητα.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

2. ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα βασικά ζητήματα που αφορούν τα στελέχη που απασχολούνται στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία, θα αναφερθούμε στις θέσεις εργασίας και στην εξέλιξη της ζήτησης, στους τύπους τέτοιων στελεχών, στα βασικά προσόντα και στις αμοιβές τους.

2.1. Θέσεις εργασίας - ζήτηση στελεχών Διοίκησης Προσωπικού

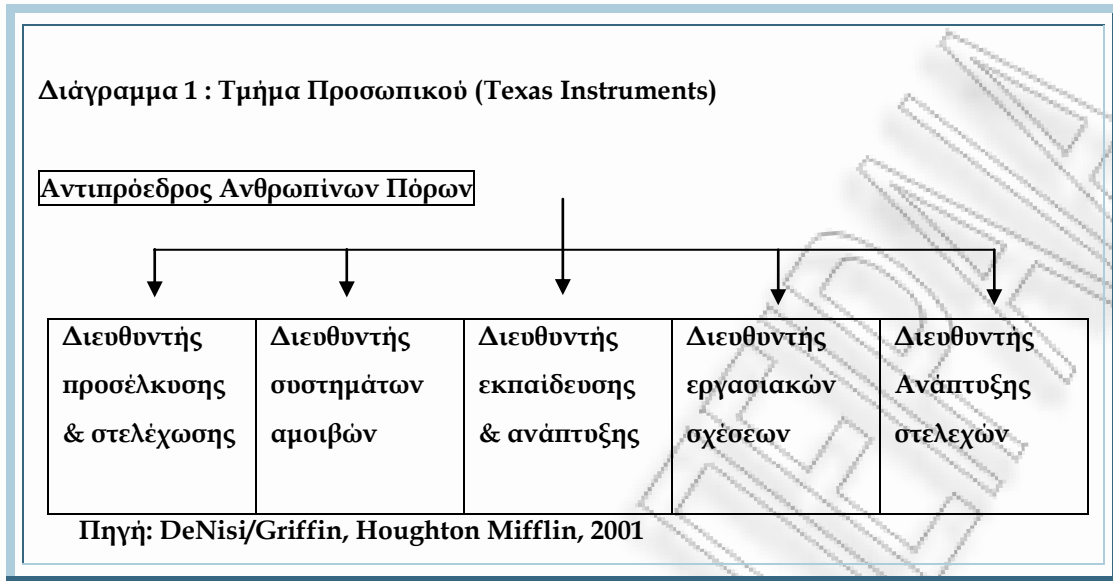
Οι θέσεις εργασίας, με κριτήριο το βαθμό εξειδίκευσης του περιεχομένου των καθηκόντων τους, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: **α) τις γενικές και β) τις εξειδικευμένες**. Οι πρώτες αφορούν θέσεις εργασίας των οποίων το περιεχόμενο περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, ενώ οι δεύτερες αφορούν θέσεις εργασίας των οποίων το περιεχόμενο περιορίζεται σε μια λειτουργία ή σε μια περιορισμένη περιοχή της Διοίκησης Προσωπικού. Τα στελέχη που κατέχουν γενικές θέσεις συνήθως ονομάζονται **Personnel generalists**, ενώ αυτά που κατέχουν εξειδικευμένες καλούνται **Personnel**

specialists(Raymond J. Stone, σελ. 372). Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι βασικές θέσεις σε κάθε μια από τις δύο κατηγορίες.

Πίνακας 2 : Βασικές θέσεις Διοίκησης Προσωπικού	
ΓΕΝΙΚΕΣ	ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> - Αντιπρόεδρος ή σύμβουλος Προσωπικού - Διευθυντής Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων - Διευθυντής Βιομηχανικών Σχέσεων - Βοηθός Δ/ντή Προσωπικού - Υπάλληλος Προσωπικού - Υπεύθυνος Σχέσεων Εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> - Αναλυτής εργασίας - Ειδικός συνεντεύξεων - Υπεύθυνος εκπαίδευσης - Ειδικός προσλήψεων - Ειδικός συστημάτων αμοιβών - Ειδικός πληροφοριακών συστημάτων προσωπικού - Υπεύθυνος ασφάλειας - Ειδικός εργατικής νομοθεσίας - Ειδικός προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού - Τεχνικός των τεστ

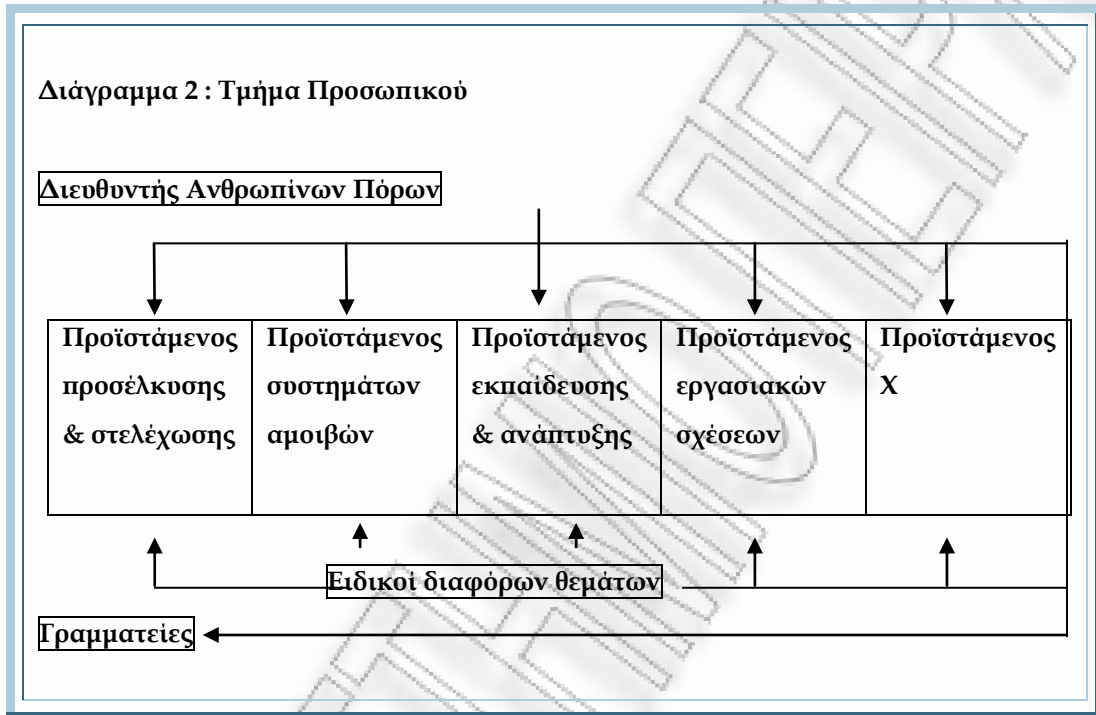
Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Χ. Κανελλόπουλος, 1990

Η καθημερινή πρακτική έχει δείξει ότι επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων είναι πολύ πιθανό να απασχολούν στελέχη και σε γενικές, και σε εξειδικευμένες θέσεις. Αντίθετα, μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν συνήθως μόνο γενικά ή μόνο εξειδικευμένα στελέχη. Με την προϋπόθεση βέβαια ότι απασχολούν στελέχη σε αυτόν τον τομέα, πράγμα εξαιρετικά σπάνιο για τα ελληνικά, τουλάχιστον, δεδομένα. Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζεται απλουστευμένη η οργάνωση του τμήματος προσωπικού της Texas Instruments.



Οι θέσεις εργασίας στο τμήμα προσωπικού μπορούν επίσης να ταξινομηθούν με βάση το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο είναι τοποθετημένα. Έτσι μια πρώτη κατηγορία θέσεων αποτελούν αυτές που έχουν ως έργο τη διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού, όπως οι υπάλληλοι γραφείου, οι δακτυλογράφοι, οι αρχειοθέτες, οι υπάλληλοι υποδοχής κ.α. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους επαγγελματίες και τεχνικούς σε ειδικά θέματα της υπηρεσίας προσωπικού, όπως ειδικός συνεντεύξεων, ειδικός συστημάτων αμοιβών, ειδικός προσλήψεων, κ.τ.λ. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι θέσεις των διευθυντών των διαφόρων περιοχών ή υποτμημάτων της Διοίκησης Προσωπικού, όπως ο διευθυντής εκπαίδευσης, ασφάλειας, εργασιακών σχέσεων κ.α. Τέλος στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι θέσεις που τοποθετούνται στο ανώτερο ή ανώτατο

ιεραρχικό επίπεδο, όπως ο Διευθυντής Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων. Στο διάγραμμα 2 παρουσιάζεται ένα εμπλουτισμένο οργανόγραμμα τμήματος προσωπικού μεγάλης επιχείρησης.



Οι θέσεις των απασχολουμένων στη Διοίκηση Προσωπικού συνήθως αποτελούν λιγότερο από το 1% των συνολικών απασχολουμένων της κάθε επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τη ζήτηση στελεχών Διοίκησης Προσωπικού παλαιότερες και σχετικά πρόσφατες έρευνες δείχνουν μια σαφώς αυξητική τάση. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν ανάλογα τμήματα και επιζητούν για την στελέχωσή τους άτομα με γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα προσωπικού.

2.2. Τύποι στελεχών Διοίκησης Προσωπικού

Συνήθως η είσοδος στην λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού γίνεται με δύο τρόπους. Πρώτο, με την είσοδο στις εξειδικευμένες θέσεις μιας επιχείρησης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, και μετά από πανεπιστημιακές σπουδές με σχετικό περιεχόμενο σπουδών. Για παράδειγμα, ένας ψυχολόγος προσλαμβάνεται ως ειδικός συνεντεύξεων, ένας μηχανικός ως ειδικός ασφάλειας, ένας γιατρός ως ειδικός υγιεινής, ένας νομικός ως ειδικός εργατικής νομοθεσίας κ.τ.λ. Δεύτερο, η είσοδος μπορεί να γίνει με την μετάθεση ενός ήδη εργαζομένου σε κάποια θέση του τμήματος Προσωπικού.

Μετά την είσοδο η επαγγελματική εξέλιξη μπορεί να πάρει τις εξής κατευθύνσεις:

α) παραμονή στην ίδια επιχείρηση και στην λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού λαμβάνοντας προαγωγές σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου στην ίδια ειδικευση, σε διαφορετική ή σε πιο γενικές θέσεις.

β) αλλαγή επιχείρησης για θέσεις Διοίκησης Προσωπικού υψηλότερου επιπέδου ή πιο ενδιαφέροντος περιεχομένου.

Μια εμπειρική έρευνα που έγινε στο London School of Economics (1981) για τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού στην Αγγλία

διαπίστωσε πέντε βασικούς τύπους στελεχών με κριτήριο την επαγγελματική τους πορεία:

- Ο μετακινούμενος επαγγελματίας που αποτελεί τον κλασικό τύπο. Αυτός είναι ειδικευμένος στη διοίκηση προσωπικού και έχει αφιερώσει όλη του την καριέρα σε αυτή τη λειτουργία. Το χαρακτηριστικό του είναι ότι έχει εργαστεί σε περισσότερες από μια επιχειρήσεις.
- Ο όψιμος επαγγελματίας. Αυτός έχει εργαστεί σε διάφορες θέσεις ή λειτουργίες της επιχείρησης εκτός της Διοίκησης Προσωπικού και σε κάποιο σημείο της καριέρας του περνά σε θέση Διοίκησης Προσωπικού. Πιθανός διαθέτει κάποια σχετική γνώση του αντικειμένου.
- Ο τοπικός ειδικός. Είναι ο επαγγελματίας ειδικός στη Διοίκηση Προσωπικού που σε όλη την καριέρα του εργάζεται σε αυτή και ταυτόχρονα παραμένει και εξελίσσεται στην ίδια επιχείρηση. Μπορεί να διαθέτει ειδική μόρφωση ή και όχι.
- Ο γενικός μάντζερ. Αυτός βρίσκεται για πρώτη φορά σε θέση Διοίκησης Προσωπικού ενώ πρώτα στην ίδια επιχείρηση έχει εργαστεί σε διάφορες άλλες θέσεις. Συνήθως δεν διαθέτει ειδική μόρφωση και γνώση του αντικειμένου.
- Το μερικής απασχόλησης στέλεχος προσωπικού. Πρόκειται για κάποιον που κατέχει κάποια θέση σε άλλη επιχειρησιακή λειτουργία και

ταυτόχρονα ασχολείται μερικώς με τα ζητήματα της Διοίκησης Προσωπικού. Συνήθως δεν έχει καμία ειδική μόρφωση, αλλά πολύ περιορισμένη εμπειρική γνώση του αντικειμένου. Αυτός ο τύπος επαγγελματία συναντάται σε επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα προσωπικού.

Εκτός των παραπάνω περιπτώσεων καριέρας αρκετοί επαγγελματίες της Διοίκησης Προσωπικού εγκαταλείπουν τη θέση στις επιχειρήσεις για να συνεχίσουν νέα καριέρα ως σύμβουλοι επιχειρήσεων σε σχετικά θέματα. Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν εξειδικευμένα στελέχη προσωπικού προσφεύγουν σε τέτοιου είδους συμβούλων.

Ο καθηγητής Χαράλαμπος Κανελλόπουλος στο βιβλίο του «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα» (1990) αναπτύσσει ένα απλούστερο, παραστατικότερο και πιο κατανοητό σύστημα βασικών τύπων υπευθύνων προσωπικού σύμφωνα με το οποίο διακρίνονται τέσσερις βασικοί τύποι επαγγελματιών της Διοίκησης Προσωπικού.

1. **Ο «τοπικιστικός»:** Έτσι αποκαλείται ο Υπεύθυνος Προσωπικού που εργάζεται συνεχώς στην ίδια επιχείρηση και πάντα στην ίδια

λειτουργία. Συνήθως εργάζεται σε μεγάλη επιχείρηση που διαθέτει ολοκληρωμένο τμήμα προσωπικού.

Σύμφωνα πάντα με τον καθηγητή Χ. Κανελλόπουλο αυτός ο τύπος επαγγελματία μπορεί να διακριθεί:

α) στον «*εμπειρικό τοπικιστικό*», ο οποίος βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην επαγγελματική του εμπειρία και

β) στον «*επαγγελματία τοπικιστικό*», ο οποίος εκτός των εμπειριών του έχει αποκτήσει και θεωρητικές γνώσεις, μέσω μακροχρόνιας εκπαίδευσης σε θέματα προσωπικού.

2. **Ο «λειτουργικός»:** Έτσι ονομάζεται ο Υπεύθυνος Προσωπικού που πάντα εργάζεται στην ίδια λειτουργία, δηλαδή την Διοίκηση Προσωπικού, αλλά σε διάφορες επιχειρήσεις.

Υποδιακρίσεις του «λειτουργικού» είναι:

α) ο «*εμπειρικός λειτουργικός*», ο οποίος βασίζεται μόνο στις εμπειρίες του από τις διάφορες επιχειρήσεις που έχει εργαστεί και

β) ο «*επαγγελματίας λειτουργικός*», ο οποίος εκτός των εμπειριών του έχει αποκτήσει και θεωρητικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του.

3. **Ο «επιχειρησιακός»:** Είναι το στέλεχος που εργαζόταν πάντα στην ίδια επιχείρηση, αλλά σε διάφορες λειτουργίες πριν αναλάβει την ευθύνη του τμήματος προσωπικού της επιχείρησης.

«Ο επιχειρησιακός» μπορεί να έχει ή να μην έχει αποκτήσει ακόμη ειδικές θεωρητικές γνώσεις. Έτσι μπορεί να διακριθεί:

α) στον «*επιχειρησιακό εμπειρικό*» και β) στον «*επιχειρησιακό επαγγελματία*». Ειδική περίπτωση του «επιχειρησιακού» τύπου είναι ο «*επιχειρησιακός μερικής απασχόλησης*». Έτσι αποκαλείται το στέλεχος που εργαζόταν πάντα στην ίδια επιχείρηση, αλλά σε διάφορες λειτουργίες και τώρα ασχολείται μεν με θέματα Διοίκησης Προσωπικού, αλλά μερικώς μόνο ή παρεμπιπτόντως (έχει παράλληλα και άλλα καθήκοντα), διότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους και δεν διαθέτει ξεχωριστή Υπηρεσία Προσωπικού. Αυτός ο τύπος υπεύθυνου προσωπικού μπορεί να απαντηθεί και σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους που δίνουν όμως μικρή βαρύτητα στον τομέα του προσωπικού και συνεπώς δεν έχουν καλά οργανωμένο το αντίστοιχο τμήμα.

4. Ο «**κινητικός**»: Είναι το στέλεχος που έχει εργαστεί σε διάφορες επιχειρήσεις και σε διάφορες λειτουργίες κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του και στην επιχείρηση που εργάζεται σήμερα έχει τη θέση του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού. Η επιχείρηση αυτή είναι μάλλον σχετικά μεγάλη για να διαθέτει ξεχωριστή Υπηρεσία Προσωπικού.

Ο τύπος αυτός υποδιαιρείται:

α) στον «*κινητικό εμπειρικό*», ο οποίος βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην επαγγελματική του εμπειρία και

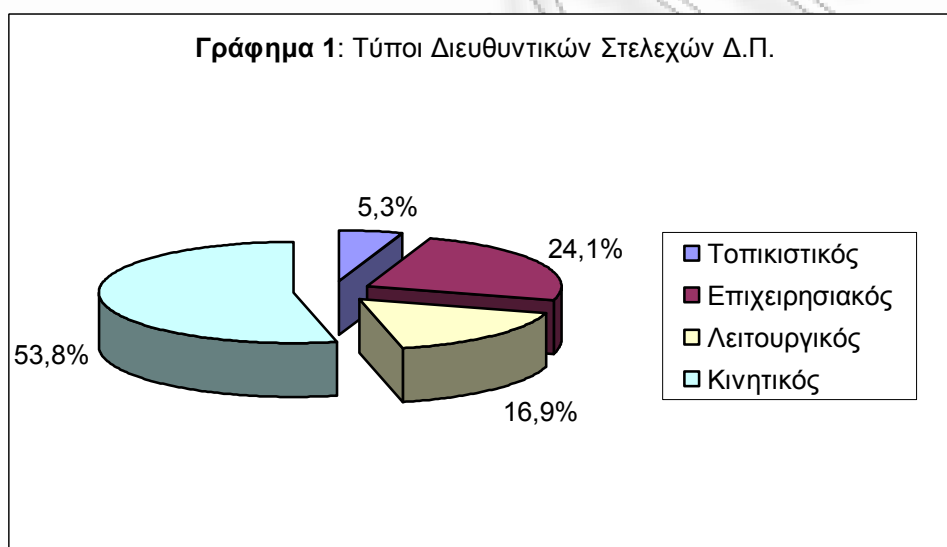
β) στον «*κινητικό επαγγελματία*», ο οποίος εκτός των εμπειριών του έχει αποκτήσει και θεωρητικές γνώσεις, μέσω μακροχρόνιας εκπαίδευσης σε θέματα προσωπικού.

Ειδική υποπερίπτωση κινητικού Υπεύθυνου Προσωπικού αποτελεί ο «*κινητικός μερικής απασχόλησης*». Είναι το στέλεχος που εργαζόταν σε διάφορες επιχειρήσεις και σε διάφορες λειτουργίες και τώρα ασχολείται μεν με θέματα Διοίκησης Προσωπικού, αλλά μερικώς μόνο ή παρεμπίπτοντος (έχει παράλληλα και άλλα καθήκοντα), διότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται ανήκει στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ή δεν είναι καλά οργανωμένη.

Με βάση τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας για τα στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα που πραγματοποίησε ο καθηγητής Χαράλαμπος Κανελλόπουλος (1990) το 5,3% των διεθυντικών στελεχών του δείγματος χαρακτηρίζονται ως «τοπικιστικοί», το 24,1% ως «επιχειρησιακοί», το 16,9% ως «λειτουργικοί» και το 53,8% ως «*κινητικοί*» (πίνακας 3).

Πίνακας 3	
Τύποι Διευθυντικών Στελεχών Δ.Π.	% περιπτώσεων
Τοπικιστικός	5,3
Επιχειρησιακός	24,1
Λειτουργικός	16,9
Κινητικός	53,8

Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Χ. Κανελλόπουλος, 1990



2.3. Βασικά προσόντα

Σε γενικές γραμμές η καριέρα του στελέχους Διοίκησης Προσωπικού απαιτεί ειδική γνώση του τομέα ή των εξειδικευμένων περιοχών του, γενικότερη γνώση των υπολοίπων λειτουργιών και προβλημάτων του επιχειρησιακού χώρου, καθώς και χαρακτηριστικά προσωπικότητας και

διοικητικές ικανότητες όταν πρόκειται για θέση υψηλότερων ιεραρχικών επιπέδων. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε διεξοδικότερα τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού στελέχους προσωπικού, έτσι στόχος αυτής της παραγράφου είναι η παρουσίαση της βασικής μόρφωσης και της εμπειρίας που προϋποθέτει η καριέρα στον εν λόγω τομέα.

- Εκπαίδευση: Συνήθως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Προσωπικού έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση σε βασικές επιστήμες που σχετίζονται άμεσα με την ειδική αυτή περιοχή (ψυχολογία, κοινωνιολογία, νομικά, οικονομία, κ.λ.π.). Στην Ελλάδα η εκπαίδευση των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού το 1990 παρουσίαζε την ακόλουθη εικόνα (πίνακας 4):

Πίνακας 4	
Βασικές επιστημονικές ειδικεύσεις στελεχών Δ.Π.	% περιπτώσεων
Οικονομική Επιστήμη	35,0
Διοίκηση Επιχειρήσεων	28,1
Κοινωνιολογία-Ψυχολογία -Πολιτικές Επιστήμες	14,7
Νομικά	9,7
Τεχνολογικές Επιστήμες	8,8
Στρατιωτικές Σχολές	3,7

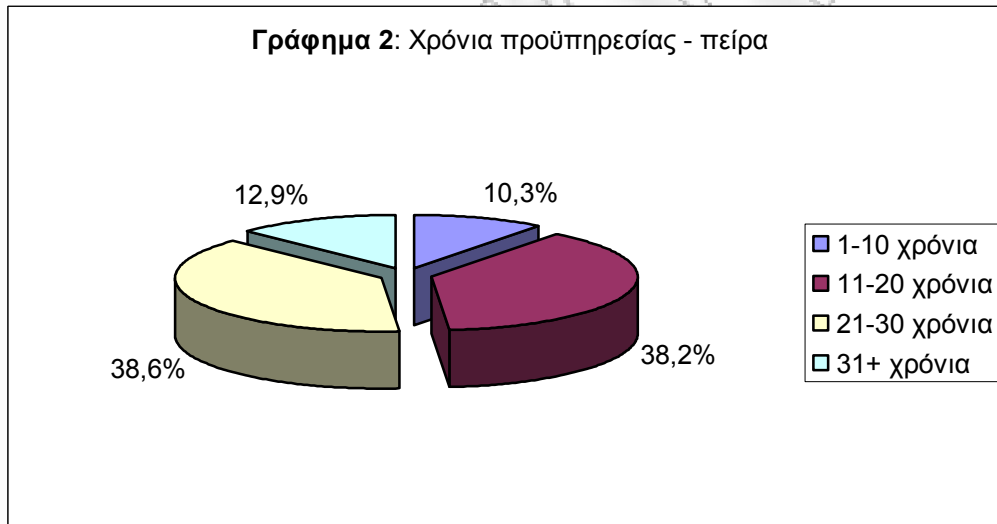
Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Χ. Κανελλόπουλος, 1990

Έρευνες έχουν δείξει ότι για αρκετές επιχειρήσεις ένας μεταπτυχιακός τίτλος και σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι σημαντικά προσόντα για την σταδιοδρομία στη Διοίκηση Προσωπικού.

- Εμπειρία: Συνήθως οι περισσότερες επιχειρήσεις για να προσλάβουν άτομα σε θέσεις Διοίκησης Προσωπικού εκτός της επαγγελματικής μόρφωσης απαιτούν και προϋπηρεσία στην ίδια ή διαφορετική λειτουργία. Άλλες επιχειρήσεις μεταθέτουν υπαλλήλους τους από άλλα τμήματα. Από έρευνες (Χαρ. Κανελλόπουλος, 1990) προκύπτει ότι τα δύο τρίτα των κατόχων θέσεων στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του τμήματος προσωπικού είχαν προϋπηρεσία σε άλλες περιοχές της επιχείρησης. Σε ότι αφορά τα ανώτερα στελέχη πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτά πρέπει οπωσδήποτε να έχουν προϋπηρεσία σε άλλα τμήματα της επιχείρησης έτσι ώστε να γνωρίζουν και να κατανοούν τα ιδιαίτερα προβλήματα του προσωπικού των διαφόρων τμημάτων. Στην Ελλάδα τα διευθυντικά στελέχη Διοίκησης Προσωπικού έχουν κατά μέσο όρο 21,19 χρόνια προϋπηρεσίας. Στον πίνακα 5 παρουσιάζεται η κατανομή του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας των εν λόγω στελεχών.

Πίνακας 5	
Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα	% περιπτώσεων
1 - 10	10,3
11 - 20	38,2
21 - 30	38,6
31 και πάνω	12,9

Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Χ. Κανελλόπουλος, 1990



ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟΤΕΡΑΝ

3. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα διευθυντικά στελέχη προσωπικού, όπως άλλωστε και αυτά των άλλων λειτουργιών, για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους πρέπει να διαθέτουν μια σειρά βασικών προσόντων ή χαρακτηριστικών. Ο εντοπισμός και η κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόσληψη, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, για τις προαγωγές και τις μεταθέσεις τέτοιων στελεχών.

Το σημείο αναφοράς ή το κριτήριο για τον προσδιορισμό των παραπάνω προσόντων αναμφισβήτητα πρέπει να είναι το περιεχόμενο των καθηκόντων, των λειτουργιών και των ρόλων των εν λόγω στελεχών. Εξ ορισμού το διευθυντικό στέλεχος προσωπικού είναι διοικητικό στέλεχος, υπεύθυνο να ασκεί τη διοίκηση στο τμήμα προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι αυτό ασκεί τις γενικές λειτουργίες της Διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος), αλλά και τους ειδικούς ρόλους που απαιτεί το συγκεκριμένο τμήμα.

Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή την ιδιότητα το διευθυντικό στέλεχος της Διοίκησης Προσωπικού πρέπει να διαθέτει από τη μία όλα εκείνα τα

γενικά προσόντα που διαθέτει το κάθε διευθυντικό στέλεχος οποιουδήποτε τμήματος και ταυτόχρονα εκείνα τα εξειδικευμένα προσόντα που απαιτούν οι ειδικές λειτουργίες και οι ρόλοι της Διοίκησης Προσωπικού.

3.1. Θεωρίες ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, κάθε διευθυντικό στέλεχος (άσχετα με τα ιδιαίτερα καθήκοντα που έχει κάθε φορά) πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά παρουσιάζουν διαφορές ανάμεσα στις για συμπλήρωση διευθυντικές θέσεις, ανάλογα με τα καθήκοντα τα οποία αντιστοιχούν σε κάθε μία. Σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη δεν προορίζονται από την αρχή για ορισμένη θέση, αλλά θεωρούνται σαν υπό ανάπτυξη γενικό ηγετικό δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως δεξαμενή διευθυντικών στελεχών, τα οποία όταν θα παρουσιαστούν διευθυντικές θέσεις προς συμπλήρωση, θα προσαρμοστούν στις διάφορες απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

Για πολλές δεκαετίες, ερευνητές προσπαθούσαν να περιγράψουν ένα γενικό «πορτραίτο» επιτυχημένου διευθυντικού στελέχους, δηλαδή να καθορίσουν τα προσόντα, τα οποία πρέπει να έχει κάθε στέλεχος, ώστε με την κατάλληλη ανάπτυξη να επιδιωχθεί η προσέγγιση στο πρότυπο αυτό.

Σε αυτή τη βάση αναπτύχθηκαν τρεις θεωρίες υποκινούμενες από τις προσεγγίσεις των μελετητών της Πολιτικής Κοινωνιολογίας (Lasswell, Wolfenstein, Weber και άλλων) για την ηγετική προσωπικότητα⁵. Οι θεωρίες αυτές είναι οι εξής:

- **Η θεωρία των ιδιοτήτων.** Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση, ότι τα καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά και ότι για την εκπλήρωση των καθηκόντων αυτών απαιτούνται ορισμένα κοινά προσωπικά χαρακτηριστικά. Αυτό δεν αποκλείει τη δυνατότητα, εφόσον τα καθήκοντα μπορούν να εκτελεστούν με διάφορους τρόπους, αντίστοιχα διάφορες ιδιότητες ή συνδυασμοί ιδιοτήτων να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας.

Καταρχήν αναζητήθηκαν οι ιδιότητες και τα προσόντα των ηγετών με τη μελέτη των εξωτερικών χαρακτηριστικών «μεγάλων ανδρών». Έτσι επιδιώχθηκε συσχετισμός του ύψους, του όγκου, της εμφάνισης και άλλων φυσικών παραγόντων για την επιτυχία ηγετικών προσωπικοτήτων. Δεν βρέθηκε όμως αναμφισβήτητη σχέση ανάμεσά τους. Στο μεταξύ, έχει γίνει κατορθωτή η μέτρηση ψυχολογικών χαρακτηριστικών με αποτέλεσμα να στραφεί η έρευνα προς αυτή της κατεύθυνση. Πλέον το ζητούμενο ήταν ο συσχετισμός και η ερμηνεία της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα από τον

⁵ Μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας διέκριναν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις του: την Ψυχαναλυτική, την Ψυχοκοινωνική και την Ομαδική.

εντοπισμό των ψυχολογικών τους καταβολών. Και πάλι όμως, τα αποτελέσματα των ερευνών ήταν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους. Συνέπεια όλων αυτών ήταν ότι αρκετοί ερευνητές (Κουτσούκης, Κλεομένης, 1990) άρχισαν να αποκλείουν πως όλες οι ηγετικές προσωπικότητες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά σε ορισμένο συνδυασμό.

- **Η θεωρία της κατάστασης ή της περίπτωσης.** Η θεωρία αυτή βασίζεται, αντίθετα με τη θεωρία των ιδιοτήτων, στην υπόθεση ότι τα διευθυντικά καθήκοντα εξαρτώνται από την ισχύουσα κάθε φορά κατάσταση, κατά συνέπεια αυτά δεν είναι πάντοτε τα ίδια και δεν απαιτούν συγκεκριμένες ιδιότητες. Σε αυτή την θεωρία λαμβάνονται υπόψη οι συνεχώς ταχύτερα επερχόμενες μεταβολές τόσο της επιχείρησης, όσο και του περιβάλλοντός της, σαν ξεχωριστής σημασίας.
- **Η θεωρία της ομάδας.** Η θεωρία αυτή δεν εξετάζει εξατομικευμένα τα χαρακτηριστικά των ηγετικών προσωπικοτήτων, αλλά αναφέρεται στο φαινόμενο της ηγεσίας ως μια διαδικασία που αναλαμβάνεται πάντοτε από μια ομάδα ατόμων. Η καταλληλότητα ενός ατόμου για ηγεσία εξαρτάται από τη δομή της ομάδας, τη σύνθεση των μελών της και της συγκεκριμένης θέσης και ρόλου του καθενός στελέχους μέσα σε αυτήν.

Η θεωρία της κατάστασης και η θεωρία της ομάδας, παρουσιάζουν την πολυπλοκότητα των ηγετικών καθηκόντων, αλλά δε δίνουν απάντηση στο

ερώτημα ως προς τα απαραίτητα προσόντα για την εκπλήρωση των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών.

Σήμερα υπάρχουν πολλοί επιστήμονες και συγγραφείς, που αρνούνται οποιαδήποτε σχέση της επιτυχίας των διευθυντικών στελεχών με την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας⁶. Κατά την επιχειρηματολογία αυτών τα επιτυχημένα διευθυντικά στελέχη έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τα μη επιτυχημένα. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι διευθυντικά στελέχη με «καλούς συνδυασμούς ιδιοτήτων» δεν είναι υποχρεωτικά επιτυχημένα. Για τους λόγους αυτούς αν θέλει ένα διευθυντικό στέλεχος να είναι επιτυχημένο πρέπει να βασιστεί στα δικά του βασικά χαρακτηριστικά και να μην επιδιώκει την προσέγγιση προκαθορισμένων προτύπων.

Ακόμα όμως και εκείνοι οι συγγραφείς που διακρίνουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στους ηγέτες, πιστεύουν ότι το σπουδαιότερο ρόλο στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς δεν παίζει η ύπαρξη έμφυτων ικανοτήτων, αλλά η προσαρμογή και εκμετάλλευση των υφισταμένων ικανοτήτων σε κάθε δεδομένη περίπτωση.

⁶ Drucker, σελ 21-23.

3.2. Γνώσεις

Ερευνητές και θεωρητικοί της Διοίκησης Προσωπικού υποστηρίζουν πως ένα πετυχημένο διευθυντικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει τρεις βασικές κατηγορίες γνώσεων:

1. Διοικητικές γνώσεις. Επειδή το διευθυντικό στέλεχος της Διοίκησης Προσωπικού ασκεί μάλιστα χρειάζεται απαραίτητα να διαθέτει βασικές γνώσεις σχετικά με τις έννοιες, τις αρχές, τις θεωρίες, τις τεχνικές, τις μεθόδους και τα συστήματα των λειτουργιών αυτού, όπως ο προγραμματισμός (στρατηγικές, πολιτικές, προγράμματα δράσεις, προϋπολογισμοί), η οργάνωση (διαίρεση εργασίας, ανάθεση καθηκόντων, σχέση εξουσίας, τυποποίηση), η διεύθυνση (ηγεσία, επικοινωνία, δυναμική ομάδων, παρακίνηση) και ο έλεγχος (κριτήρια, τεχνικές).
2. Επαγγελματικές γνώσεις. Το στέλεχος προσωπικού, χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες γνώσεις για κάθε περιοχή της Διοίκησης Προσωπικού, πρέπει να έχει βασικές γνώσεις πάνω σε αυτές για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντά του. Τέτοιες επαγγελματικές γνώσεις αφορούν πιο συγκεκριμένα τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις, τις πολιτικές και τα συστήματα αμοιβών, την

εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού, τη βασική εργατική νομοθεσία, και την οργανωτική ανάπτυξη.

3. Περιβαλλοντικές γνώσεις. Η τελευταία κατηγορία γνώσεων που πρέπει να διαθέτει ένα διευθυντικό στέλεχος προσωπικού είναι οι λεγόμενες περιβαλλοντικές. Αυτές οι γνώσεις αφορούν το περιβάλλον της περιοχής ευθύνης του στελέχους, δηλαδή τις υπόλοιπες επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά κ.λπ. Ταυτόχρονα πρέπει να διαθέτει γνώσεις σχετικές με το εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά, τις συνθήκες ανταγωνισμού, τις δομές και τα χαρακτηριστικά του κλάδου, τα συνδικάτα, το κράτος και το νομικό πλαίσιο, το σύστημα εκπαίδευσης κ.τ.λ.

3.3. Δεξιότητες

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν τρεις βασικές κατηγορίες δεξιοτήτων:

1. Σφαιρικές δεξιότητες. Οι δεξιότητες της κατηγορίας αυτής συνθέτουν τη δυνατότητα του στελέχους να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση σαν μια ολότητα αποτελούμενη από αλληλοεπιδρώντα μέρη, να συλλαμβάνει και να κατανοεί σχέσεις αιτίου-αιτιατού, να

αναλύει και να συνθέτει, να εντοπίζει ευκαιρίες για βελτιώσεις και να τις αξιοποιεί, να αναπτύσσει πρωτότυπες ιδέες, να λαμβάνει αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας και να διαμορφώνει στρατηγικές.

2. Ανθρώπινες δεξιότητες. Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται στη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα. Αναλυτικότερα, να μπορεί να συνεργάζεται αρμονικά με τα άτομα της επιχείρησης, να επηρεάζει συμπεριφορές και στάσεις, να ηγείται, να παρακινεί, να ενθαρρύνει, να εμπυχώνει, να εκπαιδεύει, να συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και να επιλύει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μεταξύ τους.
3. Τεχνικές δεξιότητες. Αυτές αφορούν τη δυνατότητα του στελέχους να εφαρμόζει με επιτυχία τεχνικές, μεθόδους, διαδικασίες και να χρησιμοποιεί «εργαλεία» για την άσκηση του διοικητικού του έργου και την ανάπτυξη των λειτουργιών της περιοχής ευθύνης του.

3.4. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Από τη γενική θεωρία του μάνατζμεντ προκύπτει ότι το διοικητικό στέλεχος (ανεξαρτήτως ειδίκευσης) για να είναι αποτελεσματικό χρειάζεται να διαθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του. Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες

ορισμένα από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η ευελιξία, ο δυναμισμός, η αυτοπεποίθηση, η αντοχή, η επιμονή και η υπομονή προσδιορίζουν τη δυνατότητα του στελέχους για αποτελεσματική δράση.

Άλλα χαρακτηριστικά προσδιορίζουν τη διάθεσή του για την ανάληψη αυτής της δράσης, καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του. Τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να είναι το ενδιαφέρον για αποτελέσματα και ανθρώπους, η φιλοδοξία, η ακεραιότητα, η εντιμότητα, η θετική προδιάθεση, το ήθος κ.τ.λ. Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι τα αποτελέσματα αυτών των εμπειρικών ερευνών δεν θα πρέπει να θεωρούνται απόλυτα.

Η ύπαρξη των παραπάνω χαρακτηριστικών σε ένα άτομο δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αυτό είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Είναι ευνόητο όμως, πως η ύπαρξή τους αυξάνει σημαντικά το ενδεχόμενο μιας επιτυχημένης επαγγελματικής πορείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΡΟΥΣ Α

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Financial Times-Καθημερινή "Άνθρωπος Και Επιχείρηση, Μέρος Α Και Β.", 2/2/2002.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Διοίκηση Προσωπικού Και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού Στην Ελλάδα.* Αθήνα: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 1990.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα, 1991.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία Και Πράξη.* Αθήνα, 2002.

Κουτσούκης, Κλεομένης. *Η Πολιτική Ηγεσία, Θεωρία, Συγκριτική Έρευνα Του Πολιτικού Προσωπικού Και Ανάλυση Πολιτικών Ηγετών.* Αθήνα: Εκδόσεις Αναστασίου, 1990.

Μαντάς, Νικόλαος. *Διοίκηση Προσωπικού.* Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.

Χολέβας, Ιωάννης. *Οργάνωση Και Διοίκηση (Management).* Αθήνα: Interbooks, 1995.

Χοτήρης, Λεωνίδας. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks, 2001.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Denisi A. / Griffin R. W.: *Human Resource Management*, Houghton Mifflin, 2001.

Drucker Peter F.: *The Effective Executive*, Harper and Row, New York, 1967.

Flippo Edwin B.: *Personnel Management*, 6th edition, McGraw-Hill, 1984

Hill Charles W. L. and Jones Gareth R., *Strategic Management*, 5th edition, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc., 2001.

McGregor D M.: *The human side of the enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960, p.33-58.

Miner, J.B., Miner, M.G., *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach.*, The Macmillan Company, New York, 1985.

Robbins Stephen P.: *The Management of Human Resources*, Prentice-Hall, Inc., 1978.

Stone Raymond J.: *Human Resource Management*, 3rd edition, John Wiley & Sons Australia, 1998.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. Οργανωτική Δομή και Σχεδιασμός

Πριν εξετάσουμε την υπηρεσία Διοίκησης Προσωπικού των Ναυτιλιακών Εταιριών θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Σύμφωνα με τη **Θεωρία της Οργάνωσης**⁷ θα πρέπει να εξετάσουμε την **Οργανωτική Δομή** και τον **Οργανωτικό Σχεδιασμό** μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον χώρο της Ναυτιλίας. Η Οργανωτική Δομή μιας επιχείρησης περιλαμβάνει: α) τον τρόπο κατανομής των εργασιών που ανατίθενται στον καθένα, β) το σύστημα αναφοράς κάποιου προς κάποιον άλλο, γ) τους τυποποιημένους μηχανισμούς συντονισμού των δραστηριοτήτων, και δ) τους τρόπους / υποδείγματα συμπεριφοράς / αντιμετώπισης / συνδιαλλαγής που πρέπει να ακολουθούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο Οργανωτικός Σχεδιασμός αναφέρεται στη σύσταση και την ενδεχόμενη μεταβολή της Οργανωτικής δομής, ώστε αυτή να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

⁷ Θεωρία της Οργάνωσης είναι το τμήμα της επιστήμης του Management που μελετά την δομή και τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης.

Μελετώντας τη δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να απαντήσουμε σε τρία ερωτήματα:

- Πόσο περίπλοκη (complexity) είναι η δομή;
- Πόσο τυποποιημένες (formalization) είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται;
- Πόσο συγκεντρωτικές (centralization) είναι οι εξουσίες;

4.2. Η πολυπλοκότητα της οργάνωσης.

Η πολυπλοκότητα της οργάνωσης ορίζεται από τον βαθμό διαφοροποίησης ή ανομοιογένειας που υπάρχει σε μια επιχείρηση. Η ανομοιογένεια αυτή μπορεί να είναι α) οριζόντια, β) κάθετη και γ) γεωγραφική.

Η **οριζόντια διαφοροποίηση** αναφέρεται στις διαφορές που τυχόν να υπάρχουν μεταξύ των συντελεστών της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι διαφορές αυτές μπορούν να εντοπιστούν στον προσανατολισμό των στελεχών ως προς τον καθορισμό των στόχων και τον τρόπο επίτευξής τους, στην φύση των καθηκόντων που εκτελούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση, στο επίπεδο εκπαίδευσης και παιδείας που έχουν, καθώς και σε μια σειρά άλλων θεμάτων.

Στις ναυτιλιακές εταιρείες συναντάται πολύ συχνά η οριζόντια διαφοροποίηση, όχι μόνο λόγω του μεγάλου αριθμού των ειδικοτήτων που χρησιμοποιούν, αλλά και της εξειδικευμένης γνώσης και δεξιοτήτων που απαιτούνται. Σε μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες μπορεί να συναντήσουμε μέχρι και δεκαέξι διαφορετικές ειδικότητες. Θα πρέπει φυσικά σε αυτές να προσθέσουμε και τις ειδικότητες που συναντώνται στο πλοίο.

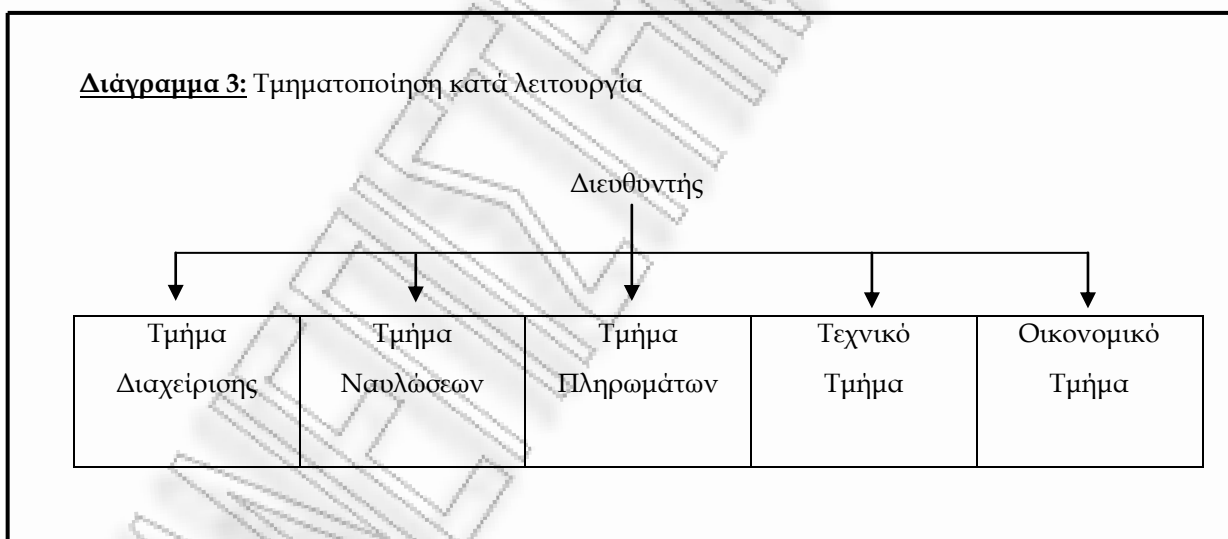
Η πιο σημαντική συνέπεια της οριζόντιας διαφοροποίησης είναι η πιθανή εμφάνιση προβλημάτων στον τομέα της επικοινωνίας και του συντονισμού των ενεργειών.

Οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται συνήθως η οριζόντια διαφοροποίηση είναι η **τμηματοποίηση** (departmentation) και η **σαφής περιγραφή των καθηκόντων**.

Η τμηματοποίηση είναι ο χωρισμός του συνολικού έργου σε εξειδικευμένες εργασίες και η οργάνωση αυτών σε ξεχωριστά τμήματα. Βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευσή τους, δηλαδή η τοποθέτηση στο ίδιο τμήμα, θέσεων εργασίας που να εξαρτώνται στενά μεταξύ τους και να είναι

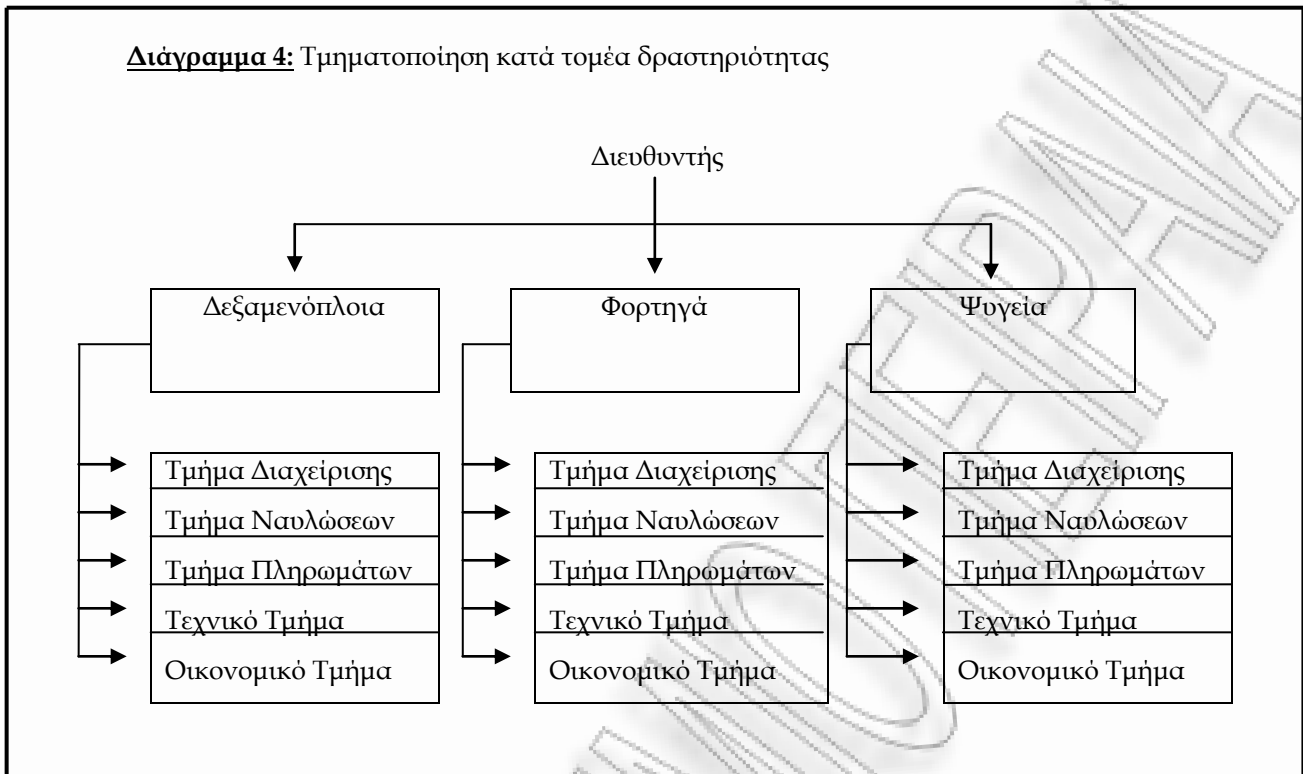
συγγενικής ειδικεύσεως. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τμηματοποίησης των δραστηριοτήτων, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, στην οποία οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί την παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (διάγραμμα 3),
- η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν (διάγραμμα 4),
- η μεικτή ή matrix τμηματοποίηση, στην οποία συνδυάζονται οι δύο προηγούμενες μέθοδοι στην ίδια οργανωτική δομή (διάγραμμα 5).



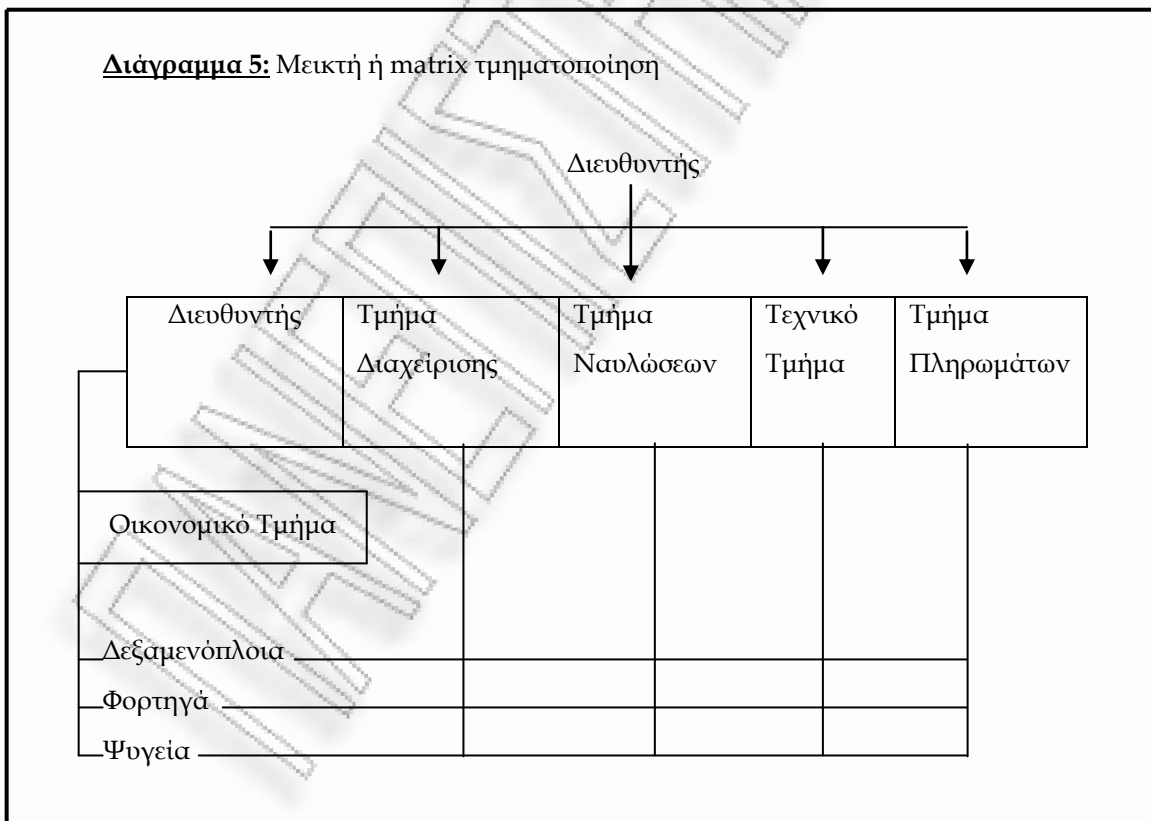
Πηγή: Γουλιέλμος Α., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1999.

Διάγραμμα 4: Τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας



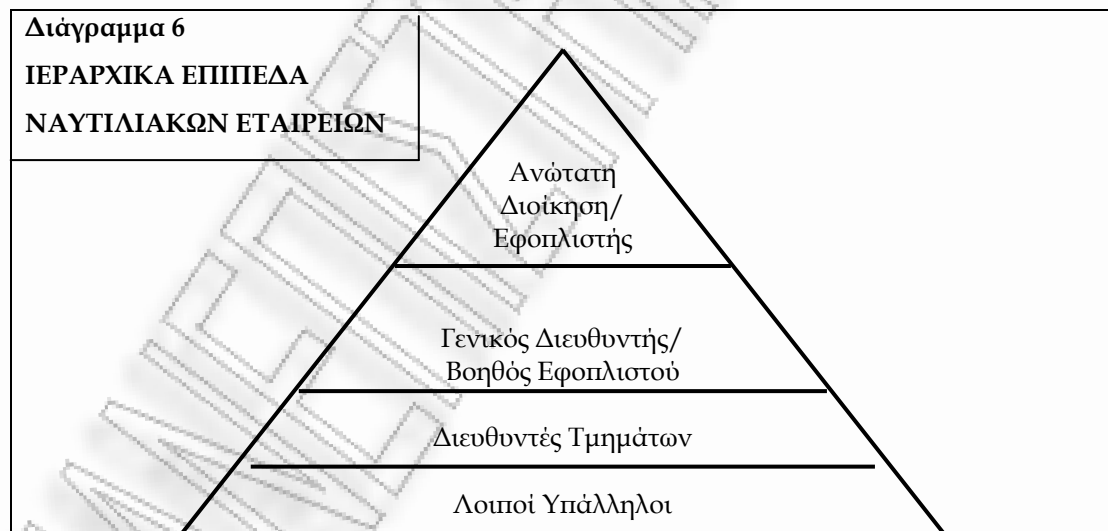
Πηγή: Γουλιέλμος Α., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1999.

Διάγραμμα 5: Μεικτή ή matrix τμηματοποίηση



Η δεύτερη μορφή διαφοροποίησης είναι η **κάθετη**, η οποία καθορίζει και το βάθος μιας οργανωτικής δομής. Ο βαθμός της κάθετης διαφοροποίησης εξαρτάται από τον αριθμό των επιπέδων ιεραρχίας που υπάρχουν σε μια επιχείρηση μεταξύ των απλών υπαλλήλων και της ανώτατης διοίκησης.

Στις ναυτιλιακές εταιρείες και ιδιαίτερα στις ελληνικές, η σχέση διευθυντών και υφισταμένων δεν είναι εκτεταμένη και, συνεπώς, δεν υπάρχουν περισσότερα από δύο ή τρία ιεραρχικά επίπεδα μεταξύ των κατώτερων υπαλλήλων και της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας (διάγραμμα 6).



Πηγή: Γουλιέλμος Α., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1999.

Σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων πρέπει να καθορίζεται με βάση το κριτήριο της ταχύτητας λήψης των αποφάσεων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό λόγω της ταχύτητας με την οποία εξελίσσονται τα φαινόμενα στην Ναυτιλία. Μάλιστα οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες υπερτερούν στον τομέα αυτό από άλλες εταιρείες του είδους (Γουλιέλμος Α. 1999). Στη μεγάλη ταχύτητα λήψης των αποφάσεων έχει συμβάλει και η οικογενειακή δομή των ελληνικών επιχειρήσεων, πράγμα στο οποίο θα αναφερθούμε σε επόμενη παράγραφο.

Τέλος, η **γεωγραφική διαφοροποίηση** είναι η τρίτη μορφή ανομοιογένειας που συναντάται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η διαφοροποίηση αυτή αφορά τον αριθμό των θέσεων των εργοστασίων της επιχείρησης ή των πλωτών εργοστασίων της, όπως είναι τα πλοία. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι η παραγωγική μονάδα της επιχείρησης, το πλοίο, λειτουργεί και παράγει μακριά από την έδρα της επιχείρησης στην ξηρά, στοιχείο που αυξάνει την συνθετότητα της οργάνωσης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως η οργάνωση μιας ναυτιλιακής εταιρείας έχει έντονο το στοιχείο της πολυπλοκότητας, κυρίως λόγω της οριζόντιας διαφοροποίησης και της γεωγραφικής διασποράς.

4.3. Η Τοποποίηση των εργασιών

Το δεύτερο ερώτημα που θα πρέπει να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε είναι σε ποιο βαθμό οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι τυποποιημένες. Μια εργασία θεωρείται υψηλής τυποποίησης όταν ο κάτοχός της δεν έχει περιθώρια να επιλέξει τι πρέπει να κάνει, και με πιο τρόπο. Οι εργασίες αυτού του είδους καθορίζονται πλήρως με περιγραφές καθηκόντων (job descriptions), υπακούουν σε μεγάλο αριθμό οργανωτικών κανόνων και σαφών διαδικασιών. Αντίθετα μια εργασία χαμηλής ή μηδενικής τυποποίησης παρέχει ελευθερία δράσης και ως προς το περιεχόμενο των καθηκόντων και ως προς τον τρόπο εκτέλεσής τους.

Τίθεται πολλές φορές το ερώτημα αν η τυποποίηση εκφράζεται ή πρέπει να εκφράζεται γραπτώς. Σύμφωνα με τους περισσότερους συγγραφείς, η τυποποίηση ορίζεται ως η έκταση στην οποία κανόνες, διαδικασίες, οδηγίες και επικοινωνίες είναι γραπτές. Αυτό στην πράξη εκφράζεται με το λεγόμενο «εγχειρίδιο πολιτικών και διαδικασιών» (Γουλιέλμος Α., 1999). Στο εγχειρίδιο αυτό επιχειρείται ακριβής περιγραφή των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται κατά την ημερήσια εκτέλεση των εργασιών καθενός εργαζομένου.

Στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, η δημιουργία τέτοιων εγχειριδίων θεωρείται πολλές φορές περιττή, γραφειοκρατική ασχολία. Στις εταιρείες αυτές χρησιμοποιείται ευρύτατα **το σύστημα των εγκυκλίων οδηγιών**. Η διαφορά των εγκυκλίων οδηγιών από το εγχειρίδιο πολιτικών και διαδικασιών έγκειται στο ότι οι πρώτες εκδίδονται από τον Γενικό Διευθυντή ή τους υπεύθυνους τμημάτων ως αντίδραση σε κάποια σοβαρή παράληψη κατά την διάρκεια της εκτέλεσης μιας εργασίας, παράληψη που στοίχισε στην εταιρεία αρκετά χρήματα. Στόχος δηλαδή, των οδηγιών αυτών είναι η αποφυγή παρόμοιων σφαλμάτων στο μέλλον και όχι η εκ των προτέρων πρόβλεψη και αντιμετώπισή τους.

Επομένως, ο βαθμός τυποποίησης στις ναυτιλιακές εταιρείες δεν είναι μεγάλος και η τυποποίηση δεν είναι πάντοτε γραπτή. Σε ένα μεγάλο αριθμό ναυτιλιακών εταιρειών είναι δύσκολο να βρει κανείς ακόμη και ένα οργανόγραμμα που να είναι αναλυτικά σχεδιασμένο και επίκαιρο. Η έλλειψη τυποποίησης σε αυτό του είδους τις εταιρείες οφείλεται κυρίως στο γεγονός της αδυναμίας τυποποίησης των μεθόδων της Ανώτατης Διοίκησης, καθώς και πολλών κατώτερων διαδικασιών, όπως οι ναυλώσεις.

4.4. Η συγκεντρωτικότητα της εξουσίας

Ο όρος συγκεντρωτικότητα της εξουσίας αναφέρεται στο βαθμό που οι αποφάσεις σε μια επιχείρηση λαμβάνονται όλες από ένα συγκεκριμένο σημείο ή περισσότερα.

Ένας ορισμός της συγκεντρωτικότητας των αποφάσεων στη δομή μιας επιχείρησης είναι: **ο βαθμός στον οποίο η επίσημη Κεντρική Εξουσία, με την μέθοδο των διακριτικών επιλογών, συγκεντρώνεται σε ένα άτομο, σε μια ομάδα ή σ' ένα (πολύ υψηλό) επίπεδο** (Γουλιέλμος Α., 1999). Στις ναυτιλιακές εταιρείες ο βαθμός συγκεντρωτικότητας της εξουσίας είναι πολύ υψηλός, οι τυχόν εκχωρήσεις αρμοδιοτήτων προς τα κάτω ακολουθούνται από εκτενή πλαίσια και κανόνες δεσμευτικούς που τελικά περιορίζουν ακόμα περισσότερο την αποκέντρωση.

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων έχουμε όταν εκχωρείται η εξουσία ή η δικαιοδοσία, σε άλλο πρόσωπο, προκειμένου αυτό να πάρει αποφάσεις ή να πραγματοποιήσει ορισμένες δραστηριότητες. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες στην εκχώρηση εξουσίας είναι: α) το μέγεθος της εταιρείας, β) η σπουδαιότητα του εκχωρούμενου καθήκοντος, γ) η πολυπλοκότητα του καθήκοντος, δ) ο βαθμός εμπιστοσύνης της ανώτατης διοίκησης προς τους υφισταμένους και ε) οι ικανότητες των τελευταίων.

Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος μιας εταιρείας τόσο περισσότερες αρμοδιότητες εκχωρούνται στους υφισταμένους, κυρίως λόγω του περιορισμένου χρόνου που έχει στη διάθεσή της η ανώτατη διοίκηση. Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εκτός από τους Πλοιάρχους που έχουν ή πρέπει να έχουν εκχώρηση εξουσιών από το γραφείο, και οι Αρχιμηχανικοί τυγχάνουν ανάλογης αντιμετώπισης όταν διαπραγματεύονται μεγάλες επισκευές ή δεξαμενισμούς, ή ακόμη και όταν επιβλέπουν ναυπηγήσεις πλοίων της εταιρείας.

Η εκχώρηση είναι αντίστροφα ανάλογη με την σπουδαιότητα της απόφασης ή του καθήκοντος, μετρούμενη σε χρήματα ή με το μέγεθος της επίπτωσης της στο μέλλον της επιχείρησης.

Η πολυπλοκότητα του καθήκοντος είναι ο τρίτος προσδιοριστικός παράγοντας για τη εκχώρηση της εξουσίας. Αποφάσεις που απαιτούν τρέχουσα και επαρκή τεχνική πληροφόρηση και εργασίες που χρήζουν περίπλοκων ενεργειών και δεξιοτεχνιών, πρέπει να εκχωρούνται σε πρόσωπα που έχουν την σχετική τεχνική κατάρτιση.

Τέλος, ερχόμαστε στους δύο τελευταίους προσδιοριστικούς παράγοντες - τον βαθμό εμπιστοσύνης και τις ικανότητες των υφισταμένων. Ο βαθμός

της εκχώρησης είναι ανάλογος με την εμπιστοσύνη που δείχνει η διοίκηση στους υφισταμένους της, κυρίως σε θέματα που άπτονται διαχείρισης και διακίνησης χρημάτων. Στις ναυτιλιακές δραστηριότητες αυτό είναι ένα σημείο που ελέγχεται δύσκολα και απαιτεί πολύτιμο χρόνο.

Οι ικανότητες των υφισταμένων και η αναγνώρισή τους από την ανώτατη διοίκηση είναι επίσης ανάλογες προς τον βαθμό εκχώρησης των αποφάσεων. Είναι εύλογο πως η εκχώρηση της εξουσίας εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα των υφισταμένων να αναλάβουν αποτελεσματικά τις εκχωρούμενες εξουσίες, αλλά και από την πίστη των ανωτέρων τους στην ικανότητα αυτή.

Στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις η διασπορά της εξουσίας είναι πολύ πιο περιορισμένη απ' ό τι θα δικαιολογούσαν οι ήδη περιοριστικές, όπως αναφέρθηκε, συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αυτών (βλ. παρακάτω).

Σε έρευνα πεδίου που δημοσιοποιήθηκε το 1997⁹, καταγράφηκε η περίπτωση πλοιοκτητών που προσερχόμενοι στο γραφείο τους ακόμα και

⁹ Θεοτοκάς Ιωάννης, « ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1969-1990» Διδακτορική διατριβή, 1997.

τα σαββατοκύριακα, ήλεγχαν και το τελευταίο τέλεξ που λάμβανε ή έστελνε η επιχείρηση. Οι πλοιοκτήτες αυτοί λειτουργούσαν στην ουσία ταυτόχρονα ως γενικοί διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων, στοιχείο που αναγκαστικά περιόριζε την προοπτική της επιχείρησης, καθώς, η προσπάθεια επικεντρωνόταν περισσότερο στην διασφάλιση των κεκτημένων.

4.5. Ο οικογενειακός χαρακτήρας των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία ή περισσότερες οικογένειες, είτε αυτές συνδέονται με συγγενικό δεσμό είτε όχι. Το ότι αναφέρονται σαν οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλεται στο ότι ανήκουν σε οικογένειες και όχι σε ένα αριθμό ανεξάρτητων μετόχων και ότι, σε μεγάλο ποσοστό, τα μέλη των οικογενειών των πλοιοκτητών συμμετέχουν στη διοίκηση και μάλιστα σε καίριες διοικητικές θέσεις.

Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, σύμφωνα με μαρτυρίες στελεχών των επιχειρήσεων αυτών, δίνει στους πλοιοκτήτες επιχειρηματική ευελιξία και τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται με άμεσο τρόπο στις μεταβολές και τις ευκαιρίες της αγοράς. Η εφαρμογή στρατηγικών που

είναι προσανατολισμένες στην εκμετάλλευση της συγκυρίας, όπως οι αγοραπωλησίες πλοίων, είναι ενδεικτική της δυνατότητας αυτής. Επιπλέον, τους επιτρέπει να λειτουργούν αυτόνομα και να μην ετεροκαθορίζονται (Θεοτοκάς Ιωάννης, 1997, σελ. 214).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, δηλαδή η συμμετοχή των μελών των οικογενειών στη διοίκηση, προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση καθώς τα μέλη της οικογένειας αποκτούν μέσω αυτής της συμμετοχής την ευκαιρία για εκπαίδευση γύρω από το αντικείμενο της επιχείρησης.

Ακόμα, ο στενός έλεγχος της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης από τον πλοιοκτήτη μέσω των μελών της οικογένειας προσδίδει περαιτέρω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς εξασφαλίζει τον προσανατολισμό της λειτουργίας της στον έλεγχο του κόστους και μέσω αυτού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των πλοίων. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, μειώνει τις ανάγκες σε προσωπικό. Δεν είναι λίγες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που λειτουργούν με προσωπικό ξηράς τριών ή και λιγότερων ατόμων. Στις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας μπορεί να θεωρηθεί ότι το κόστος εργασίας δεν αποτελεί ανελαστικό κόστος στο σύνολό του. Το στοιχείο αυτό ασφαλώς παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα

επιβίωσης σε περιόδους κρίσεων στην αγορά, σε σχέση με επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ανελαστικό κόστος εργασίας.

Ο οικογενειακός χαρακτήρας των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν έχει μόνο πλεονεκτήματα, όπως είναι αναμενόμενο. Οι επιχειρήσεις που διοικούνται από επαγγελματίες μάνατζερς τείνουν να αναπτύσσονται περισσότερο σε μέγεθος, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερο κίνδυνο και να εφαρμόζουν καινοτόμο και όχι αμυντική στρατηγική και τέλος, να βασίζονται σε ένα ανεπτυγμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της λειτουργίας τους.

Αντίθετα, οι οικογενειακά διοικούμενες επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους, εφαρμόζουν συγκυριακές στρατηγικές και έχουν σχετικά περιορισμένο χρόνο ζωής που σε πολλές περιπτώσεις ταυτίζεται με τη φυσική παρουσία του ιδρυτή τους.

Σε διοικητικό επίπεδο, η κυριαρχία της οικογένειας οδηγεί αναπόφευκτα στην ταύτιση των στόχων επιχείρησης και οικογένειας, γεγονός που σε πολλές περιπτώσεις λειτουργεί ανασχετικά και περιορίζει τις προοπτικές της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά το 1990, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας έχουν εξαλείψει σε μεγάλο βαθμό τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απολάμβαναν οι επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα. Η «νέα οικονομία» οδηγεί σταδιακά και τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στον εκσυγχρονισμό των δομών και των διοικητικών συστημάτων τους.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1. Ιδιομορφίες και προβλήματα

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι ένας τομέας της επιχειρησιακής δραστηριότητας ο οποίος δεν έχει τύχει της απαιτούμενης προσοχής από της ναυτιλιακές εταιρείες. Ένας σημαντικός παράγοντας που συντηρεί ακόμα αυτή την πραγματικότητα είναι η πεποίθηση των στελεχών των ναυτιλιακών εταιρειών ότι το προσωπικό ξηράς υπάρχει μόνο για να υποστηρίξει το προσωπικό των πλοίων. Αυτή η πεποίθηση δεν είναι άδικη και αβάσιμη αφού η όποια παραγωγική διαδικασία λαμβάνει χώρα στη θάλασσα μέσω της κύριας παραγωγικής μονάδας της ναυτιλιακής εταιρείας, το πλοίο.

Όπως είναι αναμενόμενο το μεγαλύτερο μέρος της ενασχόλησης των στελεχών μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με τη Διοίκηση Προσωπικού επικεντρώνεται στο προσωπικό των πλοίων. Άμεσο αποτέλεσμα αυτής της πραγματικότητας είναι η ύπαρξη (εκτός του τμήματος προσωπικού) ειδικού τμήματος προσωπικού που ασχολείται αποκλειστικά με το ανθρώπινο δυναμικό των πλοίων. Το τμήμα αυτό συνήθως ονομάζεται *Τμήμα Πληρωμάτων* ή *Τμήμα επιλογής ναυτικών* και αποτελεί την κύρια

ιδιομορφία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης σε σχέση με μια οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού.

Μια δεύτερη ιδιομορφία είναι ότι η αναζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε διεθνές επίπεδο και διότι οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν διεθνή προσανατολισμό, αλλά και διότι οι περισσότερες από τις ειδικότητες που απαιτούνται βρίσκονται στο εξωτερικό (π.χ. πρακτορεία).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο Υπεύθυνος Προσωπικού μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η ανυπαρξία αυστηρού προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο προγραμματισμός αυτού του είδους απαιτεί συγκεκριμένο σχεδιασμό ανάπτυξης της επιχείρησης, πράγμα εξαιρετικά σπάνιο για μια ναυτιλιακή. Συνήθως υπάρχουν απρόβλεπτες διακυμάνσεις στην λειτουργία μιας τέτοιας επιχείρησης που μπορούν να παρουσιάσουν επείγουσες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ή αντίθετα να οδηγήσουν σε δραστική μείωσή του.

Εκτός από τις απρόβλεπτες διακυμάνσεις, οι οποίες συνήθως οφείλονται στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, παρατηρούνται και διακυμάνσεις εποχικού χαρακτήρα. Για παράδειγμα, οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό μιας ακτοπλοϊκής εταιρείας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες είναι σχεδόν διπλάσιες από ότι κατά τη διάρκεια των υπολοίπων μηνών.

Στις επόμενες παραγράφους θα παρουσιαστούν τα τμήματα προσωπικού και πληρωμάτων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, αφού πρώτα περιγραφεί σύντομα η οργανωτική δομή των δύο βασικών τύπων ναυτιλιακής επιχείρησης.

5.2. Οργανογράμματα ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Οι κύριες κατηγορίες ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι οι **ποντοπόρες** και οι **ακτοπλοϊκές**. Οι ακτοπλοϊκές μπορούν να διακριθούν σε εταιρείες πολυμετοχικές, γνωστές σαν *Λαϊκής Βάσεως*, και ολιγομετοχικές. Γύρω από αυτές τις δύο βασικές κατηγορίες (ποντοπόρες-ακτοπλοϊκές) έχει αναπτυχθεί μια σειρά ναυτιλιακών επιχειρήσεων εξειδικευμένου αντικειμένου. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρού και μεσαίου μεγέθους, αφού η λειτουργία τους σχετίζεται άμεσα με τις επιμέρους διεργασίες των επιχειρήσεων των δύο κύριων κατηγοριών. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα ναυτιλιακά πρακτορεία (**Ship Agents**), οι εταιρείες ναυλώσεων (**Chartering Brokers**), οι εταιρείες αγοραπωλησίας πλοίων (**S&P Brokers**), οι επιχειρήσεις εφοδίων πλοίων, οι προμηθευτές καυσίμων (**Bunker Suppliers**) κ.α.

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε στην οργανωτική δομή των ποντοπόρων και των ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων, αφού οι μικρότερες

επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα αυτό. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί το οργανόγραμμα μιας μεγάλης και πλήρως διαρθρωμένης ποντοπόρου ναυτιλιακής επιχείρησης, μιας ακτοπλοϊκής «Λαϊκής Βάσεως» και μιας ολιγομετοχικής. Θα πρέπει, βεβαίως, να λάβουμε υπόψη μας πως δεν είναι απαραίτητο μια ναυτιλιακή επιχείρηση να διαθέτει όλα τα λειτουργικά τμήματα που θα αναφερθούν, μάλιστα η ύπαρξη όλων αυτών των τμημάτων σε μία επιχείρηση θα αποτελούσε μάλλον εξαιρεση.

A) Οργανόγραμμα Ποντοπόρου Ναυτιλιακής Επιχείρησης:

Η γενική διοίκηση της εταιρείας ασκείται συνήθως από τον πλοιοκτήτη και τον γενικό διευθυντή. Η διάρθρωση των τμημάτων φαίνεται στο διάγραμμα 7.

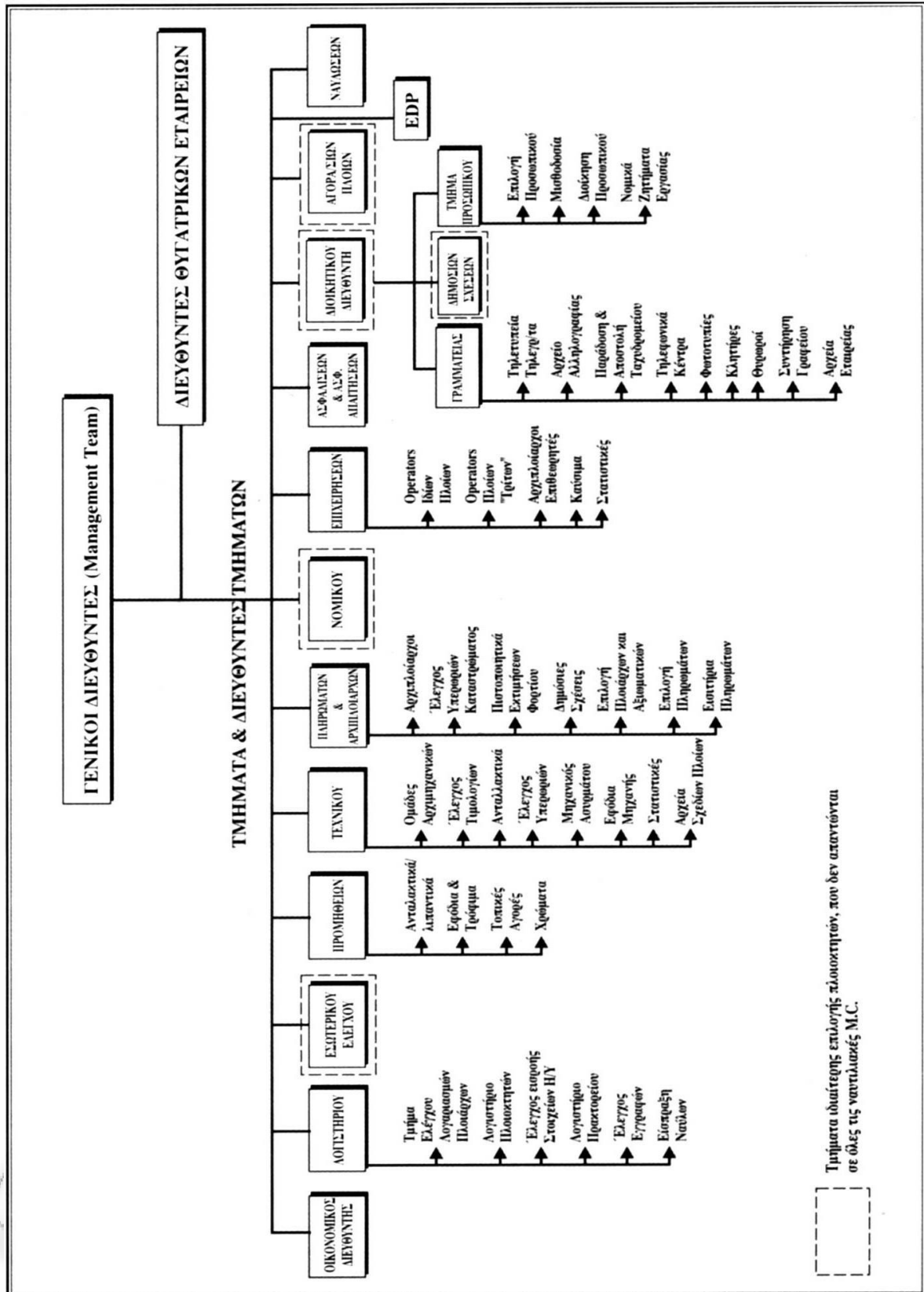
- 1. Τμήμα Πληρωμάτων και Αρχιπλοιάρχων.* Ασχολείται, κυρίως, με την επιλογή πλοιάρχων, αξιωματικών και πληρωμάτων. Την διοίκηση του τμήματος ασκούν οι αρχιπλοίαρχοι της εταιρείας. Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο τμήμα αυτό σε επόμενη παράγραφο.
- 2. Τμήμα Λογιστηρίου.* Ασχολείται, κυρίως, με την τήρηση των λογαριασμών της επιχείρησης (λογαριασμοί πρακτόρων, ναυλωτών και πλοιάρχων, έλεγχος τιμολογίων προμηθευτών, είσπραξη

ναύλων κ.λ.π.) και τη μισθοδοσία. Την διοίκηση του τμήματος ασκεί ο οικονομικός διευθυντής.

3. *Τεχνικό Τμήμα.* Ασχολείται, κυρίως, με τον έλεγχο της μηχανικής κατάστασης των πλοίων (προγραμματισμένη ή έκτακτη συντήρηση, έλεγχος ανταλλακτικών κ.α.) και της αποδοτικότερης λειτουργίας τους (σχεδιασμός κατανάλωσης). Την διοίκηση του τμήματος ασκούν οι αρχιμηχανικοί της εταιρείας.
4. *Τμήμα Προμηθειών.* Ασχολείται, κυρίως, με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα, ανταλλακτικά και λιπαντικά. Σε πολλές εταιρείες δεν αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, αλλά υπάγεται στο τεχνικό τμήμα.
5. *Τμήμα Γραμματείας.* Ασχολείται, κυρίως, με την τήρηση του αρχείου αλληλογραφίας, την παράδοση και αποστολή ταχυδρομείου και την γραμματειακή υποστήριξη των υπόλοιπων τμημάτων.
6. *Τμήμα Επιχειρήσεων (Ops)* . Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα και απαντάται στο σύνολο των επιχειρήσεων διαχείρισης πλοίων. Ασχολείται, κυρίως, με την τήρηση των φακέλων ταξιδιών (Voyage Files), την παραγγελία και τον έλεγχο των καυσίμων, την τήρηση των ημερολογίων των πλοίων (Logs), την επιλογή των πρακτόρων, την προετοιμασία των απαιτήσεων των χρονοναυλωμένων πλοίων, την προετοιμασία και την αποστολή

των καταστάσεων των γεωγραφικών θέσεων των πλοίων (Position Lists) κ.α.

7. *Τμήμα Ναυλώσεων*. Το τμήμα αυτό συνήθως δεν απαντάται καθόλου σε μια επιχείρηση ή αποτελεί κομμάτι του τμήματος επιχειρήσεων. Σκοπός του τμήματος είναι η ανεύρεση του κατάλληλου ναύλου για τα πλοία της εταιρείας.
8. *Τμήμα Διεκπεραίωσης Στοιχείων με Η/Υ (EDP)*. Ασχολείται, κυρίως, με την εισαγωγή και τήρηση διαφόρων πληροφοριών σε Η/Υ.
9. *Τμήμα Προσωπικού*. Ασχολείται, κυρίως, με την αναζήτηση και την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες θέσεις της εταιρείας. Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο τμήμα αυτό παρακάτω.
10. *Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων*. Ασχολείται, κυρίως, με όλα τα είδη των ασφαλειών των πλοίων: σκάφους και μηχανών, προστασίας και αποζημιώσεων, κινδύνων πολέμου κ.α., καθώς, και με κάθε είδους ασφαλιστικών ζητημάτων και αποζημιώσεων των πλοίων.
11. *Νομικό Τμήμα*. Το τμήμα αυτό ασχολείται με την διεκπεραίωση όλων των νομικών υποθέσεων της εταιρείας.



Διάγραμμα 7 : Οργανόγραμμα πλήρως ανεπτυγμένης ναυτιλιακής εταιρείας
 Πηγή: Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Τόμος Α', σελ. 308.

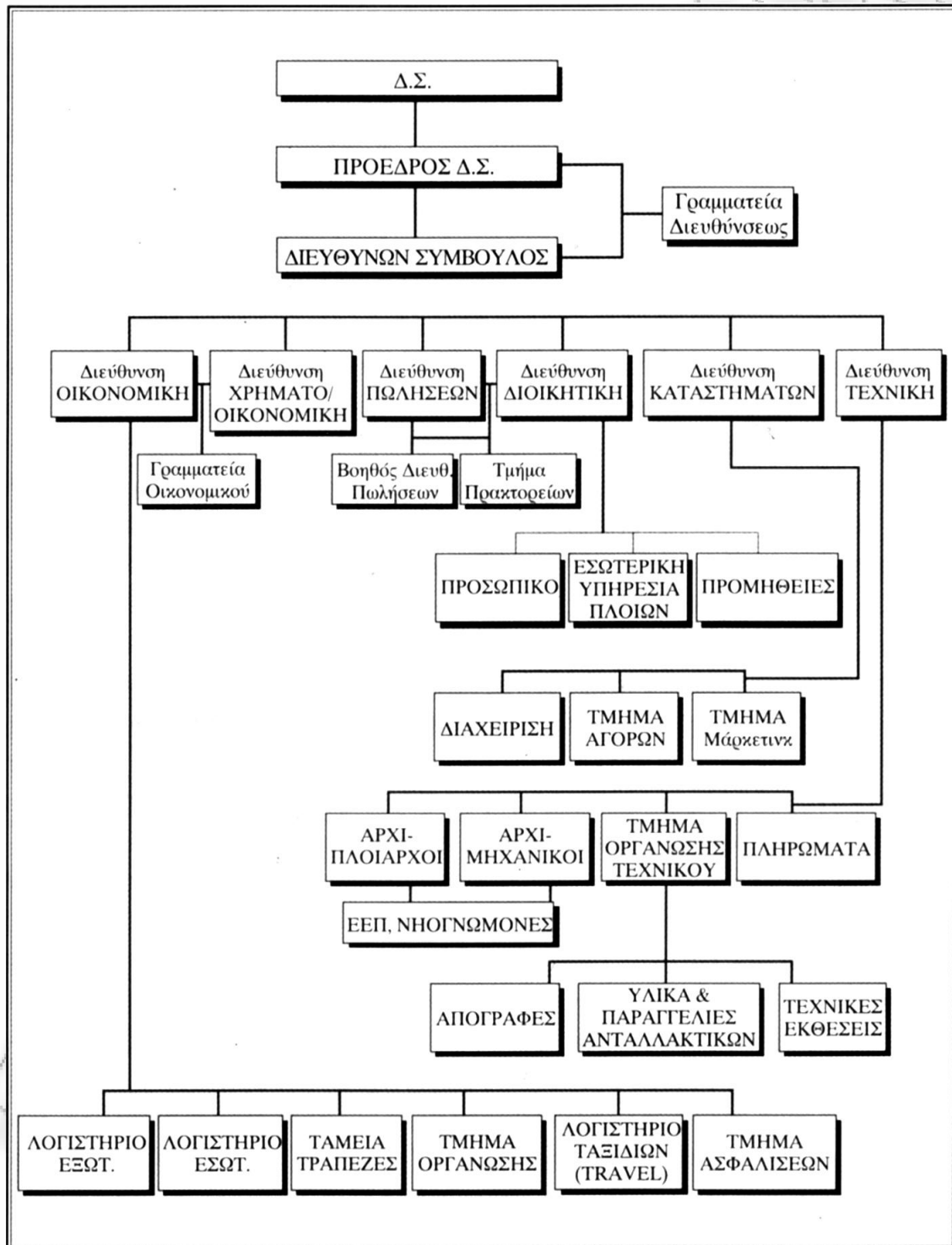
B) Οργανογράμματα Ακτοπλοϊκών Εταιρειών.

Το οργανόγραμμα μιας ακτοπλοϊκής ναυτιλιακής επιχείρησης χαρακτηρίζεται, σε σχέση με αυτό της ποντοπόρου, από την ύπαρξη επιβατικού κοινού, δηλαδή εκτεταμένης πελατείας σε σχέση με ένα μικρό σχετικά αριθμό πελατών-ναυλωτών στην ποντοπόρο. Επίσης, το φορτίο για της ακτοπλοϊκές είναι ως επί το πλείστον συγκεκριμένο (επιβάτες και αυτοκίνητα), δεν παρουσιάζει δηλαδή μεγάλη ποικιλία.

Για τους λόγους αυτούς σε μια ακτοπλοϊκή εταιρεία δεν λειτουργεί τμήμα ναυλώσεων, αλλά τμήμα δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ. Ακόμη σε πολλές επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας λειτουργούν οι λεγόμενες υποδιευθύνσεις εμπορικής εκμετάλλευσης, οι οποίες διαχειρίζονται τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα καζίνο και τα καταστήματα αφορολογητών που λειτουργούν στα πλοία.

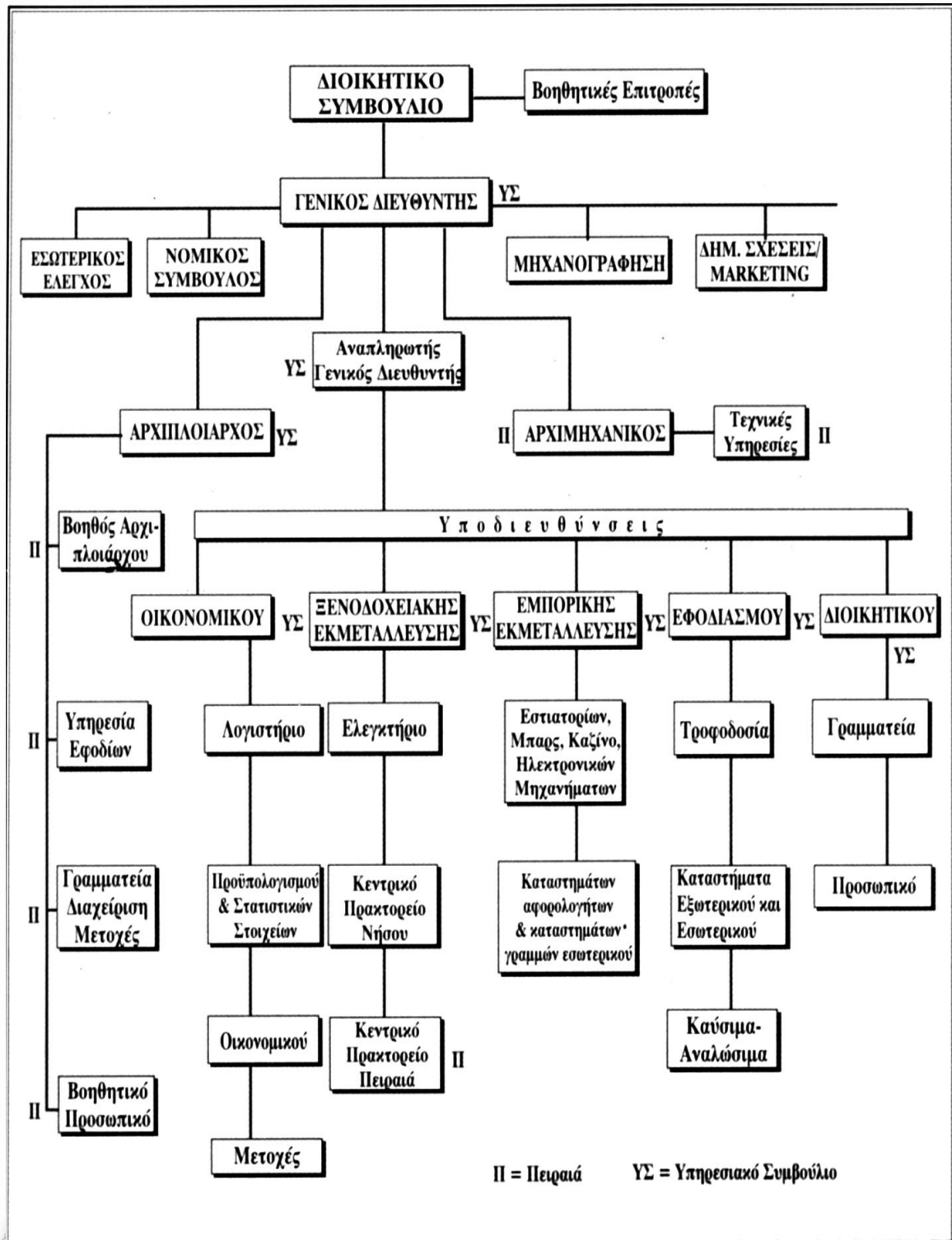
Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε επιχειρήσεις ιδιωτικής πρωτοβουλίας και σε επιχειρήσεις πολυμετοχικές (Λαϊκής Βάσεως). Η ουσιαστικότερη διαφορά τους έγκειται στον φορέα της εξουσίας λήψης των αποφάσεων. Οι εταιρείες Λαϊκής Βάσεως ελέγχονται από τους μετόχους τους, συνήθως σε ετήσια βάση

(ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων). Η γενική διεύθυνση ασκείται από το διοικητικό συμβούλιο και τον γενικό διευθυντή. Η ύπαρξη πολυμετοχικού κεφαλαίου επιβάλλει στις εταιρείες αυτές ή τουλάχιστον σε



Διάγραμμα 8 : Οργανόγραμμα ακτοπλοϊκής ιδιωτικής εταιρείας

Πηγή: Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Τόμος Α', σελ. 246.



Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα ακτοπλοϊκής εταιρείας λαϊκής βάσεως

Πηγή: Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Τόμος Α', σελ. 235.

όσες από αυτές είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. να διατηρούν ειδικό τμήμα παρακολούθησης και διαχείρισης των μετοχών.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις ιδιωτικής πρωτοβουλίας διοικούνται από το διοικητικό Συμβούλιο και τον πρόεδρο της εταιρείας που συνήθως είναι και ο πλοιοκτήτης. Όσο αφορά τα τμήματα ισχύουν λίγο πολύ τα ίδια με τις ακτοπλοϊκές Λαϊκής Βάσεως. Στα διαγράμματα 8 και 9 παρουσιάζονται δύο τυπικά παραδείγματα οργάνωσης ακτοπλοϊκών εταιρειών.

5.3. Το τμήμα προσωπικό μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια αυτής της εργασίας το τμήμα προσωπικού επιτελεί σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες κυρίως αφορούν την αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες θέσεις της εταιρείας, στη σωστή ανταμοιβή του δυναμικού αυτού, καθώς και στην παροχή μιας δέσμης οικονομικών και άλλων παροχών προς τους συνεργάτες της εταιρείας, με αντικειμενικό σκοπό την εργασία του προσωπικού σε περιβάλλον υψηλού βαθμού ικανοποίησης. Σε αυτές τις δραστηριότητες πρέπει να προστεθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εταιρεία, η μελέτες για την αύξηση της παραγωγικότητας και ο προγραμματισμός της καριέρας βραχυχρόνια και μακροχρόνια του κάθε ατόμου μέσα στην εταιρεία.

Παρότι έχει γίνει κατανοητό από πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις ότι όλες αυτές οι δραστηριότητες είναι απαραίτητες για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία τους, εντούτοις είναι ελάχιστες αυτές (κυρίως ακτοπλοϊκές) που διατηρούν λειτουργικό ένα τέτοιο τμήμα. Ο κύριος λόγος αυτού του φαινομένου φαίνεται να είναι η πολυδιάσπαση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ο οικογενειακός χαρακτήρας τους και κατ' επέκταση η νοοτροπία διοίκησής τους.

Η πολυδιάσπαση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για διάφορους λόγους, οι οποίοι δεν αφορούν την παρούσα ανάλυση¹⁰, έχει πρακτικά ακυρώσει κάθε αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος που να ασχολείται αποκλειστικά με θέματα προσωπικού. Η πλειοψηφία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα λειτουργεί, αυτή τη στιγμή, με προσωπικό λιγότερο των πενήντα ατόμων, ενώ δεν είναι λίγες αυτές που διαχειρίζονται ένα ή δύο πλοία με προσωπικό γραφείου τριών ατόμων.

Σε αυτό φαίνεται να έχει συμβάλει και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων. Οι Έλληνες εφοπλιστές διατηρούν ή επιδιώκουν να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο των επιχειρήσεων τους και λαμβάνουν οι

¹⁰ Περισσότερα για τους λόγους πολυδιάσπασης των ναυτιλιακών εταιρειών βλ. Θεοδοκάς Ιωάννης, « ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1969-1990» Διδακτορική διατριβή, 1997.

ίδιοι τόσο της στρατηγικές όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις. Αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσίας είναι κάτι ξένο προς την πλειοψηφία των Ελλήνων πλοιοκτητών.

Σε έρευνα πεδίου¹¹ καταγράφηκαν δέκα επιχειρήσεις των οποίων οι ιδιοκτήτες δεν ασχολούνταν αποκλειστικά με την διοίκηση της επιχείρησής τους. Σε καμία όμως, από αυτές δεν καταγράφηκε η ύπαρξη έμμοιθου μάνατζερ που να έχει σαν αποκλειστική του ευθύνη την διαχείριση της επιχείρησης και στο έργο αυτό να μην παρεμβαίνει ο πλοιοκτήτης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, μάλλον, φαντάζει πολυτέλεια η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος προσωπικού, όταν μάλιστα τα πλεονεκτήματα από τη λειτουργία του δεν είναι άμεσα ορατά και μετρήσιμα.

Από την έρευνα που ακολουθεί στο τρίτο μέρος αυτής της εργασίας, φαίνεται ότι σε μεγάλο ποσοστό τις αποφάσεις που αφορούν ζητήματα του προσωπικού παίρνουν συνήθως οι γενικοί διευθυντές ή οι οικονομικοί διευθυντές των επιχειρήσεων, πάντα σε συνεργασία με τους ιδιοκτήτες και με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν υπάρχει ανάγκη για την πρόσληψη ενός ατόμου για κάποια τεχνική θέση, την αξιολόγηση και πρόσληψη του υποψηφίου επωμίζεται ο υπεύθυνος του

¹¹ Θεοτοκάς Ι. 1997.

τεχνικού τμήματος σε συμφωνία (τυπική) του γενικού ή οικονομικού διευθυντή.

Όσο αφορά τις λοιπές λειτουργίες, για τα μισθολογικά ζητήματα και τις παροχές υπεύθυνο είναι το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης, το οποίο και σχεδιάζει ένα μόνιμο σύστημα μισθολογικής εξέλιξης του προσωπικού. Στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες συνήθως δεν υπάρχει σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, ούτε σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης του προσωπικού που με βάση αυτό να καθορίζεται δυναμικά η προαγωγή των ατόμων.

5.4. Το τμήμα πληρωμάτων και αρχιπλοιάρχων.

Σε ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες το τμήμα πληρωμάτων και αρχιπλοιάρχων είναι ενιαίο, ενώ σε άλλες είναι κατανεμημένο σε δύο αυτοτελή τμήματα. Το γραφείο των αρχιπλοιάρχων ασχολείται κυρίως με την συντήρηση των πλοίων, τον εξοπλισμό ασφαλείας, με τον έλεγχο των υπερωριών και με ορισμένα θέματα ανεφοδιασμού του πλοίου.

Το τμήμα στελέχωσης των πλοίων ή το τμήμα πληρωμάτων ασχολείται κυρίως με την επιλογή των μελών του πληρώματος και τις προσλήψεις των, με τον καθορισμό των μισθών των ναυτικών, τις ιατρικές διαδικασίες και

τις προκαταβολές, τις ναυτολογήσεις, και απολύσεις των ναυτικών, καθώς και με διάφορα άλλα ζητήματα.

Η στελέχωση των πλοίων με ναυτικούς δεν είναι θέμα που αφορά μόνο το τμήμα αυτό, αλλά κάθε πρόσληψη ναυτικών απαιτεί την συνεργασία και ενημέρωση όλων των τμημάτων των οποίων η λειτουργία επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα. Συνήθως τα τμήματα που επηρεάζονται είναι το λογιστήριο και το γραφείο ελέγχου των λογαριασμών καθώς και τα γραφεία των εξωτερικών συνεργατών (πρακτόρων).

Σε αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες το τμήμα αυτό τηρεί πληροφορίες σχετικά με τα έξοδα παλιννόστησης των ναυτικών χρονολογικά και κατά πλοίο και με τα δώρα παραγωγικότητας ναυτικών επίσης κατά πλοίο. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι όλα τα θέματα που αφορούν οικονομικά ζητήματα των ναυτικών, όπως η εντολή πληρωμής ενός ναυτικού, είναι καθαρή ευθύνη του οικονομικού τμήματος το οποίο οφείλει να συνεργάζεται στενά με το τμήμα πληρωμάτων.

Με λίγα λόγια το τμήμα αυτό επιτελεί τις λειτουργίες του τμήματος προσωπικού προσαρμοσμένες στις ανάγκες του προσωπικού των πλοίων. Όπως είναι φυσικό το τμήμα αυτό θεωρείται σημαντικότερο του τμήματος προσωπικού και απαντάται σε όλες τις εταιρείες διαχείρισης πλοίων, σε

αντίθεση με το τμήμα προσωπικού που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχει σε ελάχιστες εταιρείες, κυρίως ακτοποϊκές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΕΛΕΧΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

6. ΣΤΕΛΕΧΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1. Ζήτηση στελεχών

Η ζήτηση στελεχών στον κλάδο της ελληνικής ναυτιλίας επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στον νομό Αττικής. Σε αυτή την περιοχή εδρεύουν περίπου 3279 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες καλύπτουν πάνω από 35 κύριες ναυτιλιακές δραστηριότητες.

Η ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα κλάδο εξαρτάται από πολλούς μεταβαλλόμενους παράγοντες που μετατρέπουν οποιοδήποτε συμπέρασμα, αναφορικά με τη ζήτηση, σε μια επισφαλή εκτίμηση. Αυτό είναι μια αλήθεια που ισχύει και για τον κλάδο της ναυτιλίας, στον οποίο η ζήτηση εργατικού δυναμικού εξαρτάται κυρίως από τον συγκεκριμένο αριθμό και την χωρητικότητα των πλοίων σε σχέση με το επίπεδο των πραγματικών μισθών και την προσφορά εργασίας μια δεδομένη στιγμή.

Για μια συγκεκριμένη ναυτιλιακή επιχείρηση ο αριθμός ή η χωρητικότητα των πλοίων της μπορεί να μεταβάλλονται με ακαθόριστο ρυθμό ακόμα και σε βραχυχρόνιο διάστημα, όπως επίσης και η προσφορά εργασίας.

Αναλυτικότερα, μπορούμε να εκτιμήσουμε ότι η ζήτηση στελεχών από μια ναυτιλιακή εταιρεία καθορίζεται:

1. από τον αριθμό, το μέγεθος και τον τύπο των πλοίων που διαθέτει,
2. από το είδος και τον αριθμό των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων που καλύπτει,
3. από τον βαθμό οργάνωσης και τον τρόπο διοίκησης
4. από το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται
5. από την τεχνολογία που εφαρμόζεται στις τηλεπικοινωνίες και στο περιβάλλον του πλοίου και
6. από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον και το επίπεδο του παγκόσμιου εμπορίου.

Πίνακας 6		Μεταβολή ναυτιλιακών γραφείων και απασχολούμενου προσωπικού			
Χρόνια	Επιχειρήσεις	Προσωπικό (Ελληνες)	Προσωπικό (Αλλοδαποί)	Προσωπικό (Σύνολο)	Προσωπικό (μ.ο.α. επιχ.)
1976	765	4850	750	5600	7
1977	802	5773	854	6627	8
1978	701	6015	891	6906	19
1979	728	6380	835	7215	10
1980	677	6422	724	7146	10
1981	787	6953	787	7740	10
1982	722	7136	760	7896	11
1989	675	6419	623	7042	10
1990	701	6492	831	7323	10
1991	741	7012	738	7750	10
1992	850	7585	77	8362	10
1993	919	7934	877	8811	10

Πηγή: MARIT. POL. MGMT., 1996, vol. 23, NO 2, p. 116

Στον πίνακα 6 βλέπουμε ότι η ελληνική Ναυτιλία αντιπροσωπεύεται κατά μέσο όρο από μια σταθερή βάση 756 ναυτιλιακών γραφείων (κυρίως εταιρείες διαχείρισης πλοίων) με προσωπικό κατά μέσο όρο 10 ατόμων.

Από τον πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε την μεταβολή του αριθμού αυτού των γραφείων κατά τη διάρκεια των ετών 1976 - 1993. Η μεταβολή αυτή κυμαίνεται από - 98 το 1980 έως +250 το 1990.

Από τον πίνακα αυτό μπορεί κανείς να συμπεράνει την επίπτωση του παγκοσμίου οικονομικού περιβάλλοντος στον κλάδο της ελληνικής Ναυτιλίας, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχασαν την άδεια λειτουργίας τους στην Ελλάδα¹³, λόγω της ενεργειακής κρίσης του 1973, ξεκίνησε από τις 15 με 20 κατά τη διάρκεια των ετών 1974 - 1975 και κατέληξε στις 98 το 1980. Αναλυτικότερα 20 επιχειρήσεις έκλεισαν ή μεταφέρθηκαν εκτός Ελλάδος το 1975, 54 το 1976, 50 το 1977, 88 το 1978 και 98 το 1980.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαχείρισης πλοίων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σήμερα είναι περίπου 1000¹⁴. Από αυτές λιγότερες από 100 είναι εγκαθιδρυμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να θεωρηθούν «ελληνικές» επιχειρήσεις. Οι υπόλοιπες είναι ξένες επιχειρήσεις που

¹³ Σύμφωνα με την τότε ισχύουσα νομοθεσία μια επιχείρηση έχανε την άδεια λειτουργίας της αν αποτύχανε να μετατρέψει ένα συγκεκριμένο ποσό δολαρίων (US) σε ελληνικές δραχμές.

¹⁴ Greek - Cypriot Maritime Guide 2002, Marine Information Services

επέλεξαν την Ελλάδα ως έδρα τους. Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των μετόχων τους είναι Έλληνες.

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 ο αριθμός των ατόμων που απασχολούσαν οι επιχειρήσεις αυτές το 1993 ήταν 8811, από τους οποίους περίπου το 10% ήταν αλλοδαποί. Ο μέσος όρος του προσωπικού ανά εταιρεία ήταν 10 άτομα.

Σήμερα αν και ο αριθμός των απασχολούμενων συνολικά έχει αυξηθεί, εντούτοις ο μέσος όρος προσωπικού έχει παραμείνει περίπου ο ίδιος. Ο ελληνόκτητος στόλος συνεχίζει να μεγαλώνει και να εκσυγχρονίζεται και εξακολουθεί να είναι ο μεγαλύτερος στόλος στον κόσμο, αριθμώντας περίπου 3618 πλοία. Από αυτά μόνο τα 680 βρίσκονται υπό ελληνική σημαία. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα ο μέσος όρος μεγέθους μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι περίπου 4 πλοία ανά εταιρεία.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί αναλυτικά η ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό μιας μεγάλης πλήρως οργανωμένης ναυτιλιακής επιχείρησης 50 πλοίων (πίνακας 7).

Πίνακας 7			
Ειδικότητες & Τμήματα	Αριθμός απαιτούμενου προσωπικού	% επί του συνόλου	Παρατηρήσεις
Ναυτιλιακή λογιστική	29	12	
Γραμ. υποστήριξη	54	23	
Διοικητικό προσωπικό	2	1	
Τεχνικό τμήμα	23	10	Κυρίως μηχανολόγοι
Τμήμα επιχειρήσεων	16	7	Κυρίως πλοίαρχοι
Αρχιπλοίαρχοι	9	4	Κυρίως πλοίαρχοι
Οικονομικό τμήμα	2	1	Οικονομολόγοι
Έλεγχος πρακτόρων	6	2	
Τμήμα πληρωμάτων	7	3	Κυρίως πρόην ναυτικοί
Προσωπικό γραφείου	3	1	
Freight collection	6	2	
Αγοραπωλησίες πλοίων	2	1	
Χειριστές Telex	10	4	
EDP	9	4	Προγραμματιστές
Ναυλώσεις	11	4	
Τμήμα ασφαλειών	4	2	
Νομικό τμήμα	7	3	Κυρίως δικηγόροι
Τμήμα Προμηθειών	20	9	
Οδηγοί, θυρωροί, κηπουροί, ηλεκτρολόγοι	5	2	
Ομάδα επισκευών	11	5	Τεχνικοί
Σύνολο	236	100%	

Πηγή: MARIT. POL. MGMT., 1996, vol. 23, NO 2, p. 117

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 τα ποσοστά επί του συνόλου των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό των βασικότερων τμημάτων μιας μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής: τμήμα επιχειρήσεων 7%, τμήμα ναυλώσεων 4%, τμήμα πληρωμάτων 3%, τμήμα λογιστηρίου 12%, τεχνικό τμήμα 10%, τμήμα προμηθειών 9%, τμήμα γραμματείας 23%, τμήμα διεκπεραίωσης στοιχείων με Η/Υ (EDP) 4%, τμήμα προσωπικού 1%, τμήμα ασφαλίσεων και ασφαλιστικών απαιτήσεων 2% και νομικό τμήμα 3%.

Όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει το ποσοστό των θέσεων εργασίας που απαιτούν πανεπιστημιακή μόρφωση ή και κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου ανέρχεται περίπου στο 20% επί του συνόλου των διαθέσιμων θέσεων. Η πλειοψηφία των ατόμων που απασχολούνται στις υπόλοιπες θέσεις είναι απόφοιτοι λυκείου με συνήθως καλή γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας.

6.2. Επιλογή στελεχών και προσωπικού

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας το έργο της υποδομής ξηράς είναι η εξεύρεση απασχόλησης στο πλοίο και η παροχή του πλαισίου για την ανταγωνιστική του λειτουργία. Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται από τα στελέχη ξηράς καλή γνώση του πλοίου και τεχνικής φύσεως ικανότητες, αντίστοιχες με τις ικανότητες των στελεχών των πλοίων (Θεοτοκάς, 1997, σελ. 227). Επιπλέον η διοικητική λειτουργία που επωμίζονται τα στελέχη του γραφείου απαιτεί αναλυτικές ικανότητες, γνώση της ναυτιλιακής αγοράς, καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις συγκεκριμένων τομέων όπως οι ασφαλίσεις των πλοίων ή η μηχανογράφηση.

Γενικά, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, υπάρχουν τρεις διοικητικές περιοχές ή ομάδες διοικητικού έργου. Η πρώτη ομάδα ασχολείται με τη χάραξη της πολιτικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, η δεύτερη συνδέεται με τα έσοδα της επιχείρησης και η τρίτη με τις δαπάνες. Στις δύο πρώτες ομάδες συναντά κανείς στελέχη με προϋπηρεσία σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας. Στην τρίτη είναι κυρίως πρώην ναυτικοί, χωρίς εμπειρία από άλλες βιομηχανίες. Τα διοικητικά στελέχη των δύο πρώτων ομάδων είναι συνήθως ανοιχτά στις νέες ιδέες και προτάσεις, ενώ τα στελέχη της τρίτης σπαταλούν χρόνο και ενέργεια υπερασπίζοντας παραδοσιακές πρακτικές.

Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν στόχους που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, τείνουν να υιοθετούν κουλτούρα που βασίζεται σε ρόλους, κανόνες και ξεκάθαρα σχεδιασμένες διαδικασίες. Όμως στην πλειοψηφία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων επικρατεί κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία του πλοιοκτήτη. Όπως είναι αναμενόμενο παρόμοια κουλτούρα επικρατεί και στην πολιτική επιλογής προσωπικού μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας που στηρίζεται στην εξουσία είναι η επιλογή προσωπικού που να μπορεί να σκέφτεται και να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τις απόψεις του ανθρώπου ή των ανθρώπων που βρίσκονται στο κέντρο της. Με αυτό δεδομένο το βασικότερο κριτήριο για

την επιλογή του προσωπικού ήταν και σε πολλές περιπτώσεις συνεχίζει να είναι η ικανότητά του να υπηρετήσει με συνέπεια αξίες όπως της «πίστης» και της «αφοσίωσης» στην επιχείρηση και στον πλοιοκτήτη. Αυτό είναι συνέπεια μιας ιστορικής παράδοσης που συνδέεται με τους ναυτότοπους, οι οποίοι αποτελούσαν κοινούς τόπους καταγωγής του πλοιοκτήτη και των εργαζομένων στο πλοίο ή στο γραφείο. Κατά κανόνα, η προσωπική σχέση προϋπήρχε της εργασιακής, ενώ ταυτόχρονα την καθόριζε (Θεοτοκάς, 1997, σελ. 229).

Η αντοχή των αξιών αυτών στο χρόνο οφείλεται σε ένα βασικό χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων: την ύπαρξη εσωτερικής αγοράς εργασίας, από την οποία αντλούσαν και εξακολουθούν να αντλούν τα στελέχη τους για το γραφείο. Η εσωτερική αγορά εργασίας αποτελείται κυρίως από τους αξιωματικούς των πλοίων της επιχείρησης. Οι αξιωματικοί που δείχνουν εργατικότητα, διοικητικές ικανότητες και πίστη στην επιχείρηση συνήθως προάγονται καταλαμβάνοντας κάποια διοικητική θέση στο γραφείο. Οι ναυτικοί που μετατίθενται στο γραφείο σε ανταπόδοση της πίστης και της αφοσίωσής τους στην εταιρεία, γίνονται οι ίδιοι φορείς των αξιών αυτών εξασφαλίζοντας την αναπαραγωγή της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Το προσόν της πίστης και της αφοσίωσης όμως δύσκολα μπορεί να ανιχνευτεί σε υποψήφιους που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας, για τους οποίους η επιχείρηση γνωρίζει μόνο τα τυπικά ατομικά στοιχεία. Για το λόγο το μεγαλύτερο ποσοστό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προσλαμβάνει προσωπικό που είτε προέρχεται από το φιλικό ή συγγενικό περιβάλλον των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση, είτε κατέχει συστάσεις τρίτων, αξιόπιστων για την επιχείρηση προσώπων.

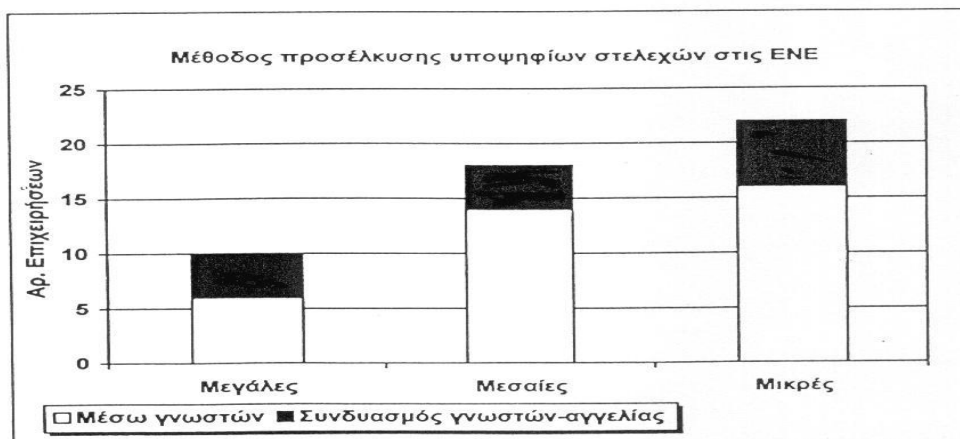
Συνήθως το προσωπικό που προσλαμβάνεται είναι νέο σε ηλικία και ξεκινά από τις πιο απλές θέσεις (π.χ. εξωτερικές εργασίες) και σταδιακά εξελίσσεται και προάγεται σε ανώτερες θέσεις. Σημαντική προσπάθεια καταβάλλεται ώστε όλοι να περνούν, εάν είναι δυνατό, από όλα τα τμήματα προκειμένου να έχουν την συνολική εικόνα της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά, το κριτήριο της κοινής καταγωγής εξακολουθεί να εφαρμόζεται στην επιλογή του προσωπικού σε αρκετές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, κυρίως σε αυτές που ανήκουν σε εφοπλιστές που κατάγονται από τη Χίο, την Άνδρο και την Κεφαλονιά.

Οι πρακτικές αυτές έχουν μεγαλύτερη εφαρμογή στην επιλογή επιτελικών στελεχών και περιορισμένη εφαρμογή στην επιλογή βοηθητικού διοικητικού προσωπικού. Σύμφωνα με έρευνα πεδίου δείγματος 50 ναυτιλιακών επιχειρήσεων που πραγματοποίησε ο κύριος Θεοτοκάς Ι.

(1997), καμία επιχείρηση του δείγματος δεν ακολουθεί πολιτική επιλογής προσωπικού αποκλειστικά μέσω αγγελιών. Καμία επιχείρηση δηλαδή, δεν συμμετέχει ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας προκειμένου να αντλήσει τα απαραίτητα στελέχη. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων στελεχών στις ΕΝΕ

	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μέσω γνωστών	6	14	16	36	72
Αγγελία	-	-	-	-	-
Συνδυασμός	4	4	6	14	28
Σύνολο	10	18	22	50	



Πηγή: Θεοτοκάς Ιωάννης, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1969-1990» Διδακτορική διατριβή, 1997.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις εφαρμόζεται η μέθοδος της μετάθεσης αξιωματικών από τα πλοία στην οργανωτική δομή της ξηράς. Η μέθοδος αυτή παρατηρείται κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν σε μεγαλύτερο βαθμό να διατηρούν και να ανακυκλώνουν τα πληρώματά

τους. Είτε προέρχονται από την επιχείρηση, είτε όχι, οι πρώην ναυτικοί αποτελούν την κυρίαρχη ομάδα εργαζομένων στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Η κυριαρχία αυτή είναι πιο έντονη στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με εξαίρεση τους εργαζομένους στο λογιστήριο. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι ειδικεύσεις είναι αναγκαστικά περισσότερες και η πολυπλοκότητα του διοικητικού έργου διαφέρει, η εικόνα είναι λίγο διαφορετική. Ωστόσο και εδώ η κυριαρχία υφίσταται με άλλη μορφή, όχι πλέον αριθμητική.

Η κυριαρχία της ομάδας των πρώην ναυτικών δεν συνδέεται μόνο με τη φύση και τις απαιτήσεις των εργασιών, αλλά και με ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό: την επαγγελματική προέλευση των πλοιοκτητών αλλά και των διεθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων στο βαθμό που έχουν αρμοδιότητες που συνδέονται με την πρόσληψη προσωπικού. Σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων εφοπλιστών ξεκίνησαν την σταδιοδρομία τους ως αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού. Έτσι ως επιχειρηματίες πλέον, διατηρούν ισχυρή την κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία του ναυτικού και τείνουν να εμπιστεύονται άτομα με τα οποία μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα, άτομα με τα οποία μοιράζονται τις ίδιες αξίες, την ίδια κουλτούρα και τις ίδιες πάνω - κάτω εμπειρίες.

Στην περίπτωση λοιπόν που οι πλοιοκτήτες είναι οι ίδιοι φορείς της ναυτικής κουλτούρας, δεν πείθονται εύκολα για την διάκριση των εργασιών και των ατόμων που θα τις εκτελέσουν, άρα για την αναγκαιότητα απασχόλησης μη ναυτικών σε θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση (π.χ. τμήμα λογιστηρίου, τμήμα προσωπικού κ.α.).

Ο τρίτος λόγος της κυριαρχίας της ομάδας των πρώην ναυτικών είναι η αξία που προσδίδεται στην ύπαρξη θαλάσσιας προϋπηρεσίας. Ακόμα και στις εταιρείες που βασίζουν την στελέχωσή τους στις ανάγκες της κάθε εργασίας, η θαλάσσια προϋπηρεσία αποτελεί σημαντικό προσόν για το σύνολο σχεδόν των εργασιών της υποδομής ξηράς (Θεοτοκάς Ι., 1997, σελ. 235).

Συνολικά λοιπόν, η πολιτική επιλογής του προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις βασίζεται σε παραδοσιακές πρακτικές. Η μετάθεση των καλών ναυτικών από το πλοίο στο γραφείο και η προσφυγή στο άμεσο περιβάλλον του εφοπλιστή για την άντληση διοικητικών στελεχών, εξασφαλίζουν την απασχόληση άμεσα ελεγχόμενων στελεχών με πίστη και αφοσίωση στην εταιρεία. Το στοιχείο αυτό δεν εξασφαλίζει απλώς το αμετάβλητο της κυρίαρχης κουλτούρας οργάνωσης της επιχείρησης, αλλά συμβάλλει και στην ενδυνάμωσή της. Επιπλέον οδηγεί

στην σταθερότητα του προσωπικού και στην εξάλειψη των συνεπειών των συχνών αλλαγών των προσώπων στην οργανωτική της δομή.

Ταυτόχρονα όμως, η πολιτική αυτή δημιουργεί και περιορισμούς. Η κάλυψη σημαντικού αριθμού θέσεων του γραφείου από ναυτικούς ενισχύει την κυριαρχία των παραδοσιακών πρακτικών στη διοίκηση και αποτελεί εστία αντίστασης σε οποιαδήποτε αλλαγή. Η αναζήτηση προσόντων όπως η πίστη και η αφοσίωση, δεν οδηγεί πάντα στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού με τις απαραίτητες ικανότητες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΡΟΥΣ 'Β

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βαρκαρόλη - Γαλάνη Άννα. *Θέματα Ανθρωπίνων Σχέσεων, Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Κοινωνία Του Πλοίου*, Εκδόσεις V, Αθήνα 2000.

Γουλιέλμος Α. Μ., *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Τόμοι Α & Β, 3η Έκδοση, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.

Θεοτοκάς Ιωάννης, *Μέθοδοι Και Ιδιαιτερότητες Στην Οργάνωση Και Διοίκηση Των Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1969 - 1990.* Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Branch Alan E., *"The elements of shipping."*, London ; New York, NY : Chapman and Hall ; Methuen, 1981.

Brenda Paik Sunoo, *"Managing Employees As Smoothly As A Cruise"*, Workforce, Vol. 76, 1997, p. 91-2.

Downard, John M., *"Managing ships"*, London, Fairplay, 1984.

Forsyth Craig, *"Factors Influencing Job Satisfaction Among Merchant Seamen"*, Maritime Policy & Management, Vol. 17, 1990, p. 141-146.

Goulielmos A. M., *"Complexity Theory Applied To Management Of*

Shipping Companies" Maritime Policy & Management, 2002.

Goulielmos A. M., *"Estimating Demand For Skilled Personnel By Greek Shipping Industry"*, Maritime Policy & Management, Vol. 23, 1995, p. 115-118.

Kendall Lane C., *"The business of shipping"*, Cambridge, Md. : Cornell Maritime Press, 1973.

Pesenti Raffaele, *"Hierarchical Resource Planning For Shipping Companies"*, European Journal Of Operational Research, Vol 86, 1995, p. 91-102.

Spruyt John, *"Ship Management"*, second edition, Lloyd's of London Press Ltd., 1994.

ΜΕΡΟΣ Γ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

7α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7α.1. Αντικείμενο και στόχος της έρευνας

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η προσπάθεια θα εστιασθεί σε δύο βασικά ζητήματα: Πρώτο, στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ότι αφορά την εφαρμογή και την ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών της Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στην εξέλιξη της σημασίας τους για τις επιχειρήσεις αυτές στο μέλλον και στην καταγραφή των χαρακτηριστικών των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών. Δεύτερο, στον εντοπισμό των στοιχείων ή μεταβλητών που σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού και των στελεχών αυτής. Πιο συγκεκριμένα τα επιμέρους ζητήματα που θα διερευνηθούν στα πλαίσια των δύο παραπάνω αξόνων θα είναι:

- η καταγραφή των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού με τις οποίες ασχολείται το αρμόδιο τμήμα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις,
- η συμμετοχή των άλλων τμημάτων στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού,

- η σπουδαιότητα της κάθε λειτουργίας για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης,
- οι δρόμοι καριέρας των διευθυντικών στελεχών,
- τα κριτήρια με τα οποία προσλαμβάνονται και προάγονται τα εν λόγω στελέχη,
- η μελλοντική σημασία της Υπηρεσίας Προσωπικού.

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας δεν είναι η πλήρης και ακριβής περιγραφή της κατάστασης της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά η καταγραφή μιας διαφαινόμενης τάσης που επικρατεί σε αυτό τον τομέα καθώς και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με την ελάχιστη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ελπίζουμε ότι αυτή η μικρή έρευνα θα αποτελέσει το έναυσμα για μια βαθύτερη μελέτη του φαινομένου, για μια πιο αναλυτική περιγραφή της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αναπτύσσονται πλέον στα πλαίσια μιας παγκόσμιας και πλήρως ανταγωνιστικής ναυτιλιακής αγοράς.

7α.2. Μεθοδολογία της έρευνας

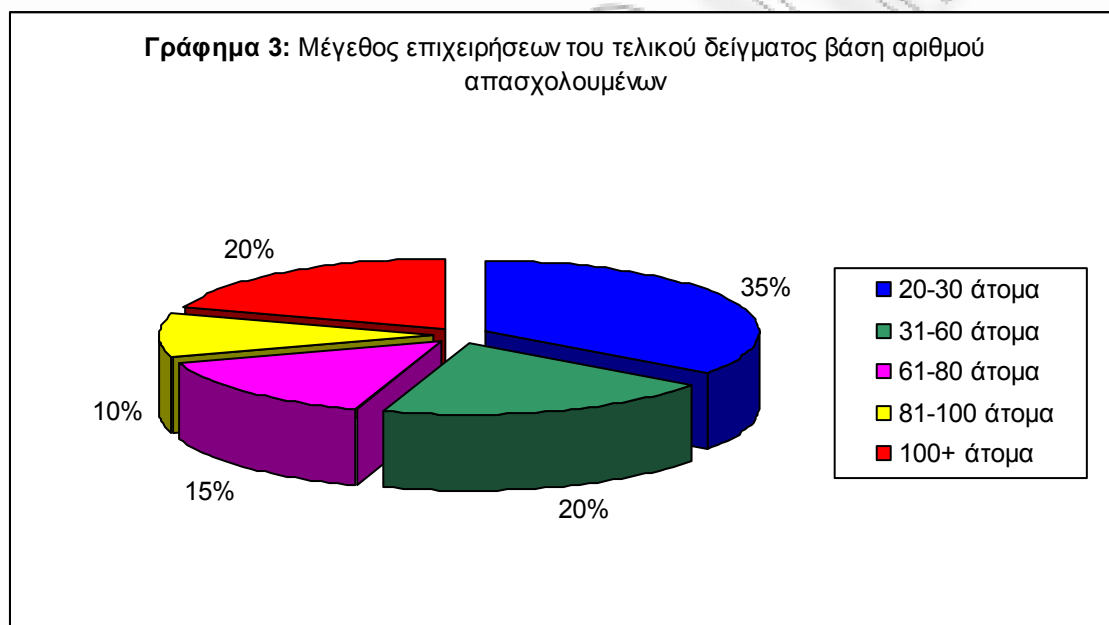
α) **Συλλογή δεδομένων.** Η συλλογή των πληροφοριών σχετικά με τα ζητήματα της έρευνας έγινε στην περιοχή της Αττικής με προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια σχεδιασμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και δοκιμάστηκε από τον καθηγητή Χ. Κανελλόπουλο και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και των διευθυντικών στελεχών που ασχολούνται με ζητήματα προσωπικού, με τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και τη μελλοντική σημασία τους (βλ. παράρτημα Α).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν από εμένα προσωπικά, αφού πρώτα εκπαιδεύτηκα στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος της κάθε επιχείρησης που απασχολείται πλήρως ή αποκλειστικά με θέματα προσωπικού, εκτός των περιπτώσεων στις οποίες δεν υπήρχε τέτοια οργανική θέση οπότε η συμπλήρωση έγινε από το ανώτερο στέλεχος που ασχολείται με τα εν λόγω ζητήματα, έστω με μερική απασχόληση. Μετά τη συνέντευξη τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν για την ακρίβεια και τη συνέπεια των δεδομένων τους και όπου χρειάστηκε ζητήθηκαν τηλεφωνικώς διευκρινήσεις από τα ερωτηθέντα στελέχη.

β) Το δείγμα της έρευνας. Η παρούσα έρευνα όπως έχει ήδη αναφερθεί έχει στόχο την καταγραφή της τάσης που επικρατεί στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις όσο αφορά τα ζητήματα Διοίκησης Προσωπικού, συνεπώς ο χαρακτήρας της είναι διερευνητικός. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με το μικρό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα προσωπικού και έχουν σε κάποιο βαθμό αναπτυγμένες κάποιες από τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού προσδιόρισε τη διαμόρφωση του δείγματος της έρευνας. Έτσι έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό, δηλαδή να περιλαμβάνει επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα προσωπικού ή έστω απασχολούν στελέχη αποκλειστικά σε θέματα προσωπικού, καθώς και επιχειρήσεις οι οποίες λόγω μεγέθους¹⁶ έχουν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό κάποιες από τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, έστω και αν δεν διαθέτουν ανάλογο τμήμα. Επίσης έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν στο δείγμα επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά ή όχι στις κυριότερες ναυτιλιακές δραστηριότητες. Έτσι στο δείγμα περιλαμβάνονται πλοιοκτήτριες και διαχειρίστριες εταιρείες (ακτοπλοϊκές, ποντοπόρες και τουριστικές), εταιρείες ναυλώσεων, εφοδίων, ναυτιλιακών ασφαλίσεων, αγοροπωλησιών και επισκευαστικές.

¹⁶ Το μέγεθος αυτό προσδιορίστηκε ειδικά για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και σε συνεννόηση με τον επιβλέποντα καθηγητή στα 20 άτομα και πάνω.

Για να εντοπισθούν και να καταγραφούν αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκαν ο «Ελληνικός και Κυπριακός ναυτιλιακός οδηγός του 2002» (Greek - Cypriot Maritime Guide 2002, Marine Information Services) και προσωπικές μου γνωριμίες. Ο αριθμός του τελικού δείγματος καθορίστηκε, σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας και σε άμεση συνεννόηση με τον επιβλέποντα καθηγητή, στις 20 επιχειρήσεις.



7β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7β.1. Θέση και λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού

Η Υπηρεσία Προσωπικού στην οργανωτική δομή της επιχείρησης

Ο εντοπισμός της θέσης της Υπηρεσίας Προσωπικού στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης προκύπτει από δύο μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο. Πρώτο, από το επίπεδο αναφοράς του υπευθύνου ζητημάτων προσωπικού και δεύτερο το ιεραρχικό του επίπεδο έναντι των υπευθύνων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πρώτη μεταβλητή φαίνεται ότι η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται στο ίδιο ή ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε σχέση με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας (πίνακας 8) στο 70% των περιπτώσεων ο άμεσος προϊστάμενος του υπευθύνου προσωπικού είναι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο ή ο Πρόεδρος (πλοιοκτήτης) της εταιρείας και ο Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος. Στο υπόλοιπο 30% χρέη υπευθύνου προσωπικού ασκεί ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας.

Πίνακας 8: Ιεραρχικό επίπεδο αναφοράς του Υπευθύνου Προσωπικού		
	περιπτώσεις	% περιπτώσεων
Διοικητικό Συμβούλιο ή Πρόεδρος	1	5%
Γεν. Δ/ντής ή Διευθύνων Σύμβουλος	13	65%
Κανείς	6	30%
Σύνολο	20	100%

Σύμφωνα με τη δεύτερη μεταβλητή, δηλαδή τη θέση του υπευθύνου προσωπικού έναντι των αντιστοιχών των άλλων τμημάτων, τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι ο υπεύθυνος προσωπικού βρίσκεται στο ίδιο ή ανώτερο επίπεδο σε σχέση με τους συναδέλφους του των άλλων τμημάτων. Το 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με αυτό των ομολόγων τους των άλλων τμημάτων και το 40% σε ανώτερο. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε ήδη, στο 30% των επιχειρήσεων του δείγματος οι Γενικοί Διευθυντές είναι και υπεύθυνοι των θεμάτων προσωπικού (πίνακας 9).

Πίνακας 9: Ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του Υπευθύνου Προσωπικού σε σχέση με το αντίστοιχο των υπευθύνων των άλλων τμημάτων		
Ιεραρχικό επίπεδο	περιπτώσεις	% περιπτώσεων
Ίδιο	12	60%
Υψηλότερο	2	10%
Γεν. Δ/ντές	6	30%
Σύνολο	20	100%

Αριθμός απασχολουμένων στην Υπηρεσία Προσωπικού

Συνήθως, ο αριθμός των απασχολουμένων στα τμήματα προσωπικού των ναυτιλιακών εταιρειών είναι μικρός. Στο 75% των περιπτώσεων του δείγματος απασχολούνται 1 ή 2 άτομα συμπεριλαμβανομένου και του Υπεύθυνου του τμήματος, ενώ στο 15% απασχολούνται από 3 έως 5 εργαζόμενοι. Μόνο το 5% των επιχειρήσεων του δείγματος απασχολεί 10 ή περισσότερους εργαζομένους στο εν λόγω τμήμα (πίνακας 10).

Πίνακας 10: Αριθμός απασχολουμένων στην Υπηρεσία Προσωπικού		
Αριθμός απασχολουμένων	περιπτώσεις	% περιπτώσεων
1 - 2	15	75%
3 - 5	3	15%
6 - 10	1	5%
11 - 20	1	5%

Αυτοί οι μικροί αριθμοί εξηγούνται από το μικρό σχετικά μέγεθος των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, από τη φύση του τμήματος (κυρίως επιτελικό), αλλά και από τον μικρό βαθμό ανάπτυξης των σχετικών λειτουργιών στις επιχειρήσεις αυτές.

Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να απαντήσουν με ποιές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού ασχολείται το επιφορτισμένο με αυτό το ρόλο τμήμα της επιχείρησής τους και να ιεραρχήσουν, από ένα κατάλογο 22 λειτουργιών τις εννέα από αυτές ανάλογα με τη σπουδαιότητα για το τμήμα τους (πίνακας 11).

Πίνακας 11: Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού										
% Εμφάνισης	Συνολική σειρά σπουδαιότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9
100	Επιλογή	10%	25%	20%	15%		30%			
100	Πρόσληψη		25%	40%	15%	5%	10%	5%		
55	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας				27%	36%	9%	19%	9%	
100	Πολιτική Ωραρίου & Αδειών	35%	30%	10%	25%					
100	Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων	50%	10%	15%	15%	10%				
100	Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων	55%	25%	20%						
100	Διακοπές εργασίας / Απολύσεις				35%	25%	10%	15%	10%	5%
100	Εκπαίδευση Προσωπικού	5%	20%		25%	25%			15%	10%
50	Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων					20%	10%	20%	30%	20%
60	Περιγραφή θέσεων εργασίας					17%	42%		8%	33%
100	Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων			20%	10%	15%	25%	5%	25%	
70	Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός			14%		22%	7%	36%	14%	7%

Συγκεκριμένα στον πίνακα δίνονται δύο βασικές πληροφορίες. Πρώτο το ποσοστό των ερωτηθέντων για κάθε λειτουργία και δεύτερο το ποσοστό για κάθε θέση σπουδαιότητας από το 1 μέχρι το 9. Το 1 σημαίνει ότι η λειτουργία είναι η πιο σημαντική ως απασχόληση του τμήματος και το 9 η

λιγότερο σημαντική από τις πρώτες εννιά σημαντικές λειτουργίες. Οι λειτουργίες που δεν αναφέρθηκαν σαν ασχολίες της Υπηρεσίας Προσωπικού ή που δεν επιλέχτηκαν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% δεν εμφανίζονται στον πίνακα.

7β.2. Περιεχόμενο του έργου των Διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού

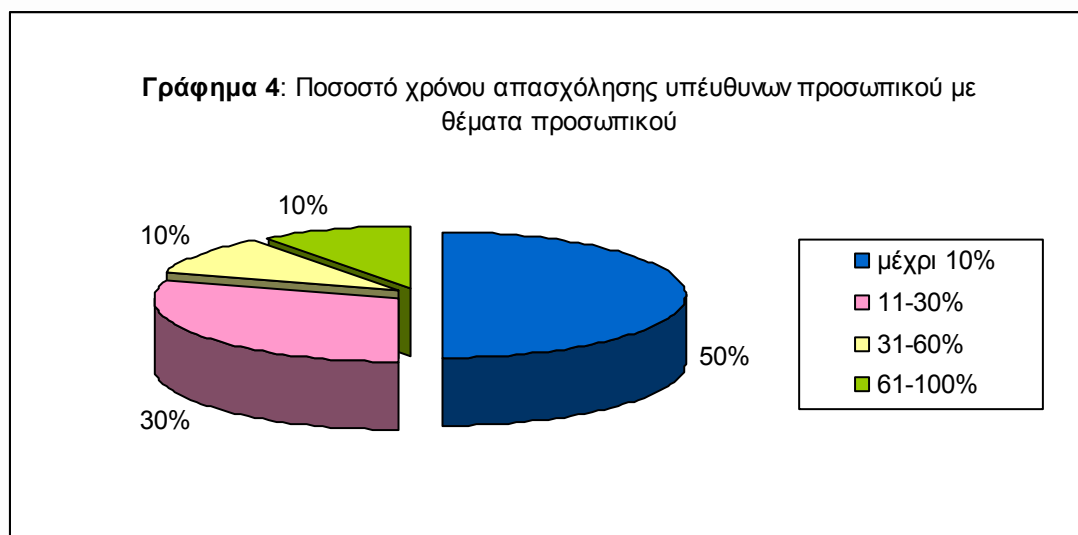
Ποσοστό απασχόλησης των στελεχών με θέματα Διοίκησης Προσωπικού

Συνήθως η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων δεν είναι αυστηρή από άποψη λειτουργική. Εκτός της βασικής επιχειρησιακής λειτουργίας που περιλαμβάνει ένα τμήμα, μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες δευτερεύουσες λειτουργίες. Ιδιαίτερα στα τμήματα προσωπικού, συνηθίζεται να εντάσσονται άλλες τέτοιες λειτουργίες όπως οι δημόσιες σχέσεις, οικονομικά και διοικητικά ζητήματα. Έτσι τα στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού μπορεί να έχουν υπό την ευθύνη τους και συνεπώς να απασχολούνται και με ζητήματα διαφορετικά αυτών της Διοίκησης Προσωπικού. Για αυτό το λόγο ζητήθηκε από τα στελέχη να προσδιορίσουν το ποσοστό του χρόνου τους που αφιερώνουν σε θέματα προσωπικού και το ποσοστό απασχόλησής τους με άλλα ζητήματα.

Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των υπευθύνων προσωπικού με ζητήματα Διοίκησης Προσωπικού.

Πίνακας 12: Ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των υπευθύνων προσωπικού με θέματα προσωπικού		
% του συνολικού χρόνου	περιπτώσεις	% περιπτώσεων
μέχρι 10%	10	50%
11- 30%	6	30%
31- 60%	2	10%
61- 100%	2	10%
Σύνολο	20	100%

Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα ο μέσος χρόνος απασχόλησης των υπευθύνων προσωπικού με θέματα Διοίκησης Προσωπικού αντιστοιχεί στο 28,25% του συνολικού τους χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, με θέματα προσωπικού σε ποσοστό άνω του 60% του συνολικού τους χρόνου ασχολείται μόνο το 10% των ερωτηθέντων, ενώ οι μισοί (50%) ασχολούνται σε ποσοστό λιγότερο ή ίσο του 10%.



Τα ποσοστά αυτά μπορούν να εξηγηθούν αν αναλογιστούμε ότι στο 30% των επιχειρήσεων του δείγματος χρέη υπεύθυνου προσωπικού ασκούν οι Γενικοί Διευθυντές των επιχειρήσεων και στο 25% διευθυντές άλλων τμημάτων (Οικονομικοί Διευθυντές, Διευθυντές Διασφάλισης Ποιότητας).

Θέματα Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται προσωπικά οι υπεύθυνοι προσωπικού

Από τα ερωτηθέντες ζητήθηκε να αναφέρουν τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολούνται περισσότερο οι ίδιοι από ένα κατάλογο 35 λειτουργιών. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στον πίνακα 13.

Πίνακας 13 : Λειτουργίες με τις οποίες ασχολούνται περισσότερο οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού	
Λειτουργίες	Αρ. περιπτώσεων
-Σύστημα οικονομικών ανταμοιβών	9
-Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	9
-Τήρηση πολιτικών προσωπικού	8
-Επιλογή στελεχών	8
-Προσλήψεις	8
-Εσωτερική επικοινωνία	8
-Γενικά διοικητικά θέματα	8
-Εργατική νομοθεσία	7
-Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας	6
-Έλεγχος κόστους προσωπικού	6
-Βοήθεια και συμβουλές σε εργαζόμενους	6
-Διαδικασία επιλογής προσωπικού	5
-Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών	4
-Μύηση νεοεισερχομένων	4
-Διακοπές εργασίας- Απολύσεις- Ελάττωση προσωπικού	4
-Συμμετοχή στη διαμόρφωση στρατηγικής	3
-Διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού	3
-Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	3
-Οργανωσιακή ανάπτυξη	3
-Διευθέτηση χρόνου εργασίας	3
-Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογές	3
-Θέματα προστασίας περιβάλλοντος	3
-Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	2
-Έρευνες στάσεων και συμπεριφοράς προσωπικού	2
-Ανάπτυξη και διάχυση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού	2
-Ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος συμμετοχής στελεχών στα αποτελέσματα και στην περιουσία της επιχείρησης	2

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι υπεύθυνοι προσωπικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ασχολούνται κυρίως με τις κλασσικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, όπως οι προσλήψεις, τα συστήματα οικονομικών ανταμοιβών, η επιλογή στελεχών, η αξιολόγηση του προσωπικού, η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και η εργατική νομοθεσία. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις ασχολούνται και με διαχειριστικές λειτουργίες, όπως ο έλεγχος του κόστους προσωπικού και η τήρηση του εσωτερικού κανονισμού (τήρηση πολιτικών προσωπικού) στην διαμόρφωση του οποίου, συνήθως, δεν έχουν συμβάλει.

Κάποιες διαφορές στην ιεράρχηση που υπάρχουν μεταξύ των πινάκων 11 και 13 φέρονται στο γεγονός ότι στον πρώτο πίνακα δίνεται η σπουδαιότητα των λειτουργιών ανάλογα με το βαθμό απασχόλησης του τμήματος που είναι επιφορτισμένο με τα θέματα του προσωπικού, ενώ στον δεύτερο δίνονται οι λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται ο ίδιος ο υπεύθυνος του τμήματος. Επίσης οι διαφορές μπορεί να οφείλονται και στον τρόπο μέτρησης που είναι διαφορετικός στις δύο περιπτώσεις. Στην πρώτη περίπτωση ζητήθηκε να ιεραρχηθούν οι λειτουργίες από το 1 μέχρι το 9, ανάλογα με τη σπουδαιότητα για το τμήμα, ενώ στη δεύτερη ζητήθηκε να δοθούν οι λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται περισσότερο ο υπεύθυνος του τμήματος, χωρίς να γίνει καμία ιεράρχηση.

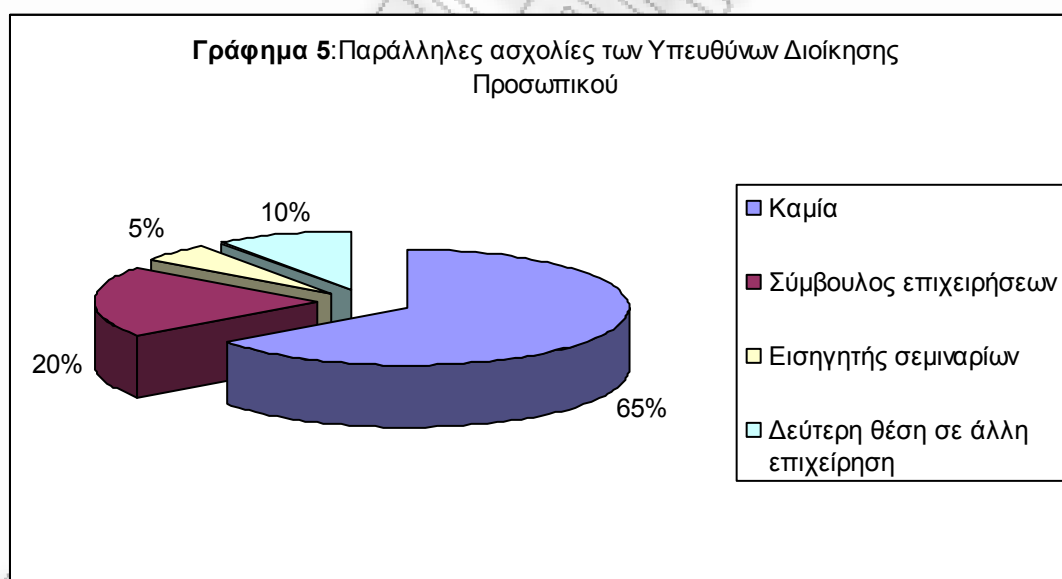
Θέματα εκτός Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται οιΥπεύθυνοι Προσωπικού

Τα βασικά θέματα με τα οποία ασχολούνται οι υπεύθυνοι προσωπικού, κατά των υπόλοιπο χρόνο τους, δηλαδή στο χρόνο που δεν ασχολούνται με θέματα προσωπικού, παρουσιάζονται στον πίνακα 14. Τα θέματα αυτά κυρίως αφορούν τις επιχειρήσεις στις οποίες ο Γενικός Διευθυντής ή ο υπεύθυνος κάποιου άλλου τμήματος (οικονομικού τμήματος, διασφάλισης ποιότητας κ.α.) ασχολείται και με τα ζητήματα του προσωπικού. Την πρώτη θέση σε αυτά τα ζητήματα καταλαμβάνουν τα οικονομικά και τα διοικητικά θέματα. Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό ασχολείται με τις Δημόσιες Σχέσεις της επιχείρησης και Εμπορικά θέματα, ενώ μικρότερα ποσοστά με θέματα παραγωγής ή άλλα.

Πίνακας 14: Θέματα εκτός Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Προσωπικού		
Θέματα	περιπτώσεις	% περιπτώσεων
Οικονομικά	12	60%
Διοικητικά	11	55%
Δημόσιες Σχέσεις	7	35%
Εμπορικά	6	30%
Σχέσεις με επιμελητήρια	3	15%
Παραγωγής	1	5%
Σχέσεις με Τοπική Αυτοδιοίκηση	1	5%
Άλλα	1	5%

Παράλληλες ασχολίες των Υπευθύνων Διοίκησης Προσωπικού

Από τα ερωτηθέντες ζητήθηκε να αναφέρουν αν παράλληλα με την κύρια θέση που κατέχουν, ως επαγγελματίες σε μια επιχείρηση, αναπτύσσουν και άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες (γράφημα 4). Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 65%, δεν ασχολείται με καμία άλλη παράλληλη επαγγελματική δραστηριότητα. Από τους υπόλοιπους το μεγαλύτερο ποσοστό ασχολούνται ως σύμβουλοι άλλων επιχειρήσεων 20% ή κατέχουν δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση, ενώ σε ένα ποσοστό της τάξης του 5% ασχολούνται ως εισηγητές σεμιναρίων.

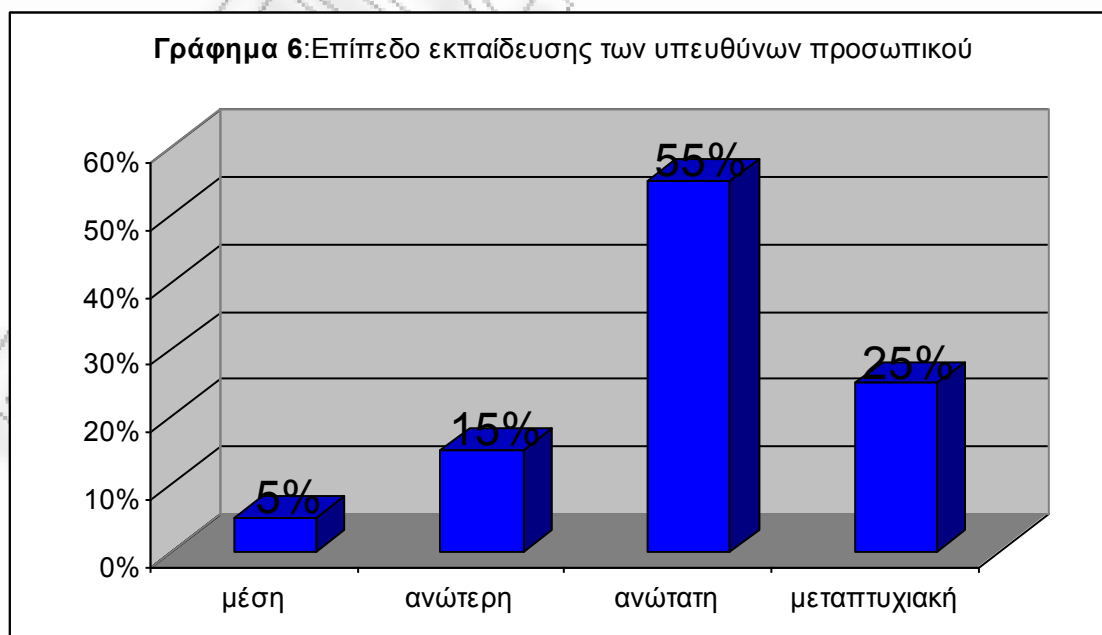


7β.3. Επαγγελματισμός των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού

Για την εκτίμηση του επαγγελματισμού των υπευθύνων Διοίκησης Προσωπικού των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν ορισμένα βασικά κριτήρια όπως το επίπεδο και το είδος της εκπαίδευσής τους, η ειδική επιμόρφωσή τους σε θέματα προσωπικού, η ενημέρωσή τους μέσω επαγγελματικών περιοδικών και η επάρκειά τους σε ξένες γλώσσες.

Εκπαίδευση των υπευθύνων προσωπικού

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (55%) έχει κάνει ανώτατες σπουδές, ενώ ένα ποσοστό αρκετά



αξιόλογο (25%) έχει κάνει επιπλέον και μεταπτυχιακές σπουδές. Παρόλα αυτά υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό (20%) των υπευθύνων προσωπικού που έχει αποφοιτήσει από ανώτερες και μέσες σχολές.

Το υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων που έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές δικαιολογείται και από το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό (βλ. παραπάνω) εξ αυτών ασκούν χρέη υπευθύνου προσωπικού, αλλά κατέχουν θέση Γενικού Διευθυντή, θέση που απαιτεί συνήθως περισσότερα τυπικά προσόντα.

Από όσους έχουν κάνει σπουδές πανεπιστημιακού επιπέδου η συντριπτική πλειοψηφία έχει σπουδάσει Οικονομικές Επιστήμες, ενώ ακολουθεί η Διοίκηση Επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά αυτούς που έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές το 40% έχει ειδικευση Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), το 30% έχει κάποια οικονομική ειδικευση, ενώ οι υπόλοιποι έχουν ειδικευτεί σε κάποια άλλη επιστήμη (π.χ. ναυτιλιακά, τεχνολογικές επιστήμες).

Επιμόρφωση των υπευθύνων Διοίκησης Προσωπικού

Το 75% των Υπευθύνων Προσωπικού του δείγματος δεν έχει κάνει κανενός είδους επιμόρφωση, ενώ το 25% έχει παρακολουθήσει βραχυχρόνια σεμινάρια σε θέματα προσωπικού και διοίκησης.

Ενημέρωση υπευθύνων προσωπικού

Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 40% απάντησε ότι ενημερώνεται συστηματικά από περιοδικά ή βιβλία για θέματα Διοίκησης Προσωπικού, ενώ το 60% δεν διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο για αυτή την ενημέρωση.

Επάρκεια ξένων γλωσσών

Το 95% των ερωτηθέντων υπευθύνων προσωπικού δήλωσε ότι έχει επάρκεια σε τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα, ενώ από αυτούς το 36,8% έχει επάρκεια σε δύο τουλάχιστον ξένες γλώσσες. Από το 95% που γνωρίζει ξένες γλώσσες όλοι γνωρίζουν την Αγγλική, το 26,3% γνωρίζει, επιπλέον, τη Γαλλική, το 10,5% γνωρίζει τη Γερμανική και κάποιοι γνωρίζουν την Ισπανική, την Πορτογαλική και την Ιταλική.

Συμπεράσματα

Σε γενικές γραμμές, από το σύνολο των στοιχείων επαγγελματισμού που παρουσιάστηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι οι υπεύθυνοι προσωπικού των ναυτιλιακών εταιρειών στην Ελλάδα βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο επαγγελματισμού. Στη μεγάλη τους πλειοψηφία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών και γνωρίζουν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα. Παρόλα αυτά όμως το θεωρητικό υπόβαθρο και η εκπαίδευσή τους σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού είναι αρκετά περιορισμένη. Αυτό προκύπτει από τα χαμηλά ποσοστά επιμόρφωσης και ενημέρωσης σε σχετικά θέματα, καθώς και από την πανεπιστημιακή τους ειδίκευση.

7β.4. Χαρακτηριστικά της καριέρας των Υπευθύνων Προσωπικού

Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα

Η επαγγελματική εξέλιξη σε διευθυντικές θέσεις προϋποθέτει μια ουσιαστική πείρα, που συνολικά θα μπορούσε να εκφραστεί με το χρόνο προϋπηρεσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι Υπεύθυνοι Προσωπικού του δείγματος έχουν κατά μέσο όρο 20,25 χρόνια προϋπηρεσίας. Στον πίνακα 15 παρουσιάζεται η κατανομή του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας των εν λόγω στελεχών.

Πίνακας 15	
Χρόνια προϋπηρεσίας - πείρα	% Υπευθύνων Πρ.
1 - 10	20%
11 - 20	30%
21 - 30	35%
31 και πάνω	15%

Από τα παραπάνω χρόνια προϋπηρεσίας, ένα μέρος αποτελεί προϋπηρεσία στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο μέσος όρος των ετών εργασίας των στελεχών του δείγματος στη λειτουργία αυτή ανέρχεται στα 11 χρόνια.

Εκτός των παραπάνω πληροφοριών, τα στελέχη ερωτήθηκαν πιο συγκεκριμένα για τα χρόνια προϋπηρεσίας που χρειάστηκαν για να καταλάβουν τη σημερινή τους θέση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους κατά μέσο όρο χρειάστηκαν 11,25 χρόνια.

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει ότι για την κατάληψη της θέσης του Υπεύθυνου Προσωπικού χρειάστηκε μια μακρόχρονη επαγγελματική εμπειρία στο χώρο των επιχειρήσεων γενικά, αλλά πολύ μικρή στη συγκεκριμένη λειτουργία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις του δείγματος το στέλεχος που ανέλαβε καθήκοντα Υπεύθυνου Προσωπικού ήταν ήδη φτασμένος επαγγελματίας σε κάποια άλλη λειτουργία της ίδιας ή άλλης επιχείρησης.

Κινητικότητα των στελεχών προσωπικού

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο μέρος των στελεχών (60%) έχει εργαστεί σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις, αλλά ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό (40%) δεν παρουσιάζει καμία ουσιαστική κινητικότητα (πίνακας 16). Αν λάβουμε μάλιστα υπ' όψη μας τα χρόνια προϋπηρεσίας αυτό το ποσοστό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Το γεγονός αυτό μπορούμε να το εξηγήσουμε σε μεγάλο βαθμό, συγκρίνοντας αυτά τα αποτελέσματα με τα όσα αναφέρονται στην παράγραφο 6.2.

Πίνακας 16	
Αριθμός επιχειρήσεων	% Υπευθύνων Πρ.
1	40%
2	50%
3 και πάνω	10%

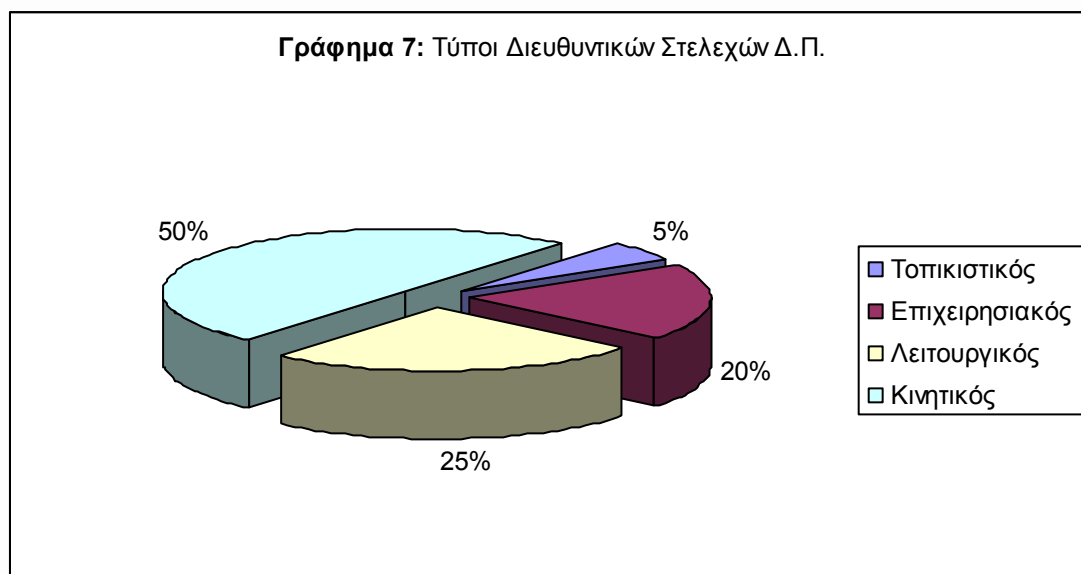
Εξετάζοντας την κινητικότητα των στελεχών μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (65%) έχει εργαστεί 2 ή περισσότερα τμήματα κατά τη διάρκεια της καριέρας του, ενώ το 35% έχει εργαστεί σε μόνο ένα τμήμα (κυρίως, οικονομικό και προσωπικό).

Πίνακας 17	
Αριθμός τμημάτων	% Υπευθύνων Πρ.
1	35%
2	50%
3 και πάνω	15%

Τύποι καριέρας των στελεχών της Υπηρεσίας Προσωπικού

Συνδυάζοντας την κινητικότητα των στελεχών μεταξύ των επιχειρήσεων και την κινητικότητα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων προκύπτουν οι βασικοί τύποι καριέρας οι οποίοι αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας. Εν συντομία οι τύποι αυτοί είναι: α) ο τοπικιστικός (μία επιχείρηση, μία λειτουργία), β) ο επιχειρησιακός (μία επιχείρηση, διάφορες λειτουργίες), γ) ο λειτουργικός (διάφορες επιχειρήσεις, μία λειτουργία) και δ) ο κινητικός (διάφορες επιχειρήσεις, διάφορες λειτουργίες).

Από τη σύνθεση των απαντήσεων προκύπτει ότι το 5% των στελεχών της Υπηρεσίας Προσωπικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων του δείγματος χαρακτηρίζονται ως «τοπικιστικοί», το 20% ως «επιχειρησιακοί», το 25% ως «λειτουργικοί» και το 50% ως «κινητικοί» (γράφημα 7).



Επιλογή ανωτέρων στελεχών

Σύμφωνα με τον πίνακα 18 την ευθύνη της επιλογής των ανωτέρων στελεχών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων την έχουν τα ανώτατα διοικητικά όργανα, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Πρόεδρος και ο Γενικός Διευθυντής.

Πίνακας 18: Υπεύθυνοι επιλογής ανωτέρων στελεχών	
	% περιπτώσεων
Διοικητικό Συμβούλιο ή Πρόεδρος	55%
Γεν. Διευθυντής ή Δ. Σύμβουλος	45%

Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις η επιλογή γίνεται σε συνεργασία των ανώτατων διοικητικών οργάνων μεταξύ τους, καθώς και με τα στελέχη των υπολοίπων τμημάτων. Αυτή τη διαδικασία

ισχύει φυσικά και για την επιλογή Υπεύθυνου Προσωπικού, αφού η θέση αυτή θεωρείται υψηλού επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία.

Παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης στελεχών της Υπηρεσίας Προσωπικού

Σύμφωνα με τον πίνακα 19 οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι κυρίως η αφοσίωση στην επιχείρηση, ο ζήλος και η προθυμία για εργασία, οι καλές δημόσιες σχέσεις, η αποτελεσματικότητά που επέδειξε στα διάφορα καθήκοντα που του ανατέθηκαν και η ακεραιότητα του χαρακτήρα του.

Πίνακας 19: Παράγοντες ιεραρχικής εξέλιξης στελεχών της Υπηρεσίας Προσωπικού						
% Εμφάνισης	Συνολική σειρά σπουδαιότητας	1	2	3	4	5
100%	Αφοσίωση στην επιχείρηση	55%	20%	15%	10%	---
90%	Ζήλος και προθυμία για εργασία	25%	45%	15%	10%	5%
100%	Καλές δημόσιες σχέσεις	10%	15%	55%	15%	5%
100%	Αποτελεσματικότητα	5%	---	15%	60%	20%
70%	Συνεχής σχετική επιμόρφωση	5%	10%	---	20%	65%
50%	Ακεραιότητα χαρακτήρα	---	---	20%	30%	50%

Συγκεκριμένα στον πίνακα δίνονται δύο βασικές πληροφορίες. Πρώτο το ποσοστό των ερωτηθέντων που επέλεξαν τον συγκεκριμένο παράγοντα και δεύτερο το ποσοστό για κάθε θέση σπουδαιότητας από το 1 μέχρι το 5. Το 1 σημαίνει ότι η παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός και το 5 ο λιγότερο σημαντικός από τους πρώτους πέντε σημαντικούς παράγοντες. Τα ποσοστά κάτω του 50% δεν αναφέρονται καθόλου στον πίνακα.

7β.5. Μελλοντική σημασία της Υπηρεσίας Προσωπικού

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε μια εκτίμηση της μελλοντικής σημασίας της Διοίκησης Προσωπικού για τον ναυτιλιακό κλάδο, καθώς και της μελλοντικής ζήτησης εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα προσωπικού.

Από τις απαντήσεις τους προέκυψε πως η πλειοψηφία τους (75%) πιστεύει πως η σπουδαιότητα-σημασία της Διοίκησης Προσωπικού για την σωστή και αποδοτική λειτουργία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης θα είναι αρκετά ή ακόμα και πολύ μεγαλύτερη στο μέλλον. Αξιοσημείωτο είναι βέβαια το γεγονός πως οι νεότεροι σε ηλικία και χρόνια εμπειρίας απάντησαν με αρκετά μεγάλη ευκολία υπέρ της ολοένα και αυξανόμενης σπουδαιότητας της Υπηρεσίας Προσωπικού, ενώ αντίθετα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας ήταν αρκετά πιο διστακτικοί.

Ανάλογες ήταν και οι απαντήσεις σχετικά με την μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών. Συγκεκριμένα όσοι απάντησαν πως η σημασία και η σπουδαιότητα της Διοίκησης Προσωπικού θα είναι μεγαλύτερη τα επόμενα χρόνια, απάντησαν επίσης, όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο, πως και η ζήτηση στελεχών θα είναι εξίσου μεγαλύτερη.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας ήταν η Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές και παραναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η προσπάθεια σε δύο βασικά ζητήματα: Πρώτο, στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ότι αφορά την εφαρμογή και την ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών της Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στην εξέλιξη της σημασίας τους για τις επιχειρήσεις αυτές στο μέλλον και στην καταγραφή των χαρακτηριστικών των διευθυντικών στελεχών της εν λόγω υπηρεσίας. Δεύτερο, στον εντοπισμό των στοιχείων ή μεταβλητών που σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού και των στελεχών αυτής.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται στο ίδιο ή ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε σχέση με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Εκ πρώτης όψεως το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ θετικό, ωστόσο το γεγονός ότι η εν λόγω υπηρεσία, σε αρκετές από τις επιχειρήσεις του δείγματος, ασκείται από τον ίδιο τον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης ή τον διευθυντή κάποιου άλλου γραμμικού τμήματος, μας αναγκάζει να μετριάσουμε λίγο τον αρχικό

ενθουσιασμό μας. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας στο 70% των περιπτώσεων ο άμεσος προϊστάμενος του υπευθύνου προσωπικού είναι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο ή ο Πρόεδρος (πλοιοκτήτης) της εταιρείας και ο Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος. Στο υπόλοιπο 30% χρέη υπευθύνου προσωπικού ασκεί ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας.

Όσο αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων στην υπηρεσία προσωπικού και εδώ η εικόνα δεν είναι πολύ ενθαρρυντική, στο 75% των περιπτώσεων του δείγματος απασχολούνται το πολύ 1 ή 2 άτομα και μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο της εργασίας τους.

Αυτήν ακριβώς την κατάσταση συναντήσαμε και όταν εξετάσαμε τον χρόνο που αφιερώνουν τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ο μέσος χρόνος απασχόλησης των υπευθύνων προσωπικού με θέματα Διοίκησης Προσωπικού αντιστοιχεί στο 28,25% του συνολικού τους χρόνου. Τα ποσοστά αυτά μπορούν να εξηγηθούν αν αναλογιστούμε ότι στο 30% των επιχειρήσεων του δείγματος χρέη υπευθύνου προσωπικού ασκούν οι Γενικοί Διευθυντές

των επιχειρήσεων και στο 25% διευθυντές άλλων τμημάτων (Οικονομικοί Διευθυντές, Διευθυντές Διασφάλισης Ποιότητας).

Από το σύνολο των απαντήσεων δεν προέκυψε κάποια έκπληξη σε σχέση με τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, αφού και για τις επιχειρήσεις του κλάδου της ναυτιλίας η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, η πολιτική ωραρίου και αδειών, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, καθώς και η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν τις σπουδαιότερες λειτουργίες.

Ερευνώντας τον επαγγελματισμό των στελεχών της εν λόγω υπηρεσίας, διαπιστώσαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (55%) έχει κάνει ανώτατες σπουδές, ενώ ένα ποσοστό αρκετά αξιόλογο (25%) έχει κάνει επιπλέον και μεταπτυχιακές σπουδές. Παρόλα αυτά υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό (20%) των υπευθύνων προσωπικού που έχει αποφοιτήσει από ανώτερες και μέσες σχολές. Αυτή η σχετικά καλή εικόνα των στελεχών ανατρέπεται από το γεγονός ότι το 75% των Υπευθύνων Προσωπικού του δείγματος δεν έχει κάνει κανενός είδους επιμόρφωση, ενώ το 25% έχει παρακολουθήσει μόνο κάποια βραχυχρόνια σεμινάρια σε θέματα προσωπικού και διοίκησης. Επίσης, από το σύνολο των ερωτηθέντων μόνο το 40% απάντησε ότι ενημερώνεται συστηματικά από

περιοδικά ή βιβλία για θέματα Διοίκησης Προσωπικού, ενώ το 60% δεν διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο για αυτή την ενημέρωση.

Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι για την κατάληψη της θέσης του Υπεύθυνου Προσωπικού χρειάστηκε μια μακρόχρονη επαγγελματική εμπειρία στο χώρο των επιχειρήσεων γενικά, αλλά πολύ μικρή στη συγκεκριμένη λειτουργία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις του δείγματος το στέλεχος που ανέλαβε καθήκοντα Υπεύθυνου Προσωπικού ήταν ήδη φτασμένος επαγγελματίας σε κάποια άλλη λειτουργία της ίδιας ή άλλης επιχείρησης. Επιπροσθέτως, οι σπουδαιότεροι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι κυρίως η αφοσίωση στην επιχείρηση, ο ζήλος και η προθυμία για εργασία, οι καλές δημόσιες σχέσεις, η αποτελεσματικότητά που επέδειξε στα διάφορα καθήκοντα που του ανατέθηκαν και η ακεραιότητα του χαρακτήρα του.

Κλείνοντας, όσο αφορά την μελλοντική σημασία της Υπηρεσίας Προσωπικού για την σωστή και αποδοτική λειτουργία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης η πλειοψηφία των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα (75%) πιστεύει πως η σπουδαιότητα-σημασία της Διοίκησης Προσωπικού θα είναι αρκετά ή ακόμα και πολύ μεγαλύτερη στο μέλλον. Αξιοσημείωτο είναι βέβαια το γεγονός πως οι νεότεροι σε ηλικία και χρόνια εμπειρίας

απάντησαν με αρκετά μεγάλη ευκολία υπέρ της ολοένα και αυξανόμενης σπουδαιότητας της Υπηρεσίας Προσωπικού, ενώ αντίθετα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας ήταν αρκετά πιο διστακτικοί.

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας δεν ήταν η πλήρης και ακριβής περιγραφή της κατάστασης της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά η καταγραφή μιας διαφαινόμενης τάσης που επικρατεί σε αυτό τον τομέα, για αυτόν ακριβώς το λόγο θα ήταν ενδιαφέρον να επεκταθεί η έρευνα αν είναι δυνατό στο σύνολο του κλάδου ώστε να σχηματίσουμε μια πιο ολοκληρωμένη και σίγουρα πιο ασφαλή εικόνα. Κατόπιν αυτού σίγουρα μια συγκριτική έρευνα της κατάστασης της Υπηρεσίας Προσωπικού σε όλους τους κλάδους θα μας έδινε την ακριβή θέση και σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα σήμερα.

ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Financial Times-Καθημερινή, "Ανθρώπος Και Επιχείρηση, Μέρος Α Και 'Β." 2/2/2002.

Βαρκαρόλη - Γαλάνη Άννα. *Θέματα Ανθρωπίνων Σχέσεων, Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Κοινωνία Του Πλοίου*, Εκδόσεις V, Αθήνα 2000.

Βέμπερ Μαξ, *Βασικές Έννοιες Κοινωνιολογίας*, Εκδόσεις Κένταυρος, Αθήνα 1993, σελ. 127.

Γουλιέλμος Α. Μ., *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Τόμοι Α & Β, 3η Έκδοση, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.

Θεοτοκάς Ιωάννης, *Μέθοδοι Και Ιδιαιτερότητες Στην Οργάνωση Και Διοίκηση Των Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1969 - 1990.* Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Διοίκηση Προσωπικού Και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού Στην Ελλάδα.* Αθήνα: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 1990.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα, 1991.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία Και Πράξη.* Αθήνα, 2002.

Κουτσούκης, Κλεομένης. *Η Πολιτική Ηγεσία, Θεωρία, Συγκριτική Έρευνα Του Πολιτικού Προσωπικού Και Ανάλυση Πολιτικών Ηγετών.* Αθήνα: Εκδόσεις Αναστασίου, 1990.

Μαντάς, Νικόλαος. *Διοίκηση Προσωπικού.* Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.

Χολέβας, Γιάννης. *Οργάνωση Και Διοίκηση (Management).* Αθήνα: Interbooks, 1995.

Χυτήρης, Λεωνίδας. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks, 2001.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Branch Alan E., *"The elements of shipping."*, London ; New York, NY : Chapman and Hall ; Methuen, 1981.

Brenda Paik Sunoo, *"Managing Employees As Smoothly As A Cruise"*, Workforce, Vol. 76, 1997, p. 91-2.

Denisi A. / Griffin R. W.: *Human Resource Management,* Houghton Mifflin, 2001.

Downard, John M., *"Managing ships"*, London, Fairplay, 1984.

Drucker Peter F.: *The Effective Executive,* Harper and Raw, New York, 1967.

Flippo Edwin B.: *Personnel Management*, 6th edition, McGraw-Hill, 1984.

Forsyth Craig, "Factors Influencing Job Satisfaction Among Merchant Seamen" *Maritime Policy & Management*, Vol. 17, 1990, p. 141-146.

Goulielmos A. M., "Complexity Theory Applied To Management Of Shipping Companies" *Maritime Policy & Management*, 2002.

Goulielmos A. M., "Estimating Demand For Skilled Personnel By Greek Shipping Industry", *Maritime Policy & Management*, Vol. 23, 1995, p.. 115-118.

Hill Charles W. L. and Jones Gareth R., *Strategic Management*, 5th edition, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc., 2001.

Kendall Lane C., "The business of shipping", Cambridge, Md. : Cornell Maritime Press, 1973.

Marine Information Services, Greek - Cypriot Maritime Guide 2002.

McGregor D M.: *The human side of the enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960, p.33-58.

Miner, J.B., Miner, M.G., *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach.*, The Macmillan Company, New York, 1985.

Pesenti Raffaele, "Hierarchical Resource Planning For Shipping Companies", *European Journal Of Operational Research*, Vol 86, 1995, p. 91-102.

Robbins Stephen P.: *The Management of Human Resources*, Prentice-Hall, Inc., 1978.

Spruyt John, *"Ship Management"*, second edition, Lloyd's of London Press Ltd., 1994.

Stone Raymond J.: *Human Resource Management*, 3rd edition, John Wiley & Sons Australia, 1998.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 1. COSTACRUIISING SA**
- 2. PACIFIC & ATLANTIC CORP (SHIPMANAGERS)**
- 3. OPTIMA CHARTERING LTD**
- 4. MEDITERRANEAN MARITIME SA**
- 5. COMMERCIAL TRADING & DISCOUNT CO LTD**
- 6. KENSIGTON HOLDINGS SA**
- 7. VANOS SA**
- 8. ALPHA TANKERS & FREIGHTERS INTERNATIONAL LTD**
- 9. LASKARIDIS SHIPPING CO LTD**
- 10. ANCORA INVESTMENT TRUST INC**
- 11. GOOD FAITH SHIPPING CO SA**
- 12. HELLAS FLYING DOLPHINS ANE / FERRIES**
- 13. ROYAL OLYMPIC CRUISES-EPIROTIKI**
- 14. SUPERFAST FERRIES SA**
- 15. UNITED SHIPPING & TRADING CO OF GREECE SA**
- 16. PROMETHEUS SHIPPING SA / VENETSANOS MARINE CO**
- 17. COMPASS MARINE SERVICES LTD**
- 18. KARRAS D.J. SA**
- 19. DANAOS SHIPPING CO LTD**
- 20. BRILLIANT MARITIME SERVICES SA**