

MBAΧΙΟΣ

Φοιτητές
Αιγαίου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ



Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις ναυτιλιακές
επιχειρήσεις: διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της
ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας των
εργαζομένων

ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΣΑΡΡΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΜΑΡΙΑ ΣΑΛΑΜΟΥΡΑ

ΧΙΟΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:Η αξία της ποιότητας σε μία επιχείρηση.....	8
2.1. Μεγιστοποίηση ποιότητας και παραγωγικότητας.....	10
2.2. Ορισμός στρατηγικού management.....	11
2.3. Εσωτερικός έλεγχος (Internal audit).....	13
2.4. Εταιρική υπευθυνότητα.....	14
2.5. Εννοιολογική προσέγγιση της εταιρικής ευθύνης.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:Μάρκετινγκ και εσωτερικό μάρκετινγκ:Εννοιολογική προσέγγιση, κριτική και εξέλιξη.....	18
3.1. Εσωτερικό Μάρκετινγκ	22
3.2. Το Εσωτερικό μάρκετινγκ ως συνώνυμο Της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	26
3.3. Marketing, Επιχειρηματική Αριστεία και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:Ο Ναυτιλιακός Κλάδος.....	34
4.1. Ελληνική Ναυτιλία.....	37
4.2. Ποιότητα στη Ναυτιλία.....	38
4.3. Η Ναυτική Εργασία.....	40
4.4. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	41
4.5 Παράγοντες Ικανοποίησης Ναυτικών.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:Πρωτογενής Έρευνα, Ερευνητικό μέρος.....	57
5.1. Σκοπός.....	57
5.2. Μεθοδολογία της έρευνας.....	57
5.3. Αποτελέσματα.....	59
5.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	59
5.3.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	62
5.3.3 συνολική εργασιακή ικανοποίηση.....	107
5.4.Συμπεράσματα.....	110
5.5.Προτάσεις για περεταίρω έρευνα.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΥΝΤΕΥΞΗΣ.....	116
Βιβλιογραφία.....	122

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ελλάδα παραμένει η κορυφαία ναυτιλιακή χώρα στον κόσμο, καθώς οι Έλληνες πλοιοκτήτες με 5.624 πλοία ελέγχουν σήμερα περίπου το 21% του παγκόσμιου στόλου, σε όρους χωρητικότητας dwt(834εκατομύρια τόνους). Η συνολική χωρητικότητα του ελληνόκτητου στόλου έχει αυξηθεί κατά 45,8% σε σύγκριση με το 2014, ενώ ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, δηλαδή από το 2019, η χωρητικότητα αυξήθηκε κατά 7,4%².

Παρόλο που ο αριθμός των πλοίων έχει πολλαπλασιαστεί στην πάροδο των δεκαετιών, οι θέσεις εργασίας έχουν μειωθεί, οι αξιωματικοί ξένων εθνικοτήτων αγγίζουν έως και το 50% των θέσεων, τα κατώτερα ελληνικά πληρώματα αντικαταστάθηκαν από ξένα, η παραμονή στα λιμάνια από 2 εβδομάδες στην δεκαετία του 90' με την βελτίωση της τεχνολογίας πλέον είναι σε 2-4 μέρες, οι έλεγχοι στα λιμάνια και η προβλεπόμενη ποιότητα έχει αυξηθεί ραγδαία. Όλα αυτά έχουν οδηγήσει στην μεγάλη επιβάρυνση του ναυτικού, τόσο σωματικά όσο και πνευματικά.

Μια ναυτιλιακή εταιρία η οποία έχει μη παραγωγικούς ναυτικούς έρχεται αντιμέτωπη με τα έξης:

- Ελλιπής συντήρηση μηχανημάτων και εξοπλισμού πλοίου με αποτέλεσμα συχνές βλάβες που οδηγούν σε μεγαλύτερες δαπάνες σε ανταλλακτικά.
- Πρόστιμα από παρατηρήσεις από κακή συντήρηση μηχανημάτων ή παραβίαση κανόνων ασφάλειας από τα Poststatecontrol, flaginspection
- Πρόστιμα από παραβίαση συνθηκών εργασίας σύμφωνα με τα πρότυπα της ITF (με συχνότερες καταγγελίες για εργασία περισσότερων ωρών από την σύμβαση και ελλιπές απόθεμα τροφίμων)
- Παρατηρήσεις και αύξηση των ασφάλιστρων από φορείς ασφαλίσεων που ελέγχουν την κατάσταση του πλοίου της εταιρίας και προσαρμόζονται τα ασφάλιστρα ανάλογα το ρίσκο.
- Κυρώσεις λόγω off-hire(καθυστερημένη παράδοση φορτίου) η detain πλοίου από κρατικές αρχές (κράτηση πλοίου μέχρι να γίνουν απαραίτητες επιδιορθώσεις)

Στην παρακάτω εργασία παραθέτονται όλοι οι παράμετροι, οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον του ναυτικού, οι οποίοι αυξάνουν το στρες του και οδηγώντας τον σε μια κατάσταση όχι μόνο μειωμένης αποδοτικότητας αλλά ο ίδιος είναι επικίνδυνος για την πρόκληση οικονομικής ζημιάς, ακόμα και κίνδυνου σωματικής ακεραιότητας του ίδιου ή των συναδέλφων του. Οι κυριότεροι είναι μεγάλες συμβάσεις, απομάκρυνση από οικογένεια, απομόνωση, κακοί συνεργάτες.

Όσο αναφορά τα στοιχεία που δεν πρέπει να αλλάξουν ώστε να παραμείνει ο ναυτικός ικανοποιημένος η πλειοψηφία απάντησε υψηλή αμοιβή και σωστοί συνεργάτες, ενώ σύμφωνα με τις ατομικές συνεντεύξεις ο κόσμος που βρίσκεται μέσα στα πλοία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ψυχική ισορροπία του ναυτικού, καθώς είναι οι συμμετέχοντες στις ψυχαγωγικές δραστηριότητες εντός πλοίου και οι πρωταγωνιστές των ιδιαίτερων ιστοριών που βιώνουν και αφηγούνται.

Η παρούσα εργασία επισημάνει την αναγκαιότητα η ναυτιλιακή εταιρία να απομακρύνει από τα πλοία της άτομα τα οποία είναι τοξικά και επηρεάζουν την ψυχική υγεία και την παραγωγικότητα των υπολοίπων στο πλοίο και να κατανοήσει την χημεία των χαρακτήρων των ναυτικών. Επιπλέον, προτείνει να στέλνει άτομα που έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν ή ακόμα να δίνεται η δυνατότητα οι ναυτικοί να διαλέγουν το πλοίο με τον κόσμο που επιθυμούν, ώστε να διασφαλιστεί ένα καλό εργασιακό κλίμα χωρίς στρες και συγκρούσεις, οι οποίες μειώνουν την διάρκεια σύμβασης τους και την εργατικότητα τους.

Λέξεις κλειδιά: ναυτικό επάγγελμα, παραγωγικότητα, ικανοποίηση

ναυτικών, εσωτερικό μάρκετινγκ, ναυτιλιακές επιχειρήσεις

ABSTRACT-KEY WORDS

Greece is a maritime nation by tradition. Today, Greek shipping industry worth more than 21.9 billion. The Greek merchant navy controlled the largest merchant fleet in terms of tonnage with a total 834 million tones and total fleet of 5626 Greek owned vessels according to Lloyd's list. However, the huge increase of new vessels did not bring new jobs, half officers are foreign nation and the non officers replaced totally. The total stay in port decreased from 2 weeks to 2-4 days, the quality standards become very high and the vessel is inspected in every port from strict post state control inspectors, who usually impose fines. One shipping company who has non productive seamen has problems with:

- Bad maintained equipment that need more often than usual repair and increased cost in spare parts.
- Fines from post state control or flag inspection remarks.
- Fines from ITF cause of bad working environment.
- Remarks that effect negative the insurance policies of vessel, cause those make it high risk.
- Off hire fines or detain vessels. In those situations, company loses thousands of money each day.

In this master thesis, all the parameters which affect negatively the working environment of seamanre listed , as well as those parameter rise up the total stress of seaman and lead him to a situation of reduced efficiency, financial damage and even a risk to his physical integrity or his colleagues. Main factors are long contracts, separation from family, isolation and bad colleagues.

The elements that should not change for seamen to be kept satisfied are high pay and the right partners. According to individual interviews, the colleagues in the vessel are decisive factor for the mental health, as they are the main participants in the entertainment activities onboard and the protagonist of the special stories they experience and tell.

This master thesis points out the necessity for the shipping company to find out the toxic people, who negative affect all the crew and remove them from the company and also understand the chemistry of the seamen's characters. Itsuggests to send people who have worked together in the past and even give the power to chose vessel

with the people they prefer so that to ensure a good working climate, without stressful conflicts which reduce the duration of their contract and the willing to work.the

Key words: seafaring profession, productivity, seaman satisfaction, internal marketing, shipping companies

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας παράγοντας, ο οποίος έχει επηρεάσει όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής στην σύγχρονη εποχή και θα εξακολουθήσει να ασκεί επιρροή και στο μέλλον, συνεπώς ανοίγουν καινούριες αγορές, κατασκευάζονται καινούρια προϊόντα, νέες αρμοδιότητες και πρακτικές. Τον τελευταίο καιρό ο παράγοντας «άνθρωπος» παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η επιτυχία που έχει κάθε οργανισμός, είναι βασισμένη σε έναν ορθό σχεδιασμό και στην έμφαση την οποία δίνει στους πόρους ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Porter (1980) οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κάνουν προσπάθειες να βελτιώνονται συνεχώς για να μπορέσουν να έχουν ένα πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές και αυτό θα μπορέσει να πετύχει όταν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να κάνουν τους παραγωγικούς πόρους παρόμοιους ή ίδιους με αυτούς της εκάστοτε επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό δίνει εφόδια μέσα από την εργασία του, την δημιουργικότητα και τα ταλέντα του, σε όλες τις επιχειρήσεις αλλά και τους οργανισμούς. Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης για να μπορέσει να έρθει αντιμέτωπη με τις μεγάλες μεταρρυθμίσεις που φέρνει η παγκοσμιοποίηση (αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές) μπορεί να βρεθεί στις ικανότητες που έχει το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

Το κεφάλαιο των ανθρώπων, μπορεί να οριστεί από κάποιον οικονομολόγο σαν το σύνολο με τις δεξιότητες, την εκπαίδευση, τις ικανότητες, την κατάρτιση και τις γνώσεις που έχει το προσωπικό, το οποίο με την σειρά του δημιουργεί μια αξία για της επιχείρηση και γενικά τους εργοδότες τους. Ένας ορισμός, ο οποίος θα μπορούσε να αποδοθεί στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η «αξιοποίηση και επιτυχία των στόχων οργάνωσης. Όλα τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί, δίνονται επιπλέον καθήκοντα στο προσωπικό, επομένως έχει να κάνει με όλα τα στελέχη της διοίκησης, ανεξάρτητα από το επίπεδο» (Mondy, 2018, σελ.136). Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα βασικότερα κομμάτια για μια επιχείρηση, αφού έχει την ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού, την ορθή στελέχωση του οργανισμού και την επιμέρους επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού.

Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο για όλους τους οργανισμούς που έχουν να κάνουν με παρεχόμενες υπηρεσίες, αυτό συμβαίνει διότι το 85% από τους οργανισμούς είναι τέτοιου είδους, μιας και η εξυπηρέτηση καθώς και οι υπηρεσίες δίνονται από ανθρώπους. Ένα ανθρώπινο δυναμικό κακής ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε κακής ποιότητας εξυπηρέτηση των πελατών, η αποτελεσματική αξιοποίηση των γνώσεων είναι ανάλογη με το πλεονέκτημα προς τον ανταγωνισμό και με κέρδη. Εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που δημιουργούν την αξία, δεν μπορούν να αντιγραφούν και να γίνουν ανθρώπινο κεφάλαιο, που σημαίνει δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και δυνατότητες. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενδέχεται να επιτευχθεί όταν προσελκύονται ικανοί εργαζόμενοι, μέσω αναπτυξιακών και μαθησιακών διαδικασιών. Άρα, οι ανθρώπινοι πόροι είναι ανάγκη να επιλεγθούν με προσοχή και να δέχονται συνεχή εκπαίδευση και ανταμοιβές για τους στόχους που έχουν πετύχει και τέλος λειτουργούν εντός ενός κατάλληλου εργασιακού εργατικού περιβάλλοντος. Άρα, η «διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου, συγκαταλέγει μια συστηματική μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση για τον βαθμό που οι διοικητικές πρακτικές και πολιτικές για τους ανθρώπους, φτιάχνουν αξίες» (Armstrong, 2009).

Σαν «εσωτερικό περιβάλλον», εννοούνται τα στοιχεία τα οποία δημιουργούν και δομούν μια επιχείρηση, τον οργανισμό, τον φορέα και ούτω καθεξής. Στο εν λόγω περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται τα προϊόντα που παράγονται, οι πόροι, το προσωπικό, το κεφάλαιο και τα στελέχη μεταξύ άλλων. Ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον, συγκαταλέγονται η γενικότερη αγορά, ο ανταγωνισμός και τα λοιπά στοιχεία τα οποία φτιάχνουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται κάποια επιχείρηση. Οι ανάλογοι όροι που είναι σε θέση να αξιοποιηθούν, χωρίς να έχουν παραλληλιστεί απόλυτα, είναι όροι «μάκρο» και «Μίκρο» για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ωστόσο οι αν λόγω έννοιες έχουν μεγαλύτερη σχέση με τον παράγοντα των οικονομικών (Hillary, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η αξία της ποιότητας σε μία επιχείρηση

Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση για την ποιότητα που υπάρχει σε σχέσεις, δραστηριότητες και κλάδους των επιχειρήσεων. Είναι ευνόητο ότι για να επιτευχθεί ένα είδος εύρυθμης λειτουργίας και να ξεπεράσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τα αντίστοιχα που διαθέτουν οι ανταγωνιστές, είναι απαραίτητες οι παρακάτω προϋποθέσεις (Omachonu, Ross, 2004).

- Ανταγωνισμός με λοιπές εταιρίες, σχετικά με την σχέση που έχει το κόστος με την αξία, όπως γίνεται αντιληπτό στους πελάτες. Οι πελάτες των επιχειρήσεων, βασισμένοι στις προσδοκίες που δημιουργήθηκαν από τα αγαθά που παράχθηκαν από την επιχείρηση, λαμβάνουν κάποια αξία όταν καταναλώνουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα. Εκτός από υπηρεσίες και προϊόντα, η ποιότητα έχει συνδεθεί με την ονομασία του προϊόντος και την ονομασία της εταιρίας. Βασιζόμενοι στα προαναφερθέντα, οι εταιρίες ενδέχεται να μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικότερο αποτέλεσμα και μια αίσθηση ποιότητας στους πελάτες, στις περιπτώσεις που τα αγαθά που λαμβάνει ξεπερνούν τις προσδοκίες που έχει, ή αρνητικότερη αίσθηση ή αντίληψη, σε περιπτώσεις που η ποιότητα είναι ελλιπής, ή σε περιπτώσεις που οι προσδοκίες του ήταν πιο υψηλές από το τελικό αποτέλεσμα το οποίο προσκόμισε από την αγορά του. Με αυτόν τον τρόπο, η ποιότητα έχει συνδεθεί με την επιπλέον αξία προς τον πελάτη.
- Εστίαση στην ποιότητα των διαδικασιών. Για να επιτευχθούν ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, συνεπώς ικανοποίηση από τους πελάτες της επιχείρησης, είναι ανάγκη να γίνει σχεδιασμός των διαδικασιών που θα ακολουθήσει, έτσι ώστε να είναι κυρίαρχη η ποιότητα σε όλα τα βήματά τους. Μια ορθά δομημένη διαδικασία είναι σε θέση να φέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία στις εκροές των διαδικασιών, αλλά και να μειώσει το κόστος και τον χρόνο λειτουργίας. Σε αυτό το σημείο είναι ανάγκη να διαχωριστούν η ποιότητα που έχουν τα προϊόντα, από αυτή της διαδικασίας. Η ποιότητα που έχουν τα προϊόντα είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο δημιουργείται μέσα από την ύπαρξη ποιότητας στις λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης.

- σχέση προμηθευτών - πελατών μέσω της επιχείρησης. Οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτές τις δύο ομάδες ατόμων, ενδέχεται να μεταλλαχθεί μονάχα αν το αποφασίσει η επιχείρηση, καθώς η εξέλιξη μπορεί να επιτευχθεί με το πέρασμα του χρόνου. Κύριος στόχος των προμηθευτών είναι να φτιάξουν ένα ποιοτικό αίσθημα για τα προϊόντα προς τους πελάτες, κάνοντας την αξία πιο μεγάλη και την τιμή των προϊόντων πιο μικρή.
- Η στρατηγική ως συνεχής βελτίωση. Η βελτίωση κάθε διαδικασίας και προϊόντος των εταιρειών είναι ανάγκη να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται βήμα-βήμα σε όλη την διάρκεια των δραστηριοτήτων και λειτουργιών που έχει μια εταιρία. Η προσήλωση που υπάρχει για τους τρόπους με τους οποίους βελτιώνονται οι διαδικασίες, φέρνει την επιχείρηση στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων αλλά και βραχυπρόθεσμων στόχων που έχει θέσει.
- Επέκταση της προσέγγισης σε κάθε τομέα, επίπεδο και διαδικασία στην εταιρεία. Η έννοια που έχει η ποιότητα, είναι ανάγκη να αναζητείται σε κάθε πτυχή των επιχειρήσεων, ακόμη και σε αυτές οι οποίες δεν επιδρούν εμφανέστατα στο ολοκληρωμένο προϊόν που προσφέρει μια εταιρία.

2.1 Μεγιστοποίηση ποιότητας και παραγωγικότητας

Η καλύτερευση της παραγωγικότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί στην περίπτωση που με την ίδια ποσότητα από εισροές που αξιοποιεί η επιχείρηση, ο αριθμός με τις εκροές δέχεται αύξηση είτε με σταθερές εκροές μειώνεται η ποσότητα εισροών αξιοποιεί η επιχείρηση. Συχνά οι επιχειρήσεις κάνουν προσπάθειες με την χρήση καινούργιας τεχνολογία ή καινούργιων μεθόδων και διαδικασιών να επιτύχουν κάθε αποτέλεσμα.

Μια επιχείρηση μπορεί να δοκιμάσει διαφορετικούς τρόπους για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα σαν την μείωση κόστους, αφού για αυτή έχει χρησιμοποιηθεί ο σωστός τρόπος, άρα η αποφυγή του «εύκολου δρόμου», σαν τις μειώσεις στα έξοδα έρευνας και εξέλιξης ή προώθησης. Ακόμα ένας τρόπος αποτελεί και η αποτελεσματικότερη διοίκηση των εταιριών και οι επενδύσεις που γίνονται σε

καινούριες τεχνολογίες, πιο ανεπτυγμένα συστήματα ή εκπαίδευση για τους εργαζόμενους.

Ακόμα οι επενδύσεις σε εξοπλισμό θα δώσουν ένα επιπλέον κίνητρο για εργασία καθώς η καθημερινή εργασία γίνεται πιο εύκολη γρήγορη και ευχάριστη καθώς ο εργαζόμενος σταματά να σπαταλάει χρόνο σε παλιό και φθαρμένο εξοπλισμό και κάνει τις καθημερινές του εργασίες γρήγορα. Στο τέλος, σπουδαίο για μια εταιρία είναι να είναι απαλλαγμένη από διαδικασίες που της δίνουν λιγιστά οφέλη ή της βάζουν εμπόδια σχετικά με την παροχή υπηρεσιών ή την παραγωγή αγαθών, αντιθέτως, τον πιο σημαντικό ρόλο έχει η αποδοτικότερη εργασία (Omachonu, 2004).

2.2 Ορισμός στρατηγικού management

Οι συνεχόμενες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η προσαρμογή που δέχονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά τα καινούρια στοιχεία και η προσπάθεια επίτευξης στόχων που τέθηκαν από τα στελέχη, έχει φέρει την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός στρατηγικού μάνατζμεντ. Η εταιρία είναι αυτή που ορίζει την αποστολή και το όραμα που ακολουθεί, εφαρμόζει και αναπτύσσει μια στρατηγική που πιστεύεται πως είναι η καταλληλότερη σχετικά με τα στοιχεία εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της και εν τέλει ελέγχει την πορεία που έχει η παραπάνω διαδικασία για να είναι πιο απαραίτητες οι βελτιώσεις και προσαρμογές.

Τέσσερα στοιχεία που είναι ιδιαίτερα καθοριστικά για την έννοια που έχει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τα εξής (Dess, Lumpkin, Taylor, 2004):

1. Η εν λόγω διαδικασία είναι μια προσπάθεια για την επίτευξη στόχων σε ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο σε κάποια μεμονωμένα τμήματα ή πρόσωπα που διαθέτει. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι αντίστοιχο του ότι οι προσπάθειες και αποφάσεις από κάποια τμήματα εγκαταλείπονται στις περιπτώσεις που δεν φέρνουν οφέλη στο σύνολο της επιχείρησης.
2. Στις αποφάσεις πρέπει να κατανοούνται τα συμφέροντα που έχουν όλα τα μέρη τα οποία επένδυσαν και προσφέρουν με κάθε τρόπο στην επιχείρηση, δηλαδή προσδοκούν πράγματα για αυτή.
3. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ανάγκη να θέτει βραχυπρόθεσμους αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους.

4. Στις διαδικασίες των εταιριών είναι ανάγκη να επιδιώκεται η αποτελεσματικότητα αλλά και η αποδοτικότητα.

Λόγω των συνεχόμενων αλλαγών του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και της πολυπλοκότητας, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου. Η ανάγκη που έχουν οι επιχειρήσεις στην προσαρμογή στις εν λόγω μεταρρυθμίσεις έχει φέρει την τωρινή μορφή του στρατηγικού μάνατζμεντ για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2004).

Η ανάγκη που υπάρχει για την θέσπιση οργανωσιακών στόχων οι οποίοι κατανοούν της μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, γεγονός που μέχρι πρότινος δεν πραγματοποιούνταν, καθώς και η ανάγκη που υπάρχει για τον προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για πετύχουν οι στόχοι που τέθηκαν, έφερε την δεύτερη παραλλαγή του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία έχει την ονομασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Η εν λόγω μορφή στρατηγικής σχεδίασης αξιοποιήθηκε κατευθείαν έπειτα από τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο, αφού οι συνθήκες και η απλότητα των μονάδων επιχειρηματικότητας, η χαμηλή ένταση του ανταγωνισμού η σχετική ακρίβεια που υπάρχει στην πρόβλεψη των τάσεων που έχει το περιβάλλον, μαζί με τον μεγάλο αναπτυξιακό ρυθμό έκαναν την εφαρμογή ενός πιο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού πιο εύκολη. Το ακόλουθο στάδιο πήρε την ονομασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Τον πιο σημαντικό ρόλο στην εν λόγω φάση έχει η απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, μέσω της ανάπτυξης των ισχυρών σημείων που έχει μια επιχείρηση, μαζί με το εξωτερικό της περιβάλλον που πάντα πρέπει να προβλέπεται. Η τελική μορφή που παίρνει ο σχεδιασμός ο οποίος εφαρμόζεται από τα μέσα του '70, είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι επιχειρήσεις συνολικά, δηλαδή τα άτομα που την αποτελούν, μαζί με τις δομές, τα καθήκοντα που έχουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη και οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζουν και να στηρίζουν όσα σχεδιάστηκαν. Κατά αυτόν τον τρόπο, βάση της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και των εμπειριών και ενστίκτων που έχουν τα στελέχη, παίρνονται αποφάσεις οι οποίες φέρνουν την στρατηγική που ακολουθείται. Η στρατηγική πιστεύεται πως είναι απαραίτητη για της επιχειρήσεις, αφού είναι η προσπάθεια και το μέσον για να εφαρμοστούν οι στόχοι και η αποστολή που έχει η επιχείρηση, τα οποία θα την οδηγήσουν σε μια υπερέχουσα θέση, σχετικά με τους ανταγωνιστές που έχει, καθώς επίσης θα φέρει και ικανοποίηση για τις

ενδιαφερόμενες ομάδες οι οποίες σχετίζονται με αυτή. Η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών αναλυτικότερα μπορεί να πετύχει τα εξής (Παπαδάκης, 1999):

- Βάζει τις κατευθύνσεις σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, για να πετυχαίνουν οι στόχοι οι οποίοι τέθηκαν, μακρόχρονα ή βραχύχρονα και γενικότερα η αποστολή που έχει η επιχείρηση.
- Φέρνει την λήψη ομαλών αποφάσεων για να αποφασίζονται πράγματα τα οποία δεν αντικρούουν το ένα με το άλλο, αντιθέτως μπορεί να βρεθεί σε κάθε μια από αυτές ένα πνεύμα που είναι κοινό, ανεξάρτητα από τις συνεχόμενες αλλαγές που δέχεται το περιβάλλον, οι οποίες επιδρούν στα στελέχη και τμήματα που έχει η εταιρία.
- Φέρνει τον συντονισμό δραστηριοτήτων, για να μπορούν όλες οι λειτουργίες όλων των επιχειρησιακών τμημάτων να προχωρούν έχοντας σαν στόχο την εφαρμογή μιας ορισμένης στρατηγικής.
- Κάνει την θέση που έχει η επιχείρηση πιο σαφή έναντι στις άλλες επιχειρήσεις που είναι ο ανταγωνισμός της, καθώς και έναντι όλων των ενδιαφερόμενων, που έχουν πλέον γνώση των προσδοκώμενων από την επαφή που θα έχουν με την επιχείρηση.
- Κάνει λιγότερη την αβεβαιότητα ενώ παράλληλα μπορεί να δώσει ένα πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρίες.

2.3 Εσωτερικός έλεγχος (Internal audit)

Όπως αναφέρεται από το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors (IIA), 2016), οι εσωτερικοί έλεγχοι, έχουν οριστεί σαν αντικειμενική, διασφαλιστική, συμβουλευτική και αυτοτελής δραστηριότητα που σχεδιάστηκε για να δώσει αξία και να ενδυναμώσει τις λειτουργίες των φορέων. Ακόμα, συντελεί την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει ο φορέας, μέσα από την απόκτηση επαγγελματικής και συστηματικής προσέγγισης για την ενίσχυση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προσδίδουν οι διαδικασίες διαχείρισης ρίσκων, από τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων και διακυβέρνησης εταιριών. Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι ανάγκη να καλύπτουν 3 κατηγορίες, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που έχουν οι εργασίες, την αξιοπιστία που έχει η χρηματοοικονομική πληροφόρηση και συμμόρφωση ανάλογα με τους κανονισμούς και κανόνες που ισχύουν.

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal control framework)

Τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων αποτελούν ένα σύνολο από δικλείδες ασφάλειας οι οποίες επινοήθηκαν για να αξιοποιηθούν στον τομέα του δημοσίου και πιο ειδικά σε κάποιον φορέα, για να διαφημίσουν, να οδηγήσουν, να περιορίσουν, να ελέγξουν και να διοικήσουν τις δραστηριότητες με σκοπό την ικανοποίηση στόχων από τον εκάστοτε φορέα. Παρόμοιες ασφαλιστικές δικλείδες ενδέχεται να είναι ο οργανωτικός τρόπος, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι πολιτικές, οι εντολές, οι επιτροπές και τα πρότυπα, οι λογιστικοί σχεδιασμοί, προϋπολογισμοί, τεκμηρίωση εργασίας και οι μονάδες εσωτερικών ελέγχων (internal audit). Στην ουσία, τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων, συνιστούν κατά την πιο ευρεία έννοια, ένα οργανωτικό σχέδιο για τον δημόσιο φορέα, που αξιολογεί και εξετάζει κάθε συντονισμένη προσπάθεια, μέθοδο και μέτρο που έχει υιοθετηθεί μέσα στον φορέα, για να διαφυλαχθούν και προστατευτούν τα περιουσιακά στοιχεία, ο έλεγχος ακρίβειας και η αξιοπιστία που έχουν τα οικονομικά λογιστικά στοιχεία, η προώθηση αποτελεσματικότητας, διασφάλισης επίτευξης στόχων και λειτουργικότητας των Φορέων.

2.4 Εταιρική υπευθυνότητα

Η εταιρική ευθύνη (ΕΥ) κερδίζει χώρο σε όλο τον κόσμο. Η ιδέα περιλαμβάνει τη δημιουργία καινοτόμων και προληπτικών λύσεων σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, καθώς και τη συνεργασία με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Ενώ είναι δυνατό να ειπωθεί ότι η ΕΥ είναι σίγουρα στην ατζέντα των περισσότερων ανταγωνιστικών οργανισμών, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις σχετικά με τον τρόπο ενσωμάτωσης της ΕΥ σε καθημερινές διαδικασίες και κουλτούρες (Bartlett, 2009). Μία από αυτές τις προκλήσεις είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΥ. Η ΕΥ μπορεί να είναι στρατηγική και να θεωρείται όπως κάθε άλλη στρατηγική βελτιστοποίησης των κερδών. Τόσο για τους ακαδημαϊκούς όσο και για τους επαγγελματίες, οι αλτρουιστικές και στρατηγικές απόψεις σχετικά με το σκοπό της ΕΥ συνυπάρχουν. Πρόσφατες μελέτες επιχειρούν να ενσωματώσουν την έννοια της ΕΥ και της εταιρικής στρατηγικής (Galbreath, 2006; Bies, Bartunek, Fort&Zald, 2007; Maxfield, 2008), προτείνοντας τη χρήση του ίδιου πλαισίου που καθοδηγεί τις βασικές επιχειρηματικές επιλογές για να γίνει η ΕΥ πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Porter&Kramer, 2006).

Οι Bagnoli και Watts (2003) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες με καλές στρατηγικές εταιρικής υπηκοότητας διεξάγουν μια επιχείρηση μεγιστοποίησης των κερδών. Πρόσφατα, οι Fernandez-Kranz και Santaló (2010) απέδειξαν εμπειρικά ότι οι εταιρείες σε πιο ανταγωνιστικούς κλάδους έχουν καλύτερες βαθμολογίες επειδή η ΕΥ καθοδηγείται από στρατηγικούς παράγοντες ανεξάρτητα από τυχόν πρόσθετα αλτρουιστικά κίνητρα. Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε εταιρικές στρατηγικές θεωρείται μια καλή πολιτική που παρέχει στις εταιρείες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Walsh, 2005). Υπό αυτή την έννοια, η ενσωμάτωση των εργαζομένων στην ΕΥ, ως σχετικοί εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι, θα πρέπει να αξιολογηθεί ως στρατηγική ικανότητα για τον οργανισμό (Sharma&Vredenburg, 1998). Οι Sharp και Zaidman (2010) έχουν παρατηρήσει μια τάση για ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες ΕΥ ως μέρος των υποχρεώσεών τους ως εργαζόμενοι. Αυτό ερμηνεύεται ως ένδειξη της διεύθυνσης των αξιών ΕΥ στην οργανωτική κουλτούρα αυτών των εταιρειών και ως σύμπτωμα της επιτυχίας της διαδικασίας με την οποία η στρατηγική ΕΥ ενσωματώνεται στην οργανωσιακή τους συμπεριφορά (Were, 2003; Bhattacharyya, 2010). Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι οι εταιρείες που θέλουν μια κατάλληλη στρατηγική για την εφαρμογή της ιδέας και των προκλήσεων της ΕΥ θα μπορούσαν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο εσωτερικού μάρκετινγκ (EM) για να βοηθήσουν τους εργαζομένους στην ΕΥ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ προτάθηκε για πρώτη φορά ως τρόπος παροχής υψηλού επιπέδου ποιότητας σε βιομηχανίες υπηρεσιών (Berry, 1981; Grönroos, 1981), σήμερα θεωρείται ένα παράδειγμα οργανωτικής αλλαγής, διαχείρισης και στρατηγικών υλοποίησης (Ahmed&Rafiq, 2002). Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει να παίξει ρόλο στις στρατηγικές ΕΥ, επειδή μπορεί να ενισχύσει και να δώσει έμφαση στη διαδικασία μετατροπής ενός οργανισμού σε μια οντότητα που εστιάζει στην ευθύνη. Από τη θέση του κριτικού, ο Fonteneau (2003) υποστηρίζει ότι ο μόνος τρόπος για να νομιμοποιηθεί και να κλειδωθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στις εταιρείες είναι να ληφθούν υπόψη τα δικαιώματα και οι ανάγκες των εργαζομένων εξαρχής. Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί μια πολύ απλή και βασική ιδέα που υποστηρίζει τη σύνδεση μεταξύ ΕΥ και εσωτερικό μάρκετινγκ: για να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη και δέσμευση στην κοινωνία, κάθε οργανισμός πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί στενά τους ανθρώπους και τον εαυτό του (Clarkson, 1995; Ahmed&Rafiq, 2003; McBain, 2007). Δεν υπάρχουν αντιφάσεις στην επιδίωξη και την ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού και των στόχων των εργαζομένων.

Με βάση τη σκέψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Barnes&Morris, 2000) ο ενάρετος κύκλος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απλός: ικανοποιώντας και παρακινώντας τους υπαλλήλους ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε καλύτερη θέση να παράγει υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και υψηλότερα παραγωγικότητα και κέρδη (Ahmed&Rafiq, 2003). Τα εμπειρικά αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των προσπαθειών εσωτερικό μάρκετινγκ και της οργανωτικής απόδοσης (SanchezHernandez, 2008· Sanchez-Hernandez&Miranda, 2011). Αν και η χρησιμότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ αναγνωρίζεται από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες, κριτικοί ισχυρίζονται ότι ο όρος είναι απλώς ένα νέο συνώνυμο της καλής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αλλά το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν είναι ετικέτα. Οι Ahmed και Rafiq (2002) διευκρίνισαν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η χρήση τεχνικών παρόμοιων με το μάρκετινγκ, όπως η τμηματοποίηση, η έρευνα αγοράς και το μείγμα μάρκετινγκ για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προς τους οργανωτικούς στόχους. Έχουν θέσει το όριο μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι εξουσιοδοτημένη να χρησιμοποιεί επίσημους μηχανισμούς χάρη στη συμβατική φύση της απασχόλησης και του εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας έναν ορισμό που υποστηρίζεται από τον Kotler (1972) ο οποίος δηλώνει ότι το μάρκετινγκ συνίσταται σε πειστικές ενέργειες (μη εξαναγκαστικές) να προκαλέσουν θετικές απαντήσεις σε άλλες κοινωνικές μονάδες. Επομένως, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ και του ανθρώπινου δυναμικού είναι διακριτές. Η μελέτη των Ewing και Caguana (1999) παρέχει εμπειρική υποστήριξη για να καταδείξει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ συνεπάγεται τον συντονισμό της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και είναι ένα σημαντικό προηγούμενο για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

2.5 Εννοιολογική προσέγγιση της εταιρικής ευθύνης

Σε ακαδημαϊκά πλαίσια και επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν προταθεί εκατοντάδες ορισμοί που αναφέρονται σε έναν πιο υπεύθυνο τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη γνωστή σύλληψη του Carroll (Carroll, 1979) η ΕΥ της επιχείρησης συνεπάγεται την ταυτόχρονη εκπλήρωση των οικονομικών, νομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών ευθυνών της εταιρείας. Δηλωμένο με διευθυντικούς

όρους, η υπεύθυνη εταιρεία θα πρέπει να προσπαθεί να έχει κέρδος, να υπακούει στο νόμο, να είναι ηθική και να είναι καλός εταιρικός πολίτης.

Ο Carroll επανεξέτασε τον τετραμερή ορισμό του για της ΕΥ και οργάνωσε την έννοια των πολλαπλών ευθυνών σε μια κατασκευή πυραμίδας (Carroll, 1991). Η αναθεωρημένη σύλληψή του υπονοεί ότι οι τέσσερις ευθύνες είναι προσθετικές. Από αυτή την άποψη, οι οικονομικές και νομικές ευθύνες είναι υποχρεωτικές, η ηθική ευθύνη είναι κοινωνικά αναμενόμενη, ενώ η φιλανθρωπία είναι κοινωνικά επιθυμητή. Η σύλληψη που προσφέρεται από τον Wood (1991) αποτελεί σημαντική πρόοδο στην έρευνα ΕΥ λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές που παρακινούν τις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης μιας επιχείρησης σε τρία επίπεδα ανάλυσης: αρχή νομιμότητας (θεσμικό επίπεδο), οργανωτική αίσθηση δημόσιας ευθύνης (οργανωτικό επίπεδο) και επιλογές των διευθυντών και των προσωπικών τους προτιμήσεων (ατομικό επίπεδο). Διευκρινίζοντας τα όρια της ΕΚΕ, οι Bloom και Gundlach (2001) την ορίζουν ως «τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους μετόχους της -άτομα και ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή που επηρεάζονται από τις εταιρικές πολιτικές και πρακτικές. Αυτές οι υποχρεώσεις υπερβαίνουν τις νομικές απαιτήσεις και τα καθήκοντα της εταιρείας προς τους μετόχους της (Bloom&Gundlach, 2001: σελίδα 142). Ο κλασικός ορισμός του Freeman για έναν ενδιαφερόμενο είναι «κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Freeman, 1984, σελ. 46). Αυτό το έγγραφο υποθέτει τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών της εταιρείας που εκφράζεται στον νέο ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης που λέει ότι η ΕΥ είναι ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011, σελ. 6). Η ΕΥ αφορά την ελαχιστοποίηση των αρνητικών περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων και τη μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων. Είναι ένας επίκαιρος και ευπρόσδεκτος ορισμός εν μέσω της κρίσης της Ευρωζώνης. Ο ορισμός υπογράμμισε ότι αφορά τον βασικό επιχειρηματικό σκοπό και στρατηγική και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση βγάζει όλα τα χρήματά της και όχι πώς ξοδεύει ένα μικρό μέρος από αυτά στην κοινότητα. Επειδή το ΕΥ απαιτεί δέσμευση με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη από καταναλωτές, πολίτες και εργαζόμενους ως βάση για βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

3.Μάρκετινγκ και εσωτερικό μάρκετινγκ: Εννοιολογική προσέγγιση, κριτική και εξέλιξη

Το μάρκετινγκ είναι ένας σχετικά νέος κλάδος στη διαχείριση. Τα τελευταία 100 χρόνια έχει ταξιδέψει μέσα από διάφορα στάδια (Wilkie&Moore, 2003): οι «αρχές» του το 1920, η επισημοποίηση στη δεκαετία του 1950 όταν το μάρκετινγκ εμφανίστηκε ως πειθαρχία, η απόκλιση από το παράδειγμα της δεκαετίας του 1980 και τώρα η εντατικοποίηση και ο κατακερματισμός της απόκλισης. Η πειθαρχία του Μάρκετινγκ σχετίζεται τώρα με τομείς που αρχικά είχαν αγγίξει μόνο οριακά το Μάρκετινγκ: μετάβαση από το ενδιαφέρον για το προϊόν στο ενδιαφέρον για υπηρεσίες, από τις συναλλαγές στις σχέσεις, από τη διαδικασία παραγωγής στη δημιουργία αξίας, από την εστίαση στους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, ανησυχία για πόρους που βασίζονται στη γνώση (Webster, 2005; BouzasLorenzo, 2010). Αναγνωρίζεται στο σημερινό ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον ότι το μάρκετινγκ γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό ως επιχειρηματική λειτουργία, παρά τις εναπομείνουσες αρνητικές εικόνες που αντιπροσωπεύονται από την προσέγγιση «4Ms» που περιγράφεται από τους Charman και Cowdell (1998): παρερμηνευμένο, κακοχρησιμοποιημένο, παρεξηγημένο και εσφαλμένο. Από τον πρώτο στενό ορισμό του μάρκετινγκ που δημοσιεύτηκε από το AmericanMarketingIntangibleCapitalAssociation (Gundlach, 2007) ως η απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή σε αγαθά και υπηρεσίες από τους παραγωγούς στους καταναλωτές, στον τελευταίο ορισμό που δημοσιεύτηκε το 2007, ο οποίος θεωρεί το μάρκετινγκ ως τη δραστηριότητα, που διεξάγεται από οργανισμούς και άτομα, η οποία λειτουργεί μέσω ενός συνόλου θεσμών και διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών αγοράς που έχουν αξία για τους πελάτες, τους πελάτες, τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ και την κοινωνία γενικότερα (AMA, 2007), έχουν γίνει μεγάλες προσπάθειες στη βιβλιογραφία για να εξυμνήσουν τις αρετές του μάρκετινγκ. Το σύγχρονο μάρκετινγκ υπερβαίνει τον πρώτο ορισμό και εξελίσσεται, και συνεχίζει να εξελίσσεται σε μια πιο ανθρωπιστική και διαδραστική προσέγγιση, όπου οι εταιρείες προσφέρουν δυνατότητες και κάνουν προτάσεις, αλλά ο πελάτης είναι αυτός που δημιουργεί την αξία. Η πρώτη σύλληψη έχει επισκιαστεί και το μεγάλο σημείο συζήτησης σήμερα θα μπορούσε να είναι η συν-δημιουργία και η

κυρίαρχη λογική εξυπηρέτησης (Vargo&Lusch, 2004; Gummesson, Lusch&Vargo, 2010).

Το μάρκετινγκ ως κλάδος αντιμετώπισε ορισμένες αρνητικές συνδηλώσεις και επακόλουθες εξελίξεις στα μάτια άλλων ακαδημαϊκών της διοίκησης και η εξέλιξη των πολιτών ως καταναλωτών που αντιμετωπίζονται στο μάρκετινγκ πρέπει να αναπαραχθεί στο πλαίσιο εσωτερικού μάρκετινγκ . Το πιο σημαντικό εμπόδιο για τον ΕΥ θα μπορούσε να είναι –παραδόξως– το παραδοσιακό εμπορικό μάρκετινγκ. Εάν κάποιος κάνει τον παραλληλισμό μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και του ορισμού του μάρκετινγκ του 1935, υπάρχει ο κίνδυνος αντικειμενοποίησης των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντάς τους ως πράγματα που πρέπει να διαχειρίζονται τα κατάλληλα μείγματα μάρκετινγκ που προέρχονται από τεχνικές τμηματοποίησης. Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να εξεταστεί υπό το φως του ορισμού του μάρκετινγκ AMA (2007). Ωστόσο, το νέο παράδειγμα μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο στα ενδιαφερόμενα μέρη και όχι απλώς στον καταναλωτή (Girod, 2005). Ο Simmons (2009) προτείνει ότι η αλλαγή παραδείγματος στο μάρκετινγκ συνεπάγεται με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μάρκετινγκ που να είναι υπεύθυνη από τους ενδιαφερόμενους, η οποία αναγνωρίζει τις προσδοκίες των εργαζομένων για μια πιο κοινωνικά υπεύθυνη προσέγγιση. Το μάρκετινγκ σχέσεων (Sirgy&Lee, 2008) επιδιώκει μακροπρόθεσμες και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς .Επομένως, το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να θεωρείται με αυτόν τον τρόπο – όχι ως εργαλείο για την αντικειμενοποίηση των εργαζομένων, αλλά για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μια διαδραστική σχέση που ευθυγραμμίζει μεμονωμένους και εταιρικούς στόχους. Οι Koch και McGrath (1996) πρότειναν τις εταιρείες που αναπτύσσουν αποτελεσματικές ρουτίνες για την απόκτηση ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων για να αναπτύξουν ένα απόθεμα ταλέντων που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Σύμφωνα με την άποψη της επιχείρησης που βασίζεται στους πόρους (Wernerfelt, 1984; Prahalad&Hamel, 1990; Barney, 1991), η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της εξαρτάται από τη μοναδική αλληλεπίδραση ανθρώπινου κεφαλαίου, οργανωτικών και φυσικών πόρων στο πέρασμα του χρόνου. Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση, το EM θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγική ανθρώπινου κεφαλαίου για την ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων για εξωτερική επιτυχία (George, 1990). Σύμφωνα με τους Ahmed και Rafiq (2003) το EM συνδέει τον εργαζόμενο με τη στρατηγική. Οι Fernandez, Montes και Vazquez (2000) αναφέρονται στο

ανθρώπινο κεφάλαιο, στη γνώση που αποκτούν οι εργαζόμενοι που αυξάνουν τα επαγγελματικά τους προσόντα, την παραγωγικότητά τους και την αξία της συνεισφοράς τους στον οργανισμό.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να συνδέσει τη στρατηγική CR με την ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονται με τη νοημοσύνη, τη δημιουργικότητα, την ευθύνη και την εμπειρία κάθε ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο, το εσωτερικό μάρκετινγκ λειτουργεί φέρνοντας το άτομο στο σύνολο (Ahmed&Rafiq, 2003). Η αυξανόμενη στρατηγική σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διαχείριση επιχειρήσεων είναι καλά τεκμηριωμένη. Αν και το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια έννοια στην εξέλιξη, ένας από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς, που προέκυψε από μια σύνθεση των πιο σημαντικών συνεισφορών τα τελευταία χρόνια, προτείνεται από τους Ahmed και Rafiq (2002: σελίδα 10): «Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια που χρησιμοποιεί μια προσέγγιση παρόμοια με το μάρκετινγκ που στοχεύει στην παρακίνηση των εργαζομένων, για την εφαρμογή και την ενσωμάτωση οργανωτικών στρατηγικών προς τον προσανατολισμό προς τον πελάτη». Σαφώς, το εύρος της δραστηριότητας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι πολύ ευρύτερο από απλά τα κίνητρα των εργαζομένων. Αυτή η σύλληψη τονίζει την ανάγκη δημιουργίας διαλειτουργικών προσπαθειών συντονισμού για την επίτευξη στόχων ικανοποίησης πελατών. Η ουσία της ΕΥ βασίζεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες και τη συνείδηση των πελατών μεταξύ των εργαζομένων και τη σύνδεση μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων και της απόδοσης της εξωτερικής αγοράς (Ballantyne, 1997).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί απευθείας από τη συμβατική θεωρία μάρκετινγκ (Woodruffe, 1995). Βασίζεται στην υπόθεση ότι η συσσωρευμένη γνώση της λειτουργίας μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσα στον ίδιο τον οργανισμό προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην αγορά. Προερχόμενα από γενικές παραδοχές μάρκετινγκ (Kotler&Amstrong, 2008; Kotler&Keller, 2012), τα ενεργά προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ ασχολούνται με: Τον προσδιορισμό της φύσης των αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων και πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό μέσω της ανάπτυξης πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Προσδιορισμός του πώς διαφέρουν οι ανάγκες διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Αποφασίζοντας πώς ο οργανισμός μπορεί να δομηθεί ώστε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του και έγινε εργοδότης επιλογής, προσελκύοντας και διατηρώντας τα καλύτερα talénta

που είναι διαθέσιμα στην αγορά εργασίας. Αυτός ο συνδυασμός δραστηριοτήτων που σχετίζεται με το ενεργό μάρκετινγκ εντός της εταιρείας περιγράφεται ως το μείγμα εσωτερικού μάρκετινγκ ή «τα 4Ps του EM»: προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση.

Με βάση προηγούμενες συνεισφορές (Bansal, Mendelson&Sharma 2001; Arnett, Laverie&McLane, 2002; Ahmed&Rafiq, 2002), ο ορισμός για το EM για σκοπούς EY είναι: Οποιαδήποτε προγραμματισμένη προσπάθεια ευθυγράμμισης, παρακίνησης και ενσωμάτωσης των εργαζομένων προς την αποτελεσματική εφαρμογή της εταιρικής ευθύνης και της στρατηγικής βιωσιμότητας του οργανισμού. Με βάση αυτόν τον ορισμό, είναι δυνατό να ειπωθεί ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι σε θέση να αναπτύξει δυναμικές ικανότητες που ορίζονται ως ανασυνδυασμός πόρων σε νέες οργανωτικές και στρατηγικές ρουτίνες που θεωρούνται νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, Pisano&Shuen, 1997). Το μοντέλο πολλαπλών επιπέδων του IM που αναπτύχθηκε από τους Ahmed και Rafiq (2002) αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο τα παραδοσιακά εργαλεία και τεχνικές μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν εσωτερικά για να δημιουργήσουν δέσμευση εργαζομένων και αποτελεσματική στρατηγική EY υλοποίηση εντός της εταιρείας, το αρχικό μοντέλο είναι χτισμένο σε τρία στρατηγικά επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο, που ονομάζεται Direction (υπενθυμίζοντας ότι μόνο, η στρατηγική EY χρησιμοποιεί μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω), απαιτεί την ανάπτυξη της γενικής ατζέντας. Ασχολείται με τον καθορισμό των στόχων και τον καθορισμό της κατεύθυνσης προς την οποία θα κατευθυνθούν οι οργανωτικές προσπάθειες να γίνουν υπεύθυνες. Αυτό απαιτεί την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και την ανάλυση των οργανωτικών δυνατοτήτων. Αν και αυτή η προσέγγιση είναι πιθανώς ουσιαστική για την έναρξη της ευαισθητοποίησης για την EY και την επίτευξη προόδου στις εταιρείες, εντούτοις φαίνεται ανεπαρκής για την επίτευξη περαιτέρω συνεχών βελτιώσεων. Οι πραγματικές βελτιώσεις θα πρέπει να απαιτούν την εφαρμογή προγραμμάτων ενδυνάμωσης των εργαζομένων όπως εξετάστηκαν στο τελευταίο επίπεδο. Το δεύτερο επίπεδο, που ονομάζεται Path, ασχολείται με την εξέταση και τον καθορισμό εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής της στρατηγικής EY και την ανίχνευση φραγμών και τους μηχανισμούς υπέρβασής τους. Σε αυτό το επίπεδο, πρέπει να δημιουργηθούν συγκεκριμένα προγράμματα για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων. Η έρευνα εσωτερικής αγοράς, η τμηματοποίηση και η τοποθέτηση είναι ισχυρά εργαλεία μάρκετινγκ προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική εφαρμογή. Το τρίτο επίπεδο, που ονομάζεται Δράση, είναι η μετάφραση των αποφάσεων σε δραστηριότητες. Σε

αυτό το επίπεδο, ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα πακέτο τακτικών ενεργειών που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων. Περιλαμβάνει την παροχή ενός κατάλληλου μείγματος διαφοροποιημένων παροχών σε συγκεκριμένα τμήματα των εργαζομένων που θα τους παρακινήσει να επιτύχουν αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ΕΥ.

3.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Το εν λόγω κεφάλαιο ασχολείται με το μάρκετινγκ στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, προς και από τα μέλη του, καθώς και ανάμεσα τους. Για αρχή ορίζεται και στην συνέχεια αναλύεται η σχέση που έχει με αριστεία επιχειρηματικά.

Οι Hua Lu, M., Madu, C.N., Kuei, C. & Winokur, D. (1994) έχουν παραθέσει τον ορισμό από τον Kotler, P. (1991) σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ, το οποίο μπορεί να περιγραφεί σαν έννοια η οποία έχει στόχο να διαχειριστεί τις ομάδες. Είναι πολύ σπουδαίο για έναν οργανισμό να δίνει ενθάρρυνση και κίνητρα στο προσωπικό για να εργάζονται ομαδικά και να στηρίζει τους εργαζόμενους που είναι στα τμήματα πώλησης, εξυπηρέτησης πελατών και μάρκετινγκ τα οποία αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.

Η Fecikonά, I. (2004) έχει αναγνωρίσει 2 είδη από πελάτες που μπορεί να έχει κάποια επιχείρηση: εξωτερικούς και εσωτερικούς. Εσωτερικοί είναι αυτοί που εργάζονται στον οργανισμό, ενώ εξωτερικοί είναι οι πελάτες από εξωτερικές αγορές. Η ικανοποίηση εσωτερικών πελατών αποτελεί την πηγή για την εξαιρετική ποιότητα, αφού έτσι η επιχείρηση αποδίδει την ικανότητα να εκτελούνται τα καθήκοντα όλων αποτελεσματικότερα, για να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί πελάτες.

Η ικανοποίηση του προσωπικού φέρνει φέρνει την παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων αλλά και την πιστότητα των εργαζομένων. Με την σειρά του αυτό είναι αντίστοιχο με την ικανοποίηση πελατών και την επακόλουθη πιστότητά τους, που σημαίνει πιο υψηλά κέρδη για τις επιχειρήσεις, που μπορούν να μεταφραστούν σε ορθή συνθήκες εργασίας. Σε αυτό το σημείο ο κύκλος αρχίζει ξανά με την ικανοποίηση του προσωπικού και συνεχίζει ούτω καθ' εξής.

Οι Burke, R.J., Graham, J. & Smith, F.J. (2005) έχουν επιβεβαιώσει τα παραπάνω με έρευνες που διεξήχθησαν σε δύο επιχειρήσεις, από τις οποίες προέκυψε μια

στατιστικά σπουδαία και θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.

Οι Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000) έχουν αναγνωρίσει τα ακόλουθα πέντε, σαν κύρια χαρακτηριστικά για το εσωτερικό μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός κινήτρων και ικανοποίηση του προσωπικού, ο προσανατολισμός προς τους πελάτες και ικανοποίησή τους, ο συντονισμός και η ενσωμάτωση των λειτουργιών, η προσέγγιση των προαναφερθέντων μέσα από το μάρκετινγκ και η πραγματοποίηση ορισμένων στρατηγικών. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά δεν μπορούν να απαντηθούν σε όλες τις φάσεις των διαδικασιών, ωστόσο το κάθε ένα είναι αντίστοιχο σε διαφορετικές φάσεις, λιγότερο ή περισσότερο. Από τα προαναφερθέντα έχει προκύψει ο ορισμός που προτείνουν: Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια σχεδιασμένη προσπάθεια η οποία αξιοποιεί μια προσέγγιση μάρκετινγκ για να ξεπεράσει την αντίσταση στις αλλαγές να δώσει κίνητρα, να ενσωματώσει το προσωπικό και να συντονίσει της λειτουργίες για να υπάρχει μια πιο αποτελεσματική πραγματοποίηση για τις στρατηγικές, έχοντας σαν σκοπό να ικανοποιήσει τους πελάτες μέσω μιας διαδικασίας που δημιουργεί εργαζόμενους με κίνητρα και τους προσανατολίζει προς τους πελάτες.

Οι Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003) έχουν αναφέρει σχετικά πως, όπως και οι εξωτερικοί, έτσι και οι εσωτερικοί πελάτες έχουν την επιθυμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που έχουν. Με την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν οι εσωτερικοί πελάτες, οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να παραδώσουν την ποιότητα που αποζητούν οι εξωτερικοί πελάτες. Κάτι τέτοιο συμβαίνει, διότι όταν το προσωπικό είναι χαρούμενο, έχει πιο πολλά κίνητρα για εργασία και διαμονή στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια, όσο πιο υψηλή είναι η πιθανότητα ικανοποίησης και πιστότητας των εξωτερικών. Είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να ενθαρρύνουν τις σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα και τις λειτουργίες. Η επιτυχία μπορεί να προκύψει μέσα από την ενσωμάτωση των λειτουργιών που έχουν σχέση εντός του οργανισμού, σαν την πώληση, παραγωγή, διαφήμιση, διανομή, τις υπηρεσίες, την προώθηση πωλήσεων και τον σχεδιασμό προϊόντων και έρευνα για την αγορά, για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης. Έχει μεγάλη σημασία το εσωτερικό μάρκετινγκ να έχει σχέση με της αξίες που έχει η επιχείρηση για να έχει νόημα, αφού θα αποδειχθεί ολιστικό, άρα θα έχει σπουδαίο ρόλο σε κάθε διαδικασία εντός του οργανισμού.

Οι Longbottom, D., Osseo-Asare Jr., A.E., Chourides, P. & Murphy, W.D. (2006) έχουν αναφέρει πως τον τελευταίο καιρό οι μελέτες που έχουν να κάνουν με την σχέση ανάμεσα σε διοίκηση ολικής ποιότητας και μάρκετινγκ, καθώς και αριστείας επιχειρηματικά, αποδεικνύεται πως είναι ισχυρή. Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ. Τα αποτελέσματα από την έρευνα η διεξήχθη, ανέδειξαν πως είναι σπουδαίο για τους οργανισμούς να εστιάσουν στην κατανόηση αξιών και αναγκών που έχουν οι εξωτερικοί αλλά και οι εσωτερικοί πελάτες των επιχειρήσεων, όταν υιοθετούν τις κατάλληλες στρατηγικές. Αυτό συμβάλει στην επαναφορά της φιλοσοφίας σχετικά με την διοίκηση της ολοκληρωτικής ποιότητας, με την απομάκρυνση του οργανισμού από τις τεχνικές για την αυτό-αξιολόγηση και τον έλεγχο, με την στρέψη του προς τους εσωτερικούς πελάτες, την ενδυνάμωση που έχει και τις διαδικασίες οι οποίες προσθέτουν αξίες.

Οι Barnes, B.R., Fox, M.T. & Morris, D.S. (2004) πραγματοποίησαν μια έρευνα πάνω σε μια μεσαία επιχείρηση συμβούλευσης στην Βρετανία. Έχουν παραθέσει την άποψη που δήλωσε ο Berry, L.L. (1984), που έχει αναφέρει πως έχει μεγάλη σημασία να βλέπει, η διοίκηση, την εταιρία σαν μια αγορά που υφίσταται εσωτερική αλυσίδα εφοδιασμού για εσωτερικούς προμηθευτές και πελάτες. Το εσωτερικό μάρκετινγκ εξελίχθηκε σε στρατηγικό εργαλείο για εταιρείες για να δημιουργήσουν πελατειακή σύνδεση εντός του οργανισμού. Η εταιρία συμπεριφέρεται στο προσωπικό σαν πελάτες, παρέχοντάς τους τα μέσα, κίνητρα και την συμμετοχή για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα και, εν τέλη, να αποδίδουν ορθά, για υλοποιηθούν οι υποσχέσεις που έδωσε το μάρκετινγκ εξωτερικών προς τους πελάτες. Κάτι τέτοιο είναι το κύριο στοιχείο για την ποιότητα. Η ποιότητα μπορεί να προκύψει, βασικά, από το προσωπικό ιδιαίτερα σε περιστάσεις που υπάρχει απαίτηση προσωπικής επαφής με τους πελάτες. Υφίσταται αναλογική σχέση ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ και την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας.

Με τη σημαντική ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών και της οικονομίας που βασίζεται στη γνώση, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι όλο και πιο σημαντικό για τους οργανισμούς. Η αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας του ρόλου των εργαζομένων στον κλάδο των υπηρεσιών έχει οδηγήσει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ και, ως εκ τούτου, να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους ως εσωτερικούς πελάτες. Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει πολλούς ορισμούς που έχουν σχεδιαστεί από διάφορους ερευνητές.

Ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Berry L.L. Περιέγραψε το εσωτερικό μάρκετινγκ ως «Οι εργαζόμενοι ως πελάτες». Ο Berry πρότεινε για πρώτη φορά την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως λύση στο πρόβλημα της παροχής υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών. Τις προηγούμενες μέρες η προσέγγιση του εσωτερικού μάρκετινγκ είχε μια μονοδιάστατη εστίαση. Συγγραφείς όπως οι Gronroos (1990), Vary (2001) και Tsai (2008) εξέφρασαν την άποψη ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι απλώς ένα συμπληρωματικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στην πρώιμη φάση ανάπτυξης, η πλειονότητα της εργασίας για το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώθηκε σε θέματα όπως τα κίνητρα των εργαζομένων και η ικανοποίησή τους. Ο κύριος λόγος πίσω από αυτές τις προσπάθειες είναι η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ απαιτεί από όλους στον οργανισμό να κατανοούν τις έννοιες και τους στόχους του μάρκετινγκ και να συμμετέχουν στην επιλογή, την παροχή και την επικοινωνία της αξίας του πελάτη. Στο τρέχον σενάριο, η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη με την προσφερόμενη υπηρεσία είναι μια συλλογική προσπάθεια κάθε υπαλλήλου που εργάζεται στον οργανισμό, αν και ο βαθμός στον οποίο συνδέονται με τη συγκεκριμένη υπηρεσία ποικίλλει. Για να βελτιωθεί η ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται από έναν οργανισμό, η συμβολή του εργαζομένου στη βελτίωσή της είναι πολύ σημαντική.

Η άποψη του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι η πρώτη του αγορά. Ως εκ τούτου, η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ βασίζεται στην ιδέα του εργαζομένου ως πελάτη. Μεταξύ των πρώτων που υποστήριξαν αυτή την ιδέα ήταν ο Sasser και ο Arbeit. Κατά τη γνώμη τους, το εσωτερικό μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι το προσωπικό είναι η πρώτη αγορά ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών (Sasser & Arbeit, 1976). Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών «πρώτης γραμμής» (DeBussyetal., 2003). Ακόμη και οι εργαζόμενοι που δεν αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες μπορεί να επηρεάσουν την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών επειδή επηρεάζουν άμεσα τους παρόχους υπηρεσιών (George, 1990 σε DeBussyetal., 2003). Εάν όλοι οι εργαζόμενοι εκτελούν καλά τη δουλειά τους, αποτελούν στοιχείο προστιθέμενης αξίας της προσφοράς υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι ορισμοί του εσωτερικού μάρκετινγκ ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Με βάση τη βιβλιογραφική ανάλυση, σύμφωνα με το εύρος και την κυρίαρχη προοπτική τους, οι ορισμοί ΕΥ μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες ομάδες:

- (1) Εσωτερικό μάρκετινγκ ως συνώνυμο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- (2) Εσωτερικό μάρκετινγκ ως χρήση τεχνικών μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά.
- (3) Το εσωτερικό μάρκετινγκ ως προϋπόθεση για ικανοποιημένους εξωτερικούς πελάτες.
- (4) Το εσωτερικό μάρκετινγκ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2 Το εσωτερικό Μάρκετινγκ ως συνώνυμο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή στρατηγικών πειθούς, τόσο καινοτόμων όσο και κοινών στο εξωτερικό μάρκετινγκ, για να πειστούν οι εσωτερικοί πελάτες ότι συνδέονται με τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Reardon&Enis (1990) «εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η χρήση των ίδιων δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά, προκειμένου να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν ζωτικούς κρίκους στην αλυσίδα παραγωγής-ικανοποίησης πελατών». Αντίστοιχα, οι Rafiq&Ahmed (1993) υποστήριξαν ότι «εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη προγράμματος μάρκετινγκ που στοχεύει στην εσωτερική αγορά της εταιρείας, χρησιμοποιώντας τις ίδιες βασικές δομές που χρησιμοποιούνται για το εξωτερικό μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Gilmore&Carson (2001) εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η κατανομή της ευθύνης για όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και η προληπτική εφαρμογή των αρχών μάρκετινγκ για την «πώληση του προσωπικού» σχετικά με το ρόλο τους στην παροχή ικανοποίησης των πελατών σε ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Kotler (2003) «Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα καθήκον πρόσληψης, εκπαίδευσης και παρακίνησης ικανών υπαλλήλων που θέλουν να εξυπηρετούν καλά τους πελάτες.»

Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση διαχείρισης που δίνει τη δυνατότητα και παρακινεί όλα τα μέλη της εταιρείας να εξετάσουν τον δικό τους ρόλο και την ικανότητα επικοινωνίας και να υιοθετήσουν μια συνείδηση του πελάτη και του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση, η οποία απαιτεί ενδιαφέρον

για τα προβλήματα των πελατών), είτε εκτελούν υπηρεσίες πρώτης γραμμής είτε υπαλλήλους υποστήριξης υπηρεσιών back-office, για την κάλυψη των αναγκών εξωτερικών πελατών μέσω της δέσμευσης στους στόχους της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Varey (2001) εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο προώθησης του προσανατολισμού μάρκετινγκ. Επίσης ο Ozretić Došen (2004) θεώρησε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει έρευνα και τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς, εσωτερικής πολιτικής προϊόντων, εσωτερικής τιμολόγησης, εσωτερικές πωλήσεις και διανομή και εσωτερική επικοινωνία και προώθηση.

Για τον Hales (1994 σε Varey&Lewis, 1999) το εσωτερικό μάρκετινγκ στοχεύει στην προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση υπαλλήλων με γνώμονα την εξυπηρέτηση», «συνείδηση του πελάτη» για να βοηθήσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών και το αποτελεσματικό εξωτερικό μάρκετινγκ της επιχείρησης ως τρόπος για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Kotler (2003) διατύπωσε το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ γιατί δεν έχει νόημα να υποσχεθεί άριστη εξυπηρέτηση προτού το προσωπικό της εταιρείας είναι έτοιμο να το προσφέρει.

Οι Ballantyneetal. (1995 στο Ballantyne, 2000) δήλωσαν πως Εσωτερικό μάρκετινγκ είναι οποιαδήποτε μορφή μάρκετινγκ μέσα σε έναν οργανισμό που εστιάζει την προσοχή του προσωπικού στις εσωτερικές δραστηριότητες που πρέπει να αλλάξουν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της εξωτερικής αγοράς.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως εξειδικευμένη λειτουργία σε οργανισμούς άρχισε να αναπτύσσεται γύρω στο 1900 (Mathis&Jackson, 1988). Ωστόσο, η δεκαετία του 1980 έφερε μια σοβαρή μεταμόρφωση στην πρακτική και τη μελέτη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ο έντονος επιχειρηματικός ανταγωνισμός ανάγκασε τους οργανισμούς να σκεφτούν τη νέα πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος –τους εργαζόμενους. Επομένως, ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού άρχισε πράγματι να αγκαλιάζει μια στρατηγική προοπτική. Επιπλέον, στον 21ο αιώνα, «σε έναν κόσμο όπου όλη η εργασία είναι εργασία γνώσης και το πνευματικό κεφάλαιο είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική επιτυχία, είναι λογικό η ικανότητα να προσελκύει, να διατηρεί και να χρησιμοποιεί τα talέντα των ανθρώπων και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» O'Reilly&Pfeffer, 2000). Το ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται συνήθως ως «διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αποζημίωσης εργαζομένων και φροντίδας των εργασιακών τους σχέσεων, των ανησυχιών για την υγεία και ασφάλεια και δικαιοσύνη» (Dessler, 2005, σελ.145) και

ως «στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για την διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού – των ανθρώπων που εργάζονται εκεί που συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του» (Armstrong, 1999, σελ.136).

Οι Hall και Goodale (1986, σελ.4) προσθέτουν ότι το HRM είναι μια «διαδικασία που φέρνει κοντά ανθρώπους και οργανισμούς έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του καθενός», με στόχο τον «βέλτιστο βαθμό προσαρμογής μεταξύ των τεσσάρων συστατικών - το περιβάλλον. , οργάνωση, δουλειά και άτομο». Ο γενικός στόχος του HRM είναι να επιτρέψει στους οργανισμούς να είναι επιτυχημένοι μέσω των ανθρώπων τους. Πιο εκτενώς, οι στόχοι του HR είναι (Armstrong, 1999, σελ. 4):

(1) να παρέχει μια σειρά από υπηρεσίες που υποστηρίζουν την επίτευξη των εταιρικών στόχων ως μέρος της διαδικασίας λειτουργίας του οργανισμού.

(2) να επιτρέπει στον οργανισμό να αποκτήσει και να διατηρήσει το εξειδικευμένο, αφοσιωμένο και με καλά κίνητρα εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.

(3) να ενισχύσει και να αναπτύξει τις εγγενείς ικανότητες των ανθρώπων – τη συμβολή, τις δυνατότητες και την απασχολησιμότητα – παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης·

(4) δημιουργία κλίματος στο οποίο μπορούν να διατηρηθούν παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν αισθήματα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

(5) ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ανθίσουν·

(6) βοηθούν τον οργανισμό να ισορροπήσει και να προσαρμοστεί στις ανάγκες των ενδιαφερομένων (ιδιοκτητών, κυβερνητικών φορέων ή διαχειριστών, διοίκησης, υπαλλήλων, πελατών, προμηθευτών και του κοινού γενικότερα)

(7) να διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι εκτιμώνται και ανταμείβονται για ότι κάνουν και επιτυγχάνουν.

(8) να διαχειρίζεται ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές και ομαδικές διαφορές στις ανάγκες απασχόλησης, τον τρόπο εργασίας και τις φιλοδοξίες·

(9) διασφαλίζει ότι είναι διαθέσιμες ίσες ευκαιρίες σε όλους.

(10) υιοθετεί μια ηθική προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων που βασίζεται στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια· και

(11) διατήρηση και βελτίωση της σωματικής και ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων. Τα μέσα για την επίτευξη των στόχων Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διάφορες λειτουργίες ή δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Bahtijarević-Šiber (1999) τα ομαδοποιεί στα εξής: στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, ανάλυση εργασίας, πρόσληψη και επιλογή, διαχείριση απόδοσης, παρακίνηση και αποζημίωση, κατάρτιση και ανάπτυξη, διαχείριση σταδιοδρομίας, δημιουργία επαρκούς οργανωτικού κλίματος και κουλτούρας, θέματα υγείας και ασφάλειας, εργασιακές σχέσεις και υπηρεσίες εργαζομένων.

Η πρακτική του HR είναι πολύ καλά ανεπτυγμένη και παρούσα σε σύγχρονους οργανισμούς. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν ένα αυτόνομο τμήμα υπεύθυνο για τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, με επικεφαλής τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και απασχολούν επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να προωθήσει το μάρκετινγκ ως εσωτερικό τρόπο σκέψης, μέσω της εστίασης ενός εργαζομένου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της αγοράς του οργανισμού. Στο εσωτερικό μάρκετινγκ οι εργαζόμενοι είναι το κοινό-στόχος ή «εσωτερικοί πελάτες». Αποτελούν αντικείμενο δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που σχεδιάζονται από τη διοίκηση του οργανισμού για την επίτευξη του μάρκετινγκ και των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Οι κύριοι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι: -Η συνείδηση του πελατοκεντρικού προσανατολισμού των εργαζομένων (νόρμες, αξίες, αρχές πελατοκεντρικού τρόπου σκέψης). - Τα κίνητρα των εργαζομένων. - Ικανοποίηση των εργαζομένων. - δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων. -τεχνογνωσία και ικανότητες των εργαζομένων. - διατήρηση των εργαζομένων. -αποδοχή και τήρηση των στόχων των οργανισμών. - φιλικό εργασιακό κλίμα. Σε αντιστοιχία με αυτούς τους στόχους, οι κύριες ειδικές δραστηριότητες στο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι: - Πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, εξέλιξη σταδιοδρομίας, ικανοποίηση από την εργασία, κίνητρα, σύμβολα θέσης, εναλλαγή εργασίας, συνθήκες εργασίας, κοινωνικές διευκολύνσεις κ.λπ.) - Πρακτικές μάρκετινγκ (προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων, εσωτερικές επικοινωνίες, σχέσεις κ.λπ.). Ως διαδικασία, το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία: προσέλκυση και στρατολόγηση. επιλογή, ενσωμάτωση, κίνητρο, διατήρηση και πίστη. Αυτές οι διαδικασίες εσωτερικού μάρκετινγκ ανήκουν εν μέρει σε πρακτικές μάρκετινγκ (έλξη, διατήρηση και αφοσίωση) και εν μέρει στη

διαχείριση ανθρώπινων πόρων (στρατολόγηση, επιλογή, κίνητρο, ένταξη). Έτσι είναι δυνατό να δει κάποιος από τη βιβλιογραφία ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχουν ένα κοινό μέρος, το οποίο ονομάζεται μάρκετινγκ ανθρώπινου δυναμικού. Αν και υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το εσωτερικό μάρκετινγκ, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πρόκειται για την επικάλυψη μεταξύ της διαχείρισης μάρκετινγκ και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Το ίδιο διατυπώνεται από τους Glassman και McAfee (1992), Varey (2001) και DunneandBarnes (2000), οι οποίοι προτείνουν ότι η έννοια του «ανθρώπινου δυναμικού ως πελάτη» που θα «εξυπηρετηθεί καλύτερα μέσω της συνεισφοράς του μάρκετινγκ.

Το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί καθώς αντικατοπτρίζει τις κοινές ρίζες κάθε κλάδου εντός της ψυχολογικής θεωρίας. Ορισμένοι ερευνητές πιστεύουν ότι ο σημαντικός ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να προάγει την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Ewing&Caruana, 1999), κάτι που συνεπάγεται την υποδεέστερη θέση του εσωτερικού μάρκετινγκ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Αντίθετα, υπάρχουν ερευνητές που θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ικανό να διασφαλίσει την αίσθηση των εργαζομένων ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για αυτούς και τις ανάγκες τους. Έτσι, αυτό θα πρέπει να είναι «η κύρια ώθηση της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ» (Ewing&Caruana, 1999, σελ. 20). Οι εμπειρογνώμονες ανθρώπινων πόρων, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι έχουν ήδη επιφορτιστεί με αυτήν την ευθύνη. Τέλος, υπάρχουν ερευνητές που δεν βρίσκουν το εσωτερικό μάρκετινγκ απαραίτητο για οργανισμούς που έχουν καλή πρακτική HR. Για παράδειγμα, οι Tansuhajetal. (1991 στο Foreman&Money, 1995) προτείνουν ότι οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να παρέχουν προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ εάν δίνουν προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων και βασίζουν τις αποφάσεις της διοίκησης σε αυτές τις ανάγκες. Επιπλέον, οι Foreman&Money (1995) διερωτώνται εάν είναι πάντα απαραίτητο να αντιμετωπίζονται όλοι οι εργαζόμενοι ως πελάτες. Εάν η απάντηση είναι αρνητική, κάτι που εξαρτάται από τη φύση του οργανισμού, κατά τη γνώμη τους δεν υπάρχει σίγουρη περίπτωση για εσωτερικό μάρκετινγκ.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει δραστηριότητες που στοχεύουν στους εργαζόμενους και την ανάπτυξή τους. Στοχεύει στον εντοπισμό, την παρακίνηση και τη διατήρηση των πελατοκεντρικών εργαζομένων. Ανεξάρτητα από τον κλάδο της, η υιοθέτηση και εφαρμογή της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ οδηγεί σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία της εταιρείας. Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει

σημαντικά σημεία επαφής με το πεδίο δραστηριότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η ανάλυση της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ και των βασικών του διαστάσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον. Στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να εστιάσει την προσοχή των εργαζομένων σε εσωτερικές δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν, να διατηρηθούν και να προωθηθούν με σκοπό την επιχειρηματική δραστηριότητα και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στην εξωτερική αγορά.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μέσω της κατάρτισης και της παρακίνησης των εργαζομένων να εκπληρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανάγκες της αγοράς των πελατών, δηλαδή να προσλάβουν κατάλληλο προσωπικό και να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη μακροπρόθεσμη σχέση μαζί τους, είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την επιχειρηματική επιτυχία της εταιρείας. Παρόλο που υπάρχουν διαφορές ως προς το σε ποιο ρεύμα ανήκει το εσωτερικό μάρκετινγκ, πολλοί ερευνητές είναι πεπεισμένοι για το γεγονός ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αναπόσπαστο μέρος για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Με την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την ενισχυμένη σχέση τους με τον οργανισμό είναι το πρωταρχικό κίνητρο κάθε οργανισμού παροχής υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ που παίζει τεράστιο ρόλο στην επίτευξη των προαναφερθέντων. Οι παραπάνω διαστάσεις που συνεισφέρουν στην ποιότητα της εσωτερικής υπηρεσίας είναι γενικευμένα πράγματα και ποικίλλουν σε σχέση με διαφορετικούς οργανισμούς. Η εσωτερική ικανοποίηση των πελατών συνεχίζει να αντλεί περισσότερη έρευνα καθώς είναι ένα από τα κύρια εργαλεία που βοηθά στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων.

3.3 . Marketing, Επιχειρηματική Αριστεία και Διοίκηση

Ολικής Ποιότητας

Στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της άμεσης σχέσης που έχει το μάρκετινγκ με της αριστεία επιχειρηματικά και τον σχεδιασμό αξίας και ποιότητας για τον πελάτη και την εταιρεία.

Οι Martinez-Lorente, Dewhurst & Gallego-Rodriguez, (2000) έχουν αναφέρει πως η αντίληψη που έχουν οι πελάτες σχετικά με την ποιότητα δεν θα εξαρτηθεί μοναχά από τα χαρακτηριστικά ποιότητας που έχει, αλλά και από την μίξη του μάρκετινγκ. Έχει τονιστεί η σημασία που έχει η επανεξέταση της σχέσης ανάμεσα στο τμήμα λειτουργιών και μάρκετινγκ και ποσοστού, όπου η μίξη μάρκετινγκ έχει ταιριάζει με την διοικητική πολιτική ολοκληρωτικής ποιότητας και την συνολική στρατηγική της εταιρίας.

Η Mele (2007) έχει μελετήσει την σχέση ανάμεσα στο μάρκετινγκ και την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας σχετικά με την δημιουργία αξιών για τους πελάτες. Είναι πολύ σπουδαίο για τα στελέχη των επιχειρήσεων να έρθουν στην συνειδητοποίηση πως το μάρκετινγκ και η διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας δεν μπορούν να σταθούν μόνα τους, αλλά το ένα συμπληρώνει το άλλο στην διαδικασία δημιουργίας πλεονεκτήματος προς τους ανταγωνιστές για την επιχείρηση. Το μάρκετινγκ μπορεί να κάνει επιτρεπτό στην επιχείρηση να γνωρίσει του πελάτες που έχει και να κάνει πιο εύκολη την δημιουργία αξιών για τους ίδιους, καθώς η διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας έχει δώσει εφόδια για την υλοποίηση αυτού.

Οι Longbottom, Mayer & Casey (2000) έχουν επισημάνει πως το μάρκετινγκ και η διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας σαν έννοιες, έχουν μια πληθώρα κοινών, ωστόσο στην πράξη έχουν παρουσιάσει μια πληθώρα προβλημάτων με την ενσωμάτωση τεχνικών. Οι ίδιοι οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ δεν είναι σε θέση να ξέρουν την αξία που έχει η δουλειά τους για την επίτευξη καλής ποιότητας. Έχει μεγάλη σημασία, οι τεχνικές μάρκετινγκ να γίνουν ελκυστικότερες. Ωστόσο, αρχικά πρέπει να γίνει ξεκαθάρισμά τους σε επίπεδο θεωρίας και έπειτα να προσωρούν τις μεταβολές στην πράξη με την διατμηματική ανταλλαγή σκέψεων και την ενσωμάτωση.

Οι Bathie, & Sarkar, (2002) έχουν προτείνει μια νέα έννοια, αυτή για το μάρκετινγκ ολοκληρωτικής ποιότητας, που έχει συνδυάσει τις αρχές που έχει το μάρκετινγκ και η

διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας, που έχουν σαν στόχο τον πελάτη εξ' ορισμού τους. Οι 2 έννοιες έχουν αντιμετωπίσει όμοιες δυσκολίες στην πραγματοποίηση, που μπορεί να προκύψουν από κωλύματα στην εντύπωση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα στην ανάγκη που έχουν να ικανοποιήσουν τον πελάτη, ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα έρθουν άμεσα σε επαφή μαζί του. Ωστόσο, υφίσταται ικανότητες για ανάπτυξη διαδικασιών που ακολουθούν τις αρχές που έχει το μάρκετινγκ για την τις σχέσεις εφαρμογής της προσέγγισης της διοίκησης ολοκληρωτικής ποιότητας, καθώς και ανάπτυξης τεχνικής για την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας για να εφαρμοστεί το εσωτερικό μάρκετινγκ στον σύνολο της επιχείρησης. Για να γίνει κάτι τέτοιο, υπάρχει απαίτηση από δύο στάδια ενσωμάτωσης. Το Αρχικό συγκαταλέγει την αναγνώριση πλεονεκτημάτων που έχει η επιχείρηση και παρουσιάζουν 2 προσεγγίσεις και το επόμενο συγκαταλέγει την πραγματοποίηση μάρκετινγκ μέσω της επιχειρηματικής διαδικασίας, που κάνει το σύνολο των εμπλεκόμενων να κατανοήσουν την αξία που έχει το μάρκετινγκ.

Στις περιπτώσεις που τα στελέχη καλούνται να συγχωνεύσουν τα ατομικά έργα και τις απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες, να ενδυναμώσουν το πνεύμα ομαδικότητας, να συμβάλουν στην κατανόηση των λοιπών, να κάνουν πιο εσωτερική την αξία των πελατών και να φτιάχνουν τις δυνατότητες που έχουν οι ομάδες και τα άτομα, να κατανοούν τις διαδικασίες ανταλλαγής αξιών και να κάνουν ευκολότερη την υλοποίησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο Ναυτιλιακός Κλάδος

Η ναυτιλία δια θαλάσσης είναι ένα είδος εμπορικής μεταφοράς που επικεντρώνεται στην παράδοση εμπορευμάτων (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος και Πλωμαρίτου, 2006). Όλο και περισσότερο, το εμπόριο αναπτύσσεται με υψηλότερο ρυθμό από την οικονομική ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης και της ταχείας αύξησης των νέων παραγωγικών δραστηριοτήτων στα αναδυόμενα έθνη. Στο διεθνές εμπόριο, τα ποντοπόρα πλοία προσφέρουν τα πιο αποτελεσματικά μέσα μεταφοράς τεράστιων ποσοτήτων εμπορευμάτων και τελικών προϊόντων, και συχνά αποτελούν τη μόνη επιλογή. Τα πλοία αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της παγκόσμιας διανομής λόγω της τεράστιας χωρητικότητας και του χαμηλού κόστους μεταφοράς μεγάλων αποστάσεων και βαρέων φορτίων. Αυτές οι γνωστές πτυχές του τομέα των μεταφορών έχουν επίσης εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό τις τελευταίες δεκαετίες. Οι θαλάσσιες μεταφορές είναι μια πραγματικά παγκόσμια επιχείρηση, με διαδρομές που εκτείνονται σε όλο τον κόσμο, μεταφέροντας πρώτες ύλες καθώς και εξαρτήματα και ολοκληρωμένα αγαθά από τη μια ήπειρο στην άλλη (Rodrigue and Browne, 2008).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία τακτικών γραμμών καθώς και η αγορά χύδην ναυτιλίας είναι οι δύο σημαντικότεροι τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας, σύμφωνα με την οικονομική προοπτική της αγοράς. Είναι η διαφορά μεταξύ "χύδην φορτίου" και "γενικού φορτίου" ανάλογα με το μέγεθος κάθε μεμονωμένης αποστολής που χωρίζει τις δύο κύριες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, χύδην ή τακτικά. Ειδικότερα, ο όρος "χύδην φορτίο" αναφέρεται σε οποιαδήποτε αποστολή εμπορευμάτων που είναι αρκετά μεγάλη ώστε να καταλαμβάνει το σύνολο της ικανότητας ενός πλοίου ή ενός αμπάριου. Σε αντίθεση με τη δημοφιλή πεποίθηση, το «γενικό φορτίο» αναφέρεται σε κάθε αποστολή φορτίου που είναι αρκετά μικρή για να ξαναγεμίσει τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπάριου και έτσι μεταφέρεται μαζί με άλλες αποστολές στο ίδιο πλοίο (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος και Πλωμαρίτου, 2006). Ως αποτέλεσμα, τα χύδην και γενικά φορτία είναι οι δύο πιο συνηθισμένοι τύποι διεθνών φορτίων διαμετακόμισης εμπορευμάτων. Υπάρχουν πολλά είδη χύδην φορτίου, αλλά τα πιο συνηθισμένα είναι τα μη συσκευασμένα αγαθά όπως τα μεταλλεύματα και ο άνθρακας, σιτηρά, ακατέργαστη ζάχαρη, τσιμέντο, αργό πετρέλαιο και προϊόντα πετρελαίου, και ούτω καθεξής (Rodrigue and Browne, 2008). Περισσότεροι από

2.000-3.000 μετρικοί τόνοι φορτίου μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις διακριτές κατηγορίες πριν φορτωθούν στο αμπάρι του πλοίου (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος και Πλωμαρίτου, 2006):

- Τα υγρά χύδην φορτία (liquid bulks): Περιλαμβάνονται όλα τα φορτία που μεταφέρονται σε χύδην υγρή μορφή με δεξαμενόπλοια (αργό πετρέλαιο, προϊόντα πετρελαίου, χημικά, κρασί κ.α.).
- Τα πέντε κύρια χύδην ξηρά φορτία (five major bulks): Συμπεριλαμβάνονται το σιδηρομετάλλευμα (iron ore), τα σιτηρά (grain), ο άνθρακας (coal), τα φωσφάτα (phosphates) και ο βωξίτης (bauxite).
- Τα δευτερεύοντα χύδην ξηρά φορτία (minor bulks): Καλύπτουν το ευρύ φάσμα όλων των υπόλοιπων χύδην ξηρών φορτίων (χάλυβας, προϊόντα αλουμινίου, τσιμέντο, γύψος, ζάχαρη, αλάτι, προϊόντα ξυλείας κ.α.).
- Τα εξειδικευμένα ξηρά φορτία (specialized dry cargoes): Συμπεριλαμβάνονται όλα τα ξηρά φορτία που απαιτούν ειδικούς χειρισμούς στην αποθήκευση (αυτοκίνητα, κατεψυγμένα φορτία).

Συνολικά 2,9 δισεκατομμύρια τόνοι ξηρού φορτίου χύδην μεταφέρθηκαν με νερό το 2005, αντιπροσωπεύοντας περισσότερο από το ένα τρίτο της συνολικής θαλάσσιας κυκλοφορίας σε ολόκληρο τον κόσμο εκείνη την εποχή (Rodrigue and Browne, 2008). Είναι μια διαφορετική ιστορία όσον αφορά το γενικό φορτίο: Αποτελείται από μια σχεδόν απεριόριστη γκάμα εμπορευμάτων, γενικά σε μικροσκοπικές ξεχωριστές αποστολές που παραδίδονται μαζί με πολλούς δέκτες και συσκευάζονται σε διάφορες σακούλες, και κιβώτια διαφόρων μεγεθών, μορφών και χρωμάτων (Rodrigue and Browne, 2008). Οι Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος και Πλωμαρίτου (2006) προσδιόρισαν τις ακόλουθες ευρείες κατηγορίες φορτίων:

- Μη μοναδοποιημένο γενικό φορτίο (loose ή break bulk cargo): Κιβώτια, εξαρτήματα μηχανημάτων κ.λπ. τα οποία στοιβάζονται και φορτοεκφορτώνονται ως ανεξάρτητες παρτίδες.
- Φορτίο σε εμπορευματοκιβώτιο (containerized cargo): Κάθε είδους φορτίο που μεταφέρεται σε εμπορευματοκιβώτια.
- Φορτίο σε παλέτες (palletized cargo): Κάθε φορτίο συσκευασμένο και μοναδοποιημένο σε παλέτες για εύκολη τοποθέτηση και γρήγορο χειρισμό.
- Υγρό γενικό φορτίο (liquid cargo): Μικρές παρτίδες υγρού φορτίου που μεταφέρονται σε δεξαμενές (tanks), δοχεία (containers) ή βαρέλια (drums).

- Κατεψυγμένο φορτίο (refrigerated cargo): Ευπαθή προϊόντα, όπως φρούτα ή τρόφιμα, τα οποία μεταφέρονται παγωμένα ή κατεψυγμένα σε κατάλληλα πλοία-ψυγεία ή εμπορευματοκιβώτια-ψυγεία (reefer containers).
- Βαριά και δυσκίνητα φορτία (heavy & awkward cargo): Βαριά, ογκώδη και δυσκίνητα προϊόντα, δύσκολα στη φορτοεκφόρτωση τους.

Ως πρόσθετο σημείο ενδιαφέροντος, το παγκόσμιο εμπόριο εμπορευματοκιβωτίων έχει αυξηθεί από 88 εκατομμύρια TEU1 το 1990 έναντι 395 εκατομμύρια TEU το 2005. Ως αποτέλεσμα, σχεδόν το 70% του συνόλου των θαλάσσιων εμπορευμάτων μεταφέρεται σε εμπορευματοκιβώτια (Rodrigue and Browne, 2008). Μια άλλη σημαντική επιχείρηση είναι ο κλάδος των μεταφορών, ο οποίος θεωρείται ευρέως ως ένας από τους σημαντικότερους στην οικονομία μιας χώρας. Πρώτα και κύρια, είναι ένα υποπροϊόν του παγκόσμιου εμπορίου και της διακίνησης εμπορευμάτων στις ηπείρους και τους ωκεανούς. Δεν είναι επίσης μυστικό ότι πολλοί από τους πρώτους πόρους και τις εισροές ενέργειας που απαιτούνται για την κατασκευή εισάγονται.

Υπολογίζεται ότι πάνω από το 90 τοις εκατό του παγκόσμιου εμπορικού όγκου μετακινείται από το νερό (Barthélemy 2011), καθιστώντας τις θαλάσσιες μεταφορές το πιο κοινό μέσο μεταφοράς. Πρώτα και κύρια, η ναυτιλία έχει τεράστια επιρροή στη διαχείριση της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού, η οποία αντιπροσωπεύεται στη συνολική χωρητικότητα των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως. Ως αποτέλεσμα, η ναυτιλία έχει αντίκτυπο στις πολυεθνικές εταιρείες καθώς και στο διεθνές εμπόριο και τη συνολική οικονομία μιας χώρας. Ως αποτέλεσμα, άλλοι κλάδοι επωφελούνται από τις καλά ανεπτυγμένες υποδομές και υπηρεσίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που σχετίζονται με τη ναυτιλία που έχουν αυξανόμενο αντίκτυπο περιλαμβάνουν τη χρηματοδότηση πλοίων, την ασφάλιση πλοίων και τα παράγωγα πλοίων. Τέλος, οι μεταφορές είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που παρέχει πολλές επιλογές σταδιοδρομίας. Οι χώρες άρχισαν πρόσφατα να παρέχουν πολιτική και οικονομική βοήθεια στον ναυτιλιακό τομέα σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τις θαλάσσιες συνθήκες και να τονώσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η ναυτιλία είναι κρίσιμη για μια υγιή οικονομία. Ο ναυπηγικός τομέας, η ανάπτυξη λιμένων και άλλες συναφείς θαλάσσιες υπηρεσίες έχουν όλα σημαντικές κρατικές επενδύσεις σε ορισμένα έθνη, γεγονός που τα βοήθησε να φτάσουν τη διαφορά σε χώρες με μακρά

ιστορία ναυτιλίας. Ως αποτέλεσμα, ο παγκόσμιος ναυπηγικός τομέας γνώρισε μια σημαντική μετατόπιση από το 2000 στο 2010. Στον απόηχο της παρακμής της Ευρώπης, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα και η Κίνα έκαναν ένα βήμα μπροστά για να απειλήσουν το καθεστώς της Ευρώπης ως η εξέχουσα δύναμη στον κόσμο (Lee et al., 2014).

4.1 Η Ελληνική Ναυτιλία

Λόγω της θέσης της, η Ελλάδα έχει μια πλούσια και διακεκριμένη ναυτική κληρονομιά που φτάνει μέχρι την αρχαιότητα. Με ακτογραμμή περίπου το ίδιο μήκος με την ακτή των ΗΠΑ (πλην της Αλάσκας) (Icaza et al., 2009). Για παράδειγμα, είναι μια από τις ισχυρότερες ναυτικές δυνάμεις και οι εμπορικές μεταφορές της είναι ο πιο ζωτικός τομέας της οικονομίας της.

Στους τρεις προηγούμενους αιώνες, δύο χαρακτηριστικά άρχισαν να χαρακτηρίζουν την ελληνική ναυτιλία. Οι οικογενειακοί δεσμοί ή η εθνικότητα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών και στην προσφορά πρόσβασης σε χρηματοδότηση και ασφαλιστικές επιλογές (Icaza et al., 2009). Αν και μικρές και μεσαίες μη εισηγμένες ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είναι οικογενειακές, εξακολουθούν να υφίστανται στην ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία, είναι ένας από τους λίγους επιζώντες νόμιμους εμπορικούς τομείς (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2015-2016). Δεύτερον, οι Έλληνες πλοιοκτήτες είναι σε θέση και προετοιμάζονται να αλλάξουν τις θέσεις τους ανάλογα με το τοπικό αλλά και το διεθνές πολιτικό και οικονομικό κλίμα. Ως αποτέλεσμα του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και των αντίξοων εγχώριων πολιτικών καταστάσεων, η πλειονότητα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων μετεγκαταστάθηκε στο Λονδίνο στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Πειραιάς έγινε το κύριο λιμάνι της Αθήνας τη δεκαετία του 1970 και έκτοτε είναι η προτιμώμενη τοποθεσία για τις περισσότερες εταιρείες. Η μελέτη των Icaza et al. αναγνωρίζει ότι η ελληνική ναυτιλία παρέχει ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων στη χώρα με ποικίλους τρόπους: οικονομικούς, κοινωνικούς και στρατηγικούς. Πάνω από 200.000 άτομα απασχολούνται στην ελληνική ναυτιλία, η οποία αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 30% της εμπορικής ανισορροπίας της χώρας, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Boston Consulting Group καθώς και του Ιδρύματος Βιομηχανικών και Οικονομικών Ερευνών (IOBE). Οι ελληνικές μεταφορές δεν ήταν ποτέ στοιχείο της ελληνικής

οικονομικής κρίσης, κάτι που αξίζει επίσης να σημειωθεί. Η ναυτιλία, από την άλλη πλευρά, έχει αναλάβει μια σημαντική και αναντικατάστατη δέσμευση για την ελληνική οικονομία καθώς και το ισοζύγιο πληρωμών τα τελευταία 35 χρόνια, ιδίως μετά την επιστροφή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στη δεκαετία του 1980. Τέλος, η ελληνική ναυτιλία έχει διατηρήσει την ηγετική της θέση παρά τη σοβαρά δυσμενή οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα και σε ολόκληρο τον κόσμο. Σε διεθνές επίπεδο, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες συνεχίζουν να πρωτοστατούν. Σύμφωνα με το International Maritime Bureau (IMB), διαθέτει 4.585 πλοία (άνω των 1.000 GRT) με συνολική ικανότητα νεκρού βάρους 341,17 εκατομμυρίων τόνων νεκρού φορτίου (dwt) (EE). Ως αποτέλεσμα, η ναυτιλία εξακολουθεί να είναι ένας από τους δύο κύριους οικονομικούς ακρογωνιαίους λίθους της χώρας, παρά τις πρόσφατες οικονομικές δυσκολίες της. Μεταξύ 2006 και 2015, οι ναυτιλιακές ροές στο ισοζύγιο πληρωμών ανήλθαν συνολικά σε 142 δισεκατομμύρια ευρώ. (Ενωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2015-2016) Ως αποτέλεσμα, ο ελληνικός ναυτιλιακός κλάδος δίνει υψηλή προτεραιότητα στην απόκτηση και διατήρηση της αριστείας του κλάδου.

4.2 Ποιότητα στη Ναυτιλία

Οι μεταφορείς καταλαβαίνουν όλο και περισσότερο τις τελευταίες δεκαετίες πόσο σημαντικό είναι να διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς. Παρόλα αυτά, υπάρχει έλλειψη έρευνας που εξετάζει τις πολλές πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών μεταφοράς. Μόνο μέσω των πρακτόρων υπηρεσιών, όπως οι μεταφορείς ή οι τρόποι μεταφοράς, αντικατοπτρίζονται αυτά τα μεγέθη ή παράγοντες (Thai, 2008). Οι πάροχοι βιομηχανικών υπηρεσιών είναι πιθανό να επιλέξουν παρόχους υπηρεσιών με βάση το επίπεδο υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους διανομείς, σύμφωνα με μια νέα μελέτη.

Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και τις εντυπώσεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών αποστολής που λαμβάνουν είναι δύσκολη (Durvasula et al., 2002). Εξετάζοντας την υπάρχουσα έρευνα, είναι σαφές ότι μεγάλο μέρος της ασχολείται με το θέμα με πιο έμμεσο τρόπο, εστιάζοντας στην επιλογή χειριστή ή λιμανιού και όχι στις ιδιαιτερότητες των πτυχών ποιότητας των υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών. Ως αποτέλεσμα, είναι δυνατό να ανακαλύψουμε ποιότητες και επιδόσεις που σχετίζονται με την υπηρεσία που

ταιριάζουν στο εύρος των πτυχών ποιότητας της υπηρεσίας, αξιολογώντας και αναλύοντας παράγοντες επιλογής βάσει παραγόντων. Οι επιλογές σχετικά με τις απαιτήσεις εισόδου για τους φορείς εκμετάλλευσης ή τους λιμένες δεν είναι πλέον η έκταση της ιδέας της αριστείας των υπηρεσιών στις θαλάσσιες μεταφορές. Διάφορες έρευνες για την ποιότητα στις μεταφορές ή την «ποιοτική ναυτιλία» έχουν δείξει ότι η ποιότητα έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από την απλή παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών, καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα άλλων παραγόντων. Η ασφάλεια και η προστασία του περιβάλλοντος είναι αλληλένδετα όσον αφορά την ποιότητα της αποστολής. Ένας άλλος βασικός παράγοντας στη ναυτιλία είναι ο ρόλος της διαχείρισης ποιότητας, ο οποίος αντιπροσωπεύει περίπου το 85% των λειτουργιών του πλοίου και το 85% του συνόλου του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η ασφάλεια και η προστασία του περιβάλλοντος είναι ύψιστης σημασίας για τις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών, αλλά μια νέα και ζωτική πτυχή τέτοιων υπηρεσιών είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) (Thai, 2008). Οι Thai (2008) και Šamija (2011) συνόψισαν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των θαλάσσιων υπηρεσιών στους ακόλουθους κύριους παράγοντες:

- Υλικά (υποδομές, διαθεσιμότητα εξοπλισμού και εγκαταστάσεων)
- Αξιοπιστία των επιδόσεων των υπηρεσιών (συνέπεια, ακρίβεια, ασφάλεια των εμπορευμάτων)
- Διασφάλιση (ευγένεια προσωπικού και αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης)
- Ανταπόκριση (προθυμία βοήθειας και παροχή άμεσης εξυπηρέτησης)
- Ενσυναίσθηση (παροχή φροντίδας και εξατομικευμένης προσοχής στους πελάτες)
- Κοινωνική ευθύνη (ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος)
- Συχνότητα δρομολογίων – Ταχύτητα – Τιμές

Συμπερασματικά, έχουν διαπιστωθεί ότι η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών δεν ήταν μια μονοδιάστατη δομή αλλά περιέχει έναν αριθμό συνδεδεμένων διαστάσεων και συναφών πτυχών (Thai, 2008). Συνοψίζοντας, η διαχείριση της ποιότητας των θαλάσσιων μεταφορών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τις περιοχές και τα θαλάσσια έθνη γενικότερα (Šamija, 2011).

4.3 Η Ναυτική Εργασία

Πρόκειται για μια σημαντική βιομηχανία που μπορεί να έχει αντίκτυπο στις τιμές που είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν οι ναυτικοί. Οι μισθοί επηρεάζονται από την προσφορά και τη ζήτηση της αγοράς. Οι διεθνείς και άλλες επιπτώσεις στην αγορά εργασίας έχουν υψηλή προτεραιότητα. Ως τελευταίο σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι αγορές εργασίας στη θάλασσα ελέγχονται και καθορίζονται από συνδικάτα που δραστηριοποιούνται εκτός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η πρόοδος των αξιωματικών στον τομέα καθορίζεται κυρίως από τα επαγγελματικά τους προσόντα παρά από τις ικανότητές τους ή τις απόψεις των προϊσταμένων τους στην εργασία. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να ληφθεί υπόψη η τοποθεσία του εργατικού δυναμικού όταν πρόκειται για την εύρεση εργασίας. Τελειώνοντας αυτή τη γεωγραφική πτυχή πρέπει να τονίσουμε τη σημασία της μετανάστευσης του πληθυσμού. Ενώ εργάζεται σε ένα πλοίο που φέρει πολλές σημαίες και έχει ένα διαφορετικό πλήρωμα εθνικοτήτων, ένας ναυτικός είναι ένας πρωτότυπος διεθνής εργαζόμενος. Εργαζόμενοι από μια μεγάλη ποικιλία χωρών συνεργάζονται σε αυτόν τον παγκόσμιο τομέα. Η παγκόσμια αγορά εργασίας έχει αναδιαρθρωθεί ριζικά ως αποτέλεσμα των εξελίξεων της οικονομικής και εμπορικής δραστηριότητας τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό μπορεί να αποδοθεί σε μια αλλαγή στην οργάνωση των εργαζομένων στις ναυτιλιακές εταιρείες. Στα πλούσια έθνη, ο αριθμός των ναυτικών μειώνεται. Από αυτή την πτώση, η μέση ηλικία των εργαζομένων έχει αυξηθεί. Ως εκ τούτου, γεννήθηκε μια νέα ιδέα, σύμφωνα με την οποία άτομα από έθνη που συνδέονταν ιστορικά με τη ναυτιλία είναι διαθέσιμα προς πρόσληψη στην αγορά εργασίας. Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός συνέταξε μια λίστα με τις δέκα κορυφαίες αγορές για ναυτικούς εργαζόμενους μετά από αξιολόγηση.

Σημαντικό μέρος των λειτουργικών εξόδων του πλοίου βαραίνει το κόστος ναυτικής εργασίας της Ναυτιλιακής Εταιρείας. Φυσικά, η τεχνολογία έχει μειώσει τον αριθμό των μελών του πληρώματος στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Επειδή οι ναυτικοί αμείβονται σε δολάρια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι ένα σημαντικό κόστος που πρέπει να αναλάβουν. Η αρχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού διασφαλίζει ότι οι τιμές αποστολής ποικίλλουν μεταξύ των ναυτιλιακών αγορών. Η τιμή του προσωπικού για τη μεταφορική εταιρεία δεν περιλαμβάνει το κόστος γευμάτων και ασφάλισης πληρώματος, που περιλαμβάνονται στα ασφάλιστρα. Οι μισθοί των

ναυτικών αντιπροσωπεύουν τη μερίδα του λέοντος στα έξοδα του πληρώματος. Οι αποδοχές περιλαμβάνουν τόσο άμεσες όσο και έμμεσες παροχές, όπως βασικό μισθό, εισφορές ασφάλισης υγείας, συνταξιοδοτικές εισφορές, έξοδα ταξιδιού και επαναπατρισμού μετά την ολοκλήρωση της ναυτικής υπηρεσίας και άλλα οφέλη βάσει απόδοσης, καθώς και άλλα έξοδα που επιβαρύνουν πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να κρατούν τα πληρώματά τους επί του σκάφους περισσότερο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα τέλη πληρώματος από σημαία σε σημαία ενδέχεται να διαφέρουν. Επιπλέον, είναι η μόνη δαπάνη που διαφέρει, εκτός από τις ελαφρώς διαφοροποιημένες τιμές συντήρησης και επισκευής. Η διαφοροποίηση των εξόδων προσωπικού είναι συμφέρουσα για διάφορους λόγους. Ο ορισμός του οργανικού συστατικού κάθε σημαίας μπορεί να είναι ελαφρώς διαφορετικός. Οι υποχρεώσεις που σχετίζονται με την εθνικότητα του πληρώματος μπορούν να λάβουν ποικίλες μορφές. Ανάλογα με τη χώρα, ο κατώτατος μισθός μπορεί να είναι μεγαλύτερος ή χαμηλότερος. Ένα παράδειγμα αυτού σημειώνεται στην ελληνική σημαία: πριν από το 1997, το 60 τοις εκατό των ναυτών σε κάθε πλοίο έπρεπε να προέρχονται από την Ελλάδα και μόνο το 40 τοις εκατό μπορεί να προέρχονται από άλλες χώρες. Στο ισχύον σύστημα, κάθε πλοίο υπό ελληνική σημαία πρέπει να έχει τουλάχιστον τέσσερα μέλη Ελληνικού πληρώματος. Δεν είναι σημαία ευκαιρίας, επομένως το πλήρωμα του πλοίου μπορεί να είναι οποιασδήποτε εθνικότητας υπό τη σημαία Λιβερίας, η οποία δεν έχει τέτοιο περιορισμό. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, το κόστος του προσωπικού μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του πλοίου. Ένα πλοίο με την ίδια χωρητικότητα αλλά πιο σύγχρονο εξοπλισμό μπορεί να έχει λιγότερα μέλη πληρώματος από ένα πλοίο με την ίδια χωρητικότητα αλλά λιγότερα τρέχοντα χαρακτηριστικά.

4.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μελετηθεί ευρέως στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις (Campbell-Allen et al., 2008). Πολλοί οργανισμοί αναζητούν ενεργά τρόπους προώθησης και παροχής αξίας για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός αυξάνεται τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις θεωρούν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα ως τα κύρια ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Οι Antoncic και Antoncic (2011)

διερευνούν τις συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ενδοεπιχειρηματικότητας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην ενδοεπιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα έχει επίσης κοινωνικές επιπτώσεις επιτρέποντας την αυξημένη δημιουργία νέου πλούτου στην κοινωνία.

Στο χώρο εργασίας, οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έχουν δηλωθεί ως εξής:

- Ασφάλεια εργασίας – Είναι σημαντικό για ένα άτομο να αισθάνεται ασφαλές και ασφαλές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι πτυχές όπως η ευαλωτότητα, η ευαισθησία, η αδυναμία και η αδυναμία δεν προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή ασφάλεια επηρεάζεται από παράγοντες όπως η αποτελεσματική επικοινωνία και οι καλοί όροι και προϋποθέσεις με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους, τις συνθήκες ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, την ασφαλή κατάσταση των μηχανών, του εξοπλισμού και άλλων συσκευών που χρησιμοποιούν τα άτομα για την παραγωγή και την κατασκευή, διαθεσιμότητα κινήτρων και παροχών και καλός μισθός σύμφωνα με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται ελαφρώς με την εργασιακή ασφάλεια (Hong, Hamid, & Salleh, 2013).
- Ευκαιρίες για χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων – Στο πλαίσιο της απασχόλησης, τα άτομα αισθάνονται ικανοποιημένα, όταν τους παρέχονται οι ευκαιρίες να κάνουν αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Έχουν αποκτήσει εκπαίδευση στον τομέα της διοίκησης ή της εκπαίδευσης, επομένως, ένα άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο, όταν του παρέχονται οι ευκαιρίες όπου μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την εκπαίδευση και την κατάρτιση που διαθέτει. Όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στο πλαίσιο της απασχόλησης, τότε δεν αισθάνεται ικανοποιημένο με τη δουλειά του (Morrisonetal., 2005).
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Η διαχείριση ανθρώπων είναι μια σημαντική πτυχή της οργανωτικής διαδικασίας. Αυτό προήλθε από την αναγνώριση ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και ο ίδιος ο οργανισμός είναι συνώνυμα. Ένας καλά διοικούμενος επιχειρηματικός οργανισμός θεωρεί γενικά τους μέσους εργαζόμενους ως την κύρια πηγή κερδών παραγωγικότητας. Αυτοί οι οργανισμοί

θεωρούν τους εργαζόμενους και όχι το κεφάλαιο ως το βασικό θεμέλιο της επιχείρησης και τους παρόχους για την ανάπτυξη της εταιρείας. Για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων και των στόχων, ο οργανισμός δημιουργεί μια ατμόσφαιρα βεβαιότητας και υποστήριξης για τους υπαλλήλους του μέσω πολιτικών που διευκολύνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιούργησε στενές σχέσεις με εργαζόμενους με μεγάλο κίνητρο. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα καλλιεργούν στη συνέχεια την αξιοπιστία ή τη δέσμευση προς την επιχείρηση με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών (Parvin & Kabir, 2011).

- Αποζημίωση/Αμοιβή – Η αποζημίωση ορίζεται ως το χρηματικό όφελος που παρέχεται στους εργαζόμενους από την εταιρεία σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Η χρηματική αποζημίωση και τα επιδόματα θεωρούνται οι πιο επιτακτικοί τομείς για τους οποίους εργάζονται οι εργαζόμενοι, όταν αισθάνονται ότι η αμοιβή και οι παροχές τους επαρκούν για να συντηρήσουν τη ζωή τους, τότε νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι προάγονται και αυξάνουν τις αποδοχές, τότε ένιωσαν τεράστια ευχαρίστηση και ικανοποίηση για τη δουλειά τους. Η αποζημίωση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με άλλους σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες (Neog, & Barua, 2014).
- Υποστήριξη Επόπτη – Μέσα στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι χρειάζονται καθοδήγηση, κατεύθυνση και διαχείριση από τον προϊστάμενό τους. Η υποστήριξη του προϊσταμένου είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για τη διατήρηση των εργαζομένων και για να τα πάει καλά στα εργασιακά του καθήκοντα. Η υποστήριξη επόπτη ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες και οι διαχειριστές παρέχουν φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων και εκτιμούν τις συνεισφορές τους (Neog, & Barua, 2014). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λαμβάνουν υποστήριξη, φροντίδα και βοήθεια από τον προϊστάμενό τους, αναπτύσσουν αυτή την άποψη ότι τους εκτιμούν, τους ακούνε και τους φροντίζουν, επομένως, λόγω αυτού, αισθάνονται ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.
- Εργασιακές Περιβαλλοντικές Συνθήκες – Οι συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι θα

ήθελαν οι φυσικές συνθήκες εργασίας τους να είναι άνετες. Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν εξοπλισμό γραφείου, καρέκλες, έπιπλα, μηχανήματα, εργαλεία κ.λπ. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, όταν το επίπεδο παραγωγικότητας ανεβαίνει, λόγω των εργασιακών περιβαλλοντικών συνθηκών. Όταν ένας υπάλληλος προσλαμβάνεται, επιθυμεί πάντα τις συνθήκες εργασίας που θα συνέβαλαν στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας του. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν άνετες τις εργασιακές περιβαλλοντικές συνθήκες, δεν αναπτύσσουν τα συναισθήματα της εργασιακής ικανοποίησης (Røssbergetal., 2004).

- Καθήκοντα Εργασίας – Στις θέσεις εργασίας, υπάρχουν διάφορα είδη εργασιακών καθηκόντων, ορισμένα επαγγελματικά καθήκοντα δεν θεωρούνται πολύ δύσκολα και οι εργαζόμενοι μπορούν να τα διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο, ενώ σε άλλες θέσεις εργασίας υπάρχουν καθήκοντα που είναι αρκετά απαιτητικά και προκλητική. Επομένως, τα εργασιακά καθήκοντα συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της στάσης της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων. Για παράδειγμα, όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι διαχειρίσιμα και οι εργαζόμενοι διαθέτουν ακριβείς και κατάλληλες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν επαρκείς γνώσεις και πληροφορίες, δεν είναι έμπειροι και βρίσκουν τα εργασιακά καθήκοντα δύσκολα, τότε δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Joharietal., 2018).
- Σχέση με τους συναδέλφους – Μέσα στην οργανωτική δομή, είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τους κατάλληλους όρους και προϋποθέσεις με τους συναδέλφους. Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, όπου οι συνάδελφοι μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με ευχάριστο και άτυπο τρόπο. Οι φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους επιτρέπουν στα άτομα να εκτελούν τις εργασίες, τις θέσεις εργασίας και τα καθήκοντά τους με επαρκή τρόπο. Εάν ο προϊστάμενος έχει δώσει στους υπαλλήλους κάποιου είδους εξήγηση σχετικά με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και κάποιοι από τους υπαλλήλους μπορεί να μην το έχουν καταλάβει καθαρά, τότε μπορούν πάντα να συμβουλευτούν τους συναδέλφους τους και να ζητήσουν υποστήριξη και βοήθεια από αυτούς. Ως εκ τούτου, προσιτοί όροι και σχέσεις με τους συναδέλφους δίνουν τη δυνατότητα

στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση και να αναπτύξουν ικανοποίηση από την εργασία (Lasisietal., 2020).

- Ευελιξία στην εξισορρόπηση Ζωής και Εργασίας - Τα ενήλικα άτομα συνήθως εμπλέκονται σε πολλαπλά καθήκοντα εκτός από τη δουλειά τους, όπως η φροντίδα των οικογενειακών ανησυχιών, η διαχείριση του νοικοκυριού, η συμμετοχή σε άλλες δραστηριότητες και ούτω καθεξής. Όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι η διαχείριση της δουλειάς και άλλων θεμάτων δεν είναι βάρος για αυτόν και είναι σε θέση να καλύψει όλες τις ανάγκες και απαιτήσεις, τότε νιώθει ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Όταν η δουλειά του παρέχει αρκετό χώρο και χρόνο για να διαχειριστεί όλες τις άλλες ανάγκες και απαιτήσεις. Από την άλλη, όταν ένα άτομο δυσκολεύεται να διαχειριστεί τη δουλειά του καθώς και τα άλλα θέματα και νιώθει πίεση, τότε μπορεί να μην αισθάνεται ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Άλλα ζητήματα και ανησυχίες μπορεί να γίνουν εμπόδια κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων (Erwinetal., 2019).
- Εκπαιδευτικά Προσόντα – Τα άτομα διαθέτουν διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους καθορίζουν τη στάση τους απέναντι στη δουλειά τους. Τα άτομα που διαθέτουν υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης δεν αισθάνονται ικανοποιημένα με τη δουλειά τους, γιατί αισθάνονται ότι εκτελούν επαναλαμβανόμενες εργασίες. Είναι ζωτικής σημασίας οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας να είναι σύμφωνες με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Τα προσόντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που έχουν αποκτήσει τα άτομα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να αξιοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, δεν αισθάνονται ικανοποιημένα με τη δουλειά τους (Froeseetal., 2019).

4.5 Παράγοντες Ικανοποίησης Ναυτικών

Η εργασία παρέχει περισσότερα από απλώς χρηματικό κέρδος, παρέχει επίσης χαρά, εκπλήρωση, ώθηση και συνολική ικανοποίηση. Το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης έχει μια πληθώρα σημασιών. Η εργασιακή χαρά, η αισιοδοξία και η ευημερία είναι όλοι όροι που επινοήθηκαν από τον ψυχολόγο David Locke το 1976.

Ένας άλλος βασικός ορισμός της ικανοποίησης είναι οι εργασιακοί, περιβαλλοντικοί και ψυχολογικοί παράγοντες με ήρεμο και επαγγελματικό τρόπο που κάνουν τους υπαλλήλους της να δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Herrock 1935).

Η ευημερία ενός εργαζομένου είναι μια πολύπλευρη έννοια που ωφελεί επίσης τον οργανισμό που τον απασχολεί. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι αν επιτυγχάνονται ή όχι οι στόχοι του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται κάποιος. Το επίπεδο ευτυχίας ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου στην εργασία επηρεάζεται επίσης από τις πράξεις ή τα συναισθήματά του στην εργασία (Luthans 2005). Αντίστοιχα, χρησιμοποιείται επίσης ως ένδειξη ψυχικής υγείας, ψυχολογικής ευεξίας και συμπεριφορών που έχει άμεσο αντίκτυπο στις λειτουργίες της εταιρείας. Η οικονομική αποζημίωση, η ποικιλία θέσεων εργασίας, οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, η εργασιακή ατμόσφαιρα και πολλά άλλα προνόμια που παρέχονται από μια εταιρεία παίζουν ρόλο στο εάν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος ή όχι (Luh Tsai & Yan-Wei Liou, 2017) Τα κέρδη αυξάνονται καθώς αποτέλεσμα της αυξημένης παραγωγής ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών. Όσοι είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν τους στόχους της εταιρείας (Acker 1999). Η δυσαρέσκεια με την εργασία, από την άλλη πλευρά, έχει επιζήμιο αντίκτυπο στην απόδοση ενός εργαζομένου και μπορεί ακόμη και να είναι η βασική αιτία. Η απουσία επιχειρηματικής βοήθειας και η έλλειψη αναγνώρισης από τους ανωτέρους και τους συναδέλφους μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια (Li et.al. 2014). Η αφοσίωση των εργαζομένων στον εργοδότη τους είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά για τους ναυτικούς. Οι εργαζόμενοι είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας, καθώς αντιπροσωπεύουν μια σημαντική οικονομική δέσμευση (περιουσιακό στοιχείο). Όταν μια εταιρεία προσλαμβάνει συνεχώς νέους υπαλλήλους και απολύει άτομα που είναι στην εταιρεία για κάποιο χρονικό διάστημα, είναι και δαπανηρό και χρονοβόρο. Με άλλα λόγια, η αξία της ευχαρίστησης του πελάτη υπερβαίνει κατά πολύ το κόστος που μπορεί να επιφέρει για μια επιχείρηση. Λόγω του γεγονότος ότι οι ναυτικοί είναι πιο χαρούμενοι και συγκεντρωμένοι στη δουλειά τους, η πλοήγηση είναι ασφαλέστερη (Li et. al., 2014). Υποθέτοντας ότι δεν υπάρχουν μεταβλητές κόπωσης στην εξίσωση, φυσικά. Υπάρχουν και άλλες πτυχές που συμβάλλουν στην αίσθηση ευεξίας ενός ναυτικού, όπως θα δούμε στις επόμενες παραγράφους. Για παράδειγμα, η δυσαρέσκεια ενός ναυτικού δεν εξαρτάται μόνο από τον μισθό του/της. Αν και είναι θεμελιώδης

απαίτηση να είναι κανείς ικανοποιημένος με τον εργοδότη του και να συνεχίζει την απασχόληση, δεν είναι η μοναδική απαίτηση. Η εργασιακή ικανοποίηση των ναυτικών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου σωματικής και ψυχικής εξάντλησης και του επιπέδου ψυχικής τους ευεξίας. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, οι διαστάσεις στις οποίες μπορεί να φτάσει η ιδέα της ικανοποίησης είναι μεγαλύτερες και περιλαμβάνουν: συνθήκες εργασίας, μισθό, άδεια και χρόνο στο πλοίο, ασφάλεια των εργαζομένων, η οποία μετράται σε βάρδιες και εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα επαρκούς ασφάλειας επί του πλοίου, καθώς και συνθήκες διαβίωσης, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και υποστήριξη από συναδέλφους και ανωτέρους. Λόγω της ιδιαιτερότητάς της, η δουλειά του επιθεωρητή γης έχει ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο ευτυχίας ενός εργαζομένου. Η δυστυχία ενός ναυτικού επηρεάζεται από το άγχος της υποδούλωσης. Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν σε πιο απομακρυσμένα λιμάνια είναι πιο απομακρυσμένοι από τα μέλη της οικογένειάς τους και αυτό τους δίνει άγχος σύμφωνα με τους Rengamani & Venkatraman (2015). Οι Ινδοί ναυτικοί εμπορικών πλοίων κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο από τους ίδιους τους ερευνητές το 2015. Η έρευνα περιελάμβανε δύο μέρη: πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (π.χ. ηλικία, τύπος πλοίου, διαδρομή, μέγεθος πληρώματος κ.λπ.) και ερωτήσεις για τα πράγματα που αγχώνουν τους ναυτικούς, όπως οι διαπροσωπικές τους σχέσεις, το περιβάλλον του πλοίου, η απουσία ανταμοιβής και αναγνώρισης και οι αντιλήψεις τους για πίεση και ευθύνη. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν μια σειρά από στρεσογόνους παράγοντες, όπως η έκθεση σε υπερβολική ζέστη και ο θόρυβος, η αποκοπή από αγαπημένα πρόσωπα, τα τραύματα της δουλειάς και η απουσία εκπαίδευσης και εμπειρίας των σημερινών μελών του πληρώματος.

Οι ερευνητές σε αυτή τη μελέτη ανακάλυψαν επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση διέφερε ανάλογα με την ηλικία και τον τύπο εργασίας των συμμετεχόντων. Ανώτερες θέσεις όπως ο Α πλοίαρχος και ο Α Μηχανικός, καθώς και οι ναυτικοί στα 20 και τα 30 τους, αποδείχθηκαν πιο ικανοποιημένοι από αυτούς στα 60 τους. Όταν πρόκειται για την απασχόλησή τους, οι ναυτικοί που απασχολούνται μόνο προσωρινά και όχι μόνιμα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, εν μέρει επειδή έχουν μεγαλύτερο έλεγχο του χρόνου τους στην ακτή. Ο χρόνος παραμονής στη γη μειώνεται σημαντικά για τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν τον τομέα με πλήρη απασχόληση. Η σύμβαση που υπογράφεται έχει επίσης

επίδραση στο επίπεδο ικανοποίησης. Κάθε μέλος του πληρώματος του πλοίου συνδέεται μεταξύ τους με τη σύμβαση εργασίας του - τη σύμβαση ναυτιλιακής εργασίας - η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες όπως πότε συντάχθηκε η σύμβαση και πότε λύθηκε (Παμπούκη-Κιάντου Α. 2005). Επιπλέον, το χρονικό διάστημα που ο ναύτης θα είναι μακριά από το πλοίο περιγράφεται σε όλους τους κανόνες της σύμβασης, καθώς και οι αποζημιώσεις και άλλα μόνους (δηλαδή σε άδεια). Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αν τηρούνται ή όχι αυτά τα χρονικά διαστήματα με το επίπεδο δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης. Όταν λήξει η σύμβαση, ο ναυτικός θα έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει εργασία σε άλλο οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, μια έρευνα που έγινε από τους έδειξε ότι η δωρεάν και απεριόριστη διαθεσιμότητα στο διαδίκτυο δεν αύξησε την ικανοποίηση του πληρώματος, αλλά επηρέασε τα επίπεδα άγχους. Το άγχος ήταν μειωμένο σε άτομα που είχαν ελεύθερη πρόσβαση σε σύγκριση με αυτά που δεν είχαν πρόσβαση. Τα προβλήματα με την καρδιά και το στομάχι τους ήταν επίσης λιγότερο σοβαρά. Ήταν πιο ευχαριστημένοι με τα ωράρια εργασίας τους εάν είχαν καλή ισορροπία μεταξύ του χρόνου εργασίας και του χρόνου των διακοπών τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι οι άνθρωποι που υπέγραψαν συμφωνίες για μικρότερο χρονικό διάστημα και με τακτικές βάρδιες ήταν πιο ευτυχισμένοι, με καλύτερη ψυχική υγεία και χαμηλότερα συμπτώματα γαστρεντερικών παθήσεων. – Σε μια έρευνα για την εργασιακή ευτυχία 877 Κινέζων ναυτικών, οι Li και συν. (2014) ανακάλυψαν αρκετές νέες μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η απόκτηση μιας θέσης στην κορυφή της καριέρας του είναι μια ανταποδοτική εμπειρία. Αυτή η ενέργεια υποδηλώνει ότι η ανώτατη διοίκηση κάθε εταιρείας, στο παράδειγμα αυτό της ναυτιλιακής εταιρείας, εκτιμά και αγκαλιάζει τις προσπάθειες των άλλων. Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της προόδου είναι η άνοδος της οικονομικής κατάστασης, καθώς και η διεύρυνση του εύρους εξουσίας και επιρροής κάποιου. Ως αποτέλεσμα, έχει επιρροή στην προσωπική ευημερία του ατόμου εκτός από την επαγγελματική του απόδοση. Ως αποτέλεσμα αυτής της μελέτης, είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να οικοδομήσουν ένα αξιολογικό σύστημα βαθμολόγησης που να αναγνωρίζει αυτούς που αξίζουν προώθηση και αυτούς που δεν αξίζουν, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η ευχαρίστηση των ναυτικών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εργασιακή ευτυχία έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο καλά αποδίδει ένα άτομο στην εργασία του, στο πόσο πιστά τηρεί τους στόχους της εταιρείας, στην παραγωγικότητα της εταιρείας και στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας. Οι συνθήκες στο πλοίο, οι βάρδιες, το περιβάλλον

του πλοίου (συνθήκες διαβίωσης/προστασίας), οι διαδικασίες αξιολόγησης, αδειοδότησης και μισθοδοσίας του Γραφείου, το άγχος και η εξάντληση των ναυτικών, η υγεία τους (ψυχική και σωματική). Η σωστή και επιτυχημένη λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας βασίζεται σε αυτή την πολυδιάστατη έννοια. Όσο ένας υπάλληλος είναι ευχαριστημένος με το Γραφείο, ο μισθός του, οι συνθήκες εργασίας και οι ρυθμίσεις στέγασης θα παραμείνουν στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας. Είναι μια πρόκληση για πολλές εταιρείες να κρατήσουν τους ναυτικούς στο προσωπικό. Με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας στη στεριά συνεισφέρουν στο τελικό αποτέλεσμα, το ίδιο κάνουν και οι ναυτικοί. Έξοδα για την εκπαίδευση, τους μισθούς, τη διατροφή και τη διαμονή τους, καθώς και τα αεροπορικά εισιτήρια που καταβάλλονται από την εταιρεία από και προς το πλοίο και έξοδα επαναπατρισμού. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες προσπαθούν να εξοικονομήσουν χρήματα και ένας από τους πιο συνηθισμένους είναι η μείωση του κόστους των εργαζομένων. Είναι δυνατό να μειωθούν αυτές οι δαπάνες διατηρώντας ένα καλά εκπαιδευμένο και χαρούμενο εργατικό δυναμικό. Με άλλα λόγια, η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας του εργατικού δυναμικού της εταιρείας αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και των λειτουργιών της εταιρείας. Μια έρευνα της BIMCO (2015) δείχνει ότι η προσφορά εργασίας είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση για ναυτικούς. Η Κίνα, οι Φιλιππίνες, η Ινδονησία, η Ρωσία και η Ουκρανία είναι οι πέντε κορυφαίες χώρες προέλευσης για ναυτικούς. Μπορούν να βρεθούν ναυτικοί, αν και η έρευνα (Ljung 2010) δείχνει ότι πολλοί από αυτούς εγκαταλείπουν τη βιομηχανία για να αναζητήσουν εργασία στη στεριά. Ως αποτέλεσμα, η ναυτική εμπειρία είναι συχνά απαραίτητη προϋπόθεση για θέσεις εργασίας στα τμήματα γραφείων της ναυτιλιακής βιομηχανίας (π.χ. αρχιπλοίαρχοι, αρχιμηχανικοί, σε λειτουργικά τμήματα ή πλήρωμα κ.λπ.). Οι Fei et.al (2015) αναφέρουν ότι ο χρόνος αμέσως μετά την πρώτη φορά που ένα άτομο μπαρκάρει είναι κρίσιμος. Οι πρώτοι 14 μήνες είναι κρίσιμοι για να καθοριστεί εάν ένα άτομο θα ακολουθήσει ή όχι μια καριέρα στον τομέα. Ένα άτομο θα παραιτηθεί εάν δεν μπορεί να συμβαδίσει με τις συνθήκες διαβίωσης του πλοίου καθώς και τη φύση της δουλειάς του, εάν οι πιο έμπειροι ναυτικοί και πλοίαρχοι δεν παρέχουν επαρκή βοήθεια και αν δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν όσα έχουν μάθει στο τάξη (ειδικά για αξιωματικούς).

Τέλος, το Γραφείο πρέπει να κάνει τροποποιήσεις προκειμένου να διατηρήσει τον ενθουσιασμό ενός υπαλλήλου, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι το άτομο

παραμένει μέλος του εργατικού δυναμικού της εταιρείας. Λόγω της θέσης του, ο ναύτης θέλει να ξέρει ότι αμείβεται δίκαια για το έργο που επιτελεί. Με άλλα λόγια, το επίπεδο ικανοποίησης ενός ατόμου στην εργασία σχετίζεται άμεσα τόσο με την αμοιβή του όσο και με τις προοπτικές ανέλιξής του. Τα περιβάλλοντα διαβίωσης και εργασίας στο πλοίο είναι επίσης κρίσιμα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η υγεία και η ευημερία του πληρώματος, πρέπει να τους παρέχεται επαρκής διατροφή, κατάλληλα καταλύματα και ένα καλά ισορροπημένο πρόγραμμα εργασίας και ανάπαυσης. Τα τμήματα πληρώματος και ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν επαρκή εκπαίδευση ώστε να μπορούν να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να ελαχιστοποιήσουν την κούραση, να διατηρήσουν τη σωματική και ψυχική ευημερία των ναυτικών και τελικά να ενισχύσουν την παραγωγικότητα της εταιρείας και τα κέρδη της. Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού μπορεί να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chaur-Luh Tsai & Yan-Wei Liou 2017).

Είναι δύσκολο για τους ναυτικούς να απολαύσουν τη δουλειά τους λόγω ενός μεγάλου φάσματος θεμάτων. Αφού εξετάσουμε διεξοδικά τις πτυχές που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ναυτικών, θα δώσουμε μια πιο εις βάθος ματιά στον τρόπο εκμετάλλευσης και πώς οι μισθοί τους δεν αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια που καταβάλλουν. Πρώτα και κύρια, οι ναυτικοί ξοδεύουν πολύ χρόνο μακριά από το σπίτι. Η μοναξιά, η λαχτάρα για την πατρίδα και η αποξένωση, σύμφωνα με τους Thomas, Sampson & Zhao (2003), είναι τα τρία πιο κοινά προβλήματα ψυχικής υγείας που αντιμετωπίζουν οι ναυτικοί. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ναυτικοί μπορεί να είναι αρκετά επικίνδυνα. Τα ανυπολόγιστα συναισθηματικά έξοδα δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να αντισταθμιστούν με τεράστιους μισθούς. Αξίζει να θυμηθούμε ότι οι αυτοκτονίες έχουν καταγραφεί ακόμη και στη μέση του ωκεανού. Ας ξεκινήσουμε με τα βασικά. Είναι δύσκολο για τους ναυτικούς από διαφορετικούς πολιτισμούς να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η χημεία των εθνών θα λειτουργήσει. Είναι ζωτικής σημασίας να έχετε κατά νου ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των χαμηλά αμειβόμενων μελών του πληρώματος μπορεί να μιλάει αγγλικά και ακόμη λιγότεροι μπορούν να τα μιλούν καλά. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι αδύνατο ή εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί συμφωνία με μια ομάδα υπερπόντιων ναυτικών από διάφορα έθνη. Μερικοί άνθρωποι εκτιμούν ότι το χαμηλά αμειβόμενο πλήρωμα είναι μιας συγκεκριμένης χώρας, όπως το να το πλήρωμα ενός πλοίου είναι εξ ολοκλήρου από Ουκρανούς. Αν και μπορούν εύκολα να μιλήσουν μεταξύ τους, αυτή η προσπάθεια

είναι εξαιρετικά επικίνδυνα και μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις εάν χαθεί ο έλεγχος. Οι θρησκευτικές διαμάχες είναι συνηθισμένες σε πληρώματα που αποτελούνται από ένα μείγμα Ορθοδόξων Χριστιανών και Εβραίων, Μουσουλμάνων, Βουδιστών ή άλλων θρησκευτικών μειονοτήτων. Μπορεί να μην φτάσουμε ποτέ σε αυτό το στάδιο, αλλά ακόμα κι αν δεν το κάνουμε, η διαφορά στις κουζίνες οδηγεί συχνά στην ανάγκη δύο ξεχωριστών κουζινών. Ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα για τους ναυτικούς είναι οι δυσκολίες που έχουν στο να προσαρμοστούν σε ένα στενό περιβάλλον, μακριά από τα αγαπημένα τους πρόσωπα, ενώ βρίσκονται στο πλοίο. Η εργασία σε ένα πλοίο είναι πιο δύσκολη από την εργασία στη στεριά σχεδόν πάντα. Η διασκέδαση περιορίζεται σαφώς σε αυτήν την κατάσταση. Η ψυχική υγεία των ναυτικών μπορεί να επηρεαστεί από την απομόνωση, η οποία μπορεί να προκαλέσει κατάθλιψη. Προβλέπεται επίσης ότι το άγχος των ναυτικών για το πώς συμπεριφέρονται στην ακτή θα αυξηθεί. Φυσικά, εξαρτάται από την τρέχουσα κατάσταση των πραγμάτων στο πλοίο, η οποία μπορεί να επηρεαστεί ακόμη και από ακούσιες συνθήκες, όπως ο κακός καιρός ή μια ξαφνική μετατόπιση του περιβάλλοντος. Δεν είναι ασυνήθιστο οι άνθρωποι να τσακώνονται και ακόμη και να πληγώνονται ως αποτέλεσμα της τριβής.

Οι υπερωρίες επιβάλλονται επίσης στους ναυτικούς ως αποτέλεσμα αλλαγών στον κλάδο όπως η αύξηση της αυτοματοποίησης, ο χαμηλότερος αριθμός εργατικού δυναμικού, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η μειωμένη επαγγελματική ασφάλεια. Υπήρξε αύξηση της κόπωσης και των θαλάσσιων ατυχημάτων ως αποτέλεσμα αυτών των πιέσεων. Συμπερασματικά, το έργο του εμπορικού Ναυτικού έχει πολυάριθμα χαρακτηριστικά και δεν είναι εύκολη αποστολή. Το να είσαι μακριά από το σπίτι, να πρέπει να εργάζεσαι σε μη φιλικό περιβάλλον και να αναγκάζεσαι να φέρεις πρόσθετα καθήκοντα από νεαρή ηλικία το καθιστούν μια μοναδική και επιβαρυντική εμπειρία. Τα οφέλη της εργασίας στη ναυτιλία περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να προχωρήσει μια καριέρα σε διάφορους σχετικούς τομείς, καθώς και την ευκαιρία να αποκτηθούν μοναδικές προοπτικές και εμπειρίες που μπορούν να βρεθούν μόνο στην ανοιχτή θάλασσα. Η ναυτιλία μπορεί επίσης να προσφέρει μια σταθερή πηγή σταθερού εισοδήματος.

Για πρώτη φορά, διεξήχθη στον κόσμο μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των επιπτώσεων του χωρισμού της οικογένειας και των ναυτικών επαγγελματιών. Οι Thomas, Sampson και Zhao (2003) καταλήγουν σε αυτό το συμπέρασμα: Ταξίδια λίγων ημερών ή λιγότερο, που εργάζονται στο ίδιο μέρος σε συνεχή βάση (και όχι

απασχόληση ανά ταξίδι). Δυνατότητες για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους πιο τακτικά. Ως αποτέλεσμα, ο Thomas, ο Sampson και ο Zhao εστίασαν την προσοχή τους στη διάρκεια του συμβολαίου. Είναι σαφές γι' αυτόν ότι οι ναυτικοί με τις οικογένειές τους θα βιώσουν λιγότερη μοναξιά εάν τα συμβόλαια ήταν μικρότερα. Ως αποτέλεσμα, επιπλέον ζητήματα που σχετίζονται με παρατεταμένες περιόδους απουσίας από το σπίτι θα αμβλυνθούν, ειδικά εάν οι ναυτικοί έχουν παιδιά που εξαρτώνται από τον πατέρα τους και τη στοργή του. Το συμπέρασμα του Sampson φαίνεται λογικό, αλλά είναι απίθανο να εφαρμοστεί σε πραγματικές καταστάσεις. Καμία ναυτιλιακή εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για βραχυπρόθεσμες συμβάσεις, αλλά μάλλον για μακροχρόνια απασχόληση ναυτικών, που προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα. Οι ναυτιλιακές εταιρείες εξοικονομούν χρήματα απασχολώντας μόνο ένα μέλος πληρώματος για 12 μήνες αντί για δύο για έξι μήνες, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση δύο αεροπορικών εισιτηρίων (για μια μικρή ναυτιλιακή εταιρεία ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως η σημερινή, αυτό το κόστος είναι σημαντικό). Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι πόσος χρόνος χρειάζεται για να συνηθίσουν οι νέοι ναυτικοί στο πλοίο εάν αλλάζουν συνεχώς πληρώματα, κάτι που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην απόδοση. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τη διάρκεια της σύμβασης εργασίας ενός ναυτικού. Κυρίως όσον αφορά τη διάρκεια υπηρεσίας, οι Ρώσοι ναυτικοί εργάζονται κατά μέσο όρο έξι έως δύο μήνες και οι Φιλιππινέζοι ναυτικοί κατά μέσο όρο οκτώ έως δύο μήνες κάθε χρόνο. Κατά κανόνα, οι καπετάνιοι, τα ανώτερα στελέχη και τα χαμηλόβαθμα στελέχη κάθονται για τουλάχιστον έξι μήνες (Οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν επιθυμούν συχνές αντικαταστάσεις σε κρίσιμες θέσεις). Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η κατάσταση της ναυτιλιακής βιομηχανίας (δηλαδή εάν βρισκόμαστε σε ύφεση ή άνθηση) έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ναυτική αγορά εργασίας. Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία έχει τη δική της μοναδική απασχόληση πρακτικών, με μέσο όρο έξι μήνες. Η δεύτερη σκέψη του Sampson ήταν αν είχε ή όχι μια σταθερή δουλειά. Έτσι, για παράδειγμα, ο ναυτικός εξακολουθεί να απασχολείται στη ναυτιλιακή εταιρεία ενώ βρίσκεται σε άδεια, παρακολουθεί σεμινάρια και παίρνει περαιτέρω πιστοποιήσεις. Μετά από μια μακρά κρουαζιέρα στη θάλασσα, η ξεκούραση και η χαλάρωση ενός ναυτικού είναι κρίσιμες, σύμφωνα με τον Sampson. Με τη γυναίκα του και τα παιδιά του θα νιώθει πιο κοντά τους. Η αναλογία του χρόνου των διακοπών προς τις πραγματικές ώρες εργασίας μπορεί να είναι αρκετά χαμηλή για ορισμένους ναυτικούς που επισκέπτονται τους συγγενείς τους. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο για τους ναυτικούς

να διατηρήσουν την απασχόλησή τους λόγω αλλαγών στην επιχείρηση, όπως η αυξημένη αυτοματοποίηση, η μείωση του αριθμού του εργατικού δυναμικού και ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας. Ως αποτέλεσμα, είναι πολύ ασυνήθιστο για τους ναυτικούς να αντιμετωπίζουν προβλήματα με τη μετάβαση στη ζωή πίσω στο σπίτι μετά από άδεια απουσίας. Όταν πρόκειται για μια λύση που μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στη ζωή των ναυτικών και των οικογενειών τους, οι Thomas, Sampson και Zhao (2003) επικεντρώνονται σε μια προσέγγιση που μπορεί να είναι η απλούστερη στην εφαρμογή. Ως αποτέλεσμα, εξετάζουν την ιδέα των συζύγων των ναυτικών, να επισκέπτονται το ατμόπλοιο όπου εργάζονται. Ακόμα κι αν ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες διστάζουν να το κάνουν, είναι πιθανό να το αναλάβει μια ναυτιλιακή εταιρεία. Πρακτικά, αυτό το προνόμιο είναι διαθέσιμο μόνο στις συζύγους (και, σε ορισμένες περιπτώσεις, στα παιδιά) ανώτερων ναυτικών. Σε σπάνιες περιπτώσεις, ένας ναύτης που θέλει να φύγει από το πλοίο, αλλά πρέπει να μείνει γιατί πρέπει να διαμορφωθεί ώστε να μπορεί η γυναίκα του να πάει μαζί του για κάποιο χρονικό διάστημα, αναγκάζεται να παραμείνει στο πλοίο. Οι Thomas, Sampson και Zhao (2003) βρήκαν ότι οι γυναίκες που έπλευσαν ήταν συνήθως ευχαριστημένες με την εμπειρία και ένιωθαν ότι τους παρείχε πολύτιμο χρόνο με τους συζύγους τους, καθώς και καλύτερη κατανόηση των επαγγελματικών προκλήσεων των συζύγων τους. Με τη βοήθειά τους, οι σύζυγοι έμαθαν ότι η ζωή στη θάλασσα μπορεί να είναι σκληρή δουλειά, εμποδίζοντάς τους να θυμώσουν ή να δυσπιστούν τους συζύγους τους λόγω των μακρών απουσιών τους. Ο δεσμός μεταξύ μπαμπάδων και γιων έχει αποδειχθεί ότι βελτιώνεται όταν επιτρέπεται στις μητέρες να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όπως διαπίστωσαν οι Thomas, Sampson και Zhao (2003) στη μελέτη τους, οι σύζυγοι Ινδών ναυτικών που εργάζονταν ως τακτικοί ναυτικοί ήταν λιγότερο πιθανό να πλέουν μαζί με τους συζύγους τους. Εξέφρασαν τη λύπη τους που δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν στις ζωές των συζύγων τους και έδειχναν να είναι εξοστρακισμένοι από αυτούς. Οι γυναίκες στην Κίνα ανέκαθεν απαγορευόταν να συνοδεύουν τους συζύγους τους σε ταξίδια με ιστιοπλοΐα. Όταν το πλοίο είναι ελλιμενισμένο, πολλοί σύζυγοι ναυτικών μπορούν να επισκεφθούν τα αγαπημένα τους πρόσωπα στη θάλασσα. Οι ναυτικοί και οι σύζυγοί τους είχαν την ευκαιρία να περάσουν χρόνο μαζί. Οι σύζυγοι συνήθιζαν να περνούν μέρες κάθε φορά στο κατάστρωμα με τους συζύγους τους ενώ το γιοι ήταν ελλιμενισμένο. Μερικές γυναίκες είναι γνωστό ότι ταξιδεύουν για μέρες για να επισκεφτούν τους συζύγους τους για λίγες μόνο ώρες. Τις περισσότερες φορές, οι οικογένειες ήταν υπεύθυνες για

την κάλυψη όλων των εξόδων των διακοπών. Μπορούμε να εκτιμήσουμε το εύρος του ζητήματος αν σκεφτούμε πόσες γυναίκες εργάζονταν και αναγκάστηκαν να πάρουν άδεια ή ακόμα και να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους για να δουν τους συζύγους τους. Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες δεν δίνουν αρκετή έμφαση στο ανθρώπινο στοιχείο και η βοήθειά τους για τις οικογένειες είναι ανεπαρκής. Ενώ πολλές γυναίκες έχουν μια δυσμενή εντύπωση για την παρέα του συντρόφου τους, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Τα παράπονα ότι κρατούνται στο σκοτάδι σχετικά με το πρόγραμμα εργασίας των συζύγων τους είναι πολύ συνηθισμένα. Όταν πρόκειται για τις προοπτικές των συζύγων των Ινδουιστών ναυτικών και των συζύγων τους, οι Thomas, Sampson και Zhao (2003) διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη της εταιρείας προς τους ηλικιωμένους συζύγους ήταν πανομοιότυπη με αυτή που υποδεικνύεται από τις συζύγους τους. Ήταν μια διαφορετική ιστορία για τις γυναίκες των Ινδών ναυτικών. Ορισμένες σύζυγοι ένιωσαν ότι οι επιχειρήσεις των συζύγων τους σκόπιμα τις κρατούσαν εν μέρει ενήμερες, ενώ άλλες ένιωσαν ότι απλώς δεν τις ενημέρωσαν καθόλου.

Όταν ένας ναυτικός λείπει από το σπίτι του για μεγάλα χρονικά διαστήματα, είναι σημαντικό να μπορεί να επικοινωνεί με την οικογένειά του στο σπίτι. Υπήρχε συναίνεση μεταξύ των συζύγων ότι σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, ήθελαν να μπορούν να επικοινωνούν με τους συζύγους τους και ότι η εταιρεία θα έπρεπε να τις ενημερώνει για τις κινήσεις των συζύγων τους. Ανεξάρτητα από το πόσο σκληρές προσπάθειες γίνονται, οι γυναίκες ναυτικοί δεν επιτρέπεται ποτέ να έχουν άμεση επαφή με το πλοίο ή τον φίλο τους λόγω των αυστηρών απαιτήσεων εργασίας ενός ατμόπλοιου. Ωστόσο, οι γυναίκες των ναυτικών πρέπει να επικοινωνούν με τους συζύγους τους για εβδομάδες ή μήνες κάθε φορά. Ακόμα κι αν οι σύζυγοι που ζουν χωριστά λόγω της δουλειάς τους δεν μπορούν πλέον να δουν ο ένας τον άλλο πρόσωπο με πρόσωπο, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν διευκολύνει τη διατήρηση των οικογενειών. Η μειωμένη συχνότητα επαφής μπορεί να οδηγήσει σε χαλάρωση των δεσμών και πιθανώς σε διάλυση μιας σχέσης. Για να μετριάσουν τις ανησυχίες και να διατηρήσουν ισχυρές σχέσεις με τους συζύγους τους, ανεξαρτήτως χώρας, όλες οι γυναίκες βασίστηκαν στην επικοινωνία με τους συζύγους τους για να μετριάσουν την ένταση, να αυξήσουν το ηθικό των ναυτικών και να διατηρήσουν τους οικογενειακούς δεσμούς. Τα κινητά τηλέφωνα και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι τα πιο κοινά μέσα επικοινωνίας. Με την έλευση των διεθνών τηλεφωνικών κλήσεων χαμηλού κόστους και την εύκολη πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είναι

πλέον δυνατή η αποτελεσματικότερη διασυνοριακή επικοινωνία. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ναυτικοί σε θέσεις υψηλού προφίλ στο πλοίο έχουν προβάδισμα. Εκτός από τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες του καταστρώματος, τα εισοδήματά τους τους επιτρέπουν να ξοδεύουν χρήματα για να επικοινωνούν με τα αγαπημένα τους πρόσωπα στο σπίτι. Έχει αναγνωρισθεί από καιρό από τους Thomas, Sampson & Zhao (2003) ως ένας τρόπος βελτίωσης της ευημερίας των ναυτικών νοικοκυριών και μείωσης των αρνητικών συνεπειών του επαγγέλματος της ιστιοπλοΐας. Επειδή καμία ναυτιλιακή εταιρεία δεν θα δεχόταν μια τόσο σύντομη σύμβαση εργασίας για τους προαναφερθέντες λόγους στην αρχή αυτής της ενότητας, η πρόταση τείνει να υστερεί κυρίως στις ίδιες τις προτάσεις, όπως προτείνοντας όλοι οι ναυτικοί να λάβουν τέσσερις μήνες απασχόληση, κάτι που είναι αδύνατο από τους λόγους που αναφέρθηκαν στην αρχή αυτής της ενότητας. Απομακρυνόμενος από τη λογική της μείωσης του κόστους και αντ' αυτού εστιάζοντας στους ανθρώπινους παράγοντες, ο Horik (2004) πρότεινε ότι οι εταιρείες μεταφορών πρέπει να επιδείξουν την ευαισθησία τους δείχνοντας ότι είναι ευαίσθητες και να κατανοούν τις ανθρώπινες προκλήσεις του επαγγέλματος στις θάλασσες. Όλοι είναι σύμφωνοι μαζί του, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπετε ότι οι ανθρώπινες αξίες και η αξιοπρέπεια θυσιάζονται συχνά για χάρη της απληστίας και της επιτυχίας. Η θετική συμπεριφορά που αγνοείται ή επιπλήττεται ή δεν ανταμείβεται είναι πιθανό να μην επαναληφθεί, σύμφωνα με τον καθηγητή William (2002). Αυτό μάλλον αποθαρρύνει παρά εμπνέει. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η προσέγγιση δεν είναι αποκλειστική στον κλάδο των μεταφορών. Δίνονται μπόνους σε καπετάνιους, πρώτους μηχανικούς και διευθυντές τμημάτων. Για τον Πλοίαρχο ή τον Πρώτο Μηχανικό, έχουν προταθεί μπόνους από τους διευθυντές των τμημάτων.

Ένας διαχειριστής (ή ο καπετάνιος του πλοίου με εντολές από τα κεντρικά γραφεία) πρέπει να αναπτύξει πολιτικές μπόνους που να είναι απολύτως αντικειμενικές και να μην υποκινούνται από προσωπικούς ή οικογενειακούς δεσμούς, υποχρεώσεις ή συμπάθεια, αλλά μάλλον από την επιθυμία να αναγνωρισθεί και να ανταμειφθεί μια πολύ αξιόλογη πράξη ή συμπεριφορά. Οι ηθικές ανταμοιβές, από την άλλη πλευρά, προκαλούν ανταπόκριση από όσους κερδίζουν πολλά χρήματα αλλά δεν είναι πολύ ευαίσθητοι στα χρηματικά κίνητρα. Τα μέλη του πλοιαρχου, για παράδειγμα, είναι ευγνώμονες για την εμπιστοσύνη του πλοιοκτήτη σε αυτά όταν το πλοίο τους εκχωρεί ή λαμβάνει μέτρα που συνιστώνται από τους πλοιαρχους σε πολλές περιπτώσεις, ανεξάρτητα από το πόσο κρίσιμα είναι. Τα άτομα με χαμηλό

εισόδημα, από την άλλη, αναζητούν οικονομικά κίνητρα με τον ίδιο τρόπο όπως τα παραπάνω άτομα.

Διάφοροι κανόνες αναθέτουν στον Καπετάνιο έναν πατριαρχικό ρόλο, απαιτώντας από αυτόν να συμπεριφέρεται σαν να ήταν η πατρική φιγούρα του πληρώματος του πλοίου. Είναι καθήκον του καπετάνιου να επιδεικνύει ανησυχία του πατέρα στο πλήρωμα, να δημιουργεί παραινετικούς λόγους για την εκτέλεση του καθήκοντος και να ενσταλάξει στο πλήρωμα υψηλές αντιλήψεις και ευθύνες απέναντι στη θρησκεία, το έθνος και την οικογένεια, σύμφωνα με τον καθηγητή William (2002). Η νοοτροπία του στρατού είναι ξεκάθαρα εμφανής σε αυτή τη δήλωση των ευθυνών του πληρώματος. Οι ευθύνες του πλοιάρχου περιλαμβάνουν την απαίτηση αυστηρής πειθαρχίας. Ο καπετάνιος του πλοίου είναι υπεύθυνος για την επιβολή της πειθαρχίας. Ο καπετάνιος έχει καθήκον να καθοδηγεί τους άντρες του. Η συμπεριφορά των μελών του πληρώματος εποπτεύεται από αυτή τη θέση. Ως αποτέλεσμα του να πρέπει να αντιμετωπίσει τα παράπονα του πληρώματος, και να εκτελεί καθήκοντα διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 5ο: Πρωτογενής έρευνα

5.1. Σκοπός

1. Να αναλυθούν οι κύριες αιτίες που καθιστούν αρκετά δύσκολο το επάγγελμα του ναυτικού και οδηγούν δεκάδες ναυτικούς στην εγκατάλειψη του επαγγέλματος κάθε χρόνο.
2. Να αποτελέσει η εργασία ένα μέσο στο οποίο ο ναυτικός να αναφέρει τις ενέργειες που κάνει η ναυτιλιακή και τον δυσαρεστούν και να προτίνει ενέργειες που θα κάνουν το εργασιακό του περιβάλλον καλύτερο.
3. Να διερευνηθούν τα κίνητρα παραγωγικότητας και ικανοποίησης των Ελλήνων ναυτικών με απώτερο σκοπό την μείωση του ποσοστού εγκατάληψης του.

5.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Για την επιβεβαίωση των στοιχείων που βρέθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, σχετικά με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των ναυτικών, θεωρήθηκε χρήσιμο να διεξαχθεί και ποσοτική έρευνα με συνεντεύξεις (Παράρτημα). Οι ερευνητικές συνεντεύξεις είναι μια ποσοτική τεχνική συλλογής δεδομένων που περιλαμβάνει τον ερευνητή και τον ερωτώμενο. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές όταν χρειάζονται συγκεκριμένες πληροφορίες που μπορούν να συλλεχθούν μόνο με τη συνάντηση και την προσωπική επαφή με ένα δείγμα από τον πληθυσμό-στόχο τους.

Η παρούσα ερευνά πραγματοποιήθηκε τους μήνες Φεβρουάριο έως Οκτώβριο του 2022, ερωτηθηκαν 27 ναυτικοί διαφόρων ειδικοτήτων. Οι ερωτώμενοι επιλέχτηκαν με κριτήρια ευκολίας πρόσβασης, λόγο επαγγέλματος και λόγω της μεγάλης τους εμπειρίας στο επάγγελμα, οι οποίοι έδωσαν στην παρούσα ερευνά μια ρεαλιστική νότα, εκφράζοντας προσωπικές ανησυχίες καθώς και τα παράπονα τους σχετικά με την αντιμετώπιση των ίδιων από τις ναυτιλιακές εταιρίες. Απο το σύνολο των ερωτώμενων 6 ερωτώμενοι συμπληρώσαν το ερωτηματολόγιο με φυσική παρουσία στο νησί της Χίου, 7 απάντησαν μέσω τηλεφώνου και ενώ βρίσκονταν στην Ελλάδα, 9 απάντησαν μέσω email και messenger ενώ βρίσκονταν μαρκαρισμένοι και οι

υπόλοιποι 5 αποτελούν το πλήρωμα μου στο μάρκο που έκανα το διάστημα που συγγραφόσα την διπλωματική.

Η παρούσα έρευνα αποτελείται από τρεις ενότητες:

Στη πρώτη ενότητα παρουσιάζεται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (ηλικία, Έτη προϋπηρεσίας, Καθεστώς Ιδιοκτησίας της εταιρείας, Ειδικότητα, Αρχικά ονοματεπωνύμου)

Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης με κλίμακα από 1 έως 5. Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε 44 ερωτήσεις βασιζόμενες στις θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις :

1-6 : αφορούν στην καταπονηση του ναυτικού και βασίζονται στην θεωρία του Rosserberg (2004)

7-10 : αφορούν την αμοιβή του ναυτικού και βασίζονται στην θεωρία των Neon & Barua (2004)

11-14: αφορούν την σχέση με τον συνάδελφο και βασίζονται στην θεωρία του Lassisi (2022)

15-17: αφορούν την σχέση με τον προϊστάμενο και βασίζονται στην θεωρία των Neon & Barua (2004)

18,22,23,36 : αφορούν την κατανόηση του εργαζομένου και βασίζονται στην έρευνα των Morison(2005), wiliam, Li et al.(2014)

19,21,28,33: αποτελούν εμπειρικές ερωτήσεις

20 : αφορά την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και βασίζεται στην θεωρία του Morison (2005)

24-28 : αφορούν την ικανοποίηση του ναυτικού από την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και βασίζονται στην θεωρία των Parvin&Kabir(2011)

29-32 : αφορούν την πολιτική αξιολόγησης και βασίζεται στην ερευνά 877 Κινέζων και βασίζεται στην θεωρία του Li (2014)

34,35 : αφορούν τις περικοπές σε εξοπλισμό του εργαζομένου και βασίζονται στην θεωρία του Rossenberg (2004)

37,38 : αφορούν την ασφάλεια στην εργασία και βασίζονται στην θεωρία του Hong (2013)

39-41 : αφορούν την ψυχαγωγία του ναυτικού και βασίζονται στην θεωρία του

Rosseberg 2004

42 : αφορά την σημασία του ιντερνέτ στα πλοία και βασίζεται στην θεωρία του Sliškončić & Penezić (2016)

43 : αφορά ταξίδια σε λιμάνια και βασίζονται στην θεωρία του Rengamani & Venkatraman (2015)

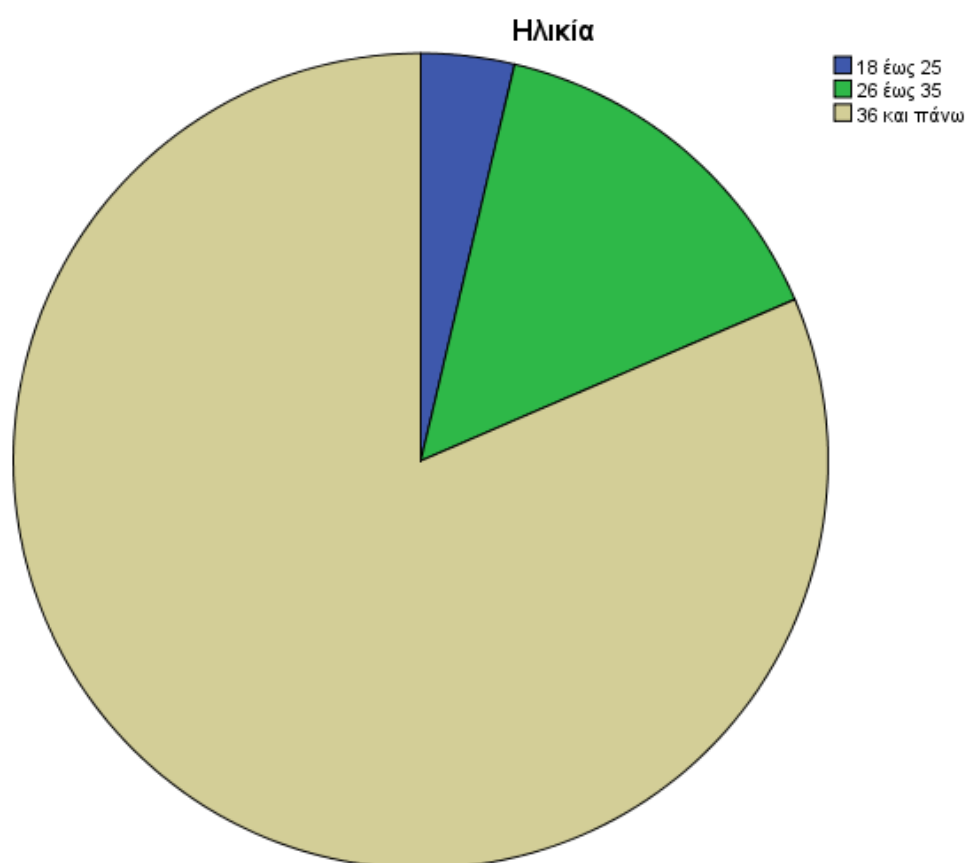
44 : αφορά την επιβίβαση συζύγων στα πλοία και βασίζεται στην θεωρία του Thomas, Sampson και Zhao (2003)

Τέλος, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η συνολική εργασιακή ικανοποίηση και δυο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου στις οποίες οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν.

5.3. Αποτελέσματα

5.3.1. Δημογραφικά Στοιχεία

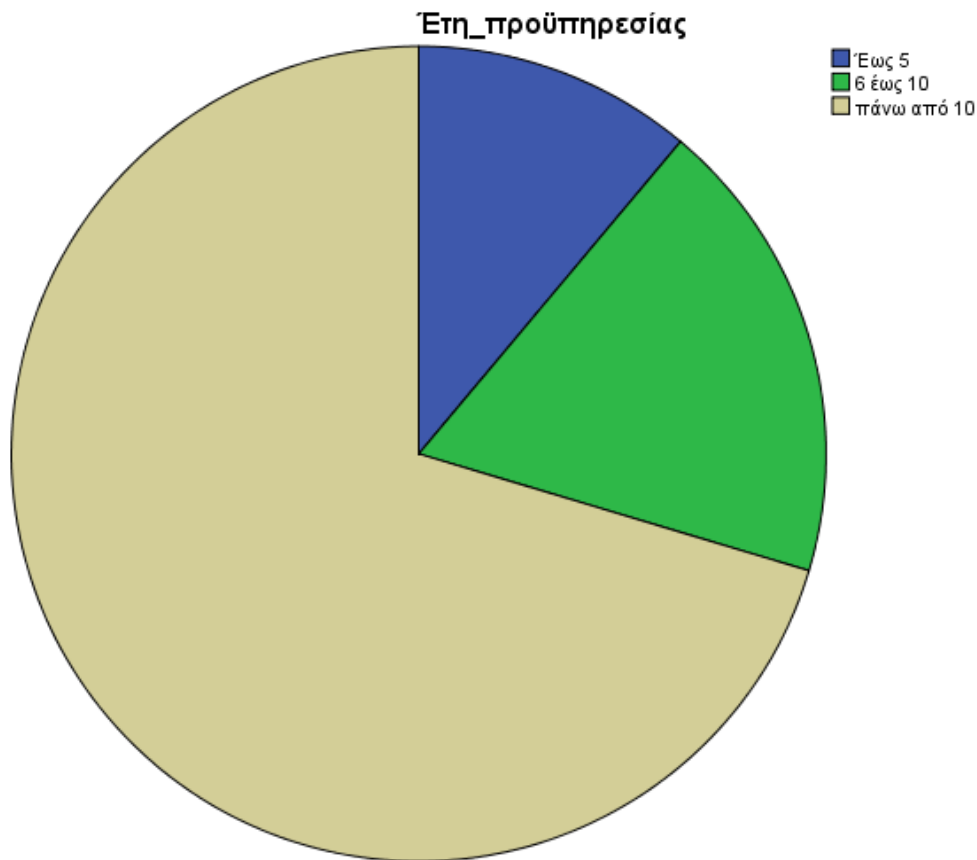
5.3.1.1 Διάγραμμα πίτας και πίνακας ηλικίας



Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18 έως 25	1	3.7	3.7	3.7
26 έως 35	4	14.8	14.8	18.5
Valid 36 και πάνω	22	81.5	81.5	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Όπως προκύπτει στον παραπάνω πίνακα αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό (81,5%) είχαν ηλικία από 36 ετών και άνω, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (14,8%) είχαν ηλικία από 26 έως 35. Τέλος, βρίσκεται το μικρότερο ποσοστό (3,7%) που είχαν ηλικία από 18 έως 25 ετών.

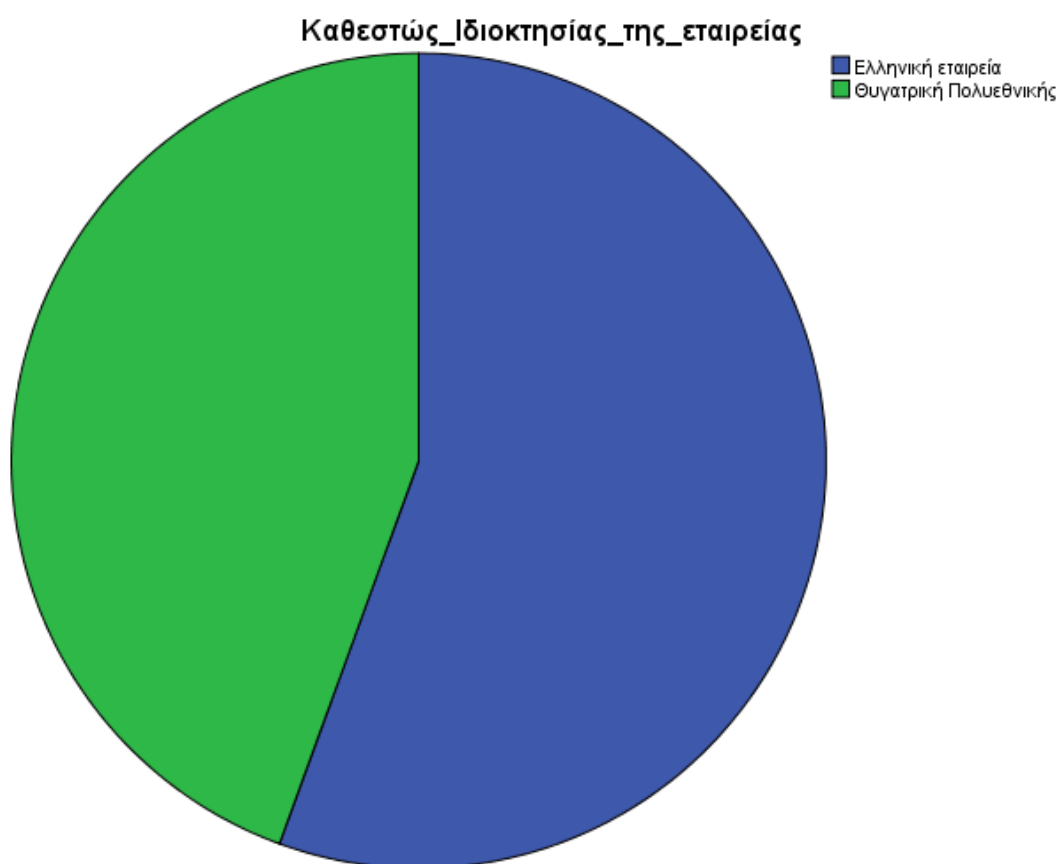
5.3.1.2 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Έτη προϋπηρεσίας



Έτη προϋπηρεσίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 5	3	11.1	11.1	11.1
6 έως 10	5	18.5	18.5	29.6
Valid πάνω από 10	19	70.4	70.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (70,4%) είχε πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (18,5%) είχαν από 6 έως 10 έτη. Το μικρότερο ποσοστό (11,1%) είχε προϋπηρεσία έως 5 έτη.

5.3.1.3 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Καθεστώς Ιδιοκτησίας της εταιρείας



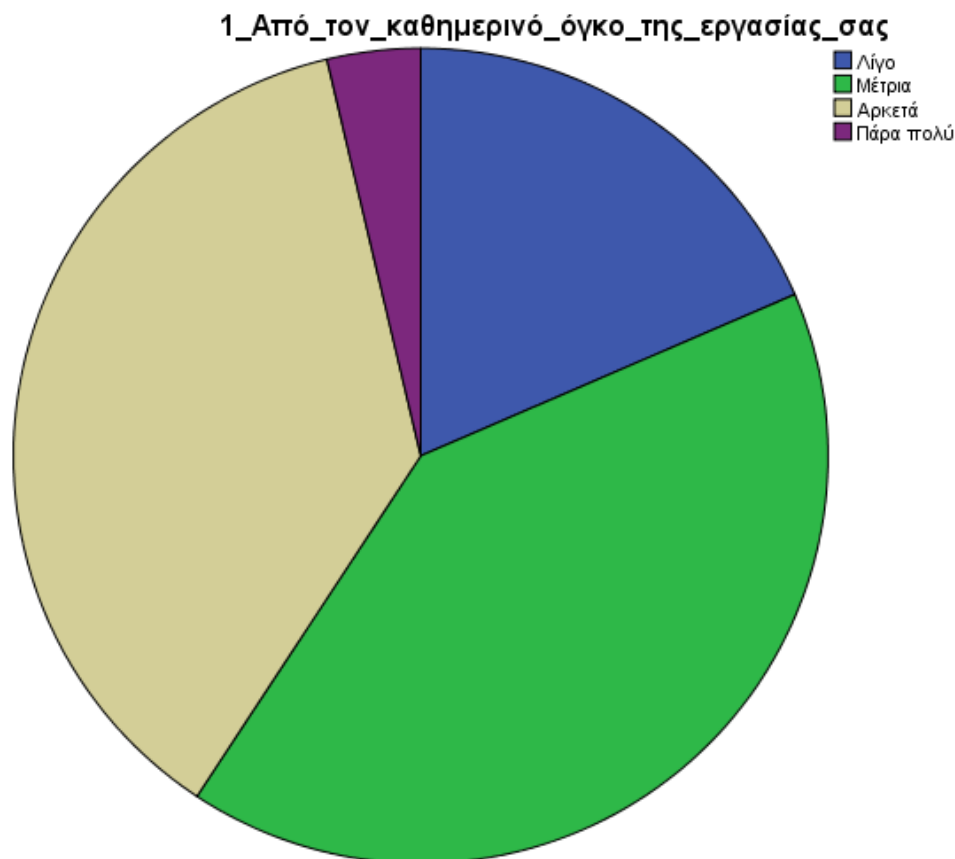
Καθεστώς Ιδιοκτησίας της εταιρείας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελληνική εταιρεία	15	55.6	55.6	55.6
Θυγατρική Πολυεθνικής	12	44.4	44.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) είχαν καθεστώς ιδιοκτησίας ελληνική εταιρεία, ενώ οι υπόλοιποι (44,4%) είχαν θυγατρική πολυεθνική.

5.3.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης:

Οι παρακάτω παράγοντες δηλώνουν τον βαθμό ικανοποίησης των ναυτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν σε 44 ερωτήσεις.

5.3.2.1 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τον καθημερινό όγκο της εργασίας σας

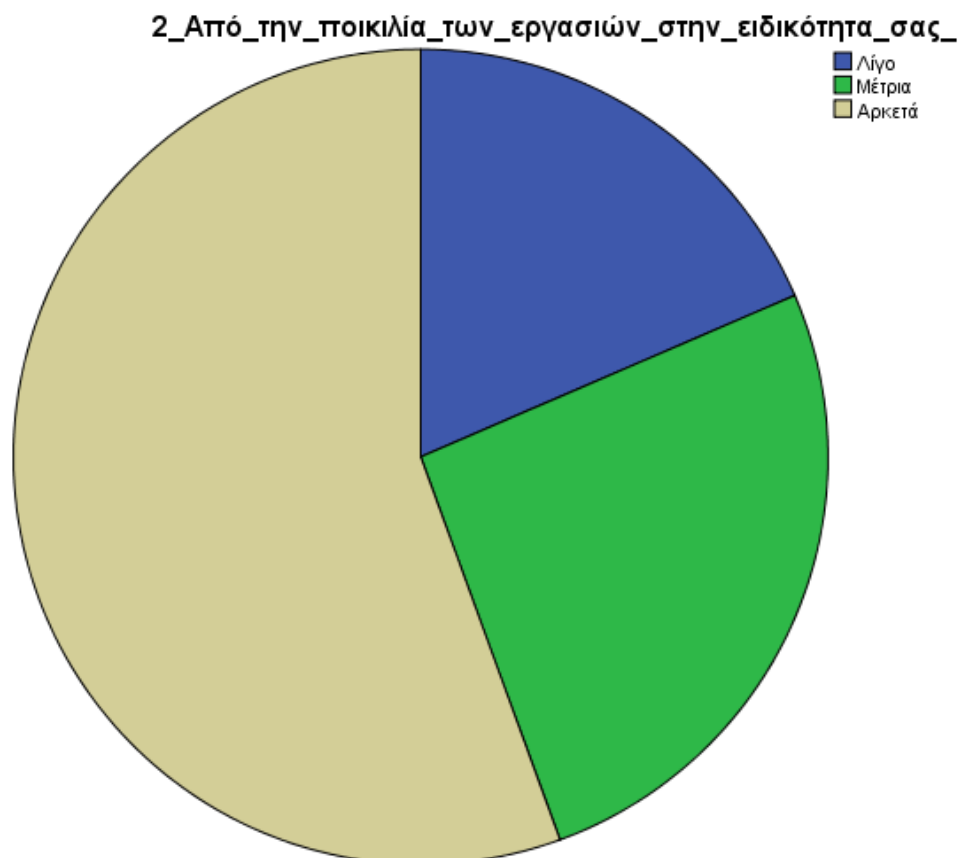


Πίνακας ερώτησης νούμερο 1 Από τον καθημερινό όγκο της εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	5	18.5	18.5	18.5
Μέτρια	11	40.7	40.7	59.3
Αρκετά	10	37.0	37.0	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους στον καθημερινό όγκο της εργασίας τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) που απάντησαν μέτρια, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.2 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την ποικιλία των εργασιών στην ειδικότητά σας



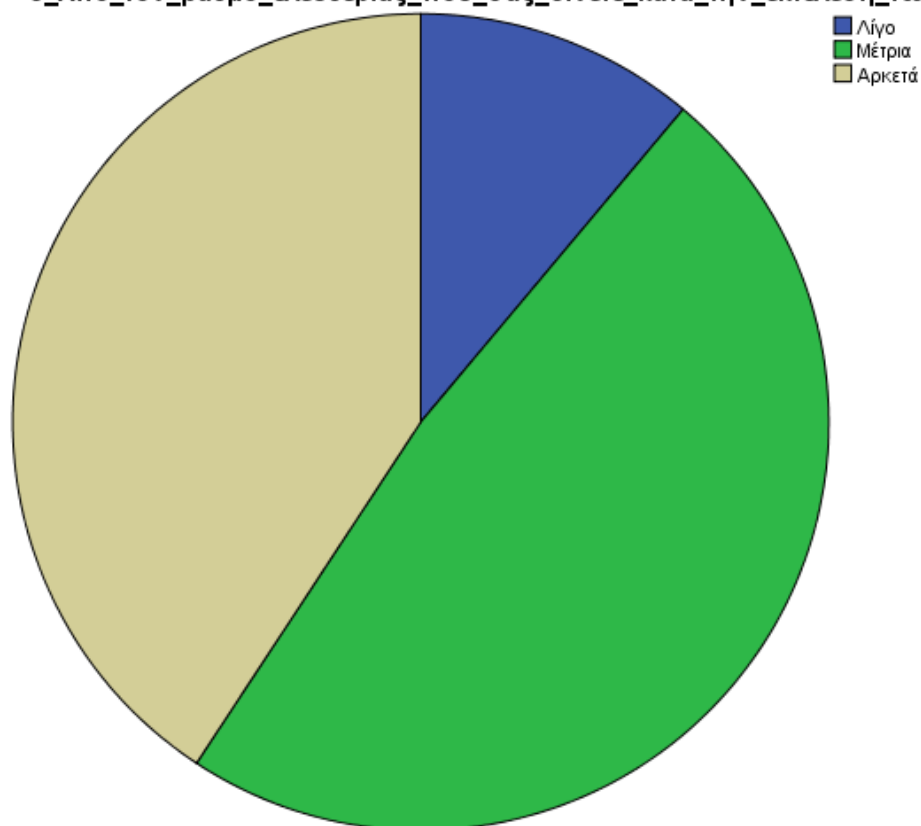
Πίνακας ερώτησης νούμερο 2 Από την ποικιλία των εργασιών στην ειδικότητά σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	5	18.5	18.5	18.5
Μέτρια	7	25.9	25.9	44.4
Valid Αρκετά	15	55.6	55.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους στην ποικιλία των εργασιών στην ειδικότητά τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (18,5%) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.3 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τον βαθμό ελευθερίας που σας δίνετε κατά την εκτέλεση των εργασιών

3_Από τον βαθμό ελευθερίας που σας δίνετε κατά την εκτέλεση των εργασιών

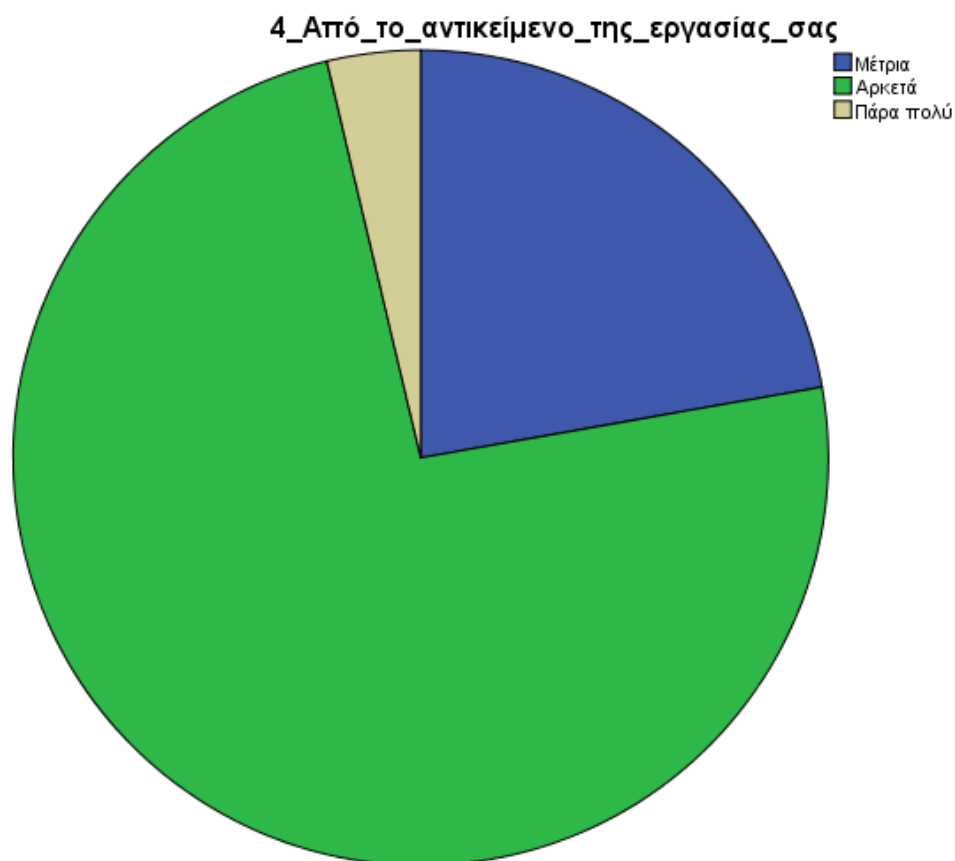


Πίνακας ερώτησης νούμερο 3 Από τον βαθμό ελευθερίας που σας δίνετε κατά την εκτέλεση των εργασιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	3	11.1	11.1	11.1
Μέτρια	13	48.1	48.1	59.3
Valid Αρκετά	11	40.7	40.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τον βαθμό ελευθερίας που τους δίνεται κατά την εκτέλεση των εργασιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,1%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (40,7%) απάντησε αρκετά. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (11,1%) απάντησε λίγο.

5.3.2.4 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από το αντικείμενο της εργασίας σας

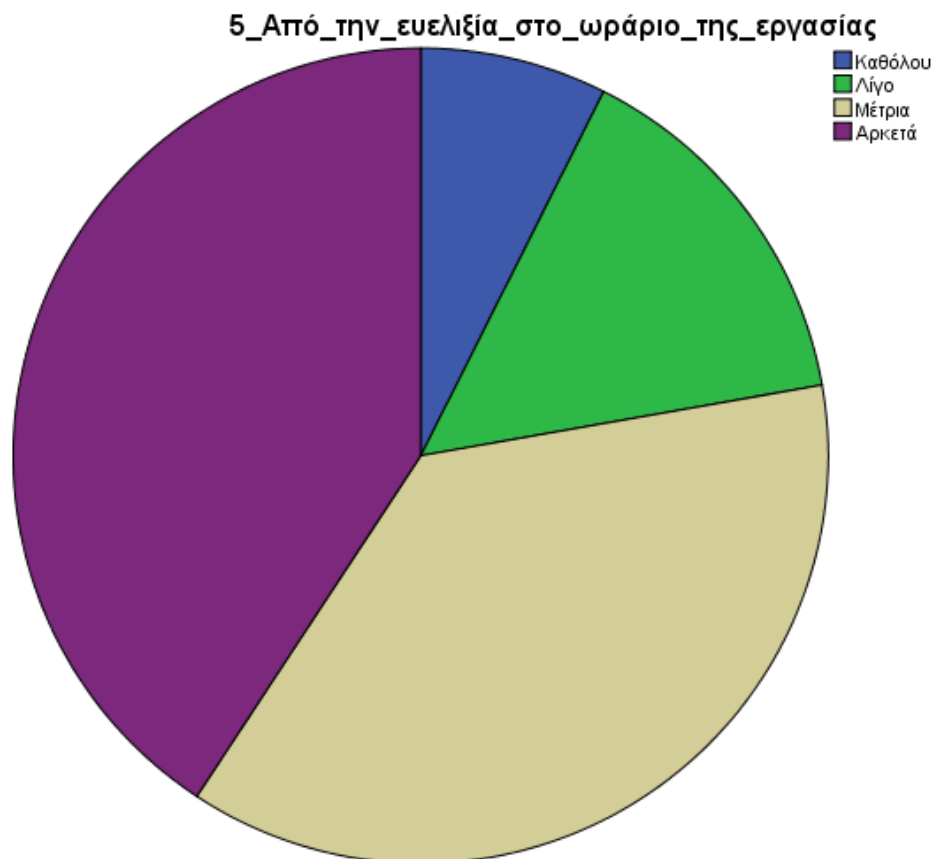


Πίνακας ερώτησης νούμερο 4 Από το αντικείμενο της εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	6	22.2	22.2	22.2
Αρκετά	20	74.1	74.1	96.3
Valid Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (74,1%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.5 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας

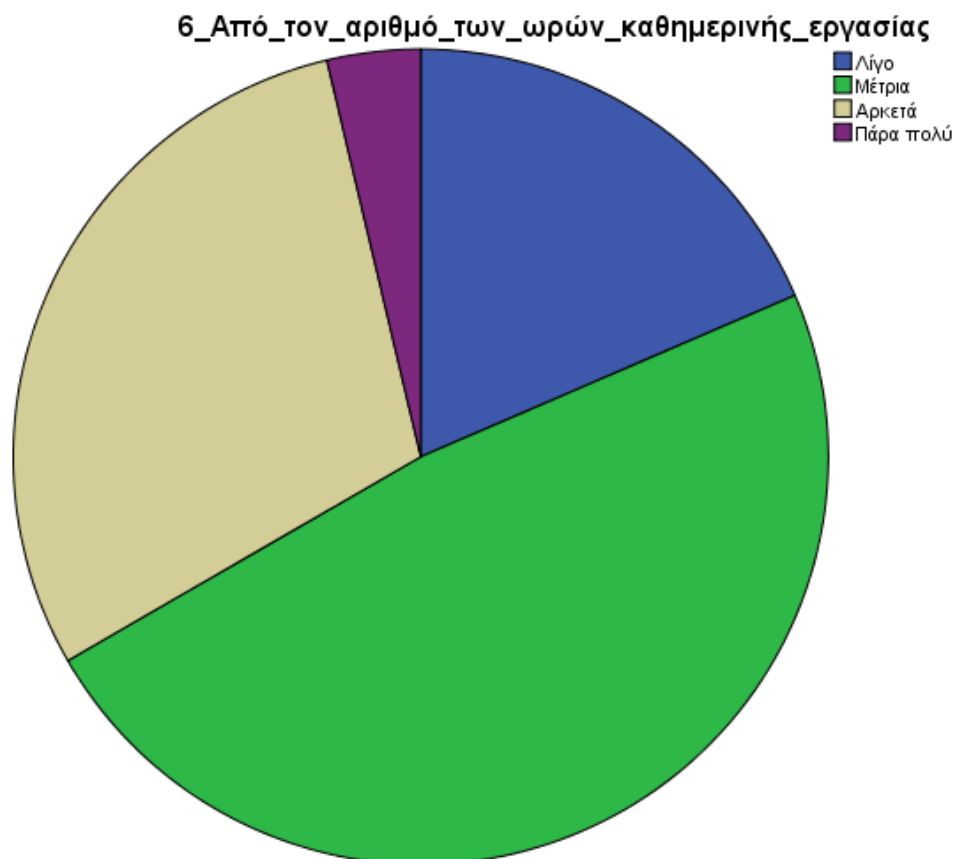


Πίνακας ερώτησης 5 νούμερο Από την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	7.4	7.4	7.4
Λίγο	4	14.8	14.8	22.2
Μέτρια	10	37.0	37.0	59.3
Αρκετά	11	40.7	40.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (14,8%) που απάντησαν λίγο, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (7,4%) απάντησε καθόλου.

5.3.2.6 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τον αριθμό των ωρών καθημερινής εργασίας

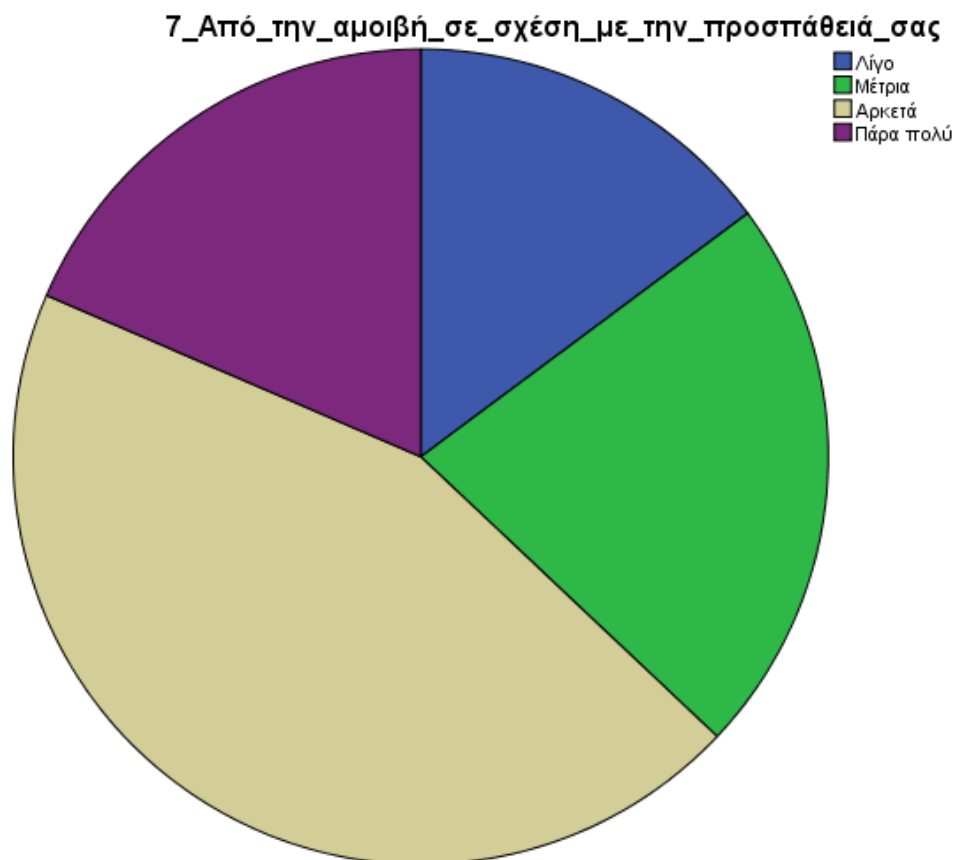


Πίνακας ερώτησης νούμερο 6 Από τον αριθμό των ωρών καθημερινής εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	5	18.5	18.5	18.5
Μέτρια	13	48.1	48.1	66.7
Αρκετά	8	29.6	29.6	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τον αριθμό των ωρών καθημερινής εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,1%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) που απάντησαν λίγο, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.7 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθειά σας

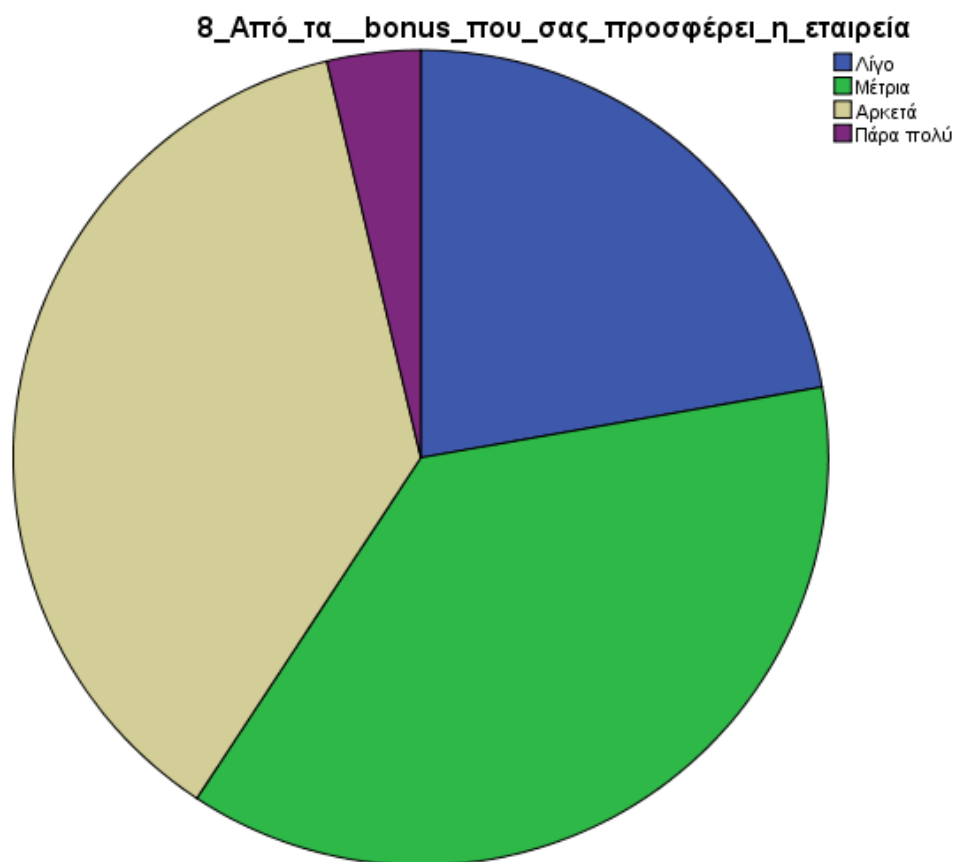


Πίνακας ερώτησης νούμερο 7 Από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθειά σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	4	14.8	14.8	14.8
Μέτρια	6	22.2	22.2	37.0
Αρκετά	12	44.4	44.4	81.5
Πάρα πολύ	5	18.5	18.5	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθειά σας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) που απάντησαν πάρα πολύ, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησε λίγο.

5.3.2.8 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τα bonus που σας προσφέρει η εταιρεία

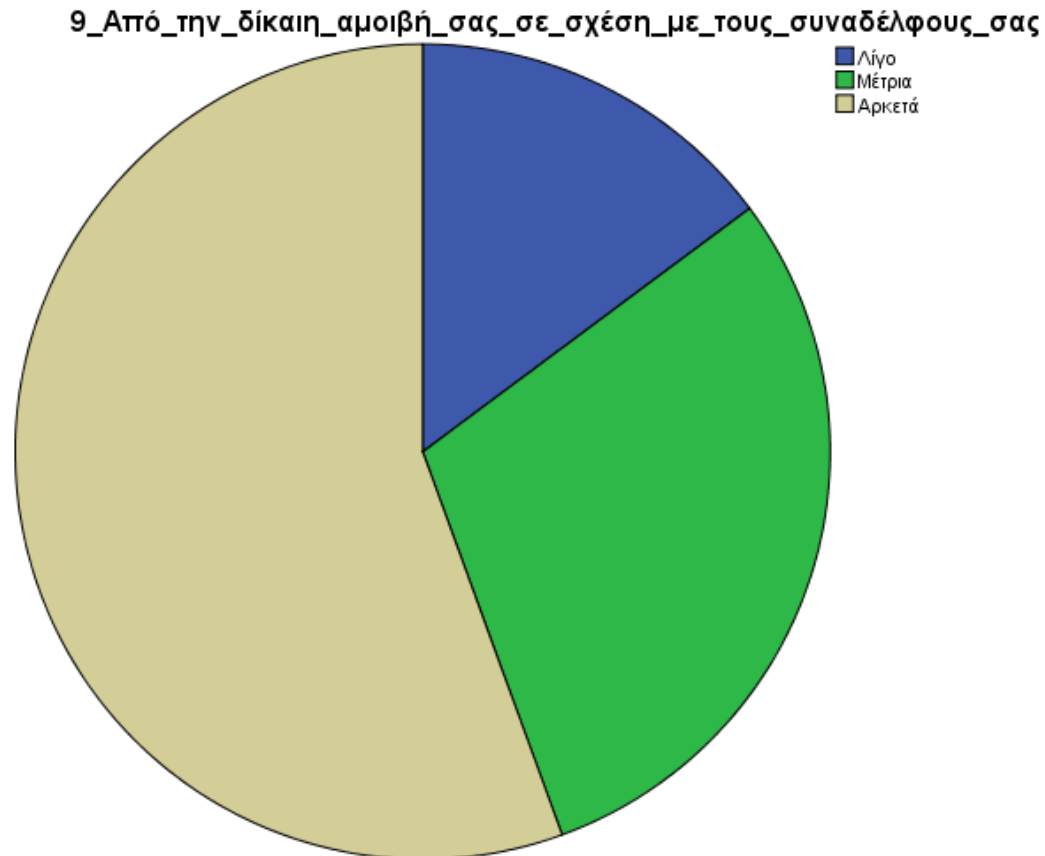


Πίνακας ερώτησης νούμερο 8 Από τα bonus που σας προσφέρει η εταιρεία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	6	22.2	22.2	22.2
Μέτρια	10	37.0	37.0	59.3
Αρκετά	10	37.0	37.0	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τα bonus που σας προσφέρει η εταιρεία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) απάντησε αρκετά και μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε λίγο. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησε πάρα πολύ .

5.3.2.9 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την δίκαιη αμοιβή σας σε σχέση με τους συναδέλφους σας

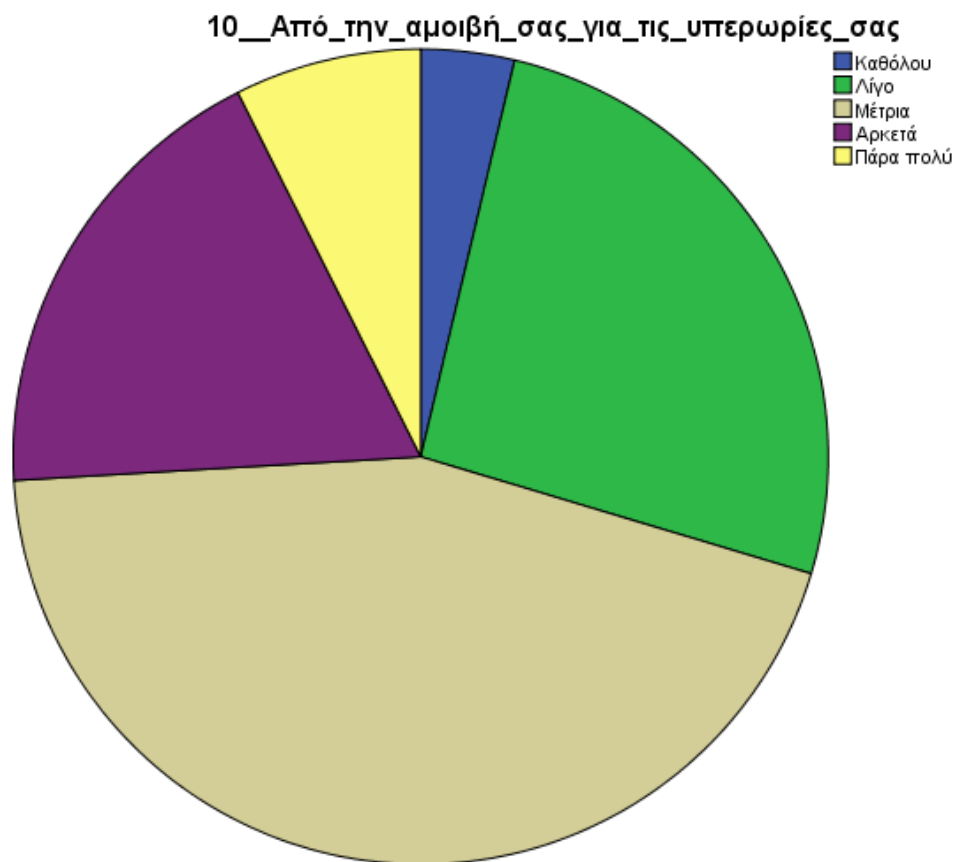


Πίνακας ερώτησης νούμερο 9 Από την δίκαιη αμοιβή σας σε σχέση με τους συναδέλφους σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	4	14.8	14.8	14.8
Μέτρια	8	29.6	29.6	44.4
Valid Αρκετά	15	55.6	55.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι με την αμοιβή τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησε λίγο.

5.3.2.10 Διάγραμμα πίτας και πίνακας ηλικίας

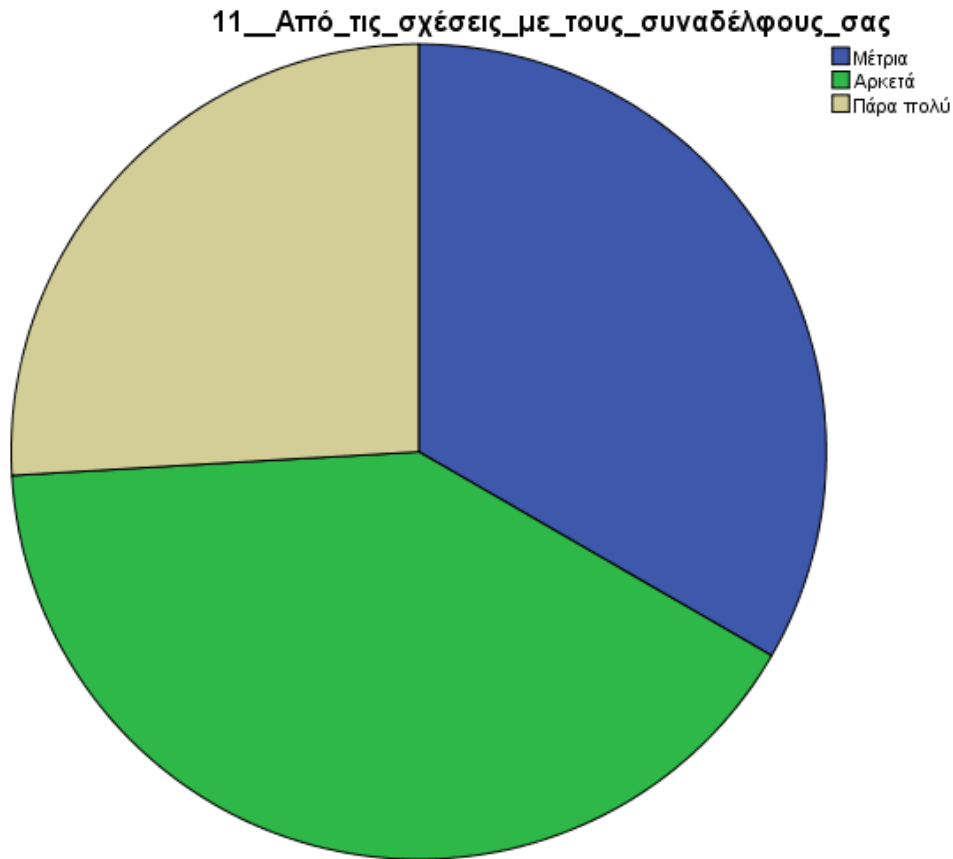


Πίνακας ερώτησης νούμερο 10 Από την αμοιβή σας για τις υπερωρίες σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	3.7	3.7	3.7
Λίγο	7	25.9	25.9	29.6
Μέτρια	12	44.4	44.4	74.1
Valid Αρκετά	5	18.5	18.5	92.6
Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την αμοιβή τους για τις υπερωρίες τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε λίγο. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) που απάντησαν αρκετά, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (7,4% και 3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και καθόλου, αντίστοιχα.

5.3.2.11 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας

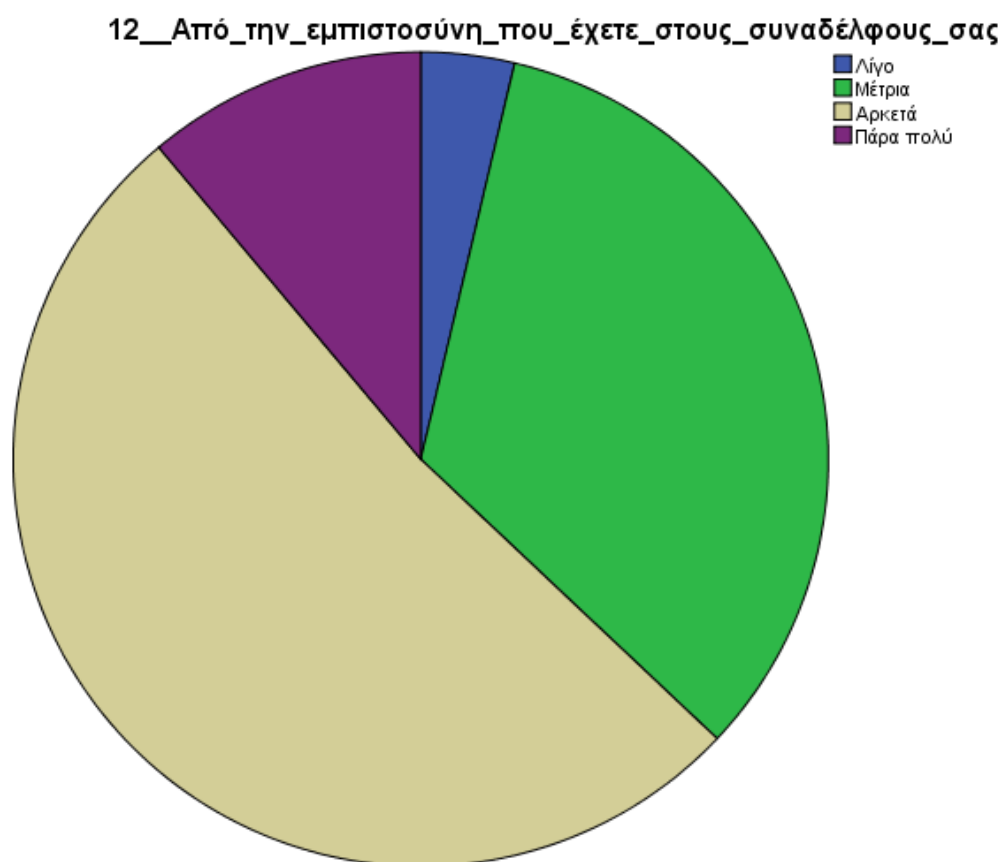


Πίνακας ερώτησης νούμερο 11 Από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	9	33.3	33.3	33.3
Αρκετά	11	40.7	40.7	74.1
Valid Πάρα πολύ	7	25.9	25.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (25,9%) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.12 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την εμπιστοσύνη που έχετε στους συναδέλφους σας

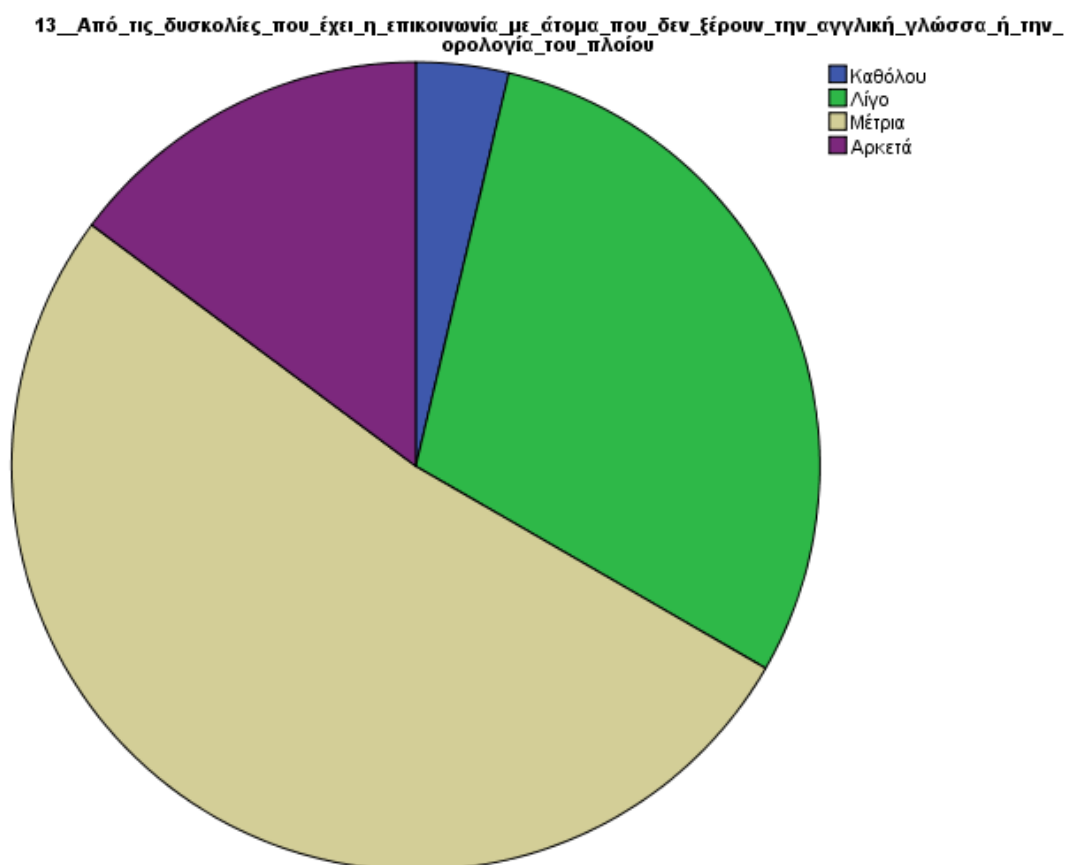


Πίνακας ερώτησης νούμερο 12 Από την εμπιστοσύνη που έχετε στους συναδέλφους σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	9	33.3	33.3	37.0
Αρκετά	14	51.9	51.9	88.9
Πάρα πολύ	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την εμπιστοσύνη που έχουν στους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (11,1% και 3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και λίγο, αντίστοιχα.

5.3.2.13 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τις δυσκολίες που έχει η επικοινωνία με άτομα που δεν ξέρουν την αγγλική γλώσσα ή την ορολογία του πλοίου

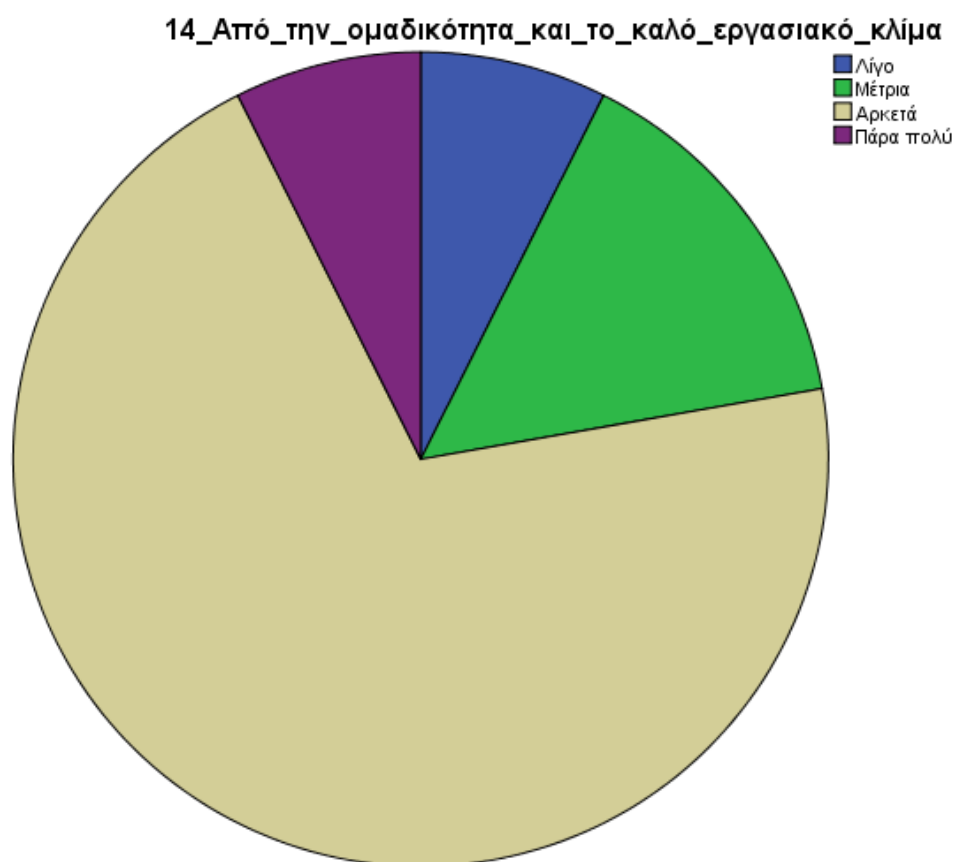


Πίνακας ερώτησης νούμερο 13 Από τις δυσκολίες που έχει η επικοινωνία με άτομα που δεν ξέρουν την αγγλική γλώσσα ή την ορολογία του πλοίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	3.7	3.7	3.7
Λίγο	8	29.6	29.6	33.3
Μέτρια	14	51.9	51.9	85.2
Αρκετά	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τις δυσκολίες που έχει η επικοινωνία με άτομα που δεν ξέρουν την αγγλική γλώσσα ή την ορολογία του πλοίου. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε λίγο. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (14,8% και 3,7%) απάντησαν αρκετά και καθόλου, αντίστοιχα.

5.3.2.14 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα

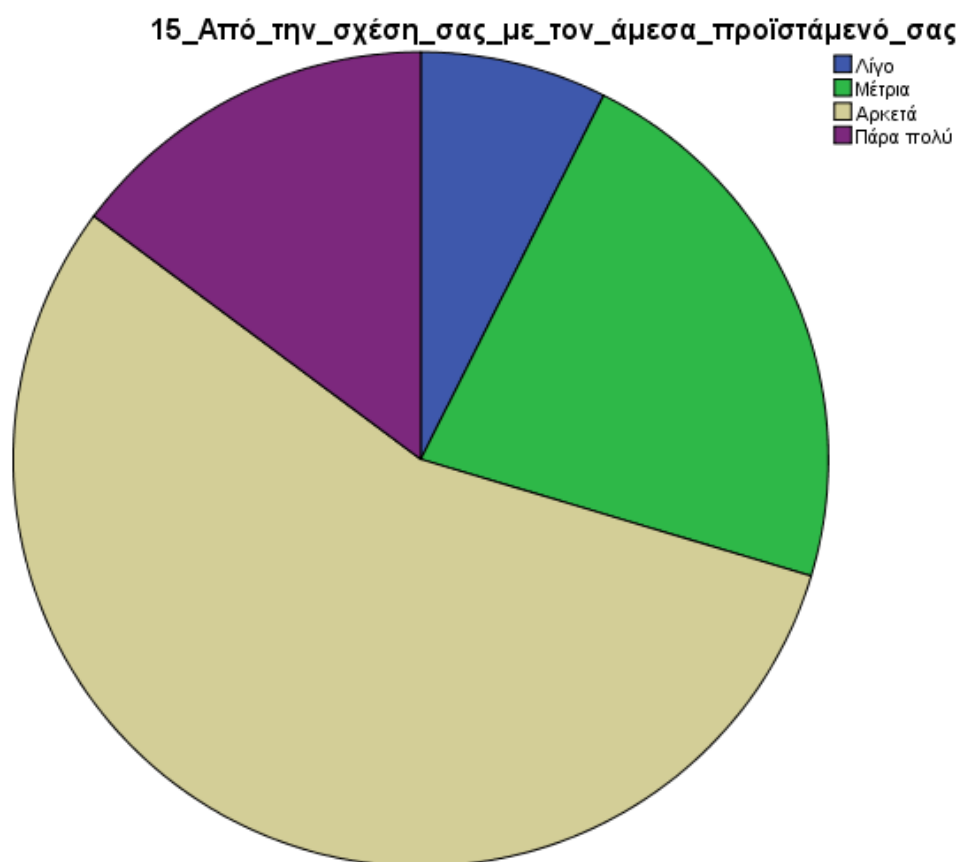


Πίνακας ερώτησης νούμερο 14 Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	7.4	7.4	7.4
Μέτρια	4	14.8	14.8	22.2
Valid Αρκετά	19	70.4	70.4	92.6
Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70,4%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (14,8%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ίσα ποσοστά (7,4%) απάντησαν λίγο και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.15 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την σχέση σας με τον άμεσα προϊστάμενό σας

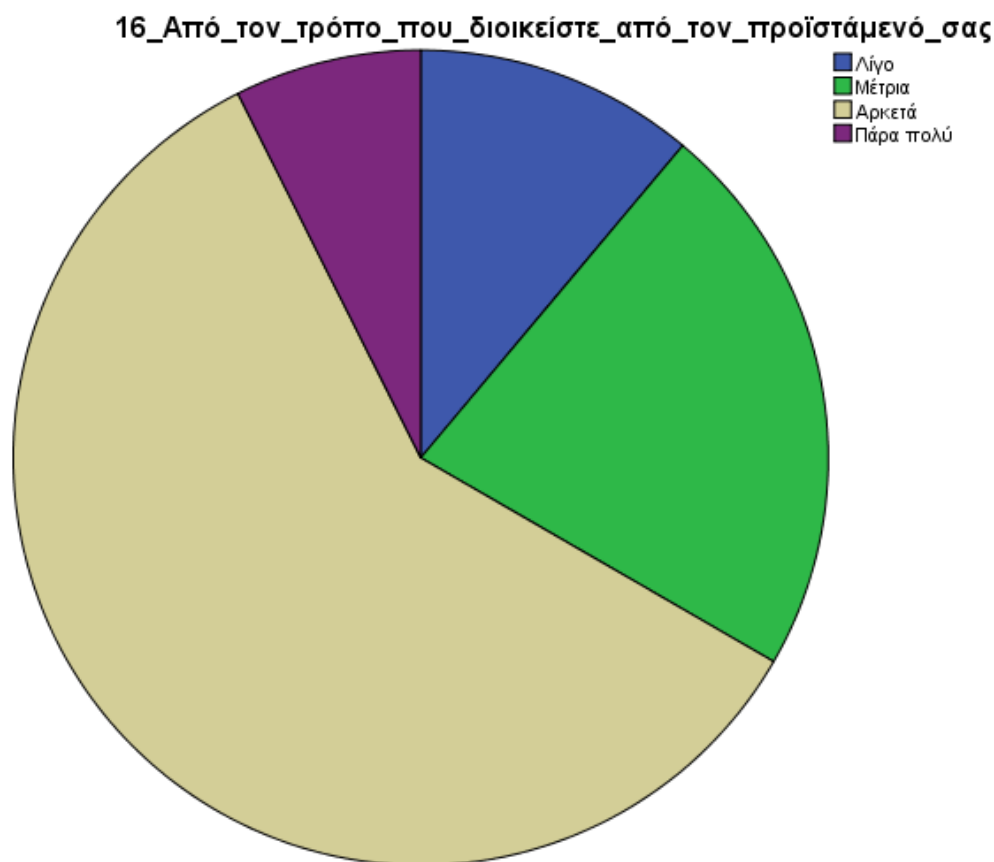


Πίνακας ερώτησης νούμερο 15 Από την σχέση σας με τον άμεσα προϊστάμενό σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	7.4	7.4	7.4
Μέτρια	6	22.2	22.2	29.6
Αρκετά	15	55.6	55.6	85.2
Πάρα πολύ	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την σχέση τους με τον άμεσα προϊστάμενό τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (14,8% και 7,4%) απάντησαν πάρα πολύ και λίγο, αντίστοιχα.

5.3.2.16 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τον τρόπο που διοικείστε από τον προϊστάμενό σας

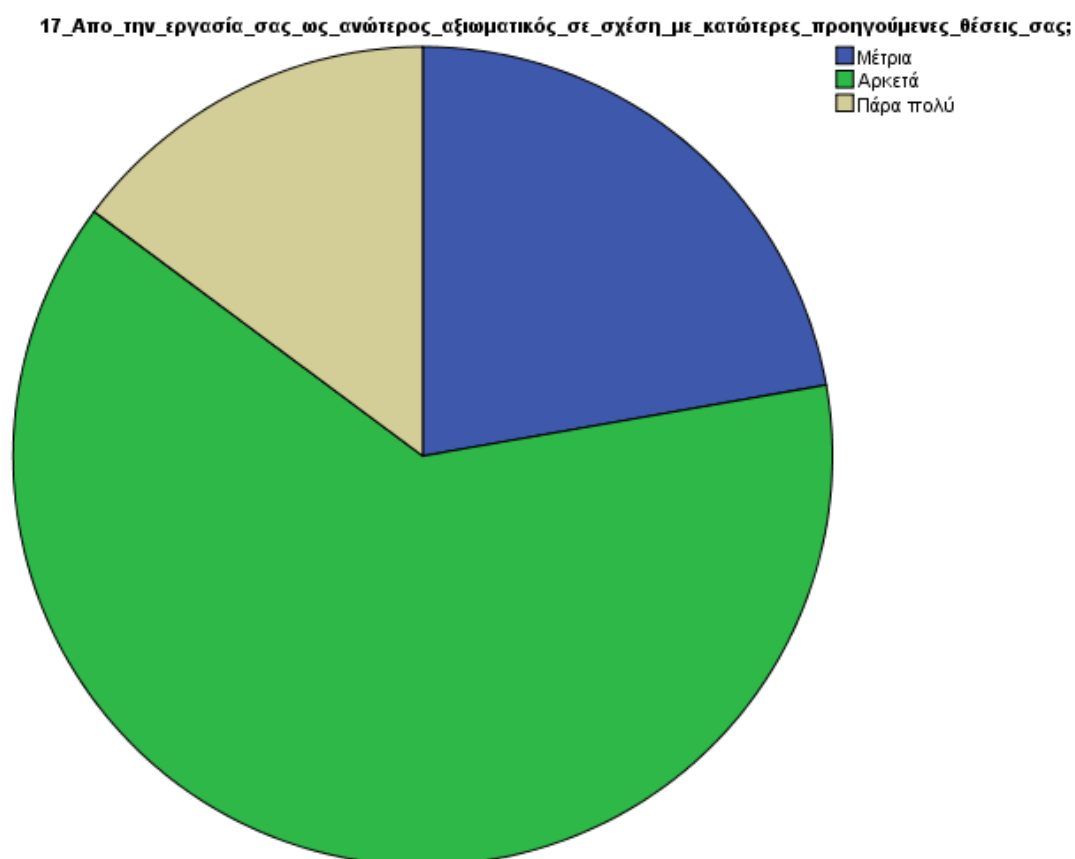


Πίνακας ερώτησης νούμερο 16 Από τον τρόπο που διοικείστε από τον προϊστάμενό σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	3	11.1	11.1	11.1
Μέτρια	6	22.2	22.2	33.3
Αρκετά	16	59.3	59.3	92.6
Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τον τρόπο που διοικείστε από τον προϊστάμενό τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,3%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (11,1% και 7,4%) απάντησαν λίγο και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.17 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την εργασία σας ως ανώτερος αξιωματικός σε σχέση με κατώτερες προηγούμενες θέσεις σας;



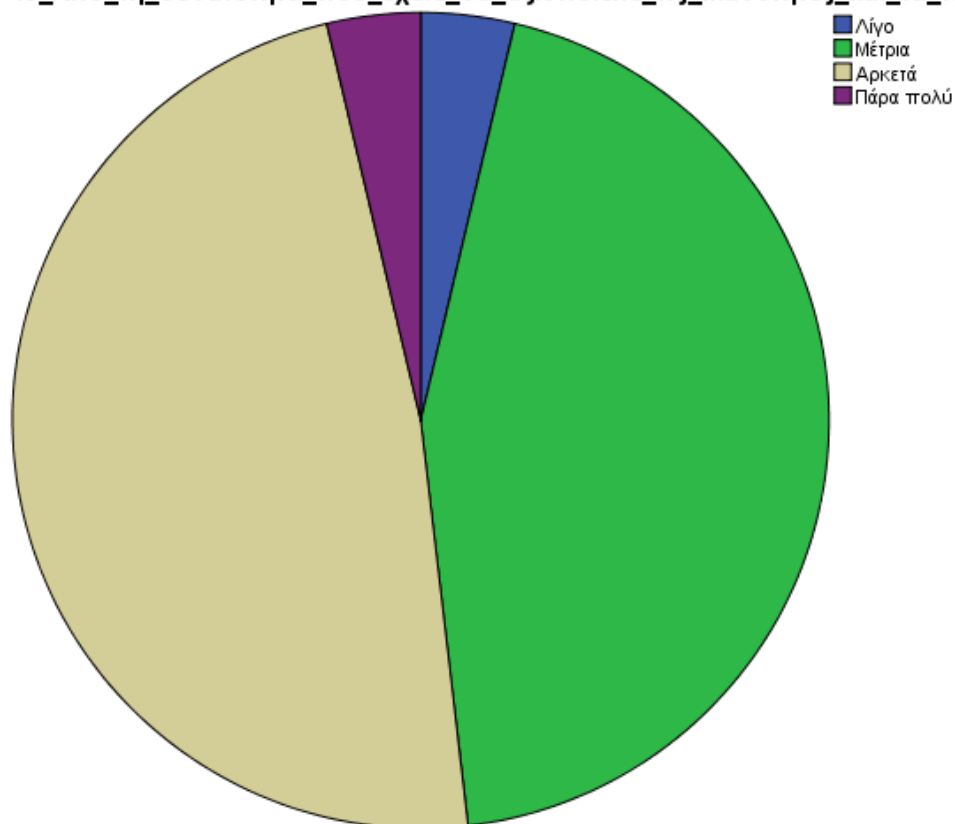
Πίνακας ερώτησης νούμερο 17 Από την εργασία σας ως ανώτερος αξιωματικός σε σχέση με κατώτερες προηγούμενες θέσεις σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	6	22.2	22.2	22.2
Αρκετά	17	63.0	63.0	85.2
Valid Πάρα πολύ	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την εργασία τους ως ανώτερος αξιωματικός σε σχέση με κατώτερες προηγούμενες θέσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησαν πάρα πολύ.

5.3.2.18 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Από τη δυνατότητα που έχετε να αξιοποιείτε τις ικανότητες και τα ταλέντα σας

18_Από τη δυνατότητα που έχετε να αξιοποιείτε τις ικανότητες και τα ταλέντα σας

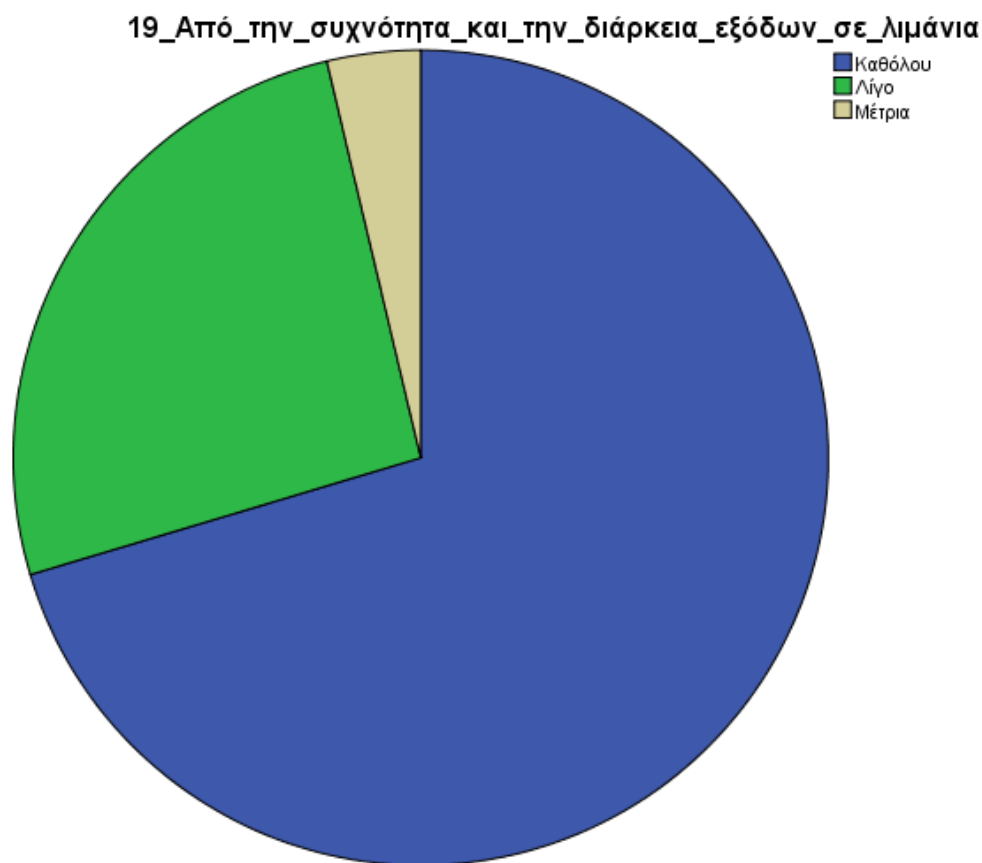


Πίνακας ερώτησης νούμερο 18 Από τη δυνατότητα που έχετε να αξιοποιείτε τις ικανότητες και τα ταλέντα σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	12	44.4	44.4	48.1
Αρκετά	13	48.1	48.1	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,1%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (44,4%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ίσα ποσοστά (3,7%) απάντησαν λίγο και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.19 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την συχνότητα και την διάρκεια εξόδων σε λιμάνια



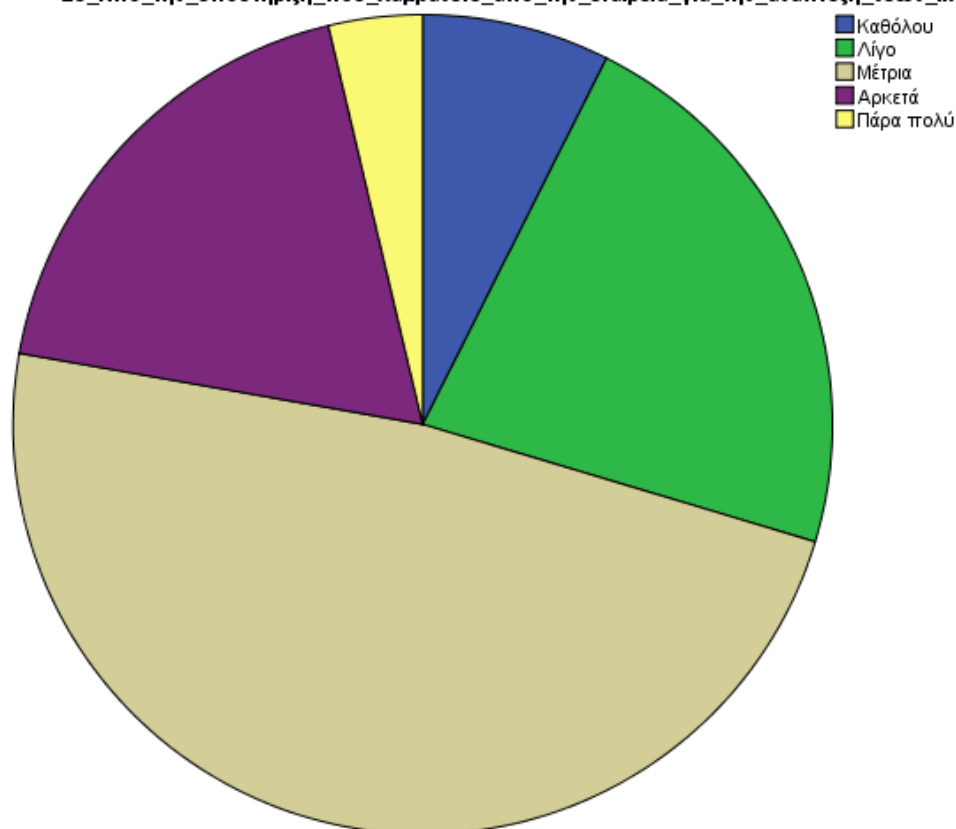
Πίνακας ερώτησης νούμερο 19 Από την συχνότητα και την διάρκεια εξόδων σε λιμάνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	19	70.4	70.4	70.4
Valid Λίγο	7	25.9	25.9	96.3
Μέτρια	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την συχνότητα και την διάρκεια εξόδων σε λιμάνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70,4%) απάντησε καθόλου, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε λίγο. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησαν μέτρια.

5.3.2.20 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την υποστήριξη που λαμβάνετε από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων

20_ Από την υποστήριξη που λαμβάνετε από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων

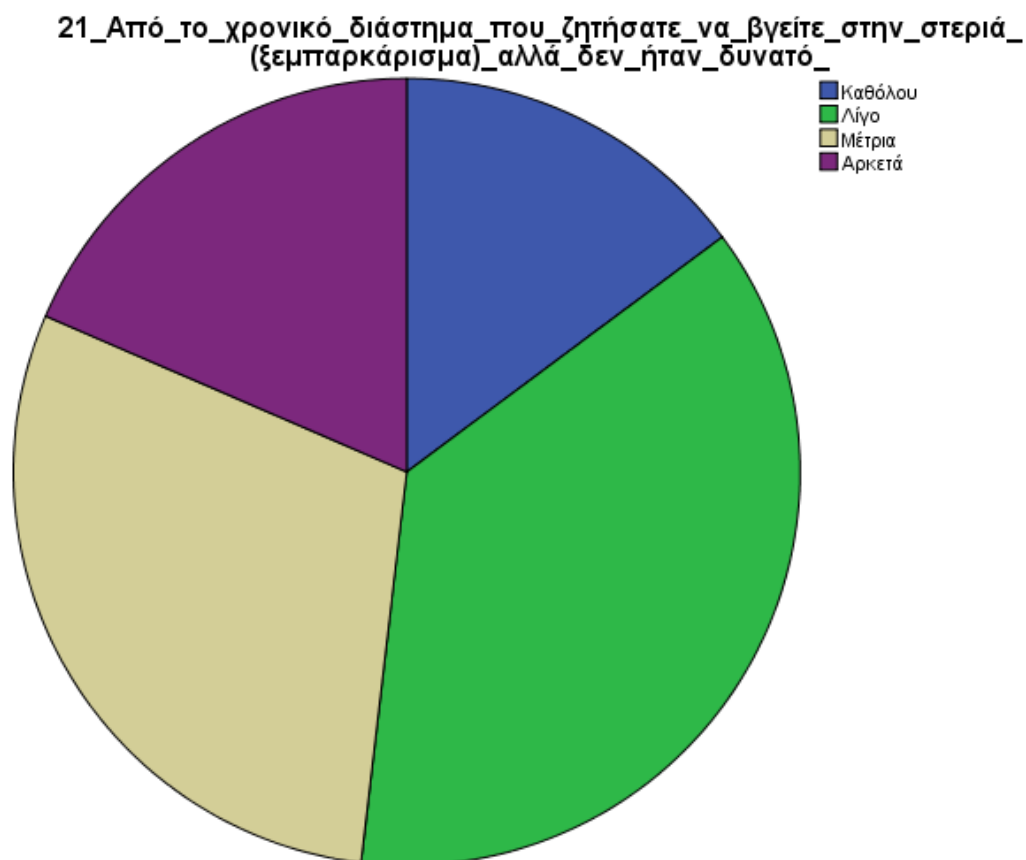


Πίνακας ερώτησης νούμερο 20 Από την υποστήριξη που λαμβάνετε από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	7.4	7.4	7.4
Λίγο	6	22.2	22.2	29.6
Μέτρια	13	48.1	48.1	77.8
Valid Αρκετά	5	18.5	18.5	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,1%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε λίγο. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) όπου απάντησαν αρκετά, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (7,4% και 3,7%) απάντησαν καθόλου και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.21 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από το χρονικό διάστημα που ζητήσατε να βγείτε στην στεριά (ξεμπαρκάρισμα) αλλά δεν ήταν δυνατό



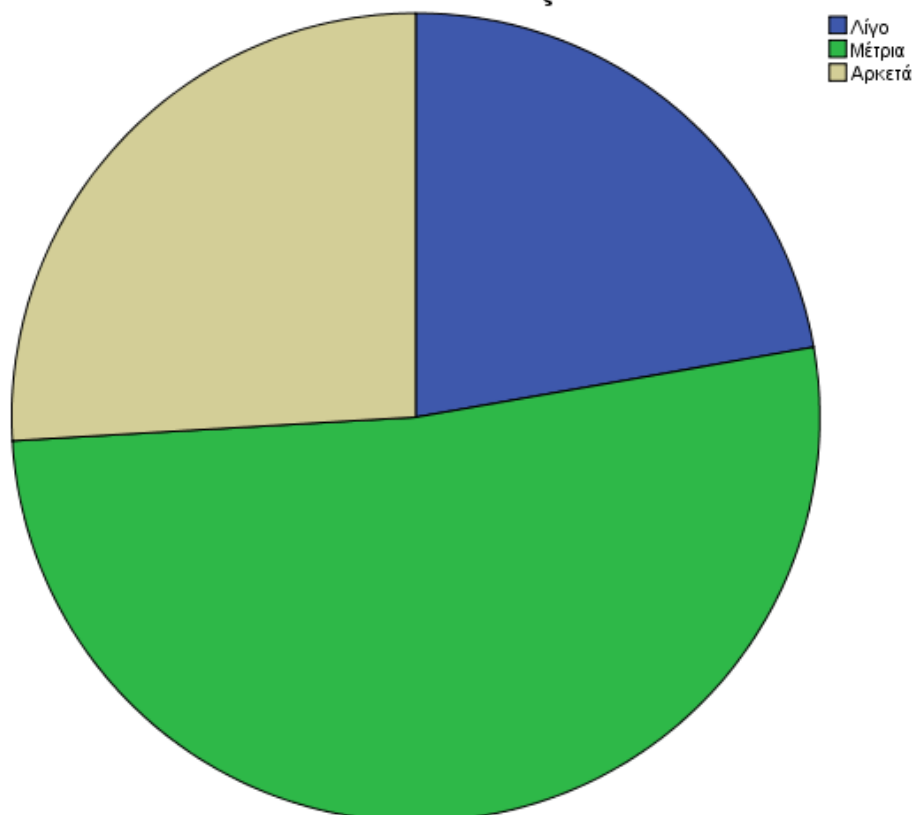
Πίνακας ερώτησης νούμερο 21 Από το χρονικό διάστημα που ζητήσατε να βγείτε στην στεριά (ξεμπαρκάρισμα) αλλά δεν ήταν δυνατό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	14.8	14.8	14.8
Λίγο	10	37.0	37.0	51.9
Μέτρια	8	29.6	29.6	81.5
Αρκετά	5	18.5	18.5	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με το χρονικό διάστημα που ζήτησαν να βγουν στην στεριά (ξεμπαρκάρισμα) αλλά δεν ήταν δυνατό. Το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) απάντησε λίγο, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε μέτρια. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (18,5% και 14,8%) απάντησαν αρκετά και καθόλου, αντίστοιχα.

5.3.2.22 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Από την δυνατότητα που έχετε να συμβάλλετε με τις προτάσεις σας για την βελτίωση της εργασίας σας

22_Από την δυνατότητα που έχετε να συμβάλλετε με τις προτάσεις σας για την βελτίωση της εργασίας σας

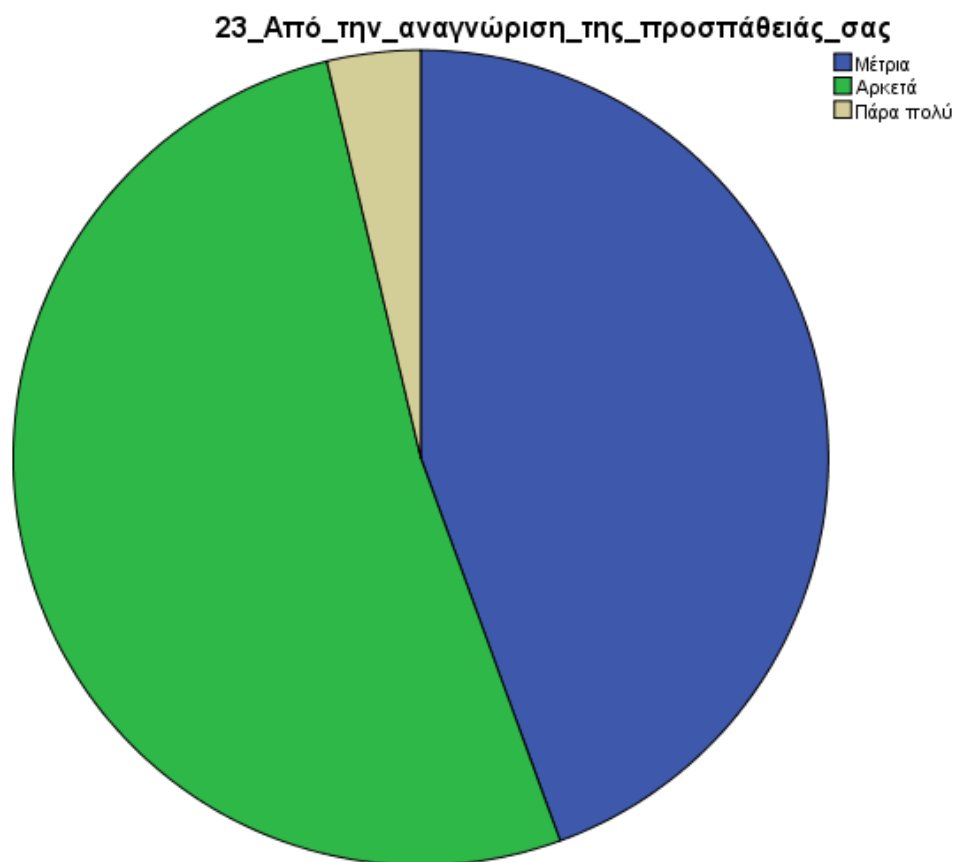


Πίνακας ερώτησης νούμερο 22 Από την δυνατότητα που έχετε να συμβάλλετε με τις προτάσεις σας για την βελτίωση της εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	6	22.2	22.2	22.2
Μέτρια	14	51.9	51.9	74.1
Valid Αρκετά	7	25.9	25.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την δυνατότητα που έχουν να συμβάλλουν με τις προτάσεις τους για την βελτίωση της εργασίας τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε αρκετά. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (22,2%) απάντησε λίγο.

5.3.2.23 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την αναγνώριση της προσπάθειάς σας



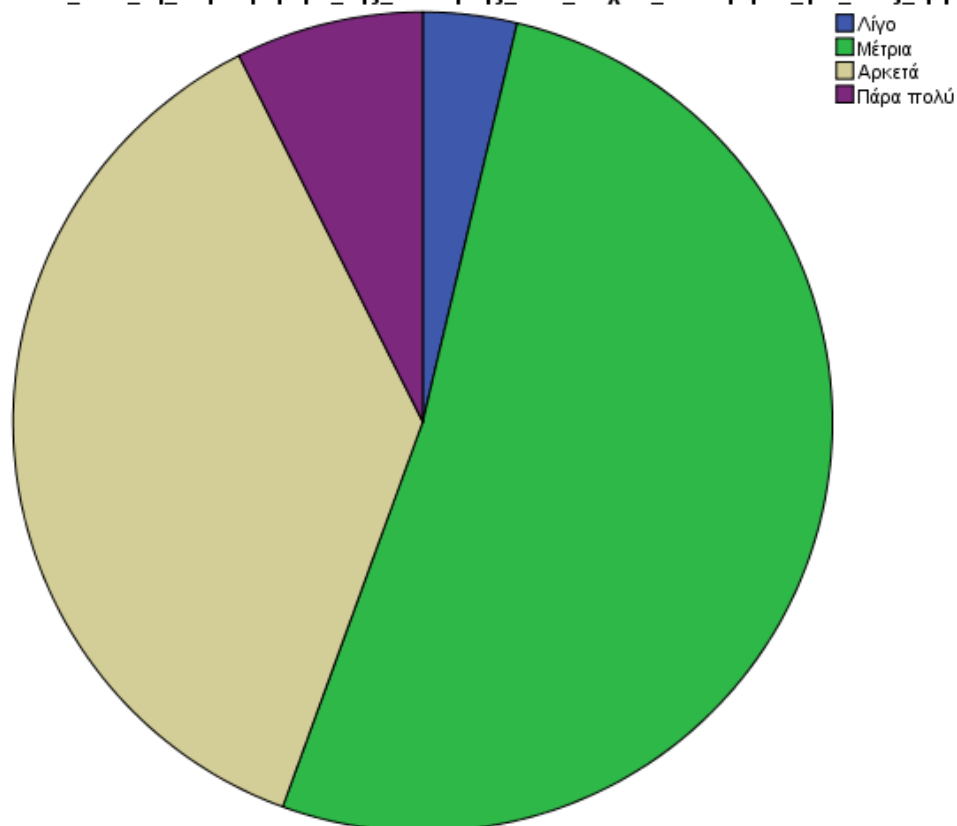
Πίνακας ερώτησης νούμερο 23 Από την αναγνώριση της προσπάθειάς σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	12	44.4	44.4	44.4
Αρκετά	14	51.9	51.9	96.3
Valid Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (44,4%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7 %) απάντησε πάρα πολύ.

5.3.2.24 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους

24_Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους



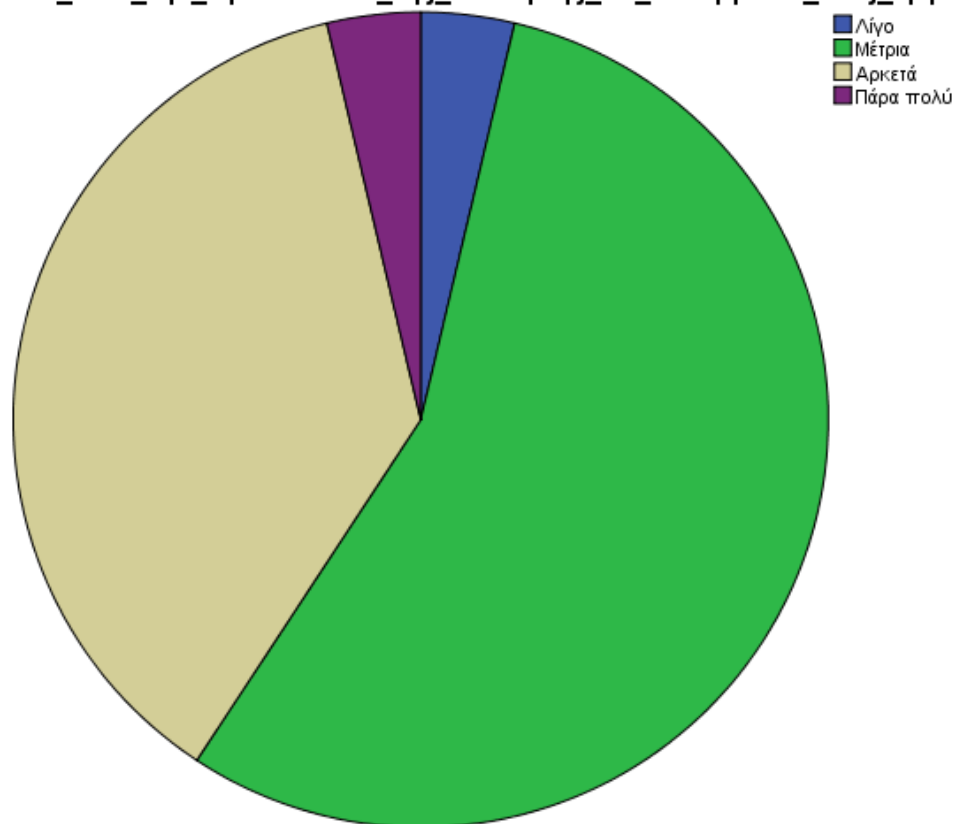
Πίνακας ερώτησης νούμερο 24 Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	14	51.9	51.9	55.6
Αρκετά	10	37.0	37.0	92.6
Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με το αν η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37%) απάντησε αρκετά. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (7,4% και 3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και λίγο, αντίστοιχα.

5.3.2.25 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους

25_Από_την_προσπάθεια_της_διοίκησης_να_ενθαρρύνει_τους_εργαζόμενους



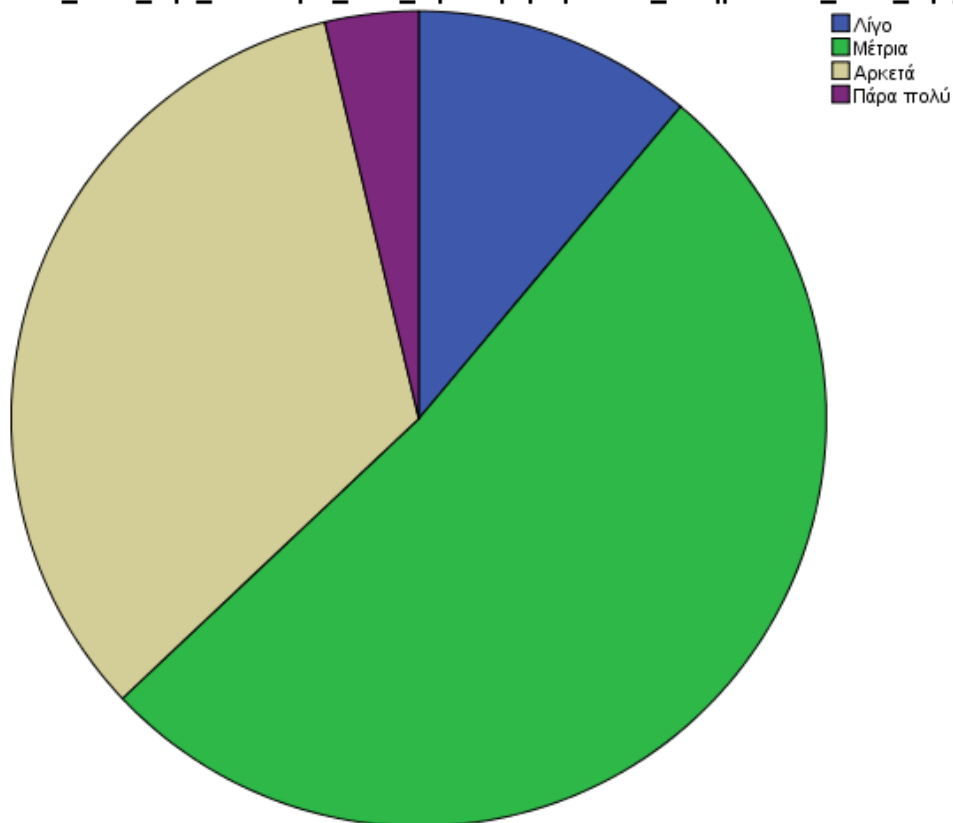
Πίνακας ερώτησης νούμερο 25 Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	15	55.6	55.6	59.3
Αρκετά	10	37.0	37.0	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37%) απάντησε αρκετά. Τέλος τα μικρότερα ίσα ποσοστά (3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και λίγο, αντίστοιχα.

5.3.2.26 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία

26_Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία



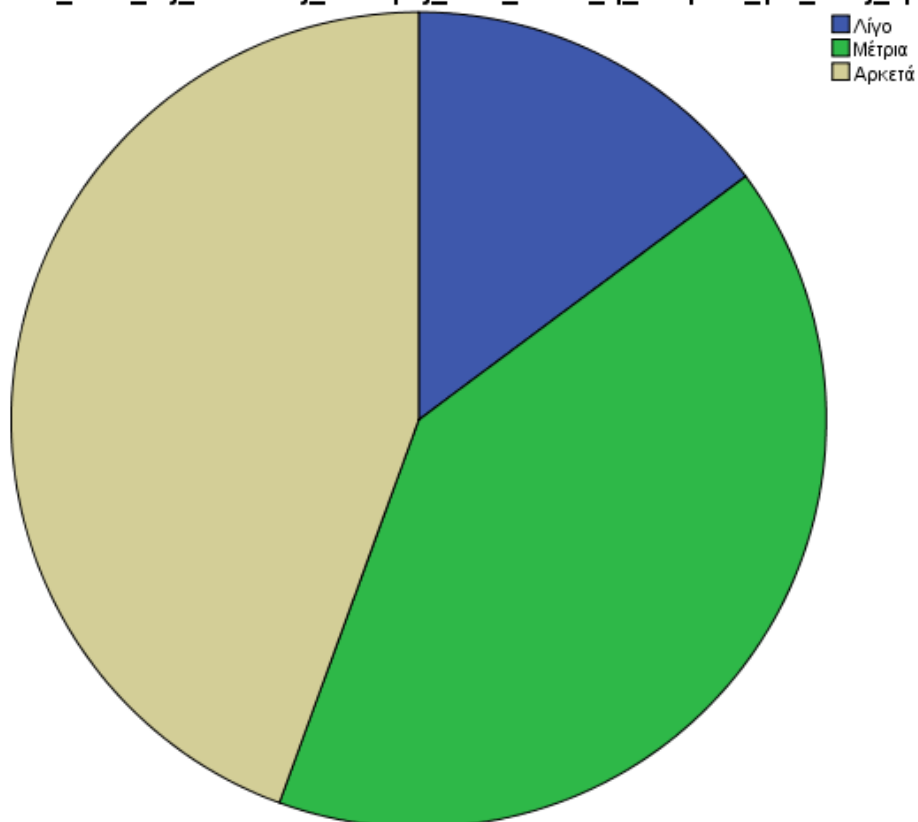
Πίνακας ερώτησης νούμερο 26 Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	3	11.1	11.1	11.1
Μέτρια	14	51.9	51.9	63.0
Αρκετά	9	33.3	33.3	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησε μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε αρκετά. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (11,1% και 3,7%) απάντησαν λίγο και πάρα , αντίστοιχα.

5.3.2.27 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους

27_Από_τις_ευνοϊκές_αλλαγές_που_κάνει_η_εταιρεία_για_τους_εργαζόμενους



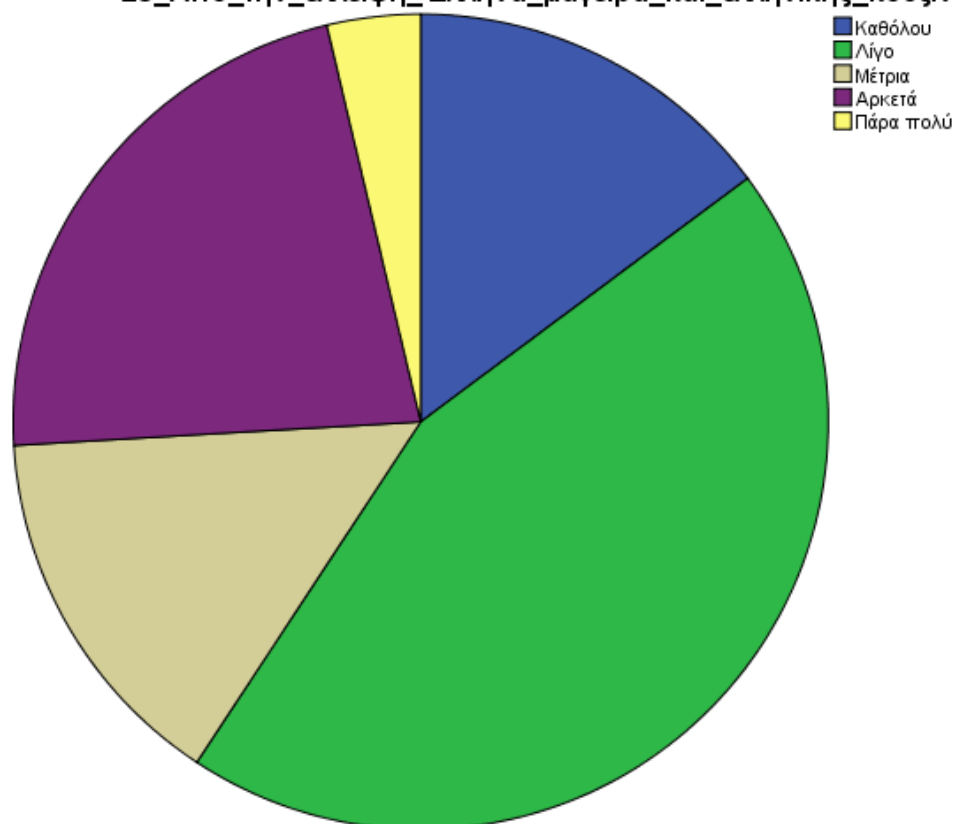
Πίνακας ερώτησης νούμερο 27 Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	4	14.8	14.8	14.8
Μέτρια	11	40.7	40.7	55.6
Valid Αρκετά	12	44.4	44.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (40,7%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησε λίγο.

5.3.2.28 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους

28_Από_την_έλλειψη_Έλληνα_μάγειρα_και_ελληνικής_κουζίνας

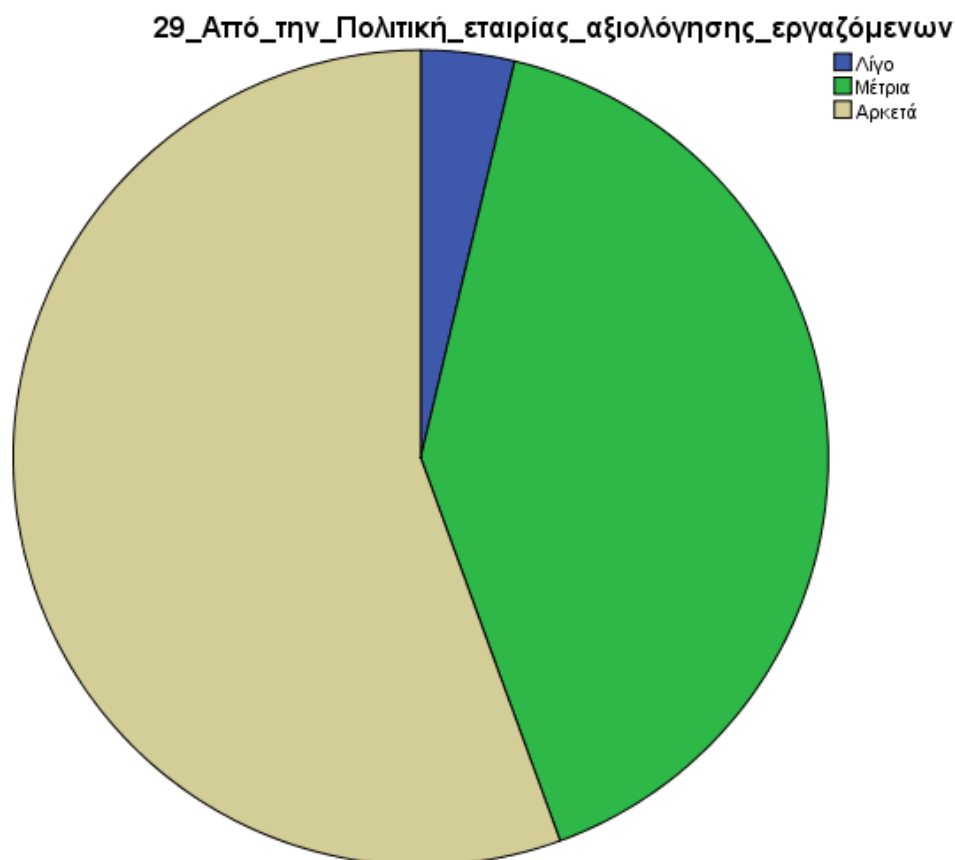


Πίνακας ερώτησης νούμερο 28 Από την έλλειψη Έλληνα μάγειρα και ελληνικής κουζίνας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	14.8	14.8	14.8
Λίγο	12	44.4	44.4	59.3
Μέτρια	4	14.8	14.8	74.1
Valid Αρκετά	6	22.2	22.2	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την έλλειψη Έλληνα μάγειρα και ελληνικής κουζίνας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησε λίγο, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (14,8%) που απάντησαν καθόλου και μέτρια, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησαν πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.29 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την Πολιτική εταιρίας αξιολόγησης εργαζόμενων

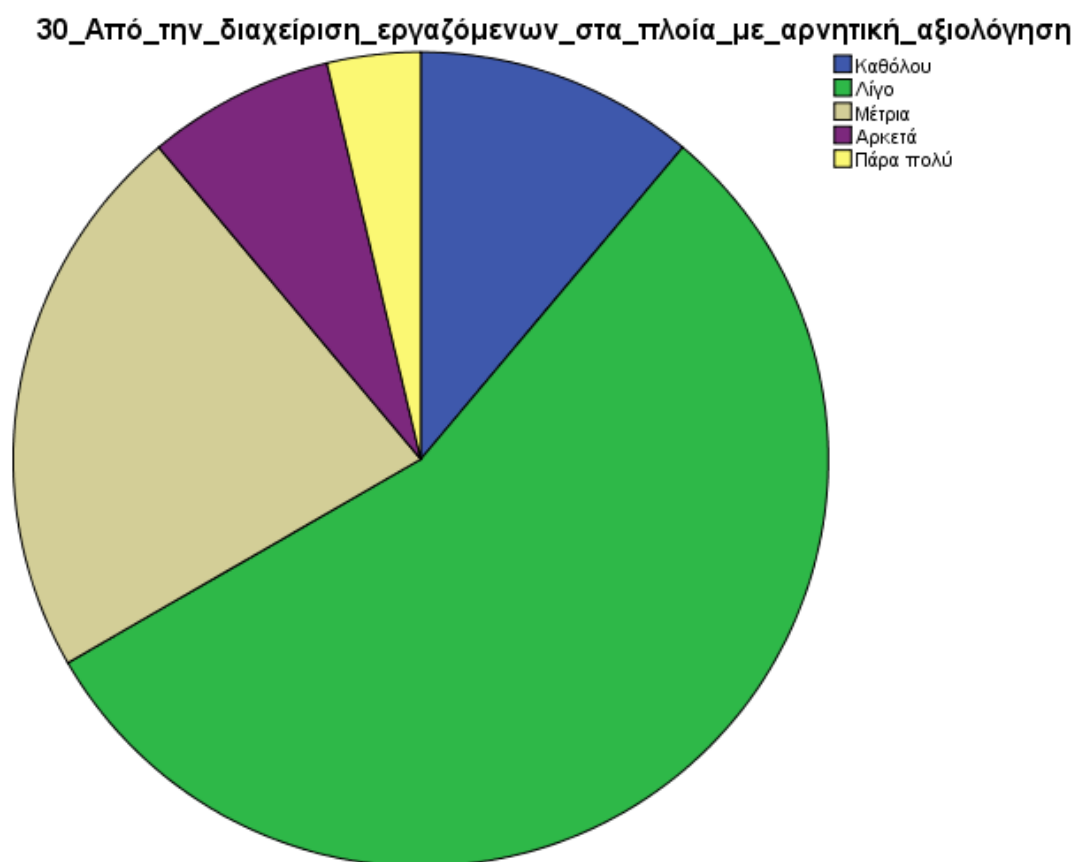


Πίνακας ερώτησης νούμερο 29 Από την Πολιτική εταιρίας αξιολόγησης εργαζόμενων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	11	40.7	40.7	44.4
Valid Αρκετά	15	55.6	55.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την Πολιτική εταιρίας αξιολόγησης εργαζόμενων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (40,7%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησε λίγο.

5.3.2.30 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με αρνητική αξιολόγηση

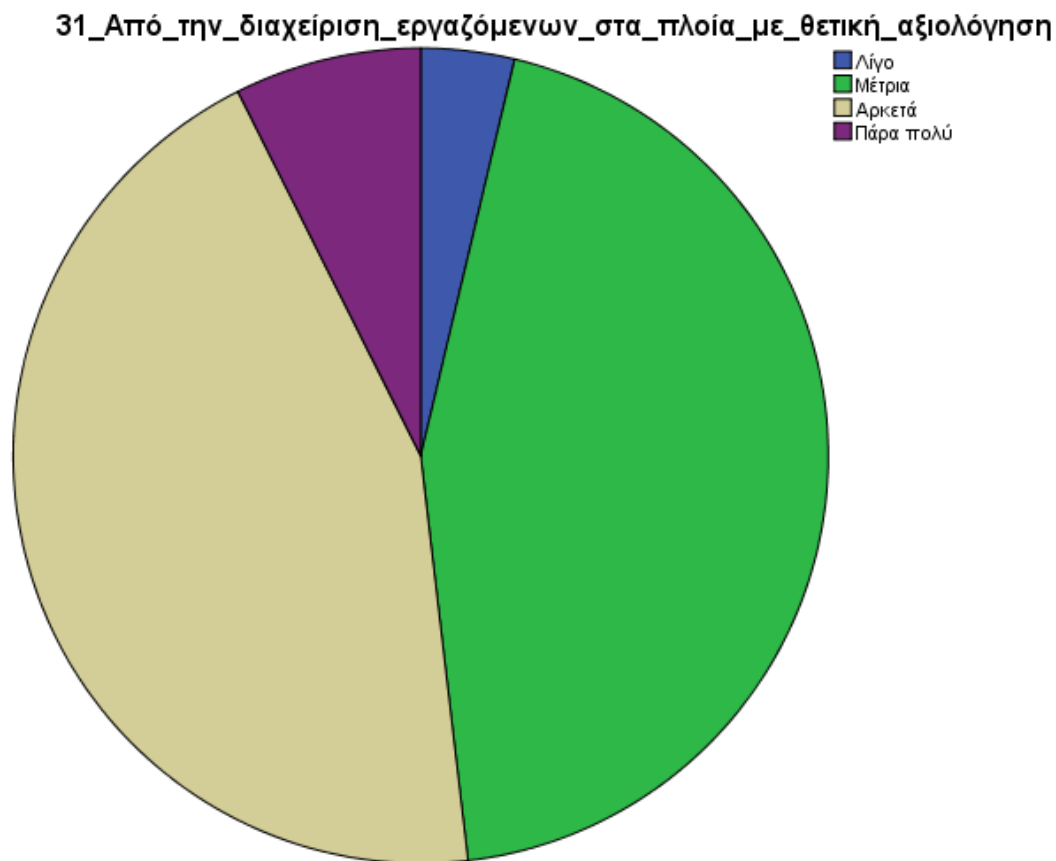


Πίνακας ερώτησης νούμερο 30 Από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με αρνητική αξιολόγηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	11.1	11.1	11.1
Λίγο	15	55.6	55.6	66.7
Μέτρια	6	22.2	22.2	88.9
Valid Αρκετά	2	7.4	7.4	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με αρνητική αξιολόγηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55,6%) απάντησε λίγο, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (22,2%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (11,1%) που απάντησαν καθόλου, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (7,4% και 3,7%) απάντησαν αρκετά και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.2.31 Διάγραμμα πίτας και πίνακας Από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με θετική αξιολόγηση

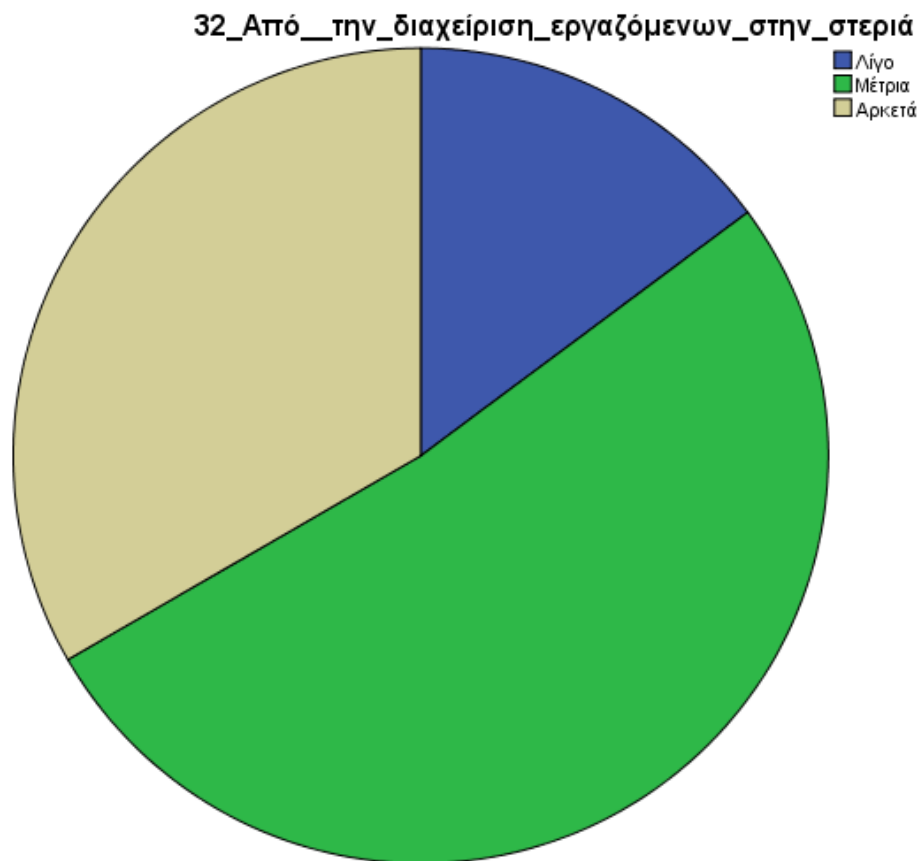


Πίνακας ερώτησης νούμερο 31 Από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με θετική αξιολόγηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	12	44.4	44.4	48.1
Αρκετά	12	44.4	44.4	92.6
Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με θετική αξιολόγηση. Τα μεγαλύτερα ίσα ποσοστά (44,4%) απάντησαν μέτρια και αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (7,4%) απάντησε πάρα πολύ. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησαν λίγο.

5.3.2.32 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την διαχείριση εργαζόμενων στην στεριά

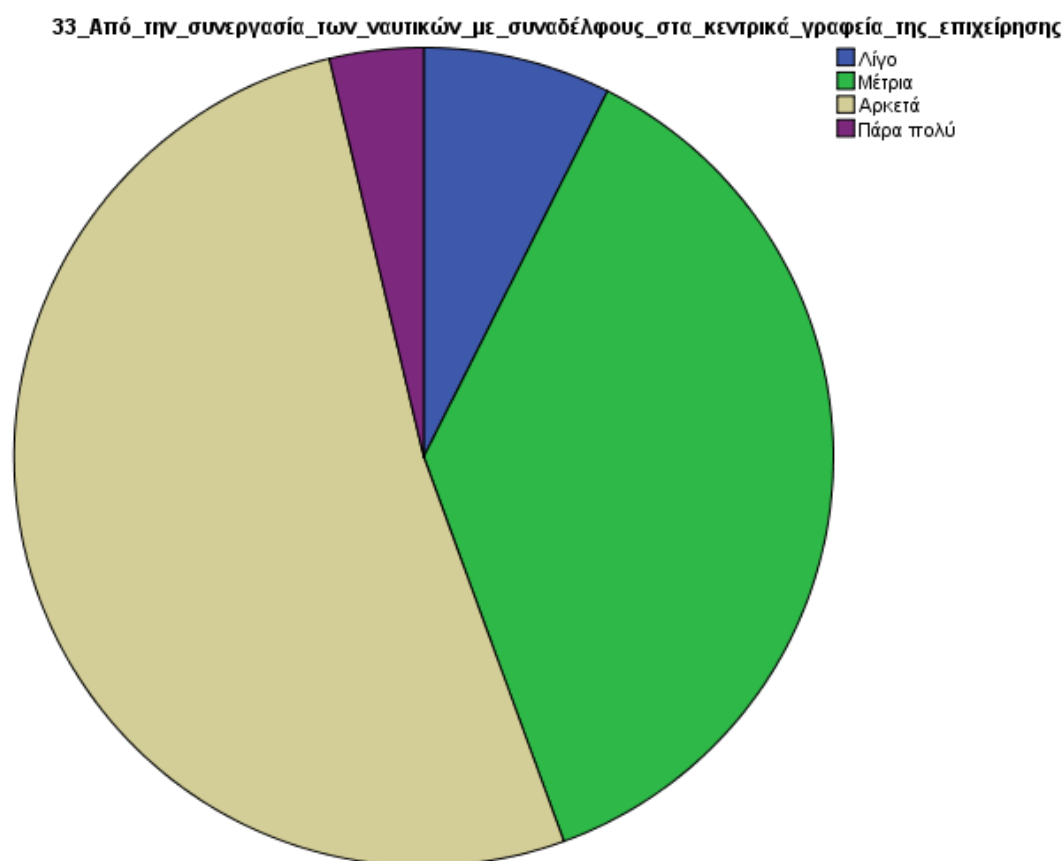


Πίνακας ερώτησης νούμερο 32 Από την διαχείριση εργαζόμενων στην στεριά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	4	14.8	14.8	14.8
Μέτρια	14	51.9	51.9	66.7
Valid Αρκετά	9	33.3	33.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την διαχείριση εργαζόμενων στην στεριά. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε αρκετά. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησαν λίγο.

5.3.2.33 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την συνεργασία των ναυτικών με συναδέλφους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης



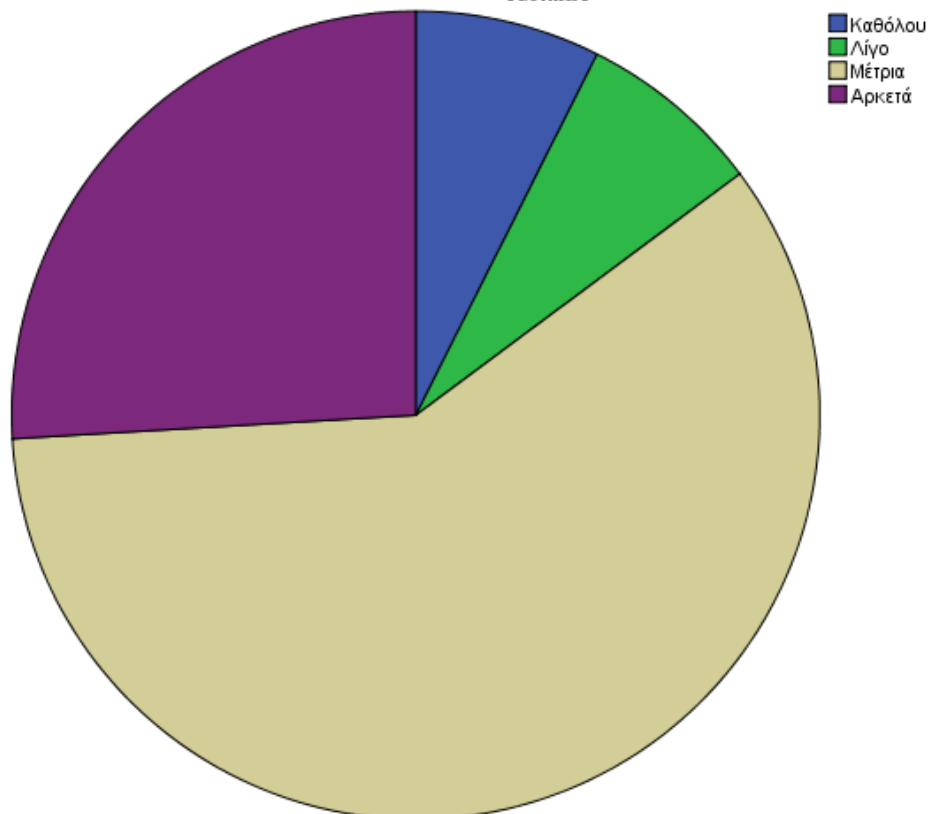
Πίνακας ερώτησης νούμερο 33 Από την συνεργασία των ναυτικών με συναδέλφους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	7.4	7.4	7.4
Μέτρια	10	37.0	37.0	44.4
Αρκετά	14	51.9	51.9	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την συνεργασία των ναυτικών με συναδέλφους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησαν αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (7,4%) που απάντησαν λίγο, ενώ το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησαν πάρα πολύ.

5.3.2.34 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών

34 Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών

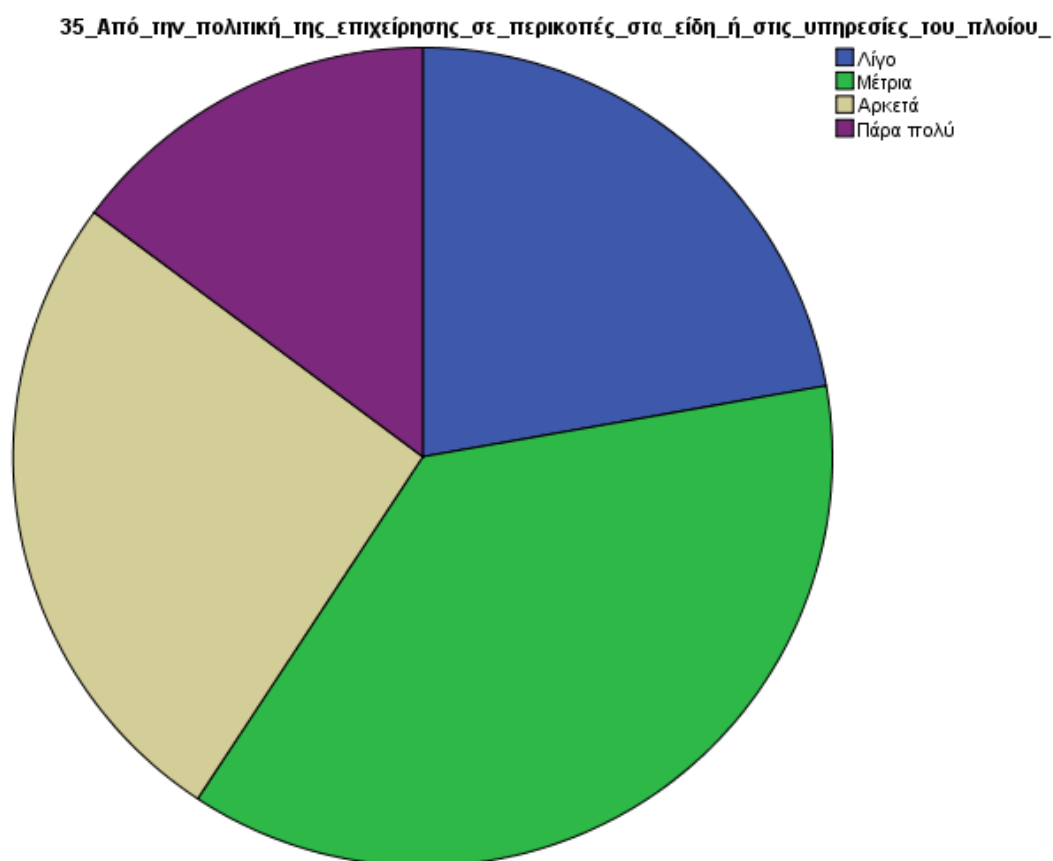


Πίνακας ερώτησης νούμερο 34 Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	7.4	7.4	7.4
Λίγο	2	7.4	7.4	14.8
Μέτρια	16	59.3	59.3	74.1
Αρκετά	7	25.9	25.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,3%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε αρκετά. Τέλος, τα μικρότερα ίσα ποσοστά (7,4%) απάντησαν καθόλου και λίγο, αντίστοιχα.

5.3.2.35 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την πολιτική της επιχείρησης σε περικοπές στα είδη ή στις υπηρεσίες του πλοίου



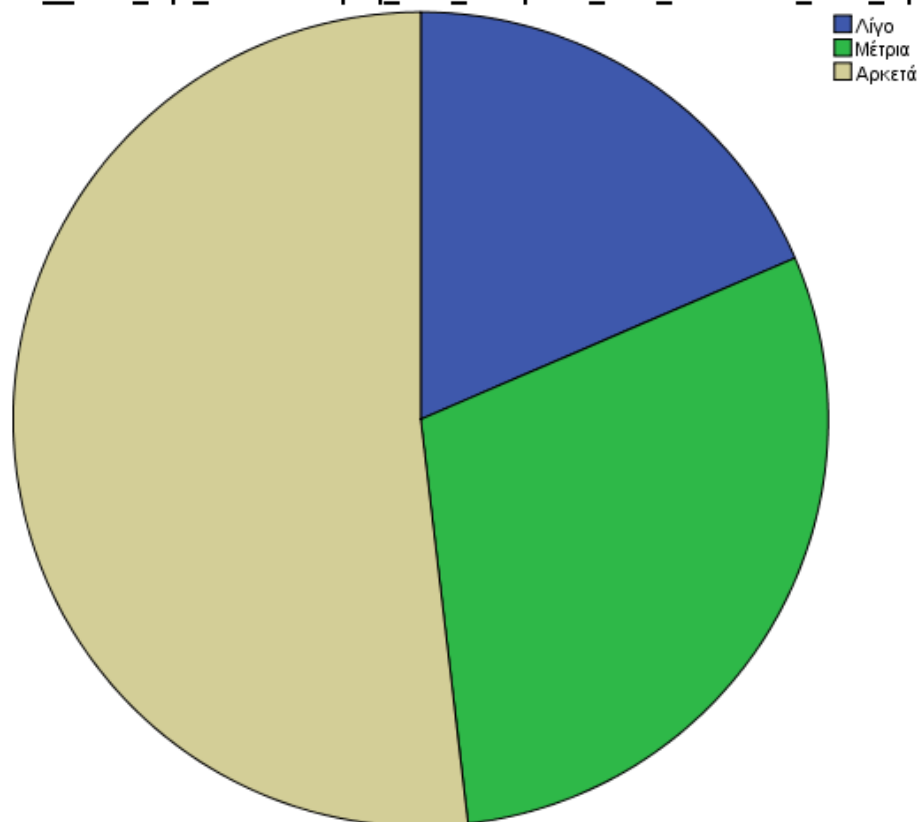
Πίνακας ερώτησης νούμερο 35 Από την πολιτική της επιχείρησης σε περικοπές στα είδη ή στις υπηρεσίες του πλοίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	6	22.2	22.2	22.2
Μέτρια	10	37.0	37.0	59.3
Αρκετά	7	25.9	25.9	85.2
Πάρα πολύ	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πολιτική της επιχείρησης σε περικοπές στα είδη ή στις υπηρεσίες του πλοίου. Το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (22,2%) που απάντησαν λίγο, ενώ το μικρότερο ποσοστό (14,8%) απάντησαν πάρα πολύ.

5.3.2.36 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την ικανοποίηση των αναγκών των ναυτικών από την επιχείρηση

36_ Από την ικανοποίηση των αναγκών των ναυτικών από την επιχείρηση



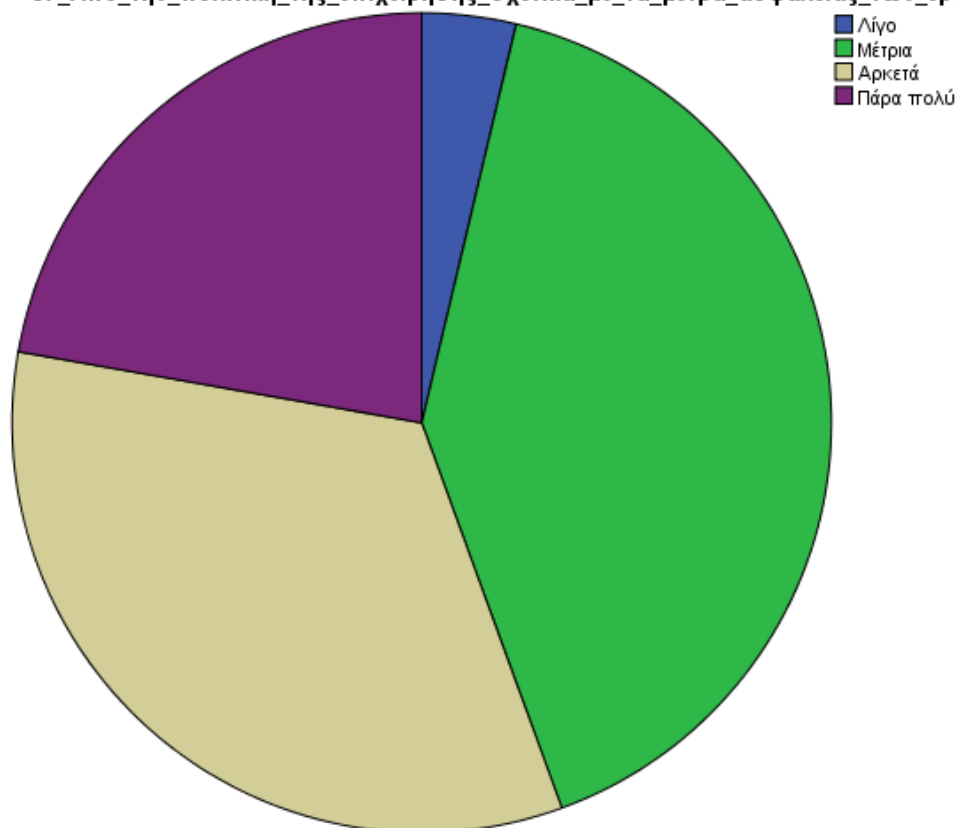
Πίνακας ερώτησης νούμερο 36 Από την ικανοποίηση των αναγκών των ναυτικών από την επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	5	18.5	18.5	18.5
Μέτρια	8	29.6	29.6	48.1
Valid Αρκετά	14	51.9	51.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίηση των αναγκών των ναυτικών από την επιχείρηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησαν αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε μέτρια. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (18,5%) απάντησαν λίγο.

5.3.2.37 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων

37_Από_την_πολιτική_της_επιχείρησης_σχετικά_με_τα_μέτρα_ασφαλείας_των_εργαζομένων



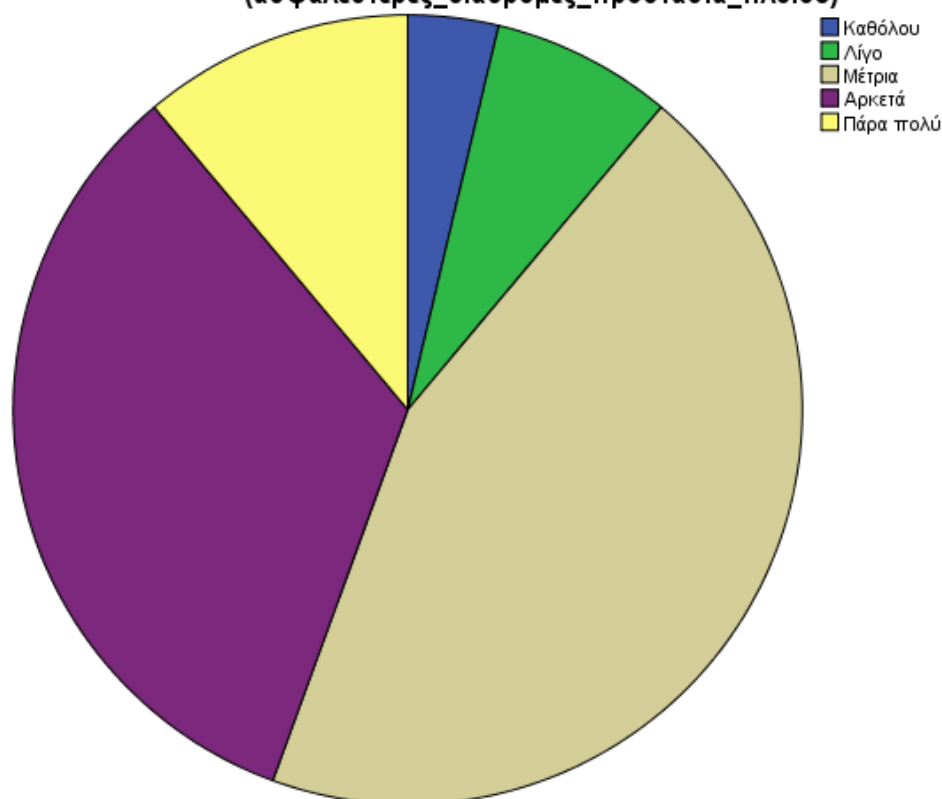
Πίνακας ερώτησης νούμερο 37 Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	3.7	3.7	3.7
Μέτρια	11	40.7	40.7	44.4
Αρκετά	9	33.3	33.3	77.8
Πάρα πολύ	6	22.2	22.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (22,2%) που απάντησαν πάρα πολύ, ενώ το μικρότερο ποσοστό (3,7%) απάντησαν λίγο.

5.3.2.38 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την Αποφυγή της πειρατείας (ασφαλέστερες διαδρομές προστασία πλοίου)

38_Από_την_πολιτική_της_επιχείρησης_σχετικά_με_την_αποφυγή_της_πειρατείας_(ασφαλέστερες_διαδρομές_προστασία_πλοίου)

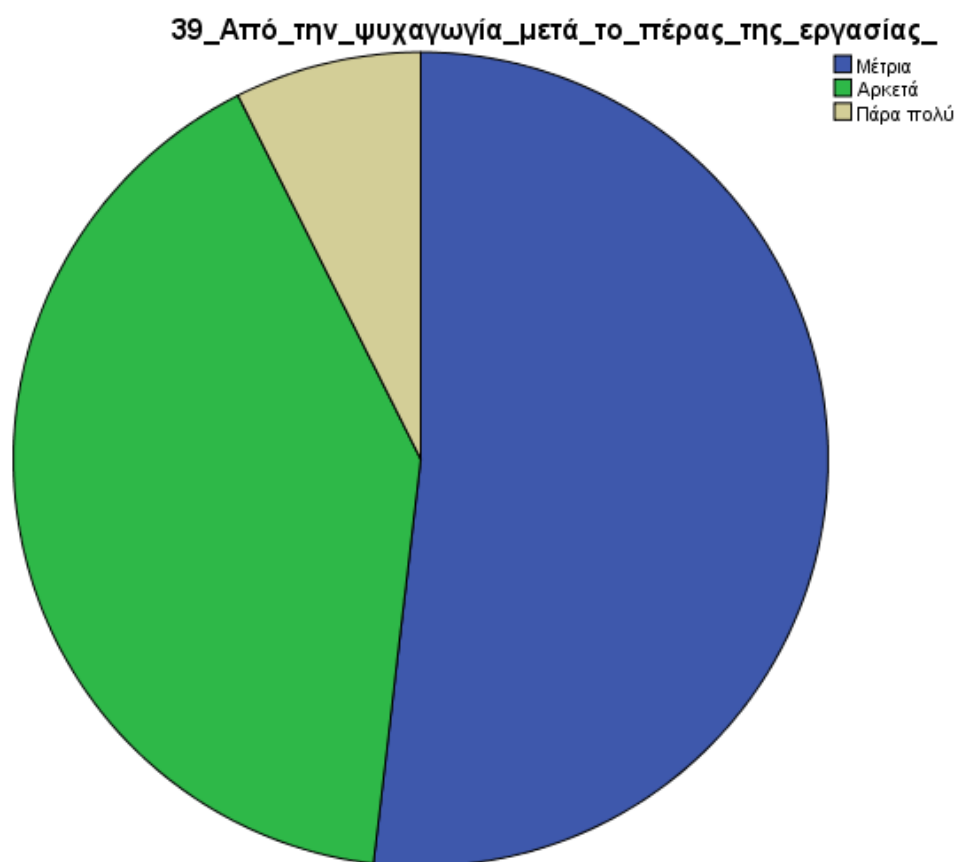


Πίνακας ερώτησης νούμερο 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	3.7	3.7	3.7
Λίγο	2	7.4	7.4	11.1
Μέτρια	12	44.4	44.4	55.6
Valid Αρκετά	9	33.3	33.3	88.9
Πάρα πολύ	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την Αποφυγή της πειρατείας (ασφαλέστερες διαδρομές προστασία πλοίου). Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (11,1%) που απάντησαν πάρα πολύ, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (7,4% και 3,7%) απάντησαν λίγο και καθόλου, αντίστοιχα.

5.3.2.39 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την ψυχαγωγία μετά το πέρας της εργασίας



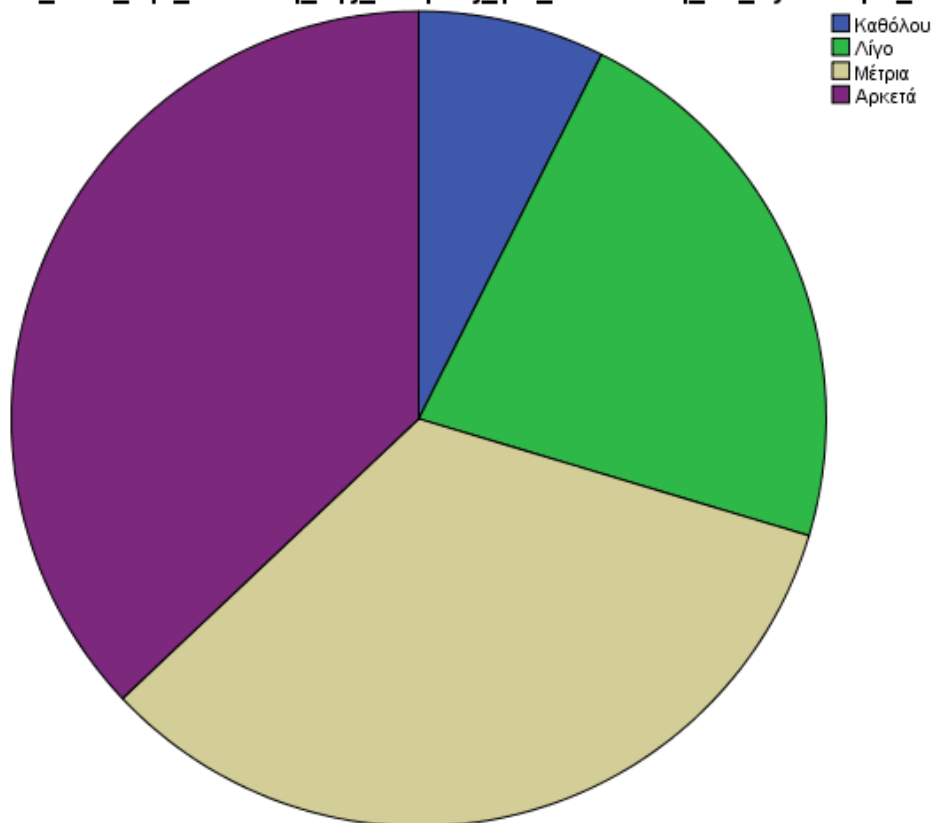
Πίνακας ερώτησης νούμερο 39 Από την ψυχαγωγία μετά το πέρας της εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	14	51.9	51.9	51.9
Αρκετά	11	40.7	40.7	92.6
Valid Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ψυχαγωγία μετά το πέρας της εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,9%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (40,7%) απάντησε αρκετά. Τέλος το μικρότερο ποσοστό (7,4%) απάντησαν πάρα πολύ.

5.3.2.40 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την πολιτική της εταιρίας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων

40_ Από την πολιτική της εταιρίας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων



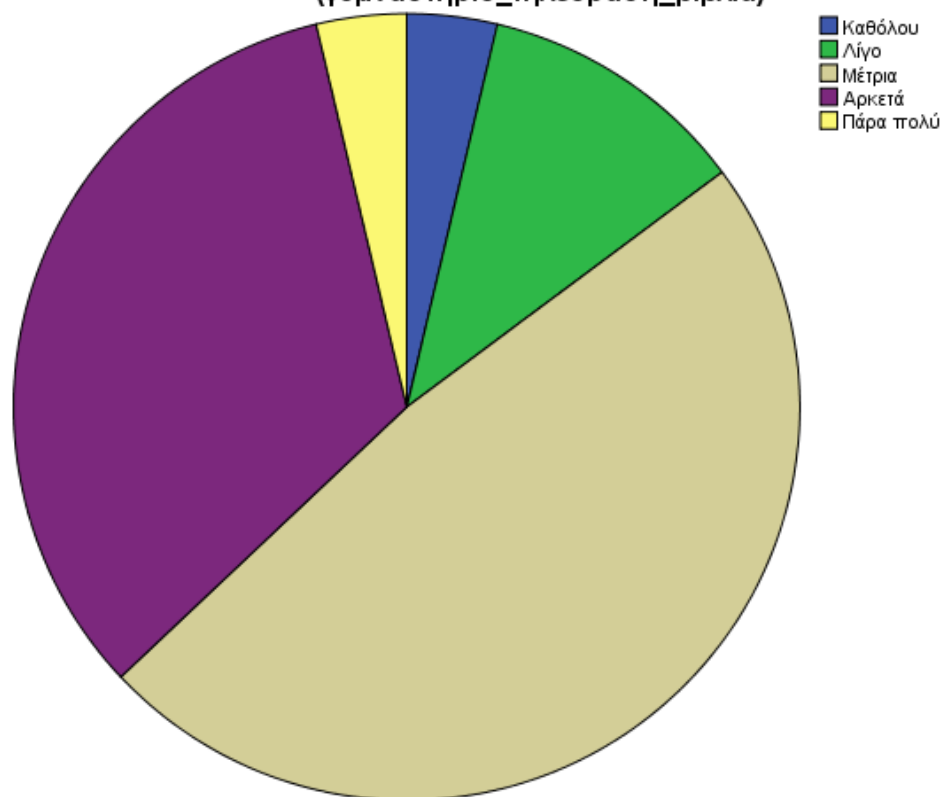
Πίνακας ερώτησης νούμερο 40 Από την πολιτική της εταιρίας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	7.4	7.4	7.4
Λίγο	6	22.2	22.2	29.6
Μέτρια	9	33.3	33.3	63.0
Αρκετά	10	37.0	37.0	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πολιτική της εταιρίας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) απάντησαν αρκετά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (22,2%) που απάντησαν λίγο, ενώ το μικρότερο ποσοστό (7,4%) απάντησαν καθόλου.

5.3.2.41 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τις επενδύσεις της εταιρίας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις (γυμναστήριο τηλεόραση βιβλία)

41_ Από τις επενδύσεις της εταιρίας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις_ (γυμναστήριο_τηλεόραση_βιβλία)

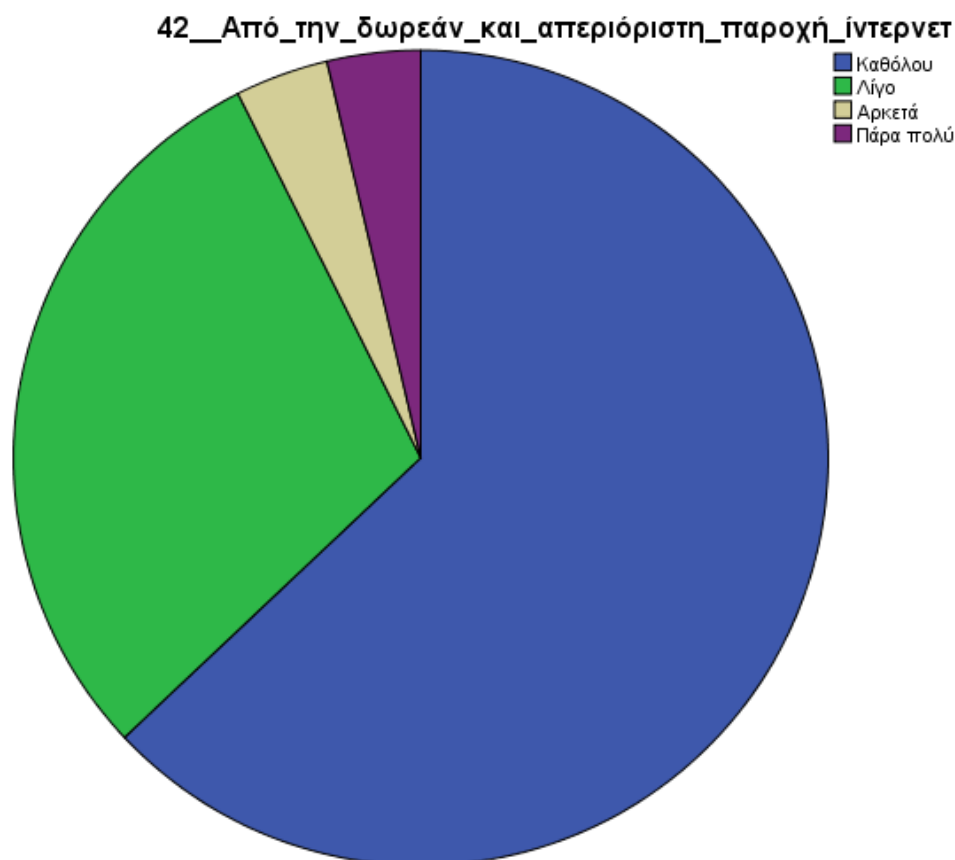


Πίνακας ερώτησης νούμερο 41 Από τις επενδύσεις της εταιρίας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις (γυμναστήριο τηλεόραση βιβλία)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	3.7	3.7	3.7
Λίγο	3	11.1	11.1	14.8
Μέτρια	13	48.1	48.1	63.0
Valid Αρκετά	9	33.3	33.3	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις επενδύσεις της εταιρίας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις (γυμναστήριο /τηλεόραση / βιβλία). Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,1%) απάντησαν μέτρια, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (33,3%) απάντησε αρκετά. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (11,1%) που απάντησαν λίγο, και τέλος τα μικρότερα ίσα ποσοστά (3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και καθόλου, αντίστοιχα.

5.3.2.42 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από την δωρεάν και απεριόριστη παροχή ίντερνετ

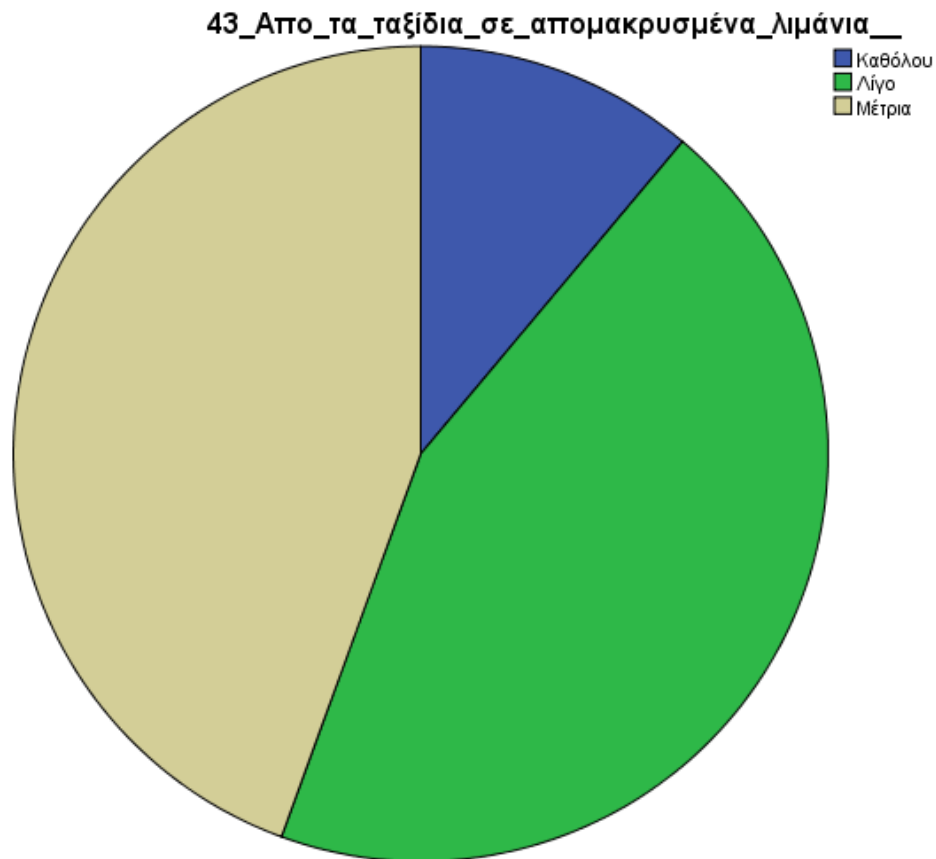


Πίνακας ερώτησης νούμερο 42 Από την δωρεάν και απεριόριστη παροχή ίντερνετ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	17	63.0	63.0	63.0
Λίγο	8	29.6	29.6	92.6
Valid Αρκετά	1	3.7	3.7	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την δωρεάν και απεριόριστη παροχή ίντερνετ. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) απάντησαν καθόλου, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) απάντησε λίγο. Τέλος τα μικρότερα ίσα ποσοστά (3,7%) απάντησαν πάρα πολύ και αρκετά, αντίστοιχα.

5.3.2.43 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τα ταξίδια σε Απομακρυσμένα λιμάνια



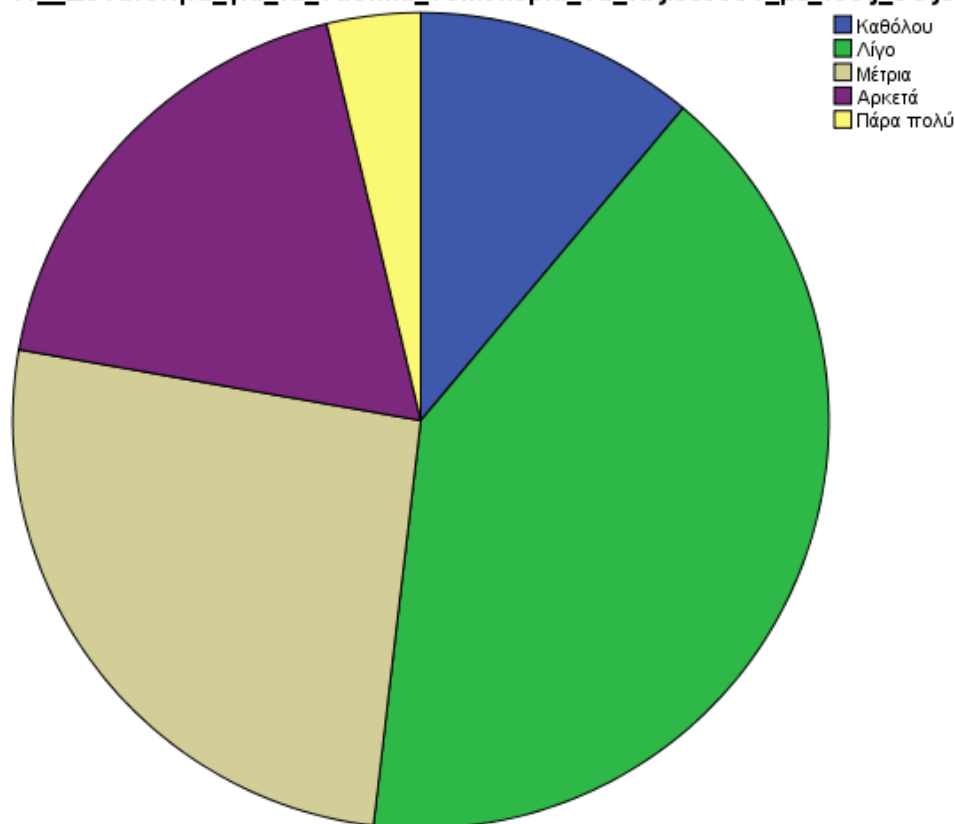
Πίνακας ερώτησης νούμερο 43 Από τα ταξίδια σε Απομακρυσμένα λιμάνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	11.1	11.1	11.1
Valid Λίγο	12	44.4	44.4	55.6
Μέτρια	12	44.4	44.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα ταξίδια σε Απομακρυσμένα λιμάνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,4%) απάντησαν λίγο και μέτρια, ενώ το μικρότερο ποσοστό (11,1%) απάντησαν καθόλου.

5.3.2.44 Διάγραμμα πίτας και πίνακας δυνατότητα για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους

44 __Δυνατότητα_για_τα_ναυτικά_νοικοκυριά_να_ταξιδεύουν_με_τους_συζύγους_τους_



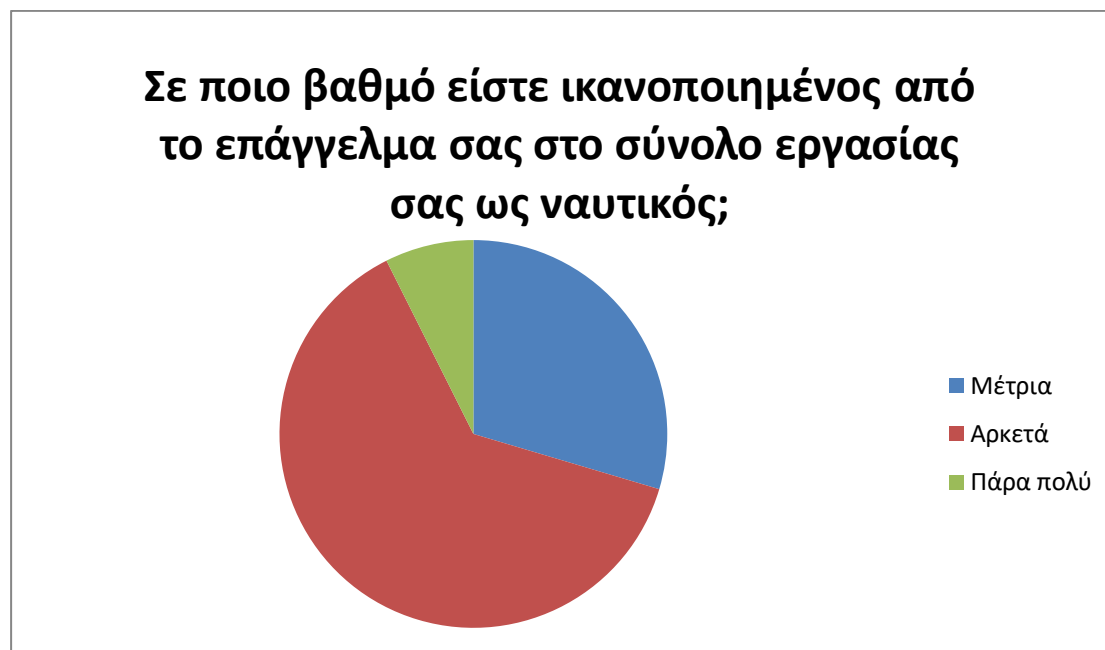
Πίνακας ερώτησης νούμερο 44 Δυνατότητα για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	11.1	11.1	11.1
Λίγο	11	40.7	40.7	51.9
Μέτρια	7	25.9	25.9	77.8
Valid Αρκετά	5	18.5	18.5	96.3
Πάρα πολύ	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη δυνατότητα για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) απάντησαν λίγο, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (25,9%) απάντησε μέτρια. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (18,5%) που απάντησαν αρκετά, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (11,1% και 3,7%) απάντησαν καθόλου και πάρα πολύ, αντίστοιχα.

5.3.3 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

5.3.3.1 Διάγραμμα πίτας και πίνακας από τον βαθμό ικανοποίησης από το επάγγελμά σας στο σύνολο εργασίας σας ως ναυτικός;



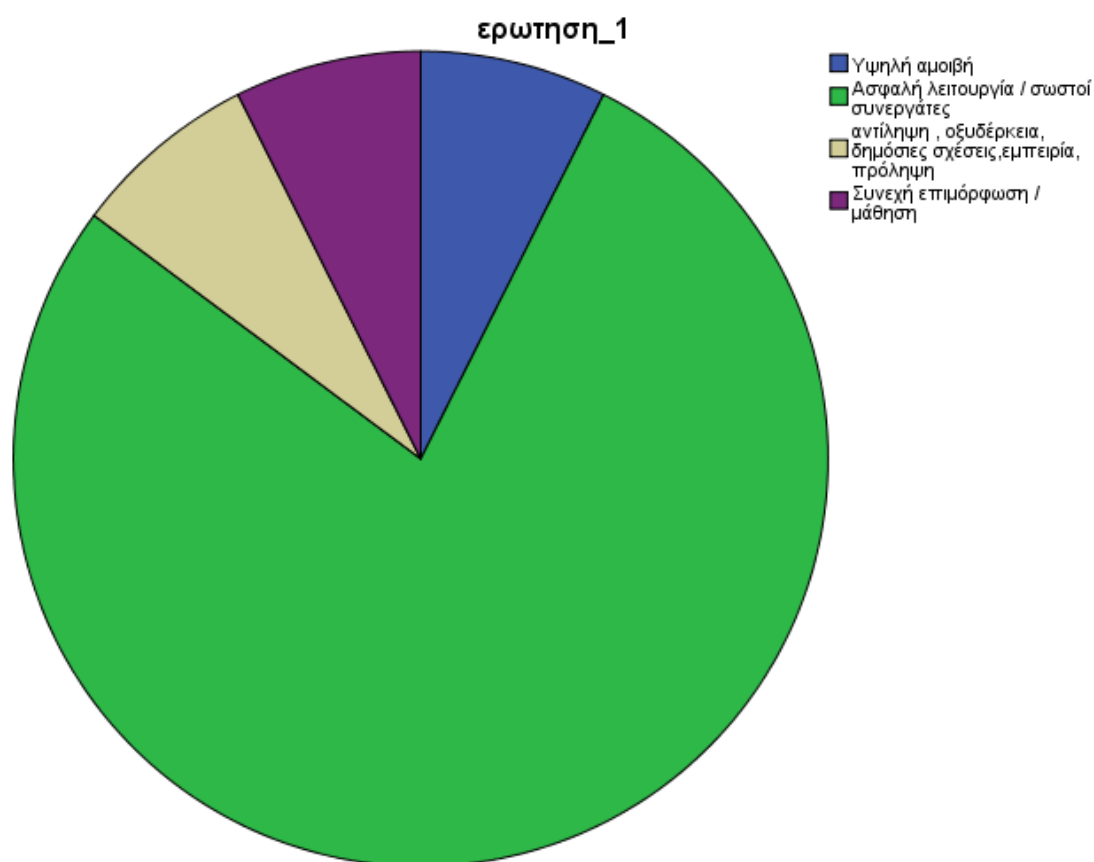
Πινάκας συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από το επάγγελμά σας στο σύνολο εργασίας σας ως ναυτικός;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	8	29.6	29.6	29.6
Αρκετά	17	63.0	63.0	92.6
Valid Πάρα πολύ	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, προκύπτουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ικανοποίησή τους από το επάγγελμά τους στο σύνολο της εργασίας τους ως ναυτικοί. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) φαίνεται πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (29,6%) είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (7,4%) δήλωσαν πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

5.3.3.2 Διάγραμμα πίτας και πίνακας του χαρακτηριστικού στην εργασία του ναυτικού το οποίο είναι καθοριστικό για την ικανοποίηση του και απαραίτητο ώστε να είναι παραγωγικός;

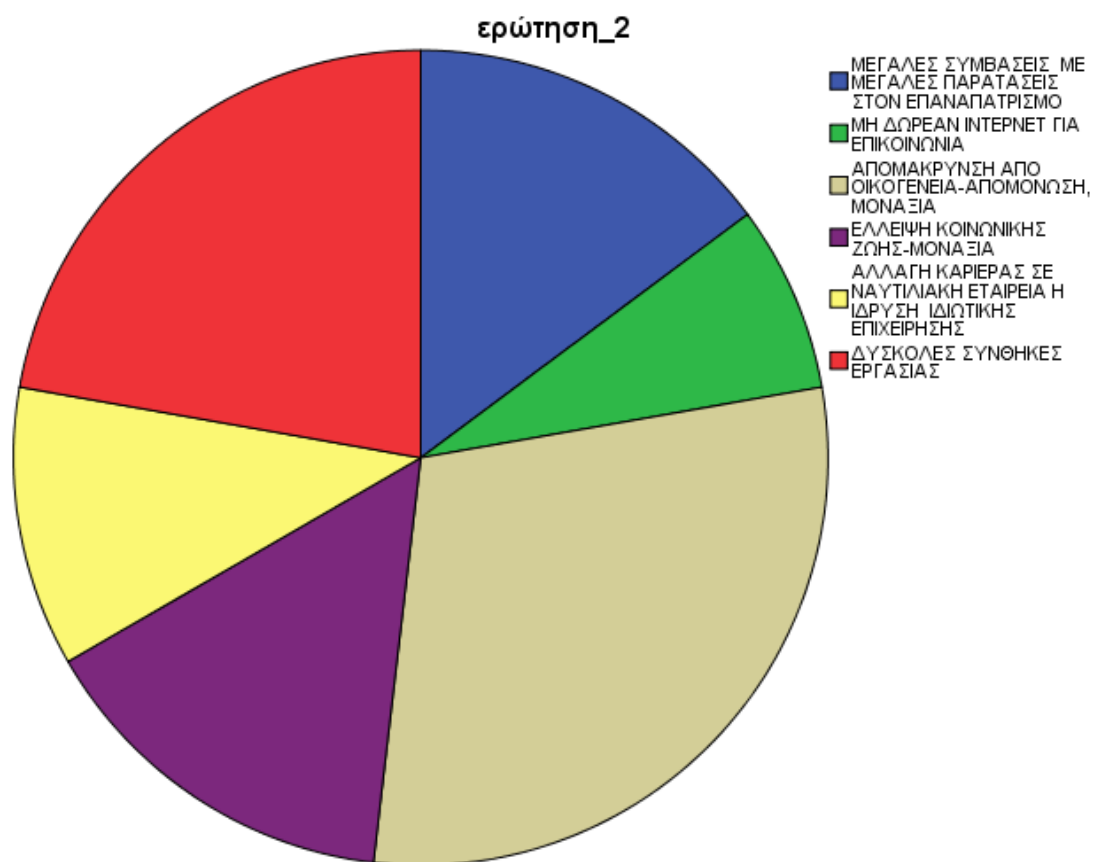


Πίνακας ερώτησης_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υψηλή αμοιβή	2	7.4	7.4	7.4
Ασφαλή λειτουργία / σωστοί συνεργάτες	21	77.8	77.8	85.2
Valid αντίληψη , οξυδέρκεια, δημόσιες σχέσεις, εμπειρία, πρόληψη	2	7.4	7.4	92.6
Συνεχή επιμόρφωση / μάθηση	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (77,8%) δήλωσε πως έχουν ασφαλή λειτουργία/ σωστούς συνεργάτες, ενώ τα ακόλουθα μικρότερα ίσα ποσοστά (7,4%) δήλωσαν υψηλή αμοιβή, δημόσιες σχέσεις, εμπειρία, πρόληψη, συνεχή επιμόρφωση και μάθηση.

5.3.3.3 Διάγραμμα πίτας και πίνακας της κύριας αιτίας που οδηγεί κάθε χρόνο τους Έλληνες ναυτικούς να εγκαταλείπουν το επάγγελμα;



Ερώτηση νουμερο 2 Ποια θεωρείται ότι είναι η κύρια αιτία που οδηγεί κάθε χρόνο τους Έλληνες ναυτικούς να εγκαταλείπουν το επάγγελμα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
μεγάλες συμβάσεις με μεγάλες παρατάσεις στον επαναπατρισμό	4	14.8	14.8	14.8
μη δωρεάν ιντερνέτ για επικοινωνία	2	7.4	7.4	22.2
Valid Απόμάκρυνση από οικογένεια, Απομόνωση ,μοναξιά	8	29.6	29.6	51.9
έλλειψη κοινωνικής ζωής -μοναξιά	4	14.8	14.8	66.7
αλλαγή καριέρας σε ναυτιλιακή εταιρεία η ίδρυση ιδιωτικής επιχείρησης	3	11.1	11.1	77.8

δύσκολες συνθήκες εργασίας	6	22.2	22.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (29,6%) δήλωσαν πως υπάρχει Απομάκρυνση από την οικογένεια, Απομόνωση και μοναξιά. Το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (22,2%) δήλωσαν δύσκολες συνθήκες εργασίας, και τα ακόλουθα ίσα ποσοστά (14,8%) δήλωσαν μεγάλες συμβάσεις με μεγάλες παρατάσεις στον επαναπατρισμό και έλλειψη κοινωνικής ζωής -μοναξιά. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (11,1% και 7,4%) δήλωσαν αλλαγή καριέρας σε ναυτιλιακή εταιρεία η ίδρυση ιδιωτικής επιχείρησης και μη δωρεάν ιντερνέτ για επικοινωνία, αντίστοιχα.

5.4. Συμπεράσματα-προτάσεις

Στην παραπάνω έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν κάποια συμπεράσματα, ώστε να αναλυθούν οι κύριες αιτίες που καθιστούν αρκετά δύσκολο το επάγγελμα του ναυτικού και οδηγούν δεκάδες ναυτικούς στην εγκατάλειψη του επαγγέλματος κάθε χρόνο. Επίσης, η εργασία πραγματοποιήθηκε ώστε να διερευνηθεί ο κινητήριος μοχλός ώστε να πάρει αποφάσεις η εκάστοτε ναυτιλιακή που θα κάνουν τους Έλληνες ναυτικούς πιο παραγωγικούς και ικανοποιημένους, με απώτερο σκοπό να μειωθεί το ποσοστό εγκατάλειψης του επαγγέλματος του ναυτικού.

Όπως προκύπτει λοιπόν, αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό είχαν ηλικία από 36 ετών και άνω, και είχαν πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας. Είχαν καθεστώς ιδιοκτησίας ελληνική εταιρεία, και δήλωσαν πως έχουν ασφαλή λειτουργία / σωστούς συνεργάτες, ενώ τα ακόλουθα μικρότερα ίσα ποσοστά (7,4%) δήλωσαν υψηλή αμοιβή, δημόσιες σχέσεις, εμπειρία, πρόληψη, συνεχή επιμόρφωση και μάθηση. Έπειτα, δήλωσαν πως υπάρχει απομάκρυνση από την οικογένεια, απομόνωση και μοναξιά. Το αμέσως επόμενο υψηλό ποσοστό δήλωσαν δύσκολες συνθήκες εργασίας, και τα μικρότερα ποσοστά δήλωσαν μεγάλες συμβάσεις με μεγάλες παρατάσεις στον επαναπατρισμό και έλλειψη κοινωνικής ζωής

- μοναξιά. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά δήλωσαν αλλαγή καριέρας σε ναυτιλιακή εταιρεία, ή ίδρυση ιδιωτικής επιχείρησης και μη δωρεάν ιντερνέτ για επικοινωνία.

Αναφορικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στον καθημερινό όγκο της εργασίας τους απάντησαν μέτρια, αναφορικά με την ικανοποίησή τους στην ποικιλία των εργασιών στην ειδικότητά τους απάντησαν αρκετά, και αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τον βαθμό ελευθερίας που τους δίνεται κατά την εκτέλεση των εργασιών απάντησαν μέτρια.

Στη συνέχεια, αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους απάντησαν αρκετά, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό απάντησε μέτρια. Σχετικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας τους οι περισσότεροι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με τον αριθμό των ωρών καθημερινής εργασίας όπου απάντησαν μέτρια. Επιπλέον, σχετικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθειά τους απάντησαν αρκετά, ενώ αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με τα bonus που τους προσφέρει η εταιρεία απάντησαν αρκετά, καθώς επίσης και αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι με την αμοιβή τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Επιπροσθέτως, σχετικά με την αμοιβή τους για τις υπερωρίες είναι μέτρια ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους που είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Αναφορικά με την ικανοποίησή τους σχετικά με την εμπιστοσύνη που έχουν στους συναδέλφους τους, απάντησαν αρκετά, ενώ σχετικά με τις δυσκολίες που έχει η επικοινωνία με άτομα που δεν ξέρουν την αγγλική γλώσσα ή την ορολογία του πλοίου είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Σχετικά με την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα είναι αρκετά ικανοποιημένοι, όπως και με την σχέση τους με τον άμεσα προϊστάμενό τους. Σχετικά με τον τρόπο που διοικούνται από τον προϊστάμενό τους είναι αρκετά ικανοποιημένοι, αλλά σχετικά με την εργασία τους ως ανώτεροι αξιωματικοί σε σχέση με κατώτερες προηγούμενες θέσεις είναι εξίσου αρκετά ικανοποιημένοι. Σχετικά με τη δυνατότητα που έχουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους οι περισσότεροι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με την συχνότητα και την διάρκεια εξόδων σε λιμάνια δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Εν συνεχεία, σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, οι περισσότεροι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με το χρονικό διάστημα που ζήτησαν να βγουν στην στεριά (ξεμπαρκάρισμα) αλλά δεν ήταν δυνατό, είναι λίγο ικανοποιημένοι. Σχετικά με την δυνατότητα που

έχουν να συμβάλλουν με τις προτάσεις τους για την βελτίωση της εργασίας τους είναι μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με την αναγνώριση της προσπάθειάς τους είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Σχετικά με το αν η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους είναι μέτρια ικανοποιημένοι, όπως και με την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Σχετικά με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία είναι εξίσου μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Σχετικά με την έλλειψη Έλληνα μάγειρα και ελληνικής κουζίνας είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με την Πολιτική της εταιρείας αξιολόγησης εργαζόμενων είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Σχετικά με την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με αρνητική αξιολόγηση είναι λίγο ικανοποιημένοι, και αναφορικά με την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με θετική αξιολόγηση είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Αναφορικά με την διαχείριση εργαζόμενων στην στεριά είναι μέτρια ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με την συνεργασία των ναυτικών με συναδέλφους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης όπου είναι αρκετά ικανοποιημένοι.

Αναφορικά με την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφόρων μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών είναι ικανοποιημένοι μέτρια, όπως και με την πολιτική της επιχείρησης σε περικοπές στα είδη ή στις υπηρεσίες του πλοίου. Αναφορικά με τις ανάγκες των ναυτικών από την επιχείρηση είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Σχετικά με την πολιτική της επιχείρησης και με την Αποφυγή της πειρατείας (ασφαλέστερες διαδρομές προστασία πλοίου), είναι μέτρια ικανοποιημένοι, όπως και με την ψυχαγωγία μετά το πέρας της εργασίας.

Επιπλέον, σχετικά με την πολιτική της εταιρείας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων, είναι αρκετά ικανοποιημένοι, αλλά είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις επενδύσεις της εταιρείας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις (γυμναστήριο /τηλεόραση / βιβλία). Σχετικά με την δωρεάν και απεριόριστη παροχή ίντερνετ δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ αναφορικά με τα ταξίδια σε Απομακρυσμένα λιμάνια είναι λίγο ικανοποιημένοι.

Τέλος, αναφορικά με τη δυνατότητα για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους είναι λίγο ικανοποιημένοι, και αναφορικά με την ικανοποίησή τους από το επάγγελμά τους στο σύνολο της εργασίας τους ως ναυτικοί φαίνεται πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι.

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις με τις θεωρίες καταλήξαμε ότι η ερευνά που πραγματοποιήθηκε:

- Συμφωνεί με την θεωρία της ασφάλεια και της εργασίας των (Hong, Hamid, & Salleh, 2013) και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται ελαφρώς με την εργασιακή ασφάλεια, καθώς οι ερωτώμενοι απάντησαν μέτρια και κανένας δεν αναφέρθηκε σε πιθανή εγκατάλειψη επαγγέλματος λόγω μειωμένης ασφάλειας (ερωτήσεις 37,38).
- Συμφωνεί με την θεωρία αναγνώρισης προσπάθειας του εργαζομένου σύμφωνα με την οποία όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στο πλαίσιο της απασχόλησης, τότε δεν αισθάνεται ικανοποιημένο με τη δουλειά του (Morrison et al., 2005). Οι ερωτώμενοι απάντησαν μέτρια και αρκετά (ερωτήσεις 18,20,22,23) και δυο άτομα απάντησαν στην χαρακτηριστικό που απαιτείται για να είναι παραγωγικός ο ναυτικός ότι είναι πολύ σημαντικό να αποκτούν διαρκώς νέες γνώσεις και δεξιότητες.
- Συμφωνεί με την θεωρία του τους Rengamani & Venkatraman (2015) “Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν σε πιο απομακρυσμένα λιμάνια είναι πιο απομακρυσμένοι από τα μέλη της οικογένειάς τους και αυτό τους δίνει άγχος” και οι ερωτώμενοι απάντησαν λίγο και καθόλου ικανοποιημένοι στις εξόδους σε λιμάνια σύμφωνα με τις ερωτήσεις(19,43).
- Συμφωνεί με την θεωρία του (Ljung 2010), σύμφωνα με την οποία πολλοί από αυτούς εγκαταλείπουν τη βιομηχανία για να αναζητήσουν εργασία στη στεριά. Τρεις ερωτώμενοι απάντησαν στην ερώτηση για ποιο λόγο ο ναυτικός σταματά το επάγγελμα της θάλασσας στην αλλαγή καριέρας.
- Συμφωνεί με την θεωρία του Thomas, Sampson και Zhao (2003) σύμφωνα με την οποία «οι σύζυγοι Ινδών ναυτικών που εργάζονταν ως τακτικοί ναυτικοί ήταν λιγότερο πιθανό να πλέουν μαζί με τους συζύγους τους. Εξέφρασαν τη λύπη τους που δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν στις ζωές των συζύγων τους και έδειχναν να είναι εξοστρακισμένοι από αυτούς». Οι ερωτώμενοι απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι (ερώτηση 44)
- Συμφωνεί με την θεωρία (Neog, & Barua, 2014) σύμφωνα με την οποία “ Η αποζημίωση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον προσδιορισμό της

ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με άλλους σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες “. Οι ερωτώμενοι απάντησαν ικανοποιημένοι σχετικά με την αμοιβή τους στις ερωτήσεις 7-10 και θεωρούν πολύ σημαντικό στην παραμονή του επαγγελματός,2 άτομα την υψηλή αμοιβή.

- Συμφωνεί με την θεωρία των Parvin & Kabir(2011) ότι η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι πολύ σημαντική αλλά πολλοί ναυτικοί εκφράζουν την μεγάλη τους δυσαρέσκεια με το τμήμα πληρωμάτων της ναυτιλιακής και ότι δεν τους δύνεται η δυνατότητα να φέρουν στο πλοίο φίλους ναυτικούς ακόμα και αν εργάζονται στην ίδια εταιρία. Πολλοί ναυτικοί αναφέρθηκαν ότι το τμήμα των πληρωμάτων αδιαφορεί πολλές φορές σχετικά με την λήξη σύμβασης ενός εργαζομένου με κακή συμπεριφορά ενώ άλλες φορές λόγω μεγάλων εξόδων επαναπατρισμού ανανεώνεται η σύμβαση χωρίς την θέληση του ναυτικού.
- Συμφωνεί ότι «Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις (Campbell-Allen et al., 2008)» Συγκεκριμένα,έγιναν αρκετές αναφορές στις προφορικές συνεντεύξεις των ναυτικών σύμφωνα με τις οποίες ο κόσμος του πλοίου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης.
- Συμφωνεί με την θεωρία των Thomas, Sampson και ο Zhao (2003), οι οποίοι εστίασαν την προσοχή τους στη διάρκεια του συμβολαίου. Τέσσερεις ναυτικοί δήλωσαν αρκετά δυσαρεστημένοι με τις πολύμηνες συμβάσεις.

Όσον αναφορά τα συμπεράσματα που βγήκαν από τις ατομικές συνεντεύξεις η πλειοψηφία κατέληξε ότι η ποιότητα ζωής του ναυτικού εξαρτάται από 3 παράγοντες:

Ο πρώτος παράγοντας είναι ο ίδιος ο ναυτικός. Η ποιότητα ζωής εντός πλοίου του ναυτικού εξαρτάται τις ίδιες του τις ανοχές στην σωματική και πνευματική καταπόνηση, καθώς και τις αρνητικές επιρροές που δέχεται από το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον στην στεριά. Όπως δήλωσε ο Α' μηχανικός Δ.Τ. *“Είναι πολύ δύσκολο για τον ίδιο όταν προκύψει ένα πρόβλημα στην στεριά να μην μπορεί να το λύσει γιατί δεν είναι εκεί ή να διαχειριστεί ένα θάνατο όταν δεν είναι εκεί να παρηγορήσει συγγενικά πρόσωπα”*.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι ο συνολικός φόρτος εργασίας, ο οποίος μπορεί να είναι πολύ περισσότερος από το συνηθισμένο. Σύμφωνα με τον Α' Πλοίαρχο Θ.Κ. *“οι*

κύριες αίτιες που οδηγούν σε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας είναι υποκατάστατα ανταλλακτικά που έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής καθώς και η γενικότερη κακή κατασκευή του πλοίου". Τέλος η ναυτιλιακή εταιρία μπορεί να είναι ιδιαίτερα απαιτητική και τυπική και να απαιτεί συχνότερα γυμνάσια εκπαίδευσης και περισσότερες γραπτές αναφορές.

Ο τελευταίος παράγοντας είναι ο κόσμος. Με την πάροδο των δεκαετιών ο μέσος όρος ελλήνων σε κάθε πλοίο μειώθηκε από 20 άτομα σε 5-7. Αυτό έχει οδηγήσει τον ναυτικό να έχει περιορισμένες επιλογές στο να αναπτύξει φιλίες και η κούραση και οι παρεξηγήσεις να είναι συχνό φαινόμενο. Επίσης, όπως ανέφερε ο Α' Πλοίαρχος Σ.Π. *"οι ναυτιλιακές αγνόησαν αρνητικές αξιολογήσεις και αναφορές για ανάρμοστες συμπεριφορές πληρώματος και δεν πραγματοποίησαν λύση της σύμβασης τους"*. Ενώ σύμφωνα με τον Α' Πλοίαρχο Β.Σ. *"Με την μείωση του μέσου ορού παραμονής στα λιμάνια από 14 ημέρες σε 4 ημέρες και τις ελάχιστες επιλογές για διασκέδαση, το κομμάτι της ψυχαγωγίας του ναυτικού εξαρτάται από την χημεία του κόσμου."*

Επιπρόσθετα όλοι οι ναυτικοί συμφωνήσαν ότι πέρασαν πολύ καλά όταν είχαν έναν μακροχρόνιο φίλο στο μάρκο τους. Βεβαία πολλές ναυτιλιακές στο παρελθόν τους δεν επέτρεπαν να βρίσκονται στο ίδιο πλοίο συγγενείς ή φίλοι με σκοπό να υπάρχει σωστή ιεραρχία και αξιολόγηση.

Κάθε ναυτιλιακή εταιρία έχει ανάγκη από χαρούμενους ναυτικούς. Οι δυστυχημένοι ναυτικοί προκαλούν ζημίες πολλαπλάσιες των μισθών τους, είτε μέσω κακής συντήρησης του πλοίου είτε μέσω καταγγελιών σε αρχές που επιφέρουν πρόστιμα.

Επόμενος το τμήμα πληρωμάτων θα πρέπει να επικεντρωθεί στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς το 77,8% απάντησε ο πιο σημαντικός παράγοντας παραγωγικότητας είναι ο κόσμος που βρίσκεται πλοία. Η ναυτιλιακή εταιρία θα πρέπει να βρεί τα άτομα που είναι τοξικά και επιρεάζουν την ψυχική υγεία των ναυτικών και το ηρεμο εργασιακο περιβαλλον και να τα απομακρυνει απο τα πλοια της, θα πρέπει να κατανοήσει τις χημείες μεταξύ των προσωπικοτήτων των ναυτικών και να στέλνει ξανά στα πλοία τα ίδια άτομα που έχουν μπαρκάρει στο παρελθόν και συνεργάστηκαν με επιτυχία. Θα ήταν σίγουρη η σωστή συνεργασία δυο ναυτικών που είναι μακροχρόνια φίλοι. Ακόμα θα πρέπει να ενισχύσει την ψυχολογική υποστήριξη ναυτικών και να κάνει άμμεση την επικοινωνία της ίδιας με όλο το πλήρωμα και εύκολη την κατάθεση αναφοράς με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετικά με τον κόσμο και τα

προβλήματα του ίδιου προς την εταιρία. Επίσης η εταιρία θα μπορέσει να έχει πιο χαρούμενους ναυτικούς με την μείωση των μηνών σύμβασης. Θα πρέπει κάθε ναυτιλιακή να μην μειώσει περαιτέρω τον αριθμό ελλήνων ανά πλοίο διότι αυτό θα μειώσει τις επιλογές σε ψυχαγωγία και θα αυξήσει το στρες στον ίδιο με απώτερο σκοπό την μη παραγωγικότητα του.

5.5. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδωσαν προβληματισμούς σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία στο ναυτικό επάγγελμα και θα ήταν καλή η περαιτέρω έρευνα με τις οικονομικές επιπτώσεις που επιφέρει ένας μη παραγωγικός ναυτικός στην εταιρία. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να συγκριθούν οι οικονομικές επιπτώσεις και το κόστος για μια ναυτιλιακή με τις διάφορες συμβάσεις 3 έως 8 μηνών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΥΝΤΕΥΞΗΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί γίνεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με τίτλο “Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις: διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας των εργαζομένων”.

Η εργασία εκπονείται από τον σπουδαστή Σαρρή Νικόλαο και επιβλέπουσα καθηγήτρια την Δρ. Μαρία Σαλαμούρα, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου στην Χίο.

1. Να αναλυθούν οι κύριες αιτίες που καθιστούν αρκετά δύσκολο το επάγγελμα του ναυτικού και οδηγούν δεκάδες ναυτικούς στην εγκατάλειψη του επαγγέλματος κάθε χρόνο.

2. Να αποτελέσει η εργασία ένα μέσο στο οποίο ο ναυτικός να αναφέρει τις ενέργειες που κάνει η ναυτιλιακή και τον δυσαρεστούν και να προτίνει ενέργειες που θα κάνουν το εργασιακό του περιβάλλον καλύτερο.

3. Να διερευνηθούν τα κίνητρα παραγωγικότητας και ικανοποίησης των Ελλήνων ναυτικών με απώτερο σκοπό την μείωση του ποσοστού εγκατάληψης του.

Τα στοιχεία είναι εμπιστευτικά και ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στις ερωτήσεις βασιζόμενος στην εμπειρία του από το σύνολο των εταιριών στις οποίες έχει εργαστεί.

Πληροφορίες: στο τηλέφωνο 6984332912 και emailsarris96@yahoo.gr

Α. Δημογραφικά στοιχεία			
<i>Ηλικία</i>	<i>18 έως 25</i>	<i>26 έως 35</i>	<i>36 και πάνω</i>
<i>Έτη προϋπηρεσίας</i>	<i>Έως 5</i>	<i>6 έως 10</i>	<i>πάνω από 10</i>
<i>Καθεστώς Ιδιοκτησίας της εταιρείας</i>	<i>Ελληνική εταιρεία</i>	<i>Θυγατρική Πολυεθνικής</i>	

<i>Ειδικότητα</i>					
<i>Αρχικά ονοματεπωνύμου</i>					
B. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τους παρακάτω παράγοντες στο σύνολο της εργασίας σας ως ναυτικός; Παρακαλώ, βάλτε το σύμβολο 1 σύμφωνα με τον βαθμό ικανοποίησης.					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Παρά πολύ
<i>1. Από τον καθημερινό όγκο της εργασίας σας</i>					
<i>2. Από την ποικιλία των εργασιών στην ειδικότητα σας.</i>					
<i>3. Από τον βαθμό ελευθερίας που σας δίνετε κατά την εκτέλεση των εργασιών</i>					
<i>4. Από το αντικείμενο της εργασίας σας</i>					
<i>5. Από την ευελιξία στο ωράριο της εργασίας</i>					
<i>6. Από τον αριθμό των ωρών καθημερινής εργασίας</i>					
<i>7. Από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθειά σας</i>					
<i>8. Από τα bonus που σας προσφέρει η εταιρεία</i>					
<i>9. Από την δίκαιη αμοιβή σας σε σχέση με τους συναδέλφους σας</i>					
<i>10. Από την αμοιβή σας για τις υπερωρίες σας</i>					
<i>11. Από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας</i>					
<i>12. Από την εμπιστοσύνη που έχετε στους συναδέλφους σας</i>					
<i>13. Από τις δυσκολίες που έχει η επικοινωνία με άτομα που δεν ξέρουν την αγγλική γλώσσα ή την ορολογία του πλοίου</i>					
<i>14. Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα</i>					
<i>15. Από την σχέση σας με τον</i>					

<i>άμεσα προϊστάμενό σας</i>					
<i>16.Από τον τρόπο που διοικείτε από τον προϊστάμενό σας</i>					
<i>17.Από την εργασία σας ως ανώτερος αξιωματικός σε σχέση με κατώτερες προηγούμενες θέσεις σας;</i>					
<i>18.Από τη δυνατότητα που έχετε να αξιοποιείτε τις ικανότητες και τα talέντα σας</i>					
<i>19.Από την συχνότητα και την διάρκεια εξόδων σε λιμάνια</i>					
<i>20.Από την υποστήριξη που λαμβάνετε από την εταιρεία για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων η εκπαιδευτικά σεμινάρια.</i>					
<i>21.Από το χρονικό διάστημα που ζητήσατε να βγείτε στην στεριά (ζεμπαρκάρισμα) αλλά δεν ήταν δυνατό.</i>					
<i>22.Από την δυνατότητα που έχετε να συμβάλλετε με τις προτάσεις σας για την βελτίωση της εργασίας σας</i>					
<i>23.Από την αναγνώριση της προσπάθειάς σας</i>					
<i>24.Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους</i>					
<i>25.Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους</i>					
<i>26.Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία</i>					
<i>27.Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενους</i>					
<i>28.Από την έλλειψη Έλληνα μάγειρα και ελληνικής κουζίνας</i>					

29. Από την Πολιτική εταιρίας αξιολόγησης εργαζόμενων					
30. Από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με αρνητική αξιολόγηση					
31. Από την διαχείριση εργαζόμενων στα πλοία με θετική αξιολόγηση					
32. Από την διαχείριση εργαζόμενων στην στεριά					
33. Από την συνεργασία των ναυτικών με συναδέλφους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης					
34. Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζόμενων στεριάς και ναυτικών					
35. Από την πολιτική της επιχείρησης σε περικοπές σε είδη ή υπηρεσίες του πλοίου.					
36. Από την ικανοποίηση των αναγκών των ναυτικών από την επιχείρηση					
37. Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων					
38. Από την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την Απόφυγή της πειρατείας (ασφαλέστερες διαδρομές, προστασία πλοίου)					
39. Από την πολιτική της εταιρίας για επένδυση σε εξοπλισμό των πλοίων					
40. Από την ψυχαγωγία μετά το πέρας της εργασίας					
41. Από τις επενδύσεις της εταιρίας σε ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις(γυμναστήριο, τηλεόραση ,βιβλία)					
42. Από την δωρεάν και					

<i>απεριόριστη παροχή ίντερνετ</i>					
<i>43.Από τα ταξίδια σε Απόμακρυσμένα λιμάνια</i>					
<i>44.Δυνατότητα για τα ναυτικά νοικοκυριά να ταξιδεύουν με τους συζύγους τους.</i>					

Γ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από το επάγγελμα σας στο σύνολο εργασίας σας ως ναυτικός;

<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Αρκετά</i>	<i>Παρά πολύ</i>

Ποιο είναι το χαρακτηριστικό στην εργασία του ναυτικού το οποίο είναι καθοριστικό για την ικανοποίηση του και απαραίτητο ώστε να είναι παραγωγικός;

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (έρευνα 2018) μειώθηκε ο πληθυσμός των Ελλήνων που ασκούν το επάγγελμα του ναυτικού κατά 5% από το 2014(12.663) στο 2018(12.042)

Ποια θεωρείται ότι είναι η κύρια αιτία που οδηγεί κάθε χρόνο τους Έλληνες ναυτικούς να εγκαταλείπουν το επάγγελμα;

Βιβλιογραφία

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges", European Journal of Marketing, 37(9), 1177-1186

AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2007). Definition of Marketing

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. Industrial Management & Data Systems.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ. (Μ. Βλαχοπούλου, Επιμ.) Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Barnes, B.R., Fox, M.T. & Morris, D.S. (2004). "Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization", Total Quality Management & Business Excellence, 15(5-6), 593-601

Barthélemy, M. (2011). Spatial networks. Physics Reports, 499(1-3), 1-101.

Bathie, D. & Sarkar, J. (2002). "Total quality marketing (TQMk)- a symbiosis", Managerial Auditing Journal, 17(5), 241-244

BIMCO, I. (2015). MANPOWER REPORT The global supply and demand for seafarers in 2015 (Executive Summary).

Bloom, P. N., & Gundlach, G. T. (2001). Handbook of marketing and society. SAGE Publications, Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781452204765>

BOUZAS-LORENZO, R. (2010). Public Sector marketing, political science and the science of public administration: The evolution of transdisciplinary dialogue.

International Review on Public and Nonprofit Marketing, 7(2): 113-125.
<http://dx.doi.org/10.1007/s12208-010-0057-2>

Burke, R.J., Graham, J. & Smith, F.J. (2005). "Putting the customer second", The TQM Magazine, 17(1), 85-91

Campbell-Allen, N., Houston, D., & Mann, R. (2008). Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements. Total Quality Management, 19(1-2), 125-139.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 38(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

CARROLL, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, July/August: 39-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Chapman, D., & Cowdell, T. (1997). New Public Sector Marketing.

Durvasula, S., Lysonski, S., & Mehta, S. C. (2002). Understanding the interfaces:: How ocean freight shipping lines can maximize satisfaction. Industrial Marketing Management, 31(6), 491-504.

Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational leadership style and work life balance: The effect on employee satisfaction through employee engagement. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 91(7).

EUROPEAN COMMISSION (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, available at: <http://ec.europa.eu>

Feciková, I. (2004). "An index method for measurement of customer satisfaction", *The TQM Magazine*, 16(1), 57-66

Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610-623.

GIROD, S.J.G. (2005). The human resource management practice of retail branding. *International Journal of Retail and Distribution on Management*, 33(7): 514-530. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510605587>

Gummesson, Evert & Lusch, Robert & Vargo, Stephen. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2. 8-22. <http://dx.doi.org/10.1108/17566691011026577>

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, 12(6), σσ. 561-569.

Hong, L. C., Abd Hamid, N. I. N., & Salleh, N. M. (2013). A study on the factors affecting job satisfaction amongst employees of a factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*, 3(1), 26.

Hua Lu, M., Madu, C.N., Kuei, C. & Winokur, D. (1994). "Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), 41-50

Icaza, L., Marzo, S., Popa, T., Sahbaz, U., & Saravelos, G. (2009). The Greek shipping cluster. *Harvard Business School*, 7, 1-31.

Johari, J., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2018). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 459-460

Lasisi, T. T., Ozturen, A., Eluwole, K. K., & Avci, T. (2020). Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance. *Employee Relations: The International Journal*.

Lee, S. W., & Song, J. M. (2014). Economic possibilities of shipping through Northern Sea route. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 415-430.

Li, K. X., Yin, J., Bang, H. S., Yang, Z., & Wang, J. (2014). Bayesian network with quantitative input for maritime risk analysis. *Transportmetrica A: Transport Science*, 10(2), 89-118.

Ljung, M. (2010). Function based manning and aspects of flexibility. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 9(1), 121-133.

Longbottom, D., Mayer, R. & Casey, J. (2000). "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide", *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 327-340

Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F.W. & Gallego-Rodriguez, A. (2000). "Relating TQM, marketing and business performance: An exploratory study", *International Journal of Production Research*, 38(14), 3227-3246

Mele, C. (2007). "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value", *Managing Service Quality*, 17(3), 240-258

Mondy, R. M. (2018). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A., & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 14(1), 59-79.

Neog, B. B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316.

Omachonu, V. K., Ross, J. E., & Swift, J. A. (2004). *Principles of total quality*. Boca Raton, Fla: CRC Press.

Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462

Rengamani, J., & Venkatraman, V. (2015). A Study on the Performance of Major Ports in India. *International Journal of Management (IJM)*, 6(10), 48-55.

Rodrigue, J. P., & Browne, M. (2008). *International maritime freight movements, [w:] Transport geographies. Mobilities, Flows and Spaces, (eds) R. Knowles, J. Shaw, I. Docherty.*

Røssberg, J. I., Eiring, Ø., & Friis, S. (2004). Work environment and job satisfaction. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 39(7), 576-580.

Šamija, S. (2011). Maritime transport management for the purpose of efficiency and safety of shipping services. In *Proceedings of the 14th International Conference on Transport Science-ICTS 2011*.

SIMMONS, J.A. (2009). Both sides now: Aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5): 681-697. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500910977890>

Slišković, A., & Penezić, Z. (2016). Testing the associations between different aspects of seafarers' employment contract and on-board internet access and their job and life satisfaction and health.

Thai, V. V. (2008). Service quality in maritime transport: conceptual model and empirical evidence. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

Thomas, M., Sampson, H., & Zhao, M. (2003). Finding a balance: companies, seafarers and family life. *Maritime Policy & Management*, 30(1), 59-76.

Tsai, C. L., & Liou, Y. W. (2017). Determinants of work performance of seafarers. *Maritime Business Review*.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 324-335. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

WEBSTER, F.E. Jr. (2005). Evolution of marketing management. *Journal of Public Policy Marketing*, 24: 121-126. <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.24.1.121.63888>

WILKIE, W.L.; MOORE, E.S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought development”. *Journal of Public and Policy Marketing*, 22(Fall): 116-146. <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>

Παπαδάκης Β. (1999). «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου

Γεωργόπουλος Ν.Β. (2004). «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου

Γκιζιάκης, Κ., Παπαδόπουλος, Ι. Α., & Πλωμαρίτου, Η. Ε. (2006). Ναυλώσεις (2η έκδοση), Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα.

Παμπούκη-Κιάντου, Α. (2005). Ταχυδρομική επιταγή. Επισκόπηση Εμπορικού Δικαίου, (4), 848-857.