

ΗΓΕΣΙΑ και ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΑΕΝ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ / ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ / Ε' ΕΞΑΜ.

1. ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στις σύγχρονες κοινωνίες, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι συνθήκες κρίσης διαμορφώνουν ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στους χώρους δουλειάς. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί διαρκές ζητούμενο, αφού μια σειρά παραγόντων παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, τη δρομολόγηση μιας κοινής προοπτικής, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Είναι σαφές ότι η μονοσήμαντα τυπική και γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών καθηκόντων σε ένα εργασιακό χώρο δεν παράγει αποτέλεσμα, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των εργαζομένων.

Αντίθετα, εκεί που εμφανίζεται η παρέμβαση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας, το παραγωγικό αποτέλεσμα αντανakλά τη σύνθεση και την αξιοποίηση δυνάμεων, αναδεικνύοντας χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η αυτενέργεια, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση.

1.1 ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1.α. Ιστορικά προηγούμενα

Ιδέες και πρακτικές στην οργάνωση εργασίας δεν αποτελούν αποκλειστικότητα της βιομηχανικής εποχής, αν και σ' αυτή προωθήθηκαν οι σχετικές ιδέες με επιστημονικό τρόπο σε πολύ υψηλό βαθμό.

Στη Μεσοποταμία και στην αρχαία Αίγυπτο απαιτούσε η οικοδόμηση των ογκωδέστατων κτισμάτων ένα σημαντικό επίπεδο οργάνωσης, όπου χιλιάδες εργαζόμενοι

έπρεπε να εκτελέσουν προκαθορισμένες εργασίες, χωρίς αμοιβαίες παρενοχλήσεις κλπ. Παράλληλα με την εκτέλεση εργασιών λειτουργούσε, όπως έχει καταγραφεί σε παπύρους της εποχής, ένα σύστημα προμηθειών και μεταφορών για οικοδομικά υλικά, διατροφή, εξοπλισμό κ.ά. Στην Κίνα ήταν διαθέσιμο περί το 1100 π.Χ. ένα εγχειρίδιο με περιγραφές διαδικασιών και εργασιών για τη διοίκηση του κράτους. Σ' αυτό το εγχειρίδιο περιέχονταν αναλυτικές οδηγίες για τη λειτουργία όλων των δημόσιων υπηρεσιών της εποχής, καθώς επίσης οι απαραίτητοι έλεγχοι, το μισθολογικό και φορολογικό σύστημα, το ποινικό και διοικητικό δίκαιο κ.ά.

Στην αρχαία Ελλάδα υπήρχε καταμερισμός εργασιών σε σημαντικό βαθμό, ώστε πολλοί εργαζόμενοι να εκτελούν παράλληλα εργασίες μικρών παραγωγικών βημάτων υπό τον ρυθμό που καθόριζε ένας αυλιστής. Οι εργαζόμενοι απήγγειλαν ή τραγούδαγαν κατά την εργασία στίχους, στους οποίους περιγράφονταν οι επιμέρους εργασίες που έπρεπε να εκτελεστούν. Κατά το Μεσαίωνα καταστρώνονταν σχέδια για την οργάνωση εργασίας στο χώρο των μοναστηριών. Στόχος ήταν να εμπεδωθούν η πειθαρχία στη μοναστική ιεραρχία, η σωστή προεκτίμηση και διαχείριση πρώτων υλών και τροφής και ο καταμερισμός των εργασιών σε μονάδες παραγωγής και αγρούς.

Κατά τον **Πλάτωνα**, στην ανάπτυξη της ανθρώπινης κοινωνίας οδήγησαν τους ανθρώπους οι **ανάγκες** της τροφής, κατοικίας, ενδύσεως, υποδύσεως κ.λπ. Γιατί κανείς δεν είναι σε θέση να εξοικονομεί μόνος του όλα όσα χρειάζεται για να ζήσει. Επειδή η ανάγκη ενός πράγματος υποχρέωνε τον καθένα να καταφύγει στη συνδρομή ετέρου, και του δεύτερου στη συνδρομή τρίτου, για να μπορούν να βοηθούνται μεταξύ τους, εγκαταστάθηκαν πολλοί άνθρωποι στο ίδιο μέρος. Πρόκειται για το συνοικισμό που ο Πλάτων ονομάζει **Πολιτεία**, η οποία θα πρέπει να έχει τουλάχιστον 4 ή 5 κατοίκους, ώστε ο ένας να γίνει γεωργός, ο δεύτερος οικοδόμος, ο τρίτος υφαντής, ο τέταρτος υποδηματοποιός και ο πέμπτος θεραπευτής του σώματος. Γιατί ο καθένας είναι υποχρεωμένος να εκλέξει μεταξύ δύο τρόπων ικανοποίησης των αναγκών του: ή να προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες μόνος του, ξοδεύοντας όλο το χρόνο του, είτε να κατανέμει το έργο της ικανοποίησης των αναγκών του μεταξύ αυτού και των άλλων κατοίκων της Πολιτείας.

Επειδή βρέθηκε ότι οι άνθρωποι δεν είναι απολύτως όμοιοι μεταξύ τους, αλλά έχει ο καθένας διαφορετικές δυνατότητες και επειδή φαίνεται ότι είναι προτιμότερο να περιορίζεται ο καθένας σε μία μόνο εργασία, για τούτο οι άνθρωποι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όλα τα πράγματα γίνονται σε μεγαλύτερη ποσότητα και καλύτερη ποιότητα και ευκολώτερα όταν έκαστος περιορίζεται σε ένα μόνο έργο, στο οποίο έχει τη φυσική κλίση και κάνει αυτό την ώρα που χρειάζεται, χωρίς να περισπάται η προσοχή του από άλλα έργα.

Με βάση την παραπάνω σύντομη αλλά **βαθύτατη** ανάλυση της κοινωνίας και της ανθρώπινης φύσεως, αρχίζει ο Πλάτων την οικοδόμηση της Πολιτείας του. Στη συνέχεια εκθέτει τις μεταβολές που υπέστη η πρώτη, η «αληθινή και υγιής» Πολιτεία, συνεπεία της αυξήσεως του πληθυσμού και της αναπτύξεως της χλιδής, οι οποίες κατέστησαν αναγκαίο τον πόλεμο και τη δημιουργία ιδιαιτέρας τάξεως (της τάξεως των φυλάκων) για την περιφρούρηση και την ανάπτυξη της Πολιτείας. Ο Πλάτων ήθελε να βασιλεύσει στην Πολιτεία η δικαιοσύνη. Επειδή δεν την εύρισκε στην πραγματική πολιτεία, προσπάθησε να την εγκαταστήσει στο έργο της φαντασίας του, για αυτό ο πλήρης τίτλος είναι «Πολιτεία ή Περί Δικαίου». **Ακολουθώντας αυστηρά λογική μέθοδο, υποχρεώνεται να ταυτίσει τη δικαιοσύνη με την αρχή της κατανομής της εργασίας και της ειδικεύσεως.** Όταν κάθε άνθρωπος έχει ότι του χρειάζεται και προσφέρει τις υπηρεσίες του, σύμφωνα με τις ικανότητές του, η ιδέα της δικαιοσύνης, λέγει ο Πλάτων, έχει πραγματοποιηθεί και εκδηλώνεται στην ακρίβεια των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ όλων των πολιτών και στην ειδική ενεργητικότητα έκαστης των τριών τάξεων, οι οποίες αποτελούν την πολιτεία (της τάξεως των δημιουργών, της τάξεως των επικούρων και της τάξεως των φυλάκων – αντιστοιχούν στα τρία μέρη της ψυχής, το επιθυμητικό, το θυμοειδές και το λογιστικό). Σε αντίθεση με τους Σοφιστές, που υποστήριζαν ότι άσκηση της εξουσίας σημαίνει εξασφάλιση πλεονεκτημάτων για τον ασκούντα την εξουσία και καταπίεση των εξουσιαζομένων, ο Πλάτων φθάνει στο αντίθετο συμπέρασμα: άσκηση της εξουσίας είναι η ασκητική εξυπηρέτηση του συνόλου της πολιτείας, εξυπηρέτηση που επιβάλλει βαρύτατες υποχρεώσεις στο διαχειριστή της εξουσίας. Η κοινή ευδαιμονία της πολιτείας διασφαλίζεται όταν η κάθε τάξη ακολουθεί ένα τρόπο ζωής που της επιτρέπει να ανταποκρίνεται στον προορισμό της. Ευδαιμονία δεν είναι απλώς η απόλαυση και

κατανάλωση υλικών αγαθών, αλλά η δράση που είναι σύμφωνη με τις φυσικές προδιαθέσεις του ατόμου (ενεργητικός βίος, σε αντίθεση προς τον απολαυστικό βίο).

1.1.β. Σύγχρονες θεωρίες

Από άποψη οπτικής και αντιμετώπισης των διαφόρων διοικητικών προβλημάτων, η σύγχρονη διοικητική σκέψη έχει ακολουθήσει τρεις διαφορετικές Σχολές:

A) Η «**νομικιστική**» ή «**ιστορική Σχολή**» εξετάζει τα διάφορα προβλήματα και θεσμούς με βάση νομικές αντιλήψεις, υπογραμμίζει τις σχέσεις των τριών λειτουργικών του Κράτους, εφιστά την προσοχή στην ανάγκη αποχής της Διοικήσεως από την άσκηση πολιτικής, προσπαθεί να διατυπώσει γενικούς κανόνες ή πρότυπα συμπεριφοράς και τονίζει την ανάγκη δημιουργίας ευρύθμου και χρηστής διοικήσεως (εκπρόσωποι της Σχολής αυτής οι: Woodrow Wilson, Frank Goodnow, Max Weber, Leonard D. White κ.α.).

Ο **Max Weber** (1864 - 1920) ήταν ένας από τους χαρακτηριστικούς εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις **στενά καθορισμένες αρμοδιότητες**, τους **αυστηρούς κανόνες** και την **εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης**.

B) Η δεύτερη Σχολή χαρακτηρίζεται ως «**μηχανιστική**» ή «**ορθολογική**», διότι εξετάζει τα αντικείμενα της διοικήσεως με βάση τις **μηχανιστικές αντιλήψεις** του Frederick W. **Taylor** και του ορθολογιστή Henri **Fayol**, του Luther Gulick και του Lyndall Urwick, οι οποίοι είναι οι πλέον διακεκριμένοι εκπρόσωποί της. Εμφανίζεται το 1903, όταν δημοσιεύθηκε το βιβλίο του Taylor «Shop Management». Η εν λόγω Σχολή συγκέντρωσε την προσοχή της

στη συστηματική εξέταση των στοιχείων του διοικείν, στη διατύπωση μεθόδων και κανόνων οργανώσεως, στη μελέτη της επιλογής και της εκπαιδεύσεως των υπαλλήλων, της τυποποίησης των εργαλείων και στη βελτίωση των μεθόδων αμοιβής των εργαζομένων. Για τη μελέτη των διοικητικών προβλημάτων χρησιμοποιεί την περιγραφική μέθοδο.

Ο **Frederick Winslow Taylor** (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι **η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών**. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο **Henri Fayol** (1841 – 1925), μηχανικός στο επάγγελμα, αναζήτησε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο ενός οργανισμού. Η εργασία του έμεινε γνωστή σαν **θεωρία διαχείρισης (administrative theory)**.

Γ) Η τρίτη Σχολή ονομάζεται **«ουμανιστική» - «ανθρωπιστική», ή η σχολή των «Human Relations»**, διότι δίνει πρωτεύουσα σημασία στον άνθρωπο. Κύριοι εκπρόσωποι είναι οι Elton Mayo, Mary Parker Follet, Fritz Roethlisberger, Chester Barnard, Alexander H. Leighton, Herbert A. Simon, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Chris Argyris κ.α. Χρησιμοποιεί την αναλυτική μέθοδο και βοηθείται από τις συγγενείς επιστήμες (Κοινωνιολογία, Κοινωνική Ψυχολογία, Ανθρωπολογία κ.λπ.).

Τα συμπεράσματα της τελευταίας Σχολής συνοψίζονται άριστα με τα παρακάτω λόγια του Clarence Francis, Γενικού Διευθυντή μίας μεγάλης αμερικανικής επιχείρησης, σε ένα μεταπολεμικό συνέδριο της Εθνικής Ενώσεως Βιομηχάνων:

«Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε να αγοράσετε τη φυσική αυτού παρουσία σε μία ορισμένη θέση. Μπορείτε ακόμη να αγοράσετε ένα ορισμένο αριθμό εμπείρων σωματικών κινήσεων του την ώρα, ή την ημέρα.

Όμως, δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό του. Δεν μπορείτε να αγοράσετε την πρωτοβουλία του. Δεν μπορείτε να αγοράσετε την νομιμοφροσύνη του. Δεν μπορείτε να αγοράσετε την αφιέρωση της καρδιάς, της διανοίας και της ψυχής του.

Αυτά, εάν τα χρειάζεσθε, εάν τα θέλετε, πρέπει να τα κερδίσετε. Μόνο έτσι μπορείτε να τα αποκτήσετε. Τούτο είναι εφικτό μόνο με την καλή θέληση και την εφαρμογή της κοινής λογικής – δηλ. με την ανθρώπινη συμπεριφορά σας».

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ «MANAGEMENT»

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων», ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς η οπτική διαφέρει, ανάλογα με τους στόχους και το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι, ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από **το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα** των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

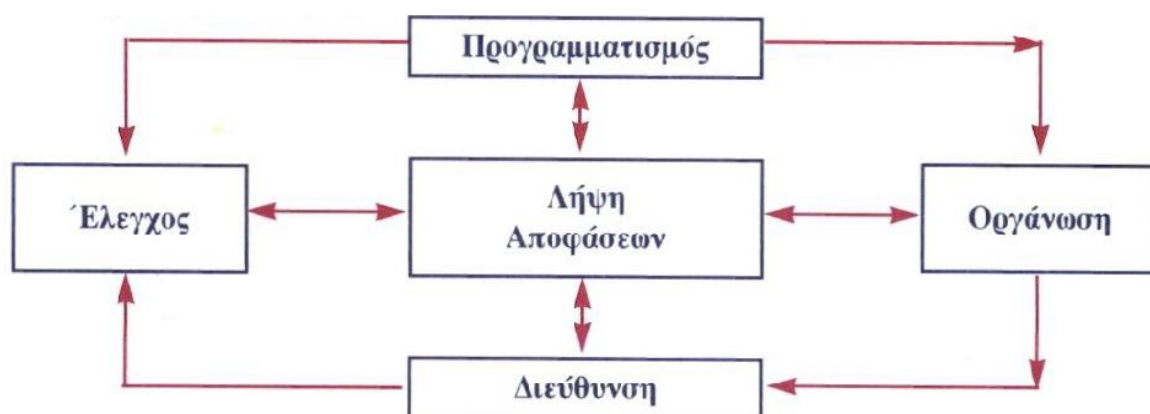
- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Γενικά, ως **μάνατζμεντ** θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία του **προγραμματισμού (planning)**, της **οργάνωσης (organizing)**, της **διεύθυνσης (directing)**, και του **ελέγχου (controlling)** που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), **προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.**

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την **αποτελεσματικότητα** της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Στην ελληνική γλώσσα το management έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι «οργάνωση και διοίκηση», «διοικητική», «διοίκηση». Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Γι' αυτό πλέον χρησιμοποιείται η αγγλική λέξη «management».

2.1. Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η διοίκηση έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, **προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου**. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην **αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού**. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) (βλ. σχήμα), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.



2.1.α. Ο Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι **στόχοι** της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και **προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον**. Αναφέρεται, δηλαδή, στο «τι» θα γίνει, «γιατί», «με ποια μέσα», «πότε» θα γίνει και «ποιος» θα το κάνει. Είναι «η σκέψη πριν τη δράση», η σχεδίαση για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό). Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

- * τον καθορισμό στόχων,
- * τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
- * τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

2.1.β. Η Οργάνωση

Είναι ο συνδυασμός των **δομών** (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των **διαδικασιών** και των **κανόνων λειτουργίας**, ώστε **να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ. Επομένως, **η οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές

δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- α. *Οργανόγραμμα*, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- β. *Καταμερισμό των εργασιών*.
- γ. *Εκχώρηση εξουσίας* σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- δ. *Τμηματοποίηση* των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

2.1.γ. Η Διεύθυνση

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η **καθοδήγηση**, η **ενθάρρυνση** και η **ενεργοποίηση** του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

2.1.δ. Ο Έλεγχος

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. **Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού.** Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

2.3. Οι Συντελεστές της Οργάνωσης και Διοίκησης

Οι λειτουργίες του management ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

- **Γνώσεων**, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
- **Διοικητικών ικανοτήτων**, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
- **Φιλοσοφίας ή κουλτούρας** («πιστεύω», αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

Για παράδειγμα, ο **Αξιωματικός ενός πλοίου**, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει τη ναυτιλία, με την έννοια του navigation. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να ελέγχει, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή «εργαλεία» διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα **σύστημα αμοιβών**,

ένα **σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης**, ένα **σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας** των εργαζομένων, ένα **σύστημα προγραμματισμού**. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης (μάνατζμεντ) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, **ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς**. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την **επιδίωξη της αποτελεσματικότητας**, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έτσι, για παράδειγμα:

- Η οικογένεια, πέρα από τις βασικές επιδιώξεις και προορισμούς της, επιδιώκει και ως κοινωνική ομάδα να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα ζωής στα μέλη της, πραγματοποιώντας τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Η ιδιωτική επιχείρηση, έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, **επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας - κόστους**.

Στο βαθμό, επομένως, που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού **αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι**. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο κτλ. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σ' αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σ' όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μανατζμεντ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

3. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Scientific Management)

Κατά τον 19ο αιώνα διατυπώθηκαν πολλές και διάφορες προτάσεις για την οργάνωση εργασίας σε επιστημονική βάση, την υποκατάσταση εργατών με μηχανές που δεν κάνουν λάθη, την πρόσληψη εργαζομένων σύμφωνα με σαφή περιγραφή των υπό εκτέλεση εργασιών, την επισύναψη ενός εγχειριδίου χρήσης σε κάθε μηχανή ή εργαλείο που διατίθεται στην αγορά κ.ά. Όλες αυτές οι ιδέες και προτάσεις που θεωρούνται σήμερα αυτονόητες, συμπυκνώθηκαν στις αρχές που διατύπωσε το έτος 1911 και εφάρμοσαν με επιτυχία, αρχικά ο Τέυλορ και στη συνέχεια άλλοι εργασιολόγοι.

Με τον όρο **Scientific Management** ορίζουμε τη συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και τα καθήκοντα με σκοπό τον ανασχεδιασμό της εργασίας για υψηλότερη αποδοτικότητα. Στα πρώτα έργα του Taylor δεν αναφέρεται ο όρος «Scientific Management». Ο Taylor για να εκφράσει τις ιδέες του χρησιμοποιούσε, αρχικά, τους όρους «Task System» ή «Task Management». Ο όρος «Scientific Management» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Louis Brandeis (που αργότερα έγινε μέλος του Ανωτάτου Δικαστηρίου των Ηνωμένων Πολιτειών), ενώπιον της Interstate Commerce Commission, κατά τη συζήτηση αιτήσεως επιχειρήσεων σιδηροδρόμων, σχετικά με την αύξηση της τιμής των εισιτηρίων. Συγκεκριμένα, οι σιδηροδρομικές επιχειρήσεις είχαν ζητήσει από την Αμερικανική Κυβέρνηση να επιτρέψει την αύξηση της τιμής των κομίστρων, την οποία θεωρούσαν επιβεβλημένη, λόγω της πρόσφατης αύξησης των

εργατικών αμοιβών. Ο Brandeis παρουσιάστηκε στην παραπάνω Επιτροπή ως εκπρόσωπος (δικηγόρος) των ανατολικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και υποστήριξε ότι οι σιδηρόδρομοι, χωρίς να αυξήσουν το ύψος των κομίστρων, θα μπορούσαν, παρά την αύξηση των εργατικών αμοιβών, να έχουν τα ίδια κέρδη, αν εφάρμοζαν στην οργάνωση της εργασίας τους περισσότερο αποδοτικές μεθόδους, σύμφωνα με τις ιδέες του Taylor. Ο Brandeis προτίμησε, κατά την ανάπτυξη των επιχειρημάτων του να χρησιμοποιήσει ένα νέο όρο και όχι τους παλαιούς και αυστηρούς όρους «Task System» ή «Task Management», που είχαν ήδη γίνει αντιπαθείς. Έτσι, επέλεξε τον όρο «Scientific Management».

Ο Taylor υιοθέτησε αμέσως τον ευρύτερο αυτό όρο και διακήρυξε ότι *«η Διοίκηση είναι μία πραγματική επιστήμη, που βασίζεται σε σαφώς ορισμένους νόμους, κανόνες και αρχές»*. Γενικά, ο Taylor προσπάθησε να μειώσει τον χρόνο που απαιτούσε κάθε δουλειά για να εκτελεστεί από έναν εργαζόμενο βελτιστοποιώντας τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς. Βασικό ερώτημα που έβαλε ως στόχο του να απαντήσει ο Taylor ήταν, πώς μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο, χωρίς αύξηση του προβλεπόμενου μισθού τους. Το συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξε ο μηχανικός και εργασιολόγος Taylor ήταν ότι, *οι λειτουργίες σε μια μονάδα παραγωγής εξελίσσονται σε αντιπαράθεση μεταξύ εργοδότη (επιχείρησης) και εργαζομένων και ότι αυτή η αντιπαράθεση κερδίζεται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι χαλαρώνουν έτσι στην απόδοσή τους, επειδή μόνο αυτοί γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα μυστικά της παραγωγής*. Για να αντιστραφούν αυτές οι συνθήκες και να έχουν οι εργαζόμενοι κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση πρέπει, κατά τον Taylor, να υλοποιηθούν τρεις σημαντικές αρχές.

1 - Η εργασία κάθε εργαζόμενου πρέπει να εκτελείται **με βάση ακριβέστατες οδηγίες**, τις οποίες διατυπώνει η διοίκηση της επιχείρησης. Θεμέλιο αυτής της αντίληψης είναι ότι για την εκτέλεση κάθε εργασίας υπάρχει ένας άριστος τρόπος, ο οποίος πρέπει να εντοπιστεί.

2 - Η πρώτη αρχή μπορεί να εφαρμοστεί μόνο με μεγάλης κλίμακας κατανομή της εργασίας, επειδή μόνο μικρά εργασιακά βήματα είναι δυνατόν να αναλυθούν, να περιγραφούν επακριβώς και να δοθούν γι' αυτά από τη διοίκηση οδηγίες.

3 - Κίνητρο για τον εργαζόμενο θα είναι το χρήμα, δηλαδή **η αμοιβή θα εξαρτηθεί από την απόδοσή του**. Αυτό οδηγεί σε αμοιβή με το κομμάτι, σε χρηματικές επιβραβεύσεις κλπ.

Πέρα από αυτές τις τρεις αρχές, υποστήριζε ο Taylor μια μηχανιστική αντίληψη για κάθε εργαζόμενο του τύπου ότι οι εργαζόμενοι σε μια βιομηχανία υπόκεινται σε νόμους κατ' αναλογία με τα εξαρτήματα μιας μηχανής. Με βάση αυτή τη μηχανιστική αντίληψη προσπάθησε ο ερευνητής να περιγράψει τις παραγωγικές διεργασίες ορθολογικά και επιστημονικά. Από το έτος 1882 άρχισε ο Taylor να υλοποιεί πρακτικά τις μελέτες του. Διάφορες εταιρίες καθιέρωσαν με υπόδειξή του χρηματικές αμοιβές για υψηλή απόδοση, περιέγραψε εργασιακές διαδικασίες, αριστοποιημένες κινήσεις που έπρεπε να κάνει ο εργαζόμενος κλπ.

Αποτέλεσμα της εφαρμογής του τεϋλορισμού ήταν να προκύψει σταδιακά μια αριστοποίηση των διαδικασιών και των λειτουργιών στις παραγωγικές μονάδες. Ο χώρος εργασίας κάθε εργαζόμενου διαμορφώθηκε με κατάλληλο φωτισμό και αερισμό, η στολή εργασίας ήταν άνετη και κατάλληλη για το εκάστοτε κλίμα, τα εργαλεία προσαρμόστηκαν ανάλογα με την εφαρμογή (το κατάλληλο εργαλείο για την κατάλληλη εργασία). Οι εργαζόμενοι δεν είχαν πια καμιά αρμοδιότητα στην επίλυση των όποιων προβλημάτων προέκυπταν, αλλά έπρεπε απλώς να εκτελούν τις προβλεπόμενες κινήσεις και εργασίες.

Η παραγωγικότητα στην αμερικάνικη βιομηχανία αυξήθηκε με την εισαγωγή των μεθόδων του Taylor σταδιακά, όλο και περισσότερο, ιδιαίτερα μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο. Η σημαντικότερη υλοποίηση των αρχών του Taylor έγιναν από τον Henry Ford στην αυτοκινητοβιομηχανία του, με εισαγωγή των γραμμών παραγωγής κλπ.

Οι εργαζόμενοι ήταν δυσανεκτικοί με τις μεθόδους του Taylor λόγω της μονότονης εργασίας (για μήνες και χρόνια) που έπρεπε να εκτελούν. Αυτή η εργασία δεν απαιτούσε οποιαδήποτε διανοητική συμμετοχή και αποξένωνε τον εργαζόμενο από τη συνολική διαδικασία παραγωγής. μια ρουτίνα που σκοτώνει κάθε δημιουργική σκέψη και τυχόν χαρά στην εργασία. Στην ταινία Μοντέρνοι Καιροί (Modern Times) με τον Charlie Chaplin περιγράφονται ακριβώς αυτές οι συνθήκες εργασίας υπό την επίδραση του τεϋλορισμού: κάθε εργαζόμενος είναι ένα μικρό και ασήμαντο γρανάζι σε ένα τεράστιο και πολύπλοκο μηχανισμό!

Συχνά οδήγησε αυτή η δυσφορία σε αδιαφορία εκ μέρους των εργαζομένων για την ποιότητα των εργασιών, προέκυψαν ψυχολογικά προβλήματα λόγω της μονοτονίας και αυξήθηκε ο αριθμός ωρών απουσίας. Κατά κανόνα προσπαθούν χειρονακτικά εργαζόμενοι

σε βιομηχανίες να βρουν θέση εργασίας στον τομέα υπηρεσιών, όπου οι συνθήκες εργασίες θεωρούνται πιο δημιουργικές και απαιτούν προσωπική συμμετοχή στις αποφάσεις του εργαζόμενου.

Ο **Χένρι Γκαντ** (*Henry Gantt*, 1861 -1919), Αμερικάνος μηχανικός και συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Έμεινε γνωστός από την ανάπτυξη του ομώνυμου ιστογράμματος – διαγράμματος Γκαντ, στη δεκαετία 1910. Το διάγραμμα αυτό χρησιμοποιήθηκε κατά καιρούς σε πολλά κατασκευαστικά έργα και εξακολουθεί να αποτελεί βασικό εργαλείο της επιστήμης διαχείρισης έργων. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Ο Γκαντ υποστήριζε ότι η έλλειψη αποδοτικότητας στην παραγωγή οφειλόταν, σε μεγάλο βαθμό, στην αδυναμία του management να διαμορφώνει ρεαλιστικά πρότυπα. Επειδή τα πρότυπα παραγωγής πριν από το scientific management δεν ήταν ρεαλιστικά (είτε πολύ υψηλά είτε, συχνότερα, πολύ χαμηλά) δεν ήταν παράξενο ότι η έλλειψη αποδοτικότητας τόσο στους εργαζόμενους όσο και στο χρονικό προγραμματισμό της εργασίας αποτελούσε το χαρακτηριστικό πολλών επιχειρήσεων.

Τις δύο πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, ο Gantt υποστήριζε ότι, για να λειτουργεί αποδοτικά, το management απαιτούσε επιστημονικά καθορισμένα πρότυπα για την εργασία και μετρήσεις, θα μπορούσαν να οριστούν ρεαλιστικά πρότυπα για την εργασία. Αφού προσδιοριστεί η φύση και η ποσότητα εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, τότε αυτή η εργασία μπορεί να προγραμματιστεί αποτελεσματικά.

Ο Γκαντ πίστευε ότι οι εργάτες θα είναι παραγωγικότεροι αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο για την υπέρβαση του κανονικού επιπέδου παραγωγής που να έχει καθοριστεί επιστημονικά. Για να παρακινεί τους εργάτες να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο παραγωγής, καθιέρωσε την παροχή ενός *επιδόματος παραγωγής*. Με τον τρόπο αυτόν, ο

Γκαντ διαφοροποιήθηκε σημαντικά από τον Taylor, που είχε εισάγει το σύστημα αμοιβής με το κομμάτι. Ο Γκαντ προσέφερε όχι μόνο την αμοιβή με το κομμάτι αλλά και ένα πρόσθετο επίδομα παραγωγή μεγαλύτερη από το αναμενόμενο ημερήσιο όριο. Και τα δύο συστήματα αμοιβών - αμοιβή με το κομμάτι και επίδομα παραγωγής - χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα. Ο Taylor επικεντρώθηκε σχεδόν στην εργασία του εργάτη, ενώ ο Γκαντ έστρεψε την προσοχή στην υποκίνηση του εργάτη, κάτι που έμελλε να αποτελέσει αντικείμενο πολλών συζητήσεων τις δεκαετίες μετά την πρωτοποριακή εργασία του Γκαντ και να αναπτυχθεί από πολλούς θεωρητικούς του μάνατζμεντ όπως οι Mayo, Herzberg και Maslow.

3.1. Φορντισμός

Το εργοστάσιο στο River Rouge: Η κλίμακα της μαζικής παραγωγής είναι δύσκολα αντιληπτή. Το εργοστάσιο του Ford στο River Rouge του Detroit, ολοκληρώθηκε το 1928, εκτεινόταν σε δύο χιλιόμετρα κατά μήκος ενός παραποτάμου του ποταμού Ντητρόϊτ, και είχε 100.000 εργάτες. Οι πρώτες ύλες, όπως ο σίδηρος και το λάστιχο ξεφορτώνονταν στο ένα του άκρο και στο άλλο άκρο, 72 ώρες αργότερα εμφανίζονταν τελειωμένα αυτοκίνητα. Ωστόσο, το σύστημα του Ford αποδείχτηκε λιγότερο αποτελεσματικό από εκείνο της GM, η οποία παρήγαγε μια σειρά διαφορετικών μοντέλων για διαφορετικά βαλάντια.

Η εταιρεία Ford εισήγαγε ορθολογικούς τρόπους παραγωγής, με τους οποίους πέτυχε χαμηλές τιμές με σταθερή ποιότητα των τελικών προϊόντων και χωρίς αυξημένες αποδοχές των εργαζομένων. Αυτές οι μέθοδοι παραγωγής που ονομάστηκαν, ιδίως από μαρξιστές μελετητές, φορντισμός, διαδόθηκαν κυρίως μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο και αποτέλεσαν τον τυπικό τρόπο παραγωγής για μια ολόκληρη εποχή.

Ο φορντισμός στηρίζεται στη μαζική παραγωγή αλλά και στην εντατική υποκίνηση για κατανάλωση βιομηχανικών προϊόντων, στην εξέλιξη των εργασιών σε γραμμές παραγωγής (assembly line), στην ορθολογική τμηματοποίηση των παραγωγικών βημάτων (τεϋλορισμός), στη συναινετική αντιμετώπιση των προβλημάτων από εργοδότες και εργαζόμενους, στην εξέλιξη των αμοιβών με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και του πληθωρισμού κ.ά.

Κυριότερο χαρακτηριστικό του φορτισμού έγινε η εργασία σε γραμμές παραγωγής, όπου κάθε εργαζόμενος βιδώνει μια συγκεκριμένη βίδα ή τοποθετεί ένα μικρό εξάρτημα ή εκτελεί 1-2 συγκολλήσεις στο ίδιο ακριβώς σημείο κάθε πλακέτας κλπ. Συγκεκριμένα, ο Φορντ εγκατέστησε μια μεταφορική ταινία και στην αρχή της τοποθέτησε το σκελετό ενός αυτοκινήτου. Η ταινία κυλούσε με κατάλληλη ταχύτητα και κάθε εργάτης εκτελούσε την προκαθορισμένη περιορισμένης εκτάσεως εργασία του. Όταν ολοκλήρωνε αυτή την εργασία, περπατώντας δίπλα στην κινούμενη ταινία, παρέδιδε τη θέση του στον επόμενο εργάτη και ο ίδιος γύριζε στο αρχικό σημείο για να ασχοληθεί με το επόμενο αυτοκίνητο. Στο τέρμα της ταινίας το αυτοκίνητο ήταν πλήρως συναρμολογημένο και, με την προσθήκη καυσίμου, έτοιμο να παραληφθεί από οδηγό για δοκιμαστική λειτουργία, μέχρι το σημείο αποθηκεύσεως.

Αυτή η μονότονη εργασία, η οποία μέχρι τον 21ο αιώνα εξελίχτηκε σε διάφορες μορφές και παραλλαγές, οδήγησε μεν στην ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της παραγωγής, ταυτόχρονα όμως και σε αντιπαραθέσεις εργαζομένων και των συνδικάτων που τους εκπροσωπούσαν με την εργοδοτική πλευρά. Να σημειωθεί με την ευκαιρία ότι, ιδιαίτερα μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο, τα εργατικά συνδικάτα ήταν ισχυρά στην Ευρώπη και στην Αμερική, οπότε τυχόν αντιρρήσεις τους δεν απορρίπτονταν ασυζητητί, όπως συνέβαινε στην εποχή του μεσοπολέμου.

Οι διοικήσεις των εταιριών ενδιαφέρονται για αύξηση της παραγωγής, ανεβάζοντας έστω και ανεπαίσθητα την ταχύτητα της μεταφορικής ταινίας, με την οποία μετακινούνται οι συσκευές από τον ένα εργαζόμενο στον άλλο. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν άμεσα με καθυστερήσεις στην παραγωγή και, αθέλητα, με αύξηση των αστοχιών ή με προδιάθεση για ψυχοσωματικές ασθένειες κλπ. Αν και με την αποβιομηχάνιση σε ορισμένες χώρες δεν λειτουργούν πια γραμμές μαζικής παραγωγής προϊόντων, έχουν δημιουργηθεί σταδιακά αντίστοιχες «γραμμές» στον τομέα των υπηρεσιών, όπου δεκάδες ή και εκατοντάδες άτομα καλύπτουν απρόσωπα διάφορες ανάγκες τηλεφωνικής ενημέρωσης (πληροφορίες καταλόγων, τεχνική υποστήριξη, τηλεφωνική διαφήμιση κ.ο.κ.).

4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ HENRI FAYOL

Ο **Henri Fayol** (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται **επιχειρησιακές λειτουργίες**. Αυτές είναι: Η **τεχνική**, η **εμπορική**, η **χρηματοοικονομική**, η **ασφάλεια** (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η **λογιστική**. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Πρόκειται, δηλαδή, για πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες που ορίζουν τους μάνατζερ και όλες μαζί συνιστούν το λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ (**Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Έλεγχος**). Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς. Ισχυριζόμενος ότι ο μάνατζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές, δέχεται στα γραπτά του την άποψη ότι ο μάνατζερ χρειάζεται να έχει κάποιες ικανότητες και δυνατότητες που μπορεί να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Ο Fayol επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων θα έπρεπε να διδάσκεται στα σχολεία και όχι απλά μόνο στην εργασία. Η θεωρία του ότι οι δεξιότητες του μάνατζμεντ διδάσκονται αποτελεί τη βάση των **προγραμμάτων εκπαίδευσης στο μάνατζμεντ**. Αν και πολλοί καλοί μάνατζερ της εποχής του χρησιμοποιούσαν ήδη αυτές τις αρχές, ο Fayol ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τη σημασία τους σαν ολοκληρωμένου εργαλείου διοίκησης και τις παρουσίασε σε κατανοητή μορφή.

Οι Αρχές του μάνατζμεντ κατά Fayol είναι:

1. Η **ανάλυση** της εργασίας,
2. Η **εξουσιοδότηση**, το δικαίωμα που είναι στενά συνδεδεμένο με την **ευθύνη**,
3. Η **πειθαρχία**,

4. Η **ενότητα διοίκησης**,
5. Η **ενότητα κατεύθυνσης**,
6. Ατομική **υπακοή**,
7. Η **ανταμοιβή**, σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες,
8. Ο **συγκεντρωτισμός**,
9. Η **διοικητική κλίμακα**, στην οποία είναι οργανωμένοι οι μάνατζερ μίας εταιρείας και που θα πρέπει να είναι ιεραρχική,
10. Η **τάξη**, δηλ. οι πόροι μίας επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται στην σωστή θέση και στον κατάλληλο χρόνο,
11. Η **ισότητα**, οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται δίκαια,
12. Η **σταθερότητα** του προσωπικού,
13. Η **πρωτοβουλία**, δηλ. η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων,
14. Το αίσθημα **ενότητας**.

Με τον όρο «**ενότητα εντολών**» ο Fayol υπεστήριζε ότι και κάθε υπάλληλος δεν θα πρέπει να δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει «**ενότητα διεύθυνσης**» όπου θα υπάρχει ένας μόνο επικεφαλής και μόνο ένα σχέδιο για μια ομάδα δραστηριοτήτων που έχουν τον ίδιο αντικειμενικό στόχο. Υπάρχει σαφής διαφοροποίηση μεταξύ τμημάτων «ιεραρχικών» και τμημάτων «επιτελικών». Υπάρχει «**τόξο ελέγχου**», είναι καθορισμένος ο αριθμός των υφισταμένων που κάθε προϊστάμενος εποπτεύει.

5. ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ «ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ»

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη

προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα ανθρώπινων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Τα συμπεράσματα της σχολής είναι πως η **συμμετοχή των εργαζομένων** είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αποκεντρωτικές μεθόδους. Η οργάνωση βασίζεται στις ομάδες και ο προϊστάμενος είναι παράγοντας επικοινωνίας. Για παράδειγμα, κατά τον **Mayo**, σημαντικό ρόλο παίζουν τα ψυχοκοινωνικά κίνητρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, μέσω των οποίων ο άνθρωπος ικανοποιεί την ανάγκη του να αναγνωριστεί από τους άλλους. Ο **Maslow** θεωρεί ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία του να ικανοποιήσει φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ύπνος, κα) και στη συνέχεια πιο σύνθετες (ασφάλεια, γόητρο, αυτοπραγμάτωση). Στην κριτική της θεωρίας αυτής αναφέρεται ότι υποβαθμίζεται ο ρόλος των υλικών κινήτρων, θεωρεί την επιχείρηση κλειστό σύστημα και υποβαθμίζονται τα διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά συμφέροντα διευθυνόντων και διευθυνομένων.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

5.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν. Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα.

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Οι σημαντικότερες είναι:

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (**πριμ** παραγωγικότητας).
- Οικονομικά βραβεία (**bonus**) επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας.
- Τα μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ.).
- Ο σχεδιασμός και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Η συμπεριφορά του προϊσταμένου παίζει σημαντικότερο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ενδεικτικές ενέργειές του είναι:

- Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
- Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.
- Η ενδυνάμωση της αυτο-εκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.
- Η ελευθερία των πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

5.1.α. Η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)

Σύμφωνα με τον **A. H. Maslow** οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται πυραμιδωτά ως εξής:

- Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι **φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες**, οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου και αποτελούν τις πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει και την προϋπόθεση για κάθε του ενέργεια. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν την τροφή, το νερό, τον ύπνο, τη στέγη, τον έρωτα, την ένδυση και σε επίπεδο εργασίας τον ικανοποιητικό μισθό, τις συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα κ.α.
- Ακολουθούν οι **ανάγκες για ασφάλεια**, οι οποίες συνδέονται με την ατομική υπόσταση του ανθρώπου και αφορούν στην προστασία από τους φυσικούς κινδύνους και τους ψυχολογικούς φόβους. Σχετίζονται με την ανάγκη για ασφάλεια, για επαγγελματική αποκατάσταση, μόνιμη απασχόληση, κατοικία, σύνταξη, κοινωνική ασφάλιση, υγειονομική περίθαλψη, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας κ.α.
- Στη συνέχεια συναντώνται οι **κοινωνικές ανάγκες**, οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κάποια ή κάποιες κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει και να δέχεται εκτίμηση και κατανόηση, να δίνει και να παίρνει αγάπη και στοργή, να γίνεται αποδεκτός. Η δύναμη, η φήμη, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η εκτίμηση από άλλους, η σπουδαιότητα αποτελούν παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Ο χώρος εργασίας προσφέρεται για την κάλυψη τέτοιων αναγκών, αφού υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις, γίνονται επαφές, δημιουργούνται φιλίες.
- Έπειτα υπάρχουν οι **ανάγκες για αναγνώριση**, οι οποίες σχετίζονται με το συναισθηματικό μέρος της προσωπικότητας και αναφέρονται στην απόκτηση κύρους, δύναμης και εμπιστοσύνης στις ικανότητες του κάθε ατόμου και στο σεβασμό και επικρότηση από το κοινωνικό σύνολο. Παραδείγματα είναι η ανάγκη για φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, κύρος, επιτυχία, αυτοπεποίθηση, αναγνώριση, ικανότητα, δύναμη, κοινωνική θέληση, αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση, ανεξαρτησία. Οι προαγωγές, οι έπαινοι, οι τιμητικές επιβραβεύσεις, η αναγνώριση της προσφοράς και των ικανοτήτων αποτελούν τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών.

- Στην κορυφή της πυραμίδας συναντάται η **ανάγκη για ολοκλήρωση**, η οποία αφορά στην επιδίωξη του ανθρώπου να εκπληρώσει τους στόχους του, να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ικανότητές του, να ικανοποιήσει τα όνειρά του, να ολοκληρωθεί, φτάσει στο υψηλότερο σημείο σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η αυτονομία, η αυτοέκφραση, οι ευκαιρίες για επιτυχία, για δημιουργικότητα, το απαιτητικό, ενδιαφέρον και με υψηλές ευθύνες αντικείμενο εργασίας, οδηγούν στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Ο Abraham Maslow προκειμένου να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση, διατύπωσε τις εξής θεωρίες :

- ο άνθρωπος προσπαθεί διαρκώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.
- όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί.
- οι ανθρώπινες ανάγκες δομούνται, ανάλογα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της.

5.1.β. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών (McClelland, 1953)

Ο McClelland θεωρεί ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους, μέσω της μάθησης, των εμπειριών τους και της κοινωνικοποίησής τους (επίκτητες ανάγκες). Οι επίκτητες αυτές ανάγκες, είναι οι ακόλουθες:

- Η **ανάγκη για επίτευξη**, η οποία σχετίζεται με την προσωπική υπευθυνότητα, την ανατροφοδότηση και τη μείωση του κινδύνου.

Η επίμονη αναζήτηση της επιτυχίας, η επιδίωξη της υπεροχής, οι προκλητικοί στόχοι, η ανταγωνιστική συμπεριφορά, αποτελούν παραδείγματα που αφορούν στους ανθρώπους με έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη. Η βελτίωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, η παρουσίαση μοντέλων επιτυχίας, η αναγνώριση των προσπαθειών, η επαρκής πληροφόρηση, οι ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ανέλιξη, αποτελούν μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων με έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη.

- Η **ανάγκη για εξουσία**, η οποία αφορά στη δυνατότητα επιρροής και στη δυνατότητα διάκρισης / ανάδειξης και εκφράζεται με την ανάγκη για προσωπική δύναμη και την ανάγκη για θεσμική εξουσία.

Στην πρώτη περίπτωση τα άτομα επιθυμούν να ασκούν επιρροή στους άλλους, απολαμβάνοντας την αίσθηση της επιβολής. Στη δεύτερη επιθυμούν να κατευθύνουν μια ομάδα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Οργανισμού. Όσοι έχουν αυτήν την ανάγκη, συνήθως καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, απαιτητικοί και είναι καλοί συζητητές.

- Η **ανάγκη για αποδοχή**, η οποία αφορά στη δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην επικοινωνία, στο κλίμα συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και εκφράζεται με την ανάγκη συμμετοχής σε ομάδες και με την ακολουθία κανόνων και νορμών.

Τα άτομα που έχουν ισχυρή αυτήν την ανάγκη, είναι πιο ικανοποιημένα και αποδίδουν καλύτερα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, προτιμούν την ομαδική εργασία και έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών.

5.1.γ. Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων (F. Herzberg, 1959)

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg αναφέρει ότι δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Οι **παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης)** και οι **παράγοντες υποκίνησης (ή κίνητρα)**.

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν στο περιβάλλον εργασίας και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Μπορεί να μην οδηγούν στην ανάπτυξη του εργαζόμενου, αλλά αποσκοπούν στη συντήρηση ενός κλίματος ηρεμίας, αποτρέπουν πιθανές αναστατώσεις και διατηρούν την εργασιακή ειρήνη. Είναι οι ακόλουθοι :

- Η πολιτική του Οργανισμού, η αποστολή του και ο τύπος διοίκησης. Αν η πολιτική είναι ασαφής, περιττή ή δεν ισχύει για όλους, τότε αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας.
- Ο έλεγχος / εποπτεία / επίβλεψη, τα οποία εξαρτώνται από τις δεξιότητες και τις ηγετικές ικανότητες της Διοίκησης, η έλλειψη ή η ανεπάρκεια των οποίων οδηγεί σε δυσαρέσκεια.
- Οι μισθοί και τα χρηματικά επιδόματα. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν πληρώνονται καλά και δίκαια, τότε αισθάνονται δυσαρέσκεια.
- Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλα τα ιεραρχικά επίπεδα βοηθούν στην ανάπτυξη της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας, ενώ οι κακές σχέσεις δημιουργούν υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας.

- Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή το ωράριο, το εργασιακό περιβάλλον, τα διαθέσιμα μέσα και εργαλεία, η ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων, ο φωτισμός κ.α., έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στο επίπεδο δυσαρέσκειας του εργαζόμενου.
- Η ασφάλεια και σιγουριά που αισθάνεται το άτομο στην εργασία του επηρεάζει τη διάθεσή του.
- Τέλος, η κοινωνική θέση που έχει ο εργαζόμενος μέσα στον Οργανισμό αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας.

Οι παράγοντες υποκίνησης αφορούν στην ίδια την εργασία και σχετίζονται με την ευχαρίστηση των εργαζομένων. Τους παραλαμβάνουν, δηλαδή, από το ουδέτερο σημείο στο σημείο έχουν οδηγηθεί από τους παράγοντες «υγιεινής» και τους οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Είναι οι ακόλουθοι :

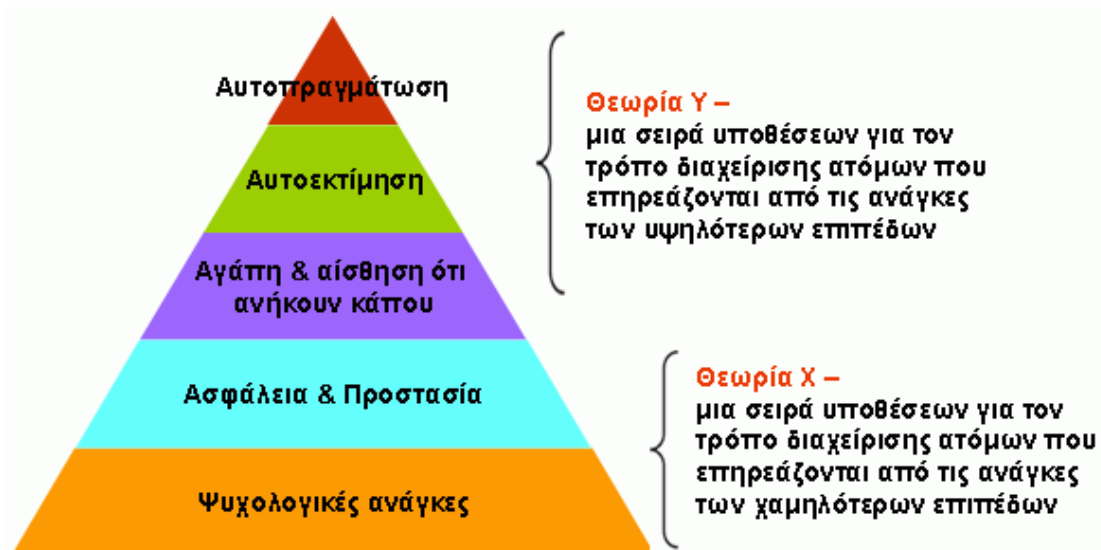
- Η **επίτευξη**, που αφορά στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει εκτελέσει επιτυχώς την εργασία του και έχει ολοκληρώσει το έργο του. Περιλαμβάνει, δηλαδή, το αίσθημα της δημιουργίας και της αξιοποίησης ικανοτήτων και νέων ιδεών. Προϋποθέτει την τοποθέτηση εργαζομένων στις σωστές θέσεις, τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων, τη χρήση προτύπων και την τακτική και έγκαιρη ανατροφοδότηση.
- Η **ευθύνη**, που αφορά στην υπευθυνότητα της εργασίας, στον καθορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, στην ελευθερία κινήσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλίας, στη λήψη αποφάσεων, στη συμμετοχή. Προϋποθέτει την εκχώρηση αρκετών ελευθεριών και δύναμης, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ως δικό του το αποτέλεσμα.
- Η **αναγνώριση**, που αφορά στην επιβράβευση της προσπάθειας και των επιδόσεων των εργαζομένων και μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού, επιπλέον χρηματικά επιδόματα κ.α.) ή ηθική (επαινετικά λόγια).
- Η **ανέλιξη**, που αφορά στη δυνατότητα στελέχωσης υψηλόβαθμων θέσεων, στη δυνατότητα ανάπτυξης και προαγωγής, στις προοπτικές εξέλιξης και αποτελεί επιβράβευση της πίστης και της απόδοσης του εργαζόμενου.
- Η **ίδια η εργασία**, δηλαδή το ενδιαφέρον αντικείμενό της, το περιεχόμενο και η φύση της. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία που επιτελεί και οι στόχοι της είναι σημαντικοί, τότε παρακινείται.

- Η **προσωπική ανάπτυξη**, που αφορά σε δείκτες ευκαιριών μάθησης και ωρίμανσης, στην επέκταση των γνώσεων, στη βελτίωση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου.

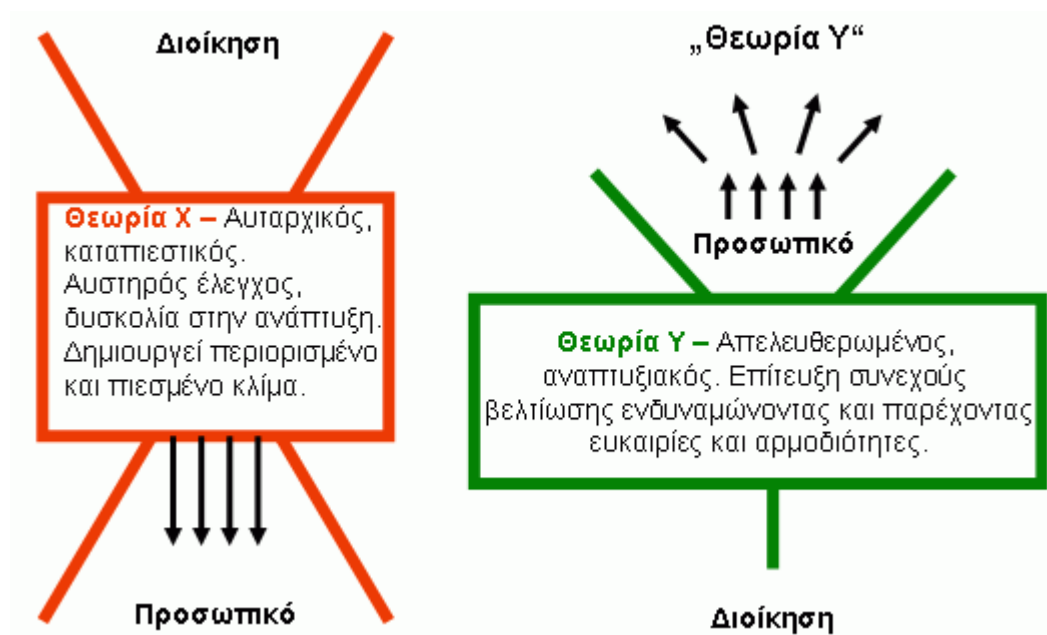
Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης επικεντρωθεί στην ίδια την εργασία. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του.

5.1.δ. Η Θεωρία Χ και Ψ (McGregor, 1960)

Ο McGregor εντόπισε δύο σημαντικές προοπτικές που κατέχονται από τους διευθυντές: τη Θεωρία Χ και τη Θεωρία Ψ. Σε γενικές γραμμές η θεωρία Χ δέχεται ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, δυσανασχετούν με τις εργασίες και τις ευθύνες, και για να αποδώσουν σωστά πρέπει να εξαναγκάζονται. Αντιθέτως, η θεωρία Ψ παραδέχεται ότι οι εργαζόμενοι, αγαπούν την εργασία τους, είναι δημιουργικοί, θέλουν να έχουν την ευθύνη και μπορούν να κατευθυνθούν μόνοι τους. Το έργο του McGregor βασίστηκε στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ομαδοποίησε την ιεραρχία του Maslow σε ανάγκες «κατώτερης τάξης» (Θεωρία Χ) και ανάγκες «υψηλότερης τάξης» (Θεωρία Ψ).



Ο McGregor υποστήριξε ότι ο εκπαιδευτής της θεωρίας X θα επιμένει ότι η άσκηση διεξάγεται αυστηρά σύμφωνα με τους κανόνες, ενώ ο εκπαιδευτής της θεωρίας Ψ θα περιμένει από τους συμμετέχοντες να κινηθούν εντός των αποδεκτών ορίων συμπεριφοράς, ενώ θα είναι πρόθυμος να βοηθήσει όταν η διαδικασία εκμάθησης δυσκολεύει την ομάδα.



Η **Θεωρία Z** είναι επέκταση της θεωρίας Ψ του McGregor και αναπτύχθηκε από τον William Ouchi. Ο Ouchi βασίστηκε όχι μόνο στα επιχειρήματα του McGregor, αλλά και «έχτισε τη θεωρία A (αμερικανικό στυλ) και θεωρία I (ιαπωνικό στυλ) για την κατασκευή της υβριδικής του θεωρίας Z» (Layson). Μία από τις πιο έντονες διαφορές μεταξύ των θεωριών X-Ψ και της θεωρίας Z είναι ότι οι δύο πρώτες θεωρίες επικεντρώνουν σε προσωπικά στυλ ηγεσίας των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, ενώ η θεωρία Z στην κουλτούρα του συνόλου της επιχείρησης και στο πώς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο διοίκησής της. Κάθε διαχειριστής θα πρέπει να προσπαθήσει να βρει σημείο επαφής με το προσωπικό, ώστε να εκτιμηθεί ιδιαίτερα η γνώμη και η ανατροφοδότηση του προσωπικού και να τηρείται η ανάθεση εργασιών και η εξουσία.

5.1.ε. Η Θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G - P. Alderfer, 1969)

Ο P. Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, με αφετηρία τη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ο Alderfer θεωρεί ότι υπάρχουν τα ακόλουθα τρία επίπεδα αναγκών:

- Οι **ανάγκες ύπαρξης**, στις οποίες εντάσσονται οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται με το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- Οι **ανάγκες κοινωνικών σχέσεων**, οι οποίες περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες για διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Ικανοποιούνται μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, όταν χαρακτηρίζονται από σεβασμό, συναισθηματική στήριξη, αναγνώριση, εμπιστοσύνη
- Οι **ανάγκες ανάπτυξης**, οι οποίες αφορούν στην αναγνώριση και ολοκλήρωση του ατόμου, στην αυτοεκτίμηση και στην αυτοπραγμάτωση. Ικανοποιούνται όταν η εργασία είναι δημιουργική, παρέχει προκλήσεις και όταν ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα.

5.1.ε. Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Edwin Locke

Ο Edwin Locke θεωρεί ότι ο καθορισμός στόχων αποτελεί κινητήρια δύναμη παρακίνησης των ανθρώπων και ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη δυσκολία και τη σαφήνεια ενός στόχου και την απόδοση του προσωπικού. Η θεωρία του αναφέρεται σε πέντε βασικά στοιχεία / αρχές που πρέπει να καθορίζουν τους στόχους, τα οποία είναι τα εξής:

- Η **σαφήνεια**. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι σαφής, ξεκάθαρος και με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης.
- Η **πρόκληση**. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι προκλητικός και με αξιόλογο επίπεδο δυσκολίας.
- Η **δέσμευση**. Ο στόχος, δηλαδή, να είναι κατανοητός, συνεπής με το όραμα του Οργανισμού και να προκύπτει έπειτα από συμφωνία εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, διότι έτσι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επενδύσουν στο στόχο, αφού θα αποτελούν μέρος της δημιουργίας του.

- **Η ανατροφοδότηση.** Ο στόχος, δηλαδή, να παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, αναπροσαρμογής στις δυσκολίες που παρουσιάζονται, αναγνώρισης της προσπάθειας και ενθάρρυνσης.
- **Η πολυπλοκότητα.** Για το στόχο, δηλαδή, που παρουσιάζει πολυπλοκότητα, να λαμβάνονται πρόνοιες ώστε να μην είναι δυσβάσταχτος, να δίνεται επαρκής χρόνος υλοποίησής του ή βελτίωσής του, καθώς και χρόνος για να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι προσδοκεί η διοίκηση από εκείνον και τι απαιτείται για την επίτευξη του στόχου.

Ο καθορισμός στόχων οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, διότι τους βοηθάει να εστιάσουν τις ενέργειές τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται σε πολλούς Οργανισμούς ως μέθοδος παρακίνησης

5.1.στ. Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία του J. Adams αναφέρει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν οι σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή οργανισμούς να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη. Η αίσθηση της δικαιοσύνης προκύπτει από μια σειρά συγκρίσεων, όπου αξιολογείται ο βαθμός προσφοράς και οι ανάλογες απολαβές των εργαζομένων του Οργανισμού.

Η **προσφορά** αφορά στην ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου, στα προσόντα του, στις γνώσεις, στη μόρφωση, στην εμπειρία, στην ικανότητά του, στην προσπάθεια και στις απαιτήσεις της εργασίας.

Οι **απολαβές** αφορούν στις αποδοχές, στις ανταμοιβές, στην αναγνώριση, στην αντιμετώπιση των εργαζομένων, στα δίκαια διοικητικά στελέχη, στις καλές συνθήκες εργασίας.

Η θεωρία της δικαιοσύνης αναφέρει ότι ένας εργαζόμενος βελτιώνει την ποιότητα ή την ποσότητα της εργασίας του αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με την ποσότητα που παράγει, ενώ αντίθετα υποβαθμίζει την ποιότητα ή μειώνει την παραγωγικότητα, αν θεωρεί ότι αδικείται.

Ο Adams επαληθεύτηκε μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες, ενώ η θεωρία του δε λαμβάνει υπόψη τις υπόλοιπες αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εστιάζει μόνο σε μία (της δικαιοσύνης).

Είναι γεγονός, όμως, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται δίκαια. Σε διαφορετική περίπτωση, θα νιώθουν αδικημένοι, θα είναι δυσαρεστημένοι και θα μειώνουν την απόδοσή τους ή θα αποχωρούν από την εργασία τους.

5.1.ζ. Η Θεωρία των Porter και Lawler - Υπόδειγμα της προσδοκίας

Η θεωρία των Porter και Lawler αναφέρει ότι η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος, εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

- Την αντίληψή του ότι η προσπάθειά του θα ανταμειφθεί.
- Την αξία που δίνει στην ανταμοιβή αυτή.
Η θεωρία αυτή στηρίζεται στις πιο κάτω μεταβλητές:
- Στην **προσπάθεια**, η οποία εξαρτάται από την παρακίνηση και τις προσδοκίες του εργαζομένου.
- Στην **απόδοση**, η οποία εξαρτάται από την απόδοση, την παρακίνηση, τις ικανότητες του εργαζομένου, το ρόλο του στον Οργανισμό και τα μέσα που του έχουν διαθέσει.
- Στις **ανταμοιβές**, οι οποίες εξαρτώνται από την απόδοση και είναι είτε εσωτερικές (και παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση ή με το πέρας του έργου), είτε εξωτερικές (και παρέχονται αργότερα), όπως είναι η αναγνώριση, η αντιστοιχία αμοιβής με απόδοση από εξωτερική πηγή κ.α.
- Στην **ικανοποίηση**, η οποία εξαρτάται από τις ανταμοιβές και τη δικαιοσύνη που νιώθει γι' αυτές ο εργαζόμενος σε σύγκριση με εκείνες των συναδέλφων του.

Αν και η θεωρία αυτή δεν έχει δοκιμαστεί εμπειρικά στην πλήρη μορφή της, η σημασία της έγκειται στο ότι προβαίνει σε σύνδεση ανάμεσα στην παρακίνηση, την απόδοση και την ικανοποίηση. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να εκτιμούν προσεκτικά τις παρεχόμενες ανταμοιβές, ενώ η απόδοση – ανταμοιβή - ικανοποίηση θα πρέπει να χαρακτηρίζει ολόκληρο το σύστημα της διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω σωστού προγραμματισμού, σχεδιασμού στόχων, καθηκόντων και ευθυνών στον Οργανισμό.

5.1.η. Συμπεράσματα για τις θεωρίες παρακίνησης

Από τις προαναφερόμενες θεωρίες παρακίνησης, διαπιστώνεται η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Δεν υπάρχει μία θεωρία, η οποία να μπορεί να ερμηνεύσει απόλυτα την

εργασιακή συμπεριφορά, αλλά η κάθε θεωρία απομονώνει και ερμηνεύει κάποιες όψεις της παρακίνησης.

Άλλωστε, σύμφωνα με την **ενδεχομενική προσέγγιση**, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα (μικρή αγορά, λίγες καινοτομίες) έχουν διαφορετικές δομές οργάνωσης από εκείνες που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (έντονος ανταγωνισμός, αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, διαρκείς καινοτομίες). Αντίστοιχα ο τύπος οργάνωσης θα είναι μηχανιστικός (εξειδίκευση, αυστηρό περιεχόμενο εργασίας, ιεραρχική δομή εξουσίας) και οργανικός (ομαδική εργασία, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων). Ανάλογα με την περίπτωση υπάρχει η κατάλληλη άσκηση Διοίκησης & Διαχείρισης.

Επίσης, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και η **τεχνολογική εκδοχή**. Η τεχνολογία θεωρείται πλέον καθοριστική μεταβλητή για την οργάνωση της δομής μιας επιχείρησης και του τρόπου που αλληλοσυνδέονται άτομα και τμήματα για την εκτέλεση ενός έργου. Αφορά κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για να μετατρέψει πρώτες ύλες & πληροφορίες σε αγαθά και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η Woodward κατέταξε τις επιχειρήσεις **με βάση τις τεχνικές μεθόδους** που χρησιμοποιούν σε συστήματα παραγωγής ενός προϊόντος ή μικρών παρτίδων, σε συστήματα μαζικής παραγωγής ή μεγάλων παρτίδων και συστήματα παραγωγής σε ροή.

Άλλες προσεγγίσεις είναι:

- **Ιαπωνική προσέγγιση** (το κύριο βάρος δίνεται στη συλλογική υπευθυνότητα, το συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων και τη συνεχή βελτίωση).
- **Ολική ποιότητα** (τεχνική του ιαπωνικού μάνατζμεντ, εφαρμογή κύκλων ποιότητας, βασική επιδίωξη η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η ποιότητα χαρακτηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης).
- **Τογιοτισμός** (αυτονομία συμμετεχόντων, ευελιξία, λιτή παραγωγή και εφαρμογή της αρχής πέντε μηδενικών σε: λάθη – βλάβες – γραφειοκρατία – αποθήκευση - καθυστερήσεις).
- **Ανασχεδιασμός** (δεν αρκούν οι βελτιώσεις σε μικρά βήματα, απαιτείται επανεξέταση οργάνωσης εκ βάθρων για ριζική μείωση του κόστους).
- **Ποσοτική προσέγγιση** (Χρησιμοποιεί μαθηματικά, στατιστική, κ.α. για τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων. Μέσα από την αλληλεπίδραση ανθρώπων,

διαδικασιών και μηχανημάτων επεξεργάζεται πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση).

- Η **διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους** είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνουν και ιεραρχούν τους στόχους από κοινού με τους υφισταμένους τους. Τα στάδια της διοίκησης με στόχους είναι:
 - (1) η εισαγωγή στο πρόγραμμα,
 - (2) ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και προσδιορισμός ευθύνης κάθε τμήματος,
 - (3) διάλογος για τον προσδιορισμό των στόχων,
 - (4) κατά τη διάρκεια υλοποίησης γίνεται αξιολόγηση και επανακαθορισμός των στόχων και
 - (5) τέλος αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.

6. Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες θα πρέπει να επιλεγεί η καταλληλότερη προς υλοποίηση. Η λήψη σωστών και ενδεδειγμένων αποφάσεων δεν είναι απλή διαδικασία, καθώς χρειάζονται πολλές πληροφορίες, γνώσεις, ποσοτικές μέθοδοι, ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και διαίσθηση. Συχνά δημιουργούνται προβλήματα στο εσωτερικό μίας επιχείρησης, γιατί διαταράσσονται ισορροπίες.

Τα στάδια λήψης αποφάσεων είναι:

- Το στάδιο **διάγνωσης** του προβλήματος,
- Το στάδιο εξεύρεσης και ανάλυσης των **εναλλακτικών λύσεων**, αφού έχουν συγκεντρωθεί και αξιολογηθεί όλες οι πληροφορίες που αφορούν το πρόβλημα,
- Το στάδιο **επιλογής της καλύτερης εναλλακτικής**, που μπορεί να εκπληρώσει καλύτερα τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και είναι ρεαλιστική,
- Τέλος, το στάδιο **υλοποίησης** της εναλλακτικής λύσης.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Όταν τα αποτελέσματα των επιμέρους εναλλακτικών λύσεων είναι βέβαια, τότε λαμβάνονται αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας. Προγραμματισμένες αποφάσεις κατά τη διεργασία λήψης αποφάσεων είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για το σωστό χειρισμό ορισμένων προβλημάτων. Οι μάνατζερ βασίζονται σε μη - προγραμματισμένες αποφάσεις όταν τα προβλήματα δεν είναι σωστά δομημένα. Ο τρόπος σκέψης που χαρακτηρίζει τους λήπτες αποφάσεων είναι **ορθολογικός** (επεξεργάζεται τις πληροφορίες με μια γραμμική διαδικασία και πολύ προσεκτικά) ή **διαισθητικός** (σκέφτονται δημιουργικά και χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και το συναίσθημα). Οι τρόποι λήψης αποφάσεων είναι:

- Καθοδηγητικός τρόπος λήψης αποφάσεων (χαρακτηρίζει άτομα με ορθολογικό τρόπο σκέψης και με μικρή ανοχή στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος).
- Αναλυτικός τρόπος λήψης αποφάσεων (ορθολογικός τρόπος σκέψης και αντιμετώπιση υψηλής αβεβαιότητας συνθηκών περιβάλλοντος).
- Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με την αντίληψη (ευρεία αντίληψη των πραγμάτων και υψηλή αβεβαιότητα).
- Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με τη συμπεριφορά (διαισθητικός τρόπος σκέψης και μικρός βαθμός αβεβαιότητας).

Όταν πρόκειται για λήψη **ομαδικών αποφάσεων**, οι πιο σύγχρονοι μέθοδοι λήψης τους είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique) και το μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

7. ΗΓΕΣΙΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ

Η Διεθνής Κοινότητα, μέσω του IMO, με σκοπό την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα, την προστασία του θαλασσίου περιβάλλοντος και την προστασία της περιουσίας θέσπισε αυστηρούς κανόνες:

- A) Σχετικά με την οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την εκπαίδευση των ναυτικών, την ασφάλεια των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων (ISM – International Safety Management Code – Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης),

- B) Για τους ναυτικούς διεθνή πρότυπα εκπαίδευσης, έκδοσης πιστοποιητικών και τήρηση φυλακών των ναυτικών (STCW).

7.1. Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM)

Με τον Κώδικα ISM, κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση (είτε διαχειρίστρια, είτε πλοιοκτήτρια, είτε ναυλώτρια) θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα ασφαλούς διαχείρισης (**Safety Management System**) μέσω του οποίου θα αποδεικνύονται και θα εξασφαλίζονται:

Η συμμόρφωση των υπό εκμετάλλευση πλοίων με τις Διεθνείς Συμβάσεις και την εσωτερική νομοθεσία του Κράτους της σημαίας.

Η συμμόρφωση με τους σχετικούς Κώδικες, πρότυπα ή οδηγίες που συνιστώνται από τους Διεθνείς Οργανισμούς, τις αρμόδιες κρατικές αρχές και τους αναγνωρισμένους νηογνώμονες.

Η εφαρμογή του «Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης», το οποίο δεν συνίσταται σε μία γενική αναφορά στους στόχους και τις επιδιώξεις της εταιρείας, αλλά περιγράφει και ταξινομεί όλες τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία κατά τομείς και συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Με τον Κώδικα, κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μια πολιτική για την ασφάλεια και την προστασία του θαλασσίου περιβάλλοντος, να εκδίδει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις που να εξασφαλίζουν τη σωστή τους εφαρμογή, να οργανώνει την επικοινωνία μεταξύ πλοίου και γραφείου, να καθορίζει διαδικασίες για την αναφορά των ναυτικών ατυχημάτων, να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και να μεριμνά για τον έλεγχο της λειτουργίας και της συνεχούς ενημέρωσης του συστήματος ποιότητας.

Ο Κώδικας ISM δεν υποκαθιστά ούτε αναπληρώνει τις αντίστοιχες διατάξεις του ΚΑΝΔ, των κανονισμών εργασίας στα πλοία και το λοιπό νομοθετικό πλαίσιο, που καθορίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Πλοιάρχου και των μελών του πληρώματος. Οι διαδικασίες και οι απαιτήσεις του ISM Code, αντιθέτως μάλιστα, βοηθούν τον πλοίαρχο, τους αξιωματικούς και τα υπόλοιπα μέλη πληρώματος, μέσω της

οργάνωσης, σχεδίασης και εκπαίδευσης που απαιτεί και επιβάλλει ο κώδικας, να γνωρίζουν καλύτερα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους.

Ο ISM Code καθορίζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθεί η εταιρεία και αποσαφηνίζει τους στόχους της που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

Την εξασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα.

Την πρόληψη του ανθρώπινου τραυματισμού.

Την πρόληψη της απώλειας ζωής.

Την αποφυγή της βλάβης του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα του θαλασσίου.

Την αποφυγή βλάβης σε περιουσία.

Ο ISM Code επιβάλλει στις εταιρείες να ορίζουν μέτρα, τα οποία να εξασφαλίζουν ότι η οργάνωση της ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να ανταποκριθεί σε κινδύνους, ατυχήματα, καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στις οποίες εμπλέκονται τα πλοία της. Έτσι, επιβάλλεται στις εταιρείες να προσδιορίσουν εκείνες τις καταστάσεις που θεωρούνται καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και επίσης να καθορίσουν εκείνες τις διαδικασίες και ενέργειες, με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζουν τα πλοία τους από κινδύνους και ατυχήματα και καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Με αυτή την απαίτηση, ο ISM Code θεωρεί ότι το περιστατικό έκτακτης ανάγκης δεν αποτελεί μόνο προσωπικό πρόβλημα του Πλοιάρχου. Μπορεί βέβαια ο Πλοίαρχος να έχει την τελική ευθύνη και αρμοδιότητα, αλλά η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να παρέχει στον Πλοίαρχο την οργάνωση, που θα τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τυχόν έκτακτες καταστάσεις.

7.1.α. Ανάπτυξη Σχεδίων

Από τον Κώδικα απαιτείται η ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης τόσο για την εταιρεία όσο και για το πλοίο. Τα σχέδια που θα εκπονηθούν για την εφαρμογή από το προσωπικό των πλοίων θα πρέπει να εξασφαλίζουν:

Διαδικασία περιγραφής και αναγνώρισης του συμβάντος.

Καθορισμός διαδικασιών και ενεργειών για την αντιμετώπιση του συμβάντος ανάλογα με τον τύπο του.

Οργάνωση συστήματος αποτελεσματικής αντιμετώπισης του συμβάντος (ορισμός ομάδος αντιμετώπισης του κινδύνου, ομάδας ελέγχου).

Ορισμός των αρμοδίων προσώπων για την αντιμετώπιση του συμβάντος και καθορισμός των καθηκόντων τους.

Καθορισμός διαδικασίας επικοινωνίας μεταξύ πλοίου και εταιρείας και αρμοδίων αρχών.

Καθορισμός μεθόδων επικοινωνίας και στο πλοίο.

Καθορισμός διαδικασιών αίτησης βοήθειας από τρίτους.

Καθορισμός προγράμματος εκπαίδευσης.

Τι περιλαμβάνουν: Τα σχέδια αντιμετώπισης περιστατικών έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να αναφέρουν μεθόδους ενεργειών και τρόπους αντιμετώπισης των περιστατικών εκείνων που έχουν σχέση με τη ναυτική πρακτική και τα μέσα και τον εξοπλισμό που διαθέτει το συγκεκριμένο πλοίο.

Έτσι, κατά τη σύνταξη των σχεδίων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ο τύπος του πλοίου, οι επικρατούσες καιρικές συνθήκες, η θέση στην οποία βρίσκεται το πλοίο, η γεωγραφική θέση του πλοίου, το είδος του φορτίου.

Καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που μπορούν να συμβούν στο πλοίο ή σε σχέση με αυτό:

Βλάβη κυρίων μηχανών και αξονικών συστημάτων, βλάβη μηχανισμού πηδαλιουχίας, απώλεια ηλεκτρικής ισχύος, κατασκευαστική ζημιά, προσάραξη, σύγκρουση, πυρκαγιά, εγκατάλειψη πλοίου, κατάκλιση και διαρροή στο πλοίο, πτώση ανθρώπου στη θάλασσα, έρευνα και διάσωση, σοβαρός τραυματισμός, ασθένεια, θάνατος, κλίση και μετατόπιση φορτίου, απώλεια ευστάθειας πλοίου, ζημιές από κακοκαιρία, πειρατεία, τρομοκρατία, ατύχημα από επικίνδυνα φορτία.

Επιπρόσθετα, ο Κώδικας προβλέπει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, είτε αυτά αφορούν την ίδια την εταιρεία ή τα πλοία της. Είναι σαφές ότι με τον Κώδικα ISM καθορίζονται με περισσότερη σαφήνεια οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις και των ναυτιλιακών εταιρειών.

7.1.β. Εφαρμογή / Πιστοποιητικά

Ο Κώδικας ISM εφαρμόζεται υποχρεωτικά σε πλοία που υπάγονται στις διατάξεις της Διεθνούς Συμβάσεως SOLAS, ως εξής:

- Επιβατηγά πλοία, συμπεριλαμβανομένων και των ταχύπλων, στα οποία περιλαμβάνονται τα δυναμικώς υποστηριζόμενα σκάφη που μεταφέρουν πάνω από 12 επιβάτες,
- Πετρελαιοφόρα δεξαμενόπλοια, χημικά δεξαμενόπλοια, υγραεριοφόρα πλοία, πλοία μεταφοράς χύμα φορτίου (Bulk carriers), υπόλοιπα φορτηγά πλοία (Container, Ro-Ro, ψυγεία) και φορτηγά ταχύπλοα ολικής χωρητικότητας 500 κόρων και άνω,
- Κινητές μονάδες γεώτρησης ανοικτής θαλάσσης (πλωτές εξέδρες εξόρυξης) 500 κ.ο.χ. και άνω.

Η εταιρεία και τα πλοία που διαχειρίζεται ελέγχονται από το κράτος ή τους αναγνωρισμένους οργανισμούς (νηογνώμονες) και εφόσον διαπιστώνεται η σωστή λειτουργία του ΣΑΔ χορηγούνται τα παρακάτω πιστοποιητικά:

- Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης (**Document of Compliance**): Αφορά στην εταιρεία που διαχειρίζεται πλοίο ή πλοία και αντίγραφό του τηρείται στο πλοίο.
- Πιστοποιητικό Ασφαλούς Διαχείρισης (**Safety Management Certificate – S.M.C.**) για κάθε υπόχρεο πλοίο.

Τα παραπάνω πιστοποιητικά μπορεί να ανακληθούν, όταν διαπιστωθεί ότι: α) δεν συμμορφώνονται με τους υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς, β) δεν εκδηλώνεται σε εύλογο χρόνο διορθωτική ενέργεια για αποκατάσταση της παρατήρησης που διαπιστώθηκε κατά την επιθεώρηση, γ) δεν υποβλήθηκε αίτηση για ανανέωση της ισχύος τους.

7.2. STCW (Convention on the Standards of Training, Certification and Watchkeeping of Seafarers)

Επιδίωξη της διεθνούς ναυτιλίας ήταν και εξακολουθεί να είναι η απόκτηση από όλους τους ναυτικούς ενός **ικανοποιητικού επιπέδου γνώσεων**, που θα εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα του πλοίου, την προστασία της ασφάλειας της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα, την προστασία του περιβάλλοντος.

Στατιστικά έχει επιβεβαιωθεί ότι το μεγαλύτερο μερίδιο ναυτικών ατυχημάτων οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα, εντός ή εκτός πλοίου. Τα στατιστικά στοιχεία από τη διερεύνηση των ναυτικών ατυχημάτων στο παρελθόν δείχνουν ότι ποσοστό 80% περίπου εξ αυτών οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα (Μηχανική βλάβη 20%, ανθρώπινο σφάλμα 65% [πλοιοκτήτες 5,5% + πλήρωμα 51,5% + πλοηγοί 6% + άλλοι λόγοι 3% + επισφαλείς πρακτικές 2,7% + σταθμοί ξηράς 0,7%], αίτια για διερεύνηση 8%, άλλα αίτια 7%, σύνολο 100%).

Αιτίες ναυτικών ατυχημάτων στα πλοία: Καιρικές συνθήκες 33%, προσαράξεις 14%, συγκρούσεις μεταξύ πλοίων 12%, κάθε είδους πυρκαγιές 20%, μηχανικές βλάβες 2%, ενώ τα υπόλοιπα μη εξακριβωμένα αίτια ανέρχονται στο 19%.

Ανθρώπινος παράγων στη ναυτιλία: Μπορεί να οριστεί ως οι διανοητικές, φυσικές και οι ικανότητες αντίληψης του πληρώματος και οι αλληλεπιδράσεις τους με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, είναι σημαντική η επίδραση του εξοπλισμού και του σχεδιασμού του συστήματος πάνω στην ανθρώπινη απόδοση, και πάνω από όλα, εκείνα τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη συμπεριφορά που συνδέεται με την ασφάλεια στην εργασία. Σύμφωνα με τους αλληλοασφαλιστικούς οργανισμούς των πλοιοκτητών (P + I clubs) τα ανθρώπινα λάθη διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Λάθη από έλλειψη γνώσης ή πείρας, περιλαμβανομένων και των λανθασμένων υπολογισμών (εσφαλμένη ναυτιλία ή ατυχής χειρισμός του πλοίου, μη συμμόρφωση από αμέλεια ή άγνοια με κανόνες και κανονισμούς, λανθασμένη φόρτωση ή στοιβάση του φορτίου, λανθασμένος χειρισμός υλικού ή μηχανημάτων, χρήση υλικού ή μηχανημάτων χωρίς εξουσιοδότηση, μη χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού).

Λάθη από ψυχικές καταστάσεις (πλήξη, θυμός, δυστυχία, στενοχώρια, κ.α.).

Λάθη από παράγοντες φυσιολογίας (ασθένεια, κούραση).

Λάθη από πλευράς επικοινωνίας (σύγχυση, διαφορετική γλώσσα κ.α.).

Λάθη χαρακτήρα (υπερηφάνεια, απροσεξία, αμέλεια, υπερεμπιστοσύνη, χρήση και επίδραση αλκοόλ και ναρκωτικών ουσιών).

Επίσης, η τεχνολογική πρόοδος και εξέλιξη, η οποία ενσωματώνεται στα πλοία (νέα συστήματα επικοινωνιών, αυτόματα συστήματα και συσκευές ναυσιπλοΐας, αυτοματοποιημένα μηχανοστάσια, πληροφορική κ.α.), απαιτεί ιδιαίτερες και εξειδικευμένες γνώσεις από τους χρήστες (ναυτικούς), οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν και να αξιοποιούν τα όργανα και την τεχνολογία για την ασφάλεια του πλοίου και του πληρώματος.

Έτσι, η Διεθνής κοινότητα με τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (ΙΜΟ), λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω λόγους και με στόχο την προαγωγή της ασφάλειας της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα και την προστασία του θαλασσίου περιβάλλοντος, καθιέρωσε για τους ναυτικούς διεθνή πρότυπα εκπαίδευσης, έκδοσης πιστοποιητικών και τήρησης φυλακών ναυτικών.

Η πρώτη προσπάθεια έγινε από τον ΙΜΟ το 1978, με την υιοθέτηση (Λονδίνο, 7 Ιουλίου 1978) της Διεθνούς Συμβάσεως για την εκπαίδευση, πιστοποίηση και φυλακές, γνωστής ως **STCW/78**. Η Σύμβαση αυτή κυρώθηκε από την Ελλάδα και έγινε μέρος του εσωτερικού (εθνικού) δικαίου με το Νόμο 1314/1983 και τέθηκε σε ισχύ στις 28 Απριλίου 1984.

Τον Ιούλιο του 1995, ο ΙΜΟ στοχεύοντας στη βελτίωση της STCW/78 και διαπιστώνοντας από την εφαρμογή της μερικά κενά ή αδυναμίες, προχώρησε σε συμπληρώσεις ή τροποποιήσεις και έτσι η Διεθνής Σύμβαση για τα ελάχιστα επίπεδα εκπαίδευσης, πιστοποίησης και τήρησης φυλακών των ναυτικών STCW/78 συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε. Έτσι προέκυψε η Δ.Σ. **STCW/95**, γνωστή και ως νέα ή αναθεωρημένη. Από την Ελλάδα, η αποδοχή των τροποποιήσεων έγινε με το Π.Δ. 132/97. Η Σύμβαση αυτή αποτελεί σημαντική εξέλιξη σε ότι αφορά την πρόοδο στον τομέα ασφάλειας της

ναυσιπλοΐας, δεδομένου ότι η επαγγελματική κατάρτιση των ναυτικών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για αυτό.

Με τη Σύμβαση γίνεται διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι ναυτικοί στα πλοία, ανάλογα με τις γνώσεις που πρέπει να κατέχουν, ως εξής:

α) Καθήκοντα: Διοικητικά (Πλοίαρχος, Υποπλοίαρχος, Α' και Β' Μηχανικός), επιχειρησιακά (υπόλοιπο πλήρωμα), υποστηρικτικά (κατώτερο πλήρωμα).

β) Λειτουργίες: Ναυσιπλοΐα, έχμαση και στοιβασία φορτίου, έλεγχος χειρισμού πλοίου και μέριμνα προσώπων πλοίου, συντήρηση και επισκευή, ραδιοεπικοινωνίες, καθήκοντα μηχανικού, ηλεκτρολογικός και ηλεκτρονικό έλεγχος.

Στον **Κανονισμό I/14** περιέχονται αναλυτικά οι ευθύνες των ναυτιλιακών εταιρειών βάσει των νέων απαιτήσεων της Σύμβασης. Από αυτή οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες:

Να γνωστοποιούν στο προσωπικό τους και να απαιτούν πλήρη εφαρμογή της Εθνικής νομοθεσίας και των διοικητικών μέτρων που λαμβάνονται από τη Διοίκηση για την υλοποίηση της Σύμβασης.

Να οργανώνουν και εφόσον απαιτείται να αναθεωρούν τις διαδικασίες ναυτολόγησης ναυτικών στα πλοία τους.

Να σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και να οργανώνουν την πρακτική εκπαίδευση του προσωπικού των πλοίων τους.

Να εξασφαλίζουν ότι οι ελάχιστες ώρες ανάπαυσης του πληρώματος που αφορούν την εκτέλεση φυλακών τηρούνται και να δίνονται έγγραφες οδηγίες στον Πλοίαρχο σχετικά με το θέμα αυτό και να ελέγχουν συστηματικά την τήρηση αυτών των οδηγιών, ορίζοντας αρμόδιο πρόσωπο. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την STCW 78/95 απαιτείται ελάχιστος χρόνος ανάπαυσης των μελών πληρώματος δέκα ώρες το 24ωρο, από τις οποίες οι 6 συνεχόμενες.

Να ελέγχουν τα πιστοποιητικά των πληρωμάτων, τα οποία πιστοποιητικά πρέπει να είναι σύμφωνα με τον τύπο που καθορίζει η Σύμβαση. Επίσης, η στελέχωση (επάνδρωση) των πλοίων τους, τόσο σε αριθμό μελών όσο και σε αποδεικτικά ναυτικής ικανότητας να είναι σύμφωνα με το πιστοποιητικό ασφαλούς συνθέσεως.

Να τηρούν αρχείο όλων των ναυτικών που ναυτολογούνται στα πλοία τους, αναφορικά με την υγειονομική καταλληλότητά τους, εκπαίδευση, εμπειρία, επαγγελματική ικανότητα και καταλληλότητα πιστοποιητικών ικανότητας.

Να παρέχουν εύλογο χρόνο στο νεοπροσλαμβανόμενο ναυτικό, ώστε να έχει την ευκαιρία να εξοικειωθεί με τον εξοπλισμό του πλοίου που θα χειρίζεται ή θα χρησιμοποιεί, καθώς και για τις διαδικασίες τήρησης φυλακών ασφαλείας, περιβαλλοντικής προστασίας και περιστάσεων ανάγκης, τις οποίες χρειάζεται να γνωρίζει, προκειμένου να εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του.

Ακόμη να δίνουν γραπτές οδηγίες στου Πλοιάρχους σχετικά με την πολιτική της εταιρείας και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την εξοικείωση των νέων μελών του πληρώματος, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν τα ακριβή καθήκοντά τους, τα χαρακτηριστικά του πλοίου, διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτων συμβάντων.

Να ενημερώνουν τους Πλοιάρχους για τις αλλαγές στην Εσωτερική και τη Διεθνή νομοθεσία.

Να οργανώνουν πάνω στο πλοίο εκπαίδευση των ναυτικών.

Επιβαλλόμενες ποινές στις εταιρείες: Για παραβάσεις των παραπάνω υποχρεώσεων που απορρέουν από τον ISM Code και STCW προβλέπονται, κατά το άρθρο 45 ΚΔΝΔ, διοικητικές κυρώσεις σε βάρος του πλοίου (κράτηση πλοίου, απαγόρευση απόπλου, διοικητικό πρόστιμο) και δεν προβλέπονται ποινικές κυρώσεις σε βάρος των υπευθύνων της εταιρείας. Ενδέχεται, όμως, εάν διαπιστωθεί ότι εξαιτίας αυτών των ενεργειών ή παραλείψεων εκ μέρους της εταιρείας, προκλήθηκε αξιόποινη πράξη, να εφαρμοστούν σε βάρος των υπευθύνων στελεχών ή εκπροσώπων της εταιρείας, οι αντίστοιχες διατάξεις του Π.Κ.

Με την απόφαση Α 481 του ΙΜΟ καθορίσθηκε ότι κάθε πλοίο, στο οποίο εφαρμόζεται η Δ.Σ. STCW/78 θα εφοδιάζεται με έγγραφο του Κράτους της σημαίας του, στο οποίο θα αναγράφεται η **ελάχιστη ασφαλής σύνθεση** (καταστρώματος, μηχανής). Ο εφοδιασμός με πιστοποιητικό ασφαλούς συνθέσεως ή ισοδύναμο που εκδίδεται από την αρμόδια αρχή προβλέπεται και με τον Κανονισμό 13 του Κεφ. V της Δ.Σ. SOLAS 74/78.

Με τον Κανονισμό 1/14 της Δ.Σ. STCW/78, κάθε εταιρεία υποχρεούται να εξασφαλίζει ότι:

- Κάθε ναυτικός στον οποίο ανατίθεται εργασία σε οποιοδήποτε πλοίο της διαθέτει κατάλληλο πιστοποιητικό ικανότητας,
- Τα πλοία της επανδρώνονται με ασφαλή σύνθεση πληρώματος,
- Οι ναυτικοί κατά την ανάληψη εργασίας σε οποιοδήποτε πλοίο της είναι εξοικειωμένοι με τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους, τον εξοπλισμό του πλοίου και έχουν δυνατότητες συντονισμού σε κατάσταση ανάγκης και να εκτελέσουν καθήκοντα ζωτικής σημασίας για την ασφάλεια ή τον περιορισμό ρύπανσης.

Από το άρθρο VI της Δ.Σ. προβλέπεται από τις αρμόδιες Αρχές να χορηγούνται πιστοποιητικά στους Πλοιάρχους, Αξιωματικούς και στο κατώτερο πλήρωμα. Με τα πιστοποιητικά αυτά θα πιστοποιείται ότι οι κάτοχοί τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της Σύμβασης, όσον αφορά στην υπηρεσία, ηλικία, υγειονομική καταλληλότητα, εκπαίδευση, προσόντα και εξετάσεις.

Σύμφωνα με τα **άρθρα 11 επ. του Π.Δ. 141/2014 «Προϋποθέσεις απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και δικαιώματα υπηρεσίας στα πλοία και άλλες διατάξεις - Αντικατάσταση Προεδρικού Διατάγματος 243/1998»**, όπως τροποποιημένο ισχύει (βλ. μεταξύ άλλων Π.Δ. 54/2016):

Για το **Δίπλωμα μηχανικού Α' τάξης Ε.Ν. (III/2)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

- α) *Θαλάσσια υπηρεσία 36 μηνών* μετά την απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Β' τάξης Ε.Ν., με ειδικότητα πρώτου ή δεύτερου μηχανικού σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 750 KW και

β) Κάτοχοι πτυχίου ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού τομέα) ή αντίστοιχων ισότιμων προς αυτά Σχολών του εξωτερικού, ή πτυχίου Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Σχολών εσωτερικού / εξωτερικού ή Ν.Ε.Κ.Ε.

γ) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε.

Οι κάτοχοι των παραπάνω ειδικών προσόντων αποκτούν δικαίωμα υπηρεσίας σε:

Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.

Για το **Δίπλωμα μηχανικού Β' τάξης Ε.Ν. (III/2 - III/3)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

α) *Θαλάσσια υπηρεσία 24 μηνών* μετά την απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Γ' τάξης Ε.Ν. με ειδικότητα αξιωματικού μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 750 KW.

β) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε.

γ) Κάτοχοι πτυχίου ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού τομέα) ή αντίστοιχων ισότιμων προς αυτά Σχολών του εξωτερικού, ή πτυχίου Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Σχολών εσωτερικού / εξωτερικού ή Ν.Ε.Κ.Ε.

Οι κάτοχοι των παραπάνω ειδικών προσόντων αποκτούν δικαίωμα υπηρεσίας σε:

α) Δεύτερος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος,

β) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 3.500 Κ.Ω., εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα Β' Μηχανικού,

γ) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 4.000 K.W., που εκτελούν παράκτιους πλόες, εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα Β' Μηχανικού.

Για το **Δίπλωμα μηχανικού Γ' τάξης Ε.Ν. (III/1)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

α) Θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών κατευθυνόμενης εκπαίδευσης, με ειδικότητα μηχανής, σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW και δίπλωμα ΑΕΝ Μηχανικών ή ισότιμης σχολής εσωτερικού/ εξωτερικού ή Ν.Ε.Κ.Ε.

β) Θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών, κατευθυνόμενης εκπαίδευσης, με ειδικότητα μηχανής, σε μηχανοστάσια πλοίων χωρητικότητας πάνω από 1500 ο.χ. που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW και πτυχίο Μηχανολόγου ή Ναυπηγού Μηχανικού ως ισχύουν κάθε φορά από την κείμενη νομοθεσία ή Μηχανικού Οχημάτων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού τομέα) ή αντίστοιχων ισότιμων προς αυτά Σχολών του εξωτερικού, μετά από Απόφαση Επιτροπής άρθρου 35 παρόντος διατάγματος.

γ) Θαλάσσια υπηρεσία μηχανής 24 μηνών, σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW, από την οποία 12 μήνες κατευθυνόμενη εκπαίδευση σε πλοία χωρητικότητας πάνω από 1500 ο.χ., και απολυτήριο Επαγγελματικού Λυκείου (ΕΠΑ.Λ.) Τομέα Ναυτικού Μηχανικών, ή αντίστοιχης ισότιμης σχολής, και επιτυχής αποφοίτηση από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Μηχανικών Γ' Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε.

δ) Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση σε πλοία, θα πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού και θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) / Μηχανικών, που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση. Κατά την θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 6 μηνών τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη, ο υποψήφιος θα εκπαιδεύεται στα καθήκοντα τήρησης φυλακής μηχανής αντίστοιχα, υπό την επίβλεψη

προσόντouxου αξιωματικού που θα αποδεικνύονται με σχετική εγγραφή στο προαναφερόμενο εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης.

ε) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. στους παρακάτω κύκλους: ΒΑΣΙΚΟΣ -ΣΩΣΤΙΚΑ (εκπαίδευση ταχυπλόων λέμβων διάσωσης μόνον όταν έχουν ανατεθεί σχετικά καθήκοντα) ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΠΥΡΟΣΒΕΣΗ - ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

Οι κάτοχοι των παραπάνω ειδικών προσόντων αποκτούν δικαίωμα υπηρεσίας σε:

- α) Τρίτος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.
- β) Δεύτερος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 3.000 KW, (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα Γ' Μηχανικού).
- γ) Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 750 KW.
- δ) Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 2.250 KW εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία ως Αξιωματικός Μηχανοστασίου 24 μηνών, εκ των οποίων 12 μήνες με ειδικότητα Β' Μηχανικού σε μηχανοστάσιο ίδιας υποδύναμης.

Για το **Πτυχίο μηχανοδηγού Α' τάξης Ε.Ν. (III/4 – III/5)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

Συνολική θαλάσσια υπηρεσία 36 μηνών, με ειδικότητα μηχανής, σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 50 KW και πτυχίο μηχανοδηγού Β'.

Τα δικαιώματα υπηρεσίας που χορηγούνται είναι:

- α) Μηχανοδηγός πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος.
- β) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 750 KW.
- γ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανοστασίου.

Μεταβατική Διάταξη: Κάτοχοι πτυχίου Μηχανοδηγού Α' τάξης Ε.Ν., οι οποίοι έχουν θαλάσσια υπηρεσία μηχανής 12 μηνών κατά την τελευταία πενταετία, πριν την 01-01-2012, αποκτούν το προβλεπόμενο από το παρόν ΠΔ (141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει) πτυχίο Μηχανοδηγού Α' τάξης Ε.Ν.

Για το **Πτυχίο μηχανοδηγού Β' τάξης Ε.Ν. (III/4 – III/5)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

α) Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 30 KW για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή δημοτικού εφόσον έχουν αποφοιτήσει μέχρι και το έτος 1980 από το δημοτικό, ή 3 μηνών για τους κατόχους πτυχίου Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑΣ) ειδικοτήτων Εργαλειομηχανών CNC, Τεχνιτών Εργαλειομηχανών. Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 3 μηνών από τη συνολικά απαιτούμενη, αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου που κινείται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο που ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωση του από τον Διευθυντή Σπουδών ή τον νόμιμο αναπληρωτή της Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) / Μηχανικών που του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. στους παρακάτω κύκλους: ΒΑΣΙΚΟΣ -ΣΩΣΤΙΚΑ (εκπαίδευση ταχυπλόων λέμβων διάσωσης μόνον όταν έχουν ανατεθεί σχετικά καθήκοντα) - ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΠΥΡΟΣΒΕΣΗ - ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ και GMDSS ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ.

Τα δικαιώματα υπηρεσίας που χορηγούνται είναι:

α) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανοστασίου.

β) Λιπαντής - Χειριστής μηχανής πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει συνολική θαλάσσια υπηρεσία 15 μηνών με ειδικότητα μηχανής).

γ) Μηχανοδηγός Β' πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει συνολική θαλάσσια υπηρεσία 15 μηνών με ειδικότητα μηχανής).

δ) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 150 KW (εφόσον έχει συνολική θαλάσσια υπηρεσία 15 μηνών με ειδικότητα μηχανής).

ε) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 550 KW (εφόσον έχει συνολική θαλάσσια υπηρεσία 24 μηνών με ειδικότητα μηχανής).

Μεταβατική Διάταξη: Κάτοχοι πτυχίου Μηχανοδηγού Β' τάξης Ε.Ν. ή λιπαντή ή άδειας χειριστή μηχανής, οι οποίοι έχουν θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών κατά την τελευταία πενταετία, πριν την 01-01-2012, αποκτούν το προβλεπόμενο από το παρόν πτυχίο Μηχανοδηγού Β' τάξης Ε.Ν. με όλα τα δικαιώματα υπηρεσίας της ανωτέρω παρ. 2.

Ως προς τα απαιτούμενα ειδικά προσόντα απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και δικαιώματα υπηρεσίας *ηλεκτρολόγων και ηλεκτροτεχνιτών* ειδικότερα, για το **Δίπλωμα Ηλεκτρολόγου Εμπορικού Ναυτικού (III/6)** τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

α) Θαλάσσια υπηρεσία

αα) 12 μηνών με ειδικότητα ηλεκτρολόγου, ηλεκτροτεχνίτη ή βοηθού ηλεκτρολόγου σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW, από την οποία 6 μήνες κατευθυνόμενη εκπαίδευση, για τους κατόχους πτυχίου Ηλεκτρολόγου Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε., ή

ββ) 12 μηνών με ειδικότητα ηλεκτρολόγου, ηλεκτροτεχνίτη ή βοηθού ηλεκτρολόγου σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW, από την οποία 6 μήνες κατευθυνόμενη εκπαίδευση, για τους κατόχους πτυχίου Ηλεκτρολόγου Μηχανικού ως ισχύει κάθε φορά από την κείμενη νομοθεσία ή Μηχανικού Αυτοματισμού ή Ηλεκτρονικού ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού

τομέα), ή αντίστοιχων ισοτίμων προς αυτά Σχολών του εξωτερικού, και επιτυχής αποφοίτηση από το Ειδικό Τμήμα Ηλεκτρολόγων Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. γγ) 36 μηνών με ειδικότητα ηλεκτρολόγου, ηλεκτροτεχνίτη ή βοηθού ηλεκτρολόγου σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW για τους κατόχους απολυτηρίου ΕΠΑ.Λ. τομέα Ηλεκτρολογίας, Ηλεκτρονικής και Αυτοματισμού ή Ι.Ε.Κ. τομέα ηλεκτρολογικού, και επιτυχής αποφοίτηση από το Ειδικό Τμήμα Ηλεκτρολόγων Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Το ήμισυ από τη συνολικά απαιτούμενη θαλάσσια υπηρεσία μπορεί να έχει διανυθεί με ειδικότητα προσωπικού μηχανής.

β) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. στους παρακάτω κύκλους: ΒΑΣΙΚΟΣ - ΣΩΣΤΙΚΑ (εκπαίδευση ταχυπλόων λέμβων διάσωσης μόνον όταν έχουν ανατεθεί σχετικά καθήκοντα) - ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΠΥΡΟΣΒΕΣΗ - ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

γ) Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση σε πλοία, πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού και τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) / Μηχανικών, που του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

δ) Η εφαρμογή της υποπερίπτωσης (αα) της περίπτωσης (α) της παραγράφου 1 τίθεται σε ισχύ μετά την έναρξη λειτουργίας της Δημόσιας Σχολής Ε.Ν.

ε) Η εφαρμογή των υποπεριπτώσεων (ββ) και (γγ) της περίπτωσης (α) της παραγράφου 1 τίθεται σε ισχύ μετά την έναρξη λειτουργίας του Ειδικού Τμήματος Ηλεκτρολόγων Δημόσιας Σχολής Ε.Ν.

Το δικαίωμα υπηρεσίας που αποκτάται είναι: Ηλεκτρολόγος σε πλοία που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.

Μεταβατική Διάταξη: α) Κάτοχοι διπλώματος Ηλεκτρολόγου Ε.Ν. ή Πρακτικού Ηλεκτρολόγου Ε.Ν., οι οποίοι έχουν αποκτήσει το δίπλωμά τους πριν την 01-01-2012, αποκτούν το προβλεπόμενο από το παρόν δίπλωμα Ηλεκτρολόγου Εμπορικού Ναυτικού, β) Κάτοχοι διπλώματος Ηλεκτρολόγου Ε.Ν. ή Πρακτικού Ηλεκτρολόγου Ε.Ν., οι οποίοι έχουν υπηρετήσει με ειδικότητα ηλεκτρολόγου, ηλεκτροτεχνίτη, δόκιμου ηλεκτρολόγου, βοηθού ηλεκτρολόγου ή προσωπικού μηχανής επί 12 μήνες κατά την τελευταία πενταετία πριν την

01-01-2012, αποκτούν το προβλεπόμενο από το παρόν δίπλωμα Ηλεκτρολόγου Εμπορικού Ναυτικού.

Για την **Άδεια Ηλεκτροτεχνίτη Εμπορικού Ναυτικού (III/7)**, τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται είναι:

α) Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών με ειδικότητα ηλεκτρολόγου, ηλεκτροτεχνίτη ή προσωπικού μηχανής σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW για τους κατόχους είτε πτυχίου Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑ.Σ.) είτε ΕΠΑΛ είτε Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) είτε ΤΕΕ ειδικότητας Τεχνιτών Ηλεκτρολογικών Εργασιών.

β) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. στους παρακάτω κύκλους: ΒΑΣΙΚΟΣ -ΣΩΣΤΙΚΑ (εκπαίδευση ταχυπλόων λέμβων διάσωσης μόνον όταν έχουν ανατεθεί σχετικά καθήκοντα).

Το δικαίωμα υπηρεσίας που αποκτάται είναι: Βοηθός Ηλεκτρολόγου σε πλοία που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.

Μεταβατική Διάταξη: Ναυτικοί οι οποίοι έχουν υπηρετήσει με ειδικότητα βοηθού ηλεκτρολόγου επί 12 μήνες κατά την τελευταία πενταετία πριν 01-01-2012, αποκτούν την προβλεπόμενη από το παρόν άδεια Ηλεκτροτεχνίτη Εμπορικού Ναυτικού. Έξι μήνες, από τη συνολικά απαιτούμενη θαλάσσια υπηρεσία μπορεί να έχει διανυθεί με ειδικότητα προσωπικού μηχανής.

Πρόσθετα ειδικά προσόντα προσωπικού δεξαμενοπλοίων

Αξιωματικοί και κατώτεροι ναυτικοί με καθήκοντα και ευθύνες για το φορτίο ή τα μέσα φορτοεκφόρτωσης σε πετρελαιοφόρα και χημικά δεξαμενόπλοια, πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό μετά από θαλάσσια υπηρεσία τουλάχιστον 3 μηνών σε πετρελαιοφόρο ή χημικό δεξαμενόπλοιο, ή επιτυχή αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα βασικής εκπαίδευσης του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. (άρθρο 19 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει).

Προχωρημένη εκπαίδευση σε πετρελαιοφόρα δεξαμενόπλοια (V/1-1, παρ.3)

Πλοίαρχοι, Υποπλοίαρχοι, Πρώτοι και Δεύτεροι Μηχανικοί και οποιοδήποτε πρόσωπο (π.χ αντλιωρός) με άμεση ευθύνη για τη φόρτωση, εκφόρτωση, μεταφορά, χειρισμό φορτίου, καθαρισμό δεξαμενών ή άλλων σχετικών με το φορτίο εργασιών σε πετρελαιοφόρα δεξαμενόπλοια, πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό μετά από:

1. Βασική εκπαίδευση όπως περιγράφεται στο άρθρο 19 του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος.
2. Θαλάσσια υπηρεσία:
 - α) 3 μηνών σε πετρελαιοφόρο δεξαμενόπλοιο ή
 - β) 1 μηνός σε πετρελαιοφόρο δεξαμενόπλοιο, ως υπεράριθμος, κατά την οποία να έχουν διεξαχθεί τουλάχιστον τρεις φορτώσεις και τρεις εκφορτώσεις, με τήρηση εγχειριδίου κατευθυνόμενης εκπαίδευσης από τον υποψήφιο, το οποίο ελέγχεται για την κανονική του συμπλήρωσή του από το ΚΕΣΕΝ.
3. Επιτυχής αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα προχωρημένης εκπαίδευσης του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. (άρθρο 20 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει).

Προχωρημένη εκπαίδευση σε χημικά δεξαμενόπλοια (V/1-1, παρ.5)

Πλοίαρχοι, Υποπλοίαρχοι, Πρώτοι και Δεύτεροι Μηχανικοί και οποιοδήποτε πρόσωπο (π.χ αντλιωρός) με άμεση ευθύνη για τη φόρτωση, εκφόρτωση, μεταφορά, χειρισμό φορτίου, καθαρισμό δεξαμενών ή άλλων σχετικών με το φορτίο εργασιών σε χημικά δεξαμενόπλοια, πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό μετά από:

1. Βασική εκπαίδευση όπως περιγράφεται στο άρθρο 19 του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος.
2. Θαλάσσια υπηρεσία:
 - α) 3 μηνών σε χημικό δεξαμενόπλοιο ή

β) 1 μηνός σε χημικό δεξαμενόπλοιο, ως υπεράριθμος, κατά την οποία να έχουν διεξαχθεί τουλάχιστον τρεις φορτώσεις και τρεις εκφορτώσεις, με τήρηση εγχειριδίου κατευθυνόμενης εκπαίδευσης από τον υποψήφιο, το οποίο ελέγχεται για την κανονική του συμπλήρωσή του από το ΚΕΣΕΝ.

3. Επιτυχής αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα προχωρημένης εκπαίδευσης του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. (άρθρο 21 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει).

Βασική εκπαίδευση σε υγραεριοφόρα δεξαμενόπλοια (V/1-2, παρ.1)

Αξιωματικοί και κατώτεροι ναυτικοί με καθήκοντα και ευθύνες για το φορτίο ή τα μέσα φορτοεκφόρτωσης σε υγραεριοφόρα δεξαμενόπλοια, πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό μετά από θαλάσσια υπηρεσία τουλάχιστον 3 μηνών σε υγραεριοφόρο, ή επιτυχή αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα βασικής εκπαίδευσης του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. (άρθρο 22 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει)

Προχωρημένη εκπαίδευση σε υγραεριοφόρα δεξαμενόπλοια (V/1-2, παρ.3)

Πλοίαρχοι, Υποπλοίαρχοι, Πρώτοι και Δεύτεροι Μηχανικοί και οποιοδήποτε πρόσωπο (π.χ αντλιορός) με άμεση ευθύνη για τη φόρτωση, εκφόρτωση, μεταφορά, χειρισμό φορτίου, καθαρισμό δεξαμενών ή άλλων σχετικών με το φορτίο εργασιών σε υγραεριοφόρα δεξαμενόπλοια, πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό μετά από:

α) Βασική εκπαίδευση όπως περιγράφεται στο άρθρο 22 του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος.

β) Θαλάσσια υπηρεσία:

αα) 3 μηνών σε υγραεριοφόρο δεξαμενόπλοιο ή

ββ) ενός μηνός σε υγραεριοφόρο δεξαμενόπλοιο, ως υπεράριθμος, κατά την οποία να έχουν διεξαχθεί τουλάχιστον τρεις φορτώσεις και τρεις εκφορτώσεις, με τήρηση εγχειριδίου κατευθυνόμενης εκπαίδευσης από τον υποψήφιο, το οποίο ελέγχεται για την κανονική του συμπλήρωσή του από το ΚΕΣΕΝ.

γ) Επιτυχής αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα προχωρημένης εκπαίδευσης του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. ή Ν.Ε.Κ.Ε. (άρθρο 23 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει).

Προσωπικό επιβατηγών πλοίων

Επιπροσθέτως των απαιτούμενων ειδικών προσόντων για την έκδοση αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος Π.Δ., πρέπει να κατέχουν σχετικό πιστοποιητικό ειδικής εκπαίδευσης οι πλοίαρχοι, αξιωματικοί, μέλη πληρώματος και λοιπό προσωπικό που υπηρετεί σε επιβατηγά και επιβατηγά - οχηματαγωγά πλοία, που εκτελούν:

αα) διεθνείς πλόες και

ββ) πλόες μεταξύ ελληνικών λιμένων.

Εξαιρούνται της εφαρμογής των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου μέλη πληρωμάτων των παρακάτω κατηγοριών πλοίων:

αα) επιβατηγά πλοία που έχουν ολική χωρητικότητα κάτω των 650 ο.χ., και

ββ) επιβατηγά, επιβατηγά - οχηματαγωγά που εκτελούν πλόες μέχρι τοπικούς (άρθρο 24 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει).

Ειδική εκπαίδευση επιβατηγών πλοίων (V/2)

1. Ο Πλοίαρχος, οι αξιωματικοί και το λοιπό προσωπικό που είναι κατανεμημένο σε σταθμούς συγκέντρωσης στον πίνακα διαίρεσης πληρώματος προκειμένου να βοηθά τους επιβάτες σε καταστάσεις ανάγκης πρέπει να είναι εκπαιδευμένο στη διαχείριση πλήθους στο ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ.

2. Το προσωπικό που παρέχει άμεσες υπηρεσίες στους επιβάτες σε χώρους των επιβατών πρέπει να έχει εκπαιδευτεί σε θέματα ασφαλείας στο ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ.

3. Ο Πλοίαρχος, Υποπλοίαρχος, πρώτος και δεύτερος Μηχανικός και οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο κατανεμημένο σε σταθμούς συγκέντρωσης του πίνακα διαίρεσης πληρώματος υπεύθυνου για την ασφάλεια των επιβατών σε καταστάσεις ανάγκης, πρέπει

να έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα χειρισμού κρίσιμων καταστάσεων και ανθρώπινης συμπεριφοράς στο ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ.

4. Ο Πλοίαρχος, Υποπλοίαρχος, πρώτος και δεύτερος Μηχανικός και οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο με άμεση ευθύνη για την επιβίβαση - αποβίβαση επιβατών, φόρτωση εκφόρτωση ή ασφάλιση φορτίου, ή σφράγιση ανοιγμάτων κύτους, σε επιβατηγά - οχηματαγωγά πλοία, πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί στην ασφάλεια των επιβατών, του φορτίου και την ακεραιότητα του κύτους στο ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ.

5. Οι κατώτεροι ναυτικοί και λοιποί εργαζόμενοι στα επιβατηγά πλοία οι οποίοι εμπίπτουν στις περιπτώσεις των παραγράφων 1,2,3 και 4 του παρόντος άρθρου (άρθρο 25 Π.Δ. 141/2014, όπως τροποποιημένο ισχύει) δύνανται αντί της φοίτησης στα οικεία τμήματα του ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ, να εκπαιδεύονται στο πλοίο που πρόκειται να ναυτολογηθούν από τον προσοντούχο Πλοίαρχο αυτού στα γνωστικά αντικείμενα της διδακτέας ύλης των αντίστοιχων ως ανωτέρω τμημάτων εκπαίδευσης, ο οποίος θα τους χορηγεί σχετική βεβαίωση και θα γίνεται σχετική εγγραφή στο αντίστοιχο έντυπο εκπαίδευσης του πλοίου (άρθρο 25 Π.Δ. 141/2014).

Εξοικείωση (VI/1) (άρθρο 26 Π.Δ. 141/2014)

Όλοι οι ναυτικοί πριν αναλάβουν καθήκοντα επί του πλοίου και το λοιπό προσωπικό αυτού, εκτός των επιβατών, **πρέπει να λαμβάνουν οδηγίες από αρμόδιο προσοντούχο αξιωματικό του πλοίου για την εξοικείωση τους με το πλοίο**, γεγονός που θα αποδεικνύεται με σχετική εγγραφή στο αντίστοιχο έντυπο εκπαίδευσης του πλοίου, ώστε να είναι ικανοί:

1. Να επικοινωνούν με τα άλλα άτομα που είναι στο πλοίο για βασικά θέματα ασφαλείας και κατανόηση των ενδεικτικών συμβόλων ασφαλείας, των σημάτων και σημάνσεων συναγερμού.

2. Να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν όταν:

α) Ένα άτομο πέσει από το πλοίο στη θάλασσα.

- β) Εντοπισθεί πυρκαγιά ή καπνός.
- γ) Σημανθεί συναγερμός πυρκαγιάς ή εγκατάλειψης πλοίου.
- 3. Να εντοπίζουν τους σταθμούς συγκέντρωσης και επιβίβασης, καθώς και τις οδούς διαφυγής σε περίπτωση επείγουσας ανάγκης.
- 4. Να εντοπίζουν και να φορούν τα (ατομικά) σωσίβια.
- 5. Να σημαίνουν συναγερμό και να έχουν τις βασικές γνώσεις για τη χρήση των φορητών πυροσβεστήρων.
- 6. Να ενεργούν αμέσως για την αντιμετώπιση ενός ατυχήματος ή άλλου επείγοντος ιατρικού περιστατικού πριν να ζητήσουν περαιτέρω ιατρική βοήθεια στο πλοίο.
- 7. Να κλείνουν και να ανοίγουν τις ειδικές πυρίμαχες και υδατοστεγείς πόρτες που υπάρχουν στο συγκεκριμένο πλοίο, πλην όσων αποτελούν ανοίγματα των εξωτερικών τοιχωμάτων του κύτους.

ΣΥΝΕΧΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ (άρθρο 27 Π.Δ. 141/2014)

1. Οι Πλοίαρχοι και Αξιωματικοί καταστρώματος, μηχανοστασίου, ραδιοεπικοινωνιών και οι Ηλεκτρολόγοι Ε.Ν. κάθε πλοίου απαιτείται να εξασφαλίζουν **την ανά πενταετία θεώρηση** των κατεχομένων αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος Π.Δ/τος προς πιστοποίηση της συνεχούς ικανότητας και εκσυγχρονισμού των γνώσεων τους, προς τούτο δε πρέπει να διαθέτουν:

- α) Θαλάσσια υπηρεσία:
 - αα) δώδεκα (12) μηνών κατά την τελευταία πενταετία ή
 - ββ) τριών (3) μηνών κατά τους τελευταίους έξι (06) μήνες αμέσως πριν από την θεώρηση, ή
 - γγ) τριών (3) μηνών ως υπεράριθμοι με ειδικότητα αντίστοιχη του κατεχόμενου πιστοποιητικού, σε αμέσως προηγούμενο διάστημα της ημερομηνίας θεώρησης, ή

δδ) 3 μηνών με ειδικότητα μιας θέσης κατώτερης του κατεχόμενου πιστοποιητικού, σε αμέσως προηγούμενο διάστημα της ημερομηνίας θεώρησης, ή

β) επιτυχή αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα εκπαίδευσης ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ ή

γ) επιτυχή δοκιμασία σε αντίστοιχες εξετάσεις.

2. Επιπροσθέτως πρέπει να επιδεικνύουν την υγειονομική τους καταλληλότητα.

Θεώρηση πιστοποιητικών ασφάλειας δεξαμενοπλοίων /

Θεώρηση λοιπών πιστοποιητικών

1. Οι Πλοίαρχοι και Αξιωματικοί δεξαμενοπλοίων απαιτείται να εξασφαλίζουν την ανά πενταετία θεώρηση των πιστοποιητικών ασφάλειας δεξαμενοπλοίων σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος Π.Δ/τος προς πιστοποίηση της συνεχούς ικανότητας και εκσυγχρονισμού των γνώσεων τους, προς τούτο δε πρέπει να διαθέτουν:

α) εγκεκριμένη θαλάσσια υπηρεσία τουλάχιστον τριών (03) μηνών κατά την τελευταία πενταετία, εκτελώντας καθήκοντα αντίστοιχα του κατεχόμενου πιστοποιητικού ασφάλειας δεξαμενοπλοίων, ή

β) επιτυχή αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα εκπαίδευσης ΚΕΣΕΝ ή ΝΕΚΕ.

2. Επιπροσθέτως πρέπει να επιδεικνύουν την υγειονομική τους καταλληλότητα (άρθρο 28).

Θεώρηση πιστοποιητικών επιβατηγών και επιβατηγών - οχηματαγωγών πλοίων

Το προσωπικό των επιβατηγών πλοίων που εμπίπτει στις περιπτώσεις των παραγράφων 1, 3 και 4 του άρθρου 25 του παρόντος Π.Δ. απαιτείται να εξασφαλίζει την ανά πενταετία θεώρηση των κατεχόμενων πιστοποιητικών, προς τούτο δε πρέπει να διαθέτει:

α) επιτυχή αποφοίτηση από αντίστοιχο τμήμα εκπαίδευσης εκσυγχρονισμού των γνώσεων του ΚΕΣΕΝ ή Ν.Ε.Κ.Ε., ή

β) εγκεκριμένη θαλάσσια υπηρεσία τουλάχιστον έξι (6) μηνών κατά την τελευταία πενταετία, σε επιβατηγά πλοία (άρθρο 29).

7.3. Κώδικας ISPS – International Ship and Port Facility Security (Π.Δ. 56/2004)

Μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001, η 22^η σύνοδος της Γενικής Συνέλευσης του ΙΜΟ, το Νοέμβριο του 2001, συμφώνησε ομόφωνα ότι θα έπρεπε να καταρτισθούν νέα μέτρα σχετικά με την ασφάλεια των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων. Την 12^η Δεκεμβρίου 2002, με την απόφαση 2 της διπλωματικής διάσκεψης των συμβαλλομένων κυβερνήσεων της Διεθνούς Σύμβασης για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα υιοθετήθηκε ο Διεθνής Κώδικας για την ασφάλεια των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων (ISPS), που τροποποίησε τη SOLAS 74. Σε αυτόν τον Διεθνή Κώδικα για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (Κώδικα ISPS) καθώς στο Αρχείο Διαρκούς Σύνοψης (CSR), που υιοθετήθηκαν με το Π.Δ. 56/2004 (ΦΕΚ Α' 47), προστέθηκαν και κυρώθηκαν τροποποιήσεις (Π.Δ. 33/2010), όπως αυτές υιοθετήθηκαν με τις αριθμ. MSC 196(80)/20-05-2005 και MSC 198(80)/20-05-2005 Αποφάσεις της Επιτροπής Ναυτικής Ασφάλειας (MSC) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (ΙΜΟ).

Με τον Κώδικα αυτό, μεταξύ άλλων, καθιερώθηκε σε κάθε πλοίο να υπάρχει **Σχέδιο Ασφαλείας Πλοίου** εγκεκριμένο από αρχή, για τη διασφάλιση εφαρμογής στο πλοίο μέτρων που αποσκοπούν στην προστασία των ατόμων που βρίσκονται στο πλοίο, του φορτίου, των μονάδων μεταφοράς φορτίου, των εφοδίων του ιδίου του πλοίου από τον κίνδυνο να λάβει χώρα γεγονός που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια. Το σχέδιο ασφαλείας του πλοίου περιλαμβάνει, μεταξύ των άλλων, και **καθήκοντα για τον Πλοίαρχο και το υπόλοιπο πλήρωμα**, όπως:

Καθήκοντα προσωπικού του πλοίου που είναι επιφορτισμένο με καθήκοντα σχετικά με την ασφάλεια του πλοίου,

Διαδικασίες ελέγχου των σχετικών με την ασφάλεια δραστηριοτήτων,

Διαδικασίες εκπαίδευσης, γυμνασίων και ασκήσεων που σχετίζονται με το σχέδιο,

Διαδικασίες αναφοράς συμβάντων που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια,

Προσδιορισμού του αξιωματικού ασφαλείας του πλοίου,

Το προσωπικό του πλοίου που διεξάγει εσωτερικούς ελέγχους που είναι σχετικοί με την ασφάλεια του πλοίου (δοκιμές, ενεργοποίηση, απενεργοποίηση και ρύθμιση εκ νέου, περιορισμός εσφαλμένων συναγερμών).

Ως **Αξιωματικός Ασφαλείας Πλοίου** νοείται το άτομο πάνω στο πλοίο, το οποίο αναφέρεται στον Πλοίαρχο και έχει οριστεί από την εταιρεία ως υπεύθυνο για την ασφάλεια του πλοίου, την εφαρμογή του σχεδίου ασφαλείας του πλοίου, και ως σύνδεσμος μεταξύ των Υπευθύνων Ασφαλείας της Εταιρείας και της Λιμενικής εγκατάστασης. Σε κάθε πλοίο ορίζεται Αξιωματικός Ασφαλείας Πλοίου, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του οποίου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- 1) Τη διενέργεια τακτικών επιθεωρήσεων ασφαλείας του πλοίου, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται ενδεδειγμένα μέτρα ασφαλείας,
- 2) Τη διατήρηση και την εποπτεία της εφαρμογής του σχεδίου ασφαλείας του πλοίου, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε τροποποιήσεων του σχεδίου,
- 3) Το συντονισμό των σχετικών με την ασφάλεια πτυχών του χειρισμού του φορτίου και των εφοδίων του πλοίου με άλλο προσωπικό του πλοίου και με τους σχετικούς υπευθύνους ασφαλείας λιμενικών εγκαταστάσεων,
- 4) Την υποβολή προτάσεων για τροποποιήσεις του σχεδίου ασφαλείας του πλοίου,
- 5) Την αναφορά στον υπεύθυνο ασφαλείας της εταιρείας τυχόν ελλείψεων και μη συμμορφώσεων που προσδιορίζονται κατά τη διάρκεια εσωτερικών ελέγχων, περιοδικών επανεξετάσεων, επιθεωρήσεων ασφαλείας και διαπιστώσεων συμμόρφωσης, καθώς και την εφαρμογή διορθωτικών δράσεων,
- 6) Την αύξηση της ευαισθητοποίησης και της επαγρύπνησης επί του πλοίου σχετικά με την ασφάλεια,
- 7) Τη διασφάλιση επαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού του πλοίου, ως κρίνεται σκόπιμο,
- 8) Την αναφορά όλων των συμβάντων που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια,

- 9) Το συντονισμό της εφαρμογής του σχεδίου ασφαλείας του πλοίου με τον υπεύθυνο ασφαλείας της εταιρείας και το σχετικό υπεύθυνο ασφαλείας της Λιμενικής Εγκατάστασης και
- 10) Τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας, υποβολής σε δοκιμές, βαθμονόμησης και συντήρησης του εξοπλισμού ασφαλείας, εάν υπάρχει.

Ειδική ευθύνη των εταιρειών: Η εταιρεία πρέπει να διασφαλίζει ότι:

Το σχέδιο ασφαλείας του πλοίου περιέχει σαφή δήλωση, η οποία επισημαίνει την αρμοδιότητα του Πλοίαρχου και καθορίζει ότι Πλοίαρχος διαθέτει την υπερισχύουσα αρμοδιότητα και ευθύνη να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την ασφάλεια του πλοίου και να ζητά βοήθεια της εταιρείας ή οποιουδήποτε συμβαλλομένου κράτους, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Παρέχεται η απαραίτητη βοήθεια στον υπεύθυνο ασφαλείας της εταιρείας, στον Πλοίαρχο και στον αξιωματικό ασφαλείας του πλοίου για να επιτελούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, σύμφωνα με τον Κανονισμό.

Ο Πλοίαρχος διαθέτει πάντοτε επί του πλοίου πληροφορίες, οι οποίες επιτρέπουν στα αρμόδια εξουσιοδοτημένα όργανα να προσδιορίζουν: (α) ποιος είναι υπεύθυνος για το διορισμό των μελών του πληρώματος ή άλλων ατόμων που απασχολούνται ή έχουν προσληφθεί με οποιαδήποτε ιδιότητα στο πλοίο για τις ανάγκες του ιδίου του πλοίου, (β) ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους πλόες που εκτελεί το πλοίο και σε περίπτωση που το πλοίο εκτελεί πλόες σύμφωνα με τους όρους ναυλοσυμφώνου, ποια είναι τα συμβαλλόμενα στο ναυλοσύμφωνο μέρη.

Το άτομο που διορίζεται ως Υπεύθυνος Ασφαλείας Εταιρείας δύναται να ενεργεί ως υπεύθυνος ασφαλείας για ένα ή περισσότερα πλοία, ανάλογα με τον αριθμό ή τους τύπους των πλοίων που διαχειρίζεται η εταιρεία, με την προϋπόθεση ότι προσδιορίζεται σαφώς για ποια πλοία είναι υπεύθυνος. Μια εταιρεία μπορεί, ανάλογα με τον αριθμό ή τους τύπους των πλοίων που διαχειρίζεται, να διορίζει διάφορα άτομα ως υπευθύνους ασφαλείας εταιρείας, υπό την προϋπόθεση ότι προσδιορίζεται σαφώς για ποια πλοία είναι υπεύθυνο κάθε άτομο.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες του Υπευθύνου Ασφαλείας Εταιρείας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής:

Προειδοποιεί σχετικά με το βαθμό των απειλών, τις οποίες μπορεί να αντιμετωπίσει το πλοίο, με τη χρήση κατάλληλων αξιολογήσεων ασφαλείας και άλλων σχετικών πληροφοριών,

Διασφαλίζει την διενέργεια αξιολογήσεων ασφαλείας πλοίου,

Διασφαλίζει ότι εκπονείται, υποβάλλεται προς έγκριση και, εν συνεχεία, τίθεται σε εφαρμογή και διατηρείται το Σχέδιο Ασφαλείας Πλοίου,

Διασφαλίζει την τροποποίηση του σχεδίου ασφάλειας πλοίου, ως κρίνεται σκόπιμο, για τη διόρθωση ελλείψεων και την τήρηση των σχετικών με την ασφάλεια απαιτήσεων του συγκεκριμένου πλοίου,

Προγραμματίζει εσωτερικούς ελέγχους και επανεξετάσεις των σχετικών με την ασφάλεια δραστηριοτήτων,

Προγραμματίζει την αρχική και τις επακόλουθες επαληθεύσεις του πλοίου από την Αρχή ή τον αναγνωρισμένο οργανισμό ασφάλειας,

Διασφαλίζει την άμεση κάλυψη και αντιμετώπιση των ελλείψεων και των μη συμμορφώσεων που προσδιορίζονται κατά τη διάρκεια εσωτερικών ελέγχων, περιοδικών επανεξετάσεων, επιθεωρήσεων ασφάλειας και διαπιστώσεων συμμόρφωσης,

Συμβάλλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης και επαγρύπνησης σχετικά με την ασφάλεια,

Διασφαλίζει την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια του πλοίου,

Διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του αξιωματικού ασφάλειας του πλοίου και των σχετικών υπευθύνων ασφαλείας λιμενικών εγκαταστάσεων,

Διασφαλίζει τη συνεκτικότητα μεταξύ απαιτήσεων ασφαλείας και απαιτήσεων προστασίας,

Εάν χρησιμοποιούνται σχέδια ασφαλείας αδελφού πλοίου ή στόλου, διασφαλίζει ότι το σχέδιο για κάθε πλοίο αντικατοπτρίζει επακριβώς τις συγκεκριμένες για κάθε πλοίο πληροφορίες και

Διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται και διατηρούνται οποιεσδήποτε εναλλακτικές ή ισοδύναμες ρυθμίσεις έχουν εγκριθεί για ένα συγκεκριμένο πλοίο ή ομάδα πλοίων.

Στο **Σχέδιο Ασφάλειας πλοίου** πρέπει να ορίζονται τα επιχειρησιακά και τα υλικά μέτρα ασφαλείας τα οποία πρέπει να λαμβάνει το ίδιο το πλοίο για να διασφαλίζεται ότι λειτουργεί πάντοτε σε Επίπεδο ασφαλείας 1. Επίσης, στο σχέδιο πρέπει να ορίζονται τα πρόσθετα, ή ενισχυμένα, μέτρα ασφαλείας τα οποία μπορεί να λαμβάνει το ίδιο το πλοίο για τη μετάβαση και λειτουργία σε επίπεδο ασφαλείας 2 όταν λαμβάνει σχετικές οδηγίες. Επιπλέον, στο σχέδιο πρέπει να ορίζονται οι πιθανές δράσεις προετοιμασίας στις οποίες μπορεί να προβεί το πλοίο για να είναι δυνατή η άμεση ανταπόκριση στις οδηγίες οι οποίες ενδέχεται να εκδοθούν για το πλοίο από τα μέρη τα οποία αντιμετωπίζουν συμβάν που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια ή απειλή τέτοιου συμβάντος σε επίπεδο ασφαλείας.

Η εταιρεία και ο Αξιωματικός Ασφάλειας Πλοίου πρέπει να παρακολουθούν τη διαρκή ισχύ και αποτελεσματικότητα του σχεδίου, αναλαμβάνοντας μεταξύ άλλων τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων. Οι τροποποιήσεις των στοιχείων εγκεκριμένου σχεδίου, για τις οποίες η Αρχή έχει αποφασίσει ότι απαιτείται έγκριση, πρέπει να υποβάλλονται για έλεγχο και έγκριση πριν από την ενσωμάτωση τους στο εγκεκριμένο σχέδιο και την εφαρμογή τους από το πλοίο.

Το πλοίο πρέπει να φέρει Διεθνές Πιστοποιητικό Ασφάλειας Πλοίου το οποίο να αποδεικνύει τη συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις του κώδικα.

Όταν ένα πλοίο βρίσκεται σε λιμένα ή πλέει προς λιμένα συμβαλλομένου κράτους, το συμβαλλόμενο κράτος έχει το δικαίωμα να εφαρμόζει ποικίλα μέτρα ελέγχου και συμμόρφωσης σε σχέση με το συγκεκριμένο πλοίο. Το πλοίο υπόκειται σε επιθεωρήσεις ελέγχου από το κράτος του λιμένα, αλλά οι επιθεωρήσεις αυτές κανονικά δεν επεκτείνονται σε εξέταση του ίδιου του σχεδίου ασφαλείας πλοίου, εκτός από συγκεκριμένες περιστάσεις. Το πλοίο μπορεί, επίσης, να υποβληθεί σε πρόσθετα μέτρα ελέγχου, εάν η συμβαλλόμενη κυβέρνηση η οποία εφαρμόζει τα μέτρα ελέγχου και

συμμόρφωσης έχει λόγους να πιστεύει ότι έχει διακυβευτεί η ασφάλεια του πλοίου ή των λιμενικών εγκαταστάσεων τις οποίες επισκέφθηκε.

Επίσης, επί του πλοίου πρέπει να υπάρχουν στοιχεία, τα οποία κοινοποιούνται στα συμβαλλόμενα κράτη κατόπιν αιτήσεως, από τα οποία προκύπτει ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το προσωπικό του πλοίου, καθώς και σχετικά με ποικίλα ζητήματα που αφορούν τους πλόες που εκτελεί το πλοίο.

Τα πλοία που χρησιμοποιούν λιμενικές εγκαταστάσεις μπορεί να υπόκεινται στις επιθεωρήσεις και στα πρόσθετα μέτρα ελέγχου του κράτους λιμένα τα οποία αναφέρονται στον κανονισμό XI-2/9. Οι αρμόδιες αρχές μπορεί να ζητήσουν την παροχή πληροφοριών σχετικά με το πλοίο, το φορτίο του, τους επιβάτες και το προσωπικό πριν από την είσοδο του πλοίου στον λιμένα. Υπό συγκεκριμένες συνθήκες είναι δυνατή η απόρριψη αιτήματος εισόδου σε λιμένα.

Ορισμός του επιπέδου ασφάλειας

- **Επίπεδο ασφάλειας 1:** κανονικό, το επίπεδο στο οποίο λειτουργούν κανονικά πλοία και λιμενικές εγκαταστάσεις,
- **Επίπεδο ασφάλειας 2:** αυξημένο, το επίπεδο που εφαρμόζεται για όσο καιρό υπάρχει αυξημένος κίνδυνος επέλευσης συμβάντος που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια και
- **Επίπεδο ασφάλειας 3:** εξαιρετικό, το επίπεδο που εφαρμόζεται σε χρονικές περιόδους κατά τις οποίες υπάρχει η πιθανότητα να λάβει χώρα ή επίκειται συμβάν που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια.

Ο ορισμός επιπέδου ασφάλειας 3 πρέπει να αποτελεί εξαιρετικό μέτρο το οποίο εφαρμόζεται μόνον όταν υπάρχουν αξιόπιστες πληροφορίες σύμφωνα με τις οποίες είναι πιθανό να λάβει χώρα ή επίκειται συμβάν που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια. Επίπεδο ασφάλειας 3 πρέπει να ορίζεται μόνο για τη διάρκεια της προσδιορισμένης απειλής για την ασφάλεια ή του πραγματικού συμβάντος που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια. Παρόλο που τα επίπεδα ασφάλειας μπορεί να μεταβάλλονται από επίπεδο ασφάλειας 1, σε επίπεδο

ασφάλειας 2 και, τέλος, σε επίπεδο ασφάλειας 3, είναι επίσης πιθανό το επίπεδο ασφάλειας να μεταβληθεί από επίπεδο ασφάλειας 1 απευθείας σε επίπεδο ασφάλειας 3.

Ο πλοίαρχος του πλοίου έχει πάντοτε την τελική ευθύνη για την ασφάλεια του πλοίου. Ακόμη και σε επίπεδο ασφάλειας 3, ο Πλοίαρχος μπορεί να ζητήσει αποσαφήνιση ή τροποποίηση των οδηγιών οι οποίες εκδίδονται από εκείνους που αντιμετωπίζουν συμβάν που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια ή απειλή συμβάντος, εάν έχει λόγους να πιστεύει ότι η συμμόρφωση με οποιαδήποτε οδηγία ενδέχεται να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια του πλοίου.

Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας (ΥΑΕ) ή ο Αξιωματικός Ασφάλειας Πλοίου (ΑΑΠ) πρέπει να έρθει σε επαφή, το ταχύτερο δυνατόν, με τον υπεύθυνο ασφάλειας Λιμενικής Εγκατάστασης (ΥΑΛΕ) της Λιμενικής Εγκατάστασης την οποία σκοπεύει να επισκεφθεί το πλοίο για να βεβαιώσει το επίπεδο ασφάλειας που εφαρμόζεται για το συγκεκριμένο πλοίο στη Λιμενική Εγκατάσταση. Έχοντας δημιουργήσει διάυλο επικοινωνίας με το πλοίο, ο ΥΑΛΕ ενημερώνει το πλοίο για οποιαδήποτε επακόλουθη αλλαγή στο επίπεδο ασφάλειας της Λιμενικής Εγκατάστασης και παρέχει στο πλοίο οποιοσδήποτε πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια.

Παρόλο που μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις στις οποίες ένα μεμονωμένο πλοίο μπορεί να λειτουργεί σε υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας συγκριτικά με τη Λιμενική Εγκατάσταση την οποία επισκέπτεται, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί το πλοίο να έχει χαμηλότερο επίπεδο ασφάλειας από τη Λιμενική Εγκατάσταση την οποία επισκέπτεται. Εάν ένα πλοίο έχει υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας από τη Λιμενική Εγκατάσταση την οποία σκοπεύει να επισκεφθεί, ο ΥΑΕ ή ο ΑΑΠ ενημερώνει τον ΥΑΛΕ χωρίς καθυστέρηση. Ο ΥΑΛΕ αναλαμβάνει να διενεργήσει αξιολόγηση της συγκεκριμένης κατάστασης σε συνεννόηση με τον ΥΑΕ ή τον ΑΑΠ και να συμφωνήσει επί των ενδεδειγμένων μέτρων ασφάλειας με το πλοίο, τα οποία ενδέχεται να περιλαμβάνουν σύνταξη και υπογραφή Δήλωσης Ασφάλειας.

Αξιολόγηση ασφάλειας

Ο υπεύθυνος ασφάλειας της εταιρείας (ΥΑΕ) έχει την ευθύνη της διασφάλισης της διενέργειας αξιολόγησης ασφάλειας πλοίου για κάθε ένα από τα πλοία του στόλου της

εταιρείας. Παρόλο που ο ΥΑΕ δεν χρειάζεται να αναλαμβάνει προσωπικά όλα τα καθήκοντα που σχετίζονται με τη θέση, κάθε ΥΑΕ έχει την τελική ευθύνη για τη διασφάλιση της ορθής εκτέλεσης τους.

Πριν από την έναρξη της αξιολόγησης ασφάλειας πλοίου, ο ΥΑΕ πρέπει να διασφαλίζει ότι αξιοποιούνται οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση απειλής για τους λιμένες στους οποίους θα καταπλεύσει το πλοίο ή στους οποίους επιβιβάζονται ή αποβιβάζονται επιβάτες και σχετικά με τις λιμενικές εγκαταστάσεις και τα προστατευτικά μέτρα τους. Ο ΥΑΕ πρέπει να μελετά προηγούμενες αναφορές σχετικά με παρόμοιες ανάγκες όσον αφορά την ασφάλεια. Όπου είναι εφικτό, ο ΥΑΕ πρέπει να συναντά αρμόδιους επί του πλοίου και στις λιμενικές εγκαταστάσεις για να συζητά το σκοπό και τη μεθοδολογία της αξιολόγησης. Ο ΥΑΕ πρέπει να ακολουθεί την ειδική καθοδήγηση που μπορεί να παρέχουν τα συμβαλλόμενα κράτη.

Μια αξιολόγηση ασφάλειας πλοίου πρέπει να καλύπτει τα κατωτέρω στοιχεία επί του πλοίου ή εντός αυτού:

1. υλική ασφάλεια-
2. κατασκευαστική ακεραιότητα-
3. συστήματα ατομικής προστασίας-
4. διαδικαστικές πολιτικές-
5. συστήματα ραδιοεπικοινωνιών και τηλεπικοινωνιών, συμπεριλαμβανομένων υπολογιστικών συστημάτων και δικτύων και
6. άλλους χώρους οι οποίοι, εάν υποστούν βλάβη ή χρησιμοποιηθούν για αθέμιτη παρακολούθηση, θέτουν σε κίνδυνο πρόσωπα, περιουσιακά στοιχεία ή λειτουργίες επί του πλοίου ή εντός Λιμενικής Εγκατάστασης.

Στην αξιολόγηση ασφάλειας πλοίου πρέπει να εξετάζονται όλες οι πιθανές απειλές, στις οποίες μπορεί να περιλαμβάνονται και τα κατωτέρω είδη συμβάντων που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια:

- * ζημία ή καταστροφή του πλοίου ή Λιμενικής Εγκατάστασης, π.χ. από εκρηκτικούς μηχανισμούς, εμπρησμό, δολιοφθορά ή βανδαλισμό,

- * πειρατεία ή κατάληψη του πλοίου ή ατόμων επί του πλοίου,
- * παραβίαση φορτίου, βασικού εξοπλισμού ή βασικών συστημάτων του πλοίου ή εφοδίων του πλοίου,
- * μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση ή χρήση, περιλαμβανομένης της παρουσίας λαθρεπιβατών,
- * λαθρεμπόριο όπλων ή εξοπλισμού, περιλαμβανομένων όπλων μαζικής καταστροφής,
- * χρήση του πλοίου για τη μεταφορά ατόμων που επιδιώκουν την πρόκληση συμβάντος που θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια ή/και του εξοπλισμού τους,
- * χρήση του ίδιου του πλοίου ως όπλου ή ως μέσου πρόκλησης ζημιάς ή καταστροφής,
- * επιθέσεις από την πλευρά της θάλασσας, ενώ το πλοίο βρίσκεται σε θέση αγκυροβολιάς ή προσόρμισης και
- * επιθέσεις, ενώ το πλοίο βρίσκεται στη θάλασσα.

Ο ΥΑΕ και ο ΑΑΠ πρέπει να έχουν πάντοτε υπόψη την επίπτωση που μπορεί να έχουν τα μέτρα ασφάλειας στο προσωπικό του πλοίου το οποίο θα παραμείνει στο πλοίο για μεγάλες χρονικές περιόδους. Κατά την ανάπτυξη μέτρων ασφάλειας, πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην άνεση και στην προσωπική ζωή του προσωπικού του πλοίου, καθώς και στην ικανότητα του να διατηρεί την αποδοτικότητα του για μεγάλες χρονικές περιόδους.

Εκπαίδευση

Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας (ΥΑΕ), το αρμόδιο προσωπικό της εταιρείας στην ξηρά και ο Αξιωματικός Ασφάλειας Πλοίου (ΑΑΠ) πρέπει να έχουν γνώσεις και να έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με κάποια από τα κατωτέρω σημεία ή όλα τα κατωτέρω σημεία, κατά περίπτωση:

1. την ασφαλή διαχείριση,
2. τις σχετικές διεθνείς συμβάσεις, κώδικες και συστάσεις,
3. τη σχετική εθνική νομοθεσία και κανονισμούς,
4. τις ευθύνες και τους τομείς δραστηριότητας άλλων οργανισμών ασφάλειας,
5. τη μεθοδολογία διενέργειας αξιολόγησης ασφάλειας πλοίου,
6. τις μεθόδους επιθεώρησης και ελέγχου της ασφάλειας του πλοίου,
7. τις εργασίες και τις συνθήκες στα πλοία και στους λιμένες,
8. τα μέτρα ασφάλειας πλοίων και λιμενικών εγκαταστάσεων
9. την ετοιμότητα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και τα σχέδια αντιμετώπισης απρόοπτων καταστάσεων,
10. τις τεχνικές καθοδήγησης όσον αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση σε θέματα ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών και μέτρων ασφάλειας,
11. το χειρισμό κρίσιμων για την ασφάλεια πληροφοριών και της σχετικής με την ασφάλεια επικοινωνίας,
12. γνώση των υφιστάμενων απειλών για την ασφάλεια και των μοντέλων που ακολουθούνται,
13. την αναγνώριση και τον εντοπισμό όπλων, επικίνδυνων ουσιών και μηχανισμών,
14. την αναγνώριση, χωρίς διακρίσεις, των χαρακτηριστικών και μοντέλων συμπεριφοράς προσώπων τα οποία μπορεί να απειλήσουν την ασφάλεια,
15. τις τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παράκαμψη των μέτρων ασφάλειας,
16. τον εξοπλισμό και τα συστήματα ασφάλειας, καθώς και τους περιορισμούς όσον αφορά τη λειτουργία τους,
17. τις μεθόδους εξέτασης, επιθεώρησης, ελέγχου και παρακολούθησης,
18. τις μεθόδους σωματικής έρευνας προσώπων ή έρευνας πραγμάτων και διακριτικής εξέτασης,
19. γυμνάσια και ασκήσεις σχετικά με την ασφάλεια, συμπεριλαμβανομένων γυμνασίων και ασκήσεων σε συνεργασία με τις λιμενικές εγκαταστάσεις και
20. την αξιολόγηση των γυμνασίων και ασκήσεων σχετικά με την ασφάλεια.

Επιπροσθέτως, ο ΑΑΠ πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις και να έχει λάβει εκπαίδευση σχετικά με κάποια από τα κατωτέρω σημεία ή όλα τα κατωτέρω σημεία, κατά περίπτωση:

- το γενικό σχέδιο διαρρύθμισης του πλοίου,
- το Σχέδιο Ασφάλειας πλοίου και σχετικές διαδικασίες (συμπεριλαμβανομένων τρόπων ανταπόκρισης βάσει σεναρίων),
- τις τεχνικές διαχείρισης και ελέγχου πλήθους,
- τις λειτουργίες του εξοπλισμού και των συστημάτων ασφάλειας και
- την υποβολή σε δοκιμές, τη βαθμονόμηση και τη συντήρηση του εξοπλισμού και των συστημάτων ασφάλειας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

Τα μέλη του προσωπικού του πλοίου που είναι επιφορτισμένα με συγκεκριμένα σχετικά με την ασφάλεια καθήκοντα πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις και ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, περιλαμβανομένων, κατά περίπτωση:

1. γνώσης των υφιστάμενων απειλών για την ασφάλεια και των μοντέλων που ακολουθούνται,
2. της αναγνώρισης και του εντοπισμού όπλων, επικίνδυνων ουσιών και μηχανισμών,
3. της αναγνώρισης των χαρακτηριστικών και μοντέλων συμπεριφοράς προσώπων τα οποία μπορεί να απειλήσουν την ασφάλεια,
4. των τεχνικών οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παράκαμψη των μέτρων ασφάλειας,
5. των τεχνικών διαχείρισης και ελέγχου πλήθους,
6. των σχετιζόμενων με την ασφάλεια επικοινωνιών,
7. γνώσης των διαδικασιών έκτακτης ανάγκης και των σχεδίων αντιμετώπισης απροόπτων καταστάσεων,
8. των λειτουργιών εξοπλισμού και συστημάτων ασφάλειας,
9. της υποβολής σε δοκιμές, της βαθμονόμησης και της συντήρησης του εξοπλισμού και των συστημάτων ασφάλειας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού,
10. τεχνικών επιθεώρησης, ελέγχου και παρακολούθησης και

11. μεθόδων σωματικής έρευνας προσώπων, προσωπικών ειδών, αποσκευών, φορτίου και εφοδίων πλοίου.

Τα λοιπά μέλη του προσωπικού του πλοίου πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις όσον αφορά τις σχετικές διατάξεις του ΣΑΠ και να είναι εξοικειωμένα με αυτές, συμπεριλαμβανομένων:

1. της σημασίας και των επακόλουθων απαιτήσεων των διαφόρων επιπέδων ασφάλειας,
2. της γνώσης των διαδικασιών έκτακτης ανάγκης και των σχεδίων αντιμετώπισης απρόοπτων καταστάσεων,
3. της αναγνώρισης και του εντοπισμού όπλων, επικίνδυνων ουσιών και διατάξεων,
4. της αναγνώρισης, χωρίς διακρίσεις, των χαρακτηριστικών και μοντέλων συμπεριφοράς προσώπων τα οποία μπορεί να απειλήσουν την ασφάλεια και
5. των τεχνικών οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παράκαμψη των μέτρων ασφάλειας.

Γυμνάσια και ασκήσεις

Στόχος των γυμνασίων και των ασκήσεων είναι η διασφάλιση της κατάρτισης των μελών του προσωπικού του πλοίου όσον αφορά όλα τα σχετικά με την ασφάλεια καθήκοντα που τους ανατίθενται σε όλα τα επίπεδα ασφαλείας και ο προσδιορισμών ενδεχόμενων αδυναμιών όσον αφορά ζητήματα ασφαλείας που πρέπει να αντιμετωπίζονται.

Για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής των διατάξεων του σχεδίου ασφάλειας πλοίου, γυμνάσια θα λαμβάνουν χώρα **τουλάχιστον μία φορά κάθε τρεις μήνες. Επίσης, σε περίπτωση αντικατάστασης των μελών του προσωπικού του πλοίου σε ποσοστό άνω του 25%**, ανά πάσα στιγμή, και εάν υπάρχουν μέλη του προσωπικού τα οποία δεν έλαβαν μέρος σε κανένα γυμνάσιο στο συγκεκριμένο πλοίο κατά τους προηγούμενους 3 μήνες, λαμβάνει χώρα γυμνάσιο μέσα σε μία εβδομάδα από την αντικατάσταση. Στα γυμνάσια αυτά δοκιμάζονται μεμονωμένα στοιχεία του σχεδίου, όπως οι απειλές για την ασφάλεια. Διάφοροι τύποι ασκήσεων στις οποίες μπορεί να

συμμετέχουν οι υπεύθυνοι ασφάλειας της εταιρείας, οι υπεύθυνοι ασφάλειας λιμενικών εγκαταστάσεων, οι αρμόδιες αρχές των συμβαλλομένων κρατών, καθώς και οι αξιωματικοί ασφάλειας του πλοίου, εάν υπάρχουν, πρέπει να λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά ανά ημερολογιακό έτος, με τα διαστήματα που μεσολαβούν μεταξύ των ασκήσεων να μην υπερβαίνουν τους 18 μήνες. Στις ασκήσεις αυτές θα δοκιμάζονται οι επικοινωνίες, ο συντονισμός, η διαθεσιμότητα πόρων και η ανταπόκριση. Οι ασκήσεις αυτές μπορεί να είναι:

1. πλήρους κλίμακας ή ζωντανές,
2. επιτραπέζια προσομοίωση ή σεμινάρια ή
3. σε συνδυασμό με άλλες ασκήσεις που λαμβάνουν χώρα, όπως οι ασκήσεις έρευνας και διάσωσης και οι ασκήσεις αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης.

8. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HOFSTEDE

Η θεωρία του Hofstede περί διαστάσεων της κουλτούρας (**cultural dimension theory**) αναπτύχθηκε αρχικά με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε ο Geert Hofstede μεταξύ των 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, εγκαταστημένων σε διάφορες χώρες κατά την περίοδο 1967-1973. Ο G. Hofstede υποστήριξε πως επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μία ομάδες, αναπόφευκτα εμπεριέχουν διαφορετικά επίπεδα «**πνευματικού προγραμματισμού**», που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Για παράδειγμα:

- Το *Εθνικό* επίπεδο. Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από τη χώρα που γεννήθηκε, τη χώρα ή τις χώρες στις οποίες έζησε και μεγάλωσε.
- Το *Τοπικό, Θρησκευτικό και Γλωσσικό* επίπεδο. Ακόμα και σε μία μεμονωμένη χώρα είναι σύνηθες το φαινόμενο να παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.
- Το επίπεδο *Φύλου*. Πρόκειται για διαφορετικές κουλτούρες που δημιουργούνται στους άντρες και στις γυναίκες.
- Το επίπεδο *Γενιάς*. Διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεώτερες γενεές από τις παλαιότερες (παιδιά – γονείς - παππούδες).

- Το επίπεδο *Κοινωνικής Τάξης*. Αφορά στο επίπεδο μόρφωσης, στο επάγγελμα και στις διαφορετικές κάστες που δημιουργούνται σε μία κοινωνία.
- Το *Οργανωσιακό Επίπεδο*. Σχετίζεται με τη κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα, παρομοιάζεται με την προσωπικότητα του ατόμου - μία άυλη αλλά πάντοτε παρούσα δύναμη που δίνει τη σημασία, τη κατεύθυνση αλλά και τη βάση μίας πράξης. Όπως οι πράξεις και συμπεριφορές ενός ατόμου επηρεάζονται από τη προσωπικότητα του έτσι και σε έναν οργανισμό (σύνολο ανθρώπων) οι κοινές αξίες, νόρμες και τα πιστεύω επηρεάζουν τη στάση των υπαλλήλων και της διεύθυνσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συμπεριφορά με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητά του. Ο οργανισμός αποτελεί δηλαδή μια μικρογραφία της κοινωνίας και συνεπώς υπάρχει μια σχέση «αιτίου –αιτιατού» μεταξύ αυτού και της κουλτούρας.

Έκτοτε, η έρευνα ξέφυγε από τα επιχειρησιακά σύνορα και επικεντρώθηκε στην ανάλυση της κουλτούρας διαφόρων λαών. Σύμφωνα με τη θεωρία, **κάθε λαός διέπεται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην κουλτούρα του, που συνοψίζονται σε 6 σημεία (διαστάσεις)**. Η κατανόηση των διαστάσεων αυτών, μπορεί να βοηθήσει τον καθένα, με μεγάλα ποσοστά ασφάλειας, στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για συγκεκριμένες τάσεις, συμπεριφορές, επιλογές κ.λπ. του υπό εξέταση λαού. Όπως ήταν φυσικό, η θεωρία σύντομα βρήκε ενθουσιώδεις υποστηρικτές και με την πάροδο των χρόνων καθιερώθηκε σαν ένα πολύτιμο εργαλείο για πολλούς ειδικούς. Τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών αξιοποιήθηκαν κατά κόρον από κορυφαίους επαγγελματίες του διεθνούς Marketing, του Management, των Διεθνών Σχέσεων, της Διπλωματίας, της διαπολιτισμικής Ψυχολογίας κ.ά προκειμένου να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές & πολιτικές τους στα δεδομένα της κάθε χώρας.

Η θεωρία του Hofstede αρχικά εξετάστηκε σε σχέση με 4 διαστάσεις, αλλά σχετικά πρόσφατα (2010) το μοντέλο αυτό εξελίχθηκε σε μοντέλο 6 διαστάσεων. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

1. Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI)

Καταδεικνύει τον βαθμό αποδοχής σχέσεων εξουσίας (ή μη) μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Σε χώρες με υψηλό δείκτη ισχύος (όπως της Λατινικής Αμερικής κλπ), οι σχέσεις ιεραρχίας θεωρούνται φυσιολογικές, ενώ σε χώρες με χαμηλό δείκτη ισχύος (όπως η Σουηδία, Ισραήλ κλπ), κάτι τέτοιο δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με την κλίμακα να ξεκινά από το 1 και να καταλήγει στο 120, η Ελλάδα συγκεντρώνει 60 βαθμούς, ένα ενδιάμεσο σκορ, που δείχνει όμως μια ελαφρά τάση προς την υψηλότερη πλευρά του PDI. Σύμφωνα πάντα με την ανάλυση του Hofstede Centre πρόκειται για μία κοινωνία που πιστεύει στην ιεραρχία και θεωρεί τις ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων αποδεκτές.

2. Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού

Καταδεικνύει τον βαθμό που μια κοινωνία οργανώνεται σε ομάδες. Ορίζει με λίγα λόγια την ανεξαρτησία (ή την εξάρτηση) του ατόμου μέσα στην κοινωνία που ζει. Μία ατομικιστική κοινωνία δίνει μεγαλύτερο βάρος στα προσωπικά επιτεύγματα και τα ατομικά δικαιώματα, σε αντίθεση με μια κολεκτιβιστική κοινωνία όπου το άτομο βλέπει τον εαυτό του μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (οικογένειας, φίλων, συλλόγου κλπ) και στην οποία οφείλει αφοσίωση.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με βαθμολογία 35 η Ελλάδα δείχνει να διαθέτει μία κολεκτιβιστική καλλιέργεια που κινείται γύρω από την έννοια του «εμείς». Αυτό σημαίνει ότι στην χώρα αυτή, ενσωματώνονται σε μία ισχυρή, συνεκτική ομάδα (οικογένεια κλπ), η οποία προστατεύει τα μέλη της, με αντάλλαγμα την αφοσίωση τους. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, είναι σημαντική η δημιουργία αξιόπιστων και μακροχρόνιων σχέσεων.

3. Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)

Ορίζει τον βαθμό ανοχής μιας κοινωνίας απέναντι στην «αβεβαιότητα και την ασάφεια». Πίσω από αυτή τη διάσταση, θα μπορούσε επίσης να διακρίνει κανείς, τον βαθμό φόβου απέναντι στο «νέο / καινούργιο» και κάθε πιθανή αλλαγή που μπορεί να φέρει. Οι λαοί με μεγάλο βαθμό στην αποφυγή της αβεβαιότητας, τείνουν να είναι περισσότερο συναισθηματικοί και να έχουν την ανάγκη δομών, νόμων και κανόνων, έστω και επίπλαστων. Επειδή γενικότερα οι «αλλαγές» δημιουργούν ένα άγχος σε αυτούς τους

λαούς, δύσκολα αποχωρίζονται αυτούς τους νόμους και κανόνες, ακόμη κι αν είναι αναχρονιστικοί.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με 100 βαθμούς, η Ελλάδα έχει την υψηλότερη βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας, γεγονός που σημαίνει ότι οι Έλληνες ως έθνος, δεν νιώθουν καθόλου άνετα με τις διφορούμενες καταστάσεις. Η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί, γιατί δημιουργούν έστω μια ψευδαίσθηση ασφάλειας.

Οι Έλληνες επίσης χρειάζονται τις καλές και ξεκούραστες στιγμές στην καθημερινή τους ζωή, την κουβεντούλα με συναδέλφους, ένα γεύμα με γνωστούς κλπ. Τα συναισθήματα τους αποτυπώνονται και στη γλώσσα του σώματος τους.

4. Η «αρρενωπότητα» (MAS), εναντίον της «θηλυκότητας»

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία δίνει προτεραιότητα στην «ποσότητα ζωής» (αρσενικό) έναντι της ποιότητας ζωής (θηλυκό). Μια υψηλή βαθμολογία (αρσενικό) σε αυτή τη διάσταση, δηλώνει ότι η κοινωνία θα πρέπει να καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό και την επίτευξη της επιτυχίας. Συνήθως η επιτυχία ορίζεται από τον νικητή / καλύτερο σε κάθε τομέα.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με βαθμολογία 57, η Ελλάδα βρίσκεται στον μέσο όρο μιας αρσενικής κοινωνίας – προσανατολισμένης στην επιτυχία. Οι άνδρες θεωρούν τιμή τους να φροντίσουν την οικογένειά τους. Σε κολεκτιβιστικούς και αρσενικούς πολιτισμούς όπως η Ελλάδα, η επιτυχία ενός μέλους της οικογένειας προσδίδει κοινωνική αξία στο σύνολό της ομάδας (οικογένειας, φίλων κλπ). Ένας ξένος που επισκέπτεται την Ελλάδα, δεν θα πρέπει να εκπλαγεί αν συναντήσει κάποιον Έλληνα, που του μιλά για τους σημαντικούς ανθρώπους που γνωρίζει και την δύναμη της επιρροής τους.

5. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO), έναντι του βραχυπρόθεσμου

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν. Η διάσταση αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κοινωνίες με χαμηλό σκορ σε αυτήν την διάσταση, επιλέγουν συνήθως να διατηρούν πιστά τις παραδόσεις τους,

ενώ παράλληλα βλέπουν με καχυποψία κάθε αλλαγή στο μέλλον και δεν είναι ανοιχτές στην καινοτομία.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Η Ελλάδα έχει μια ενδιαμέση βαθμολογία 45 σε αυτή τη διάσταση, που καταδεικνύει μια τάση προς τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

6. Η επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR)

Ορίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Η διάσταση αυτή περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι ανεκτικά σε βασικές ανθρώπινες αδυναμίες. Επιεικείς κοινωνίες έχουν την τάση να δείχνουν κατανόηση στην τάση για ικανοποίηση των βασικών και φυσικών επιθυμιών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής, τη διασκέδαση κ.λπ.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Η Ελλάδα με σκορ 50, βρίσκεται στο ενδιάμεσο αυτής της διάστασης, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ «ΗΓΕΣΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ»

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ / ΑΕΝ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ

Ε' ΕΞΑΜΗΝΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΤΟΣ 2016 -2017

ΣΥΓΓΡΑΦΗ Ή / ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ:

ΦΑΙΗ ΤΖΩΡΑ

ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ / LL.M

faytzora@otenet.gr