



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

مدیریت منابع بشری و مزیت رقابتی: کاربرد از نظر منابع مستقر در

صنعت کشتیرانی

چکیده:

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) برای شرکت به عنوان یکی از رویکردهای اصلی برای فرمولاسیون راهبرد برای توسعه مزیت پایدار رقابتی ایجاد شده است. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی می تواند به عنوان منبعی از رقابت درک شود. این مقاله پیشنهاد می کند که RBV می تواند در تقابل موانع مشارکت که شرکت های کشتیرانی در مدیریت منابع انسانی خود با آنها روبرو هستند، و برای تشکیل مزیت رقابتی پایدار سهم دارد. این مقاله به تجزیه و تحلیل یافته ها از مطالعه میدان می پردازد با توجه به منابع انسانی مختلف و شیوه های مدیریت خدمه که توسط شرکت های کشتیرانی متعلق به یونان اعمال می شود. در نهایت، مبتنی بر RBV شرکت، پیشنهاد چارچوبی یکپارچه را برای مدیریت منابع انسانی در صنعت کشتیرانی می دهد به طریقی که می تواند به شکل گیری مزیت رقابتی پایدار منجر شود.

کلمات کلیدی: مزیت رقابتی، منابع انسانی، دیدگاه مبتنی بر منبع، کشتیرانی

۱. مقدمه

یکی از اهداف اساسی برای شرکت های فعال در صنعت کشتیرانی همواره توانایی تولید خدمات کم هزینه است. محیط بسیار رقابتی تجارت این صنعت، همراه با مقررات بین المللی و سایر ترتیبات نهادی، تا امروز برای راهبرد های شرکت ها برای کاهش هزینه های عملیاتی موثر می ماند. با توجه به این واقعیت که هزینه های پرسنل تقریباً ۵۰٪ از هزینه های عملیاتی را نشان می دهد [1]، و اصل آن است که به عنوان هزینه قابل انعطاف فرض شود [۲]، یک نفر می تواند درک کند که چرا شرکت های کشتیرانی به دنبال به کار گیری ملوانان کم هزینه هستند. به خصوص که امروزه بازار کار جهانی دریایی انواع افسران را ارائه می دهد و، تلاش برای نیروی کار ارزان از لحاظ کمیت آسان به نظر می رسد، اما از لحاظ کیفیت. خطرناک نیز است، در حالی که این تنوع باید به عنوان قدرت دیدن از دیدگاه مدیریت منابع انسانی (HRM) ملاحظه شود، در بسیاری از موارد این بیشتر به

عنوان یک مانع در نظر گرفته می شود. عواملی که در آن سهم دارند، جدا از رویکرد راهبردی شرکت ها با توجه به منابع انسانی خود (HR)، ویژگیهای مختلف ساختاری از بخش کشتیرانی هستند که بعداً بحث شده اند. این مقاله پیشنهاد می کند که دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) می تواند در تقابل موانع متعددی سهم داشته باشد که شرکت های کشتیرانی در مدیریت منابع انسانی HR خود و برای شکل گیری مزیت رقابتی پایدار با آن روبرو هستند. این مقاله یافته ها از مطالعه زمینه را تجزیه و تحلیل می کند، و روش های مختلف کشتیرانی را که شرکت با توجه به مدیریت پرسنل خود اعمال می کنند مقایسه می نماید. سهم RBV و HRM در دستیابی به مزیت رقابتی در بخش ۲، که در آن اشاره ای به شرکت های کشتیرانی HR^۱ نیز صورت گرفته معرفی شده است. ویژگیهای ساختاری در صنعت کشتیرانی دریایی و بازار کار، بیشتر در بخش ۳ بررسی قرار می گیرد. بخش ۴ روشی را ارائه می دهد، نتایج را بررسی می کند و نتایج اولیه از بازدید میدانی را ارائه می دهد. بخش ۵ یک چارچوب یکپارچه برای مدیریت HR در صنعت کشتیرانی ارائه می دهد، به روشی که می تواند به شکل گیری مزیت رقابتی پایدار منجر شود. در نهایت، نتیجه گیری در بخش ۶ دنبال می شود.

۲. دیدگاه مبتنی بر منابع و مدیریت راهبردی منابع انسانی

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، در ابتدا توسط Wernerfelt [3] معرفی شده است. شرکت را به عنوان یک بسته نرم افزاری از منابع و امکانات در ترکیب با توسعه مهارت ها متحقق می سازد. منابع و امکانات پایه ای برای شکل گیری مزیت پایدار رقابتی را تشکیل می دهند. منابع را می توان در [۴] طبقه بندی نمود: منابع انسانی و سرمایه فیزیکی (از جمله گل و گیاه، تجهیزات، منابع مالی، منابع انسانی و سرمایه سازمانی (به عنوان مثال ساختار سازمانی، سیستم های کنترل، سیستم های HR و منابع سرمایه انسانی (مهارت ها، قضاوت و هوش از کارکنان). توانمندی ها می تواند به عنوان مهارت های شرکتی که نیاز به بهره برداری کامل از دارایی های خود دارد تعریف شود. بدون چنین قابلیت هایی دارایی های دارای ارزش کمی هستند. شایستگی سازگارها می تواند [5] به عنوان مجموعه ای ابعاد قابل مشاهده عملکرد، از جمله دانش فردی تعریف شود. مهارت ها، نگرش ها، و رفتارها، و همچنین تیم های جمعی، فرآیند، و توانایی سازمانی تعریف شود به کارایی بالا مرتبط است، و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار را فراهم می کند. این مهارت ها می تواند آستانه یا (به عنوان مثال، می توان

به دست آورد یا توسط رقبا تقلید شود و یا صلاحیت های هسته ای (به عنوان مثال مهارت های منحصر به فرد که نمی توان دست آید و یا کپی شود) [۶-۸۱].

نوشته جات در HRM راهبردی تکیه بر اهمیت شرکت ها دارد به روشی که آنها بتوانند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار [۹-۱۱] منجر شوند. امروزه ، مردم به عنوان بخش ضروری و حل نکردنی از یک شرکت درک شده اند؛ عنصری که نیاز به مدیریت مناسب، به منظور تشکیل یک سرمایه گذاری سودآور و برای ارائه مزیت رقابتی دارد. با توجه به کشتیرانی، خدمه می توانند در کاهش هزینه از طریق سطح پایین خود را از دستمزدها، دانش و عملکرد آنها، و یا تعهد خود نسبت به اهداف شرکت سهم داشته باشند: این همه می تواند منجر به صرفه جویی هزینه ها در تعمیر و نگهداری کشتی و یا کاهش کرایه استخدام در کشتی شود.

RBV مبتنی بر بر چهار اصول پایه است، که تشکیل مدل [12] VRJO : ارزش (V) ، ندرت (راست) ، قابل تقلید بودن (من) ، پشتیبانی ، سازماندهی می شود. بارنی [۱۲] معتقد است که شرکت یک مزیت رقابتی را حفظ می کند، زمانی که برتری رقابتی را نشان دهد، مبتنی بر شایستگی های مشخص و یا رشک اور و توانایی ها، که نمی تواند دارای رقبای یا تقلید باشد. این صلاحیت هسته ای تا حد زیادی بستگی به ایجاد سطح کیفی خلاقیت روحیه تیمی، پاداش و دیگر اقدامات HRM ، و شرکت سیاست های کلی راهبردی دارد. شرکتها باید به دنبال ردیابی و بهره برداری از منابع انسانی ارزشمند و نادر خود و یکسو نمودن هدف این شرکت نیازهای شخصی کارکنان و انتظارات داشته باشند. به عنوان مثال ، تمام دریانوردان ابتکار ، خلاقیت ، مهارت در دریا نوردی را ندارند و حتی اگر اینگونه باشد، این ویژگی ها را نمی تواند به طور کامل آشکار باشد و تبدیل به ارزش شود، مگر این که محیط کار به آنها انگیزه دهد. هر دو ویژگی ارزشمند و نادر در رقابت کوتاه مدت نقش دارند، زیرا در نهایت، آنها می توانند توسط رقبا مورد تقلید قرار گیرند. آنچه برای یک شرکت مهم است جستجو برای توسعه این خصوصیات برای منابع انسانی خود است ، که به راحتی نمی تواند توسط رقبا مورد تقلید قرار گیرد. به عنوان مثال ، اعتماد ، وفاداری و پذیرش " هویت شرکت " توسط دریانوردان یونانی به رقابت شرکت های کشتیرانی یونانی کمک نموده است [۱۳]. هر شرکت باید سیستم هایی را توسعه دهد که اجازه خواهد داد [۱۰۱] " ویژگی های منابع انسانی میوه مزیت بالقوه را به همراه بیاورد. وجود سیستم های HRM باعث مزیت رقابتی پایدار شرکت می شود [۱۴]. علت را می توان در این واقعیت یافت که ، در حالی که اقدامات به راحتی توسط رقبا تقلید

می شوند، سیستم منسجم نیستند. در نتیجه، این شرکت باید در حفظ ساختارهای خود، سیستم ها و روابط با کارکنان خود سرمایه گذاری کند، زیرا تغییرات ممکن احساس امنیت شغلی و اعتماد مردم و وفاداری را به مخاطره اندازد و منجر به از دست دادن صفات انسانی ارزشمند و ویژگی های نادر HR شود. بنابراین، مزیت نگهداری سازگار از مهارت های عمومی نمی آید، بلکه از مهارت های خاص شرکت، بلکه از افراد اما از تیم، نه تنها از شیوه های منفرد بلکه از سیستم منابع انسانی [10] مهارت های خاص توسعه یافته توسط کارکنان این شرکت، در زمینه خاصی از شرکت پیاده سازی، با توجه به اهمیت چنین مهارت هایی در کشتیرانی، با کارایی بالای کشتی نتیجه عملکرد خدمه آن است؛ در عوض، عملکرد خدمه است در نتیجه کار گروهی است و نه افراد. سیستم های مدیریت یکپارچه خدمه کمک به انسجام افزایش یافته خدمه و با کارایی بالا، به جای شیوه های هدایت شده برای افراد میشود.

۳. استفاده از دیدگاه مبتنی منابع در کشتیرانی و مدیریت خدمه

در صنعت کشتیرانی، فعالیت های شرکت های بزرگ در سطح تجارت به تجارت رخ می دهد. خدمات کشتیرانی به منظور ارضای تقاضای نتیجه شده برای کشتیرانی کالا و محموله ایجاد می شوند. به خصوص شرکت های بخش کشتیرانی انبوه به طور سنتی در سرمایه گذاری برای تبلیغات، بازاریابی و یا هر فعالیت دیگر که ممکن است تصویر شرکت را بهبود بخشد، مورد نظر نیستند. در استفاده از RBV در کشتیرانی (به خصوص کشتیرانی انبوه)، باید برخی از خصوصیات ساختاری معین یک بخش را در نظر گرفت، - از یک طرف، موانعی برای تصویب RBV را، و از سوی دیگر، تصویب RBV حتی مفید تر برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایجاد می نماید. این جنبه های صنعت عبارتند از:

() پیچیدگی: پیچیدگی یکی از مهم ترین صفات سازمانی است هنگامی که دارای اثرات عمده ای بر رفتار اعضای آن است [۱۵۱]. سه عنصر پیچیدگی عموماً شناخته شده وجود دارد، یعنی تمایز افقی، عمودی یا سلسله مراتبی و پراکندگی فضایی [۱۵۱]. به نظر می رسد شرکت های کشتیرانی دارای سطح بالایی از پیشرفت و پیچیدگی در تمام این سه عنصر هستند. در این زمینه، طراحی و پیاده سازی سیستم های سازمانی، یا برای مدیریت منابع انسانی و یا برای هر جنبه های عملیاتی دیگر در هر یک از ساختار سازمانی یک کار پیچیده است.

(ب) نیاز به حداقل رساندن هزینه های واحد: کشتیرانی انبوه برای حداقل رساندن هزینه واحد [۱۶] ساخته شده است. پیگیری الگوی مناسبی برای انتخاب راهبردهای رقابتی با رهبری هزینه برای غلبه آفریده شده است. شرکت های کشتیرانی همواره در جستجوی راه هایی برای به حداقل رساندن هزینه های واحد خود در تمام زمینه های ممکن هستند. در بسیاری از موارد، تابع HRM با برخی از محدودیت های اعمال شده توسط نیاز به حداقل رساندن هزینه مواجه است. به این ترتیب، دریانوردان ممکن است همیشه قادر به آوردن به سطح مهارت خود، و، همزمان، شرکت های کشتیرانی ممکن است همیشه قادر به استفاده کامل در مهارت های خود نباشند.

(ج) رسمی سازی: رسمی سازی اشاره به "حدی دارد که نقش های کار در یک سازمان ساخته می شوند، و فعالیت های کارکنان با قوانین تخصصی، نوشته شده و اجرا شده و روش های اداری، اداره می شوند [17] حدی که در آن که کارمندان شرکت فرهنگ سازمانی آن را اتخاذ می نمایند، روی سطح رسمی تاثیر می گذارد. علاوه بر این، رسمی سازی روی جریان آشکار و دانش نهان در بخش های داخلی شرکت تاثیر می گذارد. در شرکت های کشتیرانی، رسمی سازی، تا حدی، توسط قوانین بین المللی و مصوبات به اجرا گذاشته شده است، اما بسیار شدید در هیئت مدیره است، که در آن محیط به شدت پویا و به شدت از سوی عوامل بیرونی متاثر می شود. حجم معاملات مکرر از مردم و ملیت ها در هیئت مدیره ضرورت وجود قوانین و روش های رسمی کار، به منظور تضمین سطح بالایی از امنیت خدمه و اثربخشی.

(د) راهبردهای سرمایه گذاری: برای بسیاری از شرکت ها که "راهبرد سرمایه گذاری را پیاده سازی تحلیلی را می نمایند، به دنبال انباشت سود بیشتر با خرید و فروش کشتی هستند، دریانوردان بخشی جدایی ناپذیر از سازه های خود را همیشه در نظر گرفته می گیرند، زیرا آنها برای اولین مواردی است که از کنار گذاشته شده اند. در این صورت، برای شرکت ها طراحی و پیاده سازی سیستم های منسجم HRM. آسان نیست. این به عنوان مثال، موردی برای شرکت های کشتیرانی به نظر می رسد که ناوگان آنها بزرگ است و یا در دوره کاهش نرخ کشتیرانی کم یا زیاد، و قیمت های کشتی، به دست آمد. از سوی دیگر، شرکت های کشتیرانی سنتی وجود دارند که دارای دیدگاه های مختلف هستند، که درمان دریانورد به عنوان یک منبع با ارزش است.

(ه) نوسانات بازار کشتیرانی: این ویژگی منجر به افزایش ناگهانی یا کاهش درآمد شرکت های کشتیرانی می شود. در دوره نرخ کشتیرانی بالا و سود برای شرکت ها هنگامی که هزینه های عملیاتی کشتی عامل تعیین کننده برای سود دهی آن نیست، انتظار می رود که شرکت های کشتیرانی سرمایه گذاری بیشتری در توسعه منابع انسانی خود نمایند. بر خلاف انتظار ، در دوره نرخ کشتیرانی کم وقتی درآمد کاهش می یابد و شرکت ها بسیار بیشتر متمرکز در به حداقل رساندن هزینه های عملیاتی خود هستند، سرمایه گذاری های مربوطه در بسیاری از شرکت ها خلاصه می شود. با این حال ، سخن گفتن از منابع انسانی ، در بهره برداری از سهم بالقوه آنها، شرکت ها نیاز به سازگار بودن و متقاعد کردن کارکنانی دارند که آنها شرکای طولانی مدت بوده اند.

(ج) ترتیبات سازمانی : ترتیبات نهادی روی شیوه های اعمالی در مدیریت خدمه و ادراک شرکت نسبت به ارزش منابع انسانی تاثیر می گذارد، آنها شامل دو دسته می شوند. نگرانی اول این ترتیبات است که توسط حالات پرچم تحمیل شده است ، و شامل اعمال طرحهای حداقل در مورد ملیت دریانوردان می شود. این مورد برای پرچم یونانی ، که الگوهای نهادی آن مداخله می کند و در واقع رقابت دریانوردان یونانی در بازار کار بین المللی دریایی را تحریف می کند وجود دارد [۱۹-۲۰]. رده دوم با وجود ثبت هایی ارتباط دارد که با مقررات سازمان های بین المللی منطبق نیستند، با توجه به شرایط اشتغال دریانورد. این منجر به پدیده هایی مانند ترک دریانورد ، حقوق پایین تر از سطح حداقل سازمان بین المللی کار / ITF ، و غیره می شود.

(g) بازار کار جهانی دریا نوردی : جهانی شدن در بازار کار دریایی منجر به ایجاد بازار دو سطحی شده است ؛ یکی برای دریانورد که در ناوگان ملی آنها کار می کند، و دیگری برای کسانی که در کشتی ها با پرچم خارجی استخدام شده اند. هر شرکت در حال حاضر دارای جایگزین برای به کارگیری ملل بومی صاحب کشتی / مدیر و یا انتخاب از انواع ملل خارجی است. به نظر می رسد مقدار ملوانان که یک مشکل نباشد، با این حال ، کیفیت و هزینه های مرتبط هنوز هم اهمیت دارد. علاوه بر این ، برای شرکت های کشتیرانی داشتن دسترسی و به دست آوردن اطلاعات مربوط به بازار کار دریا نوردی بسیار مهم است. در این مورد، شرکت های مدیریت کشتیرانی مستقل ، خدمه شرکت ها و عوامل مدیریت موقعیت خود را در بازار تقویت می کنند.

(ح) تنوع فرهنگی : چند فرهنگی در برد کشتی یک واقعیت برای صنعت کشتیرانی است. تقریبا ۶۵ درصد از کشتی های تجاری سرنشین دار با خدمه از بسیاری از ملیت ها هستند. اغلب ، شرکت های کشتیرانی از انجام

اعمال افتراق منابع انسانی خود جلوگیری می نمایند و تنظیم آنها برای درک اینکه مدیریت آنها بر ارزش و سهم ملیت هایی استوار است که شرکت های استخدام نموده اند. وجود شیوه های مختلف برای منابع انسانی خدمه ملیتهای مختلف ، که ممکن است مکمل نباشند سهم بالقوه از دریاوردان در تقویت مزیت رقابتی شرکت ها. کاهش می دهد

(م) تکامل مدیریت کشتی / شرکت خدمه / عوامل انسانی: مدیریت مستقل کشتی گوش و حلق و و شرکت خدمه ، دستیابی به ارائه خدمات رقابتی از طریق دانش تخصصی و استخدام ملوانان با هزینه پایین از بازار جهانی دارند. عوامل انسانی به عنوان واسطه بین دریاوردان و شرکت های کشتیرانی عمل می کنند ، در حالی که به نظر می رسد هزینه مبادله و ریسک برای هر دو دریاورد و شرکت را کاهش می دهند. این شرکت خدمات خود را به تعداد زیادی و انواع شرکت های کشتیرانی ارائه می دهد. عملکرد شرکت های کشتیرانی می تواند توسط نیروی انسانی ارائه شده توسط عوامل متاثر می شود. شرکت های کشتیرانی استفاده از بهره برداری از ویژگی های ارزشمند و کمیاب ملوانان خود را از دست می دهند، و نمی توانند اطمینان حاصل کنند که این ویژگی نمی تواند توسط دیگر مشتریان از عوامل تقلید یا به اشتراک گذاشته شود. برون سپاری منابع انسانی ممکن است به این معنی باشد که شرکت ها ، به طور تمام یا جزئی - کنترل افراد خود و شیوه های منابع انسانی برای عوامل انسانی را ترک نموده اند.

(د) کارگران قراردادی و حجم معاملات خدمه : شغل ملوان تحت شرایط خاص و روابط کار قرار می گیرد، به طوری که دریاورد به عنوان نیزه دار آزاد عمل می کند و احتمالاً به دنبال اشتغال جدید در بازار جهانی کارفرمای جدید پس از هر تخلیه است. معمولاً کارگران "قراردادی" به عنوان کارفرما درک می شوند که در امنیت شغل خود دخیل هستند تا این رئیسی که او را استخدام می کند. شرایط چنین محیط کاری در ناتوانی دریا در آمدن به باز کردن مهارت های خاص خود نتیجه می شود. تغییر مکرر بین سرویس دریا در هیئت مدیره و زمان استراحت تیم وظیفه در ساحل ، یکی دیگر از عوامل مهم مؤثر بر مشخصات دریا نوردی است. این حرفه با نا امنی و مشکل در ساخت فن مشخص می شود، حتی برای ملوانانی که عضو خود شرکت می باشند. گردش مالی خدمه می تواند کاربرد سیستم های HRM واحد، و در نهایت ، منجر به از دست دادن منابع و دانش نهان می شود.

(k) ویژگی های خاص حرفه ملوان: یکی دیگر از ابعاد معاملات مکرر خدمه در هیئت مدیره بی ثباتی در زمان کار تولید / بهره وری است، از زمانی که ملوانان در کار هستند، آنها همیشه آماده باش هستند، کار بر روی پایگاه ۲۴ ساعته. محیط زندگی و کار برای مدت طولانی و محدود از نظر فضا باقی می ماند، سطوح بالایی رسمی سازی در کار و روال، همچنین از نظر تعاملات اجتماعی ایجاد یک فضای محدود می کند، انزوای اجتماعی و تبعیضات قانونی اغلب آشکار می شود، چنین دریانوردان معمولاً برای هدایت مسئولیت رسیدگی تربیت می شوند. چنین برخوردهای اجتماعی و فرهنگی می تواند تاثیر منفی بر انسجام این تیم داشته باشد. مبتنی بر این طرح، تعدادی از مشکلات در رفتار انسانی، ترکیبی از ملیت ها و عملکرد موثر خدمه کشف می شود، که فقط یک سیستم HRM به درستی سازماندهی می تواند بگذراند.

۴. نتایج حاصل از بررسی زمینه

۴.۱ روش شناسی

نتایج فعلی مبتنی بر داده های به دست آمده در طول مصاحبه های شخصی با خدمه و مدیران و مدیر عامل، مبتنی بر استفاده از یک پرسشنامه ساختار یافته هستند، که شیوه های اعمال شده HRM و راهبردها و نگرش نسبت به نظرات و رقابت از دریانوردان را آزمایش نموده است، ترکیبی از داده های کمی و کیفی در تجزیه و تحلیل استفاده شده است. بررسی میدانی در Piraeus در آتن و در طول نیمه اول سال ۲۰۰۷ انجام گرفته است. نمونه پژوهش شامل ۹۱ شرکت کشتیرانی متعلق به یونان و یونانی اداره می شود، نمونه تحلیل شد و با استفاده از داده های فراهم شده توسط Petrofin برای تعدادی از شرکت ها و Lloyd's - Fairplay [241] برای تعدادی از کشتی ها تصویب شد.

	Total no. of Greek-owned companies	No. of vessels	Small-sized companies		Medium-sized companies		Large-sized companies	
			1-2 vessels	3-4 vessels	5-8 vessels	9-15 vessels	16-24 vessels	25 + vessels
Field survey 2007	91	1076	16	18	15	13	14	15
Petrofin 2006	693		288	146	137	64	30	28
Representative sample (%)	13.1%		6%	12%	11%	20%	47%	54%
Lloyds-Fairplay 2007	n/a	3699						
Representative sample (%)	n/a	29.1%						

جدول ۱ حجم نمونه از شرکت ها و نماینده

In order of 1-most crucial factor, to 4-less crucial factor (mean)	Sum of sample	Large	Medium	Small
1. Financial resources	2.66 (2)	3.26 (3)	2.67 (2)	2.10 (1)
2. Physical resources	3.34 (4)	3.67 (5)	3.00 (4)	3.33 (4)
3. Human resources	2.13 (1)	2.00 (1)	2.26 (1)	2.13 (2)
4. Organisational resources	2.79 (3)	2.67 (2)	2.77 (3)	2.96 (3)
5. Intangible resources (such as fame, brand name, etc.)	3.69 (5)	3.41 (4)	4.99 (5)	3.70 (5)

جدول ۲ اهمیت و نقش منابع در رقابت شرکت های کشتیرانی. با توجه به اندازه شرکت (متوسط و نظم سلسله

مراتب)

اکثریت کارکنان کشتیرانی، ۳۵٪. (در حالی که بقیه ۱۷ کارکنان خارجی، مثل مالتا (۱۹ درصد) و پاناما (۱۳٪). کشتی های حامل انبوه (۴۵،۳٪)، تانکرها (۳۳،۳٪) ظروف (۹،۷٪) بودند. بررسی نشان داد که شرکت کشتیرانی یونانی انواع ۳۴ ملیت مختلف را استخدام می کند. اغلب ملیت های شاغل شامل فیلیپینی (۲۴٪)، یونانی (۲۱،۶٪)، (اوکراینی (۱۶،۸٪)، رومانی ها (۸،۹٪) (و دیگران هستند. محبوب ترین ساخت خدمه موردی است که یونانی ها و خارجی ها را با بسیاری از ملیت ها حتی در ناوهای با پرچم خارجی ترکیب می کند.

۴،۲ نتایج و بررسی

منابع انسانی، در مقایسه با فیزیکی، سازمانی و منابع ناملموس، با توجه به اهمیت آنها و سهم خود برای رقابت شرکت ها به عنوان مهم ترین شرکت های کشتیرانی های یونانی رتبه بندی شدند. با این حال، اگر کسی بتواند روی شرکت تمرکز داشته باشد، می توان دید که نظرات متفاوت است. منابع انسانی به عنوان حیاتی ترین منابع برای شرکت کشتیرانی بزرگ و متوسط در نظر گرفته می شوند، در حالی که برای شرکت های کوچک اندازه منابع مالی اولویت بندی می شوند. با توجه به شرکت های کوچک این می تواند در نظر گرفته شود همانطور که انتظار می رود، در نظر گرفتن اینکه ضعف های عمده یکی از شرکت های کوچک دسترسی محدود آنها به منابع مالی است. همانطور که می توان آن را در جدول ۲ دید، روشی که شرکت ها اهمیت مالی خود را (از عمل، فروش و خرید، اجاره سیاست، و غیره)، فیزیکی (اندازه ناوگان نوع، سن و فن آوری، و غیره)، انسان (مهارت ها و صلاحیت، تعداد کارکنان)، سازمان (فرهنگ سازمانی، شبکه ها، برنامه ریزی و کنترل سیستم، و غیره) و دیگر منابع ناملموس (مانند شهرت. مشخصات اجتماعی، کیفیت خدمات ارائه شده) ارزیابی

می کنند، با توجه به اندازه آنها. تغییر می کند. شناسایی اهمیت منابع انسانی و سهم در رقابت شرکت ها آزمایش مفصل تر روشی که آنها این منابع را مدیریت می کنند مشخص می سازد. در تحلیل زیر ، نتایج مربوط به چهار اصول اساسی RBV ، ارائه شده و بحث شده است.

مطالعات قبلی در مورد کشتیرانی متعلق به یونانی نشان داده است که در محیط کار چند فرهنگی از صنعت کشتیرانی ، ملیت، تابعیت ملوان ممکن است روی درک ما از مدیریت شرکت ها با توجه ارزش خود تاثیر می گذارد. نمایندگان شرکتها برای درجه بندی ملیت های مختلف از دریانوردان به کار گرفته دعوت شدند. به منظور همکاری بیشتر در این نقطه و برای پیدا کردن آنچه که نقش ملیت در ارزیابی دریانوردان بود. ویژگی هایی که برای بهره وری و بازده از دریانوردان برای ارزیابی مورد استفاده قرار گرفت. جای تعجب نیست ، آنها همان مقدار را به دریانورد به عنوان ملیت های مختلف نسبت می دهند. جداول ۳ و ۴ نشان می دهند که ملوانان از تقریبا همه ملیت های بالاتر از حد متوسط امتیاز دارند. که بدان معنی است که شرکت ها ویژگی های ارزشمند خود را اذعان می کنند. واقعیت اینست که آنها ارزش های مختلفی به کارکنان از همان تخصص و رتبه نسبت می دهند، و موید آن است که ملیت کارمند عاملی است که ممکن است روشی را که توسط آن شرکت ها عمل می کنند متمایز سازد.

Score from 0: not existent, to 4: excellent (mean)	Officers					
	GR	FIL	RUS	POL	ROM	UKR
1 Work performance	3.84	3.45	3.4	3.3	3.38	3.52
2 Teamwork	3.53	3.46	3.07	3	3.14	3.38
3 Communication skills	3.79	3.45	3.2	3.1	3.33	3.45
4 Initiative	3.89	2.86	3	2.6	3.14	3.36
5 Training skills	3.86	3.11	3.53	3.3	3.48	3.55
6 Leadership	3.86	2.93	3.2	2.9	3.33	3.48
7 Trust	3.58	3.29	2.67	2.6	2.38	2.88
8 Manage multinationality onboard	3.67	3.19	2.62	2.7	2.86	3.16
9 Obedience to company's policies and international regulations	3.75	3.46	3	3	3	3.31
Total mean scores	3.8	3.2	3.1	2.9	3.1	3.3

جدول ۳ بررسی ویژگی های افراد اداری

Score from 0: not existent, to 4: excellent (mean)	Ratings					
	GR	FIL	RUS	POL	ROM	UKR
1 Work performance	3.8	3.51	3.33	4	3.14	3.29
2 Teamwork	3.6	3.51	3.11	4	3.14	3.14
3 Communication skills	3.83	3.46	3	4	3.14	3.19
4 Initiative	3.8	2.59	3	4	3.14	3.14
5 Training skills	3.8	3.06	3.33	4	3.14	3.24
6 Leadership	3.73	2.59	3.11	4	3	3.14
7 Trust	3.6	3.27	2.89	3.5	2.29	2.62
8 Manage multinationality onboard	3.7	3.1	2.71	4	2.57	2.82
9 Obedience to company's policies and international regulations	3.77	3.48	2.89	4	2.71	2.86
Total Mean scores	3.7	3.2	3.0	3.9	2.9	3.0

جدول ۴ بررسی ویژگی های نرخ بندی ها

نتایج نشان می دهد که یونانیان، اوکراینی و افسران فیلیپینی به عنوان افسران از ارزش بالاتر در مقایسه با بقیه کشورها به شمار می روند در حالی که در مورد رتبه بندی، لهستانی، یونانی و فیلیپینی دارای بالاترین نمرات بودند. باید توجه داشت که برای هر دو افسر و رده بندی موقعیت ها در یونان از ارزش بالاتری برخوردار هستند، اگر چه آنها هزینه بیشتری برای شرکت هادارند. این شاهد دیگری از این واقعیت است که شرکت های کشتیرانی درک می کنند که دریانوردان یونانی به رقابت شرکت های بیش از همکاران خود از کشورهای کم هزینه کمک می نمایند و توضیح می دهد که به همین دلیل آنها کماکان توسط شرکتها انتخاب می شوند.

دومین اصل rbv ندرت منابع است. برای یافتن اینکه چه منابعی آگاه از ویژگی های ندرت کارکنان آنها هستند، مدیران تحت مصاحبه می پرسند که آیا شرکت ها به دنبال یافتن و مقایسه داده های مرتبط برای کارکنان رقیب آنها هستند یا خیر. این شرکت ها به عنوان نوع رسمی ارزیابی درک می شوند. برای نیازهای این بازبینی، جدول ۵ نشان می دهد که تقریباً ۵۰ درصد شرکت ها چنین مقایسه هایی را صورت نمی دهند. این نشان می دهد که مشخصات منابع انسانی شناسایی ننموده اند که مشخصات نادر منابع انسانی آنها می تواند از مشخصات رقابت کننده ها تفاوت داشته باشد این فقدان بدین معنی است که آنها قادر به ساختن این مشخصات و مدیریت آنها در یک روش نیستند که منجر به افزایش عملکرد ملوانان و رقابت های کشتی ها می شود. نتایج نشان می دهد که اندازه ناوگان شرکت ها نقشی حیاتی را در تلاش آنها برای مقایسه مشخصات ملوانان با مشخصات رقیبان آنان بازی می کند. شرکت هایی که به دنبال خط مشی اطمینان از کمیابی HR خود هستند عمدتاً شرکت هایی با اندازه بزرگ هستند. شرکت ها با اندازه متوسط نیز ارزیابی را هدایت می کنند در حالیکه تعداد کمی از شرکت

های کوچک علاقه مند و توانمند در انجام آن هستند. این برای منابع محدود آنها توزیع می شود. نه تنها مالی بلکه منابع انسانی خاص که می تواند تعهد به وظیفه داشته باشند.

Company's size ^a	In total (%)	Large (%)	Medium (%)	Small (%)
YES, conduct HR benchmarking	52.7	50.0	35.4	14.6
NO	47.3	wherein,		

جدول ۵ ارزیابی هدایت به منظور آزمایش کیفیت و کمیت پرسنل دریایی (در اندازه شرکت)

Company size ^a	Large (%)	Medium (%)	Small (%)	Total (%)
YES, imitation observed among competitors	15.4	7.7	2.2	25.3
NO				74.7

جدول ۶. تقلید از رویه HRM توسط رقبا (در اندازه شرکت).

نماینده های شرکت های کشتیرانی برای شناسایی این مورد مورد مواخذه قرار گرفتند که آیا آنها درک نموده اند که رقیبان سعی بر تقلید از اقدامات HRM کاربردی دارند یا نه. قبل از اینکه ما اقدام به تحلیل این نتایج نماییم، باید توجه نمود که اکثریت پاسخگویان ۷۴,۷ درصد اذعان نموده اند که هیچ تقلیدی در میان شرکت های کشتیرانی وجود ندارد (جدول ۶) این به این علت است که آنها تقلید را به عنوان وظیفه ای مشکل در نظر می گیرند. به علت محیط وظیفه صنعت کشتیرانی و پیچیدگی فضایی برای شرکت های کشتیرانی.

هرچند، دوباره نمایندگان شرکت های بزرگ اذعان نمودند که هنگام تقلید مشاهده شده است. این عمدتاً با شرکت های بزرگ در نظر گرفته شده به عنوان رقیب ارتباط دارد. باید در نظر گرفت که نقش حیاتی که شبکه در میدان شرکت های کشتیرانی یونانی بازی می کند با توجه به این سات که این به عنوان یکی از فاکتروهایی در نظر گرفته می شود که در رقبات شرکت ها در بازارهای کشتیرانی بین المللی سهم دارند. [25]. تایید این مورد چیزی بود که نمایندگان شرکت های کشتیرانی در مدت بازدید بیان نمودند. آنها اذعان نمودند که

بسیاری از مدیران خدمه پیرانوس و شرکت های مبتنی بر آن برای روابط دوستانه شخصی را حفظ می کنند و این اقدامی رایج برای مرتب نمودن جلسات غیررسمی است که در آن موضوعات مرتبط با مدیریت خدمه بررسی می شود. پس تقلید کورکورانه مشاهده نمی شود و هرچند تقلید واقعی نه تنها وجود دارد بلکه توسط شرکت ها اقدام می شود.

با توجه به زمینه های تقلید، بازدید نشان داد که شرکت های بزرگ تقلیدگر از کل مجموعه اقدامات HRM خود و عمدتاً برای سیستم پاداش ها، روابط کارگر-کارفرما و تعلیم و استخدام را مشاهده می کنند. شرکت های بزرگ قادر به دادن حقوق های بالاتر و انواع منافع دیگر هستند. در حالیکه آنها قادر به خلق و حفظ روابط قوی تر با پرسنل خود مبتنی بر اعتماد هستند. علاوه بر این، شرکت های بزرگ دارای قابلیت تعهد هزینه تعلیم (حتی در خانه) با هزینه ایجاد شرکت های خدماتی هستند که دسترسی مستقیم آنها به بازار کارگران بین المللی دریایی را می دهد.

Company size*/HRM practices	Large (%)	Medium (%)	Small (%)
1. HR Planning	19.6	0	0
2. Recruitment	27.7	0	5.8
3. Selection	21.9	0	3.5
4. Training	27.7	2.4	0
5. Appraisal	13.8	0	0
6. Rewards	32.5	20.9	5.7
7. Relations between employer-employee	30.2	0	2.4

جدول ۷. تقلید مشاهده شده در اقدامات HRM با ارجاع به پرسنل دریایی (به اندازه شرکت)

این شرکت ها انتظار داشتن منابعی را دارند که به آنها اجازه جستجوی بهبود مداوم اقدامات آنها را می دهد. شرکت های بزرگ که تقلید را درک نموده اند دریافتند که تقلید تقریباً با تمام اقدامات HRM آنها مرتبط است. در شرکت ها با اندازه متوسط، تقلید عمدتاً با اقدامات پاداش آنها مرتبط بود در حالیکه در تعداد کمی از شرکتهای کوچک این استخدام، پاداش ها، انتخاب و روابط با کارمندان ارتباط داشت. باید توجه نمود که گروه شرکت های کوچک شامل شرکت های متعلق به کشتیرانی سنتی صاحب خانواده هایی می شد که برای خلق

روابط طولانی با ملوانان و برای پیاده سازی اقداماتی که آنها دارند در نظر گرفته می شود [26] در این زمینه انتظار می شود که این شرکت ها به عنوان ارزیابی با توجه به اقدامات HRM در نظر گرفته می شوند.

حمایت از HR توسط سازماندهی مطابق با RBV است. هدف چهارم در تلاش شرکت برای ایجاد و مزیت رقابتی پایدار، شرکت های کشتیرانی دو گروه متمایز از کارمندان را به کار می گیرند و آنهایی که در ساحل، اداره ها و آنهایی که روی کشتی کار می کنند. محیط وظیفه این دو گروه فرض دارد. می تواند فرض نمود که محیط وظیفه مختلف اقدامات مختلف HRM را می طلبد. این حقیقت را توضیح می دهد که دپارتمان های مختلف مدیریت این دو گروه در شرکت های کشتیرانی را صورت می دهند. هرچند با دیدن RBV، اقدامات پیاده سازی شده توسط دپارتمان ها باید بخشی از واحدسازی و سیستم HRM همزمان باشد. سطح همکاری بین دپارتمان ها (در نظر گرفتن هر دو وجود دارد). شاهدهی برای حمایت سازمانی و وجود سیستم HRM واحد و رایج است. داده ها نشان می دهد که به نظر نمی رسد این برای اکثریت عمده شرکت هایی وجود داشته باشد که در بازدید آزمایش شدند. در حالیکه تقریباً تمام آنها ۸۹ درصد در دپارتمان خدمه عمل می نمودند. تنها ۲۰،۹ درصد نمونه، عمدتاً شرکت های بزرگ در دپارتمانی برای پرسنل ساحلی عمل می نمودند. هرچند، از ۱۹ شرکت که هر دو در دپارتمان عمل می نمودند، تنها سه شرکت اظهار نمودند که آنها فعالیت های تعلیماتی را به اشتراک می گذارند.

فقدان سیستم HRM واحد گواهی از این حقیقت است که اکثریت شرکت های کشتیرانی همان اقدامات را حتی در مورد ملوانان پیاده سازی نموده اند. همانطور که جدول نشان می دهد، شرکت ها منافع مختلف و ابتکارات مختلفی را برای ملوانان ارائه می دهند، با ملیت و درجه که فاکتورهایی مهم است که به تمایز منجر می شود. تحلیل نشان داد که شرکت های بزرگ روی کارمندان اداری خود بدون توجه به ملیت تمرکز می کنند. در کل می تواند دید که کارمندان یونانی از منافع بیشتری در مقایسه با همکاران خارجی خود بهره می برند. هرچند این موردی نیست که برای درجه بندی یونانی ها وجود دارد. که به طور مداوم با خارجی های کم حقوق جایگزین می شوند(جدول ۹ را ببینید)

	Officers		Ratings		Average (%)
	GR ^a	FOR ^a	GR	FOR	
	(%)	(%)	(%)	(%)	
1. Benefits, rewards, bonus	75	60	28	46	52
2. Offer job in regular basis	62	44	62	49	54
3. Assure qualitative working life	42	33	59	38	43
4. Offer job to familiar vessels	29	21	35	21	26
5. Keep personal relation with seaman and his family	40	11	28	15	23
6. Others ^b	9	13	0	14	9

جدول ۸. وسایلی برای حفظ ملوانان در شرکت (در گروه و رتبه ملی)

Company size ^a	1. Benefits, rewards, bonus (%)	2. Job in regular basis (%)	3. Qualitative working life (%)	4. Job to familiar/sister' vessels (%)	5. Personal relation (%)	6. Others (%)
Large	20	32	28	15	5	5
Medium	19	12	9	7	4	4
Small	13	11	6	4	0	0

جدول ۹. وسایلی برای حفظ ملوانان در شرکت (به اندازه شرکت)

Company size	Greek		Foreigners		Mean (%)
	Officers	Ratings	Officers _s	Ratings	
	(%)	(%)	(%)	(%)	
Large (16+ vessels)	34.4	21.9	21.2	19.1	24.2
Medium (5-15 vessels)	31.1	15.6	29.4	19.1	23.8
Small (1-4 vessels)	24.6	9.4	21.2	18	18.3
YES, offer benefits	90.2	46.9	71.8	56.2	66.3
NO	9.8	53.1	28.2	43.8	33.7
Total	100	100	100	100	100

جدول ۱۰. اتخاذ خط مشی برای ارائه منافع، امتیازات و پاداش ها (در گروه و رتبه ملی)

	Officers		Ratings		Average (%)
	GR ^a	FOR ^a	GR	FOR	
	(%)	(%)	(%)	(%)	
1. Performance bonus	43	38	7	19	27
2. Seniority bonus	45	26	7	17	24
3. Pension plan	7	3	3	1	4
4. Free or subsidised training	27	14	0	4	11
5. Stand-by wage	43	14	0	7	16
6. Support to seafarers' families (e.g. gifts)	43	10	14	10	19
7. Re-joining bonus	55	57	0	30	36
8. Extra bonuses (e.g. hull cleaning, paintings)	0	0	3	13	4
9. Others ^b	21	15	3	12	13

جدول ۱۱. منافع و ابتکارات ارائه شده (در گروه و رتبه ملی)

Company's size ^a	In total (%)	Large (%)	Medium (%)	Small (%)
YES, conduct best HRM practices benchmarking	51.6	53.2	31.9	14.9
NO	48.4	wherein,		

جدول ۱۲. هدایت ارزیابی در میان رقبا به منظور آزمایش بهترین اقدامات مدیریت HRM و خدمه (به اندازه

شرکت)

به نظر می رسد شرکت های کشتیرانی سعی در حفظ منابع خود دارند که آنها را اداری در نظر می گیرند (اغلب یونانی ها اما با خارجی ها). آنها سعی در حفظ سرمایه گذاری مشترک نرخ کمی خارجی ها، در تلاش برای جایگزین نمودن ملل پرهزینه دارند. به نظر می رسد گواهی نمونه برای مقادیر مختلف است که شرکت ها برای ملوانان ملیت های مختلف نسبت می دهند. فقدان سیستم HRM واحد با انواع وسایل تایید می شود که شرکت ها برای ملوانان خود اعمال می کنند (جدول ۱۰ و ۱۱) تمام موضوعات ذکر شده در بالا درکی را نشان می دهد که شرکت های کشتیرانی با توجه به آنها و مقدار مختلفی که آنها به خودشان نسبت می دهند دارند. در حالیکه اداری ها به عنوان منبع انسانی باارزش درک می شوند، شرکت ها موضوعات مرتبط با به کارگیری خود را مدیریت نمی کنند که همان اقدامات را اعمال می نمایند.

برنی و رایت پیشنهاد می دهند که از تصورات عمده برای آنها تحقق این مورد است که HR دارای پتانسیلی برای بودن به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار باشد، برای درک اینکه چگونه اقدامات HR و HR شرکت ها با اقدامات رقیبان آنها مقایسه می شوند. ارزیابی برای انجام چنین مقایسه هایی کمک می کند. بازدید نشان داد که درصد بالایی از شرکت ها به طور سیستماتیک سعی بر به کارگیری سهم بالقوه ملوانان خود برای خلق مزیت رقابتی پایدار را ندارند.

در بخش ۳. تنوع فرهنگی به عنوان یکی از موانع برای کاربرد RBV توسط راهبردهای HRM شرکت های کشتیرانی تحلیل شد. برای بررسی این نقطه، نمایندگان شرکت های کشتیرانی مورد سوال قرار گرفتند که آیا شرکت های آنها اقداماتی را اعمال می کنند که عیوبی را که چند ملیتی بودن می تواند برای خدمه به همراه

بیاورد، حذف کنند یا خیر. این مورد در نظر گرفته شد که چنین اقدامی تعلیم ملوانان را برای موضوعات آگاهی فرهنگی و مدیریت متنوع فرهنگی خواهد بود. جواب آنها که رویکرد متفاوتی را شرکت های کشتیرانی اتخاذ می کنند و مقدار متفاوتی را که آنها برای کارمندان خود نسبت می دهند، نشان می دهد. هرچند داشتن مهارت های مرتبط با مدیریت متنوع فرهنگی، پیش شرط بهبود شرایط کار و اثربخشی خدمه، تعلیم ملوانان در توسعه مهارت ها توسط در صد کمی از شرکت های ارائه شد. اما عمدتاً برای کارکنان یونانی، نتایج نشان می دهد که برخی از انواع تعلیم غیررسمی برای کارمندان یونانی توسط ۶,۵ درصد (۲,۶ درصد شرکت های بزرگ، ۳ درصد شرکت های متوسط و ۰,۹ درصد شرکت ها با اندازه کوچک) شرکت های نمونه که در آن ۲۵,۸ درصد برای کارمندان یونانی، ۰ درصد برای یونانی ها، ۳,۵ درصد برای کارمندان خارجی و ۲,۳ درصد برای رده بندی خارجی و ۱,۱ درصد برای پرسنل ساحلی اعمال شد.

نتایج حاصل از بررسی میدانی نشان داد که در بسیاری از شرکت های یونانی متعلق به کشتیرانی، مجموعه ای مجزا از خدمه بر خلاف شیوه های مدیریت به جای سیستم منحصر به فرد و یکپارچه HRM اتخاذ شده است به نظر می رسد که آخرین ملاک VRIO، که از حمایت سازمانی یک چالش برای بسیاری از شرکت های کشتیرانی باقی می ماند. در حالی که روشن است که تجزیه و تحلیل عوامل در سه بخش تا حدی کم تقصیر تمرکز محدودی از شرکت های کشتیرانی در نقش بالقوه منابع انسانی آنها است، روشن است که این تمرکز محدود شده است و یکی از نقاط ضعف صنعت کشتیرانی است. این شواهد از مقدار محدود است که اکثریت شرکت های کشتیرانی به دریانوردان نسبت می دهند و یکی از دلایل توانایی محدود از صنعت به حفظ منابع انسانی خود و جذب کارکنان جوان واجد شرایط حاضر به داشتن حرفه ای در دریا است. تصویب RBV برای مدیریت منابع انسانی جایگزین را ارائه می دهد که کمک به مقابله با این مشکلات در سطح شرکت می نماید.

۵. مدیریت منابع انسانی کشتیرانی : چارچوبی یکپارچه

تجزیه و تحلیل قبلی نقش منابع انسانی در مسیر راهبردی شرکت های کشتیرانی را به ارمغان می آورد. شکل گیری راهبرد ها و پیاده سازی می تواند از روشی که مردم مدیریت می شوند [۲۷] جدا شود. به این ترتیب ، ادغام HRM برای رقابت شرکت های سازگار با محیط 'فرایند مدیریت راهبردی پیش شرط برای رقابت پایدار

شرکت است. RBV چهارچوبی برای این ادغام فراهم می کند. گرانت [۲۸] چارچوبی پنج گامه را برای تجزیه و تحلیل منابع و امکانات پیشنهاد می دهد، که منجر به انتخاب راهبرد می شود. با استفاده از روش مشابه ، چارچوب یکپارچه برای مدیریت منابع انسانی شرکت های کشتیرانی پیشنهاد شده است (شکل ۱). این رویکرد در تئوری پیشرفت و مشارکت راهبردی زمینه HRM است. علاوه بر این ، به عنوان پایه استفاده می شود. تجزیه و تحلیل ویژگیهای ساختاری صنعت کشتیرانی است که موانعی برای تلاش شرکت ها برای رقابت آنها بر منابع انسانی تحمیل می کند. این ویژگی ها که در بخش ۳ تجزیه و تحلیل شده است، نیاز به شرکت ها برای توسعه HRM به عنوان یک قابلیت پویا را ایجاد می نماید؛ آخرین ، با توجه به Teece و همکاران. [۱۲۹] ، "توانایی ادغام ، ساخت و پیکربندی مجدد تواناییها و ظرفیتهای داخلی و خارجی به منظور پرداختن به سرعت در حال تغییر محیط است." در این زمینه ، قابلیت های پویا به عنوان "روال عادی سازمانی و راهبردی در نظر گرفته شده است که توسط شرکت ها به منابع جدید تنظیمات دستیابی پیدا می کنند J. Helfat و Peteraf [131] ذکر نمودند که قابلیت های پویا شامل انطباق و تغییر می شود، چرا که آنها منابع و قابلیت های دیگر می سازند ، ادغام می کنند و یا پیکربندی مجدد می نمایند." برای شرکت های کشتیرانی بسیار پیچیده است که نیروی کار متنوع با گردش مالی بالا را استخدام نمایند، قابلیت ادغام و یا پیکربندی مجدد HR لزوم توانایی آنها برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار است.

اولین قدم از چارچوب شامل شناسایی منابع انسانی شرکت می باشد. در اینجا، تخمین حرفه ای از کارکنان شرکت انجام می شود، که برای شناسایی ترکیب آنها. سازگاری ها و فرهنگ تلاش می نماید، که همه به عنوان عناصر حیاتی برای عملکرد این شرکت در نظر گرفته می شوند. بدیهی است، چنین تخمینی کاملا برای شرکت های کشتیرانی مهم است که نیروی کار متنوع استخدام نمایند. مرحله دوم شامل ارزیابی دقیق شیوه های منابع انسانی شرکت می باشد. این شرکت سعی خواهد کرد که "تناسب داخلی" را تحقق ببخشد [۳۲]، که بدان معنی است که شرکت را بررسی خواهد کرد که چه شیوه های اجرا شامل، تکمیل و حمایت از یکدیگر می نمایند، یا در ضدیت با یکدیگر کار می کنند. در این مرحله ، این شرکت باید نسبت به هر دو جهت کار کند.

اول آن است که بپذیریم که آیا منابع انسانی موجود و شیوه ها به روشی که مدل VRIO پیشنهاد می دهد اجرا می شوند یا خیر. بنابراین ، تلاش شرکت ارزیابی این مورد است که آیا کارمندان ارزش اضافه را میافزایند یا و

دارای ویژگی های است که آنها را منابع کمیاب و بی نظیر می سازد. چنین ارزیابی برای شرکتی که نیروی کار از بازار کار جهانی دریایی استخدام می کند و با گردش کارمند بالا روبرو می شود کار آسانی است ، علاوه بر این ، انجام این کار را از طریق عوامل صورت می گیرد. همین مانع، با این حال، باعث ضروری ارزیابی می شود. عنصری که مزیت رقابتی موقتی به دست آمده از منابع با ارزش. کمیاب و بی نظیر انسانی به یک پایدار تبدیل می کند، پشتیبانی توسط سیستم های سازمانی شرکت است. حمایت سازمان از منابع انسانی تنها عامل است که می تواند به عملکرد طبیعی بالا از شرکت کمک نماید. در اینجا به عنوان ورودی از شیوه های ارزیابی منابع انسانی شرکت می باشد. با در نظر گرفتن ارزیابی با توجه به VRIO، شرکت تنظیماتی را تحقق می بخشد که به شیوه های HRM ، به منظور بهره برداری از قابلیت های کارکنان نیاز دارد.

جهت دوم این است که مربوط به نیاز شرکت برای مدیریت سرمایه های فکری خود را به روشی می شود که به ایجاد صلاحیت های مربوط کمک می کند. نقش نسبی دارایی های دانش و قابلیت های پویا، همانگونه که توسط Teece [33] ذکر شده، در حال حاضر در زمینه کشتیرانی برجسته شده است (۱۹،۲۲). شرکت صلاحیت های هسته خود را به عنوان ترکیبی از سهام از دانش و جریان این دانش توسعه می دهد [۱۱]. سهام دانش آنها شامل سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی می شود، در حالی که جریان دانش ایجاد، انتقال و ادغام مرتبط است. به این ترتیب ، شیوه های منابع انسانی باید دوباره به تاثیر سرمایه معنوی شرکت تنظیم شود.

مرحله بعد شامل شناسایی وجود داشته و ایجاد صلاحیت های منابع انسانی هسته جدید، پایه و اساس توانایی شرکت برای افزایش رقابت از طریق منابع انسانی آن است. این فرایند با وابسته به قابلیت پویای شرکت در یکپارچه سازی و پیکربندی مجدد HR است. این توانمندی اجازه می دهد تا شرکت تغییرات در بازار را پیش بینی و یا حتی ترویج نماید. و برای توسعه منابع جدید و سازگاری ها کار کند. از طریق فرایند بازخورد از چارچوب. شرکت می تواند منابع و شکاف مهارت ها شناسایی و پر نماید. راهبرد منابع انسانی شرکت باید روند ادغام، تنظیم مجدد، کسب و انتشار این منابع عبارتند از. بدین ترتیب، منابع و قابلیت ها منسوخ خواهد شد، در حالی که صلاحیت های جدید بالقوه تقویت خواهند شد. این فرایند "نوسازی" را از طریق تشخیص عدم امکان و یا منسوخ شدن منابع و امکانات به عنوان بازخورد به سیستم عمل می کند و کاراکتر رقابتی از راهبرد های شرکت را پیش بینی می نماید. شناسایی منابع از دست رفته و غیر قابل استفاده و قابلیت های تضمین عیوب نوسازی،

نوآوری شرکت، و تداوم این شرکت در بازار و موقعیت رقابتی می باشد. برای این کار، یک شرکت نباید تنها تلاش برای دستیابی به مزایای رقابتی نماید، بلکه برای گسترش، تقویت مداوم برنامه ریزی و توسعه مزیت های جدید، به دنبال یک موقعیت رقابتی طولانی مدت در بازار باشد.

همه گام های قبلی با رسیدن به توسعه سیستم HRM شرکت پایان می یابند. به جای شیوه های منابع انسانی تنها، شرکت یک سیستم یکپارچه HRM را اتخاذ می نماید. تنها شیوه های منابع انسانی مدیریت برای تقلید بسیار آسان است، به طوری که آنها فقط می تواند مزیت های کوتاه مدت رقابتی را ارائه دهد. در مقابل، یک سیستم یکپارچه HRM از تلاش رقبای امن، به دلیل آن در چارچوب گسترده تر و برنامه ریزی راهبردی شرکت تامین می شود زیرا در چارچوب راهبردی گسترده تر و برنامه واحد اقتصادی گنجانده می شود که مورد آخر برای ورودی ها در شناسایی و کپی نمودن آنها دشوار است.

۶. نتیجه گیری

در حالی که انتخاب راهبردی محبوب، بر اساس اشتغال کم هزینه دریانوردان، منجر به کاهش و رقابت در کوتاه مدت ثابت شده است، رقابت شرکت های کشتیرانی در دراز مدت را به خطر انداخته است. شکار ثابت از ارزان ترین کار پر منفعت اثبات شده است، به خصوص که امروزه بازار کار جهانی دریایی انواع زیادی را از نظر کیفیت و کمیت ارائه می دهد. در این زمینه، به نظر می رسد کشتیرانی شرکت هایی که دریانوردان را به عنوان منابع انسانی در نظر نمی گیرند که در رقابت آنها سهم ندارد، به عنوان یک مکمل برای سیستم های فنی است که کشتی نامیده یم شود [۳۴]. نوشته ها در راهبرد و HRM تاکید گسترده ای در مورد نقش منابع انسانی در تلاش شرکت ها برای به دست آوردن رقابت نموده است. RBV یکی از مهم ترین کمک ها به این جهت است که هرچند به طور گسترده ای توسط محققان و دست اندرکاران در بخش های مختلف مستقر شده اند. اخیرا تنها در چهار چوب HRM در صنعت کشتیرانی مورد بررسی قرار گرفته است.

RBV تاکید بر نقش راهبردی منابع انسانی، و نقش سیستم HRM برای رقابت شرکت دارد. ویژگیهای مختلف ساختاری در صنعت کشتیرانی موانعی را برای استفاده از RBV، تحمیل نموده است خصوصیات مشابه که مطرح نمودن آن را ضرورت بخشیده است. تحت RBV، پرسنل ساحل و دریا نورد به عنوان یک منبع راهبردی هستند که می تواند برای شرکت های کشتیرانی ارزش ایجاد نمایند و کمک به ایجاد رقابت خود در دراز مدت نمایند.

باید روی ملاک "حمایت سازمانی"، تمرکز نمود که باعث افزایش نیاز به جلوگیری از تقلید توسط رقبا، از طریق بهره برداری از فرهنگ سازمانی و فلسفه می شود. به توسعه چنین طرح و مجموعه های سازمانی برای هر شرکت کشتیرانی بسیار حیاتی است، که منابع را بهره برداری، پشتیبانی و پر می نمایند. در این حالت، منابع با ارزش با لا ندرت و غیرقابل تقلید بودن به طور داخلی حفظ خواهند شد. پشتیبانی از طریق سیستم های یکپارچه سازمانی بسیار مهم است، زیرا شیوه های تک معمولا ناقص هستند، و تقلید آنها توسط رقبای این شرکت ها آسان است، همانطور که مطالعه میدان نشان داده است.

References

- [1] Willingale M. Ship management, 3rd ed. LLP Business shipping series; 1998.
- [2] Leggate H, McConville J. The economics of the seafaring labour market. In: Grammenos CT, editor. The handbook of maritime economics and business. London, Hong Kong: LLP; 2002. p. 443-68.
- [3] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 1984;5:171-80.
- [4] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991;17(1):99-120.
- [5] Athey TR, Orth MS. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 1999;38(3):215-26. p. 216.
- [6] Foss NJ. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management* 1998;14(3):133-49.
- [7] Hitt MR, Ireland D, Hoskisson RE. *Strategic management competitiveness and globalization*, 4th ed. West Publishing Company; 2001.
- [8] Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 1990;May-June:79-91.
- [9] Barney JB. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 2001;27:643-50.
- [10] Barney JB, Wright PM. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 1998;37(1):31-46.
- [11] Wright PM, Dunford BB, Snell SA. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 2001;27:701-21.
- [12] Barney JB. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.; 1997. p. 145.
- [13] Harlaftis G. *A history of greek-owned shipping*. London: Routledge; 1996.
- [14] Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1994;5(2):301-26.
- [15] Hall RH. *Organizations. Structures, processes and outcomes*, 6th ed. New Jersey: Prentice, Hall International; 1996. p. 51.
- [16] Stopford M. *Maritime economics*. London: Routledge; 1997.
- [17] Donnelly JH, Gibson JL, Ivancevich JM. *Fundamentals of management*, 9th ed. Homewood, IL: Irwin; 1995. p. 231.
- [18] Thanopoulou H. Investing in ships: an essay on constraints, risk and attitudes. In: Grammenos C, editor. *The handbook of economics and business*. London: Lloyd's of London Press; 2002. p. 623-41.
- [19] Theotokas I, Lekakou M, Pallis A, Syriopoulos T, Tsamourgelis I. Greek shipping industry, employment and competitiveness. A study for the Panhellenic Seamen Federation (PNO), Chios: University of the Aegean, Business School, Department of Shipping Trade and Transport; 2006.
- [20] Tsamourgelis I. Employment practices and greek shipping competitiveness. In: Pallis A, editor. *Maritime transport: the greek paradigm. Research in transportation economics*, vol. 21. Amsterdam: Elsevier; 2007. p. 121-70.
- [21] Kahveci E, Lane T, Sampson H. *Transnational seafarers communities*. Cardiff: Cardiff University, Seafarers International Research Centre; 2002.
- [22] Theotokas I, Progolaki M. Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek-shipping. *Maritime Policy and Management* 2007;34(4):383-403.
- [23] Petrofin-Petropoulos T. Petrofin Research on the Greek-owned/Greek-based Shipping Companies and Fleets. 16 May, 2006 <<http://www.petrofin.gr/Upload/PetrofinResearch2006.pdf>>.
- [24] Lloyd's Register of Shipping—Fairplay. Greek-controlled shipping. Information paper based on data provided to the GSCC. February 2007.
- [25] Theotokas I. On top of world shipping: Greek shipping companies organization and management. In: Pallis A, editor. *Maritime transport: the Greek paradigm*, vol. 21. Amsterdam: Elsevier, Research in Transportation Economics; 2007. p. 63-93.
- [26] Thanopoulou E, Theotokas I. Small firms in a global industry: the case of Greek shipping (1974-2004). In: *Economic Policy Studies—The variety of economic institution under the many forms of capitalism*. EMOP, 10; 2007. p. 107-28.
- [27] Snell SA, Shadur MA, Wright PM. Human resources strategy: the era of our ways. In: Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS, editors. *Handbook of strategic management*. Blackwell; 2005. p. 627-49.
- [28] Grant RM. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 1991, Spring.
- [29] Teece DJ, Pisano G, Shue A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 1997;18(7):509-33. p. 516.
- [30] Eisenhardt KM, Martin JA. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal* 2000;21(10-11):1105-21. p. 1107.
- [31] Helfat CE, Peteraf MA. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 2003;24(10):997-1010. p. 997.
- [32] Baird I, Meshoulam I. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review* 1988;13(1):116-28.
- [33] Teece DJ. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* 2000;33:35-54.
- [34] Gerstenberger H. Cost elements with a soul. In: *Proceedings of the IAME conference*. November 13-15, Panama, 2002 <www.eclac.cl/Transporte/perfil/iame_papers/papers.asp>.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی