

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ Ν.Ε.

---

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Πανεπιστήμιο Αιγαίου**  
**Τμήμα Ναυτιλίας και**  
**Επιχειρηματικών Υπηρεσιών**

Γιώργος Βαγγέλας  
Πανεπιστημιακός Υπότροφος

# Εισαγωγικά

---

- Ιδιαιτερότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη ναυτιλία
- Στη ναυτιλιακή επιχείρηση υπάρχουν τουλάχιστον δύο ομάδες εργαζομένων, οι εργαζόμενοι της υποδομής ξηράς και οι εργαζόμενοι στα πλοία, και αντίστοιχα συστήματα Δ.Α.Δ.
  - Το περιβάλλον εργασίας, τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες της κάθε ομάδας διαφοροποιούνται σημαντικά.
- Ανάγκη συνοχής και αποτελεσματικότητας
  - Συστήματα που ενοποιούν επιμέρους προσεγγίσεις εντάσσοντάς τις στους στρατηγικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

# Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

---

- Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παραγωγικό πόρο της επιχείρησης, από την απόδοση του οποίου εξαρτάται η ενεργοποίηση και αξιοποίηση όλων των άλλων συντελεστών της παραγωγής.
- Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ



# Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εταιρική Στρατηγική

Προσέλκυση αποτελεσματικών εργαζομένων

- Προγραμματισμός Α.Δ.
- Ανάλυση εργασιών
- Προσέλκυση
- Επιλογή

Διατήρηση αποτελεσματικών εργαζομένων

- Αποδοχές
- Πρόσθετες παροχές
- Εργασιακές σχέσεις
- Απολύσεις

Ανάπτυξη αποτελεσματικών εργαζομένων

- Εκπαίδευση
- Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση

# ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

---

- Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Υπάρχουν τρεις τύποι πόρων που μπορούν να συμβάλουν σε αυτό
  - Οι φυσικοί κεφαλαιακοί πόροι (παραγωγικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, κεφάλαια)
  - Οι οργανωτικοί πόροι (εταιρική δομή, προγραμματισμός, έλεγχος, συντονισμός, διοίκηση ανθρώπινων πόρων)
  - Οι πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου (ικανότητες, κρίση, πληροφόρηση)
- Οι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης, μέσω των χαρακτηριστικών τους μπορούν να οδηγήσουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

# Ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (II)

---

- Οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει:
  - Να συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας
  - Να είναι σπάνιοι
  - Να έχουν χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα
  - Να υποστηρίζονται από την οργάνωση της επιχείρησης μέσω ολοκληρωμένων συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



# Πλαίσιο Αξία – Σπανιότητα – Μιμητικότητα – Οργάνωση

Είναι ο πόρος...					
Αξίας	Σπάνιος	Δύσκολο να μιμηθεί	Υποστηριζόμενος από την επιχείρηση	Συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα	Απόδοση
ΟΧΙ	---	---	↑ ↓	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	<b>Κάτω από τη φυσιολογική</b>
ΝΑΙ	ΟΧΙ	---		Συγκρίσιμη Ανταγωνιστικότητα	<b>Φυσιολογική</b>
ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ		Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	<b>Ανώτερη από τη φυσιολογική</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>		<b>Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	<b>Ανώτερη από τη φυσιολογική</b>

# Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

---

- Η συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων ώστε να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.





# Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

---

- Κατανόηση της αξίας των ατόμων της επιχείρησης και του ρόλου τους στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Κατανόηση των οικονομικών συνεπειών των πρακτικών της ΔΑΔ
- Κατανόηση του πως οι ανθρώπινοι πόροι και οι πρακτικές ΔΑΔ συγκρίνονται με τους πόρους και τις πρακτικές των ανταγωνιστών
- Κατανόηση του ρόλου της λειτουργίας της ΔΑΔ στην δημιουργία ικανοτήτων για την επιχείρηση στο μέλλον



# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΑΝ ΣΥΣΤΗΜΑ



Πηγή: Λ. Χυτήρη, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 2001.

# Ενέργειες Δ.Α.Δ.

- **Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων.** Ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα για την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας
- **Ανάλυση εργασίας.** Περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και προδιαγραφή-προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που πρέπει να διαθέτει
- **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.** Εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, προσέλκυση και επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς, υποδοχή και ένταξη τους στην επιχείρηση
- **Εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.** Εκπαίδευση και κατάρτιση, ανάθεση διευρυμένων καθηκόντων και παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό
- **Ανταμοιβή εργαζομένων.** Σχεδιασμός και υλοποίηση πολιτικής αμοιβών και ειδικών σχεδίων μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων
- **Αξιολόγηση απόδοσης.** Αξιολόγηση της απόδοσης, εκτίμηση της συνεισφοράς, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών κάθε εργαζόμενου
- **Εργασιακές σχέσεις** στο εσωτερικό της επιχείρησης.



# Προγραμματισμός ΑΠ

---

- Που βρισκόμαστε σήμερα;
- Που θέλουμε να φτάσουμε;
- Πώς θα φτάσουμε;
- Με ποιους θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;
- Ο **στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** είναι μια διαδικασία που επιτρέπει τον **προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση** του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο **ποιοτικά όσο και ποσοτικά**, ώστε να **επιτευχθούν οι στόχοι** της επιχείρησης.



# Ανάλυση εργασίας

---

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



# Ανάλυση εργασίας

---

- Μέθοδοι ανάλυσης:
  - Παρατήρηση
  - Ημερολόγιο εργαζομένου
  - Συνέντευξη
  - Ερωτηματολόγιο
  - Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών
  - Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή
  - Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων
  - Μελέτη κινήσεων



# Προέλκυση υποψηφίων

---

- Στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:
  - Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης
  - Βάση δεδομένων προσωπικού
  - Συστάσεις εργαζομένων
  - Προαγωγές και μεταθέσεις
  - Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι "πόρτας"(αυτοί που υποβάλλουν σε ανύποπτο χρόνο αίτηση)



# Προσέλκυση υποψηφίων

---

- Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:
  - Επαγγελματικές σχολές
  - Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα
  - Ημέρες καριέρας κατά τις οποίες τελειόφοιτοι φοιτητές συναντώνται με στελέχη επιχειρήσεων
  - Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
  - Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία)
  - Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης
  - Γραφεία-βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους
  - Εταιρίες Leasing (εργαζομένων)
  - Γραφεία ευρέσεως εργασίας κρατική ή ιδιωτικά.
  - Εταιρίες επιλογής στελεχών ("κυνηγοί κεφαλών").
  - Μέσα μαζικής ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)
  - Άλλες σύγχρονοι μέθοδοι προσέλκυσης (τηλεπροσέλκυση, διαδίκτυο





# Εκπαίδευση

---

- Οι γενικοί σκοποί οποιουδήποτε προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες επτά περιοχές:
  - Βελτίωση απόδοσης
  - Αναβάθμιση ικανοτήτων εργαζομένων
  - Αποφυγή της διοικητικής παρακμής-ατροφίας
  - Επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων
  - Τοποθέτηση και κοινωνικοποίηση νέων εργαζομένων
  - Προετοιμασία για προαγωγή και διοικητική διαδοχή
  - Ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη



# Εκπαίδευση

---

- Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας:
  - Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
  - Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
  - Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
  - Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου



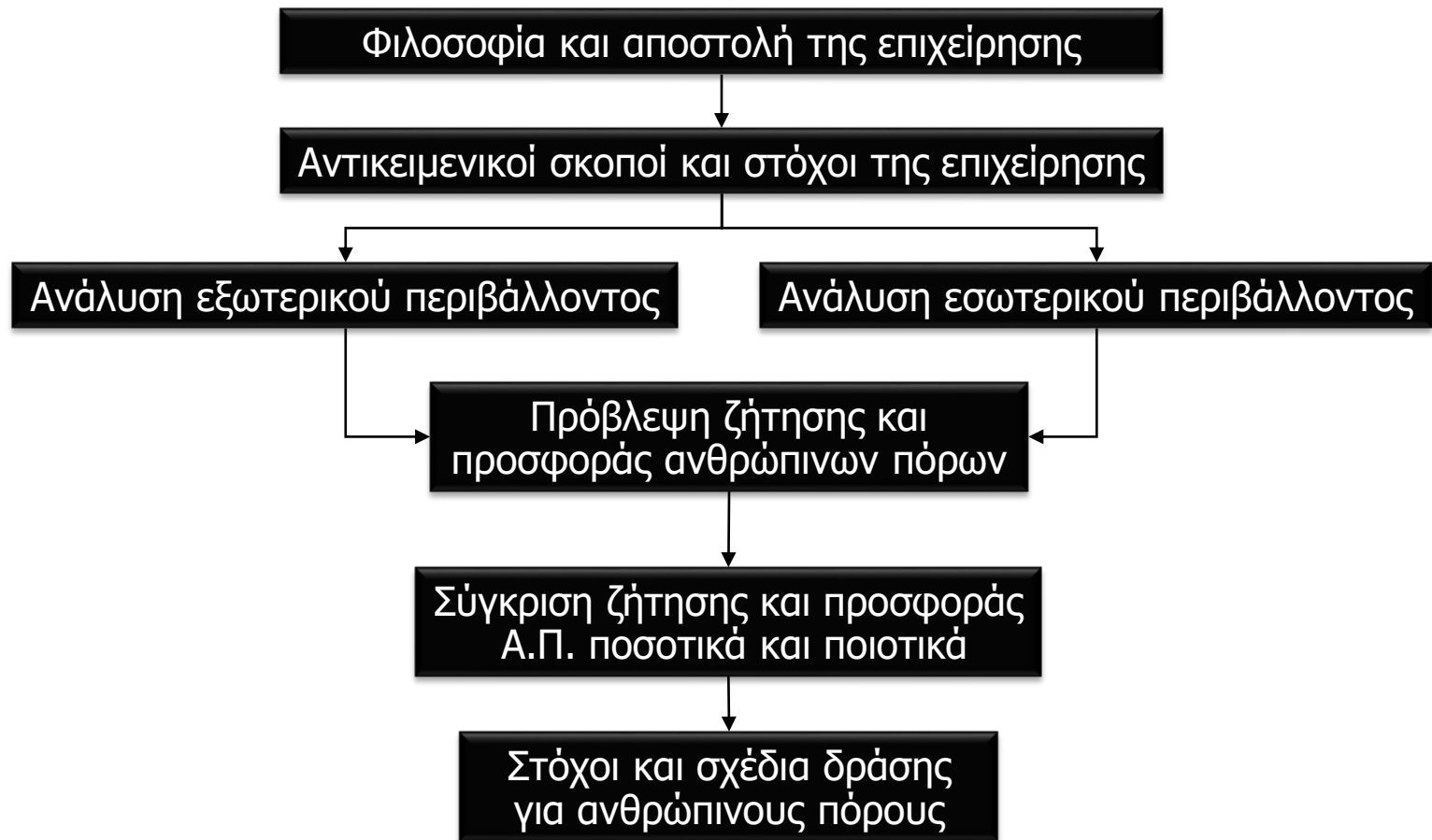
# Αξιολόγηση απόδοσης

---

- Βασικές χρήσεις αξιολόγησης:
  - Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου.
  - Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
  - Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
  - Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου
  - Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής
- Την αξιολόγηση εκτελεί:
  - Ο άμεσος προϊστάμενος
  - Συνάδελφοι και συνεργάτες
  - Οι υφιστάμενοι
  - Οι ίδιοι (αυτοαξιολογηση)
  - Οι πελάτες
  - Όλοι μαζί



# Η διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων



Πηγή: Λ. Χυτήρη, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 2001.

- Προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της Δ.Α.Δ είναι η ύπαρξη αμοιβαιότητας στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και του κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού της
- Οι στόχοι της Δ.Α.Δ. υλοποιούνται μόνο στο βαθμό που οι ατομικοί στόχοι του κάθε εργαζόμενου υλοποιούνται και το αντίθετο.
- Οι ενέργειες της Δ.Α.Δ. υλοποιούνται από επιτελικά στελέχη που παρέχουν συμβουλές στα λειτουργικά στελέχη για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού, παρέχουν υπηρεσίες σε θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και σχεδιάζουν πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Ευθύνες σχετικές με τη Δ.Α.Δ. των άμεσων υφιστάμενών τους έχουν και τα λειτουργικά στελέχη.



# Οργάνωση της λειτουργίας της ΔΑΔ στη ναυτιλιακή επιχείρηση

---

- Στη ναυτιλιακή επιχείρηση υπάρχουν δύο κατηγορίες προσωπικού, που προσφέρουν αντίστοιχα τις υπηρεσίες τους
  - Στην οργανωτική δομή της ξηράς
  - Στα πλοία
- Οι οργανωτικές και διοικητικές απαιτήσεις της κάθε οργανωτικής δομής διαφέρουν
- Η οργάνωση της λειτουργίας ΔΑΔ για το προσωπικό της ξηράς και το προσωπικό των πλοίων διαφέρει
  - Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή αρμόδιο διοικητικό στέλεχος υπεύθυνο για το προσωπικό ξηράς
  - Τμήμα Πληρωμάτων για το προσωπικό των πλοίων



# Δ.Α.Δ. προσωπικού ξηράς

---

- Οι ανάγκες της ναυτιλιακής επιχείρησης σε προσωπικό καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους εξής παράγοντες:
  - Μέγεθος στόλου. Η σχέση μεγέθους (στόλου) επιχείρησης και αριθμού προσωπικού επηρεάζεται από την δυνατότητα οικονομιών κλίμακας
  - Ειδίκευση στόλου και πολυπλοκότητα διαχειριστικού έργου
  - Τεχνολογία επικοινωνιών. Έκταση και ένταση χρήσης νέων τεχνολογιών
  - Στόχοι – Στρατηγική. Χαμηλό κόστος – ποιότητα / διαφοροποίηση / ανταπόκριση σε απαιτήσεις πελατών
  - Στυλ διοίκησης και κουλτούρα. Βαθμός ελέγχου – εξουσία / ρόλοι / έργο



Προσωπικό γραφείου	Μέγεθος			
	Μικρές (1-5 πλοία)	Μεσαίες (6-20 πλοία)	Μεγάλες (21+ πλοία)	Μ.Ο.
Αριθμός προσωπικού ανά πλοίο	3.31	2.18	1.92	2.47
Λειτουργική – εμπορική διαχείριση	37%	30%	29%	32%
Τεχνική διαχείριση	21%	26%	25%	24%
Υπηρεσίες	42%	44%	46%	44%

Πηγή: Massop Project, (2000), Final Report, σ. 24.



# Ομάδες διοικητικού έργου στη ν.ε.

---

- Η ομάδα που ασχολείται με την χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης και της επιχειρηματικής στρατηγικής.
  - Το προσωπικό που ασχολείται με αυτό το έργο πρέπει να έχει:
    - Αναλυτικές ικανότητες
    - Γνώση της ναυτιλιακής αγοράς
    - Εξειδικευμένες γνώσεις (ασφάλισεις, IT, νομικές, χρηματοοικονομικές κ.α.)



# Ομάδες διοικητικού έργου στη ν.ε.

---

- Η ομάδα που ασχολείται με τις δαπάνες, δηλαδή με την υποστήριξη της λειτουργίας και τη διαχείριση των πλοίων από την ξηρά. Περιλαμβάνει το operation, το τεχνικό, τα πληρώματα και τις προμήθειες.
  - Το προσωπικό απαιτείται να έχει
    - Γνώση του πλοίου
    - Ικανότητες τεχνικής φύσης



# Ομάδες διοικητικού έργου στη ν.ε.

---

- Η ομάδα που ασχολείται με τα έσοδα της επιχείρησης και περιλαμβάνει τομείς όπως ναυλώσεις, συλλογή ναύλων, ασφαλίσεις
  - Το προσωπικό της ομάδας πρέπει να έχει:
    - Αναλυτικές ικανότητες
    - Γνώση της ναυτιλιακής αγοράς
    - Εξειδικευμένες γνώσεις (ασφαλίσεις, IT, νομικές, χρηματοοικονομικές κ.α.)
    - Γνώση του πλοίου
    - Ικανότητες τεχνικής φύσης



- 
- Προσωπικό που προέρχεται από τη θάλασσα
  - Προσωπικό με εμπειρία από άλλες βιομηχανίες
  - Διαφορετικά προσόντα, ικανότητες, περιορισμοί
  - Επίδραση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης
  - Συνύπαρξη επιμέρους κουλτούρων
  - Μεταβολή περιβάλλοντος λειτουργίας
  - Ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων εργαλείων οργάνωσης & διοίκησης
  - Αξιωματικοί που αποκτούν πρόσθετες γνώσεις



<b>Μέγεθος</b>	<b>Μικρές</b>	<b>Μεσαίες</b>	<b>Μεγάλες</b>	<b>Μ.Ο.</b>
HQ sea staff	28%	31%	28%	29%
Αύξηση	69%	49%	54%	56%
Μείωση	12%	33%	35%	27%
Σταθερό	18%	18%	11%	16%

Πηγή: Massop Project, (2000). σ. 24.

**Σε σχέση με τις από ξηρά λειτουργίες διαχείρισης του στόλου, περίπου τι ποσοστό των εργαζομένων είναι:**

Πρώην Ναυτικοί	50%
<b>Πιστεύετε ότι αυτό το ποσοστό θα αυξηθεί η θα μειωθεί τα προσεχή 5-10 έτη;</b>	
Αύξηση	15%
Μείωση	30%
Σταθερό	55%

\* Δείγμα 45 επιχειρήσεων από 18 χώρες του ΟΟΣΑ  
Πηγή: OECD, (2003), Availability and Training of Seafarers, σ. 81



**Κατά τη γνώμη σας, η από την ξηρά διαχείριση των πλοίων στις μέρες μας απαιτεί πρώην ναυτικούς;**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ασφάλεια & Ποιότητα	86%	14%
Διοίκηση στόλου Λειτουργική/Τεχνική	98%	2%
Προσωπικό που σχετίζεται με πλοία	62%	36%

\* Δείγμα 45 επιχειρήσεων από 18 χώρες του ΟΟΣΑ  
Πηγή: OECD, (2003), Availability and Training of Seafarers, σ. 81



- 
- Στις ελληνικές επιχειρήσεις οι πρώην ναυτικοί αποτελούν την κυρίαρχη ομάδα
    - Συνδέεται με την κουλτούρα μεγάλης μερίδας εφοπλιστών
    - Μεγαλύτερο το ποσοστό σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις
  - Επιθυμητή η ύπαρξη εμπειρίας από τα πλοία και για τις τρεις κατηγορίες προσωπικού
    - Εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης
    - Κίνητρα για κατάρτιση πρώην ναυτικών





Θέση		Προδιαγραφές
Διευθυντής Ασφάλειας Ποιότητας	και	Προηγούμενη εμπειρία στη ναυτιλιακή βιομηχανία Επικοινωνιακή ικανότητα Γνώση θεμάτων ασφάλειας και περιβάλλοντος Ικανότητες λήψης αποφάσεων
Συντονιστής Ασφάλειας Ποιότητας	και	Προηγούμενη διοικητική εμπειρία Επικοινωνιακή και διοικητική ικανότητα Αναλυτικές ικανότητες – προσοχή στις λεπτομέρειες Οργανωτικότητα - επιμέλεια
Τεχνικός Διευθυντής		Πανεπιστημιακή εκπαίδευση με προηγούμενη εμπειρία σαν επιθεωρητής η θαλάσσια εμπειρία σαν μηχανικός και προηγούμενη εμπειρία σαν επιθεωρητής Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού – προσοχή στη λεπτομέρεια Ικανότητα ταυτόχρονης παρακολούθησης πολλών θεμάτων Πολύ καλή γνώση αγγλικών και υπολογιστών



Διευθυντής θαλάσσης λειτουργιών	και	Προηγούμενη εμπειρία σαν Πλοίαρχος και σαν operator Ικανότητες επικοινωνίας και χειρισμού πολλών διαφορετικών ατόμων - Οργανωτικότητα και ικανότητα χειρισμού πολλών θεμάτων ταυτόχρονα
Operator		Εμπειρία σαν πλοίαρχος Ικανότητες επικοινωνίας και χειρισμού πολλών διαφορετικών ατόμων - Οργανωτικότητα και ικανότητα χειρισμού πολλών θεμάτων ταυτόχρονα
Επιθεωρητής		Πανεπιστημιακή εκπαίδευση με προηγούμενη εμπειρία σαν επιθεωρητής η θαλάσσια εμπειρία σαν μηχανικός και προηγούμενη εμπειρία σαν επιθεωρητής Ικανότητες επικοινωνίας και γνώση αγγλικών Προσοχή στη λεπτομέρεια - Προθυμία για συχνά ταξίδια
Port Captain		Εμπειρία σαν πλοίαρχος Ικανότητες επικοινωνίας και γνώση αγγλικών Προσοχή στη λεπτομέρεια - Προθυμία για συχνά ταξίδια
Διευθυντής πληρωμάτων		Εμπειρία σαν πλοίαρχος Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού

Διευθυντής προμηθειών	<p>Εμπειρία σε αντίστοιχη θέση</p> <p>Ικανότητες επικοινωνίας και γνώση αγγλικών</p> <p>ικανότητα χειρισμού πολλών θεμάτων ταυτόχρονα</p> <p>Ικανότητες διαπραγματεύσεων</p> <p>Γνώση υπολογιστών</p>
Ναυλομεσίτης	<p>Πανεπιστημιακή εκπαίδευση κατά προτίμηση σε ναυτιλιακές σπουδές</p> <p>Εμπειρία σαν ναυλομεσίτης</p> <p>Γενική γνώση της ναυτιλίας και του εμπορίου</p> <p>Προσοχή στη λεπτομέρεια και ικανότητα ανάλυσης εγγράφων γρήγορα και με ακρίβεια</p> <p>Ικανότητες διαπραγματεύσεων, προφορικής και γραπτής επικοινωνίας</p> <p>Καλή γνώση αγγλικών</p>
Οικονομικός Διευθυντής	<p>Πανεπιστημιακή εκπαίδευση κατά προτίμηση σε διοίκηση επιχειρήσεων</p> <p>Εμπειρία σε χρηματοοικονομικό ή τραπεζικό τομέα</p> <p>Καλές διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες</p> <p>Γνώση ναυτιλιακής χρηματοδότησης και τραπεζικού συστήματος</p> <p>Καλή γνώση αγγλικών</p>
Διευθυντής ασφαλίσεων	<p>Πανεπιστημιακή εκπαίδευση και εμπειρία σε θαλάσσιες ασφαλίσεις και απαιτήσεις</p> <p>Καλή γνώση αγγλικών</p> <p>Οργανωτικός και επιμελής</p>
Διευθυντής προσωπικού	<p>Πανεπιστημιακή εκπαίδευση κατά προτίμηση σε διοίκηση επιχειρήσεων</p> <p>Προηγούμενη εμπειρία σε θέση διοίκησης προσωπικού</p> <p>Οργανωτικότητα και μεθοδικότητα</p>

# Πολιτική επιλογής προσωπικού

- Η πολιτική επιλογής προσωπικού σχετίζεται με την κουλτούρα που επικρατεί στην οργάνωση
- Προσέλκυση από εξωτερική και εσωτερική αγορά εργασίας
- Στις μεγάλες επιχειρήσεις – κατά κανόνα - υπάρχουν τμήματα ΔΑΔ που εφαρμόζουν ειδικά συστήματα για προσέλκυση – επιλογή - αξιολόγηση.
- Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν κίνητρα – μισθολογικά και άλλα, είναι περισσότερο ανταγωνιστικές και μπορούν να προσελκύουν ανταγωνιστικά στελέχη
- Στην κουλτούρα του Δία το ποσοστό των ατόμων με θαλάσσια εμπειρία (που προέρχεται από την εσωτερική αγορά εργασίας) είναι μεγαλύτερο
- Η επιλογή γίνεται από την διοίκηση της επιχείρησης ακόμα και για θέσεις μικρής σπουδαιότητας

Δίας	Άτομα που δέχονται την εξουσία και είναι θετικοί στην υπακοή και τη συμμόρφωση
Απόλλων	Άτομα που εκτελούν ρόλους και έχουν τα προσόντα για να το κάνουν. Βασίζονται σε κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές
Αθηνά	Άτομα που εκτελούν έργο, έχουν πρωτοβουλία, ενθουσιασμό και προσόντα
Διόνυσος	Άτομα με πρωτοβουλία και δημιουργικότητα



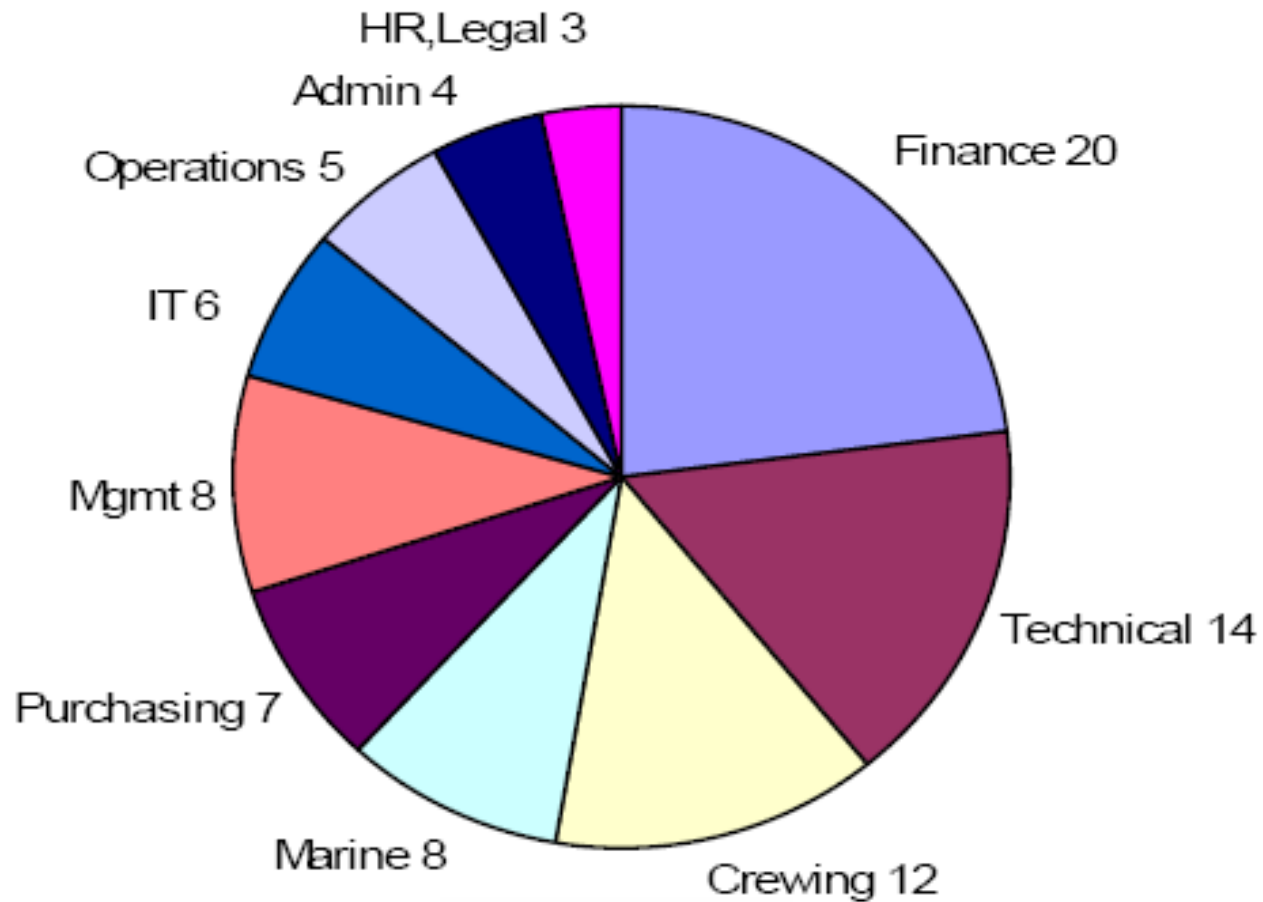
## Από ποια πηγή προσελκύεται προσωπικό για τις λειτουργίες διαχείρισης του στόλου; (με καταγωγή από χώρες ΟΟΣΑ)

Πρώην ναυτικοί εταιρείας	78%
Πρώην ναυτικοί	59%
Απόφοιτοι πανεπιστημίων	44%
Πρώην στρατιωτικοί	15%
Άλλοι	12%

Πηγή: OECD, (2003), Availability and Training of Seafarers, σ. 81.



# Shore staff by function



# Ανθρώπινο δυναμικό πλοίων

---

- Πριν ένα χρόνο, δημοσιεύθηκε στο ναυτιλιακό τύπο η είδηση ότι μια από τις μεγάλες και παραδοσιακές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που από το 2004 χρησιμοποιεί στα πλοία της ναυτικούς από τις Φιλιππίνες, σκέφτεται να μετατρέψει το γραφείο πληρωμάτων που διατηρεί στη Μανίλα σε πλήρες γραφείο διαχείρισης πλοίων, καθώς, όπως ανέφερε ο πρόεδρος της εταιρείας, «οι ναυτικοί του σήμερα είναι οι τα στελέχη γραφείου (superintendents) του αύριο».
- Newsfront, vol. 8, no. 40, 26 October 2007.



# Ανθρώπινο δυναμικό πλοίων

---

- Ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων
- Προέρχονται από μια αγορά εργασίας που είναι παγκόσμια
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τη ν.ε.
  - Συνοχή και ομοιογένεια ομάδας
  - Δημιουργία συνθηκών ομαλής λειτουργίας





# Τμήμα Πληρωμάτων

---

- Η οργανική σύνθεση, δηλαδή ο αριθμός, οι ειδικότητες και τα προσόντα των ναυτικών που απαιτούνται για τη στελέχωση του κάθε πλοίου
- Η απαιτούμενη ομάδα ναυτικών, δηλαδή του συνόλου των ναυτικών που απαιτούνται για τη στελέχωση των πλοίων της επιχείρησης, στην οποία περιλαμβάνονται τόσο αυτοί που ήδη υπηρετούν, όσο και αυτοί που αναμένουν για να ναυτολογηθούν αντικαθιστώντας όσους διακόπτουν την ναυτολόγησή τους (για ξεκούραση, ασθένεια, εκπαίδευση κ.α.)
- Η προσέλκυση και πρόσληψη των ναυτικών που χρειάζονται για τη δημιουργία της απαιτούμενης ομάδας ναυτικών
- Οι συνθήκες υπηρεσίας των ναυτικών
- Η υπογραφή των συμβολαίων απασχόλησης
- Η τοποθέτηση των ναυτικών επί των πλοίου
- Οι μεταβολές στη σύνθεση των πληρωμάτων των πλοίων
- Οι λογαριασμοί των ναυτικών



# Τμήμα Πληρωμάτων

---

- Οι αποχωρήσεις για εκπαίδευση και κατάρτιση των ναυτικών
- Εργασιακές σχέσεις και σχέσεις με ναυτεργατικές ενώσεις
- Η αναζήτηση πληροφοριών, η προειδοποίηση και η τήρηση της πειθαρχίας στην περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων
- Η απόλυση ναυτικών
- Ο σεβασμός των νόμων σχετικά με την απασχόληση των ναυτικών
- Η ασφαλιστική κάλυψη και συνταξιοδότηση των ναυτικών
- Η προσωπική ανάπτυξη και ευημερία των ναυτικών
- Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στους ναυτικούς
- Η τήρηση προϋπολογισμών κόστους πληρώματος κάθε πλοίου
- Η διατήρηση αρχείων με πληροφορίες για την εργασιακή πορεία των ναυτικών
- Η συνεργασία με πράκτορες/εταιρείες διαχείρισης που αναλαμβάνουν τη διαχείριση των αλλοδαπών ναυτικών



# Ιδιαιτερότητες που επιβάλλουν ιδιαίτερη προσέγγιση

---

- Απόσταση από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον'
- Περιορισμός σε συγκεκριμένο χώρο με δεδομένους συναδέλφους-συνεργάτες
- Διαφοροποιήσεις: ιεραρχική, ειδίκευσης, εθνικότητας
- Υποχρέωση για αποτελεσματική συμβίωση ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν
- Ταύτιση εργασιακού-κοινωνικού χώρου
- Μεταβολή φυσικών συνθηκών προσφοράς εργασίας
- Περιορισμένος χρόνος στα λιμάνια – απομόνωση
- Ρύθμιση θεμάτων από προσωπικό ξηράς
- Μετανάστες στην παγκόσμια αγορά – δεν υπάρχει υποκατάσταση της εθνικής κοινωνικής πολιτικής
- Φυσικοί κίνδυνοι επαγγέλματος
- Ποινικοποίηση επαγγέλματος



# Ιδιαιτερότητες που επιβάλλουν ιδιαίτερη προσέγγιση

---

- Τεχνολογικές εξελίξεις – μείωση αριθμού πληρώματος
- Νέοι κανονισμοί – αύξηση εργασιακού φορτίου
  - Εργασιακή κόπωση
  - Αύξηση ευθύνης
  - Περιορισμός στις εξόδους από το πλοίο
- Εντατικοποίηση ναυτικής εργασίας
  - ένα πλοίο μεταφοράς αυτοκινήτων την δεκαετία του 1970 ήταν στελεχωμένο με πλήρωμα 30 ατόμων και έμενε στο λιμάνι κατά μέσο όρο για 270 ώρες, ενώ στις μέρες μας το πλήρωμα έχει μειωθεί στους 16 και ο χρόνος παραμονής στις 13 ώρες.
  - Η διάρκεια απασχόλησης ήταν για το 23% των ναυτικών από 61 έως 70 ώρες εβδομαδιαία, ενώ για το 77% περισσότερες από 70 ώρες.
  - ποσοστό 41% και 64% των πληρωμάτων δήλωνε αντίστοιχα ότι δεν ρωτήθηκε ποτέ από την εταιρεία η άποψή τους είτε για αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές είτε για ζητήματα επιλογής πληρωμάτων.

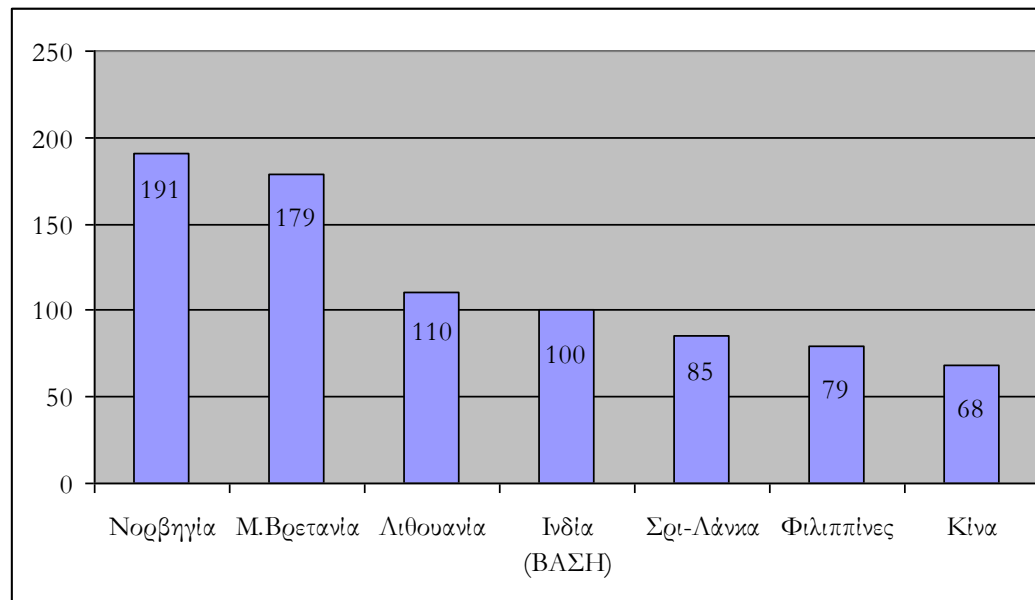


# Επιλογές σύνθεσης πληρώματος

---

- Πλήρωμα μίας εθνικότητας από τη χώρα του πλοιοκτήτη
- Πλήρωμα μίας εθνικότητας από χώρα διαφορετική από τη χώρα του πλοιοκτήτη
- Αξιωματικοί (υψηλόβαθμοι και χαμηλόβαθμοι) από τη χώρα του πλοιοκτήτη, και πλήρωμα από χώρα του Τρίτου Κόσμου (χαμηλού κόστους)
- Υψηλόβαθμοι αξιωματικοί από τη χώρα του πλοιοκτήτη, χαμηλόβαθμοι αξιωματικοί από χώρα του Τρίτου Κόσμου, και πλήρωμα από άλλη χώρα του Τρίτου Κόσμου
- Πλοίαρχος από τη χώρα του πλοιοκτήτη και λοιποί αξιωματικοί και πλήρωμα από πολλές διαφορετικές χώρες

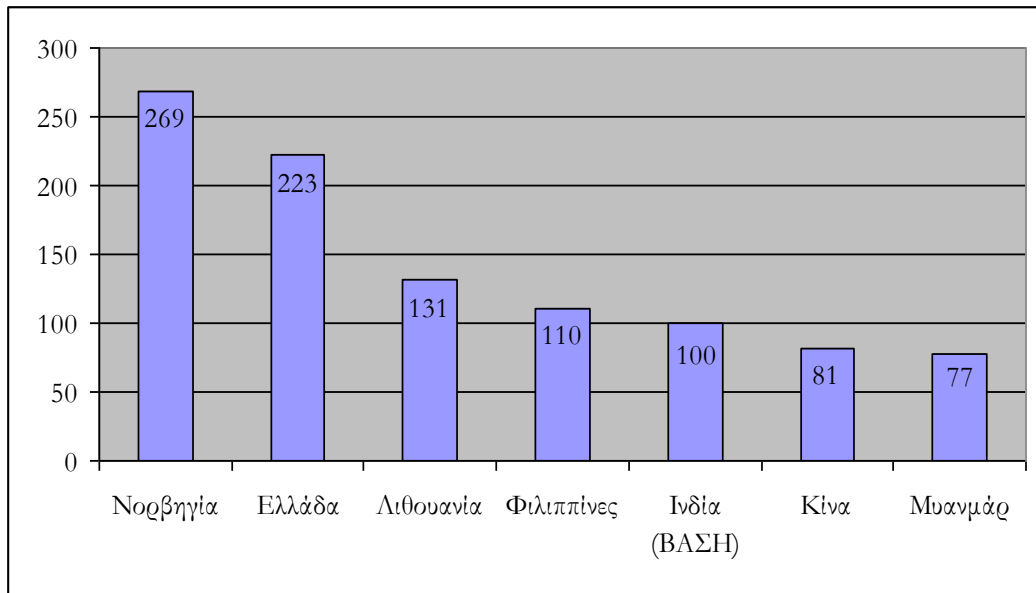
# Συγκρίσεις μισθών πλοιάρχων επιλεγμένων χωρών (2005)



Πηγή: International Chamber of Shipping-International Shipping Federation, (2006), *Annual Report 2006*, London, σελ. 22.



# Συγκρίσεις μισθών ναυτών επιλεγμένων χωρών (2005)



Πηγή: International Chamber of Shipping-International Shipping Federation, *Annual Report 2006*, London, σελ. 22.



TABLE 1  
Comparison of Shore-side v. Seafaring Income, 1999 (US dollars)<sup>a</sup>

	<i>Monthly wages for industrial worker ashore</i>	<i>Median able seaman monthly wages</i>	<i>Differential*</i>
India	48	1050	21.9
China	113	600	5.3
Indonesia	50	750	15.0
Philippines	140	1025	7.3
Latvia	189	1100	5.8
Ukraine	149	1100	7.3
Poland	233	1100	4.7

<sup>a</sup> Monthly wages for industrial workers are from the ILO LABORSTA database, for male industrial workers in occupations comparable to seafaring, to the extent such figures are available. AB wages are International Shipping Federation (ISF) year 2000 figures. These are from a survey of employment contracts of ISF members.

\* Median AB/average wage ashore.

Source: Nathan Lillie, "Global Collective Bargaining in FOC Shipping", *British Journal Of Industrial Relations*, vol. 42, no.1, 2004, pp.47-67





- 
- Στόχος η προσέλκυση-διατήρηση ποιοτικών ναυτικών
  - οι πολιτικές που εφαρμόζονται διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση
    - Διαφορές με βάση την ιεραρχία
    - Διαφορές με βάση την εθνικότητα
  - Παράγοντας διαφοροποίησης το μέγεθος της επιχείρησης
  - Παραδείγματα ελληνικών εταιρειών
    - η εταιρεία Eastern Mediterranean δίνει τη δυνατότητα στους Έλληνες αξιωματικούς να αποκτήσουν μετοχές σε συγκεκριμένα πλοία, ενώ στους Φιλιππινέζους ναυτικούς παρέχει δάνεια για την απόκτηση κατοικίας
    - η εταιρεία Tsakos Shipping διαθέτει μετοχές της σε εργαζόμενους σε ξηρά και θάλασσα



---

- Μισθολογικά

- Μισθός
- Έκτακτα επιδόματα
- Μισθός ανάπαυσης

- Μη μισθολογικά

- Δυνατότητα μόνιμης απασχόλησης
- Δυνατότητα εξέλιξης (πλάνο καριέρας)
- Δυνατότητα κατάληψης θέσης στην ξηρά
  - Καλύτερες συνθήκες εργασίας (σύγχρονα πλοία κ.α.)
  - Κύρος και θέση εταιρίας
  - Παροχή υπηρεσιών ανάγκης σε οικογένεια κ.α.

# Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί

Έτη	Σύνολο	Έλληνες	Αλλοδαποί	% Ελλήνων στο Σύνολο	% Αλλοδαπών στο Σύνολο
1978	86.269	58.033	28.236	67,27%	32,73%
1980	91.872	59.534	32.338	64,80%	35,20%
1982	52.561	40.467	12.094	76,99%	23,01%
1984	49.184	40.720	8.464	82,79%	17,21%
1986	37.830	32.340	5.490	85,49%	14,51%
1988	37.367	28.735	8.632	76,90%	23,10%
1990	36.851	26.766	10.085	72,63%	27,37%
1992	38.995	25.278	13.717	64,82%	35,18%
1994	39.122	25.842	13.280	66,05%	33,95%
1996	36.766	23.992	12.774	65,26%	34,74%
1998	33.669	20.505	13.164	60,90%	39,10%
2000	29.385	18.450	10.935	62,79%	37,21%
2002	32.926	18.747	14.179	56,94%	43,06%
2004	30.920	17.897	13.023	57,88%	42,12%
2006	29.260	16.182	13.078	55,31%	44,69%



# Στάδια επίγνωσης πολιτισμικής ποικιλίας

---

## ○ Άρνηση:

- Τοπικιστικές αντιλήψεις για τον κόσμο
- Όχι επίγνωση των πολιτισμικών διαφορών
- Σε ακραίες περιπτώσεις φανερή υποτίμηση άλλων πολιτισμών

## ○ Άμυνα:

- Αντιλαμβάνεται απειλή στη δική του άνετη αντίληψη για τον κόσμο
- Χρησιμοποιεί αρνητικά στερεότυπα
- Υποθέτει ανωτερότητα δικής του κουλτούρας

## ○ Ελαχιστοποίηση διαφορών

- Κρύβει ή υποτιμά τις πολιτισμικές διαφορές
- Επικεντρώνει στους όμοιούς του σε μια ομάδα



# Στάδια επίγνωσης πολιτισμικής ποικιλίας

---

## ○ **Αποδοχή:**

- Αποδέχεται διαφορές στη συμπεριφορά και σχετικές διαφορές στις αξίες
- Αναγνωρίζει την εγκυρότητα των άλλων τρόπων σκέψης και αντίληψης του κόσμου

## ○ **Προσαρμογή**

- Ικανότητα κατανόησης ατόμων άλλων πολιτισμών
- Ικανότητα να μετατοπίζεται από τη μια πολιτισμική αντίληψη στη άλλη

## ○ **Ενσωμάτωση/ενοποίηση**

- Πολύ-πολιτισμική στάση που επιτρέπει την ενσωμάτωση των διαφορών και την προσαρμογή σε επίπεδο γνώσης και συμπεριφοράς



# Η πρόσβαση στην επικοινωνία σαν κίνητρο προσέλκυσης

- Κατά τη διάρκεια του 2007 η εταιρεία Brostrom προχώρησε στην εγκατάσταση συστημάτων τα οποία παρέχουν συνεχή πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλα τα πλοία που είναι υπό την τεχνική της διαχείριση.
- Η συνεχής πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες, τις αρχές και τα γραφεία της επιχείρησης στην ξηρά. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της ύπαρξης ασύρματων δικτύων επί των πλοίων είναι ο καλύτερος έλεγχος τους από το γραφείο και το γεγονός ότι πολλές υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται από το γραφείο. Είναι δυνατό πλέον να παρέχεται και από απόσταση εκπαίδευση και να οργανώνονται τηλεδιασκέψεις.
- Επιπλέον, στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για προσέλκυση εκπαιδευμένων ναυτικών, η εικοσιτετράωρη πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει γίνει ένας αποφασιστικός παράγοντας στην προσέλκυση νέων εργαζομένων. Για τα πληρώματα των πλοίων, αυτό σημαίνει πιο στενή επαφή με την οικογένεια και τους φίλους τους στην ξηρά, καθώς επίσης και την παροχή πρόσβασης σε εφημερίδες και άλλο υλικό.



# Εκπαίδευση πληρωμάτων στην εταιρεία Mitsui OSK Lines

- Προκειμένου να υποστηρίξει την εκπαίδευση των πληρωμάτων της, η εταιρεία MOL εκτός από τη λειτουργία εκπαιδευτικών κέντρων σε διάφορα σημεία του κόσμου προχώρησε στην αγορά ενός του πλοίου *Ginga Maru*, το οποίο υπήρξε το εκπαιδευτικό πλοίο των ναυτικών σχολών της Ιαπωνίας για πολλά χρόνια. Η MOL αγόρασε το πλοίο το 2007 και αφού το εκσυγχρόνισε το μετονόμασε σε *MOL Spirit* και άρχισε να το λειτουργεί σαν εκπαιδευτικό πλοίο. Όπως αναφέρει η εταιρεία στην έκθεση της για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι η πρώτη φορά που μια ναυτιλιακή εταιρεία αποκτά ένα αποκλειστικά εκπαιδευτικό πλοίο.
- Οι εκπαιδευόμενοι εκπαιδεύονται πάνω στο πλοίο για διάστημα τεσσάρων έως έξι μηνών και μαθαίνουν τα πρότυπα και τις πρακτικές της εταιρείας, ιδιαίτερα σε σχέση με την ασφάλεια. Στόχος της MOL είναι οι ναυτικοί της να λαμβάνουν την ίδια εκπαίδευση που λαμβάνουν και οι Ιάπωνες σπουδαστές. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται οι ικανότητες των ναυτικών της, προωθείται η ασφάλεια στη λειτουργία του πλοίου και ενθαρρύνεται η πολυπολιτισμική επικοινωνία μέσω της συνύπαρξης σπουδαστών από διαφορετικές χώρες

