



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

*για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος*  
*Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών*

**Μαρία Προγουλάκη**

**Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία**  
**ως Θεμελιώδης Ικανότητα μιας Ναυτιλιακής**  
**Επιχείρησης.**

Συμβουλευτική Επιτροπή:

Επταμελής Επιτροπή:

<b>Ιωάννης Θεοτοκάς</b> Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Νικόλαος Λίτινας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
<b>Νικόλαος Λίτινας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Ευάγγελος Ξυδέας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
<b>Ευάγγελος Ξυδέας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Λεωνίδας Χυτήρης</b> Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Πειραιώς
	<b>Λεωνίδας Μαρούδας</b> Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Αιγαίου
	<b>Ξένια Χρυσόγλου</b> Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου
	<b>Ελένη Θανοπούλου</b> Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
	<b>Ιωάννης Θεοτοκάς</b> Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου

Χίος, 2008

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών δεν υποδηλώνει απαραίτητα και αποδοχή της (Ν.5343/1932 άρθρο 20, παρ. 2).

*...γιατί κανείς δε θέλει να είναι ρατσιστής,  
αλλά κανείς δεν ξέρει και πώς να μην είναι.*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής οφείλω προσωπικά θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή Ι. Θεοτοκά που υπήρξε σύμβουλός μου από όταν ήμουν πρωτοετής φοιτήτρια στο νεοσύστατο τότε Τμήμα Ναυτιλίας & Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, στο ίδρυμα 'Προποντίς' και τους ανθρώπους πίσω από αυτό, για τη στήριξη και το ενδιαφέρον τους από τα πρώτα χρόνια των διδακτορικών μου σπουδών, στη ναυτιλιακή εταιρεία Ceres LNG Services για την οικονομική και κάθε άλλη συμβολή της στην επιχορήγηση της παρούσας διατριβής από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού (ΠΕΝΕΔ 2003), στους Ν. Λίτινα και Ε. Ξυδέα, μέλη της τριμελούς επιτροπής, στους/στις Ε. Θανοπούλου, Α. Κορρέ, Μ. Λεκάκου, Θ. Πάλλη, Α. Πολυδωροπούλου και στα μέλη του διδακτικού και επιστημονικού προσωπικού του Τμήματος που ήταν παρόντες & παρούσες σε κάθε μου απορία και προβληματισμό, στις ναυτιλιακές εταιρείες και τα στελέχη τους που δέχθηκαν θερμά να συμμετάσχουν στην έρευνα και να μοιραστούν τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις απόψεις τους, στους τριάντα έξι ναυτικούς που με φιλοξένησαν, ως μία άλλη 'Χιονάτη' στο βαπόρι, για τις ανάγκες της εν πλω έρευνας, στις Ασπασία και Αθηνά, στους Γιώργο, Γιάννη, Βαγγέλη, Γιώργο, και στο διοικητικό προσωπικό του Τμήματος που με βοήθησαν σε κάθε τεχνικό, γραφειοκρατικό και άλλο θέμα, και στην Κατερίνα που ήταν δίπλα στα τελευταία και πιο δύσκολα αυτής της διαδρομής.

## ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

*Στους γονείς μου, Αντώνη και Βασιλική, οι οποίοι δεν είχαν φανταστεί ότι θα έμενα  
τόσα χρόνια στη Χίο, και που με στήριζαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου,  
στον παππού μου Δημήτρη, Βρονταδούση μαρκόνη, του οποίου τα πρώτα μου μαθήματα  
περί ναυτιλίας φυλάω ως μοναδικές αναμνήσεις,  
στον αδελφό μου Ιωσήφ που με συμβούλευε από όσο μακριά κι αν ήταν όλα τα χρόνια,  
και  
στο Νικόλα, τον πολύτιμο συνοδοιπόρο και συμπαραστάτη,  
αφιερώνεται ιδιαίτερα για την αγάπη, την υπομονή, την αισιοδοξία του,  
και για όσα θα έρθουν.*

## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τη δυνατότητα ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μέσω των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Η δυνατότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να προσελκύουν πληρώματα από την παγκόσμια αγορά σχετίζεται άμεσα με την ύπαρξη μεγάλου ποσοστού πολυεθνικών πληρωμάτων στον παγκόσμιο στόλο. Όμως, η επιλογή των πληρωμάτων με βάση το κόστος μισθοδοσίας τους, οδηγεί πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να επικεντρώνονται πρωταρχικά στο μειωμένο κόστος που προκύπτει από την απασχόληση χαμηλόμισθων πολυεθνικών/αλλοδαπών πληρωμάτων. Έτσι, δεν αξιοποιούν τη δυνατότητα συνεισφοράς των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη διατηρήσιμου πλεονεκτήματος, το οποίο θα μπορούσε να αντληθεί μέσω της αξιοποίησης της πολιτισμικής ποικιλίας. Η έρευνα πεδίου επικεντρώθηκε στην ελληνόκτητη ναυτιλία, λαμβάνοντας υπόψη την απασχόληση μεγάλου ποσοστού αλλοδαπών ναυτικών σε πλοία ελληνικής σημαίας ή ελληνικής ιδιοκτησίας/διαχείρισης. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τριγωνισμό θεωριών, ερευνητικών εργαλείων και δεδομένων. Το θεωρητικό πλαίσιο βασίζεται στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, στις αρχές και λειτουργίες της ΔΑΠ και της Στρατηγικής ΔΑΠ, καθώς και σε διάφορες προσεγγίσεις διαχείρισης της κουλτούρας και της πολιτισμικής ποικιλίας. Η έρευνα πεδίου συμπεριέλαβε τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά στοιχεία. Τα εργαλεία έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν περιέλαβαν δομημένο ερωτηματολόγιο, προσωπικές συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις και εν πλω παρατήρηση, ενώ τα δεδομένα αντλήθηκαν από δείγμα ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ανεξάρτητων εταιρειών εύρεσης ή διαχείρισης πληρωμάτων, και ενός μικτού πολιτισμικά πληρώματος.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι τα εφαρμοζόμενα από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις συστήματα ΔΑΠ δεν είναι ενιαία, αφού πολλές από τις πρακτικές ΔΑΠ διαφοροποιούνται μεταξύ εγχώριων και αλλοδαπών ναυτικών, αλλά και μεταξύ ανώτατων αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος. Οι στρατηγικές επάνδρωσης που επιλέγονται δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην παρουσία Ελλήνων Αξιωματικών, ενώ τα μονοεθνικά αλλοδαπά πληρώματα αποτελούν την εναλλακτική που επιδιώκει την αποφυγή της πολυπολιτισμικότητας. Επίσης, διαπιστώνεται ότι οι ναυτικοί διαφόρων εθνικοτήτων και κατηγοριών γίνονται αντιληπτοί ως πόροι διαφορετικής αξίας, ενώ το σύστημα διαχείρισης πληρωμάτων που εφαρμόζουν δε στηρίζεται στρατηγικά από τον οργανισμό. Η πολιτισμική ποικιλία δεν αξιοποιείται στο μέγιστο βαθμό· αντιθέτως, τα στερεότυπα που κυριαρχούσαν στο παρελθόν για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών μεταφέρονται από την παλιά γενιά Ελλήνων ναυτικών στη νεότερη, και σταδιακά, έχουν εδραιωθεί στα γραφεία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διατριβή ολοκληρώνεται με ένα προτεινόμενο πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση. Το πρότυπο αυτό προσφέρει τέσσερις βασικές προσεγγίσεις απέναντι στην κουλτούρα και την πολιτισμική ποικιλία των ανθρώπινων πόρων, οι οποίες, μπορούν, σε διαφορετικό βαθμό, να οδηγήσουν την επιχείρηση στο να επιτύχει έως και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι τέσσερις στρατηγικές είναι: (α) αγνόηση της πολιτισμικής ποικιλίας, (β) χρήση μεσολαβητών/υποστηρικτικών ομάδων, (γ) συμβολή της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, και (δ) καλλιέργεια και υιοθέτηση μιας πολυπολιτισμικής εταιρικής κουλτούρας, σε συνδυασμό με ένα ενιαίο σύστημα Στρατηγικής ΔΑΠ.

## **Λέξεις Κλειδιά**

Πολιτισμική ποικιλία, διοίκηση ναυτεργατικού δυναμικού, θεμελιώδης ικανότητα.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Λέξεις Κλειδιά.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	11
Κατάλογος Σχημάτων.....	16
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	17
1.1 Διατύπωση του προβλήματος.....	17
1.2 Σκοπός της διατριβής- στόχοι.....	19
1.3 Διατύπωση παραδοχών- κλειδιά και ερευνητικών υποθέσεων.....	21
Κεφάλαιο 2. Παγκοσμιοποιημένη ναυτιλιακή αγορά και πολυεθνικότητα πληρωμάτων.....	24
2.1 Παγκοσμιοποίηση και ναυτιλία.....	24
2.2 Παγκόσμια και εγχώρια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού.....	26
2.2.1 Παγκοσμιοποιημένη αγορά ναυτεργατικού δυναμικού.....	26
2.2.2 Απασχόληση Ελλήνων και αλλοδαπών στον ελληνόκτητο και ελληνικό στόλο.....	30
2.2.3 Προβλήματα στην εγχώρια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού.....	34
2.3 Πολιτισμική ποικιλία στη ναυτιλία- προηγούμενες έρευνες.....	37
2.3.1 Η πολυεθνικότητα των πληρωμάτων.....	37
2.3.2 Έρευνες- μελέτες πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία.....	39
2.3.3 Μελέτες που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία μεταξύ συγκεκριμένων εθνικοτήτων ναυτικών.....	46
Κεφάλαιο 3. Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων και Στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας.....	48
3.1 Οι πόροι και οι ικανότητες ως διαμόρφωση στρατηγικής.....	48
3.2 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	52
3.2.1 Στρατηγική και ΔΑΠ.....	52
3.2.2 Συνεισφορά του ανθρώπινου, του κοινωνικού και του γνωστικού κεφαλαίου στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.....	55
3.2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προερχόμενο από τους ανθρώπινους πόρους.....	58
3.3 Εφαρμογή της Θεωρίας Πόρων- Ικανοτήτων στη ναυτιλία και το ναυτεργατικό δυναμικό.....	62
3.4 Λειτουργίες Διοίκησης Ναυτεργατικού Δυναμικού.....	69
3.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και η εφαρμογή της στη ναυτιλιακή επιχείρηση.....	76
3.6 Κουλτούρα και στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας.....	79



3.6.1	Διαστάσεις και κυρίαρχες θεωρίες κουλτούρας .....	80
3.6.2	Θεωρίες και στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας.....	84
3.6.3	Πλεονεκτήματα της πολιτισμικής ποικιλίας και εναρμόνιση με τη Στρατηγική ΔΑΠ και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	88
Κεφάλαιο 4. Ερευνητική Μεθοδολογία: Τριγωνισμός σε επίπεδο θεωρίας, δεδομένων και ερευνητικών εργαλείων .....		92
4.1	Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας .....	92
4.1.1	Η ερευνητική διαδικασία στην παρούσα διατριβή .....	92
4.1.2	Ο τριγωνισμός ως ερευνητική προσέγγιση.....	94
4.1.3	Ο τριγωνισμός στην παρούσα διατριβή .....	97
4.2	Τριγωνισμός θεωριών, ερευνητικών εργαλείων και δεδομένων.....	102
4.2.1	Σχεδιασμός Θεωρητικού Πλαισίου.....	102
4.2.2	Διατύπωση Υποθέσεων .....	106
4.2.3	Η ποσοτική διάσταση της έρευνας πεδίου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και το ερωτηματολόγιο .....	107
4.2.4	Η ποιοτική διάσταση της έρευνας πεδίου εν πλω, στις ναυτιλιακές εταιρείες και τις ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων .....	112
4.3	Η διεξαγωγή της έρευνας .....	118
4.3.1	Δειγματοληψία και καθορισμός μεγέθους δείγματος .....	118
4.3.2	Περιγραφή και αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	121
4.3.3	Προφίλ συμμετεχόντων στην εν πλω έρευνα και ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων .....	129
4.3.4	Σχόλια για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	132
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία.....		134
5.1	Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων ...	134
5.1.1	Το κριτήριο της Αξίας.....	138
5.1.2	Το κριτήριο της Σπανιότητας.....	141
5.1.3	Το κριτήριο της Μίμησης.....	145
5.1.4	Το κριτήριο της Στήριξης από τον Οργανισμό.....	149
5.2	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία .....	153
5.2.1	Προγραμματισμός Ναυτεργατικού Δυναμικού .....	155
5.2.2	Προσέλκυση- Εύρεση Ναυτικών.....	162
5.2.3	Επιλογή- Πρόσληψη Νέων Ναυτικών .....	165
5.2.4	Αξιολόγηση Απόδοσης Ναυτικών .....	168
5.2.5	Ανταμοιβή Ναυτικών .....	175
5.2.6	Εκπαίδευση Ναυτικών .....	182
5.2.7	Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων.....	184
Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα έρευνας: Στρατηγικές επάνδρωσης και διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία.....		193
6.1	Στρατηγικές Επάνδρωσης και αντιλήψεις για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών .....	193

6.1.1	Προτιμώμενες εθνικότητες ναυτικών.....	193
6.1.2	Πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων.....	199
6.1.3	Σχολιασμός της κουλτούρας των πιο συχνά επιλεγμένων εθνικοτήτων ναυτικών .....	209
6.1.4	Στερεότυπα και αντιλήψεις για εθνικότητες ναυτικών .....	216
6.2	Διαστάσεις της διαχείρισης πολυεθνικών πληρωμάτων στο πλοίο και από το γραφείο .....	219
6.2.1	Πλοίο, πολυεθνικότητα και ο ρόλος της γλώσσας.....	219
6.2.2	Διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού και διάρκεια ναυτολόγησης.....	222
6.2.3	Ικανοποίηση εργαζομένου.....	226
6.2.4	Ηγεσία και ιεραρχία .....	229
6.3	Ικανότητα διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας .....	232
6.3.1	Η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στη διαχείριση πληρωμάτων ...	232
6.3.2	Εφαρμογή επίσημων μέτρων διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας.....	235
6.3.3	Εκπαίδευση στο ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας....	236
Κεφάλαιο 7. Σχολιασμός, Συμπεράσματα και Προτάσεις .....		242
7.1	Επιβεβαιώνοντας/ Απορρίπτοντας τις αρχικές υποθέσεις .....	242
7.1.1	Τα κριτήρια της Αξίας, Σπανιότητας, Μίμησης και Στήριξης από τον Οργανισμό.....	244
7.1.2	Η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στα συστήματα ΔΑΠ.....	249
7.1.3	Παράγοντες επίδρασης στη διαμόρφωση της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων ως θεμελιώδους ικανότητας.....	252
7.1.4	Προϋποθέσεις ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού δυναμικού .....	256
7.1.5	Η συνδρομή της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας.....	257
7.2	Προτεινόμενο Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση.....	258
7.2.1	Αγνοώντας την πολιτισμική ποικιλία.....	262
7.2.2	Ο ρόλος των Μεσολαβητών ή των υποστηρικτικών ομάδων .....	263
7.2.3	Ο ρόλος της εκπαίδευσης στο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού δυναμικού.....	266
7.2.4	Η θεμελιώδης ικανότητα μέσα από τη Στρατηγική Διαχείριση Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση.....	269
7.3	Συμβολή διατριβής, Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	276
7.3.1	Συμβολή διατριβής σε επιστημονικά πεδία.....	276
7.3.2	Περιορισμοί παρούσας έρευνας.....	281
7.3.3	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	281
Βιβλιογραφία- Πηγές.....		284
Παράρτημα Α. Κεφαλαίων 2, 3, 4, 5, 6 και 7. ....		316
Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο έρευνας πεδίου.....		374
Παράρτημα Γ. Δομή Συνέντευξης σε Ανεξάρτητες Εταιρείες Διαχείρισης Πληρωμάτων .....		387
Παράρτημα Δ. Θεματολογία εν πλω ομαδικών συζητήσεων και προσωπικών συνεντεύξεων .....		388

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Προσφορά και Ζήτηση ανά κατηγορία ναυτικών και γεωγραφικές περιοχές .....	28
Πίνακας 2.2 Τάσεις σε Προσφορά και Ζήτηση, έτη 2000-2005. ....	28
Πίνακας 2.3 Πρώτες δέκα χώρες προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού (2005).....	29
Πίνακας 2.4 Σύνολο Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών απασχολουμένων σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία (άνω 100 ΚΟΧ, συμβεβλημένα στο ΝΑΤ) και ποσοστιαία διαφορά στην απασχόληση (έτη 2000-2006).....	30
Πίνακας 2.5 Δέκα πρώτες εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία (απόλυτοι αριθμοί απογραφής 2006).....	31
Πίνακας 2.6 Πιο συχνά απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών: μεταβολές στην κατάταξη και ποσοστιαίες μεταβολές του αριθμού των απασχολούμενων ναυτικών 2004-2006 .....	32
Πίνακας 2.7 Σημιαίες ελληνόκτητου στόλου (Φεβρουάριος 2007).....	33
Πίνακας 2.8 Προηγούμενες έρευνες ανά θεματική περιοχή με άμεση ή έμμεση σχέση με την πολιτισμική ποικιλία στη ναυτιλία.....	38
Πίνακας 3.1 Το πρότυπο ΑΣΔΟ- Αξία, Σπανιότητα, Δυσκολία Μίμησης, Οργανωτική Στήριξη (Value, Rareness, Imitability, Organisation- VRIO model).....	60
Πίνακας 3.2 Εναλλακτικές της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ΔΑΠ στη ναυτιλιακή επιχείρηση.....	78
Πίνακας 3.3 Κυρίαρχες θεωρίες κουλτούρας.....	81
Πίνακας 4.1 Προηγούμενες έρευνες για τον ανθρώπινο παράγοντα στη ναυτιλία, με χρήση τριγωνισμού.....	97
Πίνακας 4.2 Βασικές υποθέσεις διατριβής.....	107
Πίνακας 4.3 Δομή ερωτηματολογίου έρευνας.....	109
Πίνακας 4.4 Λεπτομέρειες έρευνας πεδίου σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις .....	122
Πίνακας 4.5 Μέγεθος εταιρειών .....	123
Πίνακας 4.6 Μέγεθος επιχειρήσεων και αντιπροσωπευτικότητα ως προς το μέγεθος του στόλου .....	124
Πίνακας 4.7 Τύποι πλοίων δείγματος.....	124
Πίνακας 4.8 Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τον τύπο των πλοίων.....	125
Πίνακας 4.9 Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τα ελληνόκτητα πλοία με Ελληνική και Ξένη σημαία.....	125
Πίνακας 4.10 Σημιαίες στόλου δείγματος και Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τη σημαία.....	126
Πίνακας 4.11 Μέση ηλικία στόλου δείγματος.....	127

Πίνακας 4.12 Απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών στο δείγμα ανά περιοχή (χώρες OECD, και λοιπές περιοχές).....	128
Πίνακας 4.13 Εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία- σύγκριση ποσοστών απόλυτων αριθμών απογραφής ΕΣΥΕ και ποσοστού παρατηρήσεων του δείγματος.....	128
Πίνακας 4.14 Στοιχεία εν πλω έρευνας .....	130
Πίνακας 4.15 Προφίλ πληρώματος που συμμετείχε στην εν πλω έρευνα .....	130
Πίνακας 4.16 Προφίλ ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων δείγματος.....	131
Πίνακας 5.1 Κρισιμότητα πόρων στην ανταγωνιστικότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης .....	135
Πίνακας 5.2 Στάσεις και αντιλήψεις για το στρατηγικό ρόλο της διαχείρισης πληρωμάτων (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας .....	138
Πίνακας 5.3 Αξιολόγηση Αξιοματικών ανά εθνικότητα (μέση τιμή) .....	139
Πίνακας 5.4 Αξιολόγηση πληρωμάτων ανά εθνικότητα (μέση τιμή).....	140
Πίνακας 5.5 Συνολική αξιολόγηση εθνικοτήτων ναυτικών .....	141
Πίνακας 5.6 Πραγματοποίηση έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών σχετικά με το επίπεδο του ναυτεργατικού δυναμικού .....	142
Πίνακας 5.7 Πραγματοποίηση έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΠ.....	143
Πίνακας 5.8 Διαρροή στελεχών- ναυτικών .....	144
Πίνακας 5.9 Στάσεις και αντιλήψεις για το ρόλο του γνωστικού κεφαλαίου και της διαχείρισης γνώσης (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας .....	145
Πίνακας 5.10 Εκτίμηση Μίμησης Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες (ανά μέγεθος εταιρείας).....	146
Πίνακας 5.11 Εκτίμηση Μίμησης Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες (ανά μέγεθος εταιρείας και ΔΑΠ ναυτικών και προσωπικού ξηράς).....	147
Πίνακας 5.12 Λειτουργία ξεχωριστού Τμήματος Πληρωμάτων (ανά μέγεθος εταιρείας).....	149
Πίνακας 5.13 Συνολικοί Μέσοι Όροι Δεικτών Α, Β, Γ.....	150
Πίνακας 5.14 Λειτουργία ξεχωριστού Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ανά μέγεθος εταιρείας).....	151
Πίνακας 5.15 Αρμόδιοι δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων (μέσος όρος-average) .....	154
Πίνακας 5.16 Λαμβάνεται υπόψη το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.....	155
Πίνακας 5.17 Πραγματοποίηση Προγραμματισμού Ναυτεργατικού Δυναμικού (ανά μέγεθος εταιρείας).....	156
Πίνακας 5.18 Διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή (pool), ανά μέγεθος εταιρείας και βάσει εθνικότητας και ειδικότητας .....	158

Πίνακας 5.19 Ανά μέγεθος εταιρείας, κατηγορίες ναυτικών σε αναμονή .....	159
Πίνακας 5.20 Τρόποι διατήρησης ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας .....	160
Πίνακας 5.21 Τρόποι διατήρησης ναυτικών βάσει μεγέθους εταιρείας (συνολικοί μέσοι όροι-average).....	161
Πίνακας 5.22 Προώθηση σε άλλες εταιρείες μέσω δικτύου γνωριμιών (βάσει μεγέθους επιχείρησης).....	161
Πίνακας 5.23 Προώθηση σε άλλες εταιρείες μέσω δικτύου γνωριμιών (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητα/ ειδικότητα ναυτικών).....	162
Πίνακας 5.24 Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ναυτικών .....	164
Πίνακας 5.25 Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχειρήσεων (μέσοι όροι- averages) .....	165
Πίνακας 5.26 Στάσεις και αντιλήψεις για την επιλογή των ναυτικών (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας.....	166
Πίνακας 5.27 Τεστ κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχειρήσεων (μέσοι όροι- averages) .....	166
Πίνακας 5.28 Τεστ κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει κατηγοριών ναυτικών.....	167
Πίνακας 5.29 Πραγματοποίηση συνεντεύξεων κατά τη διαδικασία επιλογής ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχείρησης και κατηγοριών ναυτικών.....	168
Πίνακας 5.30 Υπεύθυνοι συνεντευξιαστές κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχείρησης (μέσοι όροι).....	168
Πίνακας 5.31 Δέκα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης Αξιωματικών και Κατώτερου Πληρώματος.....	169
Πίνακας 5.32 Υπο-ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης αξιωματικών.....	170
Πίνακας 5.33 Υπο-ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Κατώτερου Πληρώματος.....	170
Πίνακας 5.34 Αρμόδιοι αξιολόγησης απόδοσης ναυτικών .....	173
Πίνακας 5.35 Εφαρμογή πολιτικών ελέγχου εργασιακής/κοινωνικής ζωής εν πλω .....	175
Πίνακας 5.36 Υιοθέτηση πολιτικής προσφοράς παροχών και κινήτρων (βάσει μεγέθους επιχείρησης).....	177
Πίνακας 5.37 Υιοθέτηση πολιτικής προσφοράς παροχών και κινήτρων (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητα/ ειδικότητα ναυτικών).....	178
Πίνακας 5.38 Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα στις κατηγορίες και εθνικότητες ναυτικών .....	179
Πίνακας 5.39 Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα, βάσει μεγέθους ναυτιλιακής εταιρείας (μέσοι όροι- averages).....	180
Πίνακας 5.40 Προσφορά εκπαίδευσης σε ναυτικούς (βάσει μεγέθους επιχείρησης).....	182
Πίνακας 5.41 Προσφορά εκπαίδευσης σε ναυτεργατικό δυναμικό (βάσει μεγέθους επιχείρησης, ειδικότητας και εθνικότητας ναυτικών) .....	183
Πίνακας 5.42 Τύποι Εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων .....	185
Πίνακας 5.43 Τύποι Εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων (βάσει μεγέθους εταιρείας).....	185

Πίνακας 5.44 Προφίλ επιχειρήσεων με στόλους τουλάχιστον 15, 18 και τουλάχιστον 25 πλοίων (προτιμήσεις εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων και προτιμώμενων πολιτικών σύνθεσης).....	186
Πίνακας 5.45 Κριτήρια επιλογής εξωτερικού συνεργάτη για τη διαχείριση πληρωμάτων.....	189
Πίνακας 6.1 Απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών στο δείγμα ανά γεωγραφική περιοχή (%).....	194
Πίνακας 6.2 Προτιμώμενες εθνικότητες Αξιωματικών και πληρωμάτων .....	195
Πίνακας 6.3 Προτιμώμενες εθνικότητες σε θέσεις Ανώτατων Αξιωματικών, Μεσαίου και Κατώτερου Πληρώματος (%) .....	196
Πίνακας 6.4 Απασχόληση Ελλήνων από επιχειρήσεις σε ελληνόκτητα πλοία μόνο με ξένη σημαία (ανά μέγεθος εταιρείας, κατηγορία και ειδικότητα) .....	197
Πίνακας 6.5 Κριτήρια επιλογής εθνικοτήτων του πληρώματος <sup>1</sup> .....	198
Πίνακας 6.6 Πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων.....	200
Πίνακας 6.7 Πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων, βάσει μεγέθους εταιρειών .....	201
Πίνακας 6.8 Προτιμήσεις πολιτικών σύνθεσης πληρωμάτων στις ελληνόκτητες επιχειρήσεις που έχουν μόνο πλοία ξένης σημαίας .....	201
Πίνακας 6.9 Συσχέτιση πολιτικής σύνθεσης και διατήρησης ναυτικών σε αναμονή.....	202
Πίνακας 6.10 Συσχέτιση προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων με εφαρμοζόμενες πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων .....	202
Πίνακας 6.11 Συσχέτιση πολιτικής σύνθεσης πληρωμάτων και επιλογών εξωτερίκευσης διαχείρισης πληρωμάτων.....	203
Πίνακας 6.12 Εθνικότητα μονοεθνικού πληρώματος.....	204
Πίνακας 6.13 Πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες σε μίξη με τους Έλληνες (σύνθεση: μικτό πλήρωμα δύο εθνικοτήτων, με Έλληνες και αλλοδαπούς μίας εθνικότητας).....	205
Πίνακας 6.14 Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη αλλοδαπών δύο διαφορετικών εθνικοτήτων	206
Πίνακας 6.15 Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών δύο διαφορετικών εθνικοτήτων .....	208
Πίνακας 6.16 Προσαρμογή διαστάσεων κουλτούρας.....	210
Πίνακας 6.17 Οι διαστάσεις κουλτούρας στις έξι πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες του δείγματος (Μέσες τιμές).....	210
Πίνακας 6.18 Μέσο διάστημα συνεργασίας εταιρειών με ναυτικούς τους, των πιο συχνά απασχολούμενων εθνικοτήτων (ανά εθνικότητα και ιεραρχία) .....	222
Πίνακας 6.19 Μέση διάρκεια ναυτολόγησης ναυτικών (ανά εθνικότητα και ιεραρχία)	224
Πίνακας 6.20 Διερεύνηση λόγου αποχώρησης των μη ικανοποιημένων ναυτικών (βάσει μεγέθους επιχείρησης).....	227
Πίνακας 6.21 Διερεύνηση λόγου αποχώρησης των μη ικανοποιημένων ναυτικών (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητας/ ειδικότητας ναυτικών).....	227
Πίνακας 6.22 Στάσεις και αντιλήψεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας .....	229

Πίνακας 6.23 Στάσεις και αντιλήψεις για την ηγεσία (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας .....	230
Πίνακας 6.24 Στάσεις και αντιλήψεις για την ιεραρχία (Αξιωματικοί- Κατώτερο Πλήρωμα) (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας	231
Πίνακας 6.25 Στάσεις και αντιλήψεις για το ρόλο της πολιτισμικής ποικιλίας (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας .....	232
Πίνακας 6.26 Εκτίμηση ικανότητας διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας ναυτικών και προσωπικού γραφείου από τους υπεύθυνους πληρωμάτων .....	235
Πίνακας 6.27 Προσφορά εκπαίδευσης στο αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει εθνικότητας και ειδικότητας).....	236
Πίνακας 6.28 Προσφορά εκπαίδευσης στο θέμα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει μεγέθους εταιρείας).....	237
Πίνακας 6.29 Εκτίμηση αναγκαιότητας της εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει μεγέθους εταιρείας).....	240
Πίνακας 6.30 Συσχέτιση αρνητικής στάσης απέναντι στην αναγκαιότητα εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας με πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων.....	240
Πίνακας 6.31 Ιεράρχηση προτεινόμενων μέτρων θετικής συνεισφοράς της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο .....	241
Πίνακας 6.32 Προτεινόμενα μέτρα θετικής συνεισφοράς της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο (βάσει μεγέθους εταιρείας).....	241

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.....	91
Σχήμα 4.1 Στάδια διεξαγωγής της παρούσας έρευνας.....	92
Σχήμα 4.2 Τριγωνισμός σε τρία επίπεδα.....	100
Σχήμα 4.3 Μεθοδολογικός τριγωνισμός (ανάμεσα και μεταξύ των μεθόδων).....	102
Σχήμα 4.4 Θεωρητικό Πλαίσιο (theoretical framework).....	105
Σχήμα 4.5 Διεξαγωγή έρευνας.....	118
Σχήμα 7.1 Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση.....	261
Σχήμα 7.2 Στρατηγική Μεσολαβητών ή Υποστηρικτικών Ομάδων.....	265
Σχήμα 7.3 Αλληλεπίδραση, συνεργασία και κυκλοφορία πληροφοριών μεταξύ των δραστηριοτήτων ΔΑΠ.....	271
Σχήμα 7.4 Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης Πολυπολιτισμικού Ανθρώπινου Δυναμικού- ΣΔΠΑΔ.....	272



# Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

## 1.1 Διατύπωση του προβλήματος

Η ανάγκη για ασφαλή και ποιοτική ναυτιλία εξαρτάται άμεσα από την ανάγκη για ποιοτικούς ναυτικούς. «Φαίνεται ότι κάθε πλοίο είναι τόσο ικανό (good), όσο οι άνθρωποι που το οδηγούν, τόσο εν πλω, όσο και από την ξηρά» (Cockroft, 2000: 3). Η ασφάλεια στη ναυτιλία βασίζεται στον άνθρωπο, ο οποίος χειρίζεται τα σύγχρονα τεχνολογικά και ηλεκτρονικά μέσα, και ο οποίος καλείται να αντιμετωπίσει, με βάση τις ικανότητες και την εκπαίδευσή του, τους εξωτερικούς παράγοντες που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια του πλοίου. Ο ανθρώπινος παράγοντας αναφέρεται ότι ευθύνεται για ποσοστό 80% των ναυτικών ατυχημάτων (Commission of the European Communities, 2001), όμως τέτοια στατιστικά στοιχεία δε λαμβάνουν υπόψη το ανθρώπινο λάθος που προέρχεται από τους εργαζομένους σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς του ναυτιλιακού κλάδου στην ξηρά (προσωπικό ναυτιλιακών εταιρειών στην ξηρά, λιμενικές αρχές, ναυπηγούς, τεχνικούς και εργάτες ναυπηγείων, κ.α.) (Goss, 2006). Συνεπώς, ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να εξετάζεται όχι μονάχα σε επίπεδο ναυτικών, αλλά να ερευνάται η συμβολή όλων των εμπλεκόμενων ατόμων, από το σχεδιαστή του πλοίου, έως και το στέλεχος του γραφείου. Στις σχετικές έρευνες, στον ανθρώπινο παράγοντα συμπεριλαμβάνονται συνήθως η χαμηλή ικανότητα/ αντίδραση του πληρώματος, η ανεπιτυχής ή εσφαλμένη επικοινωνία, η ελλιπής συντήρηση πλοίου, η έλλειψη εφαρμογής των διαδικασιών ασφαλείας, η ανεπαρκής εκπαίδευση και εξάσκηση, η μη ικανοποιητική κρίση της κατάστασης, η υπερβάλλουσα αυτοπεποίθηση και υπερ-εκτίμηση ικανοτήτων, αλλά και η πολυγλωσσία πάνω στο πλοίο (Ψαραύτης *et al.*, 1998). Από διάφορες έρευνες (MARCOM, 1998; Ψαραύτης *et al.*, 1998, κ.α.) προέκυψε ότι φαινόμενα όπως η πολυγλωσσία, συνδέονται με την πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων, η οποία αποτελεί πλέον συστατικό στοιχείο του παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Η συσχέτιση των ναυτικών ατυχημάτων με τα πολυεθνικά πληρώματα οδήγησε σε πλήθος ερευνών (βλ. κεφάλαιο 2), προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός επίδρασης της πολυεθνικότητας στην απόδοση των πληρωμάτων. Η πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων θεωρήθηκε αρχικά ότι επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πληρωμάτων.

Η στρατηγική επιλογή της μίξης ναυτικών διαφορετικών εθνικοτήτων ξεκίνησε ως μια 'παθητική' στρατηγική αντιμετώπισης μιας περιόδου με χαμηλή ναυλαγορά, αποτελώντας μια αναγκαστική επιλογή ιδιαίτερα για τους Έλληνες εφοπλιστές, και εξελίχτηκε σε μια συνήθη πρακτική, λόγω της υιοθέτησης στρατηγικής ηγεσίας κόστους, αλλά και λόγω της μείωσης των Ελλήνων Αξιωματικών. Η απασχόληση των αλλοδαπών πληρωμάτων άρχισε να εφαρμόζεται ως ένα μέσο περιορισμού των υψηλών λειτουργικών εξόδων, τα οποία αντιπροσωπεύουν σχεδόν 33-50% των λειτουργικών εξόδων ενός πλοίου (Willingale, 1998). Οι πλοιοκτήτες αντιλαμβάνονται το κόστος επάνδρωσης ως «ένα κρίσιμο, και ίσως το μόνο ευέλικτο στοιχείο των λειτουργικών τους εξόδων» (Downard, 1996; Downard, 1997; Leggate and McConville, 2002a: 461). Έπειτα, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τόσο ελληνικής, όσο και ξένης ιδιοκτησίας, στράφηκαν στα αλλοδαπά πληρώματα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις που υπήρχαν σε ναυτικούς συγκεκριμένων ειδικοτήτων

(Sambracos and Tsiaparikou, 2001; Thanopoulou, 2002; Θεοτοκάς και Χαρλαύτη, 2004). Η στροφή αυτή όμως, ενώ έγινε μαζικά, από ένα σημείο και έπειτα πραγματοποιήθηκε με γνώμονα την αξιοποίηση των αλλοδαπών πληρωμάτων σε όρους καθαρά ποσοτικούς - λόγω της μεγάλης προσφοράς χαμηλόμισθων ναυτικών από συγκεκριμένες χώρες. Έτσι, τα τελευταία 25 περίπου χρόνια το 80% του παγκόσμιου στόλου είναι επανδρωμένο με πολυεθνικά και πολύγλωσσα πληρώματα (Trenkner, 2000). Τα αποτελέσματα των εκθέσεων της BIMCO/ISF για το ανθρώπινο δυναμικό (2000; 2005) επιβεβαιώνουν την τάση της συγκέντρωσης του μεγαλύτερου μέρους ναυτεργατικού δυναμικού σε χώρες της Άπω Ανατολής, της ευρύτερης περιοχής γύρω από την Ινδία, αλλά και της Ανατολικής Ευρώπης. Έτσι, παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη, όπως ευρωπαϊκές χώρες, Ιαπωνία και Βόρεια Αμερική σημειώνουν ολοένα και πιο σημαντικές μειώσεις στους αριθμούς των προσφερόμενων ναυτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ναυτικοί από τις χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης- ΟΟΣΑ (Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD) αντιπροσωπεύουν σήμερα περίπου το 25.9% του ενεργού ναυτεργατικού δυναμικού στον κόσμο (BIMCO/ISF Report, 2005), τη στιγμή που το 2000 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 27.5%, ενώ το 1995 ήταν 31.5%. Σημειώνεται λοιπόν μια σταδιακή μείωση στους αριθμούς των ναυτικών από τα παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη, της τάξης του 5.6% μέσα σε μια δεκαετία.

Η στρατηγική όμως επιλογή της ηγεσίας κόστους, μέσω της απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών ναυτικών οδήγησε στο να παρουσιάσουν τα πολυεθνικά πληρώματα προβλήματα. Τα προβλήματα δημιουργήθηκαν λόγω της έλλειψης οποιασδήποτε προετοιμασίας των ήδη απασχολούμενων εγχώριων ναυτικών για τις νέες συνθήκες συνεργασίας και επικοινωνίας στο πολυεθνικό εργασιακό περιβάλλον, η οποία δε συνδύαστηκε με κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις πρόσθεσαν στο δυναμικό τους αλλοδαπούς ναυτικούς με τους οποίους αντικατέστησαν υπάρχοντες εθνικούς ανθρώπινους πόρους. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, Έλληνες αξιωματικούς και κατώτερο πλήρωμα προκειμένου για τα πλοία υπό σημαία ξένη ή ευκολίας, και κατώτερο πλήρωμα προκειμένου για τα πλοία με ελληνική σημαία. Η πολιτική αυτή όμως δεν εντάχθηκε στην ευρύτερη στρατηγική των επιχειρήσεων, αλλά αντιμετωπίστηκε σαν ένα 'παθητικό' μέτρο για μείωση των λειτουργικών εξόδων και για την κάλυψη ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα προβλήματα που προέκυψαν στα πολυεθνικά πληρώματα, δημιούργησαν την εντύπωση και την πεποίθηση, τόσο στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και στους ίδιους τους ναυτικούς, ότι η μίξη των εθνικοτήτων δεν είναι πάντα απόλυτα επιτυχής, και ότι η πολιτισμική ποικιλία είναι ένα πρόβλημα. Το πρόβλημα όμως λανθασμένα επικεντρώθηκε στην πολιτισμική ποικιλία, αφού στην πραγματικότητα εντοπίζεται στην έλλειψη οργανωμένου πλαισίου στρατηγικής διοίκησης της πολιτισμικής ποικιλίας, η οποία δημιούργησε τα προβλήματα των μικτών πληρωμάτων. Τις δυσκολίες αυτές είχαν και εξακολουθούν σε αρκετές περιπτώσεις να έχουν να αντιμετωπίσουν οι ίδιοι οι ναυτικοί, οι οποίοι καλούνται χωρίς καμία εκπαίδευση ή άλλη προετοιμασία, να εργάζονται και να συμβιώνουν σε ένα περιβάλλον που από τη φύση του επαγγέλματος, είναι διαφορετικό από το συμβατικό περιβάλλον εργασίας των επιχειρήσεων της ξηράς. Έτσι, αφέθηκε στην προσωπική διάθεση και την ικανότητα των ναυτικών, αλλά και στην εμπειρία τους, η επίλυση των όποιων προβλημάτων παρουσιάζονταν στα πλοία με μικτά πολιτισμικά πληρώματα. Οι έρευνες που ακολούθησαν από πλήθος επιστημόνων (βλ. ενότητα 2.3) έδειξαν ότι τελικά η εμπειρία από μόνη της δεν είναι αρκετή για να επιλύσει το πρόβλημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας στα πλοία.

Το πρόβλημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία (τόσο πάνω στο πλοίο, όσο και από το γραφείο) είναι ιδιαίτερα σύνθετο. Μάλιστα, απαιτείται να ενταχθεί στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προκειμένου, αφενός να επιλυθούν οι όποιες δυσκολίες παρουσιάζονται, αφετέρου να μετατραπεί από πρόβλημα, σε μια ευκαιρία για αποτελεσματική και ανταγωνιστική αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλίας. Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας έχει τεράστια σημασία, τόσο στο μικρο- περιβάλλον των πλοίων, όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Από τη μία πλευρά, το πλοίο συνδυάζει την εργασιακή με την καθημερινή ζωή των ναυτικών. Οι συνθήκες πάνω σε αυτό περιλαμβάνουν απομόνωση των ναυτικών από την οικογένεια, τον κοινωνικό τους περίγυρο και γενικότερα, τον έξω κόσμο, καθημερινή ρουτίνα και αυστηρό πρόγραμμα των εργασιών, περιορισμένο χρόνο παραμονής στα λιμάνια, συνεχή εγρήγορση και αυξημένο ρίσκο. Όλα αυτά προσδίδουν μεγάλη βαρύτητα στην επικοινωνία κατά την εργασία, αλλά και στην κοινωνική επαφή μεταξύ των μελών του πληρώματος. Έτσι, η επίδραση της κουλτούρας και της ποικιλίας στο περιβάλλον αυτό είναι καίριας σημασίας. Από την άλλη, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν σύνθετες οργανωτικές και διοικητικές δομές, λειτουργώντας ως παγκόσμιοι οργανισμοί. Η διαχείριση των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων δεν περιορίζεται στην εύρεση και τοποθέτηση των εγχώριων και αλλοδαπών ναυτικών πάνω στα πλοία, αλλά επεκτείνεται στις λοιπές δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αξιολόγηση, ανταμοιβές, εκπαίδευση, και σε ζητήματα οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως διοίκηση ομάδων, ηγεσία, διαχείριση συγκρούσεων, κ.α. Συνεπώς, στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων, ο ρόλος του προσωπικού της ναυτιλιακής επιχείρησης στην ξηρά είναι εξίσου κρίσιμος.

Σήμερα οι αλλοδαποί ναυτικοί είναι μια πραγματικότητα, η οποία δε μπορεί παρά να θεωρηθεί ως αφετηρία για αναζήτηση τρόπων μείωσης των αρνητικών της επιπτώσεων. Διότι, περισσότερο παρά ποτέ, οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν καίριες στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή σύνθεσης πληρωμάτων. Αντί λοιπόν, να καταφύγουν σε αμιγώς αλλοδαπά πληρώματα ως λύση αποφυγής της πολιτισμικής ποικιλίας<sup>1</sup> προτείνεται να προσπαθήσουν να μετατρέψουν την αναγκαστική επιλογή αλλοδαπών ναυτικών σε δυνατό τους σημείο (Peteraf, 1993; Barney, 1997), δηλαδή σε ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Αυτή η στρατηγική επιλογή θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα σε πρώτη φάση των επιχειρήσεων, και κατ' επέκταση του ελληνόκτητου στόλου. Παράλληλα, θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν στην πράξη τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σε σχέση με ένα από τα εμπλεκόμενα στη λειτουργία τους μέρη, το ανθρώπινο δυναμικό τους.

## 1.2 Σκοπός της διατριβής- στόχοι

Αντικείμενο της παρούσας διατριβής είναι η αποτύπωση της τρέχουσας αντίληψης και των εφαρμοζόμενων πρακτικών διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, καθώς και η εξέταση των προϋποθέσεων υπό τις οποίες η διαχείριση πληρωμάτων με πολιτισμική ποικιλία μπορεί να αποτελέσει διακριτή ικανότητα για μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Η διατριβή καταλήγει σε τρόπους και μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης

---

<sup>1</sup> Όμως και η προσέγγιση αυτή είναι περιοριστική, αφού απαιτείται ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής διαφορετικότητας μεταξύ προσωπικού πλοίων και προσωπικού ξηράς.

και σχεδιασμού που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των πληρωμάτων και μπορούν να οδηγήσουν στη συνοχή και την ομαδικότητα των μελών του πληρώματος, στη βελτίωση της ικανοποίησης και τη διατήρηση των εργαζομένων και τελικά, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων μπορεί υπό προϋποθέσεις να διατηρήσει και να αυξήσει τη θέση του Έλληνα ναυτικού. Σήμερα η καταφυγή σε χαμηλόμισθους αλλοδαπούς ναυτικούς είναι μια 'παθητική' στρατηγική των επιχειρήσεων για τη μείωση του κόστους τους. Η διατριβή αυτή εξετάζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μπορεί να μετατραπεί σε μια σχεδιασμένη στρατηγική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της μετατροπής της σε διακριτή ικανότητα της επιχείρησης. Αν επιτευχθεί αυτό, εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, είναι δυνατό να διατηρηθούν ή πιθανώς και να αυξηθούν οι θέσεις εργασίας για τους Έλληνες ναυτικούς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αντιστροφή της τάσης που καταγράφεται τα τελευταία χρόνια της απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών πληρωμάτων μιας εθνικότητας, μέσα από τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ακολουθούν την τάση αυτή, παρά το γεγονός ότι εκτιμούν τη συνεισφορά των Ελλήνων ναυτικών στην αύξηση της απόδοσης του πλοίου, ακριβώς γιατί αντιμετωπίζουν την πολιτισμική ποικιλία σαν αδυναμία και σαν πηγή δημιουργίας προβλημάτων. Αν αυτές οι εταιρείες επιχειρήσουν να μετατρέψουν αυτή την αδυναμία σε δυνατό σημείο, τότε είναι πιθανό να μεταβάλλουν στάση και να συνεχίσουν να απασχολούν Έλληνες ναυτικούς τουλάχιστον σε καίριες θέσεις στο πλοίο, και αλλοδαπούς ναυτικούς στις λοιπές θέσεις. Επίσης, θα μπορέσουν να ενισχύσουν τις ικανότητες του προσωπικού ξηράς στον τομέα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Οι επιχειρήσεις που πρώτες θα λάβουν σοβαρά υπόψη και θα μεριμνήσουν με μέτρα και στρατηγικές υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας, μπορούν να αποκομίσουν οφέλη και συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των επιχειρήσεων που θα συνεχίζουν να θεωρούν την επιλογή πολυπολιτισμικών και αμιγώς αλλοδαπών πληρωμάτων ως μια αμυντική στρατηγική και να επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην οικονομική της διάσταση.

Η διατριβή σκοπεύει στα ακόλουθα:

- Εκτίμηση των προϋποθέσεων υπό τις οποίες η απασχόληση πολυπολιτισμικών πληρωμάτων μπορεί να μετατραπεί σε διακριτή δυνατότητα για τη ναυτιλιακή επιχείρηση, αφού η πολιτισμική ποικιλία είναι ένα δεδομένο με το οποίο πρέπει να συμβιώσουν οι επιχειρήσεις αναγκαστικά στο μέλλον.
- Παραλληλισμό των εννοιών και δράσεων του πολυπολιτισμικού μανατζμεντ, με τις πρακτικές που εφαρμόζονται ή μπορούν να εφαρμοστούν στη ναυτιλία.
- Καταγραφή και εξέταση των εφαρμοζόμενων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς και διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων για το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων.
- Προσδιορισμό των αναγκαίων μεταβολών στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ώστε αυτή να συμβάλει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 1.3 Διατύπωση παραδοχών- κλειδιά και ερευνητικών υποθέσεων

Στα επόμενα κεφάλαια της διατριβής παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζεται η έρευνα που εκπονήθηκε. Το θεωρητικό πλαίσιο στηρίχθηκε στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, προκειμένου να εξεταστεί πώς η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων, σε συνδυασμό με τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να μετατραπεί σε θεμελιώδη ικανότητα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναλύονται λοιπόν οι έννοιες όπως, κουλτούρα, πολιτισμική ποικιλία, θεμελιώδης ικανότητα και θεωρία πόρων- ικανοτήτων, αλλά και διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή εργαζομένων, αξιολόγηση, ανταμοιβές και εκπαίδευση. Η ανάλυση των εννοιών αυτών λαμβάνει υπόψη της το ιδιαίτερο περιβάλλον λειτουργίας της ναυτιλιακής επιχείρησης και του πλοίου ως παραγωγική μονάδα.

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων μπορεί να εφαρμοστεί (με κάποιους περιορισμούς, που σχολιάζονται στο κεφάλαιο 3) στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι πόροι μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Θα πρέπει όμως να ισχύουν οι συνθήκες της αξίας, σπανιότητας, αδυναμίας μίμησης και στήριξης από τον οργανισμό (συνθήκες προτύπου VRIO- Barney, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, η ικανότητα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων μπορεί να μετατραπεί σε θεμελιώδη και να συμβάλει στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη ναυτιλιακή επιχείρηση. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, το ναυτεργατικό δυναμικό (και τα συστήματα διαχείρισης αυτού) οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι επιχειρήσεις το αντιλαμβάνονται ως πόρο αξίας, που είναι σπάνιος στην αγορά και δύσκολο να αντιγραφεί. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εξασφαλιστεί, όταν οι πόροι και οι ικανότητες αυτές υποστηρίζονται από την οργάνωση της επιχείρησης. Η κουλτούρα και η πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού δυναμικού πιθανώς να επιδρούν στο σύστημα διαχείρισης πληρωμάτων. Έτσι, ενδεχομένως οι ναυτιλιακές εταιρείες να διαχειρίζονται διαφορετικά τους Έλληνες από τους αλλοδαπούς τους ναυτικούς, ενώ επίσης, διαφοροποίηση μπορεί να συναντάται και μεταξύ ιεραρχικών θέσεων των ναυτικών (π.χ. ανώτατοι αξιωματικοί, αξιωματικοί, δόκιμοι, κατώτερα πληρώματα). Ακόμη, πιστεύεται ότι το μέγεθος της επιχείρησης (σε όρους αριθμού πλοίων), αλλά και ο τύπος των πλοίων επηρεάζουν τη διαμόρφωση της θεμελιώδους ικανότητας της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Επιχειρήσεις με μεγάλους στόλους εκτιμάται ότι είναι σε θέση εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας<sup>2</sup>, να εφαρμόσουν ένα πιο οργανωμένο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε αντίθεση με τις μικρότερες σε μέγεθος. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν πιο αυστηρά τους συνεργάτες στους οποίους μπορεί να εκχωρούν διάφορες δραστηριότητες της διαχείρισης πληρωμάτων. Ακόμη, ναυτιλιακές επιχειρήσεις με εξειδικευμένους στόλους, που είναι υποχρεωμένες να ανταποκρίνονται σε ειδικές απαιτήσεις των ναυλωτών τους και που διαθέτουν πλοία για τα οποία απαιτούνται ναυτικοί με εξειδικευμένες γνώσεις, θεωρείται ότι είναι περισσότερο σε θέση να

<sup>2</sup> «Καθώς μια επιχείρηση αυξάνεται σε μέγεθος είναι δυνατό να μειώσει το κόστος παραγωγής της. Η μείωση του κόστους ως αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγής ονομάζεται οικονομίες κλίμακας» (Isop, 2000:87).

επενδύσουν στο ναυτεργατικό τους δυναμικό και στα συστήματα με βάση τα οποία το διαχειρίζονται.

Θεωρείται λοιπόν, ότι η ικανότητα της διοίκησης πολυπολιτισμικού ναυτεργατικού δυναμικού μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη ικανότητα και να εξασφαλίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι αυτή να ενταχθεί σε ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και να συμπεριληφθεί στους στρατηγικούς στόχους και την επιχειρηματική φιλοσοφία. Οπότε, είναι απαραίτητο η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (τόσο του προσωπικού ξηράς, όσο –ιδιαίτερα- του ναυτεργατικού δυναμικού), να συνδεθεί με τη στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Με βάση τα παραπάνω, οι υποθέσεις που η παρούσα διατριβή θα επιδιώξει να εξετάσει συνοψίζονται ως εξής:

- (1) Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μέσω των συστημάτων ΔΑΠ, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους ως πόρο αξίας, που είναι σπάνιος, που έχει ικανότητες οι οποίες δε μπορούν να αντιγραφούν και από το βαθμό στον οποίο αυτό υποστηρίζεται από την οργάνωση της επιχείρησης.
- (2) Η διαφορετική κουλτούρα και η πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού δυναμικού είναι παράγοντες που διαμορφώνουν τον τρόπο ανάπτυξης των συστημάτων ΔΑΠ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.
- (3) Το μέγεθος και η ειδίκευση του στόλου της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη, οργάνωση και πολυπλοκότητα του συστήματος διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού.
- (4) Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία προϋποθέτει μεταβολές και προσαρμογές στο επίπεδο της ΔΑΠ, αλλά είναι και συνάρτηση της γενικότερης επιχειρηματικής φιλοσοφίας της κάθε επιχείρησης.
- (5) Η ανάπτυξη ικανοτήτων στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας συνδέεται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας της ναυτιλιακής και κυρίως, ναυτεργατικής αγοράς, ενώ γίνεται μια σύντομη επισκόπηση στις προηγούμενες έρευνες πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων. Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει μέσω της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων, η εφαρμογή αυτής στη ναυτιλία και το ναυτεργατικό δυναμικό, καθώς και η σύνδεσή της με τη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης, περιγράφονται συνοπτικά οι διάφορες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μαζί με τη μορφή που προσλαμβάνουν και το ρόλο που διαδραματίζουν οι εξωτερικοί συνεργάτες στον τομέα της διαχείρισης πληρωμάτων. Τέλος, παρουσιάζονται οι κυρίαρχες θεωρίες κουλτούρας και διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Ακολουθεί το κεφάλαιο 4 όπου αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που περιλαμβάνει τον τριγωνισμό θεωρίας, δεδομένων και ερευνητικών εργαλείων. Διατυπώνονται οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις, περιγράφεται η ποσοτική και ποιοτική διάσταση της έρευνας πεδίου, το ερωτηματολόγιο καθώς και η

αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων, οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ΔΑΠ και η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων της διαχείρισης πληρωμάτων. Στο κεφάλαιο 6 αναλύονται διάφορες διαστάσεις της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού δυναμικού, μέσα από τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές επάνδρωσης, τα υπάρχοντα στερεότυπα και αντιλήψεις, το ρόλο της γλώσσας επικοινωνίας, της ηγεσίας, των μέτρων διατήρησης ναυτικών, αλλά και της εκπαίδευσης. Τα συμπεράσματα της διατριβής συγκεντρώνονται στο κεφάλαιο 7, όπου επιβεβαιώνονται και απορρίπτονται οι αρχικές υποθέσεις, ενώ προτείνεται ένα πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης της Πολιτισμικής Ποικιλίας των Ανθρώπινων Πόρων στη ναυτιλιακή επιχείρηση. Επίσης, επισημαίνεται η συμβολή της διατριβής σε διάφορα επιστημονικά πεδία, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## Κεφάλαιο 2. Παγκοσμιοποιημένη ναυτιλιακή αγορά και πολυεθνικότητα πληρωμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας της ναυτιλιακής αγοράς, με ιδιαίτερη επικέντρωση στην αγορά ναυτικής εργασίας. Η περιγραφή των χαρακτηριστικών της παγκόσμιας και εγχώριας ναυτεργατικής αγοράς αναδεικνύει τη διάσταση του φαινομένου της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων. Επίσης, η επισκόπηση στις προηγούμενες -σχετιζόμενες με το αντικείμενο- έρευνες, παρουσιάζει την επίδραση που έχει η πολιτισμική ποικιλία στη διαχείριση του ναυτεργατικού δυναμικού από το γραφείο και στη συνεργασία μεταξύ διαφόρων εθνικοτήτων ναυτικών πάνω στο πλοίο.

### 2.1 Παγκοσμιοποίηση και ναυτιλία

Η ναυτιλία είναι ένας κλάδος κατεξοχήν παγκοσμιοποιημένος, ενώ οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις θεωρούνται «οι ‘πρωτοπόροι’ (front-runners) της παγκοσμιοποίησης» (DNV, 2004: 11). Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της ναυτιλιακής βιομηχανίας έχουν συμβάλει διάφορες διαρθρωτικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών. Ο Sletmo (1989: 296) έχει προσδιορίσει τέσσερα στάδια, τα λεγόμενα ‘κύματα’ στην εξέλιξη της ναυτιλίας. Το πρώτο στάδιο είναι η περίοδος όπου η κυριαρχία στη ναυτιλία εξαρτιόταν «από τη δύναμη των ανδρών στα κουπιά και τη δύναμη του καιρού», ενώ το δεύτερο κύμα χαρακτηρίζεται από τη χρήση της ναυτιλίας για κυριαρχία. Το τρίτο κύμα είναι η διεθνοποίηση (trans-nationalisation) της ναυτιλίας μέσα από την αλλαγή σημαίας (flagging out) και την αυξημένη εξάρτηση από ναυτεργατικό δυναμικό προερχόμενο από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Τέλος, το στάδιο που μπορεί να χαρακτηριστεί ως το τέταρτο κύμα είναι η εξέλιξη των σύγχρονων διαχειριστριών εταιρειών, οι οποίες ανέπτυξαν τεχνογνωσία στην αποτελεσματική διαχείριση πλοίων συνδυάζοντας τη χρήση χαμηλόμισθου ανθρώπινου δυναμικού από την Ανατολή, με την τεχνολογία και τα κεφάλαια της Δύσης. Έτσι, η περίοδος της χαμηλής ναυλαγοράς τη δεκαετία του 1980 οδήγησε τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις σε εφαρμογή μέτρων μείωσης των εξόδων και διατήρησης της ανταγωνιστικότητας. Η επιλογή της αλλαγής σημαίας και της απασχόλησης χαμηλόμισθων πληρωμάτων αποδείχτηκε ότι μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των λειτουργικών εξόδων. Οι διαχειρίστριες εταιρείες παρέχοντας τη δυνατότητα αυτή, κατάφεραν να εδραιώσουν τη θέση τους εξασφαλίζοντας ως πελάτες πλοιοκτήτριες εταιρείες από παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη, νεοεισερχόμενους στην αγορά (που δρᾶντονταν των ευκαιριών αγοράς μεταχειρισμένων πλοίων σε τιμές σχεδόν διάλυσης), καθώς και τράπεζες, στην κατοχή των οποίων είχαν περάσει πλοία που είχαν κατασχέσει από πλοιοκτήτες (Spruyt, 1994; Willingale, 1998).

Οι Obando-Rojas *et al.* (2004) υποστηρίζουν ότι η μακρόχρονη αυτή δυσμενής οικονομικά περίοδος του έντονου ανταγωνισμού της δεκαετίας 1980 στη ναυτιλιακή βιομηχανία επέδρασε δραστικά στους τομείς του κεφαλαίου, της διαχείρισης και του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά στο κεφάλαιο, προκλήθηκε πλήθος συγχωνεύσεων και εξαγορών πέρα από τα εθνικά σύνορα, που οδήγησε στη



ανάπτυξη σημαντικού αριθμού πολυεθνικών οργανισμών (transnational corporations). Αναφορικά με τη διαχείριση, ενισχύθηκε σημαντικά ο ρόλος των ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών, καθώς και εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, οι οποίες παρείχαν εξειδικευμένες υπηρεσίες διαχείρισης στόλου και εύρεσης ναυτικών. Τέλος, στον τομέα του ναυτεργατικού δυναμικού, οι πολυεθνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατάφεραν να περιορίζουν τα μεταβλητά τους έξοδα, αυξάνοντας την εκμετάλλευση του εργατικού δυναμικού με μείωση των επιπέδων επάνδρωσης (crewing levels), παρατεταμένα ωράρια εργασίας και νηολόγηση των πλοίων στις λεγόμενες 'σημαίες ευκολίας'<sup>3</sup> (flags of convenience- FOC) · οι τελευταίες είχαν συνδεθεί με χαμηλά επίπεδα μισθών, χαμηλότερα διαχειριστικά έξοδα, κ.α. Έτσι, παράλληλα με τη λειτουργία των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πλοίων, οι εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων αναπτύχθηκαν σημαντικά, αξιοποιώντας την προσφορά σε δυναμικό που υπήρχε στην παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού και τους χαμηλούς μισθούς που ναυτικοί συγκεκριμένων εθνικοτήτων λάμβαναν. Μάλιστα, οι εταιρείες αυτές δε συναντώνται συχνά να χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από πλοιοκτήτριες εταιρείες, αφού οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων ανταγωνίζονται τις εταιρείες διαχείρισης πλοίων. Οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων, κατάφεραν να ενισχύσουν σημαντικά τη θέση τους στην αγορά που λειτουργούσαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες, παρά το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές δεν έδειξαν ιδιαίτερη προτίμηση στις ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες πλοίων. Αυτό οφείλεται στην αντίληψη πολλών Ελλήνων εφοπλιστών ότι η λειτουργική διαχείριση των πλοίων αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα η οποία δε μπορεί να παραχωρηθεί σε τρίτους (Harlaftis and Theotokas, 2004). Εν τούτοις, η επιλογή της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας που αφορά στην εύρεση- διαχείριση πληρωμάτων υιοθετήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τις ελληνόκτητες επιχειρήσεις. Μπορεί ένα μικρό μόνο μερίδιο των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών να χρησιμοποιήσει ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων (ship management companies), όμως η διαχείριση των πληρωμάτων ήταν η δραστηριότητα που όλες οι εταιρείες εκχώρησαν σε τρίτους (Mitroutsi, 2004). Κανείς θα πρέπει να επισημάνει ότι οι Έλληνες εφοπλιστές κατάφεραν να επιβιώσουν, αλλά και να διακριθούν στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά, υιοθετώντας στην πλειονότητά τους, στρατηγικές ηγεσίας του κόστους. Μέσα σε αυτές εντάσσονται η εξωτερίκευση της διαχείρισης πληρωμάτων, και φυσικά, η αλλαγή σημαίας και η απασχόληση φθηνού αλλοδαπού ναυτεργατικού δυναμικού.

Ως απόρροια των παραπάνω, ο ελληνόκτητος στόλος, και ιδιαίτερα αυτός που δραστηριοποιείται στη χύδην φορτηγό ναυτιλία, στελεχώνεται σήμερα σε μεγάλο βαθμό από πολυεθνικά πληρώματα. Ενώ το 1990 οι αλλοδαποί ναυτικοί που απασχολούνταν σε πλοία ελληνικής σημαίας (και συμβεβλημένα στο Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο- NAT) έφταναν το ποσοστό 27%, το 2006 το ποσοστό αυτό ανήλθε στο 31.4% (ΕΣΥΕ, 2007), ενώ στα ελληνόκτητα πλοία (συμβεβλημένα με το NAT) το αντίστοιχο ποσοστό ανήλθε στο 82.7%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας αναφέρονται μονάχα στα πλοία ελληνικής σημαίας και στα ελληνόκτητα συμβεβλημένα στο NAT · ο στόλος όμως αυτός αντιπροσωπεύει λιγότερο από το 50% των πλοίων ελληνικής ιδιοκτησίας. Έτσι, στα ελληνόκτητα πλοία με ξένες σημαίες, δεδομένης και της απουσίας

<sup>3</sup> «Σημαίες ευκολίας είναι οι εθνικές σημαίες εκείνων των κρατών που ναυτιλιακές επιχειρήσεις νηολογούν τα πλοία τους με σκοπό τη μεγέθυνση των ιδιωτικών τους συμφερόντων και τη μείωση του ιδιωτικού τους κόστους με την αποφυγή α) των οικονομικών και άλλων ρυθμίσεων, και β) των συνθηκών και όρων απασχόλησης των συντελεστών της παραγωγής, που θα εφαρμόζονταν εάν τα πλοία τους ήταν εγγεγραμμένα στα νηολόγια των χωρών της εθνικής προέλευσης της επιχείρησης». (Μεταξάς, 1985: 43- 44).

οποιοδήποτε περιορισμού σχετικά με την εθνικότητα των πληρωμάτων, το ποσοστό των απασχολούμενων αλλοδαπών ναυτικών είναι πολύ υψηλότερο. Παρά τη σταδιακή μείωσή του κατά τις τελευταίες δεκαετίες, το ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό κατέχει την ένατη θέση στη λίστα των χωρών προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού, με μεγαλύτερο ποσοστό σε Αξιωματικούς, σύμφωνα με την πιο πρόσφατη<sup>4</sup> Έκθεση της BIMCO/ISF (2005), ενώ την πρώτη θέση κατέχει από το 2005 η Κίνα. Από την άλλη, η ελληνική εμπορική ναυτιλία είναι πρώτη μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ο ελληνόκτητος στόλος κατέχει την πρώτη θέση στον κόσμο. Πιο συγκεκριμένα, τα πιο πρόσφατα στοιχεία του Lloyd's Register (GSCC, 2008<sup>5</sup>) για τα πλοία άνω των 1,000 κόρων ολικής χωρητικότητας- KOX (gt-gross registered tonnage) δείχνουν ότι ο ελληνόκτητος στόλος αριθμεί 4,173 πλοία (με 260,929,221 τόνους νεκρού βάρους- dead weight- dwt και 154,599,221 τόνους ολικής χωρητικότητας- gross tonnes- gt). Το 2007, περίοδο που έλαβε χώρα η παρούσα έρευνα, ο στόλος ελληνικής ιδιοκτησίας αριθμούσε 3,699 πλοία (GSCC, 2007), και συγκέντρωνε 8.5% του παγκόσμιου στόλου σε αριθμό πλοίων, 16.5% σε αριθμό τόνων νεκρού βάρους (με 218,2 εκατομ. τόνων νεκρού βάρους- dead weight- dwt) και 14% σε τόνους ολικής χωρητικότητας (με 129,7 εκατομ. τόνους ολικής χωρητικότητας- gross tonnes- gt).

Η παγκοσμιοποιημένη αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες, οι μεταβολές που παρατηρούνται στον παγκόσμιο ναυτεργατικό χάρτη, καθώς και οι μεταβολές που βιώνουν τόσο οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες, όσο και οι Έλληνες ναυτικοί σε σχέση με την επιλογή πολυεθνικών πληρωμάτων, έδωσε το έναυσμα για έρευνα στο αντικείμενο της διαχείρισης πολυ-πολιτισμικών πληρωμάτων, με επικέντρωση στην ποντοπόρο ναυτιλία (Προγουλάκη, 2003). Από την έρευνα αυτή, αλλά και μέσα από τη μελέτη άλλων (MARCOM Project, 1998; Lane, 2001; Kahveci and Sampson, 2001; Obando-Rojas, 2001; Kahveci *et al.*, 2002; Horck, 2003; 2004; Progoulaki and Theotokas, 2004; 2007) σε διεθνές επίπεδο (αναλυτικά βλ. ενότητα 2.3 παρακάτω), προέκυψε ότι το βασικό πρόβλημα στα πολυπολιτισμικά πληρώματα ήταν οι μέθοδοι διαχείρισης αυτών, τόσο πάνω στο πλοίο, όσο και από ξηράς.

## **2.2 Παγκόσμια και εγχώρια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού**

### **2.2.1 Παγκοσμιοποιημένη αγορά ναυτεργατικού δυναμικού**

Οι Mir *et al.* (2006: 174) ορίζουν ως παγκόσμιο εργατικό δυναμικό τις εξής δύο κατηγορίες: «τους μετανάστες (migrants) και αυτούς που δέχονται να μετακινούνται σε διάφορα μέρη του κόσμου προκειμένου να βρουν απασχόληση ('recipients of globally mobile work')». Οι δεύτεροι, οι οποίοι συνήθως βρίσκουν εργασία μέσω πρακτορείων εύρεσης εργασίας (outsourcing) αποτελούν «ένα αναπόσπαστο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας, μολονότι γεωγραφικά αποτελούν τον Τρίτο Κόσμο». Όπως οι μετανάστες, έτσι και «οι παγκόσμια μετακινούμενοι εργαζόμενοι της οικονομίας των πρακτορείων (outsourcing economy) καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα σε οικονομικούς όρους, που εκτείνεται από τους εξειδικευμένους εργαζόμενους έως τους 'είλωτες'» (Mir *et al.*, 2006: 174). Αν και οι συγγραφείς δεν αναφέρονται

<sup>4</sup> Η Έκθεση της BIMCO/ISF για την παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού δημοσιεύεται ανά πενταετία.

<sup>5</sup> Βλ. [www.nec.gr](http://www.nec.gr) για το Φεβρουάριο 2008. Τελευταία ανάγνωση 14 Απριλίου 2008.

συγκεκριμένα στη ναυτιλιακή αγορά, κανείς μπορεί να βρει σε αυτή –και σε πλήθος άλλων αγορών και βιομηχανιών- αρκετές αντιστοιχίες. Η παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού αποτελείται από ναυτικούς διαφόρων ειδικοτήτων, ικανοτήτων και εθνικοτήτων, και ο ρόλος των πρακτορείων εύρεσης εργασίας και των εξωτερικών συνεργατών (outsourcers) είναι καθοριστικός στη λειτουργία της. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, οι αναπτυσσόμενες χώρες προσφέρουν ένα μεγάλο μέρος αυτού του εργατικού δυναμικού που μετακινούνται σε διάφορα μέρη του κόσμου για να βρουν απασχόληση, και που ταξιδεύουν ανά τον κόσμο εκτελώντας την εργασία τους.

Τα κράτη που δραστηριοποιούνται σήμερα στο ναυτιλιακό κλάδο, και πιο ειδικά, στην αγορά ναυτεργατικού δυναμικού, μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- (a) Κράτη με εθνικούς στόλους, όπως η Ελλάδα, η Νορβηγία, κ.α. Οι χώρες αυτές, και ιδιαίτερα οι Ευρωπαϊκές, εκφράζουν μεγάλη ανησυχία για το πρόβλημα της έλλειψης Ευρωπαϊκών Αξιωματικών του Εμπορικού Ναυτικού. Καθώς τα νηολόγια των χωρών αυτών δεν είναι ‘ανοιχτά’, η ανάγκη για –τουλάχιστον- ένα ελάχιστο αριθμό εθνικών Αξιωματικών είναι τεράστια, διαφορετικά τίθεται σε κίνδυνο ο εθνικός και οικονομικός δεσμός κάθε χώρας με το ναυτιλιακό κλάδο. Σχετική έρευνα που πραγματοποίησε η Ευρωπαϊκή Ένωση (METHAR, 2000) κάνει σαφή την ανάγκη για λήψη μέτρων αντιμετώπισης του προβλήματος.
- (b) Κράτη με ανοιχτά νηολόγια ή σημαίες ευκαιρίας, όπως Παναμάς, Λιβερία, κ.α. Σε αυτά τα νηολόγια η εθνικότητα τόσο των διαχειριστών των πλοίων, όσο και των πληρωμάτων που τα επανδρώνουν, δεν καθορίζεται. Επίσης, οι χώρες αυτές αδυνατούν να επανδρώσουν τα πλοία της σημαίας τους με ναυτεργατικό δυναμικό, λόγω περιορισμένου αριθμού ναυτικών.
- (c) Κράτη που διαθέτουν μεγάλη προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού στην παγκόσμια αγορά, όπως Κίνα, Φιλιππίνες, Ινδία, κ.α. Οι χώρες αυτές, αν και δεν ήταν έως σήμερα παραδοσιακά συνδεδεμένες με το ναυτιλιακό κλάδο, έχουν εισβάλει δυναμικά στο χώρο της ναυτιλίας με την πλοιοκτησία, αλλά ιδιαίτερα τροφοδοτώντας με ναυτικούς την παγκόσμια ναυτεργατική αγορά.

Τα αποτελέσματα από την έρευνα για το παγκόσμιο ναυτεργατικό δυναμικό της BIMCO/ISF (2000 και 2005) επιβεβαιώνουν ότι το κέντρο βάρους της παγκόσμιας αγοράς ναυτεργατικού δυναμικού απομακρύνεται από τις παραδοσιακά ναυτικές περιοχές, όπως η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική. Οι χώρες της Άπω Ανατολής, της Ινδίας και της Ανατολικής Ευρώπης αποτελούν σήμερα τις κύριες πηγές προσφοράς ναυτικών. Η παγκόσμια προσφορά ναυτικών για το έτος 2005 ανερχόταν στους 466,000 αξιωματικούς και 721,000 κατώτερα πληρώματα (βλ. Πίνακα 2.1). Η διαφορά μεταξύ προσφοράς και ζήτησης δείχνει επίσης, ότι, από τη μία υπάρχει μια συνολική μείωση σε αξιωματικούς, η οποία οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό σε επίπεδο αμοιβών, και από την άλλη, μια δυσανάλογα μεγάλη αύξηση σε κατώτερα πληρώματα, η οποία οδηγεί στα λεγόμενα ‘πληρώματα ευκαιρίας’ (crews of convenience)<sup>6</sup>. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις παρασύρονται από την αφθονία των ανθρώπινων πόρων, αγνοώντας την επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας, στο να τους χειρίζονται σαν αναλώσιμους.

---

<sup>6</sup> Βλ. Forsyth (1993), Hannigan (2007).

Πίνακας 2.1 Προσφορά και Ζήτηση ανά κατηγορία ναυτικών και γεωγραφικές περιοχές.

(σε 000s)	Προσφορά 2005		Ζήτηση 2005		Διαφορά (Προσφοράς- Ζήτησης 2005)	
	Αξιωμ.	Κατ.Πλ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλ.
Χώρες-μέλη ΟΟΣΑ	133	174	168	218	-35	-44
Ανατολική Ευρώπη	95	115	30	29	65	86
Αφρική/ Λατινική Αμερική	38	110	144	166	-106	-56
Άπω Ανατολή	133	226	117	149	16	77
Ινδική ενδοχώρα	68	96	18	23	50	73
Άλλες εθνικές ομάδες	466	721	476	586	-10	135

Πηγή: BIMCO/ISF Manpower Update (2005).

Όπως προκύπτει από τις πιο πρόσφατες έρευνες (BIMCO/ISF, 2005), οι ναυτικοί από τις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ<sup>7</sup> αντιπροσωπεύουν περίπου 25.9% του πραγματικού ενεργού ναυτεργατικού δυναμικού και παραμένουν μία σημαντική πηγή αξιωματικών, σημειώνοντας όμως σημαντικές μειώσεις στον αριθμό των δοκίμων αξιωματικών καταστρώματος και μηχανής. Η Άπω Ανατολή και η Ινδική ενδοχώρα παραμένουν η κυρίαρχη πηγή για κατώτερα πληρώματα, ενώ συνάμα, εξελίσσονται σε σημαντικές πηγές προσφοράς αξιωματικών. Τέλος, σημειώνεται ότι η παγκόσμια ζήτηση σε ναυτικούς υπολογίζεται ότι αγγίζει, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, τους 476,000 αξιωματικούς και 586,000 κατώτερα πληρώματα (βλ. Πίνακα 2.2).

Πίνακας 2.2 Τάσεις σε Προσφορά και Ζήτηση, έτη 2000-2005.

(σε 000s)	Ζήτηση		Προσφορά		Διαφορά	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Αξιωμ.	420	476	404	466	-16	-10
Κατ. Πλήρ.	599	586	823	721	224	135
Σύνολο	1.019	1.062	1.227	1.187	208	125

Πηγή: BIMCO/ISF Manpower Update (2005).

Στον ακόλουθο πίνακα 2.3, παρουσιάζονται οι δέκα πρώτες χώρες σε προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού, με διάκριση σε αξιωματικούς και πληρώματα. Προκύπτει λοιπόν ότι οι Ασιατικές χώρες προσφέρουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ναυτικών. Μάλιστα, στην ανάλυση που θα ακολουθήσει, προκύπτει ότι η Ελλάδα αποτελεί ένα σημαντικό πόλο έλξης και απασχόλησης ναυτικών από τις χώρες αυτές.

<sup>7</sup> Αλφαβητικά είναι: Αυστραλία, Αυστρία, Βέλγιο, Καναδάς, Τσεχία, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ιαπωνία, Κορέα, Λουξεμβούργο, Μεξικό, Ολλανδία, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβακία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Πίνακας 2.3 Πρώτες δέκα χώρες προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού (2005)

Χώρα	Προσφορά 2005		
	Αξιωματικοί	Κατώτερο Πλήρωμα	Σύνολο
1. Κίνα	42,704	79,504	122,208
2. Φιλιππίνες	46,359	74,040	120,399
3. Τουρκία	22,091	60,328	82,419
4. Ινδία	46,497	32,352	78,849
5. Ουκρανία	28,908	36,119	65,027
6. Ρωσία	21,680	34,000	55,680
7. Ινδονησία	7,750	34,000	41,750
8. Ελλάδα	17,000	15,000	32,000
9. Βερμανία	6,000	23,000	29,000
10. Αίγυπτος	3,970	17,999	21,969

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από BIMCO/ISF Manpower Update (2005).

Κάποιες χώρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση σε ναυτικούς από την προσφορά που έχουν (για παράδειγμα χώρες, οι σημαίες των οποίων αποτελούν ανοικτά νηολόγια). Ομοίως, κάποιες άλλες προμηθεύουν περισσότερους ναυτικούς από ό,τι οι εθνικοί τους στόλοι χρειάζονται (όπως οι Φιλιππίνες, η Κίνα, η Ινδία), γεγονός που σχετίζεται με την κινητικότητα των ναυτικών από τις χώρες αυτές στην παγκόσμια αγορά<sup>8</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, πρωτεύοντα ρόλο στην παγκόσμια ναυτεργατική αγορά διαδραματίζει η Κίνα. Σημειώνεται ότι το 1999 υπηρέτουσαν σε ξένα πλοία 30,570 Αξιωματικοί και 58,578 Κινέζοι ως Κατώτερα Πληρώματα, ενώ σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (BIMCO/ISF, 2005) προσφέρουν 42,704 Αξιωματικούς και 79,504 Κατώτερα Πληρώματα (βλ. πίνακα 2.3). Αντίστοιχες έρευνες από εθνικές υπηρεσίες της Κίνας υπολογίζουν περίπου 400,000 ναυτικούς, από τους οποίους οι 135,000 είναι Αξιωματικοί (China Maritime Safety Administration, 2005). Επίσης, πάνω από 5,000 δόκιμοι αξιωματικοί αποφοιτούν κάθε χρόνο από σχολές της Κίνας, ενώ οι αρχές έχουν λάβει μέτρα, ώστε ο αριθμός των Κινέζων –ιδιαιτέρως Αξιωματικών- που ναυτολογούνται σε ξένα πλοία να αυξάνεται συνεχώς. Συγκεκριμένα, το 2006 οι απόφοιτοι των Ναυτικών Ακαδημιών (με πτυχία και διπλώματα Αξιωματικών) ανήλθαν στους 5,565 (CMETRG, 2007). Η Κίνα, στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής, έχει ζητήσει από το Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO- International Maritime Organisation) τη συνδρομή του για θέματα εφαρμογής της Διεθνούς Σύμβασης STCW<sup>9</sup>, καθώς οι Κινέζοι ναυτικοί δε θεωρούνται ακόμη το ίδιο ικανοί και εκπαιδευμένοι όσο οι συνάδελφοί τους από άλλες χώρες της Ασίας, όπως Φιλιππίνες ή Ινδία (Obando-Rojas, 2001).

Σημειώνεται ότι οι Φιλιππίνες κατείχαν την πρώτη θέση σε προσφορά ναυτικών τη δεκαετία 1990-2000 (BIMCO/ISF 1995; 2000). Μονάχα στην πρόσφατη μελέτη της

<sup>8</sup> Το στοιχείο αυτό δε συνεπάγεται ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες στις χώρες με μεγάλη προσφορά δεν παρουσιάζουν δυσκολίες στην εύρεση ναυτικών, καθώς σημαντικός ανταγωνισμός παρουσιάζεται μεταξύ εθνικών και αλλοδαπών εταιρειών για την απασχόληση του ίδιου (πιθανώς περισσότερο 'ποιοτικού') ναυτεργατικού δυναμικού. Είναι προφανές ότι η ζήτηση αυξάνεται λόγω αυξημένης δραστηριότητας στη ναυτιλιακή βιομηχανία και των σχετικών πιέσεων για διατήρηση ικανοποιητικού αριθμού, αλλά και ποιοτικού επιπέδου ναυτικών.

<sup>9</sup> Διεθνής Σύμβαση περί προτύπων εκπαίδευσης, έκδοσης πιστοποιητικών και τήρησης φυλακών των ναυτικών (STCW 1978- International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping).

BIMCO/ISF (2005) υποχώρησε στη δεύτερη θέση, αριθμώντας πάνω από 120,000 ναυτικούς (46,359 Αξιωματικούς και 74,040 Κατώτερο Πλήρωμα). Οι Leggate and McConville (2002a:455) επισημαίνουν ως ένα από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι Φιλιππινέζοι ναυτικοί στην παγκόσμια αγορά ναυτικής εργασίας, το γεγονός ότι «ο πληθυσμός τους έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα χρήσης της αγγλικής γλώσσας». Επιπλέον, με την ίδρυση του Συμβουλίου Προώθησης Φιλιππινέζων Ναυτικών (Philippines Seafarers' Promotion Council-PSPC), η χώρα αυτή καταφέρνει να προωθεί με τη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ ένα στόχο διπλής σημασίας: αφενός την προώθηση του ναυτικού επαγγέλματος ως καριέρα για τους πολίτες, αφετέρου την προώθηση των Φιλιππινέζων ναυτικών στις εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων (manning agents), και κατ' επέκταση στην παγκόσμια αγορά ναυτεργασίας. Ακόμη, το Συμβούλιο PSPC έχει δεσμευτεί να εξασφαλίζει υψηλά επίπεδα ναυτικής εκπαίδευσης (Leggate and McConville, 2002b).

## 2.2.2 Απασχόληση Ελλήνων και αλλοδαπών στον ελληνόκτητο και ελληνικό στόλο

Τα ελληνόκτητα πλοία, και ιδιαίτερα αυτά που δραστηριοποιούνται στην εμπορική ναυτιλία, επανδρώνονται τα τελευταία χρόνια με πολυεθνικά και αλλοδαπά πληρώματα.

Πίνακας 2.4 Σύνολο Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών απασχολούμενων σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία (άνω 100 ΚΟΧ, συμβεβλημένα στο ΝΑΤ) και ποσοστιαία διαφορά στην απασχόληση (έτη 2000-2006)

έτη	Σύνολο	Έλληνες	% διαφορά	Αλλοδαποί	% διαφορά	% Ελλήνων	% Αλλοδαπών
1998							
2000	29,385	18,450	- 10.0	10,935	- 16.9	62.8%	37.2%
2002	32,926	18,747	1.6	14,179	29.7	56.9%	43.1%
2004	30,920	17,897	- 4.5	13,023	- 8.2	57.9%	42.1%
2006	29,260	16,182	- 9.6	13,078	0.4	55.3%	44.7%

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2004; 2005; 2006; 2007).

Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.4, η απασχόληση των αλλοδαπών παρουσιάζει μια υπερβολικά μεγάλη αυξητική τάση και μάλιστα, ότι υπερκαλύπτει την αύξηση στην απασχόληση των Ελλήνων, ακόμη και σε περιόδους αυξημένης ζήτησης όπως το 2002<sup>10</sup>. Σε γενικές γραμμές κανείς μπορεί να παρατηρήσει ότι η απασχόληση των αλλοδαπών παρουσιάζει μεγαλύτερη ευκολία στην προσαρμογή των μεταβολών της ζήτησης. Το γεγονός αυτό εκφράζει μια προτίμηση στους αλλοδαπούς ναυτικούς, οι οποίοι αποτελούν ένα πιο ευέλικτο και φθηνό παραγωγικό παράγοντα στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Αυτή η τάση έγινε εμφανής από τα τέλη του 1980 (Θανοπούλου, 1994) και επηρέασε τη μείωση του ποσοστού απασχόλησης των Ελλήνων ναυτικών σε ελληνικούς και ελληνόκτητους στόλους από το 65% το 1996, στο 58% το 2004 και στο 55.3% το 2006. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από την πρόσφατη έρευνα του

<sup>10</sup> Σημειώνεται όμως, ότι την περίοδο μετά το 2002 και για περίπου ένα έτος παρουσιάζεται μια μείωση της ζήτησης, και η απασχόληση των αλλοδαπών παρουσιάζει τεράστια μείωση, η οποία μάλιστα είναι σχεδόν διπλάσια από τη μείωση της απασχόλησης των Ελλήνων ναυτικών (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006).

Πανεπιστημίου Αιγαίου (2006) προκύπτει ότι η υποκατάσταση των Ελλήνων από αλλοδαπούς έχει αρχίσει να εδραιώνεται και στα επίπεδα των αξιωματικών. Ενώ τα στοιχεία της ΕΣΥΕ για το 2006 που περιλαμβάνονται στους πίνακες Α1, Α2, Α3 (Παράρτημα Α) δείχνουν ότι οι Έλληνες καταλαμβάνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τις θέσεις των Αξιωματικών, θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη ότι τα στοιχεία δεν περιλαμβάνουν τα ελληνόκτητα πλοία που δεν είναι συμβεβλημένα στο ΝΑΤ. Τα τελευταία αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του ελληνόκτητου στόλου, και ενώ σε αυτά η παρουσία των Ελλήνων στις θέσεις Ανώτατων αξιωματικών είναι εμφανής, δεν ξεπερνά την παρουσία των αλλοδαπών στις θέσεις αυτές.

Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος παρέχει τον ακριβή αριθμό και τις εθνικότητες των αλλοδαπών ναυτικών που απασχολούνται σε εμπορικά πλοία ελληνικής σημαίας και ελληνόκτητα (συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, άνω των 100 ΚΟΧ). Οι πρώτες δέκα εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών για το έτος 2006 παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 2.5.

Πίνακας 2.5 Δέκα πρώτες εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία (απόλυτοι αριθμοί απογραφής 2006)

Εθνικότητα ναυτικών	Απασχολούμενοι σε πλοία ελληνικής σημαίας	Απασχολούμενοι σε ελληνόκτητα πλοία*	Σύνολο ναυτικών 2006	Ποσοστό επί του συνόλου
1. Ελληνική	14,872	1,310	16,182	55%
2. Φιλιππίνων	5,146	1,747	6,893	24%
3. Ινδιών	69	810	879	3%
4. Ινδονησίας	59	573	632	2%
5. Ονδούρας	169	405	574	2%
6. Ρουμανίας	317	184	501	2%
7. Ουκρανίας	393	103	496	2%
8. Βουλγαρίας	36	178	214	1%
9. Αγγλίας	1	170	171	1%
10. Καναδά	0	155	155	1%
Σύνολο απασχολούμενων ναυτικών 2006	21,676	7,584	29,260	100%

\* Ελληνόκτητα εμπορικά πλοία συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, 100 ΚΟΧ και άνω.

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2007).

Τα στοιχεία των πινάκων 2.5 και 2.6 επιβεβαιώνουν την κυρίαρχη θέση των Φιλιππίνων στην προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού στην ελληνόκτητη ναυτιλία, αφού και τα στοιχεία του 2004 την κατατάσσουν στην ίδια θέση. Οι Ανατολικο-Ευρωπαϊκές χώρες υποχώρησαν στην κατάταξη, ενώ σημειώθηκαν σημαντικές μειώσεις στην απασχόληση ιδιαίτερα των Ρουμάνων και Ουκρανών. Η μείωση αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στην είσοδο κάποιων Ανατολικο-Ευρωπαϊκών χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), και συγκεκριμένα της Ρουμανίας, Βουλγαρίας, Πολωνίας, Εσθονίας και Λετονίας. Η είσοδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση οδήγησε σε αύξηση των μισθολογίων των ναυτικών από τις χώρες αυτές. Όμως, όπως φαίνεται από την έρευνα πεδίου (βλ. κεφάλαιο 6) η είσοδος των χωρών αυτών στην Ε.Ε. επέδρασε και στα μισθολόγια των Ρώσων, Ουκρανών, Γιουγκοσλάβων και Γεωργιανών

(περισσότερα για την απασχόληση ναυτικών από τις Ανατολικο- Ευρωπαϊκές χώρες, βλ. κεφάλαιο 6).

Πίνακας 2.6 Πιο συχνά απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών: μεταβολές στην κατάταξη και ποσοστιαίες μεταβολές του αριθμού των απασχολούμενων ναυτικών 2004-2006

Εθνικότητα απασχολούμενων ναυτικών*	κατάταξη 2004	κατάταξη 2006	% μεταβολή 2006-2004
Ελληνική	1 <sup>η</sup>	1 <sup>η</sup>	-10.6
Φιλιππίνων	2 <sup>η</sup>	2 <sup>η</sup>	5.2
Ινδιών	3 <sup>η</sup>	3 <sup>η</sup>	11.3
Ινδονησίας	7 <sup>η</sup>	4 <sup>η</sup>	21.8
Ονδούρας	6 <sup>η</sup>	5 <sup>η</sup>	-4.0
Ρουμανίας	5 <sup>η</sup>	6 <sup>η</sup>	-24.8
Ουκρανίας	4 <sup>η</sup>	7 <sup>η</sup>	-27.8
Βουλγαρίας	8 <sup>η</sup>	8 <sup>η</sup>	-44.4

\* Απασχολούμενοι ναυτικοί σε Ελληνικά και Ελληνόκτητα εμπορικά πλοία συμβεβλημένα με το NAT, 100 ΚΟΧ και άνω.

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2007).

Σύμφωνα με τον πίνακα 2.6, την περίοδο 2004-2006 η απασχόληση των Φιλιππινέζων ναυτικών στα ελληνόκτητα εμπορικά πλοία παρουσίασε αύξηση. Οι Έλληνες ναυτικοί, αλλά και ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανέφεραν σχετικά ότι προτιμούν να συνεργάζονται με Φιλιππινέζους, λόγω της συμβατότητας της κουλτούρας, ενώ τα προβλήματα που επεσήμαναν αφορούσαν στο επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοτήτων των Φιλιππινέζων (Προγουλάκη, 2003; Theotokas and Progoulaki, 2004). Σύμφωνα με τα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία (ΕΣΥΕ, 2007), οι Φιλιππίνες διατηρούν την ισχυρή θέση τους, ενώ σημαντικές αυξήσεις παρουσιάζει η απασχόληση ναυτικών από τις χώρες της Ασίας και της Άπω Ανατολής, όπως τις Ινδίες και την Ινδονησία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο οι Φιλιππίνες, όσο και η Κίνα, η οποία είναι η πρώτη πηγή προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού παγκοσμίως (BIMCO/ISF, 2005), παρουσιάζουν μεγαλύτερη προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού από την εγχώρια ζήτηση, αλλά ταυτόχρονα, και έντονο ανταγωνισμό με τις ναυτιλιακές εταιρείες ξένων συμφερόντων. Ο ανταγωνισμός στο επίπεδο αυτό πιέζει τις εν λόγω χώρες να αυξάνουν ολοένα και περισσότερο την προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού, το οποίο απασχολείται (για παράδειγμα στην Κίνα), σε ναυτιλιακές εταιρείες «κρατικών συμφερόντων (State Owned Enterprises- SOE)» και σε «μη κρατικές ναυτιλιακές εταιρείες (Non-state Owned- NSO)» (Wu, 2004: 69).

Παρά το γεγονός ότι η Κίνα κυριαρχεί στην προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού παγκοσμίως δεν παρουσιάζει σημαντικά ποσοστά απασχόλησης στα ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία, όπως καταγράφεται από τις επίσημες απογραφές ναυτεργατικού δυναμικού (ΕΣΥΕ, 2007), αλλά και από σχετικές μελέτες (Προγουλάκη, 2003; Theotokas and Progoulaki, 2007a). Αυτό οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι οι Κινέζοι ναυτικοί απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό από τον εθνικό τους στόλο, αφετέρου στη δυσκολία που παρουσιάζουν στην επικοινωνία μέσω της αγγλικής γλώσσας



(Sampson and Zhao, 2003)<sup>11</sup>. Επίσης, οι Έλληνες ναυτικοί και οι ελληνόκτητες εταιρείες έχουν αναφέρει ως μειονέκτημα τις πολιτισμικές διαφορές που μειώνουν την ικανότητα συνεργασίας μεταξύ Ελλήνων και Κινέζων (Theotokas and Progoulaki, 2005). Άλλες ναυτιλίες όμως έχουν συνεργαστεί επιτυχώς με Κινέζους ναυτικούς, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Ένωση Νορβηγών Εφοπλιστών (Norwegian Shipowners' Association- NSA) και τη Δανέζικη εταιρεία AP Moller-Maersk, γεγονός που καθιστά μελλοντικά εφικτή μία τέτοια συνεργασία. Δεδομένου ότι η Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό, το σενάριο της συνεργασίας και της αλληλο-προσφοράς πόρων μεταξύ των δύο χωρών προσφέρει μια εναλλακτική λύση, για την οποία όμως απαιτείται χρόνος, δημιουργία δικτύων επικοινωνίας και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης (Progoulaki *et al.*, 2008).

Πριν από την εφαρμογή του παραπάνω σεναρίου θεωρείται απαραίτητο να εξεταστούν οι λόγοι που το ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό δεν είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες που υπάρχουν στον ελληνόκτητο στόλο. Σε αντίθεση με την Κίνα, οι εξελίξεις στην αγορά ναυτικής εργασίας φαίνεται ότι επηρεάζονται σημαντικά από τις εξελίξεις στον ελληνόκτητο στόλο. Ο Κορρές (1978) αναφέρει ως έναν από τις παράγοντες με μακροχρόνια επίδραση στην εισροή ναυτικών στο επάγγελμα, τις αλλαγές στη δομή της ζήτησης δυναμικού κατά κλάδο. Ομοίως, οι Sambracos and Tsiaparikou (2001) ανέφεραν ως έναν από τους βασικούς παράγοντες επίδρασης της ζήτησης ναυτεργατικού δυναμικού των Ελλήνων, τη μεταβολή του ελληνόκτητου και υπό ελληνική σημαία στόλου. Η αύξηση ή μείωση του στόλου μιας χώρας ουσιαστικά καθορίζει και τις απαιτήσεις σε ναυτεργατικό δυναμικό. Οι Sambracos and Tsiaparikou (2001) λοιπόν, επεσήμαναν ότι η μείωση στον ελληνόκτητο και τον υπό ελληνική σημαία στόλο είχε άμεση επίδραση στη μείωση του ναυτεργατικού δυναμικού. Παρ'ολ'αυτά όμως, ενώ τα πρόσφατα στοιχεία του ελληνόκτητου και ελληνικού στόλου είναι πέρα για πέρα θετικά, δε συμβαίνει το ίδιο με το εγχώριο ναυτεργατικό δυναμικό, γεγονός που οδηγεί στην περαιτέρω αναζήτηση των αιτιών του φαινομένου.

Όπως έχει προαναφερθεί, τους πρώτους μήνες του 2007<sup>12</sup> ο ελληνόκτητος στόλος κατέρριψε ακόμη ένα ρεκόρ, τόσο σε όρους χωρητικότητας (τονάζ), όσο και σε αριθμό πλοίων, διατηρώντας την πρώτη θέση στην παγκόσμια λίστα της πλοιοκτησίας. Την ίδια στιγμή, και η ελληνική σημαία σημείωσε σημαντική ενίσχυση. Το 2007 969 πλοία έφεραν την ελληνική σημαία (σημειώνοντας αύξηση από το 2006 της τάξης του 6% σε αριθμό πλοίων, 20% σε νεκρό βάρος- dwt και 17% σε χωρητικότητα- grt) (Lloyd's Register of Shipping – Fairplay, 2007), ενώ οι άλλες σημαίες του ελληνόκτητου στόλου περιελάμβαναν κυρίως σημαίες ευκαιρίας (βλ. πίνακα 2.7 παρακάτω). Στο ίδιο θετικό κλίμα κινούνται και οι παραγγελίες πλοίων ελληνικής ιδιοκτησίας.

Πίνακας 2.7 Σημαίες ελληνόκτητου στόλου (Φεβρουάριος 2007).

Σημαίες	Αριθμός πλοίων	(%)
Ελληνική	969	25
Παναμά*	583	15

<sup>11</sup> Οι Pyne and Roe (2004) και οι Zhao and Amante (2005) επισημαίνουν ότι η ίδια η ναυτιλιακή βιομηχανία ορίζει ως μειονέκτημα των Κινέζικων πληρωμάτων και ως εμπόδιο για την απασχόλησή τους στη διεθνή αγορά την αγγλική γλώσσα.

<sup>12</sup> Το Φεβρουάριο του 2008 ένα νέο ρεκόρ καταγράφηκε, όμως εδώ αναφέρεται το 2007, καθώς εξετάζεται σε σχέση με την περίοδο εκπόνησης της έρευνας πεδίου.

Μάλτας*	502	14
Κύπρου*	360	10
Λιβερίας*	361	10
Μπαχάμες*	298	8
Νήσοι Μάρσαλ*	281	8
Άγ. Βικέντιος*	74	2
Νήσος Μαν	63	2
Άλλες σημαίες <sup>1</sup>	208	6
Σύνολο	3,699	100%

\* Σημαίες ευκαιρίες (FOCs), σύμφωνα με την ITF (2006).

<sup>1</sup> Όπου στις 'Άλλες σημαίες' περιλαμβάνονται: Βερμούδες\*, Γιβραλτάρ\*, Αιγύπτου, Νήσοι Κάουμαν\*, Χονγκ-Κονγκ, Ιταλίας, Ιρλανδίας, Φιλιππίνων και Δανίας.

Πηγή: Επιλεγμένα και επεξεργασμένα στοιχεία από Lloyd's Register of Shipping – Fairplay (2007).

Παρά λοιπόν την καλή πορεία της ελληνόκτητης και της ελληνικής ναυτιλίας, οι ναυτιλιακές εταιρείες ελληνικών συμφερόντων κρούουν εδώ και καιρό τον κώδωνα για την έλλειψη σε εγχώριο ναυτεργατικό δυναμικό. Ενώ ο Κορρές (1978) είχε επισημάνει το υψηλό βιοτικό επίπεδο και τις ευκαιρίες εναλλακτικής απασχόλησης ως παράγοντες με μακροχρόνια επίδραση στην εκροή ναυτικών από το επάγγελμα, εντούτοις, τη σημερινή εποχή της 'γενιάς των 700 ευρώ', όπου η ανεργία των νέων και ο πληθωρισμός είναι στα ύψη, οι νέοι και πάλι δε στρέφονται προς το ναυτικό επάγγελμα (Ναυτεμπορική, 2008c).

### 2.2.3 Προβλήματα στην εγχώρια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού

Η σημερινή έλλειψη ελληνικού ναυτεργατικού δυναμικού οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν. Καταρχάς, η ελληνική ναυτιλία τα τελευταία χρόνια δε μπόρεσε να προσελκύσει άτομα στο ναυτικό επάγγελμα, παρά τον υψηλό δείκτη ανεργίας στα επαγγέλματα της ξηράς. Σημειώνεται μάλιστα, ότι όχι μόνο δε μπόρεσε να προσελκύσει νέους ναυτικούς, αλλά άρχισε να σημειώνεται σημαντική αποχώρηση από τον κλάδο, από τους παλαιότερους ναυτικούς. Η αποχώρηση και η ανεπαρκής είσοδος νέων στο επάγγελμα οφείλεται σε λόγους όπως, η αρνητική εικόνα της ναυτιλίας στην κοινωνία λόγω των ναυτικών ατυχημάτων, η ανεργία των ναυτικών κατά τη δεκαετία 1980, η καλλιέργεια της πεποίθησης ότι το ναυτικό επάγγελμα δεν έχει δυνατότητες εξέλιξης για τον Έλληνα λόγω της εισροής αλλοδαπών στα ελληνόκτητα πλοία, η ελλιπής διαφήμιση και προώθηση του επαγγέλματος από το κράτος, η μη εξασφάλιση, αναγνώριση και πιστοποίηση των απαιτούμενων ικανοτήτων, παρά την εκπαίδευση, αλλά και το ζήτημα της αναβάθμισης των πτυχίων από τις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού (ΑΕΝ)<sup>13</sup>. Το πρόβλημα αυτό επιβεβαιώνεται από τον αριθμό των εισερχομένων, και κυρίως των αποφοίτων Ελληνικών Ναυτικών Ακαδημιών, αφού, σύμφωνα με στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα το 2007 η Πανελλήνια Ένωση Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΜΕΝ), από τους 422 εισακτέους στις επτά από τις δέκα Ακαδημίες Εμπορικού

<sup>13</sup> Πρόσφατα υπογραμμίστηκε και πάλι το θέμα της αναβάθμισης του πτυχίου των ΑΕΝ, όπου χαρακτηριστικά αναφέρθηκε «Αλήθεια, σε τι βαθμίδα ανήκουν οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού; Με ρωτάνε και δεν ξέρω να απαντήσω. Ρωτώ κι εγώ και μου τα μασάνε. Μπορεί να λειτουργήσει έτσι; Μπορεί να φέρει νέους;» (Ναυτεμπορική, 2008a; 2008b).

Ναυτικού στην Ελλάδα την περίοδο 2002 – 2003, ολοκλήρωσαν με επιτυχία τις σπουδές τους μόλις οι 73, ποσοστό δηλαδή 17%. (Ναυτεμπορική, 2008a).

Η τάση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών για απασχόληση πολυεθνικών πληρωμάτων, όπως συμβαίνει και σε άλλα ναυτιλιακά κράτη (Glen and McConville, 2001), εκφράζει τη συνεχή επιδίωξη για μείωση των εξόδων επάνδρωσης. Καθώς η ελληνική σημαία υποχρεώνει την πρόσληψη συγκεκριμένου ποσοστού Ελλήνων ναυτικών σε κάθε τύπο και μέγεθος πλοίου (από τις αρχές του 2007 το ποσοστό έχει μειωθεί και δεν αφορά όλους τους αξιωματικούς), στο παρελθόν αλλά έως και σήμερα είναι συνήθης πρακτική των ελληνόκτητων εταιρειών η επιλογή άλλων σημαιών, και ιδιαίτερα των λεγόμενων ‘σημαίων ευκαιρίας/ ευκολίας’. Οι τελευταίες μάλιστα ήταν, και αρκετές παραμένουν πρώτες στη λίστα προτίμησης, λόγω των προνομίων που προσφέρουν, όπως το χαμηλό κόστος επάνδρωσης που προκύπτει από την ευκολία απασχόλησης αλλοδαπών χαμηλόμισθών ναυτικών, αλλά και ενός λιγότερο περιοριστικού θεσμικού πλαισίου (Bergantino and Marlow, 1998). Στην περίπτωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών η πρακτική της αλλαγής σημαίας των πλοίων από την ελληνική σε ξένες έλαβε μεγάλη έκταση μετά το Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο (Harlaftis, 1993; Θεοτοκάς, 1997), και οφειλόταν στην επιδίωξη για μείωση του κόστους επάνδρωσης, ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλής ναυλαγοράς (Θανοπούλου, 1994; Goulielmos, 2000). Χαρακτηριστική ένδειξη της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης την περίοδο αυτή αποτελεί το γεγονός ότι οι αλλοδαποί Αξιωματικοί επάνδρωναν πλοία ελληνικής ιδιοκτησίας/διαχείρισης κατά ποσοστό 20% το 1996, εν συγκρίσει με το 7.4% του 1986 (μόλις μια δεκαετία πριν). Όπως αναφέρει ο Moreby (1990: 203) οι Ευρωπαίοι και Σκανδιναβοί πλοιοκτήτες «υιοθέτησαν μια πολιτική απασχόλησης Αξιωματικών ίδιας εθνικότητας σε θέσεις όπως, Καπετάνιου, Υποπλοιάρχου και Πρώτου Μηχανικού, και κάλυψης των υπόλοιπων θέσεων αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος με ναυτικούς του ‘Τρίτου Κόσμου’», προκειμένου να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται από την πολιτισμική ποικιλία εν πλω. Η πολιτική αυτή φαίνεται ότι υιοθετήθηκε και από τους Έλληνες πλοιοκτήτες (Θεοτοκάς, 1997), κυρίως όμως ως ένα προσωρινό μέτρο στις αρχές του 1990, δεδομένης της εμφανούς έλλειψης σε Ευρωπαίους αξιωματικούς. Την περίοδο αυτή, η προσφορά σε Ευρωπαίους αξιωματικούς ήταν χαμηλή, ελάχιστοι δόκιμοι-μαθητές ναυτικών ακαδημιών προσλαμβάνονταν, και αυτό το σύστημα επάνδρωσης ανέτρεπε το ενδιαφέρον και τις προσδοκίες των δοκίμων αξιωματικών για προαγωγή (Harlaftis, 1993; Harlaftis and Theotokas, 2004).

Αντικίνητρο επίσης, αποτέλεσε στο παρελθόν το επίπεδο των αμοιβών των ναυτικών. Ειδικά παλαιότερα, που οι αλλοδαποί ναυτικοί εισέρεαν στην αγορά με ανταγωνιστικές αποδοχές, οι Έλληνες βρέθηκαν σε δυσμενή θέση. Καθώς οι αλλοδαποί με τις χαμηλότερες αποδοχές τους άρχισαν να κυριαρχούν στην αγορά, το γενικό επίπεδο μισθών άρχισε να μειώνεται σημαντικά. Σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη (όπου ένα μεγάλο μέρος αυτών είναι τα έξοδα μισθοδοσίας), προσλαμβάνοντας φθηνά εργατικά χέρια από τρίτες χώρες. Σήμερα, που η έλλειψη σε Έλληνες ναυτικούς έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών, ιδιαίτερα για τους Έλληνες Αξιωματικούς, οι αποδοχές των Ελλήνων είναι σημαντικά υψηλότερες από το παρελθόν. Επίσης, συγκριτικά με τις αντίστοιχες αποδοχές των αλλοδαπών που απασχολούνται σήμερα στα ελληνόκτητα πλοία (με εξαίρεση τους Ευρωπαίους), είναι και πάλι σημαντικά υψηλότερες (βλ. Willingale, 1998: 56; MASSOP Project, 2000; Matthews, 2003: 25; Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005; Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006, καθώς και Κεφάλαιο 5). Όμως, κανείς πρέπει να

αξιολογήσει το επίπεδο των αποδοχών όχι μόνο από την πλευρά των εργοδοτών-ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων- ναυτικών, λαμβάνοντας υπόψη το βιοτικό επίπεδο και τους μέσους μισθούς στις διάφορες χώρες από τις οποίες προέρχονται οι ναυτικοί που επανδρώνουν τα ελληνόκτητα πλοία. Άλλοι παράγοντες που αυξάνουν τις αμοιβές των Ελλήνων ναυτικών είναι η εκπαίδευση, η αποτελεσματικότητα και η αφοσίωση, το ασφαλιστικό καθεστώς, το εθνικό μονοψώνιο και το ασφάλιστρο μη- πρόσληψης, το φαινόμενο της υστέρησης, κ.α. (βλ. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006; Tsamourgelis, 2007).

Εκτός από την έλλειψη αριθμού ναυτικών, η ναυτική εκπαίδευση αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα. Στην Ελλάδα, την εκπαίδευση των ναυτικών αναλάμβανε στο παρελθόν το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας με τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού που υπάγονται σε αυτό. Τα τελευταία χρόνια, η εισαγωγή στις Ακαδημίες γίνεται μέσα από το Ενιαίο Σύστημα των Πανελλαδικών Εξετάσεων, ενώ μέχρι πρότινος, η εισαγωγή γινόταν ανεξάρτητα από τις εξετάσεις. Η αλλαγή αυτή, σκοπό είχε να προσελκύσει νέους με καλύτερες βάσεις για να εκπαιδευτούν σωστά, και νέους που να επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο ναυτικό επάγγελμα. Πέρα από αυτό, αναγκαία κρίνεται και η αναβάθμιση της διδακτέας ύλης των Ακαδημιών, αφού όπως πρόσφατα σχολιάστηκε «τα σύγχρονα πλοία χτίζονται με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και οι σχολές δεν μπορούν να παρακολουθήσουν την εξέλιξη αυτή στην κατάσταση που βρίσκονται σήμερα. Είναι γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη σύγχρονου υλικοτεχνικού εξοπλισμού και διδακτέας ύλης, τόσο στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ), όσο και στο Κέντρο Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού (ΚΕΣΕΝ)» (Ναυτεμπορική, 2008α).

Ένα επιπλέον πρόβλημα και παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά τη συνολική προσφορά Ελλήνων ναυτικών είναι η αποχώρηση από το επάγγελμα πλήθους ναυτικών. Η αποχώρηση συμβαίνει είτε για φυσικά αίτια, δηλαδή λόγω συνταξιοδότησης, είτε λόγω της επιθυμίας πολλών ναυτικών να εργαστούν στην ξηρά. Έτσι, αρκετοί συνεχίζουν να δουλεύουν στο ναυτιλιακό κλάδο, απασχολούμενοι στα γραφεία κάποιας ναυτιλιακής εταιρείας, ασκούν παραναυτιλιακά επαγγέλματα, ή απασχολούνται σε εντελώς διαφορετικούς επιχειρησιακούς κλάδους. Σημειώνεται ότι και στη ναυτιλία της Νορβηγίας έχουν παρουσιαστεί παρόμοια προβλήματα στο παρελθόν (Østreng, 2000), τα οποία αντιμετωπίστηκαν με καμπάνιες προσέλκυσης νέων στο ναυτικό επάγγελμα. Οι λόγοι που οι νέοι ναυτικοί αποχωρούν από το ναυτικό επάγγελμα, ακόμη και μόλις μετά από το πρώτο τους ταξίδι, ενδεχομένως να είναι οι δύσκολες εργασιακές και συνθήκες διαβίωσης, η ανάγκη της δημιουργίας οικογένειας με ομαλή καθημερινή ζωή, το μη ικανοποιητικό επίπεδο μισθών, κ.α. (Progoulaki *et al.*, 2006). Ο Κορρές (1978) αναφέρει τις συνθήκες εργασίας και διαμονής στα πλοία ως σημαντικό αντικίνητρο για επαγγελματική σταδιοδρομία στη θάλασσα. Βεβαίως, κανείς θα πρέπει να επισημάνει ότι το ναυτικό επάγγελμα γενικότερα παρουσιάζει αποχωρήσεις και μειωμένη προσέλευση σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες (OECD, 2003; BIMCO/ISF, 2005), και για το λόγο αυτό σε αρκετές Ευρωπαϊκές χώρες γίνονται προσπάθειες για την προώθηση του επαγγέλματος (βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2004).

Στην Ελλάδα, πέρα από τους προαναφερθέντες παράγοντες, θα πρέπει να συμπεριληφθεί ως αποτρεπτικό στοιχείο, το θεσμικό και ασφαλιστικό πλαίσιο που δεσμεύει την κινητικότητα του Έλληνα ναυτικού στην παγκόσμια αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς ναυτικής εργασίας οδήγησε στη δημιουργία δύο κατηγοριών ναυτικών αυτών που επανδρώνουν τον εθνικό στόλο κάθε χώρας, και αυτών που απασχολούνται σε πλοία με ξένες σημαίες. Η ελληνική

αγορά ναυτικής εργασίας επηρεάζεται έντονα από το ασφαλιστικό σύστημα, το οποίο ουσιαστικά παρεμβάλλεται και διαστρεβλώνει τον ανταγωνισμό στην αγορά ναυτικής εργασίας. Οι Έλληνες ναυτικοί είναι κατά τρόπο αναγκασμένοι να απασχολούνται είτε σε πλοία με ελληνική σημαία, είτε σε πλοία με ξένη σημαία, αλλά συμβεβλημένα με το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (NAT). Διαφορετικά, θα πρέπει να καλύψουν προσωπικά τόσο τις ατομικές τους εισφορές, όσο και αυτές της εργοδότης ναυτιλιακής εταιρείας, προκειμένου να μεταφερθούν τα ένσημα και λοιπά ασφαλιστικά τους δικαιώματα από το τρίτο ταμείο (με το οποίο συνεργάζεται η αλλοδαπή ή ελληνόκτητη ναυτιλιακή εταιρεία που απασχολεί τον Έλληνα ναυτικό σε πλοία μη συμβεβλημένο με το NAT) στο NAT. Με τον τρόπο αυτό το ασφαλιστικό σύστημα αποτελεί ένα αντι-κίνητρο για την κινητικότητα των Ελλήνων ναυτικών στην παγκόσμια αγορά, και οδηγεί σε διαστρέβλωση του ελεύθερου ανταγωνισμού και σε συνθήκες «εθνικού μονοψωνίου» της αγοράς ναυτικής εργασίας. Ο Tsamourgelis (2007: 148) αναφέρει σχετικά: «η ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία είναι πολυεθνική μονάχα σε σχέση με τα πλοία και το καθεστώς πλοιοκτησίας, αλλά όσον αφορά το ναυτεργατικό της δυναμικό, το οποίο είναι καταδικασμένο να παραμένει και να απασχολείται στα εθνικά όρια που καθορίζονται από τα πλοία με ελληνική ή άλλη σημαία και συμβεβλημένα με το NAT». Το νομικό πλαίσιο του παρελθόντος σχετικά με το ποσοστό των απασχολούμενων Ελλήνων στα ελληνικά πλοία, είχε ως σκοπό να διατηρήσει την ελληνική τεχνογνωσία που κατείχαν οι Έλληνες ναυτικοί στον ελληνικό στόλο, όμως, συνέβαλε στη δέσμευση της κινητικότητάς τους στην παγκόσμια αγορά. Η πιο πρόσφατη υπουργική απόφαση<sup>14</sup> περί της οργανικής σύνθεσης των πληρωμάτων στα ελληνικά πλοία αποτελεί ακόμη μία σημαντική παράμετρο που επηρεάζει τις συνθήκες εργασίας των Ελλήνων ναυτικών. Οι ρυθμίσεις που ισχύουν από το 2007 οδηγούν σε μείωση του αριθμού Ελλήνων που απασχολούνται στα πλοία με ελληνική σημαία (από τέσσερις έως έξι Έλληνες, ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο του πλοίου, με υποχρεωτική την απασχόληση Έλληνα στη βαθμίδα του Πλοιάρχου).

## 2.3 Πολιτισμική ποικιλία στη ναυτιλία- προηγούμενες έρευνες

### 2.3.1 Η πολυεθνικότητα των πληρωμάτων

«Οι άνθρωποι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν αντιδρούν όπως τα πλοία αντιδρούν στα κύματα, αλλά επιλέγουν δραστήρια, ερμηνεύουν και δημιουργούν το δικό τους περιβάλλον» (Hoecklin 1996: 10). Η εθνική κουλτούρα και η επιρροή που αυτή έχει είτε στις πολυπολιτισμικές ομάδες, είτε στους οργανισμούς με πολιτισμική ποικιλία έχει ερευνηθεί σε βάθος από διάφορους επιστήμονες (Hofstede, 1980a; Thiederman, 1990; Schein, 1992; Trompenaars, 1993; Walton, 1994; De Simone and Harris, 1994; Hoecklin, 1996; Fine, 1995; Kossek and Lobel, 1996; Ansari and Jackson, 1996; Schneider and Barsoux, 1997; Schoenberger, 1997; Cray and Mallory, 1998; Distephano and Maznevski, 2000; Dessler, 2003; Konrad *et al.*, 2006). Στο ναυτιλιακό κλάδο ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει ασχοληθεί με το θέμα της πολυπολιτισμικότητας από διάφορες οπτικές γωνίες. Αρκετές από αυτές εξετάζουν το θέμα συσχετίζοντας την ποικιλία αυτή με τον αριθμό των ναυτικών ατυχημάτων, λόγω μειωμένης αποδοτικότητας, επικοινωνίας και ασφάλειας. Σε άλλες, αντικείμενο έρευνας έχει γίνει η αποδοτικότητα των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων, συγκριτικά

<sup>14</sup> Βλ. Αριθμ. Φ.Υ.: 3113.1.3021/2006 στο Φ.Ε.Κ. 1865/ 22.12.2006: 25365-25374.

με τα ομοιογενή. Επίσης, διάφοροι ερευνητές, κοινωνιολόγοι και μη, έχουν εξετάσει την ικανοποίηση από το ναυτικό επάγγελμα και από το επαγγελματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από πολιτισμικό πλουραλισμό. Αρκετές έρευνες έχουν ασχοληθεί με τις εργασιακές συνθήκες και συνθήκες διαβίωσης των ναυτικών, τη ναυτική εκπαίδευση, κ.α. Από την επισκόπηση των προηγούμενων ερευνών έχει εντοπιστεί ένα κενό στο επιστημονικό αυτό πεδίο, στο θέμα της στρατηγικής διάστασης της διαχείρισης των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων κενό, το οποίο επιδιώκει να καλύψει η παρούσα διατριβή.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση των κυριότερων ερευνών που έχουν προηγηθεί της παρούσης, πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία. Επίσης, σχολιάζονται μερικές από τις μελέτες που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία μεταξύ συγκεκριμένων εθνικοτήτων ναυτικών, όπως Κινέζοι, Φιλιππινέζοι, κ.α. Τέλος, αναφορές γίνονται σε κάποιες άλλες έρευνες-μελέτες που δεν πραγματεύονται συγκεκριμένα το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία, όμως επιδρούν έμμεσα στη διαχείριση των πολυεθνικών πληρωμάτων. Στον πίνακα 2.8 που ακολουθεί συνοψίζονται ανά θεματική ενότητα οι έρευνες που έχουν προηγηθεί της παρούσας διατριβής, πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία, των πολυεθνικών πληρωμάτων και των ναυτικών- διαφόρων εθνικοτήτων.

Πίνακας 2.8 Προηγούμενες έρευνες ανά θεματική περιοχή με άμεση ή έμμεση σχέση με την πολιτισμική ποικιλία στη ναυτιλία

<b>(α) Θεματική περιοχή με άμεση σχέση στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία</b>	<b>Συγγραφείς/ φορείς έρευνας</b>
Ζητήματα διαχείρισης πολυεθνικών πληρωμάτων	Moreby, 1975; 1990; Forsyth, 1990; Kahveci and Sampson, 2001; Lane, 2001; Obando-Rojas, 2001; Kahveci <i>et al.</i> , 2002; Progoulaki, 2003; Horck, 2003; 2004; Κωνσταντόπουλος και Κονιτόπουλος, 2002; Progoulaki and Theotokas, 2004; 2007.
Επικοινωνία και Προβλήματα των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων, και συγκεκριμένων εθνικοτήτων	MARCOM Project, 1998; Kahveci και Sampson, 2001; Badawi και Halawa, 2003; Sampson και Zhao, 2003 (για Κινέζους); Sampson, 2003b (για Φιλιππινέζους); Thomas <i>et al.</i> , 2003 (για Φιλιππινέζους); Progoulaki, 2003; Pyne and Koester, 2005; Progoulaki and Theotokas, 2004; 2007 (για Έλληνες).
Ναυτική εκπαίδευση και πολυεθνικότητα	Nelson, 2001; Badawi και Halawa, 2003; Horck, 2003; 2004; 2006; Progoulaki and Theotokas, 2005.
<b>(β) Μελέτες που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία μεταξύ συγκεκριμένων εθνικοτήτων ναυτικών</b>	<b>Συγγραφείς/ φορείς έρευνας</b>
Νορβηγοί και Φιλιππινέζοι ναυτικοί	Østreng, 2001.
Φιλιππινέζοι και άλλες εθνικότητες ναυτικών	National Maritime Polytechnic, 2002; Sampson, 2003b.
Ρώσοι και άλλες εθνικότητες	Loginovskiy, 2002.
Έλληνες και άλλες εθνικότητες	Κωνσταντόπουλος και Κονιτόπουλος, 2002; Progoulaki, 2003; Progoulaki and Theotokas, 2004; 2005.
Κινέζοι και άλλες εθνικότητες	Zhao, 2002a; Wu, 2002; Zhao and Amante, 2003;

	Sampson and Zhao, 2003; Wu, 2004.
Δανοί και Φιλιππινέζοι	Knudsen, 2004.
<b>(γ) Θεματική περιοχή με έμμεση σχέση στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία</b>	<b>Συγγραφείς/ φορείς έρευνας</b>
Ικανοποίηση από το ναυτικό επάγγελμα	Forsyth, 1990; Moreby, 1990.
Αγγλικά και ναυτιλιακή γλώσσα	MARCOM Project, 1998; Winbow 2002; Nakazawa, 2003.
Συσχέτιση ανθρώπινου παράγοντα με ναυτικά ατυχήματα	UK P&I, 1996; MARCOM Project, 1998; Harrald <i>et al.</i> , 1998; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001; Wang and Zhang, 2000; RTD Programme, 2001; Helmreich <i>et al.</i> , 2001; Lee Seng Kong, 2003; Rothblum, 2003; UK P&I, 2004.
Συνθήκες διαβίωσης και εργασίας ναυτικών	Kahveci, 1999; Lane, 2000; Kahveci, 2000a; European Commission, 2001; Thomas <i>et al.</i> , 2001; Gerstenberger, 2002; ILO Report I and II, 2002a,b; Sampson, 2003b (για τους Φιλιππινέζους); Amante, 2003; Sampson, 2003c; Kahveci, 2003; Sampson and Thomas, 2003; Thomas, 2004; Alderton <i>et al.</i> , 2004; Sampson, 2004; Pekcan, 2004; Kahveci, 2005; Knudsen, 2005; Bailey, 2007.
Ναυτική εκπαίδευση	Lane, 1999; Kostylev, 2003 (για το σύστημα ναυτικής εκπαίδευσης στη Ρωσία); Sampson, 2003a; Bailey, 2005; Ellis <i>et al.</i> , 2005; Sampson, 2006.
Πληρώματα στην κρουαζιεροπλοία	Wood, 2000; Zhao, 2002b; Wu, 2003; 2005a.
Ανταγωνιστικότητα ελληνικού ναυτεργατικού δυναμικού και συσχέτιση με κόστος επάνδρωσης	Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005; Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006; Giziakis and Karlis, 2007; Theotokas and Progoulaki 2007b; Tsamourgelis, 2007.

### 2.3.2 Έρευνες- μελέτες πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία

Από τους πρώτους που μελέτησαν την πολυπολιτισμικότητα στα ναυτικά πληρώματα ήταν ο Moreby (1975; 1990), ο οποίος έδωσε έμφαση στην ανάγκη για βελτίωση του μάνατζμεντ στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η ναυτιλία. Επίσης, συσχέτισε το έργο του Hofstede με την πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών πληρωμάτων, υπογραμμίζοντας την έννοια, το ρόλο και την επίδραση αυτής. Ο Moreby (1990) χρησιμοποιώντας το δείκτη WEBS- Ικανοποίησης Εργασιακού Περιβάλλοντος (Work Environment Preference Schedule<sup>15</sup>), μέτρησε το βαθμό στον οποίο κάποιος δέχεται την άσκηση της εξουσίας από τους ανώτερους και υπακούει σε κανόνες και θεσμούς. Η έρευνα που πραγματοποίησε σε δεκαεπτά ναυτιλιακά κράτη έδειξε σημαντικές επιδράσεις των πολιτισμικών διαφορών και διαφοροποιήσεις στις οργανωτικές δομές τους και στο στυλ διοίκησης. Επίσης, ο Moreby υπογράμμισε την αξία της θρησκείας και της διαφθοράς (religion, corruption), ως δύο από τα σημαντικά πολιτισμικά στοιχεία του πολυεθνικού χαρακτήρα του ναυτιλιακού εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, εξέτασε τη σημασία

<sup>15</sup> Ο δείκτης αυτός έχει την ίδια λειτουργία με τους δείκτες PDI- Βαθμός Εξουσίας (Power Distance Index) και ROI- Βαθμός Πειθαρχίας (Rule Orientation Index) του Hofstede (1997), για τους οποίους γίνεται λόγος στο κεφάλαιο 3.

των στερεοτύπων και τα πρότυπα συμμόρφωσης των ναυτικών (κυρίως των αξιωματικών) στις αρχές της ναυτιλιακής επιχείρησης, για να διαπιστώσει ότι, ενώ στο παρελθόν η πίστη και η αφοσίωση ήταν ο ισχυρότερος δεσμός μεταξύ ναυτικών και επιχείρησης, πλέον οι ναυτικοί ελέγχονται μονάχα με οικονομικά μέσα, ενώ είναι πιο πιστοί στις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις. Όσον αφορά τις στρατηγικές επάνδρωσης, ο Moreby έκανε εμφανή τη μελλοντική ανάγκη ύπαρξης ενός διαχειριστή (super-cargo/commercial manager), λόγω της εξάπλωσης των αλλοδαπών πληρωμάτων. Ταυτόχρονα έκανε σαφή την ανάγκη για προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, και κυρίως ναυτικών, λόγω αναμενόμενης στο μέλλον έλλειψης ναυτικών από τις παραδοσιακά ναυτιλιακές χώρες. Τέλος, στα πλαίσια του έντονου πολυπολιτισμικού και παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα της ναυτιλίας, έδωσε μεγάλη σημασία στα προβλήματα που προκύπτουν λόγω της γλωσσικής ποικιλίας και στη χρήση της αγγλικής ναυτιλιακής ορολογίας και γλώσσας.

Την ίδια εποχή, ο Forsyth (1990) ερεύνησε τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από το ναυτικό επάγγελμα. Σε ένα δείγμα 302 ναυτικών εξέτασε παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος εργασίας των ναυτικών. Ανάμεσα στους παράγοντες που έχουν μεγάλη επίδραση, συμπεριλήφθησαν η απόσταση από την οικογένεια, η ιεραρχική θέση πάνω στο πλοίο, το ύψος των αποδοχών, αλλά και η σταθερότητα της σύνθεσης του πληρώματος. Οι επαγγελματικοί και εσωτερικοί παράγοντες ήταν παράγοντες που μετρούν την έκθεση στο αβέβαιο περιβάλλον του ναυτικού επαγγέλματος, όπως η διάρκεια της ναυτικής καριέρας (μετρημένη σε χρόνια εργασίας στη θάλασσα), το μέσο διάστημα έκθεσης (μετρημένο με τη χρονική διάρκεια των ταξιδιών), και το βαθμό της έκθεσης (μετρημένο με τον αριθμό των μηνών στη θάλασσα σε ετήσια βάση). Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ήταν η οικογενειακή κατάσταση του ναυτικού, η ύπαρξη τέκνων και το επίπεδο της μόρφωσης. Η ανάλυσή του έδειξε ότι η ηλικία και η ύπαρξη οικογένειας (ιδιαίτερα με παιδιά), επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στη μείωση του επιπέδου ικανοποίησης από την άσκηση του ναυτικού επαγγέλματος. Ταυτόχρονα, η σταθερότητα της σύνθεσης του πληρώματος αποδείχτηκε ότι είναι ένας παράγοντας που επιδρά ιδιαίτερα θετικά στην ικανοποίηση από το επάγγελμα. Τα συμπεράσματα του Forsyth άνοιξαν το δρόμο για περαιτέρω έρευνα στο αντικείμενο αυτό.

Το Διεθνές Κέντρο Έρευνας Ναυτικών-‘SIRC’ (Seafarers International Research Center) ασχολείται σε βάθος με το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας των ναυτικών με πλήθος ερευνών. Οι Kahveci and Sampson (2001) πραγματοποίησαν μια τριετή έρευνα με σύνθετη μεθοδολογία<sup>16</sup>, με στόχο τον εντοπισμό και την παρουσίαση των προβλημάτων που υπάρχουν πάνω στα πλοία με μικτή πολιτισμικά σύνθεση πληρώματος, καθώς και την ανάλυση των στρατηγικών επάνδρωσης που προσδιορίζουν το ποσοστό της πολιτισμικής ποικιλίας. Τόσο οι ερευνητές, όσο και η ναυτιλιακή κοινότητα έδωσαν μεγάλη έμφαση στη σημασία της χρήσης της αγγλικής γλώσσας σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, στην επικοινωνία μεταξύ πλοίου και ξηράς, και στην ασφαλή λειτουργία και απόδοση των πλοίων με πολυπολιτισμικά πληρώματα. Έγινε σαφές ότι ακόμη και η επαγγελματική κουλτούρα δεν αρκεί για να ξεπεραστούν τα προβλήματα λόγω της διαφορετικής γλώσσας και της διαφορετικής εθνικής κουλτούρας, και οι στερεοτυπικές συμπεριφορές μεταξύ ναυτικών- μελών

<sup>16</sup> Η έρευνά τους ακολούθησε μια σύνθετη μεθοδολογία, με συνεντεύξεις σε πλοιοκτίτριες και διαχειρίστριες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, κοινωνικές μελέτες σε εκπαιρισμένους ναυτικούς στην Ολλανδία και τη Βόρεια Γερμανία, μελέτες των οικογενειών διαφόρων ναυτικών στην Ινδία και τις Φιλιππίνες, καθώς και 15 μελέτες περιπτώσεων εν πλω.



του ίδιου πληρώματος. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στα πλοία με πολυπολιτισμικά πληρώματα εντοπίστηκαν στις γλωσσικές διαφορές των ναυτικών, στις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών του πληρώματος, στις διακρίσεις και τις ρατσιστικές και στερεοτυπικές συμπεριφορές, στην ανάπαυση και ψυχαγωγία των ναυτικών, στις διοικητικές ικανότητες των ανώτατων αξιωματικών, και στη μακρόχρονη σταθερότητα των πληρωμάτων. Οι ερευνητές έκαναν σαφή την ανάγκη για λήψη μέτρων με σκοπό να αξιοποιηθούν στο μέγιστο τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών πληρωμάτων. Οι στρατηγικές που προτάθηκαν συμπεριλάμβαναν τη διασφάλιση ότι οι ναυτικοί (Αξιωματικοί και κατώτερο πλήρωμα) θα είναι ικανοί χειρισμού μίας κοινής εργασιακής γλώσσας (της αγγλικής), την προώθηση της πρακτικής σταθερότητας στην επιλογή πληρωμάτων, την προώθηση από τον καπετάνιο κοινωνικών δραστηριοτήτων πάνω στο πλοίο, την υιοθέτηση αντι-ρατσιστικών μέτρων και πρακτικών, την ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τους καπετάνιους. Οι διαχειρίστριες και πλοιοκτήτριες εταιρείες που θα καταφέρουν να υιοθετήσουν και εφαρμόσουν τέτοιες πολιτικές και πρακτικές θα ανταμειφθούν από την αποδοτικότητα και την αξιοποίηση του κόστους της πολυεθνικής επάνδρωσης, ενώ οι ναυτικοί θα επωφεληθούν με μείωση της κοινωνικής αποξένωσης και του εργασιακού άγχους εν πλω.

Επίσης, ο Lane (2001) ανέφερε ότι μέσα από την εμπειρία του στο ναυτικό επάγγελμα και την ακαδημαϊκή του πορεία, έχει καταλήξει στο ότι τα πολυπολιτισμικά πληρώματα είναι μια πρακτική που θα εξελιχθεί και θα εδραιωθεί στην παγκόσμια ναυτιλιακή κοινότητα στο εγγύς μέλλον. Η ύπαρξή τους μπορεί να δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας στις συνδικαλιστικές ενώσεις των ναυτικών ανά τον κόσμο, για το λόγο ότι θεωρείται πως οι εργοδότες-ναυτιλιακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μικτά πληρώματα μονάχα για να εξασφαλίζουν σημαντικές μειώσεις των εξόδων επάνδρωσης και, κατ' επέκταση του λειτουργικού κόστους. Αυτή η αιτιολογία είναι πέρα για πέρα αληθινή, αφού ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων στη ναυτιλία γίνεται με ρεαλιστικά πρότυπα, με σκοπό να επιλεγθούν οι ναυτικοί διαφόρων εθνικοτήτων σύμφωνα με το κόστος, την εμπειρία και τα πιστοποιητικά τους. Αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται σε πλήθος κρατών, από τα πιο παραδοσιακά ναυτιλιακά όπως η Μεγάλη Βρετανία έως και τα Ασιατικά κράτη, με τελευταία την Κίνα, η οποία διατηρεί –προς το παρόν ακόμη- πληρώματα μίας εθνικότητας (Κινέζους) στα πλοία της. Ο Lane σχολιάζει ότι ο παγκοσμιοποιημένος ναυτιλιακός κλάδος μπορεί να συνεισφέρει θετικά στις διεθνείς σχέσεις, μέσα από τις διεθνείς στρατηγικές επάνδρωσης που εφαρμόζει. Όμως προτείνει ότι για να είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να εφαρμοστούν με περισσότερη προσοχή, ευσυνειδησία και περίσκεψη από ότι τώρα. Προτάθηκε λοιπόν να επιλέγονται με προσοχή οι Αξιωματικοί των πληρωμάτων, δεδομένης της ισχυρής θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία του πλοίου. Επίσης, αφού τα πλοία κινούνται πλέον με μικρότερα σε αριθμό πληρώματα από ότι στο παρελθόν, και το περιβάλλον είναι ταυτόχρονα εργασιακός και χώρος διαβίωσης, να δίνεται περισσότερη φροντίδα στη χωροθέτηση των καταλυμάτων και των λοιπών δημόσιων χώρων των ναυτικών, όπως επίσης και στην εκπαίδευση των μαγείρων, για το ζήτημα της σίτισης. Τέλος, έδωσε μεγάλη έμφαση και στο επίπεδο των μισθών και αποδοχών των ναυτικών, δεδομένου ότι οι ναυτικοί εργάζονται σκληρά για πολλές ώρες υπό συνθήκες ιδιαίτερα δύσκολες, συγκριτικά με οποιαδήποτε εργασία στην ξηρά.

Ο Obando-Rojas (2001), παρουσιάζοντας τη Μελέτη για την Παγκόσμια Αγορά Ναυτεργατικού Δυναμικού (Global Labour Market Study- GLMS), ανέφερε τις πολλαπλές χρήσεις που μπορεί να έχουν οι πληροφορίες από αυτή. Ουσιαστικά

πρόκειται για μια βάση δεδομένων του Διεθνούς Κέντρου Έρευνας Ναυτικών (SIRC), η οποία αποτελεί την πηγή και το ερευνητικό πλαίσιο πολλών διαφορετικών ερευνητικών προγραμμάτων που αφορούν το παγκόσμιο ναυτεργατικό δυναμικό. Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει, αφενός ποιοτικά στοιχεία για την αγορά ναυτικής εργασίας από μία σειρά περιφερειακές πηγές ('Series of Regional Studies'), αφετέρου ποσοτικά στοιχεία από τη βάση δεδομένων ναυτικών ('Seafarers Database'). Οι περιφερειακές μελέτες συλλογικά προσφέρουν το προφίλ της παγκόσμιας αγοράς ναυτικής εργασίας, ενώ η βάση δεδομένων των ναυτικών συνιστά ουσιαστικά μια απογραφή του ενεργού πληθυσμού της αγοράς ναυτικής εργασίας παγκοσμίως. Οι δύο αυτές πηγές αλληλοσυμπληρώνονται προσφέροντας μία τεράστια βάση δεδομένων που μπορούν να αξιοποιηθούν στην έρευνα και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν ζητήματα της αγοράς ναυτικής εργασίας, στην έρευνα για τα ναυτικά ατυχήματα και την ασφάλεια, κ.α.

Μία από τις πιο σημαντικές μελέτες στο πεδίο της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων στη ναυτιλία είναι αυτή των Kahveci *et al.* (2002) για τις πολυεθνικές κοινωνίες των ναυτικών ('Transnational Seafarer Communities'). Η έρευνα είχε στόχο να μελετήσει μέσα από μια σύνθετη μεθοδολογία<sup>17</sup> την κοινωνική δυναμική των πολυεθνικών πληρωμάτων στα πλοία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι περίπου το 65% του παγκόσμιου στόλου χρησιμοποιεί πολυεθνικά πληρώματα, ενώ πάνω από το 10% του στόλου είναι επανδρωμένο με πληρώματα άνω των πέντε διαφορετικών εθνικοτήτων. Ενώ πολλές ναυτιλιακές εταιρείες δικαιολόγησαν την επιλογή της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων ως μέρος της πολιτικής μείωσης του κόστους, αρκετές υποστήριξαν ότι η πολυεθνικότητα έχει προσφέρει αναπάντεχα πλεονεκτήματα στα πληρώματα. Όσον αφορά τη στάση απέναντι στις άλλες εθνικότητες, προέκυψε ότι η συχνή συνεργασία μεταξύ εθνικοτήτων συμβάλλει καθοριστικά στην κατάρριψη στερεοτυπικών απόψεων (αν και αναφέρθηκε ότι παρατηρήθηκαν μεμονωμένα περιστατικά φυλετικών διακρίσεων). Μάλιστα, όσο ο αριθμός των εθνικοτήτων αυξάνεται (π.χ. πάνω από τέσσερις εθνικότητες), τόσο καλύτερη φαίνεται να είναι η συνεργασία των διαφορετικών εθνικών ομάδων, και τόσο πιο μεγάλη συνοχή έχει το πλήρωμα. Στα πολυεθνικά πληρώματα παρατηρήθηκε ότι οι ναυτικοί συζητούν τις διαφορετικές πολιτισμικές προσεγγίσεις και απόψεις πάνω στο πλοίο, ενώ απέφευγαν να επιβάλλουν τις δικές τους πολιτισμικές αξίες σε άλλες εθνικές ομάδες. Στις περιπτώσεις όπου οι εθνικότητες των πληρωμάτων ήταν λίγες (π.χ. δύο ή τρεις), παρατηρήθηκε ότι οι ιεραρχικές σχέσεις βάσει της ειδικότητας είχαν την τάση να τροποποιούνται ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις εθνικές κατηγορίες. Όσον αφορά στη γλώσσα, η χρήση της μητρικής γλώσσας δημιουργούσε καχυποψία στα πληρώματα, τα οποία προτιμούσαν να χρησιμοποιούν την αγγλική, παρά τις όποιες δυσκολίες ή ασυνεννοησίες. Οι διαφορετικές θρησκείες δεν αποτέλεσαν πρόβλημα στα μικτά πληρώματα, αφού υπήρχε γενικότερα σεβασμός, πλην κάποιων παραπόνων για τον καθορισμό των εορτών, αργιών και διακοπών βάσει των δυτικών θρησκειών. Επίσης προβλήματα σε σχέση με τη σίτιση και τις διαφορετικές διατροφικές συνήθειες δε σημειώθηκαν. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι πολιτικές των ναυτιλιακών εταιρειών σε σχέση με τη διάρκεια των συμβολαίων, τους μισθούς, τις διευκολύνσεις για ζητήματα

---

<sup>17</sup> Η σύνθετη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε περιελάμβανε πληροφορίες από πολλές διαφορετικές πηγές, όπως ναυτικούς (242 ναυτικούς σε 14 πλοία και 141 στη Γερμανία και την Ολλανδία), υπευθύνους πληρωμάτων (από 10 ναυτιλιακές εταιρείες) και οικογένειες ναυτικών (131 συνεντεύξεις σε Ινδία και Φιλιππίνες), καθώς και διαφορετικά ποιοτικά ερευνητικά εργαλεία (παρατήρηση και συνεντεύξεις εν πλω και στην ξηρά).

επικοινωνίας με την ξηρά (π.χ. χρήση e-mail και άλλως μέσων) ή τη δυνατότητα συνταξιδευτή/επισκέπτη (π.χ. γυναίκες ναυτικών) άλλοτε επιλύουν και άλλοτε δημιουργούν προβλήματα. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα πολυεθνικά πληρώματα είναι όχι απλώς μια βιώσιμη λύση, αλλά μπορούν να αποδίδουν εξαιρετικά καλά.

Στον ελληνικό χώρο οι Κωνσταντόπουλος και Κονιτόπουλος (2002) ασχολήθηκαν με τη διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός πλοίου από τον πλοίαρχό του, με στόχο να εξεταστούν οι αναπαραστάσεις και οι αντιλήψεις του σχετικά με τη διαχείριση αυτή. Στόχος επίσης ήταν να λάβουν υπόψη και τις νέες συνθήκες εργασίας μετά τη διεύθυνση αλλοδαπών πληρωμάτων στην ελληνική ναυτιλιακή αγορά. Τα συμπεράσματα της έρευνάς τους<sup>18</sup> έδειξαν ότι οι Έλληνες Πλοίαρχοι της ποντοπόρου ναυτιλίας αντιμετωπίζουν τις νέες απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς με πρακτικές απαρχαιωμένες και στρατηγικές παλαιών συνθηκών και καταστάσεων. Επίσης, υποστήριξαν ότι δεν υπάρχουν κοινά παραδεκτοί κανόνες διαχείρισης, γεγονός που οδηγεί αναγκαστικά τους Έλληνες Πλοίαρχους σε εμπειρικές διοικητικές πρακτικές και συνήθειες.

Η πολιτισμική ποικιλία στην ελληνόκτητη ναυτιλία ερευνήθηκε από δύο οπτικές γωνίες (Progoulaki, 2003; Progoulaki and Theotokas, 2004; 2007), σε μια έρευνα τόσο προς ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και προς Έλληνες Πλοίαρχους και Μηχανικούς. Στόχος ήταν να εξεταστεί η επίδραση της κουλτούρας στη διαχείριση των μικτών πληρωμάτων στην ποντοπόρο ναυτιλία. Στο πλαίσιο της έρευνας, μελετήθηκε η σχέση της πολυπολιτισμικότητας των πληρωμάτων με τα ναυτικά ατυχήματα, αλλά και οι συνθήκες της παγκόσμιας ναυτεργατικής αγοράς. Επίσης, εντοπίστηκαν μέσα από την έρευνα και μελετήθηκαν τα λειτουργικά προβλήματα που παρουσιάζονται σε ένα πλήρωμα με πολιτισμικό πλουραλισμό, καθώς και στην επικοινωνία πλοίου- γραφείου και πλοίου- τρίτων (π.χ. πιλότοι, λιμενικές αρχές, κ.α.). Έτσι, εξετάστηκε η επίδραση της διαφορετικής κουλτούρας και γλώσσας στην εργασία αλλά και τη συμβίωση μελών μικτού πληρώματος. Τα στοιχεία που αναζητήθηκαν με δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια αφορούσαν τη στρατηγική επιλογής πληρωμάτων και επάνδρωσης, τις εθνικότητες που συνεργάζονται καλύτερα με τους Έλληνες, τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγονται Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί, τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε ένα μικτό πλήρωμα, καθώς και οι πιθανές λύσεις σε αυτά. Από την έρευνα έγινε σαφής η ανάγκη για εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας, τόσο από την πλευρά των εταιρειών, όσο –κυρίως- από την πλευρά των ναυτικών. Η έρευνα έδειξε ότι ενώ τα πλεονεκτήματα που δημιουργεί η πολιτισμική ποικιλία στα πλαίσια κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν ήδη κατανοηθεί και αξιοποιηθεί από πλήθος επιχειρήσεων, στον τομέα της ναυτιλίας η πολιτισμική ποικιλία αποτελεί ουσιαστικά ένα πρόσκαιρο μέτρο αντιμετώπισης της κρίσης στην αγορά και της σημερινής έλλειψης Ελλήνων ναυτικών. Παρότι η ναυτιλία είναι ένας παγκοσμιοποιημένος κλάδος, δεν έχει αναπτύξει ακόμη τρόπους αντιμετώπισης (πρόληψης ή καταστολής) των προβλημάτων που συνδέονται με την πολυεθνικότητα των πληρωμάτων.

Ο Horck (2003; 2004; 2006) εξέτασε την πολιτισμική ποικιλία σε διάφορα επίπεδα, μεταξύ μελών πληρώματος, μεταξύ πολυεθνικού πληρώματος και ξηράς, αλλά ακόμη και μεταξύ σπουδαστών ναυτιλιακών σπουδών. Όπως και άλλοι ερευνητές, ο Horck

<sup>18</sup> Η έρευνά τους απευθυνόταν αυστηρά σε Πλοίαρχους πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου ελληνικής σημαίας και συμφερόντων, και το δείγμα των 74 πλοίαρχων συλλέχθηκε με ταχυδρομικά ερωτηματολόγια.

υπογράμμισε τη σημασία της εκπαίδευσης πάνω σε ζητήματα πολιτισμικής ποικιλίας. Υποστήριξε ότι η ερμηνεία πολλών από τα ναυτικά ατυχήματα του παρελθόντος βρίσκεται στην ελλιπή και αναποτελεσματική επικοινωνία, και στη μη κατανόηση διαφορετικών συμπεριφορών. Για το λόγο αυτό, προτείνει την εισαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο θα συμπεριλαμβάνει κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ηγεσία, διδασκαλία αγγλικών και κατανόηση πολιτισμικών διαφορών. Μία τέτοια εκπαίδευση θα οδηγούσε σε σωστές, αποτελεσματικές και ασφαλείς αποφάσεις. Επιπλέον, έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στη σημασία της εκπαίδευσης στο ζήτημα της πολιτισμικής κατανόησης, τόσο για τους ίδιους τους εκπαιδευτές και διδάσκालους των ναυτιλιακών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Maritime Education and Training- MET), όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων της ξηράς. Επιπλέον, σχολίασε ότι η πιο αποτελεσματική λύση για να ξεπεραστούν οι θρησκευτικές και πολιτισμικές διαφορές είναι η εκπαίδευση και κατανόησή τους, ώστε να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα της πολιτισμικής ποικιλίας και της παγκοσμιοποίησης στη ναυτιλιακή αγορά. Ο Horck αξιολογεί τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικότερη επένδυση από ότι τα αυτοματοποιημένα πλοία.

Μία ενδιαφέρουσα πρόταση που αφορά και τη ναυτική εκπαίδευση στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης ναυτιλιακής αγοράς, ήταν και αυτή που περιέγραψε ο Nelson (2001). Πρότεινε τη δημιουργία μίας πλωτής και πολυπολιτισμικής πλατφόρμας (με πλήρωμα από περίπου δεκαπέντε διαφορετικές εθνικότητες), σχεδιασμένης για ναυτική εκπαίδευση, μεταφορικές υπηρεσίες και συντήρηση. Ήταν μία πρόταση με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στη ναυτική εκπαίδευση δόκιμων ναυτικών, αλλά ακόμη και σπουδαστών ναυτιλιακών σπουδών.

Μία από τις σημαντικότερες έρευνες πάνω στην επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στην απόδοση, την επικοινωνία και την ασφάλεια των πληρωμάτων, είναι το ερευνητικό πρόγραμμα για την επίπτωση των πολυεθνικών και πολυγλωσσικών πληρωμάτων στη ναυτιλιακή επικοινωνία- MARCOM (MARitime COMmunication Project, 1998). Στόχος του ευρωπαϊκού αυτού προγράμματος ήταν η εξέταση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στη χρήση της αγγλικής ναυτιλιακής γλώσσας, καθώς και η χρήση και ανάπτυξη εκπαιδευτικών μεθόδων για τη διδασκαλία της γλώσσας αυτής. Επίσης, βασικός σκοπός ήταν η εισήγηση προτάσεων για τη βελτίωση της επικοινωνίας στη γέφυρα των πλοίων. Μεταξύ άλλων, εξετάστηκε η συσχέτιση του ανθρώπινου παράγοντα με την πρόκληση ναυτικών ατυχημάτων, ενώ τα επικοινωνιακά προβλήματα εξετάστηκαν σε τρία επίπεδα: επικοινωνία μεταξύ μελών του πληρώματος, επικοινωνία μεταξύ ναυτιλιακής εταιρείας και πληρώματος, και επικοινωνία μεταξύ πληρώματος και πιλότων. Το ερευνητικό πρόγραμμα είχε ένα δείγμα 6,311 ναυτικών διαφόρων εθνικοτήτων, και 22 ναυτιλιακών εταιρειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στο 96% των ναυτικών ατυχημάτων συσχετιζόταν ο ανθρώπινος παράγοντας, και ειδικότερα η σύνθεση του πληρώματος. Επίσης, προέκυψε ότι η στρατηγική επιλογή σύνθεσης πληρώματος εξαρτάται από την παράδοση, τις γλωσσικές ικανότητες των ναυτικών, τα έξοδα επάνδρωσης, τις ικανότητες και την εκπαίδευση των ναυτικών. Οι παράγοντες που αποδείχτηκαν ως οι πιο κρίσιμοι στην αποδοτικότητα των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων ήταν οι γλωσσικές ικανότητες και το πολιτισμικό υπόβαθρο των ναυτικών.

Η σημασία της ορθής επικοινωνίας στα πολυεθνικά ναυτικά πληρώματα υπογραμμίστηκε και από τους Badawi and Halawa (2003), οι οποίοι υποστήριξαν ότι το πολιτισμικό υπόβαθρο κάθε ατόμου επηρεάζει δραστικά την επικοινωνιακή του ικανότητα, ακόμη και τις μαθησιακές δυνατότητες και ικανότητες. Μεγάλη έμφαση

δόθηκε στην ανάγκη για εκπαίδευση των πληρωμάτων στα πολιτισμικά ζητήματα και υποστήριξαν ότι μια τέτοιου είδους εκπαίδευση θα εξασφάλιζε πρωταρχικά ασφαλέστερη επικοινωνία κατά την εργασία, και συνεπώς, μεγαλύτερη ασφάλεια στη λειτουργία του πλοίου. Οι Badawi and Halawa ανέλυσαν τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην επικοινωνία των ναυτικών λόγω της πολιτισμικής ποικιλίας, εξετάζοντας τους παράγοντες κουλτούρα (ατομικισμός- κολεκτιβισμός), ταχύτητα και ρυθμός επικοινωνίας και ομιλίας, τόνος και ένταση της φωνής, παύση στην ομιλία, τοπικές διάλεκτοι, χειρονομίες και οπτική επαφή, οργάνωση και παρουσίαση της πληροφορίας, άμεση και έμμεση επικοινωνία. Οι λύσεις που προτάθηκαν αφορούσαν το σύστημα διοίκησης των Ανώτατων Αξιωματικών στα πλοία, τον τρόπο διδασκαλίας των ναυτικών μαθημάτων, και ιδιαίτερα των ναυτιλιακών αγγλικών και της ορολογίας. Επίσης, πέρα από το ρόλο και το έργο των θεσμικών φορέων και διεθνών οργανισμών, μεγάλη σημασία δόθηκε στο ρόλο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα στα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν τους ναυτικούς και την πολιτισμική σύνθεση των πληρωμάτων.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων αναλύθηκαν και από τους Sampson and Zhao (2003). Στην έρευνα αυτή έγινε σαφές ότι τα επικοινωνιακά προβλήματα που παρουσιάζονται στα μικτά πληρώματα είναι «από απλώς ενοχλητικά, έως και ιδιαίτερα επικίνδυνα», και ότι τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται από την απροθυμία των ναυτικών να παραδεχτούν την αδυναμία κατανόησης ή/ και επικοινωνίας πάνω στο πλοίο (Sampson and Zhao, 2003: 35). Η ελλιπής επικοινωνία δημιουργεί χάσμα μεταξύ των ιεραρχικών θέσεων πάνω στο πλοίο, με απώτερο κίνδυνο ακόμη και ατυχήματος. Στην έρευνα έλαβαν μέρος Κινέζοι ναυτικοί, στους οποίους εντοπίστηκε δυσκολία επικοινωνίας ιδιαίτερα στην αγγλική γλώσσα. Η δυσκολία αυτή επηρεάζει τη γενικότερη εμπειρία, συναισθηματική κατάσταση και αντίληψη για τα αλλοδαπά πληρώματα. Η Zhao συμπέρανε επίσης ότι ελάχιστοι είναι οι Κινέζοι ναυτικοί που έχουν θετικές απόψεις και εμπειρίες από την εργασία τους σε πλοία αλλοδαπών ιδιοκτητών και ξένης σημαίας. Παρόλο που πιστεύεται όμως ότι οι Κινέζοι προτιμούν να εργάζονται σε πλοία μίας εθνικότητας (κινέζικα πληρώματα), οι απόψεις που εξέφρασαν έδειξαν το αντίθετο. Οι Κινέζοι ναυτικοί φαίνεται ότι επιθυμούν να εργάζονται σε μικτά πληρώματα, ώστε να μπορούν να εξασκήσουν τις ικανότητές τους στην αγγλική γλώσσα (Wu, 2004). Διάφορες άλλες μελέτες επικεντρώθηκαν στους Κινέζους ναυτικούς (Zhao, 2002a; Wu, 2002; Zhao and Amante, 2003; Wu, 2004), μία εθνικότητα με τεράστιο ποσοστό στην προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού παγκοσμίως (Li and Wonham, 1999; BIMCO/ISF, 2000).

Όσον αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα, την πολιτισμική ποικιλία και τη συσχέτιση με την προβληματική επικοινωνία και τα ναυτικά ατυχήματα, οι Pyne and Koester (2005) εξέτασαν ειδικά τον παράγοντα του ανθρώπινου επικοινωνιακού λάθους (Human Communicative Error) σε μία σειρά από αναφορές ατυχημάτων. Ενώ η ανάλυσή τους βασίστηκε σε έρευνες ατυχημάτων στην αεροναυπηγική, αποκάλυψε χαρακτηριστικά παραδείγματα των προβλημάτων που εμφανίζονται στην επικοινωνία ναυτικών πληρωμάτων και στη σχέση που έχουν οι διαφορετικές κουλτούρες και γλώσσες. Μεταξύ άλλων, έδωσε έμφαση στην κοινωνική διάσταση της διαχείρισης των πλοίων και του ρόλου που διαδραματίζει η γλώσσα, όχι μόνο κατά την εργασία, αλλά και κατά την καθημερινή επικοινωνία και κοινωνική επαφή μεταξύ των μελών του πληρώματος.

### 2.3.3 Μελέτες που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία μεταξύ συγκεκριμένων εθνικοτήτων ναυτικών

Η έρευνα του National Maritime Polytechnic (2002) στις Φιλιππίνες παρουσίασε τα προβλήματα που υπάρχουν μεταξύ Φιλιππινέζων και ναυτικών άλλων εθνικοτήτων κατά το χρόνο εργασίας και διαβίωσης πάνω στο πλοίο. Παρόλο που η πλειονότητα των ερωτηθέντων Φιλιππινέζων ναυτικών δήλωσε ότι δεν υπάρχουν προβλήματα, η δικαιολογία που απέδωσαν σε αυτό, ήταν η συμπεριφορά και οι διαπροσωπικές σχέσεις που είχαν αναπτύξει οι ίδιοι με τα άλλα μέλη του πληρώματος. Το υπόλοιπο ποσοστό των ερωτηθέντων απέδωσε την ύπαρξη προβληματικών σχέσεων επικοινωνίας στη διαφορετική γλώσσα, και τα προβλήματα συμπεριφοράς και διαπροσωπικών σχέσεων στις διαφορετικές κουλτούρες που υπάρχουν πάνω στα πλοία με μικτά πληρώματα.

Επίσης, η έρευνα της Østreng (2001) επικεντρώθηκε στα μικτά πληρώματα αποτελούμενα από Νορβηγούς και Φιλιππινέζους. Αρχικά αναλύθηκε η επαγγελματική ταυτότητα που αναπτύσσουν ή κατέχουν οι δύο διαφορετικές εθνικότητες ναυτικών, στα πλαίσια του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται. Εξετάστηκαν επίσης οι εργασιακές σχέσεις και οι στερεοτυπικές συμπεριφορές μεταξύ Νορβηγών και Φιλιππινέζων ναυτικών, αλλά και κατά πόσο το πολυεθνικό περιβάλλον επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής υποκίνησης, αποδοτικότητας και εργασιακής συμπεριφοράς. Ενώ η Østreng επεδίωξε να αποδείξει ότι η κοινωνική επαφή μεταξύ πολιτισμικών ομάδων στα πλαίσια ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος μειώνει τις συγκρούσεις και βελτιώνει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων, εν τούτοις, η έρευνά της έδειξε ότι το πλοίο είναι ένα κλειστό κοινωνικό σύστημα, και οι ιεραρχικές θέσεις είναι σαφώς καθορισμένες όχι μόνο στον εργασιακό χώρο, αλλά και στο υπόλοιπο περιβάλλον. Μάλιστα, οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των ιεραρχικών ομάδων περιορίζονται μονάχα κατά την εργασία, γεγονός που συντηρεί και συχνά αυξάνει τη στερεοτυπική συμπεριφορά, τις συγκρούσεις και τη δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ των πολιτισμικών ομάδων. Τέλος, συμπέρανε ότι παρόλο που οι ναυτικοί εργάζονται αλλά και ζουν σε ένα παγκοσμιοποιημένο και πολυεθνικό περιβάλλον, απέχουν σημαντικά από τον 'κοσμοπολίτη' (cosmopolitan), καθώς φαίνεται ότι η εικόνα του τοπικιστή ενισχύεται στο διεθνές περιβάλλον εργασίας και διαβίωσης.

Η στάση των Φιλιππινέζων ναυτικών για το ναυτικό επάγγελμα αναλύθηκε αργότερα και από την Sampson (2003b) σε μία έρευνα τόσο εν πλω, όσο και στον τόπο κατοικίας τους στην ξηρά, ενώ οι Thomas *et al.* (2003) ανέφεραν σχετικά, ότι οι αρνητικές πλευρές του ναυτικού επαγγέλματος και οι επιπτώσεις στον ίδιο το ναυτικό και την οικογένειά του, μπορούν να περιοριστούν με υιοθέτηση από τις ναυτιλιακές εταιρείες ορισμένων πρακτικών, παρά το αυξημένο κόστος που μερικές από αυτές θα δημιουργήσουν. Προτάθηκαν μεταξύ άλλων, η μικρότερη διάρκεια των ταξιδιών, η σταθερότητα των πληρωμάτων σε περισσότερα από ένα ταξίδι/πλοίο και η δυνατότητα μελών των οικογενειών των ναυτικών να συνταξιδεύουν και να επισκέπτονται για κάποια χρονικά διαστήματα τους συντρόφους τους.

Η Knudsen (2004) από την άλλη, μελέτησε τη συνεργασία μεταξύ Δανών και Φιλιππινέζων ναυτικών. Σκοπός της ανθρωπολογικής- εθνογραφικής της μελέτης<sup>19</sup> ήταν να μελετήσει πώς οι διαπολιτισμικές σχέσεις επιδρούν στη συνεργασία πάνω στο πλοίο, ποιά πλεονεκτήματα, προβλήματα και προκλήσεις προκύπτουν σε σχέση με την ασφάλεια, το εργασιακό και το περιβάλλον διαβίωσης πάνω στο πλοίο.

<sup>19</sup> Με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως εν πλω παρατήρηση και συνεντεύξεις ναυτικών.

Επίσης, σκοπός ήταν να εξεταστούν οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι ναυτικοί προκειμένου να έχουν αποτελεσματική και επιτυχή επικοινωνία όταν εργάζονται στα πολυπολιτισμικά πληρώματα. Η Knudsen κατέληξε σε προτάσεις που μπορούν να γενικευθούν και για μικτά πληρώματα με άλλες εθνικότητες. Τα πιο σημαντικά εφόδια για ένα ναυτικό στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και πολυπολιτισμικό περιβάλλον είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και η καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας. Επίσης, ανέφερε ότι η σταθερότητα των πληρωμάτων είναι κοινή επιθυμία όλων των ναυτικών, ανεξαρτήτου εθνικότητας. Η σταθερότητα θεωρείται σημαντική, διότι μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο για να εξοικειωθούν οι νέοι ναυτικοί με το πλήρωμα, και το αντίστροφο. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται μεταξύ των Δανών ναυτικών και συγκεκριμένων αλλοδαπών ναυτικών επιτυγχάνονται αρκετά δύσκολα από την πλευρά των Δανών, για το λόγο αυτό επιθυμούν περισσότερο να συνεργάζονται με τους ίδιους ναυτικούς. Ακόμη, έδωσε έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των καπετάνιων, και τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν στη συνοχή των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων. Υπογραμμίστηκε ακόμη, η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των στελεχών του πλοίου στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, αλλά και στη διαχείριση της κουλτούρας και των πολιτισμικών διαφορών, δεδομένων των περιστατικών διακρίσεων που έχουν εντοπιστεί.

Τέλος, ο Loginovsky (2002) ερεύνησε την ικανότητα των Ρώσων ναυτικών να κατανοήσουν, συνεννοηθούν και επικοινωνήσουν αποτελεσματικά στην αγγλική γλώσσα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, όταν είναι ενταγμένοι σε πληρώματα με πολιτισμική ποικιλία. Ο Loginovsky συμπέρανε ότι οι Ρώσοι ναυτικοί βρίσκουν δυσκολία κυρίως στο να κατανοήσουν άτομα των οποίων η μητρική γλώσσα είναι η αγγλική (π.χ. Βρετανούς, Αμερικανούς, κ.α.). Μία από τις αιτίες ύπαρξης αυτών των δυσκολιών, προέκυψε ότι είναι η απροθυμία των αγγλόφωνων ναυτικών να βοηθήσουν τους Ρώσους στην κατανόησή τους, αφού οι πρώτοι αδιαφορούσαν για τη δυσκολία κατανόησης της προφοράς τους από τους Ρώσους. Τόσο οι αγγλόφωνοι, όσο και οι Ρώσοι ναυτικοί αντιμετώπιζαν τους συναδέλφους τους με στερεοτυπική συμπεριφορά. Η έρευνα έκανε σαφές ότι η δυσκολία στην επικοινωνία, είτε οφείλεται στις γλωσσικές διαφορές, είτε στην κοινωνική αποξένωση και τη στερεοτυπική συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων, αυξάνει σημαντικά τον κίνδυνο ατυχήματος.

### **Κεφάλαιο 3. Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων και Στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας**

Στον παρόν κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής. Η ανάλυση επικεντρώνεται καταρχάς στο ρόλο που διαδραματίζουν οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτής προσδιορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των πόρων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναλύεται η ιδιαίτερη συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξετάζεται η εφαρμογή της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων στη ναυτιλιακή επιχείρηση, με έμφαση στο ναυτεργατικό δυναμικό ως ανθρώπινο πόρο. Επίσης, περιγράφονται συνοπτικά οι διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού, μέσω ενός παραλληλισμού με τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, εξετάζεται ο ρόλος της εξωτερικεύσης δραστηριοτήτων, αφενός στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφετέρου στις δραστηριότητες της ΔΑΠ στη ναυτιλία, μέσα από τη μορφή των εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι διαστάσεις και οι κυρίαρχες θεωρίες της κουλτούρας, καθώς και επιλεγμένες θεωρίες της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Ολοκληρώνοντας, η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας εναρμονίζεται με τη Στρατηγική ΔΑΠ και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **3.1 Οι πόροι και οι ικανότητες ως διαμόρφωση στρατηγικής**

Η θεωρία πόρων-ικανοτήτων στηρίχτηκε, σύμφωνα με τους Barney and Arikan (2005: 124), «στην παραδοσιακή μελέτη των ιδιαίτερων ικανοτήτων (distinctive competencies<sup>20</sup>), στις οικονομικές θεωρίες των Ricardo και Penrose και στη μελέτη των αντι- τραστ οικονομικών (anti-trust economics)». Η πρώτη όμως θεωρία βασισμένη στην έννοια των πόρων, διατυπώθηκε από τον Wernerfelt (1984), στο πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης. Ο Wernerfelt (1984) δε βάδισε στο θεωρητικό πλαίσιο των παραπάνω θεωριών, αλλά ανέπτυξε τη δική του ως συμπληρωματική ή διπλή αντίληψη (complementary or dual perspective) της θεωρίας του Porter (1980)<sup>21</sup>. Έτσι, η θέση που κατέχει μια επιχείρηση στην αγορά, εξαρτάται από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και ελέγχει. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων εμφανίστηκε έπειτα σε πλήθος αναφορών, όπως των Rumelt (1984), Barney (1986), Dierickx and Cool (1989), Hamel and Prahalad (1994), Peteraf (1993) και Barney (2001). Ο Barney (1986) συμπλήρωσε τη θεωρία, σχολιάζοντας ότι οι πόροι που ήδη

<sup>20</sup> Ιδιαίτερες Ικανότητες (distinctive competencies) αποτελούν τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης που της δίνουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν μια στρατηγική πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. (Hitt and Ireland, 1985).

<sup>21</sup> Ενώ ο Porter (1980) στήριζε την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη θέση που κατέχει μια επιχείρηση με το προϊόν της στην αγορά, ο Wernerfelt (1984) στήριξε την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην κατοχή ή ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων.



διαθέτει και ελέγχει μια επιχείρηση αποτελούν πιο πιθανές πηγές εσόδων, σε σύγκριση με τους πόρους που μπορεί να αποκτήσει από το εξωτερικό περιβάλλον. Αιτιολογεί την άποψή του αυτή, λέγοντας ότι «οι πόροι που ήδη κατέχει ή αναπτύσσει μια επιχείρηση έχουν αποκτηθεί από μια αγορά στην οποία η τιμή των πόρων αποτελούσε συνάρτηση της αναμενόμενης αξίας των πόρων αυτών. Όμως, εάν μια επιχείρηση μπορεί να ανακαλύψει νέους τρόπους αξιοποίησης πόρων και εφαρμογής στρατηγικών, τότε οι νέοι πόροι θα μπορούν να αποτελέσουν πηγή εσόδων» (Barney and Arkan, 2005: 133).

Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαίο να επισημανθούν κάποιες από τις αδυναμίες της Θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων, όπως τις έχει προσδιορίσει ο Foss (1997). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει την απουσία μια συγκεκριμένης ορολογίας, αφού βασικές έννοιες όπως πόροι, ικανότητες, δυνατότητες, κ.α. ορίζονται διαφορετικά από πολλούς μελετητές (μεταξύ των οποίων οι Rumelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Hogarth *et al.*, 1991; Barney, 1991) το αντικείμενο της ανάλυσης, και την ασάφεια ως προς τη μέθοδο ανάλυσης. Επίσης, ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος προβάλλεται διαφορετικά στις διάφορες αναλύσεις της θεωρίας, οι οποίες άλλοτε έχουν πιο στατικό, θεωρητικό χαρακτήρα, και άλλοτε πιο δυναμικό, μέσα από τη δημιουργία νέων πόρων. Για το τελευταίο ζήτημα επίσης, ο Foss (1997) θεωρεί ότι υπάρχει ένα κενό στη θεωρία. Ο Porter (1994) είχε χαρακτηρίσει τη θεωρία πόρων-ικανοτήτων ως ατέρμονα κυκλική (circular), δεδομένου ότι στηρίζεται στο ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μοναδικούς πόρους. Την άποψη αυτή στήριζαν και οι Mosakowski and McKelvey (1995: 1-2) χαρακτηρίζοντας τη θεωρία ως ένα «συλλογισμό ταυτολογίας».

Οι Collis and Montgomery (1995) αναφέρουν ότι ο ρόλος των πόρων μιας επιχείρησης είναι καθοριστικός, αφού αυτοί κατευθύνουν τη λειτουργία και αποδοτικότητα της σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο όρος 'πόροι' μπορεί γενικά να περιλάβει γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, και δυνατότητες (Ulrich and Barney, 1984). Στη βιβλιογραφία προτείνεται ένα πλήθος εναλλακτικών κατηγοριοποιήσεων των πόρων (Hall, 1992; Hill and Jones, 1992; Collis and Montgomery, 1995; Grant, 1998; Miller, 1998; Hitt *et al.*, 1999; Carmeli, 2004; Barney and Arkan, 2005; Galbreath, 2005). Οι τρεις βασικοί τύποι πόρων που μπορούν να αξιοποιηθούν και να προσφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι (Barney and Wright, 1998): (α) φυσικό κεφάλαιο (physical capital resources), δηλαδή εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εταιρικό κεφάλαιο, κ.α., (β) οργανωσιακό- διοικητικό κεφαλαίο (organisational capital resources), όπου περιλαμβάνονται λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, κ.α., και (γ) ανθρώπινο κεφαλαίο (human capital resources), όπου περιλαμβάνονται οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία, κ.α. χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Ο συνδυασμός των πόρων μπορεί να εξασφαλίσει τη δημιουργία ικανοτήτων για την επιχείρηση. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για τον όρο 'ικανότητα' (competency) (McClelland, 1973; Prahalad and Hamel, 1990; Lado *et al.*, 1992; Hagan, 1996; Mirable, 1997). Στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης υιοθετείται ο ορισμός των Athey and Orth (1999: 216), σύμφωνα με τον οποίο οι ικανότητες περιλαμβάνουν γνώσεις ή δεξιότητες που σχετίζονται με την παρούσα απόδοση εργασίας, αναδυόμενες γνώσεις ή δεξιότητες αναγκαίες σε μελλοντική επιτυχία, διανοητικές πρακτικές ή συμπεριφορές προερχόμενες από άτομα ή ομάδες υψηλής αποδοτικότητας, διαδικαστικές δυνατότητες που ενισχύουν την οργανωσιακή ή επιχειρησιακή απόδοση, νέους τρόπους σκέψης ή συμπεριφοράς που παρέχουν

διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να είναι (Παπαδάκης, 2002) είτε οριακές (threshold competences), δηλαδή ικανότητες που μπορούν να αποκτήσουν ή να μιμηθούν οι ανταγωνιστές, είτε θεμελιώδεις (core competences), δηλαδή μοναδικές ικανότητες που δεν μπορούν να αποκτηθούν ή να αντιγραφούν από ανταγωνιστές. Ενώ οι πρώτες είναι χρήσιμες στη λειτουργία των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση βιώσιμο/διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Επίσης, οι θεμελιώδεις ικανότητες συνδέονται με τη διαδικασία της μάθησης, την αξία της γνώσης και την ικανότητα όχι μόνο των ατόμων, αλλά και των επιχειρήσεων να μαθαίνουν, να εξελίσσονται και να αναπτύσσουν νέες δυνατότητες (capabilities) (Prahalad and Hamel, 1990; Lei *et al.*, 1996; Teece *et al.*, 1997; Bontis, 1998; Galbreath, 2005; Carmeli and Tishler, 2004). Οι θεμελιώδεις ικανότητες, αν αξιοποιηθούν σωστά, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και κατ' επέκταση ανάπτυξη στρατηγικής ανταγωνιστικότητας (Hitt *et al.*, 2001).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων συνδέει τις εσωτερικές ικανότητες μιας επιχείρησης ('αυτό που παράγει η επιχείρηση πιο καλά') με το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς ('αυτό που η αγορά ζητά και που οι ανταγωνιστές προσφέρουν') (Collis και Montgomery, 1995: 120). Ο πυρήνας της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων είναι ότι το βασικό στοιχείο της στρατηγικής επιλογής μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος που αξιοποιούνται οι υπάρχοντες πόροι και ο τρόπος που αποκτώνται ή θα αναπτύσσονται εσωτερικά επιπλέον πόροι (Hagan, 1996). Οι πόροι και ικανότητες διαμορφώνουν στρατηγική ακολουθώντας τέσσερα στάδια (Grant, 1991: 138). Στην αρχή, αναγκαίο είναι να αναγνωριστούν και να κατηγοριοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης. Σε δεύτερο στάδιο ομαδοποιούνται οι πόροι αυτοί που μπορούν να αποτελέσουν ικανότητες της επιχείρησης. Συνεπώς, ο συνδυασμός των πόρων δημιουργεί ικανότητες, οριακές και θεμελιώδεις. Οι θεμελιώδεις ικανότητες, καθότι μοναδικές, μη αντιγράψιμες και δυσεύρετες, ικανοποιούν τους πελάτες και διαφοροποιούν σε στρατηγικό επίπεδο την επιχείρηση από τις λοιπές ανταγωνίστριες του κλάδου. Η δυσκολία στο στάδιο αυτό είναι η αντικειμενικότητα στην αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης<sup>22</sup>. Στο τρίτο στάδιο επιχειρείται η αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την επιλογή της στρατηγικής, όπου στόχος είναι όχι μόνο η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και η συνεχής αναζήτηση και προσπάθεια ανάπτυξης νέων. Για το λόγο αυτό, ο εντοπισμός πιθανών ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες λειτουργεί ως 'ανάδραση' (feedback) στο σύστημα και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αυτού. Ο εντοπισμός τέτοιων ελλείψεων, αλλά και η κάλυψή τους εξασφαλίζει την ανανέωση σε πλεονεκτήματα, την καινοτομία και τη συνέχιση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Έτσι μια επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά να εξασφαλίζει ότι αυτά είναι διατηρήσιμα, και επιπλέον, να τα διευρύνει και να σχεδιάζει την ανάπτυξη νέων, συνεχώς.

Με βάση λοιπόν τη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων, κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα μοναδικό σύνολο πόρων, ο συνδυασμός των οποίων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, τόσο οριακών, όσο και θεμελιωδών. Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε θεμελιώδεις ικανότητες, τις οποίες δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές τους, μπορούν να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό

<sup>22</sup> Η δυσκολία έγκειται στην ύπαρξη παραγόντων, όπως ο συναισθηματισμός, η υπερβολική αφοσίωση, η επικέντρωση σε θεωρίες του παρελθόντος, η απαρχαιωμένη γνώση και εμπειρία.

πλεονέκτημα. Μάλιστα η διαφορετικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και η μοναδικότητά τους στηρίζεται στη θεώρηση ότι δεν είναι δυνατό δύο επιχειρήσεις να κατέχουν ακριβώς τις ίδιες εμπειρίες, ικανότητες, τους ίδιους πόρους ή την ίδια κουλτούρα. Στόχος κάθε επιχείρησης που επιδιώκει να επιτύχει, είναι η κατοχή, ανάπτυξη και αξιοποίηση των βέλτιστων, και πιο κατάλληλων πόρων που να αρμόζουν στην επιχειρηματική δράση και την επιχειρησιακή της στρατηγική (Collis και Montgomery, 1995), δηλαδή των πόρων αυτών που ταιριάζουν στο συγκεκριμένο οργανισμό (Foss, 1997). Η Hagan (1996) θεωρεί ότι κάθε επιχείρηση στοχεύει στο να αποκτήσει τον έλεγχο σε πόρους, ώστε αφενός να περιορίσει το βαθμό εξάρτησής της σε άλλους, και αφετέρου να μεγιστοποιεί το βαθμό εξάρτησης των ανταγωνιστών της και άλλων παραγόντων σε αυτή. Ο Barney (1986) υποστηρίζει ότι το σύνολο των μοναδικών πόρων που κατέχει μια επιχείρηση της προσδίδουν τη δυνατότητα να αποκτήσει και να διατηρήσει υψηλή απόδοση. Η υψηλή απόδοση (superior performance) στο πλαίσιο της βασισμένης στους πόρους θεωρίας, ορίζεται από τους Barney and Arkan (2005: 140) ως «οι οικονομικές πρόσδοδοι ή τα έσοδα (economic rents) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive) της επιχείρησης». Τα έσοδα προκύπτουν όταν οι επιχειρήσεις παράγουν μεγαλύτερη αξία μέσω των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους, σε σχέση με την αξία που αναμενόταν από τους αρχικούς κατόχους των πόρων αυτών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση υιοθετεί στρατηγικές δημιουργίας αξίας (value creating strategies), οι οποίες δεν εφαρμόζονται τη δεδομένη στιγμή από ανταγωνιστές. Σημειώνεται ότι «η απόδοση της επιχείρησης μπορεί να είναι προσωρινή (temporary) ή διαρκής (persistent)» (Barney and Arkan, 2005: 140). Έτσι, τα έσοδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα όταν οι προσδοκίες των κατόχων των πόρων προσαρμόζονται και ευθυγραμμίζονται με την υψηλότερη από την αρχικά αναμενόμενη αξία των πόρων, την οποία έχει καταφέρει η επιχείρηση να τους προσδώσει. Τα έσοδα είναι διαρκή, όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει να προσδίδει συνεχώς υψηλότερη από την αναμενόμενη ή εκτιμώμενη αξία στους πόρους που ελέγχει. Από την άλλη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει προσωρινό χαρακτήρα όταν αντιγράφεται από ανταγωνίστριες εταιρείες, ενώ διαρκή χαρακτήρα, όταν οι ανταγωνιστές παραιτηθούν της προσπάθειας αντιγραφής.

Η ιδέα της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων είναι απλή και λογική στη σύλληψή της. Στην πράξη όμως είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν αφενός τους πόρους αξίας και, αφετέρου τις θεμελιώδεις ικανότητες (Collis and Montgomery, 1995; Foss, 1997; Foss, 1998). Οι Barney and Arkan (2005:134) προτείνουν μερικά από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι πόροι, προκειμένου να αποτελέσουν πηγή για διατηρήσιμη υψηλή αποδοτικότητα (sustained superior firm performance), τα οποία οι Wernerfelt (1984) και Rumelt (1984) ονομάζουν ‘μηχανισμούς απομόνωσης’ (‘isolating mechanisms’). Οι ‘μηχανισμοί απομόνωσης’ λειτουργούν όπως τα εμπόδια εισόδου στην αγορά (‘barriers to entry’) στη θεωρία του Porter (1980), και ουσιαστικά «αποτελούν μέσα για τη διατήρηση της αδυναμίας μίμησης των πόρων από τους ανταγωνιστές» (Miller, 1998: 121). Προκείμενου να μπορέσουν οι ικανότητες να προσδώσουν στην επιχείρηση βιώσιμο/ διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση, να διαχωριστούν οι θεμελιώδεις από τις οριακές ικανότητες. Στο στάδιο αυτό απαραίτητα πραγματοποιείται μια κατηγοριοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστούν πρώτα όλες οι ικανότητές της, και έπειτα οι θεμελιώδεις. Ως βασικές μέθοδοι προσδιορισμού των ικανοτήτων μπορούν να εφαρμοστούν η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης (balanced scorecard) (Norton and Kaplan, 1992; 1993; 1996; Averson, 1998), διάφορες ποσοτικές και ποιοτικές

αναλύσεις (Miller, 1998), η ‘κατηγοριοποίηση κατά λειτουργίες’ (functional approach) (Grant, 1998), η ‘Αλυσίδα Αξίας’ (‘Value Chain’) (Porter, 1985), ή η ‘συστημική θεώρηση’ (Miller, 1998).

Προκειμένου να επιλεγούν οι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να αποτελέσουν ή να εξελιχθούν σε θεμελιώδεις, είναι αναγκαίο να ακολουθηθεί μια διαδικασία αξιολόγησης αυτών. Στον πίνακα Α4 του Παραρτήματος Α παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες επιλογής κριτηρίων αξιολόγησης των πόρων- ικανοτήτων<sup>23</sup>. Πολλά από τα κριτήρια των διαφόρων θεωριών (Collis and Montgomery, 1995; Grant, 1998; Miller, 1998; Wheelen and Hunger, 2000; Hunt *et al.*, 2000; Luthans and Youssef, 2004) είναι κοινά, ενώ συχνά οι έννοιες που περιγράφουν υπερκαλύπτονται από άλλους ορισμούς. Οι Barney and Wright (Barney, 1991; Barney, 1997; Barney and Wright, 1998; Barney, 2001; Wright *et al.*, 2001) όμως, δίνουν έμφαση συγκεκριμένα στο ρόλο που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι και τα συστήματα διαχείρισης αυτών, στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό, το πρότυπό τους θεωρείται ως το πλέον κατάλληλο για την εξέταση του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει το ναυτεργατικό δυναμικό και τα συστήματα διαχείρισης πληρωμάτων στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

## **3.2 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

### **3.2.1 Στρατηγική και ΔΑΠ**

Ο Fitz-enz (2000) αναφέρει ότι οι άνθρωποι, και όχι τα χρήματα, τα κτίρια ή ο εξοπλισμός είναι οι κρίσιμοι παράγοντες διαφοροποίησης των επιχειρήσεων- κολοσσών. Παρότι συχνά λοιπόν, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις το απόφθεγμα ότι «οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο στον οργανισμό», το επιχείρημα αυτό αποδεικνύεται στην πραγματικότητα τουλάχιστον επιφανειακό (Snell *et al.* 2005: 627). Έτσι, παρόλο που η αξία του παράγοντα αυτού αναγνωρίζεται από τις επιχειρήσεις, ελάχιστες είναι αυτές (Pfeffer, 1998) που πιστεύουν πραγματικά ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κρίσιμης σημασίας, και ακόμη πιο λίγες υιοθετούν πρακτικές και στρατηγικές κατάλληλες για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του παράγοντα αυτού. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ- SHRM- Strategic Human Resource Management) εστιάζει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων (McMahan *et al.*, 1998). Ο Dessler (2003: 11, 481) την ορίζει ως «τη σύνδεση της ΔΑΠ με τους στρατηγικούς στόχους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθούν οργανωσιακές κουλτούρες που προωθούν την καινοτομία και την ευελιξία». Τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία της Στρατηγικής των Ανθρώπινων Πόρων (HRS- Human Resource Strategy) είναι (Guest, 1987): (i) η ενσωμάτωση των συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων των εργαζομένων στις γενικές οργανωσιακές στρατηγικές και πολιτικές, (ii) μια ευμετάβλητη και εύκολα προσαρμοστική οργανωτική δομή, (iii) το

<sup>23</sup> Σημειώνεται ότι μερικές από τις νεότερες θεωρίες στηρίζονται στο θεωρητικό πλαίσιο της δομής-εφαρμογής-απόδοσης (Structure-Conduct-Performance- SCP (Scherer, 1980), της θεωρίας του Penrose (1959) για την ετερογένεια των πόρων (resource heterogeneity), στις θεωρίες των Selznick (1957), Ricardo (1817) για το κόστος της μίμησης ενός πόρου ή την ανελαστικότητα της ζήτησής του (στασιμότητα των πόρων- resource immobility).

υψηλής ποιότητας προσωπικό και οι εσωτερικές πρακτικές που επιτυγχάνουν υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες, και (iv) η δέσμευση των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους και τις πρακτικές.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ως στρατηγική «όταν εμπλέκει όλα τα στελέχη (managerial personnel), όταν εκτιμά τους ανθρώπους ως το πιο σημαντικό και μοναδικό κεφάλαιο του οργανισμού, όταν λειτουργεί προληπτικά στις σχέσεις με τους ανθρώπους, και όταν επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης, τις ανάγκες των εργαζομένων και την κοινωνική ευημερία» (Poole, 1990: 3). Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πλαίσιο σχεδιασμένων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να καταστήσει εφικτή την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης (Miles and Snow, 1984; Wright and McMahan, 1992; Schuler *et al.*, 2001; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Κατά τον Wright (1998), ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τον ανθρώπινο πόρο, ο οποίος μπορεί να επηρεαστεί στρατηγικά και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις δραστηριότητες/προγράμματα/πολιτικές/πρακτικές που μπορούν να αποτελέσουν το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μιας επιχείρησης μπορούν να αξιοποιηθούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το πρότυπο και το σχέδιο, που περιγράφουν το στόχο και τη διαδικασία της στρατηγικής<sup>24</sup>, και τη συγκέντρωση όλων των παραπάνω γύρω από ένα κοινό στόχο. Οι McMahan *et al.* (1998) θέλοντας να διευρύνουν το πεδίο έρευνας στον τομέα της ΣΔΑΠ, έθεσαν τις εξής τρεις προτάσεις που έχουν ως ερευνητικό αντικείμενο: (α) την προώθηση της συμμετοχής του εργαζομένου ('employee involvement'), μέσα από τη διερεύνηση εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης (HPWS- 'High Performance Work Systems'), (β) τη διερεύνηση των διαφορών<sup>25</sup> στην έννοια και το σκοπό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Στρατηγικής Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων<sup>26</sup>, και (γ) την έμφαση στο ρόλο της ποικιλίας για την επιχείρηση, την εναρμόνιση της ποικιλίας με συστήματα ΣΔΑΠ ('the fit of diversity in SHRM') ώστε να αξιοποιηθεί η ποικιλία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται στη διερεύνηση της έννοιας της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων, και στον τρόπο που οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να ενισχύσουν στρατηγικά την αξιοποίηση της αξίας της ποικιλίας αυτής. Ταυτόχρονα, δίνεται έμφαση στη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τη ναυτιλιακή επιχείρηση, μέσω της σύνδεσης των πρακτικών ΔΑΠ που αφορούν στο πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Στην ανάπτυξη της θεωρίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν διαμορφωθεί διάφορες προσεγγίσεις, που άλλοτε χαρακτηρίζονται ως πρότυπα της ΔΑΠ, και άλλοτε ως προσεγγίσεις της ΣΔΑΠ. Η Ενδεχομενική προσέγγιση- το πρότυπο του Πανεπιστημίου του Michigan (the Michigan and New York School)

<sup>24</sup> Η ευθυγράμμιση των δύο περιγράφεται και ως προσαρμογή ή εναρμόνιση ('fit'), και μπορεί να είναι κάθετη (να αφορά μόνο τη στρατηγική της επιχείρησης) ή και οριζόντια (όπου όλες οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού εναρμονίζονται).

<sup>25</sup> Η σύγκριση των πεδίων της ΣΔΑΠ και ΣΔΔΑΠ υπογραμμίζει την ανάγκη για κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αξιοποιηθεί η αξία που προκύπτει από ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά, οικονομικά και πολιτικά περιβάλλοντα (Ferris *et al.*, 1996).

<sup>26</sup> Η Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΔΑΠ- SIHRM- Strategic International Human Resource Management) αφορά σε ζητήματα, λειτουργίες, πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που προέρχονται από τις στρατηγικές δραστηριότητες πολυεθνικών επιχειρήσεων (σε αυτές συμπεριλαμβάνονται παγκόσμιοι, διεθνείς οργανισμοί και κοινοπραξίες) και που επιδρούν στα διεθνή ενδιαφέροντα και στόχους αυτών των πολυεθνικών οργανισμών (McMahan *et al.*, 1998).

(Tichy *et al.*, 1982; Fombrun *et al.*, 1984) που έχει χαρακτηριστεί ως η ‘σκληρή’, λιγότερο ανθρωπιστική άποψη, αντιλαμβάνεται τους εργαζόμενους ως πόρους, όμοιους με τους υπόλοιπους υλικούς πόρους, όπως τον εξοπλισμό ή τις πρώτες ύλες. Με βάση αυτή τη λογική, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ‘αποκτούν’ τους ανθρώπους όσο το δυνατόν φθηνότερα, να τους χρησιμοποιούν, και αναπτύσσουν όσο το δυνατό περισσότερο. Αντιθέτως η Ανθρωπιστική προσέγγιση (The Harvard School) (Beer *et al.* 1984) δίνει έμφαση στην ‘ανθρώπινη’ πλευρά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως στην υποκίνηση των ανθρώπων με τη συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης στην εμπιστοσύνη και την ομαδικότητα (Price, 2004: 40). Η πολιτική προσέγγιση (The Warwick School) (Hendry and Pettigrew, 1986; 1990; 1992) συνδυάζει την προσέγγιση του Harvard και την αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των μακροχρόνιων στόχων, αναγνωρίζοντας την ανάγκη να ληφθεί υπόψη η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, και η αναγκαιότητα του προσδιορισμού του ρόλου της ΔΑΠ. Το πρότυπο των τεσσάρων μεταβλητών του Guest (1997) αναγνωρίζει το ρόλο της επιχειρησιακής στρατηγικής και ταυτόχρονα προτείνει ότι οι μέθοδοι διοίκησης των εργαζομένων πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα όπως αφοσίωση, ποιότητα και ευελιξία (κυρίως λειτουργική). Το πρότυπο των Paauwe and Richardson (1997) μελετά την επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ οι Mabey and Salaman (1997: 46) περιγράφουν την ‘ανοικτή’ προσέγγιση της Στρατηγικής των Ανθρώπινων Πόρων ως ένα δυναμικό πρότυπο που περιλαμβάνει ενεργές και αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και των εσωτερικών δομών της. Έτσι, οι δομές, η κουλτούρα και το προσωπικό θα πρέπει να είναι συνδεδεμένα με την εταιρική στρατηγική και τα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων, ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται, αξιοποιούνται ώστε η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ο Price (2004) ορίζοντας τις βασικές αντιλήψεις για τη ΔΑΠ, δίνει βαρύτητα στους ανθρώπινους πόρους ως άτομα (people management), ως προσωπικό μιας εταιρείας (personnel management) και ως στρατηγικό πόρο/κεφάλαιο (strategic management). Επίσης, αναφέρει ότι ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ της ΔΑΠ και της στρατηγικής είναι πολύ δύσκολος, γεγονός που επιβεβαιώνεται από το πλήθος των θεωρητικών προτύπων που άλλοτε αντιμετωπίζονται ως πρότυπα της ΔΑΠ και άλλοτε της ΣΔΑΠ. Οι Παπαλεξάνδρη και Μπουραντάς (2003: 89) σχολιάζουν ότι «οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μία άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό (proactive) και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης, και η άλλη άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους, αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξή τους (ρόλος αντίδρασης- reactive role)». Οι Torrington and Hall (1995: 47) κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις σε πέντε εναλλακτικές ομάδες, με βάση την προσέγγισή τους στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων. Έτσι, υπάρχουν καταρχάς επιχειρήσεις (κυρίως παλαιάς ηλικίας, αλλά και νεότερες -μικρού όμως μεγέθους) στις οποίες δε λαμβάνεται υπόψη οτιδήποτε σχετίζεται με ζητήματα των ανθρώπινων πόρων στην προετοιμασία της στρατηγικής οργάνωσης. Επίσης, επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ρόλο των ανθρώπινων πόρων στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στην προσέγγιση αυτή η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων προέρχεται από την

επιχειρησιακή στρατηγική<sup>27</sup> και στόχος της είναι να ταιριάζει τις απαιτήσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής με την ποσότητα (αριθμό) και την ποιότητα (ικανότητες, γνώσεις, κ.α.) των εργαζομένων. Ακόμη, παρουσιάζονται οργανισμού όπου η σχέση μεταξύ ΔΑΠ και στρατηγικής είναι αμφίδρομη, με τους υπευθύνους των ανθρώπινων πόρων να έχουν το ρόλο της προώθησης νέων ιδεών, αλλά και άλλες, όπου η έννοια της ΔΑΠ έχει γίνει αποδεκτή και οι άνθρωποι εκτιμώνται ως βασικό συστατικό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. στις τελευταίες οι επιχειρησιακές και οι στρατηγικές της ΔΑΠ αναπτύσσονται ταυτόχρονα, είναι ενιαίες και συμπαγείς. Τέλος, υπάρχουν και επιχειρήσεις στις οποίες οι ανθρώπινοι πόροι μετατρέπονται στην κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης στρατηγικής. Στην προσέγγιση αυτή παρουσιάζεται μια έντονη έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και την 'κεφαλαιοποίηση' των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής εξετάζεται σε ποια κατηγορία εντάσσονται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ παραλληλα, αξιολογείται ποια κατηγορία ευνοεί την ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων.

### **3.2.2 Συνεισφορά του ανθρώπινου, του κοινωνικού και του γνωστικού κεφαλαίου στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων**

Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) περιλαμβάνει «παραδοσιακά στοιχεία της διοίκησης προσωπικού (personnel management), όπως ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις εργαζομένων» (Snell *et al.*, 2005: 635). Ως βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου πόρου προσδιορίζονται η εκπαίδευση, η προσαρμοστικότητα και η αφοσίωση (Grant, 1998). Το ανθρώπινο κεφάλαιο (Benchley, 2001; Hatch and Dyer, 2004; Ceridian UK, 2007) αντιπροσωπεύει την οικονομική αξία της ατομικής γνώσης, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο την αξία των πόρων που ενσωματώνονται, είναι διαθέσιμοι και προέρχονται από το δίκτυο των σχέσεων (Nahapiet and Ghoshal, 1998: 23). Ο ορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου (Flamholtz and Lacey, 1981) διαχωρίζει τις ικανότητες του ανθρώπινου πόρου σε γενικές (general skills) και ειδικές σε σχέση με την επιχείρηση (firm-specific skills). Οι γενικές ικανότητες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, είναι όμως κοινές και σε άλλες επιχειρήσεις. Βεβαίως, κανείς δε θα πρέπει να υποτιμά την αξία των γενικών ικανοτήτων, καθώς αυτές εξασφαλίζουν την ανταγωνιστική ισότητα. Από την άλλη, οι ειδικές ικανότητες προσθέτουν αξία μονάχα στην επιχείρηση που διαθέτει τους ανθρώπινους πόρους με τις ικανότητες αυτές, υπό την προϋπόθεση ότι η γνώση που συνδέεται με τις ικανότητες αυτές δε συγκεντρώνεται μονάχα στα συγκεκριμένα άτομα, αλλά μεταφέρεται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Lubit, 2001). Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει είτε να επενδύσει στην εύρεση και απόκτηση ανθρώπινων πόρων με ειδικές ικανότητες, είτε να επενδύσει στην ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων στους ήδη υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους της<sup>28</sup>. Η σημασία του 'κεφαλαίου σε ανθρώπινους πόρους' έχει στηριχθεί στην έννοια της γνώσης. «Τα ανθρώπινα όντα είναι το βασικό συστατικό της δημιουργίας γνώσης. [...] Η γνώση παράγεται αλλά και διατηρείται -συλλογικά (collectively), αντί ατομικά (individually)- σε ομάδες συνοχής ή κοινωνίες με κοινή εφαρμογή της γνώσης»

<sup>27</sup> Όπως ορίζει περίπου το πρότυπο του Πανεπιστημίου Michigan.

<sup>28</sup> Οι O'Reilly and Pfeffer (2000) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι τείνουν να δημιουργούν μια 'κρυφή αξία' (hidden value) στα πλαίσια του οργανισμού, όταν υπάρχουν κοινοί στόχοι και αξίες. Η 'κρυφή αξία' είναι πιθανώς πιο δύσκολο να αντιγραφεί ή μιμηθεί από άλλες επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν μια πηγή βιωσιμότητας μέσω της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εντυπωσιακή αύξηση της απόδοσης.

(Lang, 2001: 46). Θεωρείται ότι οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης, συγκριτικά με τους φυσικούς, οικονομικούς, ακόμη και οργανωτικούς πόρους, είναι πολύ πιο δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της (Luthans and Youssef, 2004). Αυτό οφείλεται στην απόσταση μεταξύ της γνώσης και της πράξης, αυτό που ονομάζει ο γνωστή ως 'κενό γνώσης-εκτέλεσης' ('knowing-doing gap') (Pfeffer, 1998) ή ως τεχνογνωσία ('know-how') (Bowman and Carter, 1995). Η κατοχή της τεχνογνωσίας και η κάλυψη του κενού μεταξύ γνώσης και εκτέλεσης/πράξης, αποτελούν πόρους που προσδίδουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η γνώση αναφέρεται στις δεξιότητες, δυνατότητες και ικανότητες που προέρχονται από εκπαίδευση, μόρφωση, εμπειρία και εξειδίκευση, και μπορεί να οριστεί ως «η 'ρευστή' μίξη συγκεκριμένων εμπειριών, αξιών, διατυπωμένων πληροφοριών και εξειδικευμένων απόψεων, η οποία παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. [...] Η γνώση προέρχεται και βρίσκεται εφαρμογή στο μυαλό αυτών που τη διαθέτουν» (Davenport and Prusak, 1998: 5). Η γνώση χωρίζεται σε ρητή (explicit) και άρρητη (tacit) (Nonaka, 1991). Η ρητή είναι «πιο σαφής και κατανοητή, ενώ η άρρητη εκδηλώνεται μόνο κατά την εφαρμογή της και δεν υπόκειται σε μεταφορά» (Grant, 1997: 451). «Η άρρητη γνώση αφορά στο 'γνωρίζοντας πώς', ενώ η ρητή στο 'γνωρίζοντας αυτό'. [...] Η άρρητη γνώση συχνά επιτρέπει στα άτομα να αποδώσουν πολύ καλύτερα, από ότι η ρητή» (Lubit, 2001: 166). Η ρητή γνώση είναι εύκολο να αντιγραφεί, λαμβάνοντας υπόψη το χαμηλό κόστος και την εύκολη πρόσβαση σε εκπαίδευση, την 'πειρατεία ταλέντων' και άλλους καθοριστικούς παράγοντες. Η άρρητη γνώση είναι αυτή που συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά ενός πόρου που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lubit, 2001: 167), διότι έχει μορφή περισσότερο άυλη και ασαφή, ενώ απαιτεί χρόνο για να καλλιεργηθεί στα άτομα που εργάζονται και αποτελούν ενεργό μέρος ενός οργανισμού (Senge, 1990). Η καλλιέργεια και η διατήρηση της άρρητης γνώσης είναι κρίσιμα στοιχεία τόσο για τους εργαζόμενους-άτομα, όσο και για την ίδια την επιχείρηση (Luthans and Youssef, 2004), διότι η απώλεια ανθρώπινων πόρων συνεπάγεται απώλεια και διαρροή της γνώσης αυτής στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο Oltra (2005: 71) δίνει έμφαση στη σημασία που έχει η γνώση που διαθέτουν τα άτομα, υποστηρίζοντας ότι «τόσο η γνώση, όσο και οι ανθρώπινοι πόροι ολόένα και περισσότερο θεωρούνται ως κινητήριες δυνάμεις (key-levers) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σημερινό παγκόσμιο, δυναμικό και σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον». Η διαχείριση του κεφαλαίου των ανθρώπινων πόρων απαιτεί πέρα από τις διάφορες μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης (Lubit, 2001; Yahya and Goh, 2002), πρακτικές και τεχνικές όπως προτείνουν οι Luthans and Youssef (2004). Τη σημερινή εποχή λοιπόν, η επιχείρηση που προσδοκά να αποκτήσει πλεονεκτήματα γνώσης οφείλει να αναπτύξει μηχανισμούς<sup>29</sup> που να εξασφαλίζουν ότι η γνώση διαχέεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της, και ότι η καινοτομία στη γνώση συνάδει με τους στόχους της επιχειρηματικής στρατηγικής. Για να επιτευχθεί αυτό, αναγκαίο είναι να παρέχεται ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο θα αναπτύσσονται και καλλιεργούνται νέες ιδέες, σε συνδυασμό με δημιουργικότητα και καινοτομία. Η ύπαρξη ενός μικτού πολιτισμικά ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

<sup>29</sup> Οι Yahya and Goh (2002: 458) υποστηρίζουν ότι είναι αναγκαίο ένα σύστημα οργανωσιακής διαχείρισης γνώσης (OKMS- Organisational Knowledge Management System) «το οποίο θα ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση μέσα από τη διευκόλυνση της ανταλλαγής, μεταφοράς και μοιράσματος της (ρητής και άρρητης) γνώσης».



Τέλος, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί η συμβολή του κοινωνικού κεφαλαίου στη διαδικασία της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ομάδων εργαζομένων. Το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τις προσωπικές, τις σχέσεις μεταξύ ομάδων και όλες αυτές που αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός οργανισμού, τα δίκτυα επικοινωνίας, τις ίδιες τις ομάδες, τα κοινωνικά σύνολα και τη δομή που έχουν αυτά στα πλαίσια μιας επιχείρησης, καθώς και τη δυναμική της κουλτούρας (Luthans and Youssef, 2004). Το κεφάλαιο των κοινωνικών επαφών και σχέσεων σχετίζεται με την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα μάλιστα σε μακροχρόνια βάση. Το κοινωνικό κεφάλαιο έχει τρεις βασικές διαστάσεις που αλληλεπιδρούν, οι οποίες είναι: (α) τα δίκτυα επικοινωνίας και οι κοινωνικές σχέσεις, που αποτελούν το μέσο δια του οποίου μεταφέρεται και διαχέεται η άρρητη γνώση, η κουλτούρα και οι συμπεριφορές, (β) οι πεποιθήσεις και οι αξίες (πρότυπα) των κοινωνικών ομάδων, που αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία οι στρατηγικές και οι πρακτικές της επιχείρησης βρίσκουν εφαρμογή, και (γ) η εμπιστοσύνη των μελών μιας ομάδας/επιχείρησης, η οποία λειτουργεί ως συνεκτικός κρίκος μεταξύ των σχέσεων επικοινωνίας και των προτύπων, και σχετίζεται με την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και υιοθέτηση οργανωσιακών συμπεριφορών, την κερδοφορία, την αφοσίωση στον οργανισμό και την ικανοποίηση από την εργασία (Luthans and Youssef, 2004). Η διαχείριση του κοινωνικού κεφαλαίου απαιτεί τη διαμόρφωση και ανάπτυξη δομών και διαδικασιών, ώστε να μπορέσουν οι σχέσεις, οι αξίες και η εμπιστοσύνη να καλλιεργηθούν σε βάθος χρόνου. Έτσι, οι Luthans and Youssef (2004) προτείνουν η διαχείριση να περιλαμβάνει ανοικτά δίκτυα επικοινωνίας, κοινές δραστηριότητες των ομάδων εργασίας και των κοινωνικών ομάδων της επιχείρησης, και προγράμματα εξισορρόπησης εργασίας και κοινωνικής ζωής. Η συνεισφορά της ηγεσίας στα παραπάνω είναι σημαντική. Κατά συνέπεια, η διαφάνεια στην επικοινωνία ενθαρρύνει την υπευθυνότητα και την ηθική στη λήψη των αποφάσεων, ενώ ενισχύει την επιβράβευση, η οποία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και αποτελεσματικά μέσα υποκίνησης. Οι κοινές δραστηριότητες που μπορούν να αναπτύξουν οι διάφορες ομάδες εργασίας ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων, την ομοιόμορφη διάδοση των στοιχείων επιχειρησιακής κουλτούρας, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την εμπιστοσύνη. Τέλος, το κοινωνικό κεφάλαιο δεν αναπτύσσεται μονάχα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και κατά τη διάρκεια της εργασίας, αλλά και στο εξωτερικό της. Οπότε, η εξισορρόπηση εργασίας και ζωής επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία, στην υποκίνηση, την εμπιστοσύνη, την ασφάλεια και την αποδοτικότητα του ατόμου.

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη διαχείριση της γνώσης, αφού οι βασικές λειτουργίες της είναι ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η παρέμβαση στη δημιουργία, στη διάδοση και στη χρήση της γνώσης από τους εργαζόμενους (Soliman and Spooner, 2000). Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα από την ομαδικότητα των ανθρώπινων πόρων και του κοινωνικού κεφαλαίου είναι περισσότερο και πιο εύκολο να αξιοποιηθούν μέσα από ενιαία συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως επισημαίνουν και οι Barney and Wright (1998). Όπως λοιπόν το έργο των ομάδων είναι πιο δύσκολο να αντιγραφεί από το έργο των μεμονωμένων ατόμων, έτσι και τα ενιαία συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι θωρακισμένα από την αντιγραφή ανταγωνιστών, καθώς εντάσσονται στο ευρύτερο οργανωσιακό και επιχειρηματικό πλαίσιο, το οποίο είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να αντιγραφεί από τρίτους εκτός της επιχείρησης. Οι μεμονωμένες πρακτικές είναι αφενός εύκολο να αντιγραφούν από ανταγωνιστές, αφετέρου μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βραχυχρόνια περίοδο. Η πρόκληση λοιπόν, συνίσταται στη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων που θα

εξασφαλίζουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασία των υποσυστημάτων, αντί για ανάπτυξη ανεξάρτητων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Lado and Wilson, 1994). Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, ενώ αναγκαίο είναι να ελέγχεται κατά τη λειτουργία του. Επίσης, η ένταξη του ολοκληρωμένου συστήματος στην επιχειρηματική στρατηγική είναι απολύτως απαραίτητη, καθώς με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το σύστημα της επιχειρησιακής στρατηγικής και οι συσχετιζόμενες διαδικασίες αποτελούν ουσιαστικά το οργανωσιακό κεφάλαιο<sup>30</sup>. Για αυτό κάνουν λόγο οι Wright and McMahan (1992) και Becker *et al.* (1997) επισημαίνοντας ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι διαδικασίες και τα συστήματα αποτελούν την τεχνογνωσία (know-how) μιας επιχείρησης στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπων, και συνεπώς, αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό κεφάλαιο οικονομικής φύσης. Οι Snell *et al.* (2005) καταλήγουν στο ότι ο συνδυασμός του ανθρώπινου, οργανωσιακού και κοινωνικού κεφαλαίου αντιπροσωπεύει τη βάση των θεμελιωδών πόρων και το αποτέλεσμα διαδικασιών που ενισχύουν τη διαχείριση της γνώσης (knowledge management).

### **3.2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προερχόμενο από τους ανθρώπινους πόρους**

Η συνεχής αναζήτηση ικανοτήτων που μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει στρέψει τα βλέμματα στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος μπορεί με κατάλληλη διαχείριση να αποτελέσει μια αποδοτική επένδυση και να προσδώσει ανταγωνιστικά αποτελέσματα. Οι Snell *et al.* (2005) αναφέρουν ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής είναι αδύνατο να διαχωριστεί από τον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της. Βασικός στόχος της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων είναι «να καθοδηγήσει τη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και αξιοποιούν το ανθρώπινο, κοινωνικό και οργανωσιακό τους κεφάλαιο, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικότητα» (Snell *et al.*, 2005: 627). Ο Boxall (1998: 267) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τους ανθρώπινους πόρους/‘πλεονέκτημα ανθρώπινων πόρων’ (HRA-Human Resource Advantage) ως «το προϊόν δύο βασικών κατηγοριών: του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης (human capital) και των οργανωσιακών διαδικασιών (process advantage)». Επίσης, βάσει του ορισμού που έχει δώσει ο Barney (1991), όταν μια επιχείρηση παρουσιάσει ανωτερότητα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, η οποία βασίζεται στην κατοχή διακριτών και αξιοζήλευτων ικανοτήτων στη διαχείριση των ανθρώπινων ταλέντων, τότε έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανθρώπινων πόρων (HRA). Οι επιχειρήσεις που προσδοκούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους ανθρώπινους πόρους πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν τους πόρους αξίας (διακριτούς πόρους) και τις οργανωσιακές διαδικασίες, ώστε να ευθυγραμμίσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης, με αυτούς των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ‘αμοιβαιότητα’ (Boxall, 1998) και η ύπαρξή της εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι πόροι έχουν κάθε κίνητρο για να προσληφθούν (όσον αφορά τους υποψήφιους), να παραμείνουν, να αποδώσουν και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης,

<sup>30</sup> «Οι ανταγωνιστές συχνά μπορούν να αποκτήσουν εξοπλισμό και λογισμικό παρόμοιο με αυτό της κυρίαρχης επιχείρησης, αλλά είναι πολύ πιο δύσκολο να αντιγράψουν τη θεμελιώδη ικανότητα και τη συλλογική γνώση που βρίσκεται στις οργανωτικές πρακτικές, τις ρουτίνες και τα συστήματα» (Day, 1997; Oliveira, 1999).

αντί να στραφούν σε κάποιο ανταγωνιστή. Επίσης, σχετίζεται με την επίδραση που έχει η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία στην αποδοτικότητα του εργαζόμενου και, κατ' επέκταση, στην κερδοφορία της επιχείρησης (Tornow and Wiley, 1991).

Οι Barney and Wright (Barney, 1991; Wright *et al.*, 1994; Barney, 1997; Barney and Wright, 1998; Barney, 2001; Wright *et al.*, 2001) εισήγαγαν ένα πρότυπο που σκοπό έχει να προσδιορίζει την αξία των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, και το ρόλο που θα πρέπει να έχει το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για να εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Τα κριτήρια βάσει των οποίων οι πόροι μπορούν να αξιολογηθούν ως σημαντικοί για την επιχειρησιακή στρατηγική, αναλύονται ως εξής (βλ. πίνακα 3.1):


1. Η αξία του πόρου (value). Πιστεύεται ότι η αξία μπορεί να προέλθει από τη λειτουργία της επιχείρησης που σχετίζεται με τους ανθρώπινους πόρους. Η αύξηση των κερδών μέσω των ανθρώπινων πόρων φαίνεται περισσότερο εφικτή σε κλάδους όπου η προσφερόμενη υπηρεσία/προϊόν καλύπτει άμεσα τη ζήτηση. Η κατοχή ανθρώπινων πόρων που δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, είναι επιβαρυντική, και έχει ως συνέπεια την απόκτηση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος (competitive disadvantage). Η εύρεση, ανάπτυξη και κατοχή ανθρώπινων πόρων υψηλής αξίας, συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση, καθώς της παρέχει μια ανταγωνιστική ισότητα συγκριτικά με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (competitive parity).
2. Η σπανιότητα του πόρου (rarity). Το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τους ήδη προσδιορισμένους πόρους αξίας. Ενώ η αξία είναι ένα στοιχείο απαραίτητο για τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης, δεν είναι αρκετό για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, αναγκαίο είναι να προσδιορίζονται τα σπάνια χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι άνθρωποι πόροι, ή ακόμη και να αναπτύσσονται τέτοια, προκειμένου να αξιοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία του να είναι ένας πόρος σπάνιος είναι τεράστια, καθώς περιορίζει σημαντικά τον ανταγωνισμό. Τα όποια οφέλη, κυρίως οικονομικά, που προκύπτουν είναι διατηρήσιμα για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Στην αντίθετη περίπτωση, η επιτυχία είναι προσωρινή, έως ότου σπεύσουν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν αυτό τον πόρο.
3. Η δυνατότητα μίμησης (imitability). Εφόσον ένα πόρος πληρεί τα παραπάνω δύο κριτήρια, τότε είναι σε θέση να προσφέρει σε βραχυχρόνια περίοδο ανταγωνιστική θέση στην επιχείρηση. Αυτό θα ισχύει έως ότου οι σπάνιοι πόροι υψηλής αξίας αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις. Έτσι, η σπανιότητα και η υψηλή αξία των πόρων είναι αναγκαίο να ανατροφοδοτούνται και να καλλιεργούνται διαρκώς, ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν<sup>31</sup>. Είναι λογικό, κάποια χρονική στιγμή η διατηρήσιμη αξία του πόρου να περιοριστεί, καθώς οι ανταγωνιστές θα καταφέρουν να αντιγράψουν το συγκεκριμένο πόρο. Όμως η επιχείρηση που πρώτη τον κατέχει, μπορεί να αναπτύξει

<sup>31</sup> Οι Collis and Montgomery (1995) και ο Miller (1998) προσδιορίζουν τα εξής χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας πόρος για να είναι μη αντιγράψιμος και διατηρήσιμος από μια επιχείρηση: (α) 'φυσική μοναδικότητα' (physical uniqueness), (β) 'μοναδικότητα της πορείας' ή 'εξάρτηση/στήριξη από τη βάση' (path dependency), (γ) 'νομοτελειακή δισημία' ή 'αιτιώδης αμφισημία' (causal ambiguity), και (δ) 'οικονομική ισχύς' (economic deterrence) ή 'ισχύς του μεγέθους/ οικονομίες κλίμακας' (scale deterrence).

στρατηγικές που να τον πλαισιώνουν, ώστε να προλαμβάνουν τα σχέδια των ανταγωνιστών και να διατηρούν το πλεονέκτημα για μεγαλύτερο διάστημα. Έτσι, το κριτήριο της δυσκολίας μίμησης μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε προσωρινή βάση (temporary competitive advantage).

4. Η οργανωτική στήριξη από τον οργανισμό (organisational support). Η επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει οργανωτικά συστήματα που θα αξιοποιούν τους πόρους, θα τους στηρίζουν και ανανεώνουν, προκειμένου να διατηρείται η υψηλή αξία, σπανιότητα και αδυναμία μίμησης από τρίτους. Η σημασία του συστήματος είναι μεγάλη, καθώς οι μεμονωμένες και μονομερείς πρακτικές είναι συχνά ατελείς, και έτσι, ευάλωτες για αντιγραφή από τους ανταγωνιστές. Το στοιχείο που συμβάλλει στη διάρκεια της ανταγωνιστικής θέσης και, επομένως στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustained competitive advantage) είναι η υποστήριξη από τα οργανωτικά σχήματα της επιχείρησης. Οι Barney and Wright (1998) αναφέρουν σχετικά ότι ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και της ιστορίας που έχει μια επιχείρηση είναι σημαντικά για την πληρότητα αυτού του κριτηρίου. Ο βαθμός της οργανωσιακής στήριξης των ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην ανώτερη από τη φυσιολογική απόδοση της επιχείρησης.

Πίνακας 3.1 Το πρότυπο ΑΣΔΟ- Αξία, Σπανιότητα, Δυσκολία Μίμησης, Οργανωτική Στήριξη (Value, Rareness, Imitability, Organisation- VRIO model)

Κριτήρια αξιολόγησης πόρων					
Είναι υψηλής αξίας;	Είναι σπάνιος;	Είναι δύσκολο να αντιγραφεί/μυηθεί;	Στηρίζεται από τον οργανισμό;	Επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα:	Απόδοση:
Όχι	-	-	Όχι  Ναι	Συγκρίσιμη Ανταγωνιστικότητα	Κατώτερη από το κανονικό
Ναι	Όχι	-		Ανταγωνιστική ισότητα	Κανονική
Ναι	Ναι	Όχι		Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανώτερη από το κανονικό
Ναι	Ναι	Ναι		Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανώτερη από το κανονικό

Πηγή: Barney (1997: 163).

Οι Huselid *et al.* (2005: 115) διαχωρίζουν τους ανθρώπινους πόρους σε στρατηγικούς, υποστηρικτικούς και πλεονάζοντες με βάση τη βαρύτητα που έχουν στη στρατηγική της επιχείρησης και το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων σε αυτές, θεωρώντας συνάμα, ότι οι ανθρώπινοι πόροι των τριών αυτών κατηγοριών χρίζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από τους οργανισμούς. Το στοιχείο αυτό είναι εμφανές και στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπου μια αντιστοιχία μπορεί να γίνει με το ναυτεργατικό δυναμικό και τις διάφορες ιεραρχικές θέσεις που υπάρχουν στο πλοίο (Προγουλάκη, 2003). Όμως, ενώ η θεωρία πόρων-ικανοτήτων οδηγεί εξ ορισμού στο διαχωρισμό των πόρων σε θεμελιώδεις και οριακούς, ο Boxall (1996; 1998) εξηγεί ότι όλοι οι ανθρώπινοι πόροι -‘θεμελιώδεις’ (core) και ‘περιφερειακοί’

(peripheral)- συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ίδιος διαχωρίζει τους θεμελιώδεις ανθρώπινους πόρους σε στενού πυρήνα (inner core) και σε ευρύτερου πυρήνα (outer core)<sup>32</sup>. Οι μεν στενού πυρήνα θεμελιώδεις αναφέρονται στα στελέχη που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης, με τεχνικές γνώσεις, και στους εργαζόμενους που είναι τοποθετημένοι σε στρατηγικά σημεία. Η απώλεια μελών από αυτούς τους βασικούς ανθρώπινους πόρους υπονομεύει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να οδηγεί σε καινοτόμες αλλαγές στην αγορά. Από την άλλη, οι ευρύτερου πυρήνα θεμελιώδεις άνθρωποι πόροι περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους που έχουν τα απαραίτητα προσόντα για την αγορά. Με αυτούς τους πόρους η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σταθερές σχέσεις εργασίας. Σε αυτούς βασίζεται μια επιχείρηση για τη συνεχή βελτίωση των παραμέτρων ενός επιχειρηματικού στρατηγικού στόχου. «Οι στενού πυρήνα θεμελιώδεις πόροι παρέχουν την ‘ικανότητα προσαρμογής’ της επιχείρησης (adaptive capability), ενώ οι ευρύτερου πυρήνα θεμελιώδεις παρέχουν την ‘ικανότητα εγγυημένης λειτουργίας’ (credible operational capacity)» (Boxall, 1998: 268). Τα δύο μέρη των ανθρώπινων πόρων (δηλαδή εξωτερικό και εσωτερικό) αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται, ενώ έχουν ζωτική σημασία για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Πάντως, η αξία που προσδίδει στον ανθρώπινο πόρο η κατοχή ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων, συχνά επικεντρώνεται στα στελέχη, και λιγότερο στους εργαζόμενους γραμμής (Gerstein and Reisman, 1983; Gupta and Govindarajan, 1984; Guthrie *et al.*, 1991). Συνεπώς, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους ανθρώπινους πόρους φαίνεται να προέρχεται από τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή από συγκεκριμένα άτομα. Ακόμη και στην περίπτωση που αυτό ισχύει, οι Huselid *et al.* (2005) αναφέρουν ότι είναι μάλλον άσκοπο να επιλέγονται αλλά και αναπτύσσονται αυτοί που ονομάζουν ‘παίκτες Α’ (‘A players’), δηλαδή στελέχη υψηλής απόδοσης και υψηλών ικανοτήτων, εάν η επιχείρηση δεν τους χρειάζεται ή δε μπορεί να τους διατηρήσει όλους. Προτείνεται έτσι η προσέγγιση της αξιολόγησης πρώτα των κρίσιμων- στρατηγικών θέσεων, και έπειτα η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις. Η προσέγγιση των Huselid *et al.* (2005) δίνει μεγάλη έμφαση στους ‘παίκτες Α’, οι οποίοι καλύπτουν στρατηγικές θέσεις -καθώς οι επιχειρήσεις αδυνατούν να διαθέτουν τέτοιους σε όλες τις θέσεις- αλλά υπογραμμίζει και τη σημασία των υποστηρικτικών (support) και πλεοναζόντων (surplus) θέσεων. Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της ομαδικότητας. Μέσα από τη συνεργασία, οι ειδικές ικανότητες των ‘παικτών Α’/στελεχών μεταφέρονται στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, δημιουργώντας ένα πυρήνα γνώσης. Η ομαδικότητα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για μια επιχείρηση, καθώς η προσέλκυση στελεχών και η προσφορά θέσεων εργασίας με υψηλά κίνητρα από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (‘πειρατεία’), αλλά και η πρακτική των ‘κυνηγών κεφαλών’ από εξειδικευμένα γραφεία, καθιστά ευάλωτο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει μια επιχείρηση σε ανώτατα και εξειδικευμένα στελέχη. Κατά συνέπεια, η αξία που προκύπτει από τη συνεργασία ανθρώπινων πόρων (το λεγόμενο ‘κοινωνικό κεφάλαιο’ που αναλύθηκε παραπάνω) προφανώς μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα ακριβή και πολυέξοδη για μια ανταγωνιστική επιχείρηση που επιδιώκει να την αντιγράψει ή αποκτήσει. Το παραγόμενο έργο των ομάδων είναι μεγαλύτερο από το έργο ενός μόνο ατόμου, οπότε και πιο δύσκολο από τρίτους εκτός της επιχείρησης, να το αντιγράψουν.

<sup>32</sup> Οι δύο αυτοί ορισμοί δεν είναι ‘ιεραρχικοί’ (Boxall, 1998), αφού κάποια από τα στελέχη μπορεί να εντάσσονται στους στενού, και άλλα στους ευρύτερου πυρήνα πόρους, και όλοι να διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο.

### 3.3 Εφαρμογή της Θεωρίας Πόρων- Ικανοτήτων στη ναυτιλία και το ναυτεργατικό δυναμικό

Ο κλάδος της εμπορικής ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα, σε μεγάλο βαθμό, μεταξύ επιχειρήσεων (business-to-business), και λιγότερο μεταξύ πελάτη-επιχείρησης (όπως για παράδειγμα στην ακτοπλοία ή την κρουαζιεροπλοία). Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι κλάδος που καλύπτει παράγωγο ζήτηση, δηλαδή, ικανοποιεί τη ζήτηση που συνδέεται με τη μεταφορά αγαθών. Η ζήτηση αυτή καθορίζει την ανάγκη για συγκεκριμένο αριθμό και τύπο πλοίων, αλλά και για έναν αριθμό ναυτικών για να τα επανδρώσουν. Ειδικά στην αγορά χύδην φορτίων, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι δε χρησιμοποιούνται εκτενώς εργαλεία μάρκετινγκ και διαφήμισης για την προβολή της υπηρεσίας ή του προφίλ της επιχείρησης, όπως σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, ή όπως στην αγορά της κρουαζιέρας. Το βασικό χαρακτηριστικό αρκετών επιχειρήσεων, ειδικά της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, είναι η ικανότητα της προσφοράς υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος. Το επιχειρηματικό περιβάλλον της ναυτιλιακής αγοράς είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, με αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να πιέζονται για τη μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, προκειμένου να επιβιώσουν. Οι συνθήκες αυτές επέδρασαν δραστικά στις πολιτικές διαχείρισης των πληρωμάτων, όπου η αναζήτηση για ολοένα και φθηνότερο ναυτεργατικό δυναμικό έγινε συνήθης πρακτική. Οι Progoulaki and Theotokas (2008: 6) αναφέρουν επίσης, ότι ο ναυτιλιακός κλάδος έχει αντιμετωπίσει το ναυτεργατικό δυναμικό, λόγω απόδοσης της ευθύνης των ναυτικών ατυχημάτων κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, «περισσότερο ως θύτη και ένοχο για την αρνητική φήμη και το δημόσιο προφίλ του κλάδου, παρά ως θύμα». Έτσι, η αξία του πόρου όπως έχει οριστεί παραπάνω, προέρχεται κατά βάση, από τη συμβολή του πόρου στη μείωση του συνολικού κόστους. Εφαρμόζοντας τη θεωρία πόρων-ικανοτήτων στην εμπορική ναυτιλία, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κλάδου. Ενώ αυτά τα χαρακτηριστικά αρχικά λειτουργούν αποτρεπτικά στην εφαρμογή της θεωρίας πόρων- ικανοτήτων, στη συνέχεια, καθιστούν την υιοθέτηση της θεωρίας αυτής ιδιαίτερα χρήσιμη για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Progoulaki and Theotokas, 2008). Τα χαρακτηριστικά της αγοράς περιλαμβάνουν:

- 1) Στρατηγικές μείωσης του κατά μονάδα κόστους (unit cost minimisation): Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η χύδην φορτηγός ναυτιλία έχει στηριχθεί σημαντικά στη μείωση του κατά μονάδα κόστους (Stopford, 1997), γεγονός που οδήγησε στην υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών βασισμένων στη μεγιστοποίηση του κέρδους μέσα από την ελαχιστοποίηση των εξόδων (cost leadership) (Porter, 1980). Η στρατηγική με βάση την οποία ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούσε την κύρια πηγή για περιορισμό του κόστους, επηρέασε, και συνεχίζει έως και σήμερα να επηρεάζει, τον τρόπο που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους, καθώς καθορίζει τον τρόπο που αξιολογούνται οι πόροι γενικά. Έτσι, το κριτήριο της 'αξίας' του προτύπου του Barney (1997) εκτιμάται σε όρους καθαρά οικονομικούς, αμελώντας με τον τρόπο αυτό την ποιοτική αξία των πόρων. Σήμερα αποτελεί περισσότερο πρόκληση για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αξιολογούν το ναυτεργατικό τους δυναμικό όχι μόνο με βάση τα επίπεδα μισθών, αλλά και με βάση τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τη

γνώση τους, και τη συμβολή που μπορούν αυτοί -μέσω της κατάλληλης διαχείρισης- να έχουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- 2) Διακυμάνσεις- αστάθεια (demand instability- freight markets volatility): Καθώς η ναυτιλία καλύπτει παράγωγο ζήτηση, αυτό σημαίνει ότι ο παγκόσμιος στόλος προσφέρει μεταφορικές υπηρεσίες όσο υπάρχει ζήτηση για παραγωγή και κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Κάθε μεταβολή όμως της ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες, επηρεάζει τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές, και κατ' επέκταση τα επίπεδα των ναύλων. Το ύψος της ναυλαγοράς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση και διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές, διότι οι ξαφνικές αλλαγές στα επίπεδα των ναύλων αυξομειώνουν τα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων. Έτσι, σε περιόδους υψηλών ναύλων, που τα έσοδα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων υπερκαλύπτουν τα λειτουργικά έξοδα του στόλου, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα. Αντίθετα, σε περιόδους χαμηλών ναύλων, τα έξοδα που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι τα πρώτα που περικόπτονται, όπως συμβαίνει βέβαια, σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Στο σημείο αυτό, αναγκαίο είναι να τονιστεί ότι η αφοσίωση των εργαζομένων, όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις ναυτιλιακές, είναι κρίσιμης σημασίας, αφού μονάχα μέσω της αφοσίωσης μπορούν οι επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν σε δύσκολες οικονομικές περιόδους και να αξιοποιήσουν τη στήριξη των εργαζομένων προκειμένου να επιβιώσουν.
- 3) Πολυπλοκότητα στον καταμερισμό της εργασίας (complexity): Η πολυπλοκότητα αναφέρεται στο βαθμό και την έκταση της οργανωτικής και διοικητικής δομής, λόγω της ύπαρξης πολλών διαφορετικών κατηγοριών εργασίας. Ο Hall (1996: 51) αναφέρει ότι η πολυπλοκότητα είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης των επιχειρήσεων, καθώς «έχει τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά των μελών των οργανισμών, στις λειτουργίες που εκτελούνται στο εσωτερικό τους και στις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον». Επίσης, προσδιορίζει τρεις βασικές μορφές ή κριτήρια του βαθμού της πολυπλοκότητας, και πιο συγκεκριμένα, (i) την οριζόντια διαφοροποίηση (horizontal differentiation), (ii) την κάθετη ή ιεραρχική διαφοροποίηση (vertical/ hierarchical differentiation), και (iii) τη γεωγραφική διασπορά (spatial dispersion). Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και στις τρεις αυτές μορφές (Θεοτοκάς, 1997). Αυτό συμβαίνει, διότι από τη μία πλευρά, για να εκτελεστεί το διαχειριστικό έργο απαιτείται μεγάλος αριθμός λειτουργικών εξειδικεύσεων, γεγονός που δημιουργεί μεγάλη οριζόντια διαφοροποίηση, δηλαδή πολλά διαφορετικά τμήματα που αναλαμβάνουν π.χ. τις ναυλώσεις, ασφάλειες, προμήθειες, διαχείριση πληρωμάτων, οικονομική και νομική διαχείριση, κ.α. Από την άλλη πλευρά, η κάθετη διαφοροποίηση λαμβάνει χώρα τόσο στα γραφεία της επιχείρησης στην ξηρά, όσο και πάνω στο πλοίο. Όσο για τη γεωγραφική διασπορά, αυτή είναι φυσικό χαρακτηριστικό του ναυτιλιακού κλάδου, αφού τα πλοία, που αποτελούν τον πυρήνα των επιχειρήσεων, κινούνται από και προς διάφορα λιμάνια παγκοσμίως, ενώ η λειτουργία γραφείων των ναυτιλιακών εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου αποτελεί μέρος της στρατηγικής τους και της αξιοποίησης ενός διεθνούς θεσμικού πλαισίου. Η πολυπλοκότητα μπορεί να αυξάνεται ανάλογα με τους τύπους των πλοίων που διαχειρίζεται μια επιχείρηση, καθώς κάθε στόλος δραστηριοποιείται σε διαφορετικές αγορές, και έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Συνεπώς, οι απαιτήσεις σε επίπεδο οργάνωσης και

διοίκησης της επιχείρησης δεν είναι ίδιες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για παράδειγμα, στη χύδην φορτηγό (tramp shipping) και στη ναυτιλία τακτικών γραμμών (liner shipping). Ακόμη, η εξωτερική δραστηριότητα (όπως ναυλώσεις, διαχείριση πληρωμάτων, κ.α.) επηρεάζει όχι μόνο το βαθμό πολυπλοκότητας, αλλά και τα τέσσερα κριτήρια του προτύπου του Barney (1997). Η στρατηγική των επιχειρήσεων υλοποιείται με μεγάλο βαθμό συνθετότητας και κατακερματισμού των εργασιών, γεγονός που επιδρά ιδιαίτερα στο κριτήριο της 'στήριξης από τον οργανισμό'. Έτσι, ο σχεδιασμός και η λειτουργία των συστημάτων οργάνωσης γενικότερα, αλλά και ειδικά για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα σύνθετη.

- 4) Τυποποίηση (formalisation): Η τυποποίηση αναφέρεται «στο βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες σχετικά με τα μέσα και το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας είναι εξειδικευμένα, γραπτά και επιβαλλόμενα» (Donnelly *et al.*, 1995: 231). Το χαρακτηριστικό αυτό σχετίζεται με την ύπαρξη γραπτών κανόνων, διαδικασιών, και πολιτικών που καθορίζουν τον τρόπο που εκτελούνται όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση. Η τυποποίηση συνδέεται με την οργανωτική κουλτούρα των επιχειρήσεων, καθώς, ανάλογα με το βαθμό που η κουλτούρα αυτή υιοθετείται από τους εργαζομένους μιας επιχείρησης, η τυποποίηση είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη. Επίσης συνδέεται με τη διαχείριση της ρητής και άρρητης γνώσης (για την οποία έχει γίνει λόγος παραπάνω), αφού η τυποποίηση λειτουργεί έτσι ώστε να καταγράφονται, κατηγοριοποιούνται και διαχέονται οι πληροφορίες στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων η τυποποίηση ως ένα βαθμό επιβάλλεται από τους διεθνείς κανόνες (βλ. Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης- ISM Code, Διαχείριση και Αυτο-Αξιολόγηση Δεξαμενοπλοίων- TMSA, κ.α.), και είναι ακόμη περισσότερο έντονη πάνω στα πλοία. Αυτό συμβαίνει διότι το περιβάλλον των πλοίων είναι ιδιαίτερα δυναμικό, επηρεάζεται δραστικά από εξωγενείς παράγοντες, ενώ η συχνή εναλλαγή ανθρώπων και εθνικοτήτων πάνω σε αυτό, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών για τις διάφορες εργασίες πάνω στο πλοίο, προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσαρμόζονται ταχύτερα και να είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποδοτικά και με ασφάλεια. Η τυποποίηση των εργασιών λοιπόν, τόσο πάνω στο πλοίο, όσο και στα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι αναγκαία, για να εξασφαλίζεται ταχύτερη προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υψηλή απόδοση, ασφάλεια και καλύτερος έλεγχος. Ο βαθμός της τυποποίησης σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση επιδρά στη διαχείριση της γνώσης. Ενώ όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται με παρόμοιο τρόπο τις διαδικασίες που αφορούν στη ρητή γνώση, δεν ισχύει το ίδιο με την άρρητη. Κατά συνέπεια, η τυποποίηση της επιχείρησης, επιδρώντας στο μηχανισμό μεταφοράς- διάχυσης της άρρητης γνώσης των μελών του οργανισμού, λειτουργεί ως ένας παράγοντας που μπορεί να εξασφαλίζει την αδυναμία μίμησης από ανταγωνιστές
- 5) Επενδυτικές στρατηγικές: Η Thanopoulou (2002) αναφέρει ότι υπάρχουν ναυτιλιακές εταιρείες που υιοθετούν της στρατηγική των 'αντι-κυκλικών επενδύσεων' ('anticyclical investment strategy'). Αυτή η στρατηγική περιγράφει ουσιαστικά τη συσσώρευση κερδών από την αγοραπωλησία πλοίων. Καθώς οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται περισσότερο για τα κέρδη που προκύπτουν από τις αγορές και πωλήσεις και λιγότερο για τα κέρδη από τη λειτουργία των πλοίων, δεν επενδύουν στον ίδιο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό



τους, ούτε διαθέτουν ενιαία συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης πληρωμάτων, όπως ορίζει το πρότυπο του Barney (1997). Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική της αγοραπωλησίας πλοίων, αυξάνουν και μειώνουν το μέγεθος του στόλου τους, και διαφοροποιούν τους τύπους των πλοίων τους με μεγάλη συχνότητα και χωρίς πάντα προγραμματισμό, οπότε μπορεί να αντιμετωπίζουν αντικειμενικές δυσκολίες στο να επενδύσουν αποτελεσματικά στον ανθρώπινο παράγοντα. Η επενδυτική αυτή στρατηγική δε θεωρεί το ναυτεργατικό δυναμικό ως πρωταρχικό συστατικό μέρος των δομών και των λειτουργικών διαδικασιών των επιχειρήσεων. Στην αντίθετη πλευρά βρίσκονται οι παραδοσιακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν υπό τη διαχείρισή τους τα πλοία για μεγάλα χρονικά διαστήματα και επενδύουν στο ναυτεργατικό δυναμικό τους και στην καλλιέργεια της αφοσίωσης των ναυτικών και των λοιπών εργαζομένων τους, ανεξάρτητα από τις μεταβολές της ναυλαγοράς και της οικονομικής τους κατάστασης.

- 6) Εξέλιξη των σύγχρονων εταιρειών διαχείρισης πλοίων/πληρωμάτων και εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (ship management companies/ manning agents and outsourcing): Οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες εδραιώθηκαν τα τελευταία χρόνια στο ναυτιλιακό κλάδο, γεγονός που συνέβαλε στη διαμόρφωση του παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα του κλάδου (βλ. ενότητα 2.1). Οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων κατάφεραν να προσφέρουν ανταγωνιστική διαχείριση μέσα από την εξειδικευμένη τεχνογνωσία και την απασχόληση χαμηλόμισθου ναυτεργατικού δυναμικού, εκμεταλλευόμενες την παγκόσμια αγορά ναυτικής εργασίας. Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε πολλές ναυτιλιακές εταιρείες με διαφορετικούς στόλους. Η ανάπτυξή τους συνέβαλε στη διακοπή του συνεκτικού κρίκου που υπήρχε μεταξύ των πλοιοκτητών και των ναυτικών τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, η διαχείριση των πληρωμάτων γίνεται πλέον απρόσωπα, και οι ναυτικοί συχνά δε γνωρίζουν αυτόν για τον οποίο εργάζονται. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με συνήθεις καταστάσεις του παρελθόντος, κατά τις οποίες ο πλοιοκτήτης, πρώην πλοίαρχος ή μηχανικός, είχε προσωπικές σχέσεις γνωριμίας και φιλίας με τους ναυτικούς που εργάζονταν για αυτόν. Η έννοια της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα βασιζόταν στην αφοσίωση. Επίσης, μαζί με τις ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων, αναπτύχθηκαν και εδραιώθηκαν στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά και οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων. Οι εταιρείες αυτές ποικίλουν και έχουν μορφή από πολυεθνικές επιχειρήσεις έως και τοπικά γραφεία πρακτόρων. Όπως θα αναλυθεί στην ενότητα 3.5, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίστηκε από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ως μία πρακτική που προσφέρει μείωση των εξόδων και οικονομικά οφέλη. Με την εξέλιξη των ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών και την ανάθεση της διαχείρισης των πληρωμάτων σε αυτές, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στερούνται της δυνατότητας αξιοποίησης χαρακτηριστικών όπως η αξία, η σπανιότητα και η αδυναμία αντιγραφής των ικανοτήτων τους, καθώς αυτά πλέον ελέγχονται από τις διαχειρίστριες εταιρείες. Επιπλέον, τα συστήματα διαχείρισης των πληρωμάτων δεν αξιοποιούνται αποκλειστικά από μια ναυτιλιακή εταιρεία, αλλά από πολλές ταυτόχρονα, καθώς αυτό είναι το ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό των διαχειριστριών εταιρειών με βάση το οποίο επιλέγονται από τις ναυτιλιακές εταιρείες.

- 7) Θεσμικό πλαίσιο (institutional arrangements): Το θεσμικό πλαίσιο αναφέρεται στους διεθνείς, περιφερειακούς και εθνικούς κανόνες, αλλά και στις διατάξεις που ορίζουν οι σημαίες των πλοίων. Όπως αναφέρει ο Sletmo (1989), βασικό χαρακτηριστικό της υπερ-εθνικοποίησης (trans-nationalization) της ναυτιλίας ήταν η αλλαγή σημαίας (flagging out). Το στοιχείο αυτό, μαζί με την ισχύ των διεθνών κανόνων στη ναυτιλία, διαμορφώνουν (μεταξύ άλλων παραγόντων) τον παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Όσον αφορά τις εθνικές σημαίες, αυτές ορίζουν ένα σύνολο προτύπων (standard) που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οφείλουν να πληρούν. Στην ελληνική σημαία, για παράδειγμα, οι κανόνες που αφορούν στην οργανική σύνθεση και το ασφαλιστικό καθεστώς των ναυτικών<sup>33</sup>, παρεμβαίνουν στις συνθήκες ανταγωνισμού και ορίζουν ένα σχετικά αυστηρό πλαίσιο για την απασχόληση των ναυτικών (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006; Tsamourgelis, 2007). Από την άλλη, η ύπαρξη ανοικτών νηολογίων (σημαιών ευκολίας) που δε συμμορφώνονται στους κανονισμούς και τη νομοθεσία διεθνών ναυτιλιακών οργανισμών για τις συνθήκες εργασίας των ναυτικών, αφήνει περιθώριο σε ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους με τρόπο που δημιουργεί ερωτήματα ως προς την κοινωνική τους υπευθυνότητα. Αυτή η στρατηγική επιλογή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων έχει συνδεθεί με φαινόμενα όπως εγκατάλειψη πληρωμάτων, καταβολή μισθών χαμηλότερων των επιπέδων που ορίζουν διεθνείς οργανισμοί, όπως η Διεθνής Ομοσπονδία Μεταφορών (International Transport Workers' Federation- ITF) και ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (International Labour Organisation- ILO), κ.α. Κατά συνέπεια, το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει τον τρόπο που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και εκτιμούν την αξία των ανθρώπινων πόρων τους, καθώς και τις μεθόδους διαχείρισής τους.
- 8) Παγκόσμια αγορά ναυτικής εργασίας (Global seafaring labour market): Όπως αναφέρθηκε ήδη στην ενότητα 2.2, κάποιες χώρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση σε ναυτικούς, από την προσφορά που έχουν (για παράδειγμα χώρες, οι σημαίες των οποίων αποτελούν ανοικτά νηολόγια ή οι παραδοσιακές ναυτιλιακές χώρες όπως η Ελλάδα). Ομοίως, κάποιες άλλες προσφέρουν περισσότερους ναυτικούς από ό,τι οι εθνικοί τους στόλοι χρειάζονται (όπως οι Φιλιππίνες ή η Ινδία)<sup>34</sup>, γεγονός στο οποίο οφείλεται η κινητικότητα των ναυτικών από τις χώρες αυτές στην παγκόσμια αγορά. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς ναυτικής εργασίας δημιούργησε δύο υπο-ομάδες ναυτικών, αυτούς που απασχολούνται στους εθνικούς στόλους, και αυτούς που απασχολούνται σε πλοία με ξένη σημαία, και συνεπώς, συνεργάζονται σε μεγάλο βαθμό με αλλοεθνείς τους. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν τα στελέχη τους από αυτή την αγορά και να μην περιορίζονται στα στενά γεωγραφικά ή εθνικά τους όρια. Μια ναυτιλιακή επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον γεωγραφικό τόπο στον οποίο είναι εγκατεστημένη, και ανεξάρτητα από τους θαλάσσιους δρόμους στους οποίους κινούνται τα πλοία της, έχει τη δυνατότητα να αναζητά και να επιλέγει ναυτεργατικό δυναμικό διεθνώς. Ενώ ποσοτικά, δηλαδή σε αριθμητικούς όρους, η αγορά αυτή δεν εμφανίζει πρόβλημα, ελλείψεις παρουσιάζονται σε θέσεις

<sup>33</sup> Βλ. ενότητα 2.2.3 παραπάνω.

<sup>34</sup> Σημειώνεται ότι το στοιχείο της υπερπροσφοράς ναυτικών σε κάποιες χώρες, δε συνεπάγεται ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες στις χώρες με μεγάλη προσφορά δεν παρουσιάζουν δυσκολίες στην εύρεση ναυτικών, καθώς σημαντικός ανταγωνισμός παρουσιάζεται μεταξύ εθνικών και αλλοδαπών εταιρειών για την απασχόληση του πιο ικανού 'ποιοτικά' ναυτεργατικού δυναμικού.

αξιοματικών, και σε θέσεις όπου απαιτείται εξειδικευμένη εκπαίδευση και ικανότητες. Το ποιοτικό επίπεδο του ναυτεργατικού δυναμικού σχετίζεται με την εκπαίδευση των ναυτικών, την υψηλή τεχνογνωσία και τις ιδιαίτερες ικανότητες, οι οποίες διαμορφώνουν την παραγωγικότητα των ναυτικών και συνεισφέρουν στην ασφαλή και αποδοτική λειτουργία του πλοίου. Η πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά ναυτικής εργασίας εξασφαλίζει στις ναυτλιακές επιχειρήσεις τη δυνατότητα εύρεσης ναυτικών με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες, που θα αποτελούν ανθρώπινους πόρους υψηλής αξίας και με σπάνια χαρακτηριστικά. Επίσης, η πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά σχετίζεται με την πληροφόρηση και το εναλλακτικό κόστος που η απουσία της δημιουργεί. Οι εταιρείες που δεν εξασφαλίζουν πρόσβαση στην πληροφόρηση που προσφέρει η παγκόσμια αγορά στρέφονται είτε σε ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων, είτε σε επιλογές ναυτικών χαμηλής ποιότητας και υψηλού ρίσκου.

- 9) Πολιτισμική Ποικιλία (cultural diversity): Η ναυτλιακή βιομηχανία αποτελεί ένα κλάδο με έντονο το στοιχείο της πολυπολιτισμικότητας, ιδιαίτερα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Η πολιτισμική ποικιλία εμφανίζεται τόσο μεταξύ των μελών του πληρώματος, όσο μεταξύ πληρώματος πλοίου και προσωπικού γραφείου, αλλά και στις σχέσεις και την επικοινωνία του πληρώματος των πλοίων με τρίτα μέρη<sup>35</sup>. Οι διάφορες μελέτες που έχουν επικεντρωθεί στο ζήτημα της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων (βλ. ενότητα 2.3) έχουν αναδείξει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται σε αυτά, όπως προβλήματα στην επικοινωνία, συγκρούσεις λόγω πολιτισμικών διαφορών, αδυναμία συνεργασίας, χαμηλή συνοχή ομάδας, κ.α. Ο τρόπος που διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις έως σήμερα τα πολυπολιτισμικά πληρώματα φαίνεται ότι δεν έχει αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι αρκετά συχνά οι ναυτλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν να διαφοροποιούν τις εφαρμοζόμενες πρακτικές διαχείρισης των πληρωμάτων, ανάλογα με την αξία και τη συμβολή που θεωρούν ότι έχουν οι διάφορες ειδικότητες και εθνικότητες ναυτικών τους στην αποδοτικότητα του στόλου (Theotokas and Progoulaki, 2007b). Η ύπαρξη διαφορετικών πρακτικών αποδυναμώνει τη δυνατότητα συμβολής του συνόλου του ναυτεργατικού δυναμικού (ανεξαρτήτως εθνικότητας) στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Η διαχείριση του πολυπολιτισμικού ναυτεργατικού δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη 'πλεονεκτήματος ανθρώπινων πόρων (HRA)' (Boxall, 1998), ιδιαίτερα εάν αυτή στηρίζεται από την οργάνωση της επιχείρησης και εντάσσεται στο ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της.
- 10) Ναυτικοί-απασχολούμενοι με σύμβαση (contract workers) και μεταβολές ναυτεργατικού δυναμικού (crew turnover): Το ναυτικό επάγγελμα ασκείται υπό ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες που του προσδίδουν το χαρακτήρα του ελεύθερου επαγγελματία (free-lancer), ο οποίος αναζητά εργασία και πιθανώς, νέα συνεργαζόμενη εταιρεία, μετά από κάθε τελευταίο του ταξίδι. Η συμβατική σχέση των ναυτικών με τις ναυτλιακές επιχειρήσεις, που αποκτά ακόμη πιο απρόσωπο χαρακτήρα με τη μεσολάβηση των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πλοίων/πληρωμάτων, καθιστά αδύνατο πολλές φορές να αναπτυχθούν σχέσεις

<sup>35</sup> Η πολυπολιτισμικότητα υπάρχει ακόμη και στις περιπτώσεις των μονοεθνικών πληρωμάτων πάνω στο πλοίο, λαμβάνοντας υπόψη ότι η εθνικότητα και η κουλτούρα των εργαζομένων στο γραφείο των ναυτλιακών εταιρειών μπορεί να διαφέρει από αυτή των μελών του μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος.

εμπιστοσύνης και αφοσίωσης από τα συμβαλλόμενα μέρη. Αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών είναι οι ναυτικοί να μην είναι σε θέση να εκδηλώσουν τις ιδιαίτερες ικανότητες που πιθανώς διαθέτουν, διότι δεν εργάζονται σε ένα περιβάλλον που ευνοεί και επιβραβεύει, για παράδειγμα, την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και αξιοποιήσουν τα σπάνια χαρακτηριστικά των ναυτικών τους, εφόσον οργανωτικά δεν μπορούν να στηρίξουν τα συστήματα διαχείρισης πληρωμάτων. Έτσι, οι ναυτικοί δεν μπορούν να εκτιμηθούν ως πόροι υψηλής αξίας, παρά μόνο όσον αφορά στη συνεισφορά τους στη μείωση του κόστους (Gerstenberger, 2002). Συνάμα, τα σπάνια χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων δεν μπορούν να αξιοποιηθούν, οπότε γίνεται πιο εύκολο για τους ανταγωνιστές να αποκτήσουν τους πόρους αυτούς. Ομοίως, η συχνή μεταβολή του ναυτεργατικού δυναμικού στα πλοία μιας επιχείρησης (crew turnover) επιδρά στο προφίλ του επαγγέλματος, καθιστώντας το ένα επάγγελμα με μεγάλη ανασφάλεια και δυσκολία στη σταδιοδρομία (Progoulaki *et al.*, 2006). Επιπλέον, η μεταβολή των πληρωμάτων δυσκολεύει την εφαρμογή ενιαίων συστημάτων διαχείρισης προσωπικού από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και οδηγεί σε συχνή απώλεια πόρων και άρρηκτης γνώσης<sup>36</sup>.

- 11) Άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ναυτικού επαγγέλματος (Specific characteristics of seafarer's profession): Μια άλλη διάσταση της τακτικής μεταβολής των πληρωμάτων στα πλοία είναι ότι οι ναυτικοί αντιμετωπίζουν μια αστάθεια στον παραγωγικό-εργασιακό τους χρόνο. Για παράδειγμα, ενώ η εργασία στο πλοίο μπορεί να διαρκεί από 4-8 μήνες για έναν αξιωματικό, και από 7-12 μήνες για το κατώτερο πλήρωμα, ο χρόνος που παραμένουν στην ξηρά χωρίς εργασία μπορεί να ποικίλει από 1 έως 4 μήνες. Ακόμη και οι ναυτικοί που αισθάνονται ότι ανήκουν μόνιμα στο δυναμικό μιας επιχείρησης αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμογή όταν εναλλάσσονται από το περιβάλλον του πλοίου στην ξηρά. Για τους ναυτικούς, ο εργασιακός χρόνος επεκτείνεται στο χρόνο παραμονής τους στο πλοίο, καθώς, πέραν των συγκεκριμένων καθηκόντων τους, βρίσκονται διαρκώς σε φάση αναμονής (stand-by) για την αντιμετώπιση απρόοπτων καταστάσεων. Το περιβάλλον εργασίας και διαβίωσης για τους ναυτικούς είναι το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα, και σε συγκεκριμένα χωρικά όρια. Επίσης, ο υψηλός βαθμός τυποποίησης των εργασιών και της ρουτίνας, καθιστά το πλοίο ως ένα κλειστό κοινωνικό σύστημα, ή αυτό που ονομάζει ο Goffman (1961) 'άσυλο' ('total institution'). Η κοινωνική απομόνωση και τα φαινόμενα διακρίσεων δε λείπουν από τα πλοία, αφού το στοιχείο της πολιτισμικής ποικιλίας είναι έντονο, χωρίς οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ή άλλοι φορείς να έχουν μεριμνήσει για την εκμάθηση και εξοικείωση των ναυτικών με την έννοια της κουλτούρας και της ποικιλίας. Επιπλέον, η κοινωνική απομόνωση επηρεάζει το βαθμό συνοχής της ομάδας των πληρωμάτων στα πλοία. Ενώ «οι ηγετικές ικανότητες του πλοιάρχου είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας παράγοντας που θα κινητοποιήσει και θα παρακινήσει τα μέλη του πληρώματος, η υψηλή απόδοση επιτυγχάνεται από όλα τα μέλη της ομάδας, τα οποία καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τόσο σε φυσιολογικές, όσο και σε έκτακτες συνθήκες» (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006: 78). Επίσης, οι διαφορές στα επίπεδα εκπαίδευσης των ναυτικών διαφορετικών εθνικοτήτων οδηγούν στη διαφορετική

<sup>36</sup> «Όλες οι μεταβολές που συντείνουν στη μείωση ή αλλοίωση χαρακτηριστικών όπως η πίστη και η αφοσίωση, θα θέσουν σε κίνδυνο και την ύπαρξη χαρακτηριστικών που δημιουργούν αξία και είναι ταυτόχρονα σπάνια» (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006: 85).

εκτίμηση της αξίας των ανθρώπινων πόρων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά και από τους ίδιους τους ναυτικούς, όσον αφορά στους συνεργάτες τους. Τα στοιχεία αυτά, μεταξύ άλλων, δημιουργούν δυσκολίες και προβλήματα στην κατάλληλη στελέχωση των πλοίων και την απόδοση των πληρωμάτων, τις οποίες μονάχα ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να αντιμετωπίσει.

### 3.4 Λειτουργίες Διοίκησης Ναυτεργατικού Δυναμικού

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) μπορεί να οριστεί «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 19). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει έξι βασικές δραστηριότητες (Price, 2004; Byars and Rue, 2006): (i) τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων, Επιλογή και Πρόσληψη, (ii) την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, (iii) τις Αμοιβές και λοιπές παροχές, (iv) την Ασφάλεια και Υγεία, (v) τις Εργασιακές σχέσεις, και την (vi) Έρευνα στους ανθρώπινους πόρους. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής επιλέχθηκε να μην εξεταστεί εκτενώς ο τομέας της Ασφάλειας και Υγείας, καθώς αυτή η δραστηριότητα στη ναυτιλιακή επιχείρηση εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο για την Ασφάλεια και Ποιότητα του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code, Safety and Quality System). Επίσης, οι Εργασιακές Σχέσεις και η επικοινωνία με τα εργατικά συνδικάτα εξετάστηκαν περισσότερο όσον αφορά το ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό, αφού για τις υπόλοιπες απασχολούμενες εθνικότητες υπάρχει ποικιλία διακρατικών συμφωνιών, ενώ ως επί το πλείστον εφαρμόζονται οι διεθνείς συμβάσεις ναυτικής εργασίας (ITF/ ILO/ ISF) (περισσότερα για το θέμα αυτό βλ. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006). Όσον αφορά την Έρευνα στους ανθρώπινους πόρους, αυτή η δραστηριότητα δεν εξετάστηκε άμεσα, αλλά έμμεσα, καθώς δεν πραγματοποιείται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις με τη γνωστή μορφή της. Η ανάλυση των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ που ακολουθεί παρακάτω βασίζεται στους ορισμούς και τις έννοιες της ΔΑΠ, όπως έχουν αποδοθεί από πλήθος επιστημόνων (Russ, 1982; Ferris *et al.*, 1995; Fisher *et al.*, 1996; Sherman *et al.*, 1998; Harris, 2000; Χυτήρης, 2001a; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Price, 2004; Byars and Rue, 2006, κ.α.), όμως προσαρμόζεται στις ανάγκες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση του ναυτεργατικού δυναμικού.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών και της προσφοράς σε εργατικό δυναμικό, αλλά και τον προγραμματισμό των απαραίτητων διαδικασιών που θα εξασφαλίσουν σε μια επιχείρηση ότι θα έχει το σωστό συνδυασμό εργαζομένων και ικανοτήτων, στο χρόνο και στις θέσεις που θα χρειαστεί. Η αξία του προγραμματισμού είναι μεγάλη, διότι μέσω των εκτιμήσεων της προσφοράς και ζήτησης οχυρώνεται ο οργανισμός στις αναμενόμενες-προβλεπόμενες, αλλά και έκτακτες μεταβολές του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, όπως είναι η ναυτιλιακή αγορά. Προκειμένου οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες και τα μέτρα αντιμετώπισης που προσφέρει ο ορθός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να προχωρήσουν σε μια διαδικασία γνώσης των επιχειρηματικών στόχων,

αξιολόγησης και εντοπισμού των δυνατών σημείων (που μπορούν να συνεισφέρουν στους επιχειρησιακούς στόχους), των προβλημάτων ή αδυναμιών στα υπάρχοντα προγράμματα ΔΑΠ. Επίσης, αναγκαία είναι η μετατροπή των επιχειρηματικών στόχων σε στόχους της ΔΑΠ, ώστε οι άνθρωποι πόροι ουσιαστικά να στηρίξουν το στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς και η εξέταση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να εντοπιστούν μελλοντικές ευκαιρίες για την άμεση εμπλοκή των ανθρώπινων πόρων. Τα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν στη διαδικασία του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν (α) συλλογή πληροφοριών (για τη ναυλαγορά, το θεσμικό πλαίσιο, τις νέες τεχνολογίες, τις επιχειρηματικές στρατηγικές και πολιτικές, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.) (β) (ποσοτική και ποιοτική) πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς ναυτικών και ανθρώπινων πόρων, με τη χρήση διαφόρων μεθόδων (όπως συγκριτική προτυποποίηση, πλάνο διαδοχής, ηλεκτρονικά προγράμματα, κ.α.) και λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες (προγράμματα ναυτικής εκπαίδευσης, επίπεδα αμοιβών, τροποποιήσεις διεθνών κανονισμών, διατάξεις σημαιών, κ.α.), (γ) σχεδιασμό και εκπόνηση προγραμμάτων, τα οποία θα εξασφαλίσουν ότι η προσφορά σε ναυτεργατικό δυναμικό θα καλύψει τη ζήτηση στο μέλλον (αφού η ισορροπία μεταξύ ζήτησης και προσφοράς προσδιορίζει τους στόχους και τα σχέδια δράσης της ΔΑΠ), και τέλος, (δ) επαναξιολόγηση της διαδικασίας προγραμματισμού, αφού η γνώση του παρελθόντος συνεισφέρει στην τροποποίηση προγραμμάτων και στην ορθότερη διατύπωση προβλέψεων για το μέλλον.

Ο Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων προσδιορίζει τον αριθμό των κενών θέσεων εργασίας και τα απαιτούμενα προσόντα, ενώ με την Ανάλυση και την Περιγραφή Εργασίας προσδιορίζεται ακριβώς το αντικείμενο της εργασίας που απαιτείται να καλυφθεί και ο τρόπος που θα επιτευχθεί αυτό. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση, η προσέλκυση αφορά τόσο σε εργαζομένους που θα στελεχώσουν τα γραφεία της επιχείρησης, όσο και σε ναυτικούς που θα επανδρώσουν το στόλο, και στοχεύει σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές του οργανισμού. Έτσι, για το προσωπικό ξηράς οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν να επιλέξουν μέσα από τους ενεργούς, νέους ή μεγαλύτερους σε ηλικία ναυτικούς τους, να στραφούν σε εσωτερικές προαγωγές, αλλά και να αξιοποιήσουν συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό (συνήθως πρακτική στη ναυτιλιακή αγορά). Σημαντικό ρόλο στην προέλευση διαδραματίζει η βάση δεδομένων με βιογραφικά<sup>37</sup>, η εταιρική ιστοσελίδα, οι αγγελίες εργασίας, καθώς και η επαφή με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα/ Ιδιωτικά Κολλέγια στην εγχώρια αγορά ή στο εξωτερικό, και με επαγγελματικές/ επιστημονικές ενώσεις, σωματεία, συλλόγους και επιμελητήρια. Από την άλλη, η παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού προσφέρει πλήθος εναλλακτικών σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση, η οποία μπορεί να αξιοποιήσει συστάσεις από άλλους ναυτικούς, να προσλάβει συνταξιούχους, πρώην ναυτικούς της ή υποψήφιους ‘πόρτας’, ή να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία εύρεσης πληρωμάτων. Οι εσωτερικές προαγωγές είναι μια πρακτική που εφαρμόζεται συχνά, ταυτόχρονα με την αξιοποίηση της υπάρχουσας βάσης δεδομένων και της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Ακόμη, μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει εγχωρίους/ αλλοδαπούς ναυτικούς μέσω αγγελιών σε εφημερίδες και άλλα μέσα, ή χρησιμοποιώντας ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων, ιστοσελίδες ανεξάρτητων πρακτόρων<sup>38</sup>, εγχωρίους φορείς (π.χ. το Γραφείο Εύρεσης Ναυτικής Εργασίας της Ελλάδας), ή Ακαδημίες

<sup>37</sup> Για παράδειγμα, στις ιστοσελίδες <http://www.naftemporiki.gr>, <http://www.maritimejobs.com>, κ.α.

<sup>38</sup> Για παράδειγμα, στις ιστοσελίδες <http://www.blacksea.com.ua>, <http://www.crew4sea.com> παρέχονται πληροφορίες και βιογραφικά υποψήφιων ναυτικών.

Εμπορικού Ναυτικού (στην εγχώρια αγορά και στην αλλοδαπή). Σημειώνεται ότι δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που προσελκύεται με οικονομικά μέσα ναυτεργατικό δυναμικό από ανταγωνίστριες εταιρείες ('πειρατεία').

Η Ανάλυση Εργασίας, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων και η Προσέλκυση είναι προαπαιτούμενα για τη διαδικασία της Επιλογής. Η απόφαση της επιλογής ενός υποψηφίου για ένταξη στο δυναμικό της επιχείρησης ακολουθεί μια διαδικασία συλλογής και ελέγχου πληροφοριών για τον υποψήφιο από διάφορες πηγές, αρχικά μέσω της αίτησης και στη συνέχεια με τη συνέντευξη, η οποία είναι ο πιο άμεσος, απλός και για πολλά στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου. Σημειώνεται ότι η συνέντευξη μειονεκτεί στο ότι απαιτεί χρόνο όταν οι υποψήφιοι είναι πολλοί, αλλά κυρίως μεγάλο κόστος, όταν πρόκειται για αλλοδαπούς ναυτικούς, οι οποίοι χρειάζονται έκδοση βίζας για να εισέλθουν στη χώρα και να αξιολογηθούν κατ' ιδίαν. Για το λόγο αυτό, συνήθως μεσολαβεί ένας εξωτερικός συνεργάτης, συχνά επίσης, οι υπεύθυνοι πληρωμάτων/Αρχιπλοίαρχοι/Αρχιμηχανικοί κάνουν επισκέψεις στα συνεργαζόμενα γραφεία, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που οι συνεντεύξεις των αλλοδαπών πραγματοποιούνται τηλεφωνικά ή με τη χρήση νέων τεχνολογιών (βιντεοκάμερα και σύνδεση στο διαδίκτυο). Ο έλεγχος των συστάσεων και της προϋπηρεσίας που αναφέρει στο βιογραφικό του ο κάθε υποψήφιος εφαρμόζεται σχεδόν καθολικά, αφού με τον τρόπο αυτό ο αρμόδιος για την επιλογή υποψηφίων τροφοδοτείται άμεσα με χρήσιμες εκτιμήσεις και πληροφορίες. Πιο σπάνια είναι η χρήση δοκιμασιών (τεστ) για την αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων<sup>39</sup>. Κατόπιν και των ιατρικών εξετάσεων, η απόφαση της επιλογής υποψηφίου λαμβάνεται από την ανώτατη διοίκηση, με τη συμμετοχή των υπευθύνων διαφόρων τμημάτων, όπως του τεχνικού, λειτουργικής διαχείρισης, κ.α. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πρόσληψη των κατάλληλων ναυτικών, στελεχών και εργαζομένων ξηράς, προϋποθέτει ένα διάστημα εξοικείωσης (familiarisation) τόσο των ναυτικών με τον εξοπλισμό και το περιβάλλον στα πλοία, όσο και των εργαζομένων στο γραφείο της ναυτιλιακής επιχείρησης. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ναυτικών, όπου η εναλλαγή των πληρωμάτων στα πλοία είναι τακτική, η εξοικείωση γίνεται μέσα από ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ένταξης, ενώ η χρονική διάρκεια αυτής μπορεί να περιορίζεται, όταν οι ναυτικοί επανδρώνουν τα ίδια ή 'αδελφά' πλοία.

Η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου αποτελεί ένα εργαλείο ανάπτυξης εργαζομένων (μέσα από τον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την επαναπληροφόρηση του εργαζομένου και το σχεδιασμό της προόδου σταδιοδρομίας), αλλά και ένα εργαλείο διαχειριστικό (μέσω της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, της βελτίωσης του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων και της αξιολόγησης όλων των λειτουργιών της ΔΑΠ). Οι επιχειρήσεις γενικότερα, όπως και οι ναυτιλιακές, χρησιμοποιούν σχεδόν κατά κανόνα την αξιολόγηση και την

---

<sup>39</sup> Μερικά από αυτά που εφαρμόζονται σε ναυτικούς και προσωπικό ναυτιλιακών γραφείων είναι σε μορφή πολλαπλών απαντήσεων σε πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, όπως το CES Test (βλ. <http://www.seagull.no>), το οποίο εξετάζει τις ικανότητες των αξιωματικών γέφυρας, μηχανής και καταστρώματος σε υποθετικά σενάρια, ή το Διεθνές Τεστ Ναυτιλιακού Στελέχους (ISMT-International Ship Manager Test (βλ. <http://www.akmo.gr>), το οποίο, ανάλογα με το επίπεδο δυσκολίας, εξετάζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των στελεχών ναυτιλιακών εταιρειών. Επίσης, τα Τέστ Μηχανισμών Αντιμετώπισης (Defense Mechanism Test) και Τεστ Ικανοτήτων Πλοίαρχων (Masterline Marine της εταιρείας 'Marine Profile', βλ. <http://www.marine-profile.com>) (Schager, 2000; 2003).

προσφορά οικονομικών κινήτρων ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων τους. Ενώ η αξιολόγηση του εργαζομένου προσφέρει στην επιχείρηση πολλές πληροφορίες, μπορεί να είναι αποτελεστική και μια χρήσιμη και διδακτική εμπειρία για το ναυτικό/εργαζόμενο γραφείου, εάν προβλέπεται η επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων της (performance feedback). Οι απόψεις για το ζήτημα αυτό από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται προς την αποφυγή της γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων στους ναυτικούς για λόγους εχεμύθειας, αποφυγής στιγματισμού συγκεκριμένων ναυτικών και αποφυγής πρόκλησης χαμηλού ηθικού και αρνητικών συναισθημάτων στο ναυτικό<sup>40</sup>. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση ακολουθεί κάποια βήματα, όπου σε πρώτη προτεραιότητα βρίσκεται ο καθορισμός της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, η οποία επηρεάζεται από την ευρύτερη φιλοσοφία και το όραμα της κάθε επιχείρησης. Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσανατολίζεται προς τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας της επιχείρησης, για αυτό το λόγο τα κριτήρια αξιολόγησης προκύπτουν ουσιαστικά από τις Αναλύσεις και τις Περιγραφές Εργασίας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων ποικίλουν, και ουσιαστικά εντάσσονται σε κατηγορίες με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα και τις δυνατότητες. Σημαντικό βήμα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι να οριστεί ποιος αναλαμβάνει την αξιολόγηση απόδοσης και τότε αυτή θα πραγματοποιηθεί. Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις η διαδικασία αυτή μπορεί να λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του ναυτικού, καθώς και με την ολοκλήρωση και τον επαναπατρισμό του. Επίσης, ένας ναυτικός συνήθως αξιολογείται από ανώτερους, αλλά και από τρίτους (όπως επιθεωρητές, ναυλωτές, κλπ.). Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση μπορούν να αξιοποιηθούν, αφενός στις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αφετέρου στην ανατροφοδότηση του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης. Επίσης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελούν πληροφορίες απαραίτητες για την ανατροφοδότηση του συστήματος και τη βελτίωσή του.

Οι επιχειρήσεις σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο οργανώνουν ένα σύστημα αμοιβών με στόχο να παρακινούν και να ικανοποιούν το δυναμικό τους για το παραχθέν έργο. Η αμοιβή (pay) αναφέρεται αποκλειστικά στο χρηματικό ποσό που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την προσφορά εργασίας και διαχωρίζεται στην άμεση οικονομική παροχή (δηλαδή τη βασική αποζημίωση/μισθό και τα επιπλέον κίνητρα), και στην έμμεση οικονομική παροχή (πρόσθετες παροχές και προνόμια που δε σχετίζονται άμεσα με το παραχθέν έργο). Επίσης, οι αμοιβές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε οικονομικές (άμεσες και σταθερές αποδοχές, κίνητρα, προνόμια) και μη, αλλά και σε 'εξωτερικές' (υλικής μορφής που ελέγχονται και προέρχονται απευθείας από την επιχείρηση) και 'εσωτερικές' (όπως αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης, αναγνώριση, κ.α.). Διάφοροι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. μέγεθος εταιρείας, τύπος/σημαία πλοίων, πολυπλοκότητα οργανωτικής δομής, στρατηγικοί στόχοι, κύκλος ζωής, κ.α.), αλλά και το εξωτερικό (όπως τα πακέτα αποδοχών των ανταγωνιστών, το θεσμικό πλαίσιο, η δύναμη των

<sup>40</sup> Σημειώνεται ότι τα περιεχόμενα του πλαισίου πρακτικών Αυτο-Αξιολόγησης Διαχειριστών Δεξαμενοπλοίων (Tanker Management and Self- Assessment- TMSA) ορίζουν στις εταιρείες που διαχειρίζονται δεξαμενόπλοια, την υποχρεωτική επαναπληροφόρηση των ναυτικών με το περιεχόμενο της αξιολόγησής τους. Το TMSA είναι ένα πλαίσιο πρακτικών με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης δεξαμενοπλοίων, και, παρόλο που βρίσκεται σε προαιρετική ισχύ από το 2004, προσφέρει στις εταιρείες που πληρούν όλα τα μέτρα του ένα πλεονέκτημα στη διαδικασία διαπραγμάτευσης συμφωνιών μεταφοράς φορτίου.



σωματείων, η προσφορά και ζήτηση στη ναυτική αγορά εργασίας, το βιοτικό επίπεδο, κ.α.) επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών του ναυτεργατικού και ανθρώπινου δυναμικού ξηράς. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης εργασίας δίνουν το σαφές περιεχόμενο της θέσης εργασίας, ενώ η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται προκειμένου να καταγραφούν τα επίπεδα αμοιβών και η ποικιλία προνομίων και πρόσθετων παροχών που προσφέρονται από ανταγωνιστές, και γενικότερα στην αγορά. Στο ναυτιλιακό κλάδο, η έρευνα αγοράς γίνεται συνήθως με μια μορφή άτυπης επικοινωνίας μεταξύ στελεχών των τμημάτων διαχείρισης πληρωμάτων, με την αξιοποίηση αποτελεσμάτων από έρευνες επίσημων φορέων (π.χ. Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία, Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, κ.α.), ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ίδιοι οι ναυτικοί και το προσωπικό ξηράς, αφού –ιδιαίτερα οι πρώτοι- μετακινούνται συχνά μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών και διεκδικούν πλουσιότερα πακέτα ανταμοιβών, σύμφωνα με τους προηγούμενους εργοδότες τους. Στην ελληνόκτητη ναυτιλιακή αγορά, τα επίπεδα των βασικών μισθολογίων Ελλήνων ναυτικών ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ενώ των αλλοδαπών από συμβάσεις της Διεθνούς Ναυτιλιακής Ομοσπονδίας (ISF), της Διεθνούς Ομοσπονδίας Μεταφορών (ITF), του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), κ.α.<sup>41</sup> Το σύστημα ανταμοιβών ανθρώπινου/ναυτεργατικού δυναμικού που διαμορφώνει μια επιχείρηση περιλαμβάνει, πέρα από τις σταθερές αμοιβές, άλλες οικονομικές και μη. Στις βασικές κατηγορίες των κινήτρων που εφαρμόζονται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις περιλαμβάνονται τα προσωπικά κίνητρα/πριμ (bonus), ή η επιβράβευση προτάσεων (suggestion system) που αφορούν τους Πλοιάρχους και Α' Μηχανικούς, τα κίνητρα ανώτατων στελεχών πλοίου και γραφείου, αλλά και τα ομαδικά κίνητρα (που βασίζονται στη συνολική παραγωγή της ομάδας εργασίας πάνω στο πλοίο). Τα προνόμια (benefits) προσφέρονται στους εργαζόμενους προκειμένου να παραμείνουν στην επιχείρηση, να αποσιωθούν σε αυτήν και να επιβραβευθούν για την εμπιστοσύνη τους στην εταιρεία, ενώ συχνά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως ένα μέσο προσέλκυσης ικανών υποψηφίων από την αγορά ή από ανταγωνίστριες εταιρείες.

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μάθησης, η οποία περιλαμβάνει την απόκτηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για να εκτελεστεί ορθά και με επιτυχία μια εργασία. Από την άλλη, η Επιμόρφωση και η Ανάπτυξη Προσωπικού είναι εκπαιδευτικές διαδικασίες, οι οποίες όμως προϋποθέτουν ένα μορφωτικό επίπεδο (για αυτό και απευθύνονται σε ανώτερα και μεσαία στελέχη), καθώς και μια προοπτική για επαγγελματική εξέλιξη. Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι η Ανάλυση των Εκπαιδευτικών Αναγκών (training needs analysis/ needs assessment), όπου διερευνώνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση της εργασίας τους, ποια επιπλέον προσόντα, γνώσεις ή ικανότητες θα βοηθούσαν στην πιο αποδοτική εργασία, και ποια εκπαίδευση θεωρείται ως πιο κατάλληλη. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών λαμβάνει χώρα σε επίπεδο επιχείρησης (organisational analysis), εργασιών/ καθηκόντων (task/competency analysis) και εργαζομένου (person analysis), και γίνεται με διάφορες μεθόδους, όπως ανάλυση απόδοσης ('performance reviews'), ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis), ανάλυση επιχειρησιακών προγραμμάτων και προγραμμάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits), κ.α. Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί σχετικά με το ποιοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν και ποιες δεξιότητες και γνώσεις πρέπει να καλλιεργηθούν, το προφίλ των εκπαιδευτών, κ.α., αποτελούν τη

---

<sup>41</sup> βλ. Τουντόπουλος (2007).

βάση για τους εκπαιδευτικούς στόχους, οι οποίοι στη συνέχεια, αποτελούν επίσης τη βάση για τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση, η εκπαίδευση που απευθύνεται στο ναυτεργατικό δυναμικό λαμβάνει χώρα τόσο εντός, όσο και εκτός της θέσης εργασίας των ναυτικών, όπως για παράδειγμα, η εκπαίδευση πάνω σε ζητήματα διοίκησης της ασφάλειας (ISM), η εξάμηνη πρακτική των Ελλήνων δοκίμων αξιωματικών, ενώ οι Ανώτατοι αξιωματικοί εκπαιδεύονται και επιμορφώνονται παρακολουθώντας προγράμματα στα γραφεία των ναυτιλιακών εταιρειών, στο ΚΕΣΣΕΝ, αλλά και στο εξωτερικό, από διάφορους φορείς. Στη συνέχεια, ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος προσανατολίζεται στην επιλογή των πιο κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης, τόσο για τα στελέχη, όσο και για το υπόλοιπο ανθρώπινο και ναυτεργατικό δυναμικό. Οι βασικές κατηγορίες των εκπαιδευτικών μεθόδων είναι: (α) Εντός της θέσης εργασίας (on-the-job training), με καθοδήγηση (coaching) εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στη εκπαίδευση δοκίμων ναυτικών στα πλοία, επίδειξη (demonstration) που παίρνει τη μορφή της εξοικείωσης των νέων ναυτικών με το χώρο, τον εξοπλισμό του πλοίου, τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας και τα συστήματα ασφάλειας και ποιότητας (familiarisation), εναλλαγή θέσεων (job rotation) σε πλοία του στόλου ή από το πλοίο, στο τεχνικό ή στο τμήμα λειτουργικής διαχείρισης της εταιρείας στην ξηρά, με τις γραπτές εργασίες, τα γυμνάσια, κ.α., (β). Εκτός της θέσης εργασίας (off-the-job training), με σεμινάρια και εργαστήρια (seminar, workshop), ομαδικές ασκήσεις (group exercises), μελέτη περιπτώσεων (case studies), προσομοίωση (simulation) και διαλέξεις- ομιλίες (lectures), και (γ) Εξ αποστάσεως (Distance- and E-learning), η οποία μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη διδασκαλία, είτε ηλεκτρονική εκπαίδευση<sup>42</sup>. Στο στάδιο της εφαρμογής του προγράμματος εκπαίδευσης αποκαλύπτονται και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εκπαιδευτικών μεθόδων που έχουν επιλεγεί. Στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι ο έλεγχος του κατά πόσο οι εκπαιδευτικές ανάγκες καλύφθηκαν, και οι εκπαιδευτικοί στόχοι εκπληρώθηκαν. Έτσι, η διαδικασία της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος προσανατολίζεται καταρχάς στο να αποδειχθεί εάν η εκπαίδευση είχε αποτέλεσμα στην απόδοση και τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για να βελτιωθούν τα επόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Όλες οι προσπάθειες για προσέλκυση ναυτικών και υποψηφίων, η προσεκτική επιλογή, η λεπτομερής αξιολόγηση, η ποικιλία στην ανταμοιβή, η επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καταλήγουν άκαρπες και άσκοπες, όταν οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να συγκρατούν το ανθρώπινο δυναμικό στο ενεργητικό τους. Ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή του έντονου ανταγωνισμού στον τομέα του ναυτεργατικού δυναμικού, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επενδύουν στην ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων βλέπουν την υψηλή αξία των ανθρώπινων πόρων τους να αντιγράφεται ή να αποκτάται από ανταγωνιστές, όταν δεν υπάρχουν δεσμοί εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Η συγκράτηση-διατήρηση των ναυτικών σχετίζεται ιδιαίτερα με την ικανοποίηση από την εργασία (DeConinck and Bachmann, 1994; Clark, 1998; Taormina, 1999; Weiss, 2002). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, τόσο από την εργασία του στην επιχείρηση, όσο και από το ίδιο το επάγγελμα. Προκύπτει λοιπόν, ότι το περιεχόμενο, ο σκοπός, οι αρμοδιότητες, η φύση, τα χρονικά όρια και το περιβάλλον της εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και οι μελλοντικές προοπτικές και η

<sup>42</sup> Πρόγραμμα Μεθοδολογίας Αυτό-Εκπαίδευσης με χρήση εργαλείων εικονικής πραγματικότητας (SLIM Vrt- Self learning integrated methodology-virtual reality tool), βλ. <http://slimvrt.gr>.

αντίληψη του εργαζομένου για την ανταμοιβή του, συνιστούν την ποιότητα της εργασίας του, η οποία, κατ' επέκταση, επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της σταδιοδρομίας (ή καριέρας- career) στο επάγγελμα. Η δέσμευση στην καριέρα (career commitment) χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη των προσωπικών στόχων καριέρας και την αφοσίωση, τον αυτοπροσδιορισμό και την ενασχόληση του ατόμου με τους στόχους αυτούς (Colarelli and Bishop, 1990; Carson and Bedeian, 1994; Saari and Judge, 2004). Στη ναυτιλιακή αγορά, το ναυτικό επάγγελμα διέρχεται μία φάση κρίσης παγκοσμίως, όπως αποδεικνύουν σχετικές μελέτες (OECD/Precious Associates Ltd, 2003; Southampton Solent University, 2005; Progoulaki *et al.*, 2006). Σε γενικές γραμμές έχει διαπιστωθεί ότι οι λόγοι για τους οποίους αρκετοί ναυτικοί αποφασίζουν να εγκαταλείψουν το ναυτικό επάγγελμα είναι η φύση της εργασίας (π.χ. μακρόχρονη παραμονή στη θάλασσα, απόσταση από την οικογένεια και τον κοινωνικό κύκλο, συνθήκες διαβίωσης πάνω στο πλοίο, ποινικοποίηση του επαγγέλματος<sup>43</sup>, κ.α.), οι κοινωνικές σχέσεις πάνω στο πλοίο (π.χ. δυσκολία συνεργασίας με αλλοεθνείς, δυσκολία στην εργασία και συμβίωση με τα ίδια άτομα κατά τη διάρκεια της παραμονής στο πλοίο, κ.α.), αλλά και το ύψος της ανταμοιβής (πχ. αμοιβές σε σχέση με το παραχθέν έργο, μισθολογικές διαφορές μεταξύ ίδιων ειδικοτήτων ή μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων, κ.α.). Ακόμη, αποχωρούν λόγω της ποιότητας και της μορφής διαχείρισης (π.χ. απρόσωπη σχέση με πλοιοκτήτρια εταιρεία, σχέση με την ανεξάρτητη εταιρεία εύρεσης ναυτικών, κ.α.), αλλά και των εκτιμώμενων μακροπρόθεσμων προοπτικών (π.χ. μείωση Ελλήνων ναυτικών στα ελληνόκτητα πλοία, αλλαγή διατάξεων ελληνικής σημαίας, ανεργία των ελληνικών πληρωμάτων, κ.α.). Όταν επιλέγει κάποιος να αποχωρήσει από το επάγγελμα, είτε αυτό γίνει πριν την ολοκλήρωση των σπουδών, είτε έπειτα από βραχύχρονη ή μεσόχρονη θαλάσσια προϋπηρεσία, υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές. Είναι σύνηθες το φαινόμενο να συναντώνται πρώην ναυτικοί (κυρίως αξιωματικοί) που στελεχώνουν τα γραφεία ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, οι εταιρείες επιδιώκουν να απασχολούν τους ναυτικούς τους ακόμη και στην ξηρά, προκειμένου αυτοί να μεταφέρουν τις γνώσεις που διαθέτουν από τη θάλασσα εμπειρία στο προσωπικό της ξηράς. Πάντως, η ενθάρρυνση για σταδιοδρομία στο επάγγελμα αποτελεί για τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις σημαντικό στόχο, δεδομένης της έλλειψης Ελλήνων αξιωματικών, αλλά και της παγκόσμιας μείωσης του αριθμού των αποφοίτων από τις ναυτικές ακαδημίες στα παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη (OECD/Precious Associates Ltd, 2003). Αναγκαία λοιπόν προδιαγράφεται, πέρα από την ενίσχυση του προφίλ του ναυτικού επαγγέλματος στην κοινωνία<sup>44</sup>, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και ο προγραμματισμός καριέρας, τόσο από τους ίδιους τους ναυτικούς και εργαζομένους, όσο και από τις επιχειρήσεις. Το πλάνο καριέρας στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα,

<sup>43</sup> Το νομικό πλαίσιο που αφορά στην ποινικοποίηση της ατυχηματικής ρύπανσης φαίνεται ότι επιδρά στο προφίλ του ναυτικού επαγγέλματος στην κοινωνία (βλ. McDonald, 2005; Mitropoulos, 2005; Wardetzki and Gray, 2008).

<sup>44</sup> Το προφίλ του ναυτικού επαγγέλματος στην ελληνική κοινωνία θα πρέπει να ενισχυθεί με μέσα προβολής, όπως η ενημέρωση στις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού, στα ιδρύματα μέσης και ανώτερης εκπαίδευσης, ή ακόμη και μέσω τηλεοπτικών σποτ. Μάλιστα, η πρόσφατη διαφημιστική καμπάνια της ΕΕΕ για την προσέλκυση νέων στο ναυτικό επάγγελμα είχε θετική απήχηση, αφού τη φετινή χρονιά σημειώθηκε αύξηση των εισακτέων στις ΑΕΝ. Το διδακτικό έτος 2008-2009 εισήχθησαν 1,321 άτομα, σε σχέση με τους 1,080 το 2007-2008 (Ναυτεμπορική, 2008d). Πέρα από την προβολή, το ναυτικό επάγγελμα πρέπει όμως να είναι και στην πραγματικότητα, ένα επάγγελμα με σταθερότητα, με δυνατότητες εξέλιξης στη θάλασσα και την ξηρά, με υψηλές αποδοχές, με ασφάλεια, με κύρος, κ.α. Για αυτά απαιτείται η λήψη μέτρων και από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

την εξασφάλιση των αμοιβών σε ετήσια βάση (αποδοχές σε 12μηνη βάση), τη συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, τις ευκαιρίες προαγωγής στην ιεραρχία του πλοίου, τις ευκαιρίες απασχόλησης στο γραφείο της επιχείρησης (όπου οι Έλληνες αξιωματικοί φαίνεται να ανταποκρίνονται θετικά στα σενάρια αυτά), την κυκλικότητα (rotation) των πληρωμάτων σε συνδυασμό με τακτικά ταξίδια μικρής διάρκειας (όπου είναι εφικτό), και την προσφορά συμβολαίων ναυτικής εργασίας με μεσοχρόνιο και μακροχρόνιο προσανατολισμό, σε συνδυασμό με τη συμβατική ρήτρα της προώθησης σε άλλη επιχείρηση σε περίπτωση αδυναμίας προσφοράς εργασίας.

### **3.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και η εφαρμογή της στη ναυτιλιακή επιχείρηση**

Ως 'εξωτερίκευση δραστηριοτήτων' (outsourcing) είναι μια διαδικασία κατά την οποία δραστηριότητες, οι οποίες παραδοσιακά πραγματοποιούνταν εσωτερικά, παραχωρούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες (Domberger, 1998). Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα οδηγηθεί στην απόφαση για εξωτερίκευση (Arnold, 2000; Useem and Harder, 2000; Adler, 2003, κ.α.) πέρα από τη μείωση του κόστους, μπορεί να είναι η βελτίωση της ποιότητας, της ταχύτητας ή της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων, η πρόσβαση σε εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες (τεχνογνωσία), η είσοδος σε νέες αγορές, η ευελιξία ανταπόκρισης στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και η δυνατότητα επικέντρωσης στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των διακριτών ικανοτήτων. Προκειμένου να αξιοποιήσει εποικοδομητικά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, μια επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει πρώτα τα οφέλη και το ρίσκο της εξωτερίκευσης (Vining and Globberman, 1999; Allen and Chandrashekar, 2000; Adler, 2003; Quelin and Duhamel, 2003), και να έχει κάνει ενδελεχή ανάλυση των λειτουργιών της, τόσο σε επίπεδο κόστους, όσο και σε επίπεδο ποιότητας. Όταν η επιχείρηση εξωτερικεύει δραστηριότητες, εφόσον αυτές της προσφέρονται σε καλύτερο επίπεδο από ότι αν τις παρήγαγε η ίδια, τότε μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο (μέσα από βραχυπρόθεσμη αποφυγή προβλημάτων/δυσκολιών), ή/και σε στρατηγικό επίπεδο (μέσα από μακροπρόθεσμη παροχή ευκολιών) (Lankford and Parsa, 1990). Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η σωστή επιλογή των δραστηριοτήτων, καθώς και ο βαθμός εξωτερίκευσής τους. Διάφορες προσεγγίσεις (Quinn and Himler, 1996). (Quinn and Himler, 1996; Lankford and Parsa, 1999; Vining and Globberman, 1999; Gilley and Rasheed, 2000; Arnold, 2000; Παπαδάκης, 2002; Shy and Stenbacka, 2003; Elmuti, 2003) καταλήγουν στο ότι η απόφαση για εξωτερίκευση σχετίζεται άμεσα με τον προσδιορισμό των θεμελιωδών ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Η προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε τρία ερωτήματα (Arnold, 2000): (α) αν πρόκειται για εξειδικευμένη δραστηριότητα, αφού οι δραστηριότητες που είναι πολύ συγκεκριμένες και εξειδικευμένες, είναι ασύμφορο να εξωτερικευθούν, (β) αν πρόκειται για στρατηγικά σημαντική δραστηριότητα, διότι υπάρχουν δραστηριότητες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση μιας επιχείρησης και δε θα πρέπει να εξωτερικεύονται, και (γ) αν πρόκειται για δραστηριότητα- θεμελιώδη ικανότητα, που αποτελεί κεντρικό κομμάτι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι υπάρχουν κάποιες δραστηριότητες που δε συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής

υιοθετούνται οι τρεις εναλλακτικές του Arnold (2000) για την απόφαση της εξωτερίκευσης: (1) εσωτερίκευση ('make' own manufacturing), όπου το έργο παράγεται από την ίδια την επιχείρηση εσωτερικά, (2) εσωτερική εξωτερίκευση (internal outsourcing), όπου περιλαμβάνονται η 'κεντρική' προσέγγιση ('center' approach), η συνεργασία (cooperation), η κοινή εταιρεία παροχής υπηρεσιών (common service company) και η επένδυση κεφαλαίου (capital investment), και (3) εξωτερική εξωτερίκευση (external outsourcing), όπου έχει τις εξής μορφές: τυπική συνεργασία (formal co-working), άτυπη συνεργασία (co-working without formal agreement) ή στιγμιαίες συναλλαγές (spot transaction)<sup>45</sup>. Παρόλο που η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δε θεωρείται θεμελιώδης ικανότητα μιας επιχείρησης, η συσχέτισή της με στρατηγικούς παράγοντες ολοένα και επεκτείνεται, θέτοντας τις βάσεις για να κυριαρχήσει η εξωτερίκευση ως μέθοδος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο μέλλον (Adler, 2003). Προηγούμενες έρευνες (Cook, 1999; Papalexandris *et al.*, 2001; Mahoney and Brewster, 2002) εντοπίζουν τις εξής δραστηριότητες ΔΑΠ στον τομέα της εξωτερίκευσης: προσέλκυση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανταμοιβές και παροχές, συγχωνεύσεις, μειώσεις/μετακινήσεις προσωπικού, συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων κ.α.. Οι βασικές κατηγορίες σχέσεων εξωτερικών συνεργατών ΔΑΠ (external collaborators)<sup>46</sup> χαρακτηρίζονται από α) εξέλιξη της υπηρεσίας ανθρώπινων πόρων (Sophistication of the HR service), που αφορά στο βαθμό που οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι ενημερωμένες, σύγχρονες, καινοτόμες και θεωρητικά έγκυρες και ορθές, και (β) εξατομίκευση των υπηρεσιών ανθρώπινων πόρων (Customisation), που αφορά στο βαθμό που οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη (tailor made services) (Galanaki and Papalexandris, 2005; 2007).

Η εξωτερίκευση ναυτιλιακών δραστηριοτήτων (shipping outsourcing) αφορά στην ανάθεση διαχειριστικών δραστηριοτήτων σε τρίτες –διαχειρίστριες- εταιρείες, αντί της εσωτερικής διαχείρισης (Panayides and Cullinane, 2002). Υπάρχει πλήθος ναυτιλιακών υπηρεσιών που εξωτερικεύονται σε τρίτες εταιρείες, όπως η νομική στήριξη-εκπροσώπηση, η ναυτική ασφάλεια, οι ναυλώσεις, η διαχείριση ηλεκτρονικών δικτύων, κ.α., αλλά και η διαχείριση πληρωμάτων (Papademetriou *et al.*, 2005). Τις υπηρεσίες διαχείρισης πληρωμάτων αναλαμβάνουν οι λεγόμενοι 'ναυτικοί πράκτορες' (manning agents) ή οι εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων, το επάγγελμα των οποίων έχει αναπτυχθεί ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες δημιουργώντας μια ξεχωριστή κατηγορία στον τομέα της διαχείρισης πλοίων. Οι εταιρείες αυτές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη σύζευξη της ζήτησης και προσφοράς ναυτικής εργασίας, λειτουργώντας ως μεσάζοντες μεταξύ ναυτικών και ναυτιλιακών εταιρειών. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται συνήθως στις ναυτιλιακές εταιρείες και τους ναυτικούς περιλαμβάνουν την προσέλκυση, εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή ναυτικών από διάφορες χώρες, ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών τους, γραφειοκρατικές υπηρεσίες (όπως έκδοση/ανανέωση πιστοποιητικών των ναυτικών, οργάνωση ταξιδιών και εκπατρισμού, κλπ.), υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως προετοιμασία υποδοχής και ένταξης ναυτικών στο πλοίο και την εταιρεία,

<sup>45</sup> Σημειώνεται ότι σημαντική είναι και η θεωρία της παροχής υπηρεσιών από πολλαπλές πηγές (multisourcing) (Cohen and Young, 2006), καθώς πρόκειται για μια ολιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία υιοθετείται ένα νέο πρότυπο λειτουργίας για τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση της εξωτερίκευσης/παροχής υπηρεσιών, την επιλογή του προμηθευτή υπηρεσιών, αλλά και τη μέτρηση και αξιολόγηση της υπηρεσίας.

<sup>46</sup> Όπως αποκαλούνται στην ελληνική αγορά οι παροχείς/προμηθευτές ΔΑΠ (HRM providers) (Galanaki and Papalexandris, 2005: 386).

αποστολή εμβασμάτων και αλληλογραφίας, επικοινωνία με την οικογένεια του ναυτικού, επίλυση διαφορών, κλπ., καθώς και παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διαθεσιμότητα ναυτεργατικού δυναμικού, τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας, περιγραφή πιθανής εργοδότης εταιρείας, νομική υποστήριξη και διευκρινήσεις σε ζητήματα συμβάσεων, κ.α. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ορισμένων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων έχει αμφισβητηθεί αρκετές φορές, καθώς υπάρχουν αναφορές για πρακτορεία που έχουν εμπλακεί σε υποθέσεις πλαστογράφησης και παραποίησης πιστοποιητικών των ναυτικών (Amante, 2004; Wu, 2004), απασχόλησης ναυτικών σε αναξιώπλοα πλοία (Rubullah, 2003), εγκατάλειψης ναυτικών σε ξένα λιμάνια (Moran, 1996), παράνομης χρέωσης εισφορών για εύρεση απασχόλησης, ‘λίστα παρακολούθησης’ (watch-listing) και ‘μαύρη λίστα’ (black-listing) ναυτικών (Cooper, 2000; ILO, 2002c). Οι διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση της ναυτιλιακής επιχείρησης περιλαμβάνουν την ‘εσωτερίκευση’ (in-sourcing), την ‘εσωτερική εξωτερίκευση’ (in-out sourcing) και την ‘εξωτερική εξωτερίκευση’ (out-out sourcing), όπως ορίζεται από το πρότυπο του Arnold (2000: 25), αλλά και την πολλαπλή προμήθευση (Cohen and Young, 2006)<sup>47</sup>, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2 Εναλλακτικές της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ΔΑΠ στη ναυτιλιακή επιχείρηση

Εσωτερίκευση (In-sourcing)	Εσωτερική Εξωτερίκευση (Internal Outsourcing)		Εξωτερική Εξωτερίκευση (External Outsourcing)	
<i>Εσωτερική ανάληψη ή τμήμα πληρωμάτων</i>	<i>Ίδρυση θυγατρικής εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων</i>	<i>Συμμαχίες με συγκεκριμένους όρους και συνθήκες</i>	<i>Μακροχρόνια συνεργασία με τρίτες εταιρείες</i>	<i>Μεμονωμένες συναλλαγές με εξωτερικούς συνεργάτες</i>
Παροχή από Πολλαπλές Πηγές (Multisourcing)	<i>Ενιαίος χάρτης διαχείρισης όλων των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύει η επιχείρηση</i>			

Ανεξάρτητα με τις μεθόδους που επιλέγει μια ναυτιλιακή επιχείρηση για να διαχειριστεί τις διάφορες δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων και των πληρωμάτων της, σε κάθε περίπτωση η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας είναι τεράστια, ιδιαίτερα στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της αγοράς ναυτεργατικού δυναμικού. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι διαστάσεις, οι έννοιες και οι στρατηγικές που αφορούν στην κουλτούρα και την πολιτισμική ποικιλία, καθώς και να συνδεθεί η διαχείριση αυτών με τη ΣΔΑΠ και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

<sup>47</sup> Η τελευταία μορφή δε θα πρέπει να συγχέεται με την πολυπλοκότητα και τον καταμερισμό που συναντάται στην οργανωτική δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, καθώς είναι μια περισσότερο στρατηγική προσέγγιση, αφού απαιτεί η εξωτερίκευση να ενταχθεί στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

### 3.6 Κουλτούρα και στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας

Ως κουλτούρα ορίζεται «ένα κοινό σύστημα ερμηνειών, όπου τα άτομα μοιράζονται τον ίδιο τρόπο αντίληψης του κόσμου και συμπεριφοράς σε αυτόν» (Hoecklin, 1996: 24). Η κουλτούρα είναι μια έννοια σχετική και όχι απόλυτη, αφού τα άτομα έχουν πολλές διαφορετικές συμπεριφορές και αντιλήψεις, ενώ κάθε εθνική κουλτούρα μπορεί να έχει όμοιες συμπεριφορές και αντιλήψεις με άλλες. Κάθε άνθρωπος διακρίνεται από μια ποικιλία πολιτισμικών χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν ως σκοπό να ερμηνεύουν το εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον κάθε ατόμου και κάθε κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκει. Στα κοινά χαρακτηριστικά της κουλτούρας περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η φυλή, η γλώσσα, η γεωγραφική προέλευση, οι κοινές παραδόσεις, αξίες και σύμβολα, οι θεσμοί που υπηρετούν και διατηρούν την ομάδα, κ.α. (De Simone and Harris, 1994: 478). Η κουλτούρα πιστεύεται ότι δεν είναι έμφυτη, αλλά μαθαίνεται, ότι οι διάφορες πλευρές της αλληλοσχετίζονται, και ότι η κουλτούρα είναι κοινή για ομάδες ανθρώπων και καθοριστική για τα όρια των ομάδων (Hall, 1981; 1983). Έτσι, πρόκειται για ένα συλλογικό φαινόμενο, «του οποίου η συλλογικότητά έγκειται στο γεγονός ότι ένα πλήθος ατόμων συμμερίζονται κοινά στοιχεία, τα οποία μαθαίνονται από τα άτομα στο πλαίσιο ενός κοινού κοινωνικού περιβάλλοντος» (Hofstede, 1980a: 25; Hofstede, 1991: 5). Ο συλλογικός προγραμματισμός της σκέψης είναι αυτός που διαχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας από αυτά μίας άλλης. Διάφορες κοινωνιολογικές προσεγγίσεις χαρακτηρίζουν την κουλτούρα ως ένα δυναμικό σύστημα στο οποίο επιδρούν κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961; Ronen and Shenkar, 1985; Alvesson, 1994; Schwartz, 1994). Κάθε άτομο ακολουθεί διάφορα στάδια ‘πολιτισμικού προγραμματισμού’ (cultural ‘programming’) (Hoecklin, 1996: 25) που ξεκινούν από την εκμάθηση βασικών αξιών (όπως καλό/κακό, σωστό/λάθος, κ.α.) έως την υιοθέτηση αντιλήψεων και την ανάπτυξη συμπεριφορών μέσα από την εκπαίδευση, την εργασία και την κοινωνική ζωή. Καθώς η κουλτούρα λειτουργεί ως «ένας φακός πίσω από τον οποίο παρακολουθούμε τον κόσμο και τους ανθρώπους γύρω μας. Όπως το νερό που περιβάλλει το ψάρι, έτσι και η κουλτούρα αλλοιώνει τον τρόπο που βλέπουμε τους άλλους και πώς οι άλλοι βλέπουν εμάς» (Schneider and Barsoux, 1997: 11), οι διαφορές στις κουλτούρες δεν είναι παρά ένας άλλος τρόπος που μπορεί κάποιος να αντιληφθεί κάτι.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, κατανοεί κανείς ότι η συμπεριφορά και οι αντιλήψεις των ανθρώπων είναι άμεσα συνδεδεμένες με το πολιτισμικό και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένοι. Όταν τα άτομα εντάσσονται στο δυναμικό μιας επιχείρησης διατηρούν τα στοιχεία της κουλτούρας τους, ενώ ταυτόχρονα, επηρεάζονται από την εταιρική κουλτούρα. Στην περίπτωση που πρόκειται για επιχειρήσεις με έντονο το πολυπολιτισμικό στοιχείο, τότε το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ έρχεται να συγκροτήσει τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των κουλτούρων, της επιχείρησης και του μάνατζμεντ. Πολυεθνικός χαρακτηρίζεται ένας οργανισμός (multicultural organization) ο οποίος «δίνει αξία, ενθαρρύνει και επικυρώνει μεθόδους ύπαρξης και λειτουργίας της πολιτισμικής ποικιλίας. Επίσης, θέτει τις βάσεις για ένα επιχειρησιακό διάλογο, στον οποίο καμία πολιτισμική προσέγγιση δεν υπερισχύει από κάποια άλλη, ούτως ώστε όλες οι πλευρές- κουλτούρες να συμμετέχουν πλήρως στον καθορισμό στόχων και τη λήψη αποφάσεων» (Fine, 1995: 36). Η πολιτισμική ποικιλία ή πολιτισμική

διαφορετικότητα (cultural diversity) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την παρουσία διαφορετικών ομάδων ανθρώπων με διαφορετική φυλή (race), σύστημα αξιών και πεποιθήσεων, θρησκεία, γλώσσες, κ.α., σε μια γεωγραφική περιοχή (Osman, 1999). Η ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας αφορά στην ικανότητα (ενός ανθρώπου/οργανισμού) να σέβεται και να κατανοεί, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να συνεργάζεται με ανθρώπους που έχουν διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (Garcia, 1995). Τέλος, οι Luo and Shenkar (2006) αναφέρουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (multinational corporations-MNC) αποτελούνται από ποικίλες και γεωγραφικά διασπαρμένες μονάδες, οι οποίες αντιμετωπίζουν το εμπόδιο της γλώσσας στην επικοινωνία με τις τοπικές επιχειρήσεις, αλλά και με το δίκτυό τους. Το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ (intercultural management) λοιπόν, «συνδυάζει τη γνώση, τη διορατικότητα και τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να διαχειριστεί κανείς επαρκώς τις διαφορές μεταξύ κουλτούρων, στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αλλά και στις μεταξύ επιχειρήσεων σχέσεις» και στοχεύει στο να μετασηματιστούν οι επιχειρήσεις με πολιτισμική ποικιλία σε υπερεθνικές ή διαπολιτισμικές επιχειρήσεις (transnational corporations) (Burggraaf, 1998: 3).

Η διαδικασία υιοθέτησης στοιχείων από διαφορετικές κουλτούρες πραγματοποιείται σε τρία στάδια (Hoecklin, 1996: 5): (i) απλή αναπαραγωγή (simple reproduction) προτύπων, συμπεριφορών, ιδεών, πεποιθήσεων, (ii) προσαρμογή και τροποποίηση (adjustment and modification), όπου το άτομο ή ο οργανισμός προχωρεί σε αλλαγές προκειμένου να ενσωματώσει λειτουργικά τα νέα πολιτισμικά στοιχεία, και (iii) τελειοποίηση (refinement or 'japanization'), όπου τα νέα με τα παλαιά στοιχεία κουλτούρων αποτελούν ένα ενιαίο και ομοιογενές σύνολο. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες του σύνθετου και παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι αναγκαίο να αναπτύξουν σύνθετες στρατηγικές και χαρακτηριστικά που θα τις μετατρέψουν σε υπερεθνικές ή διαπολιτισμικές (transnational corporations). Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν (Hoecklin, 1996: 52) μία ενιαία επικοινωνιακή δομή (integrated networking structure), ένα δυναμικό σύστημα λήψης αποφάσεων (dynamic decision-making), μηχανισμούς συντονισμού και προσαρμογής (adaptive coordination mechanisms), και την ικανότητα καινοτομίας (unique innovation capabilities). Καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά υποδηλώνει την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών, και κατ' επέκταση, την ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας.

### **3.6.1 Διαστάσεις και κυρίαρχες θεωρίες κουλτούρας**

Κατά την ανάπτυξη των θεωριών σχετικά με τις διαστάσεις της κουλτούρας, οι ανθρωπολόγοι και άλλοι επιστήμονες βασίζονται στο ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά επίπεδα συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, εμφανείς και κρυφές, ρητές και άρρητες καταστάσεις για τις οποίες κανείς μιλάει, και το αντίθετο (Hall, 1981). Οι κυρίαρχες υποθέσεις κουλτούρας αναπτύχθηκαν πάνω στα στοιχεία προσαρμογής του ατόμου στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικά χαρακτηριστικά), στα στοιχεία εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου (εσωτερικά χαρακτηριστικά) και στα συνδυαστικά χαρακτηριστικά αυτών των δύο. Οι κυρίαρχες θεωρίες σχετικά με τις διαστάσεις της κουλτούρας που επιλέχθηκαν για την παρούσα ανάλυση, παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα 3.3.



Πίνακας 3.3 Κυρίαρχες θεωρίες κουλτούρας

Συγ- γραφέας	Hall (1976; 1981)	Hofstede (1980a; 1993)	Schein (1993)	Trompenaars and Hampden-Turner (1993)
διαστάσεις κουλτούρας	- Χώρος - Χρόνος (μονοχρονικός/ πολυχρονικός) - Γλώσσα (υψηλού/ χαμηλού περιεχομένου)	- Αποφυγή αβεβαιότητας - Αποδοχή εξουσίας/ηγεσίας - Ατομικισμός/ κολεκτιβισμός - Αρρενωπότητα/ Θηλυκότητα - Βραχυχρόνιος/ μακροχρόνιος προσανατολισμός	- Ανθρώπινη δραστηριότητα και φύση - Ανθρώπινες σχέσεις - Χρόνος και χώρος - Αλήθεια και πραγματικότητα	- Σχέση με το περιβάλλον - Σχέση με το χρόνο - Ανθρώπινες σχέσεις (Καθολικότητα – Ιδιαιτερότητα, Ατομικότητα- Κοινωνικότητα, Ουδετερότητα- Συνασθηματικότητα, Συγκεντρωτικότητα- Διάδοση, Επίτευξη- Αιτιολόγηση).

Οι διαστάσεις της κουλτούρας του Hofstede προέκυψαν από τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε σε 88,000 εργαζόμενους των παραρτημάτων της πολυεθνικής εταιρείας IBM σε 72 χώρες<sup>48</sup>. Με την έρευνά του προσδιόρισε τις βασικές περιοχές που εντοπίζονται διαφορές, οι οποίες περιλαμβάνουν την κοινωνική ανισότητα και τη σχέση με την εξουσία, τη σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας, τις αντιλήψεις περί αρρενωπότητας και θηλυκότητας, και τους τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Αυτές οι περιοχές ενδιαφέροντος αποτέλεσαν τη βάση πάνω στην οποία ο Hofstede ανέπτυξε τη θεωρία του για τις διαστάσεις της κουλτούρας. Το μοντέλο του Hofstede για τις τέσσερις (και στην πορεία, πέντε) διαστάσεις της κουλτούρας ορίζεται ως εξής (Hofstede, 1991; 1997; Hofstede and Hofstede, 2005):

- 1) Ο Βαθμός Εξουσίας/ Ηγεσίας- Power Distance (PD) ή 'ισχύς της απόστασης' (Παπαστάμος, 2001) ή 'ανισότητα εξουσίας' (Χυτήρης, 2001b), σε κλίμακα από μικρό σε μεγάλο (power distance, from small to large).

Αντικατοπτρίζει την αποδοχή εξουσίας και το βαθμό επιρροής της ηγεσίας που διαμορφώνεται μέσα από τις ιεραρχικές σχέσεις. Ο Hofstede (επίσημη ιστοσελίδα) αναφέρει ότι ο δείκτης αυτός δείχνει σε ποιο βαθμό τα μέλη λιγότερο ισχυρών οργανισμών (όπως η οικογένεια) αποδέχονται και πιστεύουν στην άνιση κατανομή της εξουσίας. Επίσης, θεωρεί ότι ο βαθμός κοινωνικής ανισότητας επιδοκιμάζεται τόσο από τους ηγέτες, όσο και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η εξουσία και η ανισότητα είναι θεμελιώδη συστατικά κάθε κοινωνίας και «καθένας γνωρίζει ότι όλες οι κοινωνίες είναι άνισες, αλλά κάποιες είναι περισσότερο» (Hofstede- επίσημη ιστοσελίδα). Ο βαθμός αυτός λοιπόν, δείχνει για παράδειγμα, πως αντιδρούν οι 'υφιστάμενοι' στις εντολές των 'ανωτέρων' τους, καθώς και ποιος είναι ο βαθμός πρωτοβουλίας και έκφρασης των απόψεών τους.

- 2) Ο Βαθμός Ατομικισμού- Κολεκτιβισμού (Individualism versus Collectivism- IDV), ή 'ατομικισμού- συλλογικότητας' (Triandis, 1980; 1995).

<sup>48</sup> Στο τελικό δείγμα του οι χώρες μειώθηκαν στις σαράντα, από τις οποίες συλλέχθηκαν περισσότερες από πενήντα απαντήσεις. Η έρευνά του έλαβε χώρα μεταξύ 1967- 1969 και 1971- 1973 με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο μεταφράστηκε σε είκοσι γλώσσες. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με παραγοντική ανάλυση.

Εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα ενσωματώνονται στις ομάδες (Hofstede-επίσημη ιστοσελίδα). Ο δείκτης αυτός αφορά στο κατά πόσο το άτομο ορίζει την ταυτότητά του βάσει της συλλογικής ομάδας της οποίας αποτελεί μέλος (Παπαστάμος, 2001: 299). Στην πλευρά του ατομικισμού εντοπίζονται κοινωνίες, όπου οι δεσμοί- σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας θεωρείται ότι πρέπει να επικεντρώνεται μονάχα στον εαυτό και την οικογένειά του. Στην πλευρά του κολλεκτιβισμού εντοπίζονται κοινωνίες στις οποίες τα άτομα είναι ενταγμένα από τη γέννηση και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους σε ομάδες με δυνατούς δεσμούς. Η διάσταση αυτή προσδιορίζει τις διαφορές μεταξύ ατομικιστικών κοινωνιών, όπου τα άτομα εκφράζουν κάθε κατάσταση σε μονάδες κόστους και ωφέλειας για τους ίδιους, και μεταξύ κολλεκτιβιστικών κοινωνιών, όπου τα άτομα δίνουν μεγάλη έμφαση στην αρμονία και συνοχή του συνόλου (ομάδας εργασίας, οικογένειας, κ.α.).

3) Ο Βαθμός Αντίληψης Θηλυκότητας-Αρρενωπότητας (Femininity versus Masculinity), ή 'ανδρισμού-θηλυκότητας' (Παπαστάμος, 2001) ή προσανατολισμού στη συνεργασία ή την απόδοση (cooperation- vs performance-oriented), ή 'Ανδροκρατισμός/ Αρσενικότητα' (Χυτήρης, 2001b).

Ο Hofstede (επίσημη ιστοσελίδα) περιγράφει το διπολικό αυτό παράγοντα ως εξής: Η Θηλυκότητα αναφέρεται στη διανομή των ρόλων στα δύο φύλα, κάτι που είναι θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε κοινωνία. Η έρευνά του αποκάλυψε ότι: (α) οι γυναικείες αξίες διαφέρουν λιγότερο εν μέσω των κοινωνιών που εξετάστηκαν, από ότι οι ανδρικές, (β) οι ανδρικές αξίες διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα και ποικίλουν, από πολύ επιθετικές, ανταγωνιστικές και εντελώς αντίθετες ή διαφορετικές από τις γυναικείες, έως μετριοπαθείς, ευαίσθητες, προστατευτικές και πιο κοντά στις γυναικείες. Εδώ, η Θηλυκότητα εκφράζει μια κοινωνία στην οποία οι κοινωνικοί ρόλοι των δυο φύλων επικαλύπτονται, με την έννοια ότι τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες είναι σεμνοί, στοργικοί και προσανατολισμένοι στην απόκτηση ποιοτικής ζωής. Αντιθέτως σε μια κοινωνία με μεγάλο βαθμό Αρρενωπότητας, οι κοινωνικοί ρόλοι των δύο φύλων είναι ξεκάθαρα καθορισμένοι και ευδιάκριτοι, και οι ανδρικές-επιθετικές αξίες είναι διαφορετικές από τις πιο ευαίσθητες-γυναικείες. Σε αυτή την περίπτωση, οι άνδρες είναι επιθετικοί, σκληροί και προσανατολισμένοι στην απόκτηση υλικών αγαθών, ενώ οι γυναίκες είναι σεμνές, στοργικές και προσανατολισμένες στην ποιότητα της ζωής.

4) Ο Βαθμός Αποφυγής Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance), σε κλίμακα από αδύναμο σε δυνατό (from weak to strong).

Αφορά στην ανοχή της κοινωνίας στην αβεβαιότητα (uncertainty) και την αμφισημία (ambiguity), και σχετίζεται με την αναζήτηση του ανθρώπου για την αλήθεια (Hofstede- επίσημη ιστοσελίδα). Η διάσταση αυτή ουσιαστικά προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο η κουλτούρα προγραμματίζει τα μέλη της ώστε να νιώθουν άβολα ή όχι σε άγνωστες, ασυνήθειες, μη προγραμματισμένες και επικίνδυνες καταστάσεις. Ο Hofstede αναφέρει ότι οι κουλτούρες αποφυγής της αβεβαιότητας περιλαμβάνουν άτομα συναισθηματικά και υποκινούμενα από το άγχος, τα οποία προσπαθούν να περιορίσουν την πιθανότητα αβέβαιων καταστάσεων μέσω της χρήσης γραπτών και άγραφων κανόνων, της υιοθέτησης μέτρων ασφαλείας, αλλά και (σε επίπεδο φιλοσοφικό/ θρησκευτικό) με την πίστη σε μία απόλυτη αλήθεια. Από την άλλη, οι κουλτούρες που αποδέχονται την αβεβαιότητα περιλαμβάνουν άτομα που είναι ανεκτικά και ανοικτά σε νέες, διαφορετικές ιδέες και απόψεις, τα οποία επιδιώκουν όσο το δυνατό λιγότερους κανόνες, και, στο φιλοσοφικό/ θρησκευτικό επίπεδο είναι

σχετικιστές (relativist) και θετικοί στις αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγές ιδεών. Τέλος, τα μέλη αυτής της κουλτούρας είναι περισσότερο ατάραχοι, χωρίς άγχος, στοχαστικοί και ανέκφραστοι.

5) Ο Βαθμός του Μακρόχρονου–Βραχύχρονου Προσανατολισμού στη Ζωή (long-term versus short-term orientation in life- LTO).

Στην πορεία ο Hofstede πρόσθεσε και μία Πέμπτη διάσταση στο πλαίσió του, η οποία βασίστηκε αρχικά στη διδασκαλία του Κομφούκιου και συγκεκριμένα, στον ‘κομφουκιανικό δυναμισμό της εργασίας’<sup>49</sup> (Hofstede and Bond, 1988). Το 1991 ο Hofstede μετονόμασε τη διάσταση αυτή σε Μακρόχρονο–Βραχύχρονο Προσανατολισμό στη Ζωή. Οι αξίες που σχετίζονται με τον Μακρόχρονο Προσανατολισμό- προς το μέλλον (Long-term orientation) είναι η λιτότητα, η υπομονή, η επιμονή, η οικονομία, και το αίσθημα ντροπής, ενώ οι αξίες του Βραχύχρονου Προσανατολισμού- προς το παρόν και παρελθόν (Short-term orientation) είναι ο σεβασμός στην παράδοση, η εκπλήρωση των κοινωνικών επιταγών, η προσωπική σταθερότητα και ισορροπία, και η προστασία της τιμής και της αξιοπρέπειας (Hofstede- επίσημη ιστοσελίδα).

Οι θεωρίες των Hall και Schein έχουν μεγάλη αναλυτική δύναμη και συνέβαλαν στον εμπλουτισμό της γνώσης για την έννοια της κουλτούρας. Από την άλλη, τόσο η προσέγγιση του Trompenaars, όσο –ιδιαίτερα- του Hofstede έχουν δεχθεί έντονη κριτική (του Trompenaars από το Hofstede, 1996 και αντίστοιχα, του Hofstede από τους Hampden- Turner and Trompenaars, 1997; Cray and Mallory, 1998; Sivakumar and Nakata, 2001; Baskerville, 2003; κ.α.). Οι επιφυλάξεις που έχουν διατυπωθεί για το μοντέλο του Hofstede επικεντρώνονται στη στατικότητα των διαστάσεων και στο ότι μία διάσταση κουλτούρας αποκλείει την αντίθετή του. Επίσης, έχει αναφερθεί ότι η έννοια της κουλτούρας περιορίζεται και απλοποιείται σε πέντε διαστάσεις, και ότι το δείγμα που προήλθε από μία πολυεθνική επιχείρηση, είναι περιοριστικό (δεδομένου ότι υπάρχει η πιθανότητα να παρεμβάλλεται η εταιρική κουλτούρα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων). Ακόμη αμφισβητήθηκε η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων του, λόγω του ότι συλλέχθηκαν στοιχεία από άτομα, και βάσει αυτών οδηγήθηκε σε συμπεράσματα που αφορούν μία ολόκληρη κοινωνία. Επιπλέον, η θεωρία φαίνεται να παρουσιάζει αδυναμία στο να συλλάβει τη μεταβλητότητα της κουλτούρας με το πέρασ του χρόνου, παρόλο που και ο ίδιος ο Hofstede (1980) αναφέρει ότι η κουλτούρα πιθανότατα μεταβάλλεται, και κάνει σαφές ότι οι αξίες δεν αλλάζουν παρά μονάχα σε μεγάλο βάθος χρόνου. Παρά την κριτική που έχει δεχτεί, η συμβολή του Hofstede στις επιστήμες έχει αναγνωριστεί, αφού η θεωρία των πέντε διαστάσεων είναι η πιο διαδεδομένη (λόγω της σαφήνειας, συντομίας και απλότητάς της) (Kirkman *et al.*, 2006), έχοντας βρει εφαρμογή σε διάφορους τομείς, όπως ψυχολογία, διαπολιτισμικότητα, διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων, επιχειρησιακή στρατηγική, οικονομία, κ.α. Το έργο του Hofstede θεωρείται σημαντικό στη μελέτη της επίδρασης των πολιτισμικών διαφορών κατά τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, διότι μέσα από αυτό «δίνεται έμφαση στο ότι δε μπορείς να αξιολογήσεις την αξία. Αν κάποιος αξιολογήσει μια διαφορετική κουλτούρα ως αρνητική, τότε το στοιχείο της διαφορετικότητας δε θα μπορέσει ποτέ να γίνει απόλυτα κατανοητό» (Hoecklin, 1996: 39).

<sup>49</sup> Η διάσταση αυτή προέκυψε από την έρευνα Κινέζων ακαδημαϊκών σε δείγμα μαθητών σε 23 χώρες του κόσμου, προκειμένου να εξεταστεί το ήθος/αρετή (virtue), αντί για την αλήθεια (truth) που ο Hofstede είχε μελετήσει.

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, η θεωρία των πέντε διαστάσεων του Hofstede αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο θεωρείται κατάλληλο και χρήσιμο για την κατανόηση των αντιλήψεων και συμπεριφορών που έχουν άτομα διαφορετικής κουλτούρας σε ένα πολυεθνικό οργανισμό, όπως σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τις αδυναμίες του, το μοντέλο αυτό παρέχει τη δυνατότητα για σύγκριση ανάμεσα σε πολλές διαφορετικές κουλτούρες και εθνικότητες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας<sup>50</sup>).

### 3.6.2 Θεωρίες και στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας

Σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας<sup>51</sup>. Η Adler (1983b; 1986) εισήγαγε το πρότυπο των πολιτισμικών υποθέσεων και οργανωσιακών δομών (model of cultural assumptions and organizational structures), το οποίο προσδιορίζει τον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις πολιτισμικές διαφορές βασιζόμενοι τόσο στις διαφορετικές υποθέσεις σχετικά με την επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στον οργανισμό, όσο και στα διάφορα στάδια οργανωσιακής δομής τους. Το πρότυπο αυτό αποτελεί μια χρήσιμη προσέγγιση για τις επιχειρήσεις που μεταβάλλουν την οργανωσιακή τους δομή προκειμένου να ενισχύσουν το πολυπολιτισμικό τους προφίλ, και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- (1) Καμία επίδραση, καμία διάσταση. Στο στάδιο αυτό η οργανωσιακή δομή μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυ-τοπική (multidomestic), όπου η διοίκηση αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως ένα σύνολο από ξεχωριστές υπο-ομάδες ή μονάδες σε πολλές χώρες που ενεργούν αυτόνομα. Η διοίκηση αναγνωρίζει τις πολιτισμικές διαφορές, όμως θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση να τις ελέγξει, αλλά ούτε και να επωφεληθεί από αυτές. Έτσι, επικρατεί η πολιτισμική υπόθεση ότι η ποικιλία δεν έχει καμία επίδραση.
- (2) Μία μονοπολική διάσταση. Εδώ η οργανωσιακή δομή χαρακτηρίζεται ως διεθνής (international). Σε αυτούς τους οργανισμούς η ομοιογένεια θεωρείται ως φυσιολογική και επιθυμητή, ενώ η ετερογένεια ως παράδοξο. Στη διεθνή επιχείρηση πιστεύεται ότι η κουλτούρα που υπάρχει στην κεντρική μονάδα της επιχείρησης είναι αυτή που ισχύει σε όλες τις υπόλοιπες μονάδες της, και ότι υπάρχει ένας ορθός τρόπος διοίκησης. Επίσης, θεωρείται ότι η πολιτισμική ποικιλία αποτελεί μονάχα πηγή συγκρούσεων, προβλημάτων και αναποτελεσματικότητας, επομένως, επιλέγεται να κυριαρχεί η εθνική κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης.
- (3) Μία διπολική διάσταση. Σε αυτήν την περίπτωση η ποικιλία, αλλά και η γεωγραφική διαφοροποίηση θεωρούνται βασικές και απαραίτητες. Πρόκειται για τη λεγόμενη πολυεθνική επιχείρηση (multinational), στην οποία παρουσιάζονται τόσο προβλήματα όσο και οφέλη από την ποικιλία, ενώ η ομοιογένεια αποτελεί πηγή ανταγωνισμού και συγκρούσεων. Αν και η πολιτισμική επίδραση είναι

<sup>50</sup> Σημειώνεται ότι στην έρευνα των Trompenaars and Hampden-Turner (1993) δεν περιλήφθηκε η Ελλάδα.

<sup>51</sup> Στο παρελθόν και ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, λήφθηκαν διάφορα μέτρα (που αποτελέσαν και τα πρώτα βήματα) για την προώθηση της ποικιλίας γενικότερα, αλλά και της πολιτισμικής ποικιλίας, όπως οι Ίσες Ευκαιρίες Εργασίας (EEO-Equal Employment Opportunity) και η Θετική Δράση (Affirmative Action) προς την ποικιλία και την πολυεθνικότητα.

ωφέλιμη, απαιτούνται εξωτερικές δυνάμεις για να υιοθετήσει η επιχείρηση νέους τρόπους λειτουργίας.

- (4) Δύο διπολικές διαστάσεις. Σε αυτό το στάδιο του προτύπου, η ποικιλία συμβάλλει στη δημιουργία νέων αμοιβαίων σχέσεων ωφέλειας και αυξάνει το επίπεδο βελτίωσης της πολιτισμικής επίδρασης στο σύστημα. Η επιχείρηση εδώ δε χρειάζεται εξωτερικές δυνάμεις για να αλλάξει, αλλά εξελίσσεται εκ των έσω, δημιουργώντας διαρκώς νέους, βελτιωμένους και αμοιβαίας ωφέλειας τρόπους συνεργασίας. Πρόκειται για τις λεγόμενες παγκόσμιες (global/ transnational) επιχειρήσεις, στις οποίες η ετερογένεια θεωρείται σημαντική και απολύτως απαραίτητη. Επομένως, κυριαρχεί η υπόθεση ότι η πολιτισμική ποικιλία μπορεί ταυτόχρονα να δημιουργεί προβλήματα και οφέλη στον οργανισμό.

Ο Cox (1994) ανέπτυξε ένα πρότυπο για το σχεδιασμό της οργανωτικής αλλαγής με στόχο τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας. Στο πρότυπο αυτό, η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας συνεπάγεται τη δημιουργία ενός κλίματος στον οργανισμό, με βάση το οποίο θα γίνονται αποδεκτές όλες οι απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές. Ο Cox (1994) αναφέρει ότι όπως όλες οι σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, έτσι και η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας απαιτεί πρώτα ένα κοινό σκοπό. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει το δικό της όραμα, ενώ για να είναι επιτυχημένες οι οργανωσιακές αλλαγές, θα πρέπει να προσαρμόζονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού. Το πρότυπο του Cox (1994) προτείνει πέντε βήματα για την ανάπτυξη της ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, και συγκεκριμένα την ηγεσία (στήριξη και δέσμευση της διοίκησης, χρήση 'διευθυντών πολιτισμικής ποικιλίας'-directors of diversity ή 'πολιτισμικών συντονιστών'-diversity coordinators), έρευνα και μέτρηση (πληροφόρηση για θέματα πολιτισμικής ποικιλίας με εξέταση στατιστικών στοιχείων και τροφοδότηση της αξιολόγησης, εκπαίδευσης, κ.α.), επιμόρφωση- εκπαίδευση (συνειδητοποίηση και ευαισθητοποίηση σε θέματα πολιτισμικής ποικιλίας), αλλαγές στην κουλτούρα και τα συστήματα διοίκησης (με αναλυτική αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας και των συστημάτων ΔΑΠ της επιχείρησης), και παρακολούθηση (αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ανάδραση μέσω αναφορών).

Η Hoecklin (1996), βασιζόμενη στο πρότυπο της Adler (1983b; 1986)<sup>52</sup> αναφέρει ότι μέσα από την έρευνά της, προέκυψε ότι υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις στρατηγικές οι οποίες εφαρμόζονται από διεθνείς (και δυτικής κουλτούρας- Western) επιχειρήσεις για τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών. Αυτές περιλαμβάνουν (Hoecklin, 1996: 56):

- (1) Καλλιέργεια μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο.
- (2) Ανάπτυξη μιας ενιαίας τεχνικής ή επαγγελματικής κουλτούρας παγκοσμίως.
- (3) Στήριξη σε ισχυρά οικονομικά συστήματα ή συστήματα προγραμματισμού-σχεδιασμού (financial or planning systems).
- (4) «Να αφήνεις κάθε κουλτούρα 'ήσυχη'» (Leaving each culture alone).

<sup>52</sup> Η πρώτη στρατηγική προσέγγιση της Hoecklin (1996) προσομοιάζει με την μονοπολική διάσταση της Adler (1983b) των διεθνών (international) επιχειρήσεων. Τόσο η δεύτερη όσο και η τρίτη στρατηγική αντιστοιχούν στην οργανωσιακή δομή και τις πολιτισμικές υποθέσεις των διεθνών (international) επιχειρήσεων του προτύπου της Adler (1983b), ενώ η τελευταία είναι ανάλογη αυτής που υιοθετούν οι πολύ-τοπικές (multidomestic) επιχειρήσεις.

Η πρώτη στρατηγική της καλλιέργειας μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο, ενέχει κάποιους κινδύνους, όπως την τάση της ‘κλειστής σκέψης’ (‘group think’) (Janis, 1982), μια τάση εσωτερικευσης, σαφώς την αποδοχή του status quo, και, σε ακραίες περιπτώσεις, μια τυφλή υπεροψία (Hoecklin, 1996). Επίσης, ως πρόβλημα στην προσπάθεια επέκτασης της κοινής εταιρικής κουλτούρας σε όλες τις μονάδες του οργανισμού επισημαίνεται η «‘απόσταξη’ (ή σύνοψη) του μηνύματος σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην αναγνωρίζεται από οποιαδήποτε άλλη εταιρική κουλτούρα» (Hoecklin, 1996: 57). Έτσι, η εταιρική κουλτούρα κυριαρχεί μέσα από ένα μήνυμα για την κουλτούρα, το οποίο είναι απλό, συνοπτικό και εύκολα κατανοητό<sup>53</sup>. Οι άλλες δύο στρατηγικές που προέκυψαν, δηλαδή η καλλιέργεια μιας ενιαίας τεχνικής ή επαγγελματικής κουλτούρας παγκοσμίως και η στήριξη σε συστήματα προγραμματισμού-σχεδιασμού ή σε ισχυρά συστήματα ελέγχου, προϋποθέτουν ότι οι τεχνικοί ή διαδικαστικοί μηχανισμοί μπορούν να ξεπεράσουν τις πολιτισμικές διαφορές. Εδώ κυριαρχεί η υπόθεση ότι η πολιτισμική ποικιλία δημιουργεί μονάχα προβλήματα, αλλά αντί να επιλέγεται ένα ομοιογενές ανθρώπινο δυναμικό, προτιμάται να περιορίζονται οι πολιτισμικές διαφορές μέσω μιας τεχνικής ή διαδικαστικής ‘αντικειμενικότητας’ (‘objectivity’). Τέλος, στη στρατηγική του «να αφήνεις κάθε κουλτούρα ‘ήσυχη’» η πολιτισμική ποικιλία αναγνωρίζεται, χωρίς όμως να γίνεται καμία προσπάθεια ελέγχου ή αξιοποίησή της προς το όφελος του οργανισμού.

Οι Schneider and Barsoux (1997) ανέπτυξαν μια θεωρία διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, βασισμένη πάνω στη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών, όπως αυτές εντοπίζονται στις σχέσεις μεταξύ μητρικών και θυγατρικών επιχειρήσεων. Ο τρόπος που διοικούνται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις<sup>54</sup> είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου που αντιμετωπίζονται οι πολιτισμικές διαφορές σε έναν οργανισμό. Οι Schneider and Barsoux (1997: 209) ανέπτυξαν τη θεωρία των τριών στρατηγικών διοίκησης της πολιτισμικής ποικιλίας, η οποία λαμβάνει υπόψη τη σχέση μεταξύ μητρικής και θυγατρικής εταιρείας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει την πολιτισμική ποικιλία (α) με αξιοποίηση/χρησιμοποίησή της, (β) με μείωση και εξάλειψη των πολιτισμικών διαφορών ή (γ) με αδιαφορία, αγνόηση.

Ο βαθμός λοιπόν, στον οποίο η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν την πολιτισμική ποικιλία και τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της, ορίζεται από την προσέγγιση της επιχείρησης στην πολιτισμική ποικιλία, και τη διαχείριση αυτής. Κάθε μία από τις τρεις προσεγγίσεις (i. Αγνόηση, ii. Μείωση/εξάλειψη, iii. Αξιοποίηση) παράγει και διαφορετικές στρατηγικές της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Στην περίπτωση (i) που η διοίκηση και τα

<sup>53</sup> Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει κάποια σοβαρά μειονεκτήματα, καθώς περιορίζει κάθε πιθανότητα για ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ διαφορετικών κουλτούρων, ενώ μπορεί να αποτύχει εντελώς, εάν η επιχείρηση στραφεί σε αγορές που είναι δύσκολο να μοιράζονται οι άνθρωποι τις ίδιες αξίες με τις αξίες του οργανισμού.

<sup>54</sup> Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μητρικής και θυγατρικών εταιρειών στα πλαίσια ενός πολυεθνικού οργανισμού μπορεί να είναι (Heenan and Perlmutter, 1979): (α) Εθνοκεντρική (ethnocentric), όπου όλες οι οδηγίες σε σχέση με την πολιτική και τις διαδικασίες προέρχονται από τη μητρική επιχείρηση, (β) Πολυκεντρική (polycentric), όπου η μητρική εταιρεία δίνει τις εντολές για τις βασικές αρχές, πολιτικές, και η θυγατρική αποφασίζει για τον τρόπο εφαρμογής των οδηγιών, (γ) Περιφερειοκεντρική (regiocentric), όπου τα περιφερειακά γραφεία της μητρικής εταιρείας λειτουργούν ως ενδιάμεσος ή ως καταλύτης (buffer) μεταξύ της μητρικής επιχείρησης στην έδρα της και των θυγατρικών στη χώρα υποδοχής, ή (δ) Γεωκεντρική (geocentric), όπου όλες οι αποφάσεις και διαδικασίες για το ‘τι’ και ‘πώς’ θα γίνει κάτι, λαμβάνονται από κοινού.

στελέχη αγνοούν ή θεωρούν αμελητέα την επίδραση της κουλτούρας, τότε θεωρούν ότι 'η δουλειά είναι δουλειά' ('business is business') ανεξάρτητα από την εθνικότητα του συνεργάτη ή εργαζομένου. Στις επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή την προσέγγιση απέναντι στην κουλτούρα και την πολιτισμική ποικιλία, συνήθως επιβάλλεται η κουλτούρα και το σύστημα αρχών και πολιτικών της μητρικής προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις, με σκοπό να καλυφθούν οι όποιες πολιτισμικές διαφορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να επιβληθούν σε όλους τους εργαζόμενους τα πρότυπα συμπεριφοράς της κουλτούρας που η διοίκηση επιλέγει και θεωρεί ως την κυρίαρχη και πλέον σωστή. Οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούν ότι υπάρχει ένας σωστός τρόπος διαχείρισης, ο οποίος πρέπει να ακολουθείται από όλα τα μέλη του οργανισμού. Έτσι, η επικοινωνία αφορά ουσιαστικά τη μεταφορά οδηγιών ή εντολών, αρχών και πολιτικών από τη μητρική προς τις θυγατρικές, χωρίς να υπάρχει επαναπληροφόρηση με αντίστροφη επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω. Η κύρια πρόκληση για την επιχείρηση που ακολουθεί την προσέγγιση αυτή είναι η αποδοχή της στρατηγικής που ορίζει η μητρική εταιρεία. Το κριτήριο της απόδοσης είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας. Κύριος φόβος της προσέγγισης που αγνοεί τις πιθανές συνέπειες των πολιτισμικών διαφορών είναι να περιοριστεί η ευελιξία της επιχείρησης και να χαθούν ευκαιρίες για παγκόσμια ολοκλήρωση και τοποθέτηση στην αγορά.

Αν η ανώτατη διοίκηση και κατ' επέκταση τα στελέχη θεωρούν ότι οι επιδράσεις της πολιτισμικής ποικιλίας είναι μόνο αρνητικές και ότι οι πολιτισμικές διαφορές αποτελούν πρόβλημα<sup>55</sup> ή απειλή για την αρμονία (όπως στην περίπτωση των εθνοκεντρικών οργανισμών), τότε η στρατηγική που θα επιλεγεί είναι να ελαχιστοποιήσουν την πηγή και τις επιδράσεις της πολιτισμικής ποικιλίας εντός της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει είτε έχοντας ένα ενδιάμεσο, ο οποίος λειτουργεί ως καταλύτης (buffer), ή ως μεταφραστής των δύο (ή περισσότερων) κουλτούρων, είτε απομονώνοντας τις διαφορετικές κουλτούρες προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις (περίπτωση ii). Το κριτήριο απόδοσης στις επιχειρήσεις που επιλέγουν την εξάλειψη ή μείωση των πολιτισμικών διαφορών είναι ο βαθμός προσαρμοστικότητας στις αγορές, ενώ η επικοινωνία μεταξύ μητρικής και θυγατρικών γίνεται από πάνω προς τα κάτω, με επαναπληροφόρηση προς την αντίθετη φορά. Κύρια πρόκληση εδώ είναι να επιτευχθεί συνοχή μεταξύ των μελών του οργανισμού (μεταξύ μητρικής, περιφερειακού μεσάζοντα και θυγατρικών), ενώ κύριος φόβος είναι η διάσπαση, η οποία θα σημάνει και διπλασιασμό της κάθε επιχειρησιακής προσπάθειας, καθώς και απώλεια πιθανών συνεργασιών. Στις προηγούμενες περιπτώσεις αποκλείεται εξ αρχής κάθε πιθανότητα αξιοποίησης της ποικιλίας και χάνεται η ευκαιρία να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιδράσεις της πολιτισμικής ποικιλίας και να αξιοποιηθούν οι θετικές της. Οπότε, στην περίπτωση που η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη θεωρούν τις επιδράσεις της πολιτισμικής ποικιλίας ως εξίσου θετικές και αρνητικές (όπως στην γεωκεντρική περίπτωση), τότε η στρατηγική στοχεύει στο να ελεγχθούν και διαχειριστούν οι επιδράσεις της πολιτισμικής ποικιλίας, και όχι καθαυτή η πολιτισμική ποικιλία. Έτσι, μεγιστοποιούνται τα πιθανά πλεονεκτήματα της ποικιλίας (περίπτωση iii). Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή εκπαιδεύουν τα μέλη τους ώστε να αναγνωρίζουν τις πολιτισμικές διαφορές και να τις αξιοποιούν. Αυτό απαιτεί από τη μητρική επιχείρηση να βρει ισορροπία ανάμεσα στον κεντρικό έλεγχο που διατηρεί

<sup>55</sup> «Η πολιτισμική ποικιλία δεν είναι ούτε νέα, ούτε προβληματική από μόνη της. Το 'πρόβλημα' (εάν μπορεί να θεωρηθεί ως τέτοιο) έγκειται στο ότι οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι οι αντίθετες προσεγγίσεις είναι επιζήμιες» (Chryssoschoou, 2004:18)

και στις τοπικές ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει εκχωρώντας αρμοδιότητες στις θυγατρικές. Στην περίπτωση της αξιοποίησης των πολιτισμικών διαφορών, στόχος είναι η καινοτομία, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την εκμάθηση, την κατανόηση και τη γνώση των πολιτισμικών διαφορών. Κύρια πρόκληση εδώ είναι η εξομάλυνση των διαφορών, οπότε κριτήριο της απόδοσης είναι ο βαθμός συνεργασίας. Η επικοινωνία γίνεται μέσω όλων των διαύλων, με στόχο να εξαλειφθεί κάθε πιθανότητα σύγχυσης και προστριβών, οι οποίες αποτελούν τον κύριο φόβο των επιχειρήσεων που υιοθετούν την προσέγγιση αυτή. Οι πρώτες δύο στρατηγικές – αγνόηση και ελαχιστοποίηση/ εξάλειψη της πολιτισμικής ποικιλίας – υιοθετούνται αρκετά συχνά (Schneider and Barsoux, 1997). Οι συνθήκες όμως της παγκόσμιας αγοράς έχουν κάνει τη στρατηγική της αξιοποίησης της πολιτισμικής ποικιλίας την πλέον κατάλληλη.

### **3.6.3 Πλεονεκτήματα της πολιτισμικής ποικιλίας και εναρμόνιση με τη Στρατηγική ΔΑΠ και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η ποικιλία στο ανθρώπινο δυναμικό άρχισε να γίνεται αντικείμενο έρευνας στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και να παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία τη δεκαετία του 1990, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες (McMahan *et al.*, 1998). Στην πλειοψηφία τους όμως οι πρώτες μελέτες και αυτές που ακολούθησαν επικεντρώθηκαν στα αποτελέσματα της ποικιλίας στην απόδοση του ατόμου, στη συνοχή της ομάδας, κ.α. «Ενώ ένα μεγάλο μέρος της εμπειρικής έρευνας της προσέγγισης των πόρων-ικανοτήτων επικεντρώθηκε στη συσχέτιση και τις επιπτώσεις που έχει η θεωρία αυτή στη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων, η θεωρία αυτή έχει επιδράσεις και εφαρμογή και σε άλλα πεδία» (Barney and Arikan, 2005: 140). Έτσι, πλήθος ερευνητών στράφηκαν στη μελέτη της επίδρασης που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι και οι πολιτικές διαχείρισης αυτών στην απόδοση των επιχειρήσεων (Wright and McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994, Barney and Wright, 1998, κ.α.). Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιοποιώντας ανθρώπινους πόρους υψηλής αξίας, σπάνιους, που δεν μπορούν να αντιγραφούν ούτε να υποκατασταθούν (Barney, 1991; Wright and McMahan, 1992). Τα αποτελέσματα του συνδυασμού της ποικιλίας με τη ΣΔΑΠ δείχνουν ότι η πολιτισμική ποικιλία στην πραγματικότητα προσθέτει αξία και, υπό κατάλληλες συνθήκες, συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (McMahan *et al.*, 1998; Richard, 2000).

Πιστεύεται ότι οι εθνικές διαφορές στο χαρακτήρα και την κουλτούρα, εκτός του ότι απειλούνται από το διεθνή ανταγωνισμό, αποδεικνύονται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία σε αυτόν (Porter, 1990). Καθώς η μορφή της παγκόσμιας αγοράς αλλάζει και οι κουλτούρες εμπλέκονται ολοένα και περισσότερο, είναι απολύτως κρίσιμο να γίνουν κατανοητές οι πολιτισμικές διαφορές και η επίδραση που έχουν στον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κόσμο και που οι επιχειρήσεις λειτουργούν. Η πολιτισμική ποικιλία θα πρέπει να πάψει να αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο στη λειτουργία των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά, καθώς μπορεί να έχει εμφανή οφέλη (tangible benefits) και να αξιοποιηθεί ανταγωνιστικά. «Όπως σε ατομικό επίπεδο, έτσι και οι διάφορες εθνικότητες ως σύνολο, μπορούν να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες (competencies), δεξιότητες (skills) και τρόπους εργασίας, σε τομείς που αυτές θεωρούν υψηλής αξίας. [...] Τα πολιτισμικά πλεονεκτήματα μπορούν να προκύψουν από τις διαφορετικές αξίες και το διαφορετικό τρόπο που



κάθε εθνική ομάδα αντιλαμβάνεται τον κόσμο και το περιβάλλον της» (Hoecklin, 1996: 15). Ο τρόπος που ένας οργανισμός όμως θα προσεγγίσει το ζήτημα της ποικιλίας είναι ο καθοριστικός παράγοντας της επίτευξης θετικών ή μη, αποτελεσμάτων για την επιχείρηση.

Προκειμένου να γίνουν αντιληπτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις κουλτούρες, είναι πρώτα απαραίτητο να γίνουν κατανοητές οι κουλτούρες και οι πολιτισμικές διαφορές, καθώς και να αλλάξουν οι πεποιθήσεις που υπάρχουν για την επίδραση αυτών στις παγκόσμιες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση από την πολιτισμική ποικιλία είναι καταρχάς, η πολυφωνία και ο πλουραλισμός των απόψεων, ιδεών, προσεγγίσεων μεταξύ των μελών των διαφόρων τμημάτων ή ομάδων εργασίας (Cox and Blake, 1991). Δεδομένου ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα άτομα, όσον αφορά την αντίληψη, την κατανόηση, την απόδοση αξίας και τον τρόπο προσέγγισης ποικίλων καταστάσεων, είναι αναμενόμενο να δημιουργούνται προστριβές ανάμεσα στα μέλη των ομάδων. Οι προστριβές αυτές είναι θεμιτές, διότι οδηγούν σε μια διαδικασία ανάπτυξης ποιοτικών ιδεών και εναλλακτικών επιλογών (Kwahk and Kim, 1998; Cheung and Chuah, 1999). Η διαχείριση ετερογενών πολιτισμικά ομάδων μειώνει τις διαφωνίες και κατευθύνει τη διαφορετικότητα σε ένα δίαυλο επικοινωνίας και γόνιμης συνεργασίας, ώστε να αποδοθούν εποικοδομητικές ιδέες και λύσεις (Miyahara *et al.*, 1998; Isajiw, 2000).

Η ποικιλία σε επίπεδο κουλτούρων μπορεί να ενισχύσει τη δεκτικότητα σε νέες ιδέες (Adler, 1991), και να συμβάλλει στη δημιουργικότητα (Morgan, 1989), την καινοτομία, την αύξηση των εναλλακτικών λύσεων (Janis, 1982), αλλά και στην ταχύτητα και ευελιξία κατά την ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και μακροπρόθεσμα, στην ανταγωνιστικότητα. Καθώς οι διαφορετικές κουλτούρες διαθέτουν διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις για την επίλυση ενός προβλήματος, μια μικτή πολιτισμικά ομάδα πιστεύεται ότι μπορεί να είναι περισσότερο ευέλικτη και ταχύτερη στην αντιμετώπιση προβλημάτων, από ότι μια μονοεθνική ομάδα (Mandell and Kohler-Gray, 1990; Cox *et al.*, 1991; Cox and Blake, 1991; Watson *et al.*, 1993). Απαιτείται όμως, οι ετερογενείς ομάδες να χρίζουν προσεκτικής διαχείρισης, η οποία θα προωθεί την πολυφωνία των διαφορετικών κουλτούρων. Ένα ακόμη από τα πιο βασικά πλεονεκτήματα σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία είναι η βελτιωμένη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων και προσλήψεων. Το πλεονέκτημα αυτό αποκτάται από τις επιχειρήσεις που είναι θετικές απέναντι στην πολιτισμική ποικιλία, διότι αφενός προσελκύονται οι πιο ταλαντούχοι υποψήφιοι, αφετέρου η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να τους διατηρήσει στις τάξεις της. Το όφελος αυτό, γνωστό ως πλεονέκτημα της καλής φήμης ή και 'αναγνωρισιμότητα επιχειρησιακής φήμης' (corporate branding) (Martin *et al.*, 2005) εξασφαλίζει στις επιχειρήσεις τους πιο ταλαντούχους και συνειδητοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των μικτών πολιτισμικά ομάδων.

Έμφαση πρέπει να δοθεί στην ανάγκη που προκύπτει στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, για ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην ανάγκη για ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία. Τα πλεονεκτήματα δεν περιορίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και των ομάδων, αλλά επεκτείνονται στο εξωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή στις συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, ή στο εταιρικό προφίλ της. Έτσι, μια επιχείρηση που αξιοποιεί την πολιτισμική ποικιλία, μπορεί ταυτόχρονα να απευθύνεται σε μεγαλύτερες αγορές (White, 1999), να εξασφαλίζει επιτυχείς διεθνείς

συνεργασίες, ενώ αποκτά και φήμη, αλλά και υψηλή ανταγωνιστικότητα (Palich and Gomez-Mejia, 1999). Η επιτυχημένη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές, ταχύτερη και καλύτερη μάθηση στο εσωτερικό ενός οργανισμού και διατηρήσιμες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hoecklin, 1996).

Από την άλλη, «όσο πιο πολύ εμμένει και επικεντρώνεται μια επιχείρηση στην ομοιογένεια, τόσο πιο πολύ περιορίζει τις εποικοδομητικές τάσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των κουλτούρων, και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά και καινοτόμα πλεονεκτήματα» (Hoecklin, 1996: 62). Η αδιάφορη ή λανθασμένη στάση απέναντι στην πολιτισμική ποικιλία ενέχει κινδύνους, καθώς οι κουλτούρες από τη φύση τους έχουν ομοιότητες και διαφορές, και οι άνθρωποι έχουν την τάση να επικεντρώνονται στις διαφορές. Κατά συνέπεια, σε ένα οργανισμό με εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες, η σύγκρουση των απόψεων είναι αναμενόμενη. Η σύγκρουση μεταξύ των πολιτισμικών ομάδων αποτελεί από μόνη της μια απειλή για την επιτυχία των επιχειρηματικών σκοπών και έργων, για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο μια επιχείρηση να διαχειρίζεται τις πολιτισμικές διαφορές ώστε να περιορίζει τον κίνδυνο και εξουδετερώνει την απειλή αυτή. Η κατάλληλη διαχείριση και ο έλεγχος μπορούν να εξασφαλίσουν ότι η σύγκρουση μπορεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα και αποδοτικότητα των μικτών ομάδων (Hall and Parker, 1993; Tjosvold, 1993; Horowitz and Boardman, 1994). Άλλα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν από την πολιτισμική ποικιλία, είναι η δυσλειτουργία των πολυεθνικών ομάδων εργασίας στην επίλυση προβλημάτων (Shephard, 1964), χαμηλή συνοχή στην ομάδα, χαμηλό ηθικό της ομάδας ή των μελών της και μειωμένη δημιουργικότητα (Fiedler, 1966; Steiner, 1972; Randolph and Blackburn, 1989; Jackson; 1991).

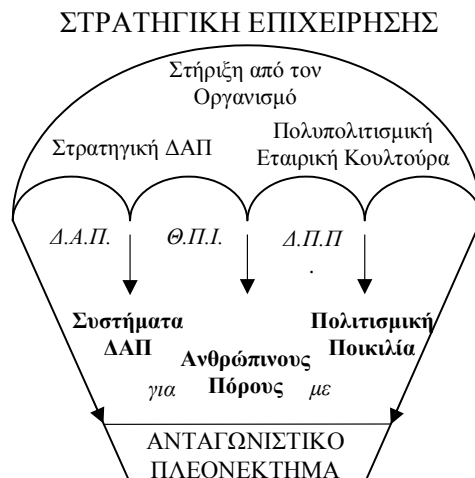
Η πολιτισμική ποικιλία μπορεί να ενεργοποιήσει αρνητικές δυνάμεις όπως ο εθνοκεντρισμός, τα στερεότυπα και οι πολιτισμικές συγκρούσεις (White, 1999). Η λανθασμένη διαχείρισή της, η οποία μπορεί να παίρνει μορφή μέσα από τη στήριξη μιας συγκεκριμένης κουλτούρας ή τη λήψη μεμονωμένων μέτρων, μπορεί να αυξήσει τη δυσaráσκεια μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι οι ετερογενείς ομάδες δυσλειτουργούν σε σχέση με τις ομοιογενείς, διότι αποθαρρύνονται κάποια μέλη στο να προσφέρουν ατομικά και σε συγκεκριμένο αντικείμενο, στο συλλογικό έργο της ομάδας (Sheridan, 1994). Για το λόγο αυτό, μια λανθασμένη προσέγγιση του ζητήματος της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας μπορεί να οδηγήσει σε πόλωση, κυνισμό, δυσaráσκεια, εντάσεις και προστριβές μεταξύ ομάδων εργαζομένων, που επιδρούν στην αποδοτικότητα των ατόμων και των ομάδων (Gottfredson, 1992; Carnevale and Stone, 1994), και κατ' επέκταση, πιθανές αρνητικές επιδράσεις στα επίπεδα παραγωγικότητας, κερδοφορίας και απουσίας από την εργασία (Adler, 1986). Από τα πιο συχνά μειονεκτήματα που εμφανίζουν οι πολυπολιτισμικές ομάδες και οργανισμοί είναι η δυσκολία στην επικοινωνία (Randolph and Blackburn, 1989; Jackson; 1991, κ.α.) λόγω της διαφορετικής γλώσσας, από τις διαφορετικές ερμηνείες που δίνουν οι διαφορετικές κουλτούρες στις λέξεις και στις εκφράσεις, αλλά και από τις διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες, συνήθειες και συμπεριφορές. Η λανθασμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων δυσκολεύει τη λήψη αποφάσεων, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και σε σφάλματα, σε περιπλοκές, αμφισημία και σύγχυση.

Ένας οργανισμός που δεν είναι δομημένος κατά τρόπο που να διαχειρίζεται ορθά την πολιτισμική ποικιλία, μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες και στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή, που οι

επιχειρήσεις είναι περισσότερο παγκοσμιοποιημένες από ποτέ, η αδυναμία κατανόησης του κοινωνικού, πολιτικού, θεσμικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος των συνεργατών, αλλά και των ανταγωνιστών, σημαίνει αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση που δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί την πολιτισμική ποικιλία και επιλέγει είτε να την αποφύγει, είτε να μην τη διαχειριστεί κατάλληλα, καταλήγει με μειωμένη ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών της παγκόσμιας αγοράς, αναγκάζεται να απευθύνεται σε μικρότερες αγορές, και άρα οδηγείται σε τοπικισμό ή εθνοκεντρισμό. Με τη στάση αυτή χάνει τις ευκαιρίες για διεθνείς συνεργασίες, ενώ αδυνατεί ακόμη και να ακολουθήσει και μιμηθεί τις επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές άλλων πολυπολιτισμικών οργανισμών.

Η ανάλυση των πλεονεκτημάτων της πολιτισμικής ποικιλίας ανέδειξε ότι η αποτελεσματική διαχείρισή της οδηγεί στη δημιουργία αξίας, όχι μόνο στους πόρους με πολιτισμική ποικιλία, αλλά –μέσω των συνεργιών- στο σύνολο των ανθρώπινων πόρων τους. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις ενισχύουν τη σπουδαιότητα και ανταγωνιστικότητα του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού και μειώνουν την πιθανότητα μίμησης των πόρων και ικανοτήτων τους. Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας (ΔΠΠ), όπως έχουν αναλυθεί στο παρόν κεφάλαιο, εναρμονίζονται με τη θεωρία των πόρων- ικανοτήτων (ΘΠ), που έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 2, δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο ‘στρατηγικής πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων’ που στοχεύει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα 3.1, κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαδραματίζει η στρατηγική της επιχείρησης, η οποία είναι απαραίτητο να στηρίζει τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, υιοθετώντας ταυτόχρονα μια πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα η κουλτούρα αυτή καλλιεργείται μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σε ανθρώπινους πόρους με πολιτισμική ποικιλία, μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν οι τρεις προσεγγίσεις της Δ.Α.Π., Θ.Π.Ι. και Δ.Π.Π. εναρμονιστούν και κυρίως, στηριχθούν και ενσωματωθούν στη στρατηγική της επιχείρησης.

Σχήμα 3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων



## Κεφάλαιο 4. Ερευνητική Μεθοδολογία: Τριγωνισμός σε επίπεδο θεωρίας, δεδομένων και ερευνητικών εργαλείων

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής. Η ερευνητική μεθοδολογία βασίστηκε στον τριγωνισμό θεωρίας, δεδομένων και ερευνητικών εργαλείων. Ο τριγωνισμός των θεωριών οδήγησε στο θεωρητικό πλαίσιο που περιγράφεται και στη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, πάνω στα οποία βασίστηκε η έρευνα πεδίου. Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν περιέλαβαν δομημένο ερωτηματολόγιο, προσωπικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις και απροκάλυπτη παρατήρηση εν πλω. Τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα προέκυψαν από εκπροσώπους ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων και μέλη ενός πολυεθνικού πληρώματος. Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται το περιεχόμενο των σταδίων διεξαγωγής της έρευνας, η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και το προφίλ των λοιπών συμμετεχόντων στην έρευνα.

### 4.1 Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας

#### 4.1.1 Η ερευνητική διαδικασία στην παρούσα διατριβή

Η ερευνητική διαδικασία αποτελείται από δύο βασικά στάδια: το σχεδιασμό της έρευνας και την εκπόνησή της (Lehmann, 1989; Σταθακόπουλος, 2001), τα οποία ακολουθήθηκαν και στην παρούσα έρευνα. Σύμφωνα με το σχήμα 4.1, ο σχεδιασμός

Σχήμα 4.1 Στάδια διεξαγωγής της παρούσας έρευνας



Πηγή: Εμπνευσμένο από Ανδριώτης (2003: 12).

της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του προβλήματος και των απαραίτητων πληροφοριών, τον καθορισμό των αντικειμένων της έρευνας και την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου (εξερευνητικής, περιγραφικής ή αιτιολογικής), το σχεδιασμό της συλλογής (δευτερογενών ή/και πρωτογενών) δεδομένων και την ανάπτυξη του αναλυτικού σχεδίου. Η εκπόνηση της έρευνας περιλαμβάνει τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση των στοιχείων, τα συμπεράσματα και την παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.

Η αναζήτηση του παρόντος θέματος προέκυψε από το ενδιαφέρον για την επίδραση της κουλτούρας στα ναυτικά πληρώματα και τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα που ερευνάται στα πλαίσια της διατριβής είναι ο τρόπος που διαχειρίζονται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις τα πληρώματά τους, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που αυτά διακρίνονται από πολιτισμική ποικιλία, και οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες η διαχείριση των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη ικανότητα για μια ναυτιλιακή επιχείρηση και, κατ' επέκταση, να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 2, η πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων φαίνεται ότι έχει συχνά αρνητική επίδραση στη αποδοτικότητά τους. Όμως, γίνεται εμφανές ότι δεν είναι καθαυτή η πολιτισμική ποικιλία που αποτελεί το πρόβλημα, αλλά η διαχείρισή της.

Στο επόμενο στάδιο διεξαγωγής της έρευνας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση της σχετιζόμενης βιβλιογραφίας, με στόχο να προσδιοριστεί η περιοχή για την οποία απαιτείται έρευνα, να κατανοηθεί το απαιτούμενο θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα, και να αναγνωριστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που θα μελετηθούν για να ερμηνευτεί το θέμα. Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενείς πηγές, όπως δημοσιεύσεις και μελέτες από ερευνητικά κέντρα (SIRC-Seafarers' International Research Centre), διεθνείς και εθνικοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί (Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός- IMO, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης- OECD, Ευρωπαϊκή Ένωση- EU, Διεθνής Οργανισμός Εργασίας- ILO, Διεθνής Ομοσπονδία Μεταφορών- ITF, Ελληνική Επιτροπή Ναυτιλιακής Συνεργασίας- GSCC), αρμόδια υπουργεία, υπηρεσίες και σωματεία (Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας- ΥΕΝ, Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία- ΠΝΟ, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος-ΕΣΣΥΕ), επιστημονικά περιοδικά<sup>56</sup> και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά συνέδρια<sup>57</sup>. Προκειμένου λοιπόν, να επιλυθεί το πρόβλημα που πραγματεύεται η διατριβή, θεωρούνται απαραίτητες οι πληροφορίες που αφορούν στη σύνθεση των πληρωμάτων (όπως στοιχεία για την επάνδρωση, τις εθνικότητες των πληρωμάτων, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα πολυεθνικά πληρώματα, ποιες εθνικότητες εκτιμώνται ως πιο συμβατές με κάποιες άλλες, κ.α.) και στη διαχείρισή τους (όπως σχετικές στρατηγικές, πρακτικές, πολιτικές αλλά και μέθοδοι που εφαρμόζονται στην πράξη).

Όπως σε κάθε έρευνα που το αντικείμενό της πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένο και περιορισμένο, έτσι και στην παρούσα διατριβή το αντικείμενο περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία. Πιο συγκεκριμένα,

<sup>56</sup> Π.χ. Maritime Policy and Management, Marine Policy, Journal of Maritime Research, International Journal of Human Resource Management, Human Resource Management, Ethnic and Racial Studies, International Journal of Intercultural Studies, κ.α.

<sup>57</sup> Π.χ. διοργάνωσης των International Association of Maritime Economists, International Association of Maritime Universities, κ.α.

ερευνώνται οι στρατηγικές, πολιτικές, πρακτικές, και μέθοδοι που εφαρμόζουν σήμερα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για τη διοίκηση του ναυτεργατικού τους δυναμικού (αλλά και των ανθρώπινων πόρων γενικότερα), καθώς και κατά πόσο αυτές οι πρακτικές προσδίδουν σήμερα ή μπορούν στο μέλλον να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτές. Στο στάδιο λοιπόν, της διατύπωσης του αντικειμένου και των στόχων της έρευνας πραγματοποιήθηκαν συζητήσεις με ειδικούς ερευνητές και ακαδημαϊκούς επιστήμονες.

Στο στάδιο της επιλογής μεθόδου έρευνας, σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε εξερευνητική έρευνα, η οποία αποσκοπούσε στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφώτιζαν την πραγματική φύση του προβλήματος. Έτσι, στα κεφάλαια 2 και 3 αναλύθηκε το θεωρητικό πλαίσιο και δημιουργήθηκαν οι βασικές υποθέσεις μέσα από δευτερογενή στοιχεία (βιβλιογραφική επισκόπηση), αλλά και πρωτογενή ποιοτικά στοιχεία (παρατήρηση, σε βάθος προσωπική συνέντευξη, ομαδικές συζητήσεις). Το ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας διατριβής επιλέχθηκε να προσεγγιστεί μέσα από περιγραφική μέθοδο, και πιο συγκεκριμένα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο βασίζεται στις υποθέσεις που έχουν προκύψει από την εξερευνητική έρευνα που έχει προηγηθεί. Η επιβεβαίωση ή όχι των υποθέσεων που προέκυψαν από την εξερευνητική έρευνα, μέσα από την περιγραφική, αποτελούν τα στοιχεία που αξιοποιούνται στην τελευταία, αιτιολογική έρευνα<sup>58</sup>, που σκοπό έχει να ερμηνεύσει τη σχέση μεταξύ των εφαρμοζόμενων στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με πολιτισμική ποικιλία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Στο στάδιο της ανεύρεσης των κατάλληλων τεχνικών συλλογής πληροφοριών, επιλέχθηκε η χρήση των μεθόδων της παρατήρησης (παρατήρηση εν πλω και εν μέρει, στο χώρο των επιχειρήσεων όπου πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις), και της απευθείας επικοινωνίας (ημι- δομημένες συνεντεύξεις και ομαδικές συζητήσεις εν πλω, προσωπική συνέντευξη με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου στις επιχειρήσεις, και προσωπική ημι-δομημένη συνέντευξη σε περιορισμένο δείγμα εταιρειών διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων). (Περισσότερες λεπτομέρειες για το στάδιο αυτό ακολουθούν παρακάτω). Η επιλογή του υποκειμένου της έρευνας από το οποίο θα συλλέγονταν τα δεδομένα ακολούθησε. Το δείγμα επιλέχθηκε μέσω της τυχαίας μεθόδου από λίστα ναυτιλιακών επιχειρήσεων (απλή τυχαία δειγματοληψία). Η λίστα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προέρχεται από την ηλεκτρονική βάση δεδομένων του Ελληνικού Ναυτικού Οδηγού (2007). Σημειώνεται επίσης, ότι παράλληλα με την τυχαία δειγματοληψία χρησιμοποιήθηκαν οι συστάσεις από κάποιες επιχειρήσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις. Τέλος, ακολούθησε η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, τόσο με ποσοτική ανάλυση, όσο και με ποιοτική, αφού από τις προσωπικές συνεντεύξεις προέκυψαν στοιχεία που δεν ήταν δυνατό να ποσοτικοποιηθούν, όμως προσέφεραν σημαντικές πληροφορίες για το αντικείμενο της έρευνας.

#### **4.1.2 Ο τριγωνισμός ως ερευνητική προσέγγιση**

«...Ποτέ μια μέθοδος δε λύνει από μόνη της επαρκώς το πρόβλημα των αντίθετων αιτιωδών παραγόντων... Επειδή κάθε μέθοδος αποκαλύπτει διαφορετικές όψεις της

<sup>58</sup> Ο Σταθακόπουλος (2001) αναφέρει ότι τα τρία βασικά είδη έρευνας δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται ξεχωριστά, αλλά αντίθετα, μπορεί να αποτελέσουν διαδοχικά στάδια σε μια συνεχή διαδικασία, όπως επιλέχθηκε και στην παρούσα διατριβή.

εμπειρικής πραγματικότητας, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι παρατήρησης. Αυτό ορίζεται ως τριγωνισμός...η χρήση πολλαπλών μεθόδων έρευνας για τη μελέτη του ίδιου κοινωνικού φαινομένου» (Denzin, 1978: 28). Επίσης, ο τριγωνισμός είναι «μια στρατηγική ή ένα τεστ για τη βελτίωση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας ή της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων» (Golafshani, 2003). Ο Mathison (1988: 13) επεξηγεί λέγοντας ότι ο τριγωνισμός «ανέδειξε και έθεσε προς ανάλυση ένα σημαντικό μεθοδολογικό ζήτημα των φυσιοκρατικών (naturalistic) και ποιοτικών προσεγγίσεων, προκειμένου να ελεγχθεί η μεροληψία (bias) και να παγιωθούν έγκυρες προτάσεις και θεωρήματα, διότι οι παραδοσιακές επιστημονικές τεχνικές είναι ασύμβατες με αυτή την εναλλακτική επιστημολογία (epistemology)». Οι Onwuegbuzie and Leech (2007) από την άλλη, υποστηρίζουν ότι αντί να αντιμετωπίζεται ο τριγωνισμός ως μια μέθοδος εγκυρότητας ή επαλήθευσης, οι ερευνητές της ποιοτικής έρευνας προτιμούν αυτή την τεχνική για να εξασφαλίσουν ότι μία αιτιολόγηση είναι πλούσια, ισχυρή, περιεκτική και ορθά ανεπτυγμένη.

«Σε αντίθεση με τους ποσοτικούς ερευνητές που αναζητούν τη αιτιώδη εξακρίβωση (causal determination), την πρόβλεψη (prediction) και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων (generalisation), οι ποιοτικοί ερευνητές αναζητούν την ανάδειξη (illumination), την κατανόηση (understanding) και τον υπολογισμό κατά προσέγγιση (extrapolation) παρόμοιων καταστάσεων» (Hoerfl, 1997: 48). Έτσι, στην ποιοτική έρευνα, «η αξιοπιστία και η εγκυρότητα διαμορφώνονται από τη φερεγγυότητα (trustworthiness), τη σχολαστικότητα (rigor) και την ποιότητα» (Golafshani, 2003: 602). Στην ποσοτική έρευνα «η εγκυρότητα (validity) προσδιορίζει εάν μια έρευνα πραγματικά μετρά αυτό το οποίο είχε σκοπό να μετρήσει ή πόσο ειλικρινή είναι τα αποτελέσματα της έρευνας» (Jorpe, 2000: 1). Οι Wainer and Brain (1998) την περιγράφουν ως ‘ερμηνευτική εγκυρότητα’ (construct validity), όπου η ερμηνεία (construct) αποτελεί την αρχική ιδέα (concept), αντίληψη (notion), ερώτηση ή υπόθεση και προσδιορίζει ποια δεδομένα θα πρέπει να συλλεχθούν και πώς. Η αξιοπιστία (reliability) μπορεί να οριστεί ως «ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα είναι αμετάβλητα στο χρόνο [...], ο συνολικός πληθυσμός που ερευνήθηκε αντιπροσωπεύεται επακριβώς [...]» (Jorpe, 2000: 1), και «εάν τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αναπαραχθούν κάτω από μία παρόμοια μεθοδολογία, τότε το ερευνητικό εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο» (Kirk and Miller, 1986: 41).

Οι αντιθέσεις μεταξύ των ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, βρίσκουν βάση στη σύγκριση του επαγωγικού (inductive) και του παραγωγικού-συμπερασματικού (deductive) τρόπου σκέψης (reasoning) (Hyde, 2000; Newman, 2000). Ο συλλογισμός αυτός ξεκινά από τη μελέτη μιας θεωρίας για ένα συγκεκριμένο θέμα, ακολουθεί η διατύπωση κάποιων συγκεκριμένων υποθέσεων για τις οποίες συλλέγονται παρατηρήσεις, οι οποίες επιβεβαιώνουν ή όχι την αρχική θεωρία και τις υποθέσεις. Από την άλλη, ο επαγωγικός συλλογισμός ακολουθεί αντίθετη πορεία, ξεκινώντας από το ειδικό και καταλήγοντας στο γενικό. Αντίστοιχα, αναφέρεται και ως προσέγγιση ‘από κάτω προς τα πάνω’ (bottom-up). Στην περίπτωση αυτή, ο συλλογισμός ξεκινά από συγκεκριμένες παρατηρήσεις και μετρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση ενός προτύπου ή γενικού πλαισίου (pattern). Έπειτα, διατυπώνονται κάποιες διερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες εξετάζονται, και καταλήγουν σε συμπεράσματα ή στη διατύπωση μιας θεωρίας.

Αρχικά, οι ποσοτικές και οι ποιοτικές μέθοδοι φαίνονται εκ διαμέτρου αντίθετες στον τρόπο που λειτουργούν και στο σκοπό που επιτελούν. Όμως το χάσμα μεταξύ τους μπορεί να γεφυρωθεί, αναπτύσσοντας μία βάση ενσωμάτωσης των δύο μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Στη βάση αυτή, σπανίως συνδυάζονται τεχνικά

διαφορετικές μέθοδοι, καθώς κατά κανόνα, τα ποσοτικά και ποιοτικά στάδια συλλογής δεδομένων και ανάλυσης πραγματοποιούνται παράλληλα, δημιουργώντας διαφορετικά σύνολα δεδομένων και συμπεράσματα. Στο τέλος του έργου γίνεται συσχετισμός των δεδομένων και συμπερασμάτων (Kelle and Erzberg, 2004). Οι Kelle and Erzberg (2004) ορίζουν δύο μορφές ενσωμάτωσης μεθόδων (integration of methods): (α) το μοντέλο των φάσεων (phase-model) και (β) τον τριγωνισμό (triangulation). Η πρώτη μορφή χρησιμοποιεί ποιοτικές μεθόδους για την παραγωγή των υποθέσεων και ποσοτικές μεθόδους για τον έλεγχο των υποθέσεων. Ο τριγωνισμός από την άλλη, χρησιμοποιείται ως ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, με σκοπό να προσεγγιστεί το ίδιο ερευνητικό αντικείμενο από διαφορετικές οπτικές γωνίες και με διαφορετικούς τρόπους, ούτως ώστε να προκύψει μια πιο περιεκτική και έγκυρη εικόνα για το ερευνητικό αντικείμενο. Έτσι, η χρησιμοποίηση διαφορετικών μεθοδολογικών εργαλείων εξασφαλίζει μια σφαιρική εικόνα του ερευνητικού αντικειμένου, αντισταθμίζοντας τα επιμέρους μειονεκτήματα της κάθε μιας μεθόδου. Με τον τρόπο αυτό, ο τριγωνισμός λειτουργεί θετικά εξασφαλίζοντας εσωτερική εγκυρότητα και αξιοπιστία. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του τριγωνισμού είναι η εγκυρότητα της ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων (Ρήγα *et al.*, 1992) η εγκυρότητα αυτή διασφαλίζεται μέσα από τις διαδικασίες ελέγχου της σταθερότητας τόσο των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από διαφορετικές τεχνικές συλλογής δεδομένων (όπως είναι η π.χ. παρατήρηση, η προσωπική συνέντευξη, κ.α.), όσο και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από διαφορετικές πηγές δεδομένων μέσα στην ίδια μέθοδο.

Ο τριγωνισμός έχει ονομαστεί αλλιώς και ως πολυμεθοδολογική προοπτική προσέγγιση ή τριπλή προσέγγιση (Παπαστάμος, 2001) ή μεθοδολογικός τριγωνισμός (Mason, 2003), αλλά και ως τριγωνομέτρηση<sup>59</sup> ή τριγωνοποίηση. Ο όρος της τριγωνοποίησης προτάθηκε από τους Webb *et al.* (1966) και είχε την έννοια του ελέγχου της αξιοπιστίας των δεδομένων μέσω της μέτρησής τους με πολλαπλά μέσα αξιολόγησης, έτσι ώστε να αντισταθμίζονται τα πιθανά 'σφάλματα' και να εξασφαλίζεται η εγκυρότητα των δεδομένων. Ο όρος αυτός προσέλαβε μια πιο ολοκληρωμένη έννοια με τις προτάσεις του Campbell (1969) για την πολλαπλή λειτουργικότητα ενός μεθοδολογικού εργαλείου, τη διάκριση των ποικίλων χαρακτηριστικών του και τη χρησιμοποίηση διαφόρων ερευνητικών εργαλείων. Ο γενικός ορισμός του Denzin (1970; 1978; 1989) που προαναφέρθηκε, συμπεριλαμβάνει διάφορες 'τεχνικές' τριπλής προσέγγισης. Συγκεκριμένα διακρίνει τους εξής πέντε τύπους τριγωνισμού<sup>60</sup>: (α) Θεωρητικός τριγωνισμός ή τριγωνισμός θεωριών (theory/perspective triangulation), (β) Μεθοδολογικός τριγωνισμός ή τριγωνισμός μεθόδων (methods triangulation), (γ) Ερευνητικός τριγωνισμός ή τριγωνισμός ερευνητών (analyst triangulation), (δ) Τριγωνισμός δεδομένων (triangulation of sources), (ε) Πολλαπλός τριγωνισμός (multiple triangulation).

Ο θεωρητικός τριγωνισμός οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ενιαίου πλαισίου, όπου οι πολλαπλές θεωρητικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στην εξέταση ή/και την ερμηνεία των δεδομένων. Ο μεθοδολογικός τριγωνισμός ελέγχει τη λογική συνέπεια (consistency) των ευρημάτων από διαφορετικές μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και εξαλείφει τις αδυναμίες κάθε μίας μεθόδου μέτρησης, μέσω της

<sup>59</sup> Η τριγωνομέτρηση, αν και είναι όρος που προέρχεται από τη ναυσιπλοΐα και τοπογραφία, χρησιμοποιείται στις κοινωνικές και άλλες επιστήμες περισσότερο μεταφορικά.

<sup>60</sup> Ομοίως, ο Patton (1990; 2002) ορίζει τέσσερις βασικούς τύπους τριγωνισμού: (α) Δεδομένων (data), (β) Ερευνητών (investigator), (γ) Θεωριών (theory) και (δ) Μεθοδολογιών (methodological).



αλληλοσυμπλήρωσής τους<sup>61</sup>. Προκειμένου να αντισταθμιστεί το σφάλμα που μπορεί να προέρχεται από τη μεροληψία του ενός ερευνητή ή παρατηρητή, με τον ερευνητικό τριγωνισμό διασταυρώνονται οι συλλεχθέντες πληροφορίες από παραπάνω του ενός, ερευνητών. Ο τριγωνισμός των δεδομένων βασίζεται στην αρχή ότι διαφορετικοί τύποι μελέτης λειτουργούν καλύτερα σε διαφορετικά πεδία, και εμφανίζεται ως μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του ερευνητικού προβλήματος. Τέλος, ο ταυτόχρονος συνδυασμός του θεωρητικού, μεθοδολογικού, ερευνητικού και του τριγωνισμού δεδομένων, συνιστά τον πολλαπλό τριγωνισμό.

Ο τριγωνισμός λοιπόν, μπορεί να χρησιμοποιεί ποσοτικά και ποιοτικά εργαλεία προκειμένου να οδηγήσει σε πιο έγκυρα αποτελέσματα για την έρευνα, αλλά και με σκοπό η μία μέθοδος να συμπληρώσει την άλλη. Έτσι, παράγει αφενός αθροιστική εγκυρότητα στα ερευνητικά αποτελέσματα, αφετέρου μεγέθυνση των διαστάσεων του ερευνητικού αντικειμένου, δηλαδή πληρέστερη περιγραφή και ερμηνεία του ερευνητικού αντικειμένου (Kelle and Erzberg, 2004). Τα αποτελέσματα της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας μπορεί να συγκλίνουν, να αλληλοσυμπληρώνονται ή να αποκλίνουν.

### 4.1.3 Ο τριγωνισμός στην παρούσα διατριβή

Ο τριγωνισμός έχει χρησιμοποιηθεί αρκετές φορές στη μελέτη της επίδρασης της πολυεθνικότητας στην απόδοση και την ασφάλεια των ναυτικών πληρωμάτων, αφού προσφέρει ποικιλία εναλλακτικών στην ερευνητική μεθοδολογία (MARCOM Project, 1998; Thomas *et al.*, 2001; Zhao, 2001; Gerstenberger, 2002; Kahveci *et al.*, 2002; Progoulaki, 2003; Thomas, 2003; Horck, 2004; Theotokas and Progoulaki, 2004; Wu, 2005b; Horck, 2006; Gekara, 2007; Kahveci, 2007; Theotokas and Progoulaki, 2007a). Στον πίνακα 4.1 συγκεντρώνονται οι πιο σημαντικές μελέτες και έρευνες πάνω στον ανθρώπινο παράγοντα στη ναυτιλία, στις οποίες έχει χρησιμοποιηθεί κάποιας μορφής τριγωνισμός. Από τα στοιχεία του πίνακα 4.1, προκύπτει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις έχει χρησιμοποιηθεί τριγωνισμός των μεθόδων και των δεδομένων, ενώ αρκετές φορές και ερευνητών. Σε καμία όμως από τις έρευνες, δε χρησιμοποιήθηκε θεωρητικός τριγωνισμός, ή πολλαπλός. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ενώ ο τριγωνισμός έχει εφαρμοστεί πολύ συχνά στις έρευνες του Διεθνούς Κέντρου Ερευνών για τους Ναυτικούς (SIRC), στις δημοσιευμένες μελέτες δεν περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογική προσέγγιση, γεγονός που δεν επιτρέπει την αξιολόγηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε. Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό, καθίσταται αδύνατος ο εντοπισμός των αδυναμιών της κάθε έρευνας, ενώ δε διευκολύνεται η συνέχιση της έρευνας σε σχετιζόμενα πεδία από άλλους ανεξάρτητους ερευνητές<sup>62</sup>.

Πίνακας 4.1 Προηγούμενες έρευνες για τον ανθρώπινο παράγοντα στη ναυτιλία, με χρήση τριγωνισμού

<sup>61</sup> Ο Denzin (1970) κατηγοριοποίησε το μεθοδολογικό τριγωνισμό σε δύο τύπους: (α) ανάμεσα στις μεθόδους (within-method), όπου χρησιμοποιούνται τουλάχιστον δύο διαδικασίες συλλογής δεδομένων από την ίδια προσέγγιση σχεδιασμού μεθόδου (δηλαδή είτε την ποσοτική, είτε την ποιοτική), και (β) μεταξύ ή διαμέσου των μεθόδων (between-or-across-method), όπου χρησιμοποιούνται ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ίδια έρευνα.

<sup>62</sup> Τα σχόλια αυτά αναφέρθηκαν από τους Jan Horck, Margareta Lützhöft και Robyn Pyne στο πρόσφατο Σεμινάριο Μεθοδολογίας της Ομάδας Έρευνας του Ανθρώπινου Παράγοντα στη Ναυτιλία (Maritime Human Factors Research Group) που έλαβε χώρα στη Βρέμη, Γερμανία το διάστημα 21-22 Μαΐου 2008.

Ερευνητές/ Φορείς	Αντικείμενο μελέτης	Μορφή τριγωνισμού	Λεπτομέρειες μεθόδων και δεδομένων έρευνας
MARCOM Project (1998)	Η επίδραση των πολυπολιτισμικών και πολύγλωσσων πληρωμάτων στη ναυτιλιακή επικοινωνία.	Τριγωνισμός μεθόδων, δεδομένων και ερευνητών.	Ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις σε ναυτιλιακές εταιρείες, παρατηρήσεις εν πλω, δεδομένα από πιλότους και ανεξάρτητους ερευνητές.
Thomas, Sampson and Zhao (2001)	Η ζωή των ναυτικών και των οικογενειών τους.	Τριγωνισμός δεδομένων, μεθόδων και ερευνητών.	Δευτερογενή δεδομένα από μελέτες <sup>63</sup> του Διεθνούς Κέντρου Ερευνών για τους Ναυτικούς (ΔΚΕΝ-SIRC). 35 συνεντεύξεις σε Αγγλία, Ινδία, Κίνα και εν πλω.
Zhao (2001)	Γυναίκες ναυτικοί σε κρουαζιερόπλοια.	Τριγωνισμός δεδομένων, μεθόδων και ερευνητών.	Λίστες πληρωμάτων (crew lists) από τη Βάση Δεδομένων της Παγκόσμιας Αγοράς Εργασίας (ΔΚΕΝ). Μία μελέτη εν πλω. Πάνω από 100 συνεντεύξεις με διαχειριστές πλοίων και πληρωμάτων, εκπροσώπους συνδικάτων, ναυπηγούς, λιμενικούς και ναυτικούς, διαφόρων εθνικοτήτων και ειδικοτήτων, σε Ευρώπη, Βόρεια Αμερική και Ασία.
Gerstenberger (2002)	Συνθήκες διαβίωσης και εργασίας	Τριγωνισμός δεδομένων και μεθόδων.	Συζητήσεις, συνεντεύξεις σε περίπου 300 ναυτικούς και ειδικούς φορείς στην ξηρά, 5 εν πλω παρατηρήσεις.
Kahveci, Lane and Sampson (2002)	Πολυεθνικές κοινωνίες ναυτικών	Τριγωνισμός δεδομένων, μεθόδων και ερευνητών.	14 εν πλω μελέτες, παρατήρηση και συνεντεύξεις 242 ναυτικών. Συνεντεύξεις με 10 υπευθύνους πληρωμάτων ναυτιλιακών εταιρειών, 141 ναυτικούς από Γερμανία και Ολλανδία, 131 συνεντεύξεις οικογενειών ναυτικών σε Ινδία, Φιλιππίνες.
Thomas (2003)	Απασχόληση (πρόσληψη και διατήρηση) γυναικών ναυτικών	Τριγωνισμός δεδομένων και μεθόδων.	Ποιοτικές και ποσοτικές συνεντεύξεις με γυναίκες ναυτικούς, υπευθύνους πληρωμάτων σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εκπροσώπους συνδικάτων, φορείς διεθνών θεσμικών οργάνων σε πάνω από 30 χώρες.
Wu (2005b)	Η εξέλιξη των Κινέζων ναυτικών.	Τριγωνισμός δεδομένων και μεθόδων.	Βάση δεδομένων ΔΚΕΝ, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις σε ναυτικούς & υπευθύνους πληρωμάτων σε ναυτιλιακές εταιρείες κινεζικών & ξένων συμφερόντων.
Horck (2004; 2006)	Λήψη αποφάσεων και εκπαίδευση σε πολυεθνικές ομάδες της ναυτιλίας.	Τριγωνισμός δεδομένων και μεθόδων.	Ερωτηματολόγια, παρατήρηση και ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε σπουδαστές ναυτιλιακών σπουδών διαφόρων εθνικοτήτων.
Kahveci (2007)	‘Υπηρεσίες ευημερίας’ των ναυτικών	Τριγωνισμός δεδομένων και μεθόδων.	Εκτενές ερωτηματολόγιο σε ναυτικούς από 20 χώρες προσφοράς ναυτικών, ημιδομημένες και σε βάθος συνεντεύξεις με ναυτικούς, πλοιοκτήτες, διαχειριστές πλοίων, κ.α. σε Κύπρο, Ελλάδα, Γερμανία, Νορβηγία, Χονγκ Κονγκ, Σιγκαπούρη. Σε βάθος συνεντεύξεις σε ναυτικούς στην ξηρά- στις Φιλιππίνες, Ινδία, Ρωσία, Ουκρανία, Τουρκία, Αγγλία, κ.α.
Gekara (2007)	Ενδιαφέρον και απασχόληση στο	Τριγωνισμός δεδομένων και	Συνεντεύξεις σε υπευθύνους πληρωμάτων ή Αρχιπλοιάρχους σε ναυτιλιακές

<sup>63</sup> Από τις μελέτες των Kahveci *et al.* (2002) και των Thomas *et al.* (2001; 2003) που εκπονούνταν παράλληλα.

	ναυτικό επάγγελμα στην Αγγλία.	μεθόδων.	επιχειρήσεις στην Αγγλία, σε πρώην δόκιμους ναυτικούς & σε ακαδημαϊκούς υπεύθυνους δύο ναυτικών κολλεγίων.
Progoulaki (2003); Theotokas and Progoulaki (2004; 2007a)	Διαχείριση πολύ-πολιτισμικών πληρωμάτων και στρατηγικές επάνδρωσης στην ελληνόκτητη ναυτιλία.	Τριγωνισμός δεδομένων.	Δομημένες προσωπικές συνεντεύξεις με ερωτηματολόγια σε Έλληνες ναυτικούς και ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια της έρευνας για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής έχει επιλεγεί ο τριγωνισμός (triangulation), διότι εξασφαλίζει την ολιστική προσέγγιση στο ερευνητικό αντικείμενο<sup>64</sup>. Όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα 4.2, ο τριγωνισμός έλαβε χώρα σε τρία επίπεδα:

(1) Τριγωνισμός θεωριών,

όπου αναλύθηκαν και συσχετίστηκαν οι έννοιες από τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων (βλ. κεφάλαιο 2), τη διαχείριση της κουλτούρας και της πολιτισμικής ποικιλίας, τη Στρατηγική ΔΑΠ και τις λειτουργίες ΔΑΠ (βλ. κεφάλαιο 3). Οι θεωρίες αυτές συνδέθηκαν προκειμένου να αναπτυχθεί το θεωρητικό πλαίσιο (βλ. ενότητα 4.2.1), πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα πεδίου. Επίσης, στοιχεία των θεωριών χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του προτεινόμενου προτύπου Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση (βλ. κεφάλαιο 7).

(2) Τριγωνισμός πηγών δεδομένων,

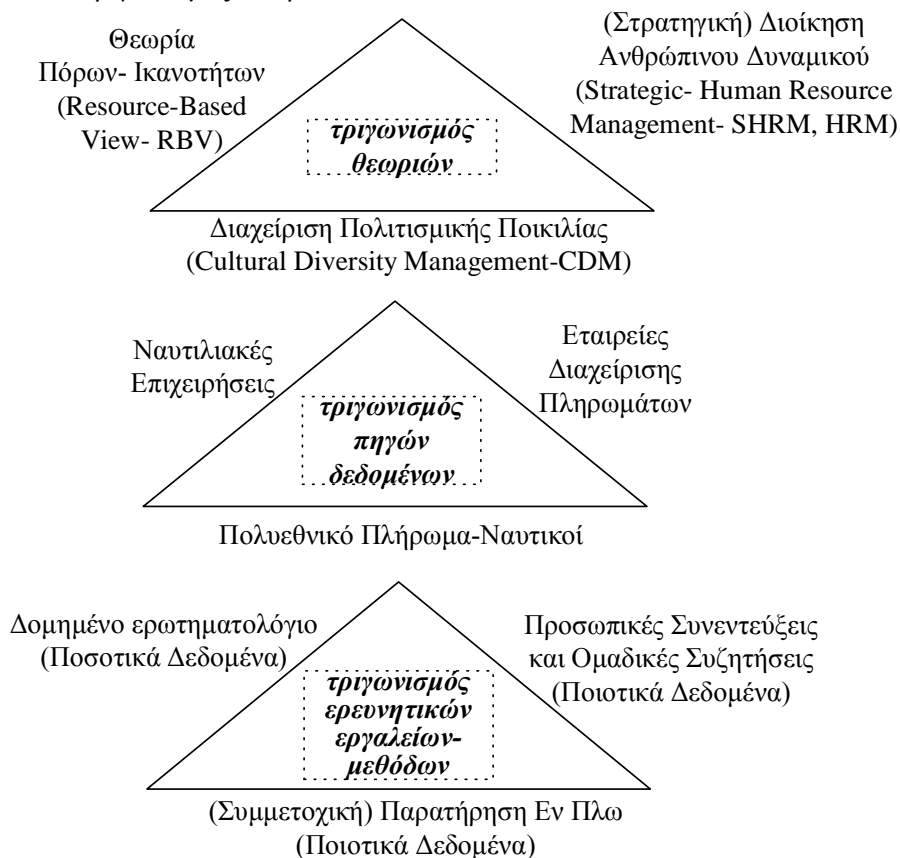
όπου για τη συγκέντρωση των δεδομένων επιλέχθηκαν τρεις πηγές, και συγκεκριμένα, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων και πολυεθνικό πλήρωμα ενός πλοίου. Οι τρεις αυτές πηγές επιλέχθηκαν, διότι εκφράζουν τις δύο άκρες (πλοιοκτήτριες/διαχειρίστριες εταιρείες και ναυτικοί), καθώς και τον ενδιάμεσο (ανεξάρτητος πράκτορας εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων) στην αλυσίδα προσφοράς και ζήτησης ναυτικής εργασίας.

(3) Τριγωνισμός ερευνητικών εργαλείων-μεθόδων,

όπου επιλέχθηκαν ερευνητικά εργαλεία ποσοτικής και ποιοτικής μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. ενότητα 4.2.3). Επίσης, για την παραγωγή των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων και με ναυτικούς διαφορετικών εθνικοτήτων που αποτελούσαν το πλήρωμα του υπό μελέτη πλοίου. Ακόμη, πραγματοποιήθηκαν ομαδικές συζητήσεις με μέλη του πληρώματος, καθώς και παρατήρηση (κάποιες φορές συμμετοχική, αλλά πάντοτε απροκάλυπτη- overt), στα πλαίσια κυρίως της εν πλω έρευνας.

<sup>64</sup> Η προσέγγιση αυτή έχει παρουσιαστεί σε δύο σεμινάρια-συνέδρια ερευνητικής μεθοδολογίας (Progoulaki, 2005; 2008) με σκοπό να επιβεβαιωθεί η ορθότητα και οι πιθανές ελλείψεις/αδυναμίες.

Σχήμα 4.2 Τριγωνισμός σε τρία επίπεδα



Ο τριγωνισμός στο επίπεδο των θεωριών προσέφερε μια βάση για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων ανέδειξε την υψηλή αξία των ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισής τους και έθεσε τα βασικά κριτήρια που απαιτείται να πληρούνται, προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει υψηλή ανταγωνιστικότητα. Έτσι, με την εκπλήρωση των κριτηρίων της αξίας, της σπανιότητας, της αποφυγής μίμησης και της στήριξης από τον οργανισμό, μια επιχείρηση μπορεί να εκπληρώσει τους στρατηγικούς της στόχους μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της. Το τελευταίο κριτήριο της στήριξης από τον οργανισμό, συνδέεται με τη σημασία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ενώ η σύνδεση των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ είναι αναγκαία, η σύνδεση του συστήματος ΔΑΠ με τη Στρατηγική της επιχείρησης, είναι αυτή που μπορεί να εξασφαλίσει αφενός την ουσιαστική ‘στήριξη από τον οργανισμό’ (δηλαδή την εκπλήρωση του τέταρτου και βασικού κριτηρίου του προτύπου του Barney για τη θεωρία πόρων- ικανοτήτων), αφετέρου, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις για τη διαχείριση αυτής. Οι τρεις αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις συσχετίστηκαν, συνδέθηκαν και τελικά εφαρμόστηκαν στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στόχευσε στην καταγραφή των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων τους, προκειμένου να χαρτογραφηθεί η διάσταση αυτή. Σημαντική επίσης θεωρήθηκε η διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής

και του βαθμού αποτελεσματικότητας αυτών των πολιτικών και πρακτικών, με την αξιοποίηση ποιοτικών ερευνητικών εργαλείων, και πιο συγκεκριμένα την εθνογραφική μελέτη<sup>65</sup>. Η πραγματοποίηση της εν πλω ποιοτικής έρευνας παράγαγε πλήθος συμπερασμάτων, αλλά και δημιουργία πολλαπλών νέων υποθέσεων, οι οποίες δεν ήταν δυνατό να εξεταστούν στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, λόγω του διαφορετικού πεδίου έρευνας στο οποίο εντάσσονται. Η εθνογραφική μελέτη πάνω σε πλοίο απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα παραμονής (τουλάχιστον δύο εβδομάδων), αλλά κυρίως, μεγάλο αριθμό επισκέψεων σε πλοία, προκειμένου να μπορούν τα συμπεράσματα να γενικευθούν<sup>66</sup>. Σημειώνεται όμως ότι στην ποιοτική έρευνα η γενίκευση των αποτελεσμάτων δεν έχει την ίδια βαρύτητα ούτε αποτελεί βασικό σκοπό της μελέτης, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική έρευνα «δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην εμπάθυνση στο ερευνητικό αντικείμενο, στην ερμηνεία, και την κατανόηση» (Silverman, 2000: 8), τα οποία είναι δυνατό να επιτευχθούν ακόμη και από μία μελέτη (όπως η εν πλω έρευνα). Από την άλλη, η διερεύνηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που αφορούν στα πολυπολιτισμικά πληρώματα από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμπλήρωσε σημαντικά κενά γνώσης που παρουσιάζονται αυτή τη στιγμή στη διεθνή βιβλιογραφία.

Όπως παρουσιάζεται και στο ακόλουθο σχήμα 4.3, ο μεθοδολογικός τριγωνισμός (ανάμεσα και μεταξύ των μεθόδων<sup>67</sup>) στηρίζεται στο συνδυασμό των δύο τύπων δεδομένων, όπου τα ποιοτικά δεδομένα από την παρατήρηση μπορούν να χρησιμοποιούνται για τη διατύπωση υποθέσεων ή/και την περιγραφική διαδικασία, ενώ τα ποσοτικά για την ανάλυση των αποτελεσμάτων ή τον έλεγχο των υποθέσεων (Morse and Richards, 2002). Τα αποτελέσματα που προέρχονται από ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα μπορεί να αλληλοσυμπληρώνονται<sup>68</sup>, δηλαδή τα μεν ποσοτικά να ελέγχουν τις υποθέσεις, ενώ τα ποιοτικά να εμπλουτίζουν σε βάθος την ανάλυση, όπως πραγματοποιείται και στην παρούσα διατριβή<sup>69</sup>. Η σταθερότητα των γενικών κατηγοριών δεδομένων από διαφορετικές πηγές πληροφόρησης και οι λογικές ερμηνείες για τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ δεδομένων από διαφορετικές πηγές συμβάλλουν σημαντικά στον υψηλό βαθμό αξιοπιστίας των συμπερασμάτων της έρευνας. Από την ολιστική αυτή προσέγγιση του συνδυασμού μεθόδων (σχήμα 4.3), προκύπτουν διαφορετικά σύνολα δεδομένων (data-sets)<sup>70</sup>, που με την ολοκλήρωση της έρευνας συσχετίζονται, προκειμένου να καταλήξει η διατριβή σε

<sup>65</sup> Η εθνογραφική μελέτη (εθνογραφία ή έρευνα πεδίου, βλ. Mason, 2003:134) περιλαμβάνει «την περιγραφή και ερμηνεία παρατηρούμενων σχέσεων μεταξύ κοινωνικών πρακτικών και τα συστήματα ερμηνείας σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό κοινωνικό περιβάλλον (milieu)» (Lindlof and Taylor, 2002: 16).

<sup>66</sup> Το σχόλιο αυτό αναφέρθηκε από τους Jan Horck, Margareta Lützhöft και Thomas Koester στα πλαίσια της παρουσίασης άρθρου (Progoulaki, 2008) στο πρόσφατο Σεμινάριο Μεθοδολογίας της Ομάδας Έρευνας του Ανθρώπινου Παράγοντα στη Ναυτιλία (Maritime Human Factors Research Group) που έλαβε χώρα στη Βρέμη, Γερμανία το διάστημα 21-22 Μαΐου 2008.

<sup>67</sup> Βλ. υποσημείωση 61 για Denzin (1970).

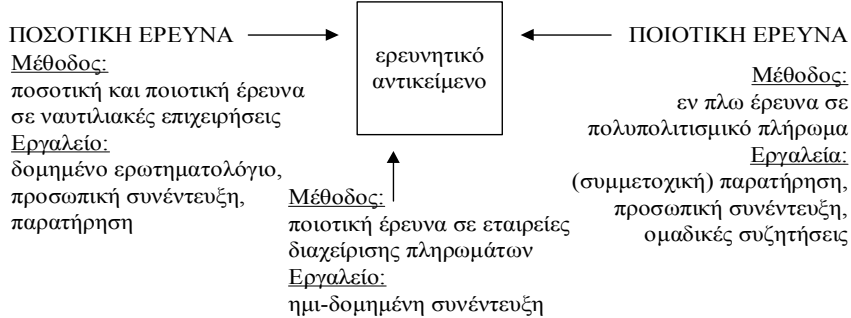
<sup>68</sup> Επίσης, μπορεί τα αποτελέσματα να συγκρούονται μεταξύ τους, οπότε άλλοτε οδηγούν σε νέους προβληματισμούς, και άλλοτε γίνονται αποδεκτά με διαφορετικό βαθμό αξιοπιστίας. Η διαφορά των δεδομένων που προέρχονται από διαφορετικές ποιοτικές πηγές, όπως η παρατήρηση και η συνέντευξη, δε σημαίνει απαραίτητα ότι κάποιος (ή και οι δύο) από τους τύπους δεδομένων είναι λανθασμένοι (αν και μπορεί να συμβαίνει και αυτό, βλ. Παπαστάμος, 2001), αλλά ότι διαφορετικά είδη δεδομένων εκφράζουν διαφορετικές όψεις του προβλήματος, και έργο του ερευνητή είναι να κατανοήσει τους λόγους της διαφοράς αυτής.

<sup>69</sup> Με ελάχιστες εξαιρέσεις που επισημαίνονται στο κεφάλαιο 5.

<sup>70</sup> Συγκεκριμένα: (α) δομημένες και κωδικοποιημένες απαντήσεις, (β) λόγο, και (γ) παρατηρήσεις, όπως μη- λεκτικές εκφράσεις, σιωπή, κίνηση στο χώρο, χειρονομίες, στάση σώματος, κλπ.

συμπεράσματα έγκυρα, τα οποία θα μπορούν να γενικευθούν και να προσφέρουν πρόσθετη γνώση. Με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου διερευνώνται οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις για τη διαχείριση του πολυπολιτισμικού ναυτεργατικού δυναμικού, ενώ με τη χρήση των ποιοτικών μεθόδων ερευνάται ο τρόπος και η έκταση που αυτές οι στρατηγικές γίνονται αντιληπτές από τους εμπλεκόμενους φορείς (ναυτικοί και προσωπικό ξηράς).

Σχήμα 4.3 Μεθοδολογικός τριγωνισμός (ανάμεσα και μεταξύ των μεθόδων)



## 4.2 Τριγωνισμός θεωριών, ερευνητικών εργαλείων και δεδομένων

### 4.2.1 Σχεδιασμός Θεωρητικού Πλαισίου

Από την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου που έχει προηγηθεί και συμπεριληφθεί στο κεφάλαιο 3 της διατριβής, προκύπτει το ακόλουθο θεωρητικό πλαίσιο (βλ. σχήμα 4.4). Το πλαίσιο αυτό, που αναλύεται παρακάτω σε φάσεις, αποτέλεσε τη βάση για την έρευνα πεδίου. Για την αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων προτείνεται μια διαδικασία, η οποία ακολουθεί πέντε στάδια (Grant, 1991): (1) αναγνώριση των πόρων, (2) δημιουργία ικανοτήτων, (3) αποτίμηση δυνητικής απόδοσης πόρων-ικανοτήτων, (4) επιλογή στρατηγικής, και (5) προσδιορισμό ελλείψεων σε πόρους. Πιο αναλυτικά,

#### *Φάση 1<sup>η</sup>: Προσδιορισμός Πόρων*

Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο από πόρους και ικανότητες (ή δυνατότητες- capabilities), όπως ορίζει η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (βλ. Κεφάλαιο 3). Η αναγνώριση των πόρων της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, όμως πρόκειται για μια διαδικασία πολύπλοκη. Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι δυνατό να αξιολογηθούν απλοϊκά, ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς όλοι οι πόροι λαμβάνουν πρόσθετη αξία σύμφωνα με τις δυνάμεις της αγοράς. Αυτό συμβαίνει διότι η θεωρία πόρων-ικανοτήτων συνδέει τις εσωτερικές δυνατότητες (capabilities) μιας επιχείρησης, δηλαδή 'αυτό που η επιχείρηση παράγει καλύτερα' ('what a company produces best'), με το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς, δηλαδή 'αυτό που η αγορά ζητάει και οι ανταγωνιστές προσφέρουν' ('what the market needs and the rivals offer') (Collis και Montgomery, 1995).

### *Φάση 2<sup>η</sup>: Δημιουργία Ικανοτήτων*

Στο δεύτερο στάδιο οι πόροι (resources) ομαδοποιούνται σε σύνολα δυνατοτήτων (sets of capabilities). Ο συνδυασμός πόρων και δυνατοτήτων οδηγεί στη δημιουργία οριακών (threshold) και θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies)<sup>71</sup>.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δυσκολία στη φάση αυτή έγκειται στη ρεαλιστική σκέψη και στην αντικειμενικότητα κατά την αναγνώριση των πόρων της επιχείρησης, τα οποία δε θα πρέπει να επηρεάζονται από παράγοντες όπως το συναίσθημα, η 'τυφλή' αφοσίωση, η εμμονή σε παρωχημένες θεωρίες διοίκησης, στη γνώση και την εμπειρία. Στη δεύτερη φάση λοιπόν, οι πόροι που αφορούν στο προσωπικό ξηράς και στόλου της επιχείρησης, καθώς και στα συστήματα ΔΑΠ συνδυάζονται και δημιουργούν μία ικανότητα.

### *Φάση 3<sup>η</sup>: Αποτίμηση Δυνητικής Απόδοσης Πόρων- Ικανοτήτων*

Η δυνητική απόδοση των πόρων και δυνατοτήτων της επιχείρησης εκτιμάται στην τρίτη φάση. Στο σημείο αυτό η αξιολόγηση βασίζεται στη δυνητικότητα της συσχέτισης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης, προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ερωτήσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να διεξαχθεί μια ανάλυση πόρων-ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι, σύμφωνα με το πρότυπο του Barney (1997: 145-160)<sup>72</sup>:

- 1) «Μπορούν οι πόροι και οι δυνατότητες μιας επιχείρησης να της επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντός της;»
- 2) «Πόσες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη συγκεκριμένους πόρους και δυνατότητες αξίας;»
- 3) «Οι επιχειρήσεις που δε διαθέτουν πόρο ή δυνατότητα αξίας και σπανιότητας, θα αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα και ένα κόστος προκειμένου να αποκτήσουν τέτοιο, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που ήδη κατέχουν;»
- 4) «Μια επιχείρηση είναι οργανωμένη έτσι ώστε να αξιοποιεί στο μέγιστο την ανταγωνιστική δυνητικότητα των πόρων και δυνατοτήτων της;»

Η κατοχή ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι δεν προσδίδουν αξία στην επιχείρηση, είναι επιζήμια, διότι οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Εάν λάβει κανείς υπόψη το ρόλο που κατέχουν οι ναυτικοί στην ασφαλή λειτουργία ενός πλοίου, τότε είναι εμφανής ο τεράστιος κίνδυνος που ελλοχεύει από την απασχόληση ανθρώπινων πόρων χαμηλής αξίας, δηλαδή μη ικανών ναυτικών. Η αναζήτηση, ανάπτυξη και απόκτηση ανθρώπινων πόρων υψηλής αξίας (high-valued human resources), συνεισφέρουν στην πρόοδο της επιχείρησης, όχι μόνο στον κλάδο της ναυτιλίας, αλλά γενικότερα, καθώς εξασφαλίζουν τουλάχιστον συγκρίσιμη ανταγωνιστικότητα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχείρηση που πρώτη θα αποκτήσει σπάνιους πόρους αξίας οφείλει να αναπτύξει ένα στρατηγικό πλαίσιο προκειμένου να προλάβει τη μίμηση από τους ανταγωνιστές της και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το στοιχείο που μεταμορφώνει το προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε

<sup>71</sup> Ενώ οι πρώτες είναι χρήσιμες στις δραστηριότητες λειτουργίας της επιχείρησης, οι δεύτερες είναι αυτές που αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. ενότητα 3.1).

<sup>72</sup> Για την ανάλυση των αντίστοιχων κριτηρίων της Αξίας, Σπανιότητας, Αδυναμίας Μίμησης και Στήριξης από τον Οργανισμό, βλ. ενότητα 3.2.3.

διατηρήσιμο και μπορεί να συμβάλει σε μια πέραν του κανονικού απόδοση, είναι η στήριξη των ανθρώπινων πόρων από τα οργανωτικά συστήματα της επιχείρησης.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ακόμη ότι η θεωρία πόρων- ικανοτήτων στηρίζεται σημαντικά στην καλλιέργεια της γνώσης, στη διαχείριση ικανοτήτων και στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Όσον αφορά την καλλιέργεια και διαχείριση της γνώσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει (α) να διατηρούν ένα απόθεμα σε διανοητικό κεφάλαιο (stock of intellectual capital), και (β) να εξασφαλίζουν τη ροή της γνώσης (flow of knowledge). Το διανοητικό κεφάλαιο προέρχεται από τους πόρους (άνθρωποι) και τα συστήματα (ΔΑΠ) και αποτελείται από απόθεμα σε ανθρώπινο, κοινωνικό και οργανωσιακό κεφάλαιο (human, social and organisation capital) (βλ. ενότητα 3.2.2). Η γνώση έχει ζωτική σημασία, όμως υπό τις συνθήκες και τη δέσμευση της επιχείρησης ότι θα εξασφαλίσει όχι μόνο τη δημιουργία γνώσης, αλλά και τη μεταφορά και ενσωμάτωσή της στα μέλη και τα μέρη του οργανισμού<sup>73</sup>.

#### Φάση 4<sup>η</sup>: Επιλογή Στρατηγικής

Ο βασικός σκοπός της επιλογής στρατηγικής είναι, πέρα από τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αναζήτηση νέων πόρων και η δημιουργία νέων ικανοτήτων. Στη φάση αυτή διαμορφώνεται η στρατηγική διοίκηση του πολυπολιτισμικού ναυτεργατικού δυναμικού, η οποία λαμβάνει υπόψη τη θεώρηση των 'ενιαίων συστημάτων έναντι των μεμονωμένων πρακτικών' ('integrated systems versus single practices'). Η στρατηγική περιλαμβάνει τις ενιαίες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (integrated people management practices), που αποτελούνται τόσο από τις παραδοσιακές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων Πόρων (όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, κ.α.), όσο και από σύνθετους κοινωνικά πόρους (socially complex resources), όπως η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, η ηγεσία, η καλλιέργεια συνοχής στις ομάδες, κ.α. Συνεπώς, τα ενιαία συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ασφαλή από τις επιδιώξεις αντιγραφής των ανταγωνιστών, διότι αποτελούν μέρος του ευρύτερου στρατηγικού πλαισίου και του επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές.

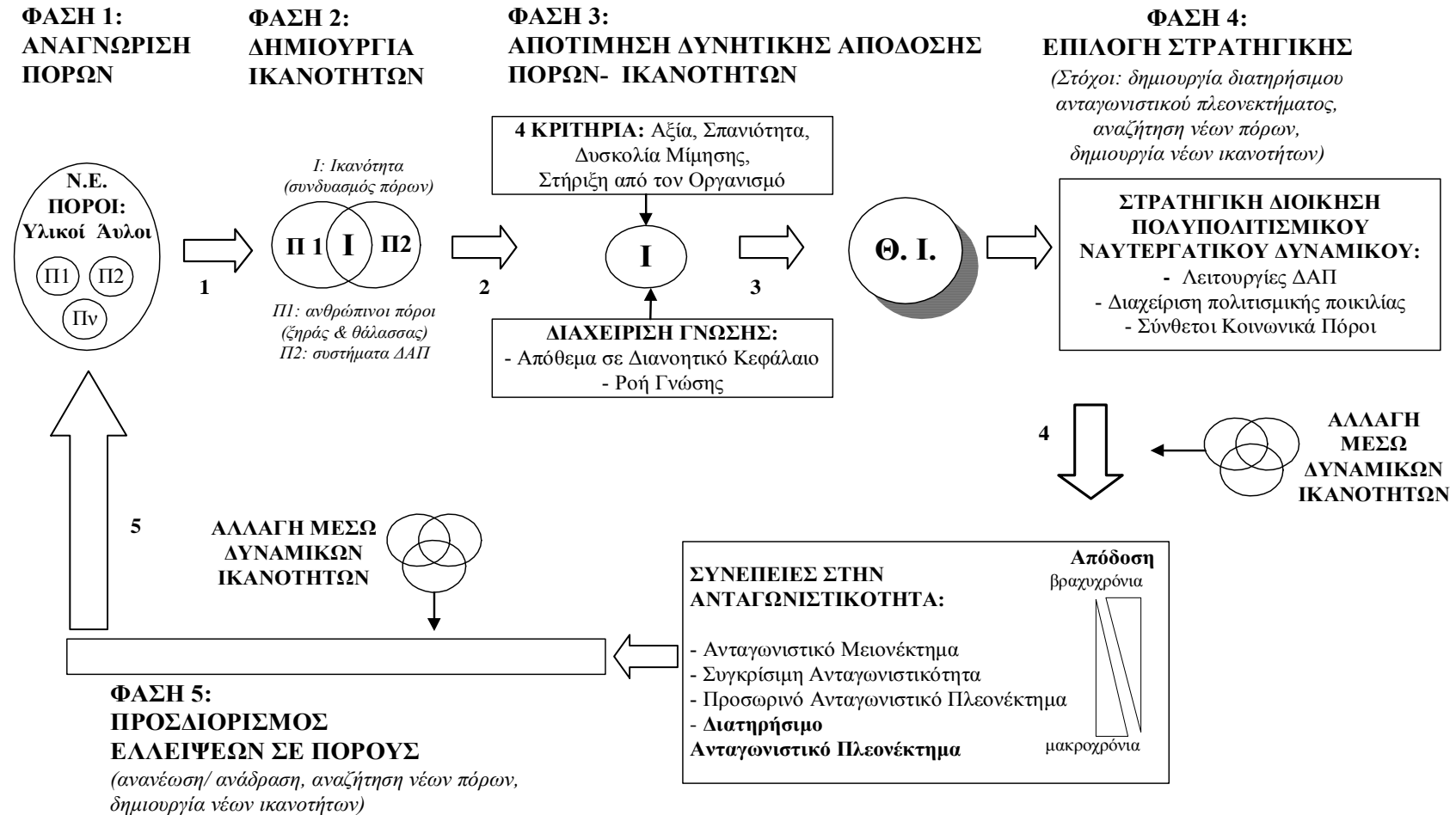
Ακόμη, όπως έχει προαναφερθεί, η θεωρία πόρων- ικανοτήτων στηρίζεται στην καλλιέργεια της γνώσης, στη διαχείριση ικανοτήτων και στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Τα πρώτα δύο στοιχεία αναφέρθηκαν στη φάση 3, ενώ το τελευταίο, αφορά ουσιαστικά στην αλλαγή μέσω των δυναμικών (ή εν δυνάμει) ικανοτήτων (dynamic capabilities)<sup>74</sup>. Οι δυναμικές ικανότητες αντιπροσωπεύουν τη ΔΑΠ (Progoulaki and Theotokas, 2008), η οποία, σύμφωνα με τους Teece *et al.* (1997: 516) παρέχει τη δυνατότητα «να ενσωματώνει, αναπτύσσει και αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αντεπεξέρχεται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα». Οι δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) περιλαμβάνουν «προσαρμογή (adaptation) και αλλαγή, διότι δημιουργούν, ενοποιούν ή αναδιαμορφώνουν άλλους πόρους και δυνατότητες» (Helfat and Peteraf, 2003: 997).

<sup>73</sup> Όπως μάλιστα επισημαίνει σχετικά ο Μπουραντάς (2004), «ο σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο. Τέτοια κεφάλαια υπάρχουν πλέον άφθονα και ψάχνουν ιδέες και ανθρώπους για να επενδυθούν. Στη σημερινή 'αγορά των ιδεών και της γνώσης' σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο. Δηλαδή οι άνθρωποι».

<sup>74</sup> Οι δυναμικές ικανότητες αποτελούν «οργανωσιακές και στρατηγικές 'ρουτίνες', με τις οποίες οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν της διαμόρφωση νέων πόρων» (Eisenhardt and Martin, 2000: 1107).



Σχήμα 4.4 Θεωρητικό Πλαίσιο (theoretical framework)



#### *Φάση 5: Προσδιορισμός Ελλείψεων σε Πόρους*

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων βασίζεται στην αναζήτηση, αναγνώριση και τον προσδιορισμό των ‘κενών’, ελλείψεων ή ατελειών που υπάρχουν στην αγορά, και στην ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών επιχειρηματικών πεδίων δράσης. Οπότε, οι δυναμικές ικανότητες, μέσα από τη διαδικασία συνδυασμού, αναδιαμόρφωσης, απόκτησης και απελευθέρωσης πόρων, επιδρούν όχι μόνο στη φάση 4, αλλά και στο στάδιο 5, το οποίο αποτελεί το πιο δυναμικό μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανανέωση και αναζήτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων ικανοτήτων. Με αυτό τον τρόπο, οι παρωχημένοι πόροι και ικανότητες θα απελευθερώνονται, ενώ οι νέες και δυναμικές ικανότητες θα προωθούνται. Αυτή η διαδικασία της ανανέωσης (‘renewal’ process) μέσα από τον εντοπισμό πιθανών ελλείψεων ή απαρχαιωμένων πόρων και ικανοτήτων λειτουργεί ως ανάδραση στο σύστημα και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ο προσδιορισμός των ελλειπόντων ή παρωχημένων πόρων και ικανοτήτων εξασφαλίζει την ανανέωση στα πλεονεκτήματα, την καινοτομία και τη διάρκεια στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση δε θα πρέπει μονάχα να επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (με βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια προοπτική), αλλά και τη διεύρυνση και ενδυνάμωσή τους, καθώς και το συνεχή σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων πλεονεκτημάτων, με σκοπό την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά σε μακροχρόνια βάση.

#### **4.2.2 Διατύπωση Υποθέσεων**

Ο σχεδιασμός του θεωρητικού πλαισίου οδήγησε και στη διατύπωση των βασικών υποθέσεων της διατριβής. Η διατύπωση υποθέσεων πριν τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας θεωρείται απαραίτητη προκειμένου με τον έλεγχο και την τεκμηρίωση του θεωρητικού πλαισίου να υποβληθούν τα σχετικά ερωτήματα υπό συστηματικό έλεγχο (Meinefeld, 2004). Έτσι, η αρχική γνώση αφενός ελέγχεται, αφετέρου δέχεται τροποποιήσεις και προσθέσεις. Επίσης, στην ποσοτική έρευνα ακολουθείται μια χρονική ροή και ένας διαχωρισμός μεταξύ της συλλογής και της επεξεργασίας των δεδομένων. Συνεπώς, η διατύπωση των αρχικών υποθέσεων θεωρείται το πρώτο στάδιο, πάνω στο οποίο θα βασιστούν οι υπόλοιπες φάσεις της έρευνας. Από την άλλη, στην ποιοτική έρευνα κυριαρχεί η άποψη της απόρριψης διατύπωσης αρχικών υποθέσεων πριν την έρευνα. Αυτό συμβαίνει διότι, η αρχική γνώση επηρεάζει την παρατήρηση και τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, θέτοντας σε κίνδυνο την παραγωγή δεδομένων<sup>75</sup> από την ελεύθερη κίνηση τόσο του ερευνητή, όσο και του αντικειμένου της έρευνας. Η διαφορά λοιπόν των δύο μεθόδων όσον αφορά στην προϋπάρχουσα γνώση, είναι ότι η ποσοτική μέθοδος απαιτεί τον έλεγχο από τον ερευνητή και την αυστηρά δομημένη ερευνητική δραστηριότητα, ενώ η ποιοτική μέθοδος απαιτεί την απόλυτη ελευθερία και την ‘ανοιχτή’ ερευνητική δράση<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> «Ο όρος ‘παραγωγή’ δεδομένων χρησιμοποιείται όταν αφορά στα ποιοτικά δεδομένα, αντί για τη ‘συλλογή’ δεδομένων, που αφορά στα ποσοτικά» (Mason, 2003: 85).

<sup>76</sup> Επισημαίνεται ότι η απόλυτη ελευθερία στην παραγωγή ποιοτικών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε εκτεταμένη διερεύνηση όλων των απόψεων ενός ζητήματος, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη για διεξοδική, εις βάθος ερμηνεία, εξήγηση και ανακάλυψη, βασικό χαρακτηριστικό της ερμηνευτικής έρευνας. Έτσι, συχνά, η πρακτική εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας μπορεί να οδηγήσει σε υπερφόρτωση του ερευνητή, λόγω της υπερ-παραγωγής δεδομένων. Επίσης, θα πρέπει να υπογραμμιστεί η άλλη πλευρά της προϋπάρχουσας γνώσης, αυτή που ασυνείδητα διαθέτει ο

Στόχος της ποιοτικής έρευνας δεν είναι ο έλεγχος και η επιβεβαίωση ή όχι θεωριών, αλλά η παραγωγή θεωρίας (Meinefeld, 2004). Η διάκριση αυτή βασίζεται στις προσεγγίσεις του επαγωγικού και του παραγωγικού συλλογισμού, για τις οποίες έχει γίνει λόγος στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου. Στην παρούσα διατριβή η εν πλω έρευνα επιλέχθηκε να λάβει χώρα χρονικά πριν από την έρευνα στο δείγμα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, προκειμένου ο ερευνητής να μπορέσει να συγκεντρώσει στοιχεία από το πολυεθνικό πλήρωμα και το περιβάλλον του πλοίου, τα οποία θα είχαν ενδιαφέρον να εξεταστούν από την πλευρά της διαχείρισης των πληρωμάτων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στόχος της διατριβής είναι να εξεταστούν οι παρακάτω βασικές υποθέσεις (βλ. πίνακα 4.2), οι οποίες έχουν προκύψει από την επεξεργασία των στοιχείων, εννοιών και θεωριών που έχουν αναλυθεί στα κεφάλαια 2 και 3.

Πίνακας 4.2 Βασικές υποθέσεις διατριβής

Υ1: Υπόθεση 1 <sup>η</sup>
<i>Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μέσω των συστημάτων ΔΑΠ, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους ως πόρο αξίας, που είναι σπάνιος, που έχει ικανότητες οι οποίες δε μπορούν να αντιγραφούν και από το βαθμό στον οποίο αυτό υποστηρίζεται από την οργάνωση της επιχείρησης.</i>
Υ2: Υπόθεση 2 <sup>η</sup>
<i>Η διαφορετική κουλτούρα και η πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού δυναμικού είναι παράγοντες που διαμορφώνουν τον τρόπο ανάπτυξης των συστημάτων ΔΑΠ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.</i>
Υ3: Υπόθεση 3 <sup>η</sup>
<i>Το μέγεθος και η ειδίκευση του στόλου της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη, οργάνωση και πολυπλοκότητα του συστήματος διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού.</i>
Υ4: Υπόθεση 4 <sup>η</sup>
<i>Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία προϋποθέτει μεταβολές και προσαρμογές στο επίπεδο της ΔΑΠ, αλλά είναι και συνάρτηση της γενικότερης επιχειρηματικής φιλοσοφίας της κάθε επιχείρησης.</i>
Υ5: Υπόθεση 5 <sup>η</sup>
<i>Η ανάπτυξη ικανοτήτων στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας συνδέεται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.</i>

#### 4.2.3 Η ποσοτική διάσταση της έρευνας πεδίου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και το ερωτηματολόγιο

Η έρευνα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις επεδίωξε τον παραλληλισμό των εννοιών και δράσεων της ΔΑΠ και του πολυπολιτισμικού μάνατζμεντ, με τις έννοιες και δράσεις που εφαρμόζονται ή μπορούν να εφαρμοστούν στη ναυτιλία. Έτσι, εξετάστηκαν οι

---

ερευνητής. Ο τρόπος που θα παρατηρήσει, η έκταση της παρατήρησής του και η ερμηνεία των δεδομένων του, επηρεάζονται από την κουλτούρα του, άρα από την ασυνείδητη γνώση που έχει. Αυτό το στοιχείο μπορεί να αποτελέσει παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των αποτελεσμάτων μιας ποιοτικής έρευνας (π.χ. με συμμετοχική παρατήρηση) που διεξάγεται ταυτόχρονα από δύο διαφορετικά άτομα.

υπάρχουσες επιχειρηματικές πολιτικές και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (πλοίων και γραφείων) των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και η δυνατότητα ανάπτυξης νέων πολιτικών και μεταβολής των ήδη εφαρμοζόμενων πρακτικών. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί για τις επιχειρήσεις βιωσιμότητα στην ολοένα μεταβαλλόμενη αγορά, υποστήριξη στις αρχές της εταιρικής στρατηγικής, αποδοτικότητα, κερδοφορία, ασφάλεια, αύξηση μεριδίου και κυριαρχία στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμήθηκαν οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες η απασχόληση πολυπολιτισμικών πληρωμάτων μπορεί να μετατραπεί σε διακριτή δυνατότητα για μια ναυτιλιακή επιχείρηση, αφού η πολιτισμική ποικιλία δεν είναι ένα πρόσκαιρο φαινόμενο, αλλά δεδομένο με το οποίο πρέπει να συμβιώσουν οι επιχειρήσεις αναγκαστικά στο μέλλον.

Η έρευνα πεδίου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις διεξήχθη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το δείγμα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων επελέγη με βάση το μέγεθος του στόλου, διότι πιστεύεται ότι αυτό επηρεάζει την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, καθώς επίσης, καθορίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας (περισσότερα για το δείγμα, βλ. ενότητα 4.3.1). Παρ'ολ'αυτά, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που οι μικρότερες επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα πολυεθνικά τους πληρώματα. Για το λόγο αυτό το δείγμα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα περιλαμβάνει επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Σημειώνεται ότι στην ελληνόκτητη ναυτιλία τα πλοία που φέρουν ελληνική σημαία, και άρα απασχολούν μεγάλο ποσοστό Ελλήνων ναυτικών, αντιπροσωπεύουν το 25% του συνόλου, ενώ τα υπόλοιπα φέρουν κυρίως σημαίες ευκαιρίας<sup>77</sup>, και συνεπώς έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το βαθμό και την έκταση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων.

Η χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου εξασφαλίζει τη συλλογή δεδομένων, τα οποία είναι σχετικά εύκολο να κωδικοποιηθούν. Η κωδικοποίηση ευνοεί την ταχύτητα και την ευελιξία κατά τη διαδικασία επεξεργασίας των συγκρίσιμων δεδομένων. Κατά τη σύνταξη του πιλοτικού αρχικά, και έπειτα του τελικού ερωτηματολογίου, ήταν αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι βασικές υποθέσεις της έρευνας, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο. Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να συλλεχθούν στοιχεία που θα επιβεβαιώσουν ή όχι τις βασικές υποθέσεις. Στη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν τρία είδη ερωτήσεων, και πιο συγκεκριμένα, κλειστές, ανοικτές ερωτήσεις και κλίμακες μέτρησης. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας διατριβής δομήθηκε κατά τρόπο που ο μεγάλος αριθμός των ερωτήσεων να μην εξαντλήσει το ενδιαφέρον του συμμετέχοντα. Επίσης, αντί για τα δημογραφικά δεδομένα που στοχεύουν συνήθως στον ερωτώμενο (π.χ. ηλικία, φύλο, εισόδημα, κλπ), επιλέχθηκε να δοθεί έμφαση στα στοιχεία που αφορούν στο προφίλ της ναυτιλιακής εταιρείας που εκπροσωπούσε ο ερωτώμενος (αριθμός στόλου, τύποι πλοίων, σημαία, κλπ). Ακόμη, για την αποφυγή του φαινομένου του επισκιασμού (halo effect), δηλαδή «τον επισκιασμό των ειδικών ερωτήσεων από την απάντηση που δίνεται στις γενικές» (Κατερέλος, 2001: 447), η τοποθέτηση των ερωτήσεων σχεδιάστηκε ώστε οι γενικές ερωτήσεις που συνδέονται με τις ειδικές, να λειτουργούν ως διασταυρωτικές. Έτσι, όπως προέκυψε και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, οι ειδικές ερωτήσεις αφενός ξεκαθάρισαν το 'θολό τοπίο', όπου αυτό υπήρχε σε γενικές ερωτήσεις, αφετέρου πρόσφεραν μια επιπλέον, σε βάθος ανάλυση των αρχικά δοσμένων απαντήσεων. Τέλος, η διάρκεια των

<sup>77</sup> Πιο συγκεκριμένα, σημαίες Παναμά 15%, Μάλτας 14%, Κύπρου 10%, Λιβερίας 10%, κ.α. (Lloyds Register of Shipping- Fairplay, 2007),

προσωπικών συνεντεύξεων με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου κυμάνθηκε από 30 λεπτά έως 3 ώρες, με συχνότερη (μέση) διάρκεια τη μία ώρα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εξετάστηκε πιλοτικά σε μια έρευνα<sup>78</sup> που διήρκεσε περίπου τρεις εβδομάδες (από 08 Φεβρουαρίου έως 02 Μαρτίου 2007) σε δείγμα 19 ναυτιλιακών εταιρειών με διαφορετικά μεγέθη στόλων και τύπους πλοίων. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πενήντα ερωτήσεις που εξετάστηκαν ως προς τη λειτουργικότητα, την κατανόηση του περιεχομένου, τη θέση τους στη δομή του ερωτηματολογίου, τη σύνταξη, την έκφραση, το λεξιλόγιο, την απαιτούμενη χρονική διάρκεια της συμπλήρωσης, κ.α. Η πιλοτική φάση οδήγησε στη διαγραφή κάποιων ερωτήσεων και στην τροποποίηση πολλών άλλων. Οι πληροφορίες από την πιλοτική έρευνα (βλ. ενότητα Α1, Παράρτημα Α). θα πρέπει να αναφέρονται στην ανάλυση της ερευνητικής μεθοδολογίας, αφενός γιατί αποτελούν ουσιώδες μέρος αυτής, αφετέρου, διότι έτσι διασφαλίζεται η διαφάνεια της εφαρμοζόμενης μεθοδολογίας<sup>79</sup>. Το τελικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων (βλ. Παράρτημα Β) από δείγμα ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, είχε την εξής δομή (βλ. πίνακα 4.3).

Πίνακας 4.3 Δομή ερωτηματολογίου έρευνας

Εισαγωγή	Σκοπός έρευνας
Μέρος Α. Στοιχεία επιχείρησης	Έτος ίδρυσης, αριθμός εργαζομένων, χαρακτηριστικά στόλου
Μέρος Β. Στρατηγικές επάνδρωσης	Εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών, πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων, κριτήρια επιλογής σύνθεσης, αξιολόγηση ναυτικών ανά εθνικότητα/ ειδικότητα
Μέρος Γ. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από ανθρώπινους πόρους	Έρευνα μεταξύ ανταγωνιστών, διερεύνηση αντιγραφής πρακτικών διαχείρισης πληρωμάτων, αξιολόγηση ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας, κ.α.
Μέρος Δ. Συστήματα ΔΑΠ	Διαχείριση πληρωμάτων, Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, Προγραμματισμός ναυτεργατικού δυναμικού, Προσέλκυση-εύρεση ναυτικών, Επιλογή-πρόσληψη νέων ναυτικών, Αξιολόγηση απόδοσης ναυτικών, Ανταμοιβή, Εκπαίδευση.
Μέρος Ε. Στάσεις και αντιλήψεις	Αξιολόγηση απόψεων, Ιεράρχηση κρίσιμων πόρων ανταγωνιστικότητας

Η εισαγωγική σελίδα παρείχε όλες τις πληροφορίες που οφείλει να γνωρίζει ο ερωτώμενος και που αφορούν το θέμα και τους σκοπούς της έρευνας. Επίσης, περιελάμβανε την ταυτότητα του ερευνητή και το φορέα χρηματοδότησης της έρευνας, ενώ βεβαιώθηκε η χρήση των πληροφοριών μονάχα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, και η μη δημοσιοποίηση στοιχείων των ερωτηθέντων και των

<sup>78</sup> Η πιλοτική έρευνα αποτελεί αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι κάθε έρευνας πεδίου, ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο. Η «εξερευνητική συνέντευξη» λειτουργεί «ως προ- έρευνα σε ερωτηματολόγιο» και αποτελεί σημαντικό μέρος της πιλοτικής έρευνας (Παπαστάμος, 2001: 462) για αυτήν απαιτούνται μικρό και πολύ διαφορετικό δείγμα, ημι-κατευθυντικό στυλ συνέντευξης και συλλογή λεξιλογικού υλικού για να διαμορφωθεί σωστά το ερωτηματολόγιο.

<sup>79</sup> Το σχόλιο αυτό αναφέρθηκε από τους Jan Horek, Thomas Koester, Margareta Lützhöft, και Robyn Pyne στο πρόσφατο Σεμινάριο Μεθοδολογίας της Ομάδας Έρευνας του Ανθρώπινου Παράγοντα στη Ναυτιλία (Maritime Human Factors Research Group) που έλαβε χώρα στη Βρέμη, Γερμανία το διάστημα 21-22 Μαΐου 2008.

εταιρειών που εκπροσωπήθηκαν. Το κύριο σώμα του ερωτηματολογίου περιείχε αρχικά τα στοιχεία των επιχειρήσεων (στόλος- τύπος πλοίων<sup>80</sup>, αριθμός εργαζομένων, κλπ)<sup>81</sup>, που λειτούργησαν ως ένα μεταβατικό στάδιο από την εισαγωγή στις ερωτήσεις που αφορούν στο κύριο θέμα της έρευνας. Στο δεύτερο μέρος εξετάστηκαν οι στρατηγικές επάνδρωσης που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση<sup>82</sup>, με βάση τις εθνικότητες που απασχολούνται στις διάφορες ειδικότητες του πληρώματος και την πολιτική μίξης εθνικοτήτων για τη σύνθεση των πληρωμάτων<sup>83</sup>. Επίσης, στο σημείο αυτό ζητήθηκε να αξιολογηθεί το ναυτεργατικό δυναμικό με δοσμένα κριτήρια<sup>84</sup>, ανά κατηγορία (αξιωματικοί/πλήρωμα) και εθνικότητα<sup>85</sup>. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάστηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους ανθρώπινους πόρους, μέσα από τη διερεύνηση εκπόνησης έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών για το επίπεδο του ναυτεργατικού δυναμικού και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων<sup>86</sup>. Ακόμη, εξετάστηκε η ύπαρξη επίσημων μέτρων στο σύστημα διοίκησης της ασφάλειας/ ποιότητας της εταιρείας (Safety Management System- SMS) σύμφωνα με το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management- ISM Code)<sup>87</sup> για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, καθώς και η εκτίμηση των υπευθύνων πληρωμάτων για την ικανότητα διαχείρισης της κουλτούρας και της πολιτισμικής ποικιλίας από το προσωπικό ξηράς και το ναυτεργατικό δυναμικό<sup>88</sup>.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν τα συστήματα ΔΑΠ για το ναυτεργατικό δυναμικό. Η διαχείριση πληρωμάτων εξετάστηκε από την πλευρά της

---

<sup>80</sup> Σε σύνθετη μορφή ερώτησης πολλαπλών απαντήσεων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα πεδίου του Πανεπιστημίου Αιγαίου (2006).

<sup>81</sup> Οι σχετικές 'δημογραφικές' ερωτήσεις (όπως π.χ. ηλικία, φύλο, εισόδημα, κ.α.) συνήθως προτείνεται να τοποθετούνται στο τέλος του ερωτηματολογίου (Javeau, 1996). Η επιλογή της τοποθέτησης των σχετικών ερωτήσεων για το προφίλ των επιχειρήσεων στην αρχή έγινε, διότι, αν και μέρος των στοιχείων μπορεί να εντοπιστεί στη βάση δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή του δείγματος, είναι απαραίτητη η επιβεβαίωση και ανανέωση των στοιχείων, καθώς στον κλάδο της ναυτιλίας είναι συχνές οι αγοραπωλησίες πλοίων, οπότε και οι τροποποιήσεις στοιχείων του στόλου.

<sup>82</sup> Με ερώτηση της μορφής πολλαπλών απαντήσεων (multiple choice multiple response scale- checklist) (Cooper and Schindler, 2001: 232).

<sup>83</sup> Η λίστα των πολλαπλών επιλογών έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο ερωτηματολόγιο των ερευνών πεδίου των Προγουλάκη (2003) και Papademetriou *et al.* (2005).

<sup>84</sup> Με ερώτηση πολλαπλής βαθμολόγησης με κλίμακα λίστας (multiple rating list scale), όπου 0: δεν υπάρχει, έως 4: υπάρχει απόλυτα (Cooper and Schindler, 2001: 233).

<sup>85</sup> Αυτή η μορφή ερώτησης χρησιμοποιήθηκε πρωταρχικά στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου της Προγουλάκη (2003) με την κατηγοριοποίηση σε Ανώτατους Αξιωματικούς/ Αξιωματικούς/ Κατώτερο Πλήρωμα, και έπειτα, σε πιο σύνθετη μορφή (με κατηγοριοποίηση ανά εθνική ομάδα- Έλληνες/Αλλοδαποί και ιεραρχική ομάδα- Αξιωματικοί/ Κατώτερο Πλήρωμα) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου του Πανεπιστημίου Αιγαίου (2006).

<sup>86</sup> Με τη μέθοδο δυαδικής επιλογής ή διχοτομημένων απαντήσεων (simple category scale- dichotomous) της μορφής Ναι/Όχι (Cooper and Schindler, 2001: 232), και ερωτήσεις φίλτρων.

<sup>87</sup> Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) έχει ως βασικό στόχο τη διασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα, την πρόληψη των ανθρώπινων απωλειών ή τραυματισμών και την αποφυγή πρόκλησης βλαβών στο θαλάσσιο περιβάλλον. Ο Κώδικας επιβάλλει την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών, κανόνων και διαδικασιών στη ναυτιλιακή επιχείρηση και το πλοίο. Έτσι, κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διατηρεί ένα Σύστημα Διοίκησης της Ασφάλειας (SMS), το οποίο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του Κώδικα. Το σύστημα αυτό πρέπει να αποτελεί οργανικό τμήμα της οργάνωσης της ναυτιλιακής επιχείρησης. Επίσης, κάθε πλοίο πρέπει να διαθέτει ένα Πιστοποιητικό Διοίκησης της Ασφάλειας (Safety Management Certificate), το οποίο αποδεικνύει ουσιαστικά, ότι το πλοίο διοικείται σύμφωνα με το Σύστημα- SMS της επιχείρησης (Γουλιέλμος και Γκιζιάκης, 1997).

<sup>88</sup> Με τη συσσωρευτική κλίμακα του Likert (Likert Scale- Summated Rating) (Javeau, 1996: 204; Cooper and Schindler, 2001: 232; Σταμούλης, 2001: 134), όπου 0: καθόλου καλή, 1: ελάχιστα καλή, 2: μέτρια, 3: καλή, 4: άριστη.

επιχείρησης<sup>89</sup> (και των υπευθύνων για τις σχετικές δραστηριότητες ΔΑΠ) και των εξωτερικών συνεργατών (με τις διάφορες μορφές που λαμβάνει η εξωτερική δραστηριότητα ΔΑΠ)<sup>90</sup>. Όσον αφορά στον Προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, διερευνήθηκε η δυνατότητα και τα μέσα διατήρησης ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή, η βαρύτητα του διαθέσιμου δυναμικού στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, και άλλες πτυχές της διαχείρισης πληρωμάτων (προώθηση ναυτικών σε άλλες επιχειρήσεις, έρευνα ικανοποίησης ναυτικού από την εργασία, διάρκεια ναυτολόγησης, κ.α.)<sup>91</sup>. Οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ναυτικών εξετάστηκαν, όπως και η χρήση της συνέντευξης και των ειδικών τεστ στη διαδικασία της επιλογής ναυτικών<sup>92</sup>. Η δραστηριότητα της αξιολόγησης απόδοσης ναυτικών διερευνήθηκε μέσα από τον προσδιορισμό των κριτηρίων-χαρακτηριστικών του ναυτεργατικού δυναμικού, καθώς και την επιλογή της γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Ακόμη, εξετάστηκε η εφαρμογή ειδικών πολιτικών για τον έλεγχο συγκεκριμένων πτυχών της εργασιακής ή κοινωνικής ζωής των ναυτικών, με ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτική περί χρήσης ουσιών και αλκοόλ, η οποία σχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση απόδοσης των ναυτικών. Το σύστημα ανταμοιβών που εφαρμόζεται στους ναυτικούς (ανά ειδικότητα και εθνικότητα) διερευνήθηκε σε επίπεδο μισθολογικών κλιμάκων, αλλά και στο επίπεδο των πρόσθετων παροχών και κινήτρων, οικονομικής (π.χ. προσφερόμενα πριμ) και άλλης φύσης<sup>93</sup>. Η προσφερόμενη εκπαίδευση συμπεριέλαβε την εκπαίδευση προ ναυτολόγησης (π.χ. πρόγραμμα υποδοχής ναυτικών-familiarization), αλλά κυρίως επικεντρώθηκε στην προσφορά<sup>94</sup>, και στο ενδιαφέρον για εκπαίδευση στο αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας ή ευαισθητοποίησης σε θέματα κουλτούρας<sup>95</sup>. Στο σημείο αυτό επιλέχθηκε να τοποθετηθεί η ερώτηση που εξετάζει τις εκτιμώμενες από τους ερωτώμενους (εκπροσώπους ναυτιλιακών επιχειρήσεων) πολιτισμικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων στους απασχολούμενους ναυτικούς. Η ερώτηση αυτή, χρησιμοποιώντας τις πέντε διαστάσεις του Hofstede (1997), ζητούσε από τον ερωτώμενο να αξιολογήσει το βαθμό ύπαρξης των δοσμένων πέντε διαστάσεων κουλτούρας για κάθε εθνικότητα απασχολούμενων ναυτικών<sup>96</sup>. Σημειώνεται ότι οι διαστάσεις προσαρμόστηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, προκειμένου να αποδοθούν τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά όσο το δυνατό καλύτερα εννοιολογικά<sup>97</sup>.

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν οι στάσεις και αντιλήψεις, όπου αρχικά, ζητήθηκε η αξιολόγηση ενός συνόλου από εικοσιπέντε περιγραφικές

<sup>89</sup> Με σύνθετη ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων και δυαδικής μορφής ανά εθνικότητα και ιεραρχική ομάδα (Αξιωματικοί/ Κατώτερο Πλήρωμα).

<sup>90</sup> Με μορφή σύνθετης ερώτησης πολλαπλών απαντήσεων που χρησιμοποιήθηκε στις έρευνες πεδίου των Προγουλάκη (2003) και Papademetriou *et al.* (2005).

<sup>91</sup> Με σύνθετη ερώτηση δυαδικής μορφής και φίλτρου με πολλαπλές απαντήσεις.

<sup>92</sup> Με ερωτήσεις δυαδικής μορφής, πολλαπλών απαντήσεων και φίλτρου.

<sup>93</sup> Με σύνθετη ερώτηση δυαδικής μορφής, φίλτρου και πολλαπλών απαντήσεων.

<sup>94</sup> Με σύνθετη ερώτηση δυαδικής μορφής και φίλτρου.

<sup>95</sup> Με ερώτηση κλίμακας κατάταξης (ιεράρχηση) (Σταμούλης, 2001: 142).

<sup>96</sup> Με σύνθετη ερώτηση συγκριτικής κλίμακας (Σταμούλης, 2001: 145) ανά εθνικότητα.

<sup>97</sup> Η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια προσαρμογής των διαστάσεων του Hofstede (1997) στο ναυτεργατικό δυναμικό, καθώς και εξέτασης των διαφορών που παρατηρούνται στις διάφορες κουλτούρες των ναυτικών, όπως τις εντοπίζουν οι υπεύθυνοι πληρωμάτων. Η ερώτηση παρουσίασε αρχικά ελάχιστη δυσκολία στην εννοιολογική απόδοση των δοσμένων διαστάσεων και στην κατανόησή τους από τους ερωτώμενους, όμως λειτούργησε ορθά με τη συμβολή επεξηγήσεων από τον ερευνητή, και απέδωσε χρήσιμα στοιχεία για την ανάλυση (βλ. κεφάλαιο 6).

απόψεις<sup>98</sup> που συχνά εξέφραζαν αντικρουόμενες ή όμοιες αντιλήψεις, και είχαν τοποθετηθεί διάσπαρτες, προκειμένου να λειτουργούν ως μέσο διασταύρωσης των απαντήσεων που δόθηκαν σε προηγούμενα μέρη του ερωτηματολογίου, αλλά και σε απόψεις πάνω στο ίδιο θέμα. Η αξιολόγηση γινόταν σύμφωνα με τη μέθοδο Likert<sup>99</sup> (Likert, 1932; Uebersax, 2006; Babbie, 2005). Οι επτά θεματικές ενότητες που εξετάστηκαν ήταν στις στάσεις και αντιλήψεις ήταν<sup>100</sup>: (i) στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης πληρωμάτων, (ii) στάση απέναντι στην ιεραρχία, (iii) επιλογή ναυτικών, (iv) ρόλος πολιτισμικής ποικιλίας, (v) ρόλος γνωστικού κεφαλαίου και διαχείρισης γνώσης, (vi) ρόλος ηγεσίας (vii) ικανοποίηση εργαζομένων. Επίσης, εξετάστηκε η κρισιμότητα ή συμβολή των χρηματοοικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων, οργανωτικών και άυλων πόρων<sup>101</sup> στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας (αξιολόγηση με τη μέθοδο Likert<sup>102</sup>).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο δεν επιλέχθηκε να σταλεί ταχυδρομικά, ούτε συμπληρώθηκε γραπτώς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα<sup>103</sup>. Επιλέχθηκε η προσωπική συνέντευξη με τη χρήση του ερωτηματολογίου, προκειμένου να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που οι δύο προσεγγίσεις προσφέρουν. Με την προσωπική συνέντευξη διασφαλίστηκε η αμεσότητα με τους συμμετέχοντες, και άρα η ταχύτερη και σαφέστερη ανατροφοδότηση σε περιπτώσεις μη κατανόησης των ερωτήσεων. Επίσης, ήταν εφικτή η δυνατότητα παρατήρησης και καταγραφής πληροφοριών (λεκτικών και μη) πέραν των δοσμένων ερωτήσεων. Από την άλλη, η ύπαρξη του ερωτηματολογίου εξασφάλισε την προσέγγιση μεγάλου δείγματος, μέσα από την αξιοποίηση της υψηλής τυποποίησης των ερωτήσεων. Ακόμη, διασφαλίστηκε η συλλογή δεδομένων με δομή και χωρίς σημαντικές απώλειες, όπως επίσης, και η χρήση αυτοματοποιημένων μεθόδων στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, η προσωπική γνωριμία με τους εκπροσώπους των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προσέφερε τη δυνατότητα της άμεσης ‘σφυγμομέτρησης’ του ενδιαφέροντος και των ανησυχιών που υπάρχουν για το εξεταζόμενο θέμα από τη ναυτιλιακή αγορά.

#### **4.2.4 Η ποιοτική διάσταση της έρευνας πεδίου εν πλω, στις ναυτιλιακές εταιρείες και τις ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων**

Για τις ανάγκες της ποιοτικής, εν πλω έρευνας χρησιμοποιήθηκαν διάφορα ερευνητικά εργαλεία, και πιο συγκεκριμένα, η παρατήρηση (απροκάλυπτη- overt και κάποιες φορές συμμετοχική- participant), οι ημι-δομημένες προσωπικές συνεντεύξεις, και οι ομαδικές συζητήσεις. Η συνδυασμένη χρήση διαφορετικών μεθόδων στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας ονομάζεται ‘συστηματικός τριγωνισμός των διαστάσεων’ (systematic triangulation of perspectives) (Flick, 2004: 178). Ιδιαίτερα ο

<sup>98</sup> Στο πιλοτικό ερωτηματολόγιο ο αριθμός των δοσμένων απόψεων έφτανε περίπου τις τριάντα. Μετά την πιλοτική φάση, κάποιες απόψεις τροποποιήθηκαν για λόγους εννοιολογικής κατανόησης, άλλες ομαδοποιήθηκαν, και άλλες απορρίφθηκαν.

<sup>99</sup> Όπου 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.

<sup>100</sup> Για σύνδεση θεματικών εννοιών μεθοδολογικού πλαισίου με ερωτηματολόγιο Παραρτήματος Β, βλ. Ενότητα Α2, Παράρτημα Α.

<sup>101</sup> Στην πιλοτική μορφή της η ερώτηση αυτή εξέταζε αναλυτικά την κρισιμότητα κάθε στοιχείου των πόρων, όμως στην πορεία κρίθηκε ότι καταλληλότερος αποδέκτης ήταν η διεύθυνση της εταιρείας. Για το λόγο αυτό απλοποιήθηκε ώστε να συμπεριληφθεί στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

<sup>102</sup> Όπου 1: απόλυτα κρίσιμος, 2: αρκετά κρίσιμος, 3: μέτρια κρίσιμος, 4: λίγο κρίσιμος, 5: ελάχιστα έως καθόλου κρίσιμος

<sup>103</sup> Με ελάχιστες εξαιρέσεις, στις οποίες ο ερευνητής ταυτόχρονα κρατούσε προσωπικές σημειώσεις.



συνδυασμός της ποιοτικής συνέντευξης και της συμμετοχικής παρατήρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εθνογραφική μέθοδο (Hopf, 2004). Σκοπός του συστηματικού τριγωνισμού των διαστάσεων είναι να αλληλοσυμπληρώνονται οι μέθοδοι και να ξεπερνούν τους περιορισμούς που η κάθε μια εμφανίζει. Πιο αναλυτικά,

(α) η παρατήρηση (observation)

«Λέμε ότι παρατηρούμε ένα γεγονός όταν θέλουμε να διαπιστώσουμε ‘ιδίους όμμασι’ τι ακριβώς συμβαίνει» (Κατερέλος, 2001: 401). Ο όρος παρατήρηση περιλαμβάνει «οποιοδήποτε είδος παρατήρησης, ανεξάρτητα από το αν οι ερευνητές που τη χρησιμοποιούν θεωρούν ότι ταυτόχρονα συμμετέχουν ή όχι» (Mason, 2003:134). Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η αποκάλυπτη παρατήρηση (overt),<sup>104</sup> ως μεθοδολογικό εργαλείο στην έρευνα πεδίου, περιλαμβάνουν καταρχάς, το ενδιαφέρον του ερευνητή που επικεντρώνεται σε μια ποικιλία διαστάσεων του κοινωνικού περιβάλλοντος του πλοίου, όπως στις καθημερινές συνήθειες, τις ρουτίνες, τη γλώσσα, την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμβίωση και τους τρόπους συμπεριφοράς των μελών ενός πληρώματος. Έτσι, ο ερευνητής «επιθυμεί να συλλάβει το νόημα των διαδράσεων αυτών μέσα στους ‘φυσικούς’ τους χώρους» (οντολογική προσέγγιση- Mason, 2003: 135), όπως είναι το πλοίο. Επίσης, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η επιστημολογική θέση του ερευνητή (Mason, 2003: 136), με βάση την οποία η γνώση ή τα αντικειμενικά στοιχεία περί του κοινωνικού κόσμου μπορεί να παραχθούν μέσω της παρατήρησης, της συμμετοχής, της βίωσης ‘φυσικών’ ή ‘πραγματικών’ χώρων, διαδραστικών καταστάσεων, κ.ο.κ.

Η αποκάλυπτη παρατήρηση διασφαλίζει την άποψη του ερευνητή-παρατηρητή όσο αφορά «στους τρόπους με τους οποίους μπορούν να δομηθούν οι κοινωνικές εξηγήσεις. [Η άποψη αυτή] μπορεί να δίνει έμφαση στο βάθος, την περιπλοκότητα και τη σφαιρικότητα των δεδομένων, παρά στην επιφανειακή ανάλυση των γενικών κοινωνικών τύπων ή στις άμεσες συγκρίσεις μεταξύ ομοειδών πραγμάτων» (Mason, 2003: 137). Η έρευνα στην περίπτωση του υπό μελέτη πλοίου, βασίζεται σε μία περισσότερο ερμηνευτική ανάλυση των δεδομένων, παρά στην απαρίθμηση στοιχείων. Όμως, οι εξηγήσεις και τα συμπεράσματα της ερμηνευτικής ανάλυσης συνδυαζόμενα με τα ποσοτικά δεδομένα από το ερωτηματολόγιο, προσφέρουν μια πιο σφαιρική κατανόηση της πραγματικότητας. Επίσης, πιστεύεται ότι είναι πιο δεοντολογικό ο ερευνητής να εισχωρεί και να εμπλέκεται στον κοινωνικό κόσμο των ατόμων που ερευνά με στόχο να τα κατανοήσει, παρά να προσπαθεί να «μένει απέξω ακολουθώντας απλώς άλλες ερευνητικές μεθόδους» (Mason, 2003: 137). Ειδικά στην περίπτωση της διαχείρισης των πολυεθνικών πληρωμάτων στη ναυτιλία, η διατύπωση και εξέταση υποθέσεων και η ανάπτυξη προτάσεων και θεωριών, παραβλέποντας τον πραγματικό κοινωνικό χώρο όπου λειτουργούν οι ομάδες αυτές, θεωρείται τουλάχιστον ελλιπής από επιστημονική άποψη.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας πεδίου, ο ερευνητής ανέλαβε τόσο ρόλο απλού παρατηρητή, όσο και συμμετοχικού παρατηρητή. Στην πράξη –και στα πλαίσια οποιασδήποτε ερευνητικής μελέτης- θα πρέπει ο ερευνητής να κινηθεί σε μια ποικιλία

<sup>104</sup> Η ‘αποκάλυπτη’ συμμετοχική παρατήρηση (overt participant observation) αφορά στη διαφάνεια των σκοπών του ερευνητή- παρατηρητή και στην αποκάλυπτη παρουσία του στην ομάδα που αποτελεί το ερευνητικό αντικείμενο. Η διαφάνεια έγκειται στην πληροφόρηση (από τον ίδιο τον ερευνητή ή μέσω κάποιου εκπροσώπου) των ατόμων που θα λάβουν μέρος στην έρευνα, σχετικά με το σκοπό, το περιεχόμενο και τη διάρκεια της έρευνας. (περισσότερα, βλ. <http://www.sociology.org.uk/methpo7.htm>).

ρόλων, τόσο για αναλυτικούς όσο και για πρακτικούς λόγους (Burgess, 1984). Η συμμετοχική παρατήρηση (participant observation)<sup>105</sup> περιγράφει την έρευνα όπου ο ερευνητής- παρατηρητής ζει με μία κοινότητα (ή ομάδα) και παίρνει μέρος στις δραστηριότητές της. Ένας επιτόπιος ερευνητής δε μπορεί να παρίσταται απλώς στην κοινότητα που ερευνά, αλλά αρχικά, πρέπει να εξηγήσει και να αιτιολογήσει την παρουσία του στα μέλη της κοινότητας αυτής, και έπειτα, να κερδίσει την εμπιστοσύνη, να εξασφαλίσει τη συνεργασία της κοινότητας και να τη διατηρήσει για μια μακρά περίοδο, προκειμένου να επιτύχει αξιόλογα αποτελέσματα. Ουσιαστικά ο όρος περιγράφει μία ποικιλία μεθόδων συλλογής δεδομένων, με βάση τις οποίες ο ερευνητής παρατηρεί και καταγράφει συμπεριφορές ή γεγονότα στο φυσικό τους χώρο. Ο συμμετέχων παρατηρητής όμως, είναι ταυτόχρονα ενεργό μέλος του διαπροσωπικού περιβάλλοντος του χώρου που παρατηρεί. Η συμμετοχική παρατήρηση αφορά στη «μερική ή ολική εγκατάσταση του ερευνητή σε ένα πεδίο της κοινωνικής ζωής» (Λάζος, 1998: 273), ενώ οι Adler *et al.* (1992) κάνουν μια κατανομή της έννοιας της συμμετοχής σε περιφερειακή, ενεργή και πλήρη.

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε περιφερειακή και ενεργή συμμετοχική παρατήρηση, κατά την οποία ο ερευνητής ήταν ενεργά παρών στο κοινωνικό (στο πλήρωμα των ναυτικών) και γεωγραφικό (στο πλοίο) περιβάλλον που ερευνούσε, όντας όμως περιστασιακά ενεργό μέλος των δραστηριοτήτων που ερευνούσε (ενεργή συμμετοχή σε γυμνάσια, πλοήγηση, πετρέλευση πλοίου, και κοινωνική ζωή, αλλά ημι- ενεργή και περιφερειακή συμμετοχή στην καθημερινή εργασία των ναυτικών). Με τον τρόπο αυτό, ακολουθήθηκε η λεγόμενη «προσεγγιστική στρατηγική της πρόσβασης και αποδοχής», όπου ο ερευνητής δεν κρύβει την ταυτότητά του και το γεγονός ότι ο κύριος και μοναδικός σκοπός της παρουσίας του στο συγκεκριμένο χώρο είναι η άντληση της γνώσης (Punch, 1986: 12). Η συμμετοχική παρατήρηση θεωρείται «το δυσκολότερο μεθοδολογικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας» (Λάζος, 1998: 284), όμως, παρέχει πλουσιότερη πληροφόρηση για την κοινωνική ζωή από τις περισσότερες άλλες μεθόδους (Γκίντενς, 2002). Η πρόσβαση του ερευνητή στο εσωτερικό μιας κοινωνίας και η συμμετοχή του, συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας, αλλά και του λόγου υιοθέτησης του τρόπου αυτού. Έτσι, η επιτόπια έρευνα είναι προσφορότερη για μελέτες σε βάθος, που αφορούν περιορισμένες πλευρές της κοινωνικής ζωής (Γκίντενς, 2002), όπως η εν πλω έρευνα.

#### (β) η ποιοτική προσωπική συνέντευξη

Η ποιοτική συνέντευξη χρησιμοποιείται «για τη μετάδοση εξειδικευμένης γνώσης από το ερευνητικό πεδίο, την καταγραφή και ανάλυση της υποκειμενικής άποψης του πληροφοριοδότη ή τη συλλογή δεδομένων που αφορούν βιογραφία» (Hopfl, 2004: 203). Μάλιστα, πολύ συχνά η ποιοτική συνέντευξη χρησιμοποιείται σε μελέτες που περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε επαγγέλματα και την επαγγελματική κοινωνικοποίηση, όπως προϋποθέτουν και οι ανάγκες της παρούσας διατριβής. Ως μη κατευθυντικές ή αδόμητες ορίζονται οι συνεντεύξεις «όπου ο ερευνητής παρουσιάζει το γενικότερο πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρεται και περιμένει να τον οδηγήσει ο συμμετέχων», ενώ ως ημι-κατευθυντικές ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις, «αυτές όπου ο ερευνητής έχει δημιουργήσει ένα σύνολο ερωτήσεων, αλλά αισθάνεται ελεύθερος να αλλάξει τη σειρά τους ή και τη διατύπωσή τους ανάλογα με την πορεία της συζήτησης» (Κατερέλος, 2001: 452). Επίσης, υπάρχουν οι κατευθυντικές ή

<sup>105</sup> Συναντάται και ως «φυσιοκρατική και εθνογραφική παρατήρηση» (Tashakkori and Teddlie, 1998: 105) ή ως «επιτόπια έρευνα» (Γκίντενς, 2002: 699).

δομημένες συνεντεύξεις, όπου ο ερευνητής έχει καταλήξει σε ένα ερωτηματολόγιο και θέτει τις ερωτήσεις στο συμμετέχοντα τηρώντας ευλαβικά το πρωτόκολλο (Παπαστάμος, 2001: 452).

Κατά την εν πλώ έρευνα χρησιμοποιήθηκαν η αδόμητη και η ημι-δομημένη μορφή συνέντευξης. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμβολή της ημι-δομημένης συνέντευξης (semi-structured interview) στο πλήρωμα ναυτικών, αφού αυτή η μορφή της ποιοτικής συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να βαδίζει ουσιαστικά σύμφωνα με ένα 'οδηγό' τον οποίο όμως χρησιμοποιεί ανάλογα με την περίπτωση. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν εν πλώ υπήρχε μια θεματολογία και λίστα από διάφορες ανοικτές ερωτήσεις που αφορούσαν θέματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αναζήτηση και εύρεση εργασίας, η εκπαίδευση, αλλά και πιο ειδικά θέματα, όπως η ικανοποίηση από το ναυτικό επάγγελμα, οι συνθήκες εργασίας και διαβίωσης στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον, η εμπειρία της συνεργασίας με άλλες εθνικότητες, κ.α. Η λίστα αυτή των ερωτήσεων δεν ακολουθήθηκε αυστηρά, αλλά λειτουργούσε ως ένας οδηγός στη ροή της συνέντευξης. Σημειώνεται ότι συχνά οι ερωτώμενοι αφήνονταν να μιλήσουν για θέματα από τη ναυτική τους εμπειρία, τα οποία δεν υπήρχαν στη λίστα, εξέφραζαν όμως πτυχές του ναυτικού επαγγέλματος που θεωρήθηκαν σημαντικές, ιδιαίτερα για όσους δεν προέρχονται από αυτό τον επαγγελματικό χώρο<sup>106</sup>.

#### (γ) η ομαδική συζήτηση

Τέλος, στα πλαίσια της ποιοτικής εν πλώ έρευνας πραγματοποιήθηκαν ομαδικές συζητήσεις (discussion groups), με κύριο άξονα τη θεματολογία που υπήρχε και στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις. Οι ομαδικές συζητήσεις αν και δεν είχαν επιλεγεί εξ αρχής ως μεθοδολογικό εργαλείο προέκυψαν στην πορεία της έρευνας, κυρίως λόγω της φύσης του ερευνητικού αντικειμένου. Το περιβάλλον του πλοίου και το αντικείμενο της ναυτικής εργασίας παρέχει συχνά τη δυνατότητα για ομαδικές συζητήσεις, οι οποίες όμως δε μπορούν να πάρουν την αυστηρή μορφή των ομάδων εστίασης ενδιαφέροντος (focus group), λόγω του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, της δυνατότητας ελεύθερης εισαγωγής και αποχώρησης των ομιλούντων από την ομάδα, αλλά και της προϋπάρχουσας γνωριμίας των μελών των ομάδων. Κατά τη διάρκεια της εν πλώ έρευνας ακολουθήθηκαν οι βασικές αρχές της ομαδικής συζήτησης, σύμφωνα με τις οποίες «όλη η ομάδα πρέπει να είναι παραλήπτης των ερωτήσεων και των παρεμβάσεων του ερευνητή- συντονιστή, από τον οποίο θα πρέπει να προτείνονται θέματα και ερωτήσεις» (Bohnsack, 2004: 219) ` οι τελευταίες είναι αναγκαίο να λειτουργούν έτσι ώστε να θέτουν σε εφαρμογή τη συζήτηση, αντί να υπαγορεύονται συγκεκριμένες υποθέσεις ή ένα στενό θεματικό πλαίσιο. «Ο συντονιστής- ερευνητής θα πρέπει να θέτει ανοικτές ερωτήσεις, ηθελημένα και εμφανώς ασαφείς, ώστε να καλλιεργείται ένα ανοικτό πεδίο συζήτησης, όπου ο ίδιος εμφανίζεται ως 'ξένος' και χωρίς άποψη» (Bohnsack, 2004: 220). Οι ερωτήσεις θα πρέπει να τίθενται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν σε λεπτομερείς αφηγήσεις των συμμετεχόντων, ενώ ο συντονιστής θα πρέπει να έχει έτοιμες ερωτήσεις που θα δίνουν συνέχεια στη συζήτηση, αλλά και ερωτήσεις που αλλάζουν τη ροή και το θέμα της συζήτησης. Στο τέλος της συζήτησης, ο συντονιστής ανακεφαλαιώνει και επαναφέρει ερωτήσεις και θέματα που δεν καλύφθηκαν ή για τα οποία υπήρχαν αντικρουόμενες θέσεις.

<sup>106</sup> Η ερευνήτρια της παρούσας διατριβής προέρχεται από το χώρο της Ναυτιλιακής Διοίκησης και Οικονομικής, και όχι από το ναυτικό επάγγελμα ή το πεδίο της Κοινωνιολογίας, Ανθρωπολογίας ή Εθνολογίας, όπως σε περιπτώσεις άλλων ερευνητών πάνω στον ανθρώπινο παράγοντα στη ναυτιλία.

Οι ομαδικές συζητήσεις στο υπό μελέτη πλοίο πραγματοποιήθηκαν στους χώρους εργασίας και ξεκούρασης των ναυτικών (διάρκειας περίπου μίας ώρας), και περιελάμβαναν κυρίως μονο-εθνικές (2-10 ατόμων), αλλά και πολυεθνικές ομάδες (μικρότερες στο μέγεθος- 2-4 ατόμων). Παρατηρήθηκε όμως ότι το στοιχείο της μονοεθνικότητας των ομάδων –κατά περίπτωση- ευνοούσε τη συζήτηση, καθώς οι ναυτικοί δεν είχαν ενδοιασμούς στο να εκφράσουν τις απόψεις τους, ενώ σε περίπτωση που υπήρχαν ασάφειες ως προς την κατανόηση της γλώσσας επικοινωνίας, ο ένας ναυτικός βοηθούσε τον άλλο. Σημειώνεται όμως, ότι το μειονέκτημα των ομαδικών συζητήσεων είναι ότι δεν επικεντρώνονται στις ατομικές απόψεις των συμμετεχόντων, αλλά τείνουν να οδηγούν στη διαμόρφωση μιας συνολικής άποψης της ομάδας. Επίσης, θα πρέπει ακόμη να υπογραμμιστεί ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι Φιλιππινέζοι ναυτικοί απαντούσαν και σχολίαζαν αναφερόμενοι στο σύνολο των Φιλιππινέζων, και όχι στο άτομό τους, χρησιμοποιώντας διαρκώς το ‘εμείς’, ενώ παρατηρήθηκε ότι στις ομαδικές συζητήσεις λάμβαναν μέρος κυρίως Φιλιππινέζοι ναυτικοί<sup>107</sup>. Όσον αφορά στους Έλληνες και τους Ισπανούς ναυτικούς του πληρώματος, απέφευγαν να συμμετάσχουν στις ομαδικές συζητήσεις και προτιμούσαν τις προσωπικές συνεντεύξεις<sup>108</sup>.

Ο ερευνητής που χρησιμοποιεί τα παραπάνω ποιοτικά εργαλεία έρευνας (ιδιαίτερα στην παρούσα περίπτωση που το εξεταζόμενο κοινωνικό περιβάλλον ήταν μοναδικό) οφείλει να διαχειρίζεται τις πληροφορίες που αντλεί με τρόπο ώστε να μη μπορούν αυτές να στραφούν σε βάρος των ατόμων που τις προσφέρουν ή τις μεταδίδουν. Μάλιστα, ο ερευνητής οφείλει να γνωστοποιήσει εξ αρχής στους συμμετέχοντες ότι θα εξασφαλίσει με κάθε τρόπο την ανωνυμία τους (βλ. Kvale, 1996). Σταδιακά, η παραμονή του ερευνητή στο εξεταζόμενο κοινωνικό περιβάλλον και η ενεργή συμμετοχή του στις διάφορες δραστηριότητες συμβάλλει στην υποχώρηση της καχυποψίας των συμμετεχόντων, και έτσι οι συλλεγόμενες πληροφορίες αφενός πληθαίνουν σε αριθμό και ποικιλία, αφετέρου βαθαίνουν σε περιεχόμενο.

Κατά την ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα τη συμμετοχική παρατήρηση, ο ερευνητής διατηρεί και προσπαθεί να ισορροπήσει ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον πραγματικότητες, ή όπως τις ονομάζει ο Λάζος (1998: 264) «χρονικότητες»: την προσωπική ζωή, την επαγγελματική και την ερευνητική ζωή. Αυτό το τρίπτυχο επιδρά στην καθημερινότητα του ερευνητή, με αποτέλεσμα να ‘αφήνει πίσω’ κάποια στοιχεία της προσωπικότητάς του, προκειμένου να προσεγγίσει καλύτερα το ερευνητικό του αντικείμενο<sup>109</sup>. Είναι εμφανές και βέβαιο λοιπόν, ότι στην ποιοτική έρευνα πεδίου, η προσωπικότητα του ερευνητή παίζει πρωτεύοντα ρόλο, καθώς είναι καθοριστική η ικανότητα του ερευνητή να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποφεύγοντας όμως να ταυτιστεί με την κοινωνική ομάδα που μελετά. Η ταύτιση συνδέεται και με τη χρονική διάρκεια της παραμονής του ερευνητή στον ερευνητικό χώρο, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της οπτικής του εξωτερικού παρατηρητή που οφείλει να έχει ο ερευνητής (Λάζος, 1998).

<sup>107</sup> Το στοιχείο της συλλογικότητας των Φιλιππινέζων κατά τις συνεντεύξεις μπορεί να ερμηνευθεί, λαμβάνοντας υπόψη το χαρακτηριστικό του κollectivισμού που ορίζεται από το Hofstede (1997) στην εθνικότητα αυτή. Αν και το συμπέρασμα αυτό δε μπορεί να γενικευθεί, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και στην πρόσφατη έρευνα των Pyne *et al.* (2007) παρατηρήθηκε η ίδια τάση.

<sup>108</sup> Την παρατήρηση αυτή μπορεί κανείς να ερμηνεύσει επίσης μέσα από το στοιχείο της ατομικιστικής κουλτούρας, όπως την ορίζει ο Hofstede (1997) και την αποδίδει σε συγκεκριμένες εθνικότητες.

<sup>109</sup> Το σχόλιο αυτό αναφέρθηκε από τη Βιδάλη Α. στα πλαίσια της παρουσίασης άρθρου (Προγουλάκη, 2005) στο 12<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Μεταπτυχιακό Εντατικό Σεμινάριο- Συνέδριο για Υποψήφιους Διδάκτορες με θέμα ‘Ζητήματα Μεθοδολογίας της Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες’, που έλαβε χώρα στο Ρέθυμνο Κρήτης, το διάστημα 18-21 Νοεμβρίου 2005.

Με βάση την τυπολογία του Gold (1958), ο παρατηρητής μπορεί να είναι πλήρως συμμετέχων (complete participant), συμμετέχων ως παρατηρητής (participant as observer) και παρατηρητής ως συμμετέχων (observer as participant). Στην παρούσα εν πλω έρευνα, η συμμετοχή του ερευνητή περιελάμβανε και τις τρεις αυτές μορφές, και πιο συγκεκριμένα περιελάμβανε συμμετοχή σε:

- βάρδιες γέφυρας/ μηχανής (ανά τετράωρο),
- γυμνάσια αντιμετώπισης πυρκαγιάς και εγκατάλειψης πλοίου,
- ενημέρωση για θέματα ασφαλείας και παρακολούθηση προβολής βιντεοταινιών με ενημερωτικό υλικό,
- πλοήγηση από τη γέφυρα και το μηχανοστάσιο του πλοίου,
- επιτόπια παρακολούθηση και έλεγχο της πετρέλευσης στο κατάστρωμα,
- παρακολούθηση πετρέλευσης από τη γέφυρα και το μηχανοστάσιο,
- δειγματοληψία πετρελαίου,
- παρακολούθηση διαδικασιών συντήρησης καταστρώματος,
- παρακολούθηση διαδικασιών συντήρησης μηχανών στο μηχανοστάσιο,
- παρακολούθηση μελέτης και γραπτών εργασιών δοκίμων,
- παρακολούθηση προετοιμασίας αξιωματικών γέφυρας για επιθεώρηση από λιμενικές αρχές,
- προετοιμασία γευμάτων (κουζίνα),
- μικρο-εργασίες στο μηχανουργείο και την αποθήκη ανταλλακτικών,
- διαλείμματα καφέ,
- γεύματα σε πρόχειρες και επίσημες τραπεζαρίες αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος,
- ψυχαγωγικές δραστηριότητες, συζητήσεις και παρακολούθηση τηλεοπτικών προγραμμάτων στο σαλόνι των αξιωματικών και στο σαλόνι του κατώτερου πληρώματος,
- συμμετοχή στο ψάρεμα από το κατάστρωμα,
- περιήγηση γέφυρας, καταστρώματος και χώρων μηχανοστασίου, κ.α.

Κατά την εν πλω έρευνα, η οποία συνήθως διαρκεί περίπου 2-3 εβδομάδες (βλ. Kahveci and Sampson, 2001; Sampson, 2003; Thomas *et al.*, 2003; Zhao and Amante, 2003; Wu and Winchester, 2005; κ.α.), ο ερευνητής είθισται να διατηρεί ημερολόγιο σε καθημερινή βάση (Creswell, 1994). Στόχος του ερευνητή είναι η παρατήρηση της καθημερινής συμπεριφοράς των ναυτικών πάνω στο πλοίο, του τρόπου που συνεργάζονται και συμβιώνουν, αλλά και αντιδράσεις ως προς την παρουσία του παρατηρητή. Επίσης, επιδιώκονται συζητήσεις σε διάφορα επίπεδα, από άτυπες έως συνεντεύξεις, ομαδικές ή προσωπικές (με χρήση ενός πλάνου ερωτήσεων, βλ. Παραρτημα Δ). Για τη διατήρηση ενός πλήρους ημερολογίου απαραίτητο είναι να συμπεριλαμβάνονται:

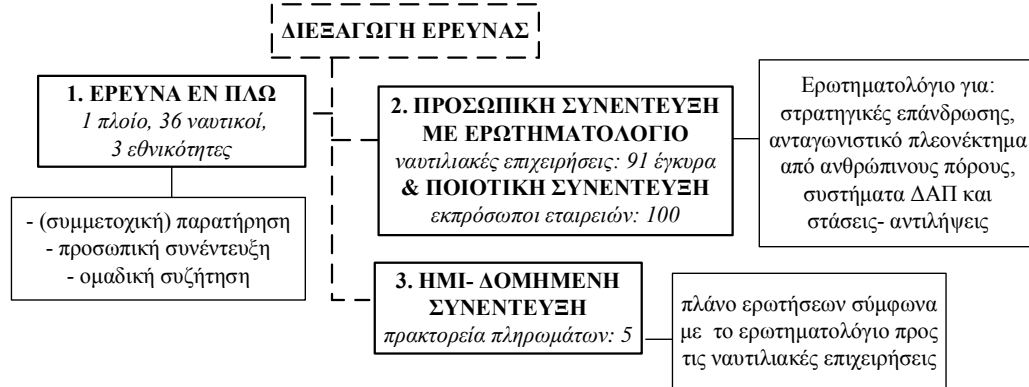
- ημερομηνία, χρόνος και τόπος παρατήρησης,
- συγκεκριμένα συμβάντα, συχνότητα και λεπτομέρειες,
- μη λεκτικές συμπεριφορές (βλέμματα, χειρονομίες, κινήσεις στο χώρο, κ.α.),
- αντιμετώπιση συμμετεχόντων στη διαδικασία της εμφανούς τήρησης του ημερολογίου και της καταγραφής συμβάντων,
- χρήση γλώσσας, λέξεων, εκφράσεων,
- απορίες του ερευνητή με σκοπό να εξεταστούν περαιτέρω,
- λέξεις- κλειδιά που βοηθούν τον ερευνητή να θυμηθεί παρατηρήσεις και σχόλια,
- σχόλια του ερευνητή πάνω σε συμβάντα και σε παρατηρήσεις.

Η ποιοτική έρευνα δεν έλαβε χώρα μόνο πάνω στο υπό μελέτη πλοίο. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις στο δείγμα των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων πρόσφεραν σημαντικά ποιοτικά στοιχεία. Ακόμη, ταυτόχρονα με την ποσοτική έρευνα (βασισμένη στη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου) στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συγκεντρώθηκε πλήθος ποιοτικών στοιχείων από την προσωπική συνέντευξη με τους εκπροσώπους των ναυτιλιακών εταιρειών.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα στις ναυτιλιακές εταιρείες βασίστηκε ουσιαστικά σε κατευθυντικές ή δομημένες συνεντεύξεις, όπου ο ερευνητής κατεύθυνε τη συζήτηση στις ενότητες του ερωτηματολογίου, έθετε τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, συμπλήρωνε τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, και ταυτόχρονα, κρατούσε σημειώσεις από τα λεγόμενα των συνεντευξιαζόμενων.

Παράλληλα, για τις ανάγκες της διατριβής, επιδιώχθηκε η συλλογή ποιοτικών δεδομένων από δείγμα ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης/γραφείων εύρεσης πληρωμάτων. Μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων (βλ. Παράρτημα Γ) συλλέχθηκαν πληροφορίες που εμπλούτισαν τα ποσοτικά δεδομένα του ερωτηματολογίου και τα ποιοτικά στοιχεία τόσο της εν πλω μελέτης, όσο και της έρευνας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Συνάμα, αναδείχθηκαν σημαντικοί προβληματισμοί που δεν ήταν εφικτό να εξεταστούν κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, αλλά αποτελούν ανοικτό πεδίο για περαιτέρω έρευνα (βλ. ενότητα 7.3.3 για περαιτέρω έρευνα). Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα 4.5 και αναλύεται στην επόμενη ενότητα 4.3.

Σχήμα 4.5 Διεξαγωγή έρευνας



## 4.3 Η διεξαγωγή της έρευνας

### 4.3.1 Δειγματοληψία και καθορισμός μεγέθους δείγματος

Στο στάδιο της επιλογής δείγματος και της συλλογής δεδομένων τίθενται τα εξής ερωτήματα στον ερευνητή (Lehmann, 1989; Σταθακόπουλος, 2001):

1. Ποιος είναι ο πληθυσμός στόχου (*target population*); Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί η πηγή που κατέχει τη γνώση που αναζητά ο ερευνητής, δηλαδή ο πληθυσμός στον οποίο θα απευθυνθεί.

2. *Πόσοι θα αποτελέσουν το δείγμα;* Ποιό είδος δείγματος (δείγμα πιθανότητας- probability sample ή δείγμα μη πιθανότητας- non- probability sample) απαιτείται; Πρέπει να επιλεγεί το μέγεθος του δείγματος, προκειμένου να είναι κατάλληλο και αξιόπιστο για τις ανάγκες της έρευνας.
3. *Πώς θα γίνει η επικοινωνία με το αντικείμενο εξέτασης;* Οι εναλλακτικές του ερευνητή ποικίλλουν και μπορεί να περιλάβουν προσωπική επικοινωνία, τηλεφωνική, μέσω ταχυδρομείου<sup>110</sup> ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
4. *Πώς θα επιλεγεί το δείγμα από τον πληθυσμό;* Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος είναι κρίσιμη και πρέπει να διασφαλιστεί.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια (Churchill, 1992), όπου ορίζεται ο πληθυσμός, προσδιορίζεται το πλαίσιο του δείγματος, καθορίζεται η μονάδα και επιλέγεται η μέθοδος δειγματοληψίας, καθορίζεται το μέγεθος του δείγματος, και τέλος, εκτελείται η δειγματοληψία. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, ο πληθυσμός<sup>111</sup> μπορεί να οριστεί ως εξής:

- Στοιχείο: Όλες οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην εμπορική ναυτιλία.
- Μονάδα δειγματοληψίας: που απασχολούν ναυτικούς διαφόρων εθνικοτήτων και διαχειρίζονται ελληνικά και αλλοδαπά πληρώματα.
- Έκταση: με έδρα στην Αττική (Πειραιάς και Αθήνα).
- Χρόνος: κατά το χρονικό διάστημα αρχές Φεβρουαρίου 2007 έως αρχές Απριλίου 2007.

Το πλαίσιο του δείγματος (sampling frame) είναι οι κατάλογοι εκείνοι που περιλαμβάνουν όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους από όπου θα επιλεγεί το δείγμα πιθανότητας, όπως ο Ελληνικός Ναυτικός Οδηγός (Greek Shipping Directory by Greek Shipping Publications), Ναυτιλιακός Οδηγός Σκολαρικός (Skolarikos Maritime Directory by Skolarikos Maritime Bureau), κ.α., από τους οποίους επιλέχθηκε ο πρώτος και χρησιμοποιήθηκε στην ηλεκτρονική του μορφή για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Η μονάδα δειγματοληψίας είναι η βασική μονάδα που περιέχει τα στοιχεία του πληθυσμού, δηλαδή τους δυνητικούς ερωτώμενους του πληθυσμού, από όπου θα ληφθεί το δείγμα, και εξαρτάται από το πλαίσιο του δείγματος. Έτσι, καθώς στο πλαίσιο του δείγματος περιλαμβάνονται εκτός από ποντοπόρες και μεσογειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις ακτοπλοϊκές και κρουαζιεροπλοΐας, εταιρείες διαχείρισης, λειτουργίας ή πρακτόρευσης ρυμουλκών, σωστικών, σκαφών αναψυχής, κλπ., η μονάδα δειγματοληψίας και το στοιχείο (δυνητικοί ερωτώμενοι) δε μπορούν να επιλεγούν απευθείας από το πλαίσιο. Ενώ ο Ελληνικός Ναυτικός Οδηγός περιλαμβάνει στοιχεία για ναυτιλιακές επιχειρήσεις με έδρα Αθήνα, Πειραιά, Λονδίνο, Νέα Υόρκη, κ.α., ναυτικούς πράκτορες, προμηθευτές και λοιπές εταιρείες

<sup>110</sup> Η ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται από την αποστολή ερωτηματολογίων μέσω ταχυδρομείου πιστεύεται ότι είναι αναπόφευκτα πιο υποβαθμισμένη από μία συνέντευξη (Howard and Sharp, 1994), για αυτό και συνήθίζεται να χρησιμοποιούνται κυρίως για εκτεταμένες μελέτες παρά για μελέτες βάθους, όπως η διδακτορική διατριβή.

<sup>111</sup> Ο πληθυσμός (population) αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι να συμμετάσχουν στην έρευνα, και ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους (Σταθακόπουλος, 2001): το στοιχείο (element), τη μονάδα δειγματοληψίας (sampling unit), την έκταση (extent) και το χρόνο (time).

που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία ανά τον κόσμο, αναλυτικά στοιχειά πλοίων, κ.α., ως μονάδα δειγματοληψίας επιλέχθηκαν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις με έδρα στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα σε Αθήνα και Πειραιά.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί και να αιτιολογηθεί η επιλογή να επικεντρωθεί η έρευνα στην ελληνόκτητη χύδην φορτηγό ναυτιλία. Η επιλογή της χύδην φορτηγού ναυτιλίας οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει η αγορά αυτή, συγκριτικά με την κρουαζιεροπλοΐα, η οποία επίσης παρουσιάζει παγκοσμίως υψηλά ποσοστά πολυεθνικών πληρωμάτων. Η αγορά της κρουαζιέρας απασχολεί ναυτεργατικό δυναμικό που αριθμεί 100,000 ναυτικούς, οι οποίοι προέρχονται τουλάχιστον από 120 διαφορετικές χώρες (Zhao, 2002b), αλλά αξιοποιεί το πολυεθνικό και πολύγλωσσο πλήρωμα για λόγους -πέραν του κόστους- μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών<sup>112</sup>. Από την άλλη, στην ελληνική επιβατηγό ναυτιλία το θεσμικό πλαίσιο θέτει ορισμένους περιορισμούς στην απασχόληση αλλοδαπών, συνεπώς δεν αποτελεί ένα κλάδο όπου η κινητικότητα των ναυτικών από όλο τον κόσμο μπορεί να λειτουργήσει ελεύθερα. Στον κλάδο όμως της εμπορικής ναυτιλίας, ο κυρίαρχος λόγος απασχόλησης αλλοδαπών, είναι η μείωση των εξόδων επάνδρωσης.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα, και μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τα δείγματα πιθανότητας (probability samples) και δείγματα μη πιθανότητας (non probability samples). Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε δείγμα πιθανότητας, και πιο συγκεκριμένα, στρωματοποιημένο δείγμα, με κριτήριο το μέγεθος του στόλου των επιχειρήσεων, το οποίο αντιπροσωπεύει και το μέγεθος της επιχείρησης. Στα δείγματα πιθανοτήτων, όπως αυτό που αφορά στην παρούσα έρευνα, ο ερευνητής μπορεί να υπολογίσει την πιθανότητα ενός στοιχείου του πληθυσμού να αποτελέσει μέρος του δείγματος ή πιθανότητα αυτή είναι γνωστή και μη μηδενική (Σταθακόπουλος, 2001). Έτσι, ο ερευνητής μπορεί να υπολογίσει το μέγεθος του δειγματοληπτικού σφάλματος (sampling error)<sup>113</sup>.

Σημειώνεται ότι στον Ελληνικό Ναυτικό Οδηγό (2007), στη λίστα με τα στοιχεία εταιρειών διαχείρισης, λειτουργίας και πρακτόρευσης πλοίων (shipmanagers/operators/ agents), περιλαμβάνονται 1,571 εταιρείες με έδρα Πειραιά, Αθήνα, Νέα Υόρκη, Αμβούργο, Λυών, Σγκαπούρη, Λεμεσό, κ.α. Από αυτές, οι 1089 έχουν έδρα τον Πειραιά ή την Αθήνα. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία.

Ο καθορισμός του δείγματος είναι από τα πιο σημαντικά στάδια όχι μόνο της δειγματοληψίας, αλλά της έρευνας γενικότερα. Για τον υπολογισμό του μεγέθους του δείγματος με βάση τις αρχές της στατιστικής, απαιτείται η θεώρηση τριών

<sup>112</sup> Η σύνθεση του πληρώματος σε ένα ενδεικτικό κρουαζιερόπλοιο, μπορεί να ξεπερνά ακόμη και τις πενήντα διαφορετικές εθνικότητες. Η πολυεθνικότητα εδώ, αξιοποιείται για τους σκοπούς του μάρκετινγκ και προβάλλεται ιδιαίτερα θετικά, ως ένα 'μωσαϊκό' εθνικοτήτων και γλωσσών, ως μία 'μεγάλη και υπερεθνική οικογένεια'. Μάλιστα, οι εθνικότητες των καπετάνιων -Νορβηγοί και Έλληνες- αξιοποιούνται ως στερεότυπα, προβάλλοντας την εικόνα του παραδοσιακού ναυτικού με την καλύτερη φήμη στο επάγγελμα. Από την άλλη, οι εθνικότητες των κατώτερων πληρωμάτων (π.χ. Ασιάτες και Ανατολικοευρωπαίοι), αξιοποιούνται στο σύνολο ποσοτικά, ως ποικιλία. Όμως, δεδομένου ότι οι περισσότερες από αυτές τις εθνικότητες θεωρούνται ως πληρώματα χαμηλόμισθα και με περιορισμένες ή χαμηλού επιπέδου ικανότητες, οι εταιρείες φροντίζουν να τους διαφημίζουν ως "πληρώματα που έχουν εκπαιδευτεί στην Ευρώπη" (Wood, 2000).

<sup>113</sup> Το δειγματοληπτικό σφάλμα αφορά στον υπολογισμό της έκτασης της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ του δείγματος και του πληθυσμού στις τιμές των μεταβλητών της μελέτης.



παραγόντων (Σταθακόπουλος, 2001: 224): (i) η μέση απόκλιση του τετραγώνου του πληθυσμού (standard deviation of the population), (ii) ο καθορισμός του μεγέθους του σφάλματος που θα επιτραπεί (error), και (iii) ο καθορισμός του βαθμού της εμπιστοσύνης που επιθυμείται (confidence coefficient). Ο προσδιορισμός του μεγέθους του σφάλματος και του βαθμού της επιθυμητής εμπιστοσύνης βασίζεται στην κρίση του ερευνητή. Στα πλαίσια αυτά τίθενται δύο σημαντικές ερωτήσεις: (α) τι μέγεθος σφάλματος είναι αποδεκτό; και (β) πόση εμπιστοσύνη θέλουμε να έχουμε στα αποτελέσματα; Για τον υπολογισμό της μέσης απόκλισης τετραγώνου ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα μικρό δείγμα στο πλαίσιο του σχεδίου δειγματοληψίας. Επίσης, για τον υπολογισμό του μεγέθους του δείγματος πολλές φορές χρειάζεται να υπολογιστεί αντί ο μέσος, μια αναλογία ή ποσοστό (ειδική περίπτωση της μεθόδου για το μέσο, βλ. Lehmann, 1989: 297; Σταθακόπουλος, 2001: 226), όπου ο τύπος υπολογισμού είναι (Σταθακόπουλος, 2001: 226):

$$Z = \frac{e}{\sqrt{p(1-p)/n}} \Rightarrow n = \frac{Z^2 [p(1-p)]}{e^2}$$

Όπου,

Z = ο αριθμός των σταθερών τυπικών αποκλίσεων, όπως προκύπτει από την κανονική κατανομή. Εδώ, για 95% επίπεδο εμπιστοσύνης Z= 1.96.

e = μέγεθος επιτρεπτού σφάλματος

p = αναλογία στον πληθυσμό που έχει κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό

Οπότε,

για  $e = \pm 0.1$  (10 ποσοστιαίες μονάδες)

Z = 1.96 (95% επίπεδο εμπιστοσύνης)

p = 693 / 1089 = 0.63 (αναλογία/ποσοστό ελληνόκτητων εταιρειών ποντοπόρου- μεσογειακής ναυτιλίας- 693 προς τον πληθυσμό των ναυτιλιακών εταιρειών με έδρα Αθήνα- Πειραιά- 1089.)

$$n = \frac{(1.96)^2 [0.63(1-0.63)]}{(0.1)^2} \Rightarrow n = 89.54$$

Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται η συλλογή των στοιχείων, δηλαδή η ολοκλήρωση και εκτέλεση της δειγματοληψίας και, ουσιαστικά, η έναρξη της διεξαγωγή της έρευνας.

#### 4.3.2 Περιγραφή και αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Η έρευνα πεδίου έλαβε χώρα στην περιοχή της Αττικής (Πειραιάς, Αθήνα) το χρονικό διάστημα από 08 Φεβρουαρίου 2007 έως 04 Απριλίου 2007. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους πληρωμάτων ή άλλα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που είχαν ως αντικείμενο εργασίας ζητήματα που σχετίζονται με τα πληρώματα. Τέλος, ένα μικρό μέρος των συνεντεύξεων σε εταιρείες με μικρούς στόλους πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά (βλ. πίνακα 4.4). Οι συνεντεύξεις αυτές πραγματοποιήθηκαν μέσα στο διάστημα Μάιος-Ιούνιος 2007, και σκοπό είχαν να συγκεντρωθούν απαντήσεις από εταιρείες μικρού μεγέθους, προκειμένου το τελικό δείγμα να είναι πιο αντιπροσωπευτικό.

Η διαδικασία συλλογής απαντήσεων ακολούθησε την παρακάτω πορεία:

- 1) Κατανομή των πιθανών συνεργαζόμενων επιχειρήσεων του δείγματος ανά γεωγραφική περιοχή (Πειραιάς, Γλυφάδα, Βούλα, Βουλιαγμένη, Χαλάνδρι, Μαρούσι, Κηφισιά, κλπ.)
- 2) Τηλεφωνική επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που υπήρχαν στο δείγμα. Επικοινωνία με τον υπεύθυνο πληρωμάτων ή Αρχιπλοίαρχο, Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Γενικό Διευθυντή. Σύντομη ενημέρωση για το θέμα της έρευνας και το χρόνο που ήταν απαραίτητος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε περίπτωση ενδιαφέροντος οριζόταν συνάντηση στα γραφεία της επιχείρησης. Ακολουθήθηκε εβδομαδιαίος προγραμματισμός, όπου σε ημερήσια βάση ήταν ορισμένες κατά μέσο όρο πέντε συναντήσεις, ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή. Της κάθε συνάντησης προηγείτο τηλεφωνική επικοινωνία επιβεβαίωσης των ραντεβού, προς αποφυγή άσκοπων μετακινήσεων και λόγω του δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- 3) Η διάρκεια κάθε συνάντησης, συμπεριλαμβανομένων σύντομων διευκρινήσεων, συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, και συζητήσεων κυμάνθηκε από 30 λεπτά έως και 3 ώρες. Η μαγνητοφώνηση ήταν προαιρετική και πάντοτε κατόπιν συνεννοήσεως με τους συνεντευξιαζόμενους, ενώ σε κάθε περίπτωση υπήρχε δυνατότητα πρόχειρων σημειώσεων.
- 4) Σε αρκετές περιπτώσεις η ανταπόκριση παραπάνω του ενός στελέχους ήταν εφικτή, και προέκυπτε λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος από τους ίδιους τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, λόγω του θέματος της έρευνας.

Συνολικά προσεγγίστηκαν 125 ναυτιλιακές εταιρείες (βλ. πίνακα 4.4). Από αυτές, οι 31 προσεγγίστηκαν έπειτα από συστάσεις, ενώ οι 94 με απευθείας επικοινωνία. Στην έρευνα συμμετείχαν 97 εταιρείες, από τις οποίες συλλέχθηκαν 91 έγκυρα ερωτηματολόγια (21 από συστάσεις, 70 με απευθείας επικοινωνία, από τα οποία τα εννέα με τηλεφωνική συνέντευξη) και έξι με ελλιπή στοιχεία<sup>114</sup>, τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση. Από τις 125 που προσεγγίστηκαν τηλεφωνικά και ενημερώθηκαν για την έρευνα, σε εννέα εταιρείες δεν επετεύχθη επικοινωνία με τον υπεύθυνο πληρωμάτων (μετά από δύο έως τρεις προσπάθειες τηλεφωνικής προσέγγισης), σε οκτώ εταιρείες προέκυψε ότι η διαχείριση πληρωμάτων πραγματοποιείται στο εξωτερικό, επτά εταιρείες αρνήθηκαν συνεργασία (παρόλο που σε όλες υπήρχαν συστάσεις), ενώ τέσσερις εταιρείες δέχθηκαν αρχικά, αλλά δε βρέθηκε χρόνος για πραγματοποίηση συνέντευξης, λόγω ταξιδιών του υπεύθυνου πληρωμάτων στο εξωτερικό ή λόγω μετακόμισης της εταιρείας σε νέα γραφεία.

Πίνακας 4.4 Λεπτομέρειες έρευνας πεδίου σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Προ-υπολογισμένο μέγεθος δείγματος		n = 89.54 ≈ 90 ναυτιλιακές εταιρείες
Αριθμός Προσεγγίσεων	125 ναυτιλιακές εταιρείες	- 94 με απευθείας επικοινωνία - 31 κατόπιν συστάσεων
Αριθμός Συμμετεχόντων	97 ναυτιλιακές	

<sup>114</sup> Τα μη έγκυρα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από 2 μεγάλες, 2 μεσαίες και 2 μικρές επιχειρήσεις, και επιλέχθηκαν λόγω του μικρού αριθμού των δοσμένων απαντήσεων (απροθυμία συμμετοχής).

	εταιρείες	
Αριθμός έγκυρων ερωτηματολογίων <sup>115</sup>	91 ερωτηματολόγια	- 82 προσωπική συνέντευξη - 9 τηλεφωνική συνέντευξη
Με αρχική θετική απόκριση για συμμετοχή, αλλά ανεπιτυχής συνέντευξη	4 ναυτιλιακές εταιρείες	Δεν επετεύχθη συνέντευξη.
Άρνηση συμμετοχής, διότι η διαχείριση πληρωμάτων πραγματοποιείται στο εξωτερικό	8 ναυτιλιακές εταιρείες	
Άρνηση συμμετοχής στην έρευνα (παρά τις συστάσεις από άλλες εταιρείες)	7 ναυτιλιακές εταιρείες	
Ανεπιτυχής προσέγγιση (κατόπιν 2-3 προσπαθειών)	9 ναυτιλιακές εταιρείες	

Από την έρευνα συλλέχθηκαν έγκυρα ερωτηματολόγια από 91 εταιρείες, με συνολικό αριθμό στόλου τα 1,076 πλοία. Σημειώνεται ότι η έρευνα των Lloyds-Fairplay το Φεβρουάριο του 2007 (GSCC, 2007) αριθμεί 3,699 πλοία υπό ελληνική ιδιοκτησία. Το ποσοστό αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος βάσει του αριθμού των ελληνόκτητων πλοίων είναι 29.1%, και θεωρείται έγκυρο για την παρούσα έρευνα. Επίσης, δεδομένου ότι η έρευνα της Petrofin (Petrooulos, 2007) αριθμεί 725 ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες, στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 97 εταιρείες (ποσοστό 13.4%), με έγκυρες απαντήσεις από 91 εταιρείες (ποσοστό 12.6%).

Όσον αφορά στο μέγεθος των εταιρειών, για την σε βάθος ανάλυση της αντιπροσωπευτικότητας του μεγέθους των συμμετεχόντων εταιρειών επιλέχθηκε η κατηγοριοποίηση της Petrofin (Petrooulos, 2007), σε μεγέθη βάσει του αριθμού των πλοίων (βλ. πίνακα 4.6). Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής οι έξι κατηγορίες της Petrofin ομαδοποιήθηκαν σε τρεις: Μικρές (1-4 πλοία), Μεσαίες (5-15) και Μεγάλες (>16) (βλ. πίνακα 4.5). Η κατηγοριοποίηση αυτή ακολουθείται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Πίνακας 4.5 Μέγεθος εταιρειών

Μέγεθος εταιρείας και στόλου	Αριθμός εταιρειών	Ποσοστό %
Μικρές: 1-4 πλοία	34	37%
Μεσαίες: 5-15 πλοία	28	31%
Μεγάλες: >16 πλοία	29	32%
Σύνολο εταιρειών δείγματος	91	100%

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την έρευνα της Petrofin (Petrofin- Petrooulos, 2006), το δείγμα κρίθηκε ως αντιπροσωπευτικό (βλ. πίνακα 4.6). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υψηλή ναυλαγορά την περίοδο του 2007 οδήγησε σε αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων αλλά και των πλοίων<sup>116</sup>. Όμως η επιλογή του δείγματος έγινε στο τέλος του 2006, και βασίστηκε στα διαθέσιμα στοιχεία του ίδιου έτους.

<sup>115</sup> Η εγκυρότητα των απαντήσεων κρίθηκε βάσει του αριθμού συμπληρωμένων απαντήσεων (πάνω από τα 2/3 των ερωτήσεων).

<sup>116</sup> Τα αντίστοιχα στοιχεία για τον Αύγουστο 2007 (Petrofin- Petrooulos, 2007), δηλαδή αφότου ολοκληρώθηκε η έρευνα πεδίου, αναφέρουν συνολικά 725 επιχειρήσεις με 4,346 ελληνόκτητα πλοία

Πίνακας 4.6 Μέγεθος επιχειρήσεων και αντιπροσωπευτικότητα ως προς το μέγεθος του στόλου

	Σύνολο εταιρειών	Αριθμός πλοίων	1-2 πλοία	3-4 πλοία	5-8 πλοία	9-15 πλοία	16-24 πλοία	25 + πλοία
Έρευνα πεδίου 2007	91	1,076	16	18	15	13	14	15
Petrofin 2006	693	4,164	288	146	137	64	30	28
Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος (%)	<b>13.1%</b>	<b>25.8%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>47%</b>	<b>54%</b>
Lloyds-Fairplay 2007	*	3,699						
Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος (%)	*	<b>29.1%</b>						

\* Δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της παρούσας διατριβής αρχικά κρίθηκε σκόπιμη η εξέταση των επιχειρήσεων με μεσαίους και μεγάλους στόλους, αφού οι μικρές επιχειρήσεις στερούνται οικονομικών κλίμακας και είναι περισσότερο παθητικές και εξαρτημένες από τις ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων (manning agents). Στη συνέχεια, και προκειμένου να επιβεβαιωθεί η θέση αυτή, προστέθηκε η σχετική υπόθεση και οι εταιρείες με μικρούς στόλους συμπεριλήφθηκαν στον πληθυσμό. Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό των εταιρειών με 1-2 πλοία είναι μικρό και εάν ληφθεί μεμονωμένα υπόψη δεν είναι αντιπροσωπευτικό, υπολογιζόμενο αθροιστικά με τις εταιρείες που έχουν 3-4 πλοία κρίνεται αντιπροσωπευτικό, διότι οι εταιρείες με 1-2 και 3-4 πλοία δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές στις στρατηγικές επάνδρωσης και στην εφαρμογή συστημάτων ΔΑΠ. Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα ελέγχουν συνολικά ένα στόλο 1,076 πλοίων, την πλειονότητα του οποίου αποτελούν φορτηγά και δεξαμενόπλοια (βλ. πίνακα 4.7):

Πίνακας 4.7 Τύποι πλοίων δείγματος

Τύπος πλοίων	Αριθμός πλοίων	Ποσοστό %
Δεξαμενόπλοια (Tankers) <sup>1</sup>	358	33%
Φορτηγά (bulk carriers) <sup>2</sup>	487	45%
Εμπορευματοκιβώτιων (container ships)	104	10%
Υγροποιημένου Αερίου (liquid gas carriers: LNG, LPG)	52	5%
Άλλου Φορτίου <sup>3</sup>	75	7%
Σύνολο πλοίων δείγματος	1076	100%

<sup>1</sup> Συμπεριλαμβάνονται πετρελαιοφόρα- oil, χημικά- chemical και προϊόντων πετρελαίου- product.

<sup>2</sup> Συμπεριλαμβάνονται χύδην φορτίου- bulk, μικτού φορτίου- combination/OBO/ORE.

<sup>3</sup> Συμπεριλαμβάνονται μικτού φορτίου- multipurpose/to-ro, μεταφοράς τσιμέντου- cement carriers, γενικού φορτίου- general cargo, ψυγεία- reefers, επιβατηγά- passenger/cruise.

Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος εξετάστηκε επίσης ως προς τον τύπο των πλοίων που διαχειρίζονται οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες. Η

με έδρα τον Πειραιά, όπου 307 επιχειρήσεις είχαν 1-2 πλοία, 165 είχαν 3-4 πλοία, 126 με 5-8 πλοία, 63 με 9-15 πλοία, 35 με 16-24 πλοία και 29 με στόλους άνω των 25 πλοίων.

κατηγοριοποίηση προέκυψε έπειτα από ομαδοποίηση των κατηγοριών που ορίζει η έρευνα των Lloyds-Fairplay (Φεβρουάριος 2007). Σύμφωνα με τα ποσοστά που παρουσιάζονται στον πίνακα 4.8, το δείγμα κρίθηκε αντιπροσωπευτικό ως προς τους τύπους των πλοίων. Σημειώνεται ότι εταιρείες επιβατηγών πλοίων και κρουαζιερόπλοιων δεν εξετάστηκαν στην παρούσα διατριβή, όμως δύο εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα διαχειρίζονταν μεταξύ άλλων και επιβατηγά. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από αυτές λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση, αφού οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούσαν είτε το σύνολο του στόλου τους, είτε τους υπόλοιπους τύπους πλοίων που διαχειρίζονται.

Πίνακας 4.8 Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τον τύπο των πλοίων

Τύποι/ Αριθμός πλοίων	Δεξαμενό- πλοια	Φορτηγά	Κοντέινερ	Υγρ. αερίου	Άλλου Τύπου <sup>1</sup>	Σύνολο
Έρευνα πεδίου 2007	358	487	104	52	75	1076
Lloyds- Fairplay 2007	1186	1478	203	109	723	3699
Αντιπροσω- πευτικότητα	30.2%	32.9%	51.2%	47.7%	10.2%	29.1%

<sup>1</sup> Συμπεριλαμβάνονται μικτού φορτίου- multipurpose/to-ro, μεταφοράς τσιμέντου- cement carriers, γενικού φορτίου- general cargo, ψυγεία- reefers, επιβατηγά- passenger/cruise.

Τα ελληνικά πλοία ανέρχονται στα 374 από το σύνολο των 1076 του ελληνόκτητου στόλου του δείγματος (ποσοστό 35%). Τα πλοία που φέρουν ξένη σημαία ανέρχονται στα 702 (ποσοστό 65% του στόλου των ελληνόκτητων του δείγματος). Όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 4.9, το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό ως προς τα ελληνόκτητα πλοία με ελληνική και ξένη σημαία. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα (σε σχέση με το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας πεδίου) των Lloyds-Fairplay (Φεβρουάριος 2007), η αντιπροσωπευτικότητα των πλοίων με ελληνική σημαία υπολογίζεται στο 38.6% και των πλοίων με ξένη σημαία στο 25.7%.

Πίνακας 4.9 Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τα ελληνόκτητα πλοία με Ελληνική και Ξένη σημαία

	Ελληνικά		Ξένης σημαίας		Σύνολο ελληνόκτητων	
	Αριθμός πλοίων	(%)	Αριθμός πλοίων	(%)	Αριθμός πλοίων	(%)
Έρευνα πεδίου 2007	374	35	701	65	1,076	100%
Lloyds- Fairplay 2007	969	25	2,730	75	3,699	100%
Αντιπροσωπευτικότητα	38.6%		25.7%			

Στον πίνακα 4.10 παρουσιάζονται οι σημαίες των πλοίων του δείγματος και η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος ως προς τη σημαία. Προκύπτει ότι η ελληνική σημαία κυριαρχεί στην επιλογή των εταιρειών του δείγματος, ενώ υψηλό ποσοστό αντιπροσωπευτικότητας εμφανίζουν αθροιστικά οι προτιμώμενες σημαίες

ευκαιρίας<sup>117</sup> (όπως αυτές ορίζονται από τον ITF, 2006). Σε κάθε περίπτωση, η ποικιλία στις σημαίες που φέρει ο στόλος του δείγματος θεωρείται αντιπροσωπευτική για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής.

Πίνακας 4.10 Σημαίες στόλου δείγματος και Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος ως προς τη σημαία

σημαίες	Δείγμα 2007		Lloyds- Fairplay 2007		Αντιπροσω- πευτικότητα δείγματος
	Αριθμός πλοίων	(%)	Αριθμός πλοίων	(%)	
Ελληνική	374	35	969	25	38.6%
Παναμά*	145	13	583	15	24.9%
Μάλτας*	202	19	502	14	40.2%
Κύπρου*	56	5	360	10	15.6%
Λιβερίας*	63	6	361	10	17.5%
Μπαχάμες*	106	10	298	8	35.6%
Νήσοι Μάρσαλ*	51	5	281	8	18.1%
Αγ. Βικέντιος*	19	2	74	2	25.7%
Νήσος Μαν	36	3	63	2	57.1%
Άλλες σημαίες	24	2	208	6	11.5%
<i>Βερμούδων*</i>	5	0.5			
<i>Γιβραλτάρ*</i>	4	0.4			
<i>Αιγύπτου</i>	2	0.2			
<i>Νήσοι Κάμαν*</i>	1	0.1			
<i>Χονγκ Κόνγκ</i>	2	0.2			
<i>Ιταλίας</i>	6	0.6			
<i>Ιρλανδίας</i>	2	0.2			
<i>Φιλιππίνων</i>	1	0.1			
<i>Δανίας</i>	1	0.1			
	<b>1,076</b>	<b>100%</b>	<b>3,699</b>	<b>100%</b>	<b>29.1%</b>

\* Σημαίες ευκαιρίας- FOCs, σύμφωνα με την ITF (2006).

Στις 91 έγκυρες συμμετοχές της έρευνας πεδίου, οι συνεντευξιαζόμενοι κατείχαν κατά 70.3% θέση υπεύθυνου πληρωμάτων (crew manager), 8.8% κατείχαν ανώτατη διευθυντική θέση (DPA), 7.7% ήταν στελέχη στο τμήμα πληρωμάτων, ενώ ποσοστό 13.2% ήταν ως -επί το πλείστον- αρχιπλοίαρχοι (operation managers/ port captains), τεχνικοί διευθυντές και λογιστές.

Από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι 86 έδωσαν στοιχεία για το έτος ίδρυσης της εταιρείας. Η μέση τιμή του έτους ίδρυσης ανέρχεται στα 26.57 έτη λειτουργίας (mean), με μέγιστη τιμή τα 150 έτη και ελάχιστη το ένα έτος. Τέλος, ο παρακάτω πίνακας 4.11 απεικονίζει τη μέση ηλικία των στόλων που διαχειρίζονται οι συμμετέχουσες εταιρείες, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της Petrofin (2006). Σημειώνεται ότι η πλειονότητα των πλοίων του δείγματος είναι ηλικίας έως 19 ετών

<sup>117</sup> Σημαία ευκαιρίας (FOC- Flags of Convenience) ή 'ανοιχτό νηολόγιο': η σημαία χώρας που χρησιμοποιείται από πλοίο εγγεγραμμένο στο νηολόγιο αυτής, με βασικά χαρακτηριστικά παροχή διευκολύνσεων, όπως το χαμηλό κόστος εγγραφής στο νηολόγιο, την ολική ή μερική αποφυγή φορολογικών και λοιπών νομικών δεσμεύσεων, την ελευθερία να χρησιμοποιείται φθηνό εργατικό δυναμικό από τον πλοιοκτήτη/ διαχειριστή. Για περισσότερα σχετικά, βλ. Johnsson (1996).

(61.5%). Εξετάζοντας τη μέση ηλικία του στόλου, βάσει μεγέθους επιχείρησης, προκύπτει ότι ενώ η μέση ηλικία του στόλου του δείγματος είναι τα 15 έτη, οι μεγάλες εταιρείες διαχειρίζονται στόλους μέσης ηλικίας 10 ετών, οι μεσαίες 15 ετών, ενώ οι μικρές 20 ετών. Περαιτέρω ανάλυση (για παράδειγμα εξέταση της ηλικίας των πλοίων ανά σημαία ή τύπο) κατέστη αδύνατη, καθώς δεν υπήρχαν στη διάθεση της έρευνας οι ακριβείς ηλικίες για κάθε πλοίο που διαχειρίζονται οι εταιρείες του δείγματος.

Πίνακας 4.11 Μέση ηλικία στόλου δείγματος

Ηλικία πλοίων	Σύνολο στόλου
0- 9 ετών	25 (27.5%)
10- 14 ετών	21 (23%)
15- 19 ετών	10 (11%)
>20 ετών	35 (38.5%)

Οι εθνικότητες που απασχολούνται στις περισσότερες ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες σύμφωνα με τα στοιχεία του δείγματος, είναι: Φιλιππινέζοι, Έλληνες, Ουκρανοί, Ρουμάνοι, Ρώσοι, Πολωνοί και Λετονοί, Κροάτες και Γεωργιανοί (πιο αναλυτικά βλ. κεφάλαιο 6). Μεγαλύτερη πηγή προέλευσης ναυτικών αποτελεί η Ασία (ποσοστό 30.5%), ενώ σημαντική είναι η θέση που κατέχουν οι Ανατολικο-Ευρωπαίοι ναυτικοί με ποσοστό 42.2% (ναυτικοί από χώρες πρώην μέλη της Σοβιετικής Ένωσης, χώρες πρόσφατα μέλη Ε.Ε., και υποψήφια κράτη-μέλη της Ε.Ε.). Τέλος, από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Έλληνες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό Ευρωπαίων ναυτικών που απασχολούνται στα ελληνόκτητα πλοία.

Η πιο πρόσφατη έρευνα της BIMCO/ ISF Report (2005) κατατάσσει την Άπω Ανατολή στην πρώτη θέση (με ποσοστό 48%) ως πηγή ναυτεργατικού δυναμικού για την παγκόσμια ναυτιλία (βλ. πίνακα 4.12). Στη δεύτερη θέση έρχονται οι χώρες- μέλη του ΟΟΣΑ (με ποσοστό 22%), στον οποίο ανήκει και η Ελλάδα. Ακολουθούν η Αφρική/ Λατινική Αμερική με 11%, η Ινδία και Ινδική Ενδοχώρα με ποσοστό 10% και τελευταία η Ανατολική Ευρώπη με 9%. Στην έρευνα πεδίου, η Ανατολική Ευρώπη αποτελεί πρώτη πηγή εύρεσης ναυτικών για την επάνδρωση των ελληνόκτητων πλοίων του δείγματος, με ποσοστό 38%. Ακολουθεί η κατηγορία με τις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ, συγκεντρώνοντας ποσοστό 27% (με κυρίαρχη χώρα προέλευσης την Ελλάδα). Έπειτα η Άπω Ανατολή με ποσοστό 25%, και τον μεγαλύτερο αριθμό ναυτικών να προέρχεται από τις Φιλιππίνες. Τέλος, ακολουθούν η Ινδική Ενδοχώρα με 5% και η Αφρική/Λατινική Αμερική με 4%. Σημειώνεται ότι τα στατιστικά στοιχεία της BIMCO/ISF αναφέρονται στην παγκόσμια προσφορά ναυτικών, ανεξάρτητα από τα πλοία στα οποία απασχολούνται, ενώ το δείγμα είχε επιλεγεί ώστε να μη λαμβάνονται υπόψη επιβατηγά και πλοία κρουαζιέρας, αλλά ούτε και πλοία μικρού μεγέθους<sup>118</sup>. Επίσης, τα στοιχεία της BIMCO/ISF αντιπροσωπεύουν πραγματικούς αριθμούς, ενώ του δείγματος προέρχονται από τις επιλογές των ερωτηθέντων.

<sup>118</sup> Με ελάχιστη εξαίρεση δύο περιπτώσεις, όπου δύο πλοία μικρού μεγέθους συμπεριλαμβάνονταν στο στόλο δύο εταιρειών μικρού μεγέθους.

Πίνακας 4.12 Απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών στο δείγμα ανά περιοχή (χώρες OECD, και λοιπές περιοχές)

BIMCO/ISF 2005		(%)	Δείγμα 2007		(%)
1.	Άπω Ανατολή	48%	1.	Ανατολική Ευρώπη	38%
2.	Χώρες- μέλη OECD	22%	2.	Χώρες- μέλη OECD	27%
3.	Αφρική/ Λατινική Αμερική	11%	3.	Άπω Ανατολή	25%
4.	Ινδική ενδοχώρα	10%	4.	Ινδική ενδοχώρα	5%
5.	Ανατολική Ευρώπη	9%	5.	Αφρική/ Λατινική Αμερική	4%

Πηγή: BIMCO/ ISF Report (2005: 9) και επεξεργασμένα στοιχεία δείγματος.

Σε εθνικό επίπεδο, τα αποτελέσματα του δείγματος όσον αφορά στις προτιμώμενες προς απασχόληση εθνικότητες ναυτικών, συγκρίθηκαν με τα πρόσφατα ποσοστά των πραγματικά απασχολούμενων ναυτικών της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (ΕΣΥΕ, 2007). Σημειώνεται ότι η Απογραφή Ναυτεργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ δημοσιεύεται κάθε δύο έτη και αφορά στοιχεία της προηγούμενης διετίας. Συνεπώς, για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης επιλέχθηκε η πιο πρόσφατη Απογραφή του 2006, σύμφωνα με την οποία οι Έλληνες που υπηρετούσαν σε ελληνικά και σε συμβεβλημένα με το NAT ελληνόκτητα εμπορικά πλοία (100 ΚΟΧ<sup>119</sup> και άνω) ανήλθαν στους 16,182 ναυτικούς (ποσοστό 55.3%), ενώ οι ξένοι ναυτικοί αριθμούσαν τους 13,078 (ποσοστό 44.7%) (πιο αναλυτικά στοιχεία για τις εθνικότητες των ναυτικών σύμφωνα με την απογραφή της ΕΣΥΕ βλ. Πίνακα 4.13).

Στον ακόλουθο πίνακα 4.13 παρουσιάζονται οι Έλληνες και ξένοι ναυτικοί που υπηρετούσαν σε ελληνικά και ελληνόκτητα εμπορικά πλοία το 2006, ενώ σε αντιπαράθεση βρίσκονται τα διαθέσιμα ποσοστά από το δείγμα της έρευνας πεδίου<sup>120</sup>. Παρόλο που σε κάποιες εθνικότητες παρουσιάζονται διαφορές, σε σχεδόν συγκρίσιμα ποσοστά καταγράφονται όλες οι εθνικότητες που υπάρχουν και στην απογραφή, οπότε το δείγμα κρίνεται αντιπροσωπευτικό. Κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι η απογραφή της ΕΣΥΕ λαμβάνει υπόψη τους ναυτικούς που απασχολούνται σε όλα τα ελληνικά και ελληνόκτητα, συμβεβλημένα με το NAT πλοία, ενώ το δείγμα δε λάμβανε υπόψη τα επιβατηγά πλοία και κρουαζιερόπλοια. Η απογραφή της ΕΣΥΕ αναφέρεται στα πλοία που είναι συμβεβλημένα με το NAT, τα οποία αντιπροσωπεύουν μόλις το 35% περίπου του ελληνόκτητου στόλου. Έτσι, στα πλοία αλλοδαπής σημαίας δύνανται να απασχολούνται από μηδέν έως τέσσερις Έλληνες ναυτικοί. Τα παραπάνω στοιχεία της ΕΣΥΕ που φέρουν τους Έλληνες να υπηρετούν σε ελληνόκτητα (συμβεβλημένα με το NAT εμπορικά πλοία) με ποσοστό 55.3% δεν αναφέρεται στο σύνολο του ελληνόκτητου στόλου, αλλά μονάχα στο συμβεβλημένο με το NAT. Συνεπώς, το 21.6% που συγκεντρώνουν οι Έλληνες ναυτικοί στο δείγμα της έρευνας, κρίνεται ως απόλυτα αντιπροσωπευτικό.

Πίνακας 4.13 Εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών σε ελληνικά και ελληνόκτητα πλοία- σύγκριση ποσοστών απόλυτων αριθμών απογραφής ΕΣΥΕ και ποσοστού παρατηρήσεων του δείγματος

Εθνικότητα ναυτικών	Εθνικότητες ναυτικών απογραφής ΕΣΥΕ έτους 2006* (απόλυτοι αριθμοί και ποσοστά κάθε	Δείγμα 2007 (ποσοστό κάθε εθνικότητας στο

<sup>119</sup> Κόροι Ολικής Χωρητικότητας

<sup>120</sup> Υπολογισμένα ως ποσοστό των παρατηρήσεων προς το σύνολο των πολλαπλών παρατηρήσεων: 292, και όχι σε πραγματικούς αριθμούς, όπως στην απογραφή της ΕΣΥΕ.



	εθνικότητας στο σύνολο των απασχολούμενων)		σύνολο του δείγματος)
Έλληνες	16,182	55%	21.6%
Φιλιππινέζοι	6,893	24%	24%
Ινδοί	879	3%	1%
Ουκρανοί	496	2%	16.8%
Ρουμάνοι	501	2%	8.9%
Ονδουριανοί	574	2%	0.7%
Ινδονήσιοι	632	2%	0.7%
Βούλγαροι	214	1%	0.7%
Σαλβαδοριανοί	128	0.4%	0.7%
Άγγλοι	171	1%	n/a
Πακιστανοί	85	0.3%	0,7
Αιγύπτιοι	33	0.1 %	0.7
Σρι-Λανκέζοι	39	0.1%	1
Γκανοί	11	0.04%	0.3
άλλες χώρες	2,422	8.3%	22.2
	30,919	100.0%	Σύνολο 292 παρατηρήσεις**

\* Έλληνες και ξένοι ναυτικοί που υπηρετούσαν σε ελληνικά και σε συμβεβλημένα με το NAT ελληνόκτητα εμπορικάπλοία, 100 ΚΟΧ και άνω.

\*\* Τα ποσοστά έχουν υπολογιστεί βάσει του αριθμού των παρατηρήσεων για κάθε εθνικότητα, προς το σύνολο των πολλαπλών παρατηρήσεων του δείγματος (292 παρατηρήσεις).

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2007) και δείγμα έρευνας 2007.

#### 4.3.3 Προφίλ συμμετεχόντων στην εν πλω έρευνα και ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων

Η παραγωγή ποιοτικών δεδομένων επελέγη να πραγματοποιηθεί πριν από τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, προκειμένου στη δεύτερη να ληφθούν υπόψη και υποθέσεις που ενδεχομένως να μην έχουν ήδη διατυπωθεί ως θεωρίες, και άρα δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν ως προηγούμενη γνώση. Έτσι, η εμπειρία θα λειτουργήσει συμπληρωματικά της γνώσης, με στόχο να ερευνηθεί κατά πόσο τα συστήματα διαχείρισης πολυπολιτισμικού ναυτεργατικού δυναμικού που μπορεί να εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, βρίσκουν ανταπόκριση στους ναυτικούς και στο πλοίο.

Αρχικά, για την εκπόνηση της εν πλω έρευνας ήταν αναγκαία η λήψη έγκρισης από τη ναυτιλιακή εταιρεία που διαχειρίζεται το υπό μελέτη πλοίο. Κατόπιν επικοινωνίας, δόθηκε η έγκριση και ορίστηκε η ημερομηνία της μετάβασης στο πλοίο, η οποία συνέπιπτε με την αλλαγή μελών του πληρώματος. Η εν πλω έρευνα πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2005 (τέλη Ιουλίου έως μέσα Αυγούστου), και διήρκεσε δύο εβδομάδες<sup>121</sup>. Το πλοίο στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν ειδικού τύπου (μεταφοράς υγροποιημένου αερίου- LNG) γεγονός που επηρεάζει την επιλογή της σύνθεσης του πληρώματος και των ναυτικών (κυρίως ως προς τις

<sup>121</sup> Η διάρκεια της παραμονής στο ερευνητικό αντικείμενο εξασφάλισε ότι ο ερευνητής διατήρησε τον ανεξάρτητο ρόλο του, αφού, όπως αναφέρει η Mason (2003), ο ερευνητής δεν πρέπει να ταυτίζεται ούτε να τοποθετείται στις υπο-ομάδες του ερευνητικού του αντικειμένου.

εξειδικευμένες γνώσεις και τα ειδικά πιστοποιητικά) και τη διαχείριση από τη ναυτιλιακή επιχείρηση. Επίσης, παρά το γεγονός ότι το πλοίο έφερε σημαία Σγκαπούρης, η επικρατούσα εθνικότητα ναυτικών ήταν η ελληνική (δεκαοκτώ Έλληνες, δεκαπέντε Φιλιπινέζοι και τρεις Ισπανοί). Τέλος, το πλοίο βρισκόταν αγκυροβολημένο (στη ράδα) το μεγαλύτερο διάστημα της παραμονής του ερευνητή σε αυτό, πλην δύο ημερών κατά τη διάρκεια του οποίου προσεγγίστηκε κοντινό λιμάνι. Τα σχετικά στοιχεία για την εν πλω έρευνα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα 4.14.

Πίνακας 4.14 Στοιχεία εν πλω έρευνας

Τύπος πλοίου	Εξειδικευμένος- LNG
Σημαία πλοίου	Σγκαπούρη
Ηλικία πλοίου	36 ετών (1969- 2005 <sup>122</sup> )
Αριθμός μελών πληρώματος	36 (άνδρες)
Αριθμός εθνικοτήτων στο πλοίο	3 (Έλληνες, Ισπανοί, Φιλιπινέζοι)
Διάρκεια παραμονής στο πλοίο	2 εβδομάδες
Διάρκεια συνεντεύξεων- συζητήσεων	Από 45 λεπτά έως 2 ώρες
Αριθμός συμμετεχόντων ναυτικών στην έρευνα (και ποσοστό επί του συνόλου του πληρώματος)	25 (69%)

Πάνω στο πλοίο, ο καπετάνιος και το πλήρωμα ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, ενώ πριν από κάθε ημι- δομημένη προσωπική συνέντευξη οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τους σκοπούς της έρευνας, καθώς και για τη χρησιμοποίηση των λόγων ή των πράξεων κάθε ατόμου, υπό τη συνθήκη της ανωνυμίας. Το προφίλ του πληρώματος που συμμετείχε στην εν πλω έρευνα, συνοψίζεται στον ακόλουθο πίνακα 4.15.

Πίνακας 4.15 Προφίλ πληρώματος που συμμετείχε στην εν πλω έρευνα

Συνολικός αριθμός ναυτικών στο πλοίο	36
Συνολικός αριθμός εθνικοτήτων	3
Μέση ηλικία ναυτικών στο πλοίο (εκτός δόκιμους)	38.3 έτη
Αριθμός Αξιωματικών στο πλοίο	15
Αριθμός δόκιμων αξιωματικών	3 (Έλληνες)
Αριθμός εθνικοτήτων Αξιωματικών	2 (12 Έλληνες, 3 Ισπανοί)
Μέση ηλικία Αξιωματικών (χωρίς τους δόκιμους)	40.7 έτη
Αριθμός μελών κατώτερου πληρώματος	18
Αριθμός εθνικοτήτων Κατώτερου Πληρώματος	2 (15 Φιλιπινέζοι, 3 Έλληνες)
Μέση ηλικία μελών Κατώτερου Πληρώματος	35.9 έτη
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμοι: 23, Άγαμοι: 13

Στα πλαίσια του τριγωνισμού των μεθόδων και παράλληλα με τη διεξαγωγή της ποσοτικής (με τη χρήση ερωτηματολογίου) και της ποιοτικής έρευνας (μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων) στο δείγμα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, επιδιώχθηκε η εξέταση του ρόλου των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων, μέσα από ποιοτική έρευνα σε ένα δείγμα τέτοιων

<sup>122</sup> Ημερομηνία εκπόνησης της έρευνας.

εταιρειών. Ενώ ο αριθμός των εταιρειών ήταν περιορισμένος (πέντε ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων), εν τούτοις τα ποιοτικά στοιχεία που παράχθηκαν θεωρήθηκαν αξιόπιστα και αρκετά για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής. Το προφίλ των συμμετεχόντων ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων συνοπτικά παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 4.16.

Πίνακας 4.16 Προφίλ ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων δείγματος

	‘Α’	‘Β’	‘Γ’	‘Δ’	‘Ε’
Χρόνια λειτουργίας στην αγορά	17 έτη	5 έτη	22 έτη	80 ετών	33 έτη
Αριθμός προσωπικού στο γραφείο (Πειραιά)	12 εργαζόμενοι, (90% πρώην Έλληνες ναυτικοί, και μια αλλοδαπή (Ρωσίδα)	17 εργαζόμενοι	10 εργαζόμενοι (και περίπου 60 στις Φιλιππίνες)	14 εργαζόμενοι (περίπου 60 σε Φιλιππίνες, Ουκρανία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Βιρμανία).	23 εργαζόμενοι
Έδρα άλλων γραφείων της εταιρείας	Πουθενά (παλαιότερα λειτουργούσε ένα στη Μόσχα)	Γραφεία σε Ρωσία, Ουκρανία, Ρουμανία, Φιλιππίνες, Ινδονησία, και συνεργασία με τοπικά γραφεία εύρεσης ναυτικών.	Γραφείο στις Φιλιππίνες	Φιλιππίνες, κ.α.	Γραφεία σε 25 χώρες, μόνο για εύρεση ναυτικών σε 14 χώρες και σε 22 πόλεις.
Αριθμός απασχολούμενων ναυτικών	800 στα πλοία και 2400 σε αναμονή	1833 ενεργοί και 1000 σε αναμονή	3500 εν πλω και 3000 σε αναμονή	Περίπου 2500.	n/a
Εθνικότητες απασχολούμενων ναυτικών	Ουκρανοί, Φιλιππινέζοι (λιγότερο)	Ρώσοι, Ουκρανοί, Λιθουανοί, Ρουμάνοι, Γεωργιανοί, Αιγύπτιοι, Φιλιππινέζοι	n/a	Φιλιππινέζοι, Ουκρανοί, Ρουμάνοι, Βούλγαροι, Βιρμανοί.	Φιλιππινέζοι, Ρώσοι, Ρουμάνοι, Ινδοί, Κινέζοι, κ.α.
Δίκτυο συνεργαζόμενων ναυτιλιακών εταιρειών-πελατών	n/a	41 ελληνόκτητες εταιρείες (179 πλοία συνολικά)	Πελάτες-εταιρείες σε Βέλγιο, Ινδία, Κροατία, Ελλάδα και Βουλγαρία.	50 ελληνόκτητες, 10 αλλοδαπές σε Νορβηγία, Ιταλία, Δανία, Ισπανία, Η.Α.Ε., Συρία, Λίβανο, Αγγλία, κ.α.	10 εταιρείες στην Ελλάδα (στόλο 280 πλοία σύνολο)

#### 4.3.4 Σχόλια για την ανάλυση των αποτελεσμάτων

Σημειώνεται, ότι τα ποιοτικά δεδομένα, τόσο από την εν πλω έρευνα, όσο και από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και με τους εκπροσώπους των εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, οργανώθηκαν και ταξινομήθηκαν ανά θεματική ενότητα και ημερολογιακή σειρά. Η ανάγνωση των ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει:

- (a) Κυριολεκτική ανάγνωση, η οποία δίνει έμφαση «στο λεξιλόγιο και τη γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε στη συνέντευξη, την ακολουθία της διαδραστικής ανταλλαγής μεταξύ συνεντευξιαστή και ερωτώμενου, τη φόρμα και τη δομή του διαλόγου και το κυριολεκτικό περιεχόμενο» (Mason, 2003: 242).
- (b) Ερμηνευτική ανάγνωση, όπου ο ίδιος ο ερευνητής ερμηνεύει το νόημα και τη σημασία των δεδομένων, και τεκμηριώνει την άποψή του για τα συμπεράσματα στα οποία ο ίδιος οδηγείται από τα δεδομένα αυτά.
- (c) Αναστοχαστική ανάγνωση, η οποία λαμβάνει υπόψη τον ερευνητή «ως μέρος των δεδομένων, και αξιολογεί το ρόλο του ερευνητή τόσο στη διαδικασία παραγωγής των δεδομένων, όσο και στην ερμηνεία αυτών» (Mason, 2003: 243).

Η ανάγνωση των ποιοτικών δεδομένων στην παρούσα διατριβή ήταν κυρίως κυριολεκτική και ερμηνευτική, και λιγότερο αναστοχαστική, λόγω του ερευνητικού αντικειμένου. Μικρό μέρος από τα συμπεράσματα της αναστοχαστικής ανάγνωσης συμπεριλήφθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, ενώ το μεγαλύτερο αφορά στοιχεία και νέους προβληματισμούς που δημιουργήθηκαν, οι οποίοι όμως δε συνεισφέρουν στην ανάλυση των υποθέσεων της παρούσας διατριβής. Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της ποιοτικής έρευνας αναλύθηκαν μεταξύ άλλων, με το πρόγραμμα NVIVO<sup>123</sup>, και αξιοποιήθηκαν στο σχολιασμό και την ανάλυση των κεφαλαίων 5 και 6. Τα ποιοτικά στοιχεία επιλέχθηκε να εντάσσονται στο κείμενο της ανάλυσης με πλάγια γραφή και σε εισαγωγικά («») <sup>124</sup>. Η χρήση της αγγλικής γλώσσας είναι συνηθισμένη πρακτική στη ναυτιλία, συνεπώς κάθε προσπάθεια μετάφρασης θα άλλαζε το χαρακτήρα των λεγόμενων κάθε συνεντευξιαζόμενου. Συνεπώς, επιλέχθηκε κάθε αγγλική λέξη να είναι σε εισαγωγικά και δίπλα να υπάρχει σε παρένθεση και σε κανονική γραφή η ελληνική μετάφραση. Επεξηγήσεις των αυτούσιων κειμένων εντάσσονται στο πρωτογενές κείμενο, αλλά σε αγκύλη και με κανονική γραφή. Σχόλια του ερευνητή πάνω στις διατυπωμένες απόψεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται με κανονική γραφή.

Όσον αφορά στα ποσοτικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το δομημένο ερωτηματολόγιο, η καταχώριση και επεξεργασία των δεδομένων (δεδηλωμένης προτίμησης- Revealed Preference Data) έγινε αρχικά, για την παρακολούθηση του δείγματος με το Excel (Microsoft Office), και στη συνέχεια, με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αφού ορίστηκαν οι μεταβλητές στο σχετικό φύλλο εργασίας (Variable View), ακολούθησε η καταχώριση των δεδομένων στο αντίστοιχο φύλλο εργασίας (Data View). Σημειώνεται ότι ενώ στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα πεδίου (βλ. Παράρτημα Β), οι ερωτήσεις Ν. 12, 13α), 14, 19, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 33α), 35, 38, 39, 40, 42 ζητούσαν τη συμπλήρωση κάθε εθνικότητας ξεχωριστά, από την εξέταση των απαντήσεων προέκυψε ότι μεταξύ των αλλοδαπών δεν υπήρχαν σημαντικές διαφοροποιήσεις,

<sup>123</sup> <http://www.qsrinternational.com>

<sup>124</sup> Όπου οι συνεντευξιαζόμενοι χρησιμοποιούν λαϊκές εκφράσεις, θεωρήθηκε απαραίτητο αυτές να μην τροποποιηθούν ή μεταφραστούν, προκειμένου να διατηρηθεί αυτούσια κάθε άποψη.

οπότε προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων, έγινε διαχωρισμός σε Έλληνες και αλλοδαπούς. Ομοίως, για την ερώτηση N. 34, όπου έγινε διαχωρισμός σε αξιωματικούς και κατώτερα πληρώματα, λόγω του ότι δεν υπήρχαν διαφοροποιήσεις ούτε μεταξύ Ελλήνων και αλλοδαπών. Ειδικά για την επεξεργασία των ερωτήσεων με πολλαπλές απαντήσεις (multiple responses) (που καταλάμβαναν το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου) ορίστηκαν οι σχετικές μεταβλητές (Multiple Response- Define Sets) και ακολούθησε επεξεργασία συχνοτήτων (frequencies) και διασταυρώσεων (crosstabs) με άλλες μεταβλητές από ερωτήσεις πολλαπλών και μη απαντήσεων. Υπογραμμίζεται ότι επειδή υπήρχε πλήθος ερωτήσεων με κατηγοριοποίηση απαντήσεων ανά εθνικότητα και ειδικότητα, οι απαντήσεις που αφορούσαν σε αλλοδαπούς διάφορων εθνικοτήτων ομαδοποιήθηκαν ως 'Αλλοδαποί', αφού εξετάστηκε ότι δεν υπήρχαν διαφορές μεταξύ τους. Οπότε, δημιουργήθηκαν τέσσερις βασικές κατηγορίες, Έλληνες αξιωματικοί και κατώτερο πλήρωμα, αλλοδαποί αξιωματικοί και κατώτερο πλήρωμα. Επίσης, για κάθε ερωτώμενο (εκπρόσωπο ναυτιλιακής εταιρείας) που δεν απασχολούσε ναυτικούς κάποιας από αυτές τις κατηγορίες, ο ερευνητής σημείωνε τις απύσες τιμές σε κάθε ερώτηση. Οπότε, η επεξεργασία των απαντήσεων που ακολουθεί στα κεφάλαια 5 και 6, περιλαμβάνει μονάχα τις απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με τους ναυτικούς που απασχολούνται (Έλληνες/αλλοδαπούς, αξιωματικούς/κατώτερο πλήρωμα), χωρίς τις απύσες τιμές. Τέλος, όπου για τις πολλαπλές απαντήσεις δεν προσδιορίζεται εάν πρόκειται για ποσοστό ανά απαντήσεις (responses) ή ποσοστό ανά περιπτώσεις (cases), διευκρινίζεται ότι πρόκειται για το δεύτερο. Η επιλογή αυτή της ανάλυσης των αποτελεσμάτων με την παρουσίαση των περιπτώσεων (cases) έγινε, διότι εκτιμάται ότι με τον τρόπο αυτό εκφράζεται η προτίμηση που έχουν οι επιχειρήσεις στις διάφορες απαντήσεις, αντί για τις επιλογές ανά σύνολο παρατηρήσεων- (responses). Το ποσοστό των περιπτώσεων (cases) διαφέρει από το ποσοστό των απαντήσεων (responses) και υπερβαίνει το 100%, για το λόγο ότι το πρώτο συνυπολογίζει ότι μερικοί από τους ερωτώμενους έδωσαν πάνω από μία απαντήσεις.

## **Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία**

Το πρώτο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων της έρευνας επικεντρώνεται στην ανάλυση των δεδομένων που αφορούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων. Για την ανάλυση εξετάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, με βάση τα κριτήρια της αξίας, σπανιότητας, μίμησης και στήριξης από τον οργανισμό. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται η ανάλυση των εφαρμοζόμενων συστημάτων και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (δηλαδή του προγραμματισμού, προσέλκυσης και επιλογής, αξιολόγησης και ανταμοιβής, εκπαίδευσης), με ιδιαίτερη επικέντρωση σε ό,τι αφορά το ναυτεργατικό δυναμικό. Λόγω της μεσολάβησης ανεξάρτητων συνεργατών στη διαχείριση πληρωμάτων, περιγράφεται και η μορφή που αυτοί λαμβάνουν, ο τρόπος που χρησιμοποιούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, και ο ρόλος τους στο σύστημα προσφοράς-ζήτησης ναυτεργατικού δυναμικού.

### **5.1 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων**

Στα πλαίσια της έρευνας πεδίου στο δείγμα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων εξετάστηκε η κρισιμότητα των διαφόρων πόρων ανταγωνιστικότητας. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια προσπάθεια καταγραφής των στάσεων και αντιλήψεων των ερωτώμενων, μέσα από την ιεράρχηση πέντε βασικών κατηγοριών πόρων ως προς τη συμβολή τους στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι πέντε εξαρτημένες μεταβλητές ήταν<sup>125</sup>:

1. Χρηματοοικονομικοί πόροι: περιλαμβάνονται π.χ. δανειοληπτική ικανότητα και δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από διεθνείς χρηματαγορές, επαρκής ρευστότητα, πολιτική επενδύσεων, χαμηλό λειτουργικό κόστος πλοίου, ισορροπημένη στρατηγική ναυλώσεων (για συνεχή απασχόληση πλοίων), ικανότητα αποδοτικής αγοραπωλησίας πλοίων.
2. Φυσικοί πόροι: περιλαμβάνονται π.χ. μέγεθος στόλου, διαφοροποίηση στόλου (τύπος πλοίων), μέγεθος πλοίων, ηλικία, τεχνολογία πλοίων.
3. Ανθρώπινοι πόροι: π.χ. διατήρηση αποθέματος σε ναυτικούς (pool), πρόσβαση σε διεθνείς πηγές προσφοράς ναυτικών, εμπειρία- προϋπηρεσία και επίπεδο εκπαίδευσης- εξειδίκευσης ναυτικών, εκπαίδευση ναυτικών με βάση την κουλτούρα της εταιρείας, επίπεδο γνώσεων προσωπικού ξηράς.
4. Οργανωτικοί πόροι: όπου περιλαμβάνονται π.χ., δομή επιχείρησης, εταιρική κουλτούρα, συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου, ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος, δίκτυο συνεργατών με

---

<sup>125</sup> Οι εξαρτημένες μεταβλητές λάμβαναν τιμές από 1 (απόλυτα κρίσιμος), έως 5 (ελάχιστα έως καθόλου κρίσιμος).

τράπεζες, ναυλωτές, προμηθευτές και πράκτορες, υποστήριξη από επιχειρηματικό όμιλο ή/ και συμμαχία.

5. Φήμη και άλλοι άυλοι πόροι: όπου περιλαμβάνονται π.χ., όνομα επιχείρησης, τεχνογνωσία σε εξειδικευμένες αγορές, κοινωνικό προφίλ, αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από πελάτες.

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5.1, εξετάστηκαν οι μέσοι (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (standard deviation)<sup>126</sup>.

Πίνακας 5.1 Κρισιμότητα πόρων στην ανταγωνιστικότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης

Ιεράρχηση από: 1= απόλυτα κρίσιμος 2= αρκετά κρίσιμος 3= μέτρια 4= λίγο κρίσιμος 5= ελάχιστα έως καθόλου κρίσιμος	Μέση τιμή (mean) συνόλου (σε σειρά ιεράρχησης)	Τυπική απόκλιση (standard deviation)	Μεγά- λες	Μεσαίες	Μικρές
1. Χρηματοοικονομικοί πόροι	<b>2.66 (2)</b>	1.434	3.26 (3)	2.67 (2)	2.10 (1)
2. Φυσικοί πόροι	<b>3.34 (4)</b>	1.382	3.67 (5)	3.00 (4)	3.33 (4)
3. Ανθρώπινοι πόροι	<b>2.13 (1)</b>	0.985	2.00 (1)	2.26 (1)	2.13 (2)
4. Οργανωτικοί πόροι	<b>2.79 (3)</b>	1.024	2.67 (2)	2.77 (3)	2.96 (3)
5. Άυλοι πόροι	<b>3.69 (5)</b>	1.653	3.41 (4)	4.99 (5)	3.70 (5)

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5.1 παραπάνω, από τις μέσες τιμές μπορεί κανείς να ιεραρχήσει τους πόρους ως εξής: 1<sup>ος</sup> σε κρισιμότητα: Ανθρώπινοι πόροι, 2<sup>ος</sup> σε κρισιμότητα: Χρηματοοικονομικοί πόροι, 3<sup>ος</sup> πιο κρίσιμος: Οργανωτικοί πόροι, 4<sup>ος</sup>: Φυσικοί πόροι, και 5<sup>ος</sup>: Φήμη κ.α. άυλοι πόροι. Η ιεράρχηση κατατάσσει τους ανθρώπινους πόρους στην πρώτη θέση, στάση όμως η οποία υιοθετείται κυρίως από τις επιχειρήσεις μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τυπική απόκλιση λαμβάνει στις περισσότερες περιπτώσεις τιμές άνω της μονάδας, γεγονός που σημαίνει ότι υπήρχαν αποκλίσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων πάνω σε αυτό το ζήτημα. Οι ανθρώπινοι πόροι αξιολογούνται ως οι πλέον κρίσιμοι, με τη χαμηλότερη τυπική απόκλιση, ενώ γίνεται εμφανές ότι το μέγεθος της εταιρείας, που σχετίζεται με τον αριθμό των πλοίων που διαχειρίζεται, της προσδίδει το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας. Οι εταιρείες με μικρούς στόλους 1-4 πλοίων παρουσιάζουν, λόγω του μεγέθους τους, περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοοικονομικούς πόρους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων, «η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από διεθνείς αγορές εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας. Όταν είσαι μια μικρομεσαία εταιρεία, βοηθάει η αγορά όταν είναι υψηλή, αλλά γενικά χρειάζεται η σχέση με την τράπεζα. Αν είσαι μεγάλη εταιρεία, π.χ. [όνομα άλλης εταιρείας], δεν έχει τόσο σχέση η αγορά και οι τράπεζες, γιατί έχεις ήδη υψηλό 'back up' (απόθεμα) σε κεφάλαιο. [...] Αλλά αν είσαι μικρομεσαία εταιρεία, τότε η ικανότητα άντλησης κεφαλαίων έχει σχέση με τη χρονική στιγμή» (εκπρόσωπος μικρής εταιρείας). Επίσης, εκπρόσωπος μεσαίας

<sup>126</sup> Ο αριθμητικός μέσος (ή μέση τιμή) υπολογίζεται από τη διαίρεση του αθροίσματος των τιμών μιας μεταβλητής με το πλήθος των περιπτώσεων, ενώ η τυπική απόκλιση δηλώνει κατά πόσο διαφέρουν οι τιμές μιας μεταβλητής από το μέσο όρο του πληθυσμού (Ανδριώτης, 2003; Norušis, 2005). Όσο μεγαλύτερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο όρο, και το αντίθετο.

εταιρείας ανέφερε «το θέμα είναι το χρηματοοικονομικό. [...] Εάν θέλουμε καλούς ναυτικούς, θέλει λεφτά...από εκεί ξεκινάει». Συχνά η αντίληψη για τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων ενσωματώνεται στις αρχές της εταιρείας, μέσα από εκφράσεις όπως «τα πληρώματα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος», «η εταιρεία μας δεν επενδύει απλά σε πλοία», «ο ναυτικός δε θεωρείται απλά ναυτικός, αλλά συνεργάτης», «εσείς είστε η επιχείρηση», κ.α. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην ανταγωνιστικότητα εκφράστηκε χαρακτηριστικά ως εξής: «το χαμηλό κόστος επάνδρωσης δε σημαίνει ότι μειώνεται το λειτουργικό κόστος, γιατί μπορεί να έχεις ζημιές», και ότι «το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουμε συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων της εταιρείας, λόγω της σωστής λειτουργίας του». Ακόμη, «πιο κρίσιμο είναι σίγουρα, το δυνατό προσωπικό. Είναι ένα μεγάλο στοιχείο για την εταιρεία, γιατί αν δεν έχεις καλό κόσμο δε θα μπορείς να έχεις και καλή ποιότητα εταιρείας».

Εκπρόσωπος μίας μεσαίας εταιρείας έδωσε έμφαση σε κάποιους άλλους κρίσιμους παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα, όπως τη συνεχή απασχόληση των πλοίων, δηλαδή την αποφυγή κενών (να μη μένει αναύλωτο το βαπόρι), την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος παροχής τους, την επαρκή ρευστότητα και την ικανότητα προσαρμογής του στόλου στις μεταβολές της αγοράς.

Σε αρκετές περιπτώσεις η στρατηγική αντίληψη για τη διαχείριση των πλοίων συγγέεται με την έννοια της ποιότητας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε, «ο παραδοσιακός είναι παραδοσιακός. Ακόμη και αν δεν έχει ωραία προγράμματα στο κομπιούτερ, δουλεύουνε, και δε θα ανακατέψει το όνομά του με (παρανομίες) [...]. Ο παραδοσιακός είναι σοβαρός» (εκπρόσωπος μεσαίας εταιρείας). Σχετικά με το στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας, εκπρόσωποι μικρών εταιρειών σχολίασαν ότι «έχει μεγάλη σημασία το τι πρεσβεύει η κάθε εταιρεία. Εμείς είμαστε εφοπλιστές-παραδοσιακή εταιρεία. [...] Σε γενικές γραμμές η εταιρεία αγοράζει πλοία για να τα δουλέψει». Ακόμη, επισημάνθηκε η σημασία του συνεκτικού κρίκου<sup>127</sup> μεταξύ ναυτικών και πλοιοκτήτη-εφοπλιστή, όπου «ο προσανατολισμός του εφοπλιστή να έχουμε αυτούς τους ανθρώπους [ναυτικούς], κρατάει αυτό του παραδοσιακού, δημιουργείται αυτή η [προσωπική] σχέση του αφεντικού με τον κόσμο. Είναι παραδοσιακή εταιρεία, λες ότι είναι το μεγάλο αφεντικό που ακόμα υπάρχει, ο οποίος ήτανε καπετάνιος. Θεωρεί ότι ναι, πληρώνω τον Έλληνα, αλλά στο τέλος έχω κέρδος».

Υπήρξε μια μερίδα επιχειρήσεων που θεωρούν όλους τους πόρους της εταιρείας αλληλένδετους, και ότι μονάχα ως σύνολο εξασφαλίζουν ανταγωνιστικότητα στην επιχείρηση. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι «όλα είναι εξίσου σημαντικά. Το όνομα της εταιρείας, οι άνθρωποι που είμαστε εδώ. Οι άνθρωποι που δουλέψαμε τόσα χρόνια για να φτάσει η εταιρεία εκεί που είναι τώρα. Η ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τις άλλες εταιρείες είναι η ανταγωνιστικότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Και κάθε εταιρεία για να προσφέρει καλές υπηρεσίες, ποιοτικές, πρέπει να έχει και ποιοτικό προσωπικό» (στέλεχος μεγάλης εταιρείας). «Η φήμη είναι επακόλουθο της καλής δουλειάς... εγώ θεωρώ ότι είναι ένας συνδυασμός από όλα αυτά. Γιατί η καλή εταιρεία έχει και καλά πληρώματα, ευχαριστημένα πληρώματα...» Ακόμη, «όλα είναι αλυσίδα, πες ότι έχεις ένα καλό όνομα στην αγορά, έρχονται οι ίδιοι να σε βρουνε, δεν πας εσύ. Άλλο παράδειγμα, εάν πληρώνεις στην ώρα σου, είσαι φερέγγυος, εάν στον κόσμο συμπεριφέρεσαι όμορφα, ενδιαφέρεσαι για αυτόν. Όλα αυτά είναι αλυσίδα το ένα με το άλλο».

<sup>127</sup> Για περισσότερα βλ. Churchill (2000).



Στον πίνακα Α5, Παράρτημα Α παρουσιάζεται το προφίλ των επιχειρήσεων που εκτίμησαν τους ανθρώπινους πόρους ως πιο κρίσιμους για την ανταγωνιστικότητά τους. Πρόκειται κυρίως για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (41%, και 33% μεσαίες, 26% μικρές), οι οποίες επιλέγουν να απασχολούν Έλληνες ναυτικούς (82% αξιωματικούς και 48.1% κατώτερο πλήρωμα). Μάλιστα, οι πολιτικές σύνθεσης που προτιμούν περιλαμβάνουν συχνότερα Έλληνες (μικτό Ελλήνων και αλλοδαπών 59%, μικτό Ελλήνων και αλλοδαπών μιας εθνικότητας 41%, μίξη δύο αλλοδαπών εθνικοτήτων 30%, μονοεθνικό αλλοδαπών 26% και μόλις 15% πολυεθνικό αλλοδαπών). Οι επιχειρήσεις αυτές πραγματοποιούν έρευνα αγοράς (μεταξύ ανταγωνιστών) για να συγκρίνουν την ποιότητα του ναυτεργατικού τους δυναμικού κατά 56%, ενώ για τις πρακτικές ΔΑΠ 59%. Οι επιχειρήσεις που θέτουν σε πρώτη προτεραιότητα τον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικότητα, είναι διατεθειμένες να διατηρούν υψηλά ποσοστά ναυτικών σε αναμονή (για Έλληνες- 77% αξιωματικούς, 92% πληρώματα, αλλά και για αλλοδαπούς, όπου 76% αξιωματικούς και 77% πληρώματα). Επίσης, προτιμούν μια ποικιλία από μορφές εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων, όπου 70% είναι θετικό σε ανεξάρτητο εξωτερικό συνεργάτη στο εξωτερικό και 27% επιλέγει ή/και<sup>128</sup> την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας στο εξωτερικό. Από τις επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα, λίγες είναι αυτές που δε διστάζουν να προωθήσουν τους ναυτικούς τους σε περίπτωση που δεν είναι σε θέση να τους προσφέρουν προσωρινά εργασία (ποσοστά 36% αφορά σε Έλληνες αξιωματικούς, 25% σε ελληνικά πληρώματα, ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά 21% και 15% για αλλοδαπούς αξιωματικούς και πληρώματα, οφείλονται στο γεγονός ότι την προώθησή τους αναλαμβάνει συνήθως ο εξωτερικός συνεργάτης). Ακόμη, ένα σημαντικό ποσοστό από αυτές τις επιχειρήσεις διερευνά τους λόγους που αποχωρούν ναυτικοί τους (ιδιαίτερα Έλληνες αξιωματικοί 59%, αλλά και αλλοδαποί, αξιωματικοί 40% και πληρώματα 30%, όπου των αλλοδαπών αναλαμβάνει ο εξωτερικός συνεργάτης). Επιπλέον, επιλέγουν διάφορα μέσα διατήρησης των ναυτικών τους, όπως προσφορά κινήτρων (ιδιαίτερα σε Αξιωματικούς –Έλληνες 80%, αλλοδαπούς 61%- και λιγότερο στα ελληνικά πληρώματα- 33%). Τέλος, επιδιώκουν να προσφέρουν σταθερή απασχόληση κυρίως σε Έλληνες -από 70% σε Αξιωματικούς και 67% σε κατώτερο πλήρωμα, αλλά και σε αλλοδαπούς, 61% αξιωματικούς, 54% κατώτερο πλήρωμα, ενώ στοχεύουν ιδιαίτερα στην προσωπική επαφή και επικοινωνία με τον Έλληνα (αξιωματικό και κατώτερο πλήρωμα) και την οικογένειά του (ποσοστό 50% και 41%, αντίστοιχα).

Σημειώνεται ότι από την προσπάθεια καταγραφής των στάσεων και αντιλήψεων των ναυτιλιακών εταιρειών στο θέμα του στρατηγικού ρόλου της διαχείρισης πληρωμάτων προέκυψε ότι οι αποφάσεις που αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων θεωρούνται από την πλειονότητα των ερωτηθέντων στρατηγικού χαρακτήρα (βλ. Πίνακα 5.2). Επίσης, όσον αφορά τη συμβολή της επιχειρησιακής κουλτούρας και πολιτικής σχετικά με τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων, στη μείωση του λειτουργικού κόστους του πλοίου, ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας ναυτιλιακής εταιρείας σχολίασε ότι «έχει να κάνει με τον προσανατολισμό του εφοπλιστή. Τώρα, άμα είναι μια εταιρεία που έχει πάρει πέντε βαπόρια και υπολογίζει ότι μέσα σε ένα χρόνο θα βγάλει κέρδος αγοραπωλησίας, την

<sup>128</sup> Πρόκειται για πολλαπλές απαντήσεις (multiple responses).

ενδιαφέρει να έχει χαμηλό κόστος από οποιαδήποτε πλευρά μπορεί, είτε πληρώματα είναι αυτά, είτε....».

Πίνακας 5.2 Στάσεις και αντιλήψεις για το στρατηγικό ρόλο της διαχείρισης πληρωμάτων (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας\*<sup>1</sup>

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα).	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(4) Οι αποφάσεις που αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων είναι στρατηγικού χαρακτήρα.	4.52	4.69	4.52	4.39
(15) Η υπάρχουσα κουλτούρα- πολιτική της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους του πλοίου.	2.99	3.04	3.22	2.64

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

### 5.1.1 Το κριτήριο της Αξίας

Μια πρώτη προσπάθεια εξέτασης της αξίας που προσδίδουν οι εταιρείες στον ανθρώπινο παράγοντα στόχευε στη βαθμολόγηση από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, των εθνικοτήτων που επιλέγουν να απασχολούν, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση των εθνικοτήτων ναυτικών (ως σύνολο, και όχι μεμονωμένων ναυτικών) που απασχολούν οι εταιρείες αντιπροσωπεύει τη γενική εικόνα και την αντίληψη που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων για τις διάφορες εθνικότητες συγκριτικά<sup>129</sup>. Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί συνάμα, μια αυτό-αξιολόγηση των υπευθύνων πληρωμάτων για τις επιλογές τους. Η ανάλυση της αξιολόγησης ναυτεργατικού δυναμικού<sup>130</sup> αφορούσε στους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα, ενώ επιλέχθηκαν οι έξι πιο συχνά απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών. Σημειώνεται ότι στον αντίστοιχο πίνακα Α6 Παράρτημα Α συμπεριλαμβάνονται οι τυπικές αποκλίσεις (standard deviation), αλλά και οι απύσες τιμές (missing values).

Όσον αφορά τα στοιχεία του πίνακα 5.3, οι Έλληνες αξιωματικοί σημείωσαν βαθμολογίες (μέση τιμή- mean) άνω του 3.5, γεγονός που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι διαθέτουν σχεδόν όλα τα δοσμένα χαρακτηριστικά, όπως αποδοτικότητα εργασίας, ικανότητα ένταξης σε ομάδες, ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, πρωτοβουλία, υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων, ηγετική ικανότητα, αφοσίωση, ικανότητα διαχείρισης της πολυεθνικότητας εν πλω, και ευκολία εφαρμογής των πολιτικών της εταιρείας. Οι Φιλιππινέζοι αξιωματικοί σημείωσαν

<sup>129</sup> Αν και στη διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων παρουσιάστηκαν κάποιες περιπτώσεις όπου παρατηρήθηκε μια αδυναμία ή απροθυμία από τους υπεύθυνους πληρωμάτων για αντικειμενική αξιολόγηση του ναυτεργατικού δυναμικού τους, εντούτοις, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν μπορούν να διαμορφώσουν μια συγκριτική εικόνα για τις εθνικότητες των απασχολούμενων ναυτικών.

<sup>130</sup> Η αξιολόγηση έγινε με βάση εννέα δοσμένα κριτήρια (τα οποία επιλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου του Πανεπιστημίου Αιγαίου, 2006), τα οποία καλούνταν οι ερωτώμενοι να βαθμολογήσουν από 0: όταν δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, ..., έως 4: υπάρχει απόλυτα.

τιμές μεταξύ 2.9 και 3.5, με τις μικρότερες να αφορούν στο στοιχείο της πρωτοβουλίας (2.9) και των ηγετικών ικανοτήτων (2.9). Οι Ρώσοι αξιωματικοί συγκεντρώνουν ποσοστά άνω του 3 (μεταξύ 3 και 3.5) σε όλα τα στοιχεία, με εξαίρεση την ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω και την αφοσίωση (με 2.6 και 2.7 αντίστοιχα). Σημειώνεται όμως ότι η τυπική απόκλιση σε αυτές τις δύο παραμέτρους, όπως και στην πρωτοβουλία (μέσος 3) και τις ηγετικές ικανότητες (μέσος 3.2) έπαιρναν τιμή άνω της μονάδας (βλ. πίνακα Α6, Παράρτημα Α). Οι Πολωνοί αξιωματικοί αξιολογήθηκαν κοντά στο 3 στις παραμέτρους της αποδοτικότητας, ομαδικότητας, επικοινωνίας- συνεργασίας, επίπεδο εκπαίδευσης- γνώσεων και ευκολίας εφαρμογής πολιτικών. Με τιμές από 2.6 έως 2.9 αξιολογήθηκαν οι παράμετροι της πρωτοβουλίας, ηγετικής ικανότητας, αφοσίωσης και ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας, με τυπικές αποκλίσεις όμως που ξεπερνούσαν τη μονάδα. Οι Ρουμάνοι επίσης συγκέντρωσαν βαθμολογίες (μέσες τιμές) κοντά στο 3.5 σε όλες τις παραμέτρους, εκτός της αφοσίωσης (2.4) και της ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας (2.9), όπου και πάλι οι τυπικές αποκλίσεις ξεπερνούσαν τη μονάδα. Τέλος, οι Ουκρανοί αξιωματικοί συγκέντρωσαν μέσες τιμές σε όλες τις παραμέτρους άνω του 3 (από 3.2 έως 3.5), εκτός στην παράμετρο της αφοσίωσης, όπου η μέση τιμή ανήλθε στο 2.9 (με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας, που δείχνει ότι υπήρχαν αντικρουόμενες απόψεις μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων για τα συγκεκριμένα προσόντα των ναυτικών).

Πίνακας 5.3 Αξιολόγηση Αξιωματικών ανά εθνικότητα (μέση τιμή)

Μέση τιμή (mean)		Αξιωματικοί <sup>1</sup>					
		GR	FIL	RUS	POL	ROM	UKR
1	απόδοση εργασίας	3.8	3.4	3.4	3.3	3.4	3.5
2	ικανότητα ένταξης σε ομάδες	3.5	3.5	3.1	3	3.1	3.4
3	επικοινωνία- συνεργασία	3.8	3.4	3.2	3.1	3.3	3.4
4	πρωτοβουλία	3.9	2.9	3	2.6	3.1	3.4
5	επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων	3.9	3.1	3.5	3.3	3.5	3.5
6	ηγετικές ικανότητες	3.9	2.9	3.2	2.9	3.3	3.5
7	αφοσίωση	3.6	3.3	2.7	2.6	2.4	2.9
8	ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω	3.7	3.2	2.6	2.7	2.9	3.2
9	ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	3.8	3.5	3	3	3	3.3
<b>Συνολικός μέσος</b>		<b>3.8</b>	<b>3.2</b>	<b>3.1</b>	<b>2.9</b>	<b>3.1</b>	<b>3.3</b>
Πλήθος περιπτώσεων (N valid)		57	56	15	10	21	41

Σημείωση: Βαθμολογία χαρακτηριστικών με 0: δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, 2: υπάρχει, 3: υπάρχει αρκετά, 4: υπάρχει απόλυτα.

<sup>1</sup> GR: Έλληνες, FIL: Φιλιππινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζονται οι μέσοι για τις δοσμένες παραμέτρους που λήφθηκαν υπόψη στην αξιολόγηση των έξι κυρίαρχων εθνικοτήτων ναυτικών σε θέσεις κατώτερου πληρώματος. Όπως στην περίπτωση των Ελλήνων αξιωματικών, έτσι και τα ελληνικά πληρώματα συγκέντρωσαν τις υψηλότερες μέσες τιμές, άνω του 3.5 σε όλες τις παραμέτρους (με ελάχιστη 3.6 και μέγιστη 3.8). Οι Φιλιππινέζοι συγκέντρωσαν τις χαμηλότερες μέσες τιμές στις παραμέτρους της πρωτοβουλίας και

των ηγετικών ικανοτήτων (2.6). Σημειώνεται όμως ότι στις θέσεις κατώτερου πληρώματος τα χαρακτηριστικά αυτά δεν έχουν την ίδια αναγκαιότητα, όπως στην περίπτωση των αξιωματικών. Οι τιμές για τις υπόλοιπες παραμέτρους κυμάνθηκαν από 3.1 έως 3.5. Οι Ρώσοι- κατώτερα πληρώματα συγκεντρώνουν τιμές κάτω του 3 στις παραμέτρους της αφοσίωσης, της ευκολίας εφαρμογής των εταιρικών πολιτικών και στην ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω (2.9 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας, 2.9 και 2.7 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας, αντίστοιχα. Βλ. πίνακα Α7, Παράρτημα Α). Στις υπόλοιπες παραμέτρους συγκεντρώνουν τιμές μεταξύ 3 και 3.3. Οι Ρουμάνοι συγκέντρωσαν μέσες τιμές άνω του 3 (από 3 έως 3.1) σε αρκετές παραμέτρους, αλλά η ελάχιστη τιμή αφορούσε την αφοσίωση (μέση τιμή 2.3 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας). Επίσης τιμές κάτω του 3 παρουσιάστηκαν στις παραμέτρους της ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας (2.6 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας) και στην ευκολία εφαρμογής πολιτικών εταιρείας (2.9). Οι Ουκρανοί συγκέντρωσαν χαμηλότερες μέσες τιμές στην αφοσίωση (χαμηλότερος μέσος 2.6 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας), την ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας (μέσος 2.8 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας) και στην ευκολία εφαρμογής των εταιρικών πολιτικών (μέση τιμή 2). Στις υπόλοιπες παραμέτρους οι μέσες τιμές κυμάνθηκαν από 3.1 έως 3.3. Τέλος, οι Πολωνοί συγκέντρωσαν τις μέγιστες μέσες τιμές (4) με μηδενική τυπική απόκλιση σε όλες τις παραμέτρους, πλην της αφοσίωσης (μέση τιμή 3.5). Σημειώνεται ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν για τους Πολωνούς ήταν περιορισμένες σε αριθμό (μόλις δύο), και θεωρείται ότι δεν επαρκούν για να θεωρείται αξιόπιστη η αξιολόγηση των Πολωνών- κατώτερου πληρώματος.

Πίνακας 5.4 Αξιολόγηση πληρωμάτων ανά εθνικότητα (μέση τιμή)

Μέση τιμή (mean)		Κατώτερα Πληρώματα <sup>1</sup>					
		GR	FIL	RUS	POL	ROM	UKR
1	απόδοση εργασίας	3.8	3.5	3.3	4	3.1	3.3
2	ικανότητα ένταξης σε ομάδες	3.6	3.5	3.1	4	3.1	3.1
3	Επικοινωνία- συνεργασία	3.8	3.5	3	4	3.1	3.2
4	πρωτοβουλία	3.8	2.6	3	4	3.1	3.1
5	επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων	3.8	3.1	3.3	4	3.1	3.2
6	ηγετικές ικανότητες	3.7	2.6	3.1	4	3	3.1
7	αφοσίωση	3.6	3.3	2.9	3.5	2.3	2.6
8	ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω	3.7	3.1	2.7	4	2.6	2.8
9	ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	3.8	3.5	2.9	4	2.7	2.9
<b>Συνολικός μέσος</b>		<b>3.7</b>	<b>3.2</b>	<b>3.0</b>	<b>3.9</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>
Πλήθος περιπτώσεων (N valid)		30	63	9	2	7	21

Σημείωση: Βαθμολογία χαρακτηριστικών με 0: δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, 2: υπάρχει, 3: υπάρχει αρκετά, 4: υπάρχει απόλυτα.

<sup>1</sup> GR: Έλληνες, FIL: Φιλιππινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

Συνοψίζοντας, στον Πίνακα 5.5 υπολογίστηκαν οι συνολικές μέσες τιμές ως ένδειξη ενός γενικού βαθμού αξιολόγησης κάθε εθνικότητας, με άριστα το 4.

Πίνακας 5.5 Συνολική αξιολόγηση εθνικοτήτων ναυτικών

Συνολική μέση τιμή ανά εθνικότητα <sup>1</sup>	Αξιωματικοί	Κατώτερο Πλήρωμα	Σύνολο
GR	3.8	3.7	3.75
FIL	3.2	3.2	3.2
RUS	3.1	3.0	3.05
POL	2.9	3.9	3.4
ROM	3.1	2.9	3.0
UKR	3.3	3.0	3.15

<sup>1</sup> GR: Έλληνες, FIL: Φιλιππινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

Οι Έλληνες συγκέντρωσαν τους υψηλότερους μέσους όρους, στο σύνολο (3.75) και ανά ιεραρχική ομάδα. Οι Ουκρανοί αξιωματικοί κυμάνθηκαν στο 3.2 συνολικό μέσο όρο (με μικρή διαφορά μεταξύ ιεραρχικών ομάδων), ενώ οι Φιλιππινέζοι, τόσο αξιωματικοί, όσο και πληρώματα ανήλθαν στο 3.2 (συνολικός μέσος όρος). Οι Ρώσοι αξιωματικοί συγκέντρωσαν συνολικό μέσο όρο κοντά στο 3, ενώ για τους Ρουμάνους ο μέσος όρος παρουσίασε σημαντική διαφορά μεταξύ των ιεραρχικών ομάδων. Τέλος, η μόνη περίπτωση που τα πληρώματα αξιολογήθηκαν ως καλύτερα από τους αξιωματικούς είναι οι Πολωνοί ναυτικοί, όπου ο μέσος όρος για τους αξιωματικούς ανήλθε στο 2.9 ενώ για τα πληρώματα στο 3.9.

Σε γενικές γραμμές, κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι οι Έλληνες, Ουκρανοί και Φιλιππινέζοι αξιωματικοί θεωρούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ναυτικοί υψηλότερης αξίας, συγκριτικά με τις λοιπές επιλεγμένες εθνικότητες. Αναφορικά με τα κατώτερα πληρώματα, οι Πολωνοί, Έλληνες και Φιλιππινέζοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες. Σημειώνεται ότι και στις δύο ιεραρχικές κατηγορίες οι Έλληνες συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά βαθμολογίας, παρά το γεγονός ότι είναι οι πιο υψηλόμισθοι, συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιλεγμένες εθνικότητες. Αυτό είναι ένα στοιχείο που έρχεται να ενισχύσει την άποψη ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες, στην πλειονότητά τους, θεωρούν ότι οι Έλληνες ναυτικοί συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητά τους περισσότερο από τους αλλοδαπούς, χαμηλόμισθους συναδέλφους τους, και αιτιολογεί το γεγονός ότι παρά τους υψηλούς μισθούς τους, οι Έλληνες προτιμώνται ακόμη και σε πλοία που δε φέρουν την ελληνική σημαία. Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες αντιλαμβάνονται ως διαφορετικούς τους εργαζόμενούς τους, με βάση την εθνικότητα. Περισσότερα στοιχεία και σχόλια σχετικά, ακολουθούν στο κεφάλαιο 6.

### 5.1.2 Το κριτήριο της Σπανιότητας

Η συνθήκη της σπανιότητας, όπως ορίζει ο Barney (1997), εξετάστηκε μέσω ερωτήσεων που αφορούσαν στην έρευνα που ενδεχομένως πραγματοποιούν οι συμμετέχοντες μεταξύ των ανταγωνιστών τους, προκειμένου να εκτιμήσουν το επιλεγμένο ναυτεργατικό δυναμικό τους, αλλά και για να εντοπίσουν πιθανές άριστες πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές. Η Σπανιότητα λοιπόν, είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτό μέσα από μια έρευνα αγοράς των επιχειρήσεων. Την έρευνα μεταξύ ανταγωνιστών κανείς μπορεί να παραλληλίσει με τη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), τουλάχιστον ως προς το σκοπό που

επιτελεί, και όχι ως προς τις μεθόδους<sup>131</sup>. Από τη συλλογή των δεδομένων προέκυψε ότι το 52.7% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί έρευνα αγοράς για να διαπιστώσει ποιο είναι το επίπεδο του δικού τους ναυτεργατικού δυναμικού, σε σχέση με των ανταγωνιστών (βλ. πίνακα 5.6).

Το στοιχείο αυτό αποκαλύπτει ταυτόχρονα, ότι περίπου 50% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν έχει εξετάσει τα σπάνια χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων που απασχολεί χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να διαφοροποιήσουν το δικό τους ναυτεργατικό δυναμικό από αυτό των ανταγωνιστών τους. Η άγνοια αυτή αναδεικνύει την αδυναμία των επιχειρήσεων αυτών (οι οποίες ως επί το πλείστον είναι μικρές και μεσαίες εταιρείες) να επενδύσουν στα σπάνια χαρακτηριστικά που πιθανώς να έχουν οι ανθρώπινοι πόροι τους, αλλά και η αδυναμία να τα διαχειριστούν έτσι ώστε να αξιοποιηθούν στο βέλτιστο βαθμό και να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των πληρωμάτων και στην ανταγωνιστικότητα των πλοίων. Τα αποτελέσματα ακόμη δείχνουν ότι το μέγεθος του στόλου κάθε εταιρείας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της σύγκρισης των χαρακτηριστικών του ναυτεργατικού δυναμικού με τις άλλες εταιρείες. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που πραγματοποιούν συγκριτική προτυποποίηση (με τη μορφή που προαναφέρθηκε) είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους. Κάποιες μεσαίου μεγέθους επίσης ακολουθούν αυτή την πολιτική, ενώ ελάχιστες μικρές εταιρείες ενδιαφέρονται ή είναι σε θέση να την ακολουθήσουν. Οι περιορισμένοι πόροι των μικρών εταιρειών, όχι μόνο σε όρους χρηματοοικονομικούς, αλλά και σε όρους εξειδίκευσης του ναυτεργατικού δυναμικού, τις αποτρέπει από το να ακολουθήσουν πολιτική συγκριτικής προτυποποίησης.

Πίνακας 5.6 Πραγματοποίηση έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών σχετικά με το επίπεδο του ναυτεργατικού δυναμικού

Μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΝΑΙ, πραγματοποίηση συγκριτικής προτυποποίησης για το ναυτεργατικό δυναμικό</b>	<b>52.7%</b>	50.0%	35.4%	14.6%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>47.3%</b>			

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Ομοίως ισχύει και για το 51.6% των εταιρειών του δείγματος, το οποίο πραγματοποιεί έρευνα μεταξύ των ανταγωνιστών για να εντοπίσει άριστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε άλλες επιχειρήσεις, τις οποίες θα επιθυμούσε να εφαρμόσει. Όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα 5.7, το μέγεθος του στόλου και πάλι επηρεάζει την πολιτική συγκριτικής προτυποποίησης στο αντικείμενο των πρακτικών ΔΑΠ των πληρωμάτων. Σημειώνεται ότι από τις προσωπικές συνεντεύξεις προέκυψε ότι η έρευνα αγοράς για τις πρακτικές ΔΑΠ (π.χ. για τα μισθολόγια των ανταγωνιστών), εκπονείται συχνά από τις συνεργαζόμενες ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων (manning agents), αλλά και μέσω των απασχολούμενων ναυτικών.

<sup>131</sup> Οι ενέργειες της έρευνας αγοράς και έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών που αναφέρονται εδώ, είναι στην ίδια λογική με αυτές της συγκριτικής προτυποποίησης, όμως δεν εφαρμόζονται στην τυπική μορφή που προτείνει η μέθοδος.

Πίνακας 5.7 Πραγματοποίηση έρευνας μεταξύ ανταγωνιστών σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΠ

Μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Όπου,	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
<b>ΝΑΙ, πραγματοποίηση συγκριτικής προτυποποίησης στις πρακτικές ΔΑΠ</b>	<b>51.6%</b>			53.2%	31.9%	14.9%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>48.4%</b>					

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Σημειώνεται ότι στον Πίνακα Α8, Παράρτημα Α παρουσιάζεται το προφίλ των επιχειρήσεων που ξεετάζουν τη σπανιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους (50% μεγάλες, και μόλις 14.6% μικρές), οι οποίες πραγματοποιούν συγκριτική προτυποποίηση και στις πρακτικές ΔΑΠ (95.8%). Πρόκειται για εταιρείες που είναι σε θέση να απασχολούν Έλληνες (κυρίως Αξιωματικούς 85%, Κατώτερο Πλήρωμα 48%), και να διατηρούν ναυτεργατικό δυναμικό σε αναμονή (κυρίως Έλληνες αξιωματικούς- 93%, ελληνικά πληρώματα- 78%, αλλά και αλλοδαπούς αξιωματικούς- 76%). Μάλιστα, προκειμένου να διατηρήσουν τη σπανιότητα του ανθρώπινου πόρου τους, το 59% διερευνά τους λόγους αποχώρησης των Ελλήνων αξιωματικών τους (με ποσοστά χαμηλότερα στις άλλες κατηγορίες).

Ο έντονος ανταγωνισμός που λαμβάνει χώρα όσον αφορά στο ναυτεργατικό δυναμικό, επικεντρώνεται κυρίως σε Έλληνες αξιωματικούς, αλλά και σε 'ποιοτικούς' αλλοδαπούς ναυτικούς, κυρίως αξιωματικούς. Οι πρώτοι προτιμώνται, διότι οι ελληνόκτητες εταιρείες τους αντιλαμβάνονται ως αξιόλογους ναυτικούς, ενώ οι ποιοτικοί αλλοδαποί ναυτικοί είναι ο στόχος κάθε εταιρείας, η οποία είτε δεν έχει πρόσβαση στην περιορισμένη αγορά των Ελλήνων, είτε δεν έχει την οικονομική άνεση να αναλάβει το κόστος των υψηλόμισθων Ελλήνων. Συνεπώς, στοχεύουν σε αλλοδαπούς, οι οποίοι όμως είναι δοκιμασμένοι και έχουν όσο το δυνατόν περισσότερα προσόντα, σε σχέση πάντοτε με το κόστος τους. Έτσι, αρκετές εταιρείες ακολουθούν πολιτική απασχόλησης αλλοδαπών σε αντικατάσταση των Ελλήνων, είτε πολιτική απασχόλησης αλλοδαπών σε τακτική βάση, με αυστηρή αξιολόγηση και προσπάθεια διατήρησης μιας ομάδας αλλοδαπών ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας.

Η σπανιότητα των χαρακτηριστικών των ανθρώπινων πόρων σχετίζεται επίσης, με τη γνώση που αυτοί φέρουν. Έτσι, η διαρροή γνώσης αποτελεί απώλεια είτε μέρους των σπάνιων χαρακτηριστικών που φέρουν τα άτομα, είτε της εταιρικής γνώσης που έχουν αποκομίσει. Σχετική ερώτηση του δομημένου ερωτηματολογίου διερεύνησε την ύπαρξη περιπτώσεων επιδίωξης από ανταγωνιστές να αποκτήσουν εργαζομένους, οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων και απόλυσης εργαζομένων. Αυτές οι τρεις ερωτήσεις δίνουν μια εικόνα για τη διαρροή γνώσης, η οποία προκαλείται είτε από ενδογενείς παράγοντες της επιχείρησης (π.χ. απόλυση εργαζομένων), είτε από εξωγενείς (όπως, η οικειοθελής αποχώρηση εργαζομένων). Βεβαίως, γίνεται εμφανής και η τάση όχι απλά απώλειας ενός σπάνιου πόρου, αλλά απόκτησης αυτού του ανθρώπινου πόρου (και της γνώσης που κατέχει) από ανταγωνιστές. Η διαρροή της γνώσης που γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στο ναυτεργατικό δυναμικό και ελάχιστα στο προσωπικό ξηράς, μπορεί να δικαιολογείται αρχικά, λόγω της φύσης του ναυτικού επαγγέλματος, αφού ο ναυτικός μετά τη λήξη του συμβολαίου του είναι ελεύθερος να αναζητήσει εργασία στην αγορά, όμως δεν παύει να αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για τη διαχείριση της γνώσης των ναυτικών από την κάθε εταιρεία.

Όπως απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα 5.8, οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι ανταγωνίστριες εταιρείες έχουν επιδιώξει να αποκτήσουν εργαζομένους από την εταιρεία που εκπροσωπούν σε ποσοστό 62.9% για Έλληνες αξιωματικούς, ενώ ποσοστό 50% για Έλληνες- κατώτερα πληρώματα. Στην ίδια ερώτηση, οι αλλοδαποί αξιωματικοί αποτελούν στόχο, όπως εκτιμά το 57.6%, ενώ οι αλλοδαποί- κατώτερα πληρώματα κατά 53.3%. Η οικειοθελής αποχώρηση Ελλήνων αξιωματικών προς άλλες εταιρείες αναφέρθηκε ότι λαμβάνει χώρα από το 64.5% των συμμετεχόντων και από το 62.5% για τα ελληνικά πληρώματα, ενώ υψηλά ήταν τα αντίστοιχα ποσοστά για τους αλλοδαπούς (για αξιωματικούς 69.8% και για πληρώματα 63.3%). Όσον αφορά την απόλυση Ελλήνων, δεν εφαρμόζεται συχνά στους αξιωματικούς (30.6%), αλλά περισσότερο στα ελληνικά (45.5%). Σε γενικές γραμμές όμως εφαρμόζεται συχνότερα στους αλλοδαπούς (αξιωματικούς- 51.2%, πληρώματα- 50%). Τέλος, ιδιαίτερα χαμηλά είναι τα ποσοστά που αναφέρονται στο προσωπικό ξηράς, με την απόλυση στελεχών να συγκεντρώνει μόλις 4.4%, την οικειοθελή αποχώρηση προς άλλες εταιρείες 12.1% και την ‘πειρατεία’ από ανταγωνιστές σε 9.9% των συμμετεχόντων.

Πίνακας 5.8 Διαρροή στελεχών- ναυτικών

Θετικές Απαντήσεις (ΝΑΙ):	Αξιωματικοί		Πληρώματα		Προσωπικό ξηράς
	Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
(α) επιδίωξη από ανταγωνιστές να αποκτήσουν εργαζομένους από την εταιρεία	62.9%	57.6%	50.0%	53.3%	9.9%
(β) οικειοθελής αποχώρηση εργαζομένων	64.5%	69.8%	62.5%	63.3%	12.1%
(γ) απόλυση εργαζομένων	30.6%	51.2%	45.5%	50.0%	4.4%

Μέσα από τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων προέκυψε ότι για την πλειονότητα των συμμετεχόντων ναυτιλιακών επιχειρήσεων αποτελεί στόχο η μεταφορά άρρηκτης γνώσης από τους παλαιότερους στους νεότερους ναυτικούς· μάλιστα, επισημάνθηκε από προσωπική συνέντευξη σε μικρή εταιρεία ότι η μεταφορά γνώσεων επιδιώκεται και από τους Έλληνες στους αλλοδαπούς. Από την άλλη, όσον αφορά στη ρητή γνώση, θεωρείται δεδομένο από τους εκπροσώπους των εταιρειών ότι όλες οι δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων περιγράφονται λεπτομερώς σε γραπτούς κανόνες και διαδικασίες, καθώς αυτό επιβάλλεται από το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM). Η έρευνα επικεντρώθηκε στο να διερευνηθεί πόσο ουσιαστικά γίνεται αυτό στην πράξη, πέρα από τους κανόνες του Συστήματος Διοίκησης της Ασφάλειας (SMS). Οι γραπτοί κανόνες και διαδικασίες διαχείρισης πληρωμάτων φαίνεται ότι εφαρμόζονται σχεδόν απόλυτα από το πλήθος των εταιρειών, αφού όπως σχολίασε ο υπεύθυνος πληρωμάτων μιας μικρής εταιρείας, «.....υπάρχει ένα 70% [γραπτών κανόνων για τη διαχείριση πληρωμάτων] που είναι λεπτομερές, [...] αλλά από εκεί και πέρα υπάρχει το ‘corporate culture’ (η κουλτούρα της εταιρείας) που παίζει [...] και μεγαλύτερο ρόλο, επειδή στην ουσία αυτό διαχέει όλη τη γνώση». Επίσης, μεταξύ των ναυτικών και του προσωπικού γραφείου συχνά μεταφέρονται άρρηκτες γνώσεις, ενώ συγκεκριμένα μέτρα για τη διαχείριση της γνώσης, όπως μέτρα εναλλαγής θέσεων από το πλοίο στο γραφείο, μετεκπαίδευσης στο γραφείο και στο εξωτερικό δε φαίνεται να λαμβάνουν της ίδιας προσοχής από όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες. Περισσότερο οι οργανισμοί μεγάλου μεγέθους αξιολογούν και επωφελούνται της χρησιμότητας τέτοιων μέτρων (βλ. πίνακα 5.9).



Αναμενόμενο είναι το γεγονός ότι οι μικρές εταιρείες, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλότερη κινητικότητα και εναλλαγή στα πληρώματα, εμφανίζονται σε μικρότερο βαθμό να περιγράφουν όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων σε γραπτούς κανόνες, σε σχέση με τις εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, και κατά συνέπεια, να εμφανίζουν μικρότερη δυνατότητα κωδικοποίησης, καταγραφής και διάχυσης της άρρητης γνώσης.

Πίνακας 5.9 Στάσεις και αντιλήψεις για το ρόλο του γνωστικού κεφαλαίου και της διαχείρισης γνώσης (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας \*<sup>1</sup>

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(7) Η εταιρεία επιδιώκει τη μεταφορά γνώσεων από τους παλαιότερους στους νεότερους ναυτικούς.	4.5	4.69	4.44	4.39
(10) Όλες οι δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων περιγράφονται λεπτομερώς σε γραπτούς κανόνες.	4.5	4.81	4.52	4.24
(16) Οι γραπτοί κανόνες και διαδικασίες διαχείρισης πληρωμάτων εφαρμόζονται απόλυτα.	4.22	4.44	4.19	4.09
(23) Μεταξύ ναυτικών, αλλά και προσωπικού γραφείου μεταφέρονται γνώσεις, χωρίς να χρειάζεται να καταγραφούν.	3.82	4.32	3.93	3.36
(24) Η εταιρεία εφαρμόζει σε επιλεγμένους ναυτικούς της, μέτρα εναλλαγής θέσεων από το πλοίο στο γραφείο, μετεκπαίδευσης στο γραφείο και στο εξωτερικό.	2.72	3.52	2.93	1.94

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

### 5.1.3 Το κριτήριο της Μίμησης

Στα πλαίσια διερεύνησης του τρίτου κριτηρίου του προτύπου Barney (1997) ζητήθηκε από τους εκπροσώπους των ναυτιλιακών εταιρειών να αναφέρουν εάν έχουν διαπιστώσει αντιγραφή των πρακτικών ΔΑΠ που εφαρμόζουν από άλλες εταιρείες. Η μίμηση λοιπόν, όπως παρουσιάζεται και στον ακόλουθο πίνακα 5.10 δε γίνεται αντιληπτή από το 74.7% των εταιρειών του δείγματος. Αυτό συμβαίνει, διότι η μίμηση θεωρείται μία δύσκολη δραστηριότητα, λόγω των χαρακτηριστικών του κλάδου της ναυτιλίας. Πιο συγκεκριμένα, πιστεύεται ότι παράγοντες της ναυτιλιακής αγοράς, όπως ο υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας και η οργανωσιακή δομή των ναυτιλιακών εταιρειών, η ειδίκευση, το μέγεθος και άλλα χαρακτηριστικά του στόλου, κ.α. επηρεάζουν τη δυνατότητα μίμησης. Παρ'ολ'αυτά, κάποιες εταιρείες - κυρίως μεγάλου μεγέθους- διαπιστώνουν μίμηση από άλλες ανταγωνίστριες, οι οποίες είναι επίσης μεγάλου μεγέθους. Έτσι, προέκυψε ότι μόλις το 25.3% (δηλαδή οι 23 εταιρείες από τις 91) έχουν διαπιστώσει ότι άλλες εταιρείες αντιγράφουν κάποιες από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τους. Από αυτές, οι 14 είναι

μεγάλου μεγέθους (ποσοστό 60.9%), οι επτά μεσαίες και μόλις δύο μικρού μεγέθους (8.7%).

Πίνακας 5.10 Εκτίμηση Μίμησης Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες (ανά μέγεθος εταιρείας)

Μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Όπου,	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΝΑΙ, Παρατηρείται Μίμηση Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες</b>	<b>25.3%</b>		60.9%	30.4%	8.7%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>74.7%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Στο σημείο αυτό, αναγκαίο είναι να επισημάνει κανείς το γεγονός ότι η δικτύωση (networking) είναι ζωτικής σημασίας στο χώρο των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, θεωρείται ως ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν έως και σήμερα στην ανταγωνιστικότητα των ελληνόκτητων εταιρειών στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά (Theotokas, 2007). Το εύρημα αυτό προέκυψε από την ποιοτική έρευνα, κατά την οποία διαπιστώθηκε ότι, ενώ οι ναυτιλιακές εταιρείες αναγνωρίζουν κάποιους ανταγωνιστές, αρκετές είναι αυτές που λόγω προσωπικών γνωριμιών των υπεύθυνων πληρωμάτων διατηρούν σχέσεις επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών με στελέχη τμήματος πληρωμάτων σε ανταγωνίστριες εταιρείες. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από εκπρόσωπο εταιρείας μεσαίου μεγέθους ότι «οι *‘crew managers’* (υπεύθυνοι πληρωμάτων) *κάνουμε άτυπες συναντήσεις κάθε 2-3 μήνες και συζητάμε ζητήματα μισθολογίων, και λοιπά. [...] Είναι όμως ένα άτυπο εργαλείο, το δουλεύουμε μεταξύ μας και πιο πολύ, δεν είναι να κουβεντιάσουμε το μισθολόγιο, τι δίνουμε, τι κάνουμε, τι αύξηση θα δώσουμε φέτος, πόσο είναι η σύμβαση, αλλά πιο πολύ είναι τι δυσκολίες έχουμε στις αντίστοιχες ειδικότητες*». Από την ποιοτική έρευνα προέκυψε λοιπόν, ότι ενώ ο ανταγωνισμός είναι έντονος, τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαχείριση πληρωμάτων τείνουν να αντιμετωπίζονται όχι μόνο ανά επιχείρηση, αλλά και συλλογικά, ως ένα πρόβλημα του κλάδου. Όπως αναφέρθηκε από μία εταιρεία μεγάλου μεγέθους «*υπάρχει αμοιβαιότητα γενικά μεταξύ των ‘crew managers’* (υπευθύνων πληρωμάτων)», γεγονός που οφείλεται στο ότι οι προσωπικές γνωριμίες που διατηρούν τα στελέχη διαχείρισης πληρωμάτων (ακόμη και όταν αυτά μετακινούνται σε άλλες εταιρείες) θεωρούνται σημαντικές, καθώς έχουν ρίζες στα χρόνια που οι σημερινοί υπεύθυνοι πληρωμάτων ήταν δόκιμοι ή ενεργοί αξιωματικοί. Ακόμη, οι συστάσεις για συγκεκριμένους ναυτικούς που ανταλλάσσουν οι εταιρείες είναι αναγκαίες σε όλους, προκειμένου να κάνουν τη βέλτιστη -το δυνατότερο- επιλογή ναυτικών. Επίσης, ο ανταγωνισμός σε κάποιες αγορές είναι λιγότερο έντονος, έτσι ορισμένες εταιρείες περισσότερο συνεργάζονται ανταλλάσσοντας ναυτικούς, παρά ανταγωνίζονται σε επίπεδο πληρωμάτων. Συνεπώς, οι περισσότερες εταιρείες αναφέρουν ότι δεν παρατηρείται μίμηση με την επιθετική της μορφή, στην πραγματικότητα όμως, η μίμηση όχι απλώς λαμβάνει χώρα, αλλά προωθείται από τις ίδιες τις εταιρείες.

Η μίμηση που πραγματοποιείται μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών εξετάστηκε πιο αναλυτικά ως προς τα συστήματα διαχείρισης πληρωμάτων. Σημειώνεται ότι επιλέχθηκαν να εξεταστούν πέρα από τις παραδοσιακές λειτουργίες ΔΑΠ (βλ.

ενότητα 4.3) και σύνθετοι κοινωνικά πόροι, όπως οι εργασιακές σχέσεις<sup>132</sup>, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που έχει επιλεχθεί στο Κεφάλαιο 4. Από τον πίνακα 5.11 (βλ. και Πίνακα Α9, Παράρτημα Α) προκύπτει ότι κυρίως οι μεγάλες εταιρείες εντοπίζουν μίμηση στο σύνολο των πρακτικών ΔΑΠ που εφαρμόζουν, και περισσότερο στους τομείς της ανταμοιβής, των εργασιακών σχέσεων, της εκπαίδευσης και της προσέλευσης. Πιο αναλυτικά, στις μεγάλου μεγέθους εταιρείες διαπιστώνεται αντιγραφή στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την Προσέλκυση-Εύρεση ναυτικών, κυρίως Αξιοματικών (Ελλήνων και αλλοδαπών, από 33.3%)<sup>133</sup>. Στα κατώτερα πληρώματα, οι αλλοδαποί συγκέντρωσαν υψηλότερο ποσοστό από τους Έλληνες, ενώ το ποσοστό του προσωπικού ξηράς κυμάνθηκε και πάλι χαμηλά (4.8%). Οι μεγάλες εταιρείες επίσης, θεωρούν ότι σε υψηλό ποσοστό αντιγράφονται τα συστήματα εκπαίδευσης που εφαρμόζουν συνολικά στο ναυτεργατικό-οδυναμικό (27.7%) (και ειδικά για τους Έλληνες αξιωματικούς 38.1%), και λιγότερο για το προσωπικό ξηράς (9.5%). Η πιο σημαντική πρακτική ΔΑΠ που εκτιμούν οι εταιρείες με μεγάλους στόλους ότι αντιγράφεται, είναι η Ανταμοιβή των ναυτικών (32.5%), δηλαδή ό,τι σχετίζεται με μισθούς, επιδόματα και λοιπές παροχές. Μάλιστα, μεγαλύτερα ποσοστά αντιγραφής φαίνεται να παρουσιάζονται στα συστήματα ανταμοιβής των Ελλήνων αξιωματικών (47.6%), αλλά και των αλλοδαπών, ενώ τα ποσοστά παραμένουν υψηλά και για την ανταμοιβή των πληρωμάτων (Ελλήνων και αλλοδαπών), όπως επίσης και του προσωπικού ξηράς (14.3%). Τέλος, και οι εργασιακές σχέσεις (π.χ. στήριξη και ενημέρωση οικογενειών ναυτικών) που αναπτύσσουν οι μεγάλες εταιρείες γίνονται αντικείμενο μίμησης, ιδιαίτερα για τους Έλληνες (αξιωματικούς- 42.9% και πληρώματα- 33.3%), αλλά και για τους αλλοδαπούς, ενώ λιγότερο για το προσωπικό ξηράς.

Οι μεσαίου μεγέθους εταιρείες δε διαπιστώνουν αντιγραφή στις πρακτικές ΔΑΠ που αφορούν στον Προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, την Προσέλκυση-εύρεση ναυτικών, την Επιλογή-πρόσληψη ναυτικών, την Αξιολόγηση απόδοσης και τις Εργασιακές σχέσεις. Υψηλότερα ήταν τα ποσοστά στα συστήματα ανταμοιβών για όλο το ανθρώπινο δυναμικό, περισσότερο για τους Έλληνες (αξιωματικούς και πληρώματα), και λιγότερο για αλλοδαπούς ναυτικούς και προσωπικό ξηράς. Χαμηλά ήταν τα ποσοστά που σημειώθηκαν για τη δραστηριότητα της εκπαίδευσης και αφορούσαν συγκεκριμένα μόνο τους Έλληνες (αξιωματικούς και πληρώματα) και το προσωπικό ξηράς. Τέλος, οι μικρού μεγέθους εταιρείες δε διαπίστωσαν αντιγραφή στον Προγραμματισμό, την Εκπαίδευση και την Αξιολόγηση απόδοσης. Περισσότερο εκτίμησαν ότι αντιγράφονται η δραστηριότητα της Προσέλευσης και της Ανταμοιβής ναυτικών, αλλά μόνο για τους Αξιοματικούς και τα αλλοδαπά πληρώματα. Στην Επιλογή των ναυτικών θεωρούν ότι παρουσιάζεται μίμηση μόνο σε ό,τι αφορά τους Αξιοματικούς και τα αλλοδαπά πληρώματα, ενώ στις Εργασιακές Σχέσεις εκτιμάται ένα ελάχιστο ποσοστό μίμησης αναφορικά με τους Αξιοματικούς μόνο.

Πίνακας 5.11 Εκτίμηση Μίμησης Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες (ανά μέγεθος εταιρείας και ΔΑΠ ναυτικών και προσωπικού ξηράς)

Μέγεθος εταιρείας*/ Πρακτικές ΔΑΠ	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
--------------------------------------	---------	---------	--------

<sup>132</sup> Π.χ. Στήριξη και ενημέρωση οικογενειών ναυτικών, κ.α.

<sup>133</sup> Για τα στοιχεία που αναφέρονται σε Έλληνες/αλλοδαπούς, Αξιοματικούς/ Κατώτερο Πλήρωμα, βλ. Πίνακα Α9, Παράρτημα Α.

Προσωπικό Θάλασσας/ Ξηράς**	Ναυτικοί	Πρ. Ξηράς	Ναυτικοί	Πρ. Ξηράς	Ναυτικοί	Πρ. Ξηράς
<b>1. Προγραμματισμός</b>	19.6%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>2. Προσέλκυση</b>	27.7%	4.8%	0.0%	0.0%	5.8%	
<b>3. Επιλογή</b>	21.9%	4.8%	0.0%	0.0%	3.5%	
<b>4. Εκπαίδευση</b>	27.7%	9.5%	2.4%	4.8%	0.0%	
<b>5. Αξιολόγηση</b>	13.8%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	
<b>6. Ανταμοιβή</b>	32.5%	14.3%	20.9%	14.3%	5.7%	
<b>7. Εργασιακές σχέσεις</b>	30.2%	9.5%	0.0%	0.0%	2.4%	

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Όπου, 'Ναυτικοί': περιλαμβάνονται Αξιωματικοί, Κατώτερα Πληρώματα, Έλληνες και Αλλοδαποί, 'Πρ. Ξηράς': Προσωπικό Ξηράς, 'ΔΑΠ': Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

\*\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις (multiple response rates).

Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται κατανοητό ότι οι εταιρείες με μεγάλους στόλους έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν υψηλούς μισθούς και ένα πλήθος από άλλα κίνητρα, ενώ ταυτόχρονα, έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν και να διατηρήσουν στενούς δεσμούς με το προσωπικό τους, οι οποίοι βασίζονται στη μακροχρόνια αφοσίωση και εμπιστοσύνη. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν το κόστος της εκπαίδευσης (ακόμη και εσωτερικά- 'in-house' training) ή το κόστος της ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών που αναλαμβάνουν διάφορες δραστηριότητες της ΔΑΠ (βλ. και Papademetriou *et al.*, 2005) και τους δίνουν τη δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στην παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού. Είναι επομένως, αναμενόμενο ότι αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν όλους εκείνους τους πόρους που τους επιτρέπουν να επιδιώκουν διαρκώς τη βελτίωση των πρακτικών ΔΑΠ τους. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας, «μερικοί ανταγωνιστές έχω προσέξει ότι μας αντιγράφουνε, γεγονός είναι αυτό. Μας αντιγράφουνε στο πώς δουλεύουμε, με ποιους (ναυτικούς-εθνικότητες) δουλεύουμε, τι σύνθεση, με ποιους (πράκτορες πληρωμάτων), [...] και τι συμφωνίες έχουμε (με τις εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων). [...] όσοι είναι κοντά σε (σαν) εμάς, πάνε στους ίδιους, ή αλλάζουν τις δικές τους συμφωνίες». Θα πρέπει ακόμη να επισημάνει κανείς ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ανεξάρτητους πράκτορες- γραφεία εύρεσης πληρωμάτων, επιδιώκουν τη μίμηση μέσω του ατζέντη, ο οποίος ενεργεί έρευνα αγοράς κατ' εντολή των πελατών του.

Οι μεσαίου μεγέθους εταιρείες αντιλαμβάνονται μίμηση κυρίως στον τομέα των ανταμοιβών, ενώ οι μικρές στους τομείς της προσέλκυσης, των ανταμοιβών, της επιλογής ναυτικών και των εργασιακών σχέσεων. Σημειώνεται ότι στις μικρές εταιρείες συμπεριλαμβάνονται και μία μερίδα από τις λεγόμενες 'παραδοσιακές εφοπλιστικές' εταιρείες, οι οποίες έχουν καταφέρει να διατηρήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους ναυτικούς τους, και οι οποίες εφαρμόζουν συστήματα ΔΑΠ που καλλιεργούν και διατηρούν το κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με το ναυτεργατικό τους δυναμικό. Ο άυλος αυτός πόρος που κατέχουν τέτοιες εταιρείες, προέρχεται από τη μακρόχρονη και στενή προσωπική σχέση με το ναυτικό που ευνοείται από το μικρό μέγεθος μιας εταιρείας, και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις τους (Thanopoulou and Theotokas, 2007; Theotokas, 2007). Οι εταιρείες που επιτυγχάνουν την απόκτηση και διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων τους, καταφέρνουν να διατηρούν τη σπανιότητα των πόρων, αλλά

και να αποτρέπουν τη μίμηση που επιδιώκεται από τους ανταγωνιστές μέσω της ‘πειρατείας’.

#### 5.1.4 Το κριτήριο της Στήριξης από τον Οργανισμό

Η Στήριξη από τον Οργανισμό είναι σύμφωνα με το πρότυπο του Barney (1997) το πιο ουσιώδες κριτήριο που απαιτείται, προκειμένου μια επιχείρηση να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων. Το κριτήριο αυτό εξετάζεται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσα από τη συνεργασία των τμημάτων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων<sup>134</sup>, αλλά και από τις λειτουργίες που αυτά αναλαμβάνουν και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Αρχικά διερευνήθηκε η ύπαρξη τμημάτων ΔΑΠ, για τα πληρώματα και το προσωπικό ξηράς, και προέκυψε ότι σε ποσοστό 89% (81 από τις 91 συμμετέχουσες εταιρείες) υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Πληρωμάτων που διαχειρίζεται ζητήματα του ναυτεργατικού δυναμικού. Μάλιστα, από αυτές (βλ. Πίνακα 5.12), όλες οι εταιρείες μεγάλου και μεσαίου μεγέθους (πλην μίας μεσαίας) διατηρούν ξεχωριστό τμήμα πληρωμάτων, ενώ από τις εταιρείες μικρού μεγέθους ποσοστό 73.5% (25 από τις 34).

Πίνακας 5.12 Λειτουργία ξεχωριστού Τμήματος Πληρωμάτων (ανά μέγεθος εταιρείας)

Μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Όπου,	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΝΑΙ, διατήρηση ξεχωριστού Τμήματος Πληρωμάτων</b>	<b>89%</b>		100%	96.6%	73.5%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>11%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Πιο συγκεκριμένα, τη διαχείριση των πληρωμάτων στις εταιρείες με μεγάλους στόλους, αναλαμβάνει στην πλειονότητα των επιχειρήσεων (αθροιστικό ποσοστό 89%) τμήμα πληρωμάτων αποτελούμενο από 3-5 και 6-10 άτομα. Μονάχα σε τρεις μεγάλες εταιρείες υπήρχε τμήμα πληρωμάτων με προσωπικό 1-2 ατόμων<sup>135</sup>. Στις μεσαίου μεγέθους εταιρείες ως επί το πλείστον τα τμήματα πληρωμάτων στελεχώνονται από 1-2 εργαζομένους, όπως συμβαίνει και στις μικρού μεγέθους εταιρείες<sup>136</sup>. Από την άλλη, οι εταιρείες που δε διατηρούν ξεχωριστό τμήμα είναι στην πλειονότητα μικρού μεγέθους. Σε αυτές, τη διαχείριση πληρωμάτων αναλαμβάνει συχνότερα (70%) ο αρχικαπετάνιος της εταιρείας (operation manager/port captain), και σπανιότερα (από 10% κάθε επιλογή) ο γενικός διευθυντής, ο αρχιμηχανικός (technical manager) ή ο λογιστής (accounting manager).

<sup>134</sup> Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τους ανθρώπινους πόρους ως δύο διαφορετικές ομάδες: το ναυτεργατικό δυναμικό και το προσωπικό ξηράς. Το εργασιακό περιβάλλον των δύο αυτών ομάδων πράγματι διαφέρει σημαντικά, για το λόγο αυτό πιστεύεται από τις εταιρείες ότι είναι αναγκαίο να υπάρχουν δύο διαφορετικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ξηράς και θάλασσας. Αυτό εξηγεί το γεγονός γιατί υπάρχει ξεχωριστό τμήμα πληρωμάτων και σε κάποιες περιπτώσεις ξεχωριστό τμήμα ή υπεύθυνος προσωπικού ξηράς. Από τη σκοπιά της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων και της Στρατηγικής ΔΑΠ, οι εφαρμοζόμενες πρακτικές από τα δύο αυτά τμήματα θα πρέπει να είναι μέρος ενός ενιαίου και ενοποιημένου συστήματος ΔΑΠ.

<sup>135</sup> Σημειώνεται ότι όπου γίνεται αναφορά σε προσωπικό τμήματος πληρωμάτων αριθμούμενο από 1-2 άτομα, περιλαμβάνεται ένας υπεύθυνος πληρωμάτων και ένας βοηθός.

<sup>136</sup> Εκτός από μία περίπτωση που το τμήμα πληρωμάτων αποτελείτο από 6 εργαζομένους. Η εξαίρεση αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι η δεδομένη εταιρεία είχε προβεί την περίοδο της έρευνας πεδίου σε μείωση στόλου και βρισκόταν σε κατάσταση αναμονής νεο-ναυπηγούμενων πλοίων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση του ποσοστού εργαζομένων στο τμήμα πληρωμάτων, σε σχέση με το συνολικό προσωπικό ξηράς, αλλά και ο αριθμός των πλοίων και των ναυτικών που αντιστοιχούν σε κάθε εργαζόμενο του τμήματος πληρωμάτων (βλ. πίνακα 5.13 και αναλυτικά ο υπολογισμός των δεικτών Α, Β, Γ στον Πίνακα Α10, Παράρτημα Α). Οι δείκτες αυτοί μπορούν να αποτελέσουν ενδείξεις του βαθμού στήριξης των ανθρώπινων πόρων από την οργάνωση της επιχείρησης.

Στις μεγάλες εταιρείες, ο δείκτης Α δείχνει κατά μέσο όρο ότι ο αριθμός των εργαζομένων του τμήματος πληρωμάτων αποτελεί το 7.2% του συνολικού προσωπικού ξηράς (με μέγιστη τιμή 17% και ελάχιστη 4%). Στις μεσαίου μεγέθους εταιρείες ο δείκτης αυτός εμφανίζει αύξηση και αγγίζει το 9.5% (με μέγιστη τιμή 24% και ελάχιστη 2%<sup>137</sup>), ενώ στις μικρού μεγέθους εταιρείες ο δείκτης αυτός είναι σχεδόν διπλάσιος από ότι στις μεγάλες φτάνοντας το 15.7% (με μέγιστη τιμή 40% και ελάχιστη 5%). Από τον υπολογισμό του συνολικού μέσου του δείκτη Α για τις τρεις κατηγορίες μεγέθους εταιρειών, προκύπτει ότι οι μικρότερες εταιρείες έχουν περισσότερα άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση των πληρωμάτων, από ότι οι μεγάλες εταιρείες. Βεβαίως, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι οι μικρές εταιρείες συχνά εξωτερικεύουν όχι μόνο τη δραστηριότητα της διαχείρισης πληρωμάτων, αλλά και άλλες. Επίσης, στις μικρές επιχειρήσεις, και όπου αλλού δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα πληρωμάτων, υπολογίζεται τουλάχιστον ένας αρμόδιος για τα ζητήματα διαχείρισης πληρωμάτων, ο οποίος μπορεί να είναι αρχιπλοίαρχος, αρχιμηχανικός ή/και κάποιο άλλο στέλεχος<sup>138</sup>.

Πίνακας 5.13 Συνολικοί Μέσοι Όροι Δεικτών Α, Β, Γ.

Μέγεθος εταιρείας*	Συνολικός Μέσος όρος Δείκτη Α. <sup>1</sup>	Συνολικός Μέσος όρος Δείκτη Β. <sup>2</sup>	Συνολικός Μέσος όρος Δείκτη Γ. <sup>3</sup>
<b>Μεγάλες</b> (28 εταιρείες)	7.2% Με Max 17% Min 4%	5.8 Με Max 16 Min 2.5	251.51 Με Max 885.0 Min 71.43
<b>Μεσαίες</b> (29 εταιρείες)	9.5% Με Max 24% Min 2%	4.0 Με Max 9 Min 1.3	174.8 Με Max 1000 Min 32.5
<b>Μικρές</b> (34 εταιρείες)	15.7% Με Max 40% Min 5%	2.0 Με Max 4 Min 0.4	62.82 Με Max 150 Min 11.5

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Δείκτης Α- ποσοστό εργαζομένων στο τμήμα πληρωμάτων προς το σύνολο του προσωπικού ξηράς.

<sup>2</sup> Δείκτης Β- δείκτης του αριθμού των πλοίων που αναλογούν σε κάθε εργαζόμενο του τμήματος πληρωμάτων.

<sup>3</sup> Δείκτης Γ- δείκτης του αριθμού των ναυτικών που διαχειρίζεται κάθε εργαζόμενος του τμήματος πληρωμάτων.

<sup>137</sup> Η μεγάλη διαφορά μεταξύ μέγιστου και ελάχιστου στο δείκτη Α προκύπτει διότι κάποιες μεσαίου επιχειρήσεις εξωτερικεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δραστηριότητες της διαχείρισης πληρωμάτων, διατηρώντας ένα μόνο υπεύθυνο-συντονιστή για αυτές, ενώ άλλες διατηρούν ολοκληρωμένο τμήμα πληρωμάτων.

<sup>138</sup> Σε αυτές τις περιπτώσεις, ενώ π.χ. ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο γραφείο μπορεί να είναι πέντε, από αυτούς δύο άτομα είναι πιθανό να αναλαμβάνουν, μεταξύ άλλων αρμοδιοτήτων και τη διαχείριση πληρωμάτων, πιθανώς και σε συνδυασμό με εξωτερικό συνεργάτη.

Εξετάζοντας το συνολικό μέσο του δείκτη Β, προκύπτει ότι στις εταιρείες με μεγάλους στόλους, για κάθε εργαζόμενο του τμήματος πληρωμάτων αντιστοιχούν 5.8 πλοία. Στις μεσαίες εταιρείες η συνολική μέση τιμή ανέρχεται στα τέσσερα πλοία ανά εργαζόμενο τμήματος πληρωμάτων, ενώ στις μικρού μεγέθους αντιστοιχούν μόλις δύο πλοία για κάθε εργαζόμενο τμήματος πληρωμάτων. Από τα στοιχεία αυτά γίνεται εμφανές ότι στις μεγάλες εταιρείες κάθε εργαζόμενος του τμήματος πληρωμάτων είναι επιφορτισμένος με πολύ μεγαλύτερο όγκο εργασίας, δεδομένου του αριθμού των πλοίων που διαχειρίζεται. Βεβαίως, κανείς θα πρέπει να συνυπολογίσει το ρόλο που διαδραματίζουν οι πράκτορες πληρωμάτων ως εξωτερικοί συνεργάτες, ο οποίος θα εξεταστεί και παρακάτω (βλ. ενότητες 3.5 και 5.2.7). Όπως είναι επόμενο, στις μικρού μεγέθους εταιρείες οι εργαζόμενοι- υπεύθυνοι του τμήματος πληρωμάτων αριθμητικά μπορεί να εμφανίζουν λιγότερο αριθμό πλοίων υπό την ευθύνη τους, κανείς όμως θα πρέπει να αναλογιστεί ότι στις μικρές εταιρείες κάθε εργαζόμενος συχνά αναλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες, πέραν της διαχείρισης πληρωμάτων.

Τέλος, μπορεί κανείς να εκτιμήσει το φόρτο εργασίας που αναλογεί σε κάθε εργαζόμενο στο τμήμα πληρωμάτων, υπολογίζοντας το συνολικό μέσο για το δείκτη Γ. Προκύπτει ότι στις εταιρείες με μεγάλο αριθμό πλοίων, οπότε και μεγάλο αριθμό απασχολούμενων και διατηρούμενων σε αναμονή ναυτικών, κάθε εργαζόμενος του τμήματος πληρωμάτων διαχειρίζεται κατά μέσο όρο 250 ναυτικούς. Στις μεσαίου μεγέθους τα αντίστοιχα στοιχεία ανέρχονται στους 175 ναυτικούς (με μέγιστο αριθμό τους 1,000 και ελάχιστο τους 33), ενώ στις μικρές εταιρείες ο αριθμός αγγίζει τους 63 ναυτικούς. Βεβαίως, για άλλη μια φορά κανείς θα πρέπει να συνυπολογίσει ότι στον αριθμό των ναυτικών συμπεριλαμβάνονται οι ενεργοί ναυτικοί, καθώς και αυτοί που είναι σε αναμονή, παρά το γεγονός ότι χρίζουν διαφορετικής διαχείρισης. Ακόμη, είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι λόγω οικονομικών κλίμακας, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες διατήρησης σημαντικού αριθμού ναυτικών σε αναμονή (βλ. ενότητες 5.2 και 6.2.2), ενώ διαθέτουν περισσότερα οργανωμένα συστήματα και δίκτυο διαχείρισης πληρωμάτων, ιδιαίτερα σε ότι έχει σχέση με τη λειτουργία θυγατρικών γραφείων διαχείρισης πληρωμάτων.

Ο βαθμός συνεργασίας των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για το ναυτεργατικό δυναμικό και το προσωπικό ξηράς αποτελεί μια σημαντική ένδειξη του βαθμού στήριξης των ανθρώπινων πόρων από τον οργανισμό. Όμως από την έρευνα προέκυψε ότι μόλις 21% (19 από τις 91 εταιρείες, στην πλειονότητα μεγάλου μεγέθους) των συμμετεχόντων εταιρειών διατηρεί ξεχωριστό τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (που να αφορά το προσωπικό ξηράς) (βλ. Πίνακα 5.14).

Πίνακας 5.14 Λειτουργία ξεχωριστού Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ανά μέγεθος εταιρείας)

Μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο		Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΝΑΙ, ύπαρξη ξεχωριστού Τμήματος ΔΑΔ</b>	<b>20.9%</b>	Όπου,	39.3%	20.7%	5.9%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>79.1%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί όμως ότι στις περισσότερες περιπτώσεις (ποσοστό 52.9%), το τμήμα ΔΑΠ ουσιαστικά αποτελείται από ένα προσωπάρι και όχι από ομάδα εργαζομένων. Σε πέντε περιπτώσεις (29.4%) το τμήμα ΔΑΠ επανδρώνεται από

δύο άτομα, ενώ πιο σπάνια από τρία (11.8%). Τέλος, μονάχα μία αναφορά έγινε για ύπαρξη ολοκληρωμένου τμήματος ΔΑΠ, επανδρωμένου με 10 εργαζομένους, τμήμα το οποίο όμως αναλάμβανε τη ΔΑΠ όλου του ομίλου εταιρειών, στον οποίο μέλος ήταν η μεγάλη μεγέθους εταιρεία που συμμετείχε στην έρευνα. Στις εταιρείες όπου δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ΔΑΠ για τα ζητήματα του προσωπικού ξηράς, αρμόδιος είναι ο γενικός διευθυντής (68%), ο οικονομικός διευθυντής-λογιστής της εταιρείας (21%), καθώς και οι προαναφερθέντες σε συνεργασία.

Το γεγονός ότι δεν υπάρχει παρά σε ελάχιστες περιπτώσεις τμήμα ΔΑΠ για τους εργαζομένους του γραφείου δείχνει ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν ως ενιαία τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξηράς και ναυτεργατικού δυναμικού. Στις ελάχιστες περιπτώσεις που υπήρχαν ξεχωριστά τμήματα πληρωμάτων και ΔΑΠ, προκύπτει ότι συνήθως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ τους (83%), ενώ σπάνια υπάρχει έστω κάποια συνεργασία σε ορισμένες κοινές δραστηριότητες (17%), κυρίως στην εκπαίδευση στελεχών. Η ύπαρξη λοιπόν τμημάτων για το ανθρώπινο δυναμικό (ξηράς και θαλασσας) δεν αποτελούν σαφείς ενδείξεις του βαθμού στήριξης από τον οργανισμό, ενώ αποτελεί ο τρόπος που αυτά λειτουργούν και συνεργάζονται. Παράγοντες όπως ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, το σύστημα ανταμοιβών και άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ συμβάλλουν στη στήριξη από την επιχείρηση, και σημειώνουν μεγαλύτερη καταγραφή στις εταιρείες με μεγάλους στόλους, λόγω της ύπαρξης σε αυτές ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΑΠ (όπως θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα 5.2).

Σημειώνεται ότι η επικοινωνία του τμήματος πληρωμάτων με τα άλλα τμήματα της εταιρείας είναι μεν απαραίτητη (προκειμένου να λειτουργεί ορθά η επιχείρηση στο σύνολό της)<sup>139</sup>, αλλά το στοιχείο αυτό δεν αποτελεί ένδειξη της στήριξης από τον οργανισμό, αφού η συνεργασία λαμβάνει χώρα σε επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών, χωρίς η διαχείριση ναυτεργατικού δυναμικού και ανθρώπινων πόρων να εντάσσεται σε ένα ενιαίο σύστημα ΔΑΠ ή στο στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Μέσα από την ανάλυση αυτή, γίνεται εμφανής η απουσία ενιαίων συστημάτων ΔΑΠ, η οποία υπάρχει και στο υποσύνολο του ναυτεργατικού δυναμικού (βλ. ενότητα 5.2), όπου οι δραστηριότητες ΔΑΠ διαφοροποιούνται βάσει της ιεραρχικής θέσης των ναυτικών (Αξιωματικοί/ Κατώτερο Πλήρωμα), αλλά και της εθνικότητάς τους (Ελληνες/ αλλοδαποί).

Στο σημείο αυτό, η στρατηγική αξία των ανθρώπινων πόρων εξετάστηκε και έγινε εμφανής μέσα από τις στάσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Η αντιπροσωπευτική μεταβλητή που προέκυψε από ανάλυση σε παράγοντες<sup>140</sup> (factor

<sup>139</sup> Κατά την ποιοτική έρευνα δηλώθηκε από στέλεχος μεσαίας εταιρείας ότι «το 'crew' (τμήμα πληρωμάτων) αναφέρει κάθε μήνα στα υπόλοιπα τμήματα τους Αξιωματικούς και τα πληρώματα που είναι 'onboard' (πάνω στα πλοία) και 'standby' (σε αναμονή στην ξηρά)».

<sup>140</sup> Η ανάλυση σε παράγοντες (factor analysis) χρησιμοποιείται προκειμένου να ομαδοποιήσει μεταβλητές (variables) που εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση, και που συχνά είναι πλεονάζουσες (Berenson and Levine, 1999; Cooper and Schindler, 2001). Η ομαδοποίηση που γίνεται μέσω της ανάλυσης αυτής αφενός, οδηγεί σε μια απλοποίηση (αφού περιορίζει το πλήθος μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε μικρότερο αριθμό ομάδων- παραγόντων), αφετέρου, διότι αποκαλύπτει τη δομή, ή αλλιώς μια διαστρωμάτωση των δεδομένων (Lehmann, 1989). Οι παράγοντες (factors), δηλαδή οι διάφορες υπο-ομάδες που δημιουργούνται (components) μπορούν να έχουν μία αντιπροσωπευτική μεταβλητή, ενώ οι υπόλοιπες συχνά αφορούν διαφορετικές 'αποχρώσεις' της έννοιας που εκφράζει αυτή, καθώς και συσχετιζόμενες άλλες μεταβλητές. Συχνότερα επιλέγεται κάθε υπο-ομάδα να έχει μια ονομασία, η οποία επιλέγεται εξετάζοντας τι έχουν κοινό οι μεταβλητές που εκφράζουν περισσότερο τον παράγοντα, ή όπως αναφέρει ο Lehmann (1989:611) τον 'βαρύνουν περισσότερο' ('load heavily').



analysis)<sup>141</sup> είναι η αντίληψη ότι «οι αποφάσεις που αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων είναι στρατηγικού χαρακτήρα». Η ανάλυση αυτή ανέδειξε ένα βασικό παράγοντα των στάσεων και αντιλήψεων, και συγκεκριμένα τη στρατηγική αξία της διαχείρισης πληρωμάτων, οποία σχετίζεται πρωταρχικά με τη διαχείριση της γνώσης, όχι μόνο από τους παλαιότερους προς τους νεότερους ναυτικούς, αλλά και μεταξύ ναυτικών και προσωπικού γραφείου. Η αξία της άρρητης γνώσης είναι τεράστια στη στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης πληρωμάτων. Ομοίως, μεγάλη σημασία έχει και η προσωπική επαφή με τους ναυτικούς, η εξέταση του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία, αλλά και η διατήρηση σχέσεων με τις οικογένειες των ναυτικών. Τέλος, στις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση για τη διαχείριση πληρωμάτων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στάση της σχετικά με τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας.

## 5.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία

Προκειμένου να διερευνηθεί σε πρώτο επίπεδο ποιος αναλαμβάνει τις διάφορες αρμοδιότητες διαχείρισης των πληρωμάτων εξετάστηκαν οι μέσοι όροι<sup>142</sup>, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 5.15. Προκύπτει λοιπόν, ότι το τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων αναλαμβάνει την επιλογή σύνθεσης πληρωμάτων και εθνικότητας ναυτικών (51.3%)<sup>143</sup>, τον προγραμματισμό του ναυτεργατικού δυναμικού όλων των ειδικοτήτων και εθνικοτήτων (58.7%), την προσέλκυση και εύρεση ναυτικών (43.6%)<sup>144</sup>, την επιλογή και πρόσληψη ναυτικών (69.3%)<sup>145</sup>, και την ανταμοιβή των ναυτικών (59.4%)<sup>146</sup>. Επιπλέον, τα γραφειοκρατικά ζητήματα (όπως έκδοση εισιτηρίων, πιστοποιητικών, διαβατηρίων, κ.α.) αναλαμβάνουν κυρίως το γραφείο πληρωμάτων (41.5%), αλλά και οι εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων (32.2%)<sup>147</sup>. Ομοίως, τη στήριξη και επικοινωνία με τις οικογένειες των ναυτικών αναλαμβάνουν το τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων (46.9%) και εταιρείες διαχείρισης

<sup>141</sup> Ο έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis- cronbach alpha) για τις 25 δοσμένες στάσεις και αντιλήψεις (μεταβλητές) σημείωσε 0.5736, δηλαδή κάτω του 0.8, κάνοντας αναγκαία την ανάλυση σε παράγοντες (Factor Analysis). Με την ανάλυση αυτή, 16 από τις μεταβλητές απορρίφθηκαν, αφού είχαν χαμηλή ή αρνητική συσχέτιση. Οπότε, η ανάλυση οδήγησε στην ομαδοποίηση εννέα μεταβλητών σε ένα παράγοντα (component), ο οποίος ελέγχθηκε ως προς την αξιοπιστία και σημείωσε 0.786 (πολύ κοντά στο 0.8) (βλ. ενότητα A3, Παράρτημα Α).

<sup>142</sup> Ο μέσος όρος (average) επιλέχθηκε να παρουσιαστεί στο σημείο αυτό, διότι αποδίδει τον αριθμητικό μέσο των αθροισμάτων όλων των κατηγοριών ναυτικών. Για περισσότερες λεπτομέρειες όσον αφορά τις κατηγορίες Αξιωματικοί- Πληρώματα και Έλληνες- αλλοδαποί ναυτικοί, βλ. Πίνακα A11, Παράρτημα Α.

<sup>143</sup> Ειδικά για τους αλλοδαπούς, εκτός από τον υπεύθυνο πληρωμάτων, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με το γενικό διευθυντή (βλ. πίνακα A11, Παράρτημα Α).

<sup>144</sup> Σημαντικό ποσοστό αυτής της δραστηριότητας φαίνεται να αναλαμβάνει και η εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων (μητρική ή ανεξάρτητη) (39.8%).

<sup>145</sup> Ειδικά για τους Έλληνες αξιωματικούς και πληρώματα, τα ποσοστά ευθύνης του τμήματος/υπεύθυνου πληρωμάτων αγγίζουν το 80.8% και 87.5%. Τα αντίστοιχα για τους αλλοδαπούς είναι 53.5% και 55.6% (βλ. Πίνακα A11, Παράρτημα Α), αφού για αυτούς ο ρόλος του ανεξάρτητου πρακτορείου πληρωμάτων είναι περισσότερο ισχυρός από ότι για τους Έλληνες.

<sup>146</sup> Τις ανταμοιβές των Ελλήνων, όπως είναι αναμενόμενο, αναλαμβάνει ως επί το πλείστον το τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας (72.6% για τους αξιωματικούς, 75% για τα κατώτερα πληρώματα) χωρίς να παρεμβαίνει καθόλου εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων (βλ. Πίνακα A11, Παράρτημα Α).

<sup>147</sup> Όπως είναι αναμενόμενο, ειδικά για τους Έλληνες (αξιωματικούς και πληρώματα) τα γραφειοκρατικά ζητήματα αναλαμβάνει το τμήμα πληρωμάτων και όχι η εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων, ενώ το αντίστροφο ισχύει για τους περισσότερους αλλοδαπούς ναυτικούς.

Πίνακας 5.15 Αρμόδιοι δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων (μέσος όρος- average)

*	crew dpt/ mngr	Man ning agent	cpt	tech/ ops mngr	General mngr	crew+ man. agent	crew + gen. mngr	cpt+ crew+ ops/tech mngrs	crew+ ops mngr	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	σύνολο (%)
<b>1.</b>	<b>ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ/ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>51.3</b>	0	0	5.4	16.6	4.0	13.2	1.8	5.1	0	0	2.6	100%
<b>2.</b>	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>												
μ.ο.	<b>58.7</b>	0.6	0	4.7	4.7	1.4	13.7	2.7	8.8	0	0	4.7	100%
<b>3.</b>	<b>ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ- ΕΥΡΕΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>43.6</b>	39.8	0	0.4	0	11.3	0	0	1.8	0	0	3.1	100%
<b>4.</b>	<b>ΕΠΙΛΟΓΗ- ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>69.3</b>	15.0	0	2.7	0.6	7.3	0	0	1.8	0	0	3.3	100%
<b>5.</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	9.6	<b>35.6</b>	5.0	0.8	0	18.2	0	0.7	2.0	0.4	0	27.7	100%
<b>6.</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	3.8	0.6	<b>42.2</b>	0.4	0	0	0	9.0	2.8	2.0	23.8	15.4	100%
<b>7.</b>	<b>ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>59.4</b>	9.1	1.0	1.9	0	12.1	1.8	0.5	1.8	0.5	2.3	9.6	100%
<b>8.</b>	<b>ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>41.5</b>	32.2	0	0.4	0	18.1	0	0	1.8	0	0	6.0	100%
<b>9.</b>	<b>ΣΤΗΡΙΞΗ- ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΩΝ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>												
μ.ο.	<b>46.9</b>	41.2	0	0.8	0	7.3	1.9	0	1.9	0	0	0	100%
<b>10.</b>	<b>ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ/ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΝ ΠΛΩ</b>												
μ.ο.	5.0	0	<b>69.7</b>	0.4	0	0	0	1.2	0.4	0	22.0	1.3	100%

\* Όπου, 'crew dpt/mngr': τμήμα/ υπεύθυνος πληρωμάτων, 'manning agent': εξωτερικός συνεργάτης, 'cpt': πλοίαρχος, 'tech/ops mngr': Αρχιπλοίαρχος/ Αρχιμηχανικός, 'general mngr': Γενικός Διευθυντής, 'crew+man.agent': τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων και εξωτερικός συνεργάτης, 'crew+gen.mngr': τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων και γενικός διευθυντής, 'cpt+crew+ops/tech mngr': Πλοίαρχος και τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων και Αρχιπλοίαρχος/ Αρχιμηχανικός, 'crew+ops mngr': τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων και Αρχιπλοίαρχος, 'cpt+man.agent': Πλοίαρχος και εξωτερικός συνεργάτης, 'cpt:crew': Πλοίαρχος και τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων, 'other combination': άλλος συνδυασμός.

πληρωμάτων (41.2%), με τους πρώτους να αναλαμβάνουν την επικοινωνία με τις οικογένειες των Ελλήνων ναυτικών, και τους δεύτερους των αλλοδαπών ναυτικών (βλ. Πίνακα Α11, Παράρτημα Α).

Η εκπαίδευση των ναυτικών αποτελεί ένα πεδίο, το οποίο οι εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων αναλαμβάνουν πιο συχνά (35.6%)<sup>148</sup> (είτε αυτές είναι θυγατρικές της ναυτιλιακής εταιρείας, είτε –συχνότερα- ανεξάρτητες). Η αξιολόγηση της απόδοσης των ναυτικών γενικά πραγματοποιείται κυρίως από τον Πλοίαρχο κάθε πλοίου (42.2%), αλλά και από τη συνεργασία Πλοίαρχου-Υπεύθυνου πληρωμάτων (23.8%), ενώ κάποιες φορές η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τη συνεργασία Πλοίαρχου, Αρχικαπετάνιου, Αρχιμηχανικού, υπεύθυνου πληρωμάτων και της εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων<sup>149</sup>. Τέλος, τη διευθέτηση διαφορών που παρουσιάζονται εν πλω αναλαμβάνει συχνότερα ο Πλοίαρχος του πλοίου (69.7%), αλλά κάποιες φορές και σε συνεργασία με το τμήμα/υπεύθυνο πληρωμάτων.

### 5.2.1 Προγραμματισμός Ναυτεργατικού Δυναμικού

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία από τις δραστηριότητες της ΔΑΠ, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους συνεκτικούς κρίκους της αλυσίδας ενός ενιαίου συστήματος στρατηγικής ΔΑΠ, και ως ένας δείκτης της στήριξης των ανθρώπινων πόρων από τον οργανισμό. Από την έρευνα πεδίου προέκυψε ότι σχεδόν το 70% λαμβάνει υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων τη διαθεσιμότητα και τις ικανότητες του υπάρχοντος ναυτεργατικού δυναμικού, και ιδιαίτερα στις αποφάσεις που αφορούν σε σχέδια αύξησης, μείωσης, αλλά και τεχνολογικής ανανέωσης του στόλου (βλ. πίνακα 5.16).

Πίνακας 5.16 Λαμβάνεται υπόψη το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

<b>ΟΧΙ</b>	30.8%
<b>ΝΑΙ, λαμβάνεται εξ' αρχής υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό</b>	69.2%
Συγκεκριμένα, λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν σε*:	
<i>Αύξηση στόλου (αγορά/ ναπήγηση πλοίων ίδιας ειδίκευσης με υπάρχοντα)</i>	48%
<i>Μείωση στόλου (πωλήσεις/ απόσυρση πλοίων)</i>	25%
<i>Τεχνολογική ανανέωση στόλου (αγορά/ ναπήγηση πλοίων νέας τεχνολογίας)</i>	13%
<i>Επιλογή σημαίας</i>	4%
<i>Άλλη απόφαση<sup>†</sup></i>	10%

\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά απαντήσεις (multiple responses- responses).

<sup>148</sup> Εδώ υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις εξεταζόμενες κατηγορίες ναυτικών (βλ. πίνακα Α11, Παράρτημα Α). Η εκπαίδευση των Ελλήνων αξιωματικών πραγματοποιείται εσωτερικά, από άλλα τμήματα της εταιρείας ή από ξεχωριστό τμήμα σεμιναρίων, καθώς και σε συνεργασία με ανεξάρτητες εταιρείες (όπως DNV, Lloyds, κ.α.). Το ίδιο συμβαίνει και για την εκπαίδευση των αλλοδαπών αξιωματικών, όπου όμως ο ρόλος της εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων παραμένει πρώτος σε σημαντικότητα (57.5%). Η εκπαίδευση των Ελλήνων-κατώτερου πληρώματος πραγματοποιείται εσωτερικά και εξωτερικά της εταιρείας (με εκπαίδευση στα γραφεία της εταιρείας, στο πλοίο και σε ανεξάρτητες εταιρείες), αλλά και σε συνεργασία τμήματος πληρωμάτων με γραφεία διαχείρισης πληρωμάτων. Για τους αλλοδαπούς- κατώτερο πλήρωμα ακολουθείται περίπου η ίδια πολιτική όπως και για τους αλλοδαπούς αξιωματικούς.

<sup>149</sup> Για την αξιολόγηση των Ανώτατων Αξιωματικών (Πλοίαρχου και Α' Μηχανικού) βλ. ενότητα 5.2.4.

<sup>1</sup> Στις άλλες στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνονται: διαφοροποίηση υπηρεσιών με αγορά/ναυπήγηση πλοίων άλλου τύπου από τα υπάρχοντα: 3.2%, ανάγκες ομίλου επιχείρησης: 2.4%, σύναψη συνεργασίας/ συμμαχίας: 1.6%, πολιτική εταιρείας για επιχειρηματική προσέγγιση της Κίνας: 0.8%, εισαγωγή σε διεθνές χρηματιστήριο: 0.8%, αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο: 0.8%.

Στην έρευνα πεδίου εξετάστηκε σε δεύτερο επίπεδο η ύπαρξη οργανωμένης δραστηριότητας προγραμματισμού ναυτεργατικού δυναμικού, όπου επιβεβαιώθηκαν τα παραπάνω στοιχεία. Προέκυψε ένα ποσοστό άνω του 70%, όπου έγινε εμφανές ότι ο ρόλος του προγραμματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικός (βλ. πίνακα 5.17).

Πίνακας 5.17 Πραγματοποίηση Προγραμματισμού Ναυτεργατικού Δυναμικού (ανά μέγεθος εταιρείας)

Μέγεθος εταιρείας*	σύνολο	Όπου,	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, πραγματοποίηση προγραμματισμού</b>	<b>71.4%</b>			96.4%	79%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>28.6%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Μάλιστα, το μέγεθος της εταιρείας φαίνεται να επηρεάζει την ικανότητα ή ανάγκη για πρόβλεψη, αφού ποσοστό 96% από τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους (27/28 εταιρείες) πραγματοποιούν πρόβλεψη, 79% των μεσαίων εταιρειών και λιγότερες από τις μισές μικρού μεγέθους εταιρείες (44%). Το τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων αναλαμβάνει συνήθως την πρόβλεψη (78.2%), ακολουθεί ο αρχιπλοίαρχος/αρχιμηχανικός (10.1%), ο γενικός διευθυντής (7.6%), ενώ σπανίως χρησιμοποιείται κάποιο λογισμικό (2.5%). Η σχετική έρευνα επένδυση και ανάπτυξη/αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού, έδειξε ότι σχεδόν το ένα τρίτο των συμμετεχόντων εταιρειών χρησιμοποιεί το σύστημα Danaos<sup>150</sup> (33.7%), ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν το ένα τέταρτο των συμμετεχόντων δε χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό (25.8%), αλλά καρτέλες και κάποιες βάσεις δεδομένων σε Microsoft Office (Excel, Access). Ένα μικρότερο ποσοστό (14.6%) αναφέρει ότι χρησιμοποιείται κάποιο εσωτερικό ηλεκτρονικό πρόγραμμα της εταιρείας<sup>151</sup>. Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό (25.8%) ανέφερε άλλα λογισμικά, όπως Navigator (Amos), SAP, Blue Explorer, Seagull, Fortune, Benefit<sup>152</sup>, Safe Neting, Oceansoft, Navision, Vector<sup>153</sup>, Telix (Leagore)<sup>154</sup>, κ.α. Όπως αναφέρουν οι Νικητάκος *et al.* (2006) σημαντικό ρόλο στην επιλογή των λύσεων λογισμικού παίζει το μέγεθος<sup>155</sup>, η οργάνωση της εταιρείας, ο αριθμός των πλοίων

<sup>150</sup> Danaos Management Consultants <http://www.danaos.com>

<sup>151</sup> Ενώ κάποιες εταιρείες ανέφεραν ότι έχουν αναπτύξει ιδιόκτητο ενδοεπιχειρησιακό σύστημα, το οποίο συνδέει το γραφείο στον Πειραιά με τους πράκτορες πληρωμάτων (μητρικές εταιρείες) στο εξωτερικό, σε αρκετές περιπτώσεις δε διευκρινίστηκε εάν το σύστημα της εταιρείας περιελάμβανε καρτέλες ή βάσεις δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή.

<sup>152</sup> Benefit Software <http://www.benefit.gr>

<sup>153</sup> Vector Informatics Systems <http://www.vectormaritime.com>

<sup>154</sup> Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ή/και άλλες, όπως διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας, λογισμικό επικοινωνίας, ολοκληρωμένα συστήματα, κ.α.

<sup>155</sup> «Οι ναυτιλιακές εταιρείες που έχουν μεγάλο αριθμό πλοίων προς διαχείριση προτιμούν τις ολοκληρωμένες λύσεις εφαρμογών. Αντίθετα, οι εταιρείες με λίγα πλοία πιστεύουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν πολλές εργασίες με τους παραδοσιακούς τρόπους και επενδύουν σε μεμονωμένες εφαρμογές. Στις μεν πρώτες παρατηρείται η παρουσία τμήματος πληροφορικής (IT department), ενώ

που διαχειρίζεται καθώς και η τεχνολογική κουλτούρα των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις για την επενδυτική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία<sup>156</sup>.

Από την ποιοτική έρευνα προκύπτει ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες θεωρούν ως μέτρα πρόβλεψης την αναζήτηση ναυτικών, τη συνεργασία με κάποιο γραφείο εύρεσης πληρωμάτων, τη χάραξη συστήματος/πλάνου διαδοχής (line up), την εφαρμογή μέτρων εσωτερικών προαγωγών και εκπαίδευσης πάνω στο πλοίο, την πρόσληψη δοκίμων και εκπαίδευσή τους πάνω στο πλοίο, τη διατήρηση ορισμένου αριθμού ναυτικών σε αναμονή (pool) και την εναλλαγή ναυτικών σε πλοία (rotation). Κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων καταγράφηκε η διαδικασία του 'planning' (προγραμματισμού) που ακολουθεί μια μεγάλη ναυτιλιακή επιχείρηση, και αποτελείται από τα εξής στάδια: (i) εξετάζονται όλες οι πληροφορίες από τις φόρμες κάθε πλοίου για τις μηνιαίες αλλαγές των πληρωμάτων, (ii) εξετάζεται η ισχύς των συμβάσεων και των πιστοποιητικών των ναυτικών, (iii) λαμβάνονται υπόψη οι έκτακτες αλλαγές πληρώματος που αναφέρονται από τους διευθυντές άλλων τμημάτων ή το γενικό διευθυντή, (iv) λαμβάνονται υπόψη τα πλάνα της διοίκησης για αγορά/πώληση πλοίων, και (v) λαμβάνεται υπόψη η ανάγκη για προσωπικό στο γραφείο από πρώην ναυτικούς στο μέλλον. Σημειώνεται ότι σε λίγες εταιρείες παρατηρήθηκε να πραγματοποιείται συνεργασία των τμημάτων τεχνικού, λειτουργικής διαχείρισης (operation) και πληρωμάτων για την καταγραφή των αναγκών σε ναυτεργατικό δυναμικό. Η ανάγκη αυτή αφορά ζήτηση ναυτικών, όχι μόνο με την ποσοτική διάσταση, αλλά και την ποιοτική (π.χ. ειδικά πιστοποιητικά και εκπαίδευση, εμπειρία σε συγκεκριμένους τύπους πλοίων, κ.α.). Η πρόβλεψη σε μηνιαία βάση, ετήσια και ανά 3-4 μήνες (line up) πραγματοποιείται από μερικές εταιρείες, αλλά όχι στο βαθμό που θα ήταν αναμενόμενο<sup>157</sup>. Ακόμη, η αξιοποίηση παλαιών στατιστικών στοιχείων σπανίως αξιοποιείται από τις εταιρείες, παρά το γεγονός ότι μπορούν να προσφέρουν πολύτιμη γνώση για τις ανάγκες σε ποσότητα και σε εξειδίκευση ναυτικών. Έτσι, μπορεί κανείς να αξιοποιήσει τα αρχεία των πληρωμάτων, προκειμένου να επαναλάβει μία πολιτική ή να την αναπροσαρμόσει. Εντούτοις, τα στατιστικά στοιχεία αξιοποιούνται από κάποιες μεγάλες και μεσαίου μεγέθους εταιρείες μόνο για να υπολογίζουν ένα ποσοστό διατήρησης/επαναπρόσληψης των ναυτικών (retention rate) (π.χ. ανά κατηγορίες θέσης, ειδικότητες και εθνικότητες), το οποίο είναι χρήσιμο στον προσδιορισμό των αδυναμιών του συστήματος προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων της εταιρείας.

Η διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή (ή ετοιμότητα- pool) είναι από τα πιο διαδεδομένα μέτρα (μακροχρόνιας προοπτικής), προκειμένου να καλυφθεί η ζήτηση σε ναυτικούς. Σχεδόν το 74% των εταιρειών του δείγματος (βλ. Πίνακα 5.18 παρακάτω) εφαρμόζουν αυτή την πρακτική, ενώ στην πλειονότητά τους είναι εταιρείες

---

στις δεύτερες η παρακολούθηση του τεχνολογικού εξοπλισμού της εταιρείας και του λογισμικού που χρησιμοποιεί γίνεται εξωτερικά (outsourced)» (Νικητάκος *et al.*, 2006:71).

<sup>156</sup> Κατά τη διάρκεια μιας προσωπικής συνέντευξης με υπεύθυνο πληρωμάτων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας, και ενώ ο ίδιος είχε αναφέρει ότι διαθέτουν ηλεκτρονικό πρόγραμμα διαχείρισης των πληρωμάτων που περιλαμβάνει τέτοιο πλάνο, προέκυψε έκτακτη ανάγκη κάλυψης θέσης Πλοιάρχου λόγω ατυχήματος όπως διαπιστώθηκε εκείνη τη στιγμή, το έκτακτο κενό καλύφθηκε χρησιμοποιώντας χειρόγραφες καρτέλες. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποτελέσει μια ένδειξη ότι οι πρακτικές του παρελθόντος είναι δύσκολο να αντικατασταθούν από τα νέα συστήματα που υιοθετεί μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της. Ομοίως, σε άλλη, μεσαία εταιρεία διαπιστώθηκε η απροθυμία των εργαζομένων του γραφείου να χρησιμοποιήσουν τα νέα ηλεκτρονικά προγράμματα.

<sup>157</sup> Φαίνεται ότι οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες έχουν πιο οργανωμένη τη διαδικασία προγραμματισμού, όπου, όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά από υπεύθυνους πληρωμάτων «*κάνουμε τριμηνιαίο 'line up'* (πλάνο διαδοχής) για να ξέρουμε τις ανάγκες. Όταν ξεμπαρκάρει ο ναυτικός, ξέρει ποιο είναι το επόμενο βαπόρι που θα πάει. Εάν πουληθεί κάποιο πλοίο, μειώνεται ο χρόνος παραμονής των ναυτικών που είναι σε βαπόρια για να ανέβουν και οι υπόλοιποι, κάνουμε 'rotation' (εναλλαγή)».

μεγάλου μεγέθους (περίπου 40% των μεγάλων, 37% μεσαίες και 22% μικρές). Όμως, σημειώνεται ότι το ποσοστό αυτό αναφέρεται συνολικά, χωρίς να προσδιορίζεται εάν διατηρούνται σε αναμονή συγκεκριμένες ομάδες ναυτικών (δηλαδή ανά εθνικότητα και ιεραρχική κατηγορία). Έτσι, η περαιτέρω ανάλυση του Πίνακα 5.18 έδειξε ότι υψηλότερα ποσοστά διατήρησης σε αναμονή συγκεντρώνουν οι Έλληνες αξιωματικοί (85.5%), ακολουθούν τα ελληνικά πληρώματα (περίπου 70%), έπειτα οι αλλοδαποί αξιωματικοί (σχεδόν 62%) και τελευταίοι, οι αλλοδαποί ναυτικοί σε θέσεις κατώτερου πληρώματος (σχεδόν 54%).

Πίνακας 5.18 Διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή (pool), ανά μέγεθος εταιρείας και βάσει εθνικότητας και ειδικότητας

	σύνολο		Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ</b>	73.6%	Όπου*,	96.4%	79%	44.1%
<b>ΟΧΙ</b>	26.4%				
Σύνολο	100%				
			Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα
			Έλληνες	αλλοδαποί	Έλληνες
Όπου**,	<b>ΝΑΙ:</b>		85.5%	61.6%	69.7%
	<b>ΟΧΙ:</b>		14.5%	38.4%	30.3%
			100%	100%	100%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (multiple responses- cases).

Η ανάγκη για διατήρηση ναυτικών σε αναμονή λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις ιδιαίτερα για τις εταιρείες με μεγάλους και μεσαίους στόλους, λαμβάνοντας υπόψη την έλλειψη σε 'ποιοτικούς' ναυτικούς<sup>158</sup>, όπως τους αναφέρουν οι υπεύθυνοι πληρωμάτων. Στον πίνακα 5.19 παρακάτω, γίνεται εμφανές ότι οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες είναι σε θέση να διατηρούν σε αναμονή όχι μόνο όλους τους Έλληνες αξιωματικούς που απασχολούν, αλλά και υψηλά ποσοστά αλλοδαπών, τόσο αξιωματικών, όσο και κατώτερου πληρώματος (πιθανώς με τη χρήση θυγατρικών εταιρειών εύρεσης πληρωμάτων, βλ. ενότητα 5.2.7). Οι μεσαίου μεγέθους επίσης παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά διατήρησης των απασχολούμενων Ελλήνων, αξιωματικών αλλά ιδιαίτερα κατώτερου πληρώματος, σε αναμονή, ενώ χαμηλότερα σε σύγκριση είναι τα αντίστοιχα ποσοστά όσον αφορά στους αλλοδαπούς ναυτικούς. Τέλος, οι μικρού μεγέθους εταιρείες εμφανίζουν περίπου 68% διατήρηση των απασχολούμενων Ελλήνων αξιωματικών σε αναμονή, μόλις 40% για τα ελληνικά κατώτερα πληρώματα, ενώ κοντά στο 30% κυμαίνεται η διατήρηση των απασχολούμενων αλλοδαπών ναυτικών<sup>159</sup>.

<sup>158</sup> Ως 'ποιότητα' εδώ εκλαμβάνεται όχι μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κάποιους τύπους πλοίων (όπως δεξαμενόπλοια, αλλά και εξειδικευμένα πλοία), αλλά κυρίως η ποιότητα της εκπαίδευσης.

<sup>159</sup> Στον πίνακα Α12, Παράρτημα Α, παρουσιάζονται αναλυτικά οι κατηγορίες των απασχολούμενων ναυτικών διατηρούνται σε αναμονή, ανά μέγεθος εταιρείας. Προκύπτει ότι οι Έλληνες αξιωματικοί συναντώνται να βρίσκονται σε αναμονή κατά 42% από μεγάλες εταιρείες, 34% από μεσαίες και 25% από μικρές. Κατά μέσο όρο, οι μεγάλες εταιρείες εμφανίζονται σε υψηλότερα ποσοστά να διατηρούν σε αναμονή ναυτικούς, λόγω των οικονομικών κλίμακας.

Πίνακας 5.19 Ανά μέγεθος εταιρείας, κατηγορίες ναυτικών σε αναμονή

Μέγεθος *, **	Αξιωματικοί		Πληρώματα	
	Έλληνες	Αλλοδαποί	Έλληνες	Αλλοδαποί
Μεγάλες	100%	88.5%	69.2%	75.0%
Μεσαίες	85.7%	69.0%	100.0%	62.1%
Μικρές	68.4%	32.3%	40.0%	28.1%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (multiple responses- cases).

Η πρακτική της διατήρησης ναυτικών σε αναμονή, όπως προκύπτει από την παρακάτω ανάλυση, δεν είναι ανέξοδη, ενώ επηρεάζεται από τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά ναυτεργατικού δυναμικού σήμερα<sup>160</sup>. Όπως ανέφερε στέλεχος μεσαίου μεγέθους εταιρείας, η διατήρηση ικανοποιητικού ποσοστού επαναπροσληφθέντων ναυτικών είναι άμεσα συνυφασμένη με τις επιπλέον παροχές: «Έχουμε 'retention rate' (ποσοστό επαναπρόσληψης) 85%, όσοι φεύγουν, επιστρέφουν. Ακόμη και αν η εταιρεία δεν έχει δουλειά να τους δώσει, πάνε, δουλεύουν και επιστρέφουν, λόγω των 're-joining bonus' (πριμ επαναπρόσληψης) που δίνουμε σε όλους, ακόμη και αν έχει μεσολαβήσει κενό από την τελευταία συνεργασία». Από την έρευνα των τρόπων που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές εταιρείες, προκειμένου να διατηρούν ναυτικούς στη διάθεσή τους (βλ. πίνακα 5.20) προέκυψε καταρχάς, ότι η προσφορά εργασίας σε σταθερή- τακτική βάση αποτελεί το βασικότερο μέσο. Αυτό εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο ποσοστό στους Έλληνες (από 62% στους αξιωματικούς και στα πληρώματα) και λιγότερο στους αλλοδαπούς ναυτικούς. Το μέτρο αυτό φαίνεται να συνδυάζεται με προσφορά πρόσθετων παροχών, επιδομάτων και κινήτρων για τους ναυτικούς. Η προσφορά οικονομικών κινήτρων είναι ένα μέτρο που εφαρμόζεται σε μεγάλο ποσοστό στους Έλληνες αξιωματικούς (75%), κυρίως λόγω της υψηλής αξίας και της σπανιότητας που τους αποδίδεται. Όμως, αρκετά συχνά εφαρμόζεται και στους αλλοδαπούς ναυτικούς (με 60% στους αξιωματικούς, 46% στα πληρώματα), ενώ λιγότερο στα ελληνικά πληρώματα. Η εξασφάλιση ποιοτικής εργασιακής ζωής (με παροχή υψηλής ποιότητας φαγητού και ψυχαγωγίας εν πλω) θεωρείται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ως ακόμη ένα σημαντικό μέτρο, και εφαρμόζεται περισσότερο για τους Έλληνες ναυτικούς. Ακόμη, αναφέρθηκε ότι επιδιώκεται να εξασφαλίζεται στο ναυτικό απασχόληση σε πλοία που ήδη γνωρίζει, δηλαδή σε πλοία που έχει ξαναταξιδένει ή 'αδελφά'<sup>161</sup>, καθώς αυτό φαίνεται να δημιουργεί ένα δεσμό του ναυτικού τόσο με το πλοίο, όσο και με την επιχείρηση. Τέλος, η ανάπτυξη και διατήρηση προσωπικής σχέσης με το ναυτικό και την οικογένειά του είναι ένα μέτρο που εφαρμόζεται περισσότερο στους Έλληνες αξιωματικούς (40%), λιγότερο στα ελληνικά πληρώματα (28%) και ελάχιστα στους αλλοδαπούς ναυτικούς<sup>162</sup>.

<sup>160</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από εκπρόσωπο εταιρείας μεσαίου μεγέθους ότι «ανταγωνισμός υπάρχει, και πιστεύω ότι θα υπάρξει περισσότερο τα επόμενα χρόνια, ως προς το [ανθρώπινο] δυναμικό. Στο επίπεδο ότι θα δίνεις παραπάνω για να έχεις τους δικούς σου. Πιστεύω ότι θα το ζήσουμε αυτό, την επόμενη πενταετία, γιατί οι ανάγκες είναι μεγάλες, ο αριθμός των ναυτικών φθίνει, θα μας λείπουν άνθρωποι, οπότε θα βγαίνουν άλλοι και θα μας τους παίρνουν».

<sup>161</sup> 'Αδελφά' πλοία είναι τα όμοια κατασκευαστικά.

<sup>162</sup> Η διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους ναυτικούς σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης, αφού στις μικρές «ο όγκος της εταιρείας σου επιτρέπει να ξέρεις τα άτομα, τις οικογένειες, τα παιδιά τους, τότε παντρεύονται, κλπ» (εκπρόσωπος εταιρείας μικρού μεγέθους). Από την άλλη, σημαντικός είναι ο παράγοντας του εξωτερικού συνεργάτη, στη μορφή που χρησιμοποιείται. Για παράδειγμα, μεγάλες εταιρείες που διατηρούν θυγατρικά γραφεία διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό, έχουν άμεση

Πίνακας 5.20 Τρόποι διατήρησης ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας

Πολλαπλές απαντήσεις (multiple responses)**	Αξιωματικοί		Κατώτερα Πληρώματα		Μέσος όρος ***
	GR*	FOR	GR	FOR	
1. Προσφέροντας πρόσθετες παροχές, κίνητρα και επιδόματα	75%	60%	28%	46%	<b>52%</b>
2. Προσφέροντας σταθερή/ τακτική εργασία	62%	44%	62%	49%	<b>54%</b>
3. Εξασφάλιση ποιότητας στον εργασιακό & χώρο διαβίωσης	42%	33%	59%	38%	<b>43%</b>
4. Εξασφάλιση απασχόλησης ναυτικού σε γνώριμα πλοία	29%	21%	35%	21%	<b>26%</b>
5. Ανάπτυξη & διατήρηση προσωπικής σχέσης με ναυτικό και οικογένεια.	40%	11%	28%	15%	<b>23%</b>
6. Άλλοι <sup>1</sup>	9%	13%	0%	14%	<b>9%</b>

\* Όπου: GR: Έλληνες, FOR: Αλλοδαποί.

\*\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (multiple responses- cases).

\*\*\* Μέσοι όροι ποσοτών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις.

<sup>1</sup> Στο 'Άλλοι' συμπεριλαμβάνονται: η εναλλαγή ναυτικών σε πλοία (rotation), η παροχή προγράμματος κοινωνικής ασφάλισης σε οικογένειες ναυτικών (αλλοδαπών), η διοργάνωση εκδηλώσεων, εκδρομών και άλλων δραστηριοτήτων για τις οικογένειες των ναυτικών, η παροχή άτοκων δανείων, η προσφορά επιδόματος επαναπρόσληψης, ακόμη και μετά από διακοπή της συνεργασίας με την εταιρεία και απασχόληση σε άλλη επιχείρηση, το υψηλό επίπεδο αμοιβών.

Στην προσπάθεια για διατήρηση ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα να προσφέρουν τακτική εργασία στους ναυτικούς, καθώς και απασχόληση σε πλοία που ήδη γνωρίζουν, λόγω του μεγέθους των στόλων που διαχειρίζονται (βλ. πίνακα 5.21). Επίσης, συχνά έχουν νεότερα πλοία<sup>163</sup>, έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσφέρουν πλήθος δραστηριοτήτων και εγκαταστάσεων ψυχαγωγίας εν πλω, πόσο μάλλον περισσότερα και ελκυστικότερα οικονομικά κίνητρα. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο στην προσφορά οικονομικών κινήτρων, σε συνδυασμό με τακτικότητα στην απασχόληση, όπως και οι μικρές εταιρείες- σε μικρότερη όμως διάσταση. Περισσότερες λεπτομέρειες για τις διάφορες κατηγορίες ναυτικών, βλ. Πίνακα A13, Παράρτημα A.

---

προσωπική σχέση με τους αλλοδαπούς ναυτικούς, ενώ άλλες εταιρείες αναθέτουν τη δραστηριότητα αυτή σε ανεξάρτητη εταιρεία, αναφέροντας ότι «η επικοινωνία με τις οικογένειες των (Ουκρανών) ναυτικών δε συνηθίζεται, γιατί υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας, γλωσσικό». (εκπρόσωπος μεγάλης εταιρείας).

<sup>163</sup> Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 5, ενώ η μέση ηλικία του στόλου του δείγματος είναι τα 15 έτη, οι μεγάλες εταιρείες διαχειρίζονται στόλους μέσης ηλικίας 10 ετών, οι μεσαίες 15 ετών, ενώ οι μικρές 20 ετών.



Πίνακας 5.21 Τρόποι διατήρησης ναυτικών βάσει μεγέθους εταιρείας (συνολικοί μέσοι όροι-average)

Μέγεθος εταιρείας*	1. προσφορά πρόσθετων παροχών-κινήτρων	2. προσφορά τακτικής εργασίας	3. εξασφάλιση ποιότητα εργασιακής ζωής	4. απασχόληση σε ίδια/ 'αδελφά' πλοία	5. προσωπική σχέση	6. άλλο
Μεγάλες	20%	32%	28%	15%	5%	5%
Μεσαίες	19%	12%	9%	7%	4%	4%
Μικρές	13%	11%	6%	4%	0%	0%

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Στις περιπτώσεις που κάποιες ναυτιλιακές εταιρείες αδυνατούν να προσφέρουν απασχόληση σε ναυτικούς, ένα μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί το δίκτυο γνωριμιών του υπευθύνου πληρωμάτων για να προωθήσει τους ναυτικούς αυτούς σε άλλες εταιρείες (βλ. Πίνακα 5.22). Εξετάζοντας το μέτρο της προώθησης των ναυτικών, βάσει μεγέθους εταιρείας, αλλά και ανά κατηγορία ναυτικών, προκύπτει ότι (βλ. πίνακα 5.23) οι Έλληνες αξιωματικοί είναι αυτοί που προωθούνται συχνότερα σε άλλες εταιρείες, τόσο στις μικρές εταιρείες, όσο και στις μεγάλου μεγέθους. Οι μικρού μεγέθους εταιρείες είναι λογικό και αναμενόμενο να βρίσκονται συχνότερα σε θέση αδυναμίας προσφοράς εργασίας, λόγω του μικρού στόλου που διαχειρίζονται. Αξιοποιούν λοιπόν, ένα προσωπικό δίκτυο γνωριμιών, προκειμένου να εξυπηρετούν και να εξυπηρετούνται τις περιόδους ανισορροπίας προσφοράς-ζήτησης. Οι μεγάλου μεγέθους εταιρείες, στις ελάχιστες περιπτώσεις που αδυνατούν να προσφέρουν απασχόληση σε ένα Έλληνα αξιωματικό και αποφασίζουν να τον προωθήσουν αλλού, επιλέγουν είτε θυγατρικές ναυτιλιακές εταιρείες του ομίλου τους, είτε άλλες, με τις οποίες έχουν αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνης, ώστε να εξασφαλίσουν ότι ο ναυτικός αυτός θα επιστρέψει στην εταιρεία. Όπως αναφέρθηκε από υπεύθυνο πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας «*προώθησή γίνεται μόνο αν δούμε ότι είναι ανέφικτο το 'rotation' (εναλλαγή) ή η προσφορά θέσης και μόνο εάν γνωρίζουμε ότι θα τον πάρουμε πίσω*». Τα χαμηλά ποσοστά σε Έλληνες- κατώτερα πληρώματα πιθανώς οφείλονται αφενός στο γεγονός ότι είναι πιο εύκολο να αντικατασταθούν από αλλοδαπούς, αφετέρου, διότι βρίσκουν μόνοι τους εργασία, έχοντας εύκολα πρόσβαση στην τοπική αγορά εύρεσης εργασίας. Αναφορικά με τους αλλοδαπούς ναυτικούς, τα ποσοστά προώθησης παραμένουν χαμηλά, λόγω της μεσολάβησης γραφείων εύρεσης πληρωμάτων που αναλαμβάνουν το έργο αυτό. χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι «*οι αλλοδαποί προωθούνται από τους ατζέντηδες σε άλλες εταιρείες χωρίς καν να μας ρωτήσουν*» (υπεύθυνοι πληρωμάτων σε μικρή και μεσαία εταιρεία).

Πίνακας 5.22 Προώθηση σε άλλες εταιρείες μέσω δικτύου γνωριμιών (βάσει μεγέθους επιχείρησης)

μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Όπου,	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, προώθηση σε άλλες εταιρείες</b>	<b>31.1%</b>		28.6%	32.1%	39.3%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>68.9%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Πίνακας 5.23 Προώθηση σε άλλες εταιρείες μέσω δικτύου γνωριμιών (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητα/ ειδικότητα ναυτικών)

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες		Αλλοδαποί		Μέση τιμή**
	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	
Μεγάλη	11.5%	6.5%	3.6%	3.4%	6.25%
Μεσαία	8.2%	3.2%	7.1%	5.7%	6.00%
Μικρή	18.1%	6.5%	6%	6.8%	9.35%
<b>ΝΑΙ, προώθηση σε άλλες εταιρείες</b>	<b>37.7%</b>	<b>16.1%</b>	<b>16.7%</b>	<b>15.9%</b>	<b>21.6%</b>
<b>OXI</b>	<b>62.3%</b>	<b>83.9%</b>	<b>83.3%</b>	<b>84.1%</b>	<b>78.4%</b>

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

## 5.2.2 Προσέλκυση- Εύρεση Ναυτικών

Η προσέλκυση και εύρεση ναυτικών αποτελεί ένα από τα πλέον κρίσιμα ζητήματα διαχείρισης πληρωμάτων για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας εξετάστηκαν οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές που χρησιμοποιούνται για προσέλκυση ναυτικών, τόσο Ελλήνων όσο και αλλοδαπών, όλων των ειδικοτήτων. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5.24, η εσωτερική αγορά αποτελεί την κύρια πηγή Ελλήνων ναυτικών, με τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) να αποτελούν τον πιο σημαντικό στόχο αναζήτησης ναυτικών από την εξωτερική αγορά. Σημειώνεται όμως ότι στις ελληνικές ΑΕΝ απευθύνονται κυρίως ναυτιλιακές εταιρείες που διαχειρίζονται πλοία με ελληνική σημαία<sup>164</sup>. Οι υπόλοιπες που επιλέγουν Έλληνες ναυτικούς (κυρίως αξιωματικούς) ανεξάρτητα από τις σημαίες που φέρουν οι στόλοι τους, έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο εύρεσης ναυτικών κυρίως εσωτερικά. Το τμήμα πληρωμάτων λειτουργεί ως γραφείο εύρεσης ναυτικών χρησιμοποιώντας ένα δίκτυο γνωριμιών, ενώ συχνά υποδέχεται προσωπικά ναυτικούς που αναζητούν εργασία<sup>165</sup>. Οι υποψήφιοι 'πόρτας', δηλαδή νέοι, αλλά και πρώην Έλληνες ναυτικοί της εταιρείας αποτελούν μία μεγάλη πηγή εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη διατήρηση αρχείου βιογραφικών σημειωμάτων<sup>166</sup>. Ακόμη, συνήθης πρακτική είναι οι συστάσεις από άλλους ναυτικούς, οι οποίες ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας αξιοποιούνται πολύ, ειδικά όσον αφορά στους Έλληνες, ενώ μπορεί να προέρχονται και μέσω από προσωπικές γνωριμίες του καπετάνιου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τις προσωπικές συνεντεύξεις προέκυψε ότι αρκετά συχνά προσλαμβάνονται Έλληνες

<sup>164</sup> Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από υπεύθυνο πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας με ελληνικό στόλο «προσέλκυση κάνουμε με συστάσεις, γνωριμίες και πρωτίστως δοκίμους».

<sup>165</sup> Από υπεύθυνο πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας αναφέρθηκε ότι «ποτέ σε ένα ναυτικό δε λέμε όχι, οποιοσδήποτε μπορεί να έρθει, να κάνει μια αίτηση εργασίας άσχετα από το αν τον θέλουμε ή όχι. Γιατί μπορεί να τον χρειαστείς. Θα τον βάλω μέσα και θα του πω ακριβώς ότι έχουμε αυτά τα βαπόρια, αυτή τη στιγμή μπορεί να μην έχω κάτι (από δουλειά), αλλά μπορεί να σε χρησιμοποιήσω αργότερα. Θα του δώσω τα τηλέφωνα της εταιρείας, και εγώ όταν έχω ανάγκη θα κοιτάζω τις αιτήσεις, θα αξιολογήσω και θα βρω κάποιον να τον πάω μετά για 'interview' (συνέντευξη), είναι μια διαδικασία που δεν την απορρίπτουμε ποτέ. Και πάντα θέλουμε να έχουμε αιτήσεις, συνέχεια».

<sup>166</sup> Πέραν των πιστοποιητικών εκπαίδευσης, την προϋπηρεσία, τα προσωπικά στοιχεία και τις αναφορές αξιολόγησης από προηγούμενα ταξίδια του ναυτικού με πλοίο της επιχείρησης (που ισχύουν για όλους τους ναυτικούς ανεξαρτήτως εθνικότητας και ιεραρχικής θέσης), τηρείται αρχείο με βαθμολογίες σε τεστ από το 23% των (κυρίως μεγάλων και μεσαίων) επιχειρήσεων. Ακόμη, ένα 14% των επίσης μεγάλων και λιγότερο μεσαίων επιχειρήσεων τηρούν αρχείο με ιατρικές εξετάσεις, παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, δείκτες επαναπρόσληψης και στοιχεία σύνθεσης πληρωμάτων.

συνταξιούχοι αξιωματικοί (συνηθέστερα πλοίαρχοι και Α' μηχανικοί) σε πλοία με ξένη σημαία. Αυτό αναφέρθηκε κυρίως από μερικές πολύ μεγάλου μεγέθους εταιρείες, αλλά και από κάποιες μικρές και ελάχιστες μεσαίες<sup>167</sup>.

Εξετάζοντας τον αριθμό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων του δείγματος που διαθέτουν ιστοσελίδα (συνολικά 43 από τις 91- ποσοστό 47% και 8% με ιστοσελίδα υπό κατασκευή), προκύπτει ότι από τις 43, ένα ποσοστό 23% (10 εταιρείες) παρέχουν πληροφορίες για αγγελίες και αποστολή βιογραφικών, ενώ μόλις οκτώ (19%) παρουσιάζει την εταιρική πολιτική για τα πληρώματα και τους ανθρώπινους πόρους, και διαθέτει συγκεκριμένο χώρο για αγγελίες, συμπλήρωση φόρμας για αίτηση εργασίας και αναλυτικές πληροφορίες επικοινωνίας με το τμήμα πληρωμάτων. Από την έρευνα λοιπόν, αποκαλύφθηκε ότι η πλειονότητα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (53%) δε διαθέτει εταιρική ιστοσελίδα, ενώ από αυτές που έχουν, το μεγαλύτερο ποσοστό (58%) δεν την αξιοποιεί προκειμένου να προσελκύσει ναυτεργατικό δυναμικό. Αν και αυτό δεν τους στερεί την πρόσβαση σε εγχώριο δυναμικό, εν τούτοις, περιορίζει τις δυνατότητες πρόσβασης των αλλοδαπών ναυτικών στην ελληνόκτητη ναυτιλιακή αγορά, η οποία μάλιστα θα μπορούσε να λάβει χώρα χωρίς τη μεσολάβηση ανεξάρτητων πρακτόρων πληρωμάτων.

Έτσι, όσον αφορά στους αλλοδαπούς ναυτικούς, οι ανεξάρτητοι πράκτορες/εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων αποτελούν την κύρια πηγή προμήθευσης ναυτεργατικού δυναμικού, καθώς οι θυγατρικές εταιρείες παραμένουν προνόμιο των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους<sup>168</sup>. Συνήθως τα γραφεία αυτά είναι ιδιωτικά, κάποιες φορές πρόκειται για κρατικά, ενώ σπάνια λειτουργούν αποκλειστικά για την κάλυψη αναγκών μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Σε μικρότερο βαθμό εφαρμόζονται μέτρα εσωτερικών προαγωγών και στους αλλοδαπούς ναυτικούς (βλ. πίνακα 5.24), ενώ αρχείο βιογραφικών διατηρείται από λίγες επιχειρήσεις, λόγω της μεσολάβησης των ανεξάρτητων γραφείων εύρεσης πληρωμάτων.

Σημειώνεται ότι ενώ κάποιες ναυτιλιακές εταιρείες προσεγγίζουν τα κρατικά γραφεία εύρεσης εργασίας σε χώρες όπως η Ουκρανία και οι Φιλιππίνες, καμία ελληνόκτητη επιχείρηση δεν αναζητά Έλληνες ναυτικούς μέσω του αρμόδιου από το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας Γραφείο Εύρεσης Ναυτικής Εργασίας (GENE). Σε σχετική ερώτηση κατά τη διάρκεια προσωπικής συνέντευξης, ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας επιχείρησης δήλωσε ότι *«γιατί να πάρω από το GENE άνεργο Έλληνα; Για να είναι άνεργος, δε θα είναι καλός. [...] Εγώ θέλω να τους διαλέγω, να μου πει κάποιος για κάποιον άλλο, να τον ξέρω»*. Τέλος, από την ποιοτική έρευνα διαπιστώθηκε ότι κάποιες ναυτιλιακές εταιρείες προσδίδουν ένα αναλώσιμο ' χαρακτήρα στους αλλοδαπούς ναυτικούς (κυρίως κατώτερο πλήρωμα) που προσελκύουν και επιλέγουν, όπου, *«ζητάμε να μας στείλουνε (οι εξωτερικοί συνεργάτες) π.χ. 15 Φιλιππινέζους. Δεν ξέρω ούτε ονόματα ούτε τίποτα, έναν [κωδικό] αριθμό ξέρω. Την άλλη φορά θα ζητήσω ένα- δύο που ξεχώρισα, και αν τους έχουν στείλει αλλού [σε άλλη εταιρεία], κάτι που συνηθίζεται -αφού τους πέντε- έξι καλούς τους κυκλοφορούν για διαφήμιση-θα μου στείλουν άλλους»* (υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας).

<sup>167</sup> Μάλιστα, σε μία μεσαία εταιρεία ο υπεύθυνος πληρωμάτων δήλωσε ότι *«αναζητώ και πάντα θα δέχομαι Έλληνες συνταξιούχους καπετάνιους και πρώτους [μηχανικούς], γιατί δεν υπάρχουν στην αγορά σαν κι αυτούς, και ούτε θα ξαναβρεθούνε...σαν τον παλιό Έλληνα καπετάνιο...»*.

<sup>168</sup> Αξιοσημείωτο είναι ότι ανταγωνισμός επικρατεί και μεταξύ των εταιρειών εύρεσης και διαχείρισης πληρωμάτων για την προσέλκυση αλλοδαπών ναυτικών, με αποτέλεσμα, όπως ανέφερε εκπρόσωπος ενός τέτοιου γραφείου, να εφαρμόζουν μια ποικιλία από τρόπους προσέλκυσης (π.χ. αγγελίες στο ραδιόφωνο, την τηλεόραση και τον τοπικό τύπο), αλλά και ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας με ναυτικές ακαδημίες του εξωτερικού (π.χ. με δωρεές εξοπλισμού).

Πίνακας 5.24 Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ναυτικών

	Πηγές προσέλκυσης	Αξιωματικοί		Πληρώματα		μ.ο.
		Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	Τμήμα πληρωμάτων <sup>1</sup>	81%	5%	88%	4%	<b>44%</b>
	Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί	68%	9%	69%	8%	<b>38%</b>
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	48%	23%	47%	19%	<b>34%</b>
	Εσωτερικές προαγωγές	47%	29%	28%	21%	<b>31%</b>
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	36%	14%	38%	10%	<b>24%</b>
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	2%	16%	3%	18%	<b>10%</b>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	Ιστοσελίδα εταιρείας	3%	4%	0%	2%	<b>2%</b>
	Ανεξάρτητους Πράκτορες/Γραφεία Πληρωμάτων	8%	91%	9%	84%	<b>48%</b>
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	27%	7%	6%	6%	<b>12%</b>
	Αγγελίες σε εφημερίδες	0%	6%	0%	4%	<b>3%</b>
	Άλλη <sup>2</sup>	5%	2%	0%	2%	<b>2%</b>

\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (multiple responses cases).

<sup>1</sup> Σημειώνεται ότι το πλήρωμα πληρωμάτων μπορεί να διαχειρίζεται/ελέγχει κάποιες από τις άλλες πηγές προσέλκυσης.

<sup>2</sup> Στις 'Άλλες' πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται: η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (ΕΕΕ), η Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΠΕΝ), το Κέντρο Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού (ΚΕΣΕΝ) για τους Έλληνες, και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, όπως τηλεόραση και ραδιόφωνο για αλλοδαπούς (και συγκεκριμένα Ουκρανούς).

Η ανάλυση ανά μέγεθος εταιρείας των διαφόρων πηγών προσέλκυσης, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 5.25 (και αναλυτικά για τις κατηγορίες αξιωματικοί/κατώτερο πλήρωμα, Έλληνες/αλλοδαποί στους Πίνακες Α14α,β,γ, Παράρτημα Α) δείχνει ότι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις είναι σε θέση να αξιοποιούν σε μεγαλύτερη έκταση μία ποικιλία μέσων προσέλκυσης ναυτικών, τόσο από την εξωτερική, όσο και από την εσωτερική αγορά. Το τμήμα πληρωμάτων είναι η πιο σημαντική εσωτερική πηγή για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, ενώ οι ανεξάρτητοι εξωτερικοί συνεργάτες- γραφεία εύρεσης πληρωμάτων, η πιο σημαντική από τις εξωτερικές πηγές. Επίσης, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη δυνατότητα ίδρυσης και λειτουργίας μιας θυγατρικής εταιρείας εύρεσης πληρωμάτων (με 22.5%, ενώ οι μεσαίου μεγέθους μόλις 5.3% και οι μικρές 2.3%), ενώ έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση ακόμη και στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (με 20.7%, ενώ οι μεσαίες 11.1% και οι μικρές μόλις 2.6%). Αντιστοίχως, οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις ρίχνουν το βάρος επίσης στο τμήμα πληρωμάτων (44.7%), αλλά ακόμη περισσότερο στους ανεξάρτητους εξωτερικούς συνεργάτες (58%). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα από το μέγεθος του στόλου, σημαντικό ρόλο στις μεθόδους προσέλκυσης που επιλέγονται διαδραματίζει ο τύπος των πλοίων, όπως στην περίπτωση των ναυτιλιακών εταιρειών με πλοία μεταφοράς υγραερίου (LNG, LPG) που στοχεύουν σε εξειδικευμένο ναυτεργατικό δυναμικό<sup>169</sup>.

<sup>169</sup> Η ζήτηση για ναυτικούς με υψηλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων έχει οδηγήσει τις εταιρείες που διαχειρίζονται τέτοιους στόλους στην επικέντρωση της διαδικασίας προσέλκυσης σε Έλληνες ναυτικούς, κυρίως Αξιωματικούς (βλ. Πίνακα Α15, Παράρτημα Α). Οι οι εταιρείες αυτές αξιοποιούν σχεδόν όλα τα μέσα προσέλκυσης από την εσωτερική και την εξωτερική αγορά, προκειμένου να προσελκύσουν Έλληνες αξιωματικούς, αλλά λόγω του ότι οι στόλοι τους έχουν το χαρακτηριστικό της

Πίνακας 5.25 Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχειρήσεων (μέσοι όροι- averages)

*,**	Πηγές προσέλκυσης	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	Τμήμα πληρωμάτων	44.1%	46.6%	44.7%
	Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί	41.0%	36.2%	38.2%
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	41.6%	36.6%	24.4%
	Εσωτερικές προαγωγές	32.4%	31.7%	30.5%
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	34.6%	16.3%	21.4%
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	22.5%	5.3%	2.3%
	Ιστοσελίδα εταιρείας	6.9%	0.0%	0.0%
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων	39.3%	47.6%	58.0%
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	20.7%	11.1%	2.6%
	Αγγελίες σε εφημερίδες	5.6%	1.8%	0.8%
	Άλλη <sup>1</sup>	3.0%	1.2%	2.9%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

1 Στις 'Άλλες' πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται: η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (ΕΕΕ), η Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΠΕΝ), το Κέντρο Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού (ΚΕΣΕΝ) για τους Έλληνες, και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, όπως τηλεόραση και ραδιόφωνο για αλλοδαπούς (και συγκεκριμένα Ουκρανούς).

### 5.2.3 Επιλογή- Πρόσληψη Νέων Ναυτικών

Πάνω στο ζήτημα της επιλογής σύνθεσης πληρωμάτων με βάση το κόστος, οι απόψεις των εκπροσώπων ναυτιλιακών επιχειρήσεων δίστανται. Διερευνώντας τις υπάρχουσες στάσεις και αντιλήψεις των υπευθύνων πληρωμάτων φαίνεται ότι στις εταιρείες με μεγάλους στόλους κυριαρχεί η άποψη ότι «η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση τις ανάγκες και τη φήμη», σε αντίθεση με τις μικρού μεγέθους εταιρείες, όπου πιθανότατα είναι πιο γενικευμένη η άποψη ότι «η επιλογή των πληρωμάτων γίνεται με βάση το κόστος κατά 70%». Η πλειονότητα των ερωτηθέντων πάντως, συμφώνησε στο ότι επιδιώκεται να προσλαμβάνονται ικανοί ναυτικοί για συγκεκριμένες θέσεις στο πλοίο, ακόμη και αν αυτοί ακριβοπληρώνονται, όμως θεωρείται δεδομένο ότι ουδείς ναυτικός αναντικατάστατος, είτε Αξιοματικός, είτε πλήρωμα (βλ. πίνακα 5.26).

---

εξειδίκευσης, και όχι της αριθμητικής υπεροχής, δεν είναι σε θέση να προχωρήσουν στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών εύρεσης πληρωμάτων. Μονάχα όσες διαθέτουν διαφοροποιημένους στόλους, εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας και προμηθεύονται αλλοδαπούς ναυτικούς μέσω θυγατρικών εταιρειών- πρακτορείων πληρωμάτων. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, χρησιμοποιείται ένας ή περισσότερες ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων για την εύρεση αλλοδαπών ναυτικών, ενώ για τους Έλληνες λειτουργεί πολύ αποδοτικά το τμήμα πληρωμάτων, καθώς και το σύστημα προαγωγών, απασχόλησης παλαιών ναυτικών της εταιρείας και διατήρησης αρχείου με βιογραφικά, ενώ μεγάλη είναι και η στόχευση στις ελληνικές Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού.

Πίνακας 5.26 Στάσεις και αντιλήψεις για την επιλογή των ναυτικών (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας\*<sup>1</sup>

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(14) Ουδείς ναυτικός αναντικατάστατος, είτε Αξιοματικός, είτε πλήρωμα.	4.81	4.85	4.74	4.85
(3) Η πρόσληψη ικανών, αλλά υψηλόμισθων ναυτικών σε συγκεκριμένες θέσεις στο πλοίο επιδιώκεται.	4.16	4.44	4.04	4.03
(2) Η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση το κόστος.	2.69	2.23	2.48	3.21

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας επιλογής ναυτικών, ένα ποσοστό 48.2% των ναυτιλιακών επιχειρήσεων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί διαφόρων ειδών εξετάσεις και τεστ για τους ναυτικούς τους (βλ. Πίνακα 5.27). Πιο δημοφιλή είναι τα τεστ γενικών και τεχνικών ναυτιλιακών γνώσεων, τα οποία εφαρμόζουν κυρίως μεγάλες και μεσαίου μεγέθους εταιρείες. Επίσης, οι μεγάλες και μεσαίες εταιρείες προτιμούν τα τεστ αγγλικών, τις ιατρικές εξετάσεις, αλλά και τεστ ικανότητας χρήσης υπολογιστή. Από την άλλη, οι μικρού μεγέθους εταιρείες δείχνουν μια προτίμηση στα τεστ γενικών και τεχνικών ναυτιλιακών γνώσεων, διαχείρισης κρίσεων και προσωπικότητας, τα οποία όμως, δεν εφαρμόζουν οι ίδιες, αλλά τα απαιτούν από τους πράκτορες/γραφεία διαχείρισης πληρωμάτων (ειδικά τα τεστ διαχείρισης κρίσεων είναι ουσιαστικά γυμνάσια που πραγματοποιούνται πάνω στο πλοίο). Πάντως, όλοι οι εκπρόσωποι των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων ανέφεραν ότι αναλαμβάνουν διαφόρων ειδών εξετάσεις για τους ναυτικούς τους (όπως το ‘MARLIN test’ για όλους τους Αξιοματικούς και τα πληρώματα, και το ‘CES test’ για όλους τους αξιοματικούς).

Πίνακας 5.27 Τεστ κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχειρήσεων (μέσοι όροι- averages)

Μέγεθος εταιρειών *	Τεστ γνώσης αγγλικής γλώσσας	τεστ ικανότητας χρήσης Η/Υ	ιατρικές εξετάσεις (και τεστ ψυχολογικά)	τεστ γενικών και τεχνικών ναυτιλιακών γνώσεων	τεστ διαχείρισης κρίσεων	τεστ προσωπικότητας
Μεγάλες	13.7%	10.4%	11.0%	31.2%	2.3%	0%
Μεσαίες	12.6%	10.0%	7.3%	26.4%	4.4%	4.4%
Μικρές	6.7%	6.1%	5.2%	10.9%	10.9%	10.9%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Ο πίνακας 5.28 παρουσιάζει τα εφαρμοζόμενα τεστ ανά κατηγορία ναυτικών. Προκύπτει ότι στους Έλληνες αξιοματικούς προτιμώνται τα τεστ αγγλικών, χρήσης Η/Υ και γενικών και τεχνικών ναυτιλιακών γνώσεων (που συχνά είναι ενταγμένα σε μία μόνο εξέταση) και πρόκειται για προγράμματα όπως Seagull, κ.α., ενώ για τα

ελληνικά πληρώματα συνήθως αρκούν τα πιστοποιητικά τους (σπανίως δίνουν τεστ χρήσης αγγλικής γλώσσας). Οι αλλοδαποί αξιωματικοί (και σε μικρότερα ποσοστά τα πληρώματα) εξετάζονται ιατρικά συνήθως από συμβεβλημένα νοσοκομεία και κλινικές (ακόμη και με ψυχολογικά τεστ), ενώ δίνουν επίσης τεστ αγγλικών και χρήσης H/Y, συνήθως μέσω της συνεργαζόμενης εταιρείας/ πράκτορα διαχείρισης πληρωμάτων.

Πίνακας 5.28 Τεστ κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει κατηγοριών ναυτικών

Ποσοστά θετικών πολλαπλών απαντήσεων (multiple responses)	Αξιωματικοί		Πληρώματα		Μέσος όρος**
	Ελληνες	Αλλοδαποί	Ελληνες	Αλλοδαποί	
Τεστ γνώσης αγγλικής γλώσσας	55.8%	34.0%	13.6%	28.6%	33.0%
Τεστ ικανότητας χρήσης H/Y	46.5%	29.8%	9.1%	20.4%	26.5%
Ιατρικές εξετάσεις (και ψυχολογικά τεστ)	15.9%	39.6%	8.7%	30.0%	23.6%
Τεστ γενικών και τεχνικών ναυτιλιακών γνώσεων	30.2%	19.1%	9.1%	10.2%	17.2%
Τεστ διαχείρισης κρίσεων	7.0%	4.3%	4.5%	2.0%	4.5%
Τεστ προσωπικότητας	4.7%	4.3%	4.5%	2.0%	3.9%

\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (multiple responses cases)

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Εκτός από τη χρήση τεστ και εξετάσεων κατά την επιλογή νέων ναυτικών, το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η προσωπική συνέντευξη, όπως σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι ενώ το συνολικό ποσοστό των ναυτιλιακών εταιρειών που δηλώνει ότι πραγματοποιεί συνέντευξη (χωρίς να προσδιορίζει αν αυτό αφορά όλους τους ναυτικούς, συγκεκριμένες εθνικές ομάδες, συγκεκριμένες ειδικότητες ναυτικών ή μεμονωμένους ναυτικούς) είναι υψηλό (της τάξης του 82.4%) (βλ. Πίνακα A16, Παράρτημα A), στην πραγματικότητα η προσωπική συνέντευξη εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες ομάδες ναυτικών. Πιο συγκεκριμένα, η συνέντευξη είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι εταιρείες κατά την επιλογή Ελλήνων αξιωματικών (97%), ενώ το ίδιο συχνά χρησιμοποιείται για τα ελληνικά πληρώματα και τους αλλοδαπούς αξιωματικούς. Η επιλογή των αλλοδαπών πληρωμάτων πραγματοποιείται κατά 50% περίπου μέσω συνέντευξης από τις ναυτιλιακές εταιρείες, που ως επί το πλείστον εφαρμόζουν οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες. Μάλιστα, αρκετές μεγάλες εταιρείες δήλωσαν ότι «κάνουμε το 'interview' (συνέντευξη) τηλεφωνικά στους ξένους και προσωπικά, αλλά σπανίως. Συνήθως [προσωπικά] το αναλαμβάνει ο ατζέντης», ενώ μονάχα από μία μεγάλη εταιρεία αναφέρθηκε ότι «εφόσον θα είναι κάποιος καινούριος ναυτικός [...], μπορούμε να κάνουμε τη συνέντευξη μέσω κάμερας». Η συνέντευξη με χρήση του διαδικτύου και της βιντεοκάμερας αποτελεί ένα νέο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία της συνέντευξης, αλλά απαιτεί στενή συνεργασία με το γραφείο εύρεσης ναυτικών/διαχείρισης πληρωμάτων. Βεβαίως, η χρήση της βιντεοκάμερας δεν αντικαθιστά πλήρως την προσωπική επαφή, όμως μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις που η απόσταση αποτελεί εμπόδιο. Οι υπόλοιπες (μεσαίες και μικρές) επιχειρήσεις επιδιώκουν να πραγματοποιούν οι υπεύθυνοι πληρωμάτων συνεντεύξεις σε αλλοδαπούς υποψήφιους ναυτικούς, παράλληλα με τον έλεγχο (μέσω επισκέψεων- επιθεωρήσεων) που κάνουν στις συνεργαζόμενες εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων. Ειδικά για τους αλλοδαπούς

αναφέρθηκε το πρόβλημα του κόστους της αναγκαίας έκδοσης βίζα για την είσοδο των αλλοδαπών στην Ελλάδα, προκειμένου να περάσουν συνέντευξη. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αμφισβητείται από μια μερίδα υπεύθυνων πληρωμάτων, οι οποίοι λόγω της ναυτικής τους εμπειρίας θεωρούν ότι η πραγματική εικόνα του ναυτικού μπορεί να σκιαγραφηθεί μόνο μέσα από την εργασία του πάνω στο πλοίο.

Συνεπώς, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες 5.29, 5.30 (και A17, Παράρτημα Α), και εδώ το μέγεθος της εταιρείας επηρεάζει την ευκολία στη χρήση της προσωπικής συνέντευξης, ειδικά όσον αφορά στους Αξιωματικούς, ενώ οι μικρού μεγέθους εταιρείες συνήθως 'εξωτερικεύουν' αυτή τη δραστηριότητα, παραχωρώντας την στις συνεργαζόμενες εταιρείες/πράκτορες εύρεσης πληρωμάτων. Σε κάθε περίπτωση, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η πραγματοποίηση της προσωπικής συνέντευξης καθώς και μιας σειράς εξετάσεων στο υπονήφιο ναυτεργατικό δυναμικό αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης της αξίας και της σπανιότητας των ανθρώπινων πόρων.

Πίνακας 5.29 Πραγματοποίηση συνεντεύξεων κατά τη διαδικασία επιλογής ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχείρησης και κατηγοριών ναυτικών

Μέγεθος εταιρείας*	Αξιωματικοί		Πληρώματα	
	Έλληνες	Αλλοδαποί	Έλληνες	Αλλοδαποί
<b>Μεγάλες</b>	36%	26%	34%	21%
<b>Μεσαίες</b>	34%	24%	13%	14%
<b>Μικρές</b>	27%	16%	19%	16%
Σύνολο Θετικών απαντήσεων**	<b>97%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>51%</b>

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (multiple responses cases)

Πίνακας 5.30 Υπεύθυνοι συνεντευξιαστές κατά την επιλογή ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχείρησης (μέσοι όροι)

Μέγεθος εταιρείας* (μέσοι όροι)	υπεύθ. Πληρωμάτων**	Εξωτερικός συνεργάτης	Αρχι Καπ./μηχ.	Επιτροπή	υπεύθ. πληρ. & εξωτ. συνεργ.	Αρχι καπετάνιος & υπευθ. πληρωμ.	Άλλο
<b>Μεγάλες</b>	16.1%	16.4%	0.4%	1.6%	2.3%	3.6%	2.1%
<b>Μεσαίες</b>	11.0%	9.9%	0.4%	0.0%	4.4%	1.3%	0.9%
<b>Μικρές</b>	10.2%	13.8%	2.1%	0.0%	0.9%	0.0%	0.4%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Όπου, 'υπεύθ. πληρωμάτων': Τμήμα/Υπεύθυνος Πληρωμάτων, 'εξωτερικός συνεργάτης': εταιρεία/Πράκτορας Διαχείρισης Πληρωμάτων (στην Ελλάδα ή/και το εξωτερικό), 'Αρχικαπ./μηχ.': Αρχικαπετάνιος/ Αρχιμηχανικός εταιρείας, 'Επιτροπή': Επιτροπή από Υπεύθυνους Τμημάτων της εταιρείας, 'υπεύθ. πληρ. & εξωτ. συνεργ.': Σε συνεργασία Υπεύθυνου Πληρωμάτων και Εταιρείας/ Πράκτορα Διαχείρισης Πληρωμάτων, 'Αρχικαπετάνιος & υπευθ. πληρωμ.': Σε συνεργασία Υπεύθυνου Πληρωμάτων και Αρχικαπετάνιου/Αρχιμηχανικού εταιρείας, 'Άλλο': συνεντεύξεις υπεύθυνου πληρωμάτων ή αρχικαπετάνιου και άλλων υπεύθυνων τμημάτων εταιρείας, σε συνεργασία με εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων (θυγατρική/ανεξάρτητη) μέσω τηλεφώνου, τηλε-διάσκεψης ή με προσωπικές επισκέψεις στο εξωτερικό.

## 5.2.4 Αξιολόγηση Απόδοσης Ναυτικών

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης των ναυτικών είναι άμεσα συνυφασμένη με τη χρήση φόρμας αξιολόγησης ναυτικού. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των



συμμετεχόντων η φόρμα αξιολόγησης είναι κοινή για τους αξιωματικούς και τα πληρώματα (68%), δηλαδή τα περισσότερα κριτήρια στα οποία στηρίζεται η αξιολόγηση είναι κοινά, ενώ δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με την εθνικότητα του ναυτικού. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ποικιλία των κριτηρίων-χαρακτηριστικών πάνω στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση των ναυτικών, η οποία έφτασε τις σαράντα διαφορετικές μεταβλητές. Επειδή τα κριτήρια αυτά προέκυψαν από τις διαφορετικές φόρμες αξιολόγησης που έχει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, σε πρώτο επίπεδο ανάλυσης επιλέχθηκαν οι δέκα ‘δημοφιλέστερες’ μεταβλητές, δηλαδή τα κριτήρια αυτά που πιο συχνά λαμβάνονται υπόψη (βλ. πίνακα 5.31 για Αξιωματικούς και Κατώτερο Πλήρωμα, ενώ για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το σύνολο των κριτηρίων, βλ. Πίνακες Α18α,β, Παράρτημα Α).

Πίνακας 5.31 Δέκα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης Αξιωματικών και Κατώτερου Πληρώματος

		Αξιωματικοί	Κατώτερο Πλήρωμα
1	ατομική απόδοση εργασίας	94.3%	95.3%
2	χαρακτήρας, προσωπικότητα	75.0%	75.6%
3	επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων	69.3%	67.4%
4	ηγετικές ικανότητες	59.1%	36.0%
5	ικανότητα χρήσης αγγλικών	59.1%	53.5%
6	επίγνωση μέτρων ασφαλείας	50.0%	48.8%
7	ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας	48.9%	44.8%
8	ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	40.9%	40.7%
9	ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών	36.4%	34.9%
10	ομαδικότητα	35.3%	39.5%

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι το κριτήριο της ‘ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω’ δε συμπεριλαμβάνεται στις φόρμες αξιολόγησης των αξιωματικών, ούτε βεβαίως και του κατώτερου πληρώματος. Το κριτήριο αυτό, όπως θα επισημανθεί πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 8 των συμπερασμάτων, είναι κρίσιμο για να αναπτύξει μια επιχείρηση την ικανότητα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού της δυναμικού.

Σε δεύτερο επίπεδο ανάλυσης επιλέχθηκε να γίνει ένας έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis) μετρώντας το ‘cronbach alpha’, για τις μεταβλητές (τα κριτήρια) που εφαρμόζονται στους αξιωματικούς και στα πληρώματα, και στη συνέχεια παραγοντική ανάλυση<sup>170</sup>. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στους πίνακες

<sup>170</sup> Όπως φαίνεται στους πίνακες Α19α,β στο Παράρτημα Α, τα ‘cronbach alpha’, τόσο για τα κριτήρια των αξιωματικών, όσο και των πληρωμάτων, είναι κάτω του 0.8 (0.7630 και 0.7693 αντίστοιχα), θεωρήθηκε αναγκαίο να γίνει ανάλυση σε παράγοντες (Factor Analysis). Η ανάλυση έδειξε ‘Eigenvalues’ χαμηλότερα της μονάδας για 13 από τις 40 μεταβλητές. Όπως εξηγεί ο Lehmann (1989: 602-616), αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει υψηλή συσχέτιση αυτών των παραγόντων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώθηκε από τον πίνακα διπλής εισόδου παραγόντων (Component Matrix<sup>a</sup>), όπου οι 40 μεταβλητές ομαδοποιήθηκαν σε 14 παράγοντες (components). Καθώς όμως οι εννέα από τους 14 αυτούς παράγοντες παρατηρήθηκε να αποτελούνται από 1, 2 ή καμία σημαντική ή/και θετική μεταβλητή, θεωρήθηκε απαραίτητο η ανάλυση σε παράγοντες να επαναληφθεί περιορίζοντάς τες (με αφαίρεση- extraction) σε τέσσερις παράγοντες για τους αξιωματικούς. Ομοίως, η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για τα κριτήρια αξιολόγησης του Κατώτερου Πληρώματος, από τα οποία προέκυψαν τέσσερις παράγοντες.

A20α,β,γ και A21α,β,γ Παράρτημα Α, ενώ συνοπτικά οι παράγοντες (υπο-ομάδες) που προέκυψαν παρουσιάζονται στους πίνακες 5.32 για τους Αξιωματικούς και 5.33 για το Κατώτερο Πλήρωμα). Τέλος, τα δέκα πιο συχνά εμφανιζόμενα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στους αξιωματικούς και στα πληρώματα θεωρούνται αξιόπιστα, έπειτα από μέτρηση της αξιοπιστίας (reliability analysis- cronbach alpha)<sup>171</sup>.

Πίνακας 5.32 Υπο-ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης αξιωματικών

Όνομασία παραγόντων	Συσχετιζόμενες Μεταβλητές αξιολόγησης Αξιωματικών
<b>1. Επαγγελματική φιλοδοξία</b>  (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: διάθεση για μάθηση και προσωπική εξέλιξη)	ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, ομαδικότητα, κατάσταση υγείας, ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών, ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας, επίγνωση μέτρων ασφαλείας (safety awareness), ηγετικές ικανότητες, επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων, διάθεση για μάθηση και προσωπική εξέλιξη (self-development and self-motivation, ability to learn), αντοχή σε συνθήκες στρες (stress tolerance), ικανότητα χρήσης αγγλικών, περιβαλλοντική συνείδηση (environmental awareness), αφοσίωση, αυτοπεποίθηση (confidence), χαρακτήρας, προσωπικότητα
<b>2. Τεχνογνωσία</b>  (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: ναυτοσύνη <sup>172</sup> )	ικανότητα πλοήγησης, διαχείρισης φορτίου και λοιπού εξοπλισμού (navigation, cargo handling, etc), ικανότητα έρευνας ατυχημάτων και διαχείρισης κρίσεων (incident investigation analysis and crisis management), οικονομική διαχείριση πλοίου και συμβολή στην καλή κατάσταση, ικανότητα χρήσης υπολογιστή, οργάνωση εργασίας- διοικητική ικανότητα, ναυτοσύνη (seamanship)
<b>3. Ωριμότητα</b>  (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: υπευθυνότητα και ωριμότητα)	Αξιοπρέπεια και ακεραιότητα (dignity and integrity), υπευθυνότητα και ωριμότητα (responsibility and maturity), νηφαλιότητα (sobriety), πειθαρχία και αυτοσυγκράτηση (discipline and self-control), ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω, εμπειρία και προϋπηρεσία (experience), συνέπεια στη επίτευξη στόχων και διαχείριση χρόνου (promptness and time performance), εργατικότητα, προθυμία (diligence, willingness)
<b>4. Επαγγελματισμός</b>  (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: ποιότητα εργασίας)	αντίληψη (judgement, comprehension and common sense), γνώση πολιτικών εταιρείας και διεθνών κανονισμών (ISM, SMS, International Regulations awareness), ποιότητα εργασίας (quality of work), συμπεριφορά (attitude, behaviour), προνοητικότητα (providence), ατομική απόδοση εργασίας, τήρηση τάξης και καθαριότητας (sense of order, housekeeping), τήρηση καθηκόντων (watchkeeping, etc), σχέση με κατώτερους, συνεργάτες και τρίτους

Πίνακας 5.33 Υπο-ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Κατώτερου Πληρώματος

Όνομασία παραγόντων	Συσχετιζόμενες Μεταβλητές αξιολόγησης Κατώτερου Πληρώματος
<b>1. Επαγγελματική συνείδηση</b>  (αντιπροσωπευτική	κατάσταση υγείας, ομαδικότητα, ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών, διάθεση για μάθηση και προσωπική εξέλιξη (self-development and self-motivation, ability to learn), ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας, περιβαλλοντική συνείδηση (environmental awareness), αντοχή σε

<sup>171</sup> Προέκυψε ότι για τους Αξιωματικούς  $\alpha = 0.8014 > 0.8$ , ενώ για τα πληρώματα  $\alpha = 0.7937$  (πολύ κοντά στο 0.8) (βλ. πίνακες A22, A23, Παράρτημα Α).

<sup>172</sup> Η 'ναυτοσύνη' είναι γνωστή ως το κύριο συστατικό της ναυτικής ηθικής. Ο ναυτικός που επιδεικνύει φυσική ικανότητα και είναι επιτυχής στη ναυτοσύνη, θεωρείται καλός ναυτικός. «Η 'ναυτοσύνη' έχει να κάνει με τη φυσική αντοχή, την εργατικότητα, την υπευθυνότητα και την τεχνογνωσία» (Østreng, 2001), και εμπεριέχει στοιχεία ικανοτήτων, γνώσεων, αφοσίωσης και της ευρύτερης ναυτικής κουλτούρας. Σημειώνεται ότι μονάχα σε μία φόρμα αξιολόγησης του κατώτερου πληρώματος μεγάλης εταιρείας με δεξαμενόπλοια ορίζεται η 'ναυτοσύνη' (seamanship) ως «ναυτία, χειρισμός, ασφάλεια, εκμετάλλευση πλοίου (φόρτωση, κ.α.)».

μεταβλητή: ομαδικότητα)	συνθήκες στρες (stress tolerance), ηγετικές ικανότητες, αφοσίωση, επίγνωση μέτρων ασφαλείας (safety awareness), ικανότητα χρήσης αγγλικών, αφοσίωση, επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων, ναυτοσύνη (seamanship), τάξη και καθαριότητα (sense of order, housekeeping), ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω
<b>2. Συμβολή στην κατάσταση του πλοίου</b> (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: εργατικότητα και προθυμία)	ικανότητα πλοήγησης, διαχείρισης φορτίου και λοιπού εξοπλισμού (navigation, cargo handling, etc), εμφάνιση (appearance, uniform), οικονομική διαχείριση πλοίου και συμβολή στην καλή κατάσταση, εμπειρία και προϋπηρεσία (experience), εργατικότητα και προθυμία (diligence and willingness), συνέπεια στην επίτευξη στόχων και διαχείριση χρόνου (promptness and time performance), αντίληψη (judgement, comprehension and common sense)
<b>3. Προσωπικότητα</b> (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: χαρακτήρας και προσωπικότητα)	Χαρακτήρας και προσωπικότητα, τήρηση καθηκόντων (watchkeeping, etc), πειθαρχία και αυτοσυγκράτηση (discipline, self-control), ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, αυτοπεποίθηση (confidence), συμπεριφορά (attitude, behaviour)
<b>4. Υπευθυνότητα</b> (αντιπροσωπευτική μεταβλητή: νηφαλιότητα)	Υπευθυνότητα και ωριμότητα (responsibility and maturity), αξιοπρέπεια και ακεραιότητα (dignity and integrity), νηφαλιότητα (sobriety), σχέση με ανώτερους, συνεργάτες και τρίτους, οργάνωση εργασίας- διοικητική ικανότητα, ατομική απόδοση εργασίας

Από την παραπάνω ανάλυση κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι συγκρίνοντας τα βασικά προσόντα που κρίνουν οι ναυτιλιακές εταιρείες ως απαραίτητα για τους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα, προκύπτει:

- i. Για τους αξιωματικούς, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην επαγγελματική φιλοδοξία, διότι αυτή μεταφράζεται σε σταδιοδρομία στο επάγγελμα, οπότε σε δυνατότητα μακροχρόνιας συνεργασίας και σε 'απόσβεση' της οποίας επένδυσης κάνει η εταιρεία στους αξιωματικούς. Επίσης, απαραίτητη είναι η τεχνογνωσία, διότι χωρίς αυτή δε νοείται ποιοτικός αξιωματικός. Ακόμη, η ωριμότητα είναι καθοριστικός παράγοντας, καθώς το ναυτικό επάγγελμα είναι κατά βάση πρακτικό, οπότε η εμπειρία συμβάλλει στον επαγγελματισμό και το υψηλό και ποιοτικό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων.
- ii. Για τα κατώτερα πληρώματα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται καταρχάς, στην επαγγελματική συνείδηση ή ευσυνειδησία, η οποία μεταφράζεται μέσα από τις ικανότητες στην ομαδική εργασία, στην επίγνωση μέτρων ασφαλείας και εταιρικών πολιτικών, καθώς και στο επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων. Μεγάλη βαρύτητα έχει επίσης η συμβολή των πληρωμάτων στην κατάσταση του πλοίου, η οποία επίσης συνδέεται με την εργατικότητα και την προθυμία. Κρίσιμη είναι και η προσωπικότητα, αφού η πειθαρχία αποτελεί σημαντικό κριτήριο, αλλά και η υπευθυνότητα των πληρωμάτων, καθώς μεταφράζεται σε πειθαρχία και υπακοή στις εντολές των ανωτέρων.

Αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης των ναυτικών, θεωρείται απαραίτητο να διερευνηθεί ποιός αναλαμβάνει την αξιολόγηση. Όσον αφορά στους Αξιωματικούς, τη συμπλήρωση της σχετικής φόρμας αναλαμβάνουν οι αξιωματικοί γέφυρας, καταστρώματος και μηχανής (περίπου 47% τόσο για τους Έλληνες, όσο και για τους αλλοδαπούς), ενώ ο καπετάνιος κατά 30.6% για τους Έλληνες και 39.5% για τους αλλοδαπούς. Το ίδιο συμβαίνει και για τα κατώτερα πληρώματα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 5.34. Η συμβολή της αξιολόγησης αναγνωρίζεται από τους ναυτικούς, και ιδιαίτερα από τους αξιωματικούς. Η αξιολόγηση, όχι απλά με την τυπική μορφή της συμπλήρωσης

φόρμας, αλλά με την ουσιαστική, βάσει της εκτίμησης που διαμορφώνεται κατά την εργασία πάνω στο πλοίο, θεωρείται απολύτως απαραίτητη για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ναυτικών, ενώ μπορεί να συμβάλλει θετικά και στην ικανοποίηση του ναυτικού. Όπως χαρακτηριστικά σχολίασαν δύο Έλληνες ανώτατοι αξιωματικοί, «δεν είναι θέμα του τι θα επιλέξει η εταιρεία ή ο πράκτορας που μανατζάρει.. Το όλο παιχνίδι το παίζει το καράβι, γιατί εγώ θα καταλάβω αν είσαι καλός [...] Γιατί εγώ, που έχω εσένα, που είσαι ναύτης στο καράβι, ξέρω τις δυνατότητές σου, σε αξιολογώ με καλό ή κακό. Και όταν είσαι καλός και έχω μείνει ευχαριστημένος, μόλις αδειάσει θέση θα ζητήσω εσένα και όχι τον άλλο. Άρα εγώ κάνω την επιλογή και εγώ σου μαθαίνω τη δουλειά, δεν στη μαθαίνει το γραφείο. [...] Αν είσαι αποτελεσματικός, εγώ θα σε ξαναζητήσω να ξανάρθεις, οπότε θα έχεις συνεχή απασχόληση. Πέρα από τη συνεχή απασχόληση που είναι το πιο σημαντικό για σένα, θα έχεις φυσικά και μια ηθική ικανοποίηση, γιατί θα ξέρεις ότι ο προϊστάμενός σου ή ο συνάδελφός σου, σε εκτιμά, σε αναγνωρίζει»<sup>173</sup>.

Σημειώνεται ότι σε κάποιες εταιρείες, η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει περισσότερα από ένα στάδια. Για παράδειγμα<sup>174</sup>, μπορεί να υπάρχει η άτυπη αξιολόγηση, όταν υπάρχει πρόβλημα, έπειτα η επίσημη (τρεις φορές το χρόνο από τον πρώτο μηχανικό και τον πλοίαρχο), και τέλος, μία ακόμη με το τέλος του ταξιδιού με τέλεξ ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Επίσης, αναφέρθηκε ακόμη μία αξιολόγηση, μόνο για ανώτατους αξιωματικούς (πλοίαρχο και Α' μηχανικό), από τον αρχιπλοίαρχο και αρχιμηχανικό της εταιρείας. Η συχνότητα της αξιολόγησης ποικίλει (π.χ. σε μηνιαία βάση από μεγάλη εταιρεία), όπως και η συχνότητα των επισκέψεων πάνω στο πλοίο από τον αρχιπλοίαρχο/ αρχιμηχανικό της εταιρείας (π.χ. σε μεγάλες εταιρείες κάθε δύο ή κάθε έξι μήνες, σε μεσαία εταιρεία όταν το βαπόρι είναι κοντά).

Επισημαίνεται ότι εκφράστηκε αμφιβολία από κάποιες εταιρείες για την αξιολόγηση που πραγματοποιεί αλλοδαπός (π.χ. Ουκρανός καπετάνιος για ομοεθνές πλήρωμα). Η στάση αυτή, που δεν καταγράφεται στον ίδιο βαθμό στις περιπτώσεις που υπάρχουν Έλληνες, οφείλεται στη γενικότερη πεποίθηση που έχει επικρατήσει εν μέσω των υπευθύνων πληρωμάτων, ότι οι ναυτικοί άλλης κουλτούρας επιδιώκουν να εμφανίζουν συνολικά μια θετική εικόνα, ώστε να προωθείται η απασχόλησή τους στα ελληνόκτητα πλοία. Για το λόγο αυτό συνδυάζουν την αξιολόγηση των μονοεθνικών πληρωμάτων με έλεγχο από τον αρχιπλοίαρχο ή αρχιμηχανικό της εταιρείας. Πάντως, λόγω της εκτιμώμενης υποκειμενικότητας του καπετάνιου, ανεξαρτήτως εθνικότητας, συχνά η αξιολόγηση του ναυτικού γίνεται σε δεύτερο επίπεδο από τους αρχιπλοίαρχους και αρχιμηχανικούς με φυσική παρουσία πάνω στο πλοίο<sup>175</sup>.

<sup>173</sup> Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε περιπτώσεις ναυτιλιακών εταιρειών που εξωτερικεύουν πλήρως τη διαχείριση των πληρωμάτων σε ανεξάρτητες εταιρείες, είναι πιθανό η αξιολόγηση των ναυτικών από τους ανώτατους αξιωματικούς να μην ισχύει ως κριτήριο επαναπρόσληψης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της τακτικής των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων να προωθούν τους πιο 'ποιοτικούς' ναυτικούς σε διάφορες άλλες επιχειρήσεις, ως μέσο διαφήμισης (βλ. ενότητα 5.2.7).

<sup>174</sup> Παράδειγμα από μεσαίου μεγέθους εταιρεία.

<sup>175</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ένα περιστατικό από στέλεχος μικρής εταιρείας, «ένας καπετάνιος είχε διώξει ένα Φιλιπινέζο και στο 'evaluation form' (φόρμα αξιολόγησης) τον κατηγορούσε για διάφορα. Στην πραγματικότητα, επρόκειτο για προσωπικές διαφορές όπου έφταιγε ο καπετάνιος. Οι 'Crew' και 'Operations managers' (υπεύθυνοι πληρωμάτων και λειτουργικής διαχείρισης) όταν επισκέφθηκαν το πλοίο διαπίστωσαν ότι ο Φιλιπινέζος μάλλον δεν έφταιγε και του δόθηκε μια δεύτερη ευκαιρία».

Πίνακας 5.34 Αρμόδιοι αξιολόγησης απόδοσης ναυτικών

	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα	
	Έλληνες	Αλλοδαποί	Έλληνες	Αλλοδαποί
Καπετάνιος πλοίου	30.6%	39.5%	40.6%	43.3%
Ανώτατοι Αξιωματικοί Γέφυρας, καταστρώματος, Μηχανής	46.9%	46.5%	46.9%	46.8%
Άλλοι <sup>1</sup>	11.3%	5.8%	3.1%	3.3%
Τμήμα Πληρωμάτων εταιρείας	3.2%	0%	0%	0%
Καπετάνιος πλοίου και υπεύθυνος πληρωμάτων	3.2%	0%	0%	1.1%
Καπετάνιος πλοίου και αρχιπλοίαρχος/ αρχιμηχανικός εταιρείας	3.2%	4.7%	3.1%	0%
Καπετάνιος και ανώτατοι Αξιωματικοί πλοίου	1.6%	2.3%	6.3%	3.3%
Ανώτατοι Αξιωματικοί πλοίου και αρχιπλοίαρχος/ αρχιμηχανικός εταιρείας	0%	1.2%	0%	2.2%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%

<sup>1</sup> Όπου, 'Άλλοι': σε συνεργασία πλοίαρχου, υπεύθυνου πληρωμάτων και αρχιπλοίαρχου/ αρχιμηχανικού εταιρείας με επισκέψεις στο πλοίο, ή μόνο αρχιμηχανικός/ αρχιπλοίαρχος εταιρείας.

Η απόδοση ειδικά των Ανώτατων Αξιωματικών, δηλαδή Πλοίαρχων και Α' Μηχανικών, αξιολογείται ως επί το πλείστον από τους Αρχικαπετάνιους και Αρχιμηχανικούς της εταιρείας (68%), κάποιες φορές σε συνεργασία με τον υπεύθυνο πληρωμάτων (26%), ενώ σπανιότερα από τον υπεύθυνο πληρωμάτων ή τους υπεύθυνους όλων των τμημάτων της εταιρείας (από 3% κάθε επιλογή). Σημειώνεται ότι η αξιολόγηση αυτή δεν περιορίζεται στη συμπλήρωση σχετικής φόρμας, αλλά εμπλουτίζεται (αν όχι στηρίζεται περισσότερο) με τις παρατηρήσεις που επιτόπια συλλέγει ο υπεύθυνος αξιολόγησης κάθε φορά που επισκέπτεται το πλοίο (περίπου 2-3 φορές το χρόνο), καθώς και από την καθημερινή τηλεφωνική και διαδικτυακή επικοινωνία μεταξύ πλοίου-γραφείου. Επίσης, αναφέρθηκε ότι «στην αξιολόγηση των ανώτατων αξιωματικών λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη τα σχόλια και η ικανοποίηση των ναυλωτών και η απόδοση του πλοίου» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας), που αποτελεί μια μορφή της αξιολόγησης 360° μοιρών (βλ. ενότητα 3.4). Σε κάποιες μικρού μεγέθους εταιρείες η αξιολόγηση των Ελλήνων Πλοίαρχων και Πρώτων Μηχανικών δε συνηθίζεται, λόγω της εμπιστοσύνης που τους υπάρχει και της μακρόχρονης συνεργασίας.

Τέλος, σχεδόν στο ένα τέταρτο των επιχειρήσεων (24.2%) ακολουθείται πολιτική γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ άλλες φορές παρέχονται τα στοιχεία κατόπιν απαίτησης του ναυτικού (5.5%). Η πιο συνηθισμένη πολιτική σχετικά με το ζήτημα αυτό, είναι ότι «τα 'appraisal' (φόρμες αξιολόγησης) των ναυτικών δεν παραμένουν στο πλοίο. Έρχονται όλα στην εταιρεία, διότι δεν είναι μόνο ότι θα έχουμε κάποια κουτσομπολιά από τους 'appraisee' (αξιολογητές), [...], αλλά δε θέλουμε να επηρεάζονται [οι αξιολογητές], θέλουμε να είναι 'independent' (ανεξάρτητοι) όταν κάνουν την αξιολόγηση» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας). Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στους ναυτικούς είναι βασική προϋπόθεση για τις εταιρείες που διαχειρίζονται δεξαμενόπλοια, όπως ορίζεται από το πλαίσιο πρακτικών Αυτο-Αξιολόγησης Διαχειριστών

Δεξαμενοπλοίων- TMSA. Η αυταξιολόγηση του TMSA ακολουθεί κάποια στάδια, όπου στο τελευταίο υπάρχει πολιτική για τα προσωπικά δεδομένα, η οποία καθιστά υποχρεωτική τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης των ναυτικών<sup>176</sup>. Από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη των επιχειρήσεων προέκυψαν διάφοροι προβληματισμοί σχετικά<sup>177</sup>, αφού αρκετοί θεωρούν ότι υπό την πίεση του TMSA<sup>178</sup> οι επιχειρήσεις θα καταλήξουν «να δίνουμε στο ναυτικό ένα φύλλο αξιολόγησης που θα είναι κάπως καλό, και θα βγαίνει ο καπετάνιος στο τηλέφωνο και θα μας λέει ότι αυτός μου κάνει ιστορίες...» και, «αυτό είναι ακόμη πιο δύσκολο όταν έχεις 500 άτομα να διαχειριστείς, γιατί εδώ [μεσαία εταιρεία] ξέρεις πάνω κάτω τους ναυτικούς σου, αλλά αν έχεις μεγάλο στόλο... π.χ. έχει 60 βαπόρια, πρέπει να κρατάς διπλά βιβλία...» (στελέχη μεσαίων επιχειρήσεων). Η μη δημοσιοποίηση του περιεχομένου της αξιολόγησης φαίνεται να θεωρείται σωστή, τουλάχιστον από τους Έλληνες αξιωματικούς, οι οποίοι όμως φροντίζουν να δείχνουν με έμμεσους τρόπους την ικανοποίησή τους από την απόδοση των ναυτικών που αξιολογούν<sup>179</sup>.

Τέλος, στο πλαίσιο της αξιολόγησης λαμβάνονται και άλλα μέτρα ελέγχου της εργασιακής και κοινωνικής ζωής στο πλοίο. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.35, οι μεσαίες επιχειρήσεις σημειώνουν μία ελαφρώς αυξημένη τάση εφαρμογής τέτοιων κανόνων ελέγχου, οι οποίες κυρίως αφορούν στον έλεγχο της χρήσης ουσιών και αλκοόλ πάνω στο πλοίο, αν και το μέγεθος της εταιρείας δε φαίνεται να επηρεάζει τόσο πολύ την εφαρμογή τέτοιων πολιτικών (βλ. Πίνακα A24, Παράρτημα Α), όσο ο τύπος των πλοίων, αλλά και η εθνικότητα των πληρωμάτων<sup>180</sup>.

---

<sup>176</sup> Εταιρείες που βρίσκονται στο στάδιο της προσαρμογής (επίπεδο 1 με 2 της κλίμακας) επεξεργάζονται το ζήτημα και ανέφεραν χαρακτηριστικά: «σκεφτήκαμε αρκετά, ρωτήσαμε και άλλους, και καταλήξαμε. Αν κάποιος μας ζητήσει το 'appraisal' (αξιολόγηση), θα το δώσουμε. Δεν το έχω όμως 'must' (υποχρεωτικό) να παραμένει στο πλοίο σε δημόσια θέα» (στέλεχος μεσαίας εταιρείας).

<sup>177</sup> Η δυσκολία αντιμετώπισης του ζητήματος αναδεικνύεται και από άλλους προβληματισμούς, όπου (εκπρόσωπος μεσαίας εταιρείας) «αν ας πούμε, βάλεις σε ένα ναυτικό ένα χαμηλό βαθμό στην απόδοσή του, π.χ. στο 'cargo operations' (διαχείριση φορτίου), μετά έρχεται το TMSA και σου λέει, να είναι χαμηλός, να τον εκπαιδεύσεις. Οπότε θα πας εσύ να του πεις του ναυτικού, ξέρεις εδώ είσαι χαμηλά, θα σε στείλω να πας να κάνεις εκπαίδευση, κοίταξε μέσα στο βαπόρι να μάθεις, ακολούθησε τον πλοίαρχο, [...] κοίταξε να εκπαιδευτείς και την άλλη φορά εάν τα πας καλά θα σου βάλω 3... αυτά μπορούνε να γίνουνε. Εκεί που θα δυσκολέψει λίγο θα είναι όταν θα έχεις ένα κακό ναυτικό. Το να του παρουσιάσεις καλή βαθμολογία [προκειμένου να αποφύγεις την επένδυση σε εκπαίδευση ενός ναυτικού που δεν επιθυμείς να κρατήσεις] και να πρέπει να τον βγάλεις. Αλλά για να τον βγάλεις, πρέπει να έχεις κάποιες αποδείξεις».

<sup>178</sup> Η πίεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού μια χαμηλή αξιολόγηση ναυτικών επηρεάζει το επίπεδο κατάταξης των εταιρειών στην κλίμακα του TMSA.

<sup>179</sup> Χαρακτηριστικά, δύο Έλληνες αξιωματικοί ανέφεραν «[...] δεν τους δείχνω το λεγόμενο φύλλο ποιότητας, πράγμα που αντίκειται στους κανονισμούς της εταιρείας, εγώ τους λέω και τους δείχνω αν είμαι και κατά πόσο ευχαριστημένος από αυτούς...με σκοπό να διορθωθούνε. [...] σαν ψυχική επιβράβευση του δείχνεις με τον τρόπο σου κατά πόσο είσαι ευχαριστημένος από αυτόν. Δηλαδή ένας καλός ναυτικός, π.χ., μπορείς να του μιλήσεις καλά, [...] μπορείς να του δώσεις λίγο περισσότερο υπερωρία, 'overtime'. Μπορεί να έχει δουλέψει αυτός 100-120 ώρες και να του δίνεις 100 ώρες ξέρω γω, καταλαβαίνει ότι δεν είσαι ευχαριστημένος, και φυσικά όλοι τα καταλαβαίνουν αυτά τα νοήματα».

<sup>180</sup> Στέλεχος εταιρείας με ένα φορτηγό πλοίο παραδέχτηκε ότι «έχουν υπάρξει περιπτώσεις που κάποιοι Ουκρανοί το έτσουζαν λίγο. Δύο με τρεις τέτοιες περιπτώσεις. Η αντιμετώπιση της κατανάλωσης αλκοόλ στο πλοίο γίνεται σταδιακά, δηλαδή πρώτα επίπληξη, μετά αντικατάσταση».

Πίνακας 5.35 Εφαρμογή πολιτικών ελέγχου εργασιακής/κοινωνικής ζωής εν πλω

μέγεθος εταιρείας*	συνολο		Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, εφαρμογή ειδικών πολιτικών ελέγχου εργασιακής/ κοινωνικής ζωής εν πλω</b>	<b>83.9%</b>	Όπου,	80%	89.7%	81.8%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>16.1%</b>				

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

### 5.2.5 Ανταμοιβή Ναυτικών

Τα επίπεδα μισθών των Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών διαφοροποιούνται από την ειδικευση και το μέγεθος του πλοίου, αλλά και από την πολιτική των ναυτιλιακών εταιρειών. Στους πίνακες Α25i,ii,iii,iv,v,iv στο Παράρτημα Α, παρουσιάζονται αναλυτικά τα επίπεδα μισθών των Ελλήνων και των πιο συχνά απασχολούμενων εθνικοτήτων για τις βασικές ειδικότητες ναυτικών, δηλαδή: Πλοίαρχος, Μηχανικός Α'/ Αξιοματικοί Γέφυρας, Καταστρώματος, Μηχανής (Β', Γ')/ Ηλεκτρολόγοι, Λιπαντές, Ψυκτικοί, κ.α./ Μάγειρας/ Αρχιθαλαμηπόλος, κλπ/ Λοστρόμος, Ναύτης, ΑΒ. Τα μισθολόγια παρουσιάζονται σε κλίμακες (π.χ. <1,000\$/€, 1,000-2,000\$/€, κ.ο.κ.), καθώς η πλειονότητα των ναυτιλιακών εταιρειών επιθυμούσε να μην παραχωρηθούν ούτε να δημοσιευτούν περισσότερο λεπτομερή στοιχεία σχετικά.

Έτσι, οι Έλληνες εμφανίζονται ως οι πιο καλά αμειβόμενοι εν συγκρίσει με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους, σε όλες τις θέσεις όπου απασχολούνται στα πλοία, και ανεξαρτήτως ειδικευσης πλοίου. Στα δεξαμενόπλοια, τα φορτηγά και τα κοντέινερ, οι Έλληνες Ανώτατοι Αξιοματικοί λαμβάνουν σχεδόν τις διπλάσιες απολαβές από άλλες εθνικότητες, όπως Φιλιπινέζους αλλά και Ρώσους ή Ουκρανούς. Οι μισθολογικές διαφορές σε θέσεις όπως ηλεκτρολόγου, λιπαντή, ψυκτικού, κ.α. μεταξύ Ανατολικο-Ευρωπαϊών (Πολωνών, Ουκρανών ή Ρώσων) και Ελλήνων (αν και δεν επιλέγονται συχνά για τις θέσεις αυτές), αλλά και άλλων εθνικοτήτων (π.χ. Φιλιπινέζων), είναι ιδιαίτερα σημαντικές στα φορτηγά πλοία, κοντέινερ και εξειδικευμένα πλοία (LNG, LPG). Σημειώνεται ότι οι Έλληνες Πλοίαρχοι και Α' Μηχανικοί στα εξειδικευμένα πλοία λαμβάνουν από τις υψηλότερες αποδοχές, γεγονός που είναι αναμενόμενο, λόγω της υψηλής αξίας (εκτιμώνται ως προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που τους αποδίδεται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, και που θεωρείται απαραίτητη στα πλοία αυτά. Οι Έλληνες Ανώτατοι Αξιοματικοί στα πλοία τύπου LNG, LPG αμειβονται με αμοιβές που μπορεί να αγγίζουν ακόμη και τα 12,000€ το μήνα, τη στιγμή που οι αλλοδαποί συνάδελφοί τους (κυρίως Ρώσοι και Ουκρανοί) λαμβάνουν από 5,000-7,000\$.

Από την άλλη, όσον αφορά στις θέσεις κατώτερου πληρώματος, οι Έλληνες ναύτες συναντώνται με υψηλότερες αμοιβές, σχεδόν τριπλάσιες, σε σχέση με τους Φιλιπινέζους ή άλλους Ανατολικο- Ευρωπαίους στα δεξαμενόπλοια και στα κοντέινερ. Όμως, οι αμοιβές τους είναι αισθητά χαμηλότερες, αγγίζοντας περίπου το υψος των Φιλιπινέζων και λοιπών εθνικοτήτων, στους υπόλοιπους τύπους πλοίων. Τέλος, ιδιαίτερα υψηλές είναι οι αμοιβές σε θέσεις μάγειρα για τους Έλληνες, όπου στα δεξαμενόπλοια, φορτηγά και κοντέινερ μπορεί να είναι έως και διπλάσιες από τις αντίστοιχες ενός Φιλιπινέζου ή Ανατολικο-Ευρωπαίου. Σημειώνεται ότι κατά τις προσωπικές συνεντεύξεις με τους ναυτικούς και τα στελέχη των επιχειρήσεων, καταγράφηκε μια τάση απόδοσης και αιτιολόγησης των διαφορετικών μισθών μεταξύ εθνικοτήτων, στο διαφορετικό βιοτικό επίπεδο στις χώρες προέλευσης των

ναυτικών<sup>181</sup>. Η στάση αυτή συμβάλλει στη δημιουργία μιας αντίληψης μεταξύ των Ελλήνων ναυτικών, με βάση την οποία η ανισότητα στις αμοιβές είναι αποδεκτή έως και δικαιολογημένη, κάτι που, ασφαλώς επηρεάζει τη γενικότερη αντίληψη για τους παράγοντες συνοχής, δέσμευσης και αποτελεσματικότητας των μελών μιας ομάδας.

Ανεξάρτητα από τον τύπο των πλοίων, κατά τη διάρκεια της ποιοτικής έρευνας προέκυψε ότι ένα μεγάλο μέρος των Ανατολικο-Ευρωπαϊών, των οποίων οι χώρες είναι ενεργά ή υποψήφια κράτη-μέλη της Ε.Ε., αλλά ακόμη και κάποιες που δεν ανήκουν στην Ε.Ε., έχουν αρχίσει είτε να αμείβονται σε ευρώ, είτε να απαιτούν οι μισθοί τους να είναι σε ευρώ. Αυτό παρατηρήθηκε στις μεγάλες και μεσαίες εταιρείες (όπου ο ανταγωνισμός σε επίπεδο ναυτεργατικού δυναμικού είναι πολύ έντονος), ενώ χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι «*οι Ουκρανοί και ειδικά οι Ρουμάνοι έχουν αρχίσει και ζητάνε σε ευρώ, ενώ γενικά οι μισθοί τους έχουν ανέβει, σχεδόν διπλασιαστεί μέσα σε τρία χρόνια*» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας), ενώ στέλεχος άλλης μεγάλης εταιρείας ανέφερε ότι ήδη «*οι Ουκρανοί, Ρουμάνοι και Μαυροβούνιοι πληρώνονται σε ευρώ τα τελευταία τρία χρόνια, αφού το ζήτησαν οι ίδιοι*»<sup>182</sup>. Από την άλλη, οι μικρές εταιρείες, καθώς και κάποιες μεσαίες και μεγάλες, προσπαθούν να συνεχίσουν τις αποδοχές των Ανατολικο-Ευρωπαϊών σε δολάρια, προκειμένου να διατηρήσουν το πλεονέκτημα που έχουν από τη συναλλαγματική διαφορά.

Αυτές οι παρατηρήσεις δίνουν μια εικόνα της αγοράς ναυτεργατικού δυναμικού σήμερα, τη στιγμή που κράτη- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι μόνο η Εσθονία, η Λετονία, η Πολωνία, η Ρουμανία και η Βουλγαρία, ενώ το Μαυροβούνιο και η Κροατία παραμένουν υποψήφια κράτη για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Μάλιστα, η Ρωσία, η Ουκρανία, η Γεωργία και η Γιουγκοσλαβία δεν έχουν ενταχθεί στην Ε.Ε. ούτε βρίσκονται σε διαδικασία υποψηφιότητας. Γίνεται εμφανές ότι οι Ουκρανοί και Ρώσοι ναυτικοί, έχοντας αντιληφθεί τη μεγάλη ζήτηση που υπάρχει στην αγορά ειδικά σε Αξιωματικούς και σε ειδικότητες όπως ηλεκτρολόγοι, κ.α. απαιτούν υψηλότερες αποδοχές. Όσον αφορά στους Φιλιπινέζους, έχουν συλλέξει πολλά χρόνια εμπειρία σε συνεργασία με τους Έλληνες εφοπλιστές και ναυτικούς. Αυτή τη στιγμή αμείβονται κυρίως με συμβάσεις ITF, όπου και πάλι οι αποδοχές τους είναι αρκετά χαμηλότερες από των περισσότερων αλλοδαπών συναδέλφων τους.

Πάντως, η διαδικασία της χάραξης μισθολογικής πολιτικής από τις εταιρείες επηρεάζεται δραστικά από την αγορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν μια άτυπη έρευνα αγοράς κάθε χρόνο προτού δώσουν αυξήσεις, ώστε να κινούνται όλες περίπου στα ίδια επίπεδα. Ο υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας ανέφερε ότι «*όταν βγαίνεις στην αγορά για να φτιάξεις μισθολόγιο, όλες οι εταιρείες είναι ανταγωνιστές. Παίρνουμε τουλάχιστον σαράντα εταιρείες και ρωτάμε τι δίνει ο καθένας. Μεταξύ μας υπάρχει εμπιστοσύνη...και ανάλογα προσαρμόζουμε. Μπορεί η συλλογική σύμβαση να δώσει αύξηση 4,5%, αλλά λόγω του ότι οι ανάγκες της αγοράς είναι μεγαλύτερες τότε, τα μισθολόγια ανεβαίνουνε*». Στη χαρακτηριστική μισθολογικής

<sup>181</sup> Όπως ανέφερε στέλεχος μεσαίας εταιρείας, «*είναι το βιοτικό επίπεδο στις Φιλιππίνες που δεν είναι το ίδιο με εδώ. Με τα λεφτά που παίρνει από εμάς, ζει αυτός και όλη του η οικογένεια, παιδιά, αδέρφια, ξαδέλφια, κλπ. πολύ πιο πλούσια από ότι ζει ένας Έλληνας [ναυτικός] εδώ*». Σχετικά, ένας Έλληνας ναυτικός περιέγραψε τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ Έλληνα αξιωματικού και Φιλιπινέζου ναυτικού με ένα παράδειγμα: «*Ένας ναύτης Φιλιπινέζος σήμερα παίρνει γύρω στα 1,400\$ με 12 ώρες εργασίας την ημέρα, υπερωρίες και όλα αυτά, καθαρά στο χέρι του. Για το συγκεκριμένο άνθρωπο αυτά τα λεφτά είναι πάρα πολλά, για τη χώρα του, για το βιοτικό του επίπεδο, διότι στις Φιλιππίνες [...] από 180 έως 250\$ το μήνα ζει μια τετραμελή οικογένεια. [...] ο Φιλιπινέζος παίρνει 1,400\$, με 200 \$/μήνα ζει άνετα επτά μήνες με ένα μήνα εργασία. Ο Έλληνας Πλοίαρχος, ή ο Υποπλοίαρχος, [...] παίρνει π.χ. 7,600\$ κάθε μήνα. Η οικογένειά θέλει [...] γύρω στα 2,000- 2,200, ευρώ, βγαίνει 4 με 4.5 μήνες*».

<sup>182</sup> Ομοίως, αναφέρθηκε το ίδιο για τους Λετονούς και Κροάτες.



πολιτικής κάποιες εταιρείες προβάλλουν και άλλα στοιχεία, όπως η φήμη της εταιρείας, οι προσωπικές σχέσεις, η μικρή ηλικία των πλοίων ή ακόμη και τα κοντινά ταξίδια, ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές στην προσέλκυση ναυτεργατικού δυναμικού<sup>183</sup>.

Μεγαλύτερο ακόμη ενδιαφέρον από τις αμοιβές, παρουσιάζουν οι πολιτικές παροχών και κινήτρων που υιοθετούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Όπως παρουσιάζεται και στον ακόλουθο πίνακα 5.36, η πολιτική της προσφοράς παροχών και κινήτρων ακολουθείται από το 66.3% των επιχειρήσεων του δείγματος, και όπως ήταν αναμενόμενο, το μέγεθος της εταιρείας επηρεάζει την υιοθέτηση αυτής της πολιτικής, αφού περίπου τα 2/3 των μεσαίων και μεγάλων εταιρειών προσφέρουν επιπλέον παροχές στο ναυτεργατικό τους δυναμικό, τη στιγμή που οι μισές σχεδόν μικρές εταιρείες είναι σε θέση να το κάνουν.

Πίνακας 5.36 Υιοθέτηση πολιτικής προσφοράς παροχών και κινήτρων (βάσει μεγέθους επιχείρησης)

μέγεθος εταιρείας*,**	Σύνολο		Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, προσφορά παροχών</b>	<b>66.3%</b>		70%	75%	54%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>33.7%</b>	Όπου,			

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα συνολικά ποσοστά αναφέρονται σε προσφορά παροχών και κινήτρων υλικής ή/και άυλης μορφής.

Το γεγονός ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες προσφέρουν διαφορετικά κίνητρα και παροχές στους ναυτικούς τους, ανάλογα με την εθνικότητα και την ειδικότητα, μπορεί να ερμηνευθεί ως έλλειψη υιοθέτησης ενιαίων συστημάτων ΔΑΠ. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5.37 παρακάτω, οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους επικεντρώνονται περισσότερο στους ομοεθνείς Έλληνες ναυτικούς τους, ενώ οι μεσαίες και μικρές εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην παροχή κινήτρων στους αξιωματικούς τους, ανεξαρτήτως εθνικότητας. Σε γενικές γραμμές, προκύπτει ότι οι Έλληνες απολαμβάνουν περισσότερες παροχές και κίνητρα, συγκριτικά με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Εξάιρεση αποτελεί η περίπτωση των ελληνικών κατωτέρων πληρωμάτων, οι οποίοι λαμβάνουν πακέτα παροχών σε μικρότερο ποσοστό από τα πληρώματα αλλοδαπών, γεγονός που ευθυγραμμίζεται με την τάση υποκατάστασης των Ελλήνων από αλλοδαπούς στις θέσεις κατώτερου πληρώματος. Αποκαλύπτεται λοιπόν, ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να διατηρήσουν αυτούς τους ανθρώπινους πόρους που θεωρούν ως πιο υψηλής αξίας, δηλαδή τους αξιωματικούς τους (κυρίως τους Έλληνες, αλλά και τους αλλοδαπούς). Ταυτόχρονα, προσπαθούν να διατηρήσουν στη διάθεσή τους ένα αριθμό 'ποιοτικών', δηλαδή δοκιμασμένων καλών ναυτικών, στις θέσεις του κατώτερου πληρώματος, προκειμένου να αντικαταστήσουν τους μέχρι και σήμερα υψηλόμισθους Έλληνες.

<sup>183</sup> Σχετικά, ο υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας με φορτηγά πλοία ανέφερε ότι «η ανταμοιβή προσπαθούμε να είναι μέσα στα πλαίσια της αγοράς [...], αλλά από εκεί και πέρα πιστεύω ότι τα ισχυρά μας χαρτιά εδώ είναι ότι είμαστε μια πολύ σοβαρή εταιρεία, με καινούρια πλοία και ο ναυτικός βλέπει ότι μπορεί να βρει μια διαφορά στους μισθούς συγκριτικά με μια άλλη εταιρεία, αλλά θα προτιμήσει να έρθει εδώ, διότι ξέρει με τι έχει να κάνει».

Πίνακας 5.37 Υιοθέτηση πολιτικής προσφοράς παροχών και κινήτρων (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητα/ ειδικότητα ναυτικών)

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες		Αλλοδαποί**		Μέση τιμή***
	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	
Μεγάλη	34.4%	21.9%	21.2%	19.1%	24.2%
Μεσαία	31.1%	15.6%	29.4%	19.1%	23.8%
Μικρή	24.6%	9.4%	21.2%	18%	18.3%
<b>ΝΑΙ, προσφορά παροχών</b>	<b>90.2%</b>	<b>46.9%</b>	<b>71.8%</b>	<b>56.2%</b>	<b>66.3%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>9.8%</b>	<b>53.1%</b>	<b>28.2%</b>	<b>43.8%</b>	<b>33.7%</b>

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά των Ελλήνων και αλλοδαπών αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος αναφέρονται στις πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

\*\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Είναι πλέον ευδιάκριτο ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσδίδουν στους ναυτικούς των διαφόρων εθνικοτήτων που απασχολούν διαφορετική αξία. Αντιλαμβάνονται δηλαδή τους ναυτικούς τους ως δυναμικό διαφορετικού επιπέδου ποιότητας, ανάλογα με την εθνικότητα. Για το λόγο αυτό, προσφέρουν διαφορετικά πακέτα παροχών, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 5.38. Προκύπτει λοιπόν, μία μεγάλη ποικιλία από κίνητρα και πριμ, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις στοχεύουν περισσότερο στους Αξιωματικούς, ενώ σε άλλες, στους Έλληνες ναυτικούς (βλ. Πίνακα 5.38 παρακάτω). Όσον αφορά στους Έλληνες αξιωματικούς λοιπόν, αυτοί απολαμβάνουν πολύ περισσότερα οικονομικά κίνητρα και παροχές από τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Από τα πριμ επαναπρόσληψης (55%) και αποδοτικότητας (43%), έως τα πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας (45%) και το μισθό ανάπαυσης (43%), οι ναυτιλιακές εταιρείες κάνουν εμφανή την ολοένα και πιο μεγάλη ανάγκη τους να διατηρήσουν τους Έλληνες αξιωματικούς τους στο δυναμικό τους. Μάλιστα, η ποικιλία των παροχών που οι Έλληνες απολαμβάνουν επεκτείνεται συνεχώς, μέχρι και τα πιο πρόσφατα συνταξιοδοτικά προγράμματα ή την επιδοτούμενη εκπαίδευση. Αντιστοίχως, οι αλλοδαποί αξιωματικοί λαμβάνουν πριμ που επίσης σχετίζονται με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να επενδύσουν στη διατήρηση των πιο αξιόλογων αξιωματικών τους. Έτσι, απολαμβάνουν κυρίως πριμ επαναπρόσληψης, σε ποσοστό μάλιστα, λίγο υψηλότερο (57%) από αυτό των Ελλήνων. Επίσης, πριμ αποδοτικότητας (38%) και μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία (26%). Σημειώνεται ακόμη, ότι οι Αξιωματικοί, και ιδιαίτερα οι Έλληνες (με 21%, ενώ οι αλλοδαποί με 15%), και πολύ λιγότερο τα αλλοδαπά πληρώματα (12%, ενώ τα ελληνικά ελάχιστα- 3%), απολαμβάνουν μία ποικιλία άλλων κινήτρων, όπως άτοκα δάνεια, πριμ επιθεώρησης χωρίς παρατηρήσεις, διέλευσης καναλιών Σουέζ/ Παναμά (για τους αξιωματικούς) και έκτακτα μπόνους, υποτροφίες και βραβεία για επιτεύγματα και διακρίσεις στις εξετάσεις του ΚΕΣΕΝ ή των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (για τους δόκιμους). Τέλος, μεγάλο ποσοστό αφορά κίνητρα μη οικονομικής φύσης. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη στήριξη στις οικογένειες των ναυτικών με εκδηλώσεις, δώρα<sup>184</sup>, κλπ., που απευθύνονται κυρίως στους Έλληνες αξιωματικούς (43%) και τα ελληνικά πληρώματα (14%), και λιγότερο στους αλλοδαπούς ναυτικούς (από 10% για τις δύο εξεταζόμενες κατηγορίες).

<sup>184</sup> Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας Έλληνας αξιωματικός είχε λάβει ως δώρο για την τριαντάχρονη συνεργασία του με τη ναυτιλιακή επιχείρηση ένα χρυσό ρολόι. Αυτό ήταν μια ένδειξη της αφοσίωσης και της στενής σχέσης που υπήρχε μεταξύ του εφοπλιστή και του ναυτικού, πρακτική που, όπως από τον ίδιο σχολιάστηκε, έπαψε να ισχύει μετά την αλλαγή της διοίκησης της επιχείρησης.

Από την άλλη, τα ελληνικά πληρώματα απολαμβάνουν ελάχιστα οικονομικά κίνητρα συγκριτικά με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Έτσι, σε μόλις 7% του δείγματος, προσφέρεται πριμ αποδοτικότητας, όπως και μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία. Αντιθέτως, τα αλλοδαπά πληρώματα απολαμβάνουν πριμ επαναπρόσληψης (30%), αποδοτικότητας (19%), μακροχρόνιας υπηρεσίας (17%), όπως επίσης και πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, βαγίματα, επισκευές και λοιπές εργασίες συντήρησης του πλοίου (13%). Τα περιορισμένα οικονομικά κίνητρα προς τους Έλληνες-Κατώτερο Πλήρωμα προφανώς οφείλονται στη μεγάλη προσφορά που υπάρχει, σε αντίθεση με τη μικρή ζήτηση για ελληνικά πληρώματα. Επιπλέον, οι Έλληνες ναυτικοί που απασχολούνται σήμερα σε θέσεις κατώτερου πληρώματος είναι ούτως ή άλλως υψηλόμισθοι, σε σχέση με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Συνεπώς, οι εταιρείες αναλαμβάνουν αυτό το κόστος και δεν προσφέρουν επιπλέον κίνητρα και παροχές, δεδομένης της μεγάλης προσφοράς σε χαμηλόμισθους αλλοδαπούς ναυτικούς, αλλά και της μεγάλης προσφοράς σε Έλληνες. Έτσι, ενισχύεται η τάση υποκατάστασης των Ελλήνων με αλλοδαπούς ναυτικούς στις θέσεις του κατώτερου πληρώματος, καθώς η προσπάθεια επένδυσης στους αλλοδαπούς έχει στόχο τη μακροχρόνια παραμονή των δοκιμασμένων και καλών αλλοδαπών πληρωμάτων στη διάθεση της εταιρείας. Μάλιστα, οι Έλληνες απασχολούνται προκειμένου να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στους φθηνότερους αλλοδαπούς<sup>185</sup>.

Πίνακας 5.38 Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα στις κατηγορίες και εθνικότητες ναυτικών

	Αξιοματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		Μέσος όρος**
	Έλληνες	αλλοδαποί	Έλληνες	αλλοδαποί	
1. Πριμ επαναπρόσληψης	55%	57%	0%	30%	36%
2. Πριμ αποδοτικότητας	43%	38%	7%	19%	27%
3. Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία	45%	26%	7%	17%	24%
4. Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών (π.χ. δώρα, κ.α.)	43%	10%	14%	10%	19%
5. Μισθός ανάπαυσης	43%	14%	0%	7%	16%
6. Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση	27%	14%	0%	4%	11%
7. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	7%	3%	3%	1%	4%
8. Πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, επισκευές, βαγίματα, κ.α.	0%	0%	3%	13%	4%
9. Άλλα <sup>1</sup>	21%	15%	3%	12%	13%

\* Τα ποσοστά των Ελλήνων και αλλοδαπών αξιοματικών και κατώτερου πληρώματος αναφέρονται στις πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται κυρίως η παροχή άτοκων δανείων και πριμ για επιθεώρηση χωρίς παρατηρήσεις (audit bonus). Επίσης, πριμ αφοσίωσης στους πέντε καλύτερους (5 top/ loyalty bonus), έκτακτα μπόνους, εσωτερικές προαγωγές σε όλες τις ειδικότητες ναυτικών, κοινό ταμείο πρόνοιας

<sup>185</sup> Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε κατά τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας: «οι Έλληνες λοστρόμοι προτιμώνται, προκειμένου να κουμαντάρουν και να εκπαιδεύσουν τους ξένους».

(provident fund), χρηματοδότηση σπουδών παιδιών ναυτικών, οικογενειακή ασφάλιση, προκαταβολές μετρητών, GMDSS μπόνους στους Πλοιάρχους, για πέρασμα Suez/Panama pass, βραβεία και υποτροφίες (training awards για βαθμούς άνω του 8.5) σε δόκιμους και του ΚΕΣΕΝ, διάφορα άλλα πριμ λόγω υψηλών διακρίσεων και επαίνων (awards/ honours bonus).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η περαιτέρω εξέταση της παροχής κινήτρων στους Έλληνες αξιωματικούς, σε σχέση με τα χρόνια παραμονής τους στην επιχείρηση (βλ. Πίνακα Α26, Παράρτημα Α). Προκύπτει ότι οι μακροχρόνια απασχολούμενοι στην επιχείρηση (για περισσότερα από έντεκα έτη) Έλληνες αξιωματικοί απολαμβάνουν μια ποικιλία κινήτρων και παροχών, τα οποία προσφέρουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να τους διατηρήσουν στο δυναμικό τους. Σε αυτούς προσφέρεται πιο συχνά ο μισθός ανάπαυσης (35.7%), ενώ το ίδιο ποσοστό συγκεντρώνει και το μη οικονομικό κίνητρο της στήριξης στις οικογένειες των ναυτικών, καθιστώντας το εξίσου σημαντικό. Επιπλέον, πολύ συχνά προτιμώνται τα πριμ επαναπρόσληψης (32%) και μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία (30.4%).

Το μέγεθος της εταιρείας φαίνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις επηρεάζει την υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών παροχών και κινήτρων, όπως προκύπτει από τον ακόλουθο πίνακα 5.39 (και πίνακα Α27, Παράρτημα Α). Οι μεγάλες εταιρείες επικεντρώνονται σε μια ποικιλία παροχών, που περιλαμβάνουν πριμ επαναπρόσληψης, στήριξη στις οικογένειες των ναυτικών, πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας και αποδοτικότητας, μισθό ανάπαυσης κ.α. Οι μεσαίου μεγέθους στοχεύουν στη διατήρηση αλλά και ικανοποίηση των ναυτικών τους, μέσα από πριμ επαναπρόσληψης, αποδοτικότητας και μακροχρόνιας υπηρεσίας, ενώ οι μικρές (λόγω μεγέθους) επικεντρώνονται στα πριμ επαναπρόσληψης και αποδοτικότητας.

Πίνακας 5.39 Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα, βάσει μεγέθους ναυτιλιακής εταιρείας (μέσοι όροι- averages)

Μέγεθος εταιρείας*	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
Πριμ αποδοτικότητας (performance bonus)	9.0%	10.3%	7.3%
Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία (seniority bonus)	10.0%	8.9%	4.7%
Πρόγραμμα συνταξιοδότησης (pension plan)	1.8%	0.4%	1.6%
Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση	6.0%	4.4%	0.8%
Μισθός ανάπαυσης (stand-by wage)	9.8%	4.4%	0.8%
Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών (π.χ. δώρα, εκδηλώσεις)	11.5%	5.4%	2.2%
Πριμ επαναπρόσληψης (re-joining bonus)	11.5%	16.2%	7.9%
Πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, επισκευές, βαψίματα, κ.α.	0.0%	1.4%	2.8%
Άλλα <sup>1</sup>	4.6%	5.9%	2.4%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται κυρίως η παροχή άτοκων δανείων και πριμ για επιθεώρηση χωρίς παρατηρήσεις (audit bonus). Επίσης, πριμ αφοσίωσης στους πέντε καλύτερους (5 top/ loyalty bonus), πριμ σύμφωνα με την προτίμηση του πλοιοκτήτη, έκτακτα μπόνους, εσωτερικές προαγωγές σε όλες τις ειδικότητες ναυτικών, κοινό ταμείο πρόνοιας (provident fund), χρηματοδότηση σπουδών παιδιών ναυτικών, οικογενειακή ασφάλιση, προκαταβολές μετρητών, GMDSS μπόνους στους Πλοιάρχους, για πέρασμα Suez/Panama pass, βραβεία και έπαινοι (training awards για βαθμούς άνω του 8.5) σε δόκιμους και του ΚΕΣΕΝ, διάφορα άλλα πριμ λόγω υψηλών διακρίσεων (awards/ honours bonus).

Αναφορικά με τα μη οικονομικά κίνητρα και τις έμμεσες παροχές, όπως η στήριξη των οικογενειών των ναυτικών, αναφέρθηκε το εμπόδιο της επικοινωνίας με τις οικογένειες των αλλοδαπών, λόγω της διαφορετικής γλώσσας. Το πρόβλημα αυτό δεν παρουσιάζεται όταν υπάρχει θυγατρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να πραγματοποιείται έως και επίσκεψη του υπεύθυνου πληρωμάτων στο εξωτερικό για διοργάνωση και συμμετοχή σε εκδηλώσεις. Τέλος, παράλληλα με κάποια επιλεγμένα πριμ, επιστρατεύονται συχνά και έμμεσα κίνητρα, όπως εσωτερικές προαγωγές. Το μέτρο αυτό, που αφορά στην προσφορά πλάνου καριέρας, εφαρμοζόμενο σε όλες τις ειδικότητες και εθνικότητες<sup>186</sup> φαίνεται ότι συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στην ικανοποίηση των ναυτικών. Για το λόγο αυτό προσφέρεται από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Κατά την ποιοτική έρευνα συλλέχθηκαν στοιχεία που δίνουν μια πιο λεπτομερή και συγκεκριμένη εικόνα για την ποικιλία και το ύψος των προσφερόμενων πακέτων παροχών. Το ύψος των πριμ ποικίλει, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, αλλά και με την ειδίκευση του στόλου<sup>187</sup>. Ειδικά για τις εταιρείες με υγραεριοφόρα πλοία, η πολιτική που χαράσσουν δίνει τεράστια σημασία στα κίνητρα, κυρίως στους Έλληνες αξιωματικούς. Όλες οι εταιρείες με πλοία τύπου LNG, LPG προσφέρουν κίνητρα στους Έλληνες αξιωματικούς (100%), το 83% των εταιρειών προσφέρει στους αλλοδαπούς ναυτικούς (αξιωματικούς και κατώτερα πληρώματα), ενώ χαμηλότερο ποσοστό στοχεύει στα ελληνικά κατώτερα πληρώματα (67%) (βλ. πίνακα A28, Παράρτημα Α).

Σε γενικές γραμμές τα πριμ υπολογίζονται ως ποσοστό του μισθού των ναυτικών<sup>188</sup>. Αναφορικά με το ύψος του μισθού ανάπαυσης (stand by wage), αυτό διαφοροποιείται από τις εταιρείες και μπορεί να είναι ίσο με το μισθό της συλλογικής σύμβασης ή με ένα συγκεκριμένο ποσό (π.χ. 2,000€) για περιορισμένο χρονικό διάστημα (π.χ. τους πρώτους δύο ή τρεις μήνες). Όσον αφορά στο πρόγραμμα συνταξιοδότησης (pension plan), αυτό μπορεί να αντιστοιχεί σε ποσοστό επί του μισθού του ναυτικού (π.χ. 9% του μισθού, κάθε μήνα), ή ποσοστό που μοιράζεται μεταξύ ναυτικών, ναυτιλιακής εταιρείας και ανεξάρτητης εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων (π.χ. «33% πληρώνουν οι ναυτικοί, 33% η εταιρεία και 33% ο εξωτερικός συνεργάτης»). Πάντως σε κάποιες μεγάλες εταιρείες υπάρχουν σκέψεις για εφαρμογή πλάνου συνταξιοδότησης σε όλο το ναυτεργατικό δυναμικό. Τέλος, για τα πληρώματα, τα πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, επισκευές, βαψίματα, κ.α. μπορεί να φθάσουν τα 2,500-3,000\$, όπως πρόσθεσε στέλεχος εταιρείας με πέντε φορτηγά.

<sup>186</sup> Όπως σχολίασε ο υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας με φορτηγά και δεξαμενόπλοια «στους Έλληνες Αξιωματικούς έχουμε γονείς- γιους καπετάνιους. Κάνουμε εσωτερικές προαγωγές, έχουμε και Φιλιππινέζους καπετάνιους».

<sup>187</sup> Για παράδειγμα, μια μικρομεσαία εταιρεία με στόλο πέντε δεξαμενοπλοίων προσφέρει «'bonus' (πριμ) στους Έλληνες μακροχρόνιας υπηρεσίας 350€ ανάλογα με τα χρόνια στο βαθμό και στην εταιρεία, μισθό ανάπαυσης 1,800€ και 'rejoining bonus' (πριμ επαναπρόσληψης) 700€ ανά μήνα υπηρεσίας πάνω στο πλοίο», ενώ άλλη μεσαία εταιρεία με φορτηγά ανέφερε «'rejoining bonus' (πριμ επαναπρόσληψης) δίνουμε στους Ουκρανούς αξιωματικούς, 500\$ σε καπετάνιο και πρώτο μηχανικό, και από 300\$ σε υποπλοίαρχο και δεύτερο [μηχανικό], και 'performance bonus' (πριμ απόδοσης) στους καπετάνιους, μετά από 1 χρόνο υπηρεσίας σε μας, από 100\$».

<sup>188</sup> π.χ. «πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας μετά τον πρώτο χρόνο στην εταιρεία 3% του μισθού, μετά το δεύτερο χρόνο 5% του μισθού» (σε μεσαία εταιρεία), ή «'rejoining bonus' (πριμ επαναπρόσληψης) με 5-10% πάνω του μισθού, ανάλογα με τα 'contracts' (συμβόλαια), σε όλους τους ναυτικούς» (σε μεγάλη εταιρεία)

Αν και δεν αποτελεί συνήθη πρακτική, υπάρχουν περιπτώσεις εταιρειών που προσφέρουν και ομαδικά κίνητρα, όπως «σε *'audit'* (επιθεώρηση πλοίου) με μηδέν παρατηρήσεις, το πλήρωμα μοιράζεται 1,500€» (εκπρόσωπος εταιρείας με μεγάλο στόλο). Επίσης, από άλλη μεσαία εταιρεία σχολιάστηκε αναφορικά με τη συμμετοχή των εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων ότι «ο ατζέντης δίνει *'stand by bonus'* (μισθό αναμονής) κατόπιν δικής μας εντολής, ενώ εμείς δίνουμε στους Έλληνες». Ακόμη, καταγράφηκε ότι, στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού με τις ναυτιλιακές εταιρείες και τις άλλες ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης, υπάρχουν μεγάλες ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων, οι οποίες, προσφέρουν δικά τους πρόνομια -οικονομικής και άλλης φύσης, όπως το ταμείο πρόνοιας (*provident fund*)<sup>189</sup>, εσωτερικές προαγωγές, προώθηση σε διάφορες ναυτιλιακές εταιρείες, δουλειά στα γραφεία της εταιρείας, ευκαιρία για συστάσεις άλλων ναυτικών, δωρεάν σεμινάρια, ιατρικά και ασφαλιστικά πακέτα (*'benefits'*) για την οικογένεια του ναυτικού, μισθούς αναμονής, εκδηλώσεις και δώρα, ακόμη και πλάνο καριέρας<sup>190</sup>. Με τον τρόπο αυτό οι ανεξάρτητοι διαχειριστές επιτυγχάνουν οι ναυτικοί που απασχολούν, να αντιλαμβάνονται ως εργοδότη τους την ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων, αντί για τη ναυτιλιακή εταιρεία και το πλοίο στο οποίο εργάζονται.

## 5.2.6 Εκπαίδευση Ναυτικών

Το ποσοστό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που παρέχει επιπλέον εκπαίδευση πριν από τη ναυτολόγηση του ναυτεργατικού δυναμικού είναι 65.9% (βλ. πίνακα 5.40), όμως διευκρινίζεται ότι αυτό αναφέρεται στο σύνολο των επιχειρήσεων, είτε αυτές προσφέρουν εκπαίδευση σε όλους τους ναυτικούς, είτε σε συγκεκριμένες ομάδες ή ακόμη και σε μεμονωμένους ναυτικούς. Οπότε, η περαιτέρω ανάλυση είναι αναγκαία, και όπως δείχνει ο πίνακας 5.41, η εκπαίδευση αυτή απευθύνεται περισσότερο στους Αξιωματικούς, και κυρίως στους Έλληνες (78.7%, και 39.5% στους αλλοδαπούς), και σπανίως στα πληρώματα (18% στα αλλοδαπά και 9.6% στα ελληνικά).

Πίνακας 5.40 Προσφορά εκπαίδευσης σε ναυτικούς (βάσει μεγέθους επιχείρησης)

μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο		Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, προσφορά εκπαίδευσης προ ναυτολόγησης</b>	<b>65.9%</b>	Όπου,	43.9%	41.5%	14.6%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>34.1%</b>				

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>189</sup> Όπου «3% από το μισθό του βάζει ο ναυτικός, 3% η ναυτιλιακή εταιρεία και 3% η εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων. Το ποσό τοκίζεται. Ο ναυτικός μπορεί να πάρει το 20% το 2<sup>ο</sup> χρόνο που θα δουλέψει. Εάν φύγει νωρίτερα, παίρνει μόνο το ποσοστό 3% που είχε βάλει ο ίδιος, τα υπόλοιπα 3% της εταιρείας τα μοιράζονται οι άλλοι ναυτικοί» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας).

<sup>190</sup> Μία από τις ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων προωθεί το πλάνο καριέρας, μέσω προγράμματος για τους δόκιμους Μηχανικούς και Αξιωματικούς Καταστρώματος «το *'Engine/ Deck Cadet Programme'* για τους Ουκρανούς, Φιλιππινέζους και Ρώσους. Έχει ανταπόκριση από τις εταιρείες. Το πρόγραμμα αυτό ουσιαστικά παίρνει τους ναυτικούς από δόκιμους και τους φτιάχνει καπετάνιους και μηχανικούς».

Πίνακας 5.41 Προσφορά εκπαίδευσης σε ναυτεργατικό δυναμικό (βάσει μεγέθους επιχείρησης, ειδικότητας και εθνικότητας ναυτικών).

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες**		Αλλοδαποί		Μέση τιμή***
	Αξιωμ.	Κατ. Πλ.	Αξιωμ.	Κατ. Πλ.	
Μεγάλη	34.4%	3.2%	12.8%	6.7%	<b>14.3%</b>
Μεσαία	27.9%	3.2%	16.2%	4.6%	<b>13%</b>
Μικρή	16.4%	3.2%	10.5%	6.7%	<b>9.2%</b>
<b>ΝΑΙ, προσφορά εκπαίδευσης προ ναυτολόγησης</b>	<b>78.7%</b>	<b>9.6%</b>	<b>39.5%</b>	<b>18%</b>	<b>36.5%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>21.3%</b>	<b>90.4%</b>	<b>60.5%</b>	<b>82%</b>	<b>63.5%</b>

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά των Ελλήνων και αλλοδαπών αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος αναφέρονται στις πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

\*\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που προσφέρουν οι ναυτιλιακές εταιρείες ποικίλλει, και μπορεί να αφορά απλή ενημέρωση (briefing), θέματα ασφάλειας και ποιότητας, πολιτικών της εταιρείας και διεθνών κανονισμών (S&Q, ISM- SMS, ISPS, TMSA, STCW, κ.α.), τεχνική κατάρτιση (cargo handling, etc), εκπαίδευση σε προσομοιωτές γέφυρας/μηχανής, ανάλυση έρευνας ατυχημάτων (incident investigation analysis), διαχείριση κρίσεων (crisis management) και ξένη γλώσσα (αγγλικά, ναυτιλιακή ορολογία). Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται με χρήση βιντεοταινιών, προσομοιωτών, προγραμμάτων υπολογιστή ή να περιλαμβάνει πιο παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση μπορεί να διοργανώνεται εσωτερικά (in-house, για όσες –μεγάλου μεγέθους εταιρείες- διαθέτουν το κόστος, την οργάνωση, υποδομή και τεχνογνωσία<sup>191</sup>), εξωτερικά (σε ιδιωτικά κέντρα και εγκεκριμένους φορείς, όπως DNV, Lloyds, Shell, Hellenic Management Center, κ.α. ή σε δημόσια, όπως το Κέντρο Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού- ΚΕΣΕΝ) ή και πάνω στο πλοίο. Πάντως, στην πλειονότητα των εταιρειών, ανεξαρτήτως μεγέθους στόλου και τύπου πλοίων, παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα 'ISM, ISPS'<sup>192</sup>, εσωτερικά για τους Έλληνες, και από τον εξωτερικό συνεργάτη για τους αλλοδαπούς, ενώ κάποιες μεσαίες εταιρείες επιλέγουν τους ναυτικούς που θα στείλουν σε εκπαίδευση (π.χ. μόνο στους Έλληνες αξιωματικούς).

Σημειώνεται ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρόγραμμα υποδοχής (familiarisation) των νέων ναυτικών και ένταξής τους στο πλοίο κάθε φορά που αλλάζει το πλήρωμα, σε ποσοστό 80% περίπου για τους Έλληνες και αλλοδαπούς αξιωματικούς, 40% για τα αλλοδαπά πληρώματα και 26% για τα ελληνικά (βλ. πίνακα Α29, Παράρτημα Α). Το διάστημα υποδοχής εξαρτάται από την εμπειρία του ναυτικού στο κάθε πλοίο, και γίνεται προτού ανέβει ο ναυτικός πάνω στο πλοίο (με

<sup>191</sup> Από εταιρεία μεγάλου μεγέθους με διαφοροποιημένο στόλο αναφέρθηκε ότι το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιείται ετησίως για την εκπαίδευση των στελεχών ναυτικών (Αξιωματικών) αγγίζει το ένα εκ. δολάρια. Ακόμη, εταιρείες που ανήκουν σε όμιλο έχουν την οικονομική δυνατότητα της επένδυσης μεγάλων κεφαλαίων στον τομέα της εκπαίδευσης, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι «έχουμε ιδιόκτητο 'training center certified by DNV' (εκπαιδευτικό κέντρο πιστοποιημένο από το νηογνώμονα DNV) και για αποκλειστική χρήση των εταιρειών του Ομίλου, και προσφέρουμε αυτή τη στιγμή 100 σεμινάρια in-house (εσωτερικά) κάθε χρόνο. Επίσης, προσφέρουμε σεμινάρια στην Αγγλία και στην Ουκρανία. Σήμερα έχουμε και 'bridge simulator' (προσομοιωτή μηχανοστασίου), που κόστισε γύρω στις 400,000€».

<sup>192</sup> Διεθνής Κώδικας Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων (International Ship and Port Facility Security Code- ISPS)

ενημέρωση πριν το ταξίδι, μετά από αυτό- ‘briefing/ debriefing’), αλλά και πάνω στο πλοίο (προσαρμογή- ‘familiarisation’). Η προσαρμογή πάνω στο πλοίο μπορεί να είναι από 24 έως 48 ώρες (εάν πρόκειται για ναυτικό που έχει ξανα- ταξιδέψει με το ίδιο ή ‘αδελφό πλοίο’), και από τρεις μέρες έως μία ή δύο εβδομάδες (εάν πρόκειται για νέο ναυτικό ή νέο πλοίο).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων με τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών εκφράστηκε μια δυσαρέσκεια ως προς το πρόγραμμα σπουδών των ελληνικών Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού. Η δυσαρέσκεια αυτή αφορούσε στο περιεχόμενο των μαθημάτων, στην παλαιότητα των συγγραμμάτων, στην έλλειψη υποδομών, αλλά και στη λειτουργικότητα της πρακτικής άσκησης των δοκίμων. Χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος πληρωμάτων μιας εταιρείας με μεγάλο μεγέθους ανέφερε ότι *«για τους δοκίμους, το σύστημα με τα βμηνα δε δουλεύει, γιατί [ο δοκίμος] κάνει το πρώτο ταξίδι χωρίς να έχει τις γνώσεις. Στο δεύτερο βμηνο πάλι, καταλαβαίνει, αλλά έχει χαθεί ήδη το πρώτο βμηνο. Θα έπρεπε [...] να κάνουνε τετράμηνο το πρώτο ταξίδι, το δεύτερο πάλι τετράμηνο, και το τρίτο και τελευταίο τετράμηνο μετά την αποφοίτηση από τη σχολή. Έτσι, θα έχει συνολική εικόνα, δηλαδή το είδα στην αρχή, στη μέση του και στο τέλος, και μάλιστα και εύκολα αυτό το χρόνο (12 μήνες στο πλοίο)»*.

Τέλος, αναφορικά με την παροχή εκπαίδευσης πάνω στο ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση στην ενότητα 6.3.

### **5.2.7 Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων**

Η έρευνα πεδίου ανέδειξε το ρόλο των εξωτερικών συνεργατών που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές εταιρείες στις διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων. Όλες οι εταιρείες του δείγματος (100%) πραγματοποιούν κάποιας μορφής ή συνδυασμό διαφορετικών μορφών εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων (outsourcing) που αφορά στη διαχείριση των πληρωμάτων (πολλαπλές απαντήσεις). Οι εξωτερικοί συνεργάτες άλλοτε είναι ανεξάρτητες εταιρείες που αναλαμβάνουν τη συνολική διαχείριση των πληρωμάτων ή μεμονωμένες δραστηριότητες όπως εύρεση, εκπαίδευση του συνόλου ή μέρους του ναυτεργατικού δυναμικού, και άλλοτε θυγατρικές εταιρείες με έδρα συνηθέστερα στο εξωτερικό (17.8%). Οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων αποτελούν την πιο συχνά προτιμώμενη μορφή συνεργασίας σε επίπεδο δραστηριοτήτων διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού. Τέτοιες εταιρείες προτιμώνται ιδιαίτερα λόγω του ότι δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό (71.1%) οπότε προμηθεύουν τις ελληνόκτητες εταιρείες με αλλοδαπά πληρώματα, αλλά και στην Ελλάδα (34.4%) (βλ. Πίνακα 5.42 παρακάτω). Οι εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα δεν αναλαμβάνουν αποκλειστικά τη διαχείριση Ελλήνων ναυτικών τουναντίον, επεκτείνουν τα γραφεία τους σε άλλες χώρες (κυρίως βαλκανικές- πρώην σοβιετικές χώρες), αλλά και τις συνεργασίες τους με άλλους πράκτορες (στις Φιλιππίνες και αλλού), προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ποικιλία υπηρεσιών που να καλύπτουν όλες τις ανάγκες των ελληνόκτητων εταιρειών σε αλλοδαπό και ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό. Τέλος, κανείς θα πρέπει να αναφέρει ότι ειδικά για την εύρεση ναυτικών συχνά πραγματοποιείται απευθείας επικοινωνία με ακαδημίες εμπορικού ναυτικού στο εξωτερικό (στα βαλκάνια, την Κίνα και αλλού στην Ασία),



με κρατικά γραφεία εύρεσης ναυτικής εργασίας σε πρώην σοβιετικές χώρες<sup>193</sup>, στις Φιλιππίνες και αλλού. Επίσης, αναφέρθηκαν περιπτώσεις κατά τις οποίες αλλοδαποί ναυτικοί προσλαμβάνονται απευθείας από τις εταιρείες, λόγω κάποιων συστάσεων ή μέσω βιογραφικών. Σε μικρότερη έκταση υπάρχουν εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο, οι οποίες έχουν αναπτύξει ένα σύστημα προσέγγισης ναυτλιακών εταιρειών μέσω αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων με σκοπό τη συνεργασία<sup>194</sup>.

Πίνακας 5.42 Τύποι Εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων

Μορφή συνεργάτη		Παρατηρήσεις (count)	Απαντήσεις (responses)	Περιπτώσεις (cases)
<b>Θυγατρική εταιρεία</b>	στην Ελλάδα	4	3.2%	<b>4.4%</b>
	στο εξωτερικό	16	12.7%	<b>17.8%</b>
<b>Ανεξάρτητη Εταιρεία/ Πράκτορας</b>	στην Ελλάδα	31	24.6%	<b>34.4%</b>
	στο εξωτερικό	64	50.8%	<b>71.1%</b>
<b>Άλλο *</b>	στο εξωτερικό	11	8.7%	<b>12.2%</b>
<b>Σύνολα</b>		126	100% **	<b>***</b>

\* Στο 'Άλλο' περιλαμβάνονται: απευθείας επικοινωνία με ακαδημίες εμπορικού ναυτικού στο εξωτερικό, εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο, απευθείας επικοινωνία με αλλοδαπούς ναυτικούς, συστάσεις αλλοδαπών ναυτικών.

\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (N=126).

\*\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις- αριθμό εταιρειών (N=91).

Στον πίνακα 5.43 παρακάτω, αναλύονται οι προτιμήσεις των εξωτερικών συνεργατών ανά μέγεθος εταιρείας. Προκύπτει λοιπόν, ότι οι μικρού μεγέθους εταιρείες δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε ανεξάρτητους εξωτερικούς συνεργάτες στην Ελλάδα, ενώ τις ανεξάρτητες εταιρείες στο εξωτερικό φαίνεται ότι προτιμούν όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Επίσης, από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν (μονο ή μεταξύ άλλων<sup>195</sup>) θυγατρική στην Ελλάδα, το 100% είναι μεγάλου μεγέθους, οι οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό (68.8%) αυτών που επιλέγουν την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό.

Πίνακας 5.43 Τύποι Εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων (βάσει μεγέθους εταιρείας)

τύπος συνεργάτη	μέγεθος εταιρεία*	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή	Σύνολο
<b>Θυγατρική εταιρεία</b>	στην Ελλάδα	100%	0.0%	0.0%	100%
	στο εξωτερικό	68.8%	18.7%	12.5%	100%
<b>Ανεξάρτητη</b>	στην Ελλάδα	19.4%	29%	51.6%	100%

<sup>193</sup> Μάλιστα, στην Ουκρανία τα κρατικά γραφεία χρεώνουν από 1,000-2,000\$ το μήνα για κάθε ναυτικό, όπως προέκυψε από τις προσωπικές συνεντεύξεις.

<sup>194</sup> Όπως περιέγραψε σχετικά στέλεχος μικρής εταιρείας, «κάθε μέρα σχεδόν έχουμε 'e-mail' (ηλεκτρονικά μηνύματα) από 'mapping agents' (γραφεία εύρεσης πληρωμάτων), οι οποίοι μας ενημερώνουν για τα πληρώματα που προσφέρουν. Η εταιρεία παίρνει πληροφορίες και από άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτούς τους ατζέντηδες και επιλέγει».

<sup>195</sup> Η επιλογή εξωτερικού συνεργάτη είναι ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, και κατά συνέπεια, μπορεί να εκφράζει προτίμηση σε μία ή περισσότερες μορφές εξωτερικού συνεργάτη.

<b>Εταιρεία/ Πράκτορας</b>	στο εξωτερικό	35.9%	31.3%	32.8%	100%
<b>Άλλο***</b>	στο εξωτερικό	36.4%	27.2%	36.4%	100%

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\*\* Στο 'Άλλο' περιλαμβάνονται: απευθείας επικοινωνία με ακαδημίες εμπορικού ναυτικού στο εξωτερικό, εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο, απευθείας επικοινωνία με αλλοδαπούς ναυτικούς, συστάσεις αλλοδαπών ναυτικών.

Οι μεγάλου μεγέθους εταιρείες διατηρούν λοιπόν την ευελιξία στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών στο εξωτερικό, λόγω αξιοποίησης οικονομιών κλίμακας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από δύο υπεύθυνους πληρωμάτων μεγάλων εταιρειών, «έως τα δώδεκα πλοία συμφέρει ο ανεξάρτητος πράκτορας. Στα δεκαοκτώ πλοία και άνω συμφέρει η θυγατρική», ενώ άλλος υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας με θυγατρική στις Φιλιππίνες, ανέφερε ότι «στις Φιλιππίνες εάν μπορέσεις και φτιάξεις το δικό σου γραφείο, διότι υπάρχει πολλή γραφειοκρατία εκεί και είναι δύσκολο, και έχεις τουλάχιστον δεκαπέντε πλοία, έχεις το αζημίωτο» από θέμα εξοικονόμησης, σε σύγκριση με τον ανεξάρτητο ατζέντη. Η ίδρυση μιας θυγατρικής εταιρείας εύρεσης πληρωμάτων επηρεάζεται όχι μόνο από το μέγεθος του στόλου μιας επιχείρησης, αλλά και από τις εθνικότητες που επιλέγει να απασχολεί. Έτσι, συχνά η ίδρυση θυγατρικής επιλέγεται με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα των απασχολούμενων ναυτικών<sup>196</sup>. Η ανάλυση του προφίλ των επιχειρήσεων που διαθέτουν στόλους άνω των 15 και 18 πλοίων (όπως προέκυψε από τις προσωπικές συνεντεύξεις), καθώς και άνω των 25 πλοίων (προκειμένου να εξεταστεί σε βάθος η υπόθεση αυτή), επιβεβαίωσε τα ποιοτικά δεδομένα και έδειξε μια συσχέτιση του μεγέθους της επιχείρησης (και του στόλου) με τις προτιμήσεις σε επιλογές εξωτερίκευσης και σύνθεσης πληρωμάτων (βλ. πίνακα 5.44). Έτσι, όσο αυξάνεται το μέγεθος του στόλου, τόσο οι επιχειρήσεις δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στην ίδρυση θυγατρικής· αυτό προφανώς οφείλεται στις οικονομίες κλίμακας, αλλά πιθανώς να σχετίζεται με τις επιλογές σύνθεσης που κάνουν. Οι πολιτικές σύνθεσης που προτιμούν περισσότερο οι επιχειρήσεις όσο αυξάνεται το μέγεθος του στόλου, είναι προς την απασχόληση Ελλήνων και αλλοδαπών μίας ή περισσότερων εθνικοτήτων, ή/και αλλοδαπών μίας ή δύο εθνικοτήτων. Συνεπώς, το στοιχείο αυτό αποτελεί μια ένδειξη ότι επιθυμούν να έχουν σταθερή πρόσβαση σε ποιοτικούς ναυτικούς τουλάχιστον σε μία αλλοδαπή εθνικότητα (π.χ. Φιλιππινέζους), την οποία μπορούν να συνδυάζουν με Έλληνες ή/και με αλλοδαπούς μιας άλλης εθνικότητας ή να απασχολούν σε μονοεθνικό πλήρωμα. Σε κάθε περίπτωση, προκύπτει ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος του στόλου, τα ποσοστά της επιλογής πολυεθνικού αλλοδαπού πληρώματος παραμένουν χαμηλά, συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιλογές.

Πίνακας 5.44 Προφίλ επιχειρήσεων με στόλους τουλάχιστον 15, 18 και τουλάχιστον 25 πλοίων (προτιμήσεις εξωτερικών συνεργατών διαχείρισης πληρωμάτων και προτιμώμενων πολιτικών σύνθεσης)\*

<b>Εξωτερικοί συνεργάτες *</b>	$\geq 15$ πλοίων	$\geq 18$ πλοίων	$\geq 25$ πλοίων	<b>Πολιτικές σύνθεσης *, **</b>	$\geq 15$ πλοίων	$\geq 18$ πλοίων	$\geq 25$ πλοίων
<b>Θυγατρική στην Ελλάδα</b>	13.3%	15%	7.1%	<b>GRF1</b>	50%	60%	50%

<sup>196</sup> Όπως ανέφερε υπεύθυνος μεγάλης εταιρείας με θυγατρική στην Ουκρανία, η επιλογή αυτή είχε συνεισφορά στην ποιότητα των ναυτικών.

<b>Θυγατρική στο εξωτερικό</b>	40%	50%	71.4%	<b>GRF</b>	53%	50%	50%
<b>Πράκτορας στην Ελλάδα</b>	20%	30%	28.6%	<b>F1</b>	33.3%	35%	42.9%
<b>Πράκτορας στο εξωτερικό</b>	83.3%	80%	78.6%	<b>F</b>	6.7%	10%	14.3%
<b>Άλλη μορφή***</b>	13.3%	10%	7.1%	<b>F2</b>	36.7%	45%	57.1%

\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of multiple responses- cases).

\*\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\*\* Στην 'Άλλη μορφή' περιλαμβάνονται: απευθείας επικοινωνία με ακαδημίες εμπορικού ναυτικού στο εξωτερικό, εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο, απευθείας επικοινωνία με αλλοδαπούς ναυτικούς, συστάσεις αλλοδαπών ναυτικών.

Από την ποιοτική έρευνα προκύπτει ότι πολύ συχνά λειτουργούν θυγατρικές εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων στις Φιλιππίνες (κυρίως Μανίλα), αλλά και στην Πολωνία, Ουκρανία και Ρωσία<sup>197</sup>. Μάλιστα, αυτές οι εταιρείες επανδρώνονται με γηγενές προσωπικό, ενώ τη διεύθυνση άλλοτε αναλαμβάνει κάποιος Έλληνας ή αλλοδαπός πρώην ναυτικός της μητρικής ναυτιλιακής εταιρείας. Η τοποθέτηση πρώην ναυτικών της εταιρείας σε τέτοιες θέσεις αποτελεί μια ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας (π.χ. ίδρυση και έλεγχος διαχείρισης της θυγατρικής) και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων (π.χ. παύση ταξιδίων και απασχόληση στον ίδιο κλάδο, αλλά στην ξηρά<sup>198</sup>). Με τον τρόπο αυτό, μεταφέρεται η προϋπάρχουσα γνώση που έχει αποκομίσει κάποιος, τόσο από τη ναυτική εμπειρία, όσο και από την εργασία σε ένα άλλο συγγενές επαγγελματικό πεδίο, αλλά διατηρείται πάντοτε στα πλαίσια της μητρικής εταιρείας.

Η ίδρυση θυγατρικής εταιρείας δύναται να αποτελέσει ευκαιρία για μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους εταιρεία, εάν μπορέσει να αξιοποιήσει τα δίκτυα που θα αναπτύξει για την εύρεση ναυτικών και την τεχνογνωσία για την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης πληρωμάτων σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες, όπως συμβαίνει με δύο συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις. Εξετάζοντας τις δύο αυτές περιπτώσεις, προκύπτει ότι η μία μικρού μεγέθους εταιρεία ανήκει σε όμιλο, οπότε απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τη συσπείρωση και συνεργασία με άλλες μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες του ομίλου. Η δεύτερη είναι παραδοσιακή επιχείρηση με μικρό στόλο εξειδικευμένων όμως πλοίων, η οποία προέρχεται από διάσπαση μεγάλης εταιρείας. Συνεπώς, και η δεύτερη απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που είχαν εξασφαλιστεί από την προηγούμενη οργανωτική δομή και τη μορφή της προϋπαρχουσας επιχείρησης.

<sup>197</sup> Υπήρχε και μία περίπτωση μεγάλης εταιρείας που έχει επεκταθεί στην Κίνα και τις Μαλβίδες.

<sup>198</sup> Από υπεύθυνο πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας αναφέρθηκε ότι «στην Ουκρανία υπάρχει ιδιόκτητο γραφείο πληρωμάτων με προσωπικό πέντε Ουκρανούς και διευθυντή έναν Έλληνα αρχιπλοίαρχο, ο οποίος [...] παντρεύτηκε μια Ουκρανή και θέλησε να μείνει εκεί, οπότε έκλεισε αυτή τη συμφωνία με την εταιρεία μας». Από τον ίδιο επίσης αναφέρθηκε ότι «συνεργαζόμαστε και με ανεξάρτητο πράκτορα πληρωμάτων στις Φιλιππίνες, με αποκλειστική συνεργασία, ο οποίος είναι πρώην ναυτικός της εταιρείας μας που επιθυμούσε να σταματήσει να ταξιδεύει».

Οι μεσαίου μεγέθους ναυτιλιακές επιχειρήσεις από την άλλη, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν δίκτυα μέσω της ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών στην αλλοδαπή, ιδιαίτερα δε αν σκοπεύουν στην αύξηση του στόλου τους<sup>199</sup>. Σημειώνεται ότι μόλις τέσσερις είναι οι εταιρείες που διατηρούν θυγατρική εταιρεία στην Ελλάδα για να προμηθεύονται Έλληνες ναυτικούς και όλες είναι μεγάλου μεγέθους. Όμως, κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων δεν κατέστη δυνατό να δοθούν περισσότερες πληροφορίες για τη λειτουργία των θυγατρικών εταιρειών στην Ελλάδα, προκειμένου να ερευνηθεί εάν αυτές προσφέρουν τις υπηρεσίες τους αποκλειστικά στη μητρική εταιρεία, ή και στην υπόλοιπη αγορά.

Αν και προηγούμενη ανάλυση (βλ. πίνακα 5.15 και πίνακα A11, Παράρτημα Α) αποκαλύπτει ότι ειδικά όσον αφορά στους Έλληνες ναυτικούς (αξιωματικούς και πληρώματα) οι ναυτιλιακές εταιρείες διατηρούν τις βασικές δραστηριότητες διαχείρισής τους στο εσωτερικό τους (τμήμα/υπεύθυνος πληρωμάτων), στην περίπτωση των αλλοδαπών δεν ισχύει το ίδιο. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες συχνότερα επιλέγουν να παραχωρούν περισσότερες δραστηριότητες της διαχείρισης πληρωμάτων, σε ότι αφορά στους αλλοδαπούς ναυτικούς. Όταν πρόκειται για θυγατρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων, τότε στους ναυτικούς προσφέρεται μια ποικιλία υπηρεσιών<sup>200</sup> χωρίς την καταβολή εισφοράς στον ατζέντη, ενώ εάν ο εξωτερικός συνεργάτης είναι ανεξάρτητος, τότε οι ναυτιλιακές εταιρείες διατηρούν τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων, αλλά παραχωρούν την εκτέλεση της εύρεσης, εκπαίδευσης, ανταμοιβής, τακτοποίησης γραφειοκρατικών ζητημάτων και επικοινωνίας με τις οικογένειες των ναυτικών. Οι αρμοδιότητες που συνηθίζεται να αναλαμβάνουν οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων μπορεί περιλαμβάνουν (είτε στην τελική τιμή, είτε με επιπλέον χρέωση) προσέλευση ναυτικών (μέσω αγγελιών, επισκέψεων σε ναυτικές σχολές, κ.α.), εύρεση και επιλογή μεμονωμένων ναυτικών ή ολική επάνδρωση πλοίου/στόλου με μονοεθνικό/πολυεθνικό πλήρωμα, προσωπική συνέντευξη υποψηφίων, κόστος επαναπρόσληψης συγκεκριμένου ναυτικού, διάφορες εξετάσεις (χρήσης υπολογιστή, γνώσης Αγγλικών, ιατρικές), ιατροφαρμακευτική ασφάλεια για το ναυτικό ή/και την οικογένειά του, και τακτοποίηση γραφειοκρατικών ζητημάτων, (όπως έκδοση διαβατηρίου, βίζα, κ.α.). Επίσης, εκπαίδευση για την πολιτική της εταιρείας (ISM), για τα πιστοποιητικά ειδικεύσεως και τα πτυχία των ναυτικών ή στη χρήση υπολογιστή και/ή Αγγλικής γλώσσας, πληρωμές (αποστολή εμβασμάτων, προκαταβολές), παροχή εξοπλισμού (ρουχισμό, στολές, φόρμες, μάσκες, κλπ.), μεταφορικά έξοδα προς το πλοίο και επαναπατρισμού, έξοδα επικοινωνίας μεταξύ γραφείου, ναυτιλιακής εταιρείας και πλοίου, καθώς και λοιπά έξοδα επικοινωνίας (π.χ. τηλεφωνήματα, αποστολή φαξ, αλληλογραφία, φωτοτυπίες, κ.α.).

<sup>199</sup> Εξετάζοντας το προφίλ των μεσαίων εταιρειών που διατηρούν θυγατρική εταιρεία εύρεσης πληρωμάτων στο εξωτερικό, προκύπτει ότι πρόκειται για: (α) εταιρεία με εξειδικευμένο στόλο δεκαπέντε πλοίων με θυγατρική στην Ουκρανία, όπου έχει τοποθετήσει ως διευθυντή εκεί ένα Ουκρανό, πρώην Πρώτο Μηχανικό της εταιρείας. (β) εταιρεία με μικτό στόλο δέκα φορητών και κοντέινερ, η οποία έχει ιδρύσει θυγατρική στις Φιλιππίνες, και μοιράζεται την 'τροφοδοσία' σε ναυτεργατικό δυναμικό με άλλη ναυτιλιακή εταιρεία του ομίλου. (γ) εταιρεία με πέντε φορητά πλοία με ιδιόκτητο γραφείο πληρωμάτων στις Φιλιππίνες, από όπου εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας, ενώ προσφέρει υπηρεσίες και σε τρίτες εταιρείες, χωρίς να παίρνει 'fees' (εισφορές) από τους ναυτικούς.

<sup>200</sup> Π.χ. «πλήρες 'medical check-up' (ιατρικός έλεγχος), δωρεάν ή μειωμένη τιμή στα εκπαιδευτικά σεμινάρια για 'STCW certificates', διακανονισμό ώστε τα εμβάσματα των ναυτικών να αποστέλλονται πάντα στην ώρα τους και στη συναλλαγματική διαφορά της ημέρας πληρωμής, και αυτά 'no agency fees for any service' (χωρίς εισφορές στον ατζέντη για οποιαδήποτε υπηρεσία)» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας με θυγατρική στο εξωτερικό).

Η έρευνα πεδίου (βλ. Πίνακα 5.45) ανέδειξε ως το βασικότερο λόγο αναζήτησης εξωτερικού συνεργάτη και πρωταρχικό κριτήριο επιλογής την πρόσβαση σε ναυτεργατικό δυναμικό (78.2%). Η σχέση εμπιστοσύνης που έχουν αναπτύξει οι ναυτιλιακές εταιρείες με τους πράκτορες πληρωμάτων λόγω μακροχρόνιας συνεργασίας έρχεται δεύτερη σε προτίμηση (51.7%), ενώ ακολουθεί το κόστος μισθο-τροφοδοσίας (36.8%), καθώς και τα έξοδα διαχείρισης (fees) και η εθνικότητα του πράκτορα (από 23% έκαστο κριτήριο). Από την ποιοτική έρευνα έγινε εμφανής η έμφαση που δίνουν οι ναυτιλιακές εταιρείες στην απαίτηση για ποιότητα του ναυτεργατικού δυναμικού. Μάλιστα, η δυσaréσκεια που καταγράφηκε από κάποιους υπευθύνους πληρωμάτων όσον αφορά στους εξωτερικούς τους συνεργάτες, οφείλεται στη χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων ναυτικών<sup>201</sup>. Υπεύθυνος πληρωμάτων μικρής εταιρείας σχολίασε ότι «για τους ‘manning agents’ (εξωτερικούς συνεργάτες), κοιτάμε τι φήμη έχουν στην αγορά, και τι ναυτικούς... είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που μας ενδιαφέρει». Κάποιες (μεσαίου μεγέθους) ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξασφαλίζουν το υψηλό επίπεδο της ποιότητας, κάνοντας ετήσιες επιθεωρήσεις στα γραφεία των ανεξάρτητων συνεργατών στις Φιλιππίνες και αλλού, ενώ ταυτόχρονα, παίρνουν προσωπικές συνεντεύξεις οι ίδιοι από υποψήφιους αλλοδαπούς ναυτικούς<sup>202</sup>.

Πίνακας 5.45 Κριτήρια επιλογής εξωτερικού συνεργάτη για τη διαχείριση πληρωμάτων

*		Παρατηρήσεις (count)	Απαντήσεις (responses)	Περιπτώσεις (cases)
1.	Πρόσβαση σε πληρώματα	68	32.5%	<b>78.2%</b>
2.	Εμπιστοσύνη- Μακροχρόνια συνεργασία	45	21.4%	<b>51.7%</b>
3.	Κόστος μισθο-τροφοδοσίας	32	15.2%	<b>36.8%</b>
4.	Έξοδα διαχείρισης- προμήθειες	20	9.5%	<b>23.0%</b>
5.	Εθνικότητα του πράκτορα	20	9.5%	<b>23.0%</b>
6.	Ποιότητα υπηρεσιών <sup>1</sup>	9	4.3%	<b>10.3%</b>
7.	Άλλα <sup>2</sup>	16	7.6%	<b>18.4%</b>
Σύνολο		210	100%	*

\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (cases). Το σύνολο περιπτώσεων- εταιρειών (cases) είναι 87, λόγω 4 απουσιών τιμών (missing values) που οφείλονται σε άρνηση απάντησης της συγκεκριμένης ερώτησης.

<sup>1</sup> Π.χ. άρτια εκπαιδευμένοι ναυτικοί, σταθερή προσφορά ποιοτικών ναυτικών, όχι ‘μαύρη λίστα’, κ.α.

<sup>2</sup> Όπου στα ‘Άλλα’ περιλαμβάνονται: εξειδικευμένες γνώσεις, κύρος, φήμη στην αγορά, πελατολόγιο, σχέση προσφερόμενης ποιότητας ναυτικών με τιμή, εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών (πλήρης

<sup>201</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρθηκαν τα εξής: «ο ‘manning agent’ (εξωτερικός συνεργάτης) πρέπει να παρέχει καλή ποιότητα ναυτικών και να μην κάνει ‘blacklisting’ (μαύρη λίστα ναυτικών)!» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας), «οι ατζέντηδες [...] στέλνουνε τους καλούς [ναυτικούς] σε διάφορες εταιρείες σαν διαφήμιση. Όταν εμείς παίρνουμε τηλέφωνο και ζητάμε κάποιον, μας λένε ότι έφυγε, ενώ τον έχουνε στείλει εκείνοι. Τα ξέρουμε αυτά, [...] συμβαίνουν» (στέλεχος μεσαίας εταιρείας), «ένα περιστατικό θα σας πω, όπου ο καπετάνιος είχε εντοπίσει σε πιστοποιητικό ότι ένας Φιλιππινέζος είχε καταδίκη, οπότε τον έδιωξε αμέσως. Η εταιρεία δεν τον πλήρωσε και τα έξοδα επαναπατριsmού τα ανέλαβε ο πράκτορας» (εκπρόσωπος μικρής εταιρείας).

<sup>202</sup> Σημειώνεται ότι για την παρακολούθηση των συνεντεύξεων που παίρνουν οι ατζέντηδες από τους υποψήφιους ναυτικούς, μονάχα δύο εταιρείες επιστρατεύουν ηλεκτρονικά μέσα, όπως προγράμματα φωνής και ακρόασης (π.χ. ‘Skype’) ή κάμερες και διαδίκτυο, κάποιες πραγματοποιούν τηλεφωνικές συνεντεύξεις, ενώ η πλειονότητα αρκείται στο να παραχωρεί τη δραστηριότητα αυτή εξ ολοκλήρου στον εξωτερικό συνεργάτη.

διαχείριση-full management, ιατρικές εξετάσεις, έκδοση πιστοποιητικών, εκπαίδευση, κ.α.), ειδική σχέση λόγω πρώην απασχόλησης του πράκτορα ως ναυτικός στην επιχείρηση, προτίμηση ναυλωτή (λόγω χρονοναύλωσης), τήρηση προτύπων ποιότητας της εταιρείας.

Εκτιμώντας το πρώτο κριτήριο επιλογής εξωτερικού συνεργάτη για τη διαχείριση πληρωμάτων, κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι η πρόσβαση σε ναυτεργατικό δυναμικό είναι πιο κρίσιμη από το κόστος πληρωμής των ναυτικών. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι σχεδόν πάντοτε πρόκειται για πρόσβαση σε χαμηλόμισθα πληρώματα (αξιωματικούς και κατώτερο πλήρωμα), όπως τους Φιλιπινέζους, και πάντοτε για ναυτικούς φθηνότερους από τους Έλληνες ή άλλους Ευρωπαίους. Μάλιστα, εξετάζοντας τις εθνικότητες που απασχολούνται στις ελληνόκτητες ναυτλιακές επιχειρήσεις (βλ. Πίνακα 4.13 κεφαλαίου 4, και παρακάτω κεφάλαιο 6) παρατηρεί κανείς ότι, ενώ σε ένα επίπεδο επικρατεί η τάση αντικατάστασης των Ελλήνων με αλλοδαπούς (κυρίως Φιλιπινέζους και Ανατολικο-Ευρωπαίους), σε δεύτερο επίπεδο υπάρχει η τάση αντικατάστασης των αλλοδαπών με άλλους, ακόμη φθηνότερους αλλοδαπούς ναυτικούς. Τέτοια είναι η περίπτωση των ναυτικών από τις πρώην σοβιετικές και πρόσφατα ενταγμένες στην Ευρωπαϊκή Ένωση χώρες<sup>203</sup>. Η συνεχής επιδίωξη για ολοένα και φθηνότερο ναυτεργατικό δυναμικό έχει οδηγήσει αρκετές –μεγάλες– εταιρείες στην επένδυση ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, αποκλειστικής, μάλιστα, λειτουργίας για τις ανάγκες της μητρικής. Οι εταιρείες με μικρο-μεσαίους στόλους (1-15 πλοία) προτιμούν να στηρίζονται στην εμπιστοσύνη που έχουν αναπτύξει με εξωτερικούς συνεργάτες, λόγω της μακροχρόνιας συνεργασίας (δεύτερο, σε σειρά προτίμησης, κριτήριο)<sup>204</sup>. Η μακροχρόνια σχέση συνεργασίας βεβαίως, επιδιώκεται και από τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς αυτό εξασφαλίζει σταθερότητα στις διαδικασίες διαχείρισης πληρωμάτων και υψηλή ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας.

Όσον αφορά το κόστος της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων, από τις προσωπικές συνεντεύξεις με υπεύθυνους πληρωμάτων ναυτλιακών επιχειρήσεων και στελέχη ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων προέκυψε ότι τα έξοδα και οι προμήθειες διαμορφώνονται με βάση:

- Τη συμφωνία για ολοκληρωμένο πακέτο διαχείρισης ή μεμονωμένες δραστηριότητες, όπως π.χ. εύρεση ναυτικών<sup>205</sup>.
- Τον τύπο των πλοίων και το μέγεθος του στόλου, όπου υπολογίζονται ανά πλοίο (fix per vessel) ή ανά ναυτικό (per man), ενώ ξεχωριστά χρεώνεται η επαναπρόσληψη συγκεκριμένου ναυτικού<sup>206</sup>.

<sup>203</sup> Αυτό επιβεβαιώθηκε από την ποιοτική έρευνα, όπου εκπρόσωπος ανεξάρτητης εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων ανέφερε ότι «η ζήτηση των Ρουμάνων έχει πέσει και το ίδιο θα γίνει με τους Ουκρανούς. [...] Προς το παρόν ζητάνε μισθούς σε δολάρια, αλλά υπάρχει μεγάλη αύξηση στους μισθούς τους. Η στροφή θα γίνει προς Κίνα».

<sup>204</sup> Στα ποιοτικά στοιχεία υπάρχουν αναφορές ότι η μακροχρόνια σχέση συνεργασίας με τις ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων μπορεί να ξεπερνά τα δεκαπέντε ή και είκοσι συναπτά έτη.

<sup>205</sup> Π.χ. για μονοεθνικό πλήρωμα με Φιλιπινέζους, ένα ανεξάρτητο γραφείο χρεώνει μία μεγάλη εταιρεία με μικτό στόλο «περίπου 4,000\$/ναυτικό κάθε μήνα, αλλά με όλα μέσα, γιατί π.χ. οι Φιλιπινέζοι έχουν και 'pre-medical expenses' (ιατρικά έξοδα προ ναυτολόγησης)».

<sup>206</sup> Για παράδειγμα, οι προμήθειες για ένα πλοίο μεσαίας εταιρείας είναι 1,250\$ με Ουκρανούς ναυτικούς ή 750\$ με Φιλιπινέζους. Οι Φιλιπινέζοι μπορεί να κοστίζουν 50\$ ο ναυτικός ανά μήνα ('m/m- per man per month') και 200\$ εισφορές επαναπρόσληψης ('recruiting fees'), και αντίστοιχα οι Ουκρανοί 55-60\$ m/m και 200-220\$ εάν ξαναζητηθεί.

- Την εθνικότητα των ναυτικών και τη σύνθεση του πληρώματος, ανάλογα με την πρόσβαση που έχει κάθε γραφείο σε συγκεκριμένες αγορές ναυτεργατικού δυναμικού (π.χ. Ουκρανία, Φιλιππίνες, Κίνα, κ.α.).
- Τη γεωγραφική περιοχή που θα κινηθεί το πλοίο, λόγω των απαιτήσεων που υπάρχουν σε συγκεκριμένα λιμάνια από τις λιμενικές αρχές (π.χ. Ηνωμένες Πολιτείες), αλλά και λόγω υπολογισμού του κόστους επαναπατρισμού και της τακτικότητας εναλλαγής των πληρωμάτων.
- Τη διάρκεια της σύμβασης του ναυτικού, όπου «όσο πιο μικρό το κοντράτο, τόσο πιο μεγάλη η χρέωση (στέλεχος μεσαίας εταιρείας)<sup>207</sup>.
- Τη μακροχρόνια σχέση συνεργασίας, που βασίζεται στην «τήρηση των 'standard' (επιπέδων ποιότητας) που θέτει η εταιρεία μας» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας)<sup>208</sup>.

Σε γενικές γραμμές γίνεται εμφανές ότι τα κοστολόγια για την τροφοδοσία ναυτικών ποικίλουν, και ενώ φαίνεται ότι ακολουθούν κάποια βασικά κριτήρια, τελικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμφωνία που θα επιτύχει μια ναυτιλιακή εταιρεία με ένα γραφείο. Από την ποιοτική έρευνα έγινε αντιληπτό αρκετές φορές ότι τόσο οι ναυτιλιακές εταιρείες, όσο και τα ανεξάρτητα γραφεία διαχείρισης πληρωμάτων επιθυμούν να μη δημοσιοποιούν το οικονομικό περιεχόμενο των συμφωνιών τους<sup>209</sup>. Ενώ κανείς μπορεί να υποθέσει ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι σε θέση να κλείνουν πιο ευνοϊκές για αυτές συμφωνίες, ακόμη και μικρές εταιρείες μπορούν να εξασφαλίσουν καλή τιμή μισθο-τροφοδοσίας και προμηθειών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από μικρή εταιρεία «η τιμή είναι 20-30\$ για κάθε Φιλιππινέζο ανά μήνα, ενώ ο ναυτικός πληρώνει ένα μισθό στον ατζέντη». Υιοθετώντας τέτοια πολιτική όμως<sup>210</sup>, οι ναυτιλιακές εταιρείες αγνοούν, αδιαφορούν ή ενδεχομένως, συνειδητά επιλέγουν την ανάλογη ποιότητα των χαμηλόμισθων ναυτικών που προμηθεύονται. Ακόμη, μεταβιβάζουν εν γνώσει τους το σχετικό κόστος στον ίδιο το ναυτικό, συμμετέχοντας έμμεσα –μπορεί να πει κανείς– στη δράση ορισμένων ανεξάρτητων διαχειριστών πληρωμάτων που χρεώνουν παράνομες εισφορές στους ναυτικούς. Σχετικά αναφέρθηκε από αρκετές εταιρείες με μικρούς στόλους 1-3 πλοίων ότι «εμείς δεν έχουμε 'agency fees' (προμήθειες), ο ατζέντης τα παίρνει από τους ναυτικούς, καλώς ή κακώς». Ένας Φιλιππινέζος ναυτικός ανέφερε σχετικά, «παλιότερα πληρώναμε για να βρούμε δουλειά, [...] αλλά από τότε που δουλεύω για αυτή την εταιρεία, δεν είχα ξανά τέτοια προβλήματα. Γιατί ο ιδιοκτήτης δεν επιτρέπει να συμβαίνουν αυτά... να πληρώνεται ο ατζέντης από μας».

Στο πλαίσιο της έρευνας πεδίου αναφέρθηκαν περίπου είκοσι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων (με έδρα τις Φιλιππίνες, την Ελλάδα και κάποιες Ανατολικο-Ευρωπαϊκές χώρες), ενώ αρκετές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δε θέλησαν να κοινοποιήσουν την επωνυμία των γραφείων με τα οποία συνεργάζονται. Δεδομένων

<sup>207</sup> Για παράδειγμα αναφέρθηκε μια μεγάλη ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων που χρεώνει 5,000€ το μήνα και περίπου 800\$ το μήνα για κάθε ναυτικό. «Όταν το κοντράτο είναι π.χ. για 8 μήνες, μπορεί να στο αφήσει στα 500\$ το κεφάλι/το μήνα» (στέλεχος μεσαίας εταιρείας).

<sup>208</sup> Εμπειρικά αναφέρθηκε από μεγάλη εταιρεία ότι «χρειάζονται δύο χρόνια 'rotation' (εναλλαγής) στους Φιλιππινέζους για να ελέγξεις αν είναι καλοί οι ναυτικοί και ο ατζέντης»

<sup>209</sup> Όπως σχολιάστηκε από εκπρόσωπο μικρής εταιρείας «έχουμε κάνει ειδική συμφωνία, δεν μπορούμε να σας πούμε, γιατί μπορεί ο ίδιος να μη θέλει, σε άλλους μπορεί να ζητάει άλλα. [...] δε θέλω να χαλάσουμε τη σχέση...».

<sup>210</sup> Η λειτουργία ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων με αυτές τις συνθήκες έχει επισημανθεί από μια μερίδα ερευνητών (βλ. ενότητα 3.5).

των σχολίων από αρκετούς υπεύθυνους πληρωμάτων για το φαινόμενο της ‘μαύρης λίστας’ των ναυτικών (blacklisting), ένας Φιλιππινέζος ναυτικός ανέφερε ότι «ναι, παλιότερα είχαμε τέτοια προβλήματα. Εγώ ήμουν σε μαύρη λίστα για ένα χρόνο. Αλλά το σωματείο μας [POEA] παλεύει για αυτό». Η Διεθνής Ναυτιλιακή Ομοσπονδία (ISF, 2001: 10) ορίζει ότι «οι φορείς που αναλαμβάνουν την εύρεση ναυτικής απασχόλησης (third party recruitment services), ανεξάρτητοι πράκτορες και εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων (manning agents), εθνικά γραφεία εύρεσης ναυτικής εργασίας (government recruitment services) ή γραφεία εύρεσης εργασίας των συνδικάτων και ναυτικών ομοσπονδιών (union hiring halls) θα πρέπει να εξασφαλίζουν, με την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, ότι οι ναυτικοί που προωθούν δεν πέφτουν θύματα εκμετάλλευσης». Σχετικά, διευθυντής ανεξάρτητης εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων ανέφερε ότι «ο ανταγωνισμός είναι θεμιτός [...]. Το πρόβλημα είναι οι ‘crewing companies’ και ‘agents’ (ανεξάρτητες εταιρείες και πράκτορες εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων) που έχουν γίνει αμέτρητες με την ιδέα του εύκολου χρήματος και χρεώνουν ένα μηνιάτικο το ναυτικό. Αυτές οι εταιρείες δεν κρατούν καν αρχεία- ‘record’ των ναυτικών, μόνο τα στοιχεία επικοινωνίας». Έτσι, θεωρήθηκε απαραίτητο να διερευνηθεί το προφίλ των γραφείων διαχείρισης πληρωμάτων που επωνομάστηκαν από τις εταιρείες του δείγματος. Από την ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Απασχόλησης στο Εξωτερικό των Φιλιππίνων- POEA<sup>211</sup>, προέκυψε ότι τρεις από τις εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων με τις οποίες συνεργάζονται ναυτιλιακές εταιρείες του δείγματος έχουν διαγραφεί από την επίσημη λίστα, λόγω λήξης της σχετικής άδειας λειτουργίας από την αρμόδια υπηρεσία στις Φιλιππίνες (μία μάλιστα από το 1996!). Παρ’ολ’αυτά, φαίνεται ότι λειτουργούν ακόμη και σήμερα (2007), και συνεχίζουν να προμηθεύουν Φιλιππινέζους ναυτικούς στις ελληνοκτήτες ναυτιλιακές εταιρείες.

Πιστεύεται ότι τέτοια φαινόμενα μπορούν να αντιμετωπιστούν από την πλευρά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με την υιοθέτηση μέτρων, όπως η πλήρης κάλυψη της εισφοράς στους ανεξάρτητους διαχειριστές πληρωμάτων, ο τακτικός έλεγχος της λειτουργίας και των εφαρμοζόμενων πρακτικών των εξωτερικών συνεργατών, η διερεύνηση της ικανοποίησης των ναυτικών από την απασχόλησή τους στην εταιρεία και από τη μεσολάβηση του εξωτερικού συνεργάτη, κ.α. Στην πλήρη εξάλειψη της παράνομης δράσης των εξωτερικών συνεργατών μπορεί να συμβάλει η ανάπτυξη ενός ενιαίου συστήματος ΔΑΠ από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (βλ. ενότητα 7.3). Στα πλαίσια αυτού, η διαχείριση των πληρωμάτων μπορεί (α) να εκχωρείται (εξ ολοκλήρου ή τμηματικά) σε εγκεκριμένο από τα Σωματεία Ναυτικών, εξωτερικό συνεργάτη, υπό τον έλεγχο από τον υπεύθυνο/τμήμα πληρωμάτων ή άλλο στέλεχος της εταιρείας, (β) να εκχωρείται σε θυγατρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων της επιχείρησης. Η αντιμετώπιση του ζητήματος της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων μέσα από οργανωμένα συστήματα μπορεί να εξασφαλίσει στις επιχειρήσεις οφέλη, όπως επιλογή πιο ‘ποιοτικών’ ναυτικών, αύξηση της ικανοποίησης των ναυτικών από την εργασία, διατήρηση ναυτικών στην εταιρεία, έλεγχο του κόστους, αλλά και της ποιότητας του ναυτεργατικού δυναμικού, αποφυγή διαρροής γνώσης από τις μετακινήσεις ναυτικών σε ανταγωνίστριες εταιρείες, κ.α. · συνεπώς, οφέλη σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας και επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

<sup>211</sup> Philippines Overseas Employment Administration, Department of Labour and Employment, Republic of the Philippines. Βλ. <http://www.poea.gov.ph>



## Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα έρευνας: Στρατηγικές επάνδρωσης και διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα που αφορούν στις εφαρμοζόμενες, από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στρατηγικές επάνδρωσης. Έτσι, καταγράφονται και σχολιάζονται οι προτιμώμενες απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών και οι πολιτικές μίξεις εθνικοτήτων. Επίσης, καταγράφονται και αναλύονται τα στερεότυπα και οι αντιλήψεις που κυριαρχούν για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών. Στο ίδιο πλαίσιο, αναλύονται συγκεκριμένες σημαντικές διαστάσεις της διαχείρισης πολυεθνικών πληρωμάτων πάνω στο πλοίο (περιβάλλον πλοίου, ρόλος της γλώσσας επικοινωνίας, ηγεσία, στάση απέναντι στην ιεραρχία), αλλά και από το γραφείο (διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού, ικανοποίηση εργαζομένων). Τέλος, μέσα από την επίδραση που έχει η ποικιλία γενικότερα στη διαχείριση των πληρωμάτων, εξετάζεται η εκτιμώμενη ικανότητα διαχείρισής της από το προσωπικό ξηράς και το ναυτεργατικό δυναμικό, η ύπαρξη επίσημων μέτρων διαχείρισής της, αλλά και και προοπτική ανάληψης μέτρων (ουσιαστικά μέσω της εκπαίδευσης) για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού.

### 6.1 Στρατηγικές Επάνδρωσης και αντιλήψεις για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών

#### 6.1.1 Προτιμώμενες εθνικότητες ναυτικών

Ένα μέρος της έρευνας πεδίου με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου αφορούσε στην εξέταση της προέλευσης των ναυτικών που απασχολούν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες του δείγματος στο στόλο τους. Υπολογίστηκε ότι στις επιχειρήσεις του δείγματος απασχολούνται 34 διαφορετικές εθνικότητες ναυτικών (βλ. Πίνακα Α30, Παράρτημα Α). Όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 6.1, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι Φιλιπινέζοι (24%), οι Έλληνες (21.6%), οι Ουκρανοί (16.8%), οι Ρουμάνοι (8.9%), οι Ρώσοι (5.5%), οι Πολωνοί (3.8%) και Λετονοί, Κροάτες και Γεωργιανοί (από 1.7% κάθε εθνικότητα). Τα στοιχεία αυτά κάνουν εμφανή την κυριαρχία της Ασίας (με ποσοστό 30.5%), αλλά και ειδικότερα των Φιλιπίνων στην προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού στον ελληνόκτητο στόλο<sup>212</sup>. Μάλιστα, οι Φιλιπίνες διατηρούσαν την πρώτη θέση παγκοσμίως ως χώρα-προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού έως το 2000

<sup>212</sup> Ειδικά για την επιλογή των Φιλιπινέζων, έχει επισημανθεί από μικρές εταιρείες ότι «οι Φιλιπινέζοι επιλέχθηκαν λόγω της ποιότητάς τους, του κόστους και της πρόσβασης σε ναυτικούς». Από εκπρόσωπο μεσαίας εταιρείας αναφέρθηκε ότι «το 80% των κατώτερων πληρωμάτων σήμερα είναι Φιλιπινέζοι, οι υπόλοιποι Έλληνες»· αν και το ποσοστό αυτό δεν επιβεβαιώνεται ποσοτικά από την έρευνα πεδίου, φαίνεται να είναι ρεαλιστικό, αφού πραγματικά οι Φιλιπινέζοι έχουν καταλάβει ένα σημαντικό ποσοστό ειδικά των θέσεων κατώτερου πληρώματος στα ελληνόκτητα πλοία. Αυτό δεν είναι ένα φαινόμενο των τελευταίων καιρών, αλλά λαμβάνει χώρα εδώ και δεκαετίες, όπως σχολίασε στέλεχος μιας μεσαίου μεγέθους ναυτιλιακής εταιρείας «ειδικά τους Φιλιπινέζους, τους έχουμε σχεδόν 30 χρόνια και απασχολούμε και συγγενείς τους».

(BIMCO/ISF 2000; 2005 και βλ. κεφάλαιο 2), και συνεχίζουν να τη διατηρούν στην ελληνόκτητη ναυτιλία με ποσοστό 24% (ΕΣΥΕ, 2006). Έπειτα ακολουθούν τέσσερις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, πρώην μέλη της Σοβιετικής Ένωσης, αλλά όχι υποψήφιες για ένταξη στην Ε.Ε., με την Ουκρανία να συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό από αυτές, και τη Ρωσία να ακολουθεί. Ναυτικοί από τέσσερα κράτη- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) συγκεντρώνουν το 22.9% των απαντήσεων, με κυρίαρχη την Ελλάδα (21.6%)<sup>213</sup>. Οι πρόσφατα ενταγμένες στην Ε.Ε. χώρες της Εσθονίας, Λετονίας, Πολωνίας, Ρουμανίας και Βουλγαρίας εξετάστηκαν χωριστά, διότι προέρχονται από την παλαιά Σοβιετική Ένωση, και συγκέντρωσαν το 15.8% των απαντήσεων, με κυρίαρχη τη Ρουμανία (8.9%). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι γίνεται εμφανής η στροφή των ελληνόκτητων εταιρειών στην επιλογή των Ρώσων, Ουκρανών και άλλων ναυτικών από χώρες που δεν είναι ενταγμένα ή υποψήφια μέλη της Ε.Ε., σε αντικατάσταση των Πολωνών, Ρουμάνων και λοιπών ναυτικών από χώρες- πρόσφατα ή υποψήφια μέλη ένταξης στην Ε.Ε. Η στροφή αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι Πολωνοί, Ρουμάνοι και λοιποί, πρόσφατα Ευρωπαίοι πολίτες, ζητούν να λαμβάνουν αμοιβές στο ύψος και το νόμισμα του Ευρωπαϊκού ναυτικού.

Πίνακας 6.1 Απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών στο δείγμα ανά γεωγραφική περιοχή (%)

περιοχή	εθνικότητα	Ποσοστό εθνικότητας (%)	Ποσοστό περιοχής (%)
Χώρες Μέλη Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)	Έλληνες	21.6%	22.9%
	Ιταλοί	0.7%	
	Ισπανοί	0.3%	
	Φιλανδοί	0.3%	
Ανατολική Ευρώπη (πρόσφατα μέλη Ε.Ε., πρώην μέλη Σοβιετικής Ένωσης)	Εσθονοί	0.7%	15.8%
	Λετονοί	1.7%	
	Πολωνοί	3.8%	
	Ρουμάνοι	8.9%	
Ανατολική Ευρώπη (υποψήφια μέλη Ε.Ε., πρώην μέλη Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας Γιουγκοσλαβίας)	Κροάτες	1.7%	2.1%
	Μαυροβούνιοι	0.3%	
Ανατολική Ευρώπη (πρώην μέλη Σοβιετικής Ένωσης)	Ρώσοι	5.5%	24.3%
	Ουκρανοί	16.8%	
	Γεωργιανοί	1.7%	
	Γιουγκοσλάβοι	0.3%	
Ασία	Κινέζοι	0.7%	30.5%
	Ινδονήσιοι	0.7%	
	Φιλιππινέζοι	24%	
	Βιρμανοί	0.7%	
	Σρι Λανκέζοι	1.0%	
	Πακιστανοί	0.7%	
	Σύριοι	0.3%	

<sup>213</sup> Οι λοιπές ευρωπαϊκές εθνικότητες (Ιταλία, Ισπανία, Φιλανδία) επιλέγονται ως επί το πλείστον λόγω προτίμησης των ναυλωτών.

	Ινδοί	1.0%	
	Μαλδιβιάνοι	1.4%	
Καναδάς, Αμερική (Βόρεια, Κεντρική, Νότια)	Καναδοί	0.3%	3.1%
	Παναμέζοι	0.3%	
	Αμερικάνοι	0.3%	
	Ονδουριανοί	0.7%	
	Σαλβαδοριανοί	0.7%	
	Χιλιανοί	0.3%	
	Νικαραγουανοί	0.3%	
Αφρική	Γκανοί	0.3%	1.4%
	Αιγύπτιοι	0.7%	
	Νοτιο-Αφρικανοί	0.3%	
Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (N=292) (Percentage of responses)		100%	100%

Στο σημείο αυτό θεωρήθηκε αναγκαίο να γίνει μια ανάλυση σε δεύτερο επίπεδο, των εθνικοτήτων που επιλέγονται να επανδρώσουν τα ελληνόκτητα πλοία, σε Αξιοματικούς και Πληρώματα. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2, οι Έλληνες κυριαρχούν στις θέσεις των Αξιοματικών (ποσοστό 68.1%), ακολουθούν πολύ κοντά οι Φιλιππινέζοι (με ποσοστό 63.7%), και έπειτα οι Ουκρανοί (ποσοστό 53.8%). Από την άλλη, οι Φιλιππινέζοι εκτοπίζουν τους Έλληνες από τις θέσεις των πληρωμάτων (με ποσοστά 74.7% και 35.2% αντίστοιχα). Ακολουθούν οι Ουκρανοί με διαφορά λίγων ποσοστιαίων μονάδων (27.5%) και οι Ρώσοι (11%).

Πίνακας 6.2 Προτιμώμενες εθνικότητες Αξιοματικών και πληρωμάτων

Εθνικότητα	Αξιοματικοί		Πληρώματα	
	Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (percentage of responses)	Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (percentage of cases)	Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (percentage of responses)	Ποσοστά πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (percentage of cases)
Έλληνες	23.0%	68.1%	17.8%	35.2%
Φιλιππινέζοι	21.6%	63.7%	37.8%	74.7%
Ρώσοι	5.9%	17.6%	5.6%	11.0%
Πολωνοί	3.7%	11.0%	2.2%	4.4%
Ρουμάνοι	8.9%	26.4%	3.3%	6.6%
Ουκρανοί	18.2%	53.8%	13.9%	27.5%
Λετονοί	2.2%	6.6%	*	*
Μαλδιβιάνοι	*	*	2.2%	4.4%
Γεωργιανοί	*	*	2.2%	4.4%
Κροάτες	1.9%	5.5%	*	*
Άλλες	12.6% <sup>1</sup>	37.4%	15.0% <sup>2</sup>	29.7%
σύνολο	100% (N=264)	**	100% (N=180)	**

\* Περιλαμβάνονται στην κατηγορία 'άλλες' εθνικότητες.

\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις- αριθμό εταιρειών (N=91).

<sup>1</sup> Περιλαμβάνονται Γεωργιανοί (1.5%), Μαλδιβιανοί, Σρι Λάνκα (από 1.1% έκαστη εθνικότητα), Κινέζοι, Εσθονοί, Βούλγαροι, Ιταλοί, Αιγύπτιοι, (από 0.8% έκαστη εθνικότητα) και Καναδοί, Παναμέζοι, Χιλιανοί, Πακιστανοί, Γιουγκοσλάβοι, Μαυροβούνιοι, Σύριοι, Φιλανδοί, Ινδοί, Ισπανοί, Αμερικανοί, Ονδουριανοί, Ινδονήσιοι και Νοτ. Αφρικανοί (άγνωστης εθνικότητας) (από 0.4% έκαστη εθνικότητα).

<sup>2</sup> Περιλαμβάνονται Ινδοί, Λετονοί, Σρι Λανκέζοι (από 1.7% έκαστη εθνικότητα), Κινέζοι, Ινδονήσιοι, Σαλβαδοριανοί, Πακιστανοί, Αιγύπτιοι, Βιρμανοί (από 1.1% έκαστη εθνικότητα), και Νικαραγουανοί, Γκανοί, Σύριοι, Κροάτες, Βούλγαροι, Ονδουριανοί (από 0.6% έκαστη εθνικότητα).

Τέλος, επιλέχθηκε μία ανάλυση σε τρίτο επίπεδο, εξετάζοντας λεπτομερώς ποιες εθνικότητες καταλαμβάνουν συγκεκριμένες θέσεις Ανώτατων Αξιωματικών, Μεσαίου και Κατώτερου Πληρώματος. Από τον πίνακα που ακολουθεί 6.3 (και στον Πίνακα Α31, Παράρτημα Α με περισσότερες λεπτομέρειες), προκύπτει καταρχήν, ότι στις θέσεις ανώτατων αξιωματικών, και συγκεκριμένα πλοίαρχου και Α' μηχανικού, ως επί το πλείστον προτιμώνται Έλληνες (με 38.5%), ενώ ακολουθούν οι Ουκρανοί (17.4%) και οι Φιλιπινέζοι (16.1%). Στις θέσεις αξιωματικών γέφυρας, μηχανής, καταστρώματος (πλοίαρχοι και μηχανικοί Β', Γ') προτιμώνται οι Φιλιπινέζοι (30%), έπειτα οι Έλληνες (25.3%) και ακολουθούν οι Ουκρανοί. Στις τάξεις του μεσαίου πληρώματος περιλαμβάνονται ειδικότητες όπως ηλεκτρολόγοι, λιπαντές, ψυκτικοί, κ.α., ανάλογα με τον τύπο και τις ανάγκες του πλοίου<sup>214</sup>. Σε αυτές τις ειδικότητες προτιμώνται οι Ουκρανοί με 27.3%, έπειτα οι Φιλιπινέζοι (21.7%), αλλά και οι Ρουμάνοι (14.9%). Επίσης, στην κατηγορία του μεσαίου πληρώματος, περιλαμβάνονται οι δόκιμοι αξιωματικοί, όπου με ποσοστό 54.2% προτιμώνται οι Έλληνες, γεγονός που δικαιολογείται λόγω της νομοθεσίας που αφορά στην ελληνική σημαία. Επίσης, σημαντικό είναι το ποσοστό των Φιλιπινέζων δοκίμων (19.4%), που εκφράζει την υιοθέτηση μέτρων όπως εσωτερικές προαγωγές, εκπαίδευση πάνω στο πλοίο και πλάνο καριέρας. Στην κατηγορία του κατώτερου πληρώματος, τόσο στις θέσεις μαγείρων, λοστρόμων, αλλά και ως ναύτες, κυριαρχούν οι Φιλιπινέζοι, με ποσοστά 38.6% και 40%, αντίστοιχα (βλ. πίνακα 6.3).

Πίνακας 6.3 Προτιμώμενες εθνικότητες σε θέσεις Ανώτατων Αξιωματικών, Μεσαίου και Κατώτερου Πληρώματος (%)

Ειδικότητες/ Εθνικότητα (%) *	Ανώτατοι Αξιωματικοί		Μεσαίο Πλήρωμα		Κατώτερα Πληρώματα	
	Πλοίαρχοι- Μηχανικοί Α'	Αξιωμα- τικοί Β', Γ'	Ηλεκτρο- λόγοι, Λιπαντές, κλπ.	Δόκιμοι	Μάγειρες, λοστρόμοι κλπ.	Ναύτες
Έλληνες	38.5%	25.3%	10.6%	54.2%	17.5%	14.7%
Φιλιπινέζοι	16.1%	30.0%	21.7%	19.4%	38.6%	40.0%
Ρώσοι	8.1%	6.8%	8.7%	6.9%	5.4%	5.9%
Ουκρανοί	17.4%	17.4%	27.3%	9.7%	13.3%	14.7%
Ρουμάνοι	5.0%	4.7%	14.9%	0.0%	3.6%	3.5%
Πολωνοί	3.1%	3.2%	5.0%	1.4%	1.2%	1.2%
Άλλες	11.8% <sup>1</sup>	12.6% <sup>2</sup>	11.8% <sup>3</sup>	8.3% <sup>4</sup>	20.5% <sup>5</sup>	20.0% <sup>6</sup>
σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<sup>214</sup> Η κατηγορία του Μεσαίου Πληρώματος δημιουργήθηκε για να συμπεριλάβει ειδικότητες όπως οι δόκιμοι και ηλεκτρολόγοι, ψυκτικοί, λιπαντές, κ.α., καθώς διαπιστώθηκε κατά την έρευνα πεδίου ότι αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους λοιπούς Αξιωματικούς, ενώ υπάρχει και σαφής διάκριση από το Κατώτερο Πλήρωμα.

\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (percentage of responses).

<sup>1</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Πλοίαρχοι/ Μηχανικοί Α': Λετονοί (ποσοστό 2.5%), Κροάτες (1.9%), Γεωργιανοί, Βούλγαροι, Ιταλοί (από 1.2% έκαστη εθνικότητα), Κινέζοι, Αμερικανοί, Εσθονοί, Αιγύπτιοι, Μαυροβούνιοι και Νοτιο- Αφρικανοί (άγνωστης εθνικότητες) (από 0.6% έκαστη εθνικότητα).

<sup>2</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Υπαξιωματικοί Β', Γ': Λετονοί (ποσοστό 2.6%), Αιγύπτιοι, Κροάτες, Ιταλοί, Βούλγαροι, Γεωργιανοί, Κινέζοι (από 1.1% έκαστη εθνικότητα), και Μαυροβούνιοι, Ινδοί, Σρι Λάνκα, Σύριοι, Ινδονήσιοι, Χιλιάνοι, Καναδοί (από 0.5% έκαστη εθνικότητα).

<sup>3</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Ηλεκτρολόγοι, Λιπαντές, Ψυκτικοί, κ.α.: Γεωργιανοί, Λετονοί (από 2.5% έκαστη εθνικότητα), Μαλδιβιάνοι, Κροάτες (από 1.2% έκαστη εθνικότητα) και Κινέζοι, Πακιστανοί, Βούλγαροι, Αιγύπτιοι, Ινδονήσιοι, Χιλιάνοι και Γιουγκοσλάβοι (από 0.6% έκαστη εθνικότητα).

<sup>4</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Δόκιμοι: Κροάτες (ποσοστό 2.8%), Αμερικανοί, Ισπανοί, Λετονοί, και Καναδοί (από 1.4% έκαστη εθνικότητα).

<sup>5</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Μάγειρες, Λοστρόμοι, κ.α.: Λετονοί (ποσοστό 2.4%), Μαλδιβιάνοι, Γεωργιανοί, Σρι Λανκέζοι, Ινδοί (από 1.8% έκαστη εθνικότητα), Κινέζοι, Πακιστανοί, Ονδουριανοί, Ινδονήσιοι, Βιρμανοί (από 1.2% έκαστη εθνικότητα), και Σαλβαδοριανοί, Βούλγαροι, Κροάτες, Εσθονοί, Αιγύπτιοι, Γκανοί, Νικαραγουανοί, Χιλιάνοι (από 0.6% έκαστη εθνικότητα).

<sup>6</sup> ‘Άλλες’ εθνικότητες ως Ναύτες: Μαλδιβιάνοι, Γεωργιανοί (από 2.4% έκαστη εθνικότητα), Ινδοί, Σρι Λανκέζοι, Λετονοί (από 1.8% έκαστη εθνικότητα), Κινέζοι, Πακιστανοί, Αιγύπτιοι, Γκανοί, Νικαραγουανοί, Χιλιάνοι, Σαλβαδοριανοί (από 0.6% έκαστη εθνικότητα).

Στον πίνακα 6.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται η απασχόληση Ελλήνων αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος (και ανά ειδικότητα) από επιχειρήσεις που έχουν ελληνόκτητα πλοία, αλλά μονάχα ξένης σημαίας (επιχειρήσεις που έχουν και ελληνικά πλοία δε συμπεριλαμβάνονται).

Πίνακας 6.4 Απασχόληση Ελλήνων από επιχειρήσεις σε ελληνόκτητα πλοία μόνο με ξένη σημαία (ανά μέγεθος εταιρείας, κατηγορία και ειδικότητα)

Έλληνες **	Αξιωμ.	Κ.Π.	Όπου,	*	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
				Αξιωμ.			
Σύνολο	44.0%	2.0%	Όπου,	ΚΠ.	0.0%	0.0%	3.8%
Όπου, ***							
Πλοίαρχοι- Μηχανικοί Α'	Αξιω- ματικοί Β', Γ'	Ηλεκτρο- λόγοι, κλπ	Δόκιμοι	Μάγειρες, λοστρόμοι κλπ	Ναύτες		
44.0%	18.0%	2.0%	13.3%	4.0%	0.0%		

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Όπου, ‘Αξιωμ.’: Αξιωματικοί, ‘Κ.Π.’: Κατώτερο Πλήρωμα.

\*\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις εκφράζουν μια προτίμηση στους Έλληνες αξιωματικούς, παρά το γεγονός ότι δεν επιλέγουν την ελληνική σημαία. Μάλιστα, η προτίμηση αυτή στοχεύει περισσότερο στους Έλληνες Πλοίαρχους και Α' Μηχανικούς, όμως σημαντικό είναι το γεγονός ότι υπάρχουν και κάποιες που επενδύουν σε Έλληνες δόκιμους. Η παρουσία Ελλήνων σε πλοία που δε φέρουν την ελληνική σημαία, εκφράζει την υψηλή αξία που αποδίδουν οι ναυτιλιακές εταιρείες σε αυτούς τους ανθρώπινους πόρους, και ταυτόχρονα, εγείρει το ερώτημα του πόσο σημαντικό είναι το κόστος ως παράγοντας επίδρασης της λήψης αποφάσεων που αφορούν στην πολιτισμική σύνθεση των πληρωμάτων.

Αν και η εθνικότητα των ναυτικών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή πληρωμάτων (41.1%), στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιλογή των

εθνικοτήτων, το κόστος παρουσιάζεται ως ο πρωταρχικός παράγοντας (61.1%) (βλ. πίνακα 6.5). Το ζήτημα του κόστους επάνδρωσης θεωρείται ως ένα δεδομένο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία όταν επιλέγει εθνικότητες ναυτικών. Παρά το υψηλό ποσοστό που συγκέντρωσε ο παράγοντας του κόστους στην παραπάνω ερώτηση, η θέση των συμμετεχόντων στο ζήτημα αυτό δεν ήταν το ίδιο ευδιάκριτη στη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων (βλ. ενότητα 5.2.3, για ερώτηση 44(2) ερωτηματολογίου- Παράρτημα Β), γεγονός που πιθανώς οφείλεται στο ότι η επιλογή των εθνικοτήτων γίνεται, όχι αποκλειστικά με βάση το κόστος, αλλά συναρτήσει κόστους και ποιότητας ναυτικών.

Πίνακας 6.5 Κριτήρια επιλογής εθνικοτήτων του πληρώματος<sup>1</sup>

1. Κόστος	61.1%
2. Ταίριασμα με λοιπές εθνικότητες	41.1%
3. Σημαία πλοίου	26.7%
4. Τύπος πλοίου	15.6%
5. Γεωγραφική περιοχή που θα κινηθεί το πλοίο	12.2%
6. Ηλικία πλοίου	12.2%
7. Ποιότητα ναυτικών	11.1%
8. Προσφορά ναυτικών (και έλλειψη Ελλήνων)	11.1%
9. Ανάγκες συντήρησης πλοίου	6.7%
10. Πρόταση ναυτικού πράκτορα ή ύπαρξη θυγατρικού γραφείου εύρεσης πληρωμάτων	5.6%
11. Προτίμηση ναυλωτή	5.6%
12. Άλλα <sup>1</sup>	14.4%
Σύνολο	*

\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις- αριθμό εταιρειών (N=91) (% of cases).

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται: ναυτική παράδοση Ουκρανών/ Ρουμάνων (4.4%), τεχνολογία πλοίου (3.3%), προτιμήσεις πλοιοκτήτη (3.3%), μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους και δυναμικό σε αναμονή (pool) (3.3%).

Εξετάζοντας το προφίλ των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση το κόστος (αντιπροσωπεύει το 1/3 των συμμετεχόντων), προκύπτει ότι πρόκειται κυρίως για μικρομεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις (53.3% μικρού μεγέθους και 30% μεσαίου). Μάλιστα, το 60% των επιχειρήσεων αυτών απασχολούν μεταξύ άλλων εθνικοτήτων, Έλληνες αξιωματικούς και κατά 30% ελληνικά ναυτικά πληρώματα, παρά τα υψηλά έξοδα μισθοδοσίας που συνεπάγεται η επιλογή τους αυτή (βλ. Πίνακα A32, Παράρτημα Α). Παρ' ολ' αυτά, οι επιχειρήσεις που απασχολούν Έλληνες, επιλέγουν να τους διατηρούν και σε αναμονή (ποσοστά 94% για αξιωματικούς και 90% για το ελληνικό κατώτερο πλήρωμα), παρά το υψηλό κόστος που συνεπάγεται μια τέτοια απόφαση. Η βαρύτητα που αναγνωρίζουν στο κόστος ως παράγοντα επίδρασης στην επιλογή της σύνθεσης πληρωμάτων γίνεται εμφανής, αφού τείνουν να προτιμούν το μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (50%), έπειτα το πολυεθνικό με παρουσία Ελλήνων (47%), αλλά και το μικτό Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας (30%). Επίσης, η επίδραση του κόστους είναι εμφανής και στις αποφάσεις εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων που αφορούν στα πληρώματα, αφού καμία επιχείρηση δεν προχωρεί στην ίδρυση θυγατρικής εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό, δεδομένης της υψηλής προτίμησης που συγκεντρώνει η εναλλακτική του εξωτερικού συνεργάτη στο εξωτερικό (87%) (βλ. πίνακα A32, Παράρτημα Α).

Ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας είναι το ταίριασμα με τις εθνικότητες, τόσο σε επίπεδο κουλτούρας, αλλά και σε επίπεδο ιεραρχίας<sup>215</sup> (ποσοστό 41.1% των πολλαπλών απαντήσεων, βλ. πίνακα 6.5 άνωθεν). Στην επιλογή της μίξης των εθνικοτήτων του πληρώματος η σημαία του πλοίου διαδραματίζει επίσης ρόλο (26.7% των πολλαπλών απαντήσεων), αφού, ανάλογα με την εθνικότητα της σημαίας ορίζεται η ασφαλής σύνθεση και τα ποσοστά των ομοεθνών και αλλοδαπών ναυτικών (ιδιαίτερα όσον αφορά στην ελληνική σημαία, διότι η νομοθεσία προσδιορίζει την παρουσία ποσοστού Ελλήνων στα ελληνικά πλοία). Η ειδικευση του πλοίου φαίνεται ότι επηρεάζει την επιλογή των εθνικοτήτων του πληρώματος (15.6% των πολλαπλών απαντήσεων), ιδιαίτερα στα δεξαμενόπλοια και τα εξειδικευμένα πλοία<sup>216</sup>, όπως επίσης και η ηλικία του. Ακόμη, προέκυψε ότι η γεωγραφική περιοχή που θα κινηθεί το πλοίο (π.χ. ακτές των Ηνωμένων Πολιτειών ή της Ασίας) επηρεάζουν τη λήψη απόφασης κατά 12%, αφού για παράδειγμα, «βαπόρι που πάει στη Ρωσία θα έχει πάνω Ρώσους, ενώ άλλο που πάει Ασία θα έχει Φιλιππινέζους» (στέλεχος μεσαίας εταιρείας). Τέλος, αρκετά συχνά η προσφερόμενη ποσότητα (11%) και ποιότητα ναυτικών την περίοδο που λαμβάνεται η απόφαση και τα επίπεδα εκπαίδευσης και ικανοτήτων (11%) είναι σημαντικοί παράγοντες.

### 6.1.2 Πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων

Η πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων είναι μέρος της στρατηγικής μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Άλλες φορές έχει πρωτεύουσα σημασία, ενώ άλλες, δευτερεύουσα. Σε κάθε περίπτωση, η πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων που σήμερα εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορεί να έχει προκύψει από πειραματισμούς<sup>217</sup>, ενώ αρκετά συχνά προκύπτει έπειτα από συγκριτική προτυποποίηση (έρευνα αγοράς), όπως αναφέρθηκε κατά την ποιοτική έρευνα. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με άμεση επικοινωνία με υπεύθυνους πληρωμάτων άλλων ναυτιλιακών εταιρειών, είτε με έμμεση παρατήρηση, μέσω των κοινών με άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, ή ακόμη και μέσω των ίδιων των ναυτικών.

Η πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων εξετάστηκε ως ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, προκειμένου να σκιαγραφηθεί όλο το φάσμα των πολιτικών που εφαρμόζονται από τις εταιρείες του δείγματος. Έτσι, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.6, η δημοφιλέστερη πολιτική σύνθεσης πληρώματος, είναι η μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (46.2%). Σημειώνεται ότι στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων, γεγονός που

<sup>215</sup> Υπεύθυνος μεσαίας εταιρείας ανέφερε ότι «το πώς ταιριάζουν οι εθνικότητες είναι το σημαντικότερο, όπως σημασία έχει και το πώς ταιριάζουν οι ειδικότητες. [...] διότι οι Φιλιππινέζοι θεωρούνται καλοί, 'loyal and experienced seamen' (πιστοί και έμπειροι ναυτικοί) στα χαμηλά 'ranks' (κλιμάκια), δεν είναι όμως πολύ καλοί στα υψηλότερα 'ranks', λόγω ελλείψεως πρωτοβουλίας, όπως επίσης δεν έχουν και πολύ καλή τεχνική κατάρτιση».

<sup>216</sup> Ο παράγοντας αυτός φαίνεται ότι είναι ακόμη πιο σημαντικός στα εξειδικευμένα πλοία, όπως μεταφοράς φυσικού αερίου (LPG/LNG). Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από στέλεχος μεσαίας εταιρείας ότι «υπάρχει [σήμερα] έλλειψη σε Έλληνες στα LPG. Εξειδίκευση έχουν οι Κροάτες σε αυτά τα πλοία, ενώ ειδικευμένοι είναι οι Πορτογάλοι, Πολωνοί, Ουκρανοί, Κροάτες και Ισπανοί».

<sup>217</sup> Χαρακτηριστικά υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας ανέφερε «πάντα προτιμούσαμε αμιγώς εθνικό πλήρωμα, παλιότερα είχαμε μόνο Έλληνες, μετά γίνανε μισοί-μισοί, μετά γίνανε Έλληνες και [...] το κάθε βαπόρι, καμιά δεκαριά εθνικότητες, μετά είχε πέντε Έλληνες και τους υπόλοιπους Φιλιππινέζους, και τελευταία περάσαμε στους Ρώσους και τώρα Ουκρανούς».

επισημαίνεται, διότι μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων αποκαλύφθηκε μία τάση των ναυτιλιακών εταιρειών να αντιλαμβάνονται την πολιτική σύνθεσης Ελλήνων και αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων (GRF2), ως διαφορετική από τη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (GRF). Από την ποιοτική ανάλυση προέκυψε ότι η πολιτική της μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων συχνά περιλαμβάνει Έλληνες, αλλοδαπούς μίας εθνικότητας σε μεγάλο ποσοστό και αλλοδαπούς μίας δεύτερης εθνικότητας σε πολύ μικρό ποσοστό (της τάξης του ενός έως τριών ατόμων δεύτερης αλλοδαπής εθνικότητας πάνω στο πλοίο)<sup>218</sup>. Παρά την αναγνώριση και επισήμανση του στοιχείου αυτό, στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας θεωρήθηκε αναγκαίο να διατηρηθούν οι έξι γενικές κατηγορίες, καθώς έχουν τη βάση τους στο δίπτυχο μονοεθνικό- πολυεθνικό πλήρωμα, με εξέταση της πολυεθνικότητας έως το βαθμό των δύο διαφορετικών εθνικοτήτων (είτε Έλληνες και αλλοδαποί μίας εθνικότητας, είτε αλλοδαποί δύο διαφορετικών εθνικοτήτων, πλην Ελλήνων) (βλ. ακόλουθο πίνακα 6.6).

Πίνακας 6.6 Πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων

*	GRF1	GRF	F1	F	F2	GR1**	σύνολο
Παρατηρήσεις (count)	32	42	40	8	23	3	148
Απαντήσεις (responses)	21.6%	28.4%	27%	5.4%	15.5%	5%	100%
Περιπτώσεις (cases)	35.2%	46.2%	44.0%	8.8%	25.3%	3.3%	***

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων, 'GR1': μονοεθνικό Ελλήνων.

\*\* Από τις πολιτικές σύνθεσης που προτιμούν να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, η επιλογή του μονοεθνικού πληρώματος Ελλήνων αναφέρεται σε ακτοπλοϊκά πλοία, τα οποία έχει επιλεγεί να μη συμπεριληφθούν στο δείγμα (βλ. Κεφάλαιο 5). Για το λόγο αυτό η επιλογή του μονοεθνικού πληρώματος Ελλήνων δε θα συμπεριληφθεί στην περαιτέρω ανάλυση αποτελεσμάτων.

\*\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις- αριθμό εταιρειών (N=91).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση των διαφορετικών πολιτικών σύνθεσης που εφαρμόζονται από τις εταιρείες των τριών κατηγοριών μεγέθους (βλ. Πίνακα 6.7). Προκύπτει ότι οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών μίας ή/και<sup>219</sup> πολλών άλλων εθνικοτήτων (περίπου 54%) μεταξύ άλλων μεμονωμένων πολιτικών σύνθεσης ή συνδυασμού αυτών, ενώ ακολουθούν με σημαντική διαφορά η πολιτική μίξης δύο αλλοδαπών εθνικοτήτων (35.7%), καθώς και η πολιτική του αλλοδαπού μονοεθνικού πληρώματος (32.1%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό της πολιτικής του μικτού πληρώματος πολλών αλλοδαπών εθνικοτήτων, εκφράζοντας έτσι, μια αρνητική προτίμηση στη μίξη πολλών εθνικοτήτων, απουσίας Ελλήνων. Οι εταιρείες μεσαίου μεγέθους συγκεντρώνουν ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 69% στην επιλογή αλλοδαπού μονοεθνικού πληρώματος, και ένα σημαντικό ποσοστό στη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (51.7%). Όσο για τις μικρού μεγέθους εταιρείες,

<sup>218</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από μεσαία εταιρεία «ενώ υπάρχει ο περιορισμός της μίξης έως δύο εθνικοτήτων, υπάρχει και μία τρίτη, οι Ουκρανοί, αλλά είναι μόνο 1-2 άτομα πάνω στο πλοίο».

<sup>219</sup> Σημειώνεται ότι η επιλογή πολιτικής σύνθεσης είναι ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, και κατά συνέπεια, μπορεί να εκφράζει προτίμηση σε μία ή περισσότερες πολιτικές μίξης εθνικοτήτων. Για ανάλυση ανά απαντήσεις βλ. Πίνακα A33, Παράρτημα Α.



αυτές δείχνουν μια υψηλή προτίμηση στη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (36.4%), αλλά εξίσου υψηλό είναι το ποσοστό της επιλογής του μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (33.3%).

Πίνακας 6.7 Πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων, βάσει μεγέθους εταιρειών

Μέγεθος εταιρείας*/ Πολιτική σύνθεσης**	GRF1	GRF	F1	F	F2	Σύνολο
Μεγάλες	53.6%	53.6%	32.1%	7.1%	35.7%	***
Μεσαίες	27.6%	51.7%	69.0%	13.8%	27.6%	***
Μικρές	27.3%	36.4%	33.3%	6.1%	15.2%	***

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις- αριθμό εταιρειών (percentage of cases) (N=91).

Εξετάζοντας τις πολιτικές σύνθεσης που εφαρμόζονται από ελληνόκτητες επιχειρήσεις που δεν έχουν καθόλου ελληνικά πλοία (αριθμούνται σε πενήντα από τις 91 του δείγματος), προκύπτει ότι το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και επιδρά στις αποφάσεις που αφορούν στη σύνθεση των πληρωμάτων. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.8, οι επιχειρήσεις αυτές προτιμούν τα μονοεθνικά πολυεθνικά πληρώματα, ενώ ακολουθούν με ίδιο ποσοστό προτίμησης η μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, ή μίξη μονάχα δύο αλλοδαπών εθνικοτήτων. Γίνεται εμφανές λοιπόν, ότι η πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων αντιμετωπίζεται είτε με περιορισμό αυτής (μίξη το πολύ δύο αλλοδαπών εθνικοτήτων), ή με την παρουσία Ελλήνων -αξιωματικών κυρίως.

Πίνακας 6.8 Προτιμήσεις πολιτικών σύνθεσης πληρωμάτων στις ελληνόκτητες επιχειρήσεις που έχουν μόνο πλοία ξένης σημαίας

GRF1	GRF	F1	F	F2	Σύνολο*	
14.0%	30.0%	62.0%	8.0%	30.0%	**	Περιπτώσεις (cases)
9.7%	20.8%	43.1%	5.6%	20.8%	100.0%	Απαντήσεις (responses)
7	15	31	4	15	72	Παρατηρήσεις (count)

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\* Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (percentage of cases) (N=91).

Η διατήρηση ναυτικών σε αναμονή από τις ελληνόκτητες επιχειρήσεις, σε σχέση με τις προτιμώμενες πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων παρουσιάζεται στον πίνακα 6.9, όπου αποκαλύπτεται ότι η διατήρηση Ελλήνων σε αναμονή δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν περισσότερο τις πολιτικές μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας ή περισσότερων εθνικοτήτων. Παράλληλα, η διατήρηση αλλοδαπών σε αναμονή, ενισχύει τις πολιτικές σύνθεσης που δεν περιλαμβάνουν Έλληνες, και ιδιαίτερα το μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα, ή τη μίξη δυο αλλοδαπών εθνικοτήτων.

Τέλος, κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι η επιλογή του πολυεθνικού αλλοδαπού πληρώματος αποφεύγεται όταν οι επιχειρήσεις διατηρούν ναυτεργατικό δυναμικό σε αναμονή. Βεβαίως, κανείς θα πρέπει να επισημάνει ότι η ερώτηση για την πολιτική σύνθεσης είναι πολλαπλών επιλογών, εκφράζοντας έτσι προτιμήσεις για όλο το στόλο.

Πίνακας 6.9 Συσχέτιση πολιτικής σύνθεσης και διατήρησης ναυτικών σε αναμονή

Διατήρηση σε αναμονή**	GRF1*	GRF	F1	F	F2	Σύνολο***
Ελλήνων ΑΞΙΩΜ	54.7%	69.8%	28.3%	7.5%	24.5%	184.9%
Ελλήνων ΚΠ	56.5%	69.6%	17.4%	8.7%	13.0%	165.2%
Αλλοδαπών ΑΞΙΩΜ	43.4%	54.7%	45.3%	7.5%	32.1%	183.0%
Αλλοδαπών ΚΠ	43.8%	45.8%	43.8%	8.3%	33.3%	175.0%

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\* Όπου, 'ΑΞΙΩΜ': αξιωματικοί, 'ΚΠ': κατώτερο πλήρωμα.

\*\*\*Τα ποσοστά αναφέρονται στο σύνολο των απαντήσεων κάθε κατηγορίας ναυτικών (Ελληνες/αλλοδαποί, αξιωματικοί/ κατώτερο πλήρωμα), ανά περιπτώσεις (% of cases).

Η συσχέτιση του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις φαίνεται ότι επιδρά στις προτιμώμενες πολιτικές σύνθεσης πληρώματος, αφού όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.10, οι (56 σε αριθμό) επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μέτρα προγραμματισμού παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά προτίμησης στις πολιτικές σύνθεσης που περιλαμβάνουν Έλληνες (μίξη με πολλές αλλοδαπές εθνικότητες- 52.3%, μίξη με μία αλλοδαπή εθνικότητα- 44.6%), καθώς και στο μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (44.6%). Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που δεν πραγματοποιούν προγραμματισμό όσον αφορά στο ναυτεργατικό τους δυναμικό, παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά προτίμησης στην επιλογή του μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (44%).

Πίνακας 6.10 Συσχέτιση προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων με εφαρμοζόμενες πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων

Εφαρμογή προγραμματισμού ανθρώπ. πόρων			GRF1*	GRF	F1	F	F2
ΝΑΙ	71.4%	Όπου, **	44.6%	52.3%	44.6%	7.7%	27.7%
ΌΧΙ	28.6%		12.0%	32.0%	44.0%	12.0%	20.0%

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\*Τα ποσοστά ανά πολιτική σύνθεσης αναφέρονται στο σύνολο των πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (% of cases).

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση των προτιμώμενων πολιτικών σύνθεσης πληρώματος με τις διάφορες μορφές εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων που αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων. Στον πίνακα 6.11 παρακάτω παρουσιάζονται τα ποσοστά των πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (cases), λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για διασταύρωση δύο ερωτήσεων με πολλαπλές απαντήσεις. Προκύπτει ότι από τις επιχειρήσεις που προτιμούν τη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας (μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με άλλες πολιτικές σύνθεσης), δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στη χρήση εξωτερικού συνεργάτη στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα (μεμονωμένα ή με τη χρήση και άλλης μορφής εξωτερίκευσης). Ενισχυμένη φαίνεται η προτίμηση της χρήσης ανεξάρτητου εξωτερικού συνεργάτη στο εξωτερικό σε σχέση με την υιοθέτηση της μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, η οποία είναι δικαιολογημένη λόγω της πρόσβασης που απαιτείται να υπάρχει σε αγορές ναυτικής εργασίας στο εξωτερικό. Η προτίμηση της χρήσης ανεξάρτητου εξωτερικού συνεργάτη στην αλλοδαπή ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν υιοθετείται μίξη αλλοδαπών εθνικοτήτων ή μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα, με την απουσία Ελλήνων. Αυτό το στοιχείο και πάλι οφείλεται στην ανάγκη για πρόσβαση σε ξένες αγορές –κυρίως χαμηλόμισθου- ναυτεργατικού δυναμικού. Τέλος, η ίδρυση θυγατρικής εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό φαίνεται ότι συνδέεται περισσότερο με την υιοθέτηση μίξης δύο αλλοδαπών εθνικοτήτων ή Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, στάση που εκφράζει την προτίμηση της σταθερής πρόσβασης και απασχόλησης ναυτικών από μία αγορά αλλοδαπού ναυτεργατικού δυναμικού, και κατ' επέκταση, της δημιουργίας στενών δεσμών με αυτούς τους ανθρώπινους πόρους.

Πίνακας 6.11 Συσχέτιση πολιτικής σύνθεσης πληρωμάτων και επιλογών εξωτερίκευσης διαχείρισης πληρωμάτων

Πολιτικές σύνθεσης *,***	θυγατρική στην Ελλάδα	θυγατρική στο εξωτερικό	ατζέντης στην Ελλάδα	ατζέντης στο εξωτερικό	Άλλη μορφή **
GRF1	6.3%	28.1%	37.5%	65.6%	9.4%
GRF	7.3%	17.1%	24.4%	85.4%	14.6%
F1	5.0%	17.5%	40.0%	67.5%	12.5%
F	0.0%	12.5%	12.5%	100.0%	0.0%
F2	8.7%	30.4%	43.5%	78.3%	8.7%

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων, 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων).

\*\* Στην 'Άλλη μορφή εξωτερίκευσης' περιλαμβάνεται: απευθείας επικοινωνία με ακαδημίες εμπορικού ναυτικού στο εξωτερικό, εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο, απευθείας επικοινωνία με αλλοδαπούς ναυτικούς, συστάσεις αλλοδαπών ναυτικών.

\*\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (% of multiple responses-cases).

Η εξέταση των εθνικοτήτων που επιλέγεται να αναμειγνύονται, καθώς και των εθνικοτήτων που προτιμώνται στη μονοεθνική σύνθεση του πληρώματος είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Από την έρευνα στο δείγμα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προέκυψε ότι στη σύνθεση του μονοεθνικού πληρώματος επιλέγονται κυρίως οι Ουκρανοί (32.8%) και οι Φιλιππινέζοι (29.7%), καθώς και οι Ρώσοι (17.2%) (βλ.

πίνακα 6.12)<sup>220</sup>. Η επιλογή αυτή αιτιολογείται από τους εκπροσώπους των ναυτιλιακών εταιρειών, ως μέσο αποφυγής των επικοινωνιακών προβλημάτων, λόγω της διαφορετικής γλώσσας που πιθανολογούν ότι θα παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια έκτακτων καταστάσεων σε ένα μικτό πολιτισμικά πλήρωμα. Επίσης, από τις προσωπικές συνεντεύξεις αποκαλύφθηκε μια γενικότερη στάση που αφορά συγκεκριμένα τις Ανατολικο-Ευρωπαϊκές εθνικότητες ναυτικών, όταν απασχολούνται σε μονοεθνικό πλήρωμα. Η αρνητική στάση που καταγράφηκε έχει σχέση με τα διαπιστωμένα προβλήματα που οφείλονται στη χρήση αλκοόλ από το πλήρωμα<sup>221</sup>.

Πίνακας 6.12 Εθνικότητα μονοεθνικού πληρώματος

Εθνικότητες <sup>1</sup>	UKR	FIL	RUS	ROM	Άλλες <sup>2</sup>	Σύνολο*
(%)	32.8%	29.7%	17.2%	4.7%	15.6%	100%

\*Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (responses).

<sup>1</sup> Όπου, 'UKR': Ουκρανοί, 'FIL': Φιλιππινέζοι, 'RUS': Ρώσοι, 'ROM': Ρουμάνοι, 'LAT': Λετονοί, 'POL': Πολωνοί, 'CROA': Κροάτες, 'GEO': Γεωργιανοί, 'EGY': Αιγύπτιοι, 'CHI': Κινέζοι.

<sup>2</sup> Στις 'Άλλες' περιλαμβάνονται: GR (4.7%), LATV (3.1%), POL (1.6%), CROA (1.6%), GEO (1.6%), EGY (1.6%), CHI (1.6%).

Η επιλογή της μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, όπως έχει προαναφερθεί, είναι από τις πλέον δημοφιλείς, ιδιαίτερα στις εταιρείες με μεγάλους στόλους. Την άποψη υπεύθυνου πληρωμάτων μικρής εταιρείας ενστερνίζονται και οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες «η φιλοσοφία μας εδώ είναι ότι πάντα πρέπει να έχεις κάποιους καλούς στην κεφαλή. Εμείς το έχουμε βρει σαν επιτυχία αυτό το πράγμα και το συνεχίζουμε. Έχουμε τις κεφαλές Έλληνες, και το συνεχίζουμε. Ο Έλληνας πρέπει να υπάρχει για να καθοδηγεί, σα μηχανικός πρώτος και δεύτερος, και καπετάνιος. Και από πλευράς συντήρησης και κόστους». Έτσι, προέκυψε ότι η εθνικότητα που πιο συχνά επιλέγεται, και που θεωρείται ως πιο συμβατή για συνεργασία με Έλληνες, είναι οι Φιλιππινέζοι (βλ. πίνακα 6.13). Σε αυτό φαίνεται ότι έχει συνεισφέρει η μακροχρόνια συνεργασία Ελλήνων και Φιλιππινέζων. Μάλιστα, έχει επισημανθεί ότι στην αρχή η συνεργασία μεταξύ των δύο εθνικοτήτων ήταν δύσκολη, λόγω των στερεοτύπων που κυριαρχούσαν, όμως στην πορεία οι δύο συνεργαζόμενες εθνικότητες ναυτικών εξοικειώθηκαν με τη διαφορετικότητα και κατάφεραν να αποκομίσουν τα θετικά στοιχεία της πολιτισμικής ποικιλίας. Σχετικά υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας σχολίασε «όλοι πλέον βλέπουνε ο ένας τον άλλο σα συνάδελφοι, έχουν ξεπεραστεί τα όποια προβλήματα, διαφωνίες υπήρχαν παλιά. Αλλά είναι επειδή είναι και οι ίδιοι [Φιλιππινέζοι και Έλληνες] πολλά χρόνια μαζί [στην ίδια εταιρεία]». Η κυριαρχία των στερεοτύπων φαίνεται ότι έχει δημιουργήσει προβλήματα και στη μίξη άλλων εθνικοτήτων, όπως των Φιλιππινέζων με Ανατολικο-Ευρωπαίους (π.χ. Ουκρανούς), αλλά και άλλους Ευρωπαίους αξιωματικούς (π.χ. Σκανδιναβούς).

<sup>220</sup> Σημειώνεται ότι οι εταιρείες που δήλωσαν ότι απασχολούν μονοεθνικό πλήρωμα Ελλήνων, αναφέρονταν σε ακτοπλοϊκά πλοία του στόλους τους, τα οποία εκτελούν πλόες μόνο στο εσωτερικό της χώρας, και δεσμεύονται λόγω νομοθεσίας να απασχολούν Έλληνες. Στα συγκεκριμένα πλοία οι εταιρείες δήλωσαν ότι ουσιαστικά απασχολούν ένα μεγάλο μέρος Ελλήνων, αλλά κάποιες φορές απασχολούν και λίγους αλλοδαπούς. Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία αυτά αποτελούν εξαίρεση του δείγματος.

<sup>221</sup> Χαρακτηριστικά υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας ανέφερε ότι «οι Ουκρανοί έχουνε ένα καλό, ότι όταν είναι μόνοι τους είναι πάρα πολύ καλοί, όλοι οι 'ex soviet' (πρώην σοβιετικοί), με 1-2 άτομα μέσα στο βαπόρι δεν έχεις πρόβλημα. Αν έχεις πάνω από τρία άτομα, θα έχεις μεγάλο πρόβλημα με το ποτό».

Πίνακας 6.13 Πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες σε μίξη με τους Έλληνες (σύνθεση: μικτό πλήρωμα δύο εθνικοτήτων, με Έλληνες και αλλοδαπούς μίας εθνικότητας)

Έλληνες σε συνδυασμό με <sup>1</sup> :	FIL	UKR	POL	RUS	ROM	Άλλες <sup>2</sup>	Σύνολο *
(%)	60.4%	8.3%	8.3%	6.3%	4.2%	12.5%	100%

\*Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (responses).

<sup>1</sup> Όπου, 'FIL': Φιλιππίνεζοι, 'UKR': Ουκρανοί, 'POL': Πολωνοί, 'RUS': Ρώσοι, 'ROM': Ρουμάνοι.

<sup>2</sup> Στις 'Άλλες' εθνικότητες περιλαμβάνονται Έλληνες και: Λετονοί (LATV), Ινδοί (INDI), Κινέζοι (CHI), Ονδουριάνοι (HON), Αιγύπτιοι (EGY), Γκανοί (GHA), με μία παρατήρηση για κάθε εθνικότητα (έκαστη από 2.08%).

Στο σημείο αυτό κανείς μπορεί να εξετάσει τις διαφορές στις διαστάσεις της κουλτούρας, βάσει των στοιχείων του Hofstede (1997) (βλ. πίνακα A45, Παράρτημα Α)<sup>222</sup>. Το πλαίσιο των διαστάσεων κουλτούρας του Hofstede έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος μελετών σύγκρισης πολιτισμικών ομάδων (Husted, 2005; Javidan and Carl, 2005; Kwok and Tadesse, 2006; Newburry and Yakova, 2006), όμως, σε κάθε περίπτωση, εφόσον κανείς επιλέγει να το χρησιμοποιήσει, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς της θεωρίας και της έρευνάς του (βλ. ενότητα 3.6.1).

Η σύγκριση των διαστάσεων κουλτούρας του Hofstede μεταξύ Ελλήνων-Φιλιππινέζων μπορεί να αξιολογηθεί στην ερμηνεία των απόψεων που έχουν διατυπωθεί για τη μίξη Ελλήνων και Φιλιππινέζων. Στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI), η κουλτούρα των Φιλιππινέζων σημειώνει διαφορά από αυτή των Ελλήνων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην υπόθεση ότι οι δύο κουλτούρες αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς φαίνεται ότι είναι αποδεκτό μεταξύ των δύο κουλτούρων, οι Έλληνες να λειτουργούν στα πλαίσια μιας συνεργασίας- ομάδας περισσότερο ως ηγέτες, ενώ οι Φιλιππινέζοι ως εκτελεστές<sup>223</sup>. Όπως και στη διάσταση της αποφυγής του ρίσκου (UAI), όπου η ελληνική κουλτούρα σημειώνει μεγαλύτερο ποσοστό από τη φιλιππινέζικη, στοιχείο που δείχνει και πάλι μια συμπληρωματικότητα, αφού οι μεν Φιλιππινέζοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί σε αβέβαιες καταστάσεις και συχνές μεταβολές του περιβάλλοντος, ενώ οι Έλληνες φαίνεται ότι αποφεύγουν την αβεβαιότητα και είναι αρνητικοί στις αλλαγές. Στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), και οι δύο εθνικότητες παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά, γεγονός όμως που δεν επιβεβαιώθηκε από την παρούσα έρευνα, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) επίσης, οι δύο εθνικές κουλτούρες συγκεντρώνουν σχεδόν όμοια ποσοστά. Με βάση την έρευνα του Hofstede (1997) οι δύο αυτές εθνικές κουλτούρες παρουσιάζουν συμβατότητα και αλληλοσυμπλήρωση στις διαστάσεις της κουλτούρας.

Εξετάζοντας τις κουλτούρες των Ελλήνων και Πολωνών βάσει της έρευνας του Hofstede (1997), προκύπτει ότι στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI) οι κουλτούρες των δύο εθνικών ομάδων παρουσιάζουν περίπου τα ίδια ποσοστά. Αυτό σημαίνει ότι ενδεχομένως να είναι πιο δύσκολο να συνεργαστούν οι δύο εθνικότητες, καθώς είναι πιθανό να υπάρξουν συγκρούσεις σε επίπεδο ιεραρχίας και κυριαρχίας. Στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι δύο εθνικές κουλτούρες έχουν περίπου ίδιες βαθμολογίες, γεγονός που σημαίνει ότι οι κοινωνίες τους

<sup>222</sup> Σημειώνεται ότι για την τελευταία διάσταση του Μακροχρόνιου-Βραχυχρόνιου Προσανατολισμού (LTO) δεν υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία για την Ελλάδα, τη Ρωσία και τη Ρουμανία.

<sup>223</sup> Σχετικά, στέλεχος μεγάλης εταιρείας σχολίασε ότι η εμπειρία του έχει δείξει πως «οι Φιλιππινέζοι 'ratings' (κατώτερο πλήρωμα) προτιμούν Έλληνα ηγέτη αντί για Φιλιππινέζο».

μοιράζονται περίπου τις ίδιες αξίες, όπως προσανατολισμό προς το χρήμα, κ.α. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), η πολωνική κουλτούρα εμφανίζεται ως περισσότερο ατομικιστική από των Ελλήνων, ενώ στον τομέα της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI), οι Έλληνες φαίνεται ότι αποφεύγουν τις αβέβαιες καταστάσεις, λίγο περισσότερο από ότι οι Πολωνοί. Με βάση την έρευνα του Hofstede (1997) οι δύο αυτές εθνικές κουλτούρες μπορούν να εκτιμηθούν ως ελάχιστα συμβατές.

Η μίξη των Ελλήνων και Ρώσων μπορούν να εκτιμηθεί ως ελάχιστα συμβατή με βάση την έρευνα του Hofstede (1997), αφού στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI) η κουλτούρα των Ρώσων παρουσιάζει υψηλότερη βαθμολογία από αυτή των Ελλήνων. Αυτό σημαίνει ότι σε ενδεχόμενη συνεργασία μεταξύ των δύο εθνικών ομάδων, πιθανώς οι δύο κουλτούρες να αλληλοσυμπληρώνονται. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), οι δύο εθνικές κουλτούρες παρουσιάζουν ομοιότητα στον ατομικιστικό τους χαρακτήρα. Στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι Έλληνες συγκεντρώνουν πιο έντονα τα 'αρσενικά' χαρακτηριστικά στην κοινωνία και την κουλτούρα τους, από ότι οι Ρώσοι. Στον τομέα της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI), οι δύο εθνικότητες παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά, γεγονός που οδηγεί στην υπόθεση ότι η απόδοσή τους είναι πιθανό να επηρεάζεται όταν δρουν σε συνδυασμό, σε αβέβαιες καταστάσεις. Για την τελευταία διάσταση (LTO) δεν υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία.

Τέλος, εξετάζοντας το συνδυασμό Ελλήνων και Ρουμάνων, προκύπτει ότι στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI) οι Ρουμάνοι παρουσιάζουν υψηλότερη βαθμολογία από τους Έλληνες, που σημαίνει πιθανή συνεργασία σε περίπτωση μίξης των δύο κουλτούρων. Επίσης, στα μονοεθνικά πληρώματα με Ρουμάνους, πιθανώς να είναι δύσκολο να διατηρηθεί η ομαδικότητα και η τήρηση της ιεραρχίας, αφού η κουλτούρα των Ρουμάνων παρουσιάζει έντονο το ηγετικό στοιχείο. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), η ελληνική κουλτούρα παρουσιάζεται περισσότερο ατομικιστική από ότι των Ρουμάνων, ενώ στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι Έλληνες εμφανίζουν πιο έντονα τα 'αρσενικά' χαρακτηριστικά στην κουλτούρα τους, από ότι οι Ρουμάνοι. Στη διάσταση της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI), οι Έλληνες παρουσιάζονται ελάχιστα πιο παραγωγικοί σε καταστάσεις χαμηλού ρίσκου και αβεβαιότητας, συγκριτικά με τους Ρουμάνους που επίσης τείνουν να αποφεύγουν την αβεβαιότητα. Με βάση την έρευνα του Hofstede (1997) οι δύο αυτές εθνικότητες μπορούν να εκτιμηθούν ως ελάχιστα συμβατές.

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας όσον αφορά στη μίξη δύο εθνικοτήτων (βλ. πίνακα 6.14), χωρίς την παρουσία Ελλήνων, προέκυψε ότι πιο συχνά συνδυάζονται Φιλιππινέζοι με διάφορους Ανατολικο-Ευρωπαίους, και κυρίως με Ουκρανούς (15.2%) και Ρώσους (9.1%).

Πίνακας 6.14 Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη αλλοδαπών δύο διαφορετικών εθνικοτήτων

Εθνικότητα 1 <sup>η</sup> και <sup>1</sup>	Εθνικότητα 2 <sup>η</sup>	(%)
UKR	FIL	15.2%
RUS	FIL	9.1%
ROM	FIL	6.1%
POL	FIL	6.1%
UKR	RUS	6.1%
Άλλες <sup>2</sup>		57.4%
Σύνολο*		100%

\*Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (% of responses).

<sup>1</sup> Όπου, 'UKR': Ουκρανοί, 'FIL': Φιλιππινέζοι, 'RUS': Ρώσοι, 'ROM': Ρουμάνοι, 'POL': Πολωνοί.

<sup>2</sup> Στις 'Άλλες' περιλαμβάνονται: FIL-CROA, FIL-LATV, FIL-IT, FIL-MONT, UKR-LATV, UKR-GEOR, UKR-MALD, UKR-SRIL, UKR-MYAN, ROM-SRIL, ROM-EGY, ROM-INDI, RUS-SRIL, POL-UKR, POL-MALD, POL-INDON, GEO-SRIL, BUL-CHI, FIN-RUS από 1 παρατήρηση κάθε σύνθεση (με 3.02% έκαστη).

Συγκρίνοντας τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα 6.14 που αφορούν στη μίξη Φιλιππινέζων με Ανατολικο-Ευρωπαίους με τα στοιχεία του Hofstede (1997), προκύπτει ότι για παράδειγμα, οι Φιλιππινέζοι και οι Ρώσοι παρουσιάζουν ίδια περίπου ποσοστά στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI), γεγονός που σημαίνει ότι είναι πιθανώς δύσκολο να συνεργαστούν οι δύο αυτές εθνικότητες. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), και οι δύο εθνικές κουλτούρες έχουν περίπου τον ίδιο ατομικιστικό χαρακτήρα, στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι Φιλιππινέζοι συγκεντρώνουν περισσότερες 'αρσενικές' αξίες από ότι οι Ρώσοι, ενώ στον τομέα της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI) οι δύο εθνικότητες αλληλοσυμπληρώνονται. Με βάση την έρευνα του Hofstede (1997) οι δύο αυτές εθνικότητες μπορούν να εκτιμηθούν ως μέτρια ή ελάχιστα συμβατές. Η λεγόμενη 'ασυμβατότητα' των δύο εξεταζομένων κουλτούρων μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή εάν κανείς αναζητήσει στην ιστορία την εξέλιξη της κουλτούρας των Ρώσων, αλλά και των Φιλιππινέζων (βλ. ανάλυση 6.1.4 παρακάτω).

Όσον αφορά στη μίξη Φιλιππινέζων και Ρουμάνων, στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI) οι κουλτούρες τους παρουσιάζουν ίδια περίπου ποσοστά, γεγονός που σημαίνει ότι πιθανώς να είναι δύσκολη η συνεργασία μεταξύ των εθνικοτήτων αυτών. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), και οι δύο κουλτούρες εμφανίζουν περίπου τον ίδιο ατομικιστικό χαρακτήρα, στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι Φιλιππινέζοι συγκεντρώνουν περισσότερες 'αρσενικές' αξίες από ότι οι Ρουμάνοι, ενώ στον τομέα της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI) οι δύο κουλτούρες φαίνεται να αλληλοσυμπληρώνονται. Κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι οι κουλτούρες των Φιλιππινέζων και των Ρουμάνων παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες, οπότε, με βάση τα στοιχεία του Hofstede (1997) οι δύο αυτές εθνικές ομάδες μπορούν να εκτιμηθούν ως μέτρια συμβατές.

Τέλος, η μίξη Φιλιππινέζων και Πολωνών βάσει των διαστάσεων του Hofstede (1997) παρουσιάζει τις δύο αυτές κουλτούρες ως αρκετά συμβατές. Στη διάσταση της απόστασης από την εξουσία (PDI) οι κουλτούρες των Φιλιππινέζων και των Πολωνών αλληλοσυμπληρώνονται ως ένα βαθμό, αφού οι μεν Πολωνοί παρουσιάζουν χαμηλότερη απόσταση από την εξουσία, δηλαδή τείνουν να έχουν περισσότερο έντονο το ηγετικό στοιχείο, από ότι οι Φιλιππινέζοι. Όσον αφορά στη διάσταση της ατομικότητας (IDV), η φιλιππινέζικη κουλτούρα είναι περισσότερο ατομικιστική, από ότι αυτή των Πολωνών. Στη διάσταση της αρρενωπότητας (MAS) οι δύο εθνικότητες συγκεντρώνουν κοινά περισσότερο, 'αρσενικά', χαρακτηριστικά, ενώ στον τομέα της αποφυγής αβεβαιότητας (UAI), οι δύο κουλτούρες φαίνεται να αλληλοσυμπληρώνονται, αφού οι Πολωνοί τείνουν να αποφεύγουν τις αβέβαιες καταστάσεις, συγκριτικά με τους Φιλιππινέζους, οι οποίοι εμφανίζονται πιο παραγωγικοί σε ασταθές περιβάλλον. Τέλος, για την τελευταία διάσταση (LTO) τα στοιχεία δείχνουν ότι δεν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του χρονικού προσανατολισμού των δύο εθνικοτήτων.

Ενώ η ποσοτική ανάλυση που παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα 6.14 δείχνει συμβατότητες, η ανάλυση των απόψεων σε επίπεδο κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης

δείχνει ότι καταγράφονται απόψεις που αποκλίνουν από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές στον ελληνόκτητο στόλο<sup>224</sup>. Οι απόψεις αυτές αποτελούν ενδεικτικό στοιχείο της υποκειμενικής προσέγγισης, η οποία στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην προηγούμενη εμπειρία των ατόμων που λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις (υπεύθυνοι πληρωμάτων που ως επί το πλείστον είναι πρώην αξιωματικοί εμπορικού ναυτικού). Σε κάθε περίπτωση όμως, το χαμηλό ποσοστό των εθνοτήτων της πρώην Σοβιετικής Ένωσης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η δυσκολία που παρατηρείται στη μίξη εθνοτήτων της πρώην Σοβιετικής Ένωσης πιθανώς να οφείλεται στις μεταβολές στις οποίες υπόκεινται όλες αυτές οι εθνικές κουλτούρες, εξαιτίας των πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών μεταβολών της δεκαετίας 1990, και των αντιθέσεων μεταξύ διαφόρων εθνοτήτων. Σε μια τέτοια κατάσταση, κάθε έθνος βιώνει σημαντικές κοινωνικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τις αντιλήψεις και νοοτροπίες των μελών του.

Στην επιλογή μίξης τριών διαφορετικών εθνοτήτων, προέκυψε ότι ειδικά με τους Έλληνες επιλέγονται πιο συχνά οι Φιλιπινέζοι και κάποια εθνικότητα Ανατολικο-Ευρωπαϊών, κυρίως όμως Ουκρανών (29.7%) και Ρουμάνων (15.6%)<sup>225</sup> (βλ. Πίνακα 6.15).

Πίνακας 6.15 Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών δύο διαφορετικών εθνοτήτων

Έλληνες σε συνδυασμό με <sup>1</sup> :		(%)
Εθνικότητα 2 <sup>1</sup>	Εθνικότητα 3 <sup>1</sup>	
FIL	UKR	29.7%
FIL	ROM	15.6%
FIL	RUS	6.3%
POL	UKR	4.7%
FIL	POL	3.1%
FIL	GEO	3.1%
UKR	SRIL	3.1%
RUS	POL	3.1%
RUS	UKR	3.1%
Άλλες <sup>2</sup>		28.0%
Σύνολο*		100%

\*Σύνολο πολλαπλών απαντήσεων ανά απαντήσεις (% of multiple responses per responses).

<sup>1</sup> Όπου, 'UKR': Ουκρανοί, 'FIL': Φιλιπινέζοι, 'RUS': Ρώσοι, 'GR': Έλληνες, 'ROM': Ρουμάνοι, 'LAT': Λετονοί, 'POL': Πολωνοί, 'CROA': Κροάτες, 'GEO': Γεωργιανοί, 'EGY': Αιγύπτιοι, 'CHI': Κινέζοι, 'IT': Ιταλοί, 'MONT': Μαυροβούνιοι, 'MALD': Μαλδιβιάνοι, 'SRIL': Σρι Λάνκα, 'MYAN': Βιρμανοί, 'INDI': Ινδοί, 'INDON': Ινδονήσιοι, 'FIN': Φιλανδοί, 'BUL': Βούλγαροι, 'YUG': Γιουγκοσλάβοι, 'HOND': Ονδουριανοί, 'SYR': Σύριοι.

<sup>224</sup> Για παράδειγμα, για τους Ουκρανούς έγιναν αναφορές (από ναυτιλιακές εταιρείες και ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων) για απουσία πολιτισμικής συμβατικότητας με τους Γεωργιανούς και τους Ρώσους, ενώ ειδικά για τις εθνικότητες από τις πρώην σοβιετικές χώρες αναφέρθηκε ότι «όλοι οι 'ex-soviet' (πρώην σοβιετικοί) δεν μπορούν να συνυπάρξουν, [...], ούτε 'ex-soviet' με Φιλιπινέζο αξιωματικό, [...] ούτε 'ex-soviet' Αξιωματικό και Φιλιπινέζο 'rating' (κατώτερο πλήρωμα)». Στελέχη μικρών εταιρειών ανέφεραν ότι δε συνδυάζουν ποτέ Ρουμάνους, Ρώσους ή Ουκρανούς με Φιλιπινέζους.

<sup>225</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μίξης είναι ο συνδυασμός Ελλήνων ανώτατων αξιωματικών, Φιλιπινέζων αξιωματικών Β', Γ' και κατώτερου πληρώματος, και ενός Ουκρανού/Ρουμάνου ηλεκτρολόγου.



<sup>2</sup> Στις ‘Άλλες’ περιλαμβάνονται Έλληνες με: FIL-LATV, FIL- YUG, FIL-EGY, FIL-CROA, FIL-BUL, UKR-ROM, UKR-HOND, UKR-EGY, UKR-MYAN, ROM-HOND, ROM-SRIL, ROM-INDI, POL-ROM, POL-INDO, RUS-ROM, RUS-CHI, RUS-MALD, SYR-GEO από 1 παρατήρηση κάθε σύνθεση (με 1.5% έκαστη).

Ακόμη, στις πιο συχνά επιλεγμένες τρεις εθνικότητες σε συνδυασμό, απουσία Ελλήνων, περιλαμβάνονται πάντα Φιλιπινέζοι με διάφορους Ανατολικο-Ευρωπαίους (Ρώσους, Ρουμάνους, Ουκρανούς, Λετονούς, Κροάτες, κ.α.) (βλ. Πίνακα A35, Παράρτημα Α). Στην πολιτική σύνθεσης πολλών διαφορετικών εθνικοτήτων, προέκυψε ότι παρουσία Ελλήνων, μεγαλύτερη προτίμηση συγκεντρώνουν οι Φιλιπινέζοι και οι Ανατολικο-Ευρωπαίοι (βλ. Πίνακα A36, Παράρτημα Α). Τέλος, οι πιο συχνά επιλεγμένες αλλοδαπές εθνικότητες πολυεθνικού πληρώματος, περιλαμβάνουν Ασιάτες με Ανατολικο-Ευρωπαίους, αλλά με περιορισμένες παρατηρήσεις από το παρόν δείγμα (βλ. Πίνακα A37, Παράρτημα Α).

Εξετάζοντας για δεύτερη φορά τα δεδομένα της έρευνας του Hofstede (1980a;1984;1997) για τις διαστάσεις της κουλτούρας των διαφόρων εθνικοτήτων (βλ. Πίνακα A34, Παράρτημα Α), μπορεί κανείς να διερευνήσει τις εθνικότητες που παρουσιάζονται ως περισσότερο και λιγότερο συμβατές με τους Έλληνες. Τα στοιχεία της έρευνας του Hofstede, αν και έχουν δεχθεί κριτική ως προς την αξιοπιστία τους, τόσο από πλήθος ερευνητών, όσο και στην παρούσα διατριβή (βλ. Κεφάλαιο 3) μπορούν να αξιοποιηθούν ως ενδείξεις της συμβατότητας των κουλτούρων. Τα στοιχεία των διαγραμμάτων A1, A2, στο Παράρτημα Α, δείχνουν ότι περισσότερο συμβατές εθνικότητες σε σχέση με τους Έλληνες παρουσιάζονται οι Φιλιπινέζοι, Κινέζοι, Ινδοί, Μαλαισιανοί και Μπαγκλαντεσιανοί. Αντιστοίχως, λιγότερο συμβατές με τους Έλληνες φαίνεται να είναι οι κουλτούρες των Ισπανών, Βούλγαρων, Τσέχων και Τούρκων, καθώς και των Πορτογάλων, Βραζιλιάνων και Ουρουγουανών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η Κίνα, οι Φιλιπίνες, και η Ινδία αποτελούν τις μεγαλύτερες πηγές προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού παγκοσμίως, η συμβατότητα που μπορεί να εκτιμηθεί ότι υπάρχει μεταξύ της ελληνικής και των κουλτούρων της Κίνας, των Φιλιπίνων και της Ινδίας αποτελεί μια νέα υπόθεση για το μέλλον (με κάθε επιφύλαξη λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς). Δεδομένου ότι Φιλιπινέζοι ναυτικοί απασχολούνται για αρκετές δεκαετίες σε συνεργασία με τους Έλληνες, και προκύπτει ότι συνεργάζονται αποδοτικά, πιθανώς και η συνεργασία π.χ. με Κινέζους ή Ινδούς ναυτικούς να αποδώσει το ίδιο<sup>226</sup>.

### **6.1.3 Σχολιασμός της κουλτούρας των πιο συχνά επιλεγμένων εθνικοτήτων ναυτικών**

Η παρούσα έρευνα επεδίωξε να εκτιμήσει τις διαστάσεις της κουλτούρας, όπως αυτές ορίζονται από τον Hofstede (1997; Hofstede and Hofstede, 2005). Όμως για τις ανάγκες της έρευνας οι διαστάσεις αναπροσαρμόστηκαν και τελικά περιγράφηκαν στο ερωτηματολόγιο, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6.16. Σκοπός της αναδιατύπωσης αυτής ήταν να προσαρμοστούν στο πεδίο της ναυτικής απασχόλησης και να γίνουν πιο εύκολα κατανοητές στους ερωτώμενους, καθώς η πρωτογενής τους διατύπωση παρουσίαζε δυσκολίες κατά την πιλοτική φάση του ερωτηματολογίου.

<sup>226</sup> Σχετικά με την προοπτική συνεργασίας Ελλήνων και Κινέζων ναυτικών, βλ. Progoulaki *et al.* (2008).

Πίνακας 6.16 Προσαρμογή διαστάσεων κουλτούρας

Διαστάσεις Hofstede	Προσαρμογή- περιγραφική αναδιατύπωση	Σε κλίμακες
1 <sup>η</sup> Διάσταση: Βαθμός Εξουσίας/ Ηγεσίας (PDI)	Διαφορές στην αποδοχή της ιεραρχικής δομής και εξουσίας (υπακοή)	Από ‘πιο ηγέτες’ =1, έως ‘πιο εκτελεστές’ =5
2 <sup>η</sup> Διάσταση: Βαθμός Ατομικισμού-Κολεκτιβισμού (IDV)	Διαφορές κατά την εργασία (άλλοι λειτουργούν αυτόνομα, άλλοι ομαδικά)	Από ‘πιο αυτόνομα’ =1, έως ‘πιο ομαδικά’ =5
3 <sup>η</sup> Διάσταση: Βαθμός Αντίληψης Αρρενωπότητας - Θηλυκότητας (MAS) <sup>227</sup>	Διαφορές στην αντίληψη για τη ζωή και την εργασία, δηλαδή την προσωπική ολοκλήρωση (κάποιοι θυσιάζουν προσωπικό χρόνο για τη δουλειά, άλλοι όχι)	Από ‘μεγαλύτερη ικανοποίηση από οικογένεια’ =1, έως ‘από δουλειά’ =5
4 <sup>η</sup> Διάσταση: Βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας (UAI)	Διαφορές στην αντίδραση του ατόμου σε αβέβαιες και έκτακτες καταστάσεις ρίσκου και συχνές αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος	Από ‘αποφυγή καταστάσεων ρίσκου’ =1, έως ‘αντιμετώπιση’ = 5
5 <sup>η</sup> Διάσταση: Μακρόχρονιος – Βραχύχρονιος Προσανατολισμό στη Ζωή (LTO).	Διαφορές στους προσωπικούς στόχους (άλλοι προσανατολίζονται στο γρήγορο κέρδος, άλλοι στη σταδιοδρομία στο επάγγελμα)	Από ‘προσανατολισμό στο παρόν-κέρδος’ =1, έως ‘στο μέλλον-καριέρα’ =5

Ακολουθώντας την παραπάνω ανάλυση, στον πίνακα 6.17 παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των εκτιμήσεων από τις εταιρείες του δείγματος για τις έξι πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες ναυτικών (λεπτομέρειες για όλες τις εθνικότητες βλ. Πίνακα A38, Παράρτημα Α).

Πίνακας 6.17 Οι διαστάσεις κουλτούρας στις έξι πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες του δείγματος (Μέσες τιμές)

Διαστάσεις κουλτούρας	1. Βαθμός Απόστασης Εξουσίας (PDI)	2. Βαθμός Ατομικισμού (IDV)	3. Βαθμός Αρρενωπότητας (MAS)	4. Βαθμός Αποφυγής Αβεβαιότητας (UAI)	5. Μακροχρόνιος Προσανατολισμός (LTO)
Κλίμακες/ Εθνικότητες*	πιο ηγέτες =1, πιο εκτελεστές =5	πιο αυτόνομα =1, πιο ομαδικά =5	μεγαλύτερη ικανοποίηση: από οικογένεια =1, από δουλειά =5	καταστάσεις ρίσκου: αποφυγή =1, αντιμετώπιση = 5	παρόν- κέρδος =1, μέλλον-καριέρα =5
<b>GR</b>	1.2	1.4	3.2	4.2	3.2
<b>FIL</b>	4.1	4.2	2.9	1.7	3.1
<b>RUS</b>	2.2	1.8	3.2	2.6	2
<b>POL</b>	2.4	1.8	2.7	2.7	1.3
<b>ROM</b>	2	2.1	1.9	3.1	1.7
<b>UKR</b>	2.1	1.9	3	3.1	1.8

\* Όπου, GR: Έλληνες, FIL: Φιλιππινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

<sup>227</sup> Η προσανατολισμός στη συνεργασία- στην απόδοση (cooperation vs performance orientation).

Προκύπτει λοιπόν, ότι (α) στο βαθμό της εξουσίας (power distance) οι Έλληνες αξιολογούνται ως οι πιο ηγετικές μορφές (σε αντίθεση με τα στοιχεία της έρευνα του Hofstede, 1997), αλλά και ως πιο αυτόνομοι και με πρωτοβουλία (από σχόλια στελεχών ναυτιλιακών εταιρειών). Η ελληνική κουλτούρα συγκέντρωσε υψηλό ποσοστό στο δείκτη της συγκεντρωτικότητας της εξουσίας (power distance) και στην έρευνα του ερευνητικού προγράμματος για την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής συμπεριφοράς παγκοσμίως (GLOBE- Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness Research Project<sup>228</sup>). Σε επίπεδο ηγεσίας και συμπεριφοράς στελεχών, η Papalexandris (1999: 30) αναφέρει ότι «οι απειλές ή η αυστηρή και επιθετική συμπεριφορά θα οδηγήσει περισσότερο σε αντίθετα αποτελέσματα». Προκύπτει λοιπόν ότι, ενώ οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται σημαντικό προσόν ιδιαίτερα στο ναυτικό επάγγελμα και στις θέσεις των ανώτατων αξιωματικών, είναι αναγκαία η προσεκτική διοίκηση των ατόμων με αυτά τα προσόντα. Για παράδειγμα, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις (που απασχολούν Έλληνες) αναγνωρίζουν ως πιο ηγετικούς τους Έλληνες αξιωματικούς τους και τους αντιμετωπίζουν ως πιο ικανούς στον τομέα αυτό, παραχωρώντας τους μεγάλο βαθμό αυτονομίας πάνω στο πλοίο. Οι αλλοδαποί ανώτατοι αξιωματικοί δεν κατέχουν τον ίδιο βαθμό αυτονομίας πάνω στο πλοίο, ακόμη και αν πρόκειται για μονοεθνικό πλήρωμα, λόγω του χαμηλότερου βαθμού εμπιστοσύνης που πιθανώς να τους έχουν οι υπεύθυνοι πληρωμάτων των ελληνόκτητων εταιρειών (σε σχέση με τους Έλληνες συναδέλφους τους).

Τη θέση των Ελλήνων στο βαθμό της εξουσίας, ακολουθούν οι Ανατολικο-Ευρωπαίοι, και συγκεκριμένα οι Ρουμάνοι, Ουκρανοί, Ρώσοι και Πολωνοί (σε αντίθεση με τα στοιχεία της έρευνας του Hofstede, 1997). Ειδικά για τους Ουκρανούς αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σε στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών ότι «στο θέμα της ηγεσίας, π.χ. σε θέσεις καπετάνιων, είναι καλοί [οι Ουκρανοί], υπάρχει σεβασμός». Ειδικά για τη Ρωσία, όπου εκπρόσωπος ανεξάρτητης εταιρείας διαχείρισης πληρωμάτων που απασχολεί μεγάλους αριθμούς Ανατολικο-Ευρωπαίων υπογράμμισε το ηγετικό στοιχείο στη ρώσικη κουλτούρα, οι Gratchev *et al.* (2001: 8) επισημαίνουν ότι «η παράδοση του σεβασμού απέναντι στην εξουσία (authority) έχει παραμείνει ιδιαίτερα ισχυρή στη σύγχρονη ρωσική κοινωνία»<sup>229</sup>. Τελευταίοι στον τομέα των ηγετικών ικανοτήτων παρουσιάζονται οι Φιλιππινέζοι, σύμφωνα με τον πίνακα 6.17 παραπάνω, ενώ και στο Πρόγραμμα GLOBE συγκέντρωσαν χαμηλά ποσοστά (Gurta *et al.*, 2002). Ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας εξέφρασε την προσωπική του εκτίμηση έχοντας ζήσει για κάποια χρόνια στις Φιλιππίνες (την ίδια άποψη εξέφρασε και δεύτερος υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας): «οι Φιλιππινέζοι δεν είναι ηγέτες, οι Φιλιππινέζοι είναι εκτελεστές. [...] έχουν πάντα ένα αρχηγό δικό τους. Είναι δεδομένο αυτό, χωρίς να σημαίνει ότι το ανώτερο αξίωμα αρκεί. Μπορεί να μην είναι αξιωματικός ο αρχηγός, να είναι ναύτης, να είναι ο πιο τσαμπουκάς. Ένας κάνει κουμάντο. Δηλαδή εάν έχει πρόβλημα κάποιος δεν πάει στον καπετάνιο, πάει στον αρχηγό του. Αυτοί θα μαζευτούν, θα συζητήσουν μεταξύ τους, και ο αρχηγός θα του πει τι να κάνει». Προκειμένου να

<sup>228</sup> Βλ. <http://www.groveswell.com/GLOBE>

<sup>229</sup> Οι Gratchev *et al.* (2001:8) αναφέρουν ότι η Ρωσία έχει βιώσει μία σειρά σημαντικών αλλαγών στις συμπεριφορές και τις αξίες που σχετίζονται με την εξουσία. Ενώ στο παρελθόν κυριαρχούσαν «ολοκληρωτικά καθεστάτα, σύμφωνα με τα οποία η κοινωνική διαστρωμάτωση ήταν καθορισμένη, η εξουσία συγκεντρωμένη, οι συμπεριφορές των πολιτών ελεγχόταν και οι δημοκρατικές αξίες απουσίαζαν», η κοινωνία αυτή πέρασε σε μια περισσότερο δημοκρατική φάση, όπου η αγορά είναι ελεύθερη και ανταγωνιστική, και η κοινωνία στηρίζει περισσότερο «τη συμπεριφορά ως προς την οικονομία, παρά την πολιτική εξουσία».

γίνει πιο κατανοητή η αντίληψη των Φιλιππινέζων σχετικά με την εξουσία, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι οι ασιατικές κουλτούρες γενικότερα ενστερνίζονται την αντίληψη ότι «η ιεραρχία αποτελεί ένα λογικό φαινόμενο στη φύση και στις ανθρώπινες σχέσεις» (Fine, 1995:57). Έτσι, η εξουσία και η δύναμη είναι ένα φυσικό φαινόμενο της ανθρώπινης φύσης, και προέρχονται από την ‘ηθική τελειότητα’ (moral and ethical excellence) των ανθρώπων που την κατέχουν (Fieg, 1989). Μάλιστα, η εξουσία και η δύναμη συνδέονται με ένα σύνολο από αμοιβαίες υποχρεώσεις που ουσιαστικά ελέγχουν τις σχέσεις μεταξύ ατόμου- κοινωνίας, αλλά και ανωτέρων- κατώτερων (στελεχών- εργαζομένων, αντίστοιχα). Ακόμη, θεωρείται ότι οι Φιλιππινέζοι έχουν την τάση «να υπονομεύουν, αμφισβητούν ή παρακοιούν τις αρχές (subvert or defy authority) και συχνά επιθυμούν να κολακεύουν και εξευμενίζουν την εξουσία, να τη διατηρούν σε απόσταση ή να τη χρησιμοποιούν προς δικό τους όφελος» (Gochenour, 1990:20).

Όσον αφορά στο (β) βαθμό ατομικισμού (individualism), από τις περισσότερο ατομικιστικές κουλτούρες θεωρούνται η ελληνική, έπειτα η ρωσική, πολωνική, ουκρανική και ρουμάνικη<sup>230</sup> (σε αντίθεση με την έρευνα του Hofstede, 1997- με εξαίρεση τους Πολωνούς). Ο Triandis (1972) αναφέρει ως ένα σημαντικό στοιχείο της εθνικής κουλτούρας των Ελλήνων, τη διάκριση σε ‘εντός’ (ingroup) και ‘εκτός της ομάδας’ (outgroup)<sup>231</sup>, το οποίο φαίνεται να καθορίζει τις ανθρώπινες σχέσεις των Ελλήνων<sup>232</sup>. Με βάση την έρευνα του προγράμματος GLOBE, η Papalexandris (1999: 30) εξηγεί ότι οι Έλληνες «έχουν γαλουχηθεί στη λήψη πρωτοβουλίας, είναι ιδιαίτερα οξυδερκείς και έχουν έντονο το επιχειρηματικό δαιμόνιο. Όμως, δε συνεργάζονται εύκολα με άλλους, ιδιαίτερα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Είναι σύνηθες για αυτούς που κατέχουν υψηλές θέσεις εξουσίας να αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου την ευθύνη των έργων τους, και να εκχωρούν δραστηριότητες ελάχιστα, δεδομένου ότι [θεωρούν πως] οι υφιστάμενοί τους είναι αφενός ανειδίκευτοι αφετέρου αποθαρρυνμένοι από την ομαδική εργασία». Μάλιστα, ένας Έλληνας ναυτικός ανέφερε στην έρευνα πεδίου ότι το αίσθημα της ομαδικότητας, το αν νιώθει κάποιος σεβασμό, ασφάλεια και αλληλεγγύη για όλα τα μέλη του πληρώματος, «εξαρτάται από τον άνθρωπο και αυτούς που έχει γύρω του». Αναφορικά με το βαθμό κολλεκτιβισμού των Ανατολικο-Ευρωπαίων, ο υπεύθυνος πληρωμάτων μιας μεγάλης εταιρείας ανέφερε ότι «οι σοβιετικοί είναι πιο κοντά στον Έλληνα, τους αρέσει να δουλεύουν μόνοι τους». Ειδικά για τους Ρώσους, οι Gratchev *et al.* (2001: 7) αναφέρουν ότι στερεοτυπικά οι Ρώσοι εκτιμώνται ως πολύ κολλεκτιβιστές, όμως σήμερα ο έντονος ατομικισμός της ρωσικής κουλτούρας εκφράζεται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον (μια πιο εκτενής

<sup>230</sup> Σημειώνεται ότι στην έρευνα των Bakacsi *et al.* (2002) η ελληνική κουλτούρα εξετάστηκε στα πλαίσια του λεγόμενου Ανατολικο-Ευρωπαϊκού μπλοκ (cluster), μαζί με την Αλβανία, Γεωργία, Ουγγαρία, Καζακστάν, Πολωνία, Ρωσία και Σλοβενία, και προέκυψε ότι παρουσιάζει σημαντικές διαφορές με όλες τις κουλτούρες των υπόλοιπων χωρών του μπλοκ.

<sup>231</sup> ‘Εντός της ομάδας’ (όπου περιλαμβάνονται συνήθως η οικογένεια, οι συγγενείς και φίλοι) αναπτύσσεται μια ασφάλεια, προστασία, εμπιστοσύνη, στήριξη και συνεργασία, ενώ οι σχέσεις με άτομα ‘εκτός της ομάδας’ αντιμετωπίζονται με εχθρότητα, καχυποψία και δυσπιστία.

<sup>232</sup> Ο έντονος βαθμός ατομικισμού των Ελλήνων εξηγεί το λόγο που οι περισσότεροι προτιμούν να είναι αυτό-απασχολούμενοι (Papalexandris, 1999: 23). Το στοιχείο αυτό μπορεί να μεταφερθεί και στην ελληνόκτητη ναυτιλία (επισημαίνεται και από την Papalexandris, 1995), και ιδιαίτερα τη χύδην φορτηγό, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από μοναχοβάπορες ή εταιρείες με μικρούς στόλους και αντίστοιχα μικρό αριθμό εργαζομένων στο γραφείο. Ομοίως, η πλειονότητα των Ελλήνων εφοπλιστών προέρχεται από το ναυτικό επάγγελμα, όπου από π.χ. πλοίαρχοι.

εξέταση του ζητήματος αποκαλύπτει την πολυπλοκότητά του<sup>233</sup>). Από την άλλη, σαφείς ήταν οι χαρακτηρισμοί ως ‘ο πιο ομαδικός λαός’ από στελέχη μεγάλων εταιρειών για τους Φιλιπινέζους, αλλά και άλλους Ασιάτες ναυτικούς (π.χ. Ιάπωνες). Οι Servaes (1988) και Gochenour (1990) επισημαίνουν ότι στις ασιατικές κουλτούρες κυριαρχεί ο προσανατολισμός στο ‘εμείς’ (we oriented), όπου οι ομαδικοί στόχοι είναι πρώτης προτεραιότητας και προηγούνται των ατομικών στόχων, και η ατομική ταυτότητα προσδιορίζεται από την ταυτότητα των ομάδων στις οποίες ανήκουν<sup>234</sup>. Ως βασική αρχή της ατομικής ταυτότητας στις ασιατικές κουλτούρες προβάλλεται η αρμονία της ομάδας (group harmony) (Fine, 1995; Andres, 1991; Andres, 2000; Ashkanasy, 2002) για αυτό το λόγο και αποφεύγεται η σύγκρουση.

Αναφορικά με το (γ) βαθμό θηλυκότητας ή αρρενωπότητας (masculinity), ή καλύτερα στην αντίληψη για την προσωπική ολοκλήρωση, οι Ρουμάνοι –με βάση την κατάταξη που διαμορφώθηκε από τις εκτιμήσεις των εκπροσώπων ναυτιλιακών επιχειρήσεων- παρουσιάζουν μία τάση για μεγαλύτερη ικανοποίηση από την οικογένεια, ενώ οι άλλες εξεταζόμενες εθνικότητες κυμαίνονται κάπου στη μέση<sup>235</sup>. Το στοιχείο αυτό για τους Ρουμάνους προκύπτει από την επιθυμία τους για σύναψη συμβάσεων εργασίας με μικρότερο χρονικό διάστημα παραμονής πάνω στο πλοίο, συγκριτικά με τις υπόλοιπες εθνικότητες, όπως προκύπτει από την έρευνα πεδίου. Μάλιστα, αναφέρθηκε κατά την ποιοτική έρευνα ότι οι περισσότεροι Ανατολικο- Ευρωπαίοι ασκούν πιέσεις για μικρά ‘κοντράτα’, αν και από την ποσοτική έρευνα δεν επιβεβαιώνεται ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ Ελλήνων και Ανατολικο-Ευρωπαίων (τουλάχιστον στην κατηγορία των αξιωματικών, όπως θα αναλυθεί παρακάτω- βλ. ενότητα 6.2.2). Όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική έρευνα αποδεικνύουν ότι οι Φιλιπινέζοι παραμένουν για μεγαλύτερα διαστήματα πάνω στο πλοίο (υπήρξαν αναφορές για διαστήματα ενός ή και δύο ετών).

Ο εμφανιζόμενος μικρός προσανατολισμός των Φιλιπινέζων προς την εργασία (βάσει εκτιμήσεων ναυτιλιακών εταιρειών), δεν αντικατοπτρίζεται απόλυτα μέσα από το διάστημα παραμονής τους στα πλοία (όπως αναλύεται στην ενότητα 6.2.2), διότι, τα ποιοτικά στοιχεία δείχνουν ότι οι Φιλιπινέζοι έχουν επίσης έντονο προσανατολισμό προς την οικογένεια. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από υπεύθυνους πληρωμάτων μεγάλων εταιρειών ότι *«οι Φιλιπινέζοι είναι λαός που εκ των πραγμάτων είναι πολύ δεμένος με την οικογένεια»*, *«[...] μένουν στο επάγγελμα καθαρά*

<sup>233</sup> Ενώ στο παρελθόν, «οι Ρώσοι, προερχόμενοι από μια αγροτική κοινωνία, και με την επίδραση της εκκλησίας» είχαν έντονο το στοιχείο της ομάδας, «η σύγχρονη κατήχηση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης για το δυτικό τρόπο ζωής, και την επιχειρηματικότητα ασκεί σήμερα πιέσεις που οδηγούν στην αύξηση του ατομισμού και τη διάσπαση της κοινωνίας σε τάξεις» (Gratchev *et al.*, 2001: 7). Σχετικά με τη μετεξέλιξη της επιχειρηματικότητας στη Ρωσία, βλ. Maroudas and Rizopoulos (2002) και Maroudas (2001). Επίσης, οι Smith and Bond (1993) συνδέουν την αύξηση του βαθμού ευημερίας (prosperity) μέσω της βιομηχανοποίησης (industrialization) με την αύξηση του βαθμού ατομικισμού (individualism) μιας κοινωνίας.

<sup>234</sup> Μάλιστα, ο κollectιβιστικός χαρακτήρας των ασιατικών κοινωνιών προέρχεται ιστορικά από την ασιατική οικονομία, που ήταν βασισμένη στον αγροτικό τομέα (Fine, 1995), όπως και των Ρώσων.

<sup>235</sup> Ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας ναυτιλιακής εταιρείας σχολίασε σχετικά *«όλοι δίνουν βαρύτητα στην οικογένεια σήμερα και θέλουν να είναι περισσότερο έξω. Δύσκολα βρίσκεις ανθρώπους οι οποίοι κάθονται πολύ καιρό μέσα, δηλαδή 10-12 συνεχόμενους μήνες στο πλοίο. Μάλιστα, οι Ουκρανοί λιγότερο, δηλαδή ζητάνε δημνες συμβάσεις, οι Φιλιπινέζοι έχουν 10μηνες [συμβάσεις] και θέλουν να κάτσουνε και πιο πολύ. Οι Έλληνες το ‘standard’ (σύνθηες) τα δημνα, με μεμονωμένες περιπτώσεις που μπορεί να καθήσουνε και λίγο παραπάνω, ανάλογα με τις ανάγκες είτε τις δικές τους, είτε της εταιρείας»*.

για βιοποριστικούς λόγους, αφού το 90% συντηρούν ολόκληρες οικογένειες». Ο Andres (1991: 12) ερμηνεύει τη διάσταση αυτή εξηγώντας ότι η εργασία για τους περισσότερους Φιλιπινέζους ναυτικούς είναι «απλά το μέσο για να επιτύχεις ένα σκοπό (a means to an end). Ο απόλυτος αυτοσκοπός για τους Φιλιπινέζους είναι να γνωρίζουν ότι οι οικογένειές τους απολαμβάνουν ένα ποιοτικό επίπεδο ζωής ενώ αυτοί εργάζονται στα πλοία, και μια μέρα να ανέλθουν κοινωνικά. Για το λόγο αυτό, οι Φιλιπινέζοι θα είναι αφοσιωμένοι μονάχα στην επιχείρηση που ενστερνίζεται τις ίδιες αξίες, σέβεται και στηρίζει τους προσωπικούς- οικογενειακούς στόχους τους». Η Papalexandris (1999: 22) αναφορικά με τους Έλληνες<sup>236</sup>, επισημαίνει ότι και στην ελληνική κουλτούρα και κοινωνία «η οικογένεια αποτελεί μια σημαντική κοινωνική οντότητα, η οποία προστατεύει τα μέλη της από εχθρούς και αντιξοότητες». Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνει κανείς ότι η διάσταση της θηλυκότητας-αρρενωπότητας δεν κατάφερε σε μεγάλο βαθμό να εξεταστεί στα πλαίσια της συγκεκριμένης ερώτησης, αλλά σκιαγραφήθηκε περισσότερο από την ποιοτική έρευνα και έμμεσα από άλλες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Εξετάζοντας το (δ) βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας (uncertainty avoidance), προκύπτουν στοιχεία αντίθετα με αυτά της έρευνας του Hofstede (1997), αφού οι εκτιμήσεις των ναυτιλιακών εταιρειών δείχνουν ότι οι Έλληνες έχουν τον υψηλότερο βαθμό από όλες τις εξεταζόμενες εθνικότητες, εκφράζοντας περισσότερο την τάση να αντιμετωπίζουν το ρίσκο και τις αβέβαιες καταστάσεις, σε αντίθεση με τους Φιλιπινέζους που το αποφεύγουν. Οι Gudykunst *et al.* (1992) αναφέρουν ότι οι Ασιάτες γενικότερα δεν απολαμβάνουν και δυσανασχετούν με την αβεβαιότητα, ενώ έχουν την τάση να την αποφεύγουν όποτε είναι αυτό εφικτό. Οι κουλτούρες με υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας θεωρούνται ως πιο ανήσυχες, συναισθηματικές και δραστήριες, ενώ προσπαθούν να περιορίσουν την πιθανότητα αβέβαιων καταστάσεων μέσα από αυστηρούς κανόνες και μέτρα ασφάλειας (Hofstede, επίσημη ιστοσελίδα). Η διάσταση αυτή για τη φιλιπινέζικη κουλτούρα και την αντίθεσή της με την ελληνική, περιγράφηκε μέσα από τα λόγια διαφόρων υπευθύνων πληρωμάτων: «*Ο Φιλιπινέζος είναι μόνο 'by the book'* (σύμφωνα με τους κανόνες). [...] *Ο Έλληνας, ας πούμε ότι εμφανίζει πιο κοφτερό μυαλό, δηλαδή δίνει πιο γρήγορα κάποιες λύσεις [σε έκτακτες καταστάσεις πάνω στο πλοίο]*». Από τις απόψεις των εκπροσώπων ναυτιλιακών εταιρειών που διατυπώθηκαν, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η αποφυγή της αβεβαιότητας μεταφράζεται κάποιες φορές ως έλλειψη πρωτοβουλίας και τυποποιημένος τρόπος σκέψης, ενώ η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας ερμηνεύεται ως μεγαλύτερη οξυδέρκεια, ταχύτερη αντίδραση και αντιμετώπιση των αβέβαιων καταστάσεων.

---

<sup>236</sup> Στο πλαίσιο του προγράμματος GLOBE εξετάστηκε ο δυναμισμός (assertiveness), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας ενθαρρύνονται να είναι σκληρά, δυναμικά και κυριαρχικά. Ο δείκτης αυτός, που προσομοιάζει της διάστασης της αρρενωπότητας (masculinity) του Hofstede (1997), ήταν χαμηλός για την Ελλάδα, βάσει της έρευνας του GLOBE. Επίσης, η Papalexandris (1999:32) εξέτασε την ισότητα των δυο φύλων (gender egalitarianism- equality), που εκφράζει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία περιορίζει τις διαφορές των ρόλων μεταξύ των δύο φύλων. Η έρευνά της έδειξε ότι «η ελληνική κοινωνία είναι πολύ δημοκρατική, παρά τους περιορισμούς που τίθενται στις γυναίκες, λόγω του διττού τους ρόλου στην εργασία και την οικογένεια» (Papalexandris and Bourantas, 1991).

Τέλος, οι δύο αντίθετοι προσανατολισμοί στο χρόνο (ε), μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος (long- short term orientation), εκφράστηκαν στα πλαίσια της έρευνας μέσα από τις διαφορές των κουλτούρων στους προσωπικούς στόχους, όπου άλλοι προσανατολίζονται στο γρήγορο κέρδος, ενώ άλλοι στη σταδιοδρομία στο επάγγελμα. Η ερμηνεία της διάστασης με τον τρόπο αυτό, αποτελεί μια απλοποιημένη προσέγγιση, προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή στους ερωτώμενους του δείγματος και κατάλληλη για την παρούσα έρευνα. Έτσι λοιπόν, με βάση τις αντιλήψεις των στελεχών των ναυτιλιακών εταιρειών, οι Ανατολικο-Ευρωπαίοι, και ειδικότερα οι Πολωνοί, Ρουμάνοι, Ουκρανοί και οι Ρώσοι φαίνεται ότι είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο παρόν. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από τα ποιοτικά στοιχεία, όπου αναφέρθηκε ότι «ο Ουκρανός αν του προσφερθούν περισσότερα λεφτά θα φύγει, [...] σε αντίθεση με τον Έλληνα που δένεται πιο πολύ συναισθηματικά, ίσως επειδή υπάρχει η απευθείας επαφή» (εκπρόσωπος εταιρείας μεσαίου μεγέθους). Από την άλλη, οι Έλληνες (αλλά και οι Φιλιππινέζοι) ταλαντεύονται κάπου στη μέση. Για τους Έλληνες οι απόψεις των υπευθύνων πληρωμάτων ποικίλουν, από «οι Έλληνες κάθονται στην εταιρεία έως ότου πάρουν σύνταξη, και [...] ο Έλληνας μένει στο επάγγελμα για να κάνει καριέρα» (από μεσαίες και μεγάλες εταιρείες), έως ότι «αναζητούν το γρήγορο κέρδος, [...] και δεν είναι το ίδιο επαγγελματίες όπως παλιά» (μεσαίες εταιρείες).

Στο σημείο αυτό, ο προσανατολισμός της φιλιππινέζικης κουλτούρας απέναντι στην έννοια του χρόνου και τη σχέση με την εργασία φαίνεται ότι διαφέρει από την αντίστοιχη των Ελλήνων. Πιστεύεται «οι Φιλιππινέζοι δε θα δουλέψουν όσες ώρες είναι για να φέρουν εις πέρας αυτό που έχουν αναλάβει», σε αντίθεση με τους Έλληνες, όπως εκτιμούν οι τελευταίοι, από τις θέσεις στελεχών ξηράς και πλοίου. Αξιολογώντας τους σχολιασμούς αυτούς, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη τη διαφορά στην ελληνική και φιλιππινέζικη κουλτούρα, ή αντίστοιχα στη δυτική και την ασιατική κουλτούρα. Στη Δύση, η έννοια του χρόνου σχετίζεται με το χώρο-χρόνο. Ο χρόνος είναι γραμμικός και αναφέρεται σε παρελθόν, παρόν και μέλλον. Σύμφωνα με τον Andres (1991; 2000) η αλληλουχία των φυσικών φαινομένων και ο τρόπος που οι Φιλιππινέζοι τα βιώνουν, καθορίζουν την αντίληψή τους για το χρόνο. Η αντίληψη των Φιλιππινέζων για το χρόνο είναι διττή - αφενός είναι γραμμική και «ο χρόνος είναι μια σειρά, μια αλληλουχία στιγμών με ένα σταθερό σημείο αρχής και ένα σημείο τέλους» (Andres, 2000: 48), αφετέρου, ο χρόνος είναι κυκλικός και περιλαμβάνει αλληλουχία στιγμών χωρίς σταθερή αρχή και τέλος. Συνεπώς, ο χρόνος για τους Φιλιππινέζους είναι ευέλικτος, απεριόριστος, αλλά και αναντικατάστατος. Οπότε, κυριαρχεί η στάση ζωής που βασίζεται στη θεώρηση ότι «άσε για αύριο, ό,τι δε μπορείς να κάνεις σήμερα». Απόρροια αυτής της στάσης ζωής είναι «η μη τήρηση αυστηρών ωραρίων κατά την εργασία, και το σχόλασμα από την εργασία νωρίτερα από το προβλεπόμενο» (Andres, 2000: 48). Από την άλλη, η κουλτούρα των Ελλήνων ως προς τον προσανατολισμό στο χρόνο εκφράζεται μέσα από τη φράση «εδώ και τώρα» (“here and now”) (Papalexandris, 1999: 27). Σε επίπεδο επιχειρήσεων, το στοιχείο αυτό της ελληνικής κουλτούρας αποτέλεσε και συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας των Ελλήνων, οι οποίοι κατάφερναν να διακρίνονται εκμεταλλεζόμενοι συγκυρίες των καιρών, αντί να εκπονούν μακροχρόνια στρατηγικά σχέδια (Alexander, 1968), όπως συναντάται και στην περίπτωση των Ελλήνων εφοπλιστών (Θεοτοκάς, 1997; Θεοτοκάς και Χαρλαύτη, 2004). Τέλος, οι Schneider and Barsoux (1997) αλλά και οι Gratchev *et al.* (2001)<sup>237</sup> επισημαίνουν ότι ο

<sup>237</sup> Ο προσανατολισμός στο μέλλον (future orientation) αποτέλεσε μια από τις πιο ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις για τη Ρωσία, του Προγράμματος GLOBE, δεδομένου του ισχυρού προσανατολισμού

βραχυχρόνιος προσανατολισμός της ρωσικής κουλτούρας γίνεται εμφανής και στον κλάδο των επιχειρήσεων, όπου ελάχιστες εταιρείες εφαρμόζουν αναγνωρισμένες και επιστημονικές τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης, ενώ, ταυτόχρονα, επενδύουν ελάχιστα στους ανθρώπινους πόρους.

#### 6.1.4 Στερεότυπα και αντιλήψεις για εθνικότητες ναυτικών

Από την ποιοτική έρευνα στο δείγμα των ναυτιλιακών εταιρειών, των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων και των ναυτικών προέκυψε ότι επικρατούν στην αγορά πλήθος στερεοτύπων<sup>238</sup> σχετικά με τους ναυτικούς διαφόρων εθνικοτήτων. Οι αντιλήψεις αυτές προέρχονται από την μακροχρόνια εμπειρία σε συνεργασία με αλλοδαπούς ναυτικούς, αλλά και από την αναπαραγωγή των στερεοτύπων μεταξύ Ελλήνων ναυτικών, υπευθύνων πληρωμάτων και άλλων στελεχών του γραφείου, οι οποίοι συχνά είναι πρώην ναυτικοί. Στους πίνακες A39(α),(β) και (γ), Παράρτημα Α, παρουσιάζονται διάφορες στερεοτυπικές εκφράσεις (με αρνητική και θετική χροιά) που αφορούν στους Έλληνες, Φιλιππινέζους και στις πιο συχνά απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικούς. Επίσης, στον πίνακα A40, Παράρτημα Α περιλαμβάνονται απόψεις και στερεότυπα για άλλες εθνικότητες ναυτικών που απασχολούνται σε ελληνόκτητα πλοία (π.χ. Κροάτες, Βούλγαροι, Ινδοί, Πακιστανοί, κ.α.).

Οι Έλληνες αποτελούν μια εθνική ομάδα που αξιολογήθηκε κυρίως από ομοεθνείς, αλλά και από πρώην συνάδελφους ναυτικούς, δεδομένου ότι την πλειονότητα των θέσεων υπευθύνων πληρωμάτων στα γραφεία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών καταλαμβάνουν πρώην αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού. Για τους Έλληνες αναφέρθηκαν μεταξύ άλλων, ότι «είναι οι καλύτεροι ναυτικοί του κόσμου» (στέλεχος μεγάλης εταιρείας, κ.α.), άποψη που στηρίζεται στη μακρόχρονη παρουσία των Ελλήνων στη ναυτιλία. Επίσης, ότι οι Έλληνες αφοσιώνονται στην εταιρεία και στο πλοίο που υπηρετούν, και ότι έχουν το λεγόμενο 'φιλότιμο'. Ο όρος αυτός περιγράφει την αγάπη για την τιμή και αποτελεί «ένα προσωπικό κώδικα συμπεριφοράς που βασίζεται στην αφοσίωση και την εντιμότητα» (Papalexandris, 1999: 22). Όπως προέκυψε από την παρούσα έρευνα, το φιλότιμο αποτελεί ένα κρίσιμο κριτήριο αξιολόγησης των ναυτικών<sup>239</sup>. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες δείχνουν σεβασμό και προτίμηση στους ανθρώπους με αυτό το χαρακτηριστικό, το οποίο μεταφράζεται μέσα από μια συμπεριφορά κατά την οποία ο ναυτικός εργάζεται αφοσιωμένα, ακόμη και πέραν του ωραρίου ή των αρμοδιοτήτων του, προκειμένου να φέρει σε πέρας σημαντικά έργα που έχει αναλάβει. Η ανταμοιβή για το 'φιλότιμο' μπορεί να είναι οικονομικής φύσης, αλλά περισσότερο βασίζεται στην άυλη υπόσταση της αμοιβαίας ικανοποίησης εργαζομένου και εργοδότη, για την επιτυχία ενός εγχειρήματος που αποτελεί κοινό στόχο. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο οι στόχοι της επιχείρησης να ευθυγραμμίζονται με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, και η ικανοποίηση να είναι αμοιβαία. Ενώ η

---

στο μέλλον που βασίστηκε στον Κομμουνισμό και στο εθνικό σύστημα μακροχρόνιο προγραμματισμού. Τα χρόνια που ακολούθησαν για τη Ρωσία, ο μακροχρόνιος προσανατολισμός αντικαταστάθηκε από ανασφάλεια για το μέλλον, την οποία ενίσχυσαν «οι συνεχείς ανασχηματισμοί των κυβερνήσεων, οι αλλαγές στη νομοθεσία και η πολιτική αστάθεια» (Gratchev *et al.*, 2001:7).

<sup>238</sup> Ως στερεότυπο ορίζεται «ένα γενικό πλαίσιο με χαρακτηριστικά τα οποία αποδίδονται σε συγκεκριμένες ομάδες εθνικοτήτων, και το οποίο οδηγεί σε εσφαλμένες απόψεις για τις ομάδες αυτές» (racism glossary, WWW).

<sup>239</sup> 'Φιλότιμος εργαζόμενος' είναι «ο ευγενής, ενάρετος, αξιόπιστος, υπερήφανος, ειλικρινής, γενναιοδωρος, διακριτικός, ευλαβικός, ευγνώμων και διατεθειμένος να αυτοθυσιαστεί» (Triandis, 1972, αναφορά στο Papalexandris, 1999:23).



ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών και προσωπικών στόχων είναι περισσότερο εφικτή όταν η κουλτούρα της επιχείρησης ταιριάζει με αυτή του εργαζομένου, στην περίπτωση των αλλοεθνών ναυτικών, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συχνά εκλαμβάνουν τη διαφορετική πολιτισμική αντίληψη ως μειονέκτημα, όπως θα εξεταστεί παρακάτω. Οπότε, απαιτείται πρόσθετη προσπάθεια και ενδιαφέρον από πλευράς επιχειρήσεων, προκειμένου να κινητοποιήσουν και παρακινήσουν το πολυεθνικό τους ανθρώπινο δυναμικό.

Για τους Φιλιπινέζους, που είναι η πιο συχνά επιλεγμένη εθνικότητα ναυτικών σε συνεργασία με Έλληνες, με Ανατολικο-Ευρωπαίους ή σε μονοεθνικό πλήρωμα στον ελληνόκτητο στόλο, έχει επικρατήσει η άποψη ότι «είναι χαμηλών τόνων», χωρίς καλή εκπαίδευση<sup>240</sup>, ότι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες<sup>241</sup>, αλλά και ότι είναι αφοσιωμένοι και εργατικοί, ομαδικοί και όχι επιρρεπείς στο αλκοόλ<sup>242</sup> (βλ. πίνακα A39(β), Παράρτημα Α). Η αντίφαση που υπάρχει μεταξύ απόψεων που αναφέρουν τους Φιλιπινέζους ως αφοσιωμένους, και άλλων που τους περιγράφουν ως ευκαιριακούς, οφείλεται στο διαφορετικό τρόπο που διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις το ναυτεργατικό δυναμικό γενικότερα, και ειδικότερα τους Φιλιπινέζους. Αφοσιωμένοι είναι οι ναυτικοί (όχι μόνο Φιλιπινέζοι) που έχουν μια στενή σχέση επικοινωνίας και συνεργασίας με τη ναυτιλιακή επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω των θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, είτε μέσω ενός συστήματος προσφοράς κινήτρων και άλλων μέσων διατήρησης των ναυτικών. Από την άλλη, η παρεμβολή ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων δημιουργεί μια απόσταση και μια απρόσωπη σχέση μεταξύ αλλοδαπών ναυτικών και επιχείρησης, και κατά συνέπεια οι ναυτικοί εμφανίζονται, και πιθανώς να λειτουργούν, ως ευκαιριακοί και προσανατολισμένοι στο γρήγορο κέρδος.

Ο Andres (1991; 2000) αναφέρει ότι το προφίλ του Φιλιπινέζου ναυτικού περιλαμβάνει έναν υπεύθυνο, εργατικό και αξιόπιστο άνθρωπο, που όμως χρειάζεται οι Ανώτεροι Αξιωματικοί να του συμπεριφέρονται ανθρώπινα (και όχι με διαταγές), να ενδιαφέρονται για την ικανοποίησή του από το επάγγελμα και να τον κρατούν ενήμερο σε όλες τις περιστάσεις. Στη φιλιπινέζικη κουλτούρα δίνεται μεγάλη βαρύτητα στις ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις (smooth interpersonal relationship-SIR), για το λόγο αυτό η πρώτη αντίδραση σε διαφωνία, είναι η αποφυγή της σύγκρουσης. Έτσι, εξηγείται η αντίληψη που επικρατεί για την απουσία δυναμισμού και πρωτοβουλίας στους Φιλιπινέζους ναυτικούς. Από την άλλη όμως, η διατήρηση της τιμής και της αξιοπρέπειας είναι πρωταρχικό στοιχείο της φιλιπινέζικης κουλτούρας, όπου η προσβολή στον εργασιακό χώρο δημιουργεί αισθήματα ντροπής, ασέβειας, αλλά και εκδίκησης. Μάλιστα, η διατήρηση της αξιοπρέπειας και της αρμονίας στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει πολύ μεγαλύτερη αξία από την αναζήτηση της αλήθειας, όπως συμβαίνει στις δυτικές κουλτούρες (όπου το καλό και το κακό, η αλήθεια και το ψέμα είναι ξεκάθαρα). Αυτό εξηγεί και τις διαφορετικές ερμηνείες που αποδίδουν οι Φιλιπινέζοι στη λέξη 'ναι'. Όπως εξηγεί ο Andres (2000:14-15), το 'ναι' μπορεί να σημαίνει: (α) δε γνωρίζει, (β) θέλει να κάνει εντύπωση, (γ) είναι

<sup>240</sup> Το ζήτημα της εκπαίδευσης των Φιλιπινέζων επισημάνθηκε πολλές φορές στην παρούσα έρευνα, αλλά αναφέρθηκε και από Δανούς ναυτικούς (Knudsen, 2004).

<sup>241</sup> Σχετικά, καταγράφηκαν οι εξής στερεοτυπικές απόψεις από εκπροσώπους επιχειρήσεων: «Οι Φιλιπινέζοι έχουν το εξής καλό. Είναι σε ένα επίπεδο νοημοσύνης, γενικά αντίληψης, πιο κάτω από τους Έλληνες. [...] ο καλός Φιλιπινέζος έχει το 70% απόδοσης του καλού Έλληνα. [...] ο Φιλιπινέζος είναι άνθρωπος μίας ταχύτητας».

<sup>242</sup> Λόγω θρησκείας, αλλά και κοινωνικού περιβάλλοντος, οι Φιλιπινέζοι δεν είναι επιρρεπείς στη χρήση αλκοόλ και ουσιών, αλλά μπορεί να στραφούν σε αυτό λόγω οικογενειακών ή και εργασιακών προβλημάτων (Andres, 1991).

ενοχλημένος, (δ) θέλει να κλείσει τη συζήτηση, (ε) δεν κατανοεί πλήρως τη συζήτηση, (στ) δεν είναι σίγουρος για τον εαυτό του, (ζ) θεωρεί ότι γνωρίζει περισσότερα από το συνομιλητή του. Όπως φαίνεται από τις ερμηνείες αυτές, η χρήση του 'όχι' αποφεύγεται, οπότε απαιτείται από τους Ανώτατους Αξιωματικούς να ζητούν από τους Φιλιππινέζους ναυτικούς τους να επαναλαμβάνουν τις οδηγίες, ώστε να βεβαιώνονται ότι έχουν γίνει πλήρως κατανοητές.

Πρόσφατα, στα πλαίσια διεθνούς συνεδρίου αναφέρθηκε<sup>243</sup> ότι οι Φιλιππινέζοι ναυτικοί «*συνηθίζουν να λένε ψέματα και να κρύβουν την κούρασή τους από τους ανωτέρους τους, διότι έτσι είναι η κουλτούρα τους*». Η άποψη αυτή μπορεί να βασιστεί στο πολιτισμικό στοιχείο των Φιλιππινέζων για τάση αποφυγής των συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο. Όμως, δεν παύει να αποτελεί ένα στερεότυπο, το οποίο αυθαίρετα γενικεύεται στη συμπεριφορά μίας εθνικής ομάδας. Κανείς μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά αυτή ως μια αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο να χάσει ένας ναυτικός τη δουλειά του επειδή δήλωσε ανίκανος να την εκτελέσει. Λαμβάνοντας υπόψη ότι αρκετοί Φιλιππινέζοι ναυτικοί πέφτουν θύματα ανεξάρτητων πρακτόρων διαχείρισης πληρωμάτων, οι οποίοι χρεώνουν σε ένα ναυτικό ακόμη και ολόκληρους μισθούς για την εύρεση εργασίας, ενδεχομένως η συμπεριφορά αυτή να αιτιολογείται διαφορετικά. Επίσης, η επίγνωση των στερεοτύπων που επικρατούν όσον αφορά στο επίπεδο της εκπαίδευσης των Φιλιππινέζων, μπορεί να οδηγεί σε χαμηλή απόδοση (Crocker *et al.*, 1998), δηλαδή στην επιβεβαίωση των στερεοτύπων (Chrysochoou, 2004: 21)<sup>244</sup>

Οι κουλτούρες των Ρώσων, Πολωνών, Ουκρανών και Ρουμάνων εξετάζονται συνολικά (βλ. πίνακα A39(γ), Παράρτημα Α), αφού οι συνεντευξιαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις εθνικότητες αυτές γενικότερα ως πρώην σοβιετικές. Τα πιο σημαντικά σημεία που πρέπει κανείς να λάβει υπόψη αφορούν στη χρήση αλκοόλ, στις τεχνικές γνώσεις, στην έλλειψη αφοσίωσης και το 'κυνήγι' για γρήγορο κέρδος, και στις ηγετικές ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, τόσο στην παρούσα έρευνα, όσο και σε προηγούμενη (Προγουλάκη, 2003) έχει καταγραφεί το γεγονός ότι αρκετοί από τους πρώην σοβιετικούς ναυτικούς είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς στο αλκοόλ. Αν και βιβλιογραφικά αυτό δεν έχει επιβεβαιωθεί, εν τούτοις, η έρευνα πεδίου το καταγράφει σε μεγάλο βαθμό. Όσον αφορά στις τεχνικές γνώσεις, τα στελέχη διαχείρισης πληρωμάτων, τα οποία ως επί το πλείστον έχουν ναυτική εμπειρία, παραδέχονται το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και τις τεχνικές γνώσεις, ιδιαίτερα των Πολωνών, Ρουμάνων και Ουκρανών<sup>245</sup>, στοιχείο που εντοπίζεται και από τους Έλληνες ναυτικούς, οι οποίοι μάλιστα εκφράζουν μια αγωνία και ανασφάλεια, λόγω ανταγωνισμού<sup>246</sup>. Αν και τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν από αντικειμενικά

<sup>243</sup> Από τον Cpt. R.M. McDonald (της Διεθνούς Ομοσπονδίας Συνδέσμων Πλοιάρχων- International Federation of Shipmasters' Association), στο πλαίσιο του 1<sup>st</sup> International Ship-Port-Interface Conference (ISPIC) on the Human Element, organized by Bremen University of Applied Sciences, Faculty V- Centre of Maritime Studies and Rogge Marine Consulting G.M.B.H., Bremen, Germany, May 19-21 2008.

<sup>244</sup> «Οι υποτιμημένες ταυτότητες (devalued identities) συνδέονται με διάφορες στερεοτυπικές αντιλήψεις με αρνητική χροιά, για τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές τους. Τα μέλη των μη-κυρίαρχων πολιτισμικών ομάδων (non-dominant cultural groups) γνωρίζουν τα στερεότυπα αυτά και φοβούνται ότι με τη συμπεριφορά τους θα τα επιβεβαιώσουν» (Chrysochoou, 2004: 21).

<sup>245</sup> Μάλιστα, επισημάνθηκε πολλακίς η εξειδικευμένη εκπαίδευσή τους, ειδικά στην ειδικότητα του ηλεκτρολόγου- μηχανολόγου (electro-engineer).

<sup>246</sup> Ένας Έλληνας ανέφερε χαρακτηριστικά, «*δηλαδή αν μπαίνανε αυτοί [στην ελληνική αγορά], Ανατολικοευρωπαίοι, Πολωνοί, Ουκρανοί, Ρώσοι... έχουν καλή εκπαίδευση, θα είχαμε πρόβλημα [οι Έλληνες], πρόβλημα ανταγωνισμού, βέβαια*» (Έλληνας ναυτικός).

γεγονότα, η τάση γενίκευσής τους σε όλους τους ναυτικούς αυτών των εθνικοτήτων συνιστά προκατάληψη από πλευράς των εκπροσώπων και ναυτικών στις ελληνόκτητες εταιρείες.

Σχετικά με την έλλειψη αφοσίωσης και το 'κυνήγι' για γρήγορο κέρδος που αποδίδεται στους Ρώσους, Ουκρανούς, Πολωνούς, Ρουμάνους και στις άλλες εθνικότητες που στο παρελθόν άνηκαν στο σοβιετικό μπλοκ, η συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί ως ένας τρόπος να επωφεληθούν από τη σημερινή έλλειψη σε συγκεκριμένες ειδικότητες και τον ανταγωνισμό στη ναυτεργατική αγορά, λειτουργώντας αυτόνομα, ως ελεύθεροι επαγγελματίες ('free-lancers'), χωρίς 'δεσμεύσεις' σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Οι Gratchev *et al.* (2001:9) επισημαίνουν ότι ενώ «η κουλτούρα των σοβιετικών ήταν επηρεασμένη στο παρελθόν από τον κομμουνισμό, οι ανατροπές που ακολούθησαν μετά την πολιτική αλλαγή, τον πόλεμο και τη διάσπαση, επέδρασαν καθοριστικά στην κουλτούρα των –σήμερα- πρώην σοβιετικών»· πλέον συναντάται για παράδειγμα στην κουλτούρα των Ρώσων το στοιχείο του 'τυχοδιωκτισμού', μια ταχεία και δημιουργική αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, κ.α. (βλ. και Manoukowsky, 1993; Naumov and Puffer, 2000; Gilbert, 2001). Τέλος, ως σημαντικός παράγοντας επίδρασης στις ηγετικές ικανότητες των πρώην σοβιετικών ναυτικών μπορεί να εκτιμηθεί το κομμουνιστικό καθεστώς της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και η ιστορική εξέλιξη των εθνών που την απάρτιζαν (βλ. Puffer, 1996; Ardichvili and Gasparishvili, 2001; Ardichvili and Kuchinke, 2002). Η πορεία αυτή φαίνεται να επηρέασε επίσης την αντίληψη για την απόσταση από την εξουσία και την ηγεσία, αφού από διάφορες έρευνες (π.χ. Hofstede, 1997; GLOBE Programme) προκύπτουν στοιχεία που παρουσιάζουν τους Ρώσους, αλλά και τους Ρουμάνους, Ουκρανούς και Πολωνούς να έχουν έντονο το ηγετικό στοιχείο. Στην παρούσα έρευνα πεδίου προέκυψε ότι οι πρώην σοβιετικοί κρίνονται ως κατάλληλοι από τα στελέχη των επιχειρήσεων για θέσεις ανώτατων αξιωματικών, τόσο λόγω εκπαίδευσης και γνώσεων, όσο και λόγω ηγετικού προφίλ, το οποίο όμως κρίνεται ως πιο απρόσωπο και αυστηρό από το στυλ που έχουν οι Έλληνες<sup>247</sup>.

## **6.2 Διαστάσεις της διαχείρισης πολυεθνικών πληρωμάτων στο πλοίο και από το γραφείο**

### **6.2.1 Πλοίο, πολυεθνικότητα και ο ρόλος της γλώσσας**

«*Το να είσαι ναυτικός δεν είναι επάγγελμα, είναι τρόπος ζωής ('Seamanship is not a profession, it's a lifestyle')*», σχολίασε ένας Ισπανός ναυτικός. Πάνω στο πλοίο είναι δύσκολο κανείς να ξεχωρίσει τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, καθώς πρόκειται για ένα περιβάλλον, στο οποίο οι ναυτικοί εργάζονται και ζουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα και σε περιορισμένους χώρους, αποκομμένοι από τον υπόλοιπο κόσμο· το περιβάλλον στο πλοίο έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτό που ονομάζει 'άσυλα' ('total institutions') ο κοινωνιολόγος Goffman (1961). Οι συνθήκες αυτές πάνω στο πλοίο, μαζί με το στοιχείο της πολιτισμικής ποικιλίας, επιδρούν καθημερινά στην απόδοση, αλλά και την ψυχολογία του ναυτικού<sup>248</sup>.

<sup>247</sup> Για αυτό το λόγο μάλιστα, αναφέρθηκε ότι οι Φιλιππινέζοι φαίνεται ότι προτιμούν τους Έλληνες ως Ανώτατους Αξιωματικούς, παρά τους Ρώσους ή τους Ουκρανούς.

<sup>248</sup> Για την επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στην ψυχολογία των ατόμων, βλ. Chrysoschoou (2000), Χρυσόχοου (2005).

Προκειμένου να γίνει κατανοητός λοιπόν, ο βαθμός επίδρασης που έχει η πολιτισμική ετερογένεια στα πληρώματα, κανείς θα πρέπει να επισημάνει αρχικά, τα χαρακτηριστικά αυτής της περιορισμένης κοινωνίας. Τα μέλη του πληρώματος ζουν εκεί όπου εργάζονται, διαμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στον ίδιο χώρο, ενώ ο προσωπικός, αλλά και ο χώρος εργασίας είναι πολύ περιορισμένος. Επίσης, ζουν μακριά από την οικογένεια και τους οικείους τους, και έχουν τεράστιες ευθύνες, διότι η ακεραιότητα του πλοίου, του φορτίου αλλά και των υπόλοιπων μελών του πληρώματος εξαρτάται από τους ίδιους. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, με την αυστηρή νομοθεσία και την αυτοματοποίηση των πλοίων, ο ρόλος του καπετάνιου του πλοίου αντιστοιχεί περισσότερο στο ρόλο του μάνατζερ, όντας επιφορτισμένος με πολλές επιπλέον ευθύνες. Η επαφή των ναυτικών με άλλους ανθρώπους κατά τη διάρκεια της αγκυροβόλησης σε λιμάνια έχει περιοριστεί σημαντικά, λόγω της μείωσης του χρόνου φορτοεκφόρτωσης του φορτίου και της παραμονής στα λιμάνια. Τέλος, η επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος έχει διαφοροποιηθεί, λόγω των διαφορετικών εθνικοτήτων, της διαφοράς στην κουλτούρα και γλώσσα, ενώ και ο τρόπος διοίκησης των μελών του πληρώματος έχει αλλάξει, λόγω αλλαγής της σύνθεσης των πληρωμάτων. Από τις απόψεις απέναντι στην πολυεθνικότητα των πληρωμάτων γενικότερα, προκύπτει ότι μεταξύ των Ελλήνων υπάρχει μια αρνητική στάση απέναντι στην πολιτισμική ποικιλία, η οποία οφείλεται στον έντονο ανταγωνισμό και την απειλή που βιώνουν από τους αλλοδαπούς και χαμηλόμισθους συναδέλφους τους.

Η περιθωριοποίηση και οι διακρίσεις μεταξύ μελών πληρώματος ενός πλοίου είναι αρκετά συχνό φαινόμενο στη ναυτιλία, έκδηλο, τόσο στην παρούσα έρευνα, όσο και σε προηγούμενες (Lane, 2001; OECD, 2003; Προγουλάκη, 2003; Knudsen, 2004; κ.α.). Οι ναυτικοί χωρίζονται σε αυτούς που προέρχονται από ανεπτυγμένα κράτη (π.χ. OECD), στους Ευρωπαίους και σε αυτούς που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες. Η διάκριση αυτή έχει επίδραση στις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος, αλλά και στην αντίληψη που διαμορφώνουν για τους αλλοεθνείς συναδέλφους τους. Το φαινόμενο της κοινωνικής απομόνωσης και της μοναξιάς είναι συχνά έντονο πάνω στο πλοίο, και σχετίζεται με τη διαφορετική γλώσσα, αλλά κυρίως με τις διαφορετικές συνήθειες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές<sup>249</sup>.

Στα πολυεθνικά πληρώματα η γλώσσα επικοινωνίας είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τη ναυτιλιακή κοινότητα<sup>250</sup>. Τα ναυτιλιακά αγγλικά είναι μια ορολογία (ορίζεται ως 'Αγγλικά για συγκεκριμένη χρήση', ESPs- English for Special Purposes) και απευθύνεται σε άτομα που η αγγλική δεν είναι η μητρική τους γλώσσα. Για το λόγο αυτό, είναι απολύτως απαραίτητο οι ναυτικοί που μαθαίνουν τη ναυτιλιακή ορολογία, να κατανοούν το νόημα των λέξεων που έχουν μάθει να χρησιμοποιούν. Αυτό το στοιχείο κατά την τυποποιημένη επικοινωνία, δηλαδή τις καθημερινές προγραμματισμένες συνθήκες, μπορεί να μη γίνεται αντιληπτό, όμως σε έκτακτες καταστάσεις και αντίξοες συνθήκες, μπορεί να προκαλέσει σωρεία προβλημάτων και να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια του πλοίου. Ο κίνδυνος για παρερμηνείες γίνεται μεγαλύτερος όταν υπάρχει πολιτισμική ετερογένεια, αφού

<sup>249</sup> Ένας Ισπανός ναυτικός ανέφερε ότι, «όταν οι Έλληνες μιλούν μεταξύ τους στα ελληνικά για θέματα εκτός δουλειάς, δεν με πειράζει. [...] όμως, νιώθεις μόνος, νιώθεις ότι είσαι εκτός», ενώ ένας άλλος σχολίασε ότι «η μίζη δεν είναι καλό, όχι λόγω της γλώσσας, αλλά λόγω των συνηθειών που είναι διαφορετικές».

<sup>250</sup> «Η γλώσσα είναι η σκάλα στην επικοινωνία, και η διαχείριση ενός πλοίου χρειάζεται τη σκάλα, ενώ η διαχείριση του πληρώματος βασίζεται στη γλώσσα» (Loginovsky, 2002: 3).

διαφορετικές ερμηνείες αποδίδονται σε μία λέξη<sup>251</sup>, ενώ ακόμη και η ερμηνεία της γλώσσας του σώματος αλλάζει<sup>252</sup>. Η κοινή γλώσσα επικοινωνίας επιβάλλεται να χρησιμοποιείται σε όλες τις εργασίες που αφορούν το πλοίο, δηλαδή στις καθημερινές τυποποιημένες δραστηριότητες, στην επικοινωνία με το γραφείο, τους τρίτους (βλ. MARCOM, 1998), με τα μέσα του πλοίου, στα γυμνάσια, κλπ.

Ο Andres (1991) στο εγχειρίδιό του για την κατανόηση των Φιλιπινέζων ναυτικών σχολιάζει ότι στις Φιλιπίνες τα αγγλικά, αλλά και τα ισπανικά είναι γνωστά ως γλώσσες και χρησιμοποιούνται. Οι Φιλιπίνες είναι η τρίτη μεγαλύτερη αγγλόγλωσση χώρα παγκοσμίως, γεγονός στο οποίο έχει συντελέσει και η αποικιοκρατία στη χώρα αυτή<sup>253</sup> (Fine, 1995). Ακόμη, ο Andres (1991:16) αναφέρει ότι στις Φιλιπίνες υπάρχουν 87 διαφορετικές διάλεκτοι της φιλιπινέζικης γλώσσας, και σε μερικές δεν υπάρχει το γράμμα 'φ' στο αλφάβητο<sup>254</sup>. Οπότε οι Φιλιπινέζοι τείνουν να το προφέρουν ως 'π'. Σχετικά, ένας Ισπανός ναυτικός ανέφερε ότι «*οι Έλληνες και οι Ισπανοί όταν μιλάμε τα αγγλικά, τα προφέρουμε, όμοια. [...] Οι Φιλιπινέζοι, δεν προφέρουν το γράμμα 'F' ('φ'). Καμιά φορά λένε 'funnel' (τσιμινιέρα, φουγάρο πλοίου) και δεν ξέω εάν είναι 'panel, electrical panel' (ταμπλό, ηλεκτρονικός πίνακας), or 'funnel' (φουγάρο). Καμιά φορά υπάρχουν παρανοήσεις*». Για τον Ισπανό ναυτικό χρειάστηκαν κάποια χρόνια εμπειρίας και συνεργασίας με τους Φιλιπινέζους ώστε να εντοπίσει αυτό το γλωσσικό χαρακτηριστικό των Φιλιπινέζων, τη στιγμή που η ενημέρωση για αυτό το στοιχείο της γλώσσας, ακόμη και μέσα από ένα πρακτικό εγχειρίδιο, όπως αυτό του Andres (1991; 2000), θα βοηθούσε ιδιαίτερα τους ναυτικούς. Μάλιστα, το συγκεκριμένο εγχειρίδιο προσφέρεται από ελάχιστες ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες (συγκεκριμένα μονάχα σε δύο εταιρείες του δείγματος) στους Έλληνες ανώτατους αξιωματικούς τους, παρά το γεγονός ότι οι Φιλιπινέζοι επανδρώνουν ένα τεράστιο ποσοστό των ελληνόκτητων πλοίων.

Τέλος, ενώ τυπικά, η αγγλική θεωρείται επίσημη γλώσσα πάνω στο πλοίο, στην πράξη, αυτή που χρησιμοποιείται στις υπο- ομάδες των πολυεθνικών πληρωμάτων είναι η μητρική. Αυτό το στοιχείο σχετίζεται με την κυριαρχία της γλώσσας, η οποία αποτελεί ενδεικτικό της επικράτησης κυρίαρχης πολιτισμικής αντίληψης πάνω στο πλοίο. Συχνά, η εθνικότητα που βρίσκεται σε μεγαλύτερο ποσοστό πάνω στο πλοίο, και ιδιαίτερα εάν κατέχει υψηλές ιεραρχικές θέσεις, μπορεί να επιβάλλει τη μητρική της γλώσσα σχεδόν σε κάθε κοινωνική, αλλά και –κατά περιπτώσεις- εργασιακή

<sup>251</sup> Έλληνας ναυτικός ανέφερε σχετικά με τα πολυεθνικά πληρώματα ότι «*υπάρχει μια διαφορά στη γλώσσα, και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε καλά. Μπορεί να μιλάει ένας Φιλιπινέζος αγγλικά, να μιλάω και εγώ αγγλικά, αλλά να μη μπορεί να με καταλάβει, λόγω της αρθρώσεως, λόγω της φιλοσοφίας, γιατί αλλιώς φτιάχνω μια πρόταση σκεφτόμενος στα ελληνικά, και αλλιώς εκείνος, κ.ο.κ.*».

<sup>252</sup> Όσον αφορά στη γλώσσα του σώματος, η ιδέα για χρήση μιας γλώσσας με χειρονομίες (κατά το πρότυπο του Nakazawa, 2003) και διδασκαλία αυτής, έχει περιορισμένες προοπτικές. Από την έρευνα πεδίου προέκυψε ότι σε μεμονωμένες περιπτώσεις κάτι τέτοιο ήδη υπάρχει, αλλά άτυπα και χωρίς διδασκαλία. Για παράδειγμα, ένας Έλληνας ναυτικός ανέφερε ότι «*οι Φιλιπινέζοι μας εισήγαγαν μια χειρονομία για το 'STOP' (σταμάτημα), χέρι από αριστερά προς το δεξιά στο ύψος του λαιμού, ενώ εμείς [Έλληνες] είχαμε άλλη [χειρονομία], διασταυρωμένα χέρια στο ύψος της μέσης. Όμως, επειδή η δική τους χειρονομία μας θυμίζει το 'KILL' ('θάνατος'), την υιοθετήσαμε. Όμως δε νομίζω ότι μια τέτοια γλώσσα θα μπορούσε να διδάσκεται*».

<sup>253</sup> Οι Φιλιπίνες έχουν βρεθεί υπό τον έλεγχο της Ισπανίας και έπειτα των Ηνωμένων Πολιτειών, οπότε έχουν ένα έντονο δυτικό προσανατολισμό. Η αποικιοκρατία διαδραμάτισε σημαντικότατο ρόλο στη διαμόρφωση της φιλιπινέζικης κουλτούρας, στο σημείο μάλιστα, το λευκό δέρμα να θεωρείται δείγμα ανώτερης τάξης, η ξένη δύναμη να μεταφράζεται σε φορέα εξουσίας, κ.α. (Gochenour, 1990).

<sup>254</sup> Συχνά επίσης, οι Φιλιπινέζοι μεπρδεύουν το αρσενικό με το θηλυκό άρθρο, διότι στη γλώσσα τους δεν υπάρχει γραμματική διαφοροποίηση στο γένος.

δραστηριότητα. Μάλιστα, υπάρχει μια μερίδα ναυτικών (Ελλήνων και άλλων εθνικοτήτων) που θεωρούν ότι όταν η σημαία του πλοίου είναι αυτή της χώρας τους, τότε η επίσημη γλώσσα πάνω στο πλοίο είναι η μητρική τους, ανεξάρτητα από την ύπαρξη άλλων εθνικοτήτων στο πλήρωμα. Ενώ, όταν η σημαία είναι ξένη, τότε επίσημη γλώσσα θεωρείται η αγγλική<sup>255</sup>. Η κυριαρχία της γλώσσας είναι μια ένδειξη της ‘επικράτησης’ μιας εθνικής ομάδας<sup>256</sup> πάνω στο πλοίο, γεγονός που πηγάζει από την έλλειψη ομαδικότητας, πνεύματος συνεργασίας και αισθήματος ότι όλοι ανήκουν στην ίδια οικογένεια, στο πλοίο και την επιχείρηση όπου εργάζονται. Η στάση αυτή, που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την κοινωνική αρμονία, αλλά και την ασφάλεια του πλοίου, έχει σχέση με την κουλτούρα των ανθρώπων, τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και πως αντιδρούν σε αυτές. Το φαινόμενο της κυριαρχίας μιας κουλτούρας εντοπίζεται όχι μόνο στις εθνικότητες που οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι Έλληνες ναυτικοί αντιλαμβάνονται ως ‘χαμηλόμισθο πλήρωμα’, αλλά σε όλες.

### 6.2.2 Διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού και διάρκεια ναυτολόγησης

Όπως έχει προαναφερθεί, η διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή είναι από τα πιο διαδεδομένα μέτρα προκειμένου να καλυφθεί η ζήτηση σε ναυτικούς, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με μεγάλους και μεσαίους στόλους. Η δημιουργία ‘αποθέματος’ ναυτικών (pool) συνδέεται με τη διατήρηση μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας με τους ναυτικούς, και κατά μία έννοια, με την αφοσίωση των ανθρώπων<sup>257</sup>. Στον παρακάτω πίνακα 6.18, αναλύεται το μέσο διάστημα συνεργασίας των επιχειρήσεων με ναυτικούς τους (των έξι συνηθέστερα απασχολούμενων εθνικοτήτων και των δύο βασικών ιεραρχικών κατηγοριών). Προκύπτει ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας τόσο με αξιωματικούς, όσο και με κατώτερα πληρώματα. Ενώ, η ιεραρχική διάκριση δε φαίνεται να έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις, αφού επιθυμούν να διατηρούν τους καλούς ναυτικούς στην εταιρεία τους, από τις προσωπικές συνεντεύξεις έγινε σαφής η προτεραιότητα που δίνεται πρώτα στους αξιωματικούς, και έπειτα στα πληρώματα.

Πίνακας 6.18 Μέσο διάστημα συνεργασίας εταιρειών με ναυτικούς τους, των πιο συχνά απασχολούμενων εθνικοτήτων (ανά εθνικότητα και ιεραρχία)

ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ									
Τιμές/ εθνικό- τητα*	1	2	3	4	5	Όπου, Μέση τιμή		Συνολική μέση τιμή	
	<1 έτος	2-4 έτη	5-7 έτη	8-10 έτη	11+ έτη				
GR	0%	3%	16%	15%	66%	4.44	≈ 11 έτη	3.72	≈ 9 έτη
FIL	2%	22%	25%	15%	37%	3.63	≈ 8.5 έτη		
RUS	6%	19%	19%	31%	25%	3.50	≈ 7.5 έτη		

<sup>255</sup> Η αντίληψη αυτή έχει παρατηρηθεί σε κάποιους Ισπανούς ναυτικούς, και πιστεύεται ότι έχει καλλιεργηθεί λόγω της ύπαρξης δύο διαφορετικών νηολογίων (εθνικό και παράλληλο), όπως προέκυψε από προσωπική συζήτηση με τον Capt. Prof. Dr. R. Rodriguez- Martos Dauer του Universitat Politècnica de Catalunya, στο πλαίσιο του 1<sup>st</sup> International Ship-Port-Interface Conference on Human Element (ISPIC 2008), 19-21 Μαΐου 2008, στη Βρέμη, Γερμανία.

<sup>256</sup> Περισσότερα για τις κυρίαρχες και μη πολιτισμικές ομάδες (culturally dominant and non-dominant groups), βλ. Chrysochoou (2004).

<sup>257</sup> Όπως ανέφερε στέλεχος μεγάλης εταιρείας «υπάρχει ‘dedicated seaman’s pool in the company’ (αφοσιωμένο στην εταιρεία ‘απόθεμα’ ναυτικών)».

POL	0%	9%	27%	9%	55%	4.09	≈ 10 έτη		
ROM	0%	32%	41%	9%	18%	3.14	≈ 7 έτη		
UKR	0%	18%	35%	25%	22%	3.51	≈ 7.5 έτη		
ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΠΛΗΡΩΜΑ									
Τιμές/ εθνικό- τητα*	1	2	3	4	5	Όπου, Μέση τιμή		Συνολική μέση τιμή	
	<1 έτος	2-4 έτη	5-7 έτη	8-10 έτη	11+ έτη				
GR	0%	6%	9%	9%	75%	4.53	≈ 10.5 έτη	3.94	≈ 10 έτη
FIL	2%	19%	24%	15%	41%	3.75	≈ 9 έτη		
RUS	0%	9%	27%	36%	27%	3.82	≈ 9 έτη		
POL <sup>1</sup>	0%	0%	0%	0%	100%	5.0	≈ 12+ έτη		
ROM	0%	29%	57%	14%	0%	2.86	≈ 6 έτη		
UKR	0%	11%	33%	30%	26%	3.7	≈ 9 έτη		

\* Όπου, GR: Έλληνες, FIL: Φιλιπινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

<sup>1</sup> Για τους Πολωνούς- Κατώτερο Πλήρωμα τα στοιχεία ήταν ελλιπή.

Όσον αφορά στους Έλληνες και τους Πολωνούς (αξιωματικούς και κατώτερο πλήρωμα), αυτοί φαίνεται να διατηρούν σχέσεις συνεργασίας για περισσότερο από μία δεκαετία. Οι Φιλιπινέζοι παρουσιάζουν διαφοροποίηση, που οφείλεται στο ότι υπάρχει μια μερίδα ναυτικών που αποτελούν τις πρώτες επιλογές που έκαναν οι ελληνόκτητες εταιρείες (κυρίως οι μεγάλοι μεγέθους, οι οποίες ανέπτυξαν ισχυρούς δεσμούς με τις τοπικές κοινωνίες, αλλά και αγορές, ακόμη και ιδρύοντας θυγατρικές εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων) από την άλλη, οι Φιλιπινέζοι που παρουσιάζονται τα τελευταία δύο έως επτά έτη να συνεργάζονται με ελληνόκτητες εταιρείες, είναι αυτοί που απασχολούνται από ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες φαίνεται ότι ακολούθησαν την τάση άντλησης ναυτεργατικού δυναμικού από τις Φιλιπίνες, αντιγράφοντας τις επιτυχημένες στρατηγικές επιλογές των πρώτων ναυτιλιακών εταιρειών. Ακόμη, γίνεται εμφανής μία προσπάθεια των τελευταίων επτά έως εννέα ετών για διατήρηση ρώσικων και ουκρανικών αξιωματικών και πληρωμάτων, ενώ πιο πρόσφατη φαίνεται να είναι επιλογή των Ρουμάνων.

Η μακροχρόνια συνεργασία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με τους ναυτικούς δεν είναι ταυτόσημη με τη διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού, καθώς οι ναυτικοί, λειτουργώντας ως ελεύθεροι επαγγελματίες, αναζητούν νέα απασχόληση στην αγορά κάθε φορά που ένα συμβόλαιό τους λήγει. Από την άλλη, η διατήρηση ναυτικών στη διάθεση μιας εταιρείας μπορεί να περιλαμβάνει κάποιες παροχές στους ναυτικούς, ιδιαίτερα σε αυτούς που τους προσδίδεται υψηλή αξία και σπανιότητα<sup>258</sup>. Σε κάθε περίπτωση, η έννοια της αφοσίωσης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, και οι συνεντευξιζόμενοι εξέφρασαν την άποψη ότι η αφοσίωση διαφέρει ανάλογα με την εθνικότητα<sup>259</sup>. Για μια μεγάλη εταιρεία η αφοσίωση είναι το πιο σημαντικό κομμάτι στα πληρώματα, αφού, όπως ένα στέλεχος

<sup>258</sup> Μάλιστα, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη διατήρηση των Ελλήνων αξιωματικών, μέσω της παροχής ποικιλίας οικονομικών και άλλων κινήτρων και πρόσθετων παροχών (βλ. πίνακα 5.38).

<sup>259</sup> Οι Hofstede *et al.* (2006) υποστηρίζουν ότι η αφοσίωση επηρεάζεται από την κουλτούρα, ενώ οι Noordin *et al.* (2002: 36) θεωρούν ότι χρειάζεται περισσότερη και σε βάθος έρευνα, προκειμένου να εξεταστεί ο τρόπος που η κουλτούρα επιδρά στη δέσμευση στην καριέρα (career commitment) και να γίνει κατανοητό «πώς οι άνθρωποι διαφορετικών κουλτούρων αντιλαμβάνονται την εργασιακή ζωή και πώς αντιδρούν στις ευκαιρίες και τα εμπόδια που συναντούν κατά τη διάρκεια αυτής».

εξήγησε «όταν έχεις ένα δικό σου άνθρωπο που είναι στην εταιρεία πάνω από δέκα χρόνια, είναι σημαντικός, προσφέρει, είναι σε επίπεδα καλά, θα στηρίξει τα συμφέροντα του εφοπλιστή, θα στηρίξει την εταιρεία, θα βοηθήσει, θα βελτιώσει το επίπεδό του, θα προσπαθήσει για το καλύτερο». Η αφοσίωση του εργαζομένου φαίνεται ότι επιτυγχάνεται μακροχρόνια, εφόσον ο εργαζόμενος απολαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του<sup>260</sup>. Έτσι, στη ναυτιλία, η αφοσίωση σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση επηρεάζεται από το βαθμό ικανοποίησης τόσο από το ναυτικό επάγγελμα, όσο και από τη συγκεκριμένη εργοδότη εταιρεία, για αυτό μεγάλη βαρύτητα διαδραματίζει η ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων, με τους επιχειρησιακούς στόχους (όπως έχει συζητηθεί στο κεφάλαιο 3).

Η διάρκεια της ναυτολόγησης αποτελεί για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ένα εργαλείο διατήρησης των ναυτικών σε αναμονή. Σε περιόδους που οι εταιρείες δεν έχουν να προσφέρουν εργασία σε μια μερίδα ναυτικών τους, προτιμούν να αλλάζουν συχνότερα τα πληρώματα και οι ενεργοί ναυτικοί να απασχολούνται λιγότερο στη θάλασσα, ώστε να μη χάσουν το δυναμικό που έχουν σε αναμονή. Στον παρακάτω πίνακα 6.19 παρουσιάζεται η μέση διάρκεια ναυτολόγησης, ανά εθνικότητα και ειδικότητα ναυτικών. Προκύπτει ότι οι Αξιωματικοί κάνουν ταξίδια διάρκειας περίπου 6-8 μηνών, με τους Φιλιπινέζους να ταξιδεύουν γύρω στους 9-10 μήνες (μέγιστος χρόνος- max) και με τους Ρώσους να κάνουν 6-7μηνα ταξίδια (ελάχιστος-min). Από την άλλη, τα κατώτερα πληρώματα κάνουν ταξίδια διάρκειας περίπου 6-9 μηνών, ενώ και πάλι οι Φιλιπινέζοι κάνουν μεγαλύτερης διάρκειας ταξίδια, και οι Ρώσοι μικρότερης. Σημειώνεται ότι από την ποιοτική έρευνα προέκυψε ότι οι Φιλιπινέζοι, και ιδιαίτερα τα κατώτερα πληρώματα, παραμένουν στο πλοίο για τουλάχιστον 9-10 συναπτούς μήνες, ενώ είναι σύνηθες να ταξιδεύουν για πάνω από ένα έτος. Η αιτία μπορεί να αναζητηθεί στο ρόλο των ναυτικών πρακτόρων, και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν ειδικά οι Φιλιπινέζοι ναυτικοί στην εύρεση εργασίας χωρίς να πληρώνουν παράνομες προμήθειες σε μεσάζοντες (όπως έχει σχολιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια 3 και 5).

Πίνακας 6.19 Μέση διάρκεια ναυτολόγησης ναυτικών (ανά εθνικότητα και ιεραρχία)

ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ								
Τιμές/ εθνικό -τητα*	1	2	3	4	Μέση τιμή		Συνολική μέση τιμή	
	<4 μήνες	5-6 μήνες	7-9 μήνες	10+ μήνες				
GR	7%	34%	53%	7%	<b>2.60</b>	≈ 8 μήνες	<b>2.6</b>	≈ 8 μήνες
FIL	0%	7%	68%	25%	<b>3.18</b>	≈ 10 μήνες		
RUS	19%	38%	38%	6%	<b>2.31</b>	≈ 7 μήνες		
POL	0%	64%	27%	9%	<b>2.45</b>	≈ 7.5 μήνες		
ROM	10%	38%	48%	5%	<b>2.48</b>	≈ 7.5 μήνες		
UKR	10%	24%	64%	2%	<b>2.58</b>	≈ 8 μήνες		
ΚΑΤΩΤΕΡΟ ΠΛΗΡΩΜΑ								
τιμές	1	2	3	4	Μέση τιμή		Συνολική μέση τιμή	
	<4 μήνες	5-6 μήνες	7-9 μήνες	10+ μήνες				
GR	3%	34%	47%	16%	<b>2.75</b>	≈ 8.5 μήνες	<b>2.9</b>	≈ 9

<sup>260</sup> Περισσότερα για την ικανοποίηση του εργαζομένου, βλ. ενότητα 7.2.3 παρακάτω.



FIL	0%	0%	60%	40%	3.4	≈ 10 μήνες	μήνες
RUS	8%	33%	50%	8%	2.58	≈ 8 μήνες	
POL	0%	33%	33%	33%	3.0	≈ 9 μήνες	
ROM	0%	29%	71%	0%	2.71	≈ 11 μήνες	
UKR	0%	19%	77%	4%	2.85	≈ 12 μήνες	

\* Όπου, GR: Έλληνες, FIL: Φιλιππινέζοι, RUS: Ρώσοι, POL: Πολωνοί, ROM: Ρουμάνοι, UKR: Ουκρανοί.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη διάρκεια της ναυτολόγησης σε όρους οικονομικούς και τη διαχειρίζονται με την προοπτική της δέσμευσης των ναυτικών τους<sup>261</sup>. Από την άλλη, οι ίδιοι οι ναυτικοί προσθέτουν μια άλλη διάσταση στο ζήτημα της διάρκειας ναυτολόγησης, αυτή της επιρροής που έχει το διάστημα πάνω στο πλοίο στην ψυχολογία, και, κατ' επέκταση, στην απόδοση των ναυτικών<sup>262</sup> για το λόγο αυτό αρκετοί ναυτικοί προτιμούν να αποφεύγουν τα μακροχρόνια συμβόλαια. Η κυκλικότητα των πληρωμάτων σε συνδυασμό με μικρή διάρκεια πάνω στο πλοίο, φαίνεται ότι αυξάνει την αποδοτικότητα, ιδιαίτερα εάν η απασχόληση γίνεται σε πλοία που ο ναυτικός ήδη γνωρίζει, αν και αυτό έρχεται σε αντίθεση με την επικέντρωση κάποιων επιχειρήσεων στο χαμηλό κόστος, λόγω των εξόδων που δημιουργούνται (π.χ. εκπατισμού, μεταφοράς στο πλοίο, προμήθειες εξωτερικού συνεργάτη, κ.α.)<sup>263</sup>. Επίσης, επισημάνθηκε ότι η κυκλικότητα των πληρωμάτων στα ίδια πλοία είναι εξίσου σημαντική για τους ναυτικούς, όπως και η κυκλικότητα των ναυτικών στα ίδια πληρώματα<sup>264</sup>.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η σταθερή εργασιακή σχέση μεταξύ εταιρειών και ναυτικών, σε συνδυασμό με κυκλικότητα και μικρή διάρκεια ναυτολόγησης φαίνεται να έχουν θετικά αποτελέσματα, όπως και η εργασία σε πλοία με γνώριμους συναδέλφους. Αν και τα παραπάνω δεν είναι πάντοτε εφικτά, διότι σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας (το πλοίο π.χ. μπορεί να κάνει συχνά υπερπόντια ταξίδια που διαρκούν αρκετούς μήνες, ή το μέγεθος του στόλου να μην επιτρέπει την κυκλικότητα, ή η ειδίκευση των πλοίων να μην προσφέρει τη δυνατότητα απασχόλησης σε γνώριμα πλοία, κ.α.), εντούτοις, προβάλλουν τη σημασία της ικανοποίησης του ναυτικού από το επάγγελμα και την εταιρεία για την οποία εργάζεται.

<sup>261</sup> Σχετικά, μία ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων ανέφερε ότι «οι εταιρείες έχουν ζητήσει 12μηνο 'employment pay' (σταθερό μισθό) ώστε να παίρνει ο ναυτικός 'stand-by wage' (μισθό ανάπαυσης- αναμονής), με σκοπό να απασχολούν τους ναυτικούς 6 μήνες στο πλοίο και 6 μήνες έξω με 'stand by wage', με συνολικό 12μηνο μισθολόγιο, προκειμένου να τους 'κλείνουν'».

<sup>262</sup> Ένας Ισπανός ναυτικός ανέφερε ότι «το πιο δύσκολο κομμάτι είναι ότι χρειάζεσαι 15-30 μέρες για να προσαρμοστείς κάθε φορά στο πλοίο. Και αντίστοιχα, το ίδιο διάστημα για να προσαρμοστείς όταν είσαι έξω. Όσο μεγαλώνει το διάστημα παραμονής στο πλοίο, τόσο πιο δύσκολη είναι η προσαρμογή [έξω]. [...] όσο μεγαλώνει η παραμονή εδώ πιέζομαι», ενώ ένας Έλληνας ναυτικός ανέφερε ότι «στο καράβι απάνω ο ναυτικός είναι περίπου 12 ώρες τη μέρα πάρα πολύ φορτωμένος με δουλειά, [...] σε συνδυασμό με το μακροχρόνιο μακριά από το σπίτι του και ότι δεν ανανεώνει τις παραστάσεις του. [...] Άμα κάτσει 6 μήνες στο καράβι, τους δύο τελευταίους μήνες [...] κάνει την εργασία του και μετράει τις μέρες, του φτάνει όλα».

<sup>263</sup> Σχετικά ένας Έλληνας ναυτικός σχολίασε: «είμαι υπέρ των κοντινών συμβολαίων, δηλαδή δύομισι μήνες μέσα, δύομισι έξω, δεν προλαβαίνει [ο ναυτικός] να βαρεθεί. Και φυσικά είμαι υπέρ του να ανακυκλώνεται ο ναυτικός στο ίδιο καράβι ή σε 'αδελφά', διότι δεν σπαταλάει χρόνο στο να προσαρμοστεί με το χώρο του, [...] με τα χρόνια στο ίδιο καράβι, το ξέρεις σαν το χέρι σου».

<sup>264</sup> Όπως περιέγραψε ένας Έλληνας ναυτικός «ασφαλώς, δεν είναι μόνο τα άψυχα μέσα, είναι και τα έμψυχα. Δηλαδή, αν οι ίδιοι άνθρωποι ανακυκλώνονται στο ίδιο καράβι, στον ίδιο χώρο εργασίας, αυτό είναι καλό για όλους, και για τους ανθρώπους, αλλά και για το καράβι».

### 6.2.3 Ικανοποίηση εργαζομένου

Η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι ένας τομέας που δεν έχει εξεταστεί στο χώρο της ναυτικής εργασίας, ενώ είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση τόσο από την εργοδότηρια εταιρεία, όσο από το επάγγελμα. Το πρώτο σκέλος της ικανοποίησης από την εργοδότηρια εταιρεία σχετίζεται με την αφοσίωση των εργαζομένων και απασχολεί ιδιαίτερα τις ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες προσπαθούν με οικονομικά μέσα να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των ναυτικών τους, χωρίς όμως να έχουν εξετάσει πριν σε ποιους τομείς οι ναυτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι. Από την άλλη, το δεύτερο σκέλος που αφορά στην ικανοποίηση από το επάγγελμα είναι ακόμη πιο σημαντικό για τη ναυτιλιακή αγορά, δεδομένης της ολοένα και μικρότερης σε αριθμό προσφοράς αξιωματικών από τα παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη. Ομοίως, κρίσιμο είναι το ζήτημα ειδικά για την ελληνόκτητη ναυτιλία, λόγω της περιορισμένης προσέλευσης Ελλήνων στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, και του πραγματικού αριθμού αυτών που τελικά ακολουθούν το επάγγελμα και δεν το εγκαταλείπουν κατά την πρακτική τους άσκηση, αμέσως μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους ή μετά από ένα έως δύο ταξίδια.

Οι Thomas and Au (2002) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να διαφοροποιείται μεταξύ των εθνικών κουλτούρων. Ταυτόχρονα, η ιεράρχηση των αναγκών που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, επίσης διαφοροποιείται ανά τις κουλτούρες<sup>265</sup>. Για παράδειγμα, η πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1943; Maslow and Lowery, 1998) εκφράζει περισσότερο τις δυτικές κουλτούρες, ενώ η ιεράρχηση των αναγκών των Φιλιππινέζων (στο Andres, 1991: 19) εκφράζει περισσότερο τις Ασιατικές κουλτούρες<sup>266</sup>. Από τη μία, στην περίπτωση της ‘δυτικής’ πυραμίδας αναγκών του Maslow, τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν πάντοτε ιεραρχικά τις φυσιολογικές ανάγκες, το αίσθημα της ασφάλειας, την κοινωνική αποδοχή, να αποκτήσουν αυτοεκτίμηση και τέλος, αυτοπραγμάτωση<sup>267</sup>. Από την άλλη, στην ιεράρχηση των αναγκών της ασιατικής (φιλιππινέζικης) κουλτούρας, στο ίδιο επίπεδο με τις βασικές ανάγκες επιβίωσης, δηλαδή στη βάση τοποθετείται η ένταξη στην οικογένεια ή στην ομάδα, και ακολουθούν η αμοιβαία αξιοπρέπεια και ο σεβασμός, η κοινωνική αποδοχή, η κοινωνική πρόοδος (που συνδέεται με την οικονομική άνεση), και τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας, η υπερηφάνεια και η αξιοπρέπεια<sup>268</sup>. Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία (work satisfaction) για το Φιλιππινέζο ναυτικό προϋποθέτει (στο Andres, 1991) να του συμπεριφέρονται ως άνθρωπο με αξιοπρέπεια, να του αναγνωρίζεται η οποιαδήποτε συμβολή που έχει στα αποτελέσματα (αποδοτικότητα, κερδοφορία, κλπ.) της επιχείρησης, να έχει ανοικτούς δίαυλους επικοινωνίας και να λαμβάνει απαντήσεις από αυτούς με τους οποίους συνεργάζεται. Ακόμη, σε επίπεδο αξιολόγησης απόδοσης, ο Φιλιππινέζος ναυτικός επιθυμεί να έχει υψηλή βαθμολογία, διότι αυτή του εξασφαλίζει αναγνώριση και προοπτική προαγωγής, ενώ είναι πιο αποτελεσματικός όταν συνεργάζεται με άτομα που στηρίζουν την ομαδικότητα (socially supportive)<sup>269</sup>.

<sup>265</sup> Η ιεράρχηση των αναγκών σχετίζεται επίσης με την υποκίνηση και την ηγεσία, για τα οποία γίνεται λόγος παρακάτω.

<sup>266</sup> Ο παραλληλισμός γίνεται για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης.

<sup>267</sup> Πιο αναλυτικά, βλ. Maslow (1943) και Maslow and Lowery (1998).

<sup>268</sup> Πιο αναλυτικά, βλ. Andres (1991).

<sup>269</sup> Τέλος, ο Andres (1991) επισημαίνει ότι οι Φιλιππινέζοι ναυτικοί επιθυμούν να εμπλέκονται σε δύσκολα έργα, τα οποία περιλαμβάνουν ελεγχόμενο ρίσκο, αλλά αντιστέκονται στην αλλαγή και στην υιοθέτηση νέων συμπεριφορών για τις οποίες δεν είναι προετοιμασμένοι. Το τελευταίο στοιχείο που αφορά στην αντίδραση απέναντι στην αλλαγή, έρχεται σε αντίθεση με τη διάσταση της κουλτούρας

Στο πλαίσιο της έρευνας για την ικανοποίηση των ναυτικών και τη διατήρησή τους στη διάθεση μιας εταιρείας, θεωρήθηκε αναγκαίο να εξεταστεί η διαρροή γνώσης που προκύπτει από την αποχώρηση μη ικανοποιημένων ναυτικών από μια επιχείρηση. Η οριστική αποχώρηση ενός ναυτικού, ή η άρνηση συνέχισης της συνεργασίας του με μια εταιρεία σε μακροχρόνια βάση, σπανίως διερευνάται από τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες<sup>270</sup>. Από την έρευνα προκύπτει ότι εξετάζεται μονάχα η περίπτωση που κάποιος ναυτικός θέλει να διακόψει τη σύμβασή του. Όμως, η αποχώρηση δεν αναφέρεται απλά στη διακοπή του συμβολαίου ναυτικής εργασίας, καθώς κάτι τέτοιο σπάνια συμβαίνει, αλλά κυρίως στην αποφυγή συνέχισης της συνεργασίας και την απροθυμία από την πλευρά του ναυτικού, για ανανέωση των συμβολαίων ναυτικής εργασίας στο μέλλον, λόγω μη ικανοποίησής του. Όπως παρουσιάζεται και στον ακόλουθο πίνακα 6.20, σχεδόν το 55% των ναυτιλιακών επιχειρήσεων δε διερευνά τους λόγους αποχώρησης των ναυτικών τους (συνολικά, ανεξαρτήτως εθνικότητας ή ειδικότητας), με τις μικρού μεγέθους εταιρείες να σημειώνουν ένα ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό, που οφείλεται στη αδυναμία τους να προσφέρουν εργασία σε τακτική βάση.

Πίνακας 6.20 Διερεύνηση λόγου αποχώρησης των μη ικανοποιημένων ναυτικών (βάσει μεγέθους επιχείρησης)

μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο	Όπου,	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, διερεύνηση λόγων αποχώρησης</b>	<b>45.1%</b>			43.9%	41.5%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>54.9%</b>				

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 6.21, μια τέτοιου είδους πρακτική εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις μη ικανοποίησης Ελλήνων αξιωματικών, και, όπως είναι αναμενόμενο, κυρίως από επιχειρήσεις μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων προέκυψε ότι η διερεύνηση της άρνησης ενός ναυτικού να συνεχίσει τη συνεργασία με μια εταιρεία πραγματοποιείται άτυπα, σε μορφή συζήτησης μεταξύ του υπεύθυνου πληρωμάτων και του ναυτικού ή του αρχιπλοιάρχου/αρχιμηχανικού, ενώ συχνά, όταν πρόκειται για αλλοδαπούς ναυτικούς, παρεμβαίνει το συνεργαζόμενο γραφείο διαχείρισης πληρωμάτων.

Πίνακας 6.21 Διερεύνηση λόγου αποχώρησης των μη ικανοποιημένων ναυτικών (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητας/ ειδικότητας ναυτικών)

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες		Αλλοδαποί		Μέσος όρος **
	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	
Μεγάλη	22.2%	9.1%	11.8%	10.1%	13.3%
Μεσαία	23.8%	12.1%	15.3%	11.2%	15.6%
Μικρή	7.9%	0.0%	2.4%	2.2%	3.1%

των Φιλιπινέζων ως προς τη χαμηλή τάση αποφυγής της αβεβαιότητας και της ευκολίας στην προσαρμογή στις αλλαγές, που τους αποδίδεται βάσει της έρευνας του Hofstede (1997).

<sup>270</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι «για να παραιτηθεί κάποιος οφείλει να καταθέσει μια επιστολή παραίτησης, στην οποία θα αναφέρει τους λόγους. Αυτό σε περίπτωση να σπάσει το κοντράτο [διακοπής συνεργασίας- συμβολαίου]. Τώρα, εάν κάποιος ναυτικός ολοκληρώσει το ταξίδι με την εταιρεία, φύγει και δεν ξαναέρθει, αυτό δεν ερευνάται».

<b>ΝΑΙ, διερεύνηση λόγων αποχώρησης</b>	<b>54%</b>	<b>21.2%</b>	<b>29.4%</b>	<b>23.6%</b>	<b>32%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>46%</b>	<b>78.8%</b>	<b>70.6%</b>	<b>76.4%</b>	<b>68%</b>

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

Εξαιρέση αποτελούν οι δύο επιχειρήσεις που διαπιστώθηκε ότι χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο καταγραφής της ικανοποίησης του ναυτικού. Η μία είναι μεσαίου μεγέθους εταιρεία, η οποία δήλωσε ότι *«η ικανοποίηση του εργαζομένου εξετάζεται μόνο για τους 'Τοπ-4' αξιωματικούς, δηλαδή Πλοίαρχο, Υποπλοίαρχο, Πρώτο και Δεύτερο Μηχανικό, με συγκεκριμένη φόρμα του ISM (Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης), για 'feedback' (επαναπληροφόρηση)»* Στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης, το οποίο ήταν αυστηρά απόρρητο και κοινοποιούταν στο Γενικό Διευθυντή (DPA), εξετάζονταν μεταξύ άλλων τα εξής:

- η λειτουργική διαχείριση του στόλου από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας, η ταχύτητα και σαφήνεια των απαντήσεων σε ερωτήματα που θέτουν οι αξιωματικοί προς τα διάφορα τμήματα της εταιρείας, κ.α.
- η απόδοση του τμήματος πληρωμάτων της εταιρείας, η χρονική ακρίβεια στην αποστολή των εμβασμάτων, η ποιότητα της ζωής πάνω στο πλοίο, κ.α.
- η πρακτική εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών ασφάλειας και ποιότητας της εταιρείας, η ποιότητα των εσωτερικών ελέγχων, κ.α.

Η δεύτερη ήταν μεγάλου μεγέθους εταιρεία, και μεταξύ άλλων, στο σχετικό ερωτηματολόγιο, εξετάζονταν ζητήματα όπως η ποιότητα της επικοινωνίας, η παροχή πληροφοριών, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η οργάνωση της εταιρείας, το κοινωνικό προφίλ της, η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας, κ.α.

Πάνω στο εξεταζόμενο θέμα, επισημάνθηκε από κάποιες εταιρείες διαφόρων μεγεθών, ότι σημαντικό κομμάτι αποτελεί η εκ των προτέρων διασφάλιση του υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των ναυτικών της επιχείρησης, μέσα από ένα ποιοτικό επίπεδο διαβίωσης πάνω στο πλοίο, ένα ικανοποιητικό μισθό, την έγκαιρη αποστολή εμβασμάτων, αλλά και (σε μικρότερη έκταση) παροχή δορυφορικής τηλεόρασης, και πρόσβασης στο διαδίκτυο για όλους τους ναυτικούς ή τους αξιωματικούς, κ.α.

Κατά την έρευνα πεδίου έγινε μια προσπάθεια καταγραφής των στάσεων και αντιλήψεων των στελεχών ναυτιλιακών εταιρειών, πάνω στο ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων στα πλοία. Εξετάστηκαν συγκεκριμένες στάσεις- αντιλήψεις με δοσμένες προτάσεις, και προέκυψε καταρχάς, ότι ο υπεύθυνος πληρωμάτων οφείλει να συζητά με όλους τους ναυτικούς, ζητήματα που αφορούν στην εργασία, διαβίωση στο πλοίο, μισθό, κ.α. και να ερευνά με τον τρόπο αυτό το βαθμό της ικανοποίησης των ναυτικών που απασχολούνται στα πλοία της επιχείρησης (βλ. Πίνακα 6.22). Μάλιστα, ο υπεύθυνος μιας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας σχολίασε ότι είναι ευθύνη όχι μόνο του υπευθύνου πληρωμάτων, αλλά και του ατζέντη, καθώς και των Αρχιπλοίαρχων και Αρχιμηχανικών (υπεύθυνοι τεχνικού και τμήματος λειτουργικής διαχείρισης) να συζητούν με όλους τους ναυτικούς τέτοια ζητήματα. Έστω και άτυπα λοιπόν, οι εταιρείες με μεγάλους στόλους είναι σχεδόν απόλυτα σύμφωνες με την πρακτική αυτή, ενώ αρκετά θετικές προς αυτή την

πρακτική είναι οι μεσαίες και μικρές εταιρείες. Όσο για την οργανωμένη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των ναυτικών (μέσω εκπόνησης συγκεκριμένης έρευνας), ελάχιστα φαίνεται να συμφωνούν με την άποψη αυτή οι ναυτιλιακές εταιρείες. Σημειώνεται ακόμη, ότι στα πλαίσια της αύξησης της ικανοποίησης των ναυτικών από τη συνεργασία τους με την εταιρεία εντάσσεται και η ανάπτυξη και διατήρηση προσωπικών σχέσεων μεταξύ ναυτικών, των οικογενειών τους και των εκπροσώπων της επιχείρησης. Προκύπτει ότι οι μικρές εταιρείες διαφωνούν με την προσέγγιση αυτή, οι εταιρείες με μεσαίους στόλους μάλλον διαφωνούν, ενώ οι μεγάλες εταιρείες συμφωνούν ελάχιστα. Σε γενικές γραμμές φαίνεται ότι οι περισσότερες εταιρείες δε διατηρούν σχέσεις επικοινωνίας με όλες τις οικογένειες των ναυτικών, αφού ειδικά με τις οικογένειες των αλλοδαπών ναυτικών, τις αναλαμβάνουν οι εξωτερικοί συνεργάτες.

Πίνακας 6.22 Στάσεις και αντιλήψεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(20) Ο υπεύθυνος πληρωμάτων πρέπει να συζητά με όλους τους ναυτικούς, ζητήματα που αφορούν στην εργασία, διαβίωση στο πλοίο, μισθό, κ.α.	3.8	4.2	3.8	3.5
(19) Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξετάζεται με συγκεκριμένο τρόπο από τον υπεύθυνο πληρωμάτων.	3.4	3.5	3.5	3.3
(12) Η εταιρεία διατηρεί σχέσεις επικοινωνίας με όλες τις οικογένειες των ναυτικών.	2.5	3.4	2.5	1.8

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

#### 6.2.4 Ηγεσία και ιεραρχία

«Πάνω στο πλοίο έχει μεγάλη σημασία η προσωπικότητα του Μηχανικού και του Καπετάνιου, για αυτό και το στυλ ηγεσίας ελέγχεται» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας). Το στοιχείο της ηγεσίας αποκτά κρίσιμο χαρακτήρα στο δυναμικό περιβάλλον των πλοίων, και εξετάστηκε μέσα από τις στάσεις και αντιλήψεις των εκπροσώπων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (βλ. πίνακα 6.23). Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες προτιμούν την αποφυγή ακραίων στυλ ηγεσίας, ενώ επιζητούν μια ισόρροπη σχέση, όπου ο Πλοίαρχος θα είναι «ούτε ο απρόσιτος και ο μακρινός, αλλά ούτε και ο φίλος» (εκπρόσωποι εταιρειών μεσαίου μεγέθους). Σημειώνεται ότι η ποιοτική έρευνα έδειξε ότι το στυλ ηγεσίας πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με την κουλτούρα, αφού (όπως ανέφερε ένας Ισπανός αξιωματικός) «δε μπορείς να διοικείς τους Έλληνες και τους Φιλιππινέζους με τον ίδιο τρόπο, πρέπει να προσαρμόζεσαι στις συνήθειες κάθε λαού». Η συμβολή της αποτελεσματικής ηγεσίας στην ομαδικότητα και τη συλλογικότητα

υπογραμμίστηκε<sup>271</sup>, αφού κατ' επέκταση, συνεισφέρει στην αποδοτική και ασφαλή λειτουργία του πλοίου.

Για τις υπόλοιπες δοσμένες στάσεις και αντιλήψεις, δεν προέκυψε σαφής στάση των εταιρειών, αφού οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών ενός πληρώματος αναπτύσσονται και αλληλεπιδρούν πάνω στο πλοίο, όπου ο πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για να τις ελέγχει. Όμως, θεωρείται ότι το γραφείο οφείλει να παρεμβαίνει όταν κάποιες καταστάσεις πάνω στο πλοίο ξεπερνούν τα όρια. Ακόμη, οι υφιστάμενοι πάνω στο πλοίο πιστεύεται ότι οφείλουν να σέβονται την ιεραρχία και να ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων, αλλά πρέπει να ρωτούν όταν δεν κατανοούν, διαφορετικά δε μεταφέρεται γνώση από τον ένα στον άλλο.

Πίνακας 6.23 Στάσεις και αντιλήψεις για την ηγεσία (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(18) Το στυλ ηγεσίας που ασκείται πάνω στο πλοίο ελέγχεται από το γραφείο.	4.2	4.2	4.1	4.4
(6) Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των πληρωμάτων είναι αυτόνομο κοινωνικό φαινόμενο στο οποίο δεν παρεμβαίνει το γραφείο.	2.9	2.4	3.3	2.9
(9) Οι υφιστάμενοι πάνω στο πλοίο πρέπει να ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων, χωρίς να ζητούν αιτιολόγηση ή διευκρίνιση, εάν δεν κατανοούν.	2.7	3.1	2.4	2.7
(8) Ο αποτελεσματικός Καπετάνιος πρέπει να τηρεί αποστάσεις με το πλήρωμα.	2.7	2.6	2.7	2.7

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

Κατά την εν πλω έρευνα αποκαλύφθηκαν συγκεκριμένες διαστάσεις του ηγετικού στοιχείου. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε από Φιλιπινέζο ναύτη χαρακτηριστικά, ότι «οι Έλληνες είναι εντάξει... [...] Ναι, πάντα φωνάζουν! Πάρα πολύ. Αλλά τώρα έχουν αλλάξει». Ερμηνεύοντας τέτοια σχόλια Φιλιπινέζων ναυτικών από την εμπειρία τους στη συνεργασία με τους Έλληνες όλα αυτά τα χρόνια, ο Andres (1991: 21) αναφέρει ότι ο υψηλός τόνος της φωνής, οι βλασφημίες και η βίαιη συμπεριφορά θεωρούνται αδικαιολόγητα στη φιλιπινέζικη κουλτούρα, για αυτό και «οι Φιλιπινέζοι εκπλήσσονται όταν βλέπουν Δυτικούς να διαφωνούν έντονα δημοσίως, και έπειτα να είναι και πάλι φίλοι». Από την ποιοτική έρευνα έγινε εμφανές ότι τα πρώτα χρόνια συνεργασίας μεταξύ Ελλήνων και Φιλιπινέζων ναυτικών στα ελληνόκτητα πλοία, παρουσιάστηκαν αντιδράσεις, δυσκολίες, ακόμη και διακρίσεις. Στην πορεία όμως, οι δύο εθνικότητες μέσα από τις κοινές εμπειρίες και τη μεταφορά άρρητης γνώσης μεταξύ τους, αλλά και στο εσωτερικό των εθνικών τους ομάδων, εξοικειώθηκαν και η

<sup>271</sup> «Στο πλοίο που είναι μια μικρή κοινωνία και υπάρχει ο πλοίαρχος και ο α' μηχανικός... αν αυτοί οι δύο συνεργάζονται μαζί και έχουνε καλό επίπεδο και επικοινωνούνε, συμπαράσφουρνε και όλο το πλήρωμα μετά, κι ας είναι όλες οι φυλές του Ισραήλ. Το θέμα για εμάς είναι να υπάρχει συνεργασία, παίζει μεγάλο ρόλο» (στέλεχος μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας).

συνεργασία τους βελτιώθηκε. Μέσα από την πολυετή εμπειρία με Έλληνες ναυτικούς, οι Φιλιπινέζοι αναγνώρισαν ότι είναι στοιχείο της ελληνικής κουλτούρας ο δυναμικός χαρακτήρας, οι εκρήξεις θυμού και ο υψηλός τόνος φωνής, και ότι μετά από τέτοιες καταστάσεις οι σχέσεις μεταξύ των συνεργατών δεν έχουν πληγεί ανεπανόρθωτα. Από την άλλη, οι Έλληνες κατανόησαν ότι στη φιλιπινέζικη κουλτούρα το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό, και ότι όπως όλοι οι άνθρωποι, οι Φιλιπινέζοι επιζητούν μια ανθρώπινη προσέγγιση από τους ανωτέρους και τους συνεργάτες τους<sup>272</sup>. Πάνω στο θέμα της ηγεσίας των αλλοεθνών συναδέλφων και υφισταμένων, ένας Έλληνας ναυτικός ανέφερε ότι πέρα από οποιοδήποτε στυλ ηγεσίας και σε κάθε πολυεθνικό περιβάλλον «...για εμένα το γιατρικό είναι η καλοσύνη. Την καλοσύνη όλοι την καταλαβαίνουν, όλες οι φυλές. [...] Πρέπει να φέρεσαι σε όλους ανθρώπινα». Ομοίως, ένας άλλος Έλληνας ναυτικός ανέφερε ότι «όσον αφορά τους ξένους, για μένα πραγματικά δεν έχει σημασία η εθνικότητα, αλλά ο άνθρωπος. [...] είναι θέμα χαρακτήρα αν τα πας καλά με κάποιον. Ούτε εθνικότητα, ούτε γλώσσα. Είναι στον άνθρωπο».

Από τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων για την ιεραρχία (βλ. πίνακα 6.24), προέκυψε ότι αναγνωρίζεται η σημαντικότητα όλων των ναυτικών που επανδρώνουν ένα πλοίο και η συμβολή τους στην αποδοτική λειτουργία του. Χαρακτηριστικά, ο υπεύθυνος πληρωμάτων μιας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας ανέφερε ότι «όλες οι ειδικότητες είναι σημαντικές, το βαπόρι δεν πάει μόνο με τον καπετάνιο», ενώ ένας εκπρόσωπος μικρής εταιρείας ανέφερε «το πλοίο πηγαίνει καλά γιατί όλοι μαζί συμβάλλουν, όλοι μαζί για τον ίδιο σκοπό». Την ίδια στιγμή όμως, δηλώθηκε ότι οι ανώτατοι αξιωματικοί, δηλαδή πλοίαρχος και πρώτος μηχανικός θεωρούνται ως σημαντικότεροι από τις υπόλοιπες ειδικότητες πάνω στο πλοίο<sup>273</sup>, δικαιολογώντας έτσι, την άποψη ότι είναι αυτονόητη η διαφοροποίηση των κινήτρων- παροχών μεταξύ των ναυτικών (ανάλογα με θέση και εθνικότητα).

Πίνακας 6.24 Στάσεις και αντιλήψεις για την ιεραρχία (Αξιωματικοί- Κατώτερο Πλήρωμα) (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(1) Υπεύθυνοι για την αποδοτική λειτουργία του πλοίου είναι όλοι οι ναυτικοί, ανεξαρτήτως θέσης ή εθνικότητας.	4.7	4.5	4.7	4.8
(13) Οι Ανώτατοι Αξιωματικοί είναι σημαντικότεροι από τις υπόλοιπες ειδικότητες πάνω στο πλοίο.	3.9	4.1	3.8	4
(25) Η διαφοροποίηση των κινήτρων-παροχών μεταξύ των ναυτικών (ανά	3.7	3.8	3.6	3.7

<sup>272</sup> Ο Andres (2000: 39) αναφέρει τις βασικές αξίες των Φιλιπινέζων ναυτικών, τις οποίες θα ήταν χρήσιμο οι Ανώτατοι Αξιωματικοί των πλοίων να λαμβάνουν υπόψη: ανάγκη για πληροφόρηση και ερμηνεία των στόχων, πολιτικών, διαδικασιών και κανόνων της επιχείρησης, επιθυμία της προσφοράς ευκαιριών προκειμένου να αποδείξουν τις δυνατότητές τους και τη στήριξή τους στην επιχείρηση, ανάγκη για βοήθεια από τους ανωτέρους τους προκειμένου να γίνουν καλύτεροι, και ανάγκη να γνωρίζουν τα αντικειμενικά κριτήρια της αξιολόγησης απόδοσής τους.

<sup>273</sup> Όπως ανέφερε σχετικά στέλεχος μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας, «ο καπετάνιος είναι πάντα υπεύθυνος, ιδιαίτερα στις άσχημες καταστάσεις, ενώ στα καλά είναι έργο όλων».



θέση και εθνικότητα) είναι αυτονόητη.				
---------------------------------------	--	--	--	--

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

## 6.3 Ικανότητα διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας

### 6.3.1 Η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στη διαχείριση πληρωμάτων

«Πολυεθνικά πληρώματα, δηλαδή ένας αχταρμάς», περιέγραψε γραφικά ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μικρής εταιρείας την πολιτισμική ετερογένεια πάνω στα πλοία. Οι αντιλήψεις για την πολιτισμική ποικιλία και την επίδραση αυτής στη διαχείριση των πληρωμάτων σκιαγραφήθηκαν μέσα από τις απόψεις των στελεχών ναυτιλιακών εταιρειών, αλλά και αρκετών ναυτικών. Κατά την έρευνα πεδίου προέκυψε ότι δεν είναι απόλυτα σίγουρο ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το φόρτο εργασίας, αλλά ούτε και ότι η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους. Οι απόψεις δίστανται για το αν η πολυεθνικότητα πάνω στο πλοίο δημιουργεί προβλήματα, ενώ σε γενικές γραμμές πιστεύεται ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, με τον τρόπο που ασκείται από τις ναυτιλιακές εταιρείες σήμερα, δεν εντείνει ιδιαίτερα τις πολιτισμικές διαφορές και διαφωνίες (βλ. Πίνακα 6.25).

Έτσι, για ορισμένους εκπροσώπους εταιρειών «η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας παλαιότερα ενέτεινε τις πολιτισμικές διαφορές και διαφωνίες», διότι, «όταν οι εθνικότητες ξεπερνούν τις δύο, δημιουργείται πρόβλημα στο πλοίο» (στελέχη μεγάλων εταιρειών), αφού πιστεύεται ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το φόρτο εργασίας «λόγω διαφορετικού νομοθετικού πλαισίου» (στελέχος μεγάλης εταιρείας), αλλά και λόγω του γεγονότος ότι «οι διάφορες εθνικότητες κάνουν κλίκες μέσα στο βαπόρι, και έτσι δημιουργούνται προβλήματα εθνικιστικά» (εκπρόσωπος μικρής εταιρείας). Από την άλλη πλευρά, άλλα στελέχη επιχειρήσεων εξέφρασαν αντίθετες απόψεις, αναφέροντας ότι «η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία όχι μόνο δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους, αλλά μάλλον τη βελτιώνει» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας). Ομοίως, άλλος υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας σχολίασε ότι «δεν είναι απόλυτο ότι θα πηγαίνει καλύτερα ένα πλοίο με μία εθνικότητα. Πιστεύω ότι η πολυεθνικότητα στα πλοία δεν είναι πρόβλημα». Οι απόψεις αυτές στηρίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας των Kahveci *et al.* (2002), που κατέληξαν στο ότι είναι μάλλον πλεονέκτημα για την κοινωνική ζωή στο πλοίο, το πλήρωμα να αποτελείται από πολλές εθνικότητες, και όχι μόνο από δύο ή τρεις διότι πιστεύεται ότι ο υψηλός βαθμός ποικιλίας οδηγεί στην αποφυγή δημιουργίας εθνικών υπο-ομάδων, και στην αναγκαστική επικοινωνία, γνωριμία και εξοικείωση με άλλες κουλτούρες.

Πίνακας 6.25 Στάσεις και αντιλήψεις για το ρόλο της πολιτισμικής ποικιλίας (μέση τιμή), για σύνολο δείγματος και ανά κατηγορίες μεγέθους εταιρείας

Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.	Σύνολο δείγματος	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
(11) Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το	3.1	3.2	3.2	2.8



<i>φόρτο εργασίας.</i>				
<i>(22) Η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους.</i>	3.1	3.5	2.8	3.0
<i>(5) Η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο δε δημιουργεί κανένα πρόβλημα.</i>	3.0	3.4	2.8	2.8
<i>(17) Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας εντείνει τις πολιτισμικές διαφορές και διαφωνίες.</i>	1.5	1.4	1.7	1.3

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Οι αριθμοί σε παρένθεση στην πρώτη στήλη αντιστοιχούν στον κωδικό της ερώτησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου.

Η διερεύνηση της στάσης που αφορά στην αρνητική επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο<sup>274</sup>, έδειξε ότι οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις ούτε συμφωνούν, αλλά και ούτε διαφωνούν στο ζήτημα αυτό (μέση τιμή-mean 3<sup>275</sup>). Όμως, η υψηλή τυπική απόκλιση (1.62) οδήγησε στην ανάγκη η συγκεκριμένη αντίληψη να εξεταστεί σε βάθος (βλ. Πίνακα A41, Παράρτημα Α). Έτσι, το προφίλ των επιχειρήσεων που θεωρούν<sup>276</sup> ότι η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο δε δημιουργεί κανένα πρόβλημα ανέδειξε ότι πρόκειται κυρίως για μεγάλου μεγέθους εταιρείες, ενώ και ένα ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενστερνίζονται τη θέση αυτή. Την άποψή τους για την πολιτισμική ποικιλία στηρίζουν δείχνοντας μεγαλύτερη προτίμηση στην πολιτική σύνθεσης που συνδυάζει Έλληνες με μία ή περισσότερες εθνικότητες (με 50% και 61% αντίστοιχα), ενώ λιγότερο προτιμούν το αλλοδαπό μονοεθνικό πλήρωμα (24%) και τα πολυεθνικά αλλοδαπά πληρώματα (μίξη δύο ή περισσότερων εθνικοτήτων- 18% και 11% αντίστοιχα). Προκύπτει λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο δε δημιουργεί κανένα πρόβλημα, δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην παρουσία των Ελλήνων κυρίως αξιωματικών<sup>277</sup>, αφού μάλιστα εκτιμούν ότι η ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των Ελλήνων αξιωματικών (82%), του κατώτερου πληρώματος (79%) και του προσωπικού γραφείου (61%) είναι σχεδόν άριστη, σε σχέση με την ικανότητα των αλλοδαπών (περίπου 55% των ερωτηθέντων την εκτιμά ως άριστη). Για το λόγο αυτό, μόλις 37% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πολυπολιτισμική εκπαίδευση, αν και 41% πιστεύουν ότι η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους.

Ομοίως, η αντίληψη ότι η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους<sup>278</sup> συγκέντρωσε υψηλή τυπική απόκλιση (1.58 με μέση τιμή 3.07). Η διερεύνηση του προφίλ των επιχειρήσεων που συμφωνούν με την άποψη αυτή (βλ. πίνακα A42, Παράρτημα Α), έδειξε ότι πρόκειται και πάλι για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (41%), ενώ και αρκετές μικρομεσαίες την ενστερνίζονται. Από αυτές τις επιχειρήσεις ένα υψηλό ποσοστό απασχολεί Έλληνες αξιωματικούς (84% και μόλις 34% ελληνικά πληρώματα), ενώ φαίνεται ότι την άποψή τους στηρίζουν με τις πολιτικές σύνθεσης που εφαρμόζουν. Μεγαλύτερη

<sup>274</sup> Άποψη 5, ερώτηση 44 ερωτηματολογίου, βλ. Παράρτημα Β.

<sup>275</sup> Όπου, 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.

<sup>276</sup> Όπου συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα.

<sup>277</sup> Υψηλό είναι το ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων που απασχολούν Έλληνες, ιδιαίτερα αξιωματικούς (90% αξιωματικούς, 53% κατώτερο πλήρωμα).

<sup>278</sup> Άποψη 22, ερώτηση 44 ερωτηματολογίου, βλ. Παράρτημα Β.

προτίμηση δείχνουν στη μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών μίας ή πολλών εθνικοτήτων (41% και 63% αντίστοιχα), αλλά και στο μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (34%). Από τις προτιμώμενες πολιτικές σύνθεσης μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι δε λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη την πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων, για αυτό το λόγο και 47% από αυτές θεωρεί ότι η πολυπολιτισμική εκπαίδευση δεν είναι απαραίτητη, παρά το γεγονός ότι αξιολογούν ως καλή (και όχι άριστη) την ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας του προσωπικού ξηράς και των αλλοδαπών ναυτικών (η ικανότητα των Ελλήνων ναυτικών κρίθηκε σχεδόν άριστη).

Τέλος, η αντίληψη ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το φόρτο εργασίας<sup>279</sup> συγκέντρωσε μέση τιμή 3.09 με τυπική απόκλιση άνω της μονάδας (1.54). Το προφίλ των επιχειρήσεων που ενστερνίζονται την άποψη αυτή (βλ. Πίνακα Α43, Παράρτημα Α) είναι κυρίως μεγάλου και μεσαίου μεγέθους (συνολικά 75%), οι οποίες απασχολούν ένα υψηλό ποσοστό Ελλήνων αξιωματικών (81%, και ένα χαμηλότερο ελληνικών πληρωμάτων- 50%). Οι πολιτικές σύνθεσης που προτιμούν ποικίλουν, όπως μίξη Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (59%) αλλά και μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (50%), χωρίς να γίνεται εμφανές ότι η άποψή τους επιδρά στις σχετικές αποφάσεις. Η εκτίμηση για την ικανότητα του προσωπικού ξηράς και θάλασσας όσον αφορά στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, αφού μόλις το 19% εκτιμά ότι το προσωπικό ξηράς είναι άριστα ικανό για να τη διαχειριστεί (τα αντίστοιχα ποσοστά είναι γύρω στο 65% για τους Έλληνες ναυτικούς και γύρω στο 40% για τους αλλοδαπούς). Η εκτίμηση αυτή από τους υπευθύνους πληρωμάτων σχετίζεται με την άποψη ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το φόρτο εργασίας, ιδιαίτερα για το προσωπικό ξηράς. Εντούτοις, ένα σημαντικό ποσοστό 41% εκτιμά ότι η πολυπολιτισμική εκπαίδευση δεν είναι απαραίτητη, πιθανώς διότι πιστεύουν ότι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα επιβάρυνε ακόμη περισσότερο το φόρτο εργασίας του προσωπικού ξηράς, αλλά και των ναυτικών.

Σε επίπεδο επίδρασης της πολιτισμικής ποικιλίας στη διαχείριση των πληρωμάτων από το γραφείο με βάση τα εφαρμοζόμενα συστήματα ΔΑΠ, υπάρχουν διάφορες απόψεις για το πώς μπορεί μια πρακτική ΔΑΠ να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και να μεταδοθεί μεταξύ διαφορετικών κουλτούρων (βλ. Clark and Mallory, 1996; Schuler and Rogovsky, 1998, κ.α.). Για παράδειγμα, αν και υπάρχουν ενδείξεις ότι σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων επηρεάζεται από τον παράγοντα της κουλτούρας (Jackson, 2002), η επίδραση της κουλτούρας στη διαδικασία της αξιολόγησης δεν έχει ερευνηθεί σε βάθος, ούτε σε μεγάλη έκταση (σε πλήθος εθνικοτήτων). Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η δραστηριότητα που αφορά στα συστήματα ανταμοιβών ενός οργανισμού, όπου και εδώ φαίνεται ότι η κουλτούρα επηρεάζει τη βαρύτητα που δίνουν τα άτομα και την προτίμηση που έχουν σχετικά με τις ανταμοιβές τους (Hofstede, 1980b; Pennings, 1993; Sondergaard, 1994). Σε κάθε περίπτωση όμως, όπως «δε θα πρέπει να θεωρείται αυτόματα ότι επειδή οι κουλτούρες διαφέρουν, θα διαφέρουν και οι προτιμήσεις των ανθρώπων για τις ανταμοιβές τους» (Chiang and Birtch, 2007: 1318), είναι μάλλον παρακινδυνευμένο να υπερ-απλοποιείται η επίδραση της εθνικής κουλτούρας ή να γίνονται γενικεύσεις βάσει πολιτισμικών στερεοτύπων (Leeds *et al.*, 1994).

<sup>279</sup> Άποψη 11, ερώτηση 44 ερωτηματολογίου, βλ. Παράρτημα Β.

### 6.3.2 Εφαρμογή επίσημων μέτρων διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας

Μία πρώτη προσπάθεια εκτίμησης της ικανότητας των πληρωμάτων να εντάσσονται σε πολυεθνικές ομάδες και να διαχειρίζονται προβλήματα που πιθανώς δημιουργούνται, επιχειρήθηκε μέσω της αξιολόγησης από τους εκπροσώπους των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, του βαθμού που θεωρούν ότι οι διάφοροι εργαζόμενοι ξηράς και θάλασσας είναι ικανοί στη διαχείριση της πολυεθνικότητας και στην απόδοση σε πολυεθνικές ομάδες (με βαθμολογία από 0: καθόλου καλή, έως 4: άριστη) (βλ. Πίνακα 6.26 και Πίνακα A44, Παράρτημα Α). Ο μέσος όρος των Ελλήνων Αξιωματικών και Κατώτερων Πληρωμάτων ανήλθε στο 3.7 (σχεδόν άριστα), ενώ οι αλλοδαποί ναυτικοί σημείωσαν μέσο όρο 3.3 (αρκετά καλά), τόσο οι αξιωματικοί, όσο και τα πληρώματα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι υπεύθυνοι πληρωμάτων εκτιμούν ως αρκετά ή σχεδόν απόλυτα ικανούς τους ναυτικούς που επιλέγουν, για να λειτουργούν σε πολυεθνικό περιβάλλον εργασίας. Επίσης, αξιολογήθηκε και η ικανότητα του προσωπικού στο γραφείο να χειρίζονται θέματα που αφορούν ναυτικούς διαφορετικής κουλτούρας (βλ. Πίνακα 6.23 παραπάνω). Ο μέσος όρος έδειξε 3.3, όπου το 73.3% απάντησε ότι η ικανότητα είναι καλή, ενώ μόλις 26.7% ότι είναι άριστη. Τα στοιχεία αυτά, όπως ενισχύονται και από την ποιοτική έρευνα, δείχνουν ότι αν και οι υπεύθυνοι πληρωμάτων προβαίνουν σε μια τέτοια ερώτηση με διάθεση αυτο-αξιολόγησης, θεωρούν ότι είναι αρκετά ικανοί, αλλά «πάντοτε μπορούν να γίνουν καλύτεροι». Η διάκριση των εταιρειών βάσει μεγέθους στόλου δεν έδειξε μεγάλες διαφοροποιήσεις στην εκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας από τους ναυτικούς και το προσωπικό ξηράς (βλ. Πίνακες A45α,β,γ,δ,ε Παράρτημα Α).

Πίνακας 6.26 Εκτίμηση ικανότητας διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας ναυτικών και προσωπικού γραφείου από τους υπεύθυνους πληρωμάτων

Αξιολόγηση από 0- 4*	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		προσωπικό ξηράς
	Έλληνες	αλλοδαποί	Έλληνες	αλλοδαποί	
Μέση τιμή (mean)	3.7	3.3	3.7	3.3	3.3

\* Όπου, 0: καθόλου καλή, 1: ελάχιστα καλή, 2: μέτρια καλή, 3: αρκετά καλή, 4: άριστη

Τέλος, εξετάστηκε κατά πόσο οι ναυτιλιακές εταιρείες θεωρούν το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας σημαντικό, τόσο ώστε να περιλάβουν στο σύστημα διοίκησης της ασφάλειας και ποιότητας της επιχείρησης διαδικασίες διαχείρισης της πολυεθνικότητας. Προέκυψε ότι σχεδόν το 78.9% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων δεν έχουν υιοθετήσει κανένα τέτοιο μέτρο (βλ. πίνακα A56, Παράρτημα Α). Από τις εταιρείες που απάντησαν θετικά, στις περισσότερες περιπτώσεις, ως μέτρο διαχείρισης της πολυεθνικότητας, θεωρείται η σύνθεση πληρωμάτων με μέγιστο αριθμό διαφορετικών εθνικοτήτων τις δύο (9 από τις 22 παρατηρήσεις, ποσοστό 41%) πρόκειται για ένα μέτρο διαχείρισης της πολυεθνικότητας, μέσω, ουσιαστικά, αποφυγής της. Ακολουθούν η επιλογή των αγγλικών ως υποχρεωτική γλώσσα πάνω στο πλοίο (ποσοστό 14%), παρά το γεγονός ότι είναι ήδη επιβεβλημένο από τους διεθνείς κανονισμούς. Επίσης, η οργάνωση εκπαιδευτικού σεμιναρίου από τη μητρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων (απευθυνόμενο σε αλλοδαπούς, προκειμένου να συνεργαστούν καλύτερα με Έλληνες) (14%). Ως σημαντικά μέτρα στα πλαίσια της διαχείρισης της πολυεθνικότητας, αν και όχι τόσο δημοφιλή, εκτιμήθηκαν ο έλεγχος στους συνεργαζόμενους πράκτορες πληρωμάτων και τα εκπαιδευτικά κέντρα (9%), και η επίσημη και έγγραφη εξέταση της ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας στα

πλαίσια της τακτικής ενημέρωσης στελεχών γραφείου- πλοίων (briefing) (5%) · η δυνατότητα όμως, εφαρμογής τους είναι εφικτή κυρίως από μεγάλο μεγέθους εταιρείες. Σημαντική βέβαια, παραμένει η συνεισφορά της άτυπης συζήτησης και των προφορικών συμβουλών που εφαρμόζεται ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας (5%), αν και από την ποιοτική έρευνα προκύπτει ότι πολλές φορές οδηγεί στην αναπαραγωγή στερεοτύπων για τις διάφορες εθνικές ομάδες. Σε δύο μονάχα περιπτώσεις δε δόθηκαν λεπτομέρειες για τα εφαρμοζόμενα μέτρα, λόγω της εμπιστευτικής χρήσης των στοιχείων αυτών μόνο στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Η έλλειψη υιοθέτησης επίσημων διαδικασιών για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας στο μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, αναδεικνύει τη γενικότερη στάση των ελληνόκτητων εταιρειών απέναντι στο ζήτημα αυτό. Αν και η πολυεθνικότητα είναι δεδομένη στο σύνολο των επιχειρήσεων, προκύπτει μια τάση από τις επιχειρήσεις να την αντιμετωπίζουν ως μια ευκαιριακή κατάσταση, ενώ αποφεύγουν να την ενσωματώσουν στις επίσημες διαδικασίες λειτουργίας τους. Αυτό γίνεται εμφανές και στις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει κάποια μεμονωμένα μέτρα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας στο σύστημα ασφάλειας και ποιότητας, αφού για παράδειγμα, η σύνθεση των πληρωμάτων (μίξη έως δύο διαφορετικών εθνικοτήτων) είναι ένα μέτρο που εκφράζει την τάση περιορισμού της ποικιλίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ενσωμάτωση επίσημων διαδικασιών, και όχι άτυπου χαρακτήρα όπως συμβαίνει περισσότερο σήμερα, θα μπορέσει να αναδείξει την αξία των ανθρώπινων πόρων και να στηρίξει την αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλίας μέσα από το σύστημα ΔΑΠ.

### 6.3.3 Εκπαίδευση στο ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας

Δεδομένου του μεγάλου αριθμού ναυτιλιακών εταιρειών που εφαρμόζουν πολυπολιτισμική σύνθεση πληρωμάτων, πιστεύεται ότι το ζήτημα της εκπαίδευσης στο θέμα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας είναι απολύτως αναγκαίο. Από την έρευνα γίνεται εμφανής η απουσία τέτοιου είδους εκπαίδευσης, αφού μόλις 17 εταιρείες (ποσοστό 18.7%) έχει υιοθετήσει κάποια μορφή εκπαίδευσης στο εξεταζόμενο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας, την οποία προσφέρει στο σύνολο, σε ομάδες του ναυτεργατικού δυναμικού, ή σε μεμονωμένους ναυτικούς (βλ. Πίνακα 6.27 και Πίνακα Α47, Παράρτημα Α).

Πίνακας 6.27 Προσφορά εκπαίδευσης στο αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει εθνικότητας και ειδικότητας)

*			Έλληνες		αλλοδαποί		Προσωπικό ξηράς
ΝΑΙ	18.7%		Αξιωμ.	Κατ. Πλ.	Αξιωμ.	Κατ. Πλ.	
<b>ΝΑΙ</b>	<b>18.7%</b>	Όπου,	25.8%	0%	3.5%	2.2%	1.1%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>81.3%</b>		74.2%	100%	96.5%	97.8%	98.9%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>		100%	100%	100%	100%	100%

\* Τα συνολικά ποσοστά αφορούν τις 17 εταιρείες που προσφέρουν κάποια μορφή εκπαίδευσης στο εξεταζόμενο αντικείμενο, χωρίς να προσδιορίζεται σε ποια κατηγορία ή εθνικότητα ναυτικών. Τα ποσοστά ανα κατηγορίες ναυτικών (Έλληνες/αλλοδαποί, αξιωματικοί/ κατώτερο πλήρωμα) αναφέρονται στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάποιας μορφής εκπαίδευση στο αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας και που απασχολούν ναυτικούς των συγκεκριμένων κατηγοριών. Επίσης, διευκρινίζεται ότι τα ποσοστά των Ελλήνων και αλλοδαπών αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

Προκύπτει λοιπόν, ότι κάποιου είδους εκπαίδευση παρέχεται στους Έλληνες αξιωματικούς (από το 25.8% των ναυτιλιακών επιχειρήσεων). Τα αποτελέσματα είναι μάλλον απαισιόδοξα, καθώς εκπαίδευση για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας παρέχει μόλις 3.5% των επιχειρήσεων στους αλλοδαπούς αξιωματικούς, 2.2% στα αλλοδαπά πληρώματα, καμία εκπαίδευση στα ελληνικά πληρώματα, και μόλις 1.1% στο προσωπικό ξηράς. Η γενικότερη αντίληψη που καταγράφηκε στην πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι ότι δεν είναι αναγκαία ή δεν πιστεύουν ότι μπορεί να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση στο αντικείμενο αυτό<sup>280</sup>.

Γίνεται ακόμη, εμφανές, ότι το μέγεθος της εταιρείας είναι ένας παράγοντας επίδρασης στην υιοθέτηση ενός τέτοιου εκπαιδευτικού μέτρου, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 6.28. Οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις είναι περισσότερο πρόθυμες στην προσφορά τέτοιου είδους εκπαίδευσης, λόγω του μεγαλύτερου αριθμού ναυτεργατικού δυναμικού που απασχολούν, λόγω των οικονομικών κλίμακας που επιτυγχάνουν, αλλά και της ύπαρξης πιο οργανωμένων συστημάτων ΔΑΠ. Από την ποιοτική έρευνα προέκυψε ότι οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (και οι ελάχιστες μικρές) προσφέρουν περισσότερο άτυπης μορφής εκπαίδευση, όπως συζήτηση, ενώ στις εταιρείες με μεγάλους στόλους εντοπίστηκαν κάποιες περιπτώσεις που λάμβαναν μέτρα με πιο εκπαιδευτικό χαρακτήρα.

Πίνακας 6.28 Προσφορά εκπαίδευσης στο θέμα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει μεγέθους εταιρείας)

μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο		Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
<b>ΝΑΙ, προσφορά εκπαίδευσης στη διαχείριση πολιτισμικής ποικιλίας</b>	<b>18.7%</b>	Όπου,	41.2%	47.1%	11.8%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>81.3%</b>				

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Πιο αναλυτικά, προκύπτει ότι η εκπαίδευση που προσφέρεται στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας αποτελεί περισσότερο μια άτυπη, προφορική ενημέρωση και συζήτηση, μεταξύ Ελλήνων Πλοιάρχων/Α' Μηχανικών με στελέχη-πρώην ναυτικούς του γραφείου, κατά την οποία συζητούνται θέματα που έχουν προκύψει από την εμπειρία εν πλω. Έτσι, από μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες αναφέρθηκε ότι στο πλαίσιο των ετήσιων 'συναντησεων εφ' όλης της ύλης' ('MRM- Management Review Meeting'), μεταξύ των θεμάτων που αφορούν στα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και των τακτικών ενημερώσεων ('briefing- de-briefing') θίγονται και κάποια ζητήματα διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας πληρωμάτων, και «*γίνεται ενημέρωση στους Έλληνες [π.χ.] ότι ένας από τους Φιλιππινέζους είναι ο αρχηγός, κοίτα πώς θα τον χειριστείς, κ.α.*». Στο ίδιο κλίμα εντάσσεται και η προώθηση ενημερωτικών εγκυκλίων στους αξιωματικούς, όπου συμπεριλαμβάνονται τα αποτελέσματα των τακτικών συναντήσεων ενημέρωσης<sup>281</sup>. Μονάχα σε δύο

<sup>280</sup> Η στάση αυτή εκφράστηκε μέσα από τις προσωπικές συνεντεύξεις, όπου, όπως δήλωσε ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μικρής εταιρείας: «*το πλοίο είναι ένα περιβάλλον εργασίας όπως όλα, στο οποίο ο καθένας πρέπει να επιβιώσει μόνος του, και, «γίνεται μια ενημέρωση, αλλά δε χρειάζεται, δεν αλλάζει ο άλλος, όπως είναι, θα μείνει, δεν πιστεύω ότι θα αλλάξει κάποιος. Οι πιο πολλοί [ναυτικοί] είναι διαστακτικοί»* (υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας).

<sup>281</sup> Σχετικά αναφέρθηκε ότι «*υπάρχει και μία εγκύκλιο που έχουμε κάνει ορισμένοι κάποιες αναλύσεις για τη συμπεριφορά των Φιλιππινέζων [...] αυτά υπάρχουνε πάνω στο βαπόρι και μπορεί ο εκάστοτε πλοίαρχος να τα διαβάσει*», καθώς και ότι «*παρέχουμε ενημέρωση στους Έλληνες Αξιωματικούς για να*

περιπτώσεις παρέχεται έντυπο υλικό-βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση των Φιλιπινέζων ναυτικών. Εξαιρέση αποτελεί η εκπαίδευση που παρέχεται σε Φιλιπινέζους αξιωματικούς και πληρώματα με αντικείμενο τη συνεργασία με τους Έλληνες ναυτικούς, από μία θυγατρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων συνιστά μια εξειδικευμένη εκπαίδευση, η οποία δεν επιβάλλεται από τους διεθνείς κανονισμούς και δεν περιλαμβάνεται στα προγράμματα εκπαίδευσης των ναυτικών ακαδημιών. Για το λόγο αυτό και η προοπτική εφαρμογής της θεωρείται ότι «θα ήταν μια 'όμορφη πολυτέλεια'», όπως ανέφερε ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας. Τόσο τα ποσοστά, όσο και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης-ενημέρωσης, αποκαλύπτει τη γενικότερη αντίληψη που υπάρχει μεταξύ ενεργών ναυτικών και πρώην, οι οποίοι καταλαμβάνουν θέσεις στα γραφεία των επιχειρήσεων, σχετικά με το ζήτημα της πολυπολιτισμικότητας. Προκειμένου λοιπόν, να μπορέσουν οι Έλληνες αξιωματικοί (οι οποίοι προτιμώνται να τοποθετούνται σε θέσεις Ανώτατων αξιωματικών) να τα διαχειριστούν, λαμβάνουν μια υποτυπώδη ενημέρωση το αντικείμενο της οποίας μάλιστα, προέρχεται τις περισσότερες φορές από τις εμπειρίες (και συχνά στερεοτυπικές απόψεις) των ίδιων και παλαιότερων Ελλήνων ναυτικών.

Στο σημείο αυτό αναγκαίο είναι να γίνει αναφορά στην εκπαίδευση που λαμβάνουν οι σπουδαστές των ελληνικών Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ), όσον αφορά το πολυπολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο θα απασχοληθούν. Από την ανασκόπηση του εκπαιδευτικού υλικού των ΑΕΝ (Theotokas and Progoulaki, 2005) προέκυψε ότι το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλία θίγεται με μία ελάχιστη αναφορά έκτασης πέντε σελίδων στο βιβλίο που αφορά τα θέματα ανθρωπίνων σχέσεων (Βαρκαρόλη-Γαλάνη, 2002). Στο σύγγραμμα αυτό, το ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας προσεγγίζεται μέσα από μια μετάφραση στα ελληνικά, αποσπασμάτων από σχετικό άρθρο περασμένης σχεδόν εικοσαετίας σε επιστημονικό περιοδικό (Moreby, 1990). Παρόλο που προκύπτει ότι η διδακτέα ύλη στο ζήτημα του πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος του ναυτικού είναι ελλιπής, προηγούμενη έρευνα έδειξε ότι οι Έλληνες ναυτικοί θεωρούν (με ποσοστό 63%) ότι είναι καλά εκπαιδευμένοι για να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να τους προκύψει κατά τη συνεργασία με αλλοδαπούς εν πλω (Theotokas and Progoulaki, 2004). Ακόμη, από μια πρώτη επισκόπηση στα προγράμματα σπουδών μερικών από τις κινέζικες Ναυτικές Σχολές και τα Πανεπιστήμια διαπιστώνεται ότι έχουν αρχίσει να προσφέρονται μαθήματα πολιτισμικής γνώσης (cultural awareness) και ψυχολογίας των πληρωμάτων (crew psychology) (Wu, *et al.*, 2007: 36). Κάποιες πρώτες προσπάθειες εντοπίζονται αυτή την περίοδο και από το Παγκόσμιο Ναυτιλιακό Πανεπιστήμιο (WMU- World Maritime University<sup>282</sup>), όπου στα πλαίσια εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων πάνω στον Κώδικα ISM, θα γίνουν αναφορές στο ζήτημα της διαχείρισης των πολυεθνικών πληρωμάτων<sup>283</sup>. Περαιτέρω έρευνα σε διάφορα εκπαιδευτικά κέντρα<sup>284</sup>, όπως Quality

---

*μην θεωρούν τους Φιλιπινέζους τριτοκοσμικούς», και «εφαρμόζουμε εταιρικά σεμινάρια, στα οποία η γνώση προκύπτει από τη συσσωρευμένη εμπειρία των ναυτικών και των 'crew managers' (υπευθύνων πληρωμάτων). Για παράδειγμα, πώς αντιδρά ο Φιλιπινέζος, ότι ο Έλληνας χρησιμοποιεί πολύ τη γλώσσα του σώματος, φωνάζει, κουνάει τα χέρια, όμως αυτό τρομάζει τον Φιλιπινέζο. Ο Βούλγαρος είναι κάθετα ιεραρχικό, κ.α.» (υπεύθυνος πληρωμάτων μεσαίας εταιρείας).*

<sup>282</sup> Βλ. <http://www.wmu.se/>

<sup>283</sup> Πηγή πληροφόρησης: J. Horck, Λέκτορας στο World Maritime University-WMU.

Management Services (QMS), Det Norske Veritas (DNV), Hellenic Management Centre (HMC), National Sea Training Centre (NSTC), The Marine Society College of the Sea (MSCOS), The Institute of Chartered Shipbrokers (ICS), κ.α. έδειξε ότι υπάρχουν κάποια σεμινάρια για τη διαχείριση πληρωμάτων, τα οποία όμως δεν ασχολούνται με το θέμα της πολιτισμικής ποικιλίας. Μονάχα στο εξ αποστάσεως σεμινάριο της Lloyds Maritime Academy για την απόκτηση του διπλώματος στη διαχείριση πληρωμάτων (Crew Management Diploma) περιλαμβάνεται μία ενότητα με θέμα την ευημερία των πληρωμάτων (Crew Welfare), όπου εξετάζεται συγκεκριμένα η πολυεθνικότητα (multinational crews) και η ποικιλία των γλωσσών, θρησκειών και κουλτούρων (language, religion and cultural diversity)<sup>285</sup>. Τέλος, ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κίνας σχεδιάζουν εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης για το ναυτεργατικό δυναμικό τους<sup>286</sup>, που θα στοχεύουν στην προετοιμασία των Κινέζων ναυτικών για να απασχοληθούν σε μικτές πολιτισμικά συνθέσεις πληρωμάτων.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας πεδίου εξετάστηκε η διάθεση και προοπτική εφαρμογής κάποιων μέτρων, προκειμένου η πολιτισμική ποικιλία να επιδράσει θετικά πάνω στο πλοίο. Από την έρευνα προέκυψε ότι 49% των ναυτιλιακών εταιρειών θεωρεί ότι καμία εκπαίδευση ή άλλο μέτρο δε χρειάζεται, αλλά ότι «η ικανότητα της διαχείρισης της πολυεθνικότητας είναι έμφυτη, δε χρειάζεται εκπαίδευση» και ότι «αρκεί η εμπειρία» (απόψεις στελεχών διάφορων ναυτιλιακών εταιρειών)<sup>287</sup>. Σημειώνεται όμως, ότι σε αντίστοιχη έρευνα προ πενταετίας (Προγουλάκη, 2003) συγκεντρώθηκε ποσοστό 79% των ερωτηθέντων Ελλήνων ναυτικών<sup>288</sup> που θεωρούσε ότι είναι απαραίτητα τα σεμινάρια εκπαίδευσης που αφορούν στη διαχείριση των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων. Στην παρούσα έρευνα, το 51% των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών θεωρεί ότι κάποιο μέτρο είναι αναγκαίο, ώστε να λειτουργήσει προληπτικά και να προλάβει τυχόν προβλήματα και κινδύνους που ενδεχομένως δημιουργεί η πολιτισμική ποικιλία. Επίσης, προκύπτει ότι την ανάγκη για εκπαίδευση αναγνωρίζουν περισσότερο οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους (βλ. Πίνακα 6.29), αφού αυτές απασχολούν μεγάλο αριθμό ναυτεργατικού δυναμικού και, στην προσπάθεια να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας. Έτσι, οι επιχειρήσεις με μεγάλους στόλους μπορούν και προτίθενται να επενδύσουν στους ανθρώπινους πόρους τους, και φαίνεται ότι το πράττουν, αφού αρκετές προχωρούν για παράδειγμα στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό. Από την άλλη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν μικρότερο αριθμό ναυτικών και λόγω μεγέθους δεν έχουν την ίδια δυνατότητα για επένδυση σε εκπαίδευση του ναυτεργατικού δυναμικού τη στιγμή μάλιστα που το αντικείμενο της εκπαίδευσης (διαχείριση πολιτισμικής ποικιλίας) δεν είναι καν υποχρεωτικό από τους διεθνείς κανονισμούς.

<sup>284</sup> Βλ. <http://www.dnv.com>, <http://www.qms-christou.gr>, <http://www.helmc.com>, <http://www.lloydsmaritimeacademy.com>, <http://www.nwkcollege.ac.uk/nstc>, <http://www.mscos.ac.uk>, <http://www.thisisics.co.uk>, κ.α.

<sup>285</sup> Η ενότητα αυτή προστέθηκε για πρώτη φορά στο σεμινάριο για το έτος 2008/2009.

<sup>286</sup> Πηγή πληροφόρησης: R. Pyne, Αναπληρώτρια Λέκτορας (Associate Lecturer) στο Πανεπιστήμιο του Plymouth και Επισκέπτης Λέκτορας (Visiting Lecturer) στο Dalian Maritime University.

<sup>287</sup> Στέλεχος μεσαίας εταιρείας επεσήμανε τη συμβολή της εμπειρίας στην αποτελεσματική διαχείριση της πολιτισμικής ετερογένειας στα πλοία: «πιστεύω ότι οι Έλληνες πλοίαρχοι, μηχανικοί έχουν πλέον συμμορφωθεί και προσαρμόσει με την κατάσταση. Δεν βλέπουν πλέον τον αλλοδαπό σαν ανταγωνιστή, όπως τα χρόνια τα δικά μας [...] Σήμερα τον βλέπουν σα συνάδελφο μέσα στο καράβι, [...] Πλέον έχουμε μάθει ο ένας τον άλλο, τους έχουμε ανεχτεί, και οι μεν, και οι δε».

<sup>288</sup> Σε δείγμα 100 Ελλήνων Πλοιάρχων και Μηχανικών Α', διαφόρων ηλικιών.

Πίνακας 6.29 Εκτίμηση αναγκαιότητας της εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει μεγέθους εταιρείας)

Μέγεθος Εταιρείας*	Σύνολο (%)	Όπου,	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή	
<b>ΝΑΙ</b>	<b>51.1%</b>					
<b>ΟΧΙ</b>	<b>48.9%</b>		18.2%	40.9%	40.9%	

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

Εξετάζοντας περαιτέρω το προφίλ των επιχειρήσεων που είναι αρνητικές στην προοπτική της εκπαίδευσης στο αντικείμενο αυτό, διαπιστώνεται ότι υιοθετούν πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων ώστε να αποφεύγουν τη μίξη εθνικοτήτων, όπως το μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (58.1%) (βλ. πίνακα 6.30). Σχετικά, στέλεχος μεγάλης εταιρείας τόνισε τη λύση των μονοεθνικών πληρωμάτων, λέγοντας χαρακτηριστικά ότι «*αυτοί επειδή είναι ίδια εθνικότητα, δεν έχουνε μεταξύ τους τέτοια προβλήματα, γιατί δεν έχουνε άλλες εθνικότητες, οπότε δε χρειάζονται [εκπαίδευση]*». Στην παραπάνω θέση όμως, δε λαμβάνεται υπόψη το ζήτημα της σχέσης και της επικοινωνίας μεταξύ πλοίων με μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα και γραφείου της ναυτιλιακής εταιρείας.

Πίνακας 6.30 Συσχέτιση αρνητικής στάσης απέναντι στην αναγκαιότητα εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας με πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων

GRF1*	GRF	F1	F	F2	Σύνολο**
23.3%	27.9%	58.1%	11.6%	27.9%	148.8%

\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

\*\* Ποσοστά θετικών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (% of multiple responses per cases).

Τα προτεινόμενα μέτρα που εκτιμήθηκαν ως αναγκαία για να έχει θετικά αποτελέσματα η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο, ιεραρχήθηκαν, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 6.31. Η οργάνωση και ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος/μαθήματος, θα μπορούσε να γίνει με ιδιωτική πρωτοβουλία, δηλαδή από κάθε εταιρεία ξεχωριστά, ή από διάφορες ναυτιλιακές επιχειρήσεις σε συνεργασία<sup>289</sup>. Η προώθηση ενός μαθήματος με αντικείμενο τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων στις ΑΕΝ (ή ακόμη και στο ΚΕΣΕΝ) θα αποτελούσε ένα δυναμικό μέτρο αξιοποίησης της ποικιλίας, και καλλιέργειας ειδικών ικανοτήτων (soft skills) στους ναυτικούς (όλων των ειδικοτήτων, ή τουλάχιστον των αξιωματικών), προκειμένου να αντεπεξέρχονται αποτελεσματικά στις πραγματικές συνθήκες του πολυεθνικού περιβάλλοντος εργασίας τους<sup>290</sup>.

<sup>289</sup> Όπως ανέφερε εκπρόσωπος εταιρείας «*μια εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της πολυεθνικότητας θα ήταν χρήσιμη, και θα μπορούσε να γίνει από 'committee' (επιτροπή) της [όνομα εταιρείας] και επιτροπές άλλων εταιρειών*».

<sup>290</sup> Επίσης, η επιδότηση του μαθήματος θα έδινε ένα επιπλέον κίνητρο για την παρακολούθησή του, όπως σχολίασε ένας Έλληνας ναυτικός.



Πίνακας 6.31 Ιεράρχηση προτεινόμενων μέτρων θετικής συνεισφοράς της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο

1. Εκπαίδευση πάνω στην ηγεσία και διαχείριση πολυεθνικών ομάδων (Multicultural Crews' Leadership and Management)	64%*
2. Γνώση/Ευαισθητοποίηση πάνω στις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ εθνικών κουλτουρών (Cultural Awareness)	60%
3. Εμπειρία και μια μικρή εκπαίδευση/ ενημέρωση (Empirical Briefing)	53%
4. Καλό εργασιακό κλίμα	43%
5. Άλλα <sup>1</sup>	8%

\* Ποσοστά θετικών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (% of multiple responses per cases).

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται: η μακρόχρονη συνεργασία μεταξύ αλλοεθνών ναυτικών, η μακρόχρονη συνεργασία μεταξύ ναυτικών και ναυτιλιακής εταιρείας, και η παροχή μαθημάτων από τις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού και/ή από το ΚΕΣΕΝ.

Ειδικά για τις πρώτες δύο επιλογές των προτεινόμενων μέτρων (πίνακας 6.31) που αφορούν στο οργανωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχουσες εταιρείες πιστεύουν ότι αυτά θα πρέπει να απευθύνονται κατά 43% σε όλους τους ανώτατους αξιωματικούς, 32% σε όλους τους ναυτικούς και το προσωπικό γραφείου, 20.5% σε όλους τους ναυτικούς, και μόλις 5% μόνο στον Πλοίαρχο. Πιο αναλυτικά, τα προτεινόμενα μέτρα που επιλέχθηκαν από τις ναυτιλιακές εταιρείες του δείγματος, προτιμήθηκαν κυρίως από τις εταιρείες μεγάλου μεγέθους, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 6.32.

Πίνακας 6.32 Προτεινόμενα μέτρα θετικής συνεισφοράς της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο (βάσει μεγέθους εταιρείας)

Μέγεθος εταιρείας*	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή	Σύνολο
1. Εκπαίδευση πάνω στην ηγεσία και διαχείριση πολυεθνικών ομάδων	50%	20%	30%	100%
2. Γνώση πάνω στις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ εθνικών κουλτουρών	48.5%	24.2%	27.3%	100%
3. Εμπειρία και μια μικρή εκπαίδευση/ ενημέρωση	47.2%	25%	27.8%	100%
4. Καλό εργασιακό κλίμα	47.7%	26.7%	23.8%	100%
5. Άλλα <sup>1</sup>	30.8%	31.8%	37.4%	100%

\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται: η μακρόχρονη συνεργασία μεταξύ αλλοεθνών ναυτικών, η μακρόχρονη συνεργασία μεταξύ ναυτικών και ναυτιλιακής εταιρείας, και η παροχή μαθημάτων από τις ακαδημίες εμπορικού ναυτικού και/ή από το ΚΕΣΕΝ.

## Κεφάλαιο 7. Σχολιασμός, Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στο κεφάλαιο αυτό συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα από την έρευνα πεδίου και την παρούσα διατριβή συνολικά. Οι αρχικές υποθέσεις της έρευνας εξετάζονται ως προς την επιβεβαίωση ή απόρριψή τους, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας στο δείγμα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επίσης, αναπτύσσεται και προτείνεται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ένα ολοκληρωμένο πρότυπο για τη Στρατηγική Διαχείριση της Πολιτισμικής Ποικιλίας των Ανθρώπινων Πόρων, με στόχο την ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας και την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, περιγράφεται η συμβολή της παρούσας διατριβής σε διάφορα επιστημονικά πεδία, οι περιορισμοί της έρευνας, ενώ κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

### 7.1 Επιβεβαιώνοντας/ Απορρίπτοντας τις αρχικές υποθέσεις

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται εμφανές ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς ναυλαγορές, διαχειρίστηκαν την επιλογή της απασχόλησης αλλοδαπού ναυτεργατικού δυναμικού ως μια εναλλακτική λύση για μείωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων σε περιόδους χαμηλής ναυλαγοράς εναλλακτική την οποία όμως στη συνέχεια εφάρμοσαν εκτεταμένα ακόμη και σε περιόδους υψηλής ναυλαγοράς όπως αυτή των τελευταίων ετών. Η ανταγωνιστικότητα των ελληνόκτητων επιχειρήσεων στηρίχθηκε στη στρατηγική αυτή, αξιοποιώντας τον ανθρώπινο πόρο με όρους ιδιαίτερα ποσοτικούς (πρόσβαση σε μεγάλες αγορές χαμηλόμισθης ναυτικής εργασίας), και μάλλον επιλεκτικά, με όρους ποιοτικούς (επικέντρωση στους Έλληνες αξιωματικούς εκτιμώντας τους ως υψηλής ποιότητας δυναμικό).

Η συνεχής αναζήτηση για ολοένα και πιο φθινό ναυτεργατικό δυναμικό οδήγησε σε αντικατάσταση εγχώριων ναυτικών, οι οποίοι αποχώρησαν από τη θάλασσα, και είτε απορροφήθηκαν σε θέσεις του κλάδου στην ξηρά, είτε αποχώρησαν εντελώς από τον κλάδο, αφήνοντας ένα κενό που δεν μπόρεσε να καλυφθεί, εξαιτίας της μείωσης του αριθμού των νέων που στρέφονται προς το ναυτικό επάγγελμα. Η επιλογή της μίξης των εγχώριων ναυτικών με αλλοδαπούς δημιούργησε μια σειρά από προβλήματα όχι μόνο στα μέλη των μικτών πολιτισμικά ομάδων πάνω στα πλοία, αλλά και στη συνεργασία των επανδρωμένων με αλλοδαπούς πλοίων με τα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και με τρίτους, λόγω του ανταγωνισμού, αλλά κυρίως της έλλειψης προετοιμασίας, προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε ένα πολυεθνικό περιβάλλον με αυξημένες απαιτήσεις. Τα προβλήματα των πολυεθνικών πληρωμάτων αντιμετωπίστηκαν στην πλειονότητα των περιπτώσεων από τους ίδιους τους ναυτικούς, με βάση την εμπειρία τους. Η πολιτισμική ποικιλία λοιπόν, δεν αξιοποιήθηκε στο μέγιστο βαθμό, ώστε να προβληθούν τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν και να αναδειχθεί η συμβολή της στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ενώ ακόμη και η επιλογή των μονοεθνικών αλλοδαπών πληρωμάτων δεν εξάλειψε τις δυσκολίες στην επικοινωνία μεταξύ πλοίου και γραφείου. Από την άλλη, τα στερεότυπα που κυριαρχούσαν στο παρελθόν για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών δε κατερρίφθησαν, αλλά αντιθέτως μεταφέρθηκαν από την παλιά γενιά

εγχώριων ναυτικών στη νεότερη, ενώ φαίνεται ότι εδραιώθηκαν και στην ξηρά, αφού τις θέσεις στελεχών των ναυτιλιακών γραφείων (π.χ. Αρχιπλοιάρχου, Αρχιμηχανικού, υπεύθυνου πληρωμάτων) ανέλαβαν πρώην Έλληνες αξιωματικοί.

Έτσι λοιπόν, τα πρώτα χρόνια που εισήλθαν στα ελληνόκτητα πλοία διάφορες εθνικότητες ναυτικών, οι Έλληνες συνεργάστηκαν με δυσκολία και μάλλον άρνηση και προκατάληψη για τους αλλοεθνείς συναδέλφους τους. Έπειτα, καθώς οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες στράφηκαν πιο συστηματικά στους αλλοδαπούς για λόγους κόστους, οι Έλληνες άρχισαν σταδιακά να μειώνονται. Σήμερα, που οι Έλληνες ναυτικοί δεν αποτελούν πλέον την πλειοψηφική ομάδα στον ελληνόκτητο στόλο, μπορεί να μην είναι αναγκασμένοι 'να δουν τον κόσμο μέσα από τα μάτια μιας άλλης κουλτούρας'<sup>291</sup>, διότι διατηρούν τις υψηλές ιεραρχικά θέσεις, όμως δεν έχουν άλλη επιλογή από το να κατανοήσουν τη διαφορετικότητα και τις ομοιότητες των άλλων κουλτούρων, προκειμένου να επιτύχουν πιο αποτελεσματική συνεργασία, ηγεσία και διαχείριση των πολυεθνικών πληρωμάτων. Έτσι, στην περίπτωση των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων, οι ναυτικοί που καταβάλλουν προσπάθεια, έστω και μέσω της ανάπτυξης και δεύτερης κουλτούρας, όπως την ορίζει η Fine (1995), πιστεύεται ότι μακροχρόνια επιτυγχάνουν το στόχο της ενσωμάτωσης σε ένα πολυπολιτισμικό οργανισμό. Από την άλλη, οι ναυτικοί που αντιδρούν ή καθυστερούν να αποδεχτούν και να προσαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει έντονο το στοιχείο της πολιτισμικής ποικιλίας και της συνεργασίας διαφορετικών κουλτούρων, διαιωνίζουν μία συμπεριφορά και ένα σύνολο αντιλήψεων που πιθανότατα, μακροχρόνια θέτει σε κίνδυνο την απασχόλησή τους.

Κανείς θα πρέπει επίσης να σημειώσει ότι η ευθύνη του πολυπολιτισμικού οργανισμού, δηλαδή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που επιλέγουν συστηματικά να απασχολούν μικτά πολιτισμικά πληρώματα είναι τεράστια, αφού οφείλουν να προετοιμάζουν τους εργαζομένους τους, αλλά και να παρακολουθούν και αντιμετωπίζουν καταστάσεις σύγκρουσης των διαφορετικών κουλτούρων. Επίσης, η μεταφορά άρρητης γνώσης, αντιλήψεων και στάσεων συμπεριφοράς από τους ναυτικούς, οι οποίοι αντιδρούν στην πολιτισμική ποικιλία και λειτουργούν με στερεότυπα, στους νέους, υπό εκπαίδευση ναυτικούς, θέτει το ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας σε λανθασμένες και ασταθείς βάσεις. Για να είναι τα στελέχη και οι επιχειρήσεις παγκόσμιες «είναι απαραίτητο να μοιράζονται ένα κοινό σύνολο αξιών» (Hoeklin, 1996: 15), αφού ένας οργανισμός πρέπει να πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να εργαστούν 'μέσα' σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, χωρίς να προέρχονται 'από' αυτά 'από' το οποίο προέρχονται, είναι η παγκόσμια επιχείρηση (global corporation) (Ohmae, 1990).

Οι διάφορες θεωρίες περί της αποτελεσματικής διαχείρισης των πολιτισμικών διαφορών, της ανταγωνιστικότητας του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού,

---

<sup>291</sup> Η Fine (1995: 40) υποστήριξε ότι «στους πολυεθνικούς οργανισμούς περιμένει κανείς όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν διπλή κουλτούρα (bicultural), δηλαδή να μπορούν να σκέφτονται και να ενεργούν μέσα από πολλαπλές πολιτισμικές θεωρήσεις. Παραδοσιακά, οι περισσότερες μειονεκτικές ομάδες εργαζομένων είναι συνήθως διπλής κουλτούρας, καθώς δε θα είχαν επιβιώσει στο εργασιακό περιβάλλον, εάν δεν είχαν προσαρμοστεί στην κυριαρχούσα κουλτούρα, ενώ δε θα είχαν διατηρήσει την προσωπική τους ταυτότητα και την ψυχική τους υγεία εάν απέρριπταν τη δική τους κουλτούρα. Συνήθως, οι κυριαρχούσες κουλτούρες σπανίως βρίσκονται στην αναγκαστική θέση να δουν τον κόσμο μέσα από τα μάτια μιας άλλης κουλτούρας». Αν και η Chryssochoou (2004:6) αναφέρει ότι «ο τρόπος που ένα άτομο αντιλαμβάνεται την πολιτισμική αλλοτρίωση (acculturation) και αντιμετωπίζει την έλλειψη εξοικείωσης (unfamiliarity) παρουσιάζει κοινά σημεία τόσο στις μη κυρίαρχες πολιτισμικές ομάδες (nondominant cultural groups), όσο και στις κυρίαρχες (dominant cultural groups).

αλλά και της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καταλήγουν σε ένα κοινό σημείο, που είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων πλαισιώνει τις θεωρίες αυτές, ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διαρκεί μακροχρόνια. Από την έρευνα πεδίου και την εξέταση των αρχικών υποθέσεων, προκύπτει ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες δεν αξιοποιούν την πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού δυναμικού τους με τρόπο που να οδηγεί στην ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας που θα τις διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές και κατ' επέκταση, θα τους επιτρέπει να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους μέσα από αυτή. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται πρωταρχικά αλλαγή νοοτροπίας, κουλτούρας και συστημάτων διοίκησης, όπως παρουσιάζεται παρακάτω. Προκειμένου να αναγνωριστούν και να γίνουν κατανοητές οι δυνατότητες που υπάρχουν για τη δημιουργία και εφαρμογή νέων τρόπων επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο και για την αύξηση της αποδοτικότητας ενός πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού, είναι αναγκαία η αλλαγή και η προσαρμογή στις πολιτισμικές διαφορές, τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Χωρίς αυτές τις αλλαγές και προσαρμογές, «μια επιχείρηση με το στοιχείο της πολιτισμικής ποικιλίας μετατρέπεται στο βιβλικό 'Πύργο της Βαβέλ'» (Fine, 1995:93).

Η έρευνα πεδίου στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στις ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων και στο πολυεθνικό πλήρωμα, προσέφερε στοιχεία χρήσιμα για την εξέταση των αρχικών υποθέσεων. Η επιβεβαίωση ή όχι των υποθέσεων πραγματοποιείται παρακάτω.

### **7.1.1 Τα κριτήρια της Αξίας, Σπανιότητας, Μίμησης και Στήριξης από τον Οργανισμό**

Η πρώτη υπόθεση της έρευνας ορίζει:

*Υ1: Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων μέσω των συστημάτων ΔΑΠ, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους ως πόρο αξίας, που είναι σπάνιος, που έχει ικανότητες οι οποίες δε μπορούν να αντιγραφούν και, από το βαθμό στον οποίο αυτό υποστηρίζεται από την οργάνωση της επιχείρησης.*

Αν και απόψεις που εκφράζονται μέσα από τη φράση ότι «οι άνθρωποι πόροι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχείρησης» διατυπώθηκαν στην παρούσα έρευνα από τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η έρευνα σε βάθος αποδεικνύει ότι οι περισσότερες εταιρείες δεν αντιλαμβάνονται απόλυτα όλους τους ανθρώπινους πόρους τους ως πηγές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, στην πράξη, αποδεικνύεται ότι η αξία που προσδίδουν στα συστήματα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι περιορισμένη. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί μέσα από την εξέλιξη της ελληνόκτητης ναυτιλίας, η οποία, όταν ξεκίνησε βασίστηκε στον ανθρώπινο παράγοντα και στο συντελεστή εργασία, λόγω ελλείψεων σε κεφάλαια (όπως αναφέρουν οι Θεοτοκάς και Χαρλαύτη, 2004), αλλά τη σημερινή εποχή, βασίζεται περισσότερο παρά ποτέ στο συντελεστή κεφάλαιο, στο μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του στόλου. Οι αυξανόμενες ανάγκες επάνδρωσης του διαρκώς αναπτυσσόμενου στόλου οδηγούν, σε σημαντικό βαθμό, σε μια προσέγγιση ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ποσοτική του διάσταση. Η ανάγκη αυτή έχει οδηγήσει σε ανταγωνισμό μεταξύ των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, γεγονός που έχει επηρεάσει τα συστήματα διαχείρισης

ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζουν. Σημειώνεται ότι στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διαφοροποιούνται για το ανθρώπινο δυναμικό της ξηράς και για τα πληρώματα, κάτι που επιβεβαιώνει τη διαφορετική αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων από τις επιχειρήσεις.

Εξετάζοντας την αξία που προσδίδουν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο ναυτεργατικό δυναμικό που απασχολούν, διαπιστώθηκε καταρχάς, ότι ενώ δηλώνεται πως «υπεύθυνοι για την αποδοτική λειτουργία του πλοίου είναι όλοι οι ναυτικοί, ανεξαρτήτως θέσης ή εθνικότητας», οι Αξιωματικοί εκλαμβάνονται ως υψηλότερης αξίας, σε σύγκριση με τα κατώτερα πληρώματα. Μεταξύ των εθνικοτήτων που απασχολούνται ως αξιωματικοί, οι Έλληνες αξιολογούνται ως υψηλότερης αξίας, ενώ ακολουθούν οι Ουκρανοί, οι Φιλιππινέζοι και άλλοι Ανατολικο-Ευρωπαίοι. Στα Κατώτερα πληρώματα από την άλλη, οι Πολωνοί αξιολογούνται ως πιο υψηλής αξίας, και ακολουθούν οι Έλληνες, οι Φιλιππινέζοι και άλλοι Ανατολικο-Ευρωπαίοι. Μπορεί κανείς λοιπόν, να συμπεράνει ότι στις διάφορες κατηγορίες και εθνικότητες ναυτικών προσδίδεται διαφορετική αξία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι παγιωμένες αντιλήψεις και τα στερεότυπα να περιορίζουν την αντικειμενική κρίση, και κατ'επέκταση να μην αναγνωρίζεται η πραγματική αξία των ατόμων, οπότε και να μην αξιοποιούνται οι δυνατότητες τους. Έτσι, αν και κάθε ναυτικός αξιολογείται για την απόδοσή του ξεχωριστά, δεν παύει να ανήκει σε μία εθνική ομάδα, έτσι όπως τα στελέχη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων τις έχουν διαχωρίσει και τις διαχειρίζονται. Μέσα από τη στάση αυτή, είναι δύσκολο η ατομική αξία να αναδειχθεί, ενώ δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή σε επίπεδο διαχειριστικό, ώστε να αξιοποιηθούν οι ξεχωριστές δυνατότητες.

Η σπανιότητα των ανθρώπινων πόρων είναι δυνατό να εξεταστεί μόνο μέσα από την έρευνα αγοράς και τις συγκρίσεις που πραγματοποιούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις, όσον αφορά στο ναυτεργατικό δυναμικό που απασχολούν και τα συστήματα διαχείρισης πληρωμάτων που εφαρμόζουν. Πάνω από τις μισές εταιρείες πραγματοποιούν άτυπη έρευνα για να διαπιστώσουν το επίπεδο της σπανιότητας των ικανοτήτων του δικού τους ναυτεργατικού δυναμικού. Η έρευνα αυτή, αν και δεν προσδιορίστηκε ποια μέσα και μέθοδοι χρησιμοποιούνται, φαίνεται ότι βασίζεται σε στοιχεία που αντλούνται μέσω των εξωτερικών συνεργατών, αλλά και των ίδιων των ναυτικών. Αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένες εταιρείες συνεργάζονται με περισσότερες από μια ανεξάρτητες εταιρείες ΔΑΠ, προκειμένου να αυξήσουν την ικανότητα πρόσβασης σε επιμέρους αγορές, άρα και το δίκτυο πληροφόρησης. Οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές που εφαρμόζονται στην αγορά γενικότερα, ενώ οι ίδιοι οι ναυτικοί, λόγω της φύσης του επαγγέλματος που τους επιτρέπει την κινητικότητα μεταξύ εταιρειών, μεταφέρουν τη σχετική πληροφόρηση.

Σε σχέση με το κριτήριο αποφυγής μίμησης των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων, θεωρείται ότι αυτές οι ικανότητες παράγουν αποτελέσματα στο συγκεκριμένο πλαίσιο που δημιουργούν τα συστήματα ΔΑΠ της επιχείρησης. Από την άποψη αυτή λοιπόν, η αναζήτηση της εκπλήρωσης του κριτηρίου της αποφυγής αντιγραφής δεν εξετάζεται στο πλαίσιο των ικανοτήτων του κάθε ναυτικού, αλλά των ικανοτήτων που αναπτύσσει η επιχείρηση εφαρμόζοντας τα σχετικά συστήματα. Το κριτήριο της αποφυγής μίμησης φαινομενικά πληρείται, αφού σχεδόν στο 1/3 των εταιρειών του δείγματος δε γίνεται αντιληπτή. Γενικότερα θεωρείται ότι η μίμηση είναι ανέφικτη σε ένα κλάδο όπως ο ναυτιλιακός, όπου υπάρχει υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας των ναυτιλιακών εταιρειών, διαφορετικές οργανωσιακές δομές, ποικιλία των χαρακτηριστικών του στόλου, κ.α. Παρ'ολ'αυτά, ένα μικρό ποσοστό περίπου 25%

των εταιρειών διαπιστώνουν μίμηση στον τομέα των εφαρμοζόμενων στα πληρώματα πρακτικών ΔΑΠ από ανταγωνίστριες εταιρείες. Στην πλειονότητα πρόκειται για μεγάλο μέγεθος επιχειρήσεις, οι μισές από τις οποίες δήλωσαν ότι διαπιστώνουν αντιγραφή από ανταγωνιστές (που επίσης διαθέτουν μεγάλους στόλους). Η αντιγραφή επικεντρώνεται ιδιαίτερα στις πρακτικές ΔΑΠ του ναυτεργατικού δυναμικού, και ελάχιστα στα επίπεδα αποδοχών του προσωπικού ξηράς. Κυρίως όμως, μίμηση διαπιστώνεται ως προς τα επίπεδα ανταμοιβών των Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών, αλλά και στην εκπαίδευση, τις μεθόδους προσέλευσης (και τα δίκτυα εξωτερικών συνεργατών), και στις εργασιακές σχέσεις. Μάλιστα, οι ίδιοι οι ναυτικοί συμβάλλουν καθοριστικά στη μίμηση, αφού στην πράξη, μέσω της κινητικότητάς τους μεταξύ των επιχειρήσεων, παρέχουν τη σχετική πληροφόρηση<sup>292</sup>. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά τα χαμηλά ποσοστά μίμησης που καταγράφονται, και παρά το ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό (περίπου 31%, κυρίως μικρούς μεγέθους) των εταιρειών που προωθούν τους ναυτικούς τους σε άλλες εταιρείες, σε περίπτωση αδυναμίας προσφοράς εργασίας, από την ποιοτική έρευνα αποκαλύφθηκε ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι στην αγορά «όλες οι εταιρείες πάνω-κάτω τα ίδια προσφέρουμε». Το σημαντικό στοιχείο που προέκυψε αφορά στη μίμηση που προκαλείται από τα ίδια τα στελέχη διαχείρισης πληρωμάτων. Μεταξύ των υπευθύνων πληρωμάτων, οι οποίοι στην πλειονότητα είναι πρώην αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, υπάρχει μια άτυπη ανταλλαγή πληροφοριών για το επίπεδο και την ποιότητα των ναυτικών που απασχολούν κατά καιρούς, για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τις συνθέσεις και τις εθνικότητες των ναυτικών, αλλά και για τις αποδοχές και τα κίνητρα που προσφέρουν, την εκπαίδευση και τα μέσα προσέλευσης που χρησιμοποιούν. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών, που πραγματοποιείται σε προσωπικό επίπεδο<sup>293</sup> συνιστά ένα δίκτυο<sup>294</sup> που έχει αναπτυχθεί στην ελληνόκτητη ναυτιλία (που εδρεύει στην Αθήνα και τον Πειραιά). Αυτό το δίκτυο, που σε σημαντικό βαθμό οφείλει την ύπαρξή του στην κοινή επαγγελματική προέλευση των μελών του, συμβάλλει στη διάχυση της πληροφόρησης, κάτι που τελικά οδηγεί στην υιοθέτηση κοινών πρακτικών. Βεβαίως, υπάρχουν και ναυτιλιακές επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια, διατηρώντας μεν τα εταιρικά στοιχεία στο εσωτερικό τους, στερούμενες δε την πληροφόρηση από την αγορά. Σε κάθε περίπτωση, το στοιχείο της μίμησης στον τομέα της ΔΑΠ πληρωμάτων μέσω της δικτύωσης, συντελεί στη δημιουργία ομογενοποιήσεων στο εσωτερικό της ελληνόκτητης ναυτιλίας, αποτελώντας ένα χαρακτηριστικό που τη διαφοροποιεί από άλλες ναυτιλίες (βλ. και Theotokas, 2007).

Μάλιστα το χαρακτηριστικό αυτό δε γίνεται εμφανές για πρώτη φορά, αφού παρουσιάζεται από τις απαρχές της ελληνόκτητης ναυτιλίας (Harlaftis, 1996)<sup>295</sup>, και

<sup>292</sup> Η μίμηση μέσω της μεταφοράς πληροφοριών από τους μετακινούμενους ναυτικούς δεν αφορά μονάχα στα συστήματα ΔΑΠ των εταιρειών, αλλά μπορεί να επεκταθεί στις εργασιακές πρακτικές και συνήθειες των ναυτικών πάνω στα πλοία. Πρόκειται για μεταφορά άρρητης γνώσης, η οποία δε λαμβάνει χώρα με συστηματικό τρόπο πάνω στο πλοίο, για αυτό και είναι δύσκολο να διαπιστωθεί. Σημειώνεται ότι στην εν πλω έρευνα δε διαπιστώθηκε μίμηση σε τέτοιο επίπεδο.

<sup>293</sup> Όπως έχει προαναφερθεί, εκπρόσωπος εταιρείας μεσαίου μεγέθους δήλωσε σχετικά ότι «οι 'crew managers' (υπεύθυνοι πληρωμάτων) κάνουμε άτυπες συναντήσεις κάθε 2-3 μήνες και συζητάμε ζητήματα μισθολογίων, και λοιπά. [...] Είναι όμως ένα άτυπο εργαλείο, το δουλεύουμε μεταξύ μας».

<sup>294</sup> Ως δίκτυο (network) μπορεί να οριστεί «το σύνολο από ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης που έμμεσα ή άμεσα δημιουργούν ένα σύνδεσμο μεταξύ όλων των μελών μιας κοινωνικής ομάδας. Η σύνδεση συνίσταται σε όρους κυκλοφορίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των ατόμων» (Casson, 1997: 813).

<sup>295</sup> Σημειώνεται ότι η δικτύωση στο ναυτιλιακό κλάδο εντοπίζεται και σε άλλες ναυτιλίες (Valdaliso, 2000; Harlaftis and Theotokas, 2004), όμως η ελληνική περίπτωση διαφέρει λόγω της διάρκειας και

στηρίχθηκε στον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων, στην ελληνική<sup>296</sup> κουλτούρα και επιχειρηματική φιλοσοφία, στην παράδοση των ελληνικών ναυτικών νησιών, κ.α. (Harlaftis and Theotokas, 2004; Theotokas, 2007). Η δικτύωση γενικότερα συνέβαλλε και συνεχίζει να στηρίζει την ανταγωνιστικότητα της ελληνόκτητης ναυτιλίας, μέσα από ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης που εξασφαλίζουν τη διάχυση της πληροφόρησης μεταξύ των μελών (Theotokas, 2007). Ταυτόχρονα, η δικτύωση των επιχειρήσεων συμβάλλει στη διατήρηση της άρρητης γνώσης στο εσωτερικό του δικτύου, παρά τη διαρροή που προκαλείται λόγω της κινητικότητας του ναυτεργατικού δυναμικού. Η διαρροή της άρρητης γνώσης μέσω των ναυτικών, αλλά και αυτή που συντελείται από τους εξωτερικούς συνεργάτες, μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσα από τη διατήρηση των ανθρώπινων πόρων (Ελλήνων αλλά και αλλοδαπών ναυτικών), καθιστώντας τη στήριξη από τον οργανισμό και τη σύνδεση της στρατηγικής με τα συστήματα ΔΑΠ ως απολύτως αναγκαία (βλ. παρακάτω).

Το τελευταίο κριτήριο, η στήριξη από τον οργανισμό, που θεωρείται το πιο κρίσιμο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αυτό που συνδέει τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων με τη στρατηγική και τη ΔΑΠ. Καταρχάς, το κριτήριο αυτό αφορά το σύνολο των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, οπότε περιλαμβάνει το ναυτεργατικό δυναμικό και το προσωπικό ξηράς. Από τη σκοπιά της θεωρίας των πόρων- ικανοτήτων και της ΣΔΑΠ, οι εφαρμοζόμενες πρακτικές από τα δύο αυτά τμήματα ή τους υπευθύνους των δύο υπο-ομάδων του προσωπικού θα πρέπει να είναι μέρος ενός ενιαίου και ενοποιημένου συστήματος ΔΑΠ. Στην πραγματικότητα όμως, ενώ σχεδόν 90% των εταιρειών διαθέτει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης πληρωμάτων, αντίστοιχο τμήμα ΔΑΠ για το προσωπικό ξηράς διαθέτει μόλις το 21% των εταιρειών. Συνεπώς, είναι ανέφικτη μια συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, ενώ στις σπάνιες περιπτώσεις που λαμβάνει χώρα, αφορά στον τομέα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στελεχών. Επιπλέον, οι δραστηριότητες της διαχείρισης πληρωμάτων διαπιστώθηκε ότι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιούνται βάσει της ιεραρχικής θέσης των ναυτικών (Αξιωματικοί/ Κατώτερο Πλήρωμα), αλλά και της εθνικότητάς τους (Ελληνες/ αλλοδαποί). Ακόμη, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, τα συστήματα ΔΑΠ δε συνδέονται μεταξύ τους, αλλά ούτε με την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική. Τα παραπάνω συμβάλλουν στο χαμηλό επίπεδο στήριξης από τον οργανισμό και στον περιορισμό της δυνατότητας επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων. Τέλος, η χρήση ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων αφορά όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά η ίδρυση θυγατρικών σχετίζεται κυρίως με το μέγεθος του στόλου, καθώς και την εθνικότητα των ναυτικών που επιλέγει να απασχολεί μια εταιρεία, όπως για παράδειγμα, στις Φιλιππίνες, στην Πολωνία, Ουκρανία και Ρωσία. Σε γενικές γραμμές, από την έρευνα προέκυψε ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες συχνότερα επιλέγουν να παραχωρούν περισσότερες δραστηριότητες της διαχείρισης πληρωμάτων όταν πρόκειται για αλλοδαπούς ναυτικούς, ενώ ειδικά για τους Έλληνες ναυτικούς προτιμούν να διατηρούν τον πλήρη έλεγχο των δραστηριοτήτων διαχείρισής τους στο εσωτερικό τους.

---

έκτασης του μηχανισμού δικτύωσης, καθώς και του γεγονότος ότι περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιχειρήσεις με διαφορετικά μεγέθη και ειδικεύσεις στόλου (Theotokas, 2007: 81).

<sup>296</sup> Ο Theotokas (2007: 82) αναφέρει ότι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας, και συγκεκριμένα ο υψηλός βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας και ο κολλεκτιβισμός (Hofstede, 1980) συνέβαλλαν στη δημιουργία των δικτύων στην ελληνική ναυτιλία, όπως και σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους (Drakopoulou-Dodd and Patra, 2002).

Η υπόθεση Υ1 επιβεβαιώνεται μερικώς, αφού:

- η αξία των συστημάτων ΔΑΠ και των ανθρώπινων πόρων δεν αναγνωρίζεται στο απόλυτο. Ως υψηλής αξίας ναυτικοί αναγνωρίζονται συγκεκριμένες εθνικότητες, ενώ η αξία των υπολοίπων αναγνωρίζεται μονάχα σε όρους οικονομικούς, και συμβολής στη μείωση των εξόδων επάνδρωσης. Τα συστήματα ΔΑΠ δεν αναγνωρίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο για το προσωπικό ξηράς και θάλασσας, ούτε και συγκεκριμένα για τη διαχείριση πληρωμάτων, αλλά ως μεμονωμένες πρακτικές. Για το λόγο αυτό δίνεται βαρύτητα περισσότερο σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως η προσέλκυση, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές. Οι δραστηριότητες αυτές τυγχάνουν μεγαλύτερης προσοχής, διότι αξιοποιούνται ως μέσα κάλυψης της αυξημένης ζήτησης σε ναυτεργατικό δυναμικό. Επίσης, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ΔΑΠ, μπορεί μεν να συνδέεται με μια εκτιμώμενη υψηλή αξία και αξιοποίηση αυτής (π.χ. με χρήση θυγατρικών εταιρειών εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων ή χρήση εξωτερικού συνεργάτη υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις ελέγχου, κλπ.), αλλά μπορεί να συνιστά και εκτιμώμενη χαμηλή αξία (π.χ. σε περιπτώσεις χρήσης αμφίβολης ποιότητας εξωτερικών συνεργατών για την πρόσβαση σε χαμηλόμισθο ναυτεργατικό δυναμικό ή σε περιπτώσεις συνεργασίας, χωρίς τον προσδιορισμό κριτηρίων που να διασφαλίζουν την ποιότητα των εκροών αυτής).
- η σπανιότητα ως κριτήριο επίσης δεν εκπληρώνεται απόλυτα, αφού αναγνωρίζονται σπάνια χαρακτηριστικά σε συγκεκριμένες εθνικότητες ναυτικών, συχνά βάσει στερεοτυπικών εκτιμήσεων και προκαταλήψεων που προϋπάρχουν και διαιωνίζονται μεταξύ παλαιών και νέων ναυτικών, αλλά και μεταξύ πρώην ναυτικών και προσωπικού ξηράς. Οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε βάθος εξέταση των σπάνιων χαρακτηριστικών των εργαζομένων τους, οπότε δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους (Ελλήνων και αλλοδαπών). Αντ' αυτού, προτιμούν να χρησιμοποιούν στοιχεία που αντλούν είτε μέσω της δικτύωσης των υπευθύνων πληρωμάτων, είτε μέσω των εξωτερικών συνεργατών, ή και μέσω των νέων ναυτικών που απασχολούνται στην επιχείρηση, τα οποία ενισχύουν τη δυνατότητα μίμησης άλλων 'άριστων πρακτικών' που διαπιστώνουν ότι εφαρμόζονται στην αγορά.
- Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δε θεωρούν ότι είναι εφικτή η μίμηση σε μια αγορά με μεγάλη πολυπλοκότητα, εν τούτοις, η αντιγραφή όχι μόνο λαμβάνει χώρα, αλλά στηρίζεται και μέσω άτυπων δικτύων επικοινωνίας. Η δικτύωση οδηγεί σε ομογενοποιήσεις στο εσωτερικό της ελληνικής ναυτιλίας, εξασφαλίζοντας προσωρινά αποφυγή μίμησης, όμως δεν επιτυγχάνεται απόλυτα, αφού συντελείται διαρροή πληροφοριών μέσω των εξωτερικών συνεργατών αλλά και των ίδιων των ναυτικών. Αυτό, αν και θα μπορούσε να αποφευχθεί μέσα από τη στρατηγική ΔΑΠ, προϋποθέτει τη στήριξη από τον οργανισμό.
- Η στήριξη από τον οργανισμό πληρείται μονάχα από ελάχιστες, μεγάλο μέγεθος εταιρείες, και όχι σε απόλυτο βαθμό. Οι διάφορες δραστηριότητες ΔΑΠ για τη διαχείριση πληρωμάτων δε συνδέονται μεταξύ τους, ούτε όμως και με τις δραστηριότητες που αφορούν στο προσωπικό ξηράς, αλλά δε συνδέονται ούτε με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η απουσία στήριξης από τον οργανισμό γίνεται ακόμη πιο εμφανής, μέσω του τρόπου που οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Αποκαλύπτεται ότι εξωτερικεύονται δραστηριότητες όπως η εύρεση, προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση ναυτικών, καθώς και άλλες μεμονωμένες ή στο σύνολό τους δραστηριότητες ΔΑΠ (που



αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων), μάλιστα με τρόπο που πολλές φορές οδηγεί στην απώλεια άρρητης γνώσης που έχουν αναπτύξει οι ναυτικοί στη διάρκεια της απασχόλησής τους σε πλοία της εταιρείας. Ταυτόχρονα, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας, να προχωρήσουν σε ίδρυση θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων, εξασφαλίζοντας τη διατήρηση της άρρητης γνώσης στο εσωτερικό τους, διατηρώντας τη σπανιότητα των ανθρώπινων πόρων τους και αποφεύγοντας τη μίμηση των εφαρμοζόμενων ΔΑΠ τους. Από την άλλη, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση (λόγω μεγέθους) ή δεν επιτυγχάνουν (λόγω του έντονου ανταγωνισμού σε επίπεδο προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού) να διατηρούν τους ναυτικούς τους σταθερά στο δυναμικό τους, με αποτέλεσμα οι ναυτικοί να μετακινούνται στις επιχειρήσεις της εγχώριας (οι Έλληνες σε εταιρείες της ελληνόκτητης ναυτιλίας), αλλά και της διεθνούς αγοράς (οι αλλοδαποί σε ναυτιλιακές εταιρείες ξένων συμφερόντων) συντελώντας στη διαρροή άρρητης γνώσης σε επίπεδο όχι μόνο επιχειρησιακό, αλλά και κλαδικό-εθνικό.

### 7.1.2 Η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στα συστήματα ΔΑΠ

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας ορίζει:

*Υ2: Η διαφορετική κουλτούρα και η πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού δυναμικού είναι παράγοντες που διαμορφώνουν τον τρόπο ανάπτυξης των συστημάτων ΔΑΠ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.*

Από την έρευνα έγινε εμφανές ότι αρκετές από τις δραστηριότητες της ΔΑΠ που αφορούν στο ναυτεργατικό δυναμικό, διαφοροποιούνται μεταξύ Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών. Ενώ με βάση το δομημένο ερωτηματολόγιο οι συνεντευξιαζόμενοι απαντούσαν τις ερωτήσεις για κάθε εθνικότητα ναυτικών που απασχολούν ξεχωριστά, κατά την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε ότι όλες οι εθνικότητες τυγχάνουν όμοιας μεταχείρισης, πλην των Ελλήνων, τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται διαφορετικά. Στις επιχειρήσεις που δεν απασχολούσαν Έλληνες, υπήρχαν ελάχιστες περιπτώσεις που παρουσιάστηκε διαφοροποίηση μεταξύ μιας κυρίαρχης εθνικότητας ναυτικών (που προτιμούσαν να απασχολούν πιο συχνά), και άλλων εθνικοτήτων που απασχολούσαν ευκαιριακά όμως και πάλι η διαφοροποίηση δεν ήταν της ίδιας έκτασης με αυτή που παρατηρήθηκε στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονταν και Έλληνες. Πιο συγκεκριμένα, στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων δεν παρουσιάζονται ανομοιότητες, αλλά ούτε στον τομέα της διατήρησης ναυτεργατικού δυναμικού σε αναμονή παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές. Οι Έλληνες αξιωματικοί διατηρούνται σε ποσοστό 85.5% ενώ οι αλλοδαποί 61.6%. Από την άλλη τα ελληνικά κατώτερα πληρώματα διατηρούνται σε ποσοστό 69.7%, ενώ τα αλλοδαπά με 53.9%. Στον τομέα της προσέλευσης, οι Έλληνες ναυτικοί προσλαμβάνονται κυρίως μέσω εσωτερικών πηγών των επιχειρήσεων (μέσω τμήματος πληρωμάτων 44%, παλαιών/πρώην ναυτικών 38%, αρχείου βιογραφικών, συστάσεων, εσωτερικών προαγωγών, κ.α., βλ. πίνακα 5.24), ενώ οι αλλοδαποί κυρίως μέσω εξωτερικών συνεργατών (48%). Η διαδικασία της επιλογής Ελλήνων ναυτικών περιλαμβάνει μια σειρά από τεστ, τα οποία όμως οι εταιρείες είτε δεν εφαρμόζουν συχνά στους αλλοδαπούς ναυτικούς, είτε ζητούν από τους εξωτερικούς συνεργάτες να τα εφαρμόσουν (βλ. πίνακα 5.28). Ομοίως, και οι προσωπικές συνεντεύξεις επικεντρώνονται στους Έλληνες αξιωματικούς (97%), πολύ λιγότερο στους

αλλοδαπούς αξιωματικούς και στα ελληνικά πληρώματα (από 66%) και ακόμη λιγότερο στα αλλοδαπά πληρώματα (περίπου 50%), για τα οποία οι εξωτερικοί συνεργάτες προέκυψε ότι αναλαμβάνουν σχεδόν εξ ολοκλήρου τη διαδικασία της επιλογής (βλ. πίνακες 5.29, 5.30). Σε αρκετές περιπτώσεις οι εξωτερικοί συνεργάτες επιλέγουν τους αλλοδαπούς υποψήφιους ναυτικούς, οι εταιρείες ελέγχουν τα προσόντα τους, προσλαμβάνουν κάποιους, τους αξιολογούν και έπειτα επιλέγουν ποιους θα επαναπροσλάβουν. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, την τελική απόφαση της επιλογής των αλλοδαπών ναυτικών κάνει η ναυτιλιακή εταιρεία, μέσω των βιογραφικών, επιλεγμένων συνεντεύξεων στο εξωτερικό, αλλά και εξ αποστάσεως συνεντεύξεων (τηλεφωνικά ή μέσω βιντεοκάμερας και διαδικτύου). Στη διαδικασία της αξιολόγησης, βασικό εργαλείο είναι η φόρμα αξιολόγησης, η οποία στο 68% των εταιριών είναι κοινή για τους αξιωματικούς και τα πληρώματα, ενώ δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με την εθνικότητα του ναυτικού. Επίσης, τα κριτήρια αξιολόγησης είναι κοινά, και δε λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές. Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν έχουν εντοπίσει τα σπάνια ή ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εθνικής ομάδας, παρά μονάχα των Ελλήνων, στους οποίους αναγνωρίζεται ιδιαίτερα η πρωτοβουλία, το φιλότιμο και η ναυτοσύνη. Συνεπώς, η διαδικασία όπου όλοι οι ναυτικοί αξιολογούνται με βάση τα ίδια αντικειμενικά χαρακτηριστικά οδηγεί στη σύγκριση μεταξύ εθνικών ομάδων, αντί να συμβάλλει στον εντοπισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, που κατ' επέκταση θα βοηθούσε στην προώθηση των δυνάμεων και την αντιμετώπιση των αδυναμιών των ατόμων. Σημειώνεται ακόμη, ότι σε καμία φόρμα αξιολόγησης δεν ξεετάζεται η ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας εν πλω/διαχείρισης πολυεθνικών ομάδων. Πάντως, ανεξάρτητα από την εθνικότητα, την αξιολόγηση αναλαμβάνει πρωταρχικά ο Πλοίαρχος και ο Μηχανικός Α', ενώ προέκυψε ότι εάν δεν αυτοί δεν είναι Έλληνες, ο υπεύθυνος πληρωμάτων (ή/και Αρχιπλοίαρχος/Αρχιμηχανικός) ελέγχουν με επιθεωρήσεις στο πλοίο, αλλά και κρίνοντας την καθημερινή επικοινωνία πλοίου- γραφείου το επίπεδο των ανώτατων αξιωματικών και του πληρώματος.

Όπως ήταν αναμενόμενο, σημαντικές διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν τόσο τα επίπεδα των σταθερών αμοιβών, όσο και η ποικιλία των πρόσθετων κινήτρων και παροχών που προσφέρονται μεταξύ Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών. Η διαφοροποίηση είναι αισθητή σε όλους τους τύπους των πλοίων, και ιδιαίτερα στα εξειδικευμένα, δεξαμενόπλοια, φορτηγά και κοντέινερ, όπου η διαφορά μπορεί να είναι διπλάσια. Σε κάθε περίπτωση, οι Έλληνες απολαμβάνουν πολύ υψηλότερους μισθούς, σε σχέση με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους, δεδομένου μάλιστα, ότι οι πρώτοι αμείβονται σε ευρώ, το οποίο είναι πιο ακριβό από το δολάριο. Σημειώνεται ότι, ενώ κάποιοι Ανατολικο-Ευρωπαίοι έχουν αρχίσει να διεκδικούν μισθούς Ευρωπαϊκού ναυτικού, λόγω της εισόδου κάποιων πρώην σοβιετικών χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δείχνουν να αντιστέκονται σε αυτή την αλλαγή, και στρέφονται σε άλλες εθνικότητες, πιο χαμηλόμισθων ή αμειβόμενων σε δολάριο, ναυτικών. Όσον αφορά στα κίνητρα και τις παροχές, οι ναυτιλιακές εταιρείες προσφέρουν πολλά διαφορετικά πακέτα αποδοχών στους ναυτικούς τους, ανάλογα με την εθνικότητα και την ειδικότητα. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι Έλληνες αξιωματικοί απολαμβάνουν περισσότερες παροχές και κίνητρα (90.2%), συγκριτικά με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους (71.8%). Εξάιρεση αποτελεί η περίπτωση των ελληνικών κατωτέρων πληρωμάτων, οι οποίοι λαμβάνουν πακέτα παροχών σε μικρότερο ποσοστό (46.9%) από τα πληρώματα αλλοδαπών (56.2%), γεγονός που ευθυγραμμίζεται με την τάση υποκατάστασης των Ελλήνων από αλλοδαπούς στις θέσεις κατώτερου πληρώματος.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι παροχές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως μέσα διατήρησης των ναυτικών στη διάθεσή τους, αποκαλύπτεται η επιθυμία των εταιρειών να διατηρηθούν οι ανθρώπινοι πόροι που εκλαμβάνονται ως πιο μεγάλης αξίας, δηλαδή οι αξιωματικοί (κυρίως Έλληνες, αλλά και αλλοδαποί). Όσον αφορά στα κατώτερα πληρώματα οι εταιρείες φαίνεται ότι επικεντρώνονται στον εντοπισμό και τη διατήρηση των πιο 'ποιοτικών', και δοκιμασμένα καλών ναυτικών, προκειμένου να αντικαταστήσουν τους μέχρι και σήμερα υψηλόμισθους Έλληνες.

Είναι εμφανές ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες αντιλαμβάνονται τους ναυτικούς τους ως δυναμικό διαφορετικού επιπέδου ποιότητας, ανάλογα με την εθνικότητα. Για το λόγο αυτό, προσφέρουν διαφορετικά πακέτα παροχών. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες αξιωματικοί απολαμβάνουν πλήθος οικονομικών κινήτρων και παροχών, πριμ επαναπρόσληψης, αποδοτικότητας, πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας, μισθό ανάπαυσης, κ.α. Επίσης, άτοκα δάνεια, πριμ επιθεώρησης χωρίς παρατηρήσεις, διέλευσης καναλιών Σουέζ/ Παναμά (για τους αξιωματικούς) και έκτακτα μπόνους, υποτροφίες και βραβεία για επαίνους και διακρίσεις στις εξετάσεις του ΚΕΣΕΝ ή των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (για τους δόκιμους). Ακόμη, μεγάλο ποσοστό αφορά κίνητρα μη οικονομικής φύσης, όπως στήριξη στις οικογένειες των ναυτικών με εκδηλώσεις, δώρα κλπ., που απευθύνονται κυρίως στους Έλληνες αξιωματικούς και λιγότερα στα ελληνικά πληρώματα, και στους αλλοδαπούς ναυτικούς (βλ. πίνακα 5.38). Οι αλλοδαποί αξιωματικοί απολαμβάνουν περίπου την ίδια ποικιλία κινήτρων και πρόσθετων παροχών, αλλά σε πιο περιορισμένη έκταση. Σημειώνεται ότι τα ελληνικά κατώτερα πληρώματα απολαμβάνουν λιγότερα οικονομικά κίνητρα συγκριτικά με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους<sup>297</sup>. Η περιορισμένη προσφορά οικονομικών κινήτρων προς τα ελληνικά πληρώματα οφείλεται αφενός στη μικρή ζήτηση για Έλληνες σε αυτές τις θέσεις (η οποία είναι μικρότερη από την προσφορά), και αφετέρου στο γεγονός ότι οι Έλληνες ναυτικοί που απασχολούνται σήμερα σε θέσεις κατώτερου πληρώματος είναι ούτως ή άλλως υψηλόμισθοι συγκριτικά με τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Επίσης, οι ναυτιλιακές εταιρείες που τους απασχολούν πιθανότατα δεν προσβλέπουν στη μακρόχρονη διατήρησή τους, αλλά περισσότερο στην αξιοποίησή τους για μεταφορά άρρητης γνώσης στους αλλοδαπούς συναδέλφους τους.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τη διατήρηση Ελλήνων ναυτικών, ενώ όσον αφορά τους αλλοδαπούς, έχουν να αντιμετωπίσουν πέρα από τις ναυτιλιακές εταιρείες ξένων συμφερόντων, και τις ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης/διαχείρισης πληρωμάτων. Αν και οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων αποτελούν τους προμηθευτές των ναυτιλιακών εταιρειών σε ναυτεργατικό δυναμικό, είναι ταυτόχρονα και ανταγωνιστές, αφού οι πρώτες επιτυγχάνουν να έχουν διαθέσιμους ναυτικούς (προσφέροντας μια σειρά από πρόσθετες παροχές και κίνητρα) και διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά ναυτεργατικού δυναμικού, και να προωθούν τους ναυτικούς στις ναυτιλιακές εταιρείες που αυτές επιλέγουν. Έτσι, οι αλλοδαποί ναυτικοί αντιλαμβάνονται ως εργοδότη την ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων, και όχι τη ναυτιλιακή εταιρεία στα πλοία της οποίας εργάζονται. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης των ανεξάρτητων πρακτόρων είναι η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, επιλογή η οποία όμως αποτελεί σήμερα προνόμιο των εταιρειών με μεγάλους

<sup>297</sup> Για παράδειγμα, μόλις 7% των εταιρειών του δείγματος προσφέρει πριμ αποδοτικότητας και μακροχρόνιας υπηρεσίας, τη στιγμή που τα αλλοδαπά πληρώματα απολαμβάνουν πριμ επαναπρόσληψης (30%), αποδοτικότητας (19%), μακροχρόνιας υπηρεσίας (17%), πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, βαγνιμάτων, επισκευών και λοιπών εργασιών συντήρησης του πλοίου.

στόλους, ενώ μπορεί να αξιοποιηθεί από τις μικρού μεγέθους εταιρείες (βλ. ενότητα 7.2).

Η υπόθεση Y2 δεν επιβεβαιώνεται απόλυτα, αφού διαπιστώνεται ότι η επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας στα συστήματα ΔΑΠ είναι προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, τα συστήματα ΔΑΠ έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να επιτυγχάνεται –όσο το δυνατόν γίνεται- η διατήρηση των εκτιμώμενων ως υψηλής αξίας ναυτικών (δηλαδή των Αξιοματικών και συγκεκριμένων εθνικότητων). Έτσι, σχεδιάζονται και εφαρμόζονται κίνητρα και πρόσθετες παροχές σε συγκεκριμένες εθνικότητες και ειδικότητες ναυτικών, αποκλείοντας κάποιες άλλες. Με τον τρόπο αυτό η κουλτούρα των πληρωμάτων επιδρά στα συστήματα ΔΑΠ. Όμως, στο σχεδιασμό των συστημάτων ΔΑΠ δε λαμβάνεται υπόψη το πραγματικό πολιτισμικό προφίλ και τα χαρακτηριστικά κάθε εθνικής ομάδας<sup>298</sup>, ούτε και αξιολογούνται τα σπάνια χαρακτηριστικά όλων των ναυτικών (ανεξαρτήτως εθνικότητας/ ειδικότητας), οπότε η κουλτούρα δεν αξιοποιείται με ενεργητικό τρόπο από τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, και κατά συνέπεια, η πολιτισμική ποικιλία δεν αξιοποιείται στο μέγιστο βαθμό.

### 7.1.3 Παράγοντες επίδρασης στη διαμόρφωση της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων ως θεμελιώδους ικανότητας

Η Τρίτη υπόθεση ορίζει:

*Y3: Το μέγεθος και η ειδίκευση του στόλου της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη, οργάνωση και πολυπλοκότητα του συστήματος διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού.*

Από την έρευνα πεδίου προκύπτει ότι το μέγεθος του στόλου των επιχειρήσεων προσφέρει οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση και πολυπλοκότητα του συστήματος διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού. Καταρχάς, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις είναι σε θέση να ερευνούν και αναζητούν στοιχεία που τους επιτρέπουν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων τους, περισσότερο από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα, αλλά και την ανάγκη να διατηρούν ξεχωριστό τμήμα πληρωμάτων, αλλά και τμήμα ΔΑΠ για το προσωπικό ξηράς. Για το τελευταίο, από τις 19 (20.9%) εταιρείες του δείγματος που διατηρούν τμήμα ΔΑΠ, το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσιάζεται στις μεγάλου μεγέθους εταιρείες (39.3% των εταιρειών μεγάλου μεγέθους, 20.7% των μεσαίων και μόλις 5.9% των μικρών). Από την άλλη, οι 72 εταιρείες που δε διατηρούν ξεχωριστό τμήμα ΔΑΠ, είναι στην πλειονότητα μικρού μεγέθους (με 1-4 πλοία). Να σημειωθεί ότι ορισμένες από αυτές δε διατηρούν αυτόνομο τμήμα πληρωμάτων και τη διαχείριση πληρωμάτων αναλαμβάνει συχνότερα ο αρχικαπετάνιος της εταιρείας, μαζί με τη λειτουργική διαχείριση των πλοίων.

Όσον αφορά τα συστήματα ΔΑΠ, οι μεγάλες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις πραγματοποιούν προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων τους (με ποσοστά 96.4% οι μεγάλες και 79% οι μεσαίες) σε σχέση με τις εταιρείες μικρού μεγέθους (44.1%). Επίσης, οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες είναι σε θέση να διατηρούν ναυτεργατικό δυναμικό σε αναμονή, όχι μόνο λόγω της οικονομικής ευχέρειας που έχουν στην προσφορά κινήτρων και πρόσθετων παροχών (όπως μισθό ανάπαυσης ή άλλα πριμ),

<sup>298</sup> Το πραγματικό πολιτισμικό προφίλ διαφέρει από αυτό που διαμορφώθηκε μέσα από τις εκτιμήσεις των εκπροσώπων ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών του δείγματος.

αλλά και λόγω του μεγάλου αριθμού πλοίων, ο οποίος τους δίνει δυνατότητες προσφοράς απασχόλησης σε τακτική βάση. Στον τομέα της προσέλκυσης ναυτικών, οι διαφοροποιήσεις δεν είναι σημαντικές, με εξαίρεση το ότι οι μεγάλοι και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις στοχεύουν περισσότερο στους Έλληνες Αξιωματικούς και στα ελληνικά πληρώματα, από ότι οι μικρές. Ανεξάρτητα από το μέγεθος όμως, όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν το τμήμα πληρωμάτων, τις συστάσεις και παλαιούς ναυτικούς, τις εσωτερικές προαγωγές και το αρχείο των βιογραφικών. Σημαντικές όμως διαφορές εντοπίζονται όσον αφορά τους εξωτερικούς συνεργάτες, όπου οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν θυγατρικές εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων, ενώ οι μικρές δεν είναι σε θέση να ιδρύσουν τέτοια γραφεία. Όπως προέκυψε από την ποιοτική έρευνα, το βασικό κριτήριο για την απόφαση ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας εύρεσης ναυτικών στο εξωτερικό είναι ο αριθμός των πλοίων, ο οποίος πρέπει να ξεπερνά τα 15 πλοία (βάσει των προσωπικών εκτιμήσεων εκπροσώπων ναυτιλιακών εταιρειών), αλλά και η μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας, η οικονομική της ευχέρεια, η εμπειρία στην απασχόληση συγκεκριμένων εθνικοτήτων και η ευκολία στην ίδρυση θυγατρικής<sup>299</sup>. Για το λόγο αυτό, οι μικρές εταιρείες επιλέγουν περισσότερο ανεξάρτητους εξωτερικούς συνεργάτες, από ότι οι μεγάλες εταιρείες, οι οποίες τους εκχωρούν μέρος μόνο των δραστηριοτήτων της διαχείρισης πληρωμάτων. Ακόμη, αξιοσημείωτο είναι ότι οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (με ποσοστό 20.7%), σε σχέση με τις μεσαίες και τις μικρές εταιρείες (ποσοστό 11.1% και 2.6% αντίστοιχα).

Η ποιοτική έρευνα αποκάλυψε ότι πέρα από το μέγεθος του στόλου, ο τύπος των πλοίων που διαχειρίζεται μια εταιρεία, σχετίζεται με τις μεθόδους προσέλκυσης που επιλέγονται. Συγκεκριμένα, από τις ναυτιλιακές εταιρείες με πλοία μεταφοράς υγραερίου (LNG/LPG), αναδείχθηκε η ανάγκη για εξειδικευμένο ναυτεργατικό δυναμικό. Η ζήτηση για ναυτικούς με υψηλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων έχει οδηγήσει τις εταιρείες που διαχειρίζονται τέτοιους στόλους στην επικέντρωση της διαδικασίας προσέλκυσης σε Έλληνες ναυτικούς, κυρίως Αξιωματικούς. Για το σκοπό αυτό επιστρατεύεται το τμήμα πληρωμάτων καθώς και παλαιοί ναυτικοί της εταιρείας, ενώ σημαντικότερη είναι η συνεισφορά του εσωτερικού συστήματος προαγωγών. Όσον αφορά στους αλλοδαπούς ναυτικούς, οι επιχειρήσεις στρέφονται σε ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων, λόγω του ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν έχουν τα πλεονεκτήματα των οικονομικών κλίμακας (συνήθως πρόκειται για μεσαίες επιχειρήσεις με εξειδικευμένο στόλο), οπότε 'προμηθεύονται' τη σχετική γνώση που απαιτείται για πρόσβαση στις αγορές του εξωτερικού, από ανεξάρτητους πράκτορες.

Η διαδικασία επιλογής ναυτικών είναι πιο σύνθετη στις μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις, όπως έχει αναφερθεί ήδη, όπου εφαρμόζεται μια σειρά από τεστ και προσωπικές συνεντεύξεις, ενώ οι μικρού μεγέθους εταιρείες επικεντρώνονται στα απαραίτητα από τους διεθνείς κανονισμούς, τα οποία συνήθως αναλαμβάνουν οι εξωτερικοί συνεργάτες (ειδικά όταν πρόκειται για αλλοδαπούς ναυτικούς). Όσον αφορά το σύστημα ανταμοιβών, οι εταιρείες με μεγάλους στόλους είναι σε θέση να προσφέρουν πιο ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών. Η πολιτική της προσφοράς παροχών και κινήτρων (υλικής και άυλης φύσης) ακολουθείται από το 66% (κατά μέσο όρο) των επιχειρήσεων του δείγματος, και όπως ήταν αναμενόμενο, το μέγεθος της εταιρείας επηρεάζει την υιοθέτηση αυτής της πολιτικής, αφού σχεδόν τα 2/3 των μεσαίων και μεγάλων εταιρειών προσφέρουν επιπλέον παροχές στο ναυτεργατικό τους δυναμικό, τη

<sup>299</sup> Για παράδειγμα, σχολιάστηκε ότι στις Φιλιππίνες είναι ιδιαίτερα δύσκολο, λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών, να ιδρυθεί μια εταιρεία, ενώ στη Ρωσία και τη Ρουμανία αναφέρθηκε ότι απαιτείται γνώση της τοπικής αγοράς.

στιγμή που περίπου οι μισές μικρές εταιρείες είναι σε θέση να το κάνουν. Σημειώνεται ακόμη, ότι οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους που επιλέγουν να απασχολούν Έλληνες λόγω σημαίας ή εταιρικής πολιτικής επικεντρώνονται περισσότερο στην παροχή κινήτρων στους ομοεθνείς- Έλληνες ναυτικούς τους, ενώ οι μεσαίες και μικρές εταιρείες δίνουν μεγάλη έμφαση στην παροχή κινήτρων στους αξιωματικούς τους, ανεξαρτήτως εθνικότητας. Το μέγεθος της εταιρείας φαίνεται σε αρκετές περιπτώσεις να επηρεάζει την υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών παροχών και κινήτρων, αφού οι μεγάλες εταιρείες προσφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό μια ποικιλία κινήτρων (όπως μισθό ανάπαυσης, πριμ επαναπρόσληψης, αποδοτικότητα, προγράμματα συνταξιοδότησης, κ.α.) από ότι οι άλλες εταιρείες. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις ακολουθούν τις μεγάλες στον τομέα της ποικιλίας των κινήτρων, αλλά τα προσφέρουν σε μικρότερη έκταση, δηλαδή σε επιλεγμένους ναυτικούς τους. Τέλος, οι εταιρείες με μικρούς στόλους προσφέρουν σε αυστηρά επιλεγμένους ναυτικούς τους κυρίως πριμ αποδοτικότητα, επαναπρόσληψης καθώς και μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία, σε μια προσπάθεια για τη διατήρησή τους στη διάθεση της εταιρείας.

Από την άλλη, η παροχή κινήτρων και πρόσθετων παροχών αποτελεί από τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται εξειδικευμένους στόλους ένα από τα πιο σημαντικά μέτρα για τη διατήρηση των ναυτικών τους. Ειδικά στις εταιρείες με υγραεριοφόρα πλοία διαπιστώθηκε ότι, πέρα από την προσφορά των υψηλότερων μισθών στην αγορά<sup>300</sup>, χαράσσουν πολιτική που δίνει τεράστια σημασία στα κίνητρα, κυρίως στους Έλληνες αξιωματικούς. Όλες οι εταιρείες με πλοία τύπου LNG/LPG προσφέρουν κίνητρα στους Έλληνες αξιωματικούς (100%), ενώ το 83% των εταιρειών προσφέρει στους αλλοδαπούς ναυτικούς (αξιωματικούς και κατώτερα πληρώματα), ενώ χαμηλότερο ποσοστό στοχεύει στα ελληνικά κατώτερα πληρώματα (67%). Μάλιστα, οι Έλληνες αξιωματικοί απολαμβάνουν ποικιλία πρόσθετων παροχών σε μεγαλύτερα ποσοστά από τους αλλοδαπούς συναδέλφους τους. Σημειώνεται όμως ότι τα πριμ επαναπρόσληψης εφαρμόζονται ως μέτρο περισσότερο στους αλλοδαπούς ναυτικούς, καθώς αποτελεί έναν τρόπο ώστε να αναπτυχθεί ένας συνδετικός κρίκος μεταξύ της ναυτιλιακής εταιρείας και του ναυτικού, κάτι που ως τώρα συμβαίνει μεταξύ των αλλοδαπών ναυτικών και των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων.

Η στρατηγική της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας εύρεσης πληρωμάτων δύναται να αποτελέσει ευκαιρία για μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους εταιρείας, εάν μπορέσει να αξιοποιήσει τα δίκτυα που θα αναπτύξει για την εύρεση ναυτικών και την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης πληρωμάτων και σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες. Οι μικρού μεγέθους εταιρείες μπορούν ακόμη να προχωρήσουν σε συνεργασίες και συμμαχίες, ώστε να αξιοποιήσουν την ευελιξία ενός ενιαίου συστήματος ΔΑΠ για το ναυτεργατικό τους δυναμικό.

Σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες ανταγωνίζονται στη διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού, αξιοποιώντας το μέγεθός τους για την προσφορά οικονομικών και άλλων κινήτρων (σταθερή απασχόληση) στο ναυτεργατικό τους δυναμικό. Έτσι, οι εταιρείες με μεγάλους στόλους είναι περισσότερο σε θέση να διατηρούν σε αναμονή ναυτεργατικό δυναμικό, όμως προκύπτει από τις προσωπικές συνεντεύξεις ότι αυτό δεν αρκεί για να καλύψει τη ζήτηση. Οι μεσαίες εταιρείες παρακολουθούν και ακολουθούν, στο βαθμό που οικονομικά μπορούν να

<sup>300</sup> Π.χ. Έλληνας καπετάνιος/Α' Μηχανικός σε εξειδικευμένο πλοίο LNG/LPG μπορεί να λαμβάνει μισθό άνω των 12,000€, Ουκρανός 7,000-9,000\$ και Ρώσος 5,000-7,000\$. Αντιστοίχως, σε δεξαμενοπλοίο, ένας Έλληνας Πλοίαρχος/ Α' Μηχανικός λαμβάνει πάνω από 9,000€ ενώ ένας αντίστοιχος Φιλιππινέζος/Πολωνός/Ουκρανός λαμβάνει μεταξύ 4,000-5,000\$.

υποστηρίζουν, τις πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζουν οι μεγάλες εταιρείες. Οι μικρού μεγέθους εταιρείες, αναγνωρίζοντας ότι δεν είναι σε θέση να διατηρούν ανθρώπινο δυναμικό σε αναμονή στον ίδιο βαθμό με τις υπόλοιπες, στρέφονται σε εξωτερικούς συνεργάτες για σχεδόν όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων. Επίσης, οι μικρού μεγέθους εταιρείες στρέφονται σε αλλοδαπούς ναυτικούς όχι μόνο για λόγους μείωσης κόστους, αλλά και λόγω του ότι δεν είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις μεγάλες εταιρείες στην προσφορά κινήτρων και υψηλών αμοιβών στους Έλληνες ναυτικούς. Αν και ποσοστό 56% από αυτές απασχολεί Έλληνες αξιωματικούς (ακόμη και συνταξιούχους σε πλοία με ξένη σημαία, και 27% ελληνικά πληρώματα), η δυνατότητα διατήρησης αυτών σε αναμονή στηρίζεται στην προσωπική σχέση μεταξύ εταιρείας- ναυτικού, καθώς και στην προώθηση του ναυτικού σε άλλη εταιρεία σε περίπτωση προσωρινής αδυναμίας προσφοράς εργασίας<sup>301</sup>.

Η υπόθεση Υ3 επιβεβαιώνεται απόλυτα, αφού πράγματι, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η ειδικευση του στόλου επηρεάζουν την ύπαρξη, οργάνωση και πολυπλοκότητα των συστημάτων διαχείρισης πληρωμάτων, ενώ είναι καθοριστικοί παράγοντες της ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες έχουν πιο πολύπλοκα συστήματα διαχείρισης πληρωμάτων, και έχουν τη δυνατότητα ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών εύρεσης πληρωμάτων. Αν και οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες δε φαίνεται να αξιοποιούν το μέγεθός τους και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων συνολικά, δηλαδή τόσο του ναυτεργατικού δυναμικού, όσο και του προσωπικού γραφείου, εν τούτοις, είναι περισσότερο σε θέση να επιτυγχάνουν επιχειρησιακούς στόχους μέσω των ανθρώπινων πόρων. Από την άλλη, γίνεται εμφανές ότι το μέγεθος του στόλου δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει τα συστήματα ΔΑΠ, αφού και ο τύπος των πλοίων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Πλοία που απαιτούν προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, οδηγούν τις ναυτιλιακές εταιρείες σε υιοθέτηση πρακτικών και συστημάτων αρκετά πολύπλοκων, όπως στην περίπτωση των μεγάλου μεγέθους εταιρειών. Όμως, η διαφορά έγκειται στον τρόπο που αξιοποιούν την επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ΔΑΠ. Ενώ οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες έχουν μεγαλύτερη ευκολία στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων στο εξωτερικό, οι εταιρείες με εξειδικευμένα πλοία στρέφονται στους ανεξάρτητους πράκτορες εύρεσης και διαχείρισης πληρωμάτων, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που απαιτείται για την αποτελεσματική διαχείριση των πληρωμάτων αυτών των πλοίων. Σε κάθε περίπτωση, οι μικρού μεγέθους εταιρείες εμφανίζονται λιγότερο ευέλικτες στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων μέσω των συστημάτων ΔΑΠ, καθώς το μέγεθος και η εξειδίκευση του στόλου δίνει τη δυνατότητα για πιο μεθοδική διαχείριση των πληρωμάτων, και κατ' επέκταση, για ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας αυτών, μέσω των συστημάτων ΔΑΠ.

---

<sup>301</sup> Στο πλαίσιο της προσπάθειας διατήρησης ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας, εντάσσεται και ο βαθμός μέτρησης της ικανοποίησης των ναυτικών από την απασχόλησή τους στην επιχείρηση. Και σε αυτό τον τομέα οι μεγάλες και μεσαίες εταιρείες πρωτοπορούν, αφού στο 55% περίπου των μεγάλων και στο 41.5% των μεσαίων επιχειρήσεων διερευνούνται οι λόγοι αποχώρησης των ναυτικών, σε σχέση με το 14.6% στις μικρού μεγέθους εταιρείες.

#### **7.1.4 Προϋποθέσεις ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού δυναμικού**

Η τέταρτη υπόθεση ορίζει:

*Υ4: Η ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία προϋποθέτει μεταβολές και προσαρμογές στο επίπεδο της ΔΑΠ, αλλά είναι και συνάρτηση της γενικότερης επιχειρηματικής φιλοσοφίας της κάθε επιχείρησης.*

Η ύπαρξη θεμελιώδους ικανότητας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία μπορεί να γίνει αντιληπτή σε πρώτο επίπεδο, από το βαθμό εξοικείωσης του προσωπικού της επιχείρησης με την πολιτισμική ποικιλία. Η παρούσα έρευνα αποκάλυψε ότι η εξοικείωση αυτή, τόσο του ναυτεργατικού δυναμικού, όσο και των στελεχών της ξηράς στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, έχει διαμορφωθεί μέσα από τη μακρόχρονη συνεργασία με διάφορες εθνικότητες ναυτικών. Οι προσωπικές εμπειρίες των Ελλήνων ναυτικών, χωρίς να έχουν εξεταστεί από την άποψη της ύπαρξης στερεοτύπων, προκαταλήψεων, λανθασμένων αντιλήψεων και συμπεριφορών, κ.α., μεταφέρονται μεταξύ του ναυτεργατικού δυναμικού και των στελεχών, όχι μόνο της εκάστοτε εταιρείας, αλλά μεταξύ της εγχώριας αγοράς ναυτεργατικού δυναμικού. Ένας δεύτερος δείκτης της ύπαρξης θεμελιώδους ικανότητας στη ΔΑΠ με πολιτισμική ποικιλία, είναι η προσφορά εκπαιδευτικών σεμιναρίων πάνω στην κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και στη διαχείριση της κουλτούρας και της πολυπολιτισμικότητας. Η απουσία οργανωμένης εκπαίδευσης, τόσο από πλευράς Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού, όσο και ιδιωτικής πρωτοβουλίας, έχει συμβάλει στη σημερινή αντίληψη των ναυτικών για την πολιτισμική ποικιλία. Συνεπώς, το υπάρχον ναυτεργατικό δυναμικό, αλλά και τα βασικά στελέχη των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (που προέρχονται από το ναυτικό επάγγελμα) δεν είναι προετοιμασμένοι για να κατανοούν, πόσο μάλλον να διαχειρίζονται τις πολιτισμικές διαφορές. Καθώς οδηγό για τη διαχείριση της κουλτούρας (στα αλλοδαπά μονοεθνικά πληρώματα) και της πολυπολιτισμικότητας (στα πολυεθνικά) έχει αποτελέσει η προϋπάρχουσα εμπειρία, στην πράξη αποδεικνύεται ότι αυτή έχει συμβάλει στη δημιουργία, παγίωση και αναπαραγωγή στερεοτύπων για διάφορες εθνικότητες και προκαταλήψεων για τις πολιτισμικές διαφορές.

Η παρούσα έρευνα αποκάλυψε ότι το ποσοστό των ελληνόκτητων επιχειρήσεων που προσφέρουν κάποιο είδος εκπαίδευση ή ενημέρωση πάνω στο ζήτημα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, σε όλους ή κάποιους από τους ναυτικούς ή/και το προσωπικό ξηράς τους (βλ. ενότητα 6.3.3), είναι ιδιαίτερα χαμηλό (18.7%- 17 εταιρείες). Εξετάζοντας λοιπόν, το προφίλ των 17 αυτών επιχειρήσεων, προκύπτει ότι (βλ. Πίνακας Α48, Παράρτημα Α) ένα μεγάλο ποσοστό απασχολεί Έλληνες αξιωματικούς (94.1%), και περίπου οι μισές (47.1%) ελληνικά κατώτερα πληρώματα. Ανάμεσα στις πολιτικές σύνθεσης που επιλέγουν, είναι έντονη η παρουσία Ελλήνων, είτε σε μίξη με πολλές εθνικότητες (58.8%), είτε με μία άλλη εθνικότητα (47.1%). Όμως, υπογραμμίζεται ότι επιλέγεται αρκετά συχνά και η πολιτική του μονοεθνικού πληρώματος (58.8%), με την απασχόληση κυρίως Φιλιππινέζων ή Ουκρανών. Σε κάποιες από αυτές τις εταιρείες συναντάται τμήμα ΔΑΠ για το προσωπικό ξηράς (41.2%), το οποίο, σπάνια μεν (14.3%) συνεργάζεται με το τμήμα πληρωμάτων για κοινά ζητήματα. Σχεδόν 1/4 από αυτές τις επιχειρήσεις (23.5%) διαχειρίζεται τα πληρώματα (μόνο ή σε συνδυασμό με άλλες μορφές εξωτερικού συνεργάτη) μέσω θυγατρικής εταιρείας στο εξωτερικό, ενώ μεγαλύτερη προτίμηση παρουσιάζεται στην



επιλογή της χρήσης ανεξάρτητου εξωτερικού συνεργάτη στο εξωτερικό (70.6%) ή/και στην Ελλάδα (35.3%). Πάντως, είναι εμφανές ότι όλες αυτές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγραμματισμό για το ναυτεργατικό δυναμικό, αφού μάλιστα διατηρούν σε αναμονή 87.5% Έλληνες (αξιωματικούς και κατώτερο πλήρωμα) και άνω του 70% αλλοδαπούς (αξιωματικούς και πληρώματα). Οι εταιρείες με αυτό το προφίλ, διερευνούν σε ποσοστό περίπου 60% τους λόγους αποχώρησης των Ελλήνων ναυτικών τους, ενώ λιγότερο για τους αλλοδαπούς (περίπου 44% για αξιωματικούς και 24% για πληρώματα). Πάντως, η προσέγγιση που φαίνεται ότι ακολουθούν όσον αφορά τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων τους, φαίνεται ότι αποδίδει, αφού υψηλά είναι τα ποσοστά μακροχρόνιας παραμονής των ναυτικών (αυτών των εθνικοτήτων που αναφέρθηκαν) στην εταιρεία<sup>302</sup>.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι ενδεικτικά των μεταβολών και προσαρμογών που είναι αναγκαίες να γίνουν σε μια επιχείρηση, προκειμένου να αναπτύξει θεμελιώδη ικανότητα στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων. Οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις που επιδιώκουν αυτή τη στρατηγική προσέγγιση είναι λίγες (όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση), αλλά η προσπάθεια που φαίνεται ότι επικεντρώνεται στις αλλαγές και την επένδυση στα συστήματα ΔΑΠ είναι αξιοσημείωτη. Όμως, προκειμένου να μπορέσει να συμβάλει πιο δυναμικά στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αναγκαία η προώθηση αλλαγών και προσαρμογών όχι μόνο στο επίπεδο της ΔΑΠ, αλλά και της ευρύτερης οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

### **7.1.5 Η συνδρομή της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας**

Η πέμπτη υπόθεση ορίζει:

*Y5: Η ανάπτυξη ικανοτήτων στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας συνδέεται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.*

Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση του ναυτεργατικού τους δυναμικού, ιδιαίτερα όμως στους ανθρώπινους πόρους που εκτιμούν ως υψηλής αξίας, όπως οι αξιωματικοί (κυρίως Έλληνες 78.7%, και 39.5% στους αλλοδαπούς, βλ. πίνακα 5.41). Η εκπαίδευση αυτή αφορά στην ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων (hard skills) και την απόκτηση γνώσεων των ναυτικών, καθιστώντας ακόμη υψηλότερη την αξία που προσδίδουν στους πόρους αυτούς. Από την άλλη όμως επενδύουν ελάχιστα στην ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού ξηράς και θάλασσας), όπως η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας. Η εκπαίδευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο εφαρμόζεται σπανίως (μόλις 18.7% του δείγματος) ως μέτρο πρόληψης ή/και αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται στα μικτά πολιτισμικά πλοία, ενώ όπου εφαρμόζεται έχει περισσότερο άτυπη μορφή. Αυτό εκφράζει μια γενικότερη στάση απέναντι στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, η οποία έως τώρα θεωρείται ως ένα ζήτημα που επιλύεται πάνω στο πλοίο, μέσω της δυναμικής των ίδιων των ομάδων, και με τη συνεισφορά της εμπειρίας. Ταυτόχρονα, το προσωπικό ξηράς καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα που παρουσιάζονται στα μονοεθνικά αλλοδαπά πληρώματα.

<sup>302</sup> Οι Έλληνες παραμένουν για πάνω από δέκα έτη, με ποσοστό περίπου 70%, οι Φιλιππινέζοι με ποσοστό 50%, ενώ οι Ουκρανοί παραμένουν τα τελευταία πέντε έως επτά, ή ακόμη και δέκα έτη, με ποσοστό περίπου 70%.

Από την ποιοτική έρευνα πεδίου προέκυψε ότι η πλειονότητα των υπευθύνων πληρωμάτων που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από το ναυτικό επάγγελμα. Πρόκειται για πρώην καπετάνιους και μηχανικούς, οι οποίοι έχουν καλύψει θέσεις της στεριάς στη μέση ή προς το τέλος της ναυτικής τους σταδιοδρομίας. Η ναυτική τους εμπειρία, όσον αφορά στη συνεργασία τους με τα πολυεθνικά πληρώματα αποτελεί ένα εφόδιο για τη διαχείριση των πληρωμάτων. Όμως, έγινε εμφανές ότι από την εμπειρία συνεργασίας με διάφορες εθνικότητες έχουν διαμορφωθεί στερεοτυπικές αντιλήψεις, οι οποίες επηρεάζουν τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων. Επίσης, τα στερεότυπα αναπαράγονται μεταξύ παλαιών και νέων ναυτικών, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται μια συγκεκριμένη αντίληψη, αλλά και συμπεριφορά απέναντι στις διάφορες εθνικότητες αλλοδαπών ναυτικών. Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις παρουσιάζονται και στο ενεργό ναυτεργατικό δυναμικό, όπως προέκυψε από προηγούμενη έρευνα (Προγουλάκη, 2003) και επιβεβαιώθηκε κατά την παρούσα. Οι αντιλήψεις αυτές λειτουργούν ως εμπόδιο στην αξιοποίηση της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων, αφού επηρεάζουν τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα και διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους με πολιτισμική ποικιλία. Αν και είναι ελπιδοφόρο ότι συγκεντρώνεται ποσοστό 51.1% των ναυτιλιακών εταιρειών (κυρίως μεγάλου και μικρού μεγέθους) που αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας<sup>303</sup>, δεν έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση ούτε από την πλευρά της δημόσιας εκπαίδευσης (ΑΕΝ, ΚΕΣΕΝ), ούτε από ιδιωτική πρωτοβουλία (Ελληνες εφοπλιστές).

Η περιορισμένη επιβεβαίωση των αρχικών υποθέσεων, κάνει έκδηλο το γεγονός ότι η ελληνόκτητη ναυτιλία δεν αξιοποιεί την πολιτισμική ποικιλία του ναυτεργατικού της δυναμικού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, η αξία της πολιτισμικής ποικιλίας, αλλά ούτε και η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνονται απόλυτα αντιληπτές, αφού, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναζητούν, και φαίνεται ότι επιτυγχάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω άλλων δραστηριοτήτων, όπως η λειτουργική διαχείριση των πλοίων, η αγοραπωλησία, η απορρόφηση κεφαλαίων από τις διεθνείς χρηματαγορές, κ.α.

## **7.2 Προτεινόμενο Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση**

Σύμφωνα με το βαθμό επιβεβαίωσης των αρχικών υποθέσεων, την έρευνα πεδίου και τον τριγωνισμό των θεωριών, διαμορφώθηκε ένα πρότυπο διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων στη ναυτιλιακή επιχείρηση. Το πρότυπο αυτό (βλ. σχήμα 7.1) μπορεί να αξιοποιηθεί από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθος και την ειδίκευση του στόλου, για την μετατροπή της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων σε θεμελιώδη ικανότητα.

Το πρότυπο αναπτύσσεται πάνω σε τρεις βασικές στάσεις απέναντι στην κουλτούρα, βάσει των οποίων διαμορφώνονται τέσσερις στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι στάσεις απέναντι

<sup>303</sup> Σημειώνεται ότι σε προηγούμενη έρευνα (Προγουλάκη, 2003), όπως έχει προαναφερθεί, οι απαντήσεις στην ίδια ερώτηση ήταν θετικές σε ποσοστό 79% των συμμετεχόντων ναυτικών (σε δείγμα 100 Ελλήνων ναυτικών), ενώ και στην έρευνα εν πλω εκφράστηκε ενδιαφέρον για παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων με το αντικείμενο αυτό.

στην κουλτούρα στηρίζονται στο πρότυπο των Schneider and Barsoux (1997) (αλλά και μερικώς στο πρότυπο της Adler, 1983a) (βλ. ενότητα 3.6.2), και είναι: (α) αποφυγή/αγνόηση, όπου η πολιτισμική ποικιλία δημιουργεί μόνο προβλήματα, (β) εξάλειψη ή μείωση, όπου η πολιτισμική ποικιλία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ή να οδηγήσει σε οφέλη, ή και τα δύο, και (γ) αξιοποίηση, όπου η πολιτισμική ποικιλία μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιστοίχως, οι τέσσερις στρατηγικές, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω, έχουν βασιστεί στις τρεις προτάσεις-πρωτοβουλίες για τη διαχείριση της ποικιλίας γενικότερα της Fine (1995) (δηλαδή στην εκπαίδευση- education, τις υποστηρικτικές ομάδες- support groups και τις πολιτικές ανθρώπινων πόρων- human resource policies), καθώς και στις προτάσεις του Moreby (1990) για τους ρόλους του μεσολαβητή στην περίπτωση των πολυεθνικών πληρωμάτων (βλ. ενότητες 3.6.2 και 2.3.2 αντίστοιχα). Οι στρατηγικές για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας στη ναυτιλιακή επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- (1) 'Ός έχει' (Do nothing)
- (2) Υποστηρικτικές Ομάδες ή Μεσολαβητής (Support groups or Mediator)
- (3) Εκπαίδευση για Πολιτισμική Ποικιλία (Multicultural Training)
- (4) Στρατηγική Διαχείριση Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Management of Human Resources' Cultural Diversity).

Για κάθε μία στρατηγική διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας γίνεται αξιολόγηση της πληρότητας των τεσσάρων κριτηρίων (Αξία, Σπανιότητα, Αδυναμία Αντιγραφής, Στήριξη από τον Οργανισμό) της θεωρίας πόρων- ικανοτήτων (Barney, 1997) για την ανάπτυξη θεμελιώδους ικανότητας (και τη δυνατότητα επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), ενώ σχολιάζονται και οι σχετιζόμενες πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων.

Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας είναι εφικτή για όλες τις επιχειρήσεις, το ίδιο και η αξιοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν. Μάλιστα, για κάποιες επιχειρήσεις τα οφέλη από τη διαχείριση του μικτού πολιτισμικά ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξασφαλίσουν θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα στηρίζεται στους ανθρώπινους πόρους. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν στρατηγικές για την πολιτισμική ποικιλία σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, και να εξασφαλιστεί ότι αυτές ενσωματώνονται στις οργανωτικές πολιτικές. Είναι απαραίτητη η καλλιέργεια ενός οράματος υπέρ της ποικιλίας και ο καθορισμός στόχων. Όλοι οι επιχειρηματικοί πόροι θα πρέπει να επαναλειτουργήσουν με βάση το πλαίσιο διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, ενώ οι συμπεριφορές που θα ενισχύουν τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να ενθαρρύνονται και να ανταμείβονται. Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές ενέργειες που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν είναι:

- καλλιέργεια της γνώσης σχετικά με την πολιτισμική ποικιλία στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του εργασιακού περιβάλλοντος,
- ανάπτυξη της στήριξης και της δέσμευσης στις αρχές και τους στόχους της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας,
- ανάπτυξη οράματος, καλλιέργεια στρατηγικών και καθορισμός στόχων υπέρ της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας,
- προσδιορισμός και ανάθεση καθηκόντων,

- πραγματοποίηση ελέγχων της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας.

Τα βήματα αυτά είναι πολύ βασικά στη διαδικασία καλλιέργειας κλίματος υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας και ανάπτυξης προγράμματος διαχείρισης αυτής. Μάλιστα, τα οφέλη που προκύπτουν είναι τόσο σε προσωπικό επίπεδο, δηλαδή σε κάθε εργαζόμενο, όσο και σε επιχειρησιακό.

Το Πρότυπο αυτό καταλήγει σε τρεις προσεγγίσεις, την βραχυ-, τη μεσο- και τη μακροπρόθεσμη. Η Hoecklin (1996: IX) έχει αναφέρει ότι «η στροφή προς αγορές χαμηλόμισθου εργατικού δυναμικού εξασφαλίζει ένα εύκολα αντιγράψιμο και βραχυχρόνιο πλεονέκτημα. [...] Τα διατηρήσιμα πλεονεκτήματα εντοπίζονται σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές ικανότητες (firm-specific abilities) που αξιοποιούνται σε ένα διεθνές περιβάλλον, συμβάλλουν στην ευελιξία, μοιράζονται πληροφορίες και αναπτύσσουν μια συλλογική τεχνογνωσία (collective know-how) σε ένα παγκόσμιο δίκτυο». Προκειμένου λοιπόν, να αναπτυχθούν αυτές οι ικανότητες, προτείνει οι εργαζόμενοι που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες να είναι σε θέση να επικοινωνούν, να διαπραγματεύονται, να συμβιβάζονται και να κατανοούν τις αξίες και τον τρόπο σκέψης και αντίληψης του κόσμου, που έχει ο καθένας. Η ίδια επίσης (Hoecklin, 1996: IX) είχε επισημάνει ότι «στο πεδίο της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας γίνεται εμφανές πως η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που παλαιότερα προερχόταν από ‘σκληρές’ πηγές αποδοτικότητας (‘harder’ efficiency sources), πλέον στρέφεται προς πιο ‘μαλακές’ πηγές αποτελεσματικότητας (‘softer’ effectiveness sources)». Λαμβάνοντας υπόψη τη διάκριση σε ‘μαλακή’ (soft) και ‘σκληρή’ (hard) στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Hendry and Pettigrew, 1990; Ellig, 1997; Jackson, 2002: 458), η μακροπρόθεσμη προσέγγιση του προτύπου αντιπροσωπεύει τη ‘μαλακή’ στρατηγική ΔΑΠ, όπου οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως «κεφάλαια υψηλής αξίας, ικανά για ανάπτυξη, άξια εμπιστοσύνης και, μέσω της συμμετοχής και της προθυμίας, ικανά για προσφορά ωφελειών». Από την άλλη, η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση του προτύπου μπορεί να αναφερθεί και ως ‘σκληρή’ στρατηγική ΔΑΠ, όπου οι άνθρωποι εκλαμβάνονται ως «σκέτοι πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Παρακάτω αναλύονται οι τέσσερις στρατηγικές του προτύπου, σύμφωνα με το σχήμα 7.1.

Σχήμα 7.1 Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Στάση απέναντι στην κουλτούρα Στρατηγικές διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας	Αποφυγή	Μείωση/ Εξάλειψη	Μείωση/ Εξάλειψη	Αξιοποίηση			
	Εκπλήρωση κριτηρίων για επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:				Αποτέλεσμα:	Κόστος:	Προσέγγιση:
① 'Ός έχει'	Αξία	Αξία	Αξία	Αξία	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα		Βραχυχρόνια
② Μεσολαβητής ή Υποστηρικτικές Ομάδες		Σπανιότητα	Σπανιότητα	Σπανιότητα	Συγκρίσιμη Ανταγωνιστικότητα		Μεσοχρόνια
③ Εκπαίδευση για Πολιτισμική Ποικιλία			Αδυναμία Αντιγραφής	Αδυναμία Αντιγραφής	Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα		Μεσοχρόνια
④ Στρατηγική Διαχείριση Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων				Στήριξη από Οργανισμό	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα		Μακροχρόνια

### 7.2.1 Αγνοώντας την πολιτισμική ποικιλία

Η πρώτη στρατηγική χαρακτηρίζεται από μια στάση αγνόησης ή αποφυγής της πολιτισμικής ποικιλίας. Στις ναυτιλιακές αυτές επιχειρήσεις η συνήθης στρατηγική επάνδρωσης του παρελθόντος ήταν τα αμιγώς ελληνικά πληρώματα, που όμως με το πέρασμα του χρόνου και τις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς, προέκυψε η ανάγκη για μείωση του λειτουργικού κόστους και στροφή σε άλλες εθνικότητες ναυτικών. Οι επιχειρήσεις αυτές αποφεύγουν την πολιτισμική ποικιλία, είτε απασχολώντας αμιγώς αλλοδαπά πληρώματα, είτε με συνδυασμό Ελλήνων (τους οποίους διατηρούν από το παρελθόν), σε συνδυασμό με μία ή περισσότερες αλλοδαπές εθνικότητες. Εδώ αναγνωρίζεται η αξία των ανθρώπινων πόρων ως εξής: στην περίπτωση των μονοεθνικών αλλοδαπών πληρωμάτων, η αξία προέρχεται από το χαμηλό κόστος επάνδρωσης και την αποφυγή των προβλημάτων που παρουσιάζονται πάνω στο πλοίο στα πολυεθνικά πληρώματα. Στη δεύτερη περίπτωση αναγνωρίζεται η υψηλότερη αξία των Ελλήνων, από θέμα ποιότητας, δηλαδή τεχνογνωσίας, ικανοτήτων, γνώσεων, κλπ., αλλά και η αξία σε όρους χαμηλού κόστους των αλλοδαπών ναυτικών. Για το λόγο αυτό, επιλέγεται σχεδόν πάντα η μίξη διαφόρων εθνικοτήτων (των πιο χαμηλόμισθων ανά περίπτωση), παρουσία Ελλήνων. Στη δεύτερη περίπτωση, τα προβλήματα που δημιουργούνται στα μικτά πολιτισμικά πληρώματα αντιμετωπίζονται από τον Πλοίαρχο ή/και τον Α' Μηχανικό, βάσει της εμπειρίας τους. Επίσης, σε αυτούς εναπόκειται η ικανότητα της ηγεσίας σε πολυεθνικά πληρώματα και της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Εδώ, ο καπετάνιος που αναλαμβάνει το ρόλο του ηγέτη και διαχειριστή της πολιτισμικής ποικιλίας πάνω στο πλοίο, επωμίζεται ένα ρόλο για τον οποίο δεν είναι εκπαιδευμένος. Η ηγεσία αποτελεί μια ικανότητα που εν μέρει μπορεί να διαθέτει ένας άνθρωπος έμφυτα, όμως είναι και μια ικανότητα που αναπτύσσεται. Ειδικά για την ηγεσία σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον όμως, οι απαιτήσεις είναι πολύ πιο υψηλές. Στην περίπτωση των πολυεθνικών πληρωμάτων, ο καπετάνιος-ηγέτης καλείται να διαχειρισθεί διαφορετικές κουλτούρες, σε ένα περιβάλλον άκρως δυναμικό. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή υποψηφίων, στην αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων, καθώς και στη διατήρηση του δυναμικού τους, μέσω των πακέτων ανταμοιβών. Επίσης, από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, επιλέγουν να χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση εξωτερικό συνεργάτη για την εύρεση ναυτεργατικού δυναμικού από την αλλοδαπή, ενώ, εάν απασχολούν εγχώριους ανώτατους αξιωματικούς, αναλαμβάνει ο υπεύθυνος πληρωμάτων την προσέλκυση και διατήρησή τους. Σε αυτή την επιλογή στρατηγικής, η αξία του ναυτεργατικού δυναμικού αναγνωρίζεται, όμως σε διαφορετικούς όρους.

Έτσι, ενώ για τους Ανώτατους Αξιωματικούς εκτιμάται η αξία τους σε όρους ποιότητας, στο υπόλοιπο πλήρωμα αναγνωρίζεται η αξία σε όρους οικονομικούς, αφού συνεισφέρουν στα χαμηλά έξοδα επάνδρωσης. Όμως, οι πόροι αξίας- δηλαδή οι ανώτατοι αξιωματικοί είναι εύκολο να προσεγγιστούν και να δελεαστούν με κίνητρα από άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ειδικά σε εποχές όπως η σημερινή, που ο ανταγωνισμός για το ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό είναι έντονος. Επίσης, είναι εύκολο να μιμηθούν άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις τον πόρο που αφορά στα κατώτερα πληρώματα, δεδομένης της υπερπροσφοράς που υπάρχει από χώρες της Άπω Ανατολής, και αλλού. Έτσι, οι πόροι σε αυτή τη στρατηγική επιλογή δεν αναγνωρίζονται στον απόλυτο βαθμό ούτε αντικειμενικά ως υψηλής αξίας, αφού επιλέγονται κυρίως με βάση το κόστος τους. Ταυτόχρονα, οι ανθρώπινοι πόροι δεν είναι σπάνιοι, διότι δεν ερευνώνται σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Επίσης, είναι εύκολα αντιγράψιμοι και σε καμία περίπτωση δεν στηρίζονται οργανωτικά από τον οργανισμό, αφού δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα ΔΑΠ, και ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων διαχείρισής τους παραχωρείται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η στρατηγική αυτή προσέγγιση ουσιαστικά αντιμετωπίζει τις σημερινές απαιτήσεις της ναυτιλιακής αγοράς με πρακτικές παλαιών συνθηκών. Αυτό μπορεί μεν να εξασφαλίζει βραχυχρόνια κάποια οφέλη σε όρους κόστους, όμως οδηγεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, διότι οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν στρατηγικές ΔΑΠ που θα τους εξασφαλίσουν διάρκεια στο χρόνο, ούτε θα τους προετοιμάσουν για να αντιμετωπίσουν τις απειλές της αγοράς στο μέλλον. Η στρατηγική αυτή προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επικεντρώνονται σε άλλους τομείς (π.χ. αγοραπωλησίες πλοίων, κ.α.), δηλαδή σε πόρους τους οποίους θεωρούν πιο υψηλής αξίας.

### 7.2.2 Ο ρόλος των Μεσολαβητών ή των υποστηρικτικών ομάδων

Η δεύτερη στάση απέναντι στην κουλτούρα είναι αυτή της εξάλειψης ή μείωσης των προβλημάτων που προκύπτουν από την πολιτισμική ποικιλία και των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών κουλτούρων. Η εξάλειψη των προβλημάτων των πολυεθνικών πληρωμάτων φαίνεται από την έρευνα πεδίου ότι επιδιώκεται μέσω επιλογών σύνθεσης, όπως τα μονοεθνικά αλλοδαπά πληρώματα ή τα μικτά με παρουσία Ελλήνων. Η αντιμετώπιση του ζητήματος της κουλτούρας και της πολυπολιτισμικότητας μέσω της εξάλειψης/μείωσης, προϋποθέτει την υιοθέτηση της στρατηγικής που περιλαμβάνει τη χρήση μεσολαβητών ή υποστηρικτικών ομάδων. Στο σχήμα 7.2 παρακάτω, παρουσιάζονται οι τρεις μορφές ενδιάμεσων προσώπων ή ομάδων. Η χώρα 1 αντιπροσωπεύει την έδρα της ναυτιλιακής εταιρείας (το κέντρο της λήψης αποφάσεων και λειτουργικής διαχείρισης των πλοίων). Επίσης, η χώρα 1 μπορεί να αποτελεί τη χώρα προέλευσης κάποιων μελών του πληρώματος, π.χ. Έλληνες αξιωματικοί απασχολούμενοι σε ελληνόκτητα πλοία. Η χώρα 2 αντιπροσωπεύει τη χώρα προέλευσης μιας άλλης μερίδας ναυτικών που απασχολεί η ναυτιλιακή εταιρεία (π.χ. Φιλιππίνες), ενώ η χώρα 'ν' αντιπροσωπεύει τις διάφορες εθνικές προελεύσεις των ναυτικών που συνιστούν τα πληρώματα του στόλου. Η πρώτη προσέγγιση περιλαμβάνει:

A. Μεσολαβητή αλλοδαπό, στο γραφείο της επιχείρησης (Μεσάζων εθνικότητας 2):

Η πρόταση αυτή έγινε πρώτη φορά από τον Moreby (1990: 203), ο οποίος ανέφερε ότι «στο μέλλον τα πλοία θα στελεχώνονται από αλλοδαπούς ναυτικούς, συν τεχνικούς διευθυντές (δηλαδή διευθυντές λειτουργικού, τεχνικού και τμήματος πληρωμάτων) στα γραφεία των επιχειρήσεων, οι οποίοι θα είναι ίδιας εθνικότητας με τους ναυτικούς». Αυτό συναντάται σήμερα σε ορισμένες ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ αρκετές το έχουν προγραμματίσει για το μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, σε κάποιες ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες (μεγάλου και μεσαίου μεγέθους) παρατηρήθηκε, αλλά και δηλώθηκε ρητά από τους υπεύθυνους πληρωμάτων ότι στο γραφείο της εταιρείας στην Ελλάδα εργάζονται για παράδειγμα Ρώσοι και Φιλιππινέζοι, και συγκεκριμένα σε θέσεις στο τεχνικό και λειτουργικό τμήμα της εταιρείας. Μάλιστα, ένας υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης εταιρείας δικαιολόγησε το γεγονός ότι «στο γραφείο της εταιρείας απασχολούνται και τέσσερις Κινέζοι, για την καλύτερη επικοινωνία με τα πλοία όπου είναι Κινέζοι». Σχετικά, ο υπεύθυνος πληρωμάτων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας ανέφερε ότι «υπάρχει προοπτική για απασχόληση Φιλιππινέζων και στην ξηρά, στα γραφεία της εταιρείας,

όχι μόνο της [όνομα εταιρείας], αλλά και άλλων [ελληνόκτητων εταιρειών]». Η λύση αυτή φαίνεται ότι είναι «οικονομικά ορθή», αφού πιστεύεται από τον Moreby (1990) ότι ο Αρχιπλοίαρχος, Αρχιμηχανικός και ο Υπεύθυνος πληρωμάτων θα πρέπει να μοιράζονται τις ίδιες αξίες και την ίδια γλώσσα με τους ανώτατους αξιωματικούς των πλοίων.

Η δεύτερη προσέγγιση περιλαμβάνει:

B. Μεσολαβητή με εθνική προέλευση έδρας επιχείρησης, στο πλοίο/στόλο (Μεσάζων εθνικότητας 1):

Η περίπτωση αυτή αναφέρεται σε έναν ενδιάμεσο π.χ. Έλληνα, ο οποίος θα τοποθετείται σε ελληνόκτητο πλοίο με πλήρωμα πολυεθνικό (παρουσία ή όχι Ελλήνων) ή μονοεθνικό αλλοδαπών ναυτικών. Ο Moreby (1990: 203) επεσήμανε τη μελλοντική ανάγκη ύπαρξης ενός διαχειριστή (super-cargo/ commercial manager), λόγω της εξάπλωσης των πολυεθνικών πληρωμάτων, και αναφέρει σχετικά ότι «η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα του διαχωρισμού της επιχειρηματικής αποδοτικότητας του πλοίου από τα καθημερινά τεχνικά και άλλα γραφειοκρατικά ζητήματα». Σημειώνεται ότι η τοποθέτηση Έλληνα πλοιάρχου στη θέση αυτή μπορεί να καλύψει εν μέρει τις απαιτήσεις του μεσολαβητή, όμως είναι αναγκαίο ο ρόλος του να διαχωρίζεται από τις τυπικές αρμοδιότητές του. Πιθανώς για το ρόλο αυτό να είναι κατάλληλος ο Υποπλοίαρχος, υπό την προϋπόθεση όμως, ότι θα εκπαιδευτεί στο αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας πληρωμάτων, διότι διαφορετικά θα αναπαράγει τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που κυριαρχούν σήμερα για τις διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι αρμοδιότητές του θα επιβαρυνθούν με τις απαιτήσεις και ευθύνες του μεσολαβητή. Το στέλεχος αυτό θα έχει την εθνικότητα του εφοπλιστή, δηλαδή θα προέρχεται από την χώρα- έδρα της ναυτιλιακής επιχείρησης (χώρα 1) και θα είναι τοποθετημένος στο πλοίο. Εδώ, οι επιχειρήσεις μπορούν εναλλακτικά να χρησιμοποιήσουν ένα άλλο στέλεχος της επιχείρησης (π.χ. Αρχιπλοίαρχο/ Αρχιμηχανικό), το οποίο θα επισκέπτεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα πλοία του στόλου. Σημειώνεται ότι αυτό το μέτρο εντοπίστηκε σε κάποιες ελληνόκτητες επιχειρήσεις κατά την έρευνα πεδίου, αλλά η επίσκεψη του στελέχους δεν στόχευε στη 'μεσολάβηση' και τη διαχείριση ζητημάτων πολυπολιτισμικότητας, αλλά επικεντρωνόταν στην επιθεώρηση του πλοίου και τακτοποίηση άλλων ζητημάτων. Αυτή η προσέγγιση είναι αρκετά κατάλληλη ακόμη και για τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, αφού μπορούν διατηρώντας χαμηλά τα σχετικά έξοδα, να διαχειριστούν την πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων, όμως προϋποθέτει το στέλεχος (ξηράς ή πλοίου) που θα επιλεγεί να λάβει εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας.

Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει:

Γ. Υποστηρικτικές Ομάδες:

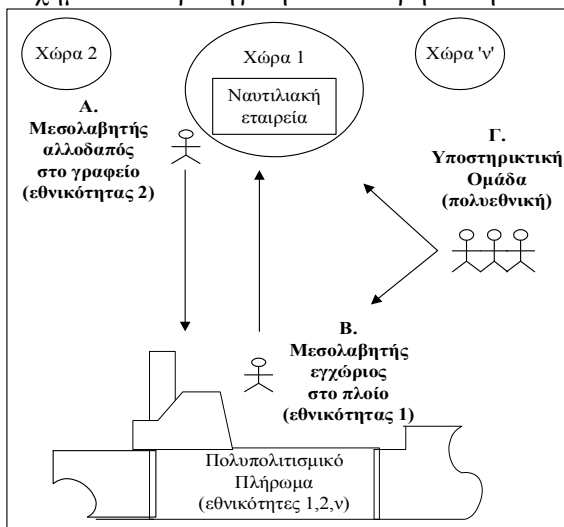
Η Fine (1995: 134) αναφέρει ότι ένας οργανισμός «μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα την ποικιλία, και ειδικότερα την πολιτισμική, μέσα από ομάδες υποστήριξης (support groups), οι οποίες πρέπει να είναι μικτές, ανάλογα με το βαθμό ποικιλίας, και έχουν το ρόλο να στηρίζουν τα μέλη τους προσφέροντας την ευκαιρία να εξοικειώνονται με τη διαφορετικότητα των άλλων, και να ανταλλάσσουν εμπειρίες, προβληματισμούς και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν». Η πρόταση της Fine (1995) αφορά περισσότερο στην ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη που μπορεί να παρέχεται στα μέλη των ομάδων



υποστήριξης, τα οποία βιώνουν συναισθήματα κοινωνικής απομόνωσης, αλλά και διακρίσεων στον εργασιακό χώρο. Όμως στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μια άλλη μορφή των ομάδων υποστήριξης μπορεί να αναπτυχθεί: αυτή όπου τα μέλη της μπορεί να αποτελούνται από στελέχη με ναυτική εμπειρία, διαφορετικών εθνικοτήτων, αλλά και διαφορετικής ηλικίας, φύλου, επαγγελματικού/ επιστημονικού υπόβαθρου, κλπ., και που θα έχουν ως στόχο τη στήριξη των ναυτικών μεμονωμένα, αλλά και των πληρωμάτων ως σύνολο, όσον αφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν λόγω της πολιτισμικής ποικιλίας στα πλοία. Με βάση τα δεδομένα της έρευνας πεδίου, αυτή τη στιγμή η επίλυση προβλημάτων ή συγκρούσεων που παρουσιάζονται εν πλω λόγω των διαφορετικών εθνικοτήτων πάνω στο πλοίο, βαρύνει τον Πλοίαρχο. Ο καπετάνιος είναι επιβαρυνμένος με ένα ρόλο, για τον οποίο δεν έχει λάβει καμία εκπαίδευση, οπότε βασίζεται μονάχα στην εμπειρία του, τις ηγετικές του ικανότητες και τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που ο ίδιος έχει, και που του μεταδίδονται από συνεργάτες. Συνεπώς, μια ομάδα αποτελούμενη από ανθρώπους με ναυτική εμπειρία, που έχουν διαφορετικές κουλτούρες, αλλά και επαγγελματικά υπόβαθρα (π.χ. κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι, κ.α.), μπορούν να στηρίζουν αφενός τον Πλοίαρχο (και το πλήρωμα) κάθε πλοίου, αφετέρου την ίδια τη ναυτιλιακή επιχείρηση, μέσω συμβουλευτικής και συμμετοχής στη διαχείριση των πληρωμάτων, αλλά και τη διαχείριση του προσωπικού γραφείου.

Η στρατηγική της χρήσης υποστηρικτικών ομάδων μπορεί να βρει εφαρμογή κυρίως σε επιχειρήσεις ή ομίλους με μεγάλους στόλους, ακόμη και σε ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων. Από την άλλη, οι μικρού μεγέθους εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν με άλλες (συμμαχία) προκειμένου να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την πολιτισμική ποικιλία των ανθρώπινων πόρων τους, μέσα από τη χρήση των υποστηρικτικών ομάδων. Έτσι, ενώ μπορεί να θεωρηθεί ότι η πρόταση αυτή αυξάνει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης με την απασχόληση νέων ατόμων, μπορεί να εφαρμοστεί εναλλακτικά με μια ομάδα ολιγομελή, η οποία μπορεί να απαρτίζεται από ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους που θα λάβουν τη σχετική εκπαίδευση: το συνολικό κόστος εφαρμογής της με τον τρόπο αυτό περιορίζεται.

Σχήμα 7.2 Στρατηγική Μεσολαβητών ή Υποστηρικτικών Ομάδων



Ο ρόλος του μεσολαβητή ('mediator', στη Hoecklin, 1996), με τις δύο μορφές που προτείνει ο Moreby (1990) μπορεί σήμερα να εμπλουτιστεί με αυτόν του Πολιτισμικού Μεταφραστή ('cultural interpreter'), όπως τον ονομάζει η Hoecklin (1996: 151). Ενώ η Hoecklin τον θεωρεί απαραίτητο στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον, στην περίπτωση της ναυτιλιακής επιχείρησης θεωρείται εξίσου σημαντικός, λόγω του έντονου βαθμού πολυπλοκότητας (πλοία- γραφεία εταιρείας) και της πολιτισμικής ποικιλίας. Γίνεται λοιπόν εμφανές ότι εδώ και πολλά χρόνια η πολιτική αυτή έχει εφαρμοστεί σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, αλλά ελάχιστα στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι Μεσολαβητές και οι Υποστηρικτικές Ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά όχι μόνο στα πολυεθνικά πληρώματα, αλλά και στα μονοεθνικά αλλοδαπών ναυτικών. Η επιλογή του μονοεθνικού πληρώματος, αν και θεωρείται ότι αποφεύγει και εξαλείφει τις συγκρούσεις και τα προβλήματα που προκαλούνται λόγω των πολιτισμικών διαφορών, εν τούτοις, σημειώνει αδυναμίες και δυσκολίες κατά την επικοινωνία με το γραφείο της ναυτιλιακής εταιρείας, το οποίο στελεχώνεται από άλλης εθνικότητας εργαζομένους. Οι επιλογές των Μεσολαβητών ή των Υποστηρικτικών Ομάδων μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό.

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική αυτή προσέγγιση θέτει τις βάσεις για να αναγνωρίζεται η αξία του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επιλέγεται ναυτεργατικό δυναμικό που θεωρείται το πιο κατάλληλο για τις ανάγκες του στόλου. Λαμβάνεται έτσι υπόψη τόσο το κόστος, όσο και η ποιότητα των ναυτικών, αφού η επιχείρηση δε νιώθει απειλή, ούτε επιλέγει να αποφύγει την πολιτισμική ποικιλία. Η ναυτιλιακή εταιρεία κάνει προσπάθειες και επιλέγει μέτρα ώστε να μειώσει και να εξαλείψει τα προβλήματα των πολυεθνικών ομάδων, τόσο πάνω στο πλοίο, όσο και μεταξύ πλοίου και γραφείου. Ταυτόχρονα, είναι δυνατό να εκπληρωθεί και το δεύτερο κριτήριο της σπανιότητας, αφού μέσω των ειδικών (μεσολαβητών ή μελών υποστηρικτικών ομάδων) θα εντοπίζονται, αναδεικνύονται και αξιοποιούνται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η αξία των ανθρώπινων πόρων. Τα χαρακτηριστικά αυτά, ανάλογα με τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης μπορούν να αξιολογηθούν ως σπάνια, και μέσα από την κατάλληλη ΔΑΠ να εξασφαλίζουν το κριτήριο της σπανιότητας των ανθρώπινων πόρων κάθε επιχείρησης. Θα πρέπει όμως να υπογραμμιστεί ότι η στρατηγική αυτή προσέγγιση δεν προσφέρει προστασία από την αντιγραφή, αφού ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να μιμηθούν τα μέτρα αυτά, ή ακόμη και να αποκτήσουν τους συγκεκριμένους μεσολαβητές (ή αντίστοιχα, μέλη των υποστηρικτικών ομάδων). Επίσης, αδυναμία της στρατηγικής είναι ότι κάθε φορά που αλλάζει κάποια εθνικότητα ναυτικών, χρειάζεται νέο πρόσωπο που θα αναλαμβάνει το ρόλο του Μεσολαβητή, ή ανασχηματισμό της Υποστηρικτικής Ομάδας. Ένα σημείο που κρίζει προσοχής είναι ότι τα μέλη των ομάδων ή ο/οι Μεσολαβητής/ες απαιτείται να είναι εκπαιδευμένα, εφόσον αναλάβουν και το ρόλο του 'Πολιτισμικού Μεταφραστή'. Συνεπώς, πρόκειται για μια μεσοπρόθεσμη στρατηγική, η οποία μπορεί να προσφέρει στη ναυτιλιακή επιχείρηση συγκρίσιμη ανταγωνιστικότητα.

### **7.2.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας του ναυτεργατικού δυναμικού**

Στη στάση της εξάλειψης/μείωσης των επιδράσεων της κουλτούρας και των πολιτισμικών διαφορών στην επιχείρηση, μπορεί να επιλεγεί η στρατηγική που

αφορά στην προσφορά εκπαίδευσης στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας. Από την έρευνα πεδίου προέκυψε ότι ελάχιστες ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις πραγματοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα σε αυτό το αντικείμενο, τα οποία είναι συνήθως μη οργανωμένα και λειτουργούν περισσότερο ενημερωτικά-συμβουλευτικά. Η εκπαίδευση πάνω στην πολιτισμική ποικιλία<sup>304</sup> (Cultural Diversity Training Program) (Romanski-Livingston, 1998) έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος άλλων επιχειρηματικών κλάδων παγκοσμίως, από πολυεθνικές και άλλες επιχειρήσεις, κυρίως με τη μορφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στελεχών στο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας (cultural diversity training programs). Βασικοί στόχοι των προγραμμάτων αυτών είναι η εκπαίδευση αυτογνωσίας (personal awareness), η εκπαίδευση συνειδητοποίησης της επιχείρησης (business awareness) και η εκπαίδευση ανάπτυξης ικανοτήτων διαχείρισης της ποικιλίας (diversity skills) (Loden, 1996)<sup>305</sup>. Η εκπαίδευση στο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας έχει διαπιστωθεί ότι μπορεί να βελτιώνει την κατανόηση του ανθρώπου σχετικά με τη δική του κουλτούρα, να μειώνει τη στερεοτυπική σκέψη και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας της συνεργασίας μέσα σε πολυεθνικές ομάδες.

Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα για την πολιτισμική ποικιλία, ώστε να εκπληρώνονται οι συγκεκριμένες ανάγκες που η ίδια, αλλά και οι εργαζόμενοί της έχουν πάνω στο ζήτημα αυτό. Προκειμένου να προσδιοριστεί το περιεχόμενο, η έκταση, η ένταση και η αυστηρότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς και οι συμμετέχοντες και οι εκπαιδευτές, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες, όπως η προηγούμενη εμπειρία σε ζητήματα διαπολιτισμικών σχέσεων, η φύση της εργασίας, η ικανότητα χρήσης ξένων γλωσσών και το εύρος των πολιτισμικών διαφορών. Ανεξάρτητα από τον τύπο της εκπαίδευσης (έτοιμα-τυποποιημένα ή εξατομικευμένα, Fine, 1995:142<sup>306</sup>) αναγκαία είναι μια πολύπλευρη προσέγγιση. Ιδανικά, η πολυπολιτισμική εκπαίδευση θα πρέπει να προσφέρεται στον εργαζόμενο πριν την επαφή του με άλλες κουλτούρες (Ferraro, 1998), ώστε να λειτουργεί ως προληπτικό μέτρο, και όχι κατασταλτικά.

Τα βασικά συστατικά ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για την πολιτισμική ποικιλία θα πρέπει να περιλαμβάνουν καταρχάς, βασική κατανόηση της έννοιας της κουλτούρας, καθώς και εξοικείωση με τα (λεκτικά και μη) πρότυπα επικοινωνίας,

---

<sup>304</sup> Επίσης μπορεί να οριστεί ως διαπολιτισμική εκπαίδευση (Cross-Cultural Training- CCT) (Perkins, 1993; Ferraro, 1998) ή πολυπολιτισμική εκπαίδευση (multicultural training) (Sue, 1997). Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί στην πολυπολιτισμική εκπαίδευση (multicultural training), χωρίς να έχουν καταλήξει σε έναν κοινό (Ridley *et al.*, 1994; Sue, 1997). Ένα από τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων είναι η συμμετοχή ατόμων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, αξίες και τρόπους ζωής (Sue *et al.*, 1982).

<sup>305</sup> Στην εκπαίδευση συνειδητοποίησης αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε οργανωσιακές αλλαγές, ενώ στην εκπαίδευση ανάπτυξης ικανοτήτων διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας περιλαμβάνεται ένα πλαίσιο με σταδιακά βήματα (step-by-step framework) για τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων και ενεργειών που θα βασίζονται σε αυτά που έχουν διδαχθεί οι συμμετέχοντες.

<sup>306</sup> Τα έτοιμα-τυποποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης (canned training) είναι προσχεδιασμένα, γενικής φύσης μαθήματα, τα οποία ως μια μέση συμβιβαστική λύση μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε επιχείρηση, ενώ τα εξατομικευμένα (individualised training) περιλαμβάνουν εκπαίδευση που σχεδιάζεται, οργανώνεται και αναπτύσσεται για ένα συγκεκριμένο οργανισμό, για αυτό και συνήθως, αναπτύσσεται μετά την αξιολόγηση των επιχειρησιακών αναγκών. Επίσης, μπορούν να εφαρμοστούν προγράμματα-εργαστήρια (workshops), όπως οι παρουσιάσεις ενημερωτικής φύσης, τα σεμινάρια διέγερσης της συνείδησης, και η ανάπτυξη βιωματικών ικανοτήτων (Fine, 1995: 143-148), μεμονωμένα ή σε συνδυασμό.

που συμπεριλαμβάνουν τη γλώσσα αλλά και τον τρόπο σκέψης, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές άλλων κουλτούρων. Επίσης, καθοριστικής σημασίας είναι η πολιτισμική αυτογνωσία, η οποία εξασφαλίζει στους εκπαιδευόμενους ότι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν, να ερμηνεύουν και να αντιμετωπίζουν καλύτερα τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάθε διαπολιτισμική επικοινωνία. Ακόμη, είναι αναγκαίο να υπάρχει εξοικείωση με τη διαφορετική κουλτούρα με την οποία αλληλεπιδρούν τα άτομα, μέσω πλήθους πληροφοριών<sup>307</sup>. Η πολυπολιτισμική εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση πολλών μεθόδων, οι οποίες διαφέρουν σε όρους επιπέδου της ενεργής συμμετοχής (active participation) των εκπαιδευομένων, και μπορεί να περιλαμβάνουν γνωστική διδασκαλία (διαλέξεις, βιβλιογραφία, κ.α.), εκπαίδευση απόδοσης (ανάλυση σεναρίων, μελέτη περιπτώσεων) ή βιωματικές εκπαιδευτικές στρατηγικές (προσομοιώσεις, διαδραστικά ηλεκτρονικά πολυμέσα, κ.α.). Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η εκπαίδευση για την πολιτισμική ποικιλία θα πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις μοναδικές ανάγκες των ανθρώπων και των οργανισμών (εργαζομένων και επιχειρήσεων), προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των εκπαιδευτικών πολυπολιτισμικών προγραμμάτων είναι αναγκαίο η εκμάθηση να επικεντρωθεί όχι μόνο στην προσφορά γνώσεων, αλλά και στην ανάπτυξη ικανοτήτων. Είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να συνδέουν την εκμάθηση με την πραγματική εργασία τους, για αυτό και τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να έχουν πρακτικό χαρακτήρα. Αφού η πολιτισμική επίγνωση (cultural awareness) είναι μια διαδικασία δια βίου εκπαίδευσης, τα άτομα που ολοκληρώνουν την εκπαίδευση θα πρέπει να ανανεώνουν το πληροφοριακό υλικό για τις κουλτούρες, καθώς και να εκπαιδεύονται να αντλούν πληροφορίες για τις κουλτούρες από το ίδιο το διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον.

Η στρατηγική της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναγνωρίζει την αξία των ανθρώπινων πόρων, και αναζητά τα σπάνια χαρακτηριστικά τους. Επίσης, αναπτύσσει ικανότητες στους ανθρώπινους πόρους, που αυξάνουν το επίπεδο της αξίας και σπανιότητάς τους. Επιπλέον, πληρείται και το τρίτο κριτήριο της αδυναμίας αντιγραφής, καθώς κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την πολυπολιτισμικότητα σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης και των εργαζομένων της.

Αν και απαιτείται σταθερότητα στις συνθέσεις των πληρωμάτων και κυρίως, στις απασχολούμενες εθνικότητες ώστε να εξασφαλίζεται πολιτισμική σταθερότητα, εφόσον η βασική δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος θα παραμένει σταθερή, κάθε φορά που η ναυτιλιακή επιχείρηση θα επιλέγει άλλη εθνικότητα ναυτικών, θα χρειάζεται μια απλή ανανέωση και μικρές αναπροσαρμογές του περιεχομένου της εκπαίδευσης. Όμως, η προσφορά εκπαιδευτικών σεμιναρίων πάνω στο αντικείμενο της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων είναι μια στρατηγική με μεσοπρόθεσμο προσανατολισμό, αφού παρουσιάζει ένα βασικό μειονέκτημα: η εκπαίδευση, οποιασδήποτε μορφής και αν είναι, αλλά ιδιαίτερα όταν απαιτεί την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών από τους συμμετέχοντες, μπορεί σε πρώτη φάση να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, όμως οι εθνικές ομάδες που νιώθουν πιο μειονεκτικά απαιτούν συνειδητά ή και ασυνειδητά, πέρα από τη συζήτηση, να αναλάβει η επιχείρηση μέτρα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που βιώνουν (Fine, 1995; Pelled *et al.*, 1999). Προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές επιδράσεις της εκπαίδευσης, θα πρέπει να ληφθούν εξ αρχής μέτρα που θα στοχεύουν (Fine, 1995: 154) στη δημιουργία, διατήρηση και ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης,

<sup>307</sup> Η πληροφόρηση αυτή συμβάλλει στην απόκτηση γνώσεων, όμως η προσαρμογή σε ένα νέο πολυπολιτισμικό περιβάλλον απαιτεί ταυτόχρονα, την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων, την απόκτηση νέων αντιλήψεων και την αλλαγή παλαιών συμπεριφορών και τρόπων σκέψης.

στην αποφυγή παρεξηγήσεων και παρερμηνεύσεων και στην άμεση συσχέτιση με το εργασιακό περιβάλλον<sup>308</sup>. Οπότε, ακόμη και η εκπαίδευση από μόνη της δεν αρκεί, εάν η ίδια η επιχείρηση δεν ενσωματώσει τις ιδέες που θέλει οι εργαζόμενοι της να έχουν για την πολιτισμική ποικιλία, στη στρατηγική της, αλλά και στις εσωτερικές της λειτουργίες. Δηλαδή, ακόμη και αν μια επιχείρηση αναγνωρίζει την ανάγκη για εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας, δεν αρκεί το προσωπικό να εκπαιδευτεί, εάν η ίδια πρώτα δεν έχει διαμορφώσει το πλαίσιο, μέσα από αλλαγές διοικητικές και οργανωτικές, ώστε να υποδεχτεί τις ιδέες της πολιτισμικής ποικιλίας, να ενσωματώσει τις νέες αρχές στη στρατηγική της και να αλλάξει τις διαδικασίες με τις οποίες διαχειρίζεται την πολιτισμική ποικιλία. Μονάχα μέσα από τη στήριξη από τον οργανισμό μπορεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως την πολιτισμική ποικιλία, να τη διαχειριστεί ανταγωνιστικά και να εξασφαλίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **7.2.4 Η θεμελιώδης ικανότητα μέσα από τη Στρατηγική Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση**

Η τελευταία εναλλακτική του προτεινόμενου προτύπου αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη λύση για την ανταγωνιστική διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Εδώ, η ναυτιλιακή επιχείρηση υιοθετεί μια θετική στάση απέναντι στην κουλτούρα και τις πολιτισμικές διαφορές, αξιοποιώντας τις για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαραίτητο είναι όμως, να αναπτύξει: (α) μια πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα και (β) ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Κοινό συμπέρασμα από διάφορους ερευνητές (Fernandez, 1991; Cox, 1993; 1994; Loden, 1996) είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ανάγκη για ενσωμάτωση στην οργανωσιακή (εταιρική) κουλτούρα, αξιών και πρακτικών που θα επιτρέπουν στα άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο να αναδείξουν τις δυνατότητές τους, μέσα από τα κοινά, αλλά και τα διαφορετικά στοιχεία της κουλτούρας τους<sup>309</sup>. «Οποιοσδήποτε στρατηγικές ή μέτρα επιδιώξει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά να εφαρμόσει για να στηρίξει ένα πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, δε θα επιτύχει απόλυτα εάν δεν καλλιεργήσει μια πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα» (Fine, 1995: 163). Η κουλτούρα αυτή θα πρέπει να είναι δεκτική σε νέες ιδέες και μεθόδους, υποστηρικτική στη διαφορετικότητα των εργαζομένων και ευέλικτη στο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων<sup>310</sup>. Η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών είναι

<sup>308</sup> Σχετικά, η Hoecklin (1996: 79) προσδιορίζει μερικά από τα χαρακτηριστικά εμπόδια- λανθασμένες αντιλήψεις που παρουσιάζονται στους εκπαιδευόμενους κατά τη διαδικασία της πολυπολιτισμικής εκμάθησης, ενώ οι De Simone and Harris (1994: 489) επισημαίνουν τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση προγραμμάτων εκπαίδευσης υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας, τόσο από την πλευρά των εκπαιδευτών, όσο και από την πλευρά του ίδιου του προγράμματος.

<sup>309</sup> «Η πρόκληση στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, έγκειται στην εξισορρόπηση των φαινομενικά αντικρουόμενων αξιών και συμπεριφορών, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται πλεονεκτήματα από αυτές. Η διαδικασία αυτή απαιτεί πρωταρχικά, την αναγνώριση ότι δεν υπάρχει ένας σωστός τρόπος ή μία σωστή απάντηση, καθώς και τον προσδιορισμό των στοιχείων που έρχονται σε σύγκρουση» (Hoecklin, 1996:79).

<sup>310</sup> Στην περίπτωση της ναυτιλιακής επιχείρησης, αυτό είναι αναγκαίο και στο επίπεδο του πλοίου, όπου, για παράδειγμα, «ο πλοίαρχος ή κάθε αξιωματικός που συνεργάζεται με αλλοεθνείς σε ένα πλοίο και βρίσκεται αντιμέτωπος με διαφορετικές κουλτούρες, θα πρέπει (α) να αποδεχτεί ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικά 'σωστές' ή 'λάθος' λύσεις, ούτε 'καλύτεροι' ή 'χειρότεροι' τρόποι κάλυψης βασικών αναγκών και εκτέλεσης εργασιών, και (β) κάθε κουλτούρα είναι και πάντα θα είναι κατά βάση

καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία και διατήρηση αυτού του είδους εταιρικής κουλτούρας. Από τη μία, η διοίκηση θα πρέπει να ακούει και να δίνει προσοχή στα λεγόμενα των εργαζομένων και να ανταποκρίνεται με υπευθυνότητα στις ιδέες και τους προβληματισμούς τους, ενώ από την άλλη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μην είναι παθητικοί, αλλά να αναλαμβάνουν υπεύθυνα να μεταφέρουν τις ιδέες και τους προβληματισμούς. Επίσης, η πολυπολιτισμική κουλτούρα (multicultural culture) θα πρέπει να περιβάλλει τις οργανωσιακές διαδικασίες με βάση όχι μόνο την ομοιότητα, αλλά και τη διαφορετικότητα μεταξύ των κουλτούρων, και είναι απαραίτητη, ώστε να δημιουργηθούν ή να μετατραπούν οι επιχειρήσεις σε οργανισμούς όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αντιλαμβάνονται απόλυτα τις δυνατότητες τους `μονάχα έτσι εξασφαλίζεται ότι θα συμβάλλουν στη μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης. «Όσο μαθαίνουμε να σεβόμαστε, να δίνουμε αξία και να επιβραβεύουμε τις διαφορετικές κουλτούρες και συμπεριφορές, [...] να σεβόμαστε και να ακούμε όλες τις πολιτισμικές φωνές, όσο εξασφαλίζουμε ότι όλες οι πολιτισμικές φωνές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων και στη λήψη αποφάσεων, θα δημιουργούμε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς. Η μετατροπή είναι διαρκής και χωρίς τέλος: το αποτέλεσμα είναι η διαδικασία (the product is the process)» (Fine, 1995:40).

Ενώ η συνεχής επικέντρωση στις ανάγκες των εργαζομένων είναι ένα πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας πολυπολιτισμικής εταιρικής κουλτούρας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει με οργανωμένο τρόπο (τηρώντας κάποιες βασικές αρχές<sup>311</sup>) να συγκεντρώνουν και να αξιολογούν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους, όπως για παράδειγμα, με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, συζητήσεων, ανώνυμων προτάσεων, κ.α.<sup>312</sup> Η πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα ενδυναμώνεται μέσα από τη δημιουργία ενός κώδικα συμπεριφοράς (code of conduct) (Fine, 1995: 167), ή καταστατικού, που θα λειτουργεί ως μια δημόσια αναγνώριση (public affirmation) της αποδοχής της πολιτισμικής ποικιλίας, ενώ θα δεσμεύει τόσο την ίδια την επιχείρηση, όσο και τους εργαζόμενούς της στις αρχές της πολυπολιτισμικής κουλτούρας. Ακόμη, μια ανοικτή, υποστηρικτική και ευέλικτη κουλτούρα θα πρέπει να στηρίζεται με συστήματα οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, τα οποία θα είναι επίσης ανοικτά και δεκτικά όσον αφορά στους ανθρώπους και τις κουλτούρες τους, θα στηρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων και θα προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων και της αγοράς. Η πολυπολιτισμική λοιπόν εταιρική κουλτούρα, εκτός του ότι επιδρά σε διάφορες δραστηριότητες της ΔΑΠ, όπως την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση, αλλά και την επαγγελματική εξέλιξη, θα πρέπει να διαχέεται και σε όλες τις λειτουργίες και τα

---

εθνοκεντρική, δηλαδή κάθε άτομο θα πιστεύει ότι οι δικές του λύσεις, μέθοδοι, απόψεις, συμπεριφορές είναι ανώτερες και ως τέτοιες πρέπει να αντιμετωπίζονται από τους υπόλοιπους» (Andres, 1991:3).

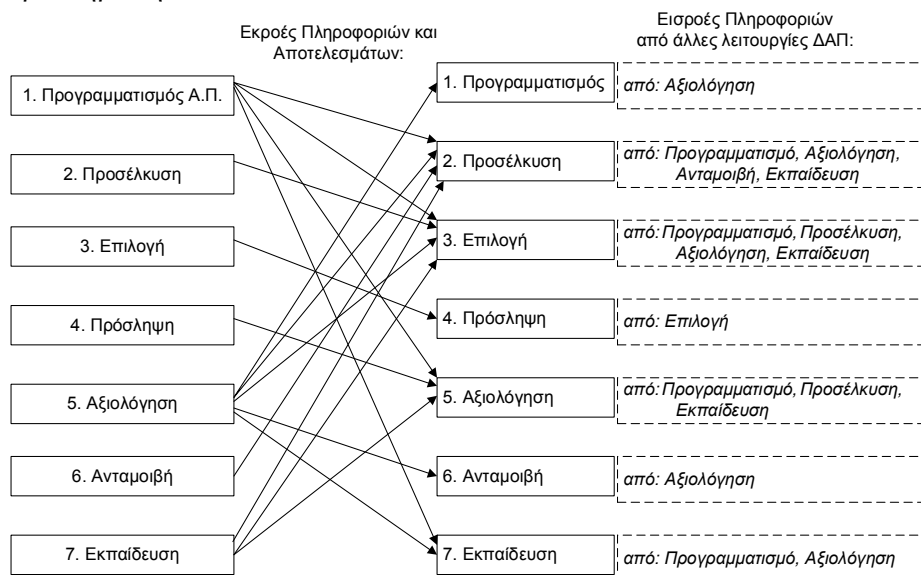
<sup>311</sup> Συγκεκριμένα, (α) της συνεχούς αξιολόγησης (continuous assessment), καθώς τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά αλλά και η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου, (β) της τήρησης προσωπικής ατζέντας από όλους τους εργαζόμενους (employee-set agendas), όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσδιορίζουν και να δικαιολογούν τις προσωπικές τους ανάγκες για επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαίδευση ή προαγωγή, και (γ) των ανοικτών συζητήσεων ανταλλαγής απόψεων (open discussion and consideration of opinions), στις οποίες όλοι εργαζόμενοι θα μπορούν να συζητούν τις προσωπικές τους ατζέντες, και να ανταλλάσσουν απόψεις, ιδέες και προβληματισμούς (Fine, 1995: 163).

<sup>312</sup> Σχετικά, η Hoecklin (1996) αναφέρει μερικά μέτρα που υιοθέτησαν πολυεθνικές επιχειρήσεις στο παρελθόν, σε μια προσπάθεια να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την πολιτισμική ποικιλία ` για παράδειγμα, τη μίξη εθνικοτήτων σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, την οργάνωση τακτικών συναντήσεων με συμμετέχοντες από διαφορετικές κουλτούρες, την αύξηση του αριθμού αλλοδαπών στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης, τη μετακίνηση εργαζομένων σε διάφορες θέσεις, ανεξαρτήτως εθνικότητας, κ.α.

συστήματα της επιχείρησης. Το σύστημα ΔΑΠ όμως, θα αποτελεί την κινητήρια δύναμη στην ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών με γνώμονα την πολιτισμική ποικιλία.

Η στρατηγική προσέγγιση της ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας στη διαχείριση της κουλτούρας και της πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων, απαιτεί επίσης, την ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΣΔΑΠ). Απαραίτητο για να αναπτυχθεί η στρατηγική ΔΑΠ είναι (α) «οι δραστηριότητες και οι πολιτικές των ανθρώπινων πόρων να συνδέονται με την οργανωσιακή στρατηγική και να αλληλο-υποστηρίζονται, και (β) τα μεμονωμένα συστατικά των στρατηγικών των ανθρώπινων πόρων να συνδέονται μεταξύ τους και να αλληλο-υποστηρίζονται» (Mabey and Salaman, 1997: 45). Με βάση αυτές τις υποθέσεις, οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ είναι δυναμικές, όπως φαίνεται στο σχήμα 7.3, και παρουσιάζονται εισροές και εκροές πληροφοριών και αποτελεσμάτων από τη μία στην άλλη. Επίσης, αρκετές από τις δραστηριότητες αλληλεπιδρούν με τις εσωτερικές επιχειρησιακές δομές, αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σχήμα 7.3 Αλληλεπίδραση, συνεργασία και κυκλοφορία πληροφοριών μεταξύ των δραστηριοτήτων ΔΑΠ

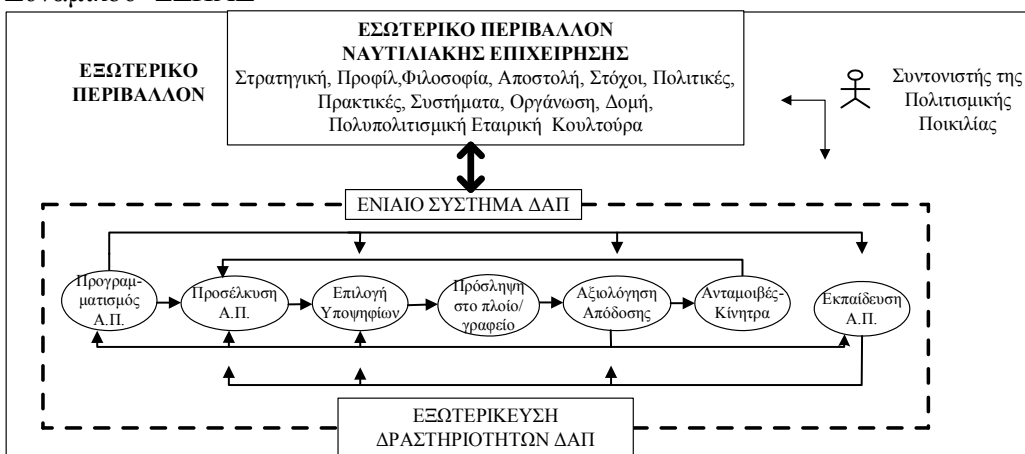


Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με το σύστημα στρατηγικής ΔΑΠ (βλ. σχήμα 7.4), όλες οι δραστηριότητες της ΔΑΠ που αφορούν στο προσωπικό ξηράς και σε όλες τις εθνικότητες και ειδικότητες ναυτικών, είναι αλληλένδετες, εντάσσονται σε ένα ενιαίο πλαίσιο, όπου ακόμη και η εξωτερίκευση κάποιων δραστηριοτήτων ΔΑΠ ή μέρους αυτών, είναι ενταγμένη στρατηγικά. Ταυτόχρονα, το σύστημα ΔΑΠ επικοινωνεί με την επιχειρησιακή στρατηγική και είναι αλληλένδετο με την πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα, ενώ στηρίζεται οργανωτικά από τα υπόλοιπα συστήματα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα πλέγμα, το οποίο προστατεύει

από την αντιγραφή που επιδιώκουν οι ανταγωνιστές και συμβάλλει στη διατήρηση του ναυτεργατικού, αλλά και του προσωπικού ξηράς στην επιχείρηση<sup>313</sup>.

Τέλος, υπογραμμίζεται ο ρόλος ενός συντονιστή του συστήματος αυτού. Ο Cox (1994) αναφέρει ότι σε πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχουν σε μόνιμη βάση ‘διευθυντές ή συντονιστές της ποικιλίας’ (directors of diversity or diversity coordinators), οι οποίοι συνεργάζονται με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού για το σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων ανάπτυξης, με προσανατολισμό στην ποικιλία. Ο ρόλος του ‘Συντονιστή/Διευθυντή της Πολιτισμικής Ποικιλίας’ διαφέρει από αυτόν του ‘Πολιτισμικού Μεταφραστή’ (που έχει αναφερθεί παραπάνω), αφού ο πρώτος αναλαμβάνει να σχεδιάσει ή να αναδιαμορφώσει την εταιρική στρατηγική και το σύστημα ΣΔΑΠ με στόχο να αξιοποιηθεί η πολιτισμική ποικιλία από την επιχείρηση. Ο Συντονιστής της πολιτισμικής ποικιλίας συμμετέχει στην καλλιέργεια της πολυπολιτισμικής παιδείας των εργαζομένων και της πολυπολιτισμικής κουλτούρας της επιχείρησης, και διασφαλίζει την ορθή λειτουργία του συστήματος ΣΔΑΠ, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 7.4.

Σχήμα 7.4 Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης Πολυπολιτισμικού Ανθρώπινου Δυναμικού- ΣΔΠΑΔ



Η Fine ορισμένα χρόνια πριν (1995: 134) είχε αναφέρει ότι η δημιουργία συστημάτων ανθρώπινων πόρων ή η αναδιαμόρφωση των υπαρχόντων, με προσανατολισμό στην αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλίας είναι από τις λιγότερο εφαρμοσμένες πρωτοβουλίες υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας. Αυτό συμβαίνει, διότι απαιτεί περισσότερη προσπάθεια από το σύνολο των μελών της επιχείρησης, σε αντίθεση με τα μεμονωμένα μέτρα που εφαρμόζονται στη στάση της εξάλειψης ή μείωσης της πολιτισμικής ποικιλίας. Επίσης, το κόστος που απαιτεί ο ανασχεδιασμός της εταιρικής κουλτούρας και η αναδιάρθρωση των συστημάτων, είναι σαφώς μεγαλύτερο από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής που βασίζεται στη στάση αγνόησης της κουλτούρας. Η αλλαγή στην οργάνωση, αλλά πρώτα στην κουλτούρα της

<sup>313</sup> Έτσι, η Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καταφέρει να συνδυάζει, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί τη συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων, ('People'- που είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), των πρακτικών, πολιτικών, προγραμμάτων κλπ. ('Practices'- δηλαδή όλων των δραστηριοτήτων που λειτουργούν ως μέσα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, του στρατηγικού στόχου, της διαδικασίας, του σχεδίου ('Pattern/Plan' ή αλλιώς την προσαρμογή 'fit'), και του κοινού σκοπού ('Purpose'- που είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων) (Wright, 1998).



ναυτιλιακής επιχείρησης, όπως επίσης και στη φιλοσοφία των εργαζομένων είναι καίριας σημασίας για να μπορέσει μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τα οφέλη της πολιτισμικής ποικιλίας και να επιτύχει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μάλιστα, πιστεύεται ότι τα άτομα και οι κοινωνίες έχουν πιο περιορισμένη ικανότητα για αλλαγή, από ότι οι οργανισμοί (Laurent, 1989). Ο Cox (1994) λοιπόν, έχει προτείνει ένα πρότυπο σχεδιασμού της οργανωτικής αλλαγής για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας από τις επιχειρήσεις, το οποίο βασίζεται στην αρχή ότι η πολυπολιτισμική διοίκηση θα πρέπει να εντάσσεται στην επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού, και να είναι ενοποιημένη με μία ή περισσότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ (βλ. ενότητα 3.6.2). Σε κάθε περίπτωση, είτε μια επιχείρηση αποφασίσει να αλλάξει καθοριστικά τη στρατηγική και την κουλτούρα, είτε επιλέξει να προβεί σε λιγότερο ανατρεπτικές στρατηγικές αλλαγές υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας, εφόσον η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε παγκόσμια βάση, πρέπει να εκπληρώνει τρία βασικά χαρακτηριστικά (Hoecklin, 1996: 54): (i) συνοχή ανάμεσα στους εργαζόμενους και κοινούς στόχους, (ii) συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, και (iii) κάποιας μορφής ιεραρχική δομή, η οποία θα αναγνωρίζεται ως κοινά αποδεκτή, κατάλληλη και ικανή να υποκινεί τα μέλη του οργανισμού.

Τα οφέλη ενός ενιαίου συστήματος ΣΔΠΑΠ είναι τεράστια για τη ναυτιλιακή επιχείρηση, αφού η επιτυχία του έγκειται στην ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών που έχει το πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, και στην ταυτόχρονη ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η ναυτιλιακή επιχείρηση που χρησιμοποιεί ενιαίο σύστημα ΔΑΠ, με προσανατολισμό στη στρατηγική αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλίας είναι σε θέση, ανά πάσα στιγμή, να απασχολεί οποιεσδήποτε εθνικότητες ναυτικών και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά οποιαδήποτε σύνθεση πληρώματος. Επίσης, μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς και να παραμένει ανταγωνιστική σε μακροχρόνια βάση.

Κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη, ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν έντονο το στοιχείο της εθνικής κουλτούρας στην εταιρική τους κουλτούρα και στην επιχειρησιακή τους στρατηγική. Το στοιχείο αυτό μπορεί να πει κανείς ότι αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα που πιστεύεται ότι συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Theotokas, 2007). Σχετικά, η Hoecklin (1996: 53) αναφέρει ότι «οι επιχειρήσεις χειρίζονται τις πολιτισμικές διαφορές με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, αλλά η ποικιλία αυτή στις μεθόδους τείνει να αντικατοπτρίζει τις εθνικές πολιτισμικές αξίες και πεποιθήσεις της χώρας που εδρεύει η επιχείρηση» ή της εθνικότητας του πλοιοκτήτη, αντίστοιχα. Για το λόγο αυτό, πιθανώς οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις να παρουσιάσουν μια τάση προς αντίσταση στην αλλαγή, προκειμένου να διατηρήσουν την «ελληνικότητά» τους. Κανείς όμως δε θα πρέπει να αντιμετωπίσει τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας μέσα από την αλλαγή στρατηγικής, ως διαστρέβλωση του χαρακτήρα του οργανισμού, αλλά ως εξέλιξη λόγω των επιδράσεων του περιβάλλοντος, και σίγουρα ως πρωτοπορία και προ-εργασία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στο μέλλον. «Όσο πιο πολύ εμμένει και επικεντρώνεται μια επιχείρηση στην ομοιογένεια, τόσο πιο πολύ περιορίζει τις εποικοδομητικές τάσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των κουλτούρων, και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά και καινοτόμα πλεονεκτήματα» (Hoecklin, 1996: 62).

Η υιοθέτηση της προτεινόμενης ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας μέσω της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας των ανθρώπινων πόρων (ΣΔΠΑΠ) στην ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία, συνιστά μια κρίσιμη απόφαση για επένδυση, που επαφίεται στους ίδιους τους πλοιοκτήτες και στη φιλοσοφία που έχουν

για την επιχειρηματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την αξία των ανθρώπινων πόρων. Μέρος αυτής της φιλοσοφίας που έχει μακροχρόνιο προσανατολισμό, είναι και η διατήρηση ναυτεργατικού δυναμικού στην εταιρεία. Οι βασικοί τρόποι που προτείνονται για να διατηρήσει μια επιχείρηση το ναυτεργατικό δυναμικό της είναι (α) ενιαίο σύστημα Στρατηγικής Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων, και (β) μέτρηση ικανοποίησης ναυτικών και υιοθέτηση μέτρων ευθυγράμμισης προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Οι δύο αυτοί τρόποι είναι αλληλένδετοι, αφού η ικανοποίηση των προσωπικών στόχων των ναυτικών σχετίζεται, σε μεγάλο βαθμό, με την παροχή ασφάλειας και σταθερής εργασίας, ενώ η ικανοποίηση του επιχειρησιακού στόχου για διατήρηση του ναυτεργατικού δυναμικού, αφορά στην σταθερή κάλυψη των θέσεων εργασίας. Η ασφάλεια που αναζητούν οι εργαζόμενοι και η ανάγκη για προσωπικό σε αναμονή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, φαίνεται ότι δεν καλύπτεται απόλυτα από τα εφαρμοζόμενα συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων<sup>314</sup>. Από την άλλη, οι ναυτικοί αντιλαμβάνονται ότι οι επιχειρήσεις τους θεωρούν ως ένα συστατικό του κόστους χωρίς ψυχή (Gerstenberger, 2002).

Όμως, κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη, ότι στη ναυτιλιακή αγορά υπάρχει και μία μερίδα ναυτιλιακών επιχειρήσεων που ακολουθεί την πολιτική των αγοραπωλησιών πλοίων με σκοπό το κεφαλαιακό κέρδος (asset play). Το στοιχείο αυτό συνιστά μια αδυναμία της ναυτιλιακής βιομηχανίας σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό γενικότερα, και καθιστά δύσκολη την υιοθέτηση μιας μακροχρόνιας προσέγγισης αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την πολιτική περιορίζονται αναγκαστικά στο διαθέσιμο στην αγορά ναυτεργατικό δυναμικό, χωρίς να είναι πρόθυμες να διατηρήσουν ανθρώπινους πόρους σε μακροχρόνια βάση. Για αυτές τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους με βραχυχρόνιο προσανατολισμό, η προτεινόμενη στρατηγική της Διαχείρισης Πολιτισμικής Ποικιλίας Ανθρώπινων Πόρων θα επιβάρυνε υπερβολικά το λειτουργικό τους κόστος.

Τέλος, επισημαίνεται ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επιλέγουν τη μακροχρόνια στρατηγική της ανάπτυξης θεμελιώδους ικανότητας μέσα από τη στρατηγική ΔΠΠΑΠ, λειτουργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτό συμβαίνει διότι, δημιουργώντας ένα πυρήνα ανθρώπινων πόρων με υψηλή αξία και σπάνια χαρακτηριστικά, αναπτύσσοντας ένα πλέγμα προστασίας από τη μίμηση των ανταγωνιστών και με τη στήριξη από τον οργανισμό, επιτυγχάνουν να έχουν αφοσιωμένους, ικανοποιημένους και ποιοτικούς εργαζομένους (τόσο στα πλοία, όσο και στην ξηρά). «Ένα προσωπικό που είναι ικανοποιημένο, εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο σε μια επιχείρηση, συμβάλλει στο να προσφέρει η επιχείρηση ασφαλείς και αποδοτικές υπηρεσίες, με γνώμονα την κοινωνία και το περιβάλλον» (Progoulaki, 2006: 12). Ειδικά στον τομέα της διαχείρισης της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων, η πρόταση για εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής συνείδησης (cultural awareness training) (όπως έχει ήδη επισημανθεί), αποτελεί μία από τις βασικές προτάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR-Corporate Social Responsibility)

---

<sup>314</sup> Οι λύσεις που μπορούν να προταθούν στο πρόβλημα αυτό, ειδικά για την ελληνική ναυτεργατική αγορά θα πρέπει να εξεταστούν από διάφορους εμπλεκόμενους φορείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Σε κάθε περίπτωση, στόχος δε θα πρέπει να είναι μονάχα η ποσοτική διάσταση του προβλήματος, αλλά και η ποιοτική, αφού ο κλάδος γνωρίζει ελλείψεις σε εξειδικευμένο ναυτεργατικό δυναμικό. Για το λόγο αυτό, η προσφορά υψηλού επιπέδου και εναρμονισμένης με τις σύγχρονες απαιτήσεις εκπαίδευσης, τόσο από την πολιτεία και τις ναυτικές ακαδημίες, όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, είναι πρωταρχικής σημασίας.

των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (DNV, 2004)<sup>315</sup>. Με βάση αυτό το πλαίσιο προτάσεων<sup>316</sup>, μια ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, αλλά και να εξασφαλίζει ότι οι αλλοδαποί ναυτικοί από τις αναπτυσσόμενες ή υπανάπτυκτες χώρες δεν πέφτουν θύματα των ανεξάρτητων εταιρειών εύρεσης ναυτικής εργασίας (manning), αλλά ότι αμείβονται δίκαια, και εργάζονται υπό συνθήκες ασφαλείς και ανθρώπινες.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι, ακόμη και οι εταιρείες που δεν είναι σε θέση, για λόγους μεγέθους στόλου και ανυπαρξίας οικονομικών κλίμακας, να επενδύσουν στα συστήματα της στρατηγικής ΔΠΠΑΠ μπορούν να αξιοποιήσουν τις πρακτικές της ΔΑΠ, της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, της δικτύωσης, καθώς και της θεωρίας των συμμαχιών-συνεργασιών στη ναυτιλία, ώστε να επιτύχουν επίσης υψηλή αποδοτικότητα. Για παράδειγμα, οι μικρού μεγέθους ναυτιλιακές εταιρείες (που συναντώνται σε μεγάλο βαθμό στην ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία), ενώ στερούνται τις οικονομίες κλίμακας, έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας στη χρήση π.χ. πολύπλοκων μεθόδων αξιολόγησης, όπως '360° μοίρες', αφού η συλλογή των εκτιμήσεων από διαφορετικές πηγές είναι πιο εύκολη και η επεξεργασία των δεδομένων γίνεται ταχύτερα. Έτσι, μπορούν να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό σύστημα αξιολόγησης υποψήφιων και συνεργαζόμενων ναυτικών. Επίσης, αφού μεμονωμένα κάθε επιχείρηση αυτού του μεγέθους δεν είναι σε θέση να ιδρύσει θυγατρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων, αλλά εξαρτάται από τους ανεξάρτητους πράκτορες, μπορεί να αξιοποιήσει τα οφέλη της συμμαχίας με άλλες επιχειρήσεις στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στην έρευνα πεδίου διαπιστώθηκε ότι οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις συχνά προωθούν τους καλούς ναυτικούς τους σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες, όταν δεν έχουν να τους προσφέρουν εργασία. Αναφέρθηκαν επίσης περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες εξαιτίας μιας ξαφνικής μείωσης του στόλου μειώθηκαν οι θέσεις εργασίας και προέκυψε σημαντικός αριθμός ναυτικών χωρίς απασχόληση ` κατάσταση που αντιμετωπίστηκε από τους ίδιους τους υπεύθυνους πληρωμάτων των εταιρειών, οι οποίοι χρησιμοποίησαν το προσωπικό τους δίκτυο γνωριμιών για την αναζήτηση εργασίας και προώθησή των ναυτικών σε άλλες επιχειρήσεις. Η πρακτική αυτή, αν και συμβαδίζει με τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, «μπορεί να μην υπήρξε συνειδητή εταιρική επιλογή, αλλά, να οφείλεται στα αισθήματα αλληλεγγύης των υπευθύνων πληρωμάτων απέναντι στους συναδέλφους τους ναυτικούς. Όμως και πάλι δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί αν και το εταιρικό περιβάλλον δεν ευνοούσε τέτοιες πρακτικές» (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006: 79). Κατά συνέπεια, είτε μέσω συμμαχιών, είτε μέσω της δικτύωσης, είναι δυνατό να διαχειριστούν την πολιτισμική

<sup>315</sup> Μάλιστα, οι Fafaliou *et al.* (2006) έχουν ορίσει τρεις προσεγγίσεις στο ζήτημα της συμπεριφοράς των ναυτιλιακών επιχειρήσεων απέναντι στο ζήτημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), και πιο συγκεκριμένα: (α) αντίθετη με την ΕΚΕ, (β) τυπική, και (γ) υποστηρικτική. Η τελευταία συμπεριφορά είναι αυτή κατά την οποία οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις λειτουργούν τηρώντας όχι μόνο την υποχρεωτική νομοθεσία, αλλά ακόμη και τους εθελοντικούς κανονισμούς και οδηγίες.

<sup>316</sup> Η Αναφορά του DNV (2004: 28) προτείνει ένα πλαίσιο δραστηριοτήτων τις οποίες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόζουν προκειμένου να είναι κοινωνικά υπεύθυνες όσον αφορά στα πληρώματα που απασχολούν από τις αναπτυσσόμενες και υπανάπτυκτες χώρες. «Όσον αφορά στους ναυτικούς της ίδιας εθνικότητας με του πλοιοκτήτη, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την εξασφάλιση της εργασίας με περιβαλλοντική συνείδηση και συνείδηση για την ασφάλεια και την υγεία, παροχή μέσων επικοινωνίας του ναυτικού με την οικογένεια και τον έξω κόσμο από το πλοίο, υπηρεσίες και υποδομή για ψυχαγωγία πάνω στο πλοίο, εκπαίδευση πάνω στην πολιτισμική συνείδηση». Όσον αφορά στα πληρώματα από τις μεγάλες πηγές προσφορά ναυτεργατικού δυναμικού παγκοσμίως, προτείνονται «οι δίκαιες αμοιβές, η τήρηση των διεθνών κανονισμών, η στήριξη στις οικογένειες των ναυτικών και η προσφορά εκπαίδευσης».

ποικιλία των πληρωμάτων αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά. Όσον αφορά στη δημιουργία μιας συμμαχίας σε επίπεδο μικρομεσαίων ναυτιλιακών εταιρειών, μια τέτοια στρατηγική κίνηση μπορεί να εξασφαλίζει τη διατήρηση ενός ‘αποθέματος’ ναυτικών (pool), οι οποίοι όμως να είναι επιλεγμένοι με βάση τα ποιοτικά κριτήρια που θέτουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό σύστημα προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης ναυτεργατικού δυναμικού, να εξασφαλίζουν σταθερή απασχόληση στους ναυτικούς τους (ικανοποιώντας τους προσωπικούς στόχους των ανθρώπινων πόρων), σταθερή και υψηλής ποιότητας προσφορά ναυτικών για την επάνδρωση των πλοίων (ικανοποιώντας τους επιχειρησιακούς στόχους). Ταυτόχρονα, οι μικρομεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα αποφεύγουν τις εισφορές στις ανεξάρτητες εταιρείες εύρεσης πληρωμάτων, δεδομένου μάλιστα ότι οι εταιρείες αυτές χρεώνουν διαφορετικές εισφορές, ανάλογα με τη διαπραγματευτική ικανότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων<sup>317</sup>. Με την υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιδεικνύουν εταιρική κοινωνική ευθύνη, αφού δε στηρίζουν τις παράνομες δραστηριότητες κάποιων ανεξάρτητων εταιρειών εύρεσης πληρωμάτων<sup>318</sup>. Μάλιστα, πέρα από την εξοικονόμηση στα έξοδα της χρήσης εξωτερικών συνεργατών (ποσοτική διάσταση), οι συμμαχίες, και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις, εξοικονομούν και σε όρους ποιότητας του ναυτεργατικού δυναμικού, δεδομένου ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες δεν είναι πάντοτε σε θέση να προσφέρουν ποιοτικό προσωπικό<sup>319</sup>.

### **7.3 Συμβολή διατριβής, Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

#### **7.3.1 Συμβολή διατριβής σε επιστημονικά πεδία**

Η παρούσα διατριβή συμβάλλει στους εξής επιστημονικούς τομείς:

(a) Σε θεωρητικό επίπεδο:

Πρόκειται για μία πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια συνδυασμού της Θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τη Διαχείριση της Πολιτισμικής Ποικιλίας στο χώρο της ναυτιλίας (βλ. και Προγουλάκη, 2005; Progoulaki, 2007; 2008). Ανεξάρτητα από την εφαρμογή στο χώρο της ναυτιλίας, ο τριγωνισμός των θεωριών αυτών αποτελεί μια βάση πάνω στην οποία μπορούν να εξεταστούν και άλλοι επιχειρηματικοί κλάδοι. Επίσης, κάθε μία από τις τρεις αυτές θεωρίες εφαρμόζεται για πρώτη φορά στο ναυτιλιακό κλάδο, με εξαίρεση τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων που πρόσφατα χρησιμοποιήθηκε στον κλάδο της ελληνόκτητης ναυτιλίας (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006; Theotokas, 2007; Theotokas and Progoulaki, 2007; Progoulaki and Theotokas, 2008; Θεοτοκάς *et al.*, 2008).

(b) Σε επίπεδο μεθοδολογίας:

Η χρήση του τριγωνισμού, αν και έχει εφαρμοστεί ξανά σε έρευνες πάνω στην πολυεθνικότητα των ναυτικών πληρωμάτων, είναι η πρώτη φορά που εφαρμόζεται σε

<sup>317</sup> Όπως διαπιστώθηκε στην έρευνα πεδίου, βλ. ενότητα 5.2.7.

<sup>318</sup> Όπως διαπιστώθηκε κατά την έρευνα πεδίου, όπου μικροί μεγέθους εταιρείες συνεργάζονται εν γνώσει τους με πράκτορες πληρωμάτων που χρεώνουν δυσβάστακτες και παράνομες εισφορές στους αλλοδαπούς ναυτικούς.

<sup>319</sup> Για το ρόλο των εξωτερικών συνεργατών, βλ. ενότητες 3.5 και 5.2.7.

τρία επίπεδα, δηλαδή σε επίπεδο θεωριών, πηγών δεδομένων και ερευνητικών εργαλείων/μεθόδων<sup>320</sup> (βλ. κεφάλαιο 4). Ακόμη, για πρώτη φορά εκπονείται ανεξάρτητη έρευνα σε τόσο μεγάλο δείγμα ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επίσης, στα πλαίσια της παρούσας διατριβής έλαβε χώρα η πρώτη εν πλω έρευνα ανεξάρτητου ερευνητή σε ελληνόκτητο πλοίο, με στόχο τη διερεύνηση διαφόρων διαστάσεων του εργασιακού και περιβάλλοντος διαβίωσης, καθώς και των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πολυπολιτισμικά πληρώματα. Τέλος, στα πλαίσια της παρούσας έγινε μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης και διερεύνησης του ρόλου των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων με ποιοτικές μεθόδους.

(c) Καταγραφή συστημάτων διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού ελληνόκτητης ναυτιλίας:

Για πρώτη φορά εκπονείται έρευνα σε τόσο μεγάλο δείγμα ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων για την καταγραφή των εφαρμοζόμενων συστημάτων διοίκησης ναυτεργατικού δυναμικού (διαχείρισης πληρωμάτων). Η καταγραφή αυτή αποκάλυψε το περιεχόμενο και την πολυπλοκότητα των συστημάτων που αφορούν στον προγραμματισμό, την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, καθώς και την ιδιαίτερη βαρύτητα που δίνεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως η παροχή κινήτρων και παροχών, ως μέσα διατήρησης ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση. Επίσης, σε μικρότερο βαθμό, εξετάστηκαν τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αφορούν στο προσωπικό ξηράς.

(d) Καταγραφή στάσεων και αντιλήψεων στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας των ναυτικών πληρωμάτων:

Η χρήση των ποιοτικών μεθόδων έρευνας, αλλά και τα ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω δομημένων ερωτήσεων συνέβαλαν στην καταγραφή των πραγματικών στάσεων και αντιλήψεων των Ελλήνων, που είτε καλύπτουν θέσεις ως στελέχη διαχείρισης πληρωμάτων στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είτε είναι ενεργοί ναυτικοί και επανδρώνουν πλοία με πολυεθνικά πληρώματα. Είναι η πρώτη φορά που καταγράφονται αυτούσιες οι απόψεις των στελεχών πάνω σε διάφορες πτυχές της πολυεθνικότητας των πληρωμάτων και της κουλτούρας διαφόρων εθνικών ομάδων. Οι εκτιμήσεις και τα πολιτισμικά προφίλ που διαμορφώθηκαν για τους σκοπούς αυτής της διατριβής αποκτούν ιδιαίτερη αξία, καθώς επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται την έννοια της κουλτούρας, της πολιτισμικής ποικιλίας και τη διαχείρισή τους τα άτομα που λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

(e) Σε επίπεδο στρατηγικής:

Η παρούσα διατριβή κατέληξε σε ένα πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης της Πολιτισμικής Ποικιλίας των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους στόλου, τύπου πλοίων ή απασχολούμενων εθνικοτήτων ναυτικών. Η παρούσα διατριβή ανέδειξε το στρατηγικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων για τη ναυτιλιακή επιχείρηση, και πρότεινε τρόπους ώστε οι επιχειρήσεις, αξιοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους τους μέσω ενιαίων συστημάτων στρατηγικής ΔΑΠ, να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μακροχρόνια βάση. Τέλος, η θεωρητική προσέγγιση και το προτεινόμενο πρότυπο μπορεί να εμφανίσουν

<sup>320</sup> Επίσης, πραγματοποιήθηκε τριγωνισμός των ερευνητικών μεθόδων, αφού χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά και ποιοτικά εργαλεία.

χρησιμότητα και σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους που παρουσιάζουν κοινά σημεία με το ναυτιλιακό.

(f) Στον τομέα της ναυτικής εκπαίδευσης:

Η παρούσα διατριβή, αποκάλυψε την έλλειψη εξειδικευμένης εκπαίδευσης στο αντικείμενο της Πολιτισμικής Γνώσης (Cultural Awareness) και της Διαχείρισης Πολυεθνικών Πληρωμάτων που υπάρχει στο πρόγραμμα σπουδών των ελληνικών Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού. Ταυτόχρονα, επιβεβαιώθηκε η ανάγκη, αλλά και το ενδιαφέρον της ελληνόκτητης ναυτιλίας (κυρίως από την πλευρά των επιχειρήσεων, αλλά και από την πλευρά των ναυτικών) για εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (για τους Έλληνες ναυτικούς βλ. Προγουλάκη, 2003, γενικά για το ναυτιλιακό κλάδο βλ. Horck, 2006). Ακόμη, στην παρούσα διατριβή παρουσιάζονται συγκεκριμένες προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στον τομέα της ναυτικής εκπαίδευσης για το ζήτημα της διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας.

(g) Στο ρόλο της εξωτερικής δραστηριοτήτων ΔΑΠ στη ναυτιλία

Η παρούσα διατριβή εξέτασε για πρώτη φορά, αλλά βεβαίως όχι σε μεγάλο βάθος, τη συμβολή των εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων στην εύρεση εργασίας ναυτικών και τη διαχείριση πληρωμάτων. Ακόμη παρουσιάστηκαν οι διάφορες μορφές που η 'μεσιτεία' αυτή μπορεί να λάβει. Αναδείχθηκαν, επίσης, οι δυσκολίες και αδυναμίες ελέγχου του συστήματος προσφοράς και ζήτησης ναυτεργατικού δυναμικού, στα πλαίσια του οποίου λειτουργούν ταυτόχρονα ως μεσάζοντες, αξιόπιστες αλλά και κατωτέρων των προτύπων, ναυτιλιακές επιχειρήσεις και γραφεία πληρωμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της διατριβής αυτής καταγράφονται οι στρατηγικές και πολιτικές έρευνας που είναι απαραίτητες για τη διοίκηση του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία. Ακόμη, επισημαίνονται οι πιθανές αδυναμίες στη μέχρι σήμερα υλοποίηση αντίστοιχων στρατηγικών από ναυτιλιακές επιχειρήσεις και διατυπώνονται προτάσεις που θα συμβάλουν στην αντιμετώπισή τους. Η έρευνα αυτή προσδοκάται ότι θα δημιουργήσει θετικό κλίμα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσον αφορά τη λήψη μέτρων διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, κατά τρόπο που να ανάγεται αυτή σε θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης. Υποστηρίζεται ότι η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους τομείς του κόστους, της απόκτησης πόρων, της επίλυσης προβλημάτων και της ευελιξίας του συστήματος, όπως έχει ήδη συμβεί σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους (Kossek and Lobel, 1996; Hoecklin, 1996). Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται σωστά την πολιτισμική ποικιλία μπορούν να αποκτήσουν πλεονεκτήματα κόστους, εν συγκρίσει με αυτές που δεν την λαμβάνουν υπόψη.

Επιπλέον, οι ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναπτύξουν καλή φήμη υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας και των εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων. Αυτές οι επιχειρήσεις που θα αποκτήσουν φήμη στην αγορά εργασίας, θα προσελκύσουν, αλλά κυρίως, θα διατηρήσουν τους καλύτερους ναυτικούς. Καθώς οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι στην αγορά εργασίας μειώνονται, οι λίγοι και πιο ποιοτικοί θα συγκεντρώνονται στις επιχειρήσεις με καλή φήμη υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας, ενώ το προφίλ ενός ευαισθητοποιημένου οργανισμού στην αγορά και την κοινωνία βελτιώνεται σημαντικά πάνω σε ζητήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επιπλέον αναφέρεται ότι η ποικιλία στις εναλλακτικές λύσεις και απόψεις, η οποία

εξασφαλίζεται με τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, και η απομάκρυνση από το παλιό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, αυξάνει και βελτιώνει το επίπεδο της δημιουργικότητας. Τέλος, η πολιτισμική ποικιλία αυξάνει την κινητικότητα και ευελιξία του συστήματος, ώστε αυτό να προσαρμόζεται στις ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη διερεύνηση των τρόπων και των προϋποθέσεων για εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων αυτών και από τις επιχειρήσεις της ελληνόκτητης ναυτιλίας, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και κερδοφορίας τους.

Σε σχέση με την εφαρμογή συστημάτων στρατηγικής οργάνωσης και διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, αναμένεται να προκύψουν τα εξής οφέλη σε επιχειρησιακό επίπεδο:

- Μετατροπή της πολυπολιτισμικής ποικιλίας σε σχεδιασμένη στρατηγική για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και σε διακριτή ικανότητα που είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- Μακροχρόνια οικονομικά πιο συμφέρουσα διαχείριση των πληρωμάτων του στόλου, με αύξηση της ποιότητας του παραγόμενου έργου.
- Αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων μέσα από τη δημιουργία συνθηκών στο ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον που θα ευνοούν την αξιοποίηση της καινοτομίας, την αξιοποίηση και διάχυση της άρρηκτης γνώσης στο σύνολο του πληρώματος του κάθε πλοίου.
- Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (τόσο του προσωπικού θαλάσσης, όσο και του προσωπικού ξηράς) από το περιεχόμενο και τη διαχείριση της εργασίας τους.
- Ανταπόκριση στις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Επιπλέον, η σημαντικότητα της παρούσας διατριβής προκύπτει και σε επίπεδο αποδοτικότητας των ναυτικών. Οι ως τώρα δημοσιευμένες έρευνες από ελληνικούς και ξένους φορείς πάνω στα προβλήματα των πληρωμάτων μικτής πολιτισμικής σύνθεσης, έχουν αποκαλύψει επικοινωνιακά προβλήματα μεταξύ των μελών του πληρώματος, αλλά και μεταξύ του πληρώματος και του προσωπικού ξηράς της επιχείρησης, καθώς και των τρίτων με τους οποίους έρχεται σε επαφή το πλοίο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του (π.χ. λιμενικές αρχές, κ.α.). Τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί εντός του πλοίου (μεταξύ των μελών του πολυπολιτισμικού πληρώματος) αφορούν τόσο την εργασία, όσο και τη διαβίωση. Η παρούσα διατριβή προτείνει λύσεις εφαρμόσιμες, μέσα από ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ). Έτσι, ένα πλαίσιο που θα περιλαμβάνει τις διάφορες λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως προγραμματισμό, προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση, κ.α., και που θα συνδέεται με την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική, αναμένεται ότι θα αποφορτίσει το αρνητικό ως τώρα κλίμα όσον αφορά στην απόδοση των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων. Σε σχέση με την εφαρμογή συστημάτων στρατηγικής οργάνωσης και διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, αναμένεται να προκύψουν τα εξής οφέλη σε επίπεδο αποδοτικότητας των ναυτικών:

- Αύξηση της ικανοποίησης των ναυτικών από τη βελτίωση της επικοινωνίας, τόσο κατά την εργασία, όσο και κατά τη διαβίωση.

- Αύξηση της ικανοποίησης των Ελλήνων αξιωματικών εμπορικού ναυτικού από το περιεχόμενο και τη διαχείριση της εργασίας τους.
- Αύξηση της ικανοποίησης των αλλοδαπών ναυτικών από το περιεχόμενο και τη διαχείριση της εργασίας τους.
- Διατήρηση των θέσεων εργασίας για Έλληνες ναυτικούς, κυρίως αξιωματικούς.

Τέλος, η συμβολή της παρούσας διατριβής είναι σημαντική και σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας του εθνικού στόλου. Η ελληνική ναυτιλία στηρίζεται τόσο στο άψυχο (πλοίο) όσο και στο έμψυχο (ναυτικός) δυναμικό της. Η ελληνική εμπορική ναυτιλία στηρίζει την ανταγωνιστικότητά της στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού πλοίου και τη βελτίωση της θέσης του Έλληνα ναυτικού. Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται ένα θέμα ιδιαίτερα σημαντικό για τον Έλληνα ναυτικό. Η σχέση μεταξύ του πλοίου και του πληρώματος είναι αμφίδρομη · δε νοείται βελτίωση της θέσης του Έλληνα ναυτικού χωρίς να υπάρχει ένας μεγάλος και ανταγωνιστικός ελληνικός στόλος. Αντίστοιχα, δε μπορεί να υπάρξει ανταγωνιστικός ελληνικός στόλος χωρίς τη διαφύλαξη της ναυτικής τεχνογνωσίας που διαθέτει ο ποιοτικός Έλληνας ναυτικός. Είναι πλέον συνείδηση ότι τόσο τα πλοία, όσο και ο προηγμένος τεχνολογικός εξοπλισμός δεν έχουν κανένα νόημα και ουσιαστική αξία εάν δεν υπάρχουν ικανοί και κατάλληλα εκπαιδευμένοι ναυτικοί για το χειρισμό τους. Παράλληλα όμως, είναι δεδομένο ότι οι προοπτικές απασχόλησης για τους Έλληνες ναυτικούς στον υπό ελληνική διαχείριση στόλο διαρκώς περιορίζονται, εξαιτίας της επιδίωξης των επιχειρήσεων για μείωση του κόστους λειτουργίας των πλοίων, μέσω της μείωσης του κόστους εργασίας. Η αξία της θέσης του Έλληνα ναυτικού παραγκωνίζεται όταν η επιχειρησιακή επιλογή πληρώματος βασίζεται αυστηρά στο χαμηλό κόστος, καθώς συχνά, προτιμώνται αλλοδαποί χαμηλόμισθοι ναυτικοί. Όμως, η μελέτη του χαρακτηριστικού της πολιτισμικής ποικιλίας στα πληρώματα οδηγεί σε συμπεράσματα χρήσιμα για την επιλογή σύνθεσης πληρωμάτων, τα οποία θα λαμβάνουν υπόψη τον Έλληνα και κάθε άλλο ποιοτικό ναυτικό.

Τα οφέλη που προκύπτουν για την ελληνική οικονομία από την ελληνόκτητη ναυτιλία είναι σημαντικά, τόσο σε επίπεδο άδηλων πόρων, όσο και σε επίπεδο απασχόλησης. Για να διατηρήσει η ελληνική ναυτιλία την ανταγωνιστική της θέση, είναι αναγκαίο να αντιμετωπίσει έγκαιρα τις μεταβολές του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Αναγκαίο λοιπόν είναι να εξεταστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες σε επιχειρησιακό επίπεδο και να αναλυθούν με βάση τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές επιλογές των Ελλήνων εφοπλιστών σχετικά με τις πολιτισμικές συνθέσεις των πληρωμάτων επηρεάζουν σε τεράστιο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των Ελλήνων ναυτικών, αλλά και του ελληνικού και ελληνόκτητου στόλου. Συγκριτικά μάλιστα, ενώ οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αμιγώς αλλοδαπά πληρώματα θέτουν εκτός αγοράς τους Έλληνες ναυτικούς, αυτοί που επιλέγουν, μέσα από την κατάλληλη πολιτισμική διαχείριση, συνθέσεις που περιλαμβάνουν τους Έλληνες, συμβάλλουν στη διατήρηση της προϋπάρχουσας άρρητης γνώσης των Ελλήνων ναυτικών (η οποία αναγνωρίζεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις ως κρίσιμο στοιχείο), ενώ παράλληλα μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η πολυπολιτισμικότητα. Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να τροφοδοτούνται με τεχνογνωσία για την εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης της αποδοτικότητας τους, ενώ οι ναυτικοί θα αποκομίσουν τα οφέλη από τα αποτελέσματα της διατριβής, σε πρακτικό πλέον επίπεδο.



### 7.3.2 Περιορισμοί παρούσας έρευνας

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθούν οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Αν και στο θεωρητικό πλαίσιο που προτείνεται στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην παρούσα έρευνα δεν εξετάστηκε η επίτευξη αυτού, ή κάποιο άλλο σχετικό μέτρο, όπως η αποδοτικότητα, η κερδοφορία, η ανταγωνιστικότητα, κ.α. των επιχειρήσεων. Η μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με ποσοτικά μέσα ξεπερνούσε τους στόχους της παρούσας διατριβής.

Θα πρέπει επίσης να διευκρινιστεί, ότι στα πλαίσια της έρευνας πεδίου με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, έγινε μία πρώτη προσπάθεια για εξέταση των διαστάσεων του Hofstede (1997) στον κλάδο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (συγκεκριμένα με την ερώτηση 41 του ερωτηματολογίου, βλ. Παράρτημα Β). Αν και τα στοιχεία της έρευνας του Hofstede δεν επιβεβαιώθηκαν στις περισσότερες διαστάσεις από την παρούσα έρευνα, κανείς δε θα πρέπει να λησμονήσει ότι τα πολιτισμικά προφίλ που διαμορφώθηκαν στην παρούσα, προέρχονται από εκτιμήσεις μιας εθνικότητας πρώην αξιωματικών Ε.Ν. για διάφορες άλλες εθνικότητες, συχνά ανταγωνιστών ναυτικών. Οπότε, σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να αξιολογηθούν, παρά μόνο ως ενδείξεις των αντιλήψεων μιας συγκεκριμένης εθνικής ομάδας, για την κουλτούρα και τις σχέσεις μεταξύ αλλοδαπών συνεργαζόμενων εθνικοτήτων στην ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία.

Ακόμη, ο ρόλος των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης πληρωμάτων (manning agents) εξετάστηκε με ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο προς τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς και με συνεντεύξεις σε περιορισμένο αριθμό πρακτόρων πληρωμάτων στην Ελλάδα, αλλά και με συζητήσεις με ναυτικούς εν πλω. Επίσης, παράλληλη έρευνα (Papademetriou *et al.*, 2005) σε διαφορετικό δείγμα ναυτιλιακών επιχειρήσεων ανέδειξε πτυχές ενός συστήματος, το οποίο οι μεσάζοντες άλλοτε βοηθούν να λειτουργήσει ορθά, και άλλοτε εκμεταλλεύονται σε βάρος συνθηέστερα των ναυτικών. Τα αποτελέσματα που αφορούν στο ρόλο των εταιρειών αυτών είναι περιοριστικά, καθώς απαιτείται εκτενέστερη έρευνα, για την οποία γίνεται λόγος παρακάτω.

Τέλος, ο Γκίντενς (2002) επισημαίνει την ύπαρξη προβλημάτων γενίκευσης κατά την ερμηνεία των επιτόπιων ερευνών. Χαρακτηριστικά αναφέρει «δεδομένου ότι ο αριθμός των εμπλεκόμενων ατόμων είναι μικρός, δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι αυτό που βρίσκουμε σε μια περίπτωση εφαρμόζεται και σε μιαν άλλη ή ακόμη, ότι δύο διαφορετικοί ερευνητές θα κατέληγαν στα ίδια συμπεράσματα μελετώντας την ίδια ομάδα». Παρ'ολ'αυτά, στην ποιοτική έρευνα, όπως χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής, στόχος δεν ήταν η γενίκευση μέσω επαναλαμβανόμενων δεδομένων, αλλά η σε βάθος εξέταση συγκεκριμένων φαινομένων και συμπεριφορών σε πραγματικό χώρο και χρόνο (στο πλοίο ως περιβάλλον εργασίας και διαβίωσης).

### 7.3.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ΔΑΠ από τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Σαφώς, αναγκαία είναι η διερεύνηση των συστημάτων ΔΑΠ που εφαρμόζονται παγκοσμίως από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Πιθανότατα η εθνική κουλτούρα των Ελλήνων να επηρεάζει το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται στις ναυτιλιακές εταιρείες, συνεπώς μια σύγκριση με τα συστήματα

ΔΑΠ σε άλλες παραδοσιακές ναυτιλίες, όπως της Ιαπωνίας, Νορβηγίας ή Μεγάλης Βρετανίας να προσέφερε μια πληρέστερη εικόνα για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μέσω των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η εμπορική ναυτιλία διαχειρίζεται για συγκεκριμένους λόγους (που έχουν αναφερθεί στην εισαγωγή της παρούσας), το ναυτεργατικό δυναμικό με τα συστήματα ΔΑΠ που αναλύθηκαν, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο κλάδος της κρουαζιέρας, όπου τα πολυεθνικά πληρώματα προτιμώνται, πέραν της μείωσης των λειτουργικών εξόδων, για λόγους μάρκετινγκ.

Ακόμη, σε συνέχεια της παραπάνω ενότητας, έγινε εμφανής η ανάγκη για εκτενέστερη έρευνα του ρόλου και του τρόπου λειτουργίας των ανεξάρτητων, αλλά και θυγατρικών εταιρειών διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων, σε μεγαλύτερο δείγμα. Επίσης, μπορούν να διερευνηθούν άλλες πτυχές του ρόλου τους στο παγκόσμιο σύστημα προσφοράς- ζήτησης ναυτεργασίας, με την εξέταση των προβλημάτων που προκύπτει από προηγούμενες έρευνες ότι αντιμετωπίζουν ορισμένοι ναυτικοί (π.χ. ‘μαύρες λίστες’, παράνομες εισφορές, κ.α.).

Επίσης, χρήσιμη θα ήταν μια περαιτέρω έρευνα με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου του Hofstede σε δείγμα ναυτικών διαφόρων εθνικοτήτων (τουλάχιστον σε πρώτη φάση, των κυρίαρχων εθνικοτήτων που επανδρώνουν τα ελληνόκτητα πλοία). Η έρευνα αυτή θα προσέφερε μία πληρέστερη εικόνα για τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των ναυτικών, και θα διαφώτιζε περισσότερο την επίδραση των διαστάσεων της κουλτούρας στο συγκεκριμένο πεδίο (ναυτλιακή και ναυτεργατική αγορά).

Η εξέταση του τρόπου που η ελληνόκτητη ναυτιλία διαχειρίζεται στρατηγικά τους ανθρώπινους πόρους με πολιτισμική ποικιλία, άνοιξε το δρόμο για περαιτέρω έρευνα με βάση τις αρχές της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΔΑΠ) και της Στρατηγικής ΔΔΑΠ (ΣΔΔΑΠ). Δεδομένου του επιβαρυσμένου ρόλου που έχουν οι Πλοίαρχοι στην εμπορική ναυτιλία, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η έρευνα του βαθμού στον οποίο ο καπετάνιος ενεργεί ως ‘εκπατρισμένος’ (expatriate), ποια κοινά σημεία και διαφορές έχει με τα εκπατρισμένα στελέχη των πολυεθνικών οργανισμών, καθώς και πώς μπορεί η θεωρία της διαχείρισης των εκπατρισμένων στελεχών (expatriate management) να ενισχύσει τη θέση του Ανώτατου Αξιοματικού στα πλοία.

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε το ενδιαφέρον αλλά και την αναγκαιότητα για προσφορά εκπαίδευσης στο αντικείμενο της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας. Μάλιστα, η οργάνωση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από ναυτικές ακαδημίες και εκπαιδευτικά κέντρα του εξωτερικού υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα της άμεσης ανταπόκρισης από την πλευρά της ελληνικής ναυτλιακής αγοράς. Ο ρόλος της πολιτείας, της εφοπλιστικής κοινότητας και των ακαδημιών εμπορικού ναυτικού είναι απαραίτητο να εξεταστεί, ώστε να προσδιοριστεί η συμβολή κάθε φορέα σε μια τέτοια προσπάθεια. Είναι αναγκαίο να εξεταστούν οι αλλαγές που είναι απαραίτητες στην εκπαίδευση των αξιωματικών εμπορικού ναυτικού, προκειμένου το ναυτικό επάγγελμα να γίνει πιο ανταγωνιστικό και οι αξιωματικοί να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά, χωρίς στερεότυπα στις απαιτήσεις του μέλλοντος, όσον αφορά στη διαχείριση των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων.

Τέλος, όσον αφορά στην επίδραση της κουλτούρας στην αντίληψη για την αξία των ανθρώπινων πόρων των ναυτικών, αλλά και στις σχέσεις μεταξύ συνεργαζόμενων εθνικοτήτων στη ναυτιλία, αν και τα στοιχεία της έρευνας του Hofstede (1997) δεν επιβεβαιώθηκαν στις περισσότερες διαστάσεις από την παρούσα έρευνα, κανείς δε θα πρέπει να λησμονήσει ότι τα πολιτισμικά προφίλ που διαμορφώθηκαν στην παρούσα, προέρχονται από εκτιμήσεις μιας εθνικότητας πρώην αξιωματικών Ε.Ν. για διάφορες

άλλες εθνικότητες (συχνά ανταγωνιστών) ναυτικών. Οπότε, σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να αξιολογηθούν, παρά μόνο ως ενδείξεις των αντιλήψεων μιας συγκεκριμένης εθνικής ομάδας για άλλες. Το βέβαιο είναι ότι περαιτέρω έρευνα σε δείγμα διαφόρων εθνικοτήτων ναυτικών μπορεί να διαφωτίσει την επίδραση των διαστάσεων της κουλτούρας στο συγκεκριμένο πεδίο (ναυτιλιακή αγορά).

## Βιβλιογραφία- Πηγές

### Ελληνική

Ανδριώτης, Κ.Β. (2003), *Ποσοτική έρευνα και ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 11.5*, Αθήνα: εκδόσεις 'Κλειδάριθμος'.

Βαρκαρόλη- Γαλάνη, Α. (2002), *Θέματα Ανθρώπινων Σχέσεων- Ανθρώπινες Σχέσεις στην κοινωνία του πλοίου*, Αθήνα: εκδ. "V".

Γκίντενς, Α. (2002) *Κοινωνιολογία*, 1<sup>η</sup> έκδοση, μετάφραση- επιμέλεια Τσαούσης Δ.Γ., Αθήνα: Gutenberg.

Γουλιέλμος, Α.Μ. και Γκιζιάκης, Κ. (1997), *Ποιοτικός Έλεγχος στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση και το Πλοίο*, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Ελληνικός Ναυτικός Οδηγός (2007), Greek Shipping Publications (CD Edition).

ΕΣΥΕ (2007), *Αποτελέσματα Απογραφής Ναυτεργατικού Δυναμικού της 20<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2006*, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πειραιάς.

ΕΣΥΕ (2006), *Αποτελέσματα Απογραφής Ναυτεργατικού Δυναμικού της 20<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2004*, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Μ: 71 Μεταφορές-Επικοινωνίες, Πειραιάς.

ΕΣΥΕ (2005), *Αποτελέσματα Απογραφής Ναυτεργατικού Δυναμικού της 20<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2002*, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πειραιάς.

ΕΣΥΕ (2004), *Αποτελέσματα Απογραφής Ναυτεργατικού Δυναμικού της 20<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000*, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πειραιάς.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο της 6<sup>ης</sup> Απριλίου 2001 για την κατάρτιση και την πρόσληψη των ναυτικών. Available at: <[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)> accessed 11/10/2002.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2004), *Waves of Passion- Ταινία για μία σταδιοδρομία ως αξιωματικός της εμπορικής ναυτιλίας*, Γενική Διεύθυνση Ενέργειας και Μεταφορών, Ευρωπαϊκές κοινότητες (DVD).

Θανοπούλου, Ε. (1982), Προσφορά Ναυτικής Εργασίας, *Επιστημονική Σκέψη*, 5: 26-33.

Θανοπούλου, Ε. (1994), *Ελληνική και Διεθνής ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία. Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού στόλου*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Θεοτοκάς, Ι. (1997), Μέθοδοι και ιδιαιτερότητες στην οργάνωση και διοίκηση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 1969-1990, αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πειραιάς.

Θεοτοκάς, Γ., Λεκάκου, Μ., Πάλλης, Θ., Συριόπουλος, Θ., και Τσαμουργκέλης, Γ. (2008), *Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα. Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*, Gutenberg.

- Θεοτοκάς, Ι. και Χαρλαύτη, Τ. (2004), *Ευπόμπη, Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, 1945-2000, Οργάνωση, διοίκηση και στρατηγικές*, Αθήνα: Ελληνικό Λογοτεχνικό και Ιστορικό Αρχείο, Ιανουάριος.
- Ison, S. (2000), *Εισαγωγή στην Οικονομική*, 3<sup>η</sup> αγγλική έκδοση, εκδόσεις 'Κλειδάριθμος' (μετάφραση Α. Κοσοδήμος).
- Javeau, C. (1996), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Αθήνα: Τυπωθήτω (μετ. Γιώργος Δαρδάνος).
- Κατερέλος, Ι.Δ. (2001), Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, στο Παπαστάμος, Σ. (2001), *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Επιστημολογικοί Προβληματισμοί και Μεθοδολογικές Κατευθύνσεις*, Τόμος Α', Θέματα Κοινωνικής Ψυχολογίας, Ελληνικά Γράμματα: 433-475.
- Κορρές, Α.Ι.Ε. (1978), *Το Ελληνικό Ναυτεργατικό Δυναμικό*, 4 Ειδικές Μελέτες, Αθήνα: Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.
- Κωνσταντόπουλος, Ν., και Κονιτόπουλος, Δ. (2002), Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ποντοπόρο Ναυτιλία, *Δεύτερο Συνέδριο Ναυτικής Ιστορίας - Γεωπολιτική της Θάλασσας*, Χίος, 26-29 Σεπτεμβρίου.
- Λάζος, Γ. (1998), *Το πρόβλημα της ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Mason, J. (2003), *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*, μετάφραση Ε. Δημητριάδου, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μεταξάς, Β.Ν. (1985), *Η Οικονομική των Σημαιών Ευκολίας*, Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ.Κ. (2004), Πρώτα οι άνθρωποι, *Καθημερινή της Κυριακής*, Online, 18 Απριλίου.
- Ναυτεμπορική (Αγνώστου) (2008a), Δημοσιεύθηκε η προκήρυξη για τις ΑΕΝ περιόδου 2008-2009- Καμπάνια για προσέλκυση νέων στο ναυτικό επάγγελμα, *Ναυτεμπορική*, 30 Απριλίου.
- Ναυτεμπορική (Αγνώστου) (2008b), Σε σχέση με το παρελθόν, καλύτερες οι προοπτικές στα ναυτικά επαγγέλματα, *Ναυτεμπορική*, 13 Μαΐου.
- Ναυτεμπορική (Αγνώστου) (2008c), Ο καπετάν Βαγγέλης Κούζιλος σε ημερίδα του Πανεπιστημίου Αιγαίου: Αλλαγή νοοτροπίας για την προσέλκυση νέων στη ναυτιλία, *Ναυτεμπορική*, 14 Απριλίου.
- Ναυτεμπορική (Αγνώστου) (2008d), Καλύφθηκε ο στόχος για εισαγωγή 1300 σπουδαστών, *Ναυτεμπορική*, 09 Σεπτεμβρίου.
- Νικητάκος, Ν., Λυρίδης, Δ., και Λάμπρου, Μ. (2006), *Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες και Εφαρμογές στη Ναυτιλία: Ισχύουσα Κατάσταση και Προοπτικές*, Τελικό Παραδοτέο, Ομάδα Εργασίας Η1, E-Business Forum, 31 Ιουλίου. Available at: <<http://www.ebusinessforum.gr>>
- Norušis, M.J. (2005), *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με το SPSS 12.0*, εκδόσεις "Κλειδάριθμος", μετάφραση- Επιμέλεια: Κ.Γ. Περάκης.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ανικουλα.

Πανεπιστήμιο Αιγαίου (2006), *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση Και Ανταγωνιστικότητα*, Μελέτη ερευνητικής ομάδας του Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών Πανεπιστημίου Αιγαίου, ανάθεση από την Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία (ΠΝΟ), Χίος, Σεπτέμβριος.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς (2005), *Διερεύνηση και καταγραφή των επιπτώσεων της ναυτιλιακής δραστηριότητας στην ελληνική οικονομία. Ναυτεργατικό δυναμικό και κόστος επάνδρωσης του ελληνικού πλοίου*, ανάθεση από το Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, Πειραιάς, Δεκέμβριος.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 4<sup>η</sup> έκδοση, τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν.Α. και Μπουραντάς, Δ.Κ. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαστάμος, Σ. (2001), *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Επιστημολογικοί Προβληματισμοί και Μεθοδολογικές Κατευθύνσεις*, Τόμος Α', Θέματα Κοινωνικής Ψυχολογίας, Ελληνικά Γράμματα.

Προγουλάκη, Μ. (2003), *Διαχείριση πολύ-πολιτισμικών πληρωμάτων στην ποντοπόρο ναυτιλία, αδημοσίευτη διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα 'Ναυτιλία, Μεταφορές, Διεθνές Εμπόριο'*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

Προγουλάκη, Μ. (2005), *Στρατηγική Διαχείριση Πολυπολιτισμικών Ναυτικών Πληρωμάτων: επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας*, 12<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Μεταπτυχιακό Εντατικό Σεμινάριο- Συνέδριο για Υποψήφιους Διδάκτορες: Ζητήματα Μεθοδολογίας της Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες, Ρέθυμνο Κρήτης, Ελλάδα, Νοέμβριος 18-21.

Ρήγα, Α.Β., Κουρτζή, Ζ. και Τζίχα, Α. (1992), *Μελέτες περίπτωσης, η σύγχρονη στρατηγική έρευνας*, Σεμινάριο Κοινωνικής Κλινικής Ψυχολογίας (αδημοσίευτο).

Σταθακόπουλος, Β. (2001), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Τουντόπουλος, Β. (2007), *Αμοιβές αλλοδαπών ναυτικών σε Ελληνικά πλοία*, Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε.

Τσιμπλάκης, Α. (2008), *Καμπάνια για προσέλκυση νέων στο ναυτικό επάγγελμα*, *Η Ναυτεμπορική*, 30 Απριλίου.

Φ.Ε.Κ. 1865/ 22.12.2006. Υπουργική Απόφαση. Αριθμ. Φ.Υ.: 3113.1.3021/2006. Έγκριση των όρων από τους οποίους θα διέπεται όταν νηολογηθεί σύμφωνα με το ν.δ.2687/1953, το ναυπηγούμενο στα ναυπηγεία Ιαπωνίας «Universal Shipbuilding Corporation» δεξαμενόπλοιο με Hull No 043 που θα ονομασθεί κατά την νηολόγησή του «Μινερβα Συμφωνι» (Minerva Symphony), σελ. 25365- 25374.

Χρυσοχόου, Ξ. (2005), *Η Πολυπολιτισμική Πραγματικότητα. Κοινωνιοψυχολογικοί Προσδιορισμοί της Πολιτισμικής Πολλαπλότητας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001a), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001b), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

Ψαραύτης, Χ.Ν., Καρύδης, Π., Βεντίκος, Ν.Π., Δεσύπρης, Ν., και Παναγάκος, Γ. (1998), *Ο ανθρώπινος παράγοντας ως παράμετρος των ναυτικών ατυχημάτων*, *Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Πανελλήνιου Συνεδρίου Ασφάλειας Θαλασσιών Μεταφορών*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 11-12 Νοεμβρίου.

## Ξενόγλωσση

- Adler, N.J. (1983a), A typology of management studies involving culture, *Journal of International Business Studies*, 14(2): 29-47.
- Adler, N.J. (1983b), Organisational development in a multicultural environment, *Journal of Applied Behavioural Science*, 19(3): 249-365.
- Adler, N.J. (1986), *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Boston: MA: Kent Publishing Co.
- Adler, N.J. (1991), *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Boston: PWS-Kent Publishing Co.
- Adler, P.S. (2003), Making the HR Outsourcing Decision, *MIT Sloan Management Review*, Fall: 53-60.
- Adler, P.A., Kless, S.J., and Adler, P. (1992), Socialisation to gender roles: popularity among elementary school boys and girls, *Sociology of Education*, 65(3): 169-187.
- Alderton, T., Bloor, M., Kahveci, E., Lane, T., Sampson, H., Thomas, M., Winchester, N., Wu, B., Zhao, M. (2004), *The global seafarer: living and working conditions in a globalized industry*, 224, ILO, Geneva.
- Alexander, A., (1968), *Greek Industrialists*, Research Monograph Series, Athens: Center of Planning and Economic Research.
- Allen, S. and Chandrashekar, A. (2000), Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning, *Business Horizons*, March-April: 25-34.
- Alvesson, M. (1994), Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency, *Organizational Studies*, 15: 535-563.
- Amante, M.S.V. (2003), Bitter Sweet Life for Philippine Seafarers in the Rough Seas of the Global Labour Market, *Philippine Journal of Labor and Industrial Relations*.
- Amante, M.S.V. (2004), Industrial Democracy in the Rough Seas: The Case of Philippine Seafarers, The Industrial Relations Research Association, *Proceedings of the 56<sup>th</sup> Annual Meeting*, January 3-5, San Diego.
- Andres, T.D. (1991), *Understanding the Filipino Seaman: his values, attitudes and behavior*, Manila: Our Lady of Manaoag Pub. (Values and Technologies Management Centre).
- Andres, T.D. (2000), *Reading the Filipino Seaman*, 2<sup>nd</sup> edition, Giraffe Book.
- Ansari, K.H., and Jackson, J. (1996), *Managing Cultural Diversity at Work*, London: Kogan Page.
- Aoki, S., 1980, Review of the occupation of seamen in Japan, *Maritime Policy and Management*, 7(4): 233-239.
- Ardichvili, A. and Gasparishvili, A. (2001), Socio-Cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-Communist Countries Russia, Georgia, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic, *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2): 227-242.

- Ardichvili, A. and Kuchinke, K.P. (2002), Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US, *Human Resource Development International*, 5(1): 99–117.
- Arnold, U. (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6: 23-29.
- Ashkanasy, N.M. (2002), Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE, *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(3): 150-163.
- Athey, T.R., and Orth, M.S. (1999), Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, Fall, 38(3): 215-226.
- Averson, P. (1998), What is the Balanced Scorecard. Available at: <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> (Last accessed 10.12.2006).
- Babbie, E.R. (2005), *The Basics of Social Research*, Thomson Wadsworth.
- Badawi, E.E.S.A., and Halawa, A.M., 2003, Maritime Communication: The Problem of Cross Cultural and Multilingual Crews. *Proceedings of 4<sup>th</sup> IAMU General Assembly*, Alexandria, Egypt, 27-30 September.
- Bailey, N. (2005) Training, technology and AIS: Looking beyond the box, *Proceedings of SIRC Symposium*, Cardiff University, July.
- Bailey, N. (2007), Changing views - the world through a porthole, *The Sea*, 187, May/June.
- Bakacsi, G., Sandor, T., Andras, K., and Viktor, I. (2002), Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Businesses*, 37: 69-80.
- Barney, J.B. (1986), Organisational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J.B. (1991), Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- Barney, J.B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27: 643-650.
- Barney, J.B., and Arkan, A.M. (2005), The Resource-based View: Origins and Implications. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, p.124-188.
- Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
- Baskerville, R.F. (2003), Hofstede never studied culture, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 1–14.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., and Spratt, M.F. (1997), HR as a source of shareholder value, *Human Resource Management*, 36(1): 39-47.



- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quin Mills, D., and Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Benchley, R.S. (2001), The value of Human Capital- human resource management, The Chief Executive, Feb. Available at [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4070/is\\_2001\\_Feb/ai\\_71579493](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_2001_Feb/ai_71579493) Last Accessed 08.05.2006.
- Berenson, M.L., and Levine, D.M. (1999), *Basic Business Statistics, Concepts and Applications*, 7<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Bergantino, A., and Marlow, P. (1998), Factors influencing the choice of flag: empirical evidence, *Maritime Policy and Management*, 25 (2): 157-174.
- BIMCO/ISF (1995), *Manpower Summary Report*, June.
- BIMCO/ISF (2000) *Manpower Update - The world demand for and supply of seafarers*, Institute for Employment Research, University of Warwick.
- BIMCO/ISF 2000 *Manpower Summary Report*, April 2000. (Available at <http://www.marisec.org/2000Update/2000update.htm> Last accessed 15/06/2003).
- BIMCO/ ISF (2005), *BIMCO/ISF Manpower Main Report 2005 Update*, The world demand for and supply of seafarers, Warwick Institute for Employment Research, December.
- Bohnsack, R. (2004), Group Discussion and Focus Groups, In: *A Companion to Qualitative Research*. Edited by Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (2004), Sage Publications: 214-221.
- Bontis, N. (1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36: 63-76.
- Boxall, P. (1996), The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3): 59-75.
- Boxall, P. (1998), Achieving Competitive Advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, *Human Resource Management Review*, 8(3): 265-288.
- Bowman, C., and Carter, S. (1995), Organising for competitive advantage, *European Management Journal*, 13(4): 423-433.
- Burgess, R.G. (1984), *In the Field: An Introduction to Field Research*, London: Allen and Unwin.
- Burggraaf, W. (1998), Intercultural Management- on cultures and the multicultural organization, Oration delivered on the occasion of the assumption of duties as Professor of Intercultural Management at Nyenrode University, the Netherlands Business School, on June 11.
- Byars, L.L., and Rue, L.W. (2006), *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw- Hill Irwin International Edition.
- Campbell, D.T. (1969), Reforms as Experiments, *American Psychologist*, 24: 409-429.
- Carmeli, A. (2004), Assessing Core Intangible Resources, *European Management Journal*, 22(1): 110-122.

- Carmeli, A., and Tishler, A. (2004), The relationships between intangible organizational elements and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 25: 1257-1278.
- Carnevale, A.P., and Stone, S.C. (1994), Diversity beyond the Golden Rule, *Training and Development*, 48(10): 22-39.
- Carson, K.D. and Bedeian, A.G. (1994), Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties, *Journal of Vocational Behavior*, 44: 237-62.
- Ceridian UK Ltd. (2007), *Human Capital White Paper*, Available at: [http://www.ceridian.co.uk/hr/downloads/HumanCapitalWhitePaper\\_2007\\_01\\_26.pdf](http://www.ceridian.co.uk/hr/downloads/HumanCapitalWhitePaper_2007_01_26.pdf) (Last accessed 12.03.2007).
- Cheung, C.C., and Chuah, K.B. (1999), Conflict management styles in Hong Kong industries, *International Journal of Project Management*, 17(6): 393-399.
- Chiang, F.F.T. and Birtch, T. (2007), The transferability of management practices: examining cross-national differences in reward preferences, *Human Relations*, 60(9): 1293-1330.
- China Maritime Education and Training Research Group (CMETRG) (2007), *Research report on the development and reform of the Chinese Maritime education system*, (yet to be published), Dalian Maritime University Press.
- China Maritime Safety Administration (2005), *Seafarer Training, Examination and Certification in China*, Dalian: Dalian Maritime University.
- Chrysochoou, X. (2004), *Cultural Diversity. Its Social Psychology*, Oxford: Blackwell.
- Chrysochoou, X. (2000), Multicultural societies: making sense of new environments and identities, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 10(5): 343-354.
- Churchill, G.A. Jr. (1992), *Basic Marketing Research*, Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Churchill, R.R. (2000), *The meaning of the 'Genuine Link' requirement in relation to the nationality of ships*, A Study prepared for the International Transport Workers' Federation, October.
- Clark, A. E. (1998), Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries, *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 34, OECD Publishing.
- Clark, T.A.R., and Mallory, G.R. (1996), The cultural relativity of human resource management: is there a universal model?. In Clark, T.A.R. (ed.) (1996), *European Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.
- Cockroft, D. (2000), What can be done to ensure that seafarers are competent? *Proceedings of MPA Quality Shipping Seminar*, Singapore, 24-25 March.
- Cohen, L., and Young, A., (2006), *Multisourcing. Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*, Gartner Inc.. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Colarelli, S.M. and Bishop, R.C. (1990), Career Commitment: Functions, Correlations and Management, *Group and Organisation Studies*, 15: 158-76.

- Collis, D.J., and Montgomery, C.A. (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.
- Commission of the European Communities, 2001, Communication from the Commission to the European Parliament on the training and recruitment of seafarers, COM(2001)188 final, Brussels, 6.4.2001.
- Cook, M. (1999), *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, New York, NY: AMACOM.
- Cooper, A. (2000), Implications of Maritime Globalisation for the Crews of Merchant Ships, *Journal of Maritime Research*, February.
- Cooper, D.R., and Schindler, P.S. (2001), *Business Research Methods*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw- Hill, Irwin.
- Cox, T.H.Jr (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (1994), *Cultural Diversity in Organisations*, San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T.J. and Blake, S. (1991), Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- Cox, T.J., Lobel, S.A., and McLeod, P.L. (1991), Effects of ethnic groups cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task, *Academy of Management Journal*, 34(4): 827-847.
- Cray, D., and Mallory, G.R. (1998), *Making sense of managing culture*, 1<sup>st</sup> edition, International Thomson Business Press.
- Creswell, J.W. (1994), *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Crocker, J., Major, B., and Steele, C. (1998), Social stigma. In Fiske, S., Gilbert, D. and Lindzey, G. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, Boston, MA: McGraw Hill, Vol. 2: 504-553.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Day, G.S. (1997), Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In Day, G.S. and Reibstein, D.J. (eds.), *Wharton on Dynamic Strategy*, New York: Wiley: 48-75.
- DeConinck, J.B. and Bachmann, D.P. (1994) Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers, *Journal of Applied Business Research*, 10(3): 87-95.
- Denzin, N.K. (1970), *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Method*, New York: McGraw Hill.
- Denzin, N.K. (1978), *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Method*, New York: McGraw Hill.
- Denzin, N.K. (1989), Reading Tender Mercies: Two Interpretations. *Sociological Quarterly*, 30: 1-19.

- De Simone, R.L., and Harris, D.M. (1994), *HR Development*, 2<sup>nd</sup> edition, The Dryden Press.
- Dessler, G. (2003), *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> International edition, Prentice Hall.
- Dierickx, J. and Cool, K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35: 1504-1511.
- DNV (2004), Corporate Social Responsibility in Shipping- Guidance for Shipping Companies, Det Norske Veritas, Technical Report No. 2001- 1536, Revision No. 1.
- Domberger, S. (1998), *The Contracting Organization: a Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford: Oxford University Press.
- Donelly, J.H., Gibson, J.L., and Ivancevich, J.M. (1995), *Fundamentals of Management*, 9th edition, Homewood, IL, Irwin.
- Downard, J.M. (1996), *Managing Ships*, Fairplay Publications.
- Downard, J.M. (1997), *Running Costs*, Ship Management Series, Fairplay Publications.
- Drakopoulou-Dodd, S., and Patra, E. (2002), National differences in entrepreneurial networking, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(2): 117–134.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): 1105-1121.
- Ellig, B.R. (1997), Is the human resource function neglecting the employees?, *Human Resource Management*, 36(1): 91–95.
- Ellis, N., Sampson, H., Aguado, J.C., Baylon, A., Del Rosario, L., Lim, Y.F., Veiga, J. (2005), *What Seafarers think of CBT*, Cardiff: SIRC.
- Elmuti, D. (2003), The perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance, *Mid-American Journal of Business*, 18(2), Fall: 33-41.
- Fafaliou, I., Lekakou, M., and Theotokas, I. (2006), Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies, *Marine Policy*, 30(4): 412-419.
- Fernandez, J.P. (1991), *Managing a Diverse Workforce: Regaining the Competitive Edge*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ferraro, G.P. (1998), *The Cultural Dimension of International Business*, 2rd Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ferris, G.R., Rosen, S.D., and Barnum, D.T. (1996), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business.
- Fiedler, F.E. (1966), The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2: 237-264.
- Fieg, J.P. (1989), *A common core: Thais and Americans*, Rev. ed. By E. Mortlock, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Fine, M.G. (1995), *Building Successful Multicultural Organisations: Challenges and Opportunities*, Quorum Books, Westport, Connecticut- London.

- Fisher, C.D., Schoenfeldt L.F., and Shaw, J. B. (1996), *Human Resource Management*, 3rd Edition, Houghton Mifflin.
- Fitz-enz, J. (2000), *The ROI of Human Capital*, New York: Amacom.
- Flamholtz, E., and Lacey, J. (1981), *Personnel Management: human capital theory and human resource accounting*, Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Flick, U. (2004), Triangulation in Qualitative Research. In: *A Companion to Qualitative Research*. Edited by Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (2004), Sage Publications: 178-183.
- Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (eds) (2004), *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc.
- Foss, N.J. (1997), The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, Danish Research Unit for Industrial Dynamics- DRUID Working Paper No. 97-1, January: 1-38.
- Foss, N.J. (1998), The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management*, 14(3): 133-149.
- Forsyth, C.J. (1990), Factors influencing job satisfaction among merchant seamen, *Maritime Policy and Management*, 17(2): 141-146.
- Forsyth, C.J. (1993), Transnational corporations; problems for study in the new international order of maritime shipping, *Maritime Policy and Management*, 20(3): 207-214, July.
- Fuchs, P.H., Mifflin, K.E., Miller, D. and Whitney, J.O. (2000), Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities, *California Management Review*, Spring, 42(3): 118-147.
- Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2005), Outsourcing of Human Resource Management Services in Greece, *International Journal of Manpower*, June, 26(4): 382-396.
- Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2007), Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8): 1557 – 1567.
- Galbreath, J. (2005), Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory, *Technovation*, 25(9): 979-987.
- Garcia, M.H. (1995), An anthropological approach to multicultural diversity training, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4): 490-504.
- Gekara V. (2007), Increasing shipping skills in the UK: Bursting the industry myth of diminishing interest, *Proceedings of SIRC's Symposium*, Cardiff University, July 4-5, pp. 29-43.
- Gerstein, M., and Reisman, H. (1983), Strategic selection: Matching executives to business conditions, *Sloan Management Review*, 24(2): 33-49. Cited in: Barney, J.B., and Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: the role of human

- resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Spring, 37(1): 38.
- Gerstenberger, H. (2002), Cost elements with a soul, *Proceedings of International Association of Maritime Economists- International Conference*, Panama, 13-15 November. Available on-line: <[http://www.eclac.cl/Trasnporte/perfil/iame\\_papers/papers.asp](http://www.eclac.cl/Trasnporte/perfil/iame_papers/papers.asp)>
- Gilbert, K. (2001), In Search of Russian Culture: the interplay of organizational, environmental and cultural factors in Russian- Western partnerships, Working Paper Series WP 003/01, University of Wolverhampton, Business School, Management Research Centre.
- Giziakis, K., and Karlis, A. (2007), Greek Flag Competitiveness. A comparison of the labour cost between the Greek fleet and International Transport Workers Federation (ITF) wages, *14<sup>th</sup> International Conference on 'Challenges and Trends in Shipping: Markets, Investments and Policies'*, IAME, Athens, Greece, July 4-6.
- Glen, D., and McConville, J. (2001), An analysis of the employment durations of UK seafaring officers 1999, *Marine Policy*, 25: 293-301.
- Gochenour, T. (1990), *Considering Filipinos*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Goffman, E. (1961), *Asylums- Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Penguin Books.
- Golafshani, N. (2003), Understanding reliability and validity in qualitative research, *The Qualitative Report*, 8(4): 597-606. Available at: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>> Last accessed 15.02.08.
- Gold, R.L. (1958), Roles in sociological field observations, *Social Forces*, 36(3): 217-223.
- Goss, R. (2006), Social Responsibility in Shipping, *International Conference in Shipping in the Era of Social Responsibility*, Cephalonia, Greece, September 14-16.
- Goulielmos, A.M. (2000), A proposed shipping policy to counteract flagging-out: the paradigm of Greece, *International Journal of Maritime Economics*, 2 (1): 27-47.
- Grant, R. M. (1997), The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice, *Long Range Planning*, 30(3): 450-454.
- Grant, R.M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, Blackwell Business.
- Gratchev, M. V., Rogovsky, N.G., and Rakitski, B.V. (2001), Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy, *Business Review*, 10: 615-643.
- Greek Shipping Co-Operation Committee (GSCC) (2007), *Greek Controlled Shipping*, Information paper based on data provided to the GSCC by Lloyd's Register if Shipping- Fairplay (February). Viewed 15 March 2007, <<http://www.nee.gr/htm/greekowned.htm>>
- GSCC- Greek Shipping Co-Operation Committee (2005), *Greek Controlled Shipping*, March. Information paper, based on data provided to the GSCC by Lloyd's Register-Fairplay.
- Gudykunst, W.B., Nishida, T., and Morisaki, S. (1992), *The influence of personal and social identity on expectations for interpersonal and intergroup encounters in Japan*

and the United States, *Annual Meeting of the International Communication Association*, Miami, FL, May.

Guest, D.E. (1987), Human Resource Management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.

Guest, D.E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, June, 8(3): 263-276.

Gupta, A., and Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, 27: 25-41. Cited in: Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Spring, 37(1): 38.

Gupta, V., Surie, G., Javidan, M., and Chhokar, J. (2002), Southern Asia cluster: where the old meets the new?, *Journal of World Business*, 37: 16-27.

Guthrie, J., Grimm, C. and Smith, K. (1991). Environmental change and the top management teams. *Journal of Management*, 17: 735-748. Cited in: Barney, J.B., and Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Spring, 37(1): 38.

Hagan, C.M. (1996), The core competence organization: implications for human resource practices, *Human Resource Management Review*, 6(2): 147-164.

Hall, D. (1976), *Careers in Organisations*, Santa Monica, CA: Goodyear.

Hall, D.T., and Parker, V.A. (1993), The role of workplace flexibility in managing diversity, *Organisational Dynamics*, 22(1): 5-19.

Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, Doubleday Garden City, NY: Anchor Press.

Hall, E.T. (1981), *Beyond Culture*, Doubleday: Anchor Books.

Hall, E.T. (1983), *The Dance of Life*, New York, Doubleday: Anchor Books.

Hall, R.H. (1996), *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall International.

Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hampden-Turner H., and F. Trompenaars (1997), Response to Geert Hofstede, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1): 149 -159.

Hannigan, J. (2007), Flags of convenience and maritime labour, *Industrial Relations Journal*, 15(2): 35-40, July.

Harlaftis, G. (1993), *Greek Shipowners and Greece. From Separate Development to Mutual Interdependence*, London: The Athlone Press.

Harlaftis, G. (1996), *A history of Greek-owned shipping*, London: Routledge.

Harlaftis, G., and Theotokas, J. (2004), European family firms in international business: British and Greek tramp shipping firms, *Business History*, 46(2): 219-255.



- Harrald R.J., Mazzuchi, T.A., Spahn, J.E., Van Dorp, J.R., Merrick, J.R.W., Shrestha, S., and Grabowski, M. (1998), Using System Simulation to model the Impact of Human Error in Maritime System, *Safety Science*, 30: 235-247.
- Harris, M. (2000), *Human Resource Management, A Practical Approach*, 2nd Edition, The Dryden Press.
- Hatch, N.W. and Dyer, J.H. (2004), Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 1(25): 1155-1178.
- Heenan, D.A., and Pelmutter, H.V. (1979), *Multinational Organisational Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24 (10): 997-1010.
- Helmreich, R.L., Wilhelm, J.A., Klinec, J.R., and Merritt, A.C. (2001), Culture, error and Crew Resource Management. In Salas, E., Bowers, C.A. and Edens, E. (Eds.), *Applying resource management in organizations: A guide for professionals*, Hillsdale, NJ: Erlbaum. Available at: <<http://frontpage.okstate.edu/coe/toddhubbard/CRM%20stuff/CRM%20FAA%20Training/Helmreicharticle.pdf>>
- Hendry, C. and Pettigrew, A (1986), The Practice of Strategic Human Resource Management, *Personnel Review*, 15(5):3-8.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990), Human Resource Management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43.
- Hendry, C., and Pettigrew, A. (1992), Patterns of strategic change in the development of human resource management, *British Journal of Management*, 3(3): 137-56.
- Hill, C.W.I. and Jones, G.R. (1992), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (1985), Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, 6(3): 273-293.
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*, Cincinnati: South- Western College Publishing.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2001), *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 4<sup>th</sup> ed., West Publishing Company.
- Hoecklin, L. (1996), *Managing Cultural Differences, Strategies for competitive advantage*, Wokingam: Addison-Wesley.
- Hoepfl, M.C. (1997), Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers, *Journal of Technology Education*, 9(1): 47-63. Available at: <<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v9n1/pdf/hoepfl.pdf> > Last accessed 16.02.08.
- Hofstede, G. (1980a), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Hofstede, G. (1980b), Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, summer: 42-63.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.



- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1993), Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, February.
- Hofstede, G. (1996), Riding the waves of commerce: a test of Trompenaar's "model" of national cultural differences, *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2): 189-198.
- Hofstede, G. H. (1997), *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organization Across Nations*, Sage: Thousands Oaks, CA.
- Hofstede, G.H., Επίσημη ιστοσελίδα <[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)> Last accessed 28.02.08.
- Hofstede, G., and Bond, M.H. (1988), The Confecius connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4): 5-21.
- Hofstede, G.J., Jonker, C.M. Meijer, S., Verwaart, T. (2006), Modelling Trade and Trust Across Cultures. In: Stølen, K., Winsborough, W.H., Martinelli, F., and Massacci, F. (Eds.), *Trust Management: 4th International Conference, iTrust 2006*, Pisa, Italy, May 16-19, 2006, Proceedings. LNCS (3968)120-134. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3<sup>rd</sup> Millennium Edition. McGraw-Hill.
- Hogarth, R.M., Michaud, C., Doz, Y. and Van der Heyden, L. (1991), Longevity of Business Firms: A Four-Stage Framework For Analysis, unpublished manuscript.
- Hopf, C. (2004), Qualitative Interviews: an overview. In: *A Companion to Qualitative Research*. Edited by Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (2004), Sage Publications: 203-208.
- Horck, J. (2003), Aspects of decision-making in a multicultural shipping environment. *Proceedings of 4<sup>th</sup> IAMU General Assembly*, Alexandria, Egypt, 27-30 September.
- Horck, J. (2004), An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios, *Maritime Policy and Management*, 31(1): 15-29.
- Horck, J. (2006), *A Mixed Crew Complement- A maritime safety challenge and its impact on maritime education and training*, Malmö Studies in Educational Sciences, Licentiate Dissertation Series, 3, Holmbergs, Malmö.
- Horowitz, S.V., and Boardman, S.K. (1994), Constructive Conflict Management: An answer to critical social problems, *Journal of Social Issues*, 50(1): 197-211.
- Howard, K. and Sharp, J.A. (1994), *Η επιστημονική μελέτη- οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών*, Αθήνα: Gutenberg.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., and Becker, B.E. (2005), A players or A positions? The strategic logic of Workforce Management, *Harvard Business Review*, December, 83(12): 110-117.
- Husted, B.W. (2005), Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability, *Management International Review*, 45(3): 349-71.

- Hyde, K.F. (2000), Recognising deductive processes in qualitative research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2): 82-99.
- ILO (2001), *The Impact on Seafarers' Living and Working Conditions of Changes in the Structure of the Shipping Industry*, Geneva: International Labour Office.
- ILO (2002a), Report I- Report on an ILO investigation into the living and working conditions of seafarers, MEWLCS/2002/1. Report for discussion at the Meeting of Experts on Working and Living Conditions of Seafarers on board Ships in International Registers, Geneva.
- ILO (2002b), Report II- Report on an ILO investigation into the living and working conditions of seafarers, MEWLCS/2002/2. Report for discussion at the Meeting of Experts on Working and Living Conditions of Seafarers on board Ships in International Registers: Case Studies, Geneva.
- ILO (2002c), Report I on an ILO investigation into the living and working conditions of seafarers in the Asia/Pacific region, Report for discussion at the Regional Maritime Conference in the Asia/Pacific Region, Singapore.
- Isajiw, W.W. (2000), Approaches to ethnic conflict resolution: paradigms and principles, *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1): 105-124.
- ISF (2001), ISF Guidelines on Good Employment Practice, 1<sup>st</sup> edition, Maritime International Secretariat Services Limited. Available at: <[http://www.marisec.org/shipping\\_facts/keyfactsseafarers.htm](http://www.marisec.org/shipping_facts/keyfactsseafarers.htm)> Last Accessed: 15 May 2005.
- ITF/ IMEC (2002), Joint Negotiation Forum, March.
- ITF (2006), *Message to Seafarers*, Issue N. 22/2006.
- Jackson, S.E. (1991) (eds), *Diversity in the Workplace*, New York: Guilford Press.
- Jackson, T. (2002), The management of people across cultures: valuing people differently, *Human Resource Management*, Winter, 41(4): 455-475.
- Janis, I.L. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Javidan, M. and Carl, D.E. (2005), Leadership across cultures: A study of Canadian and Taiwanese executives, *Management International Review*, 45(1): 23-44.
- Johnsson, L. (1996), *ITF Campaign – past, present, future*, Utbildningsforlaget Brevskolan.
- Joppe, M. (2000), The Research Process. Available at: <<http://www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm>> [Last accessed 15.10.2005]
- Kahveci, E. (1999), *Fast Turnaround Ships and their Impact on Crews*, SIRC Publication, October.
- Kahveci, E. (2000a), Fast Turnaround Ships and their Impact on Crews, *Seaways*, *The International Journal of the Nautical Institute*, March.
- Kahveci, E. (2000b), Mixed Nationality Crews: Interaction on Board, *Ahoy!*, V(20) October-December.

- Kahveci, E. (2003), Seafarers are Different? A Comparison of Car Carrier Crews and Car Factory Workers, *Proceedings of SIRC Symposium*, Cardiff University, September 19th.
- Kahveci, E. (2005), Abandoned seafarers: the case of Obo Basak, *Proceedings of SIRC Symposium*, Cardiff University, July.
- Kahveci, E. (2007), *Port based welfare services for seafarers*, SIRC: Cardiff University, ISBN 1-900174-30-8.
- Kahveci, M., Lane, T., and Sampson, H. (2002), *Transnational Seafarer Communities*, SIRC: Cardiff University, March.
- Kahveci, E. and Sampson, H. (2001), Findings from the Shipboard Based Study of Mixed Nationality Crews, *Proceedings of SIRC's Second Symposium*, Cardiff University, 29 June: 39-60.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-80.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 2-16.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management systems, *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.
- Kahveki, E., Lane, T. and Sampson, H. (2001), *Transnational Seafarers Communities*, Cardiff University, Cardiff: Seafarers International Research Centre.
- Kelle, U., and Erzberger, C. (2004), Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition. In: Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (ed) (2004), *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications: 172-177.
- Kirk, J., and Miller, M. L. (1986), *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Kirkman, B., Kowe, K.B., and Gibson, C.B. (2006), A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework, *Journal of International Business Studies*, 37: 285-320.
- Klaas, B.S., McClendon, J.A. and Gainey, T.W. (2001), Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics, *Human Resource Management*, 40(2): 125-138.
- Gluckhohn, F., and Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson: Evanston, IL.
- Knudsen, F. (2004), *If you are a good leader I am a good follower: Working and leisure relations between Danes and Filipinos on board Danish vessels*. Arbejds- og Maritimmedicinsk Publikationsserie, rapport No. 9, Esbjerg, translated by Michael Stebbing, London, May. Available at: <<http://web.sdu.dk/fmm/report92004.pdf>>
- Knudsen, F. (2005), *Seamanship and Anthropoship- reflecting on practice*, Arbejds- og Maritimmedicinsk Publikationsserie, rapport nr. 9, Esbjerg. Available at: <[http://web.sdu.dk/fmm/rapporter/Rapport\\_11.pdf](http://web.sdu.dk/fmm/rapporter/Rapport_11.pdf)>
- Kostylev, I.I. (2003), Training of the Personnel for the Fleet is a Key Question to Ensure Safety at Sea, *Proceedings of 4<sup>th</sup> IAMU General Assembly*, Alexandria, Egypt, 27-30 September.

- Konrad, A.M., Prasad, P., and Pringle, J.K. (2006) (eds), *Handbook of Workplace Diversity*, London- Thousand Oaks- New Delhi: Sage Publications.
- Kossek, E.E., and Lobel, S.A., (1996), *Managing Diversity, Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell Business HRM.
- Kvale, S. (1996), *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Sage Publications.
- Kwahk, W.Y., and Kim, Y.G. (1998), A Cognitive Model Based Approach for Organizational Conflict Resolution, *International Journal of Information Management*, 18(6): 443-456.
- Kwok, C. and Tadesse, S. (2006) National culture and financial systems, *Journal of International Business Studies*, 37: 227–247.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., and Wright, P. (1992), A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 18(1): 77-91.
- Lado, A., and Wilson, M. (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency- based perspective, *Academy of Management Review*, 19: 699- 727.
- Lane, A. D. (1999), Crew Competence, *Maritime Review*, pp. 21-27, London: Pacific Press.
- Lane, T. (2000), *The Global Seafarers' Labour Market: Problems and Solutions*, The Seafarers' International Research Centre, University of Wales, Cardiff, October.
- Lane, T. (2001), Concluding: International Communities of Seafarers, *Proceedings of SIRC's Second Symposium*, Cardiff University, June 29, pp. 111-116.
- Lang, J.C. (2001), Managerial concerns in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 43-57.
- Lankford, W.M., and Parsa, F. (1999), Outsourcing: a primer, *Management Decision*, 37(4): 310-316.
- Laurent, A. (1989), A cultural view of organizational change. In Evans, P., DpZ, Y. and Laurent, A. (eds) (1989), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalisation, Innovation*, London: McMillan: 83-94.
- Lee Seng Kong (Director of Maritime and Port Authority of Singapore), *Human Element in Shipping Accidents*. Available at: <<http://www.itfglobal.org/seafarers/icons-site/submissions.html>>
- Leeds, C., Kirkbride, P.S. and Durcan, J. (1994), The Cultural Context of Europe: A Tentative Mapping. In Kirkbride, P.S. (ed.) (1994), *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge.
- Leggate, H., and McConville, J. (2002a), The economics of the seafaring labour market. In: Grammenos, C.T. (ed.) *The Handbook of Maritime Economics and Business*, London, Hong Kong: LLP: 443-468.
- Leggate, H., and McConville, J. (2002b), Report on an ILO investigation into the living and working conditions of seafarers in the Asia/Pacific region. Report for discussion at the Regional Maritime Conference in the Asia/Pacific Region, Report I, Singapore: ILO-International Labour Office.
- Lehmann, D.R. (1989), *Market Research and Analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, Irwin.

- Lei, D., Hitt, M.A. and Bettis, R.A. (1996), Dynamic core competences through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, 22: 549-569.
- Li, K.X. and Wonham, J. (1999), Who mans the world fleet? A follow-up to the BIMCO/ISF manpower survey, *Maritime Policy and Management*, 26 (3): 295-303.
- Likert, R. (1932), A Technique for the Measurement of Attitudes, *Archives of Psychology*, 140: 1-55.
- Lindlof, T.R. and Taylor, B.C. (2002), *Qualitative Communication Research Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications.
- Loden, M. (1996), *Implementing diversity*, Chicago, IL: Irwin.
- Loginovsky, V. A. (2002), *Verbal communication failures and safety at sea*, Admiral Makarov State Maritime Academy.
- Lloyd's Register of Shipping – Fairplay (2007), *Greek- Controlled Shipping*, An information paper based on data provided to the GSCC, February.
- Lubit, R. (2001), Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 29(4): 164–178.
- Luo, Y., and Shenkar, O. (2006), The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context, *Journal of International Business Studies*, 37: 321-339.
- Luthans, F., and Youssef, C.M. (2004), Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Mabey, C. and Salaman, G. (1997), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Business.
- Mahoney, C. and Brewster, C. (2002), Outsourcing the HR function in Europe, *Journal of Professional HRM*, 27: 23-8.
- Mandell, B., and Kohler- Gray, S. (1990), Management development that values diversity, *Personnel*, 67: 42- 53.
- Manoukovsky, A. (1993), Russian Management: how far from the West? *EFMD Forum*, 93(2): 28-32.
- MARCOM Project (1998), The impact of multicultural and multilingual crews on maritime communication, A Transport RTD Programme, Final Report, Volumes 1, 2, Contract No WA-96-AM-1181.
- Maroudas, L. and Rizopoulos, Y. (2002), The Russian Firm's Organisational Links and Behaviour, *East- West Journal of Economics and Business*, V(2): 123-137.
- Maroudas, L.E. (2001), Organisational Changes and Human Resource Management in Post-Soviet Industrial Enterprises (1990-1995), *East- West Journal of Economics and Business*, IV(1): 51-70.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., and Pate, J. (2005), Branding: A new performance discourse for HR?, *European Management Journal*, 23(1): 76-88.
- Maslow, A.H. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 5: 370-396.

- Maslow, A.H. and Lowery, R. (1998), *Toward a psychology of being*, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Wiley & Sons.
- MASSOP Project (2000), MASSOP- Assessment and Development of New Concepts for Management Structures of Ship Owners and Ship Operators, Final Report for Publication, Contract No WA-97-RS-2266, 26/08/00.
- Mathison, S. (1988), Why triangulate? *Educational Researcher*, 17(2): 13-17.
- Matthews, S. (2003), Not as simple as quality against cost, *Lloyd's Shipping Economist*, 25, March.
- McClelland, D. (1973), Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28: 1-14.
- McDonald, R. (2005), Criminalisation in Shipping, *Seaways*, March: 5-7.
- McMahan, C.G., Bell, P.M., and Virick, M. (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues, *Human Resource Management Review*, 8(3): 193-214.
- Meinefeld, W. (2004), Hypotheses and Prior Knowledge in Qualitative Research. In: *A Companion to Qualitative Research*. Edited by Flick, U., Kardorff, E., and Steinke, I. (2004), Sage Publications: 153-158.
- METHAR Project (2000), METHAR- *Harmonization of European Maritime Education and Training Schemes*, Final Report for Publication, Contract No. WA-96-ca.005, June 30.
- Miles, R.E., and Snow, C.C. (1984), Designing strategic human resource systems, *Organisational Dynamics*, Summer: 36-52.
- Miller, A. (1998), *Strategic Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Irwin- McGraw Hill, International Edition.
- Mir, R., Mir, A., and Wong, D.J. (2006), Diversity: The Cultural Logic of Global Capital? In: Konrad, A.M., Prasad P. and Pringle, J.K. (eds) (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London, California, New Delhi: Sage Publications: 167-188.
- Mirable, R. (1997), Everything you wanted to know about competency modeling, *Training and Development*, August: 73-77.
- Mitropoulos, E.E. (2005), Keynote speech in the Criminalisation of Masters and Seafarers Conference, London, 17 February. Available at: <<http://www.imo.org/home.asp>. >
- Mitroussi, K. (2004), The ship owners' stance on third party ship management: an empirical study, *Maritime Policy and Management*, 31(1): 31-45.
- Miyahara, A., Kim, M., Shin, H., and Yoon, K. (1998), Conflict Resolution Styles among 'collectivist' cultures: a comparison between Japanese and Koreans, *International Journal of Intercultural Relations*, 22(4): 505-525.
- Moran, K. (1996), *From Backwaters to Major Ports, Seafarers Are Abandoned With No Pay and Only Promise From Owners*, Houston Chronicle, 18 August 1996.
- Moreby, D.H. (1975), *The human element in shipping*, Colchester: Seatrade Publications.



- Moreby, D.H. (1990), Communication problems inherent in a across-cultural manning environment, *Maritime Policy and Management*, 17(3): 199-205.
- Morgan, G. (1989), Endangered Species: New Ideas, *Business Month*, 133(4): 75-77.
- Morse, J.M., and Richards, L. (2002), *Read Me First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Sage Publications, United States.
- Mosakowski, E., and McKelvey, B. (1995), Bringing the Environment Into the Resource-Based View of Strategy, forthcoming in Heene, A. and Sanchez, R. (eds.) (1997), *Competence-Based Strategic Management*, Oxford: Elsevier.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nakazawa, T. (2003), Maritime English- Is this the Only Way to Communicate? *Proceedings of 4<sup>th</sup> IAMU General Assembly*, Alexandria, Egypt, 27-30 September.
- Naumov, I.A. and Puffer, S.M. (2000), Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions, *Applied Psychology: An International Review*, 49(4): 709-718.
- Nelson, D.B. (2001), Many Faces, One Ship, United by the Sea. The CST Initiative, The Seaborne Dimension of the U.S. International Engagement Strategy. Available at: [www.navyleague.org/seapower\\_mag/aug2001](http://www.navyleague.org/seapower_mag/aug2001)
- Newburry, W. and Yakova, N. (2006), Standardization preferences: A function of national culture, work interdependence and local embeddedness, *Journal of International Business Studies*, 37: 44-60.
- Newman, I. (2000), A Conceptualization of Mixed Methods: A Need for Inductive/Deductive Approach to Conducting Research, Paper presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, LA, April 24-25.
- Noordin, F., Williams, T. and Zimmer, C. (2002), Career commitment in collectivist and individualist cultures: a comparative study, *International Journal of Human Resource Management*, February, 13(1): 35-54.
- Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 34(6): 96-104.
- Obando-Rojas, B. (2001), The Global Labour Market Study (GLMS), *Proceedings of SIRC's Second Symposium*, Cardiff University, 29 June: 61-90.
- Obando-Rojas, B., Welsh, I., Bloor, M., Lane, T., Badigannavar, V., and Maguire, M. (2004), The political economy of fraud in a globalised industry: the case of seafarers' certifications, The Editorial Board of *The Sociological Review*: 295- 313.
- OECD/Precious Associates Ltd (2003), *The availability and training of seafarers-the future impact*. Directorate for Science, Technology and Industry, Prepared by Precious Associates Limited, in association with Knightsmart Limited, London, January.
- Ohmae, K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, London: Collins.
- Oliveira, M.M. (1999), Core competencies and the knowledge of the firm. In Hitt, M.A., Clifford, P.G., Nixon, R.D., and Coyne, K.P. (eds.), *Dynamic Strategic Processes: Development, Diffusion and Integration*, New York: Wiley: 17-41.

- Oltra, V. (2005), Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM, *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 70-86.
- Onwuegbuzie, A.J., and Leech, N.L. (2007), Validity and Qualitative Research: An Oxymoron?, *Quality and Quantity*, April, 41(2): 233-249.
- O'Reilly, C.A. and Pfeffer, J. (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Osman, A. (1999), *The 'Strangers' Among Us: The Social Construction of Identity in Adult Education*, Linköping studies in Education and Psychology No.61, Linköping University.
- Østreng, D. (2000), Sailors- cosmopolitans or locals? Occupational identity of sailors on ships in international trade, Oslo Summer School in Comparative Social Science, University of Oslo and 2001, Tønsberg: Vestfold College Publication Series / Paper 1.
- Østreng, D. (2001), Does togetherness make friends? Stereotypes and intergroup contact on multiethnic-crewed ships. Tønsberg: Vestfold College Publication Series / Paper 2.
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997), Strategic human resource management and performance: an introduction, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 257-262.
- Palich, L., and Gomez-Mejia, L.R. (1999), A theory of global strategy and firm efficiencies: considering the effects of cultural diversity, *Journal of Management*, 25(4): 587-606.
- Papademetriou, G., Progoulaki, M., and Theotokas, I. (2005), Manning strategies in Greek-owned shipping and the role of outsourcing, *Proceedings of 12<sup>th</sup> International Conference on Contemporary Developments in Shipping: Efficiency, Productivity, Competitiveness*, International Association of Maritime Economists (IAME), Limassol, Cyprus, June 23-25.
- Papalexandris, N., (1995) *Greece, Human Resource Management in Western Europe*, edited by Ingrid Brunstein, Walter de Gruyter.
- Papalexandris, N. (1999), Greece: From Ancient Myths to Modern Realities, Chapter Submitted for the Second Globe Anthology (Corrected Version), December. Available at: <[http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich\\_sw/Downloads/profs/Wolf/Studies/greece/greecechapter.doc](http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_sw/Downloads/profs/Wolf/Studies/greece/greecechapter.doc)> Last Accessed: 15 May 2008.
- Papalexandris, N. and Bourantas, D., (1991), *Attitudes towards Women as Managers: the Case of Greece*, *International Journal of Human Resource Management*, September, 2(2):133-148.
- Papalexandris, N., Chalikias, J. and Panayotopoulou, L. (2001), *Comparative Research in Human Resource Management Practice in Greece and the European Union*, Editions Benos, Athens.
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, California: Sage Publications Inc.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pekcan, C. (2004), Applying psychology to seafaring, Presentation to the ISF Manning and Training Conference, London, October.



- Pelled, L., Eisenhardt, K. and Xin, K. (1999), Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- Pennings, J. (1993), Executive Reward System: A Cross-National Comparison, *Journal of Management Studies*, 30(2): 261–80.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Perkins, A.G. (1993), Diversity, *Harvard Business Review*, 71(5): 14.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, March: 170-181.
- Petrofin- Petropoulos, T. (2006), *Petrofin Research on the Greek- owned/ Greek-based Shipping Companies and Fleets*, May 2006. Available on-line at <<http://www.petrofin.gr>>
- Petrofin- Petropoulos, T. (2007), *Petrofin Research on the Greek- owned/ Greek-based Shipping Companies and Fleets*, August 2007. Available on-line at <<http://www.petrofin.gr>>
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press.
- Philippine National Maritime Polytechnic (2002), *Mixed nationality crews: the Filipino seafarers' experience* (Manila: Author).
- Poole, M. (1990), Editorial: human resource management in an international perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 1-16.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1994), Toward a Dynamic Theory of Strategy, in Rumelt, R.P. Schendel, D.E. and Teece, D.J. (eds.) (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., and Hamel, G., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 67(3): 79-91.
- Price, A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, 2<sup>nd</sup> Edition, Thomson.
- Progoulaki, M. (2006), Dealing with the culture of the maritime manpower in a socially responsible manner, *International Conference in Shipping in the Era of Social Responsibility*, Cephalonia, Greece, September 14-16.
- Progoulaki, M., (2007), The management of multicultural human resources as a shipping company's core competency: from theory to practice, *International Shipping Management Forum*, organised by the Magazine on Quality ECO-Q, Piraeus, Greece, May 10-11.
- Progoulaki, M. (2008), The use of Triangulation in the Research of Managing Multicultural Shipping Crews, The Maritime Human Factors Research Group Methods Seminar, *Post ISPIC Conference Workshop*, Bremen, Germany May 21-22.

- Progoulaki, M., Knudsen, F., and Theotokas, I. (2006), Factors affecting the practice of the seafarer's profession in a multicultural context, *Proceedings of 12<sup>th</sup> International Conference in Maritime Transport: Maritime and Inland Waterway Transport and Maritime History*, Barcelona, Spain, May 16-19, p. 899- 909.
- Progoulaki, M., Polydoropoulou, A., and Theotokas, I. (2005), Multicultural Training and E-Learning in the Shipping Industry, *Proceedings of 3<sup>rd</sup> International Conference on Open and Distance Learning: Applications of Pedagogy and Technology*, Patra, Greece, November 11-13: 191-207.
- Progoulaki, M., Pyne, R., Bao, J., and Theotokas, I. (2008), Cooperation and Competition in the Global Market: Manning Issues of Chinese and Greek Fleets, *15<sup>th</sup> International Conference on 'Sustainability in International Shipping, Port and Logistics Industries and the China Factor'*, IAME, Dalian, China, April 2-4.
- Progoulaki, M., and Theotokas, I. (2008), Human Resource Management and Competitiveness in the Shipping Industry: a Resource- Based View, *Proceedings of 15<sup>th</sup> International Conference on 'Sustainability in International Shipping, Port and Logistics Industries and the China Factor'*, IAME, Dalian, China, April 2-4.
- Puffer, S. (1996), Leadership in a Russian context, in S. Puffer (ed.)(1996), *Business and Management in Russia*, Cheltenham: Edward Elgar: 38–56.
- Pyne, R., Dinwoodie, J., and Roe, M. (2007), Enhancing Intercultural Competence among Postgraduate Logisticians, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 10(3): 221-233.
- Pyne, R., and Koester, T. (2005), Methods and Means for Analysis of Crew Communication in the Maritime Domain, *The Archives of Transport*, XVII (3-4).
- Pyne, R. and Roe, M. (2004), Cultural Interaction among mixed nationality crews and its influence on English language ability, *Proceedings of the LSM - 2nd Manning and Training in China Conference*, Shanghai.
- Quelin, B., and Duhamel, F. (2003), Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks, *European Management Journal*, 21(5): 647-661.
- Quinn, J.B. and Hilmer, F. (1996), Strategic Outsourcing, in: Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (eds), *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, New Jersey: Prentice Hall.
- Racism glossary. [WWW] [URL: http://www.racismnoway.com.au/glossary/index.html](http://www.racismnoway.com.au/glossary/index.html)> [Ανάγνωση 17 Μαρτίου 2005]
- Randolph, W.A., and Blackburn, R.S. (1989), *Managing Organisational Behavior*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ricardo, D. (1817), *Principles of Political Economy and Taxation*, London: J. Murray.
- Richard, O.C. (2000), Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view, *Academy of Management Journal*, 43(2): 164-177.
- Ridley, R.R., Mendoza, D.W. and Kanitz, B.E. (1994), Multicultural training: Reexamination, operationalization, and integration, *The Counseling Psychologist*, 22: 227-289.

- Romanski-Livingston, L.G. (1998), Organizational and Managerial Outcomes of a Cultural Diversity Training Program, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, May, Falls Church, Virginia.
- Ronen, S., and Shenkar, O. (1985), Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis, *Academy of Management Review*, 10(3): 435-454.
- Rothblum, A.M. (2003), *Human Error and Marine Safety*, U.S. Coast Guard Research and Development Center. Available at: <[http://www.uscg.mil/hq/gm/risk/e-guidelines/rbdm/html/vol4/Volume4/Gen\\_Rec/HumanErr.htm](http://www.uscg.mil/hq/gm/risk/e-guidelines/rbdm/html/vol4/Volume4/Gen_Rec/HumanErr.htm)>
- Rubullah, A. (2003), The Supply Chain Management of Maritime Labour and the Role of Manning Agents: Implications and Research Directions, *Proceedings of 4<sup>th</sup> IAMU General Assembly*, Alexandria, Egypt.
- Rumelt, R. (1984), Toward a strategic theory of the firm. In Lamb R. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Russ, C.G.Jr. (1982), Manpower Planning Systems: Part I, *Personnel Journal*, January: 41.
- Saari, L.M. and Judge, T.A. (2004), Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, Winter, 43(4): 395-407.
- Sambracos, E. and Tsiaparikou J. (2001), Sea-going labour and Greek-owned fleet: a major aspect of fleet competitiveness, *Maritime Policy and Management*, 28 (1): 55-69.
- Sampson, H. (2006), Learning at sea, *The Sea*, 179, Jan/Feb.
- Sampson, H. (2003a), Equal Training in an Unequal World: an exploration of global MET standards, *Proceedings of SIRC Symposium*, Cardiff University, September 19th.
- Sampson, H. (2003b), Transnational drifters or hyperspace dwellers: an exploration of the lives of Filipino seafarers aboard and ashore, *Ethnic and Racial Studies*, March, 26 (2): 253-277.
- Sampson, H. (2003c), Powerful Unions Vulnerable Workers: the representation of seafarers in the global labour market, *Brazilian Congress of Anthropologists and Sociologists (ANPOCS)*.
- Sampson, H. (2004), Global wages for global workers, *The Sea*, London: Mission to Seafarers, 167: 4-5, Jan/Feb.
- Sampson, H., and Thomas, M. (2003), The Social Isolation of Seafarers: Causes, Effects, and Remedies, *International Maritime Health*, 54(1-4): 58-67.
- Sampson, H. and Zhao, M. (2003), Multilingual crews: communication and the operation of ships, *World Englishes*, 22 (1): 31-43.
- Schager, B. (2000), A New Personnel Appraisal System for the Maritime Industry, October 9<sup>th</sup>. Available on-line < <http://www.marine-profile.com> >
- Schager, B. (2003), Psychological pre-employment assessment, Special reprint from *BIMCO Bulletin*, February, 98(1).
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Scherer, F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Schneider, S.C., and Barsoux, J.L. (1997), *Managing Across Cultures*, Europe: Prentice Hall.
- Schoenberger, E. (1997), *The cultural crisis of the firm*, Blackwell Publishers.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., and Storey, J. (2001), HRM and its link with strategic management, in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, 2<sup>nd</sup> Edition, Thomson Learning.
- Schuler, R.S. and Rogovsky, N. (1998), Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture, *Journal of International Business Studies*, 29: 159–77.
- Schwartz, S.H. (1994), Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences, in Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S.C. and Yoon, G. (eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 85-119.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doobleday.
- Servaes, J. (1988), Cultural identity in east and west, *Howard Journal of Communications*, 1(2): 8-71.
- Sheridan, J.H. (1994), *Dividends from Diversity*, *Industry Week*, 243(17): 23-26.
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. (1998), *Managing Human Resources*, 12<sup>th</sup> edition, Ohio: South- Western.
- Shy, O., and Stenbacka, R. (2003), Strategic Outsourcing, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 50: 203-224.
- Silverman, D. (2000), *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Sivakumar, K., and Nakata, C. (2001), The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research, *Journal of International Business Studies*, 32(3): 555-574.
- Skolarikos (2005), Greek Merchant Marine Directory, Skolarikos Maritime Bureau.
- Sletmo, G.K. (1989), Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles, *Maritime Policy and Management*, 16(4): 293-303.
- Sletmo, G.K., and Holste, S. (1993), Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international ship registers, *Maritime Policy and Management*, 20 (3): 243-255.
- Smith, P.B. and Bond, M.H. (1993), *Social Psychology across cultures: analysis and perspectives*, London: Harvester Wheatsheaf.
- Snell, S.A., Shadur, M.A., and Wright, P.M. (2005), Human Resources Strategy: The era of our ways. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing: 627-649.

- Soliman, F. and Spooner, K. (2000), Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-345.
- Sondergaard, M. (1994), Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, *Organization Studies*, 15(3): 447-456.
- Southampton Solent University (2005), *The Mapping of Career Paths in the Maritime Industries*. A project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations (ECSA) and the European Transport Workers Federation (ETF) with the support of the European Commission. Available at: <[http://www.mif-eu.org/Career\\_Path\\_Study\\_Report.pdf](http://www.mif-eu.org/Career_Path_Study_Report.pdf)>
- Spruyt, J. (1990), *Ship Management*, London: Lloyd's of London Press Ltd.
- Steiner, I.D. (1972), *Group Process and Productivity*, San Diego: Academic Press.
- Stopford, M. (1997), *Maritime Economics*, London: Routledge.
- Sue, D.W., Bernier, J.E., Durran, A., Feinberg, L., Pedersen, P., Smith, E.J. and Vasquez-Nuttall, E. (1982), Cross-cultural counseling competencies, *The Counseling Psychologist*, 10: 45-52.
- Sue, D. (1997), Multicultural training, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(2): 175-193.
- Taormina, R.J. (1999), Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics, *International Journal of Human Resource Management*, December, 10(6): 1060-1076.
- Tashakkori, A., and Teddlie, C. (1998), *Mixed Methodology: combining qualitative and quantitative approaches*, Applied Social Research Methods Series (46), Sage Publications.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Thanopoulou, H. (2002), Investing in ships: An essay on constraints, risks and attitudes. In: Grammenos, C. (eds) (2002), *The Handbook of Economics and Business*, London: Lloyd's of London Press: 623-641.
- Thanopoulou, E. and Theotokas, I. (2007), Small firms in a global industry: the case of Greek shipping (1974-2004), in *Economic Policy Studies – The variety of economic institution under the many forms of capitalism*, EMOP, 10: 107-128.
- Theotokas, I. (2007), On top of world shipping: Greek shipping companies organization and management, in Pallis, A. (2007) (eds), *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, Elsevier, Research in Transportation Economics, 21: 63-93.
- Theotokas, J., and Progoulaki, M. (2004), Managing multicultural teams: the case of Greek-owned shipping, *Proceedings of Conference of International Association of Maritime Economists (IAME)*, Izmir, Turkey, June.
- Theotokas, I., and Progoulaki, M. (2005), Greek seafarers' attitude on the issue of multicultural working environment, *Proceedings of 1<sup>st</sup> International Symposium on Ship Operations, Management and Economics*, The Greek Section of the Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME), Athens, Greece, May 12-13.

- Theotokas, I., and Progoulaki, M. (2007a), Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek-shipping, *Maritime Policy and Management*, 34(4): 383-403.
- Theotokas, I. and Progoulaki, M., (2007b), Seafarers as a strategic resource of shipping companies: the Greek context, *Proceedings of 14<sup>th</sup> International Conference on 'Challenges and Trends in Shipping: Markets, Investments and Policies'*, IAME, Athens, Greece, July 4-6.
- Thiederman, S. (1990), *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Thomas, D.C., and Au, K. (2002), The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction, *Journal of International Business Studies*, 2<sup>nd</sup> Quarter, 33(2): 309–326.
- Thomas, M. (2003), 'Get Yourself a Proper Job Girlie': Women Seafarers, recruitment and retention, *Proceedings of SIRC's Symposium*, Cardiff University, September 19th.
- Thomas, M. (2004), *Lost at Sea and Lost at Home: the Predicament of Seafaring Families*, SIRC Publication, February.
- Thomas, M., Sampson, H., and Zhao, M. (2001), Behind the Scenes: Seafaring and Family Life. *Proceedings of SIRC's Second Symposium*, Cardiff University, June 29, 115-143.
- Thomas, M., Sampson, H., and Zhao, M., (2003), Finding a balance: Companies, seafarers and family life, *Maritime Policy and Management*, 30(1): 59-76.
- Tichy, N., Fombrun, C., and Devanna, M.A. (1982), Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, Winter: 47-61.
- Tjosvold, D. (1993), *Learning to manage conflict: getting people to work together productively*, New York, Lexington Books.
- Tornow, W., and Wiley, J. (1991), Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom line consequences, *Human Resource Planning*, 14: 105-115.
- Torrington, D., and Hall, L. (1995), *Personnel Management: HRM in Action*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice- Hall.
- Transport RTD Programme (2001), Fourth Framework Programme, Thematic Synthesis of Transport Research Results, Paper 8, *Human Factors*, European Commission, 14/08/2001.
- Trenkner, P. (2000), Chairman of the IMLA Maritime English Sub-Committee, International Maritime Lecturers' Association – IMLA, International Maritime English Conference- IMEC.
- Triandis, H. (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, New York: J. Wiley & Sons.
- Triandis, H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview.
- Triandis, H.C., Leung, K, Villareal, M. and Clark, F.L. (1980), Allocentric vs idiocentric tendencies: convergent and discriminant validation, *Journal of Research in Personality*, 19: 395-415.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture*, London: Nicholas Brealy.



- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1993), *Riding the waves of culture-understanding cultural diversity in business*, 1<sup>st</sup> edition, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, 2<sup>nd</sup> edition, Nicholas Brealey Publishing, London: 33, 49.
- Trompenaars, F., and Woolliams, P. (1999), First-class accommodation, *People Management*, April 22, 5(8): 30-34.
- Tsamourgelis, I. (2007), Employment practices and Greek Shipping Competitiveness, in Pallis A. (eds) (2007), *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, Research in Transportation Economics, 21, Elsevier: 121-170.
- Uebersax, J.S. (2006), Likert scales: dispelling the confusion, Statistical Methods for Rater Agreement, Available at: <<http://ourworld.compuserve.com/homepages/jsuebersax/likert2.htm>> Last Accessed: 20.05.2007.
- UK P&I Club (1996), The Human Factor: A Report on Manning, February.
- UK P&I Club (2004), The Human Factor in Liability Claims- An Underwriters View, Presentation to the ISF Manning and Training Conference, London, October.
- Ulrich, D.O., and Barney, J. B. (1984), Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population, *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.
- Unknown Author, Katerina Master, Chief and 2nd Engineers plead guilty, <[http://mastermariner.org/news/BOG/BOG\\_0305.html](http://mastermariner.org/news/BOG/BOG_0305.html)> [Τελευταία ανάγνωση 01 Μαρτίου 2005].
- Unknown Author, Master and Engineers face up to 20 years in US jail, PSi-Daily maritime press clippings Pages 9-10, <<http://www.ibiblio.org/maritime/Scheepvaartnieuws/Pdf/scheepvaartnieuws/2005/februari/051-%2027-02-2005b.PDF>> [Τελευταία ανάγνωση 26 Φεβρουαρίου 2005].
- Useem, M., and Harder, J. (2000), Leading laterally in company outsourcing, *Sloan Management Review*, Winter: 25-36.
- Valdaliso, J. (2000), The rise of specialist firms in Spanish shipping and their strategies to growth, 1860 to 1930, *Business History Review*, 74: 267–300.
- Vining, A., and Globerman, S. (1999), A conceptual framework for understanding the outsourcing decision, *European Management Journal*, 17(6): 645-654.
- Wainer, H., and Braun, H. I. (1998), *Test validity*, Hilldale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Walton, S.J. (1994), *Cultural Diversity in the Workplace*, Business Skills Express Series, Irwin, Mirror Press.
- Wang, J. and Zhang, S.M. (2000), Management of Human Error in Shipping Operations, *Professional Safety*, October, 45 (10): 23-28.
- Wardetzki, B. and Gray, C. (2008), Criminalisation of Seafarers- Ensuring Fair Treatment?, *Proceedings of 1<sup>st</sup> International Ship-Port-Interface Conference (ISPIC) on the Human Element*, organized by Bremen University of Applied Sciences, Faculty

- V- Centre of Maritime Studies and Rogge Marine Consulting G.M.B.H., Bremen, Germany, May 19-21, p. 259-264.
- Watson, W.E., Kumar, K., and Michaelsen, L.K. (1993), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. and Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in social sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Weiss, H.M. (2002), Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12: 173-194.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, September- October: 171-180.
- Wheelen, T.L., and Hunger, D.J. (2000), *Strategic Management and Business Policy: Entering 21<sup>st</sup> Century Global Society*, 7<sup>th</sup> edition, London: Prentice Hall.
- White, R.D. (1999), Managing the Diverse Organisation: Imperative for a new multicultural paradigm, *Public Administration Management International Journal*, Public Administration Institute, Louisiana State University. Available at: [http://www.pamij.com/99\\_4\\_4\\_white.html](http://www.pamij.com/99_4_4_white.html)
- Willingale, M. (1998), *Ship Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, LLP Business Shipping Series.
- Winbow, A. (2002), The importance of effective communication. *Proceedings of International Seminar on Maritime English*, Maritime Faculty, Istanbul Technical University, Turkey, 20-22 March. Available at: [www.imo.org/includes/blastDataOnly.asp/data\\_id=4867/paperonMaritimeEnglish.doc](http://www.imo.org/includes/blastDataOnly.asp/data_id=4867/paperonMaritimeEnglish.doc)
- Wood, R.E. (2000), Globalization at Sea: Cruise Ships and the Deterritorialization of Capital, Labor and Place, *Proceedings of the Eastern Sociological Society Meeting*, Baltimore, March.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27: 701-721.
- Wright, P.M., and McMahan, G.C. (1992), Theoretical perspectives of Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), Human resources as a source of sustained competitive advantage, *International Journal of Human Resource Management*, 5: 299-324.
- Wu, B. (2003), Accession to global seafaring labour market: principles and application of SIRC seafarer database in the cruise sector, *WMU Journal of Maritime Affairs*, 2(1): 17-32.
- Wu, B. (2004), Participation in the global labour market: experience and responses of Chinese seafarers, *Maritime Policy and Management*, 31(1):69-82.
- Wu, B. (2005a), *The World Cruise Industry: A Profile of the Global Labour Market*, Cardiff: Seafarers International Research Centre, Cardiff University.
- Wu, B. (2005b), Chinese seafarers in transition: trends and evidence, *Proceedings of SIRC's Symposium*, Cardiff University, July.
- Wu, B., Shen, G. and Li, L. (2007), *The Transformation of the Chinese Labour Market for Seafarers*, SIRC, December.



- Wu, B., and Winchester, N. (2005), Crew study of seafarers: A methodological approach to the global labour markets for seafarers, *Marine Policy*, 29(3): 323–330.
- Wu, Z. (2002), Policy on the Reforms and Improvements of Maritime Education in China, *Proceedings of 3<sup>rd</sup> IAMU General Assembly*, Maine Maritime Academy, Maine, 22-26 September.
- Yahya, S. and Goh, W-K. (2002), Managing human resources toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468.
- Zhao, (2001), Women seafarers onboard cruise ships, *Proceedings of SIRC's 2nd Symposium*, Cardiff University, June 21, pp. 145-166.
- Zhao, M. (2002a), The consequences of China's socialist market economy for seafarers, *Work, employment and society*, 16 (1), March: 171-183.
- Zhao, M. (2002b), *Seafarers on Cruise Ships: Emotional Labour in a Globalised Labour Market*, School of Social Sciences, Cardiff University, SIRC, Working Paper Series, Paper 27, May.
- Zhao, M., and Amante, M. (2003), Chinese and Filipino Seafarers: a race to the top or to the bottom? *Proceedings of SIRC's Third Symposium*, Cardiff University, 19 September, 73-98.
- Zhao, M., and Amante, S.V.M. (2005), Chinese and Filipino Seafarers: A Race to the Top or the Bottom? *Modern Asian Studies*, July, 39: 535-557, Cambridge University Press.

---

Η παρούσα διατριβή εντάσσεται στο Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού (ΠΕΝΕΔ, 2003)<sup>321</sup>, και συγκεκριμένα στο έργο με τίτλο «Στρατηγικές Ελληνικής Ναυτιλίας σε Συνθήκες Ανταγωνισμού: επιχειρηματικές- λειτουργικές πρακτικές και διαμόρφωση συνθηκών ανταγωνισμού και ανταγωνιστικότητας». Η διατριβή εντάσσεται στον Πυλώνα ΙΙ του έργου<sup>322</sup>, όπου αναλύονται οι στρατηγικές της Ελληνικής Ναυτιλίας, εστιάζοντας στη μικροοικονομική προσέγγιση.

Το έργο συγχρηματοδοτείται

- 75% της Δημόσιας Δαπάνης από την Ευρωπαϊκή Ένωση – Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
- 25% της Δημόσιας Δαπάνης από το Ελληνικό Δημόσιο – Υπουργείο Ανάπτυξης – Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας
- και από τον Ιδιωτικό Τομέα

στο πλαίσιο του Μέτρου 8.3 του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα – Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.



---

<sup>321</sup> Μέτρο 8.3 του Επιχειρησιακού Προγράμματος 'Ανταγωνιστικότητα' – Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

<sup>322</sup> Το έργο χωρίζεται στους εξής τρεις πυλώνες:

Πυλώνας Ι. Στρατηγική συνεργασιών, εταιρική διακυβέρνηση και ανταγωνιστικότητα στην ελληνική ναυτιλία

Πυλώνας ΙΙ Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις.

Πυλώνας ΙΙΙ. Ναυτιλιακές Εταιρίες και πρόσβαση στην αγορά των λιμενικών υπηρεσιών: σχέσεις χρηστών λιμένων και παρόχων λιμενικών υπηρεσιών.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**  
**ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

*για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος*  
*Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών*

**Μαρία Προγουλάκη**

**Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία**  
**ως Θεμελιώδης Ικανότητα μιας Ναυτιλιακής**  
**Επιχείρησης.**

Συμβουλευτική Επιτροπή:

Επταμελής Επιτροπή:

<b>Ιωάννης Θεοτοκάς</b> Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Νικόλαος Λίτινας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
<b>Νικόλαος Λίτινας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Ευάγγελος Ξυδέας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
<b>Ευάγγελος Ξυδέας</b> Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου	<b>Λεωνίδας Χυτήρης</b> Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Πειραιώς
	<b>Λεωνίδας Μαρούδας</b> Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Αιγαίου
	<b>Ξένια Χρυσόχου</b> Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου
	<b>Ελένη Θανοπούλου</b> Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου
	<b>Ιωάννης Θεοτοκάς</b> Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστημίου Αιγαίου

## Παράρτημα Α. Κεφαλαίων 2, 3, 4, 5, 6 και 7.

### Ενότητες Παραρτήματος Α.

#### Ενότητα Α1. Πιλοτική έρευνα

Στην πιλοτική φάση της έρευνας παρουσιάστηκε μία στάση άρνησης από την πλευρά των ερωτώμενων- εκπροσώπων των ναυτιλιακών εταιρειών να προβούν σε μία μορφή αυτο- αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, οι σχετικές ερωτήσεις αφορούσαν σε:

(α) αξιολόγηση της συμβολής των ανθρώπινων πόρων (αξιωματικοί/ πλήρωμα/ προσωπικό ξηράς) στην κερδοφορία, φήμη, ανταγωνιστικότητα, ποιότητα υπηρεσίας, ανταγωνιστικό λειτουργικό κόστος, χαμηλό κόστος μισθοδοσίας, καλή συντήρηση πλοίου, καλή απόδοση πλοίου, και άλλο (το τελευταίο σε μορφή ανοικτής ερώτησης).

(β) αξιολόγηση της συμβολής του εφαρμοζόμενου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αύξηση των εσόδων, την ευελιξία, την ανταγωνιστικότητα, τη μακροχρόνια παρουσία της εταιρείας, και άλλο.

(γ) αξιολόγηση της συμβολής διαφόρων δραστηριοτήτων ΔΑΠ στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (αξιωματικών/ πληρώματος/ προσωπικού ξηράς).

(δ) εξέταση του ενδεχομένου της επένδυσης στην ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων (αξιωματικοί/ πλήρωμα/ προσωπικό ξηράς), και αν ναι, διερεύνηση με ανοικτή ερώτηση, και

(ε) εξέταση του ενδεχομένου της επένδυσης στην ανάπτυξη/ αναβάθμιση συστήματος διαχείρισης ναυτεργατικού δυναμικού, και αν ναι, διερεύνηση με ανοικτή ερώτηση.

Στο σετ αυτών των ερωτήσεων το οποίο έχει μια σαφή διάσταση αυτό- αξιολόγησης παρατηρήθηκε λοιπόν, τόσο μία έλλειψη διάθεσης από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν, όσο και μία αδυναμία να παραδεχθούν καταστάσεις που παρουσιάζονται στην πραγματικότητα. Για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε οι ερωτήσεις αυτές να μην συμπεριληφθούν στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι εκπρόσωποι των ναυτιλιακών εταιρειών εξέφρασαν τη γνώμη τους ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων, ανέδειξαν ζητήματα που δεν είχαν θιχθεί, ενώ σημαντική ήταν η συμβολή τους και στο κομμάτι της επιλογής λεξιλογικών όρων. Με την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας, το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε. Επίσης, ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία με τις εταιρείες που συμμετείχαν στην πιλοτική έρευνα, προκειμένου να συγκεντρωθούν απαντήσεις για τις ερωτήσεις που προστέθηκαν στο τελικό ερωτηματολόγιο.

#### Ενότητα Α2. Σύνδεση θεματικών ενοτήτων μεθοδολογικού πλαισίου με ερωτηματολόγιο

Οι επτά θεματικές ενότητες που εξετάστηκαν (παράλληλα, βλ. Παράρτημα Β):

- i. Ο στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης πληρωμάτων (κωδ.Αρ.: 4, 15)
- ii. Στάση απέναντι στην ιεραρχία (αξιωματικοί- κατώτερο πλήρωμα) (κωδ.Αρ.: 1, 13, 21, 25)
- iii. Η επιλογή ναυτικών (κωδ.Αρ.: 2, 3, 14)
- iv. Ο ρόλος πολιτισμικής ποικιλίας (κωδ.Αρ.: 5, 11, 17, 22)

- v. Ο ρόλος του γνωστικού κεφαλαίου και της διαχείρισης γνώσης (κωδ.Αρ.: 7, 10, 16, 23, 24)
  - vi. Ο ρόλος της ηγεσίας (κωδ.Αρ.: 6, 8, 9, 18)
  - vii. Η ικανοποίηση εργαζομένων (κωδ.Αρ.: 12, 19, 20).
- Επίσης, εξετάστηκε η κρισιμότητα ή συμβολή των χρηματοοικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων, οργανωτικών και άυλων πόρων<sup>323</sup> στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας (αξιολόγηση με τη μέθοδο Likert<sup>324</sup>).
- Το θεωρητικό πλαίσιο αναπτύχθηκε πάνω στα τέσσερα κριτήρια του προτύπου του Barney (1997), για αυτό και η συσχέτιση των κριτηρίων με τη ΔΑΠ, εξετάστηκε με τις εξής ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Β):
1. Αξία: ερωτήσεις N. 7, 8, 14, 15, 16, και όσον αφορά στη ΔΑΠ: ερωτήσεις N. 22, 23, 32, 34, 42
  2. Σπανιότητα: ερωτήσεις N. 10, 11, 24, 25, 27, 28, 29, και όσον αφορά στη ΔΑΠ: ερωτήσεις N. 30, 32, 34, 44 (πρόταση No. 14)
  3. Αδυναμία Μίμησης: ερωτήσεις N. 12, 13, 28, 29, και όσον αφορά στη ΔΑΠ: ερωτήσεις N. 37, 38, 44 (προτάσεις No. 3, 7, 10, 19, 23)
  4. Στήριξη από τον Οργανισμό: ερωτήσεις N. 17, 18, 19, 20, 21, και όσον αφορά στη ΔΑΠ: ερωτήσεις N. 43<sup>a</sup>, 44 (προτάσεις No. 1, 13, 21)

Για την εκτίμηση της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να ληφθούν υπόψη οι απαντήσεις από τις εξής ερωτήσεις: ερώτηση N. 44 (προτάσεις No. 2, 4, 15), 45.

Ακόμη, η Στρατηγική Διοίκηση ΠολυΠολιτισμικού Ναυτεργατικού Δυναμικού, που αναφέρεται στο Σύστημα Διαχείρισης Πληρωμάτων-Ναυτικών, εξετάζεται ως εξής:

- Παραδοσιακές Λειτουργίες ΔΑΠ, που ερευνήθηκαν με την ποσοτική έρευνα πεδίου στο Μέρος Δ του ερωτηματολόγιο προς τις ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς και με τις ερωτήσεις N. 9, 44 (προτάσεις No. 2, 3, 13), και,
- Σύνθετοι Κοινωνικά Πόροι (όπου περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας, η ηγεσία, η αφοσίωση, η ικανοποίηση από την εργασία, κ.α.), που εξετάστηκαν τόσο ποσοτικά με τις ερωτήσεις N. 5, 6, 7, 14, 15, 16, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44 (προτάσεις No. 1, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25) στο ερωτηματολόγιο προς τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και ποιοτικά, με την εν πλω έρευνα πεδίου.

Επιπλέον, ο ρόλος του γνωστικού κεφαλαίου, της διαχείρισης και της ροής γνώσης εξετάστηκαν με τις ερωτήσεις N. 29, 31, 39, 40, 42, 43, 44 (προτάσεις No. 7, 10, 16, 23, 24).

Τέλος, από προηγούμενη έρευνα (Προγουλάκη, 2003; Papademetriou, *et al.*, 2005) αναδείχθηκε η σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζουν οι εξωτερικοί συνεργάτες ειδικά στη διαχείριση των πληρωμάτων. Για το λόγο αυτό, συμπεριλήφθηκαν οι ερωτήσεις N. 19, 20, 21, 30 στο ερωτηματολόγιο προς τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα, συλλέχθηκαν ποιοτικά στοιχεία τόσο από την εν πλω έρευνα, όσο και από την έρευνα σε δείγμα ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης/εύρεσης πληρωμάτων (manning agents).

<sup>323</sup> Στην πιλοτική μορφή της η ερώτηση αυτή εξέταζε αναλυτικά την κρισιμότητα κάθε στοιχείου των πόρων, όμως στην πορεία κρίθηκε ότι καταλληλότερος αποδέκτης ήταν η διεύθυνση της εταιρείας. Για το λόγο αυτό απλοποιήθηκε ώστε να συμπεριληφθεί στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

<sup>324</sup> Όπου 1: απόλυτα κρίσιμος, 2: αρκετά κρίσιμος, 3: μέτρια κρίσιμος, 4: λίγο κρίσιμος, 5: ελάχιστα έως καθόλου κρίσιμος

### Ενότητα Α3. Έλεγχος αξιοπιστίας και ανάλυση παραγόντων για τις στάσεις και αντιλήψεις

RELIABILITY ANALYSIS- SCALE(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 63,0

N of Items = 25

Alpha = ,5736

Component Matrix(a)	Component 1
Q44.1 all responsible onboard	,121
Q44.2 choose crewmix ac.2 cost	-,568
Q44.3 hire skilled but expensive seamen	,346
Q44.4 crew mng decisions are strategic	,705
Q44.5 multiculturalism is no problem onboard	,311
Q44.6 office no interfere to social relations onboard	-,197
Q44.7 seek to transfer knowledge from old to new	,630
Q44.8 effective captain should keep distance	-,151
Q44.9 follow orders without asking questions	-,360
Q44.10 all crew mng activities written detailed	,549
Q44.11 multicult. mng increases workload	,266
Q44.12 comp. keeps contact with all seamen' families	,648
Q44.13 senior officers are more important onboard	-,096
Q44.14 no seafarer is indispensable	-,212
Q44.15 comp.culture+mcc reduce operational cost	,527
Q44.16 written crew mng practices are followed by the book	,424
Q44.17 multicultural. mng increases friction	,257
Q44.18 office checks board's leadership style	,135
Q44.19 crew mnger examines seafarer's job satisfaction	,585
Q44.20 crew mnger discuss with all seamen wage,living/job problems	,677
Q44.21 company handles crews as a whole, not individually	,078
Q44.22 multiculturalism onboard doesn't affect crew's performance	,300
Q44.23 tacit knowl. transfer betw.shore-based+sea-going personnel	,643
Q44.24 job rotation,training at shore is offered to selected seamen	,631
Q44.25 benefits' variety acc.to seaman's position+nation. is rational	,210

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

RELIABILITY ANALYSIS- SCALE(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 72,0

N of Items = 9

Alpha = ,7860

### Πίνακες Παραρτήματος Α.

**Πίνακας Α1. Ποσοστιαία διαφορά στην απασχόληση Ελλήνων και αλλοδαπών Αξιωματικών και Κατώτερου Πληρώματος, απασχολουμένων σε ελληνικά και ελληνόκτητα εμπορικά πλοία\*, περίοδος 2000- 2006.**

Έτη	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα	
	Έλληνες	Αλλοδαποί	Έλληνες	Αλλοδαποί
1998				
2000	-10%	-35%	-10%	-15%
2002	0%	33%	2%	33%
2004	1%	4%	-11%	-5%
2006	-7.7%	-16.1%	-13.4%	1.6%

\*Συμβεβλημένα με το NAT, άνω 100 ΚΟΧ.

Πηγή: Για τα έτη 1998-2004 Πανεπιστήμιο Αιγαίου (2006) και για το έτος 2004-2006 ΕΣΥΕ (2007).

**Πίνακας Α2. Ποσοστιαία μεταβολή στην απασχόληση Ελλήνων και αλλοδαπών Αξιωματικών και Κατώτερου Πληρώματος, απασχολουμένων σε ελληνικά και ελληνόκτητα εμπορικά πλοία\*, περίοδος 2004- 2006.**

Μεγάλες ομάδες ειδικοτήτων ναυτικών	Γενικό σύνολο απογραφής		(% μεταβολή 2006/2004)
	20/9/2004	20/9/2006	
Περίοδος 2004- 2006			
<b>Σύνολο</b>	30,920	29,260	-5.7%
<b>Αξιωματικοί<sup>1</sup></b>	9,579	8,824	-8.6%
Έλληνες	8,583	7,966	-7.7%
Ξένοι	996	858	-16.1%
<b>Κατώτερο Πλήρωμα<sup>2</sup></b>	21,341	20,436	-4.4%
Έλληνες	9,314	8,216	-13.4%
Ξένοι	12,027	12,220	1.6%

<sup>1</sup> Περιλαμβάνονται: Ανώτερο προσωπικό (χωρίς τους Κυβερνήτες μικρών πλοίων που εκτελούν καθήκοντα αξιωματικού.), Δόκιμοι και Υγειονομικό προσωπικό

<sup>2</sup> Περιλαμβάνονται: Κατώτερο προσωπικό και προσωπικό χωρίς ναυτική ειδικότητα (και οι Φύλακες παροπλισμένων πλοίων)

\*Συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, άνω 100 ΚΟΧ.

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2006; 2007).

**Πίνακας Α3. Έλληνες και ξένοι Αξιωματικοί που υπηρετούσαν την 20-9-2006 σε ελληνικά και σε συμβεβλημένα με το ΝΑΤ ελληνόκτητα εμπορικά πλοία (100 ΚΟΧ και άνω)**

2006	σύνολο	Έλληνες	Αλλοδαποί
Πλοίαρχοι Α΄	1,241	1,234	7
Πλοίαρχοι Β΄(Υποπλοίαρχοι)	915	897	18
Πλοίαρχοι Γ΄(Ανθυποπλοίαρχοι)	1,398	1,077	321
Μηχανικοί Α΄	1,194	1,182	12
Μηχανικοί Α΄, Β΄	68	67	1
Μηχανικοί Β΄	834	805	29
Μηχανικοί Γ΄		985	219
<b>Σε Σύνολο</b>	29,260	16,182	13,078

Πηγή: Επιλεγμένα στοιχεία από ΕΣΥΕ (2007).

**Πίνακας Α4. Συγκριτική παρουσίαση κριτηρίων θεμελιωδών πόρων**

Collis και Montgomery (1995)	Miller (1998)	Grant (1998)	Wheelen and Hunger (2000); Fuchs, <i>et al.</i> (2000)	Barney (1991; 1997; 2001); Barney and Wright (1998), Wright <i>et al.</i> (2001)*	Luthans and Youssef (2004)
1. διάρκεια αξίας πόρου (durability) <i>Χρόνος που μεσολαβεί και ταχύτητα υποβάθμισης της αξίας του πόρου.</i>	1. σπανιότητα (scarcity) <i>Περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων στην αγορά</i>  2. δυσκολία μίμησης (inimitability) <i>Δυνατότητα πρόληψης της μίμησης, μέσω 'μηχανισμών απομόνωσης'</i>	<u>Προϋπόθεση για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u> 1. Σπανιότητα (scarcity) <i>Με περιορισμένη διαθεσιμότητα στην αγορά.</i>  2. Σχετικότητα (relevance) <i>Να έχει σχέση με τους παράγοντες επιτυχίας της σε ένα κλάδο, να ενισχύουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας στους πελάτες και στη βιωσιμότητα έναντι του ανταγωνισμού.</i>	1. διάρκεια-σταθερότητα πόρου (durability) <i>Ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι αποσβένονται ή απαξιώνονται.</i>	1. αξία (value)	1. μακροχρόνια αξία πόρου (durability) <i>Μακροχρόνια ή βραχυχρόνια διάρκεια αξίας πόρου.</i>
2. δυσκολία αντιγραφής (inimitability) <i>Δυνατότητα και βαθμός δυσκολίας αντιγραφής, χρόνος και κεφάλαιο που απαιτείται από τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν τον πόρο.</i>	3. διάρκεια (durability) <i>Διάρκεια της υψηλής αξίας, αποφυγή της υποτίμησης και διατηρησιμότητα.</i>  4. καταλληλότητα (appropriability) <i>Καταλληλότητα πόρων και ικανοτήτων για το συγκεκριμένο οργανισμό.</i>		2. δυνατότητα αντιγραφής (duplicability) <i>Ικανότητα χρησιμοποίησης των ίδιων πόρων και ικανότητα μίμησης της επιτυχίας μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές.</i>	2. σπανιότητα (rareness)	2. σπανιότητα (uniqueness) και μοναδικότητα (rareness) <i>Συχνότητα ύπαρξης πόρου, δυνατότητα και βαθμός δυσκολίας αντιγραφής.</i>



<p>3. καταλληλότητα (appropriability) Σχέση πόρου-επιχείρησης και βαθμός απορρόφησης αξίας από την ίδια.</p>	<p>5. δυνατότητα υποκατάστασης (substitutability) Δυνατότητα υποκατάστασης όχι προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά πόρων και ικανοτήτων.</p>	<p><u>Προϋπόθεση για διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u> 3. διάρκεια αξίας πόρου (durability) Για παράδειγμα, η τεχνολογία είναι ένας πόρος με μικρή διάρκεια λόγω των ταχύτατων εξελίξεων στον κλάδο, ενώ η φήμη μπορεί να διαρκέσει για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.</p>	<p>3. διαύγεια (transparency) Ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα</p>	<p>3. δυνατότητα μίμησης (imitability)</p>	<p>3. αλληλοσύνδεση (interconnection) Βαθμός συνεργασίας πόρου με λοιπά μέρη επιχείρησης.</p>
<p>4. υποκατάσταση (substitutability) Κατοχή υποκατάστατων πόρων, με τα ίδια ή καλύτερα χαρακτηριστικά και αποδόσεις από τους ανταγωνιστές.</p>	<p>6. ανωτερότητα (superiority) Κατοχή ανώτερων πόρων σε σχέση με τους ανταγωνιστές</p>	<p>4. μεταβιβασιμότητα (transferability) Η ικανότητα απόκτησης, και άρα μεταβίβασης της εξουσίας πάνω στον πόρο, και κινητικότητας αυτού στον κλάδο.</p>	<p>4. μεταβιβασιμότητα (transferability) Δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.</p>	<p>4. στήριξη από τον οργανισμό (organisational support)</p>	<p>4. ικανότητα ανανέωσης (renew ability) Ταχύτητα ανανέωσης χαρακτηριστικών αξίας του πόρου.</p>
<p>5. ανταγωνιστική ανωτερότητα (competitive superiority) Αξία πόρου συγκριτικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον.</p>		<p>5. ικανότητα απομίμησης (replicability) Η ικανότητα αντιγραφής, αναπαραγωγής και μίμησης ενός πόρου από την ίδια την επιχείρηση, εάν αδυνατεί να αποκτήσει ένα πόρο αξίας, ή από τους ανταγωνιστές..</p>			<p>5. αθροιστικότητα (cumulative) Βαθμός στατικότητας αξίας πόρου, στην προσπάθεια συνεχούς ανάπτυξής του.</p>

\* Η ανάλυση των κριτηρίων των Barney and Wright (1998), Wright *et al.* (2001) πραγματοποιείται στην ενότητα 3.2.3.

**Πίνακας Α5. Προφίλ επιχειρήσεων που θεωρούν πιο κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας τους ανθρώπινους πόρους\***

Μέγεθος εταιρείας		Απασχόληση Ελλήνων*		Πολιτική σύνθεσης*				
Μεγάλη	40.7%	Έλληνες Αξιωματικοί	81.5%	GRF1	GRF	F1	F	F2
Μεσαία	33,3%	Έλληνες ΚΠ	48.1%	40.7%	59.0%	25.9%	14.8%	29.6%
Μικρή	25.9%	<b>Έρευνα αγοράς για ποιότητα ναυτεργατικού δυναμικού</b>		55.6%	<b>Έρευνα αγοράς για άριστες πρακτικές ΔΑΠ</b>			59.3%
<b>Μορφή εξωτερικού συνεργάτη*</b>				<b>Διατήρηση ναυτικών σε αναμονή*</b>				
Θυγατρ. Ελλάδα	Πράκτορας Ελλάδα	Θυγατρική εξωτερικό	Πράκτορας εξωτερικό	Άλλη μορφή	Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Άλλοδ. ΑΞ	Άλλοδ. ΚΠ
3.7%	22.2%	29.6%	70.4%	14.8%	77.3%	92.3%	76%	76.9%
<b>Προώθηση ναυτικών σε περίπτωση αδυναμίας προσφοράς εργασίας</b>				<b>Έρευνα των λόγων αποχώρησης ναυτικού</b>				
	Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Άλλοδ. ΑΞ	Άλλοδ. ΚΠ	Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Άλλοδ. ΑΞ	Άλλοδ. ΚΠ
	36.4%	25.0	20.8%	15.4%	59.1%	15.4%	40.0%	29.6%
<b>Προσωπική συνέντευξη πριν από την πρόσληψη*</b>				<b>Διαπίστωση μίμησης πρακτικών ΔΑΠ από ανταγωνιστές</b>				
Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Άλλοδ. ΑΞ	Άλλοδ. ΚΠ	33.3%				
100.0%	53.8%	88.0%	59.3%					
<b>Μέσα διατήρησης ναυτεργατικού δυναμικού*</b>					* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases), χωρίς τις απύσες τιμές (missing values) που οφείλονται στην μη απασχόληση συγκεκριμένης κατηγορίας/εθνικότητας ναυτικών.			
	Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Άλλοδ. ΑΞ	Άλλοδ. ΚΠ				
1. προσφορά κινήτρων	80.0%	33.3%	60.9%	50.0%				
2. σταθερή απασχόληση	70.0%	66.7%	60.9%	54.2%				
3. ποιότητα εργασιακής ζωής	40.0%	50.0%	44.0%	37.5%				
4. απασχόληση σε πλοία που γνωρίζει	35.0%	41.7%	26.1%	25.0%				
5. προσωπική σχέση με ναυτικό και οικογένεια	50.0%	41.7%	17.4%	25.0%				
<b>Στάσεις και αντιλήψεις</b>								
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Αδιάφορο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα			
<b>Η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση το κόστος.</b>	<b>42.3%</b>	19.2%	19.2%	11.75%	7.7%			
<b>Η εταιρεία διατηρεί σχέσεις επικοινωνίας με όλες τις οικογένειες των ναυτικών.</b>	<b>26.9%</b>	19.2%	23.1	15.4%	15.4%			
<b>Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξετάζεται με συγκεκριμένο τρόπο από τον υπεύθυνο πληρωμάτων.</b>	11.5%	3.8%	11.5%	30.8%	<b>42.3%</b>			

**Πίνακας Α6. Αξιολόγηση Αξιοματικών ανά εθνικότητα**

Αξιοματικοί												
Μέση τιμή (mean)- Τυπική απόκλιση (s.v.)	GR	s.v	FIL	s.v	RUS	s.v	POL	s.v	ROM	s.v	UKR	s.v.
1 απόδοση εργασίας	3,84	0,37	3,45	0,63	3,4	0,51	3,3	0,68	3,38	0,67	3,52	0,55
2 ικανότητα ένταξης σε ομάδες	3,53	0,95	3,46	0,69	3,07	0,80	3	0,82	3,14	0,73	3,38	0,73
3 Επικοινωνία- συνεργασία	3,79	0,56	3,45	0,69	3,2	0,78	3,1	0,74	3,33	0,69	3,45	0,74
4 πρωτοβουλία	3,89	0,31	2,86	0,86	3	1,20	2,6	1,35	3,14	0,66	3,36	0,82
5 επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων	3,86	0,35	3,11	0,71	3,53	0,64	3,3	0,68	3,48	0,68	3,55	0,55
6 ηγετικές ικανότητες	3,86	0,35	2,93	0,83	3,2	1,01	2,9	1,20	3,33	0,66	3,48	0,71
7 αφοσίωση	3,58	0,71	3,29	0,78	2,67	1,23	2,6	1,43	2,38	1,20	2,88	1,06
8 ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω	3,67	0,61	3,19	0,73	2,62	1,33	2,7	1,25	2,86	1,06	3,16	1,00
9 ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	3,75	0,54	3,46	0,60	3	0,85	3	0,94	3	0,84	3,31	0,72
Πλήθος περιπτώσεων (N valid)	57		56		15		10		21		41	
Απουσίες τιμές* (missing values)	34		35		76		81		70		49	
<b>Συνολικός μέσος</b>	<b>3,8</b>		<b>3,2</b>		<b>3,1</b>		<b>2,9</b>		<b>3,1</b>		<b>3,3</b>	

Σημείωση: Βαθμολογία χαρακτηριστικών με 0: δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, 2: υπάρχει, 3: υπάρχει αρκετά, 4: υπάρχει απόλυτα.

\* Οι απουσίες τιμές αφορούσαν απαντήσεις που δε δόθηκαν, διότι π.χ. οι ερωτώμενοι δεν απασχολούσαν συγκεκριμένες εθνικότητες, αλλά και άρνηση απάντησης.

**Πίνακας Α7. Αξιολόγηση πληρωμάτων ανά εθνικότητα**

Κατώτερα Πληρώματα													
Μέση τιμή (mean)- Τυπική απόκλιση (s.v.)	GR	s.v	FIL	s.v	RUS	s.v	POL	s.v	ROM	s.v	UKR	s.v.	
1 απόδοση εργασίας	3,8	0,41	3,51	0,62	3,33	0,5	4	0	3,14	0,69	3,29	0,56	
2 ικανότητα ένταξης σε ομάδες	3,6	0,86	3,51	0,67	3,11	0,78	4	0	3,14	0,69	3,14	0,73	
3 Επικοινωνία- συνεργασία	3,83	0,46	3,46	0,67	3	0,71	4	0	3,14	0,69	3,19	0,68	
4 πρωτοβουλία	3,8	0,41	2,59	0,96	3	1,23	4	0	3,14	0,69	3,14	0,91	
5 επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων	3,8	0,41	3,06	0,74	3,33	0,5	4	0	3,14	0,69	3,24	0,54	
6 ηγετικές ικανότητες	3,73	0,58	2,59	0,99	3,11	0,93	4	0	3	1,00	3,14	0,85	
7 αφοσίωση	3,6	0,77	3,27	0,79	2,89	1,05	3,5	0,71	2,29	1,11	2,62	1,07	
8 ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω	3,7	0,60	3,1	0,83	2,71	1,38	4	0	2,57	1,13	2,82	1,07	
9 ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	3,77	0,57	3,48	0,62	2,89	0,93	4	0	2,71	0,95	2,86	0,85	
Πλήθος περιπτώσεων (N valid)	30		63		9		2		7		21		
Απουσες τιμές* (missing values)	61		28		82		89		84		70		
<b>Συνολικός μέσος</b>	<b>3,7</b>		<b>3,2</b>		<b>3,0</b>		<b>3,9</b>		<b>2,9</b>		<b>3,0</b>		

Σημείωση: Βαθμολογία χαρακτηριστικών με 0: δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, 2: υπάρχει, 3: υπάρχει αρκετά, 4: υπάρχει απόλυτα.

\*Οι απουσες τιμές αφορούσαν απαντήσεις που δε δόθηκαν, διότι π.χ. οι ερωτώμενοι δεν απασχολούσαν συγκεκριμένες εθνικότητες, αλλά και άρνηση απάντησης.

**(Ο ΠΙΝΑΚΑΣ Α8 ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΟΥΣ ΠΙΝΑΚΕΣ Α9, Α10, Α11).**

**Πίνακας Α9. Εκτίμηση Μίμησης Πρακτικών ΔΑΠ από άλλες εταιρείες**

Πρακτικές ΔΑΠ/ Μέγεθος εταιρείας <sup>1</sup>	θέση	Εθνικότητα	1. Προγραμματισμός	2. Προσέλκυση	3. Επιλογή	4. Εκπαίδευση	5. Αξιολόγηση	6. Ανταμοιβή	7. Εργασιακές σχέσεις	Αντιγραφή πρακτικών ΔΑΠ γενικά
<b>Μεγάλες</b>	Αξ	Ελλ	23,8%	33,3%	23,8%	38,1%	19%	47,6%	42,9%	<b>15,4%</b>
		Αλλ	19%	33,3%	19%	23,8%	9,5%	33,3%	33,3%	
	ΚΠ	Ελλ	18,2%	18,2%	27,3%	27,3%	18,2%	27,3%	27,3%	
		Αλλ	17,4%	26,1%	17,4%	21,7%	8,7%	21,7%	17,4%	
	Πρ.Ξηράς		4,8%	4,8%	4,8%	9,5%	4,8%	14,3%	9,5%	
<b>Μεσαίες</b>	Αξ	Ελλ	0%	0%	0%	4,8%	0%	28,6%	0%	<b>7,7%</b>
		Αλλ	0%	0%	0%	4,8%	0%	28,6%	0%	
	ΚΠ	Ελλ	0%	0%	0%	0%	0%	9,1%	0%	
		Αλλ	0%	0%	0%	0%	0%	17,4%	0%	
	Πρ.Ξηράς		0%	0%	0%	4,8%	0%	14,3%	0%	
<b>Μικρές</b>	Αξ	Ελλ	0%	9,5%	4,8%	0%	0%	9,5%	4,8%	<b>2,2%</b>
		Αλλ	0%	9,5%	4,8%	0%	0%	9,5%	4,8%	
	ΚΠ	Ελλ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
		Αλλ	0%	4,3%	4,3%	0%	0%	4,3%	0%	
	Πρ.Ξηράς		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις (multiple response rates).

\*\* όπου, Αξ: Αξιωματικοί, ΚΠ: Κατώτερα Πληρώματα, Πρ.Ξηράς: Προσωπικό Ξηράς, Ελλ: Έλληνες, Αλλ: Αλλοδαποί, ΔΑΠ: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

<sup>1</sup> Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

**Πίνακας Α10. Δείκτες Α- ποσοστό εργαζομένων στο τμήμα πληρωμάτων προς το σύνολο του προσωπικού ξηράς, Β- δείκτης του αριθμού των πλοίων που αναλογούν σε κάθε εργαζόμενο του τμήματος πληρωμάτων, Γ- δείκτης του αριθμού των ναυτικών που διαχειρίζεται κάθε εργαζόμενος του τμήματος πληρωμάτων.**

1	2	3	4	5	6	Δείκτης Α <sup>7</sup> - Αρ. εργαζ. Τμήμ. Πληρωμ./ Σύνολο εργαζομ. ξηράς	Συνολ. Μέσος όρος Δείκτη Α.	Δείκτης Β <sup>8</sup> - Αρ. Πλοίων/ Αρ. εργαζ. Τμήματος Πληρωμ.	Συνολ. Μέσος όρος Δείκτη Β.	Δείκτης Γ <sup>9</sup> - Αρ. Ναυτικών/ Αρ. εργαζ. Τμήμ. Πληρωμ.	Συνολ. Μέσος όρος Δείκτη Γ.
Μεγάλες (28 εταιρείες)	65	170	4500	7	4670	4%	7,2%  Με Max 17% Min 4%	9,3	5,8  Με Max 16 Min 2,5	642,86	251,51  Με Max 885,0 Min 71,43
	57	160	1950	7	2110	4%		8,1		278,57	
	41	165	2000	9	2165	5%		4,6		222,22	
	35	100	1350	7	1450	7%		5,0		192,86	
	33	50	1060	4	1110	8%		8,3		265,00	
	30	85	1240	6	1325	7%		5,0		206,67	
	30	50	900	4	950	8%		7,5		225,00	
	30	100	1250	6	1350	6%		5,0		208,33	
	30	80	1440	6	1520	8%		5,0		240,00	
	26	110	2280	5	2390	5%		5,2		456,00	
	26	57	1770	2	1827	4%		13,0		885,00	
	25	80	n/a	10	n/a	13%		2,5		n/a	
	25	60	n/a	10	n/a	17%		2,5		n/a	
	25	70	1000	5	1070	7%		5,0		200,00	
	24	100	650	6	750	6%		4,0		108,33	
	23	70	930	4	1000	6%		5,8		232,50	
	22	176	500	7	676	4%		3,1		71,43	
	22	54	860	4	914	7%		5,5		215,00	
	18	50	276	3	326	6%		6,0		92,00	
	18	40	474	2	514	5%		9,0		237,00	
17	50	706	4	756	8%	4,3	176,50				

	17	70	1450	6	1520	<b>9%</b>		<b>2,8</b>		<b>241,67</b>	
	17	60	500	6	560	<b>10%</b>		<b>2,8</b>		<b>83,33</b>	
	17	50	480	3	530	<b>6%</b>		<b>5,7</b>		<b>160,00</b>	
	17	70	700	5	770	<b>7%</b>		<b>3,4</b>		<b>140,00</b>	
	16	45	690	3	735	<b>7%</b>		<b>5,3</b>		<b>230,00</b>	
	16	15	760	1	775	<b>7%</b>		<b>16,0</b>		<b>760,00</b>	
	16	35	1088	4	1123	<b>11%</b>		<b>4,0</b>		<b>272,00</b>	
Μεσαίες (29 εταιρείες)	15	30	500	3	530	<b>10%</b>	<b>9,5%</b>  <b>Με</b> <b>Max 24%</b> <b>Min 2%</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>  <b>Με</b> <b>Max 9</b> <b>Min 1,3</b>	<b>166,67</b>	<b>174,8</b>  <b>Με</b> <b>Max 1000</b> <b>Min 32,5</b>
	15	45	475	4	520	<b>9%</b>		<b>3,8</b>		<b>118,75</b>	
	14	35	590	2	625	<b>6%</b>		<b>7,0</b>		<b>295,00</b>	
	13	75	520	3	595	<b>4%</b>		<b>4,3</b>		<b>173,33</b>	
	12	40	225	2	265	<b>5%</b>		<b>6,0</b>		<b>112,50</b>	
	12	22	530	2	552	<b>9%</b>		<b>6,0</b>		<b>265,00</b>	
	12	20	660	2	680	<b>10%</b>		<b>6,0</b>		<b>330,00</b>	
	11	60	400	5	460	<b>8%</b>		<b>2,2</b>		<b>80,00</b>	
	11	20	380	2	400	<b>10%</b>		<b>5,5</b>		<b>190,00</b>	
	10	35	345	3	380	<b>9%</b>		<b>3,3</b>		<b>115,00</b>	
	10	40	260	2	300	<b>5%</b>		<b>5,0</b>		<b>130,00</b>	
	9	45	324	1	369	<b>2%</b>		<b>9,0</b>		<b>324,00</b>	
	9	30	545	2	575	<b>7%</b>		<b>4,5</b>		<b>272,50</b>	
	9	40	580	2	620	<b>5%</b>		<b>4,5</b>		<b>290,00</b>	
	8	17	275	2	292	<b>12%</b>		<b>4,0</b>		<b>137,50</b>	
	7	20	130	4	150	<b>20%</b>		<b>1,8</b>		<b>32,50</b>	
	7	30	420	4	450	<b>13%</b>		<b>1,8</b>		<b>105,00</b>	
	7	16	247	2	263	<b>13%</b>		<b>3,5</b>		<b>123,50</b>	
	6	50	2000	2	2050	<b>4%</b>		<b>3,0</b>		<b>1.000,00</b>	
	6	17	150	4	167	<b>24%</b>		<b>1,5</b>		<b>37,50</b>	
6	25	205	2	230	<b>8%</b>	<b>3,0</b>	<b>102,50</b>				
6	25	170	2	195	<b>8%</b>	<b>3,0</b>	<b>85,00</b>				

	5	15	125	2	140	13%		2,5		62,50	
	5	13	115	1	128	8%		5,0		115,00	
	5	15	127	2	142	13%		2,5		63,50	
	5	15	145	2	160	13%		2,5		72,50	
	5	35	200	4	235	11%		1,3		50,00	
	5	13	60	1	73	8%		5,0		60,00	
	5	10	160	1	170	10%		5,0		160,00	
Μικρές (34 εταιρείες)	4	30	300	2	330	7%	15,7%  Με Max 40% Min 5%	2,0	2,0  Με Max 4 Min 0,4	150,00	62,82  Με Max 150 Min 11,5
	4	25	130	2	155	8%		2,0		65,00	
	4	10	130	2	140	20%		2,0		65,00	
	4	5	35	1	40	20%		4,0		35,00	
	4	35	n/a	10	n/a	29%		0,4		n/a	
	4	13	105	1	118	8%		4,0		105,00	
	4	22	210	2	232	9%		2,0		105,00	
	4	14	130	1	144	7%		4,0		130,00	
	3	40	n/a	2	n/a	5%		1,5		n/a	
	3	7	80	1	87	14%		3,0		80,00	
	3	12	115	2	127	17%		1,5		57,50	
	3	10	110	2	120	20%		1,5		55,00	
	3	10	142	2	152	20%		1,5		71,00	
	3	12	97	1	109	8%		3,0		97,00	
	3	7	95	1	102	14%		3,0		95,00	
	3	10	95	1	105	10%		3,0		95,00	
	3	10	95	1	105	10%		3,0		95,00	
	3	6	95	1	101	17%		3,0		95,00	
	2	8	56	2	64	25%		1,0		28,00	
	2	15	58	1	73	7%		2,0		58,00	
2	6	70	1	76	17%	2,0	70,00				
2	8	60	1	68	13%	2,0	60,00				



2	13	58	1	71	<b>8%</b>		<b>2,0</b>		<b>58,00</b>
2	7	58	1	65	<b>14%</b>		<b>2,0</b>		<b>58,00</b>
2	5	64	1	69	<b>20%</b>		<b>2,0</b>		<b>64,00</b>
2	8	35	1	43	<b>13%</b>		<b>2,0</b>		<b>35,00</b>
2	5	65	1	70	<b>20%</b>		<b>2,0</b>		<b>65,00</b>
2	5	62	1	67	<b>20%</b>		<b>2,0</b>		<b>62,00</b>
1	5	31	1	36	<b>20%</b>		<b>1,0</b>		<b>31,00</b>
1	5	23	2	28	<b>40%</b>		<b>0,5</b>		<b>11,50</b>
1	4	30	1	34	<b>25%</b>		<b>1,0</b>		<b>30,00</b>
1	5	40	1	45	<b>20%</b>		<b>1,0</b>		<b>40,00</b>
1	5	35	1	40	<b>20%</b>		<b>1,0</b>		<b>35,00</b>
1	8	35	1	43	<b>13%</b>		<b>1,0</b>		<b>35,00</b>

<sup>1</sup> Μέγεθος εταιρείας υπολογίζεται βάσει αριθμού πλοίων, όπου Μικρή: 1-4 πλοία, Μεσαία: 5-15 πλοία, Μεγάλη: 16+ πλοία.

<sup>2</sup> Μέγεθος στόλου- αριθμός πλοίων που διαχειρίζεται η εταιρεία.

<sup>3</sup> Αριθμός προσωπικού ξηράς- Προσωπικό στο γραφείο της εταιρείας στην Ελλάδα, χωρίς να συνυπολογίζονται εξωτερικοί συνεργάτες ή μητρικές εταιρείες σε Ελλάδα και εξωτερικό.

<sup>4</sup> Αριθμός ναυτικών, αξιωματικών και πληρωμάτων, όλων των εθνικοτήτων, που βρίσκονται εν πλω ή διατηρούνται σε αναμονή από την εταιρεία.

<sup>5</sup> Αριθμός εργαζομένων στο τμήμα πληρωμάτων, όπου εάν δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα πληρωμάτων υπολογίζεται ο ένας αρμόδιος για τα ζητήματα διαχείρισης πληρωμάτων.

<sup>6</sup> Συνολικός αριθμός ανθρώπινου δυναμικού εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων εργαζομένων στα γραφεία της εταιρείας στην Ελλάδα, ναυτικών όλων των ειδικοτήτων και εθνικοτήτων που βρίσκονται εν πλω και σε αναμονή.

<sup>7</sup> Δείκτης Α- ποσοστό εργαζομένων στο τμήμα πληρωμάτων προς το σύνολο του προσωπικού ξηράς.

<sup>8</sup> Δείκτης Β- δείκτης του αριθμού των πλοίων που αναλογούν σε κάθε εργαζόμενο του τμήματος πληρωμάτων.

<sup>9</sup> Δείκτης Γ- δείκτης του αριθμού των ναυτικών που διαχειρίζεται κάθε εργαζόμενος του τμήματος πληρωμάτων.

**Πίνακας Α11. Αρμόδιοι δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων**

<b>1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ/ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>														
	(%)	crew dpt/ mngr <sup>1</sup>	man. agent <sup>2</sup>	Cpt <sup>3</sup>	tech/ ops mngr <sup>4</sup>	gen. Mngr <sup>5</sup>	crew+ man. Agent <sup>6</sup>	crew+ gen. Mngrs <sup>7</sup>	cpt+ crew+ ops/tech mngrs <sup>8</sup>	crew+ ops mngrs <sup>9</sup>	cpt+ man. Agent <sup>10</sup>	cpt+ crew <sup>11</sup>	other combi- nation <sup>12</sup>	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	51,6	0,0	0,0	3,2	19,4	16,1	0,0	1,6	4,8	0,0	0,0	3,2	100
	Άλλοδ.	53,5	0,0	0,0	9,3	11,6	0,0	17,4	1,2	4,7	0,0	0,0	2,3	100
ΚΠ	Έλληνες	46,9	0,0	0,0	0,0	21,9	0,0	18,8	3,1	6,3	0,0	0,0	3,1	100
	Άλλοδ.	53,3	0,0	0,0	8,9	13,3	0	16,7	1,1	4,4	0,0	0,0	2,2	100
Average		51,3	0,0	0,0	5,4	16,6	4,0	13,2	1,8	5,1	0,0	0,0	2,7	
<b>2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>														
	(%)	crew dpt/ mngr	man. agent	cpt	tech/ ops mngr	gen. mngr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngrs	cpt+ crew+ ops/tech mngrs	crew+ ops mngrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	61,3	0	0	3,2	4,8	0	16,1	3,2	8,1	0	0	3,2	100
	Άλλοδ.	58,1	1,2	0	8,1	3,5	3,5	12,8	2,3	5,8	0	0	4,7	100
ΚΠ	Έλληνες	56,3	0	0	0	6,3	0	12,5	3,1	15,6	0	0	6,3	100
	Άλλοδ.	58,9	1,1	0	7,8	4,4	2,2	13,3	2,2	5,6	0	0	4,4	100
average		58,7	0,6	0,0	4,8	4,8	1,4	13,7	2,7	8,8	0,0	0,0	4,7	
<b>3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ- ΕΥΡΕΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>														
	(%)	crew dpt/ mngr	man. agent	cpt	tech/ ops mngr	gen. mngr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngrs	cpt+ crew+ ops/tech mngrs	crew+ ops mngrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	72,6	6,5	0	1,6	0	12,9	0	0	1,6	0	0	4,8	100
	Άλλοδ.	9,3	75,6	0	0	0	11,6	0	0	1,2	0	0	2,3	100
ΚΠ	Έλληνες	81,3	3,1	0	0	0	9,4	0	0	3,1	0	0	3,1	100
	Άλλοδ.	11,1	74,4	0	0	0	11,1	0	0	1,1	0	0	2,2	100
average		43,6	39,9	0,0	0,4	0,0	11,3	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	3,1	
<b>4. ΕΠΙΛΟΓΗ- ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>														
	(%)	crew dpt/ mngr	man. agent	cpt	tech/ ops mngr	gen. mngr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngrs	cpt+ crew+ ops/tech mngrs	crew+ ops mngrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	80,6	4,8	0	1,6	0	8,1	0	0	1,6	0	0	3,2	100

	Άλλοδ.	53,5	26,7	0	4,7	1,2	9,3	0	0	1,2	0	0	3,5	100
ΚΠ	Έλληνες	87,5	3,1	0	0	0	3,1	0	0	3,1	0	0	3,1	100
	Άλλοδ.	55,6	25,6	0	4,4	1,1	8,9	0	0	1,1	0	0	3,3	100
average		69,3	15,1	0,0	2,7	0,6	7,4	0	0	1,8	0	0	3,3	
<b>5.</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>													
	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnrs	cpt+ crew+ ops/tech mngnrs	crew+ ops mngnrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	19	17,2	5,2	3,4	0	17,2	0	1,7	1,7	1,7	0	32,8	100
	Άλλοδ.	5	57,5	3,8	0	0	11,3	0	0	1,3	0	0	21,3	100
ΚΠ	Έλληνες	10,7	10,7	7,1	0	0	32,1	0	0	3,6	0	0	35,7	100
	Άλλοδ.	3,7	56,8	3,7	0	0	12,3	0	1,2	1,2	0	0	21	100
average		9,6	35,6	5,0	0,9	0,0	18,2	0,0	0,7	2,0	0,4	0,0	27,7	
<b>6.</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>													
	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnrs	cpt+ crew+ ops/tech mngnrs	crew+ ops mngnrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	6,5	0	33,9	1,6	0	0	0	9,7	4,8	0	30,6	12,9	100
	Άλλοδ.	1,2	1,2	44,2	0	0	0	0	8,1	3,5	4,7	18,6	18,6	100
ΚΠ	Έλληνες	6,3	0	40,6	0	0	0	0	9,4	0	0	28,1	15,6	100
	Άλλοδ.	1,1	1,1	50	0	0	0	0	8,9	3,3	3,3	17,8	14,4	100
average		3,8	0,6	42,2	0,4	0,0	0,0	0,0	9,0	2,9	2,0	23,8	15,4	
<b>7.</b>	<b>ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ</b>													
	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnrs	cpt+ crew+ ops/tech mngnrs	crew+ ops mngnrs	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	72,6	0	1,6	3,2	0	11,3	1,6	0	1,6	0	1,6	6,5	100
	Άλλοδ.	44,2	18,6	1,2	2,3	0	15,1	1,2	1,2	1,2	1,2	2,3	11,6	100
ΚΠ	Έλληνες	75	0	0	0	0	6,3	3,1	0	3,1	0	3,1	9,4	100
	Άλλοδ.	45,6	17,8	1,1	2,2	0	15,6	1,1	1,1	1,1	1,1	2,2	11,1	100
average		59,4	9,1	1,0	1,9	0,0	12,1	1,8	0,6	1,8	0,6	2,3	9,7	
<b>8.</b>	<b>ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ</b>													

	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnr	cpt+ crew+ ops/tech mngnr	crew+ ops mngnr	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	66,1	1,6	0	1,6	0	22,6	0	0	1,6	0	0	6,5	100
	Άλλοδ.	10,5	62,8	0	0	0	20,9	0	0	1,2	0	0	4,7	100
ΚΠ	Έλληνες	78,1	0	0	0	0	9,4	0	0	3,1	0	0	9,4	100
	Άλλοδ.	11,1	64,4	0	0	0	20	0	0	1,1	0	0	3,3	100
average		41,5	32,2	0,0	0,4	0,0	18,2	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	6,0	

### 9. ΣΤΗΡΙΞΗ- ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΩΝ ΝΑΥΤΙΚΩΝ

	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnr	cpt+ crew+ ops/tech mngnr	crew+ ops mngnr	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	81,7	3,3	0	3,3	0	8,3	1,7	0	1,7	0	0	0	100
	Άλλοδ.	7,6	81	0	0	0	8,9	1,3	0	1,3	0	0	0	100
ΚΠ	Έλληνες	89,7	0	0	0	0	3,4	3,4	0	3,4	0	0	0	100
	Άλλοδ.	8,4	80,7	0	0	0	8,4	1,2	0	1,2	0	0	0	100
average		46,9	41,3	0,0	0,8	0,0	7,3	1,9	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	

### 10. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ/ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΝ ΠΛΩ

	(%)	crew dpt/ mngnr	man. agent	cpt	tech/ ops mngnr	gen. mngnr	crew+ man. agent	crew+ gen. mngnr	cpt+ crew+ ops/tech mngnr	crew+ ops mngnr	cpt+ man. agent	cpt+ crew	other combi- nation	sum (%)
ΑΞ	Έλληνες	6,6	0	63,9	1,6	0	0	0	0	1,6	0	24,6	1,6	100
	Άλλοδ.	3,5	0	70,6	0	0	0	0	2,4	0	0	21,2	2,4	100
ΚΠ	Έλληνες	6,5	0	67,7	0	0	0	0	0	0	0	25,8	0	100
	Άλλοδ.	3,4	0	76,4	0	0	0	0	2,2	0	0	16,9	1,1	100
average		5,0	0,0	69,7	0,4	0,0	0,0	0,0	1,2	0,4	0,0	22,1	1,3	

<sup>1</sup> Τμήμα ή Υπεύθυνος Πληρωμάτων. <sup>2</sup> Πράκτορας ή Εταιρεία Διαχείρισης Πληρωμάτων (μητρική ή ανεξάρτητη εταιρεία). <sup>3</sup> Πλοίαρχος πλοίου. <sup>4</sup> Αρχικαπετάνιος/ Αρχιμηχανικός- Υπεύθυνος Τμήματος Operation/ Τεχνικού. <sup>5</sup> Γενικός Διευθυντής. <sup>6</sup> Σε συνεργασία Τμήμα ή Υπεύθυνος Πληρωμάτων με Πράκτορα ή Εταιρεία Διαχείρισης Πληρωμάτων (μητρική ή ανεξάρτητη εταιρεία). <sup>7</sup> Σε συνεργασία Τμήμα ή Υπεύθυνος Πληρωμάτων με Γενικό Διευθυντή. <sup>8</sup> Σε συνεργασία Πλοίαρχος πλοίου με Τμήμα ή Υπεύθυνος Πληρωμάτων και Αρχικαπετάνιο/ Αρχιμηχανικό. <sup>9</sup> Σε συνεργασία Τμήμα ή Υπεύθυνος Πληρωμάτων με Αρχικαπετάνιο. <sup>10</sup> Σε συνεργασία Πλοίαρχος πλοίου με Πράκτορα ή Εταιρεία Διαχείρισης Πληρωμάτων. <sup>11</sup> Σε συνεργασία Πλοίαρχος πλοίου με Τμήμα ή Υπεύθυνο Πληρωμάτων. <sup>12</sup> Άλλη συνεργασία.

**Πίνακας Α8. Προφίλ επιχειρήσεων που εξετάζουν τη σπανιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους**

<b>πραγματοποίηση έρευνας αγοράς και στις πρακτικές ΔΑΠ</b>		95.8%	<b>Διατηρούν ναυτεργατικό δυναμικό σε αναμονή*</b>			
<b>Απασχολούν Έλληνες*</b>	Αξιωμα.	85.4%	Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Αλλοδ. ΑΞ.	Αλλοδ. ΚΠ
	Κ.Π.	47.9%	92.7%	78.3%	76.1%	66.7%
<b>Στάσεις και αντιλήψεις</b>		<b>Πραγματοποιούν έρευνα των λόγων αποχώρηση ναυτικού*</b>				
<i>Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξετάζεται με συγκεκριμένο τρόπο από τον υπεύθυνο πληρωμάτων.</i>		Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Αλλοδ. ΑΞ.	Αλλοδ. ΚΠ	
		58.5%	26.1%	37.5%	29.2%	
Διαφωνώ απόλυτα	9.3%	<b>Μέγεθος εταιρείας</b> Μεγάλες: 50% Μεσαίες: 35.4% Μικρές: 14.6%				
Διαφωνώ	14%					
Αδιάφορο	26.7%					
Συμφωνώ	24.4%					
Συμφωνώ απόλυτα	<b>25.6%</b>					

\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (percentage of cases).

**Πίνακας Α12. Κατηγορίες ναυτικών σε αναμονή, βάσει μεγέθους επιχείρησης**

<i>Μέγεθος εταιρείας*</i>	<i>Αξιωματικοί**</i>		<i>Πληρώματα</i>		<i>Μέσος όρος***</i>
	<i>Έλληνες</i>	<i>αλλοδαποί</i>	<i>Έλληνες</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	
Μεγάλες	42%	43%	39%	44%	42%
Μεσαίες	34%	38%	43%	38%	38.2%
Μικρές	25%	19%	17%	19%	20%

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\* Πολλαπλές απαντήσεις ανά περιπτώσεις (multiple responses- cases).

\*\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (average of percentage of multiple responses- cases).

**Πίνακας Α13. Τρόποι διατήρησης ναυτικών στη διάθεση της εταιρείας (βάσει μεγέθους επιχείρησης)**

Μέγεθος εταιρείας	θέση	Εθνικότητα	1. προσφορά πρόσθετων παροχών-κινήτρων	average	2. προσφορά τακτικής εργασίας	average	3. εξασφάλιση ποιότητα εργασιακής ζωής	average	4. απασχόληση σε ίδια/αδελφά πλοία	average	5. προσωπική σχέση	average	6. άλλο	average
<b>Μεγάλες<sup>1</sup></b>	Αξ	Ελληνες	35%	<b>20%</b>	35%	<b>32%</b>	29%	<b>28%</b>	18%	<b>15%</b>	18%	<b>5%</b>	6%	<b>5%</b>
		Αλλ	18%		25%		19%		11%		6%		7%	
	ΚΠ	Ελληνες	10%		38%		41%		17%		7%		0%	
		Αλλ	18%		29%		21%		12%		9%		8%	
<b>Μεσαίες<sup>2</sup></b>	Αξ	Ελληνες	24%	<b>19%</b>	15%	<b>12%</b>	7%	<b>9%</b>	7%	<b>7%</b>	15%	<b>4%</b>	4%	<b>4%</b>
		Αλλ	24%		11%		8%		6%		3%		6%	
	ΚΠ	Ελληνες	10%		10%		10%		10%		14%		0%	
		Αλλ	18%		11%		11%		6%		3%		6%	
<b>Μικρές<sup>3</sup></b>	Αξ	Ελληνες	16%	<b>13%</b>	13%	<b>11%</b>	6%	<b>6%</b>	4%	<b>4%</b>	7%	<b>0%</b>	0%	<b>0%</b>
		Αλλ	18%		8%		6%		4%		3%		0%	
	ΚΠ	Ελληνες	7%		14%		7%		7%		7%		0%	
		Αλλ	9%		9%		6%		3%		3%		0%	

**Πίνακας Α14α. Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών στις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (άνω των 16 πλοίων), κατά κατηγορίες αξιωματικού/ κατώτερο πλήρωμα και Έλληνες/ αλλοδαποί (μέσοι όροι- averages)**

	μέθοδοι	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		Average
		Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας	77,3%	15,4%	69,2%	14,3%	<b>44,1%</b>
	Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί της εταιρείας	72,7%	11,5%	69,2%	10,7%	<b>41,0%</b>
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	68,2%	23,1%	53,8%	21,4%	<b>41,6%</b>
	Εσωτερικές προαγωγές	54,5%	34,6%	15,4%	25,0%	<b>32,4%</b>
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	47,6%	19,2%	53,8%	17,9%	<b>34,6%</b>
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	4,5%	38,5%	7,7%	39,3%	<b>22,5%</b>
	Ιστοσελίδα εταιρείας	9,1%	11,5%	0,0%	7,1%	<b>6,9%</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων	4,5%	88,5%	0,0%	64,3%	<b>39,3%</b>
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	45,5%	15,4%	7,7%	14,3%	<b>20,7%</b>
	Αγγελίες σε εφημερίδες	0,0%	11,5%	0,0%	10,7%	<b>5,6%</b>
	Άλλη <sup>1</sup>	4,5%	3,8%	0,0%	3,6%	<b>3,0%</b>

<sup>1</sup> Στις Άλλες περιλαμβάνονται: το ΚΕΣΕΝ, τηλεοπτικές διαφημίσεις, αποκλειστικός ατζέντης διαχειριστής πληρωμάτων, δημόσια γραφεία εύρεσης ναυτικών στην Ουκρανία.

**Πίνακας Α14β. Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (5-15 πλοία), κατά κατηγορίες αξιωματικού/ κατώτερο πλήρωμα και Έλληνες/ αλλοδαποί (μέσοι όροι- averages)**

	medium	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		Average
		Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας	86,4%	0,0%	100,0%	0,0%	<b>46,6%</b>
	Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί της εταιρείας	57,1%	10,7%	70,0%	6,9%	<b>36,2%</b>
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	42,9%	35,7%	40,0%	27,6%	<b>36,6%</b>
	Εσωτερικές	38,1%	21,4%	50,0%	17,2%	<b>31,7%</b>

	προαγωγές					
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	23,8%	14,3%	20,0%	6,9%	<b>16,3%</b>
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	0,0%	10,7%	0,0%	10,3%	<b>5,3%</b>
	Ιστοσελίδα εταιρείας	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων	4,8%	85,7%	10,0%	89,7%	<b>47,6%</b>
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	23,8%	7,1%	10,0%	3,6%	<b>11,1%</b>
	Αγγελίες σε εφημερίδες	0,0%	3,6%	0,0%	3,4%	<b>1,8%</b>
	Άλλη	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>1,2%</b>
	PEPEN,public manning agent (UKR)					

**Πίνακας Α14γ. Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (1-4 πλοία), κατά κατηγορίες αξιωματικοί/ κατώτερο πλήρωμα και Έλληνες/ αλλοδαποί (μέσοι όροι- averages)**

	small	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		Average
		Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας	78,9%	0,0%	100%	0%	<b>44,7%</b>
	Παλαιοί/ πρόην ναυτικοί της εταιρείας	73,7%	6,3%	66,7%	6,1%	<b>38,2%</b>
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	31,6%	12,5%	44,4%	9,1%	<b>24,4%</b>
	Εσωτερικές προαγωγές	47,4%	31,3%	22,2%	21,2%	<b>30,5%</b>
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	36,8%	9,4%	33,3%	6,1%	<b>21,4%</b>
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	0,0%	3,1%	0,0%	6,1%	<b>2,3%</b>
	Ιστοσελίδα εταιρείας	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων	15,8%	96,9%	22,2%	97,0%	<b>58,0%</b>
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>2,6%</b>
	Αγγελίες σε εφημερίδες	0,0%	3,1%	0,0%	0,0%	<b>0,8%</b>
	Άλλη <sup>1</sup>	5,3%	3,1%	0,0%	3,0%	<b>2,9%</b>

<sup>1</sup> Στις 'Άλλες' περιλαμβάνονται: δίκτυο γνωριμιών της εταιρείας, μητρική εταιρεία, 'υπονήφιοι πόρτας', επικοινωνία με Ε.Ε.Ε.



**Πίνακας Α15. Μέθοδοι προσέλκυσης ναυτικών, ναυτιλιακών εταιρειών με στόλους πλοίων μεταφοράς υγραερίου (LNG,LPG) (μέσοι όροι- averages)**

		Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		average
		Έλληνες	Αλλοδ.	Έλληνες	Αλλοδ.	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας	100%	0%	100%	0%	<b>50%</b>
	Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί της εταιρείας	75%	0%	100%	0%	<b>43.8%</b>
	Βάση δεδομένων με βιογραφικά	50%	33.3%	33.3%	33.3%	<b>37.5%</b>
	Εσωτερικές προαγωγές	75%	33.3%	66.7%	33.3%	<b>52.1%</b>
	Συστάσεις από άλλους ναυτικούς	50%	16.7%	66.7%	16.7%	<b>37.5%</b>
	Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία	0%	16.7%	0%	33.3%	<b>12.5%</b>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων	25%	100%	66.7%	83.3%	<b>68.8%</b>
	Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού	50%	0%	0%	0%	<b>12.5%</b>
	Αγγελίες σε εφημερίδες	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	Άλλη <sup>1</sup>	25%	0%	0%	0%	<b>6.3%</b>

<sup>1</sup> Στις 'Άλλες' πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται: η Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΠΕΝ) και το δίκτυο γνωριμιών της εταιρείας.

**Πίνακας Α16. Πραγματοποίηση συνεντεύξεων κατά τη διαδικασία επιλογής ναυτικών, βάσει μεγέθους επιχείρησης**

μέγεθος εταιρείας*	Σύνολο		Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
<b>ΝΑΙ, πραγματοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων</b>	<b>82.4%</b>	Όπου,	36,0%	33.3%	30.7%
<b>ΟΧΙ</b>	<b>17.6%</b>				

**Πίνακας Α17. Υπεύθυνοι πραγματοποίησης συνεντεύξεων σε ναυτικούς (βάσει μεγέθους εταιρείας και ανά κατηγορίες ναυτικών)**

Μέγεθος εταιρείας <sup>1</sup>	θέση	Εθνικότητα	υπεύθ. Πληρ. <sup>2</sup>	average	Man. Agent <sup>3</sup>	average	Αρχικαπετ./μηχαν. <sup>4</sup>	average	Επιτροπή <sup>5</sup>	average	Υπ. Πληρ. & agent <sup>6</sup>	average	Αρχικαπετ. & crew <sup>7</sup>	average	Άλλο <sup>8</sup>	average
<b>Μεγάλες</b>	Αξ	Ελλ	26,2%	<b>16,1%</b>	0,0%	<b>16,4%</b>	0,0%	<b>0,4%</b>	1,6%	<b>1,6%</b>	1,6%	<b>2,3%</b>	4,9%	<b>3,6%</b>	1,6%	<b>2,1%</b>
		Αλλ	0,0%		31,0%		1,7%		0,0%		3,4%		0,0%			
	ΚΠ	Ελλ	38,1%		0,0%		0,0%		4,8%		0,0%		0,0%			
		Αλλ	0,0%		34,7%		0,0%		0,0%		4,1%		0,0%			
<b>Μεσαίες</b>	Αξ	Ελλ	29,5%	<b>11,0%</b>	0,0%	<b>9,9%</b>	1,6%	<b>0,4%</b>	0,0%	<b>0,0%</b>	1,6%	<b>4,4%</b>	3,3%	<b>1,3%</b>	0,0%	<b>0,9%</b>
		Αλλ	0,0%		19,0%		0,0%		0,0%		5,2%		1,7%			
	ΚΠ	Ελλ	14,3%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		4,8%		0,0%	
		Αλλ	0,0%		20,4%		0,0%		0,0%		6,1%		0,0%			
<b>Μικρές</b>	Αξ	Ελλ	18,0%	<b>10,2%</b>	1,6%	<b>13,8%</b>	6,6%	<b>2,1%</b>	0,0%	<b>0,0%</b>	0,0%	<b>0,9%</b>	0,0%	<b>0,0%</b>	1,6%	<b>0,4%</b>
		Αλλ	1,7%		22,4%		1,7%		0,0%		1,7%		0,0%			
	ΚΠ	Ελλ	19,0%		4,8%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%			
		Αλλ	2,0%		26,5%		0,0%		0,0%		2,0%		0,0%			

1 Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

2 Τμήμα/ Υπεύθυνος Πληρωμάτων

3 Εταιρεία/ Πράκτορας Διαχείρισης Πληρωμάτων (στην Ελλάδα ή/και το εξωτερικό)

4 Αρχικαπετάνιος/ Αρχιμηχανικός εταιρείας

5 Επιτροπή από Υπεύθυνους Τμημάτων της εταιρείας

6 Σε συνεργασία Υπεύθυνου Πληρωμάτων και Εταιρείας/ Πράκτορα Διαχείρισης Πληρωμάτων

7 Σε συνεργασία Υπεύθυνου Πληρωμάτων και Αρχικαπετάνιου/ Αρχιμηχανικού εταιρείας

8 'Άλλο', περιλαμβάνονται: συνεντεύξεις υπεύθυνου πληρωμάτων ή/ αρχικαπετάνιου και άλλων υπεύθυνων τμημάτων εταιρείας, σε συνεργασία με εταιρεία/ πράκτορα διαχείρισης πληρωμάτων (θυγατρικής ή ανεξάρτητης) μέσω τηλεφώνου, τηλε-διάσκεψης ή με προσωπικές επισκέψεις στο εξωτερικό.

**Πίνακας Α18α. Κριτήρια αξιολόγησης Αξιωματικών**

Αξιωματικοί		
1	ατομική απόδοση εργασίας	94,3%
2	χαρακτήρας, προσωπικότητα	75,0%
3	επίπεδο εκπαίδευσης & γνώσεων	69,3%
4	ηγετικές ικανότητες	59,1%
5	ικανότητα χρήσης αγγλικών	59,1%
6	επίγνωση μέτρων ασφαλείας (safety awareness)	50,0%
7	ικανότητα επικοινωνίας & συνεργασίας	48,9%
8	ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας	40,9%
9	ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών	36,4%
10	ομαδικότητα	35,3%
11	τήρηση καθηκόντων (watchkeeping, etc)	31,8%
12	κατάσταση υγείας	20,5%
13	πειθαρχία, αυτοσυγκράτηση (discipline, self- control)	19,3%
14	νηφαλιότητα (sobriety)	17,0%
15	συμπεριφορά (attitude, behaviour)	15,9%
16	οργάνωση εργασίας- διοικητική ικανότητα	14,8%
17	αφοσίωση	12,5%
18	εμπειρία και προϋπηρεσία (experience)	12,5%
19	υπευθυνότητα, ωριμότητα (responsibility, maturity)	12,5%
20	διάθεση για μάθηση & προσωπική εξέλιξη (self-development and self-motivation, ability to learn)	11,4%
21	εργατικότητα, προθυμία (diligence, willingness)	11,4%
22	περιβαλλοντική συνείδηση (environmental awareness)	10,2%
23	αντοχή σε συνθήκες στρες (stress tolerance)	9,1%
24	σχέση με κατώτερους, συνεργάτες και τρίτους	8,0%
25	ικανότητα έρευνας ατυχημάτων και διαχείρισης κρίσεων (incident investigation analysis and crisis management)	8,0%
26	οικονομική διαχείριση πλοίου και συμβολή στην καλή κατάσταση	8,0%
27	ικανότητα πλοήγησης, διαχείρισης φορτίου και λοιπού εξοπλισμού (navigation, cargo handling, etc)	6,8%
28	ποιότητα εργασίας (quality of work)	6,8%
29	ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω	5,7%
30	συνέπεια στη επίτευξη στόχων και διαχείριση χρόνου (promptness and time performance)	5,7%
31	αντίληψη (judgement, comprehension and common sense)	5,7%
32	εμφάνιση (appearance, uniform)	4,5%
33	ναυτοσύνη (seamanship)	4,5%
34	αξιοπρέπεια, ακεραιότητα (dignity, integrity)	3,4%
35	γνώση πολιτικών εταιρείας και διεθνών κανονισμών (ISM, SMS, International Regulations awareness)	3,4%
36	αυτοπεποίθηση (confidence)	2,3%
37	ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	2,3%
38	προνοητικότητα (providence)	2,3%
39	ικανότητα χρήσης υπολογιστή	1,1%

40	τάξη και καθαριότητα (sense of order, housekeeping)	1,1%
----	---	------

### Πίνακας A18β. Κριτήρια αξιολόγησης Κατώτερου Πληρώματος

Πληρώματα		
1	95,3%	ατομική απόδοση εργασίας
2	75,6%	χαρακτήρας, προσωπικότητα
3	67,4%	επίπεδο εκπαίδευσης & γνώσεων
4	53,5%	ικανότητα χρήσης αγγλικών
5	48,8%	επίγνωση μέτρων ασφαλείας (safety awareness)
6	44,8%	ικανότητα επικοινωνίας & συνεργασίας
7	40,7%	ευκολία στην εφαρμογή πολιτικών εταιρείας
8	39,5%	ομαδικότητα
9	36,0%	ηγετικές ικανότητες
10	34,9%	ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών
11	31,4%	τήρηση καθκόντων (watchkeeping, etc)
12	22,1%	κατάσταση υγείας
13	19,8%	πειθαρχία, αυτοσυγκράτηση (discipline, self- control)
14	17,4%	συμπεριφορά (attitude, behaviour)
15	17,4%	νηφαλιότητα (sobriety)
16	12,8%	εργατικότητα, προθυμία (diligence, willingness)
17	12,8%	αφοσίωση
18	11,6%	υπευθυνότητα, ωριμότητα (responsibility, maturity)
19	11,6%	εμπειρία και προϋπηρεσία (experience)
20	11,6%	διάθεση για μάθηση & προσωπική εξέλιξη (self-development and self-motivation, ability to learn)
21	9,3%	περιβαλλοντική συνείδηση (environmental awareness)
22	7,0%	ποιότητα εργασίας (quality of work)
23	7,0%	αντοχή σε συνθήκες στρες (stress tolerance)
24	7,0%	αντίληψη (judgement,comprehension and common sense)
25	4,7%	σχέση με κατώτερους, συνεργάτες και τρίτους
26	4,7%	συνέπεια στη επίτευξη στόχων και διαχείριση χρόνου (promptness and time performance)
27	4,7%	οργάνωση εργασίας- διοικητική ικανότητα
28	4,7%	ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω
29	3,5%	οικονομική διαχείριση πλοίου και συμβολή στην καλή κατάσταση
30	3,5%	εμφάνιση (appearance, uniform)
31	3,5%	αξιοπρέπεια, ακεραιότητα (dignity, integrity)
32	2,3%	ναυτοσύνη (seamanship)
33	2,3%	ικανότητα πλοήγησης, διαχείρισης φορτίου και λοιπού εξοπλισμού (navigation, cargo handling,etc)
34	2,3%	γνώση πολιτικών εταιρείας και διεθνών κανονισμών (ISM,SMS, International Regulations awareness)
35	1,2%	τάξη και καθαριότητα (sense of order, housekeeping)
36	1,2%	προνοητικότητα (providence)
37	1,2%	ικανότητα έρευνας ατυχημάτων και διαχείρισης κρίσεων (incident investigation analysis and crisis management)

38	1,2%	ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
39	1,2%	αυτοπεποίθηση (confidence)
40	0%	ικανότητα χρήσης υπολογιστή

**Πίνακας A19α. Ανάλυση αξιοπιστίας (cronbach alpha- reliability analysis) στα σαράντα κριτήρια αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )		
Reliability Coefficients		
N of Cases =	88,0	N of Items = 40
Alpha =	,7630	

**Πίνακας A19β. Ανάλυση αξιοπιστίας (cronbach alpha- reliability analysis) στα σαράντα κριτήρια αξιολόγησης για τα Κατώτερα Πληρώματα**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )		
Reliability Coefficients		
N of Cases =	86,0	N of Items = 40
Alpha =	,7693	

**Πίνακας A20α. Ανάλυση σε Παράγοντες (Factor Analysis) και εκτίμηση Eigenvalues στα σαράντα κριτήρια αξιολόγησης των Αξιωματικών (Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,716	14,289	14,289	5,716	14,289	14,289
2	3,082	7,705	21,994	3,082	7,705	21,994
3	2,475	6,187	28,181	2,475	6,187	28,181
4	2,187	5,469	33,650	2,187	5,469	33,650
5	1,914	4,785	38,435	1,914	4,785	38,435
6	1,801	4,502	42,937	1,801	4,502	42,937
7	1,754	4,385	47,322	1,754	4,385	47,322
8	1,605	4,013	51,335	1,605	4,013	51,335
9	1,536	3,841	55,176	1,536	3,841	55,176
10	1,384	3,459	58,635	1,384	3,459	58,635
11	1,298	3,244	61,880	1,298	3,244	61,880
12	1,251	3,128	65,008	1,251	3,128	65,008
13	1,218	3,046	68,054	1,218	3,046	68,054
14	1,153	2,882	70,936	1,153	2,882	70,936
15	,998	2,495	73,431			
16	,976	2,441	75,872			
17	,947	2,367	78,239			
18	,877	2,194	80,433			
19	,839	2,098	82,531			
20	,695	1,739	84,270			
21	,661	1,653	85,923			
22	,638	1,595	87,518			
23	,605	1,513	89,031			
24	,517	1,293	90,324			
25	,500	1,249	91,573			

26	,475	1,188	92,761		
27	,410	1,025	93,786		
28	,365	,913	94,699		
29	,308	,771	95,470		
30	,265	,661	96,131		
31	,243	,607	96,738		
32	,233	,582	97,320		
33	,206	,515	97,835		
34	,187	,467	98,301		
35	,180	,449	98,750		
36	,125	,312	99,062		
37	,124	,309	99,371		
38	,096	,241	99,612		
39	,082	,204	99,816		
40	,074	,184	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας Α20β. Ανάλυση σε Παράγοντες (Factor Analysis) εκτίμηση υπο-ομάδων στα σαράντα κριτήρια αξιολόγησης των Αξιωματικών (Component Matrix<sup>a</sup>)**

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q34.1 performance- Officers	,224	-,249	-,265	-,238	-,238	,225	,173	-,105	,224	-,014
q34.2 teamwork- Officers	,688	,143	-,113	,140	-,040	,068	,132	-,062	-,057	-,258
q34.3 communication- Officers	,770	,108	-,195	-,301	-,051	-,037	,029	-,047	-,198	,094
q34.4 initiative- Officers	,647	-,061	-,198	,002	-,125	-,214	,040	-,254	,089	,005
q34.5 training skills- Officers	,456	-,135	-,480	-,144	-,143	,011	-,099	,166	-,129	,026
q34.6 leadership- Officers	,613	,145	-,216	-,061	-,130	,073	,353	-,020	-,086	,096
q34.7 loyalty- Officers	,438	-,242	,090	,190	,256	-,090	-,132	-,179	-,260	,127
q34.8 mcc mng- Officers	,241	,294	-,420	,363	,176	,257	-,069	,004	,134	,001
q34.9 follow comp.policies- Officers	,646	-,186	-,135	-,332	,175	,015	-,028	-,012	,006	,041
q34.10 character- Officers	,183	-,191	,310	-,205	-,010	-,084	-,110	-,239	,129	-,091
q34.11 health- Officers	,679	-,085	,069	,245	,014	-,178	,152	-,057	,174	,102
q34.12 safety awareness- Officers	,627	,144	,082	,157	,059	,028	-,124	-,092	,280	-,173
q34.13 watchkeeping- Officers	,219	-,066	,281	,056	,517	,199	,079	-,112	-,278	,083
q34.14 ability 2use ENGLISH- Officers	,542	,027	-,220	-,085	,087	,216	-,058	-,038	,219	,026
q34.15 administrative-mng ability-OFF	,100	,416	-,221	-,095	,400	-,064	,101	,204	-,038	,217
q34.16 selfdevelopment-learn.interest,motiv.- OFF	,595	-,350	,283	-,001	-,181	-,184	-,060	,387	,025	-,091
q34.17 work under stress-OFF	,568	-,340	,250	,028	,086	-,158	,189	,336	,034	,117
q34.18 promptness to targets+time- OFF	,185	,092	,273	,004	-,113	-,170	,394	,084	,443	,261
q34.19 appearance- OFF	,038	,258	,184	-,110	-,382	,071	,388	-,181	-,267	,218
q34.20 navigation+machinery knowledge- OFF	,102	,649	,271	,252	,225	-,111	,229	,115	-,009	-,142
q34.21 integrity-dignity- OFF	-,001	-,152	-,377	,572	-,209	,274	,068	,045	,192	-,071
q34.22 sobriety- OFF	-,213	-,240	-,300	,399	-,207	,175	,066	-,139	,138	-,193
q34.23 environmental awareness-OFF	,531	,131	,518	,258	-,141	,201	-,314	-,076	-,064	,074
q34.24 ISM,SMS and int. rules knowl.-OFF	,047	,055	-,123	-,243	,308	,403	-,196	-,055	,265	,285
q34.25 discipline+self control-OFF	,225	-,502	,018	,376	,125	-,075	-,204	,115	-,165	,009
q34.26 confidence- OFF	,092	-,158	,011	-,053	-,103	-,326	-,073	,212	,177	-,211
q34.27 behavior twrd subord.,colleag.+thirdpart.- OFF	-,054	-,042	-,283	,054	-,001	,276	,246	,338	-,067	,332
q34.28 seamanship- OFF	,256	,251	-,141	-,024	,041	,030	-,493	-,388	,171	,288
q34.29 incid.investg.analysis+crisis mng-	,194	,594	,087	,071	-,347	,136	-,408	,078	-,251	-,071

OFF										
q34.30 pc use ability- OFF	,096	,526	-,240	,195	,157	-,002	,019	,325	-,136	-,307
q34.31 experience- OFF	-,305	-,162	-,014	,287	,262	,035	-,166	,175	-,133	,360
q34.32 diligence-willingness work more- OFF	-,017	,342	,453	,324	-,083	,040	,079	-,353	,257	,090
q34.33 quality of work- OFF	,347	-,352	,335	-,005	,317	,403	,057	,013	-,173	-,209
q34.34 judgement,common sense,comprehension- OFF	,112	,197	,364	-,259	-,095	,467	,045	,332	,205	,143
q34.35 problem solving- OFF	,048	,082	-,032	-,134	-,375	,064	,131	-,232	-,524	,135
q34.36 attitude, behaviour- OFF	-,291	-,021	,177	-,182	,144	,384	,334	-,040	,134	-,198
q34.37 sense of order,housekeeping- OFF	,166	,126	,214	-,172	-,379	,324	-,383	,418	,023	-,116
q34.38 financial mng+vessel's mainten.- OFF	,287	,556	-,060	,082	,170	-,258	,148	,072	-,040	-,073
q34.39 responsibility,maturity- OFF	,160	-,271	,112	,531	-,200	,307	,245	-,024	-,189	,114
q34.40 providence- OFF	,126	-,064	-,028	-,264	,229	,257	,138	-,240	-,114	-,513

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 10 components extracted.

### Πίνακας Α20γ. Ανάλυση σε παράγοντες των είκοσι πιο σημαντικών κριτηρίων αξιολόγησης Αξιωματικών

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
q34.1 performance- Officers	,288	-,090	-,370	,402	-,397	,346	,021
q34.2 teamwork- Officers	,693	-,017	,166	,162	,218	-,017	,053
q34.3 communication- Officers	,805	-,234	-,059	-,138	-,007	,043	,038
q34.4 initiative- Officers	,680	-,124	-,097	,174	,178	-,062	-,115
q34.5 training skills- Officers	,512	-,196	-,497	-,106	,141	,024	,022
q34.6 leadership- Officers	,648	-,205	,058	,188	,260	,166	,041
q34.7 loyalty- Officers	,447	,343	,124	-,187	,190	,139	-,082
q34.9 follow comp.policies- Officers	,704	-,049	-,075	-,244	-,150	,045	,025
q34.10 character- Officers	,171	,246	,125	,055	-,760	,068	,022
q34.11 health- Officers	,660	,209	,153	,136	,121	-,064	,064
q34.12 safety awareness- Officers	,590	,065	,421	-,001	-,160	-,135	-,157
q34.13 watchkeeping- Officers	,169	,308	,285	-,393	-,165	,508	-,154
q34.14 ability 2use ENGLISH- Officers	,554	-,177	-,021	-,092	-,134	,066	-,468
q34.15 administrative-mng ability-OFF	,076	-,384	,141	-,328	,154	,538	,256
q34.16 selfdevelopment-learn.interest,motiv.- OFF	,560	,337	-,113	,072	-,108	-,338	,498
q34.22 sobriety- OFF	-,172	,247	-,404	,456	,104	,217	-,477
q34.25 discipline+self control-OFF	,235	,741	-,301	-,139	-,073	,080	,111
q34.31 experience- OFF	-,316	,446	-,129	-,462	,301	,078	-,054
q34.32 diligence-willingness work more- OFF	-,097	,105	,735	,341	,065	,004	-,098
q34.36 attitude, behaviour- OFF	-,325	-,158	,041	,301	-,064	,449	,395
q34.39 responsibility,maturity- OFF	,120	,508	,066	,431	,331	,257	,117

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 7 components extracted.

### Πίνακας Α21α. Ανάλυση σε Παράγοντες (Factor Analysis) και εκτίμηση Eigenvalues στα σαράντα κριτήρια αξιολόγησης του Κατώτερου Πληρώματος (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,823	14,931	14,931	5,823	14,931	14,931
2	2,935	7,526	22,457	2,935	7,526	22,457
3	2,839	7,280	29,738	2,839	7,280	29,738
4	2,248	5,764	35,502	2,248	5,764	35,502
5	2,175	5,578	41,080	2,175	5,578	41,080

6	1,795	4,602	45,682	1,795	4,602	45,682
7	1,612	4,133	49,815	1,612	4,133	49,815
8	1,493	3,829	53,644	1,493	3,829	53,644
9	1,452	3,722	57,366	1,452	3,722	57,366
10	1,329	3,408	60,774	1,329	3,408	60,774
11	1,199	3,074	63,848	1,199	3,074	63,848
12	1,119	2,869	66,717	1,119	2,869	66,717
13	1,095	2,808	69,524	1,095	2,808	69,524
14	1,052	2,697	72,222	1,052	2,697	72,222
15	1,002	2,569	74,791	1,002	2,569	74,791
16	,965	2,474	77,265			
17	,910	2,334	79,599			
18	,814	2,086	81,686			
19	,713	1,828	83,513			
20	,700	1,796	85,310			
21	,639	1,640	86,949			
22	,636	1,631	88,580			
23	,536	1,374	89,954			
24	,491	1,260	91,214			
25	,461	1,183	92,397			
26	,431	1,105	93,502			
27	,420	1,077	94,579			
28	,350	,897	95,476			
29	,309	,792	96,268			
30	,260	,667	96,936			
31	,252	,645	97,581			
32	,190	,488	98,069			
33	,178	,456	98,524			
34	,147	,376	98,900			
35	,136	,350	99,250			
36	,119	,306	99,556			
37	,095	,244	99,800			
38	,078	,200	100,000			
39	5,070E-17	1,300E-16	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας Α21β. Παραγοντική Ανάλυση στα σαράντα\* κριτήρια αξιολόγησης του Κατώτερου Πληρώματος (Factor Analysis)**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q34.1 performance- Ratings	,232	-,123	-,003	-,121	-,111	,405	,269	,280
q34.2 teamwork- Ratings	,727	-,018	,050	-,250	,032	,246	-,188	,040
q34.3 communication- Ratings	,690	-,366	,101	-,194	-,247	,042	-,021	-,035
q34.4 initiative- Ratings	,657	-,037	-,022	-,340	-,032	-,060	,051	-,181
q34.5 training skills- Ratings	,404	-,122	-,377	-,332	-,273	,047	,038	,052
q34.6 leadership- Ratings	,547	-,242	,214	-,106	,132	,176	,064	-,151
q34.7 loyalty- Ratings	,437	-,156	-,210	,239	,111	-,140	-,203	-,189
q34.8 mcc mng- Ratings	,295	,592	-,258	-,236	,121	,183	-,140	,145
q34.9 follow comp.policies- Ratings	,622	-,140	-,128	,019	-,364	,106	,000	,027
q34.10 character- Ratings	,181	-,351	,205	,114	-,081	-,092	-,021	,552
q34.11 health- Ratings	,750	,174	,033	-,041	,177	-,037	,138	,062
q34.12 safety awareness- Ratings	,532	-,247	,064	-,031	,125	,081	-,383	,134
q34.13 watchkeeping- Ratings	,395	,145	-,103	,379	-,082	,142	-,054	,568
q34.14 ability 2use ENglish- Ratings	,495	-,031	,004	-,151	-,001	,183	-,022	-,028



q34.15 administrative-mng ability-RAT	-,165	,010	,009	,187	-,035	,196	-,151	,191
q34.16 selfdevelopment-learn.interest,motiv.- RAT	,655	,075	-,179	,197	-,043	-,343	,271	-,088
q34.17 work under stress-RAT	,569	-,160	-,130	,388	,126	-,291	,247	-,168
q34.18 promptness to targets+time- RAT	,281	-,022	,448	-,027	,163	-,240	,373	-,006
q34.19 appearance- RAT	,087	,077	,533	-,056	,154	,081	,223	,007
q34.20 navigation+machinery knowledge- RAT	,147	,151	,664	,002	,370	,098	,111	,135
q34.21 integrity-dignity- RAT	,007	,081	-,374	-,361	,528	,267	,090	,022
q34.22 sobriety- RAT	-,172	,034	-,321	-,280	,352	,213	,221	,129
q34.23 environmental awareness-RAT	,589	,354	,097	,253	,242	-,189	-,328	-,132
q34.24 ISM,SMS and int. rules knowl.-RAT	-,081	,078	,062	,355	-,165	,243	,100	-,147
q34.25 discipline+self control-RAT	,255	-,150	-,474	,179	,275	-,171	,144	,335
q34.26 confidence- RAT	-,088	-,036	,003	-,029	-,078	-,113	-,062	,066
q34.27 behavior twrd subord.,colleag.+thirdpart.- RAT	-,074	,096	-,243	-,231	,320	,260	,137	-,271
q34.28 seamanship- RAT	,114	-,088	,110	-,224	-,067	-,012	-,526	-,136
q34.29 incid.investg.analysis+crisis mng-RAT	,242	,860	-,119	-,044	-,294	-,035	,005	-,008
q34.31 experience- RAT	-,280	,137	-,297	,142	,253	-,205	-,031	,399
q34.32 diligence-willingness work more- RAT	-,009	,166	,481	,087	,437	-,023	-,535	,048
q34.33 quality of work-RAT	,396	-,118	-,180	,675	,027	,265	,019	-,211
q34.34 judgement,common sense,comprehension- RAT	,151	,515	,368	,217	-,074	,132	,144	,067
q34.35 problem solving- RAT	,104	-,114	,016	-,142	-,185	,124	-,125	,189
q34.36 attitude, behaviour- RAT	-,231	,051	,134	,375	-,019	,588	,118	-,160
q34.37 sense of order.housekeeping- RAT	,242	,860	-,119	-,044	-,294	-,035	,005	-,008
q34.38 financial mng+vessel's mainten.- RAT	,275	,032	,511	-,187	,142	-,029	,253	,100
q34.39 responsibility,maturity-RAT	,200	-,001	-,364	,224	,621	,129	-,063	-,093
q34.40 providence- RAT	,094	-,129	-,002	,240	-,173	,501	-,074	-,008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 8 components extracted.

**\*Note: In the initial Component Matrix (a) there was the following Warnings: There are fewer than two cases, at least one of the variables has zero variance, there is only one variable in the analysis, or correlation coefficients could not be computed for all pairs of variables. No further statistics will be computed.**

**Analysis proceeded after excluding variable 30 (pc skills) that did not concentrate any response referring to Ratings evaluation.**

### Πίνακας Α21γ. Ανάλυση σε παράγοντες των είκοσι πιο σημαντικών κριτηρίων αξιολόγησης Πληρωμάτων

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q34.1 performance- Ratings	,296	-,122	-,139	,703	-,117	,242	,140	-,076
q34.2 teamwork- Ratings	,765	-,094	,124	-,057	,131	,116	,224	,104
q34.3 communication- Ratings	,778	-,207	-,160	-,092	-,070	,041	-,161	,011
q34.4 initiative- Ratings	,672	-,097	-,161	-,007	,347	-,138	,149	,005
q34.5 training skills- Ratings	,482	,058	-,548	,010	,060	-,119	,360	,089
q34.6 leadership- Ratings	,567	-,235	,242	,153	,172	-,054	-,330	-,137
q34.7 loyalty- Ratings	,444	,232	,190	-,249	,171	,045	-,582	,132
q34.9 follow comp.policies-Ratings	,687	-,005	-,157	-,123	-,162	,135	-,099	-,047
q34.10 character- Ratings	,213	-,052	,152	,463	-,667	-,155	-,108	-,071
q34.11 health- Ratings	,704	,146	,136	-,160	,169	,227	,239	-,030
q34.12 safety awareness- Ratings	,572	-,115	,424	-,020	-,260	-,181	,098	,135
q34.13 watchkeeping- Ratings	,352	,415	,071	,026	-,332	,528	,142	,255
q34.14 ability 2use ENGLISH-Ratings	,486	-,132	-,053	,053	-,040	-,088	-,177	,579

q34.16 selfdevelopment-learn.interest,motiv.- RAT	,592	,263	-,039	-,058	,054	-,109	,076	-,561
q34.22 sobriety- RAT	-,154	,252	-,115	,580	,411	-,201	-,046	,324
q34.25 discipline+self control-RAT	,279	,729	-,012	,189	-,129	-,137	-,211	-,213
q34.31 experience- RAT	-,308	,687	,003	-,267	-,162	,067	,111	,193
q34.32 diligence-willingness work more- RAT	-,096	-,194	,811	-,035	,010	-,060	,303	,026
q34.36 attitude, behaviour- RAT	-,254	-,137	,076	,207	,271	,742	-,161	-,121
q34.39 responsibility,maturity-RAT	,151	,462	,442	,286	,395	-,105	,106	-,003

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 8 components extracted.

**Πίνακας A22. Ανάλυση αξιοπιστίας (cronbach alpha- reliability analysis) στα δέκα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )	
Reliability Coefficients	
N of Cases =        88,0	N of Items = 10
Alpha =        ,8014	

**Πίνακας A23. Ανάλυση αξιοπιστίας (cronbach alpha- reliability analysis) στα δέκα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης για τα Κατώτερα Πληρώματα**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )	
Reliability Coefficients	
N of Cases =        86,0	N of Items = 10
Alpha =        ,7937	

**Πίνακας A24. Μέτρα ελέγχου κατανάλωσης αλκοόλ και χρήσης ουσιών (βάσει μεγέθους επιχείρησης)**

Μέγεθος εταιρείας*	σύνολο	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές
απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ εν πλω	<b>10%</b>	1.7%	1.7%	6.6%
απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ και προ της πρόσληψης εξέταση για χρήση ουσιών & αλκοόλ	<b>43.3%</b>	6.7%	13.3%	23.3%
απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ, προ της πρόσληψης εξέταση για χρήση ουσιών και αλκοόλ, και απροειδοποίητη εξέταση από τον καπετάνιο πάνω στο πλοίο	<b>23.3%</b>	8.3%	8.3%	6.7%
απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ, προ της πρόσληψης εξέταση για χρήση ουσιών και αλκοόλ, απροειδοποίητη εξέταση από τον καπετάνιο πάνω στο πλοίο και απροειδοποίητη εξέταση από ανεξάρτητη εταιρεία σε λιμένα προσέγγισης	<b>16.7%</b>	6.7%	6.7%	3.3%
απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ και απροειδοποίητη εξέταση για χρήση ουσιών και αλκοόλ από ανεξάρτητη εταιρεία σε λιμένα προσέγγισης	<b>6.7%</b>	3.33%	3.33%	0%
	<b>100%</b>	26.7%	33.3%	39.9%

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

**Πίνακας Α25i. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε δεξαμενόπλοια**

\$ / €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιωματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώ- ματος (Β', Γ')		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Λοστρόμος, αρχιθαλαμηπόλος, κ.α.		Ναύτης, ΑΒ	
<b>GR</b>	>9000€	69%	7000-9000€	58%	4000-5000€	50%	4000-5000€	50%	2000-3000€	60%	3000-4000€	29%
	7000-9000€	19%	5000-7000€	25%	5000-7000€	33%	3000-4000€	20%	1000-2000€	20%	2000-3000€	29%
	5000-7000€	8%	4000-5000€	13%	Coll.Agreem.	17%	2000-3000€	20%	Coll.Agr.	20%	4000-5000€	14%
	Coll.Agr.	4%	Coll.Agr.	4%			Coll.Agr.	10%			1000-2000€	14%
											Coll.Agr.	14%
<b>FIL</b>	4000-5000\$	50%	2000-3000\$	67%	2000-3000\$	43%	1000-2000\$	88%	1000-2000\$	80%	1000-2000\$	59%
	5000-7000\$	33%	5000-7000\$	13%	3000-4000\$	29%	2000-3000\$	12%	<1000\$	20%	<1000\$	41%
	7000-9000\$	17%	3000-4000\$	13%	4000-5000\$	14%						
			4000-5000\$	7%	1000-2000\$	14%						
<b>RUS</b>	5000-7000\$	67%	5000-7000\$	33,3%	3000-4000\$	50%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%
	7000-9000\$	33%	4000-5000\$	33,3%	2000-3000\$	33%						
			2000-3000\$	33,3%	4000-5000\$	17%						
<b>POL</b>	5000-7000\$	100%	5000-7000\$	50%	2000-3000\$	50%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%
			2000-3000\$	50%	4000-5000\$	25%						
					3000-4000\$	25%						
<b>ROM</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	3000-4000\$	86%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
					5000-7000\$	14%						
<b>UKR</b>	4000-5000\$	50%	2000-3000\$	60%	3000-4000\$	67%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%
	5000-7000\$	25%	5000-7000\$	20%	2000-3000\$	25%						
	7000-9000€	25%	3000-4000\$	20%	4000-5000\$	8%						

\* Όπου, GR: Έλληνας, FIL: Φιλιππινέζος, RUS: Ρώσος, POL: Πολωνός, ROM: Ρουμάνος, UKR: Ουκρανός.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

**Πίνακας Α25ii. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε φορτηγά πλοία**

\$/ €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιωματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστώ- ματος (Β', Γ')		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Λοστρόμος, αρχιθαλαμηπόλος, κ.α.		Ναύτης, ΑΒ	
	Κατηγορία	Ποσοστό	Κατηγορία	Ποσοστό	Κατηγορία	Ποσοστό	Κατηγορία	Ποσοστό	Κατηγορία	Ποσοστό	Κατηγορία	Ποσοστό
<b>GR</b>	7000-9000€	55%	5000-7000€	47%	3000-4000€	100%	3000-4000€	50%	3000-4000€	50%	1000-2000€	50%
	5000-7000€	30%	4000-5000€	47%			2000-3000€	30%	2000-3000€	50%	2000-3000€	25%
	3000-4000€	10%	2000-3000€	6%			1000-2000€	10%			3000-4000€	25%
	4000-5000€	5%					4000-5000€	10%				
<b>FIL</b>	4000-5000\$	73%	2000-3000\$	41%	2000-3000\$	38%	1000-2000\$	70%	<1000\$	50%	<1000\$	68%
	ITF	18%	3000-4000\$	27%	1000-2000\$	38%	<1000\$	17%	1000-2000\$	35%	1000-2000\$	25%
	5000-7000\$	9%	1000-2000\$	18%	3000-4000\$	19%	ITF	9%	ITF	10%	ITF	7%
			ITF	9%	ITF	6%	2000-3000\$	4%	2000-3000\$	5%		
<b>RUS</b>	5000-7000\$	50%	4000-5000\$	33,3%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%	n/a	n/a	1000-2000\$	100%
	3000-4000\$	50%	3000-4000\$	33,3%								
			2000-3000\$	33,3%								
<b>POL</b>	5000-7000\$	100%	4000-5000\$	50%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
			2000-3000\$	50%								
<b>ROM</b>	3000-4000\$	60%	3000-4000\$	46%	2000-3000\$	45%	1000-2000\$	50%	<1000\$	100%	1000-2000\$	50%
	4000-5000\$	40%	2000-3000\$	31%	1000-2000\$	33%	<1000\$	50%			<1000\$	50%
					3000-4000\$	22%						
<b>UKR</b>	4000-5000\$	59%	4000-5000\$	15%	2000-3000\$	69%	1000-2000\$	78%	1000-2000\$	67%	1000-2000\$	75%
	3000-4000\$	33%	3000-4000\$	46%	1000-2000\$	23%	<1000\$	22%	<1000\$	33%	<1000\$	25%
	5000-7000\$	8%	2000-3000\$	31%	3000-4000\$	8%						
			1000-2000\$	8%								

\* Όπου, GR: Έλληνας, FIL: Φιλιππινέζος, RUS: Ρώσος, POL: Πολωνός, ROM: Ρουμάνος, UKR: Ουκρανός.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

**Πίνακας Α25iii. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων**

\$/ €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιοματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώματος (Β', Γ')		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Αρχιθαλαμηπόλος, κ.α.		Λοστρόμος, ναύτης, ΑΒ	
<b>GR</b>	7000-9000€	75%	5000-7000€	100%	n/a	n/a	3000-4000€	100%	n/a	n/a	3000-4000€	100%
	>9000€	25%										
<b>FIL</b>	4000-5000\$	40%	2000-3000\$	60%	3000-4000\$	50%	1000-2000\$	80%	<1000\$	50%	<1000\$	86%
	3000-4000\$	40%	3000-4000\$	20%	2000-3000\$	50%	<1000\$	20%	1000-2000\$	50%	1000-2000\$	14%
	2000-3000\$	20%	4000-5000\$	20%								
<b>RUS</b>	4000-5000\$	100%	4000-5000\$	100%	4000-5000\$	50%	1000-2000\$	100%	1000-2000\$	100%	<1000\$	100%
					2000-3000\$	50%						
<b>POL</b>	5000-7000\$	100%	4000-5000\$	100%	3000-4000\$	50%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
					2000-3000\$	50%						
<b>ROM</b>	3000-4000\$	100%	2000-3000\$	100%	2000-3000\$	100%	1000-2000\$	100%	<1000\$	100%	<1000\$	100%
<b>UKR</b>	4000-5000\$	100%	4000-5000\$	40%	3000-4000\$	75%	1000-2000\$	100%	<1000\$	67%	<1000\$	50%
			2000-3000\$	40%	2000-3000\$	25%			1000-2000\$	33%	1000-2000\$	25%
			3000-4000\$	20%							2000-3000\$	25%

\* Όπου, GR: Έλληνας, FIL: Φιλιππινέζος, RUS: Ρώσος, POL: Πολωνός, ROM: Ρουμάνος, UKR: Ουκρανός.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

**Πίνακας Α25iv. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε LNG, LPG πλοία**

\$/ €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιοματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώματος Β', Γ'		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Αρχιθαλαμηπόλος, κ.α.		Λοστρόμος, ναύτης, ΑΒ	
<b>GR</b>	>9000€	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>UKR</b>	7000-9000\$	100%	5000-7000\$	100%	3000-4000\$	50%	1000-2000\$	100%	n/a	n/a	1000-2000\$	100%
					2000-3000\$	50%			n/a	n/a		
<b>FIL</b>	n/a	n/a	3000-4000\$	100%	1000-2000\$	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	1000-2000\$	100%
<b>RUS</b>	5000-7000\$	100%	3000-4000\$	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

<b>POL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>ROM</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

\* Όπου, GR: Έλληνας, UKR: Ουκρανός, FIL: Φιλιππινέζος, RUS: Ρώσος, POL: Πολωνός, ROM: Ρουμάνος.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

### Πίνακας Α25ν. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε πλοία- ψυγεία

\$/ €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιωματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώ- ματος (Β', Γ')		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Αρχιθαλαμηπόλος, κ.α.		Λοστρόμος, ναύτης, ΑΒ	
<b>GR</b>	7000-9000€	100%	5000-7000€	100%	4000-5000€	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>FIL</b>	4000-5000\$	100%	3000-4000\$	100%	2000-3000\$	100%	1000-2000\$	100%	<1000\$	50%	<1000\$	100%
<b>RUS</b>	4000-5000\$	100%	3000-4000\$	100%	2000-3000\$	100%	1000-2000\$	100%	<1000\$	100%	<1000\$	100%
<b>UKR</b>	4000-5000\$	100%	3000-4000\$	100%	2000-3000\$	100%	1000-2000\$	100%	<1000\$	100%	<1000\$	100%
<b>ROM</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>POL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

\* Όπου, GR: Έλληνας, FIL: Φιλιππινέζος, RUS: Ρώσος, UKR: Ουκρανός, ROM: Ρουμάνος, POL: Πολωνός.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

### Πίνακας Α25νι. Κατηγορίες μισθολογίου βάσει ειδικότητας και εθνικότητας, σε πλοία γενικού φορτίου

\$	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'		Αξιωματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώ- ματος Β', Γ'		Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.		Μάγειρας		Αρχιθαλαμηπόλος , κ.α.		Λοστρόμος, ναύτης, ΑΒ	
<b>UKR</b>	3000-4000€	50%	2000-3000\$	50%	2000-3000\$	50%	1000-2000\$	50%	<1000\$	50%	<1000\$	50%
	ITF	50%	ITF	50%	ITF	50%	ITF	50%	ITF	50%	ITF	50%
<b>RUS</b>	ITF	100%	ITF	100%	ITF	100%	ITF	100%	ITF	100%	<1000\$	100%
<b>ROM</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	<1000\$	100%
<b>GR</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>FIL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>POL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

\* Όπου, UKR: Ουκρανός, RUS: Ρώσος, ROM: Ρουμάνος, GR: Έλληνας, FIL: Φιλιππινέζος, POL: Πολωνός.  
n/a: απουσία διαθέσιμων στοιχείων (not available data).

(Ο ΠΙΝΑΚΑΣ Α26 ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΠΙΝΑΚΑ Α27)

**Πίνακας Α27. Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα στις κατηγορίες και εθνικότητες ναυτικών, βάσει μεγέθους ναυτιλιακής εταιρείας**

Μέγεθος εταιρείας	Θέση	Εθνικότητα	1. Πριμ αποδοτικότητας	average	2. Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία	average	3. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	average	4. Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση	average	5. Μισθός ανάπτυξης	average
<b>Μεγάλες</b>	Αξ	Έλληνες	16,1%	<b>9,0%</b>	21,4%	<b>10,0%</b>	3,6%	<b>1,8%</b>	14,3%	<b>6,0%</b>	25,0%	<b>9,8%</b>
		Αλλοδ.	9,5%		8,1%		0,0%		5,4%		8,2%	
	ΚΠ	Έλληνες	3,3%		3,4%		3,4%		0,0%		0,0%	
		Αλλοδ.	7,2%		7,2%		0,0%		4,3%		5,8%	
<b>Μεσαίες</b>	Αξ	Έλληνες	14,3%	<b>10,3%</b>	14,3%	<b>8,9%</b>	0,0%	<b>0,4%</b>	10,7%	<b>4,4%</b>	10,7%	<b>4,4%</b>
		Αλλοδ.	17,6%		10,8%		1,4%		6,8%		5,5%	
	ΚΠ	Έλληνες	3,3%		3,4%		0,0%		0,0%		0,0%	
		Αλλοδ.	5,8%		7,2%		0,0%		0,0%		1,4%	
<b>Μικρές</b>	Αξ	Έλληνες	12,5%	<b>7,3%</b>	8,9%	<b>4,7%</b>	3,6%	<b>1,6%</b>	1,8%	<b>0,8%</b>	7,1%	<b>1,8%</b>
		Αλλοδ.	10,8%		6,8%		1,4%		1,4%		0,0%	
	ΚΠ	Έλληνες	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
		Αλλοδ.	5,8%		2,9%		1,4%		0,0%		0,0%	

**Πίνακας Α27 (σε συνέχεια)**

Μέγεθος εταιρείας	θέση	Εθνικότητα	6. Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών	average	7. Πριμ επαναπρόσληψης	average	8. Πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, επισκευές, βαψίματα, κ.α.	average	9. Άλλα <sup>1</sup>	average
<b>Μεγάλες</b>	Αξ	Έλληνες	25,0%	<b>11,5%</b>	19,6%	<b>11,5%</b>	0,0%	<b>0,0%</b>	7,1%	<b>4,6%</b>
		Αλλοδ.	6,8%		14,9%		0,0%		5,4%	
	ΚΠ	Έλληνες	6,9%		0,0%		0,0%		0,0%	
		Αλλοδ.	7,2%		11,6%		0,0%		5,8%	
<b>Μεσαίες</b>	Αξ	Έλληνες	8,9%	<b>5,4%</b>	23,2%	<b>16,2%</b>	0,0%	<b>1,4%</b>	8,9%	<b>5,9%</b>
		Αλλοδ.	2,7%		27,0%		0,0%		5,4%	
	ΚΠ	Έλληνες	6,9%		0,0%		1,1%		3,4%	
		Αλλοδ.	2,9%		14,5%		4,4%		5,8%	
<b>Μικρές</b>	Αξ	Έλληνες	8,9%	<b>2,2%</b>	12,5%	<b>7,9%</b>	0,0%	<b>2,8%</b>	5,4%	<b>2,4%</b>
		Αλλοδ.	0,0%		14,9%		0,0%		4,1%	
	ΚΠ	Έλληνες	0,0%		0,0%		2,2%		0,0%	
		Αλλοδ.	0,0%		4,3%		8,8%		0,0%	

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται κυρίως η παροχή άτοκων δανείων και πριμ για επιθεώρηση χωρίς παρατηρήσεις (audit bonus). Επίσης, πριμ αφοσίωσης στους πέντε καλύτερους (5 top/ loyalty bonus), έκτακτα μπόνους, εσωτερικές προαγωγές σε όλες τις ειδικότητες ναυτικών, κοινό ταμείο πρόνοιας (provident fund), χρηματοδότηση σπουδών παιδιών ναυτικών, οικογενειακή ασφάλιση, προκαταβολές μετρητών, GMDSS μπόνους στους Πλοιάρχους, για πέρασμα Suez/Panama pass, βραβεία και υποτροφίες (training awards για βαθμούς άνω του 8,5) σε δόκιμους και του ΚΕΣΕΝ, διάφορα άλλα πριμ λόγω υψηλών διακρίσεων και επαίνων (awards/ honours bonus).



**Πίνακας Α26. Συσχέτιση προσφοράς κινήτρων στους Έλληνες Αξιωματικούς, με χρόνια παραμονής στην επιχείρηση**

Χρόνια παραμονής/ κίνητρα*	2-4 έτη	5-7 έτη	8-10 έτη	11+ έτη	Σύνολο
1. Πριμ επαναπρόσληψης	2.0%	7.0%	14.0%	<b>32.0%</b>	55%
2. Πριμ αποδοτικότητας	3.6%	7.1%	7.1%	<b>25.0%</b>	43%
3. Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία	3.6%	8.9%	1.8%	<b>30.4%</b>	45%
4. Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών	1.8%	3.6%	1.8%	<b>35.7%</b>	43%
5. Μισθός ανάπαυσης	3.6%	1.8%	1.8%	<b>35.7%</b>	43%
6. Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση	1.8%	1.8%	3.6%	<b>19.6%</b>	27%
7. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης	0.0%	0.0%	0.0%	<b>7.1%</b>	7%
9. Άλλα <sup>1</sup>	0.0%	3.5%	3.5%	<b>14.3%</b>	21%

\* Τα ποσοστά αντιστοιχούν στα συνολικά ποσοστά θετικών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις (multiple responses- cases) που αφορούν στους Έλληνες αξιωματικούς.

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται κυρίως η παροχή άτοκων δανείων και πριμ για επιθεώρηση χωρίς παρατηρήσεις (audit bonus). Επίσης, πριμ αφοσίωσης στους πέντε καλύτερους (5 top/ loyalty bonus), έκτακτα μπόνους, εσωτερικές προαγωγές, κοινό ταμείο πρόνοιας (provident fund), χρηματοδότηση σπουδών παιδιών ναυτικών, οικογενειακή ασφάλιση, προκαταβολές μετρητών, GMDSS μπόνους στους Πλοιάρχους, για πέρασμα Suez/Panama pass, βραβεία και υποτροφίες (training awards για βαθμούς άνω του 8.5) σε δόκιμους και του ΚΕΣΕΝ, διάφορα άλλα πριμ λόγω υψηλών διακρίσεων και επαίνων (awards/ honours bonus).

**Πίνακας Α28. Προσφερόμενες παροχές και κίνητρα, από επιχειρήσεις με εξειδικευμένα πλοία, LPG LNG (μέσοι όροι- averages)**

	Αξιωματικοί		Κατώτερο Πλήρωμα		average
	Έλλ.	Αλλοδ.	Έλλ.	Αλλοδ.	
1. Πριμ αποδοτικότητας (performance bonus)	50%	50%	33%	17%	38%
2. Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία (seniority bonus)	75%	33%	0%	17%	31%
3. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης (pension plan)	25%	17%	0%	0%	10%
4. Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση	25%	17%	0%	0%	10%
5. Μισθός ανάπαυσης (stand-by wage)	75%	17%	0%	0%	23%
6. Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών (π.χ. δώρα, εκδηλώσεις)	50%	17%	33%	17%	29%
7. Πριμ επαναπρόσληψης (re-joining bonus)	25%	33%	0%	33%	23%
8. Πριμ καθαρισμού αμπαριών, μηχανών, επισκευές, βαψίματα, κ.α..	0%	0%	0%	17%	4%
9. Άλλα <sup>1</sup>	75%	50%	33%	33%	48%
Κανένα, αρκεί ο μισθός	0%	17%	33%	17%	17%
ΝΑΙ, προσφέρονται κίνητρα και πρόσθετες παροχές	100%	83%	67%	83%	83%

<sup>1</sup> Στα 'Άλλα' περιλαμβάνονται κυρίως η παροχή άτοκων δανείων και πριμ για επιθεώρηση χωρίς παρατηρήσεις (audit bonus). Επίσης, πριμ αφοσίωσης στους πέντε καλύτερους (5 top/ loyalty bonus),

έκτακτα μπόνους, εσωτερικές προαγωγές σε όλες τις ειδικότητες ναυτικών, κοινό ταμείο πρόνοιας (provident fund), χρηματοδότηση σπουδών παιδιών ναυτικών, οικογενειακή ασφάλιση, προκαταβολές μετρητών, GMDSS μπόνους στους Πλοιάρχους, για πέρασμα Suez/Panama pass, βραβεία και έπαινοι (training awards για βαθμούς άνω του 8.5) σε δόκιμους και του ΚΕΣΕΝ, διάφορα άλλα πριμ λόγω υψηλών διακρίσεων (awards/ honours bonus).

**Πίνακας Α29. Εφαρμογή προγράμματος υποδοχής (familiarisation) (βάσει μεγέθους επιχείρησης, ειδικότητας και εθνικότητας ναυτικών).**

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες		Αλλοδαποί		Μέση τιμή**
	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	
Μεγάλη	36.1%	23.1%	25.6%	32.1%	<b>29.2%</b>
Μεσαία	26.2%	30.0%	26.7%	51.7%	<b>33.6%</b>
Μικρή	18.0%	25.0%	25.6%	37.5%	<b>26.5%</b>
<b>ΝΑΙ, εφαρμογή προγράμματος υποδοχής</b>	<b>80.3%</b>	<b>25.8%</b>	<b>77.9%</b>	<b>40.4%</b>	<b>56.1%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>19.7%</b>	<b>74.2%</b>	<b>22.1%</b>	<b>59.6%</b>	<b>43.9%</b>

\* Όπου, Μεγάλες: >16 πλοία, Μεσαίες 5-15 πλοία, Μικρές 1-4 πλοία.

\*\* Τα ποσοστά αναφέρονται στους μέσους όρους των ποσοστών πολλαπλών απαντήσεων ανά περιπτώσεις.

**Πίνακας Α30. Προτιμώμενες απασχολούμενες εθνικότητες ναυτικών δείγματος**

Εθνικότητες ναυτικών	Παρατηρήσεις (count)	Ποσοστό Απαντήσεων ανά απαντήσεις (responses)	Ποσοστό Απαντήσεων ανά περιπτώσεις (cases)
Έλληνες (GR)	63	21,6%	69,2%
Κινέζοι (CHI)	2	0,7%	2,2%
Ινδονήσιοι (INDO)	2	0,7%	2,2%
Φιλιππινέζοι (FIL)	70	24,0%	76,9%
Βιρμανοί (MYAN)	2	0,7%	2,2%
Σρι Λανκέζοι (SRIL)	3	1,0%	3,3%
Πακιστανοί (PAK)	2	0,7%	2,2%
Σύριοι (SYR)	1	0,3%	1,1%
Ινδοί (INDI)	3	1,0%	3,3%
Ρώσοι (RUS)	16	5,5%	17,6%
Πολωνοί (POL)	11	3,8%	12,1%
Ρουμάνοι (ROM)	26	8,9%	28,6%
Ουκρανοί (UKR)	49	16,8%	53,8%
Εσθονοί (EST)	2	0,7%	2,2%
Βούλγαροι (BULG)	2	0,7%	2,2%
Λετονοί (LATV)	5	1,7%	5,5%
Κροάτες (CROA)	5	1,7%	5,5%
Γεωργιανοί (GEOR)	5	1,7%	5,5%
Γιουγκοσλάβοι (YUG)	1	0,3%	1,1%
Μαυροβούνιοι (MONT)	1	0,3%	1,1%
Καναδοί (CAN)	1	0,3%	1,1%
Παναμέζοι (PAN)	1	0,3%	1,1%
Αμερικανοί (US)	1	0,3%	1,1%

Ονδουριανοί (HOND)	2	0,7%	2,2%
Σαλβαδοριανοί (SALV)	2	0,7%	2,2%
Χιλιάνοι (CHIL)	1	0,3%	1,1%
Νικαραγουανοί (NIK)	1	0,3%	1,1%
Φιλανδοί (FIN)	1	0,3%	1,1%
Ισπανοί (SP)	1	0,3%	1,1%
Ιταλοί (IT)	2	0,7%	2,2%
Γκανοί (GHA)	1	0,3%	1,1%
Αιγύπτιος (EGY)	2	0,7%	2,2%
Νοτιο-Αφρικανοί (S.AFR)	1	0,3%	1,1%
Μαλδιβιάνοι (MARD)	4	1,4%	4,4%
Σύνολο	<b>292</b>	100,0%	320,9%

**Πίνακας Α31. Προτιμώμενες εθνικότητες σε θέσεις Ανώτατων Αξιωματικών, Αξιωματικών και Κατώτερου Πληρώματος**

Ειδικότητες/ Εθνικότητα	Ανώτατοι Αξιωματικοί				Μεσαίοι Αξιωματικοί				Κατώτερα Πληρώματα			
	Πλοίαρχοι- Μηχανικοί Α'	(%)	Υπαξιω- ματικοί Β', Γ'	(%)	Ηλεκτρο- λόγοι, κλπ	(%)	Δόκιμοι	(%)	Μάγειρες, λοστρόμοι κλπ	(%)	Ναύτες	(%)
Έλληνες	62	38,5%	48	25,3%	17	10,6%	39	54,2%	29	17,5%	25	14,7%
Φιλιπινέζοι	26	16,1%	57	30,0%	35	21,7%	14	19,4%	64	38,6%	68	40,0%
Ρώσοι	13	8,1%	13	6,8%	14	8,7%	5	6,9%	9	5,4%	10	5,9%
Ουκρανοί	28	17,4%	33	17,4%	44	27,3%	7	9,7%	22	13,3%	25	14,7%
Ρουμάνοι	8	5,0%	9	4,7%	24	14,9%	0	0,0%	6	3,6%	6	3,5%
Πολωνοί	5	3,1%	6	3,2%	8	5,0%	1	1,4%	2	1,2%	2	1,2%
άλλες	19	11,8% <sup>1</sup>	24	12,6% <sup>2</sup>	19	11,8% <sup>3</sup>	6	8,3% <sup>4</sup>	34	20,5% <sup>5</sup>	34	20,0% <sup>6</sup>
σύνολο πολλαπλών απαντήσεων	161	100,0 %	190	100,0 %	161	100,0%	72	100,0 %	166	100,0 %	170	100,0 %

**Πίνακας Α32. Προφίλ επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση το κόστος**

Μέγεθος εταιρείας		Απασχολούν Έλληνες		Πολιτική σύνθεσης*					
Μεγάλη	16.7%	ΑΞΙΩΜ.	60%	GRF1	GRF	F1	F	F2	Σύνολο
Μεσαία	30.0%	ΚΠ.	30%	30%	47%	50%	17%	20%	163.3%
Μικρή	53.3%								
Συγκρι- τική προτυπο- ποίηση	(α) για ποιότητα ναυτικών	(β) για πρακτικές ΔΑΠ		Διατηρούν ναυτεργατικό δυναμικό σε αναμονή*					
	40%	40%		Έλλ. ΑΞ.	Έλλ. ΚΠ	Αλλοδ. ΑΞ.	Αλλοδ. ΚΠ		
				94.4%	90%	55.2%	46.7%		
<b>Μορφή εξωτερικού συνεργάτη*</b>									
Θυγατρ. Ελλάδα	Πράκτορας Ελλάδα	Θυγατρική εξωτερικό	Πράκτορας εξωτερικό	Άλλο					
3.3%	36.7%	0%	86.7%	6.7%					

**Πίνακας Α33. Πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων, βάσει μεγέθους εταιρειών (ποσοστά ανά απαντήσεις)\***

Μέγεθος εταιρείας*/ Πολιτική σύνθεσης**	GRF1	GRF	F1	F	F2	Σύνολο
Μεγάλες	29.4%	29.4%	17.6%	3.9%	19.7%	100%
Μεσαίες	14.5%	27.3%	36.4%	7.3%	14.5%	100%
Μικρές	23.1%	30.8%	28.2%	5.1%	12.8%	100%

\* Τα ποσοστά αναφέρονται σε πολλαπλές απαντήσεις ανά απαντήσεις (percentage of responses).

\*\* Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

\*\*\* Όπου, 'GRF1': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, 'GRF': πολιτική μίξης Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων, 'F1': πολιτική μονοεθνικού αλλοδαπού πληρώματος (πλην Ελλήνων), 'F': πολιτική πολυεθνικού πληρώματος πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων), 'F2': πολιτική μίξης αλλοδαπών δύο εθνικοτήτων.

**Πίνακας Α34. Αξιολόγηση εθνικοτήτων βάσει διαστάσεων κουλτούρας του Hofstede**

Χώρες	1. Βαθμός Εξουσίας/ Ηγεσίας (PDI)	2. Βαθμός Ατομικισμού-Κολεκτιβισμού (IDV)	3. Βαθμός Θηλυκότητας-Αρρενωπότητας (MAS)	4. Βαθμός Αποφυγής Αβεβαιότητας (UAI)	5. Μακροχρόνιος-Βραχυχρόνιος Προσανατολισμός (LTO)
Βουλγαρία *	70	30	40	85	
Καναδάς	39	80	52	48	23
Χιλή	63	23	28	86	
Κίνα *	80	20	66	30	118
ΕλΣαλβαδόρ	66	19	40	94	
Εσθονία *	40	60	30	60	

Φιλανδία	33	63	26	59	
Ελλάδα	60	35	57	112	
Ινδία	77	48	56	40	61
Ινδονησία	78	14	46	48	
Ιταλία	50	76	70	75	
Πακιστάν	55	14	50	70	0
Παναμάς	95	11	44	86	
Φιλιππίνες	94	32	64	44	19
Πολωνία *	68	60	64	93	32
Ρουμανία *	90	30	42	90	
Ρωσία *	93	39	36	95	
Νότια Αφρική	49	65	63	49	
Ισπανία	57	51	42	86	
Ηνωμένες Πολιτείες	40	91	62	46	29
Ουρουγουάη	61	36	38	100	

\* Βαθμολογία από εκτιμήσεις (Estimated values)

\*\* Βαθμολογία από τοπικές εκτιμήσεις (Regional estimated values)

Πηγή: Επιλεγμένα στοιχεία από [WWW] URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=36&culture2=69](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=36&culture2=69) > [ανάγνωση 02 Φεβρουαρίου 2006].

**Πίνακας A35. Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη αλλοδαπών τριών διαφορετικών εθνικότητων**

Εθνικότητα 1 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 2 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 3 <sup>η</sup>	αριθμός πολλαπλών παρατηρήσεων	(%)
Ιταλοί	Κροάτες	Φιλιππινέζοι	1	14%
Ρώσοι	Φιλιππινέζοι	Κροάτες	1	14%
Μαυροβούνιοι	Φιλιππινέζοι	Ουκρανοί	1	14%
Μαυροβούνιοι	Φιλιππινέζοι	Ρουμάνοι	1	14%
Ρώσοι	Φιλιππινέζοι	Λετονοί	1	14%
Φιλιππινέζοι	Ουκρανοί	Ρουμάνοι	1	14%
Ουκρανοί	Φιλιππινέζοι	Πακιστανοί	1	14%
Σύνολο*			N= 7	100%

**Πίνακας A36. Πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες πολυεθνικού πληρώματος, παρουσία Ελλήνων**

Έλληνες σε συνδυασμό με:					αριθμός πολλαπλών παρατηρήσεων	(%)
Εθνικότητα 2 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 3 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 4 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 5 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 6 <sup>η</sup>		
Φιλιππινέζοι	Μαλδιβιάνοι	Πακιστανοί			1	6%

Φιλιπινέζοι	Ουκρανοί	Μαλδιβιάνοι			1	6%
Φιλιπινέζοι	Ουκρανοί	Σρι Λάνκα			1	6%
Φιλιπινέζοι	Ρώσοι	Κροάτες			1	6%
Ρώσοι	Ουκρανοί	Κινέζοι			1	6%
Ρώσοι	Πολωνοί	Μαλδιβιάνοι			1	6%
Ουκρανοί	Πολωνοί	Ινδονήσιοι			1	6%
Ρουμάνοι	Πολωνοί	Ινδονήσιοι			1	6%
Φιλιπινέζοι	Χιλιανοί	Σαλβαδοριανοί			1	6%
Φιλιπινέζοι	Χιλιανοί	Νικαράγουα			1	6%
Φιλιπινέζοι	Παναμέζοι	Σαλβαδοριανοί			1	6%
Πολωνοί	Ρουμάνοι	Ουκρανοί	Ινδονήσιοι		1	6%
Ισπανοί	Αμερικανοί	Ουκρανοί	Φιλιπινέζοι		1	6%
Ρώσοι	Πολωνοί	Κινέζοι	Μαλδιβιάνοι		1	6%
Φιλιπινέζοι	Παναμέζοι	Νικαράγουα	Χιλιανοί		1	6%
Φιλιπινέζοι	Παναμέζοι	Χιλιανοί	Σαλβαδοριανοί		1	6%
Φιλιπινέζοι	Καναδοί	Ρώσοι	Σαλβαδοριανοί		1	6%
Φιλιπινέζοι	Μαλδιβιάνοι	Ουκρανοί	Γεωργιανοί	Πακιστανοί	1	6%
Σύνολο					N= 18	100%

**Πίνακας Α37. Πιο συχνά επιλεγμένη μίξη αλλοδαπών πολλών διαφορετικών εθνικότητων**

Εθνικότητα 1 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 2 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 3 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 4 <sup>η</sup>	Εθνικότητα 5 <sup>η</sup>	αριθμός πολλαπλών παρατηρήσεων	(%)
Εστονοί	Φιλιπινέζοι	Ινδοί	Πακιστανοί		1	50%
Ρώσοι	Ουκρανοί	Ρουμάνοι	Γεωργιανοί	Σρι Λάνκα	1	50%
Σύνολο					N= 2	100%

**Πίνακας Α38. Οι διαστάσεις κουλτούρας στις προτιμώμενες εθνικότητες του δείγματος (Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις)**

διαστάσεις κουλτούρας	1. Βαθμός Εξουσίας/ Ηγεσίας (Power Distance)		2. Βαθμός Ατομικισμού-Κολεκτιβισμού (Individualism-Collectivism)		3. Βαθμός Θηλυκότητας-Αρρενωπότητας (Femininity-Masculinity)		4. Βαθμός Αποφυγής Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)		5. Μακροχρόνιος-Βραχυχρόνιος Προσανατολισμός (Long- Short Term Orientation)	
κλίμακες	πιο ηγέτες=1, πιο εκτελεστές=5		πιο αυτόνομα=1, πιο ομαδικά=5		μεγαλύτερη ικανοποίηση από οικογένεια=1, από δουλειά=5		αποφυγή ρίσκου=1, αντιμετώπιση ρίσκου= 5		παρόν- κέρδος=1, μέλλον-καριέρα=5	
εθνικότητες	mean	st.dev.	mean	st.dev.	mean	st.dev.	mean	st.dev.	mean	st.dev.
GR	1,19	0,398	1,4	0,634	3,24	0,969	4,22	0,919	3,22	1,159
CHI	4	n/a	4	n/a	4	n/a	1	n/a	4	n/a
FIL	4,08	0,566	4,19	0,545	2,89	1,08	1,7	0,989	3,11	1,37
INDO	4	n/a	4	n/a	2	n/a	2	n/a	4	n/a
RUS	2,17	0,937	1,82	0,874	3,18	0,874	2,55	1,128	2	1,044
POL	2,43	0,787	1,83	0,753	2,67	1,033	2,71	1,113	1,29	0,756
ROM	2	0,577	2,11	0,758	1,93	0,458	3,06	0,998	1,72	0,895
UKR	2,14	0,692	1,94	0,649	2,96	0,576	3,13	1,1	1,77	1,14
BUL	2,5	0,707	2	n/a	3	n/a	2	1,414	2,5	0,707
EST	1	n/a	1	n/a	3	n/a	1	n/a	1	n/a
HOND	5	n/a	3	n/a	2	n/a	2	n/a	2	n/a
SALV	4	n/a	2	n/a	4	n/a	3	n/a	4	n/a
MALD	4	0	3,5	0,707	3,5	0,707	2	1,414	3	0
GEOR	3,67	0,577	3,67	0,577	4	1,414	4	1,414	4,33	0,577
PAK	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
US	2	n/a	2	n/a	3	n/a	3	n/a	3	n/a
SP	2	n/a	2	n/a	3	n/a	3	n/a	3	n/a
IT	3	0	3	n/a	2,5	0,707	2	1,414	2,5	2,121
CROA	2,75	1,258	2,75	1,258	3,33	0,577	2	1,155	2	1,732



INDI	3	n/a	4	n/a	4	n/a	2	n/a	1	n/a
FIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
LATV	2,33	1,366	1,83	0,753	3	0,707	2,6	1,342	2,67	1,366
EGY	2	n/a	3	1,414	n/a	n/a	3	n/a	5	n/a
SRIL	4,33	1,155	4,67	0,577	3	n/a	1,5	0,707	3,5	2,121
SYR	4	n/a	4	n/a	5	n/a	4	n/a	4	n/a
MONT	3		3	n/a	3	n/a	3	n/a	1	n/a
YUG	2		3	n/a	3	n/a	2	n/a	3	n/a
MYAN	3,5	0,707	3	1,414	4	1,414	2,5	0,707	3,5	0,707
GHA	4		4	n/a	n/a	n/a	2	n/a	4	n/a
CAN	2		2	n/a	3	n/a	3	n/a	3	n/a

**Πίνακας Α39(α). Απόψεις και στερεοτυπικές αντιλήψεις για τους Έλληνες ναυτικούς**

Έλληνες	
Θετικές απόψεις	Αρνητικές απόψεις
«Οι Έλληνες έχουν φιλότιμο» (Μεγάλη ν.ε.)	«Οι Έλληνες είναι πιο αδιάφοροι, έχει χαθεί το φιλότιμο» (μικρή ν.ε.)
«Ο Έλληνας δε θα σε προβληματίσει, δε θα σε κρεμάσει» (Μεσαία ν.ε.)	«Οι νέοι Έλληνες αποφεύγουν το ρίσκο, παίρνουν ικανοποίηση από οικογένεια, και αναζητούν το γρήγορο κέρδος» (Μεσαία ν.ε.)
«Ο Έλληνας είναι σε πολύ καλά επίπεδα απόδοσης εργασίας, ομαδικότητα, επικοινωνία, συνεργασία. Ο Έλληνας την έχει την πρωτοβουλία. Ο Έλληνας γενικά είναι πολύ καλός, απλώς δεν υπάρχει ο καλός ο Έλληνας. Αυτό είναι το πρόβλημά μας» (Μεγάλη ν.ε.)	«Σήμερα ο Έλληνας ναυτικός δεν είναι το ίδιο επαγγελματίας όπως παλιά, λόγω της πολιτικής του κράτους και της πλοιοκτησίας. Υπάρχουν δυσλειτουργίες λόγω του κόστους. Αποτέλεσμα είναι η συμπίεση των μισθολογίων» (Μεσαία ν.ε.)
«Οι παλιοί Έλληνες ναυτικοί δε συγκρίνονται με καμία εθνικότητα, ούτε στη ναυτοσύνη, ούτε στο φιλότιμο» (μικρή ν.ε.)	«Πριν από τρία χρόνια οι Έλληνες ναυτικοί ήταν πιο ρατσιστές με τους αλλοδαπούς, σήμερα όχι τόσο» (Μεγάλη ν.ε.)
«Ο Έλληνας το θεωρεί σπίτι του το καράβι» (Μεσαία ν.ε.)	«Οι Έλληνες έχουμε ένα κακό. Δεν παίρνουμε ένα βιβλίο μέσα στο βαπόρι» (Μεσαία ν.ε.)

\* Όπου, 'ν.ε.': ναυτιλιακή εταιρεία.

**Πίνακας Α39(β). Απόψεις και στερεοτυπικές αντιλήψεις για τους Φιλιπινέζους ναυτικούς**

<b>Φιλιπινέζοι</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«...Ο Φιλιπινέζος θέλει να του εξηγήσεις τι πρέπει να κάνει. Άμα του εξηγήσεις, θα το κάνει χωρίς προστριβές. Συνεργάζονται καλά, δεν πίνουνε... είναι πολύ καλοί. Πρωτοβουλία, εντάξει, υπάρχουν κάποιοι ένας υποπλοίαρχος, ένα β' μηχανικός, που έχουνε αρχίσει σιγά-σιγά να παίρνουνε πρωτοβουλίες, γιατί θέλουμε εμείς να τις παίρνουνε» (Μεγάλη ν.ε.)	«Ο Φιλιπινέζος μπορεί να αφήσει μια εταιρεία για 50 δολάρια, δεν τον ενδιαφέρει αν θα πάει σε μια εταιρεία, σε έναν 'manning agent' που θα τον εκμεταλλευτεί, κάτι που είναι σύνηθες με τους 'manning agents' στις Φιλιπίνες. Μπορεί να μη βρίσκει δουλειά για πόσους μήνες, αλλά κοιτάει να πάει στη δουλειά με τα περισσότερα λεφτά, και ας είναι 50 δολάρια» (Μεγάλη ν.ε.)
«Τα φιλιπινέζικα πληρώματα είναι πιο χαμηλών τόνων. Οι Φιλιπινέζοι είναι πιο δουλεταράδες. Επίσης μένουνε και πιο πιστοί στην εταιρεία». (Μεσαία ν.ε.)	«Ο καλός Φιλιπινέζος έχει το 70% του καλού Έλληνα» Μεγάλη ν.ε. «Ο καλός Φιλιπινέζος έχει το 80% απόδοσης του καλού Έλληνα. Αυτή είναι η διαφορά τους. Όχι το 60%- το 80%.» (Μεγάλη ν.ε.)
«Ο Φιλιπινέζος ό,τι του πεις θα κάνει» (Μεγάλη ν.ε.)	Ο Φιλιπινέζος είναι άνθρωπος μίας ταχύτητας» (Μεγάλη ν.ε.)
«Οι Φιλιπινέζοι είναι 'loyal and experienced seamen' (αφοσιωμένοι και έμπειροι) στα 'low ranks' (χαμηλά κλιμάκια ιεραρχίας)» (Μεσαία ν.ε.)	«Οι Φιλιπινέζοι δεν έχουν πρωτοβουλία και 'technical skills' (τεχνικές ικανότητες)» (Μεσαία ν.ε.)
«Γεγονός είναι ότι οι Φιλιπινέζοι είναι πιο ομαδικοί, πιο υπάκουοι, πιο μοιρολάτρες, είναι καθολικοί» (Μεσαία ν.ε.)	«Οι Φιλιπινέζοι δουλεύουν πολύ, προσπαθούν, αλλά χωρίς αποτέλεσμα γιατί δεν έχουν τις γνώσεις» (Μεγάλη ν.ε.)
«Η παράδοση λέει ότι οι Φιλιπινέζοι είναι πιο καλοί» (Μεγάλη ν.ε.)	«Οι Φιλιπινέζοι είναι πιο αργοί» (Μεσαία ν.ε.)
«Οι Φιλιπινέζοι είναι πιο καλοί εργάτες. [...] και είναι πολλοί στην αγορά» (Μεγάλη ν.ε.)	«Όχι ότι οι Φιλιπινέζοι δεν είναι καλοί, αλλά τους έχουμε πιο πολύ σε 'ratings' (κατώτερο πλήρωμα). Αυτό είναι παράδοση με τους Φιλιπινέζους, χρόνια τώρα» (Μεγάλη ν.ε.)
«Οι Φιλιπινέζοι έχουν καλύτερη πρακτική εκπαίδευση λόγω ιδιωτικών σχολών» (Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων)	Οι Φιλιπινέζοι είναι ήσυχη ράτσα, αλλά πιστεύω γενικά ότι οι Ασιάτες είναι ύπουλοι. Είμαι πολύ επιφυλακτικός με τους Ασιάτες» (Ελληνας ναυτικός)
«Όσον αφορά στην απόδοση εργασίας, παλαιότερα ήταν πιο μεγάλη η διαφορά (συγκριτικά με Έλληνες- Φιλιπινέζους), τα κατώτερα πληρώματα τώρα δε μπορούμε να πούμε ότι ο Έλληνας με το Φιλιπινέζο έχουνε διαφορά. Ήδη τώρα κάποιοι από τους Έλληνες λοστρόμους που έχουμε, αντικαθίστανται από Φιλιπινέζους» (Μεγάλη ν.ε.)	«Προσωπική μου εμπειρία, Φιλιπινέζοι Ανθυποπλοίαρχοι, Β' Μηχανικοί δεν μου αρέσουνε. Είναι κάτω του μετρίου. Πολλοί λίγοι είναι οι καλοί, αποδεκτοί, με την έννοια αυτή. [...] Τους λείπει η γνώση, η εμπειρία, το μεράκι, η ευθύνη, η αυτοπεποίθηση, η υπευθυνότητα πάνω στη δουλειά δηλαδή [...] το φιλότιμο που λέμε εμείς» (Ελληνας ναυτικός)
«Οι Φιλιπινέζοι είναι εργατικοί και καλοί άνθρωποι» (Μικρή ν.ε.)	
«Οι Φιλιπινέζοι έχουν το εξής καλό. Είναι σε ένα επίπεδο, πιστεύω, νοημοσύνης, γενικά αντίληψης, από τους Έλληνες πιο κάτω. Αλλά ο Φιλιπινέζος έχει το εξής καλό, ό,τι εάν [...] του πεις κάτι και το μάθει σωστά, το κάνει σαν κομπιούτερ. Ενώ ο Έλληνας είναι 'εντάξει, άσ' το για	

αργότερα. » (Έλληνας ναυτικός)	
«Οι Φιλιπινέζοι είναι ήσυχοι, δεν πίνουν» (Έλληνας ναυτικός)	
«Οι Φιλιπινέζοι δεν έχουνε το ποτό» (Μεσαία ν.ε.)	
«Οι Φιλιπινέζοι είναι εντάξει, θα σου φερθούν όπως τους φερθείς» (Έλληνας ναυτικός)	

\* Όπου, 'ν.ε.': ναυτιλιακή εταιρεία.

### Πίνακας Α39(γ). Απόψεις και στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις τέσσερις πιο συχνά επιλεγμένες εθνικότητες πρώην σοβιετικών ναυτικών στα ελληνόκτητα πλοία

Ουκρανοί	
Θετικές απόψεις	Αρνητικές απόψεις
«Οι νέες γενιές Ουκρανών είναι καλύτεροι στα αγγλικά και δεν καταναλώνουν τόσο αλκοόλ όσο οι παλιότεροι» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων	«Ίδιως οι Ουκρανοί, όλοι του ανατολικού μπλοκ δεν είναι... [...], πίνουνε πάρα πολύ. Συζητάμε και με άλλες εταιρίες και το έχουμε τσεκάρει. Μέχρι που πουλάνε τα 'spares' (ανταλλακτικά)!» Μικρή ν.ε.
«Οι Ουκρανοί ηλεκτρολόγοι μέχρι στιγμής [...] είναι πάρα πολύ καλοί στη δουλειά τους, γνώστες πάρα πολύ καλοί, και με την τελευταία τεχνολογία είναι απίστευτα καλοί, δηλαδή μπορώ να πω 'exceptional' (άριστοι), φανταστικοί» Μεγάλη ν.ε.	«Στα μικτά πληρώματα δεν υπάρχει πρόβλημα, είναι 'adaptable' (προσαρμόζονται) ως εθνικότητα. Πρόβλημα υπάρχει μόνο όταν νιώθουν οι Ουκρανοί και οι Φιλιπινέζοι απειλή ότι θα τους πάρουν τη δουλειά» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων
«Δεν υπάρχει πρόβλημα μεταξύ Ελλήνων- Ουκρανών, ούτε Ουκρανών- 'Ex Soviet' (πρώην σοβιετικούς)» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων	«Οι Ουκρανοί πάνε (με τη σκέψη) πώς θα πάρουνε τα πιο πολλά λεφτά, είναι ο πιο σκληρός λαός» Μεγάλη ν.ε.
«Ο Ουκρανός είναι πιο βαρύς, πιο σιωπηρός, απόμακρος, αλλά δημιουργεί λιγότερα προβλήματα» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων	«Οι Ουκρανοί [...] είναι ψυχροί άνθρωποι. Όσο για τα ηγετικά προσόντα, άλλοι έχουνε, άλλοι λιγότερο» Μεσαία ν.ε.
«Οι Ουκρανοί έχουν καλύτερη θεωρητική εκπαίδευση» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων	«Οι Ουκρανοί για 200 \$ πουλάνε και τη μάνα τους. Και είναι πολύ... με το ποτό» Μικρή ν.ε.
«Οι Ουκρανοί είναι πιο κοντά στην κουλτούρα των Ελλήνων, και μιλούν καλά αγγλικά» Μικρή ν.ε.	«Οι Ουκρανοί φεύγουν, έχουμε απώλειες» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων
Οι Ουκρανοί είναι πιο καλοί γνώστες, οι αξιωματικοί έχουν περισσότερες γνώσεις από τους Έλληνες. Έχουμε κάποιους που είναι πολύ καλοί» Μεσαία ν.ε.	Το αλκοόλ είναι η λύση για όλους τους 'ex- soviet' (πρώην σοβιετικούς), Πολωνούς, Ρώσους, Ουκρανούς, κ.α.» Μεσαία ν.ε.
	«Οι περισσότεροι Ουκρανοί, επί το πλείστον, δεν είναι δουλενταράδες» Μεσαία ν.ε.
	«για παράδειγμα, [...] Ουκρανός καπετάνιος σταμάτησε το καράβι στη μέση του Ειρηνικού για να κάνει μπάνιο στη θάλασσα... πραγματικό γεγονός. Άλλο, Ουκρανός καπετάνιος σταμάτησε τη φορτοεκφόρτωση γιατί δεν ξέρανε να το κάνουνε [...] και ήρθε από Ελλάδα Αρχιπλοίαρχος για το κάνει» Έλληνας ναυτικός

<b>Πολωνοί</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«Οι Πολωνοί είναι καλύτεροι μηχανικοί [...] επειδή η επιλογή της εθνικότητας γίνεται με βάση το πλοίο, τις μηχανές, οι Πολωνοί προτιμώνται και ας είναι πιο ακριβοί» Μεγάλη ν.ε.	«Και οι Πολωνοί και οι Σουηδοί είναι φοβερά πότες, πίνουν φοβερά πολύ, [...] σε σημεία επικίνδυνα. [...]» Έλληνας ναυτικός
«Οι Πολωνοί είναι πιο 'professionals' (επαγγελματίες)» Μεγάλη ν.ε.	«Οι Πολωνοί είναι οι χειρότεροι πότες» Μεγάλη ν.ε.
«Οι Πολωνοί είναι πάρα πολύ κοντά σε εμάς (Έλληνες), σε θέματα κουλτούρας, [...] είτε έχεις Έλληνα, είτε Πολωνό είναι το ίδιο» Μεγάλη ν.ε.	Το αλκοόλ είναι η λύση για όλους τους 'ex-soniet' (πρώην σοβιετικούς), Πολωνούς, Ρώσους, Ουκρανούς, κ.α.» Μεσαία ν.ε.
<b>Ρώσοι</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«Μπορώ να πω ότι υπάρχουνε και Ρώσοι καλοί, απλά με τους Έλληνες, λόγω του ότι είναι της ίδιας εθνικότητας με εμάς, μιλάμε διαφορετικά. Αλλά υπάρχουνε και Ρώσοι που είναι πολύ καλοί» Μεσαία ν.ε.	«Ο Ρώσος μπορεί να γίνει λιάδα. [...] Το αλκοόλ είναι η λύση για όλους τους 'ex-soniet' (πρώην σοβιετικούς), Πολωνούς, Ουκρανούς, κ.α.» Μεσαία ν.ε.
«Ορισμένοι Ρώσοι είναι πιο πολύ ηγέτες, είναι πιο καλοί μηχανικοί και αντιμετωπίζουν πιο ψύχραιμα και πιο καλά τεχνικά προβλήματα» Μεγάλη ν.ε.	«Ρώσοι έχουν απολυθεί λόγω καυγάδων, κατανάλωσης αλκοόλ και χρήσης ναρκωτικών ουσιών» Μεσαία ν.ε.
<b>Ρουμάνοι</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«Οι Ρουμάνοι είναι πιο τεχνικά καταρτισμένοι από τους Φιλιπινέζους. Έχει να κάνει με την εκπαίδευση στο Ανατολικό μπλοκ, είχαν πολύ καλή, είχαν καλά σχολεία, πρέπει να το ομολογήσουμε» Μεσαία ν.ε.	«Π.χ. σε μια επίσκεψη που ήμουν στη Ρουμανία για ηλεκτρολόγους, [...] μου είπε ένας Ρουμάνος ότι «ρουμάνος δεν είναι εθνικότητα, ρουμάνος είναι επάγγελμα». Βαριά κουβέντα, αλλά... βέβαια δεν είναι όλοι έτσι, αλλά...» Μεσαία ν.ε.
«Οι Ρουμάνοι, είναι καλοί σαν τεχνική κατάρτιση» Μεσαία ν.ε.	«Οι Ρουμάνοι δεν είναι ούτε κοντά στον Έλληνα, ούτε στον Φιλιπινέζο, είναι κάπου στη μέση. Δεν είναι 'loyal' (αφοσιωμένοι), και ούτε και 'hard working person' (σκληρά εργαζόμενοι)» Μεσαία ν.ε.
	«Οι Ρουμάνοι φεύγουν, έχουμε απώλειες»Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων
	«Οι Ρουμάνοι με τα λεφτά [...] ζητάνε συνέχεια παραπάνω» Μεγάλη ν.ε.
	«Οι Ρουμάνοι είναι καλοί σαν τεχνική κατάρτιση, αλλά δεν είναι καλοί σαν άνθρωποι, είναι λίγο παράξενος σα λαός. Όχι μόνο πίνουνε, αλλά [...] όταν σε ένα καράβι όλος ο κόσμος είναι Έλληνες και Φιλιπινέζοι, και είναι μόνοι τους, δεν παντρεύεται με το σύστημα» Μεσαία ν.ε.

\* Όπου, 'ν.ε.': ναυτιλιακή εταιρεία.

**Πίνακας Α40. Απόψεις και στερεοτυπικές για τις διάφορες εθνικότητες ναυτικών που απασχολούνται στα ελληνόκτητα πλοία**

<b>Κροάτες</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«Οι σοβιετικοί, δε μπορώ να πω ότι είναι αρνητικοί, εντάξει, απλώς τους αρέσει να δουλεύουν μόνοι τους. Είναι πιο κοντά στον Έλληνα.» Μεγάλη ν.ε.ε	«Κατά καιρούς έχουμε αντιμετωπίσει και προβλήματα. Αλλά δεν το αντιμετωπίζω ρατσιστικά. Αλλά να, οι Κροάτες ας πούμε, είναι άλλο επίπεδο πάλι, θέλανε κάποιον να τους κάνει αέρα ας πούμε.» Μεγάλη ν.ε.
«Μιλάνε πολύ καλά αγγλικά.» Μεσαία ν.ε.	
<b>Βούλγαροι</b>	
<b>Θετικές απόψεις</b>	<b>Αρνητικές απόψεις</b>
«Οι Βούλγαροι είναι καλύτεροι στο να εντάσσονται σε πολυεθνικές ομάδες και να διαχειρίζονται προβλήματα που πιθανώς δημιουργούνται. Είναι πιο καλοί από τους Κινέζους» Μεγάλη ν.ε.	«Οι Βούλγαροι φεύγουν, έχουμε απώλειες» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων
<b>Σρι Λανκέζοι</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις:</b>	
«Οι Σρι Λάνκα δεν κάνουν για αξιωματικούς» Ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων	
«Παλιά είχαμε Σριλανκέζους, αλλά ήταν πολύ ακριβοί και χωρίς ποιότητα. Είχαν αδυναμία στην επικοινωνία» Μικρή ν.ε.	
<b>Ινδονήσιοι</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις</b>	
«Οι Ινδονήσιοι δεν είναι καλοί λόγω μουσουλμανισμού» Μικρή ν.ε.	
«Οι Ινδονήσιοι είναι μουσουλμάνοι» Μεσαία ν.ε.	
<b>Ινδοί</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις:</b> «Οι Ινδοί είναι πρόβατα, με χαμηλή ταχύτητα δουλεύουν» Μικρή ν.ε.	
<b>Κινέζοι</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις:</b> «Οι Κινέζοι είναι πολύ κακοί ναυτικοί» Μεγάλη ν.ε.	
<b>Βιρμανοί</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις:</b> «Οι Βιρμανοί είναι Ινδοϊστές, και δεν είναι τόσο καλοί στα αγγλικά»	
<b>Πακιστανοί</b>	
<b>Αρνητικές απόψεις</b>	

«Είχα περίπτωση Πακιστανών σε παλιό πλήρωμα, που μου δημιουργούσαν πρόβλημα με το φαγητό, λόγω των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων» Έλληνας ναυτικός
«...δεν είναι τόσο πολύ σα ναυτικοί αυτοί. Δεν έχουνε.... [...] ...μπήκανε έτσι οι Φιλιπινέζοι, με τα σχολεία τους, με τα διπλώματά τους, ενώ οι Πακιστανοί δεν είχανε σχολεία, ήταν πίσω σε αυτό, θέλω να πω, στην εκπαίδευσή τους» Έλληνας ναυτικός
<b>Αιγύπτιοι</b>
<b>Αρνητικές απόψεις:</b> «Παλιά ήτανε οι Αιγύπτιοι, είναι... [...] ούτε ψυχολογικά καλοί, είναι γλειψιματίες, δουλοπρέπεια μέχρι το αμήν, που δεν την αντέχω κιόλας εγώ. Πέρα από τη θρησκεία είναι η νοοτροπία τους τέτοια. Από μπροστά γλείψιμο και πίσω μου, με καρφώνανε. Δηλαδή αντιμετώπισα με δ' αυτούς πρόβλημα» Έλληνας ναυτικός
<b>Σαλβαδοριανοί</b>
<b>Θετικές απόψεις:</b> «Οι Σαλβαδοριανοί είναι πιο κοντά στους Έλληνες» Μεγάλη ν.ε.



Μεσαία	37.5%	81.3%	50%	34%	59.4%	50%	3.1%	31.3%	178.1%
Μικρή	25%	<b>Υιοθετούν επίσημα μέτρα διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας (στον ISM):</b>						18.8%	
<b>Αξιολογούν ως άριστη την ικανότητα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας των:</b>						<b>Θεωρούν ότι η πολυπολιτισμική εκπαίδευση δεν είναι απαραίτητη:</b>			40.6%
Ελλ. Αξ.	Ελλ. ΚΠ	Αλλοδ. Αξ.	Αλλοδ. ΚΠ	Προσωπικό ξηράς					
68%	60%	40.7%	35.7%	18.8%					
<b>Στάσεις &amp; αντιλήψεις</b>					Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Αδιάφορο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<b>6. Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των πληρωμάτων είναι αυτόνομο κοινωνικό φαινόμενο στο οποίο δεν παρεμβαίνει το γραφείο.</b>					34.4%	25%	6.3%	21.9%	12.5%
<b>22. Η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους.</b>					37.9%	10.3%	17.2%	13.8%	20.7%

**Πίνακας Α44. Ικανότητα ναυτικών για εργασία σε πολυεθνικό περιβάλλον (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, έγκυρες και απύουσες τιμές)**

Πλήθος παρατηρήσεων (N)	Έλληνες Αξιωματικοί	Ελληνικά Πληρώματα	Αλλοδαποί Αξιωματικοί	Αλλοδαπά Πληρώματα
Έγκυρες τιμές (Valid)	60	30	71	75
Απύουσες τιμές (Missing)	31	61	20	16
Μέση Τιμή (Mean)	3,70	3,67	3,28	3,28
Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)	0,561	0,661	0,740	0,781

\* Οι απύουσες τιμές που σημειώθηκαν οφείλονται στο γεγονός ότι κάποιες εταιρείες δεν απασχολούν κάποια από την εξεταζόμενη κατηγορία ναυτικών (π.χ. Έλληνες- πληρώματα), ή αρνήθηκαν να απαντήσουν.

**Πίνακας Α45α. Ικανότητα προσωπικού ξηράς στη διαχείριση πολυεθνικότητας (βάσει μεγέθους εταιρειών)**

Εκτίμηση ικανότητας προσωπικού ξηράς			καλή	άριστη	σύνολο
Μέγεθος εταιρείας	Μικρές	Παρατηρήσεις	25	8	33
		% στο σύνολο	27,80%	8,90%	36,70%
	Μεσαίες	Παρατηρήσεις	22	7	29
		% στο σύνολο	24,40%	7,80%	32,20%
	Μεγάλες	Παρατηρήσεις	19	9	28
		% στο σύνολο	21,10%	10,00%	31,10%
Σύνολο		Παρατηρήσεις	66	24	90
		% στο σύνολο	73,30%	26,70%	100,00%



**Πίνακας Α45β. Ικανότητα εργασίας Ελλήνων Αξιωματικών σε πολυεθνικό περιβάλλον (βάσει μεγέθους εταιρειών)**

Εκτίμηση ικανότητας Ελλήνων αξιωματικών			Ικανοποιητική	καλή	άριστη	σύνολο
Μέγεθος εταιρείας	Μικρές	Παρατηρήσεις	0	6	12	18
		% στο σύνολο	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%
	Μεσαίες	Παρατηρήσεις	2	4	14	20
		% στο σύνολο	3,30%	6,70%	23,30%	33,30%
	Μεγάλες	Παρατηρήσεις	1	2	19	22
		% στο σύνολο	1,70%	3,30%	31,70%	36,70%
Σύνολο		Παρατηρήσεις	3	12	45	60
		% στο σύνολο	5,00%	20,00%	75,00%	100%

**Πίνακας Α45γ. Ικανότητα εργασίας Ελληνικών πληρωμάτων σε πολυεθνικό περιβάλλον (βάσει μεγέθους εταιρειών)**

Εκτίμηση ικανότητας Ελλήνων κατώτερου πληρώματος			Ελάχιστα καλή	καλή	άριστη	σύνολο
Μέγεθος εταιρείας	Μικρές	Παρατηρήσεις	0	4	4	8
		% στο σύνολο	0,00%	13,30%	13,30%	26,70%
	Μεσαίες	Παρατηρήσεις	1	2	6	9
		% στο σύνολο	3,30%	6,70%	20,00%	30,00%
	Μεγάλες	Παρατηρήσεις	0	1	12	13
		% στο σύνολο	0,00%	3,30%	40,00%	43,30%
Σύνολο		Παρατηρήσεις	1	7	22	30
		% στο σύνολο	3,30%	23,30%	73,30%	100%

**Πίνακας Α45δ. Ικανότητα εργασίας αλλοδαπών Αξιωματικών σε πολυεθνικό περιβάλλον (βάσει μεγέθους εταιρειών)**

Εκτίμηση ικανότητας αλλοδαπών αξιωματικών			Καθόλου καλή	Ελάχιστα καλή	ικανοποιητική	καλή	άριστη	σύνολο
Μέγεθος εταιρείας	Μικρές	Παρατηρήσεις	1	0	0	10	11	22
		% στο σύνολο	1,40%	0,00%	0,00%	14,10%	15,50%	31%
	Μεσαίες	Παρατηρήσεις	0	1	3	13	7	24
		% στο σύνολο	0,00%	1,40%	4,20%	18,30%	9,90%	33,80%
	Μεγάλες	Παρατηρήσεις	0	0	0	15	10	25
		% στο σύνολο	0,00%	0,00%	0,00%	21,10%	14,10%	35,20%
Σύνολο		Παρατηρήσεις	1	1	3	38	28	71
		% στο σύνολο	1,40%	1,40%	4,20%	53,50%	39,40%	100,00%

**Πίνακας Α45ε. Ικανότητα εργασίας αλλοδαπών πληρωμάτων σε πολυεθνικό περιβάλλον (βάσει μεγέθους εταιρειών)**

Εκτίμηση ικανότητας αλλοδαπού κατώτερου πληρώματος			Καθόλου καλή	Ελάχιστα καλή	ικανοποιητική	καλή	άριστη	σύνολο
Μέγεθος εταιρείας	Μικρές	Παρατηρήσεις	1	0	0	10	12	23
		% στο σύνολο	1,30%	0,00%	0,00%	13,30%	16,00%	30,70%
	Μεσαίες	Παρατηρήσεις	0	2	2	14	7	25
		% στο σύνολο	0,00%	2,70%	2,70%	18,70%	9,30%	33,30%
	Μεγάλες	Παρατηρήσεις	0	0	1	14	12	27
		% στο σύνολο	0,00%	0,00%	1,30%	18,70%	16,00%	36,00%
Σύνολο		Παρατηρήσεις	1	2	3	38	31	75
		% στο σύνολο	1,30%	2,70%	4,00%	50,70%	41,30%	100,00%

**(Ο ΠΙΝΑΚΑΣ Α46 ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΠΙΝΑΚΑ Α47).**

**Πίνακας Α47. Προσφορά εκπαίδευσης στο θέμα της διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας (βάσει μεγέθους επιχείρησης και εθνικότητα/ ειδικότητα ναυτικών)**

μέγεθος εταιρείας*	Έλληνες		Αλλοδαποί		Προσωπικό ξηράς	Μέση τιμή
	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.	Αξιωμ.	Κατ.Πλήρ.		
Μεγάλη	9.7%	0%	1.2%	1.1%	1.1%	2.6%
Μεσαία	12.9%	0%	1.2%	1.1%	0%	3.0%
Μικρή	3.2%	0%	1.2%	0%	0%	0.9%
<b>ΝΑΙ, προσφορά εκπαίδευσης στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας</b>	<b>25.8%</b>	<b>0%</b>	<b>3.5%</b>	<b>2.2%</b>	<b>1.1%</b>	<b>6.5%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>74.2%</b>	<b>100%</b>	<b>96.5%</b>	<b>97.8%</b>	<b>98.9%</b>	<b>93.5%</b>

\*Όπου, Μεγάλη: στόλος άνω των 16 πλοίων, Μεσαία: στόλος 5- 15 πλοίων, Μικρή: στόλος 1-4 πλοία.

**Πίνακας Α46. Ένταξη διαδικασιών/ μέτρων διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας στο σύστημα ασφάλειας και ποιότητας των ναυτιλιακών εταιρειών (ISM-SMS)**

OXI	78.9%
<b>ΝΑΙ, ύπαρξη μέτρων διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας στο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας (ISM-SMS)</b>	21.1%
Όπου, στις θετικές απαντήσεις περιλαμβάνονται τα εξής μέτρα:	
Σύνθεση πληρωμάτων με μίξη έως δύο διαφορετικών εθνικοτήτων	41%
Εκπαιδευτικό σεμινάριο από τη μητρική εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων στους αλλοδαπούς ναυτικούς	14%
Αγγλικά ως υποχρεωτική γλώσσα πάνω στο πλοίο	14%
Έλεγχος και επιθεωρήσεις στους συνεργαζόμενους ανεξάρτητους πράκτορες/ εταιρείες διαχείρισης πληρωμάτων και στα εκπαιδευτικά κέντρα	9%
Αναφορά στο κεφάλαιο περί 'Επάνδρωσης και Εκπαίδευσης εν πλω' του συστήματος ασφάλειας και ποιότητας (Chapter on 'Manning and Seaboard Training' of SMS)	5%
Άτυπη συζήτηση κατά την τακτική ενημέρωση στελεχών γραφείου- πλοίων (briefing- debriefing)	5%
Επίσημη και έγγραφη εξέταση της ικανότητας διαχείρισης πολυεθνικότητας στα πλαίσια της τακτικής ενημέρωσης στελεχών γραφείου- πλοίων (briefing)	5%
Προφορικές συμβουλές	5%
Απόρρητο	5%

\* Τα ποσοστά αναφέρονται στο σύνολο των παρατηρήσεων.

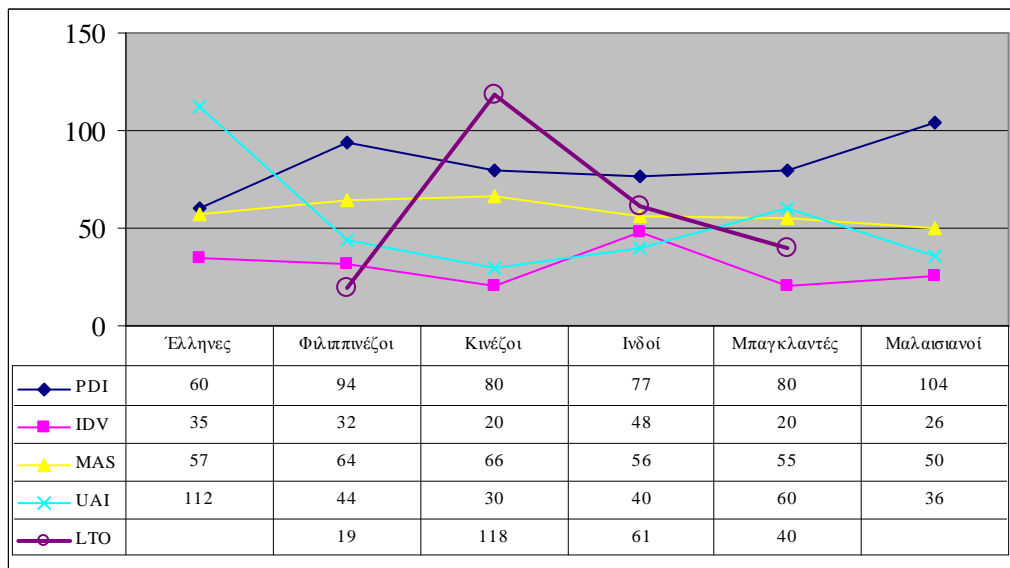
**Πίνακας Α48. Προφίλ επιχειρήσεων που εκπαιδεύουν/ ενημερώνουν τους ναυτικούς τους για ζητήματα διαχείρισης πολιτισμικής ποικιλίας**

Μέγεθος:	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή	Πολιτική σύνθεσης	GRF1	GRF	F1	F	F2
	41.2%	47.1%	11.8%		47.1%	58.8%	58.8%	5.9%	35.3%
Υπαρξη τμήματος πληρωμάτων	100%	Μορφή εξωτερικού συνεργάτη ΔΑΠ	Θυγατρική στην Ελλάδα	Θυγατρική στο εξωτερικό	Ανεξάρτητη στην Ελλάδα	Ανεξάρτητη στο εξωτερικό			
Υπαρξη τμήματος ΔΑΠ	41.2%		11.8%	23.5%	35.3%	70.6%			

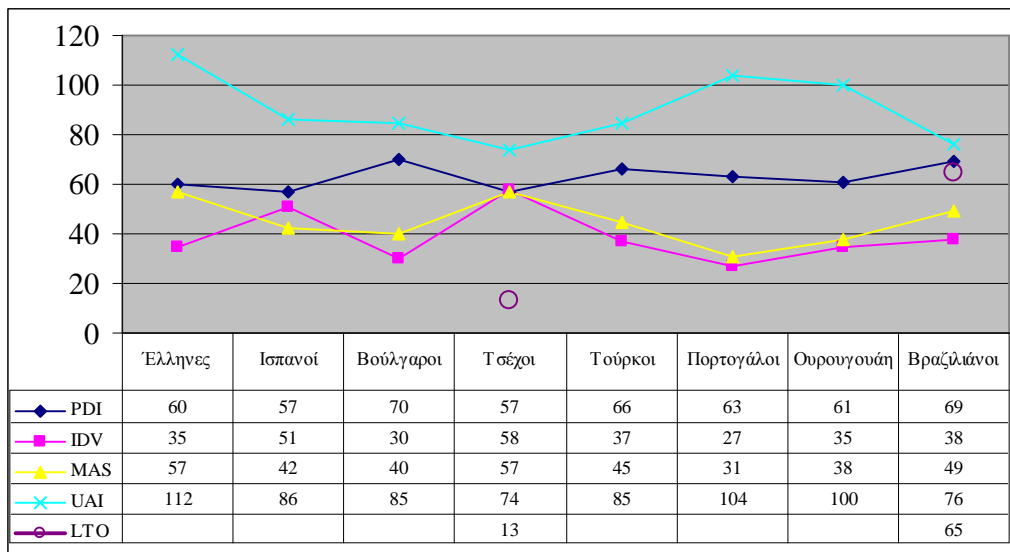
<b>Βαθμός συνεργασίας τμημάτων</b>	14.3%	<b>Διατήρηση ναυτικών σε αναμονή</b>	Έλληνες Αξιωμα.	Έλληνες ΚΠ	Αλλοδαποί Αξιωμα.	Αλλοδαποί ΚΠ	<b>Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων</b>	100%
			87.5%	87.5%	75%	70.6%		
		<b>Διερεύνηση λόγων αποχώρησης</b>	Έλληνες Αξιωμα.	Έλληνες ΚΠ	Αλλοδαποί Αξιωμα.	Αλλοδαποί ΚΠ		
			62.5%	62.5%	43.8%	23.5%		
<b>Χρόνια συνεργασίας της εταιρείας με ναυτικούς</b>	<b>Έλληνες</b>		<b>Φιλιππινέζοι</b>		<b>Ουκρανοί</b>		<b>Ρώσοι</b>	
	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ
	10+ έτη	10+ έτη	10+ έτη	10+ έτη	5-10 έτη	5-7 έτη	8-10 έτη	8-10+
	68.8%	75%	50%	50%	66.6%	66.7%	40%	100%
<b>Απασχόληση:</b>	<b>Έλληνες</b>		<b>Φιλιππινέζοι</b>		<b>Ουκρανοί</b>		<b>Ρώσοι</b>	
	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ
	94.1%	47.1%	76.5%	94.1%	52.9%	17.6%	29.4%	11.8%
					<b>Πολωνοί</b>		<b>Ρουμάνοι</b>	
					ΑΞ	ΚΠ	ΑΞ	ΚΠ
				11.8%	5.9%	17.6%	0%	

## Διαγράμματα Παραρτήματος Α.

### Διάγραμμα Α1. Εθνικότητες περισσότερο συμβατές με Έλληνες



### Διάγραμμα Α2. Εθνικότητες λιγότερο συμβατές με Έλληνες



## **Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο έρευνας πεδίου**



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται για τις ανάγκες της διδακτορικής διατριβής με θέμα «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία ως Θεμελιώδης Ικανότητα μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης», σε δείγμα ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διατριβή αυτή εντάσσεται στο Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού της Γ.Γ.Ε.Τ. (Υπουργείο Ανάπτυξης).

Στα πλαίσια της έρευνας εξετάζεται η συμβολή των ανθρώπινων πόρων και της πολιτισμικής ποικιλίας στην ανταγωνιστικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ενώ αποτυπώνονται και οι πρακτικές διοίκησης ναυτεργατικού δυναμικού που εφαρμόζονται σήμερα από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Πιο αναλυτικά, διερευνάται η αξία του ανθρώπινου πόρου, τόσο του προσωπικού ξηράς, όσο –ιδιαίτερα- του ναυτεργατικού δυναμικού. Τέλος, εξετάζονται οι εφαρμοζόμενες πρακτικές και τα συστήματα που αφορούν στον προγραμματισμό, την προσέλκυση και επιλογή, την αξιολόγηση, τις ανταμοιβές και την εκπαίδευση των ναυτικών.

**Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Τα στοιχεία αυτών που θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και της εταιρείας δε θα δημοσιευτούν.**

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Επωνυμία επιχείρησης:	
Θέση ερωτηθέντα στην εταιρεία:	
Ημερομηνία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου:	_/_ / 2007
<i>Εάν επιθυμείτε να λάβετε γνώση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σημειώστε εδώ.</i>	

### A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Έτος ίδρυσης της εταιρείας: \_\_\_\_\_

2. Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία:

Αριθμός εργαζομένων στο γραφείο:	
Ναυτικοί (εντός και εκτός πλοίων)	
Αξιωματικοί:	
Πληρώματα:	

(εάν δε γνωρίζετε τον ακριβή αριθμό, παρακαλείστε να απαντήσετε κατά προσέγγιση)

3. Πόσα πλοία διαχειρίζεστε, ποιου τύπου και υπό ποια σημαία;

Αριθμός πλοίων	Τύπος πλοίου	Σημαία			
		Ελληνική	Άλλη 1	Άλλη 2	Άλλη 3
	Tanker				
	Bulk Carrier				
	Container				
	Άλλος (προσδιορίστε)				
Σύνολο στόλου					

4. Μέση ηλικία στόλου: \_\_\_\_\_

## B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΑΝΔΡΩΣΗΣ

**5. Ποιες εθνικότητες απασχολείτε σήμερα στα πλοία σας;** (Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.)

Ειδικότητα/ Εθνικότητα	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	Ανώτατοι Αξιωματικοί	Υπαξιωματικοί γέφυρας, μηχανής, καταστρώματος	Ηλεκτρολόγοι, λιπαντές, συγκολλητές, κ.α.	Δόκιμοι	Μάγειρας/ θαλαμηπόλοι	Ναύτες
Έλληνες						
Κινέζοι						
Φιλιππινέζοι						
Ρώσοι						
Ουκρανοί						
Άλλη 1 _____						
Άλλη 2 _____						
Άλλη 3 _____						

**6. Ποια πολιτική σύνθεσης πληρωμάτων ακολουθεί σήμερα η επιχείρησή;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.	Σύνολο στόλου
1. Μικτό Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας	
2. Μικτό Ελλήνων και αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων	
3. Αμιγώς αλλοδαπό μίας εθνικότητας	
4. Μικτό αλλοδαπών πολλών εθνικοτήτων (χωρίς Έλληνες)	
5. Άλλη _____	

**7. Στην επιλογή των εθνικοτήτων του πληρώματος ποια στοιχεία λαμβάνονται υπόψη;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.	Σύνολο στόλου
1. Ηλικία πλοίου	
2. Τύπος πλοίου	
3. Σημαία πλοίου	
4. Γεωγραφική περιοχή που θα κινηθεί το πλοίο (π.χ. ακτές ΗΠΑ)	
5. Ανάγκες συντήρησης πλοίου	
6. Ταίριασμα με λοιπές εθνικότητες	
7. Προτίμηση ναυλωτή	
8. Πρόταση ναυτικού πράκτορα	
9. Κόστος	
10. Άλλο _____	
11. Οι εθνικότητες δεν παίζουν ρόλο στην επιλογή πληρώματος	

**8. Αξιολογήστε το ναυτεργατικό δυναμικό σας, με βάση τα παρακάτω χαρακτηριστικά:**

Όπου: 0: δεν υπάρχει, 1: υπάρχει λίγο, 2: υπάρχει, 3: υπάρχει αρκετά, 4: υπάρχει απόλυτα	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1. Απόδοση εργασίας						
2. Ικανότητα ένταξης σε ομάδες						
3. Επικοινωνία & συνεργασία						
4. Πρωτοβουλία						
5. Επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων						
6. Ηγετικές ικανότητες						
7. Αφοσίωση						
8. Ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω						
9. Ευκολία στην εφαρμογή των πολιτικών της εταιρείας						
10. Άλλο _____						

**Όπου, E 1,2,3 ορίζετε την εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα.**



## Γ. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΠΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

9. Ποιό ηλεκτρονικό πρόγραμμα (λογισμικό) χρησιμοποιεί η εταιρεία σας;

10. Κάνετε έρευνα μεταξύ των ανταγωνιστών σας για να διαπιστώσετε ποιο είναι το επίπεδο του δικού σας ναυτεργατικού δυναμικού σε σχέση με το δικό τους;

**ΝΑΙ**             **ΟΧΙ**            Συμπληρώστε με 'X'.

11. Κάνετε έρευνα μεταξύ των ανταγωνιστών σας για να εντοπίσετε άριστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε άλλες επιχειρήσεις, που θα επιθυμούσατε να εφαρμόσετε;

**ΝΑΙ**             **ΟΧΙ**            Συμπληρώστε με 'X'.

12. Έχουν υπάρξει περιπτώσεις κατά τις οποίες:

Συμπληρώστε με 1: όχι, 2: πιθανώς, 3: ναι (Όπου Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα).	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα			Προσωπικό ξηράς
	Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3	
1. ανταγωνίστριες εταιρείες επεδίωξαν να αποκτήσουν εργαζομένους από την εταιρεία σας;							
2. έχουν αποχωρήσει οικειοθελώς εργαζόμενοι σας προς άλλες εταιρείες;							
3. έχουν απολυθεί εργαζόμενοι σας;							

13. Έχετε διαπιστώσει να αντιγράφουν άλλες εταιρείες κάποιες από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας σας;

**ΝΑΙ**             **ΟΧΙ**            Αν **ΟΧΙ**, προχωρήστε ερώτηση 14.      Συμπληρώστε με 'X'.

13α. Αν **ΝΑΙ**, αυτές αφορούν στους:

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα			Προσωπι κό ξηράς
	Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3	
1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού							
2. Προσέλκυση- Εύρεση ναυτικών							
3. Επιλογή- Πρόσληψη ναυτικών							
4. Εκπαίδευση ναυτικών							
5. Αξιολόγηση απόδοσης ναυτικών							
6. Ανταμοιβή: Μισθοί,Επιδόματα,Παροχές ναυτικών							
7. Εργασιακές σχέσεις (π.χ. στήριξη και ενημέρωση οικογενειών ναυτικών)							
8. Άλλο _____							

14. Πώς αξιολογείτε την ικανότητα των πληρωμάτων σας να εντάσσονται σε πολυεθνικές ομάδες και να διαχειρίζονται προβλήματα που πιθανώς δημιουργούνται;

Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3

Συμπληρώνετε 0: καθόλου καλή, 1: ελάχιστα καλή, 2: μέτρια καλή, 3: αρκετά καλή, 4: άριστη.  
(Όπου, Ε 1,2,3 ορίζετε την εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα).

15. Πώς αξιολογείτε την ικανότητα των στελεχών του γραφείου να διαχειρίζονται θέματα που αφορούν ναυτικούς διαφορετικής κουλτούρας;

Καθόλου καλή	Ελάχιστα καλή	Μέτρια	Αρκετά καλή	Άριστη

Συμπληρώστε με 'X'.

**16. Στο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας (SMS) της επιχείρησης περιέχονται διαδικασίες που αναφέρονται στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας;**

<b>ΟΧΙ</b>	
<b>ΝΑΙ</b>	
<b>16α. Αν ΝΑΙ, παραδείγματα:</b>	

Συμπληρώστε με 'X'.

## **Δ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **Δ.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ**

**17. Υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Πληρωμάτων στην επιχείρηση;**

<b>ΝΑΙ</b>		<b>17α. Αν ΝΑΙ, πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στο Τμήμα Πληρωμάτων;</b> _____
<b>ΟΧΙ</b>		<b>17β. Αν ΟΧΙ, ποιος ασχολείται με τα θέματα διαχείρισης πληρωμάτων;</b> - άλλο τμήμα της επιχείρησης _____ - στέλεχος της επιχείρησης _____ - εξωτερικός συνεργάτης/ εταιρεία _____

Συμπληρώστε με 'X'.

**18. Υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση (που να αφορά στο προσωπικό ξηράς);**

<b>ΝΑΙ</b>		<b>18α. Αν ΝΑΙ, πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στο Τμήμα αυτό;</b> _____
<b>ΟΧΙ</b>		<b>18β. Αν ΟΧΙ, ποιος ή ποιο τμήμα της επιχείρησης ασχολείται με τα θέματα διοίκησης προσωπικού ξηράς;</b> _____

Συμπληρώστε με 'X'.

**18γ. Εάν υπάρχουν ξεχωριστά Τμήματα Πληρωμάτων και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ποιο το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους;**

Δε συνεργάζονται καθόλου	Συνεργάζονται σε λίγες δραστηριότητες	Μοιράζονται αρκετές δραστηριότητες	Συνεργάζονται διαρκώς, και έχουν κοινές όλες τις δραστηριότητες

(Συμπληρώστε με 'X'.)

**19. Ποιός διαχειρίζεται στην εταιρεία ζητήματα που αφορούν στα πληρώματα;**

Συμπληρώνετε με: ΓΔ: Γενικός Διευθυντής ΤΠ: Τμήμα/ Υπεύθυνος Πληρωμάτων ΘΕ: Θυγατρική εταιρεία ΑΠ: Ανεξάρτητη εταιρεία/ πράκτορας ΑΡ: Αρχιπλοίαρχος/ Αρχιμηχανικός Κ: Καπετάνιος Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)	<b>Αξιωματικοί</b>			<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>		
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
1. Επιλογή σύνθεσης πληρωμάτων/ εθνικότητας ναυτικών						
2. Προγραμματισμός αναγκών σε ναυτεργατικό δυναμικό						
3. Προσέλκυση- Εύρεση ναυτικών						
4. Επιλογή- Πρόσληψη ναυτικών						
5. Εκπαίδευση ναυτικών						
6. Αξιολόγηση απόδοσης ναυτικών						
7. Ανταμοιβή- Μισθοί, Επιδόματα, Παροχές ναυτικών						
8. Τακτοποίηση ζητημάτων σχετικά με έκδοση εισιτηρίων ναυτικών, πιστοποιητικών, διαβατηρίων, ιατρικών εξετάσεων, αποστολή εμβασμάτων						
9. Στήριξη και ενημέρωση οικογενειών ναυτικών						

10. Διευθέτηση διαφορών που παρουσιάζονται εν πλω μεταξύ μελών πληρώματος						
11. Άλλη _____						

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.

(Όπου, Ε 1,2,3 ορίζετε την εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα).

**20. Ο εξωτερικός συνεργάτης που αναλαμβάνει λειτουργίες σχετικές με τα πληρώματα (manning agent) είναι:**

	1. Θυγατρική εταιρεία- γραφείο πληρωμάτων	2. Ανεξάρτητοι Πράκτορες- Εταιρείες Διαχείρισης Πληρωμάτων	3. Άλλο _____
Στην Ελλάδα			
Στο εξωτερικό (προσδιορίστε)			

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.

**21. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε ανεξάρτητο εξωτερικό συνεργάτη (manning agent) για την ανάθεση δραστηριοτήτων που αφορούν στη διαχείριση πληρωμάτων;**

1. Εξειδικευμένες γνώσεις	
2. Έξοδα διαχείρισης- προμήθειες (fees)	
3. Κόστος μισθο-τροφοδοσίας	
4. Πρόσβαση σε πληρώματα	
5. Εθνικότητα του πράκτορα	
6. Εμπιστοσύνη	
7. Άλλα (προσδιορίστε) _____	

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.

## **Δ2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**22. Σε ποιες στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη η διαθεσιμότητα και οι ικανότητες των ναυτικών της επιχείρησης;**

<b>Σε αποφάσεις που αφορούν:</b>	
1. Αύξηση στόλου (αγορά/ ναυπήγηση νέων πλοίων ίδιου τύπου με τα υπάρχοντα)	
2. Μείωση στόλου (απολύσεις)	
3. Διαφοροποίηση υπηρεσιών με αγορά/ ναυπήγηση πλοίων άλλου τύπου από τα υπάρχοντα	
4. Τεχνολογική ανανέωση στόλου (αγορά/ ναυπήγηση πλοίων νέας τεχνολογίας)	
5. Σύναψη συνεργασίας/ συμμαχίας	
6. Επιλογή σημαίας	
7. Άλλο (προσδιορίστε) _____	
8. Δε λαμβάνεται υπόψη εξ αρχής, αλλά στην πορεία λήψης των αποφάσεων	

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.

**23. Κάνετε πρόβλεψη για την κάλυψη αναγκών σε ναυτεργατικό δυναμικό;**

<b>ΝΑΙ</b>	Αν ναι, προχωρήστε ερώτηση 23α.
<b>ΟΧΙ</b>	Αν όχι, προχωρήστε ερώτηση 24.

Συμπληρώστε με 'X'.

**23α. Πώς και από ποιόν πραγματοποιείται η πρόβλεψη;**

<b>ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ / ΠΩΣ</b>	Τμήμα Πληρωμάτων	Τμήμα ΔΑΠ	Αρχιπλοίαρχο	Γενική διεύθυνση	Λογισμικό Πρόγραμμα επιχείρησης

Συμπληρώστε με 'X'.

**24. Η εταιρεία διατηρεί ναυτεργατικό δυναμικό σε ετοιμότητα (pool);**

(Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
<b>ΝΑΙ για:</b>						
<b>ΟΧΙ</b>						

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.

**25. Ποιο είναι το μέσο διάστημα συνεργασίας της εταιρείας με τους ναυτικούς της;**

Συμπληρώστε με 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)		Έως 1 έτος	2-4 έτη	5-7 έτη	8-10 έτη	10+ έτη
<b>Αξιωματικοί</b>	<b>E1</b>					
	<b>E2</b>					
	<b>E3</b>					
<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>	<b>E1</b>					
	<b>E2</b>					
	<b>E3</b>					

**26. Ποια είναι η μέση διάρκεια ναυτολόγησης των ναυτικών;**

Συμπληρώστε με 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)		Έως 4 μήνες	5-6 μήνες	7-9 μήνες	10+ μήνες
<b>Αξιωματικοί</b>	<b>E1</b>				
	<b>E2</b>				
	<b>E3</b>				
<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>	<b>E1</b>				
	<b>E2</b>				
	<b>E3</b>				

**27. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να διατηρείτε τους ναυτικούς σας στη διάθεση της εταιρείας;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1. Προσφέροντας πρόσθετες παροχές, κίνητρα, και επιδόματα						
2. Προσφέροντας σταθερή/ τακτική εργασία						
3. Εξασφάλιση ποιότητας στην εργασιακή ζωή						
4. Εξασφάλιση απασχόλησης ναυτικού σε πλοία που ήδη γνωρίζει						
5. Ανάπτυξη & διατήρηση προσωπικής σχέσης με ναυτικό και οικογένεια.						
6. Άλλο _____						
7. Η εταιρεία δεν είναι σε θέση να διατηρεί σε σταθερή βάση απόθεμα σε ναυτεργατικό δυναμικό.						

**28. Σε περίπτωση αδυναμίας προσφοράς εργασίας σε ναυτικούς, χρησιμοποιείται το δίκτυο γνωριμιών του πλοιοκτήτη/ υπεύθυνου πληρωμάτων για προώθησή τους σε άλλες εταιρείες;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
<b>ΝΑΙ για:</b>						
<b>ΟΧΙ</b>						

**29. Υπάρχει πολιτική της εταιρείας με βάση την οποία να διερευνώνται οι λόγοι παραίτησης/ αποχώρησης των μη ικανοποιημένων ναυτικών;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
<b>ΝΑΙ για:</b>						
<b>ΟΧΙ</b>						

### **Δ3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ- ΕΥΡΕΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ**

**30. Ποια μέσα χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση ναυτικών;**

*Όπου, Ε 1,2,3 ορίζεται εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα. (Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.)*

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ</b>	<b>Αξιωματικοί</b>			<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>		
	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>
1. Συστάσεις από άλλους ναυτικούς						
2. Παλαιοί/ πρώην ναυτικοί της εταιρείας						
3. Τμήμα πληρωμάτων της εταιρείας						
4. Γραφείο εύρεσης πληρωμάτων-Θυγατρική εταιρεία						
5. Βάση δεδομένων με βιογραφικά						
6. Ιστοσελίδα εταιρείας						
7. Εσωτερικές προαγωγές						
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ</b>	<b>Αξιωματικοί</b>			<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>		
	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>
8. Αγγελίες σε εφημερίδες						
9. Ανεξάρτητους Πράκτορες/ Γραφεία Πληρωμάτων						
10. Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού						
11. Γραφείο εύρεσης ναυτικής εργασίας-ΓΕΝΕ						
12. Άλλο (προσδιορίστε) _____						

**31. Ποια στοιχεία περιλαμβάνει η βάση δεδομένων του προσωπικού σας;**

*Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.*

*(Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)*

	<b>Αξιωματικοί</b>			<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>		
	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>
1. Αναφορές αξιολόγησης από προηγούμενα ταξίδια						
2. πιστοποιητικά εκπαίδευσης και προϋπηρεσία						
3. προσωπικά στοιχεία						
4. βαθμολογίες σε τεστ της εταιρείας						
5. Άλλο _____						

### **Δ4. ΕΠΙΛΟΓΗ- ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΕΩΝ ΝΑΥΤΙΚΩΝ**

**32. Χρησιμοποιείτε ειδικά τεστ για την επιλογή ναυτικών;**

*Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'.*

*(Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)*

	<b>Αξιωματικοί</b>			<b>Κατώτερο Πλήρωμα</b>		
	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>	<b>Ε1</b>	<b>Ε2</b>	<b>Ε3</b>
1. Τεστ προσωπικότητας						
2. Τεστ γνώσης/ χρήσης αγγλικής γλώσσας						
3. Τεστ ικανότητας χρήσης υπολογιστή						
4. Τεστ γενικών ναυτιλιακών γνώσεων						
5. Τεστ διαχείρισης κρίσεων						
6. Άλλο _____						
7. Όχι, αρκούν τα πιστοποιητικά.						

**33. Πραγματοποιείτε προσωπική συνέντευξη για τους υποψήφιους ναυτικούς:**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
<b>ΝΑΙ για:</b>						
<b>ΟΧΙ</b>						

**33α. Από ποιόν/ποιούς πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις των υποψηφίων ναυτικών;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, E 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1. Υπεύθυνο πληρωμάτων επιχείρησης						
2. Ατζέντη/ Γραφείο πληρωμάτων στο εξωτερικό						
3. Ατζέντη / Γραφείο πληρωμάτων στην Ελλάδα						
4. Αρχιμηχανικό/ Αρχιπλοίαρχο επιχείρησης						
5. Επιτροπή						
6. Άλλο (προσδιορίστε) _____						

**Δ5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ**

**34. Σε ποια χαρακτηριστικά βασίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης των ναυτικών σας;**

Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. Όπου, E 1,2,3 η εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα.	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1. Ατομική απόδοση εργασίας						
2. Ικανότητα ένταξης σε ομάδες						
3. Επικοινωνία & συνεργασία						
4. Πρωτοβουλία						
5. Επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων						
6. Ηγετικές ικανότητες						
7. Αφοσίωση						
8. Ικανότητα διαχείρισης πολυεθνικότητας εν πλω						
9. Ευκολία στην εφαρμογή των πολιτικών της εταιρείας						
10. Άλλο						

**35. Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των ναυτικών σας;**

Συμπληρώστε με 'X'. (Όπου, E 1,2,3 η εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3
1. Από τον πλοίαρχο						
2. Από τους Αξιωματικούς Γέφυρας, Καταστρώματος, Μηχανής						
3. Από το Τμήμα Πληρωμάτων						
4. Από την εταιρεία διαχείρισης πληρωμάτων						
5. Άλλο (προσδιορίστε)						

**35α. Η απόδοση των Πλοιάρχων και Α' Μηχανικών από ποιόν αξιολογείται;**

**35β. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης γνωστοποιούνται στους ναυτικούς;**

**ΝΑΙ**
 **ΟΧΙ**
 Συμπληρώστε με 'X'.

**36. Εφαρμόζετε ειδικές πολιτικές για τον έλεγχο συγκεκριμένων πτυχών της εργασιακής ή κοινωνικής ζωής των ναυτικών; (π.χ. Drug & Alcohol Test)**

<b>ΟΧΙ</b>	
<b>ΝΑΙ</b>	
<b>36α. Αν ΝΑΙ, παραδείγματα:</b>	

Συμπληρώστε με 'X'.

## **Δ6. ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ (αμοιβές, παροχές)**

**37. Σε ποια επίπεδα κυμαίνονται οι αμοιβές στις διάφορες ειδικότητες των ναυτικών σας, ανάλογα με την εθνικότητα;**

*Συμπληρώστε την εθνικότητα με Ε: Έλληνας, Φ: Φιλιππινέζος, κ.ο.κ.*

**Έστω σε ένα πλοίο τύπου \_\_\_\_\_ της εταιρείας σας:**

\$/ €	Πλοίαρχος/ Μηχανικός Α'	Υπαξιωματικοί Γέφυρας, Μηχανής, Καταστρώματος	Ηλεκτρολόγος, Λιπαντής, κ.α.	Μάγειρας	Αρχιθαλα- μηπόλος, κ.α.	Ναύτης (ΑΒ)
9000+						
7000-9000						
5000-7000						
4000-5000						
3000-4000						
2000-3000						
1000-2000						
<1000						

**38. Τι είδους επιπλέον παροχές και κίνητρα προσφέρετε στους ναυτικούς σας;**

<i>Συμπληρώστε με ένα ή περισσότερα 'X'. (Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)</i>	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3
1. Πριμ- bonus αποδοτικότητας						
2. Πριμ μακροχρόνιας υπηρεσίας στην εταιρεία						
3. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης						
4. Δωρεάν ή επιδοτούμενη εκπαίδευση						
5. Μισθός ανάπαυσης						
6. Στήριξη στις οικογένειες ναυτικών (π.χ. δώρα, εκδηλώσεις)						
7. Άλλο (προσδιορίστε) _____						
8. Κανένα, αρκεί ο μισθός						

## **Δ7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ**

**39. Ποια είναι η εκπαίδευση που δέχονται από την επιχείρησή σας οι ναυτικοί πριν τη ναυτολόγησή τους; (Όπου, Ε 1,2,3 ορίζετε την εθνικότητα 1,2,3 αντίστοιχα).**

Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3
ΝΑΙ:					
_____	_____	_____	_____	_____	_____
ΟΧΙ:	Καμία, αρκούν τα πιστοποιητικά.				

*Συμπληρώστε με 'X'.*

**40. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει πρόγραμμα υποδοχής (familiarization) των νέων ναυτικών και ένταξής τους στο πλοίο κάθε φορά που αλλάζει πλήρωμα;**

<i>Συμπληρώστε με 'X'. (Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)</i>	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα		
	Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3
ΟΧΙ	Δεν εφαρμόζει κανένα.					
ΝΑΙ για:						
40α. Το οποίο διαρκεί:						

**41. Έχετε εντοπίσει κατά καιρούς διαφορές μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων στους ναυτικούς που απασχολείτε;**

<b>Συμπληρώστε τις εθνικότητες που απασχολείτε, π.χ. ΕΛΛ: Έλληνες, ΦΙΛ: Φιλιππινέζοι, κ.ο.κ</b>				
1. Διαφορές κατά την εργασία (άλλοι λειτουργούν αυτόνομα, άλλοι ομαδικά)	Πιο αυτόνομα			Πιο ομαδικά
2. Διαφορές στην αποδοχή της ιεραρχικής δομής και εξουσίας (υπακοή)	Πιο ηγέτες			Πιο εκτελεστές
3. Διαφορές στην αντίδραση σε αβέβαιες και έκτακτες καταστάσεις ρίσκου, και στις συχνές αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος	Αποφεύγουν καταστάσεις ρίσκου			Αντιμετωπίζουν καταστάσεις ρίσκου
4. Διαφορές στην αντίληψη για τη ζωή και την εργασία, δηλ. την προσωπική ολοκλήρωση (κάποιοι θυσιάζουν προσωπικό χρόνο για τη δουλειά, άλλοι όχι)	Ίκανοποίηση: από οικογένεια			Ίκανοποίηση: από δουλειά
5. Διαφορές στους προσωπικούς στόχους (άλλοι προσανατολίζονται στο γρήγορο κέρδος, άλλοι στη σταδιοδρομία στο επάγγελμα)	Παρόν: κέρδος			Μέλλον: καριέρα
6. Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων.				

**42. Εκπαιδεύετε τους ναυτικούς σας σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας;**

(Όπου, Ε 1,2,3: εθνικότητα 1,2,3)	Αξιωματικοί			Κατώτερο Πλήρωμα			Προσωπικό Ξηράς
	Ε1	Ε2	Ε3	Ε1	Ε2	Ε3	
<b>ΟΧΙ</b>							
<b>42α. ΝΑΙ για: Αν ΝΑΙ με ποιο τρόπο;</b>	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Συμπληρώστε με 'X'.

**43. Ιεραρχείστε τα μέτρα που πιστεύετε ότι χρειάζονται για να έχει θετικά αποτελέσματα η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο.**

1. Γνώση πάνω στις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ εθνικών культурών	
2. Εκπαίδευση πάνω στην ηγεσία και διαχείριση πολυεθνικών ομάδων	
3. Εμπειρία και μια μικρή εκπαίδευση/ ενημέρωση	
4. Καλό εργασιακό κλίμα	
5. Άλλο	
6. Καμία εκπαίδευση δε χρειάζεται (πηγαίνετε ερώτηση 44)	

Συμπληρώστε με 1: πιο σημαντικό, 2: αρκετά σημαντικό, 3: μέτρια σημαντικό, κ.ο.κ.

**43α. Εάν είστε θετικοί στη συμβολή της εκπαίδευσης, σε ποιόν πιστεύετε ότι θα πρέπει να απευθύνεται η εκπαίδευση/ γνώση περί πολιτισμικής ποικιλίας;**

1. Τον καπετάνιο	
2. Τους Ανώτατους Αξιωματικούς	
3. Όλους τους ναυτικούς	
4. Το προσωπικό γραφείου	
5. Όλους τους παραπάνω	

Συμπληρώστε με 'X'.



## Ε. ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

### 44. Αξιολογήστε τις παρακάτω απόψεις.

Συμπληρώνετε με: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ λίγο,

3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ λίγο, 5: Συμφωνώ απόλυτα.

1. Υπεύθυνοι για την αποδοτική λειτουργία του πλοίου είναι όλοι οι ναυτικοί, ανεξαρτήτως θέσης ή εθνικότητας (π.χ. μόνο οι Ανώτατοι Αξιωματικοί ή οι Έλληνες ναυτικοί).	
2. Η επιλογή της σύνθεσης των πληρωμάτων γίνεται πρώτα με βάση το κόστος.	
3. Η πρόσληψη ικανών, αλλά υψηλού κόστους ναυτικών σε συγκεκριμένες θέσεις στο πλοίο επιδιώκεται.	
4. Οι αποφάσεις που αφορούν στη διαχείριση των πληρωμάτων είναι στρατηγικού χαρακτήρα.	
5. Η πολιτισμική ποικιλία πάνω στο πλοίο δε δημιουργεί κανένα πρόβλημα.	
6. Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των πληρωμάτων είναι αυτόνομο κοινωνικό φαινόμενο στο οποίο δεν παρεμβαίνει το γραφείο.	
7. Η εταιρεία επιδιώκει τη μεταφορά γνώσεων από τους παλαιότερους στους νεότερους ναυτικούς.	
8. Ο αποτελεσματικός Καπετάνιος πρέπει να τηρεί αποστάσεις με το πλήρωμα.	
9. Οι υφιστάμενοι πάνω στο πλοίο πρέπει να ακολουθούν τις εντολές των ανωτέρων, χωρίς να ζητούν αιτιολόγηση ή διευκρίνιση, εάν δεν κατανοούν.	
10. Όλες οι δραστηριότητες διαχείρισης πληρωμάτων περιγράφονται λεπτομερώς σε γραπτούς κανόνες.	
11. Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων αυξάνει το φόρτο εργασίας.	
12. Η εταιρεία διατηρεί σχέσεις επικοινωνίας με όλες τις οικογένειες των ναυτικών.	
13. Οι Ανώτατοι Αξιωματικοί είναι σημαντικότεροι από τις υπόλοιπες ειδικότητες πάνω στο πλοίο.	
14. Ουδείς ναυτικός αναντικατάστατος, είτε Αξιωματικός, είτε πλήρωμα.	
15. Η υπάρχουσα κουλτούρα- πολιτική της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους του πλοίου.	
16. Οι γραπτοί κανόνες και διαδικασίες διαχείρισης πληρωμάτων εφαρμόζονται απόλυτα.	
17. Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας εντείνει τις πολιτισμικές διαφορές και διαφωνίες.	
18. Το στυλ ηγεσίας που ασκείται πάνω στο πλοίο ελέγχεται από το γραφείο.	
19. Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξετάζεται με συγκεκριμένο τρόπο από τον υπεύθυνο πληρωμάτων.	
20. Ο υπεύθυνος πληρωμάτων πρέπει να συζητά με όλους τους ναυτικούς, ζητήματα που αφορούν στην εργασία, διαβίωση πάνω στο πλοίο, μισθό, κ.α.	
21. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τους ναυτικούς της ως σύνολο και όχι μεμονωμένα.	
22. Η πολιτισμική ποικιλία των ναυτικών στα πλοία δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους.	
23. Μεταξύ ναυτικών, αλλά και προσωπικού γραφείου μεταφέρονται γνώσεις, χωρίς να χρειάζεται να καταγραφούν.	
24. Η εταιρεία εφαρμόζει σε επιλεγμένους ναυτικούς της, μέτρα εναλλαγής θέσεων από το πλοίο στο γραφείο, μετεκπαίδευσης στο γραφείο και στο εξωτερικό.	
25. Η διαφοροποίηση των κινήτρων- παροχών μεταξύ των ναυτικών (ανάλογα με θέση και εθνικότητα) είναι αυτονόητη.	

**45. Ιεραρχείστε ποιους πόρους της επιχείρησης θεωρείτε πιο κρίσιμους για την ανταγωνιστικότητά της.**

*Συμπληρώνετε με σειρά σημαντικότητας, ξεκινώντας από:  
1: απόλυτα κρίσιμος, 2: αρκετά κρίσιμος, 3: μέτρια κρίσιμος, 4: λίγο κρίσιμος,  
5: ελάχιστα έως καθόλου κρίσιμος.*

<b>1. Χρηματοοικονομικοί πόροι</b>	
(π.χ.) δανειοληπτική ικανότητα και δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από διεθνείς χρηματαγορές, επαρκής ρευστότητα, πολιτική επενδύσεων, χαμηλό λειτουργικό κόστος πλοίου, ισορροπημένη στρατηγική ναυλώσεων (για συνεχή απασχόληση πλοίων), ικανότητα αποδοτικής αγοραπωλησίας πλοίων.	
<b>2. Φυσικοί πόροι</b>	
(π.χ.) μέγεθος στόλου, διαφοροποίηση στόλου (τύπος πλοίων), μέγεθος πλοίων, ηλικία πλοίων, τεχνολογία πλοίων.	
<b>3. Ανθρώπινοι πόροι</b>	
(π.χ.) διατήρηση αποθέματος σε ναυτικούς (pool), πρόσβαση σε διεθνείς πηγές προσφοράς ναυτικών, εμπειρία- προϋπηρεσία και επίπεδο εκπαίδευσης-εξειδίκευσης ναυτικών, εκπαίδευση ναυτικών με βάση την κουλτούρα της εταιρείας, επίπεδο γνώσεων προσωπικού ξηράς.	
<b>4. Οργανωτικοί πόροι</b>	
(π.χ.) δομή επιχείρησης, εταιρική κουλτούρα, συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου, ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος, δίκτυο συνεργατών με τράπεζες, ναυλωτές, προμηθευτές και πράκτορες, υποστήριξη από επιχειρηματικό όμιλο ή/ και συμμαχία.	
<b>5. Φήμη (υπεραξία- 'goodwill')</b>	
(π.χ.) όνομα επιχείρησης, τεχνογνωσία σε εξειδικευμένες αγορές, κοινωνικό προφίλ, αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από πελάτες.	

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

*Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.*

Προγουλάκη Μαρία  
Υποψήφια Διδάκτωρ  
Πανεπιστημίου Αιγαίου  
Τμήμα Ναυτιλίας & Επιχειρηματικών Υπηρεσιών  
E-mail: [m.progoulaki@aegean.gr](mailto:m.progoulaki@aegean.gr)

# Παράρτημα Γ. Δομή Συνέντευξης σε Ανεξάρτητες Εταιρείες Διαχείρισης Πληρωμάτων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



## ΕΡΕΥΝΑ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται για τις ανάγκες της διδακτορικής διατριβής με θέμα «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Πολιτισμική Ποικιλία ως Θεμελιώδης Ικανότητα μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης», σε δείγμα ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διατριβή αυτή εντάσσεται στο Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού της Γ.Γ.Ε.Τ. (Υπουργείο Ανάπτυξης). Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Τα στοιχεία αυτών που θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και της εταιρείας δε θα δημοσιευτούν.

### (INTERVIEW) TO MANNING AGENTS

1. Έτος ίδρυσης;
2. Αριθμός εργαζομένων (προσωπικό γραφείου/ Αξιωματικοί & πληρώματα εντός και εκτός πλοίων).
3. Συνεργαζόμενες εταιρείες (πόσες ελληνικών συμφερόντων/ μέγεθος στόλων/ τύποι πλοίων/ σημαίες);
4. Πλήρη/ μερική υπηρεσία διαχείρισης πληρωμάτων;
5. Εθνικότητες που απασχολείτε.
6. Ποιές πολιτικές σύνθεσης πληρωμάτων εφαρμόζετε (μίξη εθνικοτήτων); Ποιά στοιχεία λαμβάνετε υπόψη;
7. Μέσο διάστημα συνεργασίας της εταιρείας με τους ναυτικούς;
8. Μέση διάρκεια ναυτολόγησης των ναυτικών;
9. Πώς κοστολογείτε τις υπηρεσίες σας (τιμές για επιχειρήσεις και ναυτικούς);
10. Ηλεκτρονικό πρόγραμμα (λογισμικό) για τη διαχείριση πληρωμάτων
11. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να διατηρείτε τους ναυτικούς στη διάθεση της εταιρείας (επικοινωνία με οικογένεια ναυτικών/ δώρα, εκδηλώσεις);
12. Προσφέρετε παροχές και κίνητρα στους ναυτικούς σας;
13. Εξετάζεται η ικανοποίηση του ναυτικού; Πώς, τότε, από ποιόν;
14. Χρήση ειδικών τεστ για την επιλογή ναυτικών (αγγλικών/ ΗΥ/ ψυχολογικά);
15. Προσωπική συνέντευξη για τους υποψήφιους ναυτικούς (από ποιόν);
16. Ποια είναι η εκπαίδευση που δέχονται από την επιχείρηση οι ναυτικοί πριν τη ναυτολόγησή τους;
17. Έχετε εντοπίσει κατά καιρούς διαφορές μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων (αυτόνομοι-ομαδικόι/ ηγέτες- εκτελεστές/ αποφυγή ρίσκου- αντιμετώπιση/ ικανοποίηση από οικογένεια-εργασία/ γρήγορο κέρδος- σταδιοδρομία) ;
18. Εκπαιδεύετε τους ναυτικούς σε ζητήματα διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας; Θα ήταν χρήσιμο, και σε ποιους (Αξιωματικούς/ πληρώματα/ προσωπικό γραφείου).

## Παράρτημα Δ. Θεματολογία εν πλω ομαδικών συζητήσεων και προσωπικών συνεντεύξεων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



### **ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ της ΜΑΡΙΑΣ ΠΡΟΓΟΥΛΑΚΗ**

Η παρούσα συζήτηση έχει σκοπό να προσδιορίσει δυσκολίες κατά την εργασία και τη συμβίωση πάνω στο πλοίο που προκύπτουν από την πολιτισμική σύνθεση των πληρωμάτων. Είναι σημαντικό να συλλεχθούν οι εμπειρίες που έχουν αποκομίσει οι ναυτικοί από όλη τη μέχρι σήμερα καριέρα τους στο επάγγελμα. Ταυτόχρονα, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των ναυτικών, ως προς τις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρεία αναφορικά με τα πληρώματα των πλοίων που διαχειρίζεται.

Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι εύρεσης ναυτικών, η διαδικασία της πρόσληψης, της αξιολόγησης εργασίας, η πολιτική μισθοδοσίας και ανταμοιβών, η εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα της πολιτισμικής ποικιλίας, ο ρόλος της ηγεσίας πάνω στο πλοίο, αλλά και από το γραφείο, και, τέλος, η διατήρηση της θέσης του ναυτικού, η ασφάλεια της θέσης εργασίας και η σταδιοδρομία τόσο στο ναυτικό επάγγελμα, όσο και στη συγκεκριμένη εταιρεία.

Όλες οι απαντήσεις θα επεξεργαστούν διατηρώντας την ανωνυμία του ερωτηθέντα.

### **INDEPENDENT SURVEY FOR THE DOCTORAL THESIS of MARIA PROGOULAKI**

The present discussion aims at examining the difficulties that are encountered during work and living on board, and which are caused due to the cultural synthesis of the crews. It is important to collect all the experiences that the crewmembers have had from the start of their career are examined. Furthermore, the opinion of the seamen, regarding the human resource management operations that the ship management company uses regarding the vessels' crews, is very vital.

More specifically, the methods used for the selection of seamen, the recruitment process, the evaluation of the work, the compensation and rewards policy, the training on the multicultural issue, the role that leadership plays so onboard, as from the company's office, and finally, the job security, maintaining employment and career prospects of the seamen, not only regarding their occupation, but also with regard to their maintaining of job in the frames of the ship management company. All answers will be treated with confidentiality and anonymity.

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ BACKGROUND- PERSONAL INFORMATION**

1. Ηλικία & οικογενειακή κατάσταση/ Age & marital status
2. Για ποιο λόγο επιλέξατε να γίνετε ναυτικός;/  
Why did you choose to become a sailor?
3. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στη θάλασσα;/  
How long have you worked as a seafarer?
4. Με ποιες διαφορετικές εθνικότητες έχετε συνεργαστεί;/  
Which are the nationalities that you have worked with?
5. Με ποιες εθνικότητες έχετε συνεργαστεί καλύτερα, και γιατί;/  
Which are the nationalities that you have co-operated better with, and why?
6. Με ποιες εθνικότητες έχετε συνεργαστεί λιγότερα αποτελεσματικά, & γιατί;/  
Which are the nationalities that you have co-operated less effectively, and why?

### **ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ- ΕΥΡΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ SEARCHING AND FINDING OF JOB**

7. Πώς αναζητάτε και βρίσκετε θέση εργασίας;/  
How do you usually search to find a job?
8. Αναφέρετε μερικά από τα προβλήματα που έχετε συναντήσει κατά τη διάρκεια αναζήτησης εργασίας, π.χ. 'μαύρη λίστα'.  
Mention any problems that you have faced during the searching of job, such as 'blacklisting' by agencies./
9. Έχετε περάσει από συνέντευξη στον υπεύθυνο για την πρόσληψή σας;/ Have you been interviewed by the agent and by the company before your recruitment?

### **ΕΡΓΑΣΙΑ & ΔΙΑΒΙΩΣΗ ΣΤΟ ΠΛΟΙΟ/ WORKING & LIVING ONBOARD**

10. Αναφέρετε οποιοδήποτε δύσκολες ή ενοχλητικές καταστάσεις έχετε βιώσει στη διάρκεια της καριέρας σας που να σχετίζονται με την πολιτισμική σύνθεση των πληρωμάτων.  
Mention any kind of difficult, annoying or strange situations you have experienced during your career, that are related to the multicultural synthesis of the crews.
11. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε όταν εργάζεστε και ζείτε στο πλοίο με αλλοεθνείς;  
Which are the main problems that you face when working and living onboard with foreigners?
12. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που βρίσκετε από την πολιτισμική ποικιλία των πληρωμάτων;  
Which are the advantages you think that exist because of multiculturalism onboard?

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ/ EVALUATION & REWARDS**

13. Αξιολόγηση γίνεται στο πλοίο ή και στο γραφείο? Ποιος κάνει την αξιολόγηση, πώς, και πότε;/  
Is the evaluation of seafarers conducted onboard or also at the company's offices? Who makes the evaluation, how, and when?
14. Μαθαίνετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας; Αν όχι, γιατί, και θα θέλατε να ξέρετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;/  
Are you aware of the results of your evaluation? If no, why, and would you like to know the results?
15. Είστε ικανοποιημένος από το επίπεδο του μισθού σας;/  
Are you satisfied from the level of your salary?
16. Θα θέλατε να παίρνετε 12-μηνο μισθό, όταν είστε ξέμπαρκος, bonus ή πρόσθετες παροχές;  
Would you like to get a 12-month-pay, instead of per voyage pay, receive any bonus or presents?

17. Αναφέρετε οποιαδήποτε προβλήματα- παράπονα έχετε σχετικά με την ανταμοιβή σας.  
Mention any problems- complaints you have regarding your rewards.

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ/ TRAINING ON THE MULTICULTURAL MATTER**

18. Ποιες εθνικότητες πιστεύετε ότι είναι τόσο καλά εκπαιδευμένοι όσο εσείς;  
Which nationalities do you believe are so well trained as you?

19. Δώστε έναν ορισμό της 'κουλτούρας'.  
How can you define 'culture'?

20. Θα θέλατε να υπάρχει μία συγκεκριμένη γλώσσα σώματος με χειρονομίες που να τη διδαχθούν και οι αλλοεθνείς ναυτικοί για να την χρησιμοποιείτε για κάποιες από τις εργασίες πάνω στο πλοίο;

Would you like to be taught a particular body language with gestures in order to communicate better with foreigners?

### **ΗΓΕΣΙΑ, ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ- LEADERSHIP, TEAM SPIRIT & SOCIALIZATION**

21. Νιώθετε σεβασμό, ασφάλεια και αλληλεγγύη για όλα τα μέλη του πληρώματος;/  
Do you feel respect, confidence and togetherness (community) for all the crewmembers?

22. Θα σας άρεσε να τρώτε κάποιες φορές με όλο το πλήρωμα, π.χ. 1 φορά την εβδομάδα και να οργανώνετε κοινές εκδηλώσεις;/

Would like to take your meal, for instance once a week, with the whole crew, or party occasionally all together?

### **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ/ JOB SECURITY, MAINTAINING EMPLOYMENT AND CAREER**

23. Τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίησή σας από το επάγγελμα;/  
What is more important for your job satisfaction?

24. Θα θέλατε να ταξιδεύετε πιο συχνά με ναυτικούς που ήδη γνωρίζετε ή αυτό δεν έχει καμία σημασία για εσάς;/

Would like to sail more often with seamen that you already know, or it doesn't matter?

25. Θέλετε να συνεχίσετε να είστε ναυτικός ή σύντομα να επιστρέψετε στην ξηρά και σε μια άλλη δουλειά;/

Do you want to continue being a sailor, or do you prefer soon to find a job at shore?

26. Θέλετε να συνεχίσετε να ταξιδεύετε με πλοία της εταιρείας αυτής;/  
Do you want to continue working for this company?

27. Αναφέρετε οτιδήποτε θεωρείτε ότι μπορεί να βελτιώσει την εργασία και διαβίωσή σας πάνω στο πλοίο.

Mention anything that you believe could improve the working and living conditions onboard.