

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



CAPTAIN DIMITRA GIANNENA

ΚΕΦΑΛΑΙΑ

- 1) Στοιχεία εφαρμοσμένης ηγεσίας, διοίκησης και διαχείρισης εκπαίδευσης επί του πλοίου.
- 2) Γνώση διαχείρισης και εκπαίδευσης προσωπικού πλοίου
- 3) ΚΕΠ
- 4) Ικανότητα εφαρμογής διαχείρισης καθηκόντων και φόρτου εργασίας:
Σχεδιασμός και συντονισμός
Ανάθεση καθηκόντων προσωπικού
Περιορισμός χρόνου και πόρων
Καθορισμός προτεραιοτήτων
Οι αποφάσεις αντανακλούν στην εμπειρία της ομάδας.
Απόκτηση και διατήρηση επίγνωσης της κατάστασης.

Κεφ1 Στοιχεία εφαρμοσμένης ηγεσίας, διοίκησης και διαχείρισης εκπαίδευσης επί του πλοίου

Εισαγωγή



ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

Ορισμός: Ο πλοίαρχος είναι ο κυβερνήτης των εμπορικών ή ακτοπλοϊκών σκαφών και ταυτόχρονα ο αντιπρόσωπος του πλοιοκτήτη στο πλοίο. Είναι ο κύριος υπεύθυνος για την ασφάλεια του πλοίου, του πληρώματος, του φορτίου και των επιβατών

Περιγραφή: Ειδικότερα, ο πλοίαρχος χαράζει την πορεία του πλοίου και παρακολουθεί την ταχύτητά του με τη βοήθεια ειδικών ηλεκτρονικών μηχανημάτων ναυσιπλοΐας και χαρτών και κάνει τους απαραίτητους ελιγμούς για την ομαλή προσέγγιση ή την απομάκρυνση του πλοίου από την προβλήτα του λιμανιού. Επιπλέον, έχει τη γενική ευθύνη για τον ανεφοδιασμό του πλοίου, κρατάει το ημερολόγιο του πλοίου και κάνει τον αναγκαίο προγραμματισμό. Κατευθύνει και οργανώνει την εργασία όλων των μελών του πληρώματος παρακολουθώντας ταυτόχρονα τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Έχει ευθύνη για την παροχή ιατρικής βοήθειας σε μέλη του πληρώματος ή σε επιβάτες σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Όταν εργάζεται σε εμπορικό πλοίο, προετοιμάζει το σχέδιο φόρτωσης και εκφόρτωσης του πλοίου, επιβλέπει τις αντίστοιχες διαδικασίες και φροντίζει για την ασφάλεια των εμπορευμάτων. Παράλληλα, κάνει τις απαραίτητες συνεννοήσεις με τις λιμενικές αρχές και τους φορτωτές, καθώς και τις διαπραγματεύσεις με τους παραλήπτες του φορτίου που μεταφέρει.

Στη διάρκεια του ταξιδιού έχει απόλυτη εξουσία όσον αφορά στη διοίκηση αλλά και σε νομικά θέματα. Για παράδειγμα, μπορεί να διατάξει ακόμα και την κράτηση επιβατών που παραβαίνουν το νόμο, να αποφασίσει την απόρριψη εμπορευμάτων ή την εγκατάλειψη του πλοίου σε περίπτωση κινδύνου για τη ζωή του πληρώματος ή των επιβατών.

Είναι υπεύθυνος για την πληρωμή των μισθών του πληρώματος, καθώς και για τη σύνταξη αναφορών και εκθέσεων που απαιτούνται από τις αρχές ή τη ναυτιλιακή επιχείρηση. Για τη διεκπεραίωση πολλών από αυτά τα καθήκοντά του συνεργάζεται με τους άλλους αξιωματικούς του πλοίου.

Γενικά, ο πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για τη χάραξη της πορείας του πλοίου και τους ελιγμούς προσέγγισης στα λιμάνια. Έχει ευθύνη για την επιλογή και το συντονισμό των αρμοδιοτήτων του πληρώματος, την τήρηση της τάξης, τον έλεγχο καταλληλότητας και την καλή λειτουργία και ασφάλεια του πλοίου.

Σπουδαιότητα: Το επάγγελμα του πλοιάρχου απαιτεί υπευθυνότητα, αποφασιστικότητα και κριτική σκέψη. Ο πλοίαρχος πρέπει να είναι τολμηρός, εύστροφος, ανεξάρτητος, να έχει συναισθηματική ωριμότητα και καλή υγεία. Πολύ σημαντικό, εξάλλου, είναι να έχει διοικητικές και οργανωτικές δεξιότητες, αφού είναι απαραίτητο να χειρίζεται πολλά θέματα ταυτόχρονα και να διοικεί ικανοποιητικά το σύνολο του πληρώματος, το οποίο, όπως

προαναφέρθηκε, συνήθως είναι ανομοιογενές, κάτω από τις δύσκολες συνθήκες απομόνωσης που επιβάλλει το θαλάσσιο ταξίδι. Ακόμη, οφείλει να είναι δίκαιος και αμερόληπτος, να διαθέτει ευαισθησία και ενδιαφέρον για τα μέλη του πληρώματος και τις συνθήκες διαβίωσής τους στο πλοίο και να εμπνέει σεβασμό. Το επάγγελμα επιλέγουν, κυρίως, άνθρωποι αυτάρκεις, που αγαπούν τη θάλασσα, τα ταξίδια και αψηφούν τους κινδύνους. Σήμερα, τα πλοία είναι αυτοματοποιημένα και για το λόγο αυτό για την ενασχόληση με το επάγγελμα απαιτούνται γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων πολύ εξειδικευμένων ηλεκτρονικών μηχανημάτων. Επίσης, απαραίτητη θεωρείται η γνώση ξένων γλωσσών.

Μέλλον: Η σταθερή ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας και των θαλασσίων μεταφορών δημιουργούν θετικές προοπτικές απασχόλησης για εξειδικευμένα στελέχη, ενώ η αποφοίτηση από τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.) ακολουθεί ελεγχόμενους ρυθμούς.

Περιβάλλον ενασχόλησης: Οι πλοίαρχοι απασχολούνται σε ναυτιλιακές εταιρίες. Μετά από αρκετά χρόνια θαλάσσιας υπηρεσίας μπορούν να αναλάβουν διάφορες θέσεις στα ναυτιλιακά γραφεία και έτσι να σταματήσουν να ταξιδεύουν. Αρκετοί πλοίαρχοι εργάζονται ως καπετάνιοι σκαφών αναψυχής ή δημιουργούν εταιρίες ενοικίασεως τέτοιων σκαφών.

Επαγγελματικές συνθήκες: Ο πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για ότι συμβαίνει στο πλοίο που κυβερνά, πράγμα που συνεπάγεται αυξημένες ευθύνες. Εξάλλου, και οι συνθήκες εργασίας του πλοίαρχου είναι ιδιαίτερες. Από τη φύση του το επάγγελμα απαιτεί παραμονή για μεγάλα χρονικά διαστήματα μακριά από το σπίτι και τα συγγενικά πρόσωπα. Επίσης, η σύσταση του πληρώματος ενός πλοίου είναι πολλές φορές ανομοιογενής, αφού αποτελείται από άτομα διαφόρων εθνικοτήτων, τα οποία δεν μιλούν την ίδια γλώσσα, έχουν διαφορετικές συνήθειες και αξίες, με αποτέλεσμα την πιθανότητα δημιουργίας προβλημάτων στην καθημερινή συμβίωση, γεγονός που ο πλοίαρχος καλείται να αντιμετωπίσει και να διευθετήσει. Ακόμα, στη διάρκεια του ταξιδιού οι κίνδυνοι και οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις κακοκαιρίας, είναι πολλοί. Τέλος, σε έκτακτες περιστάσεις, ο πλοίαρχος μπορεί να χρειαστεί να εργάζεται για πολλές ημέρες χωρίς διακοπή.

Στα σύγχρονα πλοία οι συνθήκες διαβίωσης είναι ιδιαίτερα καλές. Ειδικότερα οι αξιωματικοί έχουν τις δικές τους καμπίνες, οι οποίες

είναι πλήρως εξοπλισμένες, ενώ οι κοινόχρηστοι χώροι διαθέτουν τηλεόραση, video, αίθουσα ψυχαγωγίας κ.λπ.

Γενικά σχόλια: Ο πλοίαρχος χρειάζεται να διαθέτει συνέπεια, υπευθυνότητα, αίσθημα δικαιοσύνης και να αποπνέει κύρος, εμπιστοσύνη και σεβασμό τόσο στο πλήρωμα, όσο και στους επιβάτες.

Ο πλοίαρχος είναι απαραίτητο να διαθέτει ηγετικές δεξιότητες, προκειμένου να επιτυγχάνει τη διευθέτηση των όποιων προβλημάτων δημιουργούνται και τη διευκόλυνση της συνεργασίας των μελών του πληρώματος.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

- Ηγέτης: Το άτομο που στο πλαίσιο ενός συνόλου ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στα υπόλοιπα μέλη (δεν ταυτίζεται πάντα με την τυπική θέση στην ιεραρχία)
- Ηγεσία: Η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο καθοδηγεί τα μέλη ενός συνόλου προς την επίτευξη των στόχων του συνόλου ή του οργανισμού
- Η ηγεσία στηρίζεται στην άσκηση μη εξαναγκαστικής επιρροής
 - Η ηγεσία εστιάζει στους στόχους και τις συμπεριφορές που συνδέονται με αυτούς
 - Ο ηγέτης πρέπει να είναι αποδεκτός από τα μέλη του συνόλου και επηρεάζεται από αυτά

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΗΓΕΤΗΣ (LEADER)

- Καινοτομεί
- Εστιάζει στα «τι» και «γιατί»
- Εστίαση στους ανθρώπους
- Do the right things • Αναπτύσσει
- Εμπνέει εμπιστοσύνη
- Έχει πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- Επιδιώκει την αλλαγή

- Πρωτοτυπεί
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ (MANAGER)**
- Διαχειρίζεται
 - Εστιάζει στο ερώτημα «πως»
 - Εστίαση στο σύστημα
 - Do things right
 - Διατηρεί
 - Στηρίζεται στον έλεγχο
 - Έχει πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
 - Λειτουργεί με βάση την υπάρχουσα κατάσταση (διαχείριση πολυπλοκότητας)
 - Μιμείται επιτυχημένες πρακτικές
- Τις περισσότερες φορές τα στελέχη καλούνται να παίξουν και τους δύο ρόλους

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ - ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Η θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας: Οι ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους κάνουν πιο κατάλληλους για ηγετικές θέσεις. Πιο συγκεκριμένα διαθέτουν:
 - Υποκίνηση για ηγεσία (ιδανικά για την επίτευξη των κοινών στόχων και όχι απλά για την άσκηση ισχύος)
 - Ευελιξία/προσαρμοστικότητα
 - Ηθική εστίαση (βασική για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης)
 - Αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και αντοχή
 - Ανεπτυγμένη γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική (cultural) νοημοσύνη
 - Γνώση του αντικειμένου

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ – ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΟΠΑΔΟΙ

- Μοντέλο αλληλεπίδρασης ηγέτη-μέλους: Οι ηγέτες διαμορφώνουν ιδιαίτερες σχέσεις με κάθε μέλος του συνόλου (οπαδός) ατομικά και τους κατατάσσουν σε διαφορετικές ομάδες (in-group/out-group) επηρεάζοντας έτσι την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση.
- Η θεωρία προσδιορισμού (attribution theory) φαίνεται ότι ισχύει και στην σχέση ηγέτη-οπαδών
- Rally 'round the flag effect: Η τάση των οπαδών να αποδίδουν θετικά κίνητρα στις προσπάθειες του ηγέτη και να συσπειρώνονται στην διάρκεια μιας περιόδου κρίσης
- Grassroots Leadership: Αναποδογύρισμα της ιεραρχίας με ενδυνάμωση των κατώτερων επίπεδων

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

- Χαρισματικός/-ή ηγέτης: Ηγέτης που ασκεί σημαντική επιρροή κυρίως λόγω της εικόνας που έχουν οι οπαδοί για αυτόν. Συνήθως διαθέτουν αυτοπεποίθηση, σαφές όραμα, μάλλον ιδιαίτερη συμπεριφορά, καλή αντίληψη των περιορισμών του περιβάλλοντος και προκαλούν τις αλλαγές – Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να προκαλέσουν έντονα συναισθήματα τόσο θετικά (ενθουσιασμός, αφοσίωση) όσο και αρνητικά – Τα προσωπικά χαρίσματα είναι κυρίως χρήσιμα σε ηγέτες σε περιόδους κρίσεων και έντονων αλλαγών
- Πραγματιστική ηγεσία: Τύπος ηγεσίας που στηρίζεται στην λεπτομερή ανάλυση των προβλημάτων και την μεθοδική ανάπτυξη λύσεων

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

- Δεν αρκούν τα προσωπικά χαρίσματα για την αποτελεσματική ηγεσία
- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership): Η ηγεσία που επιτυγχάνει τον θετικό μετασχηματισμό και την αναζωογόνηση ενός οργανισμού
- Οδηγίες για την επίτευξη του μετασχηματισμού – Ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική επίτευξής του – Σαφής παρουσίαση του

οράματος – Πίστη στο όραμα και τους ανθρώπους – Εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης – Ανάδειξη επιτευγμάτων και οργανωτικών αξιών – Ο/Η ηγέτης πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα για όλους

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Ενδεχομενικές (Contingency) Θεωρίες: Ομάδα θεωριών σύμφωνα με τις οποίες ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση που αντιμετωπίζεται
- Θεωρία LPC (Least Preferred Coworker: ο πιο «δύσκολος» συνεργάτης) – Βαθμός LPC: Η τάση θετικής αξιολόγησης του LPC
 - Υψηλός βαθμός LPC -> Ενδιαφέρον για ανθρώπους
 - Χαμηλός βαθμός LPC -> Ενδιαφέρον για επιτυχή εκτέλεση εργασιών
 - Ο βαθμός LPC που απαιτείται εξαρτάται από τις σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους, τον βαθμό δόμησης των ρόλων/καθηκόντων, την τυπική ισχύ του ηγέτη
 - Οι ηγέτες με χαμηλό LPC θεωρούνται πιο κατάλληλοι σε καταστάσεις που επιβάλλουν πολύ χαμηλό ή υψηλό επίπεδο ελέγχου
 - Οι ηγέτες με υψηλό LPC θεωρούνται πιο κατάλληλοι σε καταστάσεις που επιβάλλουν μέτριο επίπεδο ελέγχου

1 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Θεωρία ηγετικής καθοδήγησης (Path-Goal Theory): Οι υφιστάμενοι ακολουθούν τον ηγέτη όταν πιστεύουν ότι θα τους βοηθήσει να επιτύχουν επιθυμητούς στόχους
- Προτεινόμενοι τύποι ηγεσίας:
 - Κατευθυντήρια (directive)
 - Υποστηρικτική (supportive)
 - Συμμετοχική (participative)
 - Προσανατολισμένη στο επίτευγμα (achievement-oriented)

- Η καταλληλότητα κάθε τύπου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και του εργασιακού καθήκοντος

2 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Κανονιστική θεωρία αποφάσεων (Normative Decision Theory): Θεωρία ηγεσίας που εστιάζει στις στρατηγικές επιλογής του επιπέδου συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης απόφασης ανάλογα με την κατάσταση
 - Βασικά κριτήρια για την επιλογή επιπέδου συμμετοχής:
 - : – Ποιότητα απόφασης
 - Βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους εργαζόμενους
 - Βαθμός δόμησης του προβλήματος
 - Βαθμός υπάρχουσας πληροφόρησης
 - Ταύτιση στόχων εργαζομένων-οργανισμού

3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Τύποι ηγεσίας σύμφωνα με την κανονιστική θεωρία απόφασης
 - ΑΙ (Αυταρχική): Ο/Η ηγέτης αποφασίζει χωρίς την συμμετοχή των υφιστάμενων
 - ΑΙΙ (Αυταρχική): Ο/Η ηγέτης λαμβάνει πληροφορίες από τους υφιστάμενους και αποφασίζει
 - CΙ (Συμβουλευτική): Ο/Η ηγέτης συμβουλευεται τους υφιστάμενους ατομικά και αποφασίζει
 - ι – CΙΙ (Συμβουλευτική): Ο/Η ηγέτης αναλύει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους σε ομαδικές συναντήσεις και αποφασίζει
 - GΙΙ (Ομαδική απόφαση): Ο/Η ηγέτης αναλύει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους σε ομαδικές συναντήσεις και η απόφαση λαμβάνεται μετά από συζήτηση και την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης

Κεφ2 Γνωση διαχειρισης και εκπαιδευσης προσωπικου πλοιου

Στόχοι της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

-
- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.
- Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:
 - ✓ Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
 - ✓ Αυξήσει την παραγωγικότητα

- ✓ Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- ✓ Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- ✓ Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- ✓ Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- ✓ Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- ✓ Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- ✓ Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- ✓ Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- ✓ Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Τομείς

- ***Γνώσεις***

Οι Γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.

- ***Ικανότητες***

Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- ✓ Η ανάλυση προβλημάτων
- ✓ Η λήψη αποφάσεων
- ✓ Ο χειρισμός προβλημάτων
- ✓ Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π.

- ***Στάσεις***

Οι Στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

- ✓ οι στάσεις έναντι των άλλων
- ✓ η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό
- ✓ η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας
- ✓ η επιθυμία ανάληψης ευθυνών

• **Επαγγελματικές δεξιότητες**

Οι Επαγγελματικές δεξιότητες αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο. Οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι:

- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- ✓ Επικέντρωση στον πελάτη
- ✓ Ομαδική εργασία
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Προγραμματισμός και οργάνωση
- ✓ Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- ✓ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- ✓ Ανάπτυξη άλλων
- ✓ Επίλυση προβλημάτων

Διαδικασία & μέθοδοι εκπαίδευσης

• **Βήμα I. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των

εκπαιδευόμενων καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων.

- **Βήμα 2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης**

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών καθώς, επίσης, και του χρόνου εκπαίδευσης.

- **Βήμα 3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης**

Πριν οι εκπαιδευτές αποφασίσουν ποια μέθοδο θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα της αποδοτικότητας ώστε να δώσουν την ευκαιρία για πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής :

1. **Επιδείξεις:** Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο.

Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας .

2. **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching).**

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως σε στελέχη. Κατά την διάρκεια αυτής ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους του δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του.

3. **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring).**

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευόμενων» τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επιστήμη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

4. Συμμετοχή σε επιτροπές.

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Κατ' αυτή την μέθοδο το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Με την συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές.

5. Διαλέξεις.

Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων.

6. Σεμινάρια-Εργαστήρια.

Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες ως αρκετές μέρες.

Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους.

7. Προσομοιώσεις.

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό.

8. Υπόδυση Ρόλων.

Στην υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο να

κατανοήσουν το ρόλο ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως συμπεριφορές για αυτούς τους ίδιους.

9. Μελέτη Περιπτώσεων.

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.

10. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.

Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος.

Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες.

11. Πρακτική Άσκηση.

Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν.

12. Εργασίες και Projects.

Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας.

Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα.

Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς :

- ✓ Διαχείριση χρόνου (time management)
- ✓ Έλεγχος άγχους (stress management)
- ✓ Δημιουργικότητα (creativity training)
- ✓ Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
- ✓ Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)

- ✓ Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life balance)

- **Βήμα 4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης**

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης. Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

- **Βήμα 5. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :

- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- ✓ Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά.
- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- ✓ Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν.
- ✓ Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους.

Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης

- ✓ Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νέο προσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.

- ✓ Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα.
- ✓ Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.
- ✓ Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- ✓ Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Στόχοι συστήματος αμοιβών

- **Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων.**

Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- **Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.**

Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.

- **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.**
Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσης κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
- **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.**
Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- **Έλεγχος κόστους.**
Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
- **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.**
Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.

Συστήματα αμοιβών

- **Σταθερές αμοιβές**
 - ✓ Πληρωμή με σταθερό μισθό
- **Μεταβλητές αμοιβές**
 - ✓ Αμοιβή με το κομμάτι
 - ✓ Αμοιβή με βάση τον χρόνο
 - ✓ Ατομικά Βραβεία
 - ✓ Ομαδικά Βραβεία
 - ✓ Προμήθειες

- ✓ Επίδομα Αξίας (Merit Pay)
- ✓ Διανομή Κερδών
- Διάθεση Μετοχών
- Πρόσθετες παροχές

Αξιολόγηση αποδοτικότητας ανθρώπινου δυναμικού

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

- ✓ Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- ✓ Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
- ✓ Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
- ✓ Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- ✓ Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- ✓ Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
- ✓ Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- ✓ Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα

- ✓ Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους
- ✓ Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- ✓ Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης.

Διαδικασία αξιολόγησης

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

- Προσδιορισμός Κριτηρίων απόδοσης: πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί /ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς.
Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχτεί για να εκτελεσθεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Προσδιορισμός Προτύπων απόδοσης: είναι τα αναμενόμενα επί πεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι.
Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.
- Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: σε αυτό το στάδιο ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο

προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

- Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου μπορεί να γίνει από όποιον συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Έτσι λοιπόν οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, οι συνάδελφοι και συνεργάτες του, οι υφιστάμενοι του και οι πελάτες. Επιπλέον μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση).
- Ωστόσο ο πιο καλός τρόπος για να προαχθεί η αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης και να επιτευχθεί δικαιοσύνη είναι η κυκλική αξιολόγηση η οποία απαιτεί εξασφάλιση πληροφοριών από όλες τις πηγές συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συνεργατών των υφισταμένων, των προμηθευτών, των πελατών και των συμβούλων.

Κεφ3 ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΙ ΠΛΟΙΟΥ ΚΕΠ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή.

Το Ίδρυμα Ευγενίδου [β] ανέλαβε την συγγραφή και έκδοση των εκπαιδευτικών κειμένων για τους σπουδαστές των Δημοσίων Σχολών Εμπορικού Ναυτικού σε πλήρη και στενή συνεργασία με την Διεύθυνση Ναυτικής Εκπαιδύσεως του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας. Η ανάθεση στο Ίδρυμα έγινε με την υπ' αρ. 61288/5031/9.8.1966 απόφαση του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, οπότε και συγκροτήθηκε η αρμόδια Επιτροπή Εκδόσεων στο Ίδρυμα.

Αποτέλεσμα της συνεργασίας αυτής, που συνεχίζεται απρόσκοπτα μέχρι σήμερα, ήταν η δημιουργία της Βιβλιοθήκης του Ναυτικού, στην οποία περιλαμβάνονται 27 τίτλοι που εκδόθηκαν μεταξύ των ετών 1967-1979 για τους μαθητές των Δημόσιων Σχολών Εμπορικού Ναυτικού (Δ.Σ.Ε.Ν.).

Εκδόθηκαν επίσης 42 τίτλοι για τις Ανώτερες Δημόσιες Σχολές Εμπορικού Ναυτικού (Α.Δ.Σ.Ε.Ν.) κατά τα έτη 1981-2001, στους οποίους συγκαταλέγονται και τα βιβλία που αφορούν την **κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου (ΚΕΠ)**.

Όταν ιδρύθηκαν οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.) και τροποποιήθηκαν τα αναλυτικά προγράμματα διδακτέας ύλης, το Υ.Ε.Ν. με την υπ' αρ. 1168Β'/14.6.1999 υπουργική απόφαση, ανέθεσε στο Ίδρυμα την συγγραφή και έκδοση των απαιτούμενων νέων βιβλίων. Ήδη στη Σειρά αυτή έχουν εκδοθεί 39 τόμοι.

Στα ανωτέρω βιβλία πρέπει να προστεθούν και 14 μεταφράσεις ναυτικών εγχειριδίων, μερικά από τα οποία δεν είναι αμιγώς διδακτικά αλλά είναι απαραίτητα για τους ναυτιλλομένους.

Όλα τα βιβλία της Βιβλιοθήκης του Ναυτικού εκτός του ότι έχουν συγγραφεί σύμφωνα με τα αναλυτικά προγράμματα διδακτέας ύλης των Σχολών και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σπουδαστών, είναι γενικότερα χρήσιμα για όλους τους αξιωματικούς του Εμπορικού Ναυτικού, που ασκούν το επάγγελμα ή εξελίσσονται στην ιεραρχία. [Α]



[β] Ίδρυμα Ευγενίδου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τα εγχειρίδια ΚΕΠ

2.1. Κ.Ε.Π. 1 ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΤΡΩΜΑΤΟΣ.

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου (κλάδου καταστρώματος) προορίζεται για την πρώτη θαλάσσια εκπαιδευτική περίοδο των σπουδαστών και έχει ως σκοπό να τους δώσει ένα μέρος των πρακτικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για έναν Αξιωματικό του Εμπορικού Ναυτικού. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο αναφέρονται σ' ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων, χωρίς όμως να καλύπτουν λεπτομερώς κάθε τομέα. [B]

2.2. Κ.Ε.Π. 2 ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΤΡΩΜΑΤΟΣ.

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου (κλάδου καταστρώματος) προορίζεται για τη δεύτερη θαλάσσια εκπαιδευτική περίοδο των σπουδαστών και έχει ως σκοπό να τους δώσει ένα μέρος των πρακτικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για έναν Αξιωματικό του Εμπορικού Ναυτικού. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο αναφέρονται σ' ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων, χωρίς όμως να καλύπτουν λεπτομερώς κάθε τομέα. [Γ]

2.3. Κ.Ε.Π. 1 ΚΛΑΔΟΥ ΜΗΧΑΝΗΣ.

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου (κλάδου μηχανής) προορίζεται για την πρώτη θαλάσσια εκπαιδευτική περίοδο των σπουδαστών και έχει ως σκοπό να τους δώσει ένα μέρος των πρακτικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για έναν Αξιωματικό του Εμπορικού Ναυτικού. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο αναφέρονται σ' ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων, χωρίς όμως να καλύπτουν λεπτομερώς κάθε τομέα. [Δ]

2.4. Κ.Ε.Π. 2 ΚΛΑΔΟΥ ΜΗΧΑΝΗΣ.

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου (κλάδου μηχανής) προορίζεται για τη δεύτερη θαλάσσια εκπαιδευτική περίοδο των σπουδαστών και έχει ως σκοπό να τους δώσει ένα μέρος των πρακτικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για έναν Αξιωματικό του Εμπορικού Ναυτικού. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο αναφέρονται σ' ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων, χωρίς όμως να καλύπτουν λεπτομερώς κάθε τομέα. [Ε]

2.5. Κ.Ε.Π. ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΤΡΩΜΑΤΟΣ (Υποψηφίων Ναυτών Ε.Ν.).

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου για κατώτερα πληρώματα (κλάδου καταστρώματος, Υποψηφίων Ναυτών Εμπορικού Ναυτικού) αποτελεί βιβλίο καταγραφής, που έχει ως σκοπό να προσφέρει ένα κατανοητό αρχείο της προόδου του εκπαιδευόμενου. Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση στη θάλασσα εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή χρήση του χρόνου του εκπαιδευόμενου, καθώς και το ότι θα αποκτήσει την απαραίτητη εμπειρία για να γίνει ικανός στην εκτέλεση των καθηκόντων του ως μέρος φυλακής μηχανής σε επίπεδο υποστήριξης. [Ζ]

2.6. Κ.Ε.Π. ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ ΚΛΑΔΟΥ ΜΗΧΑΝΗΣ.

Το εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου για κατώτερα πληρώματα (κλάδου μηχανής) αποτελεί βιβλίο καταγραφής, που έχει ως σκοπό να προσφέρει ένα κατανοητό αρχείο της προόδου του εκπαιδευόμενου. Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση στη θάλασσα εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή χρήση του χρόνου του εκπαιδευόμενου, καθώς και το ότι θα αποκτήσει την απαραίτητη εμπειρία για να γίνει ικανός στην εκτέλεση των καθηκόντων του ως μέρος φυλακής μηχανής σε επίπεδο υποστήριξης. [Η]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οδηγίες προς τον σπουδαστή

3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ Κ.Ε.Π.

Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση στο πλοίο έχει σκοπό να σου δώσει μέρος των πρακτικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για ένα Αξιωματικό του Εμπορικού Ναυτικού.

Οι εργασίες που περιέχει το Εγχειρίδιο Κ.Ε.Π. 1 αναφέρονται σ' ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι καλύπτουν λεπτομερώς τον κάθε τομέα. Η σωστή εκτέλεση μιας εργασίας είναι να προσπαθήσεις να μάθεις όσο το δυνατό περισσότερα γύρω από το θέμα που αναφέρεται και να τα εφαρμόσεις στο πλοίο. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι ο σπουδαστής θα πρέπει να πάρει μαζί του ορισμένα βιβλία, τα οποία θα τον βοηθήσουν στη συμπλήρωση του εγχειριδίου. Η πρώτη δουλειά μόλις ναυτολογηθεί εκπαιδευόμενος και αρχίσει την εκπαίδευσή του είναι να εκτελέσει την Εργασία «ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΛΟΙΟ» και μετά να συμπληρώσει τα «ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΛΟΙΟΥ».

Αν η εκπαίδευση γίνει σε περισσότερα από ένα πλοία, οι /εργασίες πρέπει να επαναλαμβάνονται στο κάθε πλοίο απ' την αρχή.

Γι α την εκτέλεση των υπολοίπων εργασιών θα πρέπει να καταστρώσει σχετικό πρόγραμμα και να ακολουθήσει τις σχετικές οδηγίες.

Ένα από τα πρώτα του μελήματα επίσης είναι να πληροφορηθεί, όσο το δυνατό γρηγορότερα για τις υποχρεώσεις και συνήθειες που διέπουν ένα πλοίο.

Π.χ.: ώρες γευμάτων, ενδυμασία όταν εισέρχονται στην τραπεζαρία, αλλαγή βάρδιας κ.ά. που θα τον βοηθήσουν να αποφύγει καταστάσεις που θα ενοχλούν το άλλο πλήρωμα.

Παράλληλα θα φροντίσει να μάθει και να εξοικειωθεί με τους διάφορους χώρους όλου του πλοίου, όπως επίσης και τις εναλλακτικές διόδους, δια των οποίων θα μπορεί να κινείται για να φθάσει σε κάποιο συγκεκριμένο διαμέρισμα.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δώσει για να μάθει πού είναι οι EMERGENCY σκάλες ή EMERGENCY ανοίγματα (HATCHES), δια των οποίων θα μπορεί να διέλθει σε κατάσταση ανάγκης.

Όταν τοποθετηθεί στα αγήματα να γνωρίζει άριστα πως θα ενεργήσει αν υπάρξει κάποια EMERGENCY κατάσταση ή σε κάποιο γυμνάσιο του πλοίου.

Πριν από οποιαδήποτε άλλη δουλειά πρέπει να διαβάσει όλο το Εγχειρίδιο, για ν' αποκτήσει μια γενική γνώση του περιεχομένου του. Στην αρχή κάθε εβδομάδας πρέπει να προγραμματίσει τις εργασίες που θα εκτελέσει κατά τη διάρκεια της.

Επειδή η εκπαίδευσή του γίνεται παράλληλα με τ' άλλα καθήκοντά του στο πλοίο, για να προγραμματίσει σωστά θα πρέπει να λάβει υπόψη του αρκετούς παράγοντες, όπως:

- το λιμάνι που θα βρίσκεται το πλοίο, δηλ. αν θα είναι εν πλώ ή στο λιμάνι.
- τις καιρικές συνθήκες που προβλέπεται να επικρατήσουν.
- το πόσο απασχολήμενος θα είναι με τ' άλλα καθήκοντά του.

. Όσο καλά και αν προγραμματίσει τις εργασίες του πάντα υπάρχει πιθανότητα η εκτέλεσή τους να εμποδισθεί από απρόβλεπτους παράγοντες. Γι' αυτό πρέπει να προγραμματίζει και εναλλακτικές εργασίες π.χ. αν έχει προγραμματίσει για κάποια μέρα, επιθεώρηση των σωσιβίων λέμβων είναι ενδεχόμενο την ημέρα αυτή να βρέχει. Ας προγραμματίσει λοιπόν και μία εναλλακτική εργασία που δεν επηρεάζεται από τη βροχή, όπως ο έλεγχος των φορητών πυροσβεστήρων κ.ά.

Να φροντίζει να αξιοποιεί το χρόνο που το πλοίο βρίσκεται εν πλω και να κανονίζει το γενικό πρόγραμμά του να τελειώσει τέσσερις εβδομάδες πριν από την συμπλήρωση του Κ.Ε.Π., για να εξασφαλισθεί από απρόβλεπτες καθυστερήσεις.

Τέλος πρέπει να δώσει προτεραιότητα στις εργασίες που γίνονται μόνο με καλό καιρό, μιας και οι υπόλοιπες μπορούν να γίνουν οποτεδήποτε. [1],[2]

3.2 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

Οι οδηγίες αυτές απευθύνονται στον εκπεδευόμενο ως εξής:

1. Συμπλήρωσε τα στοιχεία σου στη σελίδα με την ένδειξη «ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΟΥ».
2. Σε όσες εργασίες απαιτείται μόνο να μάθεις κάτι, πριν ζητήσεις από τον αρμόδιο Αξιωματικό του πλοίου να επιβεβαιώσει την εκτέλεσή τους, βεβαιώσου ότι το γνωρίζεις, διότι αναμφίβολα θα σ' εξετάσει πριν βάλει την υπογραφή του.
3. Κάθε εβδομάδα συμπλήρωσε την αντίστοιχη θυρίδα στις σελίδες εβδομαδιαίων εργασιών και παρουσίασε το εγχειρίδιο στον εκπαιδευτή σου για υπογραφή.
4. Είναι δική σου υποχρέωση να παραδίδεις το εγχειρίδιο έγκαιρα στον αρμόδιο Αξιωματικό προκειμένου να φροντίζει για τη θεώρησή του.
5. Η ευθύνη για τη φύλαξη και την καλή κατάσταση του εγχειριδίου είναι απόλυτα δική σου.
6. Χρησιμοποίησε όλες τις οδηγίες σχετικά με τη Ναυτιλία, που υπάρχουν στα αντίστοιχα βιβλία επιλύσεως προβλημάτων Ναυσιπλοΐας. [1],[2]



[γ] ΚΕΠ 1 Πλοιάρχων[δ] ΚΕΠ 2 Πλοιάρχων



[ε] ΚΕΠ 1 Μηχανικών[ζ] ΚΕΠ 2 Μηχανικών



[η] ΚΕΠ Κατώτερων Πληρωμάτων Καταστρώματος

[θ] ΚΕΠ Κατώτερων Πληρωμάτων Μηχανής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Νόμοι και διατάγματα

4.1 ΔΟΚΙΜΟΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ

4.1.1 ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 251 Εκπαίδευση επί πλοίου των σπουδαστών των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ).

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των άρθρων 20 παρ. 1 εδαφ. γ και παρ. 3 εδαφ. α και 10 παρ. 2 εδαφ. β του Ν 2638/98 «Οργάνωση και λειτουργία της ναυτικής εκπαίδευσης, μισθολογικές ρυθμίσεις για το προσωπικό αυτής και άλλες διατάξεις» (Α' 204).
2. Τις διατάξεις του άρθρου 1 κεφ. Π Κανονισμός 11/1, παρ. 2 εδαφ. 3 του ΠΔ 132/97 Αποδοχή τροποποιήσεων έτους 1995 της Διεθνούς Σύμβασης «Για πρότυπα εκπαίδευσης, έκδοσης πιστοποιητικών και τήρησης φυλακών των ναυτικών 1978».
3. Τις διατάξεις του άρθρου 9 παρ. 8 του Νόμου 2575/98 «Ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας» (ΦΕΚ 23 Α').
4. Τις διατάξεις των άρθρων 1 παρ. 3. εδαφ. Αα και 2 παρ. 3 εδαφ. Αα του ΠΔ 243/98 «Προϋποθέσεις απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και δικαιωμάτων υπηρεσίας στα πλοία (Α' 181).
5. Την αριθμ. 2/21.4.99 γνώμη του Συμβουλίου Ναυτικής Εκπαίδευσης (ΣΝΕ).
6. Τις διατάξεις του άρθρου 29 Α του Ν. 1558/1985 (Α' 137), που προστέθηκε με το άρθρο 27 του Ν. 2081/1992 (Α' 154), όπως ανπκαταστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 2469/1997 (Α' 38).
7. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις του παρόντος Διατάγματος δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού.
8. Την αριθμ. 346/19.8.99 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από πρόταση του Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας, αποφασίζουμε: [1],[2]

Άρθρο 1

Εκπαιδευτικές περιοδοι πρακτικής άσκησης

ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΙΑΝΝΕΝΑ

1. Η πρακτική άσκηση των σπουδαστών των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού Πλοιάρχων και Μηχανικών περιλαμβάνει δύο (2) εξάμηνα και πραγματοποιείται σε δύο εκπαιδευτικές περιόδους.
2. Η πρώτη εκπαιδευτική περίοδος περιλαμβάνει κατευθυνόμενη πρακτική άσκηση - εκπαίδευση των σπουδαστών σε πλοία και πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της φοίτησής τους στο Α' εξάμηνο σπουδών.
3. Η δεύτερη εκπαιδευτική περίοδος περιλαμβάνει κατευθυνόμενη πρακτική άσκηση - εκπαίδευση των σπουδαστών σε πλοία και πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της φοίτησής τους στο Γ' εξάμηνο σπουδών. [1],[2]

Άρθρο 2

Ναυτολόγηση εκπαιδευόμενων σπουδαστών

1. Για την πραγματοποίηση της πρώτης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου, οι υπόχρεοι σπουδαστές των ΑΕΝ / Πλοιάρχων & ΑΕΝ / Μηχανικών ναυτολογούνται σε πλοία με ελληνική ή ξένη σημαία, συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, πάνω από 1.500 οχ (500 κοχ) & σε πλοία πάνω από 1.500 οχ (500 κοχ) που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW (612 HP) αντίστοιχα, όλων των κατηγοριών, εκτός των πλοίων «τοπικών πλόων», με την ειδικότητα του εκπαιδευόμενου σπουδαστή.
Για το σκοπό αυτό σε κάθε πλοίο των παραπάνω κατηγοριών συνιστάται μία θέση τουλάχιστον εκπαιδευόμενου σπουδαστή καταστρώματος και μία θέση τουλάχιστον εκπαιδευόμενου σπουδαστή μηχανής, επί πλέον της οργανικής του σύνθεσης.
2. Για την πραγματοποίηση της δεύτερης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου, οι υπόχρεοι σπουδαστές ΑΕΝ Πλοιάρχων ή Μηχανικών ναυτολογούνται σε οργανική θέση πληρώματος σε πλοία με ελληνική ή ξένη σημαία, συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, πάνω από 1.500 οχ (500 κοχ) ή σε πλοία πάνω από 1.500 οχ (500 κοχ) που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW (612 HP) αντίστοιχα, όλων των κατηγοριών, εκτός των πλοίων «τοπικών πλόων», με την ειδικότητα του δόκιμου Πλοιάρχου ή Μηχανικού ή μέλους πληρώματος αντίστοιχου κλάδου το οποίο να συμμετέχει κατά την εκτέλεση φυλακής αξιωματικού γέφυρας ή μηχανοστασίου υπό την εποπτεία προσοντούχου αξιωματικού.
3. Οι Εφοπλιστικές Ενώσεις υποχρεούνται να εξασφαλίζουν τον απαιτούμενο αριθμό πλοίων και να δέχονται τους σπουδαστές που αποστέλλονται από τις ΑΕΝ για ναυτολόγηση.
Η ναυτολόγηση των εκπαιδευόμενων σπουδαστών γίνεται με την εποπτεία του ΥΕΝ και οι σχετικές δαπάνες αποστολής και παλιννόστησής τους βαρύνουν τους πλοιοκτήτες. [1],[2]

Άρθρο 3

Καθήκοντα εκπαιδευόμενων σπουδαστών

1. Κατά το διάστημα της ναυτολόγησής τους, οι σπουδαστές εκπαιδεύονται με βάση πρόγραμμα σπουδών που καθορίζεται με Απόφαση του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας σύμφωνα με το άρθρο 21 παρ. 2 του Ν. 2638/98, με ευθύνη του Πλοιάρχου Α' ή Μηχανικού Α', ανάλογα με την ειδικότητα του σπουδαστή, ή άλλου κατάλληλου Αξιωματικού, ο οποίος ορίζεται από τον Α' Πλοίαρχο ή Α' Μηχανικό και του οποίου το όνομα γνωστοποιείται έγκαιρα στο Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.

2. Για τη συμπλήρωση των απαιτούμενων πρακτικών γνώσεων, οι σπουδαστές της πρώτης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου θα απασχολούνται επί οκτάωρο ημερησίως, ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας και προσαρμογής τους στο ναυτικό επάγγελμα, μόνο σε εργασίες που προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις των Κανονισμών Εργασίας, για τους Δόκιμους Πλοιάρχους και Μηχανικούς αντίστοιχα. Στους σπουδαστές της δεύτερης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου ανατίθενται τα καθήκοντα που προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις των Κανονισμών Εργασίας για την αντίστοιχη θέση, στην οποία έχουν ναυτολογηθεί.
3. Οι εκπαιδευόμενοι σπουδαστές, για επίλυση οποιασδήποτε απορίας τους, η οποία αναφέρεται στο επαγγελματικό και γνωστικό πεδίο της ειδικότητάς τους, δύνανται να απευθύνονται προς τους Αξιωματικούς του πλοίου, οι οποίοι οφείλουν να παρέχουν με προσήθεια και υπευθυνότητα τη συνδρομή τους. [1],[2]

Άρθρο 4

Δικαιώματα εκπαιδευόμενων σπουδαστών

1. Οι εκπαιδευόμενοι σπουδαστές, εξομοιώνονται πλήρως προς το υπόλοιπο πλήρωμα ως προς την ασφαλιστική και υγειονομική τους κάλυψη.
2. Το καταβαλλόμενο επίδομα των εκπαιδευόμενων σπουδαστών της πρώτης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου είναι το οριζόμενο από την οικεία Υπουργική Απόφαση.
- Οι αποδοχές των εκπαιδευόμενων σπουδαστών της δεύτερης εκπαιδευτικής περιόδου επί πλοίου είναι οι καθοριζόμενες κάθε φορά από τις ισχύουσες Συλλογικές Συμβάσεις για την αντίστοιχη θέση, στην οποία έχουν ναυτολογηθεί.
3. Οι σπουδαστές, κατά τη διάρκεια της ναυτολόγησής τους, ενδιαίτουνται στους χώρους ενδιαίτησης των Δοκίμων ή των Αξιωματικών της ειδικότητάς τους. [1],[2]

Άρθρο 5

Εφαρμοζόμενοι Κανονισμοί

Οι σχετικοί Κανονισμοί Εργασίας και οι λοιπές περί πληρώματος διατάξεις εφαρμόζονται αναλόγως και για τους εκπαιδευόμενους σπουδαστές. Σε ότι αφορά το πρόγραμμα εκπαίδευσης επί του πλοίου και τις από αυτό απορρέουσες υποχρεώσεις των σπουδαστών, εφαρμόζονται αναλόγως οι Κανονισμοί των ΑΕΝ. [1],[2]

Άρθρο 6

Καταργούμενες Διατάξεις

Από της δημοσίευσής του παρόντος παύουν να ισχύουν οι διατάξεις των ΠΔ 324 /93 (Α' 139) και 249/95 (Α' 141) καθώς και η Κοινή Υ.Α. ΥΠΕΠΘ - ΥΕΝ Μ. 2115. 1/15/89/15.9.89 (Β' 693).

Στον Υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση το παρόντος Διατάγματος. [1],[2]

Αθήνα 27 Σεπτεμβρίου 1999

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ
ΣΤΑΥΡΟΣ ΑΡ. ΣΟΥΜΑΚΗΣ [1],[2]

ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΙΑΝΝΕΝΑ

4.1.2 ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ «Κανονισμού Εργασίας επί Ελληνικών Φ/Γ πλοίων 800 κ.ο.χ. και άνω» ΔΟΚΙΜΟΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ

ΑΡΘΡΟΝ 50

(Καθήκοντα εν γένει)

1. Ο υπηρετών επί του πλοίου Δόκιμος Πλοίαρχος, έχει τα κάτωθι καθήκοντα:
- α) ασκείται υπό την επίβλεψιν των Υποπλοιάρχου και Ανθυποπλοιάρχου εις παν ότι αφορά την υπηρεσία σκάφους και την ναυσιπλοΐαν.
 - β) λαμβάνει μέρος εις τας φυλακάς ως βοηθός του Αξιωματικού Φυλακής γεφύρας, απαγορευομένης απολύτως της αναθέσεως εις αυτόν οιασδήποτε υπευθύνου εργασίας γεφύρας.
 - γ) μετέχει ενεργώς πασών των εργασιών σκάφους αναλόγως του βαθμού εμπειρίας και προσαρμογής του εις το ναυτικόν επάγγελμα.
 - δ) εκτελεί τας εν άρθρω 46 σημάνσεις των διακριτικών ενδείξεων υπό τον έλεγχον και κατά τας οδηγίας του Ανθυποπλοιάρχου.
 - ε) εκτελεί τας παρά του Πλοιάρχου ανατιθεμένας εις αυτόν γραφικός εργασίας ή καταμετρήσεις παραλαμβανομένου ή παραδιδομένου γενικού φορτίου.
 - στ) βοηθεί τον Πλοίαρχον εις την εκπλήρωσιν των υποχρεώσεων του έναντι-των Αρχών.
2. Ο Δόκιμος Πλοίαρχος δέον όπως, δια την επίλυσιν οιασδήποτε τεχνικής φύσεως απορίας του, απευθύνεται προς τους εν τω πλοίω υπηρετούντος αξιωματικούς καταστρώματος. Ούτοι υποχρεούνται όπως και εξ ίδιας των εισέτι πρωτοβουλίας επωφελούνται οιασδήποτε παρουσιαζομένης καταλλήλου ευκαιρίας προς παροχήν εις τον Δόκιμον Πλοίαρχον πάσης χρησίμου τεχνικής διευκρινίσεως ή επεξηγήσεως δια την όσον το δυνατόν πληρεστέ- ραν αυτού επαγγελματικήν κατάρτισιν. [1]

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

«Κανονισμού εσωτερικής Υπηρεσίας επί Ελληνικών Ε/Γ πλοίων 500 κοχ και άνω» Δόκιμος Αξιωματικός Κατ/τος Καθήκοντα εν γένει.

Άρθρον 50. - Ο Δόκιμος Αξιωματικός ασκείται υπό την επίβλεψιν και τας οδηγίας του Υπάρχου και Υποπλοιάρχου εις παν ότι αφορά την υπηρεσίαν σκάφους και την ναυσιπλοΐαν και μετέχει πασών των εργασιών σκάφους και των φυλακών ως βοηθός του Αξιωματικού Φυλακής γεφύρας, απαγορευομένης απολύτως της αναθέσεως εις αυτόν οιασδήποτε υπευθύνου εργασίας γεφύρας. [1]

4.1.3 ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ «Κανονισμού Εργασίας επί Ελληνικών Φ/Γ πλοίων 800 κ.ο.χ. και άνω» ΔΟΚΙΜΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ (Φ/Γ ΠΛΟΙΑ)

ΑΡΘΡΟΝ 84

(Καθήκοντα εν γένει)

1. Ο υπηρετών επί του πλοίου Δόκιμος Μηχανικός, έχει τα κάτωθι καθήκοντα:
- α) ασκείται υπό την επίβλεψιν και τας οδηγίας των Αξιωματικών μηχανής εις παν ότι αφορά την υπηρεσία μηχανής.
 - β) μετέχει πασών των εργασιών μηχανής.
 - γ) μετέχει των φυλακών μηχανής ως βοηθός αξιωματικού φυλακής.
 - δ) μετέχει κατά το άρθρο 72 επισκευών ως και των εργασιών παραλαβής

καυσίμων κατά τα ειδικότερον εκάστοτε οριζόμενα υπό του Α' Μηχανικού.

2. Ο Δόκιμος δέον όπως, δια την επίλυσιν οιασδήποτε τεχνικής φύσεως απορίας του, απευθύνεται προς τους εν τω πλοίω υπηρετούντος αξιωματικούς μηχανής. Ούτοι υποχρεούνται όπως και εξ ιδίας των εισέτι πρωτοβουλίας επωφελούνται οιασδήποτε παρουσιαζομένης καταλλήλου ευκαιρίας προς παροχήν εις τον Δόκιμον Μηχανι- κόν πάσης χρησίμου τεχνικής διευκρινίσεως ή επεξηγήσεως δια την όσον το δυνατόν πληρεστέραν αυτού επαγ- γελματικήν κατάρτισιν.[2]

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

«Κανονισμού εσωτερικής Υπηρεσίας επί Ελληνικών Ε/Γ πλοίων 500 κοχ και άνω»

Δόκιμος Μηχανικός (Ε/Γ ΠΛΟΙΑ)

Καθήκοντα εν γένει.[2]

Άρθρον 86

Εν τη περιπτώσει καθ' ην υπηρετεί επί του πλοίου Δόκιμος Μηχανικός, ούτος ασκείται υπό την επίβλεψιν και τας οδηγίας των Α' και Β' Μηχανικών, εις παν ότι αφορά την Υπηρεσίαν μηχανής και μετέχει των Φυλακών ως βοηθός του Αξιωματικού Φυλακής μηχανής, απαγορευομένης απολύτως της αναθέσεως εις αυτόν οιασδήποτε υπευθύνου εργασίας μηχανής. Μετέχει επίσης των διατασσομένων επισκευών μηχανικής φύσεως κατά τας ώρας εργασίας, συμφώνως προς τα εν άρθρω 78 του παρόντος Κανονισμού οριζόμενα.[2]

4.1.4ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ

ΑΡΘΡΟ 22

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ

1. Κατά τη διάρκεια της 1ης θαλάσσιας εκπαιδευτικής περιόδου ο σπουδαστής υποχρεούται να πραγμα-τοποιήσει εκπαιδευτικό ταξίδι διάρκειας 5-6 μηνών και κατά τη διάρκεια της 2ης θαλάσσιας εκπαιδευτικής περιόδου εκπαιδευτικό ταξίδι διάρκειας 6-7 μηνών με την προϋπόθεση ότι η συνολική διάρκεια και των δύο εκπαιδευτικών ταξιδιών δεν θα είναι μικρότερη των δώδεκα (12) μηνών. Σπουδαστής που για οποιοδήποτε λόγο δεν ολοκλήρωσε το ανωτέρω καθοριζόμενο θαλάσσιο εκπαιδευτικό ταξίδι κατά την Α ή Β θαλάσσια εκπαιδευτική περίοδο, δύναται να εγγραφεί στο Β ή Δ εξάμηνο, εφόσον το εκπαιδευτικό ταξίδι που πραγματοποίησε υπολείπεται του κατώτατου επιτρεπόμενου ορίου του πρώτου εκπαιδευτικού ταξιδιού ή του συνόλου του κατώτατου επιτρεπόμενου ορίου του πρώτου και δεύτερου εκπαιδευτικού ταξιδιού αντίστοιχα κατά ποσοστό ανάλογο του ορίου απουσιών της παρ. 1 του άρθρου 21 του παρόντος Κανονισμού, με την προϋπόθεση ότι πριν την απόκτηση του Διπλώματος θα συμπληρώσει το προβλεπόμενο ανωτέρω συνολικό θαλάσσιο εκπαιδευτικό ταξίδι των 12 μηνών. Σε περίπτωση μη εκτέλεσης θαλάσσιου εκπαιδευτικού ταξιδιού πέραν του παραπάνω ορίου, είναι δυνατή η εγγραφή του σπουδαστή στο Β ή Δ εξάμηνο αντίστοιχα, μόνο μετά από εισήγηση της υπηρεσίας και αιτιολογημένη απόφαση του Υ.Ε.Ν., εφόσον αποδεδειγμένα συντρέχουν λόγοι ανωτέρας βίας ή άλλοι σοβαροί λόγοι που δικαιολογούν την κατ' εξαίρεση εγγραφή.
2. Κατά τη διάρκεια κάθε εκπαιδευτικού ταξιδιού ο σπουδαστής συμπληρώνει:
 - α. ειδικό εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου και
 - β. ημερολόγιο απασχόλησης.
3. Ο υπεύθυνος Αξιωματικός γέφυρας ή μηχανής του πλοίου, που είχε αναλάβει την εκπαίδευση του σπουδαστή συντάσσει σχετική έκθεση της εν γένει επίδοσής του

ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΙΑΝΝΕΝΑ

θεωρημένη από τον πλοίαρχο, την οποία αποστέλλει στη σχολή όπου φοιτά ο σπουδαστής.

4. Ο σπουδαστής που περάτωσε το εκπαιδευτικό ταξίδι προσκομίζει στη Σχολή πριν την εγγραφή του στο Β ή Δ εξάμηνο το ειδικό εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης επί πλοίου, πλήρως συμπληρωμένο καθώς και το ημερολόγιο απασχόλησης όπου, ενώπιον επιτροπής αποτελούμενης από δύο καθηγητές ναυτικών μαθημάτων της ειδικότητάς του, υποστηρίζει προφορικά υπό τύπου συνέντευξης, τις εργασίες που εκτέλεσε επί του πλοίου. Σε περίπτωση που δεν υπηρετεί στη Σχολή επαρκής αριθμός μονίμων καθηγητών ναυτικών μαθημάτων ειδικότητας του σπουδαστή, δύναται να συμμετέχουν στην Επιτροπή Εκπαιδευτικοί Συνεργάτες α βαθμίδας ναυτικών μαθημάτων.

5. Η πιο πάνω επιτροπή μετά τη συνέντευξη με τον σπουδαστή και αφού λάβει υπόψη της την έκθεση του υπεύθυνου για την εκπαίδευση Αξιωματικού γέφυρας ή μηχανής αποφαινεται εάν η εκτέλεση του ταξιδιού ήταν επιτυχής ή ανεπιτυχής συντάσσοντας σχετικό πρακτικό.

6. Οι συνεδριάσεις της επιτροπής καθώς επίσης και τα σχετικά πρακτικά ολοκληρώνονται οπωσδήποτε πριν από την έναρξη του αντίστοιχου εξαμήνου. Στις περιπτώσεις εκπρόθεσμης εγγραφής του άρθρου 3 του παρόντος η παραπάνω επιτροπή συνέρχεται εντός πέντε (5) το αργότερο ημερών από την έναρξη του εξαμήνου.

7. Εάν το εκπαιδευτικό ταξίδι κριθεί ανεπιτυχές ο σπουδαστής υποχρεούται στην επανεκτέλεσή του και αποκλείεται των μαθημάτων του επόμενου εξαμήνου. Η επανεκτέλεσή του εκπαιδευτικού ταξιδιού γίνεται μέσα στα όρια που καθορίζονται από τον παρόντα Κανονισμό.

8. Σπουδαστής που δεν επανεκτέλεσε με επιτυχία μέχρι την έναρξη του επόμενου εξαμήνου το θαλάσσιο εκπαιδευτικό ταξίδι διαγράφεται οριστικά από τη σχολή.[1],[2]

4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΦΕΚ)-Π/Δ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 243.

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

_ ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ _ Αρ. Φύλλου 181

~ ~ ~ 29 Ιουλίου 1998

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 243

Προϋποθέσεις απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και δικαιωμάτων υπηρεσίας στα πλοία.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των άρθρων 2, 74, 75, 76, 77 και 78 του Ν.Δ. 137/1973 "Περί Κωδικός Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου" (Α 261).

2. Τις διατάξεις των άρθρων 4,7 και του Ν. 1314/1983 "Για την κύρωση της διεθνούς σύμβασης "Για πρότυπα εκπαίδευσης έκδοσης πιστοποιητικών και τήρησης φυλακών των ναυτικών 1978" (Α 2).
3. Τις γνωμοδοτήσεις του Συμβουλίου Εμπορικού Ναυτικού αριθμ.332/13-1-98 και 335/29-4-98.
4. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις του παρόντος δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού.
5. Τη γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας αριθμ.384/1998 μετά από πρόταση του Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας αποφασίζουμε:

ΑΡΘΡΟ 1

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΡΩΜΑΤΟΣ

Τα ειδικά προσόντα απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και τα δικαιώματα υπηρεσίας του προσωπικού καταστρώματος πλοίων Εμπορικού Ναυτικού (Ε.Ν.) καθορίζονται ως ακολούθως:

Αξιωματικοί καταστρώματος πλοίων παράκτιων και μη παράκτιων πλόων:

1. Δίπλωμα Πλοιάρχου Α' τάξης Ε.Ν.:

A. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία 48 μηνών μετά την απόκτηση διπλώματος Πλοιάρχου Β' τάξης Ε.Ν. με ειδικότητα Πλοιάρχου ή Υποπλοιάρχου από την οποία η μισή τουλάχιστο σε πλοία ολικής χωρητικότητας (ο.χ.) πάνω από 3000 ο.χ.
- β) Δίπλωμα Ανώτερης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. (Α.Δ.Σ.Ε.Ν.) Πλοιάρχων ή αντίστοιχης ισότιμης Σχολής του εξωτερικού.
- γ) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του Κέντρου Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού (Κ.Ε.Σ.Ε.Ν.).

B. Δικαιώματα υπηρεσίας.

Διακυβέρνηση πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.

2. Δίπλωμα Πλοιάρχου Β' τάξης Ε.Ν.:

A. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία 36 μηνών μετά την απόκτηση διπλώματος Πλοιάρχου Γ' τάξης Ε.Ν. με ειδικότητα αξιωματικού καταστρώματος από την οποία η μισή τουλάχιστο σε πλοία πάνω από 2500 ο.χ.

Για τους κατόχους διπλώματος Ραδιοτηλεγραφήτη Α' ή Β' Τάξης Ε.Ν. η ανωτέρω θαλάσσια υπηρεσία μειώνεται στο ήμισυ.

- β) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του

Κ.Ε.Σ.Ε.Ν. Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

- α) Υποπλοίαρχος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.
- β) Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ μέχρι 2500 και 1500 ο.χ. αντίστοιχα (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία υποπλοιάρχου 12 μηνών τουλάχιστον)

3. Δίπλωμα Πλοιάρχου Γ' τάξης Ε.Ν.

A. Ειδικά προσόντα.

- α) **Κάτοχοι διπλώματος Α.Δ.Σ.Ε.Ν. Πλοιάρχων ή αντίστοιχης ισότιμης Σχολής του εξωτερικού ή Πρόσθετης Διαδοχικής Εκπαίδευσης (ΠΡΟ.Δ.Ε.) Πλοιάρχων και θαλάσσια υπηρεσία**

καταστρώματος 12 μηνών κατευθυνόμενης εκπαίδευσης σε πλοία πάνω από 1500 ο.χ.

Κάτοχοι διπλώματος Ραδιοτηλεγραφή Α' ή Β' τάξης Ε.Ν. επιτυχής αποφοίτηση από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Πλοιάρχων Γ' Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. και θαλάσσια υπηρεσία καταστρώματος 12 μηνών κατευθυνόμενης εκπαίδευσης, σε πλοία πάνω από 1500 ο.χ.

Κάτοχοι πτυχίου Λυκείου Ε.Ν. Πλοιάρχων (Λ.Ε.Ν.) ή αντίστοιχης ισότιμης Σχολής επιτυχής αποφοίτηση από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Πλοιάρχων Γ' Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. και θαλάσσια υπηρεσία καταστρώματος 24 μηνών από την οποία 12 μήνες σε πλοία πάνω από 1500 ο.χ. κατευθυνόμενης εκπαίδευσης και η υπόλοιπη σε πλοία πάνω από 500 ο.χ.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις:

ι) Η κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου θα πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού και θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

ιι) Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 6 μηνών τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη, ο υποψήφιος θα εκπαιδευτεί στα καθήκοντα αξιωματικού φυλακής γέφυρας υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού που θα αποδεικνύονται με σχετική εγγραφή στο προαναφερόμενο εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης.

β) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. στα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα : ΓΥΡΟΠΥΞΙΔΕΣ-ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΠΗΔΑΛΙΑ-ΒΥΘΟΜΕΤΡΑ-ΔΡΟΜΟΜΕΤΡΑ-RADAR-LORAN-DECCA-OMEGA-ΡΑΔΙΟΓΩΝΙΟΜΕΤΡΑ- ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΑΙΑ-ARPA-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ GMDSS-ΣΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ-ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

α) Ανθυποπλοίαρχος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.

β) Υποπλοίαρχος Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 2500 και 1500 ο.χ.

αντίστοιχα.

γ) Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 500 ο.χ που εκτελούν παράκτιους πλόες (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία αξιωματικού φυλακής γεφύρας πλοίου 12 μηνών τουλάχιστον).

Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 1500 και 700 ο.χ. αντίστοιχα (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 36 μηνών με ειδικότητα τρίτου αξιωματικού γεφύρας ή 24 μηνών από την οποία 12 μήνες με ειδικότητα τρίτου αξιωματικού γεφύρας και 12 μήνες με ειδικότητα Υποπλοίαρχου).

Προσωπικό καταστρώματος πλοίων παράκτιων πλόων:

1. Πτυχίο Κυβερνήτη Α' τάξης Ε.Ν.:

Α. Ειδικά προσόντα.

Θαλάσσια υπηρεσία σε πλοία πάνω από 75 ο.χ. με ειδικότητα Κυβερνήτη, μετά την απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη Β' τάξης Ε.Ν., διάρκειας 1 έτους για τους κατόχους απολυτηρίου τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή 2 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

- α) Ναυτολόγηση σε θέση δεύτερου στην τάξη μετά τον Κυβερνήτη επί Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 500 ο.χ. αντίστοιχα που εκτελούν παράκτιους πλόες.
- β) Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 500 και 400 ο.χ. αντίστοιχα που εκτελούν παράκτιους πλόες.
- γ) Ναύκληρος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.

2. Πτυχίο Κυβερνήτη Β' τάξης Ε.Ν.:

Α. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία σε πλοία πάνω μεταξύ 75 και 1500 ο.χ. με ειδικότητα καταστρώματος διάρκειας 3 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή 4 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής του εξωτερικού.

Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 12 μηνών τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη, θα εκπαιδεύεται ο υποψήφιος στα καθήκοντα υπεύθυνου φυλακής γεφύρας υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού, που θα αποδεικνύεται με σχετική εγγραφή σε εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

- β) Επιτυχής αποφοίτηση από ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Κυβερνητών Δημόσιας Σχολής Ε.Ν.

γ) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. στα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα : ΓΥΡΟΠΥΞΙΔΕΣ -ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΠΗΔΑΛΙΑ-ΒΥΘΟΜΕΤΡΑ- ΔΡΟΜΟΜΕΤΡΑ-RADAR-LORAN-DECCA-OMEGA-ΡΑΔΙΟΓΩΝΙΟΜΕΤΡΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ GMDSS-ΣΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ-ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας

- α) Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 500 και 200 ο.χ. αντίστοιχα που εκτελούν παράκτιους πλόες,
- β) Ναύκληρος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.

3. Πτυχίο Κυβερνήτη Γ' τάξης Ε.Ν.:

Α. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία 3 ετών με ειδικότητα καταστρώματος σε πλοία μέχρι 1500 ο.χ. για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών σε πλοία πάνω από 75 ο.χ. τουλάχιστο από τη συνολικά απαιτούμενη θα εκπαιδεύεται ο υποψήφιος στα καθήκοντα υπεύθυνου φυλακής γεφύρας υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού που θα αποδεικνύεται με σχετική εγγραφή σε εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης το

οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Επιτυχής αποφοίτηση από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Κυβερνητών Δημόσιας σχολής Ε.Ν.

γ) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. στα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα : ΓΥΡΟΠΥΞΙΔΕΣ -ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΠΗΔΑΛΙΑ-BYΘΟΜΕΤΡΑ- ΔΡΟΜΟΜΕΤΡΑ-RADAR-LORAN-DECCA-OMEGA-ΡΑΔΙΟΓΩΝΙΟΜΕΤΡΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ GMDSS-ΣΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ- ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

Διακυβέρνηση Φ/Γ και Ε/Γ πλοίων μέχρι 200 και 75 ο.χ. αντίστοιχα που εκτελούν παράκτιους πλόες.

4. Πτυχίο Κυβερνήτη Ρυμουλκών.:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία 4 ετών με ειδικότητα καταστρώματος σε ρυμουλκά ή ναυαγοσωστικά, για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 12 μηνών τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη, θα εκπαιδεύεται ο υποψήφιος στα καθήκοντα υπεύθυνου φυλακής γεφύρας υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού που θα αποδεικνύεται με σχετική εγγραφή σε εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης το οποίο θα ελέγχεται για την συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./ Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Επιτυχής αποφοίτηση από ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Κυβερνητών Δημόσιας σχολής Ε.Ν.

γ) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. στα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα : ΓΥΡΟΠΥΞΙΔΕΣ -ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΠΗΔΑΛΙΑ-BYΘΟΜΕΤΡΑ- ΔΡΟΜΟΜΕΤΡΑ-RADAR-LORAN-DECCA-OMEGA-ΡΑΔΙΟΓΩΝΙΟΜΕΤΡΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ GMDSS-ΣΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ- ΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ..

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας

Κυβερνήτης ρυμουλκών που εκτελούν πλόες στο λιμάνι και στους γειτονικούς όρμους της περιοχής.

5. Πτυχίο Κυβερνήτη Τουριστικών Θαλαμηγών.:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία 4 ετών με ειδικότητα καταστρώματος σε Τουριστικά Θαλαμηγό μεταξύ 75 και 1500 ο.χ., για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 12 μηνών τουλάχιστον από την συνολικά απαιτούμενη, θα εκπαιδεύεται ο υποψήφιος στα καθήκοντα υπεύθυνου φυλακής γεφύρας υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού που θα αποδεικνύεται με σχετική εγγραφή σε εγχειρίδιο κατευθυνόμενης εκπαίδευσης το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Επιτυχής αποφοίτηση από ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Κυβερνητών Δημόσιας σχολής Ε.Ν.

γ) Πιστοποιητικά εκπαίδευσης από Δημόσιες Σχολές Ε.Ν. στα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα : ΓΥΡΟΠΥΞΙΔΕΣ -ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΠΗΔΑΛΙΑ-ΒΥΘΟΜΕΤΡΑ- ΔΡΟΜΟΜΕΤΡΑ-RADAR-LORAN- DECCA-OMEGA-ΡΑΔΙΟΓΩΝΙΟΜΕΤΡΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ GMDSS-ΣΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑΠΡΩΤΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

Κυβερνήτης επαγγελματικών τουριστικών θαλαμηγών μέχρι 200 ο.χ που εκτελούν παράκτιους πλόες.

Λοιποί ναυτικοί καταστρώματος πλοίων:

1. Πτυχίο ναυκλήρου:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία 3 ετών με ειδικότητα καταστρώματος από την οποία 2 έτη μετά την απόκτηση άδειας ναύτη σε πλοία πάνω από 75 ο.χ. για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας

α) Ναύκληρος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας, β) Κατώτερος ναυτικός φυλακής γεφύρας.

2. Άδεια ναύτη:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία 1 έτους με ειδικότητα καταστρώματος. Κατά τη θαλάσσια υπηρεσία και για χρονικό διάστημα 6 μηνών τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη, θα εκτελείται κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου πάνω από 75 ο.χ. υπό την επίβλεψη προσοντούχου ναυτικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Πλοιάρχων που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση ή θαλάσσια υπηρεσία 1 έτους τουλάχιστον από τη συνολικά απαιτούμενη σε αντίστοιχη ειδικότητα προσωπικού καταστρώματος κατά την τελευταία πενταετία πριν την 12-1997.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

α) Ναύτης πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας.

β) Ναύκληρος πλοίων οποιασδήποτε χωρητικότητας (εφόσον έχει 4 έτη θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα ναύτη ή ναυτόπαιδα).

γ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής γεφύρας.

Άρθρο 2

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΗΧΑΝΗΣ

Τα ειδικά προσόντα απόκτησης αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και τα δικαιώματα υπηρεσίας του προσωπικού μηχανής Εμπορικού Ναυτικού καθορίζονται ως ακολούθως:

Αξιωματικοί μηχανής πλοίων που κινούνται με μηχανές πάνω και κάτω των 750

kw:

1. Δίπλωμα μηχανικού Α' τάξης Ε.Ν. (μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης).
 - A. Ειδικά προσόντα.
 - 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.
 - β) Δίπλωμα Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι) Μηχανολόγων Μηχανικών, Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Ναυπηγών Μηχανικών ή Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι) Μηχανολογίας, Ενεργειακής Τεχνικής, Ναυπηγικής και Οχημάτων ή ΑΔΣΕΝ Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Σχολών του εξωτερικού.
 - γ) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν.
 - B. Δικαιώματα υπηρεσίας
Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.
2. Δίπλωμα μηχανικού Β' τάξης Ε.Ν. (μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης).:
 - A. Ειδικά προσόντα
 - α) Θαλάσσια υπηρεσία 36 μηνών μετά την απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Γ' τάξης Ε.Ν. με ειδικότητα αξιωμα-τικού μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW.
 - β) Επιτυχής αποφοίτηση από τους οικείους κύκλους σπουδών του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν.
 - B. Δικαιώματα υπηρεσίας
 - α) Δεύτερος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.
 - β) Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 1500 KW, (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα Β' Μηχανικού).
3. Δίπλωμα μηχανικού Γ' τάξης Ε.Ν. (μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης):
 - A. Ειδικά προσόντα.
 - α) **Πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. Μηχανολόγων Μηχανικών, Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Ναυπηγών Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Α.Ε.Ι. θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών κατευθυνόμενης εκπαίδευσης με ειδικότητα μηχανής σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW.**
Διπλωματούχοι Α.Δ.Σ.Ε.Ν. ή Πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. Μηχανολογίας, Ενεργειακής Τεχνικής, Ναυπηγικής και Οχημάτων ή διπλωματούχους Α.Δ.Σ.Ε.Ν. Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Σχολών του εξωτερικού θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα μηχανής σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW κατευθυνόμενης εκπαίδευσης.
Πτυχιούχοι Α.Ε.Ν. Μηχανικών ή αντίστοιχων ισότιμων Σχολών επιτυχής αποφοίτηση από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Μηχανικών Γ Δημόσιας Σχολής Ε. Ν. και θαλάσσια υπηρεσία 24

μηρών με ειδικότητα μηχανής σε μηχανοστάσια πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW από την οποία 18 μήνες κατευθυνόμενης εκπαίδευσης.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις η κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου θα πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού και θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

α) Τρίτος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.

β) Δεύτερος μηχανικός πλοίων που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 1500 KW, (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 12 μηνών με ειδικότητα Γ Μηχανικού).

γ) Διεύθυνση μηχανοστασίου που κινούνται με μηχανές ισχύος μέχρι 750 KW.

4. Δίπλωμα μηχανικού Α, Β, Γ τάξης Ε.Ν. μηχανών ατμού.:

Α. Ειδικά προσόντα.

Απαιτούνται τα ίδια ειδικά προσόντα με τους κατόχους ενιαίων διπλωμάτων μηχανικών μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης, εξαιρουμένων των μαθημάτων που καθορίζονται από τις οικείες διατάξεις.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

Έχουν τα ίδια δικαιώματα εργασίας με τους κατόχους ενιαίων διπλωμάτων μηχανικών μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης, εξαιρουμένης της δυνατότητας ναυτολόγησης σε πλοία που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης.

5. Μηχανικός Α, Β, Γ τάξης Ε.Ν. μηχανών εσωτερικής καύσης.:

Α. Ειδικά προσόντα.

Απαιτούνται τα ίδια ειδικά προσόντα με τους κατόχους ενιαίων διπλωμάτων μηχανικών μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης, εξαιρουμένων των μαθημάτων που καθορίζονται από τις οικείες διατάξεις.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

Έχουν τα ίδια δικαιώματα εργασίας με τους κατόχους ενιαίων διπλωμάτων μηχανικών μηχανών ατμού εσωτερικής καύσης, εξαιρουμένης της δυνατότητας ναυτολόγησης σε πλοία που κινούνται με μηχανές ατμού.

Λοιποί ναυτικοί μηχανής πλοίων:

1. Πτυχίο μηχανοδηγού Α τάξης Ε.Ν.:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 50 KW με ειδικότητα μηχανοδηγού, μετά την απόκτηση πτυχίου Μηχανοδηγού Β διάρκειας 1 έτους για τους κατόχους απολυτηρίου τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή 2 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας

α) Μηχανοδηγός πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος.

β) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 550 kw.

γ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

2 . Πτυχίο μηχανοδηγού Β τάξης Ε.Ν.:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 30 KW διάρκειας 1 έτους για τους κατόχους απολυτηρίου τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή 2 ετών για τους πτυχιούχους Μέσης Τεχνικής Σχολής ή 3 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών τουλάχιστο από τη συνολικά απαιτούμενη θα αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου που κινείται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 kw υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

α) Μηχανοδηγός πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος.

β) Διεύθυνση Μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 150 kw.

γ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

3. Άδεια χειριστή μηχανής.:

Α. Ειδικά προσόντα.

α) Θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 30 KW, διάρκειας 1 έτους για τους πτυχιούχους Μέσης Τεχνικής Σχολής ή 2 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών τουλάχιστο από τη συνολικά απαιτούμενη θα αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου που κινείται με μηχανές ισχύος πάνω από 450 KW υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο το οποίο θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

Β. Δικαιώματα υπηρεσίας.

α) Χειριστής μηχανής πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος.

- β) Διεύθυνση μηχανοστασίου πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής ισχύος μέχρι 55 kw.
- γ) Λιπαντής πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 3 ετών με ειδικότητα μηχανής).
- δ) Αρχιθερμαστής πλοίων που κινούνται με μηχανές ατμού οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 4 ετών με ειδικότητα μηχανής).
- ε) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

4. Πτυχίο αρχιθερμαστή.:

A. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 30 KW από την οποία η μισή τουλάχιστο σε μηχανές ατμού, διάρκειας 2 ετών για τους πτυχιούχους Μέσης Τεχνικής Σχολής ή 3 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών τουλάχιστο από τη συνολικά απαιτούμενη θα αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου πάνω από 450 kw υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο που θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

- β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

B. Δικαιώματα υπηρεσίας.

- α) Αρχιθερμαστής πλοίων που κινούνται με μηχανές ατμού οποιασδήποτε ισχύος.
- β) Λιπαντής πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος.
- γ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

5. Άδεια Θερμαστή.:

A. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές πάνω από 30 KW, από την οποία η μισή τουλάχιστο σε μηχανές ατμού, διάρκειας 2 ετών για τους πτυχιούχους Μέσης Τεχνικής Σχολής ή 3 ετών για τους κατόχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών τουλάχιστο από τη συνολικά απαιτούμενη θα αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου πάνω από 450 kw υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο που θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

- β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

B. Δικαιώματα υπηρεσίας.

- α) Θερμαστής πλοίων που κινούνται με μηχανές ατμού οποιασδήποτε ισχύος.

- β) Αρχιθερμαστής πλοίων που κινούνται με μηχανές ατμού οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 4 ετών με ειδικότητα μηχανής).
- γ) Λιπαντής πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 3 ετών με ειδικότητα μηχανής).
- δ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

6. Πτυχίο λιπαντή.:

A. Ειδικά προσόντα.

- α) Θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα μηχανής σε πλοία που κινούνται με μηχανές ισχύος πάνω από 30 KW, διάρκειας 2 ετών για τους πτυχιούχους Μέσης Τεχνικής Σχολής ή 3 ετών για τους κάτοχους απολυτηρίου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής.

Θαλάσσια υπηρεσία 6 μηνών τουλάχιστο από τη συνολική απαιτούμενη θα αποτελεί κατευθυνόμενη εκπαίδευση επί πλοίου πάνω από 450 kw υπό την επίβλεψη προσοντούχου αξιωματικού κατά την οποία θα τηρείται από τον υποψήφιο εγχειρίδιο που θα ελέγχεται για την κανονική συμπλήρωσή του από τον Διευθυντή Σπουδών ή τον νόμιμο αναπληρωτή του

Α.Δ.Σ.Ε.Ν./Μηχανικών που θα του χορηγεί σχετική βεβαίωση.

- β) Πιστοποιητικό εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Ε.Ν. Σωστικών και Πυροσβεστικών Μέσων στους οικείους κύκλους σπουδών.

B. Δικαιώματα υπηρεσίας.

- α) Λιπαντής πλοίων που κινούνται με μηχανές οποιασδήποτε ισχύος.
- β) Μηχανοδηγός πλοίων που κινούνται με μηχανές εσωτερικής καύσης ισχύος μέχρι 1500 KW.
- γ) Αρχιθερμαστής πλοίων που κινούνται με μηχανές ατμού οποιασδήποτε ισχύος (εφόσον έχει θαλάσσια υπηρεσία 4 ετών με ειδικότητα μηχανής).
- δ) Κατώτερος ναυτικός φυλακής μηχανής.

ΑΡΘΡΟ 7

ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΟ ΠΛΟΙΟ.

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 εξευρίσκουν τους σταθμούς συγκέντρωσης και ε-πιβίβασης, καθώς και τις οδούς διαφυγής σε επείγουσα ανάγκη.
4. Να βρίσκουν και να φορούν τα 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 καινά ανοίγουν τις ειδικές πυρίμαχες και υδατοστεγείς πόρτες που υπάρχουν στο πλοίο αυτό οι οποίες είναι άλλες από εκείνες των ανοιγμάτων των εξωτερικών τοιχωμάτων του σκάφους.

ΑΡΘΡΟ 8

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ Κ.Ο.Χ.-Ο.Χ. ΚΑΙ ΗΡ-KW ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ Π.Δ/ΤΟΣ:

1. Ως προς το παρεχόμενο δικαίωμα εργασίας των ναυ-τικών σε πλοία που δεν έχουν καταμετρηθεί σύμφωνα με τις διατάξεις της Διεθνούς Σύμβασης 1969 περί καταμέ-τρησης χωρητικότητας πλοίων λαμβάνεται υπόψη η παρακάτω αντιστοιχία κ.ο.χ.-ο.χ.:

25 κ.ο.χ.-75 ο.χ.

75 κ.ο.χ.-200 ο.χ.

150 κ.ο.χ.-400 ο.χ.

200 κ.ο.χ.-500 ο.χ.

250 κ.ο.χ.-700 ο.χ.

300 κ.ο.χ.-800 ο.χ.

500 κ.ο.χ.-1500 ο.χ.

1000 κ.ο.χ.-2500 ο.χ.

1600 κ.ο.χ.-3000 ο.χ.

Σε περίπτωση πλοίου που έχει καταμετρηθεί σύμφωνα και με τις διατάξεις της Διεθνούς Σύμβασης 1969 περί καταμέτρησης χωρητικότητας πλοίων, του οποίου η ολική χωρητικότητα (ο.χ.) υπερβαίνει το όριο της παραπάνω αντιστοιχίας, τότε για τον προσδιορισμό του παρεχομένου δικαιώματος εργασίας θα λαμβάνεται υπόψη αυτή η χωρητικότητα (ο.χ.)

2. Ως προς το παρεχόμενο δικαίωμα εργασίας σε πλοία που η ισχύς των κινητηρίων μηχανών τους έχει καθοριστεί σε ίππους (HP) ή κιλοβάτ (KW) ισχύει η παρακάτω ισοτιμία HP-KW:

1 HP = 0,7351 KW

1 KW= 1,36 HP

ΑΡΘΡΟ 11

ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Οι προϋποθέσεις για την απόκτηση αποδεικτικών ναυτικής ικανότητας και τα δικαιώματα υπηρεσίας στα πλοία του προσωπικού καταστρώματος, μηχανής, ραδιοεπικοινωνιών το οποίο θα έχει αρχίσει τη ναυτική του εκπαίδευση ή τη θαλάσσια υπηρεσία του πριν τη δημοσίευση του παρόντος Π.Δ. στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και θα αποκτήσει τα αποδεικτικά του μέχρι την 31-12-1999 καθορίζονται σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις που ίσχυαν πριν τη δημοσίευση του παρόντος Π.Δ/τος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και τις απαιτήσεις της Διεθνούς Σύμβασης S.T.C.W. 1978 που κυρώθηκε με το Ν. 1314/1983 (Α2).

2. Οι μη απόφοιτοι ΑΔΣΕΝ κάτοχοι απολυτηρίων τίτλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι διπλωμάτων Ραδιοηλεγραφητών Α' ή Β' τάξης Ε.Ν.

μπορούν να αποκτήσουν διπλώματα Πλοιάρχων ή Μηχανικών Α' τάξης Ε.Ν. εφόσον αποκτήσουν το δίπλωμα Πλοιάρχου ή Μηχανικού Γ' τάξης Ε.Ν. μέχρι την 31-12-1998 και διαθέτουν τα λοιπά απαιτούμενα προσόντα με το παρόν Π.Δ/γμα.

3. Τα αποδεικτικά ναυτικής ικανότητας που θα χορηγούνται στο προσωπικό των πλοίων που θα αρχίσει τη ναυτική του εκπαίδευση ή τη θαλάσσια υπηρεσία μετά τη δημοσίευση του παρόντος Π.Δ. στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και όσα θα εκδίδονται μετά την 1-2-2002 πρέπει να καλύπτουν τις απαιτήσεις της Δ.Σ. STCW 1978, όπως τροποποιήθηκε το 1995.

4. Διπλώματα Πρακτικών Πλοιάρχων και Πρακτικών Μηχανικών δεν θα χορηγούνται μετά τη δημοσίευση του παρόντος Π.Δ. στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως εξαιρουμένων των δικαιουμένων σε επανεξέταση υποψηφίων που έλαβαν μέρος σε εξετάσεις μέχρι την 31/12/97. Η επανεξέταση των υποψηφίων αυτών θα πραγματοποιηθεί εντός εξαμήνου από τη δημοσίευση του παρόντος Π.Δ.

Οι κάτοχοι διπλωμάτων Πρακτικών Πλοιάρχων και Πρακτικών Μηχανικών Ε.Ν. δύνανται να αποκτήσουν διπλώματα Πλοιάρχων και Μηχανικών Γ' τάξης Ε.Ν. μη προαγωγικά αντίστοιχα, εφόσον αποφοιτήσουν επιτυχώς μέχρι 1-2-2002 από αντίστοιχο ειδικό τμήμα εκπαίδευσης Δημόσιας Σχολής Πλοιάρχων ή Μηχανικών αντίστοιχα και έχουν θαλάσσια υπηρεσία με ειδικότητα Αξιωματικού Φυλακής διάρκειας 2 ετών από την οποία 1 έτος κατά την τελευταία πενταετία.

ΑΡΘΡΟ 12

ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Με την έναρξη ισχύος του παρόντος Π.Δ/τος καταργείται κάθε διάταξη που είναι σε αντίθεση με αυτό.

Στον Υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας αναθέτουμε την δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος διατάγματος.

Αθήνα 22 Ιουλίου 1998

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ
ΣΤΑΥΡΟΣ ΑΡ. ΣΟΥΜΑΚΗΣ

Βλ. Βιβλιογραφία [Θ]

Κεφ4 Ικανότητα εφαρμογής διαχείρισης καθηκόντων και φόρτου εργασίας

ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΥ

ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΙΑΝΝΕΝΑ

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει εγγράφως τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες του Πλοιάρχου, αναφορικά με:

- Την υλοποίηση της πολιτικής της εταιρείας σε θέματα ασφάλειας και προστασίας θαλασσίου περιβάλλοντος.
- Την ενεργοποίηση του πληρώματος σε θέματα ασφαλείας και προστασίας του θαλασσίου περιβάλλοντος
- Την έκδοση διαταγών και οδηγιών με σαφή και απλό τρόπο.
- Τον έλεγχο τήρησης των απαιτούμενων του «ΣΑΔ»
- Την αναθεώρηση του «ΣΑΔ» του πλοίου και την υποβολή αναφοράς προς το αρμόδιο εξουσιοδοτημένο πρόσωπο της εταιρείας.
- Ειδικότερα μεταξύ των ευθυνών και αρμοδιοτήτων του πλοιάρχου που καθορίζει εγγράφως η εταιρεία, θα πρέπει να περιλαμβάνονται
- Η διασφάλιση της μελέτης των εγχειριδίων της εταιρείας.
- Η διασφάλιση της τήρησης των οδηγιών της εταιρείας.
- Η διασφάλιση της τήρησης της υδατοστεγανότητας του πλοίου.
- Η εξασφάλιση επαρκούς ευστάθειας ανά πάσα στιγμή για το πλοίο
- Η διασφάλιση της τήρησης συνθηκών ασφαλούς πρακτικής.
- Η εξασφάλιση της ύπαρξης προληπτικών μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος.
- Η έκδοση διαταγών
- Η εκτέλεση γυμνασίων πυρκαϊάς και καθαιρέσεως σωσιβίων λέμβων σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.
- Η εκτέλεση γυμνασίων αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.
- Η διενέργεια συναντήσεων σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα.
- Η εξασφάλιση δοκιμών του μηχανισμού πηδαλιουχίας.
- Η εξασφάλιση ασφαλούς προσδέσεως του φορτίου πριν τον απόπλου.
- Η εξασφάλιση τήρησης προληπτικών μέτρων σε περίπτωση μεταφοράς επικινδύνων φορτίων
- Η κατάρτιση σχεδίων εισόδου και αναχώρησης από το λιμάνι.
- Η παρακολούθηση εφαρμογής του προγράμματος εκπαίδευσης επί του πλοίου.
- Ο έλεγχος εκτέλεσης των απαραίτητων διορθώσεων στους χάρτες.
- Ο έλεγχος τήρησης της πολιτικής της εταιρείας σε θέματα κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών.
- Η επικοινωνία με τα γραφεία της εταιρείας κατά ένα συγκεκριμένο και τυπικό τρόπο.
- Η υποβολή αναφορών σχετικά με τις ικανότητες των μελών του πληρώματος.

Η υποβολή αναφορών σε περίπτωση ατυχημάτων ή συμβάντων και η συλλογή στοιχείων για την τεκμηρίωση των ανωτέρω περιστατικών
Η υποβολή αναφορών για τις διαπιστούμενες ελλείψεις, αντικανονικότητες και παρατηρήσεις

ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Κάθε εταιρεία πρέπει να διαθέτει έγγραφα στοιχεία , που να τεκμηριώνουν ότι οι πλοίαρχοι των πλοίων της, οι αξιωματικοί και το πλήρωμα έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Τέτοια στοιχεία είναι: Συνεντεύξεις με νέους υποψηφίους.

Γραπτός καθορισμός των προσόντων του υπό πρόσληψη προσωπικού.
Διαδικασία ελέγχου της αυθεντικότητας των υποβαλλόμενων στοιχείων από την πλευρά των υποψηφίων.

Διαδικασίες ελέγχου της δηλούμενης προϋπηρεσίας των υποψηφίων.
Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει γραπτές διαδικασίες σχετικά με τον τρόπο που τα νέα μέλη του πληρώματος ενημερώνονται πάνω στο «ΣΑΔ» του πλοίου όπως: Γραπτή ενημέρωση από τα στελέχη της εταιρείας.

Γραπτή απαίτηση για μελέτη των εγγράφων του «ΣΑΔ» πριν την ανάληψη των καθηκόντων

Γραπτή απαίτηση για διαρκή μελέτη των εγγράφων του «ΣΑΔ» σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Συστηματική παρακολούθηση και εκτίμηση της ικανότητας του πλοιάρχου να αντιληφθεί και να εφαρμόσει τις απαιτήσεις του «ΣΑΔ».
Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει γραπτές διαδικασίες αναφορικά με την παροχή κινήτρων στα μέλη του πληρώματος, για καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, όπως

- Ακριβής τήρηση του ωραρίου εργασίας.
- Προώθηση αλληλογραφίας.
- Επαναπατρισμός προσωπικού.
- Ανάληψη πρωτοβουλιών για εκπαίδευση των δοκίμων
- Ικανοποίηση των λογικών αιτημάτων για προμήθεια, εφόδια κ.λ.π
- Παροχή μέσων για μεταφορά προσωπικού από το πλοίο που βρίσκεται στην ράδα προς την ξηρά κ.λ.π.
- Παροχή κινήτρων για εξέλιξη • Παροχή κινήτρων για μετεκπαίδευση.

Το «ΣΑΔ» κάθε πλοίου, πρέπει να περιέχει γραπτή δήλωση σχετικά με την κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών και χρήση ναρκωτικών και να προβλέπεται συγκεκριμένη διαδικασία, για την τήρηση της πολιτικής της

εταιρείας στο θέμα αυτό. Το «ΣΑΔ» κάθε πλοίου πρέπει να περιέχει γραπτές διαδικασίες αναφορικά με την εξοικείωση του νέου προσωπικού στα καθήκοντα του.

Στο «ΣΑΔ» κάθε πλοίου πρέπει να περιέχονται στοιχεία αναφορικά με τις έγγραφες οδηγίες που πρέπει να δίδονται σε κάθε πλοίο πριν από τον απόπλου του, όπως:

- (α) Οδηγίες για το επόμενο λιμάνι και πράκτορες
- . (β) Πιθανοί περιορισμοί
- (γ) Περιορισμοί βυθισμάτων
- . (δ) Στοιχεία για είδος φορτίου και λεπτομέρειες φόρτωσης εκφόρτωσης κ.λ.π. 2.8.7 Στο «ΣΑΔ» κάθε εταιρείας και πλοίου θα πρέπει να υπάρχουν και να τεκμηριώνονται διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες τόσο το προσωπικό της ξηράς όσο και του πλοίου απαιτείται να ενημερώνεται και να γνωρίζει τις διατάξεις των παρακάτω διεθνών συμβάσεων:
 - (α) Δ.Σ. SOLAS 74 και τροποποιήσεις αυτής.
 - (β) Δ.Σ. MARPOL 73/78 και τροποποιήσεις.
 - (γ) S.T.C.W. 95.
 - (δ) COLREGS 72 και τροποποιήσεις
 - . (ε) LOAD LINE 66 και τροποποιήσεις καθώς επίσης και της εθνικής νομοθεσίας, των σχετικών κωδίκων και κανονισμών των νηογνομόνων, Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού της μεταξύ των οποίων μπορεί να είναι:
 - (α) Η παρακολούθηση γυμνασίων και ασκήσεων.
 - (β) Η ανάλυση συγκεκριμένων αναφορών εκτέλεσης γυμνασίων.
 - (γ) Τα αποτελέσματα εσωτερικών ελέγχων
 - (δ) Η αξιολόγηση περιστατικών και ατυχημάτων
 - (ε) Η αξιολόγηση στοιχείων σχετικά με την συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του «ΣΑΔ».

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει συγκεκριμενοποιήσει τις λειτουργίες του πλοίου που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος.

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει δώσει έγγραφες οδηγίες προς το πλοίο σχετικά με: Διαδικασίες λειτουργίας της γέφυρας.

Διαδικασίες λειτουργίας μηχανοστασίου

Διαδικασίες χειρισμού, επιθεώρησης και συντήρησης σωστικών μέσων.

Διαδικασίες χειρισμού, επιθεώρησης και συντήρησης πυροσβεστικών μέσων. Διαδικασίες πρόληψης ρύπανσης.

διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης.
Άλλες λειτουργικές διαδικασίες.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Κάθε «ΣΑΔ» θα πρέπει να περιλαμβάνει σχέδια αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν :

Από το προσωπικό ξηράς

Από το προσωπικό κάθε πλοίου χωριστά τα δύο αυτά σχέδια θα πρέπει να έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους.

Σε κάθε «ΣΑΔ» του πλοίου θα πρέπει να περιγράφονται τουλάχιστον οι ακόλουθες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και να δίνονται λύσεις για την αντιμετώπιση τους: Βλάβη κυρίων μηχανών

Απώλεια ηλεκτρικής ισχύος

Βλάβη μηχανισμού πηδαλιουχίας

Κατασκευαστική ζημιά γάστρας

Σύγκρουση

Προσάραξη

Ρύπανση από πετρέλαιο ή άλλες επιβλαβείς ουσίες.

Πυρκ αϊά

Κατάκλυση

Εγκατάλειψη πλοίου

Πειρατεία-τρομοκρατία

Μετακίνηση φορτίου

Σοβαρός τραυματισμός και ασθένεια

. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθιερώσει εγγράφως την διαδικασία εκτέλεσης γυμνασίων ώστε να ελέγχεται η ετοιμότητα αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών.

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθιερώσει εγγράφως την διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων από την εκτέλεση των γυμνασίων.

Θέματα που ρυθμίζουν οι κανονισμοί εργασίας

- Την ιεραρχία και την διαίρεση του πληρώματος κατά κλάδους
- Τα ιδιαίτερα καθήκοντα και τις ευθύνες για κάθε μέλος του πληρώματος
- Την οργάνωση της εργασίας στα πλοία

Οργάνωση πληρώματος/ Τρόποι επάνδρωσης

Η οργάνωση πάνω στο πλοίο εξαρτάται από τον σχεδιασμό του πλοίου και τους τρόπους, όπως κατά πόσο :

- Το πλοίο έχει μη φυλασσόμενους χώρους μηχανημάτων και έλεγχο γέφυρας στις κυρίες μηχανές
- Εάν λειτουργούν τα καλύμματα των κυτών και πόσο δύσκολο είναι αυτό για την εξοικείωση του πληρώματος στο να γίνετε σωστά κι ασφαλή η λειτουργία τους.
- Για τον αυτόματο πιλότο επίσης γενική εκμάθηση και χειρισμός για την αποφυγή τυχόν λάθους ναυσιπλοΐας, και εναλλαγή από και προς το χειροκίνητο. Δηλαδή γνώση όλης της φιλοσοφίας χειρισμού.
- Στο δεξαμενόπλοιο εκπαίδευση για τον χειρισμό όλων των βαλβίδων καθώς και η λειτουργία τους για τα φορτία.
- Εκπαίδευση στο καθάρισμα των δεξαμενής σε δεξαμενόπλοιο.
- Εκπαίδευση εργασίας και στο μηχανοστάσιο , ακόμη και χρήση των υδραυλικών κοχλιοστροφίων για την γρήγορη αφαίρεση των και αντικατάσταση των περικοχλίων .

Θεσπισμένες και μη θεσπισμένες απαιτήσεις

- Φυλακή (βάρδια)
- Συντήρηση πλοίου
- Εργασίες και φορτία
- Συστήματα δοκιμής
- Εκπαίδευση για περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης
- Εκπαίδευση για την ενημέρωση και εκπαίδευση άλλων πάνω στο πλοίο

Καταμερισμός του πληρώματος

- Ο πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για τον καταμερισμό όλων των καθηκόντων του πληρώματος.

- Ο Α' μηχανικός είναι υπεύθυνος για όλες τις εργασίες που αφορούν μηχανήματα συμπεριλαμβανοντας τα μηχανήματα καταστρώματος .
- Ο Υποπλοίαρχος είναι υπεύθυνος για όλες τις εργασίες που αφορούν τον εξοπλισμό του καταστρώματος και χειρισμό φορτίων .
- Ο Λογιστής και Αξιωματικός τροφοδοσίας είναι υπεύθυνος για όλες τις εργασίες που αφορούν επιβάτες η και παραλαβή τροφίμων διαχείριση και παρασκευή αυτών.

Όλοι οι ανωτέρω αξιωματικοί είναι υπεύθυνοι για όλες τις εργασίες που αφορούν την εκπαίδευση και αποφυγή ανθυγιεινών συνθηκών και ατυχημάτων στους τομείς δραστηριότητάς τους.

Οργάνωση ασφαλείας και εκτάκτων καταστάσεων

- Διορισμός ενός αξιωματικού ασφαλείας που δύναται να επιλεγθεί από τον κατάλογο αξιωματικών < safety officer>.
- Διορισμός ενός αξιωματικού πυρασφάλειας ,
ο οποίος συνήθως είναι ο υποπλοίαρχος.
- Διορισμός του Α' μηχανικού ως τεχνικού συμβούλου του αξιωματικού ασφαλείας και υπεύθυνος στο μηχανοστάσιο με βοηθό τον Β' μηχανικό στη πυρασφάλεια.
- Προετοιμασία καταλόγου και παρουσίαση λίστας < Muster List > συνάθροισης σε όλο το πλήρωμα.
- Όλο το πλήρωμα θα έχει < safety Booklets > στην καμπίνα τους και σωσίβιο και ότι άλλο έχει διαταχθεί σε περίπτωση κινδύνου.
- Έλεγχος ότι όλοι οι εξοπλισμοί πυρόσβεσης και έκτακτης ανάγκης καθώς και όλες οι λέμβοι και άλλα μέσα διάσωσης είναι έτοιμα προς χρήση. Πάντα επιθεωρημένα πιστοποιητικά εν ισχύ.
- Οι ασκήσεις περιορισμού πυρκαγιάς και εγκατάλειψης πλοίου θα πραγματοποιούνται όταν θα είναι δυνατόν μετά την επιβίβαση του πληρώματος στο πλοίο βάσει SOLAS.

- Γυμνάσια στα φορτηγά κάθε μήνα και στα επιβατικά κάθε εβδομάδα, επίσης όταν αλλάζει πάνω από το 25% του πληρώματος.
- Να γίνονται σε μορφή ρουτίνας όπως εγκατάλειψη πλοίου , πυρκαγιάς, κ.λ.π....
- Οργάνωση καθηκόντων του πληρώματος σε κάθε διαφορετικό είδος γυμνάσιου.
- Έλεγχος των υδατοστεγών θυρών και πυρασφάλειας , και όλων των μηχανημάτων κινδύνου.
- Έλεγχος Βοηθητικό πηδάλιο , Emergency Generator , σύστημα αντλήσεως υδάτων κ.λ.π , καθώς και συστήματα επικοινωνίας.

Φυλακές (βάρδια)

- Εκπαίδευση όλων των αξιωματικών σε θέματα τήρησης φυλακής και τήρηση οδηγιών και ημερολογίων.
- Εξοικείωση όλων των ναυτιλιακών οργάνων και επικοινωνιών.
- Όλων των θεμάτων ασφαλείας και περιπτώσεις έκτακτων αναγκών.
- Ενημερωμένη βιβλιοθήκη γεφύρας.
- Καθορισμός εκτέλεσης καθηκόντων σύμφωνα με STCW 2010.
- Τοποθέτηση πηδαλιούχων και οπτήρων.
- Εφαρμογή ΔΚΑΣ και πιστή τήρηση αυτού.
- Καλή επικοινωνία (επαφή) συναδελφική σχέση με προσωπικό μηχανοστασίου για την καλή και ασφαλή πλοήγηση του πλοίου.

Πλάνο ταξιδιού

- Οργάνωση του ταξιδιού σε όλα τα θέματα από την αναχώρηση μέχρι και την άφιξη στο λιμάνι κατάπλου.
- Οργάνωση Αγκυροβολίες , πιλότοι , είσπλους- έκπλους ,ποτάμια δίαυλοι , θαλάσσιοι διάδρομοι , διώρυγες , κ.λ.π.

Συντήρηση

Τμήμα καταστρώματος

- Όλων των συστημάτων ασφαλείας (πυρκαγιάς, εξοπλισμού διάσωσης , έκτακτης ανάγκης.)
- Συντήρηση εξοπλισμού φορτοεκφόρτωσης και καλυμμάτων των κυτών.
- Προγραμματισμένες διαδικασίες συντήρησης.
- Συντήρηση ναυτιλιακών οργάνων.
- Χρωματισμός του κύτους, καταστρώματος κομμοδεσίου, μηχανοστασίου.
- Γυροσκοπική πυξίδα και επαναληπτών.
- Πυροσβεστήρες και στολές πυροσβεστών .
- Σύστημα κεραίας – ανακλαστήρα ραντάρ και κεραιών επικοινωνίας ραντάρ και εξοπλισμός επικοινωνίας .
- Ασύρματος εξοπλισμός έκτακτης ανάγκης για την σωστική λέμβο.

Στο τμήμα μηχανών

- Προγραμματισμένη συντήρηση μηχανημάτων
- Συντήρηση και βαφή κατασκευών και των σωληνώσεων .
- Συντήρηση σταθερών συστήματος πυρόσβεσης Co2.
- Μέθοδοι και λεπτομέρειες συντήρησης και επισκευής επιλεγμένων σημείων εξοπλισμού, π.χ. αλλαγή ελατηρίων, εμβόλων και επισκευή αντλιών .
- Μέθοδοι και λεπτομέρειες δοκιμής ηλεκτρικών Και ηλεκτρονικών συσκευών
- Κατάλληλη χρήση σχεδιαγραμμάτων και εγχειριδίων οδηγιών συντήρησης.

Τμήμα τροφοδοσίας

- Βαφή μαγειρείων ,χώρων αποθήκευσης, και στενών διαδρόμων

- Διατήρηση των φούρνων και άλλων εξοπλισμών στα μαγειρεία σε καθαρή και καλή κατάσταση.
- Διατήρηση των φίλτρων και αεροσωλήνα των ανεμιστήρων εξαγωγής αέρα καθαρών και ελευθέρων από συλλογή λίπους για την αποφυγή πυρκαγιάς.

Πιστοποιητικά και αρχεία

Πρέπει να φυλάσσονται σε καλή κατάσταση και εν ισχύει όλα τα πιστοποιητικά του πλοίου, όπως:

1. Έγγραφο εθνικότητας του πλοίου
2. Επίσημο ημερολόγιο του πλοίου
3. Σχεδιαγράμματα και διαγράμματα από το ναυπηγείο
4. Βιβλία οδηγιών από το ναυπηγείο
5. Οδηγίες και εγκύκλιοι από την εταιρεία
6. Πιστοποιητικά δοκιμών για συρματόσχοινα
7. Ναυτικά κλειδιά και μηχανισμούς ανυψώσεως
8. Πιστοποιητικά διοίκησης και ταξινόμησης όπως αρμόζουν στον τύπο του πλοίου και συμπεριλαμβάνοντας:
 - a. Πιστοποιητικό ασφαλείας επιβατικού πλοίου
 - b. Πιστοποιητικό ασφαλείας φορτηγού πλοίου
 - c. Πιστοποιητικό εξοπλισμού ασφαλείας φορτηγού πλοίου
 - d. Πιστοποιητικό εξαίρεσης
 - e. Πιστοποιητικό γραμμής φόρτωσης
 - f. Κλάση πιστοποιητικά επιθεώρησης κύτους και μηχανημάτων – κλάση αρχεία επιθεωρήσεων για συνεχές σύστημα επιθεώρησης για δεξ/πλοιο
 - g. Πιστοποιητικό ασφάλισης τρίτων προσώπων για πετρέλαιοκηλίδες

Περιορισμός χρόνου και πόρων

. Τι είναι το άγχος; Το εργασιακό άγχος είναι η αντίδραση, που έχουν πολλοί άνθρωποι όταν υφίστανται πιέσεις στο χώρο εργασίας τους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Πολλοί άνθρωποι παρακινούνται από τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών οδηγεί στην ικανοποίηση.

Ωστόσο, όταν η πίεση στο χώρο εργασίας φτάνει σε υπερβολικά επίπεδα και διαρκεί για πολύ χρόνο, οι άνθρωποι διαπιστώνουν την ύπαρξη μιας απειλής για την ευημερία ή τα συμφέροντά τους και στη συνέχεια βιώνουν συναισθήματα όπως φόβο, θυμό ή άγχος. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί ως η βλαβερή σωματική και συναισθηματική αντίδραση, που παρατηρείται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε ασθένειες ή ακόμα και τραυματισμούς. Είναι μια αρνητική και δυσάρεστη κατάσταση, η οποία παρατηρείται όταν ένα άτομο αντιληφθεί ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ή τις πιέσεις που του έχουν επιβληθεί. Μη αποδεκτά επίπεδα άγχους μπορεί να συνδέονται με μια σειρά αρνητικών συνεπειών σωματικών και ψυχολογικών. Η έννοια του άγχους συγχέεται συχνά με τις προκλήσεις. Ωστόσο οι δύο αυτοί όροι δεν είναι ίδιοι. Μια πρόκληση δίνει ψυχολογική και σωματική ενέργεια. Δίνει ώθηση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων. Όταν ικανοποιείται μια πρόκληση νιώθουμε χαλαροί και ικανοποιημένοι. Οι προκλήσεις είναι σημαντικό στοιχείο της υγιούς και παραγωγικής εργασίας. Η σημασία τους στην εργασιακή ζωή εκφράζεται όταν οι άνθρωποι λένε "λίγο άγχος κάνει καλό". Ωστόσο, οι προκλήσεις διαφέρουν από το άγχος, το οποίο μπορεί να έχει επιπτώσεις στη σωματική και πνευματική υγεία του ατόμου καθώς και στη σωστή απόδοση των επιχειρήσεων.

Τι προκαλεί το εργασιακό άγχος; Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από την κακή οργάνωση της εργασίας. Τα ευρήματα των ερευνών απέδειξαν ότι περισσότερο αγχωτική είναι η εργασία που περιέχει υπερβολικές απαιτήσεις και επιβάλλει πιέσεις, οι οποίες δεν αντιστοιχούν στις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων και για τις οποίες δεν υπάρχει δυνατότητα επιλογής ή ελέγχου ούτε στήριξης από

άλλους (Leka, Griffiths & Cox, 2004). Συχνή αιτία ανησυχίας είναι ο τρόπος σχεδιασμού της εργασίας και ο τρόπος διαχείρισής της. Στα κείμενα σχετικά με το άγχος αναφέρονται εννέα κατηγορίες κινδύνων εργασιακού άγχους ή ψυχολογικών κινδύνων. Αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες: τους κινδύνους που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας (1-4) και αυτούς που έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας (5-9): Κακή οργάνωση της εργασίας

1. Περιεχόμενο εργασίας
2. Μονότονα, υποτονικά, ασήμαντα καθήκοντα
3. Έλλειψη ποικιλίας
4. Δυσάρεστα καθήκοντα
5. Απεχθή καθήκοντα
6. . Φόρτος και ρυθμός εργασιών
7. Πολλή ή λίγη εργασία
8. Εργασία υπό χρονικές πιέσεις Κίνδυνοι που σχετίζονται με το άγχος
9. . Ωράριο
10. Αυστηρά και μη ευέλικτα προγράμματα εργασίας
11. Πολλές και μοναχικές ώρες 9 Μη προγραμματιζόμενο ωράριο
12. Κακοσχεδιασμένο πρόγραμμα βαρδιών
13. . Συμμετοχή και έλεγχος
14. Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
15. Έλλειψη ελέγχου
- 16.. Εξέλιξη σταδιοδρομίας, θέση, μισθός
17. Ανασφάλεια 9 Έλλειψη προοπτικών εξέλιξης
18. Πολλές ή λίγες προαγωγές
19. Εργασία «μικρής κοινωνικής αξίας»
20. Σύστημα πληρωμής ανά τεμάχιο
21. Ασαφή ή άδικα συστήματα αξιολόγηση της απόδοσης
22. Ύπαρξη πολλών ή λίγων ικανοτήτων για μια θέση
23. . Ρόλος στην εταιρεία
24. Ασαφής ρόλος 9 Αντικρουόμενοι ρόλοι στην ίδια εργασία
25. Ευθύνη ανθρώπων
26. Συνεχής επαφή με άλλους ανθρώπους και με τα προβλήματά τους
- 27.. Διαπροσωπικές σχέσεις
28. Ακατάλληλη, απερίσκεπτη ή μη υποστηρικτική εποπτεία και προϊστασία
29. Κακές σχέσεις με τους συναδέλφους
30. Καταπίεση, παρενόχληση και βία.
31. Απομονωμένη ή μοναχική δουλειά
32. Ασαφείς διαδικασίες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ή των παραπόνων

33. . Χαρακτήρας της εταιρείας
34. Κακή επικοινωνία 9 Κακή ηγεσία
35. Ασάφεια όσον αφορά τους στόχους και τη δομή της επιχείρησης
36. . Αλληλεπίδραση σπιτιού – δουλειάς
37. Αντικρουόμενες απαιτήσεις σπιτιού - δουλειάς
Έλλειψη υποστήριξης στο χώρο εργασίας για τα οικιακά προβλήματα
Έλλειψη υποστήριξης στο σπίτι για να εργασιακά προβλήματα Οι αιτίες του εργασιακού άγχους μπορεί να καταταχθούν επίσης σε τρεις κατηγορίες:

ΑΙΤΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

- Οργανωτικά προβλήματα
- Ανεπαρκής στήριξη
- Πολλές ή μοναχικές ώρες
- Χαμηλό κύρος, μισθός και δυνατότητες εξέλιξης
- Άχρηστα τυπικά και διαδικασίες
- Αβεβαιότητα και ανασφάλεια

ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

- Ασαφής περιγραφή καθηκόντων
- Αντικρουόμενοι ρόλοι
- Ουτοπικές υψηλές προσδοκίες (τελειομανία)
- Έλλειψη δυνατότητας επιρροής στη λήψη αποφάσεων (αδυναμία)
- Συχνές συγκρούσεις με ανωτέρους
- Απομόνωση από τη στήριξη των συναδέλφων 9 Έλλειψη ποικιλίας 9
- Μικρή επικοινωνία
- Ακατάλληλη ηγεσία
- Συγκρούσεις με συναδέλφους
- Ανικανότητα ολοκλήρωσης μιας εργασίας
- Μη αναγκαίοι αγώνες

ΑΙΤΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

- Δύσκολοι πελάτες ή δύσκολοι υφιστάμενοι
- Ανεπαρκής εκπαίδευση Συναισθηματικές σχέσεις με πελάτες ή υφισταμένους Ευθύνες της εργασίας Αδυναμία βοήθειας ή αποτελεσματικής δράσης Γενικές/ Ειδικές και Αιτίες που σχετίζονται με

τα καθήκοντα. Υπάρχουν επίσης προσωπικές αιτίες, που προκαλούν άγχος. Αυτές μπορεί να είναι ασθένειες, προβλήματα σχέσεων, οικονομικές δυσκολίες, οικογενειακές ανησυχίες ή εθισμοί. Αν και προκαλούν αρνητικές συνέπειες στην ψυχική και σωματική υγεία των ανθρώπων και επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία δεν είναι ευθύνη των εργοδοτών να αξιολογήσουν τους κινδύνους, που ενέχουν οι παράγοντες αυτοί για την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων τους. Κάθε άνθρωπος βιώνει διαφορετικά το άγχος. Ωστόσο όλοι νιώθουν κάποια στιγμή της ζωής τους εργασιακό άγχος. Αν μπορέσετε να εντοπίσετε από πού πηγάζει η εργασιακή πίεση θα μπορέσετε να καταλάβετε καλύτερα τις αντιδράσεις σας.

. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

. Εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας Η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λειτουργούν σωστά ώστε να είναι σωστή και η λειτουργία της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι είναι ο κεντρικός πόρος μιας εταιρείας. Οι εργασιακοί κίνδυνοι είναι απειλές που αφορούν την υγεία των εργαζομένων. Οι κίνδυνοι αυτοί πηγάζουν εντός και εκτός της εταιρείας. Ο εντοπισμός τους είναι το πρώτο στάδιο της διαχείρισης των κινδύνων. Μετά τον προσδιορισμό των κινδύνων, πρέπει να εκτιμηθεί η σπουδαιότητά τους ώστε να καταταγούν κατά σειρά σπουδαιότητας. Στη συνέχεια πρέπει να ληφθεί μια σειρά μέτρων διαχείρισης των κινδύνων. Για την εκτίμηση των κινδύνων εργασιακού άγχους πρέπει να δοθεί απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις.

1. Υπάρχει κάποιο πρόβλημα; Μπορεί το εργασιακό άγχος να επηρεάσει την υγεία των υπαλλήλων;
2. Πώς μπορεί να επιλυθεί το πρόβλημα του άγχους;
3. Παρακολουθείτε όλο το σύστημα; Κατά τη διεξαγωγή της εκτίμησης των κινδύνων του εργασιακού άγχους είναι σημαντικό να συνυπολογιστούν οι παράγοντες, που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αυτοί μπορεί να εντοπιστούν κατά τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης, τα ερωτηματολόγια σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες και το εργασιακό κλίμα, τις αξιολογήσεις του προσωπικού ή τις έρευνες, που αφορούν αποκλειστικά το εργασιακό άγχος. Βασικές ερωτήσεις Ποια είναι τα οφέλη από την εκτίμηση των κινδύνων; Η εκτίμηση των κινδύνων παρέχει πληροφορίες για την εξέλιξη της επιχείρησης, φέρνει στο προσκήνιο τις απαιτήσεις εξέλιξης και εντοπίζει τις αιτίες του εργασιακού άγχους. Λειτουργεί ως εργαλείο διασφάλισης της ασφάλειας, της ευημερίας και της παραγωγικότητας στην εργασία. Επιπλέον δίνει

στη διοίκηση στοιχεία σχετικά με τις εξελίξεις του έργου της διοίκησης. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα προγράμματα, που αφορούν την επιχειρησιακή ανάπτυξη, να βοηθήσουν στο σχεδιασμό κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να προσφέρουν απαραίτητες πληροφορίες για επαγγελματική συμβουλευτική. Οι εργοδότες είναι υπεύθυνοι εκτίμησης όλων των κινδύνων που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων τους καθώς και των κινδύνων, που σχετίζονται με το άγχος. Η εκτίμηση πραγματοποιείται σε συνεργασία με τους εργαζόμενους. Αν η επιχείρηση δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις ή πόρους τότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι υπηρεσίες ΕΞΥΠΠ (Εξωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης) επαγγελματικού κινδύνου ή άλλων ειδικών εκτός Οφέλη εταιρείας. Η εκτίμησης εργασιακών κινδύνων είναι μια διαδικασία. Τα στάδιά της είναι τα παρακάτω:

1. Λήψη της απόφασης διεξαγωγής μιας εκτίμησης κινδύνων.
2. Επιλογή των στοιχείων που πρέπει να εκτιμηθούν, καταμερισμός των εργασιών και των διαδικασιών
3. Απόκτηση απαραίτητης εκπαίδευσης.
4. Καθορισμός στόχων, χρονοδιαγράμματος και πόρων.
5. Επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
6. Υλοποίηση της εκτίμησης
7. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.
9. Λήψη αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν βάσει των αποτελεσμάτων. Μια σωστή εκτίμηση των κινδύνων γίνεται συστηματικά και περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα παρακολούθησης της πορείας. Είναι αντικειμενική και καλά προγραμματισμένη. Μια σωστή εκτίμηση αποκαλύπτει τις αιτίες του εργασιακού άγχους και δείχνει τις απαιτήσεις για μεταρρυθμίσεις. Είναι επίσης πρακτική και προχωράει προοδευτικά. Οι ερωτήσεις, που χρησιμοποιεί μια εταιρεία στην εκτίμηση των κινδύνων πρέπει να είναι αποτέλεσμα προσεκτικής σκέψης, ώστε να ταιριάζουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση και στη φύση των εργασιών της. Πρέπει να αποφεύγονται οι ερωτήσεις που καθοδηγούν προς ορισμένες απαντήσεις. Τρόποι προσέγγισης για τον εντοπισμό των υπαρχόντων κινδύνων: - Ρωτήστε άμεσα τους εργαζόμενους για τα προβλήματά τους στην εργασία και για το αν πιστεύουν ότι μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η δουλειά τους. - Ζητήστε από τους εργαζόμενους να περιγράψουν τα καλύτερα και τα χειρότερα στοιχεία της εργασίας τους. - Αν κριθεί απαραίτητο κάντε πιο λεπτομερείς ερωτήσεις σχετικά με τους κινδύνους που σχετίζονται με το άγχος. - Οι ειδικές ερωτήσεις δίνουν

λεπτομερέστερες πληροφορίες και τα αποτελέσματά τους είναι
χρησιμότερα για το σχεδιασμό των κατάλληλων μέτρων. -
Χρησιμοποιήστε στοιχεία που τηρούνται στην επιχείρηση (άδειες
ασθενείας, ρυθμός αλλαγής του προσωπικού, επίπεδα απόδοσης,
ατυχήματα, λάθη). Διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων Η
εκτίμηση των κινδύνων πρέπει να μελετά τους παράγοντες, που
προκαλούν άγχος σε επίπεδο εταιρείας καθώς και τις σχετικές
εμπειρίες των εργαζομένων. Στους παράγοντες περιλαμβάνονται οι
εξής:

10. Το περιβάλλον και ο χαρακτήρας της εργασίας

11. Οι προϋποθέσεις και οι απαιτήσεις της εργασίας

Παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας

Οι εργασιακές σχέσεις

Αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες Οι ρόλοι

Η διαθεσιμότητα βοήθειας

Η παροχή εκπαίδευσης

. Βασικές αρχές της εκτίμησης των κινδύνων Είναι πολύ

σημαντικό να μπορέσουν να συμμετάσχουν οι υπάλληλοι στην

εκτίμηση των κινδύνων. Σημαντική είναι επίσης η επιλογή των

σωστών μεθόδων, δεικτών και προσεγγίσεων. Ο παρακάτω

πίνακας αναφέρει τις βασικές αρχές της εκτίμησης των κινδύνων.

Εργασία με συγκεκριμένες ομάδες Κάθε εκτίμηση κινδύνων

πραγματοποιείται όσον αφορά μια συγκεκριμένη ομάδα, θέση

εργασίας ή λειτουργία. Εστίαση στις εργασιακές συνθήκες και όχι

στα άτομα Οι εκτιμήσεις των κινδύνων πραγματοποιούνται για τον

προσδιορισμό των εργασιακών πτυχών που αυξάνουν το άγχος και

τα προβλήματα υγείας και δεν πρέπει να βασίζονται στα άτομα που

νιώθουν άγχος. Εστίαση σε σημαντικά ζητήματα: Σημαντικές

αιτίες άγχους Εστίαση σε προβλήματα που επηρεάζουν την

πλειοψηφία του προσωπικού και όχι σε μεμονωμένα παράπονα.

Παροχή αποδείξεων σχετικά με τις συνέπειες των εργασιακών

συνθηκών στην υγεία Η διαδικασία αντικειμενικά στοιχεία. Χρήση

εγκύρων και αξιόπιστων μέτρων Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων

πρέπει να είναι αξιόπιστες και έγκυρες. Η εμπειρία των

εργαζομένων αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών. Βασικές

αρχές της εκτίμησης των κινδύνων Διατήρηση της

εμπιστευτικότητας των πληροφοριών Πρέπει να διασφαλίζεται η

εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που δίνουν τα άτομα. Οι

πληροφορίες πρέπει να αποθηκεύονται με μυστικότητα και να μη

κοινοποιούνται. Εστίαση στη μείωση των κινδύνων Η εκτίμηση

των κινδύνων σχεδιάζεται με στόχο τη μείωση των κινδύνων. Τα

εργαλεία της είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε να προσφέρουν αρκετές λεπτομέρειες και πληροφορίες για το περιβάλλον, προκειμένου να επιτρέπεται η λήψη μέτρων ελέγχου. Δίνεται έμφαση στα μέτρα πρόληψης και παρέμβασης σε οργανωτικό επίπεδο. Συμμετοχή υπαλλήλων Η χρήση συμμετοχικών μεθόδων και η εμπλοκή των υπαλλήλων είναι κρίσιμες και συμβάλλουν στην επιτυχία.

Τα έξι στάδια της εκτίμησης των κινδύνων Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μιας διαδικασίας έξι σταδίων (Leka, Griffiths & Cox: Work Organisation & Stress).

ΣΤΑΔΙΟ 1: Εντοπισμός των κινδύνων Εντοπίστε προσεκτικά για μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων τους εργασιακούς παράγοντες που είναι ακατάλληλοι ή μη αποδεκτοί και αξιολογήστε το βαθμό έκθεσής τους σε αυτούς. Επειδή πολλά από τα προβλήματα που προκαλούν άγχος στην εργασία έχουν χρόνια φύση, το ποσοστό των εργαζομένων, οι οποίοι αναφέρουν κάποια συγκεκριμένη πτυχή της οργάνωσης της εργασίας ως προβληματική μπορεί να είναι ένα «αρκετά καλό» στατιστικό δείγμα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης και παρουσίασης μιας τέτοιας γνώμης της πλειοψηφίας. Εντοπισμός των κινδύνων

ΣΤΑΔΙΟ 2: Αξιολόγηση των βλαβών Συλλέξτε και αξιολογήστε αντικειμενικά στοιχεία, που δείχνουν ότι οι συγκεκριμένοι εργασιακοί παράγοντες σχετίζονται με το άγχος ή και με τη βλάβη της υγείας της υπό εξέταση ομάδας. Αυτή η άσκηση αξιολόγησης πρέπει να αφορά τις βλαβερές συνέπειες αυτών των παραγόντων όσον αφορά ένα ευρύ φάσμα επιπτώσεων για την υγεία, συμπεριλαμβανομένων συμπτωμάτων γενικής δυσφορίας και συγκεκριμένων διαταραχών, καθώς και συμπεριφορών που έχουν σχέση με την εταιρεία και την υγεία, όπως το κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ και οι απουσίες λόγω ασθένειας. Αξιολόγηση των βλαβών

ΣΤΑΔΙΟ 3: Εντοπισμός των πιθανών παραγόντων κινδύνου Μελετήστε λογικά ή στατιστικά τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στην έκθεση στους εργασιακούς παράγοντες που προσδιορίστηκαν ως απειλές και στις βλάβες για να εντοπίσετε τους πιθανούς παράγοντες κινδύνου σε επίπεδο ομάδας και για να εκτιμήσετε το μέγεθος και τη σπουδαιότητά τους. Εντοπισμός των πιθανών παραγόντων κινδύνου

ΣΤΑΔΙΟ 4: Περιγραφή των υποκείμενων μηχανισμών Κατανοήστε και περιγράψτε τους μηχανισμούς, μέσω των οποίων είναι πιθανό να συνδέεται η έκθεση στους εργασιακούς

παράγοντες-απειλές με τις επιπτώσεις στην υγεία της υπό εξέταση ομάδας ή εταιρείας. Περιγραφή των υποκείμενων μηχανισμών
ΣΤΑΔΙΟ 5: Επιθεώρηση του ισχύοντος οργανωτικού ελέγχου και των συστημάτων στήριξης των εργαζομένων Εντοπίστε και αξιολογήστε όλα τα συστήματα, που χρησιμοποιεί η διοίκηση και που αφορούν τον έλεγχο και τη διαχείριση των κινδύνων, τις περιπτώσεις του εργασιακού άγχους καθώς και την παροχή στήριξης στους υπαλλήλους, που υφίστανται Επιθεώρηση προβλήματα

. ΣΤΑΔΙΟ 6: Εξαγωγή αποτελεσμάτων όσον αφορά τους εναπομείναντες κινδύνους και τις προτεραιότητες Λαμβάνοντας υπόψη σας τα υπάρχοντα συστήματα διοικητικού ελέγχου και στήριξης των υπαλλήλων διατυπώστε προτάσεις σχετικά με τους εναπομείναντες κινδύνους, που σχετίζονται με τους παράγοντες που έχουν εντοπισθεί και που είναι πιθανό να προκαλέσουν εργασιακό άγχος κατά προτεραιότητα δράσης. επαγγελματικών κινδύνων στην εταιρεία σας;

. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

. Ο κύκλος διαχείρισης των κινδύνων Η εκτίμηση των κινδύνων είναι ένα από τα βασικά στάδια για τη διαχείριση των κινδύνων. Αυτή για να ολοκληρωθεί περνά από πέντε στάδια:

1. Ανάλυση της κατάστασης και εκτίμηση των κινδύνων. Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης για τη μείωση του κίνδυνου του εργασιακού άγχους
- . 3. Εφαρμογή του σχεδίου δράσης
- . 4. Αξιολόγησή του.
5. Εκπαίδευση και επιπλέον μέτρα που βασίζονται σε αυτή την αξιολόγηση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίσουν τη διαχείριση του άγχους και μέσω ενός οργανωτικού συστήματος. Στην πράξη αυτό προϋποθέτει τη χρήση ενός μοντέλου λειτουργιών προσανατολισμένου στην οργάνωση, το οποίο περιλαμβάνει διαρκή ανάπτυξη και μάθηση: Ο κύκλος διαχείρισης των κινδύνων Εκτίμηση των κινδύνων Κατάρτιση σχεδίου δράσης για τη μείωση των κινδύνων Εφαρμογή του σχεδίου δράσης Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης Εκπαίδευση και επιπλέον μέτρα Το πρώτο στάδιο του μοντέλου διαμορφώνεται σε επίπεδο οργανωτικής

πολιτικής της επιχείρησης (πολιτική σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, στρατηγική σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους). Μετά την εκτίμηση των κινδύνων ακολουθεί η λήψη αποφάσεων εκ μέρους των διευθυντών σχετικά με τα μέτρα που θα εφαρμοστούν. Μετά τις αποφάσεις γίνεται η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού πλάνου. Η εκπαίδευση και η μύηση των εργαζομένων είναι σημαντικό τμήμα της διαδικασίας. Μετά την εφαρμογή των διορθωτικών μέτρων γίνεται καινούργια εκτίμηση των κινδύνων και εφαρμόζεται ξανά το ίδιο μοντέλο. Η εξειδικευμένη βοήθεια μπορεί να προέρχεται από ειδικούς εντός ή εκτός της εταιρείας οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες στήριξης. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη βοήθεια και την καθοδήγηση ομάδων ή ατόμων, εκπαιδευτικούς οργανισμούς ή Εκτίμηση κινδύνων Πολιτικές επιχείρησης, αρχές Προσδιορισμός μέτρων Σχέδιο δράσης Εκπαίδευση, πρωτοβουλίες Χρήση διαδικασιών Εκτίμηση, ανάπτυξη

Σ Τ Η Ρ Ι Ξ Η Ε Ι Δ Ι Κ Ω Ν Σ Υ Ν Ε Χ Η Σ Α Ν Α Π Τ Υ Ξ Η

. Τα δυσκολότερα προβλήματα ίσως απαιτούν τη συνεργασία με εξωτερικούς και ανεξάρτητους ειδικούς. Δεν υπάρχει μόνο ένα σωστό μοντέλο για τη διαχείριση των κινδύνων. Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της ιδανικό επιχειρησιακό σχέδιο. Στην επιλογή του πρέπει να συνυπολογιστούν όλα τα στοιχεία της εταιρείας, η δομή του εργατικού δυναμικού της, οι δραστηριότητες της επιχείρησης και άλλα οργανωτικά χαρακτηριστικά της.

Βασικά στάδια της διαχείρισης των κινδύνων Υπάρχουν κάποια βασικά στάδια στη διαχείριση των κινδύνων. Καταρχήν είναι απαραίτητο να γίνει διαχωρισμός ομάδων ή θέσεων εργασίας στην εταιρεία. Στη συνέχεια, πρέπει η επιχείρηση να αναρωτηθεί ποιες από αυτές είναι πιθανό να νιώθουν το περισσότερο άγχος. Πριν περάσουμε στο επόμενο στάδιο πρέπει να αξιολογηθούν τα αντικειμενικά στοιχεία σχετικά με το άγχος. Για το σκοπό αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα δεδομένα (π.χ. συχνότητα απουσιών, ατυχημάτων, παραγωγικότητα, παράπονα). Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει την μελέτη του τρόπου οργάνωσης της εργασίας και διοίκησης αυτών των εργασιακών ομάδων ή θέσεων. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να εξεταστούν οι εργασιακές συνθήκες. Στη συνέχεια πρέπει να εντοπιστούν, να συλλεγούν και να συζητηθούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία. Είναι προτιμότερο η εργασία αυτή να γίνει από μια ομάδα που περιλαμβάνει άτομα που κατανοεί τις συγκεκριμένες ομάδες και τις θέσεις εργασίας. Στις συζητήσεις πρέπει να

συμμετέχουν εργαζόμενοι και εκπρόσωποι των σωματείων. Μετά τον εντοπισμό των προβλημάτων και των επιπτώσεών τους πρέπει να διεξαχθούν συζητήσεις με τους υπεύθυνους διευθυντές και άλλους σημαντικούς ειδικούς και μετόχους (ειδικούς εργασιακής υγείας, εργατικό σωματείο). Το επόμενο βήμα είναι η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης. Πρέπει να είναι κατάλληλο, λογικό και πρακτικό. Θυμηθείτε ότι ο στόχος του είναι να επιλυθούν τα προβλήματα και όχι να αυξηθεί το άγχος. Κατά την προετοιμασία του σχεδίου δράσης πρέπει να διεξάγονται συζητήσεις σχετικά με την εφαρμογή του. Μεγάλη σημασία έχει η ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με το πλάνο και την υλοποίηση του. Πριν την εφαρμογή πρέπει να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος αξιολόγησής του. Η επόμενη φάση είναι η υλοποίηση του σχεδίου δράσης και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του. Μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων μπορούν να αρχίσουν συζητήσεις σχετικά με τα στοιχεία που προκύπτουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του σχεδίου δράσης, προκειμένου να αναθεωρηθεί. Πρέπει να θυμάστε ότι ο κύκλος είναι μια διαρκής διαδικασία που αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση. Έξι στάδια Αξιολόγηση, πληροφορίες και επιχειρησιακή εκπαίδευση Οι σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούν από τους υπαλλήλους τους να σκέφτονται την εταιρεία, να γνωρίζουν τα ζητήματα ποιότητας, να είναι προετοιμασμένοι για μια διαρκή οργανωτική ανάπτυξη και να μπορούν να συνεργάζονται. Οι ικανότητες έχουν αποκτήσει κεντρικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Οι παραδοσιακές στρατηγικές, που βασίζονται στην τιμή, στο κόστος και στη διαφοροποίηση δεν διασφαλίζουν από μόνες τους την επιτυχία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Κατά την επιλογή μιας στρατηγικής πρέπει να δίνεται έμφαση στην επιτυχή εφαρμογή και στον εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων, στην εκπαίδευση και στην ετοιμότητα όσον αφορά τις ξαφνικές αλλαγές. Οργανισμός μάθησης είναι όποιος οργανισμός (εταιρεία, δημοτικό συμβούλιο, σχολείο, ένωση κτλ.) επιθυμεί να βελτιώσει τις δραστηριότητές της μέσω της εκπαίδευσης. Οι οργανισμοί αυτοί επενδύουν στο μέλλον εκπαιδεύοντας όλο το εργατικό δυναμικό τους. Παρέχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και παροτρύνουν το προσωπικό τους να χρησιμοποιήσει όλες τις δυνατότητες τους. Διευκολύνουν τη μάθηση όλων των μελών/εργαζομένων τους και αλλάζουν διαρκώς μορφή και το περιβάλλον τους. Εφαρμόζουν επιχειρησιακές διεργασίες, που στηρίζουν τη διαρκή ατομική και ομαδική εκπαίδευση καθώς και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Πίσω από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού μάθησης πρέπει να υπάρχουν ισχυρές αξίες και σαφές όραμα. Κατά τον ορισμό των οργανισμών μάθησης γίνεται συχνά αναφορά στο μετασχηματισμό και στην καινοτομία, στη συμμετοχή, στις

αλλαγές των λειτουργιών και των εργασιακών συνηθειών, στην εκπροσώπηση και όλα αυτά τα χαρακτηριστικά παραπέμπουν σε ένα προοδευτικό σύστημα διοίκησης. Οργανισμοί μάθησης Στο μέλλον οι ιδανικοί οργανισμοί θα καλούνται έξυπνοι. Αυτοί θα έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνονται διαρκώς, να προβλέπουν τις αλλαγές και να μαθαίνουν γρήγορα. Θα χειρίζονται τις πληροφορίες με ευελιξία. Τα δεδομένα θα προσαρμόζονται και θα εξελίσσονται. Οι έξυπνοι οργανισμοί εστιάζουν στην κατανόηση του νοήματος. Σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο αφιερώνεται αρκετός χρόνος στον στοχασμό. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν ένα σαφές όραμα και στρατηγική που είναι γνωστή και εγκεκριμένη από τα μέλη τους. Στηρίζουν την ανανέωση, ενώ ο χαρακτήρας, οι αξίες και το σύστημα διοίκησής τους υποστηρίζουν την ανανέωση, τις προβλέψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Έχουν μια ιδεολογία διαρκούς βελτίωσης. Οι οργανισμοί αυτοί συλλέγουν συστηματικά την ανατροφοδότηση των δράσεων τους, που λαμβάνεται υπόψη κατά την εκπαίδευση και τις απαιτήσεις για αλλαγές. Οι έξυπνοι οργανισμοί τονίζουν ότι στοιχεία όπως οι ικανότητες διοίκησης και η ηγεσία θεωρούνται λειτουργίες παροχής υπηρεσιών. Η ανάπτυξη των έξυπνων οργανισμών μάθησης απαιτεί το όραμα και η επιχειρηματική ιδέα να είναι κοινό κτήμα του εργατικού δυναμικού και τα μέλη της εταιρείας να παροτρύνονται να αναπτύξουν, ακόμα και να αλλάξουν το όραμα. Η εκπαίδευση και η εργασία συνδυάζονται για να συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Η ατομική εκπαίδευση και απόκτηση ικανοτήτων στηρίζονται μέσω της αναγνώρισης των στυλ εκμάθησης κάθε ατόμου και με την παροχή ευέλικτων εκπαιδευτικών δυνατοτήτων. Οι σχέσεις με το περιβάλλον και την κοινότητα δεν περνούν σε δεύτερη μοίρα. Ο οργανισμός νιώθει υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία και παροτρύνει τους εργαζόμενους του να φέρονται με τον ίδιο τρόπο. Οι οργανισμοί αυτοί γνωρίζουν ότι η συνεχής καινοτομία έχει σαν αποτέλεσμα την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού αλλά και των ατόμων. Η ανατροφοδότηση και οι πληροφορίες έχουν κεντρική σημασία στην ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού μοντέλου διαχείρισης των κινδύνων. Χωρίς έντιμη ανατροφοδότηση η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών μείωσης των κινδύνων δεν μπορεί να αξιολογηθεί σωστά. Οι Cox et al (2000) στην έρευνά τους τονίζουν τη σημασία της σωστής αποτίμησης και της μάθησης στη διαχείριση των κινδύνων. Στην καρδιά των περισσότερων μοντέλων διαχείρισης των κινδύνων βρίσκονται δύο διαφορετικοί αλλά συσχετιζόμενοι κύκλοι δραστηριοτήτων: της αξιολόγησης των κινδύνων και της μείωσης των κινδύνων. Αυτό διαφαίνεται και στην οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή,

1996). Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει «μια συστηματική εξέταση όλων των πτυχών μιας εργασίας η οποία μελετά τι μπορεί να προκαλέσει βλάβες, αν μπορούν να εξαιρεθούν οι κίνδυνοι και σε αντίθετη περίπτωση τι μέτρα πρόληψης ή προστασίας πρέπει να εφαρμοστούν για τον έλεγχό τους». Ο κύκλος εκτίμησης και μείωσης των κινδύνων αποτελεί τα θεμέλια του μοντέλου του Nottingham το οποίο δημιουργήθηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας, Υγείας και Οργάνωσης και το οποίο περιγράφεται εδώ: Το μοντέλο του Nottingham περιλαμβάνει την «αξιολόγηση» και την «επιχειρησιακή μάθηση και εκπαίδευση». Επειδή πρέπει να αξιολογηθούν όλες οι διαδικασίες της διαχείρισης των κινδύνων –και όχι μόνο τα αποτελέσματα του σταδίου μείωσης των κινδύνων- η αξιολόγηση είναι το επιστέγασμα όλων των άλλων σταδίων. Στην πράξη το στάδιο μείωσης των κινδύνων συνήθως εκτός από την πρόληψη περιλαμβάνει και ενέργειες που προσανατολίζονται περισσότερο στην ατομική υγεία. Το μοντέλο του Nottingham

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (και ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ) ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΜΕΙΩΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗ ΜΑΘΗΣΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Παράδειγμα: Την περίοδο κατά την οποία η εταιρεία X ανέλυε τα αποτελέσματα της εκτίμησης των επαγγελματικών κινδύνων ο γενικός διευθυντής αποφάσισε να επεκτείνει τη χρήση του συστήματος διαχείρισης των κινδύνων σύμφωνα με το επιχειρησιακό μοντέλο. Σε συνεργασία με εκπρόσωπους στην επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας και με εκπροσώπους διαφόρων ομάδων εργαζομένων καταρτίστηκε ένα πλάνο για την επίλυση των προβλημάτων εργασιακού άγχους και για τη μείωση των παραγόντων που το προκαλούν. Συντάχθηκε ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης για τις διαδικασίες, το χρονοδιάγραμμά τους, τους διαθέσιμους πόρους και τους σκοπούς κάθε διαδικασίας. Το σχέδιο δράσης όριζε και τον υπεύθυνο για κάθε διαδικασία. Βασιζόταν στις ανάγκες που εντοπίστηκαν στα πρώτα στάδια της εκτίμησης. Μετά την προετοιμασία του, το σχέδιο εξετάστηκε σε μια συνάντηση στο χώρο εργασίας και ανακοινώθηκε στην εταιρία μέσω του ενδοδικτύου. Στη συνέχεια, άρχισε η εφαρμογή των διαδικασιών. Ξεκίνησε η συλλογή τακτικής ανατροφοδότησης σχετικά με τις συνέπειες των διαδικασιών και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνθηκαν να συμμετέχουν σε ανοιχτές συζητήσεις. Τα αποτελέσματα των διαδικασιών μελετήθηκαν αργότερα κατά την ημέρα επισκόπησης της εταιρείας. Αποδείχτηκε ότι υπήρχαν σαφή οφέλη μετά την εφαρμογή των διαδικασιών: ο φόρτος εργασίας ήταν πιο

λογικός, το πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων διευκόλυνε τη δουλειά των νέων εργαζομένων και βελτιώθηκε η συνολική ατμόσφαιρα της επιχείρησης. Όσον αφορά την εκτίμηση των κινδύνων παρατηρήθηκε ότι έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στο χρονοδιάγραμμα και να αυξηθεί η ποσότητα πληροφοριών εντός της εργασιακής κοινότητας. Στο τέλος της ημέρας επισκόπησης της εταιρείας ο γενικός διευθυντής ήταν πολύ ικανοποιημένος από τα επιτεύγματα: τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά, τα δεδομένα είχαν βελτιωθεί και οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος είχαν μειωθεί εμφανώς.

Ερωτήσεις:

1. Αναγνωρίζετε στοιχεία οργανισμού μάθησης στην εταιρεία σας; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
2. Ποια από τα μέτρα του προηγούμενου παραδείγματος είναι συνέπεια της δέσμευσης του προσωπικού για αλλαγές;

Η ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

. Επίλυση προβλημάτων εργασιακού άγχους Τα μέτρα που σχετίζονται με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους και τις συνέπειες της πρόληψης στην υγεία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Πρόληψη: Περιλαμβάνει τον έλεγχο των συχνών κινδύνων και της έκθεσης σε κινδύνους μέσω του σχεδιασμού ή της εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο τη μείωση του άγχους όσο το δυνατό περισσότερο
- . 2. Σωστή-έγκαιρη αντίδραση: Αυτή σε συνδυασμό με μια σειρά ενεργειών βασίζεται στην επίλυση προβλημάτων από την ηγεσία ή την ομάδα. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η οργανωτική και διοικητική ικανότητα όσον αφορά τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
2. Αποκατάσταση: Τα μέτρα περιλαμβάνουν ευρέως γνωστές διαδικασίες στήριξης συμπεριλαμβανομένης της παροχής συμβουλών και θεραπείας, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να αντέξουν και να ξεπεράσουν τα προβλήματά τους. Τα μέτρα αυτά μπορεί να απευθύνονται είτε στην εταιρεία (διαχείριση άγχους προσανατολισμένη στην επιχείρηση) είτε στους επιμέρους εργαζόμενους (διαχείριση ατομικού άγχους). Η επίλυση και η πρόληψη προβλημάτων σχετικών με το άγχος μπορεί να γίνει σε επίπεδο ατόμων ή επιχείρησης. Ομοίως τα μέτρα μπορεί να εφαρμοστούν σε εταιρείες ή άτομα: Παράγοντες και στόχοι επιχείρησης: Τι μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να ελέγξει τα

προβλήματα και να μειώσει το άγχος και τις επιπτώσεις του; Παράγοντες επιχείρησης και στόχοι εργαζόμενων: Τι μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να μειώσει το άγχος που νιώθουν οι εργαζόμενοι της και τις επιπτώσεις του, καθώς και για να βελτιώσει τη στήριξη που τους προσφέρει; Παράγοντες και στόχοι εργαζομένων: Τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι ως άτομα για να βελτιώσουν τη διαχείριση της δουλειάς τους, το άγχος και τα προβλήματα, που προκύπτουν από αυτούς τους παράγοντες; Παράγοντες εργαζομένων και στόχοι εταιρείας: Τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι για την ανάπτυξη της εταιρείας τους, για τη μείωση των παραγόντων που προκαλούν άγχος και για τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτό; Όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν πολλοί τρόποι μείωσης του εργασιακού άγχους και των επιπτώσεών του. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι παρακάτω: Πρωτογενής πρόληψη, μείωση του άγχους μέσω της εργονομίας, εργασιακός και περιβαλλοντικός ανασχεδιασμός, εργασιακός, περιβαλλοντικός και διοικητικός ανασχεδιασμός. Δευτερογενής πρόληψη, μείωση του άγχους μέσω της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τριτογενής πρόληψη, μείωση των επιπτώσεων του άγχους με την ανάπτυξη πιο ευαίσθητων συστημάτων διοίκησης και με την ενθάρρυνση της φροντίδας της εργασιακής υγείας. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει όσο το δυνατό γρηγορότερα ο εντοπισμός των προβλημάτων που προκύπτουν από το άγχος. Η τακτική παρακολούθηση της ικανοποίησης και της υγείας του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα της έγκαιρης διάγνωσης των προβλημάτων. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι πρέπει να βεβαιωθούν ότι το προσωπικό γνωρίζει σε ποιον πρέπει να μιλήσει για τα προβλήματά του. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, πού μπορούν να αναζητήσουν επαγγελματική βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν πραγματικές δυσκολίες. Ενδεικτικά μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εργασιακού άγχους είναι τα εξής: Εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του άγχους (χαλάρωση, διαχείριση του χρόνου, θετική στάση, κτλ). Εργονομία και περιβαλλοντικός σχεδιασμός (εξοπλισμός, εργασιακές συνθήκες όπως φωτισμός, καθαριότητα, ποιότητα αέρα, κτλ). Ανάπτυξη της διοίκησης (στάση των διευθυντών, εκπαίδευση, επίλυση προβλημάτων, κτλ). Ανάπτυξη της εταιρείας (βελτίωση των συστημάτων εργασίας και διοίκησης, επιχειρησιακό περιβάλλον, κτλ). Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαλέξει τη δική της στρατηγική για να επιλύσει τα προβλήματα άγχους. Ο επανασχεδιασμός της εργασίας είναι μια αποτελεσματική στρατηγική. Εστιάζει: στις απαιτήσεις στις γνώσεις στις ικανότητες στη στήριξη και στον έλεγχο Ο

επανασχεδιασμός περιλαμβάνει τη μεταβολή των εργασιακών απαιτήσεων διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν ή πρόκειται να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτέλεση της δουλειάς τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται ο έλεγχος των εργαζομένων όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς τους και βελτιώνεται η ποσότητα και την ποιότητα της βοήθειας που λαμβάνουν. Οι ενέργειες μπορεί να έχουν τους εξής στόχους: Την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών Το εργασιακό περιβάλλον Τον φόρτο εργασίας Την εκπαίδευση Την κατανομή των καθηκόντων Τις εργασιακές πρακτικές Τη συνεργασία Την ομαδική εργασία Τη διοίκηση . Φροντίδα των εργαζομένων με προβλήματα Είναι συνηθισμένο σε περιπτώσεις χρόνιου άγχους και στην αρχή της υπερκόπωσης να μην αντιλαμβάνονται τα άτομα τις ανησυχητικές ενδείξεις στον εαυτό τους και στη συμπεριφορά τους. Οι ενδείξεις αυτές είναι συνεχής κόπωση, κυνική συμπεριφορά και μειωμένη εργασιακή αυτοεκτίμηση. Η μακροχρόνια κόπωση είναι ο βασικότερος παράγοντας της υπερκόπωσης. Δυστυχώς, σε πολλές περιπτώσεις εργαζομένων με πρόβλημα έχει αποδειχτεί στις συζητήσεις, που γίνονταν στο πλαίσιο της εργασιακής κοινότητας ότι οι ανησυχητικές ενδείξεις είχαν εμφανιστεί πολύ καιρό πριν την εμφάνιση του προβλήματος. Όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα υπάρχουν πολλά στάδια πριν την εμφάνιση της ασθένειας. Κατά τα στάδια αυτά τα προβλήματα μπορούν να εντοπιστούν και να προληφθούν. Τα στελέχη πρέπει να προσπαθούν να εντοπίζουν τα προβλήματα κατά τα πρώτα στάδιά τους, πριν ασθένησαν οι εργαζόμενοι. Ως προς το σύνολο των εργαζομένων, δεν αρκεί να είναι γνωστά τα προβλήματα, που πρέπει να επιλυθούν αλλά ίσως πρέπει να ζητηθεί η βοήθεια ειδικών όπως ΕΞΥΠ. Το εργασιακό άγχος συνήθως αποκαλύπτεται με την παρατήρηση των δυσκολιών, των παραπόνων και της κακής υγείας των εργαζομένων. Το άγχος μπορεί να προκαλέσει ασυνήθιστες συμπεριφορές. Στις ενδείξεις περιλαμβάνονται ο εκνευρισμός, η επιθετικότητα, τα λάθη, η μειωμένη απόδοση, η αύξηση του καπνίσματος, η κατανάλωση αλκοόλ, οι πολλές απουσίες και τα παράπονα των πελατών Τα προβλήματα ενός εργαζόμενου και οι λύσεις τους πρέπει να συζητηθούν, να περιγραφούν και να γίνουν δεκτές από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Είναι πολύ σημαντική η εφαρμογή μέτρων επίλυσης των προβλημάτων. Ο χρόνος διεξαγωγής των συζητήσεων εξαρτάται και από την κατάσταση του εργαζόμενου. Τα μέτρα παρέμβασης (σε επίπεδο εταιρείας ή ατόμου) πρέπει να σχεδιάζονται, να εφαρμόζονται και να αξιολογούνται. Κλίμα και κουλτούρα μιας εταιρείας Το κλίμα

και η κουλτούρα μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τη στάση, της αξίες, τα πιστεύω, τις παραδοχές και τους κανόνες μιας επιχείρησης. Αν και η οργανωτική δομή μιας εταιρείας είναι εύκολο να σχεδιαστεί και να περιγραφεί το κλίμα και η κουλτούρα της είναι δύσκολο να μετρηθούν. Ουσιαστικά πρόκειται για την προσωπικότητα της επιχείρησης. Τα μέλη και οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας καταλαβαίνουν εύκολα το κλίμα και την κουλτούρα της. Πρόκειται για έναν όρο που είναι δύσκολο να εξηγηθεί αλλά ο οποίος αναγνωρίζεται εύκολα όταν υπάρχει. Για παράδειγμα, το κλίμα και η κουλτούρα μιας μεγάλης, μη κερδοσκοπικής εταιρείας είναι πολύ διαφορετικά από αυτά ενός νοσοκομείου ή μιας ΜΜΕ. Το κλίμα και ο χαρακτήρας επηρεάζουν και τον τρόπο αναγνώρισης και επίλυσης των προβλημάτων. Είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητά από τους εργαζόμενους, τα στελέχη και τους εκπροσώπους των σωματείων το κλίμα και η κουλτούρα μιας εταιρείας. Το κλίμα και η κουλτούρα αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους για τη διαχείριση του άγχους στις επιχειρήσεις. Αν κριθεί απαραίτητο το κλίμα και η κουλτούρα πρέπει να αλλάζουν. Η διαδικασία αυτή είναι μακροχρόνια και επίπονη και απαιτεί τη συμμετοχή όλων. Είναι επίσης ένας τρόπος να βελτιωθεί η διαχείριση του άγχους. Σωστά οργανωμένη εργασία Η σωστά οργανωμένη εργασία είναι η βάση για τη καλή απόδοση του εργαζόμενου και τη μείωση των παραγόντων του άγχους, Σε αυτή περιλαμβάνονται τα παρακάτω: Ξεκάθαρη οργανωτική δομή και πρακτικές Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν σαφείς πληροφορίες για τη δομή, τον σκοπό και τις πρακτικές της οργάνωσης της επιχείρησης. Κατάλληλη επιλογή, εκπαίδευση και εξέλιξη Τα προσόντα, οι γνώσεις και οι ικανότητες κάθε εργαζόμενου πρέπει να ταιριάζουν όσο το δυνατό περισσότερο με τις ανάγκες της εργασίας που επιτελεί. Οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας πρέπει να αξιολογούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της. Όπου είναι απαραίτητο, πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση. Η αποτελεσματική εποπτεία και καθοδήγηση είναι σημαντική και μπορεί να βοηθήσει στην προστασία των εργαζομένων από το άγχος. Περιγραφή των εργασιών Η περιγραφή των εργασιών εξαρτάται από την κατανόηση της πολιτικής, των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης, από τον στόχο και την οργάνωση της εργασίας και από τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης. Οι περιγραφές των εργασιών πρέπει να είναι σαφείς. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη τις λεπτομέρειες μιας εργασίας και να φροντίζουν οι απαιτήσεις να είναι κατάλληλες. Όσο καλύτερα καταλαβαίνουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους, τόσο καλύτερα μπορούν να

προσπαθήσουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Επικοινωνία
Τα στελέχη πρέπει να μιλούν με τους εργαζόμενους, να τους ακούν
και να διασφαλίζουν ότι έδωσαν προσοχή. Η ενημέρωση σχετικά με
τις απαιτήσεις πρέπει να είναι λεπτομερής, σχετική με Σωστά
οργανωμένη εργασία την περιγραφή της εργασίας και ολοκληρωμένη.
Οι δεσμεύσεις της διοίκησης προς τους εργαζόμενους πρέπει να είναι
σαφείς και να τηρούνται. Κοινωνικό περιβάλλον Ένα λογικό επίπεδο
κοινωνικότητας και ομαδικής εργασίας συμβάλλει στην
παραγωγικότητα, γιατί αυξάνει την αφοσίωση στη δουλειά και στην
ομάδα εργασίας. Μέσα και πόροι διαχείρισης του εργασιακού άγχους
Για να είναι επιτυχημένες οι προσπάθειες διαχείρισης του άγχους
είναι σημαντικό να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι είναι δική τους
ευθύνη να ενημερώνουν και να συζητούν με τους ανωτέρους τους για
τα εργασιακά τους προβλήματα. Δική τους ευθύνη είναι επίσης να
συνεργάζονται με τους διευθυντές και τους συναδέλφους τους για την
εύρεση και εφαρμογή των κατάλληλων λύσεων. Όπως
προαναφέρθηκε οι αιτίες του άγχους μπορεί να είναι πολλές και
μπορεί να είναι αποτέλεσμα της συνδυασμένης δράσης πολλών
παραγόντων. Στα επόμενα, οι παράγοντες που προκαλούν άγχος
χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες και γίνονται προτάσεις, που
πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη, τους προϊσταμένους
και τους εργαζομένους. Άγχος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων
Όταν... Τότε... Βαρετή ή επαναλαμβανόμενη εργασία ή πολύ λίγα
καθήκοντα. Αλλάξτε τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, μιλήστε με
τους εργαζόμενους πριν τους μεταθέσετε σε άλλες θέσεις, δώστε τους
περισσότερες αρμοδιότητες, αυξήστε το αντικείμενο εργασίας, δώστε
ποικιλία στα καθήκοντα, δώστε στους εργαζομένους την ευθύνη για
την απόδοση της ομάδας. Πολλά καθήκοντα, λίγος χρόνος
Προσπαθήστε να ενημερώνετε για τις επείγουσες ή σημαντικές
εργασίες, να θέτετε προτεραιότητες, να αφαιρείτε τα καθήκοντα που
δεν είναι απαραίτητα. Λίγη ή πολύ εκπαίδευση ή βοήθεια όσον αφορά
τη δουλειά Δώστε στα άτομα τα καθήκοντα, που ταιριάζουν με τα
προσόντα τους αυξήστε το αντικείμενο της εργασίας όσων έχουν
σημαντική εκπαίδευση. Σύγκριση προτεραιοτήτων, χρονικών πλαισίων
και προτύπων Βεβαιωθείτε ότι όλοι έχουν προσδιορίσει σαφείς και
επιτεύξιμους στόχους και ευθύνες που συνδέονται με τους στόχους
της επιχείρησης και παρέχεται εκπαίδευση και βοήθεια. Άγχος από τις
εργασιακές σχέσεις Όταν... Τότε... Κακές σχέσεις με τους
συναδέλφους Παροχή εκπαίδευσης σχετικά με διαπροσωπικές
ικανότητες και ανθρώπινες σχέσεις. Εκφοβισμός ή παρενόχληση
Προσδιορίστε και αναθεωρήστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες

αναφοράς και έρευνας των παραπόνων. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και του εργαζόμενου Δώστε στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να προτείνουν ιδέες και να συνομιλήσουν μαζί σας.

Αρνητικό κλίμα που οφείλεται σε αλληλοκατηγορίες ή σε άρνηση των προβλημάτων Φροντίστε να δίνει η διοίκηση το καλό παράδειγμα μέσω της τιμιότητας, του σεβασμού και της στήριξης. Δώστε ευκαιρίες κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Άγχος από τις εργασιακές συνθήκες Όταν... Τότε... Φυσικοί κίνδυνοι ή απειλή κινδύνων.

Μεμονωμένα περιστατικά όπως ένοπλη ληστεία ή θάνατος στον χώρο εργασίας Εφαρμόστε κατάλληλα μέτρα ελέγχου κατά των φυσικών πιέσεων, βοηθήστε όσους αντιμετωπίζουν βίαιες καταστάσεις. Κακές εργασιακές συνθήκες Συζητήστε με το προσωπικό τον επαναπροσδιορισμό των συνθηκών. Μη ευέλικτα προγράμματα εργασίας ή απρόσμενες ώρες Ανοιχτή συζήτηση για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων. Οργανωτικές αλλαγές στην εταιρεία, όπως αναδιοργανώσεις Παροτρύνετε τη συζήτηση και τη συνεργασία μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους ιδίως κατά τις περιόδους των αλλαγών. Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και ανασκοπήστε την κατάσταση. Υπάρχουν κάποιες γενικές στρατηγικές που ταιριάζουν στις περισσότερες επιχειρήσεις και οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση του άγχους: Παροτρύνετε τους εργαζόμενους να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το άγχος και να αντιλαμβάνονται τις προειδοποιητικές ενδείξεις σε ανθρώπους που νιώθουν πίεση.

Ενθαρρύνετε το προσωπικό να μιλά για τις εργασιακές πιέσεις που υφίσταται. Να κατανοείτε του παράγοντες άγχους εκτός του χώρου εργασίας, αλλά να ζητάτε μόνο τις αναγκαίες πληροφορίες.

Προτείνετε και δώστε προτεραιότητα στις στρατηγικές παρέμβασης και ενημερώστε τους εργαζόμενους. Παροτρύνετε τους εργοδότες να εφαρμόσουν μια συνεπή προσέγγιση διαχείρισης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ίσως έχουν τους πόρους για την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, για να παρέχουν εμπιστευτικά υποστήριξη σε εργαζόμενους ή για να χρησιμοποιήσουν συμβούλους για τη διαχείριση των κινδύνων, ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα εργασιακού άγχους. Τα εργαλεία αυτά μπορεί να είναι χρήσιμα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των οργανωτικών ζητημάτων αλλά δεν είναι πάντα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό της αιτίας των προβλημάτων. Κάθε εταιρεία πρέπει να διαθέτει ένα σαφές σύστημα εκτίμησης, πρόληψης και διαχείρισης του εργασιακού άγχους. Αν ένα τέτοιο σύστημα δεν υπάρχει τότε πρέπει να δημιουργηθεί. Πρέπει να προβλέπει τους αναγκαίους πόρους για τη διαχείριση του άγχους και

πρακτικές οδηγίες όσον αφορά τον τρόπο αντίδρασης στην πράξη. Στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνονται οι παρακάτω: Γιατρός εργασίας. Σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εκπαίδευση. Άλλα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ευεξία και την υγεία του προσωπικού. Όταν εμφανίζονται δύσκολα και πολύπλοκα προβλήματα πρέπει να ζητάτε επαγγελματική βοήθεια (ψυχολόγοι, δικηγόροι ή γιατροί εργασίας). Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το σύστημα και τους πόρους της εταιρείας για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κάθε Οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να εργαστούν σε έναν Οργανισμό επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικού, κοινωνικού ή ψυχολογικού χαρακτήρα. Η υποχρέωση των ατόμων να προσφέρουν έργο έναντι του οποίου θα λάβουν την αμοιβή τους, τα αναγκάζει να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και να αναλάβουν ρόλους που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Τέτοιοι όμοιοι ρόλοι και συμπεριφορές συνιστούν την ομάδα εργασίας. Επιπλέον η έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου για κοινωνικότητα τον οδηγεί σε επαφή με άλλους ανθρώπους. Μέσα από αυτή την επαφή ο άνθρωπος επιζητά να καλύψει τις κοινωνικές αλλά και ψυχολογικές ανάγκες του. Η σημασία των ομάδων και της ομαδικής συνεργασίας σήμερα, είναι πολύ μεγάλη. Ο καθένας ζει, κινείται και ανήκει σε μία ή περισσότερες ομάδες.

Ανήκει στην εταιρεία του, στον σύλλογό του, στο αθλητικό σωματείο, στο πολιτικό κόμμα, στη γειτονιά του κ .τ. λ. π. Το να κατανοήσει κανείς την φύση των ομάδων, τα φαινόμενα και τις παραμέτρους που υπεισέρχονται και επιδρούν στην επιτυχημένη ή μη συνεργασία, αποτελεί ικανότητα απαραίτητη για απόδοση και αποτελεσματικότητα. Πόσοι όμως έχουν αυτήν την ικανότητα; Πόσοι γνωρίζουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για αποτελεσματικότερη ομαδική συνεργασία; Σήμερα που με την παγκοσμιοποίηση οι αποφάσεις γίνονται ολοένα πιο πολύπλοκες, που απαιτείται ανοικτή διοίκηση, που

επιβάλλεται η αποκέντρωση και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, που είναι απαραίτητο να λειτουργήσουν κύκλοι ποιότητας, οι ομάδες αποκτούν ιδιαίτερο βάρος και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση του θέματος σε σχέση με αυτή που έγινε για την ατομική συμπεριφορά.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά και κοινούς στόχους. Για παράδειγμα δύο ή περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται στη στάση ενός λεωφορείου δεν αποτελούν ομάδα, αλλά μια απλή συνάθροιση. Όμως ο σύλλογος της γειτονιάς, το σωματείο, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ή Οργανισμού αποτελούν ομάδα. Η ομάδα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιαίτερη ταυτότητα από τα χαρακτηριστικά και τις ταυτότητες των μελών της. Επιπλέον η ομάδα εμφανίζει δική της προσωπικότητα, που επιδρά πάνω στα άτομα και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα να έχει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν τα εμφανίζει σε άλλες καταστάσεις. Τα άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν:

- Κοινά δίκτυα επικοινωνίας: αν ένα άτομο δεν μπορεί να επικοινωνήσει ή να καταλάβει τα άλλα άτομα της ομάδας, δεν μπορεί ουσιαστικά να αποτελεί μέρος της ομάδας.
- Αίσθηση συλλογικότητας: η αίσθηση συλλογικότητας είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει μια ομάδα και να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν και συμμετέχουν σε μία ομάδα, πρέπει δηλαδή να ανήκουν στο «εμείς» και όχι στο «εγώ».

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ Ο άνθρωπος συμμετέχει σε ομάδες για να καλύψει διάφορες ανάγκες όπως: Κοινωνικές ανάγκες Μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος θέλει να ανήκει κάπου, να μοιράζεται κάτι με άλλους, επιζητεί σχέσεις, επιζητεί φιλία, τις επαφές, επιδιώκει να συζητήσει τους προβληματισμούς του για την δουλειά, τις φιλοδοξίες του, τα όνειρά του. Ικανοποιείται όταν βρίσκεται με άλλους ανθρώπους, και θέλει να τον αποδέχονται, να τον εκτιμούν και να τον αγαπούν. Σήμερα που η εξέλιξη επιβάλλει ειδικούς τρόπους για να εργάζεται και να ζει κάποιος, η ανάγκη για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις είναι ιδιαίτερα επιτακτική. Το σωματείο, η ποδοσφαιρική ομάδα, η οικογένεια, η γειτονιά, η παρέα, ο πολιτιστικός σύλλογος είναι μερικές από τις ομάδες που συμμετέχει ο άνθρωπος για να καλύψει την κοινωνική του ανάγκη. Ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς Ο άνθρωπος ενοχλείται από την αβεβαιότητα και θέλει να την μειώσει όσο γίνεται περισσότερο. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο το

άτομο να νοιώθει μια αβεβαιότητα για τη μελλοντική του απασχόληση, τις οικονομικές του απολαβές ή να αισθάνεται τον ανταγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλείται από τέτοιους φόβους προσπαθεί ο άνθρωπος να το ελαχιστοποιήσει αν όχι να το εξαφανίσει με τη συμμετοχή του σε ομάδες με κοινά συμφέροντα. Η συμμετοχή του σε τέτοιες ομάδες αυξάνει την υποστήριξη, βελτιώνει τις αδυναμίες και ανανεώνει τις δυνάμεις του για αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων. Ανάγκες αναγνώρισης Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να ικανοποιήσει τον εγωισμό του, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, ότι είναι κάποιος. Ομάδες με δυσκολία εισόδου(λέσχες, επιστημονικά σωματεία κ.τ.λ.π.) και περιορισμένο αριθμό μελών αυξάνουν την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης. Ανάγκη επιτυχίας και πραγματοποίηση στόχων Για την κάλυψη των αναγκών αυτών ο άνθρωπος επιζητά την ομαδικότητα στον χώρο της εργασίας του. Εκτός από την κάλυψη των βιολογικών αναγκών μέσω της εργασίας επιζητά την επίτευξη στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη ή πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις η συνένωση ικανοτήτων είναι δυνατόν να φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα στην ομάδα συμβαίνει και το φαινόμενο της «κοινωνικής διευκόλυνσης». Είναι η τάση που έχουν καλά εκπαιδευμένα άτομα να αποδίδουν καλύτερα όταν οι άλλοι συνάδελφοι τους είναι παρόντες, παρά όταν είναι μόνοι.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πλεονεκτήματα

Καλύτερες αποφάσεις. Με τη συμμετοχή στην ομάδα υπάρχει αναγνώριση του ατόμου. Αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της ομάδας ευγενής άμιλλα. Υπάρχει συμμετοχή και δέσμευση των μελών μιας ομάδας.

Μειονεκτήματα

Τις περισσότερες φορές οι διαδικασίες στην ομάδα είναι χρονοβόρες. Η ομαδική δουλειά δεν είναι πανάκεια. Θα λέγαμε ότι δεν είναι πάντα απαραίτητη. Το μέλος της ομάδας είναι αναγκασμένο πολλές φορές να συμμορφωθεί με την ομάδα. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει μη ελεγχόμενη-μη ισορροπημένη συμμετοχή.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ανάλογα με τις υπάρχουσες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ομάδων και ανάλογα με τον εθελοντικό τους ή μη χαρακτήρα οι ομάδες διακρίνονται σε: Τυπικές ομάδες Άτυπες ομάδες Τυπικές ομάδες Τυπική ομάδα είναι αυτή που διορίζεται επίσημα από την επιχείρηση, έχει καθορισμένες εξουσίες, και δημιουργείται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή για να εκπληρώσει μια συγκεκριμένη αποστολή. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε: • Κάθετη ομάδα • Οριζόντια ομάδα • Επιτροπή • Ομάδα έργου Κάθετη ομάδα Συστήνεται από τον οργανισμό για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία και στόχος της είναι η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας αυτής. Συνήθως η διάρκεια ζωής της ομάδας αυτής είναι αόριστη ή όσο χρόνο χρειάζεται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Το λογιστήριο μιας επιχείρησης, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα παραγωγής κ.τ.λ.π. είναι μερικά παραδείγματα κάθετης ομάδας. Οριζόντια ομάδα Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και ανάλογα με το επιτελούμενο έργο μπορεί να έχει μόνιμο ή προσωρινό χαρακτήρα. Το υποκατάστημα μιας επιχείρησης ή μια επιτροπή έργου είναι ένα παράδειγμα οριζόντιας ομάδας. Επιτροπή Η επιτροπή ή αλλιώς ομάδα ειδικού έργου είναι ομάδα προσωρινού χαρακτήρα και συστήνεται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Η διάρκεια ζωής της εξαρτάται από το επιτελούμενο έργο. Αν για παράδειγμα συσταθεί μια επιτροπή για να ερευνήσει τις αιτίες ενός ατυχήματος παύει αμέσως μόλις ολοκληρώσει. Αν συσταθεί μια επιτροπή προμηθειών μπορεί να έχει μόνιμο χαρακτήρα. Σαν οριζόντιες ομάδες οι επιτροπές προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα όπως: □ Ανταλλαγή πληροφοριών. □ Ανάπτυξη νέων ιδεών ή και λύσεων. □ Ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικών τμημάτων. Ομάδα έργου Είναι η ομάδα που συστήνεται για ένα συγκεκριμένο έργο (project), είναι ξεχωριστή οντότητα και έχει προσωρινό χαρακτήρα. Παράδειγμα τέτοιου τύπου ομάδας είναι ή ομάδα που αναλαμβάνει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Άτυπες ομάδες Άτυπη είναι η ομάδα που δημιουργείται μέσα σε μια επιχείρηση σαν αποτέλεσμα της αμεσότητας, της προσωπικότητας και των αναγκών των μελών της. Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους είτε επειδή εργάζονται στον ίδιο χώρο, είτε γιατί έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα (χόμπι, κοινωνικές δραστηριότητες), είτε

γιατί έχουν την ανάγκη να εργάζονται με φίλους, είτε τέλος γιατί έχουν τα ίδια προσωπικά συμφέροντα. Η ύπαρξη άτυπων ομάδων σε μια επιχείρηση έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Θετικές επιπτώσεις □ Βοηθά στη διατήρηση κοινών αξιών. □ Παρέχει κύρος και σιγουριά στα μέλη. □ Βοηθά στην αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών. □ Βοηθά στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων. Αρνητικές επιπτώσεις Υιοθετούνται πρότυπα και συμπεριφορές που συγκρούονται με αυτές της επιχείρησης. Ακολουθούνται μέθοδοι εργασίας διαφορετικοί από αυτούς που επιθυμεί η επιχείρηση. Είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ στόχων μιας άτυπης και μιας τυπικής ομάδας. Υπάρχει αντίδραση στην εισαγωγή ενδεχόμενων αλλαγών. Μπορεί μια άτυπη ομάδα να μετατραπεί σε κλίκα, με ιδιαίτερα συμφέροντα εις βάρος άλλων εργαζομένων ή και της ίδιας της επιχείρησης.

ΜΥΘΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ώριμα άτομα διαμορφώνουν ώριμες ομάδες Όχι κατ' ανάγκη. Η ωριμότητα είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η ωριμότητα έχει να κάνει με το επιτελούμενο έργο και την σχέση των μελών της ομάδας με αυτό. Η ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων Σύμφωνα και με τον ορισμό της ομάδας είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κοινό στόχο. Επί πλέον η ομάδα είναι κάτι παραπάνω από αριθμητικό άθροισμα. Η υποστήριξη της εξαρτάται από τη σχέση των μελών και την αλληλεξάρτησή τους. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τον ηγέτη της Όχι πάντα. Η ακριβής διατύπωση θα έπρεπε να είναι: Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας της. Από τα μέσα δηλαδή και τους τρόπους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης στην άσκηση των καθηκόντων του. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες έχουν γενική ισχύ Οι αποτελεσματικές διαδικασίες δεν είναι πανάκεια. Μια διαδικασία είναι καλό να επιλεγεί με βάση το επιτελούμενο έργο, το μέγεθος της ομάδας, τον χρόνο, τα διαθέσιμα μέσα, το επίπεδο των μελών της ομάδας, τον βαθμό συνεκτικότητας και αλληλεγγύης κ.τ.λ.π. Το άτομο πρέπει να θυσιάσει την ελευθερία του Όχι απαραίτητα. Βεβαίως και πρέπει να τεθούν τα όρια ενός μέλους σε μια ομάδα. Όμως ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση των διαφορών και της διαφορετικότητας είναι στοιχεία απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Για ένα πράγμα μπορούμε να είμαστε σίγουροι. Η μικρότερη ομάδα αποτελείται από δύο άτομα. Όσον αφορά τον μέγιστο αριθμό συμμετεχόντων οι ειδικοί δεν έχουν καταφέρει να συμφωνήσουν. Μπορεί να ποικίλλει από 20 άτομα για ειδικές επιτροπές σε 300 άτομα για το κοινοβούλιο κ. ο. κ. Παρακάτω εξετάζονται οι επιπτώσεις του μεγέθους της ομάδας σε σχέση με τους κυριότερους τομείς αξιολόγησης μιας ομάδας.

Μέγεθος και συμμετοχή

Όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο μειώνεται ο διαθέσιμος χρόνος για συμμετοχή του κάθε μέλους. Εκτός από την απλή αριθμητική της συμμετοχής, υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως φόβος, αναστολές, μη αντικειμενικά κριτήρια, διαδικασίες κ.τ.λ.π. Συμπερασματικά όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο η προϋπόθεση της ίσης συμμετοχής δυσχεραίνεται. Μέγεθος και ικανοποίηση Όσο πιο πολλοί τόσο πιο καλά; Θεωρητικά ναι. Όσο πιο μεγάλη η ομάδα τόσο πιο πολλές ευκαιρίες για κοινωνικές σχέσεις και συναλλαγές, άρα τόσο πιο μεγάλη ικανοποίηση. Όταν όμως πρόκειται για ομάδες με στόχους έργου, τότε το αποτέλεσμα είναι το αντίθετο. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί απώλειες χρόνου και ενέργειας, εγκυμονεί κινδύνους συγκρούσεων και αντιθέσεων. Επίσης η συμμετοχή του καθενός και η συμβολή του στο αποτέλεσμα δυσχεραίνεται. Άρα η ικανοποίηση μειώνεται με το μέγεθος

Μέγεθος και απόδοση

Έχει μετρηθεί ότι η απόδοση ως ένα αριθμό μελών αυξάνει και μετά ελαττώνεται. Επίσης η μέση απόδοση ανά μέλος μειώνεται όσο ο αριθμός των μελών αυξάνεται. Μπορεί δηλαδή, μεγαλύτερες ομάδες να

αποδίδουν καλύτερα σαν ομάδες, η αποδοτικότητα όμως κάθε μέλους μειώνεται.

ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μια ομάδα έχει συνοχή όταν υπάρχει ατμόσφαιρα προσέγγισης και συσπείρωσης των μελών, όταν υπάρχουν κοινές αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις κ .τ. λ. π. Η συνοχή εκφράζει τον βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αφοσιωμένα αλλά και δεμένα είναι τα μέλη της ομάδας. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη συνοχή της ομάδας. Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη συνοχή της ομάδας □ Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών. Το υψηλό κύρος και η αίσθηση ότι με την ένωση τους ο ένας ανταμείβει τον άλλον. □ Η ομοιότητα όσον αφορά τα ενδιαφέροντα, τα πιστεύω και τις αξίες. □ Συμφωνία γύρω από στόχους. Στόχοι ξεκάθαροι, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών, ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων αυτών. □ Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες. □ Η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας. □ Το μικρό μέγεθος της ομάδας. □ Η φιλική, ομαδική αλλά και επαγγελματική ατμόσφαιρα. □ Η συχνότητα των συναντήσεων. Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή της ομάδας Η μεγάλη διαφορά στις αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα και πιστεύω μεταξύ των μελών. Ο ανταγωνισμός και έριδες μέσα στην ομάδα. Μη αποδεκτό στυλ ηγεσίας. Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας δυσκολεύει την επικοινωνία. Δεσποτική συμπεριφορά μερικών μελών. Έπαρξη διαφωνιών μεταξύ των μελών. Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων. Σύγκρουση μεταξύ ομαδικών και επί μέρους ατομικών στόχων.

Προσπάθειες κυριαρχίας και επιβολής θέσεων ή απόψεων από έναν ή περισσότερους (κλίκες).

Ενέργειες για αύξηση της συνοχής της ομάδας

- Παρακίνηση των μελών μιας ομάδας να συμφωνήσουν σε κοινούς ομαδικούς στόχους.

- Αύξηση της ομοιογένειας των μελών.
- Ενθάρρυνση εξωεπαγγελματικών δραστηριοτήτων (κοινωνικές εκδηλώσεις, εκδρομές κ. τ. λ. π.)
- . • Τακτές περιοδικές επαγγελματικές συναντήσεις.
- Εισαγωγή του υγιούς ανταγωνισμού
- . • Εισαγωγή ομαδικών κινήτρων.
- Ανάθεση στις επιμέρους ομάδες ολοκληρωμένων έργων
- . • Ανάπτυξη κοινής εικόνας (συμπεριφορά, ένδυση).
- Μείωση του μεγέθους της ομάδας.
- Ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες
- . • Εισαγωγή της φιλικότητας μεταξύ των μελών
- . • Ανάπτυξη άτυπων ομάδων (ομάδες φίλων).
- Εισαγωγή κοινών κανόνων αποδόσεων.
- Δημιουργία κύκλων ποιότητας.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

- Η ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται είναι άνετη και ανεπίσημη χωρίς φανερή ένταση. Τα μέλη ενδιαφέρονται και εμπλέκονται χωρίς να πλήττουν.
- Ανάπτυξη κοινά αποδεκτών και καταληπτών στόχων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, φιλόδοξοι και να έχουν χρονική διάρκεια.
- Ικανότητα της ομάδας να μην αποσπάται από την επίτευξη του έργου
- . • Ικανότητα τροποποίησης στόχων. Αν παραστεί ανάγκη η ομάδα διαθέτει ευελιξία και αναπροσαρμόζει τους στόχους της
- . • Ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες. Επιβάλλεται ισορροπία μεταξύ ομαδικής και ατομικής ανάγκης. Όχι πάντα υπέρ της ομαδικής ανάγκης γιατί τα μέλη της ομάδας θα γίνουν δυστυχισμένα και αυτό θα αποβεί εις βάρος της ομάδας.
- Ικανότητα της ομάδας να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες.
- Οι αποφάσεις παίρνονται με συναίνεση.
Ο καθένας συμφωνεί και δεσμεύεται να συνεργαστεί.
- Άμεση και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών
- . • Κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ξεκάθαροι ρόλοι. Ορίζεται με σαφήνεια ποιος κάνει τι.
- Υψηλός βαθμός υπευθυνότητας των μελών της ομάδας.
- Γίνεται σωστή αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των μελών.
- Υπάρχουν διαφωνίες αλλά όλοι αισθάνονται άνετα.

- Υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.
- Εντοπισμός και τροποποίηση, αν χρειάζεται, του συστήματος άτυπων κανόνων που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα
- . • Υπάρχει ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων και ιδεών
- . • Ο ηγέτης δεν δεσπόζει ούτε φέρεται αυταρχικά. Τα μέλη της ομάδας δεν καταφεύγουν στη διαιτησία του, ούτε ζητούν την παρέμβασή του χωρίς λόγο
- . • Επιτρέπεται ή κριτική, που είναι ειλικρινής και σχετικά άνετη
- . • Δεν παρατηρούνται προσωπικές επιθέσεις
- . • Υπάρχει ικανότητα αυτοκριτικής και προκαθορισμού ανεκτού ορίου αποδόσεως.
- Αποδοχή της μειοψηφίας είτε πρόκειται για άτομα είτε πρόκειται για απόψεις.

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει σαν ομάδα χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα. Γενικά νέες ομάδες θεωρούνται ανώριμες ενώ ομάδες που λειτουργούν αρκετό χρονικό διάστημα ώριμες. Για να προχωρήσει μια ομάδα από την ανωριμότητα στην ωριμότητα πρέπει να περάσει από ορισμένα στάδια ανάπτυξης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως χτίζεται μια αποτελεσματική και ώριμη ομάδα.

ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΑΜΕΣΗ, ΑΝΟΙΚΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΜΟΙΒΑΙΟΣ ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη Το πρώτο στάδιο είναι η αμοιβαία αποδοχή. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές. Αν στην αρχή υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση ο χρόνος που απαιτείται για την αμοιβαιότητα αυτή, είναι σχετικά μικρός. Στην αντίθετη περίπτωση θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος. Εδώ αναπτύσσονται κοινοί κανόνες συμπεριφοράς, βάση για τη συνοχή της

ομάδας. Άμεση και ανοικτή επικοινωνία Είναι το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας. Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο κοινός αυτός κώδικας είναι και προφορικός και γραπτός και μη λεκτικός. Για τη δημιουργία κοινού προφορικού κώδικα αναπτύσσονται στα μέλη της ομάδας ικανότητες ενεργητικής ακρόασης. Δίνεται σημασία στο ποιος μιλάει, πόσο συχνά μιλάει, ποιος διακόπτει ποιόν, τι είδους ερωτήσεις γίνονται, ποιόν κοιτάει κ. τ. λ. π. Για τη δημιουργία κοινού γραπτού κώδικα καθορίζονται τα χρησιμοποιούμενα γραπτά μέσα ανάλογα με το θέμα και την σπουδαιότητα του (επιστολή, σημείωμα, κ. τ. λ. π.) και ο τρόπος (χειρόγραφα, ηλεκτρονικά).

Για τη δημιουργία κοινού μη λεκτικού κώδικα δίνεται μεγάλη σημασία στον τρόπο που κάποιος μιλάει, στον τόνο της φωνής του, στις χειρονομίες ή κινήσεις που κάνει. Γενικά προωθούνται κινήσεις ανοικτές και κινήσεις αποδοχής.

Μέθοδοι, Διαδικασίες,

Ηγεσία Στο τρίτο αυτό στάδιο ανάπτυξης της ομάδας καθορίζονται τα μέσα και οι τρόποι. Η δημιουργία σαφούς και συγκεκριμένου οργανογράμματος σε συνδυασμό με την εισαγωγή εννοιών όπως παραγωγικότητα, κύκλοι ποιότητας, υπευθυνότητα είναι μερικές μέθοδοι και διαδικασίες. Η ηγεσία χρησιμοποιεί μεθόδους και μέσα υποκίνησης και αναπτύσσει κατάλληλες ηγετικές δράσεις προγραμματισμού και οργάνωσης. Κοινοί στόχοι Στο τέταρτο στάδιο τα μέλη της ομάδας παίζουν πια τους ρόλους που έχουν αποδεχθεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη του κοινού στόχου. Η δομή της ομάδας είναι πια σαφής και καθορισμένη και έχει γίνει ουσιαστικά ένας μηχανισμός για την επίτευξη του ομαδικού στόχου. Στην πραγματικότητα η σειρά των σταδίων ανάπτυξης που προαναφέρθηκε διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Ο χρόνος, το επίπεδο των μελών, τα χαρακτηριστικά των μελών, η αλληλεπίδραση κ. τ. λ. π. μπορούν να επηρεάσουν το πώς θα ωριμάσει η ομάδα

. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα μέλη μιας ομάδας παίζουν διάφορους ρόλους είτε αυθόρμητα, είτε αφού τους ανατεθούν. Όταν ένα μέλος λέει ή κάνει κάτι, γιατί το κάνει; Ποιος είναι ο σκοπός του; Έχει σαν σκοπό την βελτίωση και αποκατάσταση ορισμένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη, ή την επίτευξη ενός προσωπικού στόχου; Με τον όρο «ρόλος» εννοούμε τη

συμπεριφορά από ένα μέλος της ομάδας ανάλογα με τη θέση που κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να είναι μόνιμοι, να είναι δηλαδή καθορισμένοι από την επιχείρηση, ή να είναι προσωρινοί, να μην είναι

καθορισμένοι από την επιχείρηση, αλλά τα άτομα να εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν έτσι. Υπάρχουν γενικά τρεις κατηγορίες ρόλων που μπορεί να πάρει κάποιο μέλος μιας ομάδας (κατά κύριο λόγο ομάδας έργου).

Ρόλοι σχετικοί με το έργο, οι οποίοι αυξάνουν την αποτελεσματικότητα.

Ρόλοι που συντηρούν την ομάδα και αυξάνουν την συνοχή της.

Ρόλοι αυτό-εξυπηρετήσεως, ή εγωιστικοί που εμποδίζουν την ανάπτυξη της ομάδας.

Ρόλοι σχετικοί με το έργο Ανάληψη πρωτοβουλίας Εισηγείται νέες ή διαφορετικές ιδέες για συζήτηση. Προτείνει νέες ή διαφορετικές προσεγγίσεις στα προβλήματα. Εκφράσεις όπως : «ας φτιάξουμε την ημερήσια διάταξη» ή «είναι ώρα να προχωρήσουμε στο επόμενο θέμα», μπορεί να ακούγονται απλοϊκές αλλά χωρίς αυτές η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα μειώνονταν σημαντικά. Τα μέλη είτε θα σιωπούσαν είτε θα κουβέντιαζαν με τους διπλανούς τους. Κίνητρα.....Μεγάλη ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.

Γνωμοδότηση Διατυπώνει ουσιαστικές απόψεις για τη θέση της ομάδας και τις υποδείξεις των άλλων. Είναι σαφής και αποτελεσματικός στη μετάδοση πληροφοριών, γεγονότων και απόψεων. Εκφράσεις όπως : «έχω ορισμένες πληροφορίες που θα βοηθήσουν» ή «η γνώμη μου στο θέμα είναι...» είναι πολύ σημαντικές στη λήψη αποφάσεων. Οι ερωτήσεις του αποσκοπούν στη διερεύνηση πληροφοριών που βοηθούν αυτόν αλλά και όλη την ομάδα. Κίνητρα.....φανερώνει τα χαρτιά του. Επεξεργασία Επεξεργάζεται ή προχωρεί ιδέες και προτάσεις άλλων. Εκφράσεις όπως: «ας εξετάσουμε προσεκτικά την ιδέα αυτή, πάνω στην οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια» ενισχύουν την προσοχή μέσα στην ομάδα

Κίνητρα.....Η μανία του τέλειου. Εκμετάλλευση. Ανάπτυξη.

Διευκρίνιση Δίνει σημαντικά παραδείγματα. Επεξηγεί την λογική που υπεισέρχεται πίσω από τα επιχειρήματα. Εξετάζει την σημασία και την κατανόηση θεμάτων υπό συζήτηση. Επανατοποθετεί τα προβλήματα.

Πολλά χρήσιμα στοιχεία πηγαίνουν χαμένα σε μια ομάδα εργασίας αν δεν υιοθετηθεί μια τέτοιου τύπου συμπεριφορά. Εκφράσεις όπως : «ας δούμε ένα παράδειγμα πάνω σε αυτό που ανέφερα» ενισχύουν την προσοχή. Έλεγχος Πολλές φορές η εργασία μιας ομάδας πρέπει να καταλήγει σε μια απόφαση κοινά αποδεκτή. Έκφραση όπως : «καταλήξαμε τελικά σε μια απόφαση πάνω σε αυτό το σημείο;» μπορεί

να είναι χρήσιμη. Ακόμα και αν η ομάδα δεν είναι έτοιμη να πάρει την απόφαση, η παραπάνω ερώτηση υπενθυμίζει την αναγκαιότητα για απόφαση. Αξιολογεί την κατάσταση της ομάδας. Σύνοψη Στη διάρκεια της συνάντησης είναι αρκετά χρήσιμο κάθε τόσο κάποιος να κάνει μια ανασκόπηση των όσων έχουν λεχθεί. Δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα αν συνδυάσει ή να αναθεωρήσει το περιεχόμενο συζητήσεων ή διαδικασιών. Ρόλοι συντηρήσεως της ομάδας Τήρηση πειθαρχίας Η τήρηση της πειθαρχίας στην ομάδα είναι μια βασική της λειτουργία. Χωρίς αυτή οι πληροφορίες χάνονται, γίνεται φασαρία και τα μέλη ενδιαφέρονται λιγότερο. Εκφράσεις όπως : «ας αφήσουμε τον... να μιλήσει» ή «ας μιλάει ο καθένας με τη σειρά του» βοηθούν στην τήρηση της πειθαρχίας.

Εξάλειψη εντάσεων Χρησιμοποιεί το χιούμορ την κατάλληλη στιγμή για να απαλύνει αρνητικές καταστάσεις. Ζητά διάλειμμα σε κατάλληλες στιγμές. Εκφραση όπως : «ας ξεκουραστούμε για δέκα λεπτά» βοηθά στην κατεύθυνση του ήρεμου κλίματος. Συμβιβασμός Δεν προσκολλάται τυφλά στην άποψή του. Είναι διατεθειμένος να υποχωρήσει όταν το απαιτεί η πρόοδος της ομάδας. Ο ρόλος αυτός είναι πολύ σημαντικός αλλά παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες επειδή η κατάχρηση του ή η λανθασμένη χρήση του μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ο μεσολαβητής Μεσολαβεί για να συμφιλιώσει τα αντίθετα ή να μετριάσει τις διαφορές των απόψεων. Χρησιμοποιεί έντονα την συμπάθεια του και φροντίζει για τη διατήρηση της ατμόσφαιρας. Ενθάρρυνση Επαινεί και υποστηρίζει τους άλλους. Είναι φιλικός και δίνει θάρρος. Χάρη στην ενθάρρυνση μπορούν να ακουστούν επί πλέον πληροφορίες για το θέμα. Συνήθης έκφραση : «πριν κλείσουμε το θέμα έχεις να προσθέσεις κάτι;» Ρόλοι που εμποδίζουν την ομάδα Επιθετικότητα Μειώνει την θέση των άλλων. Διαφωνεί επιθετικά. Είναι εχθρικός απέναντι σε ένα μέλος ή σε όλη την ομάδα. Δημιουργεί εκνευρισμό στην ομάδα και μπλοκάρει τις ενέργειες ή τις διαδικασίες. Εμπόδιο (μπλόκο) Διαφωνεί επίμονα και απορρίπτει τις απόψεις των άλλων. Αναφέρει εξωπραγματικές ή ακατάλληλες εμπειρίες. Επανέρχεται σε προηγούμενα θέματα. Τον διακατέχει αγωνία και εχθρικότητα. Κάθε στιγμή ζητάει «χειροπιαστά» παραδείγματα.

Υποχώρηση Δεν συμμετέχει. Το μυαλό του τρέχει αλλού. Δημιουργεί πηγαδάκια και αυτοχρίζεται πρακτικογράφος. Δεν αντέχει την αντιμετώπιση. Αναζήτηση αναγνώρισης Προσπαθεί να δείξει τη σπουδαιότητα του με περιαιτολογίες ή υπερβολική φλυαρία. Ανώριμος και ανασφαλής, ανίκανος να υποτάξει τις ανάγκες τους σ' εκείνες των άλλων. Είναι περήφανος για τη θέση του. Πήδημα από το ένα θέμα στο

άλλο Συνέχεια αλλάζει θέμα. Δεν ολοκληρώνει. Του λείπει ο ειρμός. Δεσπόζουσα θέση Προσπαθεί να κυριαρχήσει μέσα στην ομάδα. Δεν ανέχεται την ηγεσία από κάποιον άλλον. Δεν μπορεί να μοιραστεί και έχει ισχυρή ανάγκη για εξουσία. Αναφορά σε ειδικά θέματα Χρησιμοποιεί τον χρόνο της ομάδας για να παρασύρει την προσοχή σε θέματα που τον αφορούν. Play Boy Σπαταλάει τον χρόνο της ομάδας για να επιδειχθεί, να πει ανέκδοτα ή προσωπικές εμπειρίες. Ενεργεί με νωχέλεια και κυνικότητα. Του αρέσει η επίδειξη. Φέρεται σαν παιδί. Αυτοεξομολόγηση Μιλάει χωρίς νόημα για τα αισθήματά του. Δικηγόρος του διαβόλου Διαφωνεί, κριτικάρει. Έχει συνέχεια αρνητική στάση. Είναι ανώριμος στο να λειτουργεί σε μια ομάδα.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, οι ομάδες παίρνουν διαρκώς αποφάσεις. Είναι σημαντικό να έχουμε υπ' όψη μας τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις σε μια ομάδα και να αξιολογούμε την καταλληλότητά τους. Η διαδικασία που καλό είναι να ακολουθείται για ομαδική λήψη αποφάσεων είναι: 1. Διατυπώνουμε το πρόβλημα. 2. Προσδιορίζουμε σαφώς τα στοιχεία του προβλήματος και ξεκαθαρίζουμε τις παραμέτρους του. 3. Διατηρούμε τη συζήτηση γύρω από το θέμα. 4. Συνοψίζουμε. 5. Βοηθούμε την ομάδα να επιλέξει μια λύση. 6. Ελέγχουμε τον βαθμό υπευθυνότητας και συμμετοχής των μελών. 7. Καταλήγουμε σε σύμφωνη γνώμη. 8. Κατανέμουμε ευθύνες και καθήκοντα. Το να συνέρχεται η ομάδα για τη λήψη μιας απόφασης ή την επίλυση προβλημάτων σημαίνει κόστος για την επιχείρηση. Δικαιολογείται αυτό το κόστος για την απόφαση που παίρνει η ομάδα; Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό και αν δεν είναι απαραίτητες πολλές πληροφορίες τότε η ατομική λήψη απόφασης φαίνεται να είναι καλύτερη. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων που η ομαδική διαδικασία κρίνεται πιο αποτελεσματική. Αυτό συμβαίνει όταν: • Απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση. • Ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει μόνος του τη σωστή απόφαση. • Η αποδοχή της απόφασης από την ομάδα είναι κρίσιμη. • Δεν είναι πιθανό ότι μια αυταρχική απόφαση θα γίνει αποδεκτή. • Είναι πιθανή μια σύγκρουση. • Δεν υπάρχει πίεση χρόνου. • Επιθυμείται η ανάπτυξη και των υφισταμένων μέσα από την ομαδική διαδικασία. • Οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες. Όταν γίνεται ομαδική λήψη αποφάσεων λαμβάνουν χώρα δύο σημαντικά φαινόμενα.

Συνέργια Είναι μια διεργασία που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο κανένα από τα επί μέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλεξάρτηση, συνδιαλλαγές και σύμπραξη των ατόμων. Έτσι, οι διαθέσιμες πληροφορίες αυξάνουν, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός αναλύσεως του προβλήματος και κατανοήσεως των συνιστωσών του βελτιώνεται. Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και η έννοια της συναίνεσης. Μια ομάδα φτάνει σε συναίνεση όταν τα μέλη της λένε : «εντάξει, μπορεί να μην είναι ακριβώς αυτό που θέλω, αλλά μπορώ να ...ζήσω με αυτή την απόφαση». Η συνέργια υποχρεώνει την ομάδα να μην δέχεται αβίαστα ή πλειοψηφικά μια ιδέα αλλά να εξετάζει όλες τις πτυχές της, να θεωρεί όλες τις απόψεις και να συζητά τις καλύτερες δυνατότητες. Έχει μεγάλη σημασία να παρέχονται στοιχεία και πληροφορίες, να γίνεται επιχειρηματολογία από όσο το δυνατόν πιο πολλά μέλη, να γίνονται τοποθετήσεις, ερωτήσεις, να υπάρχει απάντηση ερωτήσεων, κριτική, διατύπωση αμφιβολιών ή και απόρριψη. Όλα τα παραπάνω στον κατάλληλο βαθμό επηρεάζουν θετικά την συνέργια της ομάδας. Ομαδική-Συλλογική υποβολή Πολλές φορές συμμετέχοντες σε μια ομάδα έχουμε την αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά, αλλά δεν έχουμε τη δύναμη να διαμαρτυρηθούμε. Ίσως πιστεύουμε ότι είμαστε οι μόνοι που έχουμε αμφιβολίες ή ακόμη, σε μια απόπειρα μας να διαφωνήσουμε, μερικοί να μας κριτικάρουν, λέγοντάς ότι καταστρέφουμε την ομάδα. Άλλες φορές πάλι η ομάδα θέλει αυτό-επιβεβαίωση και αναζητά πληροφορίες που ενισχύουν την απόφαση και όχι αντίθετες. Στην περίπτωση λήψης σοβαρών αποφάσεων, για να μην διαταραχθούν οι δεσμοί της ομάδας και οι προσωπικές σχέσεις των μελών και για να υπάρχει ομοθυμία, όλα τα μέλη συμφωνούν με κάποια πρόταση.

Όλα αυτά τα περιστατικά συνθέτουν το περίφημο GROUPTHINK την ομαδική λογική. Η ομάδα πιέζει για συμμόρφωση με αποτέλεσμα την χαμηλή πνευματική επίδοση των μελών, την ανεπαρκή εξέταση της πραγματικότητας και την χλιαρή κριτική. Ο ψυχολόγος I. JANIS δίνει μερικά παραδείγματα αποφάσεων που προέκυψαν από την ομαδική υποβολή. Ένα παράδειγμα είναι η εισβολή των αμερικάνων στον κόλπο των Χοίρων από την Κυβέρνηση J. F. KENNEDY το 1960. Μερικά συμπτώματα τέτοιας υποβολής είναι : Η ψευδαίσθηση της τελειότητας Πολύ συνεκτικές ομάδες οι οποίες είναι υπεραισιόδοξες, παίρνουν μεγάλο ρίσκο και δεν αναγνωρίζουν τους κινδύνους. Κανένα μέλος δεν προειδοποιεί για τους κινδύνους. Όλοι τα βλέπουν όλα τέλεια. Αν παρ' όλα αυτά κάποιος επιχειρήσει να τους προειδοποιήσει για κάτι η ομάδα ενοχλείται γιατί αυτός τους χαλάει το κλίμα. Η ψευδαίσθηση της

ομοφωνίας Επειδή η ομοφωνία είναι σημαντική κάθε ίχνος διαφωνίας «πνίγεται» από το κάθε μέλος. Η ψευδαίσθηση της ηθικότητας Ομαδική τύφλωση στα «ηθικά σημεία». Αυτό σημειώνεται για όλους τους «-σμούς», Βουδισμός, Μηδενισμός, Αναρχισμός, Ινδουισμός κ.τ.λ.π. Εκλογίκευση των πάντων Συνεκτικές ομάδες γρήγορα βρίσκουν αιτιολογίες και δικαιολογίες να απορρίψουν αιτίες που δεν βοηθούν, αλλά κρύβουν τις θεωρίες τους.

Πίεση για συμμόρφωση

Αν κάποιο μέλος τολμήσει να διαφωνήσει η ομάδα πιέζει να σωπάσει. Επιτρέπεται να διαφωνήσει αλλά δεν επιτρέπεται να πείσει τους άλλους να διαφωνήσουν. Υποτίμηση εξωτερικών αιτιών Θύματα ομαδικής υποβολής γρήγορα συνηθίζουν να στερεοποιούν εχθρικά πρόσωπα ή και παρατηρήσεις και αρνούνται να δουν αρνητικές ενδείξεις στις πιθανές τους πράξεις. Αυτό-λογοκρισία Μέλη της ομάδας δεν συζητούν τις αμφιβολίες τους εκτός της ομάδας, για να μην διαταράξουν το ομαδικό κλίμα. Σκεπτο – φρουροί Τέτοια μέλη σε ομάδες γίνονται φρουροί της απόφασης. Το δόγμα της ομαδικής υπευθυνότητας χρησιμοποιείται για να σταματήσει τις διαφωνίες εντός ή εκτός της ομάδας. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι, ομάδες με αυτά τα χαρακτηριστικά να έχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις. Δεν προσέχουν τους κινδύνους, δεν ξανασκέφτονται τη στρατηγική τους, είναι επιλεκτικές στα γεγονότα,
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ

διαλέγουν ότι τους συμφέρει. Για να αποφευχθεί όσο γίνεται περισσότερο το φαινόμενο της ομαδικής υποβολής ο I. JANIS προτείνει τις παρακάτω ενέργειες από την πλευρά του ηγέτη της ομάδας: □ Δώστε σε κάθε μέλος της ομάδας το ρόλο του, ενθαρρύνοντας τις αντιρρήσεις. □ Αποφύγετε ως ηγέτης, να ταχθείτε έστω και μερικώς σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. □ Δημιουργείστε υποομάδες με διαφορετικό ηγέτη, για να ασχοληθούν με το ίδιο πρόβλημα. □ Αφήστε τα μέλη της ομάδας να συζητήσουν το πρόβλημα με τους υφισταμένους τους και να σας αναφέρουν τις αντιδράσεις τους. □ Καλέστε εξωτερικούς ειδικούς να παρακολουθήσουν πως λειτουργεί η ομάδα και να αντιδράσουν στις διαδικασίες και τις αποφάσεις της ομάδας. □ Δώστε σε ένα μέλος της ομάδας το ρόλο του «δικηγόρου του διαβόλου», σε κάθε συνάντηση της ομάδας. □ Κάντε εναλλακτικά σενάρια για τις προθέσεις των ανταγωνιστριών ομάδων. □ Κάντε συναντήσεις για μια συζήτηση ακόμα, αφού έχει επιτευχθεί η ομοφωνία.

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα εργασίας πρέπει να συντρέχουν ορισμένοι παράγοντες και να έχει γίνει μια επιμελής προετοιμασία, σχεδίαση, οργάνωση και υλοποίηση της σύσκεψης. Παρακάτω δίνονται μερικές αρχές από τη λειτουργία τέτοιων ομάδων. Μπορούμε, a priori, να παρατηρήσουμε ότι η βασική προϋπόθεση και ουσιαστική απόδοση μιας ομάδας είναι το κλίμα εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας που επικρατεί σε μια επιχείρηση. Διαφορετικά θα μιλάμε για «ψευδοσυμμετοχή» των μελών στις αποφάσεις. Πριν αρχίσετε τη σύσκεψη Αν δεν έχετε συνηθίσει να δουλεύετε σε ομάδες, ή αν τα αποτελέσματα τέτοιων ομαδικών προσπαθειών είναι φτωχά, τότε υπάρχουν μερικά σημεία άξια προσοχής όπως: Συχνά τα στελέχη δεν ενδιαφέρονται για συσκέψεις και ομαδική εργασία. Υπάρχει ίσως κάποια σύγκρουση ανάμεσα στα στελέχη και στη Διεύθυνση. Τα στελέχη υπερασπίζονται τη θέση τους και της ασφάλειά τους και η Διεύθυνση προσπαθεί να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι γύρω από τις συσκέψεις, ίσως επειδή δεν πιστεύουν στις αγαθές προθέσεις της Διοίκησης ή επειδή νομίζουν ότι κανείς δεν ζητά ειλικρινά τη γνώμη τους. Τυχόν φόβος ή αγωνίες που δεν είναι φανερές, υπεισέρχονται σε ομαδικές προσπάθειες. Οι άνθρωποι, στο χώρο εργασίας, έχουν γίνει κυνικοί επειδή έχουν προηγούμενες κακές εμπειρίες από συσκέψεις. Η πρόσφατη ιστορία των επιχειρήσεων δεν δημιουργεί τις βάσεις ειλικρινούς και αμφίπλευρης επικοινωνίας και συνεργασίας. Πόσα στελέχη είναι έτοιμα να αποδεχθούν τις ευθύνες που απορρέουν από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων;

Πολλοί managers ή στελέχη ήταν απροετοίμαστοι για ένα πιο αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας. Πως αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες σε μια σύσκεψη μιας ομάδας το πρόσωπο που προεδρεύει; Καλό είναι να έχουμε υπ' όψιν μας την «παραμόρφωση», ένα σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία. Παραμόρφωση από προσθήκη, από αφαίρεση, από υποκειμενική ερμηνεία ή από επιλεγμένη έλλειψη προσοχής. Ο ρόλος του αρχηγού της ομάδας Σε συσκέψεις όπου επιζητείται η δημιουργία ιδεών, ή η σχεδίαση αλλαγών και η λήψη αποφάσεων, εκείνο που παίζει ρόλο είναι η κατανόηση και η συμμετοχή όλων και όχι η δομή, οι κανόνες, η διδασκαλία. Χρειάζεται λοιπόν ένας αρχηγός που θα ελέγχει τη λειτουργία της ομάδας, βασιζόμενος όχι στην τυπική εξουσία του αλλά σε συγκεκριμένες ικανότητες. Ενδεικτικά αναφέρουμε την ικανότητα να ακούει εποικοδομητικά, να κάνει εύστοχες ερωτήσεις, να συντονίζει τις προσπάθειες και όχι να μονολογεί. Τύποι αρχηγών Τύπος

X: αυστηρός, συγκεντρωτικός, με σφικτή διαδικασία, που επιταχύνει τη διαδικασία και τη σύσκεψη. Τύπος Ψ: αποκεντρωτικός, υιοθετεί χαλαρή υποδομή, δημοκρατικός, αλλά δεν καταλήγει απαραίτητα σε πιο αργές συσκέψεις. Ποιος είναι ο καλύτερος; Η απόφαση εξαρτάται από την περίπτωση. Ο τύπος Ψ είναι πιο άνετος και ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Ο τύπος X ενδείκνυται σε καταστάσεις επείγουσες και μπορεί να αποδώσει αν τα μέλη συμφωνήσουν ότι αυτός είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος χειρισμού τους θέματος. Οπότε και σε αυτήν την περίπτωση βλέπουμε ότι έμμεσα και πάλι απαιτείται η συμμετοχή όλων των μελών προκειμένου να συμφωνήσουν για αυτού του είδους τον χειρισμό.

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει είναι η τυχόν συμμαχία όλων εναντίον τους αρχηγού που είναι υποχρεωμένος να επιχειρηματολογεί με τον καθένα. Αντικειμενικοί σκοποί μιας σύσκεψης Δεν είναι πάντοτε δυνατόν να εξηγήσετε με λεπτομέρειες στους άλλους πως θα σχεδιάσετε μια σύσκεψη. Σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει τουλάχιστον να εξηγήσετε πως θα θέλατε να εξελιχθεί. Χρησιμοποιείτε εποπτικά μέσα, πίνακα, flip-chart. Ένα γραπτό περίγραμμα που μένει κρεμασμένο, λειτουργεί σαν μέσο αυτό-πειθαρχίας. Και αυτό γιατί καθένας μπορεί να αναφέρεται και να εντοπίζει σημεία απώλειας χρόνου ή καθυστερήσεως. Για να δημιουργήσετε ατμόσφαιρα συνεργασίας που θα επιθυμούσατε, μην προσδιορίζεται και στην τελευταία της λεπτομέρεια την ημερήσια διάταξη. Αφήστε τη σαν πλαίσιο, σαν οδηγό, ώστε να μην δημιουργήσει αντιδράσεις. Ίσως τη δομή της σύσκεψης να πρέπει να την προτείνετε για συζήτηση. Προσπαθήστε να ανακαλύψετε ποια θέματα «καίνε» μερικούς υπαλλήλους. Ίσως να μην μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της σύσκεψης αυτής, αλλά εκείνος που απελευθερώθηκε από κάτι που τον κρατούσε σε ένταση, θα μπορέσει να συμβάλει πιο δημιουργικά στην απόδοση της ομάδας. Μόνο σιγουρευτείτε ότι αυτή η άσκηση «ανακουφίσεως» δεν είναι εξαιρετικά χρονοβόρα, ή δεν αποτελεί «καταφύγιο» για να μην επιθεθούμε στα σκληρά και δύσκολα αντικείμενα. Είναι βέβαιο ότι πρέπει να έχετε ξεκαθαρισμένες ιδέες για το τι στοχεύετε με τη σύσκεψη, αλλά αρχικά, το μόνο που χρειάζεται είναι μια γενική κατεύθυνση και όχι ένας λεπτομερής οδηγός. Αυτός θα προκύψει από την ομαδική διεργασία, και θα υποκινήσει τα μέλη να συμμετάσχουν και να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Αν είστε σίγουρος ότι οι υφιστάμενοί σας κατέχουν στοιχεία που θα διαμορφώσουν ριζικά τις λύσεις του προβλήματος, τότε πιθανόν το τελικό αποτέλεσμα της ομαδικής διαδικασίας να είναι διαφορετικό από αυτό που αρχικά είχατε φανταστεί. Τόσο το καλύτερο. Αυτή ήταν μια επιτυχημένη ομαδική σύσκεψη, καλύτερη από αυτή που φανταστήκατε.

Μην σκεφτείτε ότι σας ξέφυγε ο έλεγχος. Αυτή είναι η φιλοσοφία του σύγχρονου manager. Ένας τρόπος να ανοίξει η συζήτηση, είναι αφού ανακοινωθεί ο τελικός επιθυμητός στόχος, να υποβληθούν ανοικτές ερωτήσεις, που θα βοηθήσουν την ανίχνευση του θέματος. Μερικά παραδείγματα: ο Είναι η διαδικασία απαραίτητη; ο Μπορεί να συντομευτεί; ο Να γίνει φθηνότερη; ο Καλύτερης ποιότητας; ο Πως αλλιώς μπορεί να γίνει; ο Με ποιόν άλλον; ο Τι συνέπειες θα έχει; Σημειώστε δύο λέξεις που πρέπει να αποφευχθούν: ΕΓΩ, ΕΣΕΙΣ Στη θέση τους: ΕΜΕΙΣ Συμμετοχή Μπορεί να έχετε προβλήματα ουσιαστικής συμμετοχής για πολλούς λόγους: Συμμετοχικό management άγνωστο στην επιχείρηση ή ασυνήθιστο. Φόβος κριτικής, κατηγορίας, χλευασμού. Έλλειψη ενδιαφέροντος. Άγνοια. Οι άλλοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν διαφορετικό βαθμό ελευθερίας από εκείνο που νομίζετε εσείς. Αδυναμία γρήγορης σκέψης ή καλής έκφρασης. Φυσικά ελαττώματα- κώφωση, τραύλισμα, ντροπή. Αίσθηση καταπίεσης από τον αρχηγό ή συγκρούσεις με άλλα μέλη που υποθάλπονται. Αν διακρίνεται κάτι από αυτά, τότε χειριστείτε τα μέλη της ομάδας διαφορετικά τον καθένα, με τις ιδιομορφίες του, τις διαφορετικές του ανάγκες, αλλά ίσως τα ίδια κίνητρα. Αυτός είναι η συμπεριφορά του σύγχρονου manager.

Μην περιμένετε να απαντήσουν όλοι με την ίδια προθυμία στις ερωτήσεις. Χρησιμοποιείτε ανοικτές ερωτήσεις. Απευθυνθείτε σε άτομα και όχι στην ομάδα. Χρησιμοποιείτε τον κατάλληλο τόνο, προσέχοντας να μην φανείτε απειλητικός, με γνώμονα πάντα να λειτουργήσουν οι συλλογικές διαδικασίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή πρόκληση των άλλων σε συμμετοχή, αναφορά εμπειριών τους, συνεισφορά εξειδικευμένων γνώσεων κ.τ.λ.π. ή ακόμη με τη συχνή (όταν φυσικά είναι αναγκαίο) αναφορά στο συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα της συζήτησης. Ο κακός αρχηγός μιας σύσκεψης Δεν κάνει σαφείς τους λόγους που επιβάλλουν μια σύσκεψη. Μιλάει πάρα πολύ. Καταπιέζει τους άλλους. Έχει κακούς τρόπους. Δημιουργεί αδικίες και ανισότητες. Ο καλός αρχηγός μιας σύσκεψης Είναι οργανωτικός. Είναι ακριβής και συστηματικός. Είναι δίκαιος. Προσέχει και κατευθύνει το περιεχόμενο. Κάνει καλή χρήση της εξουσίας του.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μέχρι τώρα, και κατά την ανάλυση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, αναφερθήκαμε στις έννοιες της διοίκησης (management) και της ηγεσίας σκιαγραφώντας περιστασιακά τις σύγχρονες τάσεις εφαρμογής τους. Δεν αναλύσαμε και

δεν διασαφηνίσαμε όμως ακόμα τις δύο αυτές έννοιες, προκειμένου να καταλήξουμε σε ξεκάθαρα συμπεράσματα για το θέμα αυτό. Μετά το πέρας αυτού του κεφαλαίου θα μπορούμε με σιγουριά να αναφερόμαστε στο τι πραγματικά σημαίνει αποτελεσματική ηγεσία. Ακολουθώντας και η ανάλυση των θεμάτων, της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, της ανάληψης ευθύνης και της ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων θα έχουμε παρουσιάσει συνολικά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας μέσα από τη σύγχρονη οπτική του γωνία, παρέχοντας μια κατατοπιστική εικόνα των Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για πολλούς λοιπόν οι όροι Διοίκηση και Ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι. Η ταύτιση αυτή δεν είναι σωστή. Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Ηγεσία (Leadership) είναι το σύνολο των διεργασιών που απαιτούνται και με τις οποίες ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Είναι πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση. Αν και το θέμα της ηγεσίας είναι αντικείμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες, μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια και μοναδική θεωρία που να εξηγεί ποιος ακριβώς είναι ο ηγέτης και ποιος μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ή μη ηγέτης. Πολύ συζήτηση έχει γίνει για το αν ο ηγέτης «γεννιέται ή γίνεται». Αν δηλαδή η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική ή είναι επίκτητη. Σήμερα όλο και πιο πολλοί θεωρητικοί συγκλίνουν στην άποψη ότι η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται. Όλοι μας έχουμε την δυνατότητα να γίνουμε ηγέτες. Η σεμνότητα, η έλλειψη αυτοπεποίθησης ή εμπειρίας, όμως μας εμποδίζει να αναλάβουμε ηγετικό ρόλο. Ακόμα και έτσι, ευκαιρίες για ανάληψη ενός τέτοιου ρόλου παρουσιάζονται καθημερινά. Ακόμα και οι πιο διστακτικοί από εμάς έχουμε κληθεί από τις περιστάσεις να τεθούμε επικεφαλής. Όσο καλύτερα προετοιμασμένοι είμαστε για να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις ενός ηγετικού ρόλου, τόσο πιο εύκολα αναπτύσσουμε καινούριες δεξιότητες και αυξάνουμε την αυτοπεποίθησή μας. Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από εκπαίδευση και προσπάθεια. Η διαδικασία αρχίζει συχνά, όταν τα άτομα ανακαλύπτουν ότι κατέχουν ιδιότητες και χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με την ηγεσία, εκπλήσσοντας πολλές φορές και τον ίδιο τους τον εαυτό

Όταν αποκαλυφθεί αυτή η εσωτερική δύναμη, η ύπαρξη της δεν ξεχνιέται εύκολα. Η τακτική αξιοποίηση της οδηγεί σε περαιτέρω επιτεύγματα. Κάθε ευκαιρία για ηγεσία μας παρέχει πολύτιμη εξάσκηση και εμπειρία και αποτελεί προετοιμασία για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στο μέλλον. Οι υποψήφιοι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι ο ρόλος τους περιλαμβάνει μεγάλο ποσοστό ευθύνης. Αυτό συνεπάγεται

μεγάλες πιέσεις, άγχος και προκλήσεις, αλλά και εξαιρετική ικανοποίηση αν τελικά επιτευχθεί ο στόχος.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η γενετική θεωρία Η πιο παλιά ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η γενετική προσέγγιση, η πίστη δηλαδή ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική. Η φράση "ένας ηγέτης γεννιέται δεν δημιουργείται" συνοψίζει αυτή τη προσέγγιση. Από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας πίστευαν ότι η ικανότητα για ηγεσία μεταδιδόταν κληρονομικά από τους γονείς στα παιδιά και γενικά, αλλά όχι πάντα, από τον πατέρα στον γιο. Η πίστη αυτή στη γενετική μετάδοση της ικανότητας της ηγεσίας και στο κληρονομικό δικαίωμα στην ηγεσία, διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά μέσα στον εικοστό αιώνα. Η γενετική προσέγγιση διατηρήθηκε ισχυρή επειδή πρόσφερε μια άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας. Είναι κάποιος ηγέτης και αυτό το οφείλει στα γονίδια που κληρονόμησε από τη μητέρα του ή τον πατέρα του ή και από τους δύο. Η γενετική θεωρία απέτυχε κυρίως επειδή άλλαξε ο κόσμος. Με τη ραγδαία άνοδο της επιχειρηματικής ηγεσίας, άνδρες και γυναίκες χωρίς καμία καταγωγή αναρριχήθηκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή. Η γενετική θεωρία δεν μπόρεσε να εξηγήσει πώς αυτά τα άτομα μπόρεσαν να καταλάβουν ηγετικές θέσεις. Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η οποία αναπτύχθηκε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ο ηγέτης πρέπει να έχει ορισμένες ιδιότητες και χαρακτηριστικά όπως:

Φιλοδοξία.

Συνεργασιμότητα.

Αποφασιστικότητα.

Προωθητικότητα.

Δραστηριότητα.

Δικαιοσύνη

ευθύτητα.

Σταθερότητα.

Πρόνοια.

Πρωτοβουλίες.

Αυτοπεποίθηση.

Δημιουργικότητα.

Επιβλητική εμφάνιση.

Και αυτή η θεωρία είναι μια γενετική προσέγγιση αφού όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά βασίζονται στη κληρονομικότητα. Αν ένας κοινός άνθρωπος καταφέρει να αναρριχηθεί στην ηγεσία μιας επιχείρησης αυτό γίνεται επειδή έχει κληρονομήσει αρκετά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Η θεωρία αυτή δεν είναι αποδεκτή σε μεγάλο βαθμό αν και χρησιμοποιείται από ορισμένες επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της. Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του McGregor Σ ύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο ομάδες παραδοχών σχετικά με τη φύση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Η θεωρία X περιέχει τις παρακάτω παραδοχές:

- Ο κοινός άνθρωπος είναι από τη φύση του νωχελής, αντιπαθεί την εργασία και θα την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα
- Ο κοινός άνθρωπος αφού αντιπαθεί την εργασία, πρέπει να εξαναγκάζεται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρίες για να πεισθεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Ο κοινός άνθρωπος είναι εσωστρεφής δεν ενδιαφέρεται για την επιχείρηση και είναι ανίκανος για αυτοπειθαρχία
- Ο μέσος άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες
- Είναι πάνω

από όλα ανασφαλής και εναντιώνεται σε πιθανές αλλαγές.

• Ο κοινός άνθρωπος δεν είναι αρκετά έξυπνος και γι' αυτό εξαπατάται εύκολα. Με βάση την θεωρία X σε μια επιχείρηση η διοίκηση είναι υπεύθυνη, και μόνο αυτή, για την επιτυχία και την υλοποίηση των στόχων. Με μια «σφικτή» διοίκηση ο ηγέτης θα πρέπει να κατευθύνει τους υφισταμένους και να τους παρακινεί συνέχεια. Ο καθημερινός έλεγχος είναι αυτός που θα τους κάνει να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Η θεωρία Ψ περιέχει τις παρακάτω παραδοχές:

- Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας, στην εργασία, είναι κάτι φυσικό, όπως το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία. Η εργασία μπορεί να είναι πηγή ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος να υποκινηθούν οι άνθρωποι για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκουν
- Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους, για την επίτευξη των έργων που τους έχουν ανατεθεί.
- Ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητά ευθύνες

- Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους.
- Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια, είναι συνέπειες της εμπειρίας που έχει ο άνθρωπος και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά.
- Ο μέσος άνθρωπος επιδιώκει να καλύψει και υψηλότερες ανάγκες του, η επίτευξη των οποίων είναι η πιο σπουδαία αμοιβή για τη συνεισφορά του στους στόχους της επιχείρησης.
- Η ικανότητα για να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας, στην επίλυση των προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό.
- Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται από την επιχείρηση εν μέρει.

Αντίθετα με τη θεωρία X, η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει μια αισιόδοξη άποψη για την ανθρώπινη φύση. Οι τυχόν ανεπάρκειες του Οργανισμού πρέπει να αποδίδονται στην διοίκηση. Αν οι εργαζόμενοι είναι νωχελείς, αδιάφοροι, απρόθυμοι στο να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας τότε το πρόβλημα ανήκει στη Διοίκηση που δεν κατόρθωσε να απελευθερώσει τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι άνθρωποι, διατηρώντας έτσι το έλλειμμα της αυτογνωσίας τους. Αν δηλαδή συμπεριφερθεί η Διοίκηση σε κάποιον ως ηλίθιο τότε και αυτός θα αντιδράσει ως ηλίθιος.

Το διοικητικό πλέγμα Υψηλό 9 1/9 9/9 8 7 6 ενδιαφέρον 5 5/5 για ανθρώπους 4 3 2 Χαμηλό 1 1/1 9/1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ενδιαφέρον χαμηλό για παραγωγή υψηλό Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R. Blake & J. Mouton και δίνει διάφορους τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης, για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Στο προηγούμενο σχήμα υπάρχουν πέντε τετράγωνα τα οποία αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο 1/1 προσδιορίζει έναν ηγέτη με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Το τετράγωνο 9/1 δείχνει έναν ηγέτη με πολύ ενδιαφέρον για παραγωγή και ελάχιστο για τους εργαζόμενους. Ο ηγέτης αυτού του τύπου δίνει προτεραιότητα στην επίτευξη των στόχων χωρίς να λαμβάνει υπ' όψη του τις ανάγκες των συνεργατών του.

Το τετράγωνο 1/9 δείχνει έναν ηγέτη, που ενδιαφέρεται πολύ για τον παράγοντα άνθρωπο και ελάχιστα για την παραγωγή. Η διατήρηση καλού κλίματος, η εξάλειψη των εντάσεων και η ομαδικότητα βρίσκονται στις προτεραιότητες του ηγέτη αυτού. Το τετράγωνο 5/5 δείχνει έναν ηγέτη, που προσπαθεί να μοιράσει το ενδιαφέρον του ανάμεσα στο έργο του και στους συνεργάτες του, γιατί έτσι νομίζει ότι θα επιτύχει τους σκοπούς του. Το τετράγωνο 9/9 δείχνει έναν ηγέτη, ο οποίος προσπαθεί να

μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα της εργασίας (στόχοι) μέσα από την ολοκλήρωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ αυτού και των συνεργατών του. Για το σκοπό αυτό είναι έτοιμος να επιλύσει κάθε τους πρόβλημα με κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων. Το τελευταίο από τα παραπάνω (9/9) προτείνεται ως το πιο ιδανικό στυλ για την άσκηση της ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να είναι ίδιο σε πολλές περιπτώσεις, όμως ο ηγέτης συχνά μετακινείται από το ένα στυλ στο άλλο ανάλογα του πως αισθάνεται. Οι περισσότεροι ηγέτες, ενώ έχουν ένα βασικό στυλ που χρησιμοποιούν συχνά εν τούτοις υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να υιοθετήσουν και ένα δεύτερο, τρίτο ή και τέταρτο. Η λειτουργική ηγεσία Ο John Adair μετά από μεγάλη έρευνα στη σχολή Αξιωματικών του Sandhurst και στην βρετανική βιομηχανία κατέληξε και εφάρμοσε το ακόλουθο εκπαιδευτικό σύστημα που βασίζεται στην λειτουργική ηγεσία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τρεις στόχους: □ Να ορίσει και να πετύχει το έργο, αφού δει τις ανάγκες του έργου. □ Να δυναμώσει και να συντονίσει την ομάδα αφού δει τις ανάγκες της ομάδας. □ Να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα της ομάδας αφού δει τις ανάγκες των ατόμων

Ο ηγέτης πρέπει να ικανοποιήσει και τα τρία μέρη, δηλαδή να πετύχει το έργο, να συντονίσει την εργασιακή ομάδα και να ικανοποιήσει τις ατομικές (προσωπικές) ανάγκες. Αν ο ηγέτης συγκεντρώσει την προσοχή του μόνο στο έργο και αμελεί την ομάδα και τους ανθρώπους μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινά. Αργά ή γρήγορα τα ατομικά και ομαδικά προβλήματα θα εμφανιστούν και το έργο θα καθυστερήσει. Επίσης αν ο ηγέτης επικεντρωθεί στα άτομα ή στην ομάδα, και αμελήσει το έργο θα αποτύχει στον συνολικό του σκοπό. Το ζητούμενο είναι: ισορροπία μεταξύ των αναγκών: έργου, ατόμου, και ομάδας. Ανάγκες του έργου Η διαφορά μεταξύ μιας ομάδας και ενός όχλου, είναι ότι η ομάδα έχει κοινό σκοπό, στόχο ή έργο. Αν μια εργασιακή ομάδα δεν μπορέσει να πετύχει το έργο της θα αποθαρρυνθεί και δεν θα επιβιώσει. Έτσι όποιος ηγείται άλλων πρέπει πάντα να πετυχαίνει αποτελέσματα. Αυτά θα έρθουν με την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, με την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, με την ορθολογική προσέγγιση και οργάνωση, με τον συστηματικό έλεγχο και την καινοτομία. Προγραμματισμός έργου: ο Αναγνωρίζω τους στόχους και τους περιορισμούς. ο Αναγνωρίζω τους επί μέρους στόχους. ο Ιεραρχώ. Αποφασίζω «τι θα κάνω».

Ανάγκες Ατόμων Ανάγκες Ομάδας Ανάγκες Έργου

Οργάνωση έργου: ο Καθορίζω προτεραιότητες. ο Ελέγχω τι μέσα διαθέτω. ο Αποφασίζω «πώς θα το κάνω». Διεύθυνση έργου: ο Συντονισμός-Κατεύθυνση. ο Υλοποίηση. Έλεγχος του έργου: ο Συνοπίζω-Αναφέρω την πρόοδο. ο Προσέχω τις προδιαγραφές. ο Αναθεωρώ τους στόχους. ο Ξαναρχίζω αν χρειάζεται. Ανάγκες ομάδας Για να πετύχουμε τους στόχους του έργου πρέπει να συντονίσουμε την εργασία της ομάδας και να την ενδυναμώσουμε. Η συνεργασία μέσα στην ομάδα θα πετύχει να κάνει το σύνολο μεγαλύτερο από το άθροισμα των μελών. Αν υπάρχει αντιδικία στην ομάδα αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί θετικά, ώστε να έχουμε δημιουργική ατμόσφαιρα. Προγραμματισμός ομάδας: ο Βάζω στόχους με τη συμμετοχή της ομάδας. Οργάνωση ομάδας ο Συμβουλευώ, καθορίζω προδιαγραφές. ο Οργανώνω. Διεύθυνση ομάδας: ο Δέχομαι άλλες γνώμες. ο Απαντάω σε ερωτήσεις. ο Επιλύω συγκρούσεις στην ομάδα. ο Συμβιβάζω-Τιμωρώ την ομάδα.

Έλεγχος της ομάδας:

ο Επιβραβεύω επιτυχίες. ο Συνειδητοποιώ τις αποτυχίες. ο Επαχαστοχοθετώ. Ανάγκες ατόμου Μέσα σε κάθε ομάδα, ο κάθε άνθρωπος έχει τις ατομικές και προσωπικές του ανάγκες. Θέλει να ξέρει τις προοπτικές εξέλιξής του. Χρειάζεται ευκαιρίες να δείξει τις δυνατότητές του, να πάρει πρωτοβουλίες και να λάβει αναγνώριση όταν κατορθώνει κάτι στην δουλειά του. Προγραμματισμός ατόμου: ο Βάζω ατομικούς στόχους. ο Δίνω ευθύνες. Οργάνωση ατόμου: ο Εκτιμώ δεξιότητες. ο Εκπαιδεύω. ο Εξουσιοδοτώ. Διεύθυνση ατόμου: ο Ακούω τα άτομα. ο Συμβουλευώ. ο Ενθουσιάζω. ο Αναγνωρίζω. ο Δίνω κίνητρα. Έλεγχος ατόμου: ο Εκτιμώ το αποτέλεσμα. ο Δίνω οδηγίες και επαναποθετώ στόχους αν χρειαστεί.

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Leadership continuum Το θεωρητικό υπόδειγμα των R. Tannenbaum και W. Schmidt αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανομή του φαινομένου της ηγεσίας. Η ενδεχομενική προσέγγιση που επιχειρούν δίνει απαντήσεις σε ορισμένα κενά των άλλων θεωριών. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των δύο συγγραφέων είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων, που αναφέρονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στην κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ

ηγεσίας το οποίο βασίζεται στον προϊστάμενο και καταλήγει στο δημοκρατικό που βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετακίνηση από το ένα στυλ στο άλλο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά στυλ ηγεσίας. Μερικά από αυτά είναι:

• Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του:

ΔΙΑΤΑΖΕΙ

• Ο ηγέτης αφού αποφασίσει την απόφαση προσπαθεί να την «περάσει» στους υφισταμένους:

ΠΕΙΘΕΙ

• Ο ηγέτης παρουσιάζει ιδέες και προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων του:

ΣΥΖΗΤΑ

• Ο ηγέτης παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις και μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει:

ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ

• ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ

αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα, συγκεντρώνει τις απόψεις και υποδείξεις των υφισταμένων

, • ΘΕΤΕΙ ΟΡΙΑ και ζητά να αποφασίσουν οι υφιστάμενοι

. • Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν στα όρια που τίθενται από τους ανωτέρους του:

τα παραπάνω στυλ ηγεσίας και τα υπόλοιπα που μπορεί να υπάρξουν ανάμεσα σε αυτά σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι αποτελεσματικά κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις. Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις προαναφερθείσες κατηγορίες παραγόντων ή δυνάμεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια. Η συμπεριφορά του κάθε ηγέτη προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα στοιχεία ή τις δυνάμεις που συνθέτουν την προσωπικότητά του. Κατά τους συγγραφείς το σύστημα αξιών, η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, η κλίση του ηγέτη και το αίσθημα σε μια αβέβαιη κατάσταση αποτελούν τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας. Το σύστημα αξιών περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις στάσεις του ηγέτη σε ότι αφορά τον ρόλο και την συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων, τη σπουδαιότητα που προσδίδει στην αποτελεσματικότητα, το κέρδος, την ανάπτυξη των υφισταμένων να αντιμετωπίζουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, καθώς επίσης και τις αντιλήψεις για τη φύση του ανθρώπου. Η κλίση του ηγέτη εκφράζει τη δυνατότητα που διαθέτει να εφαρμόζει το ένα ή το άλλο στυλ ηγεσίας. Η ανασφάλεια τέλος του ηγέτη, προς μια

αβέβαιη κατάσταση που σημαίνει έλλειψη πληροφοριών, αδυναμία ορισμού του προβλήματος και συγκεχυμένα δεδομένα επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθεί. Οι δυνάμεις που είναι καθοριστικές για την επιλογή του στυλ ηγεσίας αναφέρονται: Στον τύπο της οργάνωσης Συγκεντρωτική. Αποκεντρωτική. Μέγεθος ομάδας. Απόσταση των μελών. Κάθετη οργάνωση. Οριζόντια οργάνωση
Στην αποτελεσματικότητα της ομάδας Δυνατότητες συνεργασίας και επικοινωνίας. Ωριμότητα. Επίπεδο εκπαίδευσης. Παιδεία.
Αυτοπεποίθηση των μελών της ομάδας. Ομαδικό πνεύμα. Σε μια αναθεώρηση του μοντέλου στις αρχές του 1970 οι συγγραφείς εισάγουν μια νέα μεταβλητή. Πρόκειται για τις δυνάμεις ή τις πιέσεις που προέρχονται από το γενικότερο περιβάλλον της ηγεσίας. Υποστηρίζουν, ότι η επιλογή του στυλ ηγεσίας δεν αποτελεί αποκλειστικό ζήτημα του ηγέτη, αλλά συνήθως επηρεάζεται από τις πιέσεις που εξασκούν κοινωνικές ομάδες, όπως τα συνδικάτα, Κυβέρνηση και γενικά η κοινωνία. Θεωρούν πλέον την ηγεσία οι συγγραφείς σαν ένα ανοικτό ζήτημα. Το συμπέρασμα που προκύπτει από την παρουσίαση του υποδείγματος είναι, ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει την σημασία των παραπάνω παραγόντων. Να έχει τη δυνατότητα να κάνει διάφορους συνδυασμούς μεταξύ τους, για να μπορεί να αποκτήσει την απαιτούμενη ευλυγισία και να υιοθετήσει το πιο αποτελεσματικό στυλ σε κάθε περίπτωση. Το υπόδειγμα Vroom – Yetton Οι συγγραφείς προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας βασιζόμενοι στο υπόδειγμα της περιστασιακής ηγεσίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι στα παρακάτω κριτήρια: Στην ποιότητα της απόφασης. Στον βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν. Στον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Το υπόδειγμα εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη των αποφάσεων υπονοώντας ότι η λήψη των αποφάσεων είναι από τα σημαντικότερα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κάποιος πότε πρέπει να συμμετάσχουν άλλοι στην απόφαση ή πότε πρέπει να την πάρει μόνος του είναι θέμα ηγεσίας. Με βάση το υπόδειγμα των Vroom – Yetton υπάρχουν πέντε βασικά στυλ ηγεσίας:

- Δύο αυταρχικού τύπου (A1 και A2).
 - Δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 και Σ2).
 - Ένα ομαδικού τύπου (Ο).
- Στυλ A1 Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει τη γνώμη της ομάδας, βασιζόμενος στις πληροφορίες που έχει διαθέσιμες εκείνη τη στιγμή. Στυλ A2 Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις πληροφορίες που χρειάζεται από τους αρμόδιους για το σκοπό αυτό. Στυλ Σ1 Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει

συμβουλευτεί ή έχει πάρει ιδέες, γνώμες και προτάσεις από τους υφισταμένους-συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο. Στυλ Σ2 Το πρόβλημα τίθεται σε ομαδικό επίπεδο. Συλλέγονται οι πληροφορίες, ακούγονται οι αποφάσεις και προτάσεις και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει. Στυλ Ο Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού. Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω χρειάζεται να γίνουν από τον ηγέτη μια σειρά ερωτήσεων, που θα αποτελέσουν και τα κριτήρια για την απόφαση. Οι ερωτήσεις είναι: Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις ποιοτικά καλύτερες από την συγκεκριμένη;

Υπάρχουν οι αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη μιας απόφασης; Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει; Πως θα τις πάρω; Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, αυτή θα γινόταν αποδεκτή από τους συνεργάτες μου; Είναι απαραίτητη για την υλοποίηση, η αποδοχή της από τους συνεργάτες μου; Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, για το ποια απόφαση πρέπει να ληφθεί; Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα πάρουν μια απόφαση συνεπή προς τους στόχους της επιχείρησης; Η απάντηση των ερωτήσεων οδηγεί σε μια συγκεκριμένη απόφαση και σε ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Η θεωρία του «Κύκλου Ζωής της Ηγεσίας» Η θεωρία του «κύκλου ζωής της ηγεσίας» ή αλλιώς ηγετικό στυλ με βάση το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε στυλ εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Σαν ωριμότητα ορίζεται η ικανότητα να θέτει κάποιος στόχους ρεαλιστικούς, φιλόδοξους και μετρήσιμους, να έχει διάθεση για ανάληψη ευθυνών και να έχει εμπειρία στο επιτελούμενο έργο. Η ωριμότητα είναι πάντα συνάρτηση της συγκεκριμένης εργασίας. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος είναι ώριμος στη διοίκηση, αλλά ανώριμος στην αναγκαία γραφική δουλειά. Ένας πολιτικός μηχανικός είναι ώριμος στη μελέτη ενός έργου αλλά μπορεί να είναι ανώριμος στην επιστασία του. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία όσο αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να ελαττώνουν τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο και να αυξάνουν τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ωριμότητας, τότε δημιουργούνται και τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Διευθυντικό.
- Συμβουλευτικό.
- Συμμετοχικό
- Εξουσιοδοτικό. Διευθυντικό

Είναι το πιο κατάλληλο στυλ σε άτομα χαμηλής ωριμότητας. Τα άτομα με χαμηλή ωριμότητα στερούνται ικανοτήτων για ανάληψη μιας συγκεκριμένης εργασίας, δείχνουν απροθυμία, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και θέλουν αυστηρή επίβλεψη. Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης ορίζει καθήκοντα και αρμοδιότητες επακριβώς. Δίνει έμφαση στο έργο και λιγότερο στις σχέσεις. Συμβουλευτικό Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται σε άτομα που έχουν μεν χαμηλή ωριμότητα και άρα μη ικανά στην εκτέλεση ενός έργου, αλλά δείχνουν προθυμία στην ανάληψη του έργου. Τα άτομα αυτά χρειάζονται υποστήριξη για να ενισχυθεί η προθυμία τους και ο ενθουσιασμός τους. Το στυλ αυτό περιλαμβάνει συμπεριφορά προσανατολισμένη και στο έργο αλλά και στις σχέσεις. Συμμετοχικό Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για άτομα με μέτρια ωριμότητα. Οι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να επιτελέσουν ένα έργο αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού. Με το συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης, στηρίζει τις προσπάθειές του υφισταμένου προσπαθώντας οι αποφάσεις να παίρνονται από κοινού. Βασικό ρόλο στο στυλ αυτό έχει η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Εξουσιοδοτικό Το στυλ αυτό χρησιμοποιείται σε άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας και αυτογνωσίας. Τα άτομα αυτά είναι ικανά στην εκτέλεση ενός έργου χωρίς να τους λείπει η αυτοπεποίθηση και ο ενθουσιασμός. Σε μια τέτοια περίπτωση η ολική εκχώρηση αρμοδιοτήτων εκ μέρους του ηγέτη είναι αυτό που οδηγεί στο αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενοι, αφού βεβαίως τεθούν οι στόχοι, αφήνονται να ενεργήσουν μόνοι τους στην εκτέλεση του έργου.

Το κλειδί της παραπάνω θεωρίας είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας του υφισταμένου και ο ηγέτης να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του ανάλογα. Βασικό καθήκον του ηγέτη είναι να βοηθήσει τους υφισταμένους του έτσι ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνες. Η καθημερινή εκπαίδευση και η ουσιαστική επικοινωνία είναι δύο τρόποι που βοηθούν προς την κατεύθυνση αυτή.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Προγραμματίζει Ο προγραμματισμός είναι μια προσπάθεια για να ελέγξουμε το μέλλον. Μερικοί άνθρωποι συμβιβάζονται με οτιδήποτε τους επιφυλάσσει το μέλλον: "ότι είναι να γίνει, θα γίνει". Ο αποτελεσματικός ηγέτης κάνει ακριβώς το αντίθετο. Σκέφτεται το μέλλον και εξετάζει: Πως θέλω να εξελιχθούν τα πράγματα; Πως ενδέχεται να καταλήξουν τα πράγματα; Τι χρειάζεται να κάνω για να

πετύχω τα αποτελέσματα που θέλω; Ο προγραμματισμός είναι σε μεγάλο βαθμό, θέμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής. Χρειάζονται σχεδόν ίδιες διαδικασίες σκέψης και ικανότητες συνεργασίας για τον προγραμματισμό εισαγωγής ενός συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή ή της μετακόμισης σε νέα γραφεία ή τον προγραμματισμό των οικογενειακών δαπανών ή το χτίσιμο ενός σπιτιού. Ο προγραμματισμός έχει τρεις σημαντικές πλευρές: Αντικειμενικοί στόχοι: Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, φιλόδοξοι και με χρονική διάρκεια. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτικότητα στόχων καθώς και προτεραιότητες. Εφαρμογή: Πως θα συνδυαστούν άνθρωποι και μέσα σε ποιες δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων. Αξιολόγηση: Με ποιο τρόπο θα παρακολουθείται η πρόοδος της εφαρμογής του προγράμματος ώστε να γίνουν τροποποιήσεις αν κάτι δεν πάει καλά. Αναρωτηθείτε: Έχω πάντοτε ένα σχέδιο δράσης; Είμαι προετοιμασμένος να το τροποποιήσω με την εμφάνιση νέων πληροφοριών;

Είμαι έτοιμος να εισάγω νέο εναλλακτικό σχέδιο δράσης όταν είναι απαραίτητο; Διευθύνει και δεν διεκπεραιώνει Πολλοί ηγέτες ανακαλύπτουν ότι, για μεγάλο μέρος του χρόνου τους, ασχολούνται με εργασίες που θα έπρεπε να κάνει η ομάδα τους. Δηλαδή, καθώς διευθύνουν, συνεχίζουν να συμμετέχουν και στις διαδικασίες διεκπεραίωσης των εργασιών. Ορισμένες διευθυντικές εργασίες, πράγματι, απαιτούν από τον ηγέτη να συμμετέχει και στη διεκπεραίωση. Άλλες όμως όχι, αλλά ο ηγέτης συνεχίζει να το κάνει, με αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητά του, αλλά και την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων του, που ασχολούνται με την εργασία αυτή. Ο ηγέτης διευθύνει αν αποφασίζει: Τι πρέπει να επιτευχθεί ή να παραχθεί. Ποιες ενέργειες χρειάζονται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πως θα γίνει η δουλειά. Πότε πρέπει να γίνει. Ποιοι θα την κάνουν. Τι μέσα απαιτούνται. Πόσο καλά γίνεται η δουλειά. Πόσο καλά θα έπρεπε να γίνεται δουλειά. Τι διορθωτικές ενέργειες χρειάζονται. Ο ηγέτης διεκπεραιώνει αν: Συχνά υπενθυμίζει στην ομάδα του ότι μπορεί να κάνει οτιδήποτε τους ζητά να κάνουν. Ισχυρίζεται ότι μπορεί να το κάνει καλύτερα από αυτούς. Αισθάνεται πιο άνετα με τη συμμετοχή του στη διεκπεραίωση παρά στη διεύθυνση. Πιστεύει ότι η καθημερινή δουλειά δεν θα τελειώνει αν δεν έκανε το κομμάτι που του αναλογούσε. Θέλει να δείξει ότι είναι προσγειωμένος. Ισχυρίζεται ότι αυτό τον ξεκουράζει από τις ασχολίες της διεύθυνσης. Αναρωτηθείτε: Τι ποσοστό του χρόνου μου αφιερώνω στη Διεύθυνση και τι στη Διεκπεραίωση;

Ελέγχει Ο έλεγχος είναι ο πυρήνας της εργασίας του ηγέτη.

Δυστυχώς η λέξη σε πολλούς ακούγεται δυσάρεστα. Σκέφτονται ότι κάποιος τους παρακολουθεί, τους εξουσιάζει ή τους αρνείται προσωπική πρωτοβουλία. Για τον ηγέτη έλεγχος σημαίνει έργα, γεγονότα, πόροι, δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούνται οι άνθρωποι ή συμπεριφορές που έχουν οι άνθρωποι και οι ομάδες. Αυτό που χρειάζεται ο ηγέτης για να διατηρήσει τον έλεγχο είναι: Να έχει έναν

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

ο οποίος θα περιλαμβάνει αντικειμενικούς στόχους και τους οποίους θα προσπαθεί να υλοποιήσει.

Να ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ την εργασία της ομάδας του και να συλλέγει πληροφορίες για την εξέλιξη των πραγμάτων.

Να ΣΥΓΚΡΙΝΕΙ το πώς εξελίσσονται τα πράγματα με το πώς θα έπρεπε να εξελίσσονται για την υλοποίηση του σχεδίου.

Να ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ σημεία όπου η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική ή όπου εμφανίζονται νέες ευκαιρίες.

Να ΕΝΕΡΓΕΙ για να διορθώσει την απόκλιση. Ένα σύστημα ελέγχου οφείλει: Να ταιριάζει με το πρόγραμμα και τις διαδικασίες. Να τονίζει τα κρίσιμα σημεία του προγράμματος. Να είναι ευπροσάρμοστο. Να είναι οικονομικό. Να οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες. Να είναι κατανοητό. Να είναι εμπιστεύσιμο. Προσοχή στον υπερβολικό έλεγχο! Αναρωτηθείτε: Τι χρειάζεται να παρακολουθώ; Πώς να συγκεντρώνω τις πληροφορίες;

Το σύστημα ελέγχου που ακολουθώ είναι περίπλοκο και χρονοβόρο; Λαμβάνει αποφάσεις Η λήψη αποφάσεων είναι από τα πράγματα που κάνει πολύ συχνά ο ηγέτης, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά είναι πολλών ειδών. Μπορεί να επικεντρώνονται σε τεχνικής φύσεως ζητήματα, στις ανθρώπινες σχέσεις, σε οικονομικά ζητήματα, στη πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει κ.α. Ορισμένα είναι απειλητικά, ενώ άλλα ασήμαντα εκ πρώτης όψεως, με μεγάλη όμως σημασία για την επιχείρηση. Η ορθότητα των αποφάσεων που παίρνει ο ηγέτης αποτελεί δείκτη της αποτελεσματικότητάς του. Στην απλή μορφή της διαδικασίας υπάρχουν τέσσερα βήματα για την επίλυση ενός προβλήματος:

Διαπιστώνουμε ποιο είναι το πρόβλημα.

Αποφασίζουμε πως θα το λύσουμε.

Εφαρμόζουμε μια λύση.

Ελέγχουμε αν λειτουργεί η λύση.

Σε μια διαδικασία, υπάρχουν πολλές δυσκολίες ή παγίδες όπως: Το πρόβλημα το οποίο επισημάνατε μπορεί να κρύβει ένα άλλο σοβαρότερο

που περνά απαρατήρητο. Μπορεί να υπάρχουν πολλές δυνατές λύσεις, από τις οποίες είναι δύσκολο να επιλέξετε μια. Η λύση του προβλήματος μπορεί να δημιουργεί περισσότερα προβλήματα. Μπορεί να μην έχετε χρόνο ή και πόρους για την εφαρμογή μιας λύσης. Η πίεση για λύση ενός προβλήματος μπορεί να σας εμποδίσει να δείτε θετικά. Αναρωτηθείτε:

- Ακολουθώ γρήγορες και πρακτικές προσεγγίσεις
- ; • Χρησιμοποιώ ορθολογιστική προσέγγιση για τη λήψη μιας απόφασης;

Επικοινωνεί Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι καλός στην επικοινωνία με τους συνεργάτες του προκειμένου να μπορεί να τους επηρεάσει ή να τους ελέγξει. Χωρίς επικοινωνία η ομαδική εργασία θα ήταν αδύνατη. Ο ηγέτης χρειάζεται να επικοινωνεί με την ομάδα του, (και όχι μόνο), να την ενθαρρύνει, να μοιράζεται ιδέες και συναισθήματα. Είναι σημαντικό για τον αποτελεσματικό ηγέτη να απαντήσει στα παρακάτω: Γιατί χρειάζεται να επικοινωνώ; Με ποιόν πρέπει να επικοινωνώ; Ποια μορφή επικοινωνίας επιβάλλεται να χρησιμοποιήσω; Τι εμποδίζει την επικοινωνία μου με τους συνεργάτες μου; Πως θα μπορούσα να βελτιώσω την επικοινωνία; Ορισμένοι κανόνες για αποτελεσματική επικοινωνία είναι: Ενεργητική ακρόαση. Επανάληψη μηνυμάτων. Συνεχής χρησιμοποίηση των παραδειγμάτων. Κατάργηση του δεδομένου και αυτονόητου. Χρησιμοποίηση της τεχνικής ανοικτών-κλειστών ερωτήσεων. Υιοθέτηση θετικής συμπεριφοράς. Υιοθέτηση θετικής γλώσσας σώματος. Μηνύματα σαφή και περιεκτικά. Δημιουργία θετικού κλίματος. Χρήση γλώσσας απλής αλλά όχι απλοϊκής. Όχι στις διακοπές του συνομιλητή. Όχι σε δογματικές απαντήσεις. Όχι στα διπλά μηνύματα. Αναρωτηθείτε: Τι εμποδίζει την επικοινωνία με τους συνεργάτες μου; Πως θα μπορούσα να την βελτιώσω

Δουλεύει με ομάδες Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του ηγέτη εξαρτάται από την ποιότητα των ανθρώπων, για τη δουλειά των οποίων είναι υπεύθυνος. Είναι αλήθεια ότι πολλοί ηγέτες κληρονομούν μια έτοιμη ομάδα, όταν αναλαμβάνουν αυτόν το ρόλο. Αργά ή γρήγορα όμως κάποια ή κάποιες θέσεις κενώνονται και τότε ο ηγέτης έχει την ευκαιρία να τοποθετήσει ανθρώπους της επιλογής του. Εκτός από αυτό, μπορεί να ελπίζει ότι θα επηρεάσει το ηθικό και την παραγωγικότητα της ομάδας, ανάλογα με τον τρόπο που θα δουλέψει με αυτή. Με λίγα λόγια, ενώ η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από τα αποτελέσματα της ομάδας, τα αποτελέσματα αυτά θα εξαρτηθούν από τις ικανότητες του ηγέτη. Υπενθυμίζουμε σε αυτό το σημείο συνοπτικά τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας. Ατμόσφαιρα άνετη και ανεπίσημη. Ικανότητα για διατύπωση κοινών στόχων. Ευελιξία στη λήψη

ομαδικών αποφάσεων. □ Ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. □ Καθαρές διαδικασίες. □ Κοινοί κώδικες επικοινωνίας. □ Ύπαρξη συνέργιας και όχι ομαδικής υποβολής. □ Συμμετοχή στις αποφάσεις όπου επιβάλλεται. □ Έλλειψη άσκοπων συγκρούσεων και ανταγωνισμού. □ Ισορροπία μεταξύ ατομικών και ομαδικών αναγκών. □ Περιγραφή υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων. □ Απουσιάζουν οι κλίκες. Αναρωτηθείτε: Τι κλίμα υπάρχει στην ομάδα μου; Μιλάμε όλοι κοινή γλώσσα; Ποια είναι η φήμη της ομάδας μου; Καθοδηγεί και επιμορφώνει Για τον ηγέτη ο πιο πολύτιμος πόρος είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, οι άνθρωποι δηλαδή για τους οποίους είναι υπεύθυνος. Χωρίς αυτούς ο ηγέτης είναι περιττός. Μόνο μέσα από τις προσπάθειές τους μπορεί ο ηγέτης να πραγματοποιήσει κάτι αξιόλογο για τον ίδιο, για την ομάδα του και κατ' επέκταση για την επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη ικανότητα και προθυμία έχει το προσωπικό, τόσο πιο καρποφόρες μπορούν να γίνουν αυτές οι προσπάθειες. Ακόμα και οι καλύτεροι από τους συνεργάτες χρειάζονται την βοήθεια του ηγέτη για να αναπτύξουν νέες ικανότητες και αντιλήψεις εξ αιτίας του ρυθμού με τον οποίο αλλάζουν τα πράγματα. Μέρος του ρόλου του ηγέτη είναι να βρίσκεται σε επιφυλακή όσον αφορά τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των μελών της ομάδας και να λάβει υπ' όψη πως τα άτομα χρειάζεται να αναπτύξουν ικανότητες και να μάθουν να εξετάζουν τα πράγματα με νέους τρόπους. Ο ηγέτης έχει την αδιάκοπη ευθύνη να διαπιστώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας του και να παραμένει το πιο αρμόδιο άτομο για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών με τη προσφορά κατάλληλης επιμόρφωσης. Μερικές ερωτήσεις που μπορεί να βοηθήσουν στο τι είναι απαραίτητο είναι: Ποιες είναι οι προσδοκίες μου για τον τρόπο που θα έπρεπε να λειτουργήσουν τα άτομα της ομάδας μου; Σε ποιες περιπτώσεις ένα άτομο ή μια ομάδα δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε. Σε τι οφείλεται η μειωμένη απόδοση; Την είχαν πάντοτε αυτήν την απόδοση ή οφείλεται σε τυχόν νέες συνθήκες; Είναι ικανοί να αποκτήσουν την ικανότητα για αυξημένη απόδοση; Είτε χρειάζεται είτε όχι επίσημη εκπαίδευση, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της καθοδήγησης. Το προσωπικό παράδειγμα και ο τρόπος εργασίας του ηγέτη μπορεί να έχει την πιο ισχυρή επίδραση στο πως θα εργαστεί το προσωπικό. Μερικοί τρόποι για καθοδήγηση: □ Πάντα να θυμόμαστε την ευθύνη μας να συμβάλλουμε στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών της ομάδας. □ Επιλογή της κατάλληλης στιγμής για καθοδήγηση. Μερικές φορές είναι απαραίτητο για άμεση επέμβαση, άλλες φορές είναι καλύτερα να αφεθούν τα ίδια άτομα να σκεφθούν τα λάθη τους. □ Δεν επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας αποκλειστικά στα λάθη. Εάν πρόκειται να κριτικάρουμε κάποιες αδυναμίες, αρχίζουμε αφού

βεβαιωθούμε ότι τα άτομα γνωρίζουν πόσο εκτιμάμε τις δυνατότητές τους. Για παράδειγμα: "είμαι σίγουρος ότι μπορείς να τα καταφέρεις πολύ καλύτερα με τόσα προσόντα που διαθέτεις". □ Δεν προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε περισσότερα από ένα ή δύο αδύνατα σημεία κάθε φορά. □ Δίνουμε προτεραιότητα στις αδυναμίες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση του ατόμου ή της ομάδας. □ Ενθαρρύνουμε τις δυνατότητες των ατόμων και βρίσκουμε τρόπους να τους δώσουμε πρόσθετες ευκαιρίες για εξάσκηση. □ Προτείνουμε αλλά δεν επιμένουμε πάντα να γίνει κάτι με τον δικό μας τρόπο. (εκτός αν υπάρχει ιδιαίτερα επιτακτικός λόγος). □ Ενθαρρύνουμε τους άλλους να σκέφτονται εναλλακτικούς τρόπους ενεργειών και υποστηρίζουμε τις προσπάθειες για εφαρμογή. □ Κάνουμε τακτική ανασκόπηση της καθοδήγησής μας. Αναρωτηθείτε: Πόσο εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό μου; Πόσο σημασία δίνω στο προσωπικό παράδειγμα; Αναθέτει καθήκοντα Management σημαίνει όπως έχουμε ήδη πει, να επιτυγχάνονται αποτελέσματα οργανώνοντας τη δουλειά των άλλων. Ο ηγέτης δεν μπορεί να κάνει όλη τη δουλειά μόνος του. Πρέπει να μοιράζεται τις δουλειές. Θα χρειαστεί ακόμη να δώσει στα μέλη της ομάδας του δουλειές που κάνει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον. Εάν δεν το κάνει δεν θα έχει χρόνο για τις δουλειές που μόνο αυτός μπορεί να κάνει. Αλλά η ανάθεση δεν είναι μόνο θέμα κατανομής εργασιών. Εάν ο ηγέτης λέει πώς να πραγματοποιηθούν αυτές οι δουλειές και δεν τους δίνει ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών τότε δεν αναθέτει. Μπορεί να καθορίσει το αποτέλεσμα που περιμένει από κάθε υφιστάμενό του, αλλά να τους αφήσει να αποφασίσουν για τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν. Πολλοί ηγέτες είναι απρόθυμοι να αναθέσουν. Άλλοι είναι επιφυλακτικοί. Η έξυπνη ανάθεση μπορεί: □ Να αυξήσει τα αποτελέσματα της ομάδας. □ Να βελτιώσει την ποιότητα εργασίας της ομάδας. □ Να βελτιώσει τις ικανότητες των μελών της ομάδας. □ Να εξοικονομήσει χρόνο για πιο παραγωγικούς σκοπούς. □ Να δείξει την ικανότητα του ηγέτη. □ Να επιτρέψει στον ηγέτη να προχωρήσει σε παραπάνω θέσεις της ιεραρχίας. Το πόσο καλά αναθέτει ο ηγέτης, αυτό αποτελεί μια πραγματική απόδειξη της διευθυντικής του ικανότητας. Εάν δεν αναθέτει αρκετά είναι πιθανόν να εμπλακεί σε πολλά προβλήματα. Το ίδιο ισχύει και εάν αναθέτει ανεπαρκώς. Η ουσία για τον ηγέτη είναι ότι, αφού προγραμματίσει, να βάλει τους σωστούς ανθρώπους να κάνουν την εργασία και να την κάνουν σωστά. Αναρωτηθείτε: Αναθέτετε όπως θα επιθυμούσατε να σας αναθέσουν; Αναθέτετε αρκετά; Τι σας εμποδίζει στην ανάθεση; Τι αναθέσατε και σε ποιον; Περισσότερα για το θέμα της ανάθεσης θα δούμε στο κεφάλαιο της εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Ο

σύγχρονος Manager έχει ενστερνιστεί την αναγκαιότητα της εκχώρησης και βασίζει τη δουλειά του σε αυτή, επομένως απαιτείται εκτενέστερη ανάλυση στη μεθοδολογία της. Παρακινεί Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι και η παρακίνηση του προσωπικού του. Δηλαδή πως μπορεί να τους κάνει να εργάζονται πρόθυμα και παραγωγικά για να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλει. Έχουν γίνει πολλές έρευνες γύρω από το θέμα του τι παρακινεί τους ανθρώπους να εργάζονται. Αυτό στο οποίο συγκλίνουν είναι ότι οι άνθρωποι εργάζονται επειδή προσδοκούν κάποιο είδος ανταμοιβής από 1 τη δουλειά τους. Δουλεύουν ακόμα πιο σκληρά, όταν προσδοκούν ότι το μέγεθος αυτών των ανταμοιβών μπορεί να αυξάνει ανάλογα με την ποσότητα ή την ποιότητα που παράγουν. 1 Στο Παράρτημα Α γίνεται εμφανής η εργονομική σχέση μεταξύ απόδοσης, έντασης και αποτελεσματικότητας, από την πλευρά της Ολικής Ποιότητας στους εργατές παραγωγής.

Αλλά τι είδους ανταμοιβές προσδοκούν οι άνθρωποι; Αυτό είναι το δύσκολο κομμάτι. Δεν είναι μόνο τα χρήματα.! Οι άνθρωποι εκτιμούν και άλλα πράγματα όπως συνθήκες εργασίας, καλές σχέσεις, αίσθηση αυτοσεβασμού, αίσθηση ότι προσφέρουν σε μια αξιόλογη δουλειά κ.α. Επιπλέον οι άνθρωποι διαφέρουν. Ακόμη και δύο άνθρωποι που κάνουν την ίδια δουλειά μπορεί να επιζητούν διαφορετικές ανταμοιβές. Και όχι μόνο αυτό. Κάθε άτομο μπορεί να ζητά διαφορετικές ανταμοιβές από αυτές που ζητούσε λίγους μήνες πριν. Ο αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται όλα αυτά να τα γνωρίζει και να είναι ευαίσθητος στις ανάγκες και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του κάθε ατόμου της ομάδας του. Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης θα πρέπει να ενδιαφέρεται: Ποιο είναι το επίπεδο παρακίνησης της ομάδας του. Ποιες είναι οι ανταμοιβές. Πως διοικείται το σύστημα των ανταμοιβών. Αναρωτηθείτε: Πόσο παρακινείται τα μέλη της ομάδας σας; Οι ανταμοιβές που δίνετε καλύπτουν τα μέλη της ομάδας σας; Και όχι μόνο:

Ο ΗΓΕΤΗΣ:

Βελτιώνει την εργασία των υφισταμένων του. Συμβουλεύει το προσωπικό του. Αξιολογεί το προσωπικό του. Εμπνέει πειθαρχία. Επιβραβεύει. Χειρίζεται αλλαγές. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του θέματος της εκχώρησης εξουσίας, αξίζει να τονίσουμε ότι το συμπέρασμα που προκύπτει από την μέχρι τώρα ανάλυση του θέματος της αποτελεσματικής ηγεσίας, συμπίπτει με την διάγνωση του

ελλείμματος αυτογνωσίας στο οποίο είχαμε αναφερθεί στην αρχή της ανάπτυξης του θέματος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Δηλαδή, η φιλοσοφία όπως διαπιστώσαμε μέσω της παραπάνω ανάλυσης περί αποτελεσματικής ηγεσίας, του σύγχρονου αποτελεσματικού manager είναι προσανατολισμένη γύρω από την παρακάτω βασικά ερωτήματα: Ποιοι λόγοι οδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός Οργανισμού να μην αποδίδει στο βαθμό που του επιτρέπουν οι δυνατότητές του; Που οφείλεται η απόκλιση μεταξύ θεωρητικής και πραγματικής παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού; Πως θα μειώσουμε την απόκλιση αυτή;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δίνεται μόνο μέσω της αυτογνωσίας. Ένας Οργανισμός με σαφή γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του, με σαφείς στόχους και όραμα, με σαφή στρατηγική, ένας Οργανισμός δηλαδή που γνωρίζει απόλυτα τον εαυτό του, διαθέτει τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία. Ένας τέτοιος Οργανισμός με αυτογνωσία δεν μπορεί να διοικείται παρά μόνο από στελέχη με επίσης υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας. Στελέχη που ξέρουν τι μπορούν να προσφέρουν, αλλά και τι και με ποιο τρόπο μπορούν να εισπράξουν από έναν Οργανισμό. Και μόνο τέτοια στελέχη, με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, που βρίσκονται μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από ερωτήματα και ασάφειες προσανατολισμού, μπορούν να προσελκύσουν και να παρακινήσουν ανθρώπινο δυναμικό, βασισμένοι και προσανατολισμένοι και στη δική του αυτογνωσία.

ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Γιατί εκχωρούμε εξουσία; Το management μπορεί να ορισθεί και σαν τέχνη με την οποία κάποιος μπορεί να καταφέρνει να επιτυγχάνει δύσκολους στόχους αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο τις προσπάθειες των ανθρώπων. Δεν έχει σημασία το πόσο καλός τεχνικός ή ειδικός είναι κάποιος, ούτε το πόσο αναπτυγμένη είναι ή αναλυτική του ικανότητα. Όταν το άτομο αυτό κατέχει μια θέση διοικητική, το πιο σπουδαίο μέρος της δουλειάς του είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα στα περιθώρια χρόνου που του παρέχονται. Ένα στέλεχος που επιμένει να τα κάνει όλα μόνο του δεν είναι αποτελεσματικό. Δεδομένου του ότι τα περισσότερα στελέχη έχουν προαχθεί σε διοικητικές θέσεις λόγω της υψηλής τους επίδοσης σε θέσεις παραγωγής, είναι φυσικό να θεωρούν πολύ δύσκολο το να επιτρέψουν σε άλλους να κάνουν μια δουλειά για την οποία είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι. Τρεις λόγοι που οδηγούν σε εκχώρηση Υπάρχουν τρεις

πρωταρχικοί λόγοι που οδηγούν σε εκχώρηση: □ Μείωση του φόρτου εργασίας μας.

□ Περιορισμός των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την απουσία μας. □ Βελτίωση και μεγιστοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων μας. Σχεδιάζοντας την εκχώρηση Τι να εκχωρήσω; Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων-εργασιών σε άλλους μπορεί να είναι μια πολύ δύσκολη απόφαση. Μπορεί όμως να γίνει ευκολότερη αν κοιτάζοντας τις αρμοδιότητες μου αναρωτηθώ τα ακόλουθα: Ποιες από τις δικές μου εργασίες θα έπρεπε να γίνουν από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μου; Ποιες από τις δικές μου εργασίες μπορούν να γίνουν από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μου; Ποιες από αυτές είναι λιγότερο σημαντικές; Ποιες από αυτές είναι καθαρά διοικητικές / γραφειοκρατικές; Ποιες από αυτές απορροφούν περισσότερο χρόνο από ότι μπορώ να διαθέσω; Ποιες από τις εργασίες μου τις κάνω απλά και μόνο ο ίδιος επειδή με ευχαριστούν; Ποιες από τις εργασίες μου όταν λείπω δεν μπορούν να γίνουν από κανέναν άλλο; Αν εκχωρούσα κάποιες από τις αρμοδιότητές μου σε κάποιο άλλο μέλος της ομάδας, αυτό θα βοηθούσε την ανάπτυξή μου

Ποιες από τις αρμοδιότητες μου δεν μπορούν να εκχωρηθούν σε άλλους εξαιτίας της πολυπλοκότητας του ρόλου μου, των ικανοτήτων, των γνώσεων, και της μακρόχρονης πείρας μου; Η απόφαση λοιπόν για το τι θα εκχωρήσω, είναι μια τομή (\cap , δανειζόμενοι τον όρο από τη Θεωρία Συνόλων των Πιθανοτήτων), των αρμοδιοτήτων μου, οπότε και προκύπτουν τελικά κάποιες οι οποίες μπορούν να εκχωρηθούν. Είναι αδύνατο στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, τόσο να προκύψει ότι όλες οι αρμοδιότητες χρήζουν εκχώρησης ($\cap = \{\text{όλες οι αρμοδιότητες}\}$), όσο και ότι δεν μπορεί να εκχωρηθεί καμία ($\cap = \{\text{καμία αρμοδιότητα}\}$). Αρκεί πάντα να θυμόμαστε κάθε φορά που αποφασίζουμε να κάνουμε μια εκχώρηση τις παρακάτω ερωτήσεις: Ο συνεργάτης μου έχει τα απαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη εκχώρηση; Τον έχω παρακινήσει αρκετά; Θα καταφέρει να φέρει εις πέρας την παρακάτω δουλειά ή είναι ήδη πολύ πιεσμένος. Μέθοδοι εκχώρησης Όταν αποφασίζουμε να κάνουμε μια εκχώρηση θα πρέπει να σκεφθούμε και τον τρόπο με τον οποίο θα την παρουσιάσουμε. Αφού χρησιμοποιήσαμε την κρίση μας για να αποφασίσουμε αν οι υφιστάμενοί μας μπορούν να φέρουν εις πέρας αυτήν την εκχώρηση, τώρα θα πρέπει να τους πείσουμε να το κάνουν. Ο τρόπος που θα χρησιμοποιήσουμε εξαρτάται συνήθως από το αν ο υφιστάμενός μας θα χρειαστεί βοήθεια από άλλους ή μπορεί να τα καταφέρει και μόνος του. Υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι εκχώρησης, όπου η κάθε μια προσφέρει διαφορετική βοήθεια και απαιτεί διαφορετική συμμετοχή.

Ενημέρωση Εξηγούμε την εργασία και συζητάμε μαζί με τον υφιστάμενό μας το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Αναλύουμε την εργασία και αξιολογούμε αν μπορεί να γίνει από το συγκεκριμένο πρόσωπο. Επανάληψη Οργανώνουμε συχνές ενημερωτικές συναντήσεις με τον υφιστάμενό μας πριν αναλάβει πλήρως την εκχώρηση. Ανάπτυξη Αναπτύσσουμε ένα πιο λεπτομερές σχέδιο δράσης ή διαθέτουμε χρόνο για να εκπαιδεύσουμε το άτομο αυτό. Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόφασή μας Όταν αποφασίζουμε μια εκχώρηση υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόφασή μας: Δυσκολία εργασίας Πόσο δύσκολη είναι η κατανόηση και η εκτέλεση της συγκεκριμένης ενέργειας; Κίνδυνοι Αν το πρόσωπο που έχουμε επιλέξει να εκτελέσει την συγκεκριμένη ενέργεια, κάνει κάποιο λάθος, θα μπορέσουμε να το διορθώσουμε πριν δημιουργηθεί πρόβλημα; Αυτό το λάθος, τι αντίκτυπο θα έχει; (Θα δημιουργήσει πρόβλημα στην εικόνα της εταιρίας, το μόνο κόστος θα είναι ο χρόνος, οικονομικό κόστος;). Ικανότητα ατόμων Το άτομο που έχουμε επιλέξει έχει κάνει παρόμοια εργασία στο παρελθόν; Σε πόσο χρονικό διάστημα θα είναι έτοιμο να αναλάβει;

Συμπεριφορά

- Το άτομο που επιλέξαμε δέχθηκε πρόθυμα;
- Έχει αυτοπεποίθηση ότι θα τα καταφέρει; Χρησιμοποιώντας το σωστό τρόπο μπορούμε να αναθέσουμε σε κάποιον την πιο δύσκολη εργασία.

Όταν όμως πάει κάτι στραβά, εκείνος που καλείται να λύσει το πρόβλημα θα είμαστε εμείς, και επιπλέον θα πρέπει να ζητήσουμε συγγνώμη από τον υφιστάμενό μας γιατί τον εμπλέξαμε σε μια τέτοια διαδικασία η οποία απαιτούσε πολύ περισσότερη δουλειά και χρόνο. Το λάθος μιας κακής εκχώρησης είναι πάντα λάθος του προϊσταμένου! Έτσι, την επόμενη φορά που θα προσπαθήσουμε να εκχωρήσουμε μια αρμοδιότητα σε κάποιον το πιθανότερο είναι να μη δεχθεί. Πως θα επιτύχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε Οποιαδήποτε μέθοδο εκχώρησης και αν διαλέξουμε υπάρχουν ορισμένοι κανόνες κοινής λογικής που θα πρέπει να ακολουθήσουμε για να πετύχουμε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Να θυμόμαστε πάντα ότι παρόλο που μπορούμε να εκχωρήσουμε μια αρμοδιότητα σε κάποιον άλλο, δεν μπορούμε να εκχωρήσουμε και την ευθύνη που μας αναλογεί. Αν κάτι πάει στραβά εμείς είμαστε εκείνοι που θα πρέπει να βρούμε λύση και εμείς θα πάρουμε πάνω μας την ευθύνη. Παρακάτω ακολουθούν μερικές γενικές οδηγίες που βοηθούν στο να πάρουμε μια σωστή απόφαση.

Καθορισμός στόχων

- Συγκεκριμενοποιούμε το στόχο.
- Ποιος ο βαθμός εξουσίας;

- Μέχρι τότε θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η εργασία;
- Πόσος χρόνος πρέπει να αφιερωθεί; Εξηγούμε γιατί
- Βεβαιωνόμαστε ότι ο υφιστάμενός μας, έχει κατανοήσει τη σημασία αυτής της εργασίας, και εξηγούμε το γιατί τον επιλέξαμε.
- Ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξής του;
- Αναλύουμε το τι θα κερδίσει από αυτήν την εργασία. Δίνουμε ξεκάθαρες οδηγίες
- Παρουσιάζουμε τα δεδομένα ξεκάθαρα, με λογική σειρά, και δεν βιαζόμαστε. Ελέγχουμε τον βαθμό κατανόησης
 - Οποιαδήποτε μέθοδο εκχώρησης και αν διαλέξουμε θα πρέπει πάντοτε να ελέγχουμε το αν έχει γίνει κατανοητό το γιατί πρέπει να γίνει από αυτόν.
 - Ζητάμε να μας κάνει ερωτήσεις ή ακόμα να επαναλάβει.
 - Δεν υποθέτουμε ότι έχει καταλάβει τις οδηγίες, τις εξηγούμε πάλι αν χρειάζεται. Δημιουργούμε κλίμα εμπιστοσύνης
 - Δείχνουμε ότι έχουμε εμπιστοσύνη και ότι πιστεύουμε ότι θα τα καταφέρει. Τον κάνουμε να καταλάβει, ότι θα είμαστε εκεί για να τον βοηθήσουμε σε οτιδήποτε χρειασθεί. Η διαδικασία δημιουργίας αυτού του κλίματος αναλύεται στο κεφάλαιο περί ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων. Ο στόχος μας είναι να καταφέρουμε να παρακινήσουμε το προσωπικό μας όταν κάνουμε μια εκχώρηση. Ακόμα και σε μια δουλειά ρουτίνας θα πρέπει να καταφέρουμε να τους παρακινήσουμε να την κάνουν. Πως θα χειριστούμε την εκχώρηση Τι χρειάζεται να γίνει μετά την εκχώρηση Η δουλειά μας δεν τελειώνει τη στιγμή που έχουμε κάνει μια εκχώρηση. Παρόλο που έχουμε εκχωρήσει την εργασία δεν μπορούμε να εκχωρήσουμε και την ευθύνη που έχουμε γι' αυτή. Μεταβιβάζουμε την ευθύνη διεκπεραίωσης της αρμοδιότητας και όχι την ευθύνη διεύθυνσής της. Η εκχώρηση δεν είναι τρόπος για να αποφεύγει κάποιος τη δουλειά. Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος μας είναι πρωταρχικά υποστηρικτικός. Υπάρχουν και πάλι 4 κύρια σημεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας. Δεν εμπλεκόμαστε Δίνουμε ότι βοήθεια μας ζητηθεί, όμως από τη στιγμή που ο υφιστάμενός μας πιστέψει ότι μπορεί να τα καταφέρει μόνος του τον αφήνουμε. Μπορεί να χρησιμοποιήσει την ίδια μέθοδο που θα χρησιμοποιούσαμε και εμείς, αλλά και διαφορετική να χρησιμοποιήσει δεν μας πειράζει αρκεί να οδηγήσει στα ίδια αποτελέσματα. Έχουμε ήδη αναλύσει το ποιος κατά τη γνώμη μας είναι ο σωστός τρόπος. Τώρα εκείνο που πρέπει να κάνουμε είναι να αφήσουμε περιθώρια προσωπικής επιλογής στον υφιστάμενό μας και χρόνο να οργανωθεί. Δεν ξεχνάμε την εργασία Παρόλο που δεν θα πρέπει να ανακατευτούμε είναι σημαντικό να μην σταματήσουμε να ενδιαφερόμαστε για τη δουλειά που εκχωρήσαμε ούτε και για τον

υφιστάμενό μας. Να θυμόμαστε ότι πάντα διατηρούμε την ευθύνη για τη συγκεκριμένη εργασία. Μπορούμε να ελέγχουμε την πρόοδο των εργασιών χωρίς να θεωρούν οι άλλοι ότι τους ελέγχουμε και ότι δεν τους εμπιστευόμαστε. Ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχουμε αυτό είναι να συμφωνήσουμε από την αρχή ότι θα μας ενημερώνουν για κάθε εξέλιξη που θα υπάρχει αλλά από την μεριά μας θα πρέπει να δεσμευθούμε ότι θα είμαστε πάντα πρόθυμοι να προσφέρουμε όπου χρειάζεται.

Βεβαιωνόμαστε ότι έχουμε εκχωρήσει και εξουσία Ενημερώνουμε τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εκχωρούμενη εργασία ή που μπορεί να επηρεασθούν από τα αποτελέσματά της ότι κάποιος άλλος είναι αρμόδιος γι' αυτήν και ότι εμείς του έχουμε εκχωρήσει την εξουσία να την φέρει εις πέρας. Δεν έχει νόημα μια εκχώρηση αν δεν γίνει οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα. Κάνουμε κριτική Μόλις ολοκληρωθεί η δουλειά τους επιβραβεύουμε. Μετά αναλύουμε την όλη προσπάθεια τους και εξηγούμε που τα πήγαν καλά και που όχι τόσο καλά. Δεν το παρακάνουμε αναλύοντας περισσότερο τα λάθη η το αντίθετο. Μοιράζουμε εξίσου την προσοχή μας και στα δύο. Αν το παρακάνουμε με την κριτική τότε θα απογοητευθούν και θα χάσουν την αυτοπεποίθησή τους. Μπορεί επίσης να μας μισήσουν και να γίνουν αναποτελεσματικοί και λιγότερο συνεργάσιμοι στο μέλλον. Από την άλλη μεριά αν δώσουμε προσοχή μόνο στα σημεία που τα πήγαν καλά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να φανούμε ανειλικρινείς. Όλοι ξέρουν ότι κανείς δεν είναι τέλειος και θα προτιμήσουν το να τους πούμε τα λάθη τους μπροστά τους παρά πίσω από την πλάτη τους. Σε αυτήν την περίπτωση επίσης υπάρχει ο κίνδυνος να ενθουσιαστούν υπερβολικά, γεγονός που ίσως έχει συνέπειες στην επόμενη εργασία που θα τους εκχωρήσουμε. Εμπόδια αποτελεσματικής εκχώρησης Τα πιο κοινά εμπόδια αποτελεσματικής εκχώρησης προκύπτουν από: Τη συνεχή και εναλλασσόμενη πολυπλοκότητα και δυσκολία της δουλειάς που πρέπει να γίνει. Την έλλειψη αυτοπεποίθησης. Την έλλειψη πείρας. Την ανάμειξη της ανώτερης διοίκησης. Τα παραπάνω αναλύονται λεπτομερώς παρακάτω: Η συνεχής και εναλλασσόμενη πολυπλοκότητα και δυσκολία της δουλειάς Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση, θα πρέπει οι οδηγίες από τα υψηλά της κλιμάκια να είναι όσο γίνεται πιο γενικές, δίνοντας τέτοια περιθώρια ελευθερίες στο προσωπικό που να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε κάθε αλλαγή. Παρόλα αυτά., όταν τους δίνεται η ελευθερία να δράσουν πολλοί άνθρωποι συχνά γίνονται ανασφαλείς και χάνουν την αυτοπεποίθησή τους, και όσο πιο άπειροι είναι τόσο μεγαλώνει η ανασφάλειά τους και θέλουν να ξέρουν ακριβώς τον βαθμό της υπευθυνότητάς τους. Όταν κάνουμε μια εκχώρηση ο ρόλος μας είναι να κρατάμε τις ισορροπίες αποφασίζοντας

πόσες οδηγίες θα πρέπει να δώσουμε. Πολλοί managers θέλουν να δίνουν πάρα πολλές οδηγίες, αλλά πολλές φορές αντιλαμβάνονται, όσο προχωρά η διαδικασία, ότι αυτή η μέθοδος δεν είναι αυτή που ταιριάζει στην περίπτωση και αρκούνται στο να δώσουν μόνο μερικές γενικές οδηγίες. Αυτό όμως εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της εκχωρούμενης εργασίας. Κάθε φορά που αποφασίζουμε μια εκχώρηση μπορούμε να προσαρμόζουμε τη μέθοδο που επιλέξαμε ανάλογα με την πολυπλοκότητα της εργασίας που αναθέτουμε. Όσο πιο πολύπλοκη είναι τόσο πιο πολύπλοκη μέθοδο θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε. Έλλειψη αυτοπεποίθησης Συχνά παρατηρείται μια διστακτικότητα από την πλευρά των προϊσταμένων στο να εκχωρήσουν μια αρμοδιότητα στους υφισταμένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι υφιστάμενοι παρουσιάζονται να μην έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Ένα παράδειγμα που υποστηρίζει την παραπάνω εκδοχή είναι το εξής: όταν ένας λαμπρός πωλητής προάγεται σε διοικητική θέση, έχει την τάση να μην ικανοποιείται εύκολα παρά την υπερπροσπάθεια που καταβάλλουν οι άλλοι, ακόμα και όταν μια χαμηλότερη απόδοση θα θεωρούνταν κάτι παραπάνω από ικανοποιητική. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο προσωπικό, φαίνεται όταν ένας προϊστάμενος δίνει λεπτομερείς πληροφορίες σε κάποιον υφιστάμενό του για το πώς θα κάνει μια δουλειά, ακόμα και αν η μέθοδος που θα ακολουθούσε ο υφιστάμενος θα ήταν εξίσου καλή με εκείνη του προϊστάμενου. Είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση η αίσθηση της προσωπικής τελειότητας, όμως ο ρόλος του καλού προϊστάμενου είναι να τονίζει ότι μια ενέργεια πρέπει να γίνει και όχι το πώς πρέπει να γίνει. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες του προσωπικού εμφανίζεται και με τα στελέχη που έχουν την τάση να ελέγχουν συνεχώς τους υφισταμένους τους. Αυτή η τάση τους συνήθως, τους οδηγεί στο να μην είναι ευχαριστημένοι με τίποτε. Το προσωπικό θα πρέπει να αισθάνεται ελευθερία να εκφράσει νέες ιδέες, να λύσει προβλήματα και να αποκτήσει περισσότερη γνώση με τρόπους τέτοιους που να το ευχαριστεί. Στελέχη που φοβούνται ότι οι υφιστάμενοί τους δεν θα είναι αντάξιοι των προσδοκιών τους και το δείχνουν, επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των υφισταμένων τους. Η έννοια της υπευθυνότητας μπορεί ουσιαστικά να μαθευτεί μόνο αν έχει πραγματικά παραχωρηθεί ολοκληρωτικά. Για να αναπτύξουν οι υφιστάμενοι τις ικανότητές τους περισσότερο, θα πρέπει να τους ανατεθούν καθήκοντα τέτοια που να είναι πολύ μεγαλύτερα από τις δυνατότητές τους. Έτσι μόνον θα μάθουν τι πραγματικά μπορούν να προσφέρουν και που μπορούν να φθάσουν. Καταλήγουμε λοιπόν για μια ακόμη φορά στο θέμα της αυτογνωσίας. Απειρία Είναι αλήθεια ότι η απειρία των υφισταμένων μπορεί να κάνει την εκχώρηση πάρα πολύ δύσκολη. Ωστόσο πολύ σπάνια μπορεί να

συναντήσει κανείς πολύ εκπαιδευμένο προσωπικό. Εκείνο που πρέπει να κάνουν οι managers είναι να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν τις ικανότητές του προσωπικού και να προσπαθούν συνεχώς να το εκπαιδεύουν. Μερικοί από το προσωπικό ίσως να μην έχουν βλέψεις για παραπάνω εξέλιξη, όμως όλοι θέλουν να μαθαίνουν καινούργια πράγματα, προϊόντα ή υπηρεσίες. Κάνουμε το προσωπικό μας να συνειδητοποιήσει ότι έχουμε κατανοήσει αυτές του τις ανάγκες. Ανάμειξη της ανώτερης διοίκησης Ένα ακόμα εμπόδιο για αποτελεσματική εκχώρηση παρατηρείται όταν τα στελέχη ανακαλύπτουν ότι οι προϊστάμενοι τους, περιμένουν πληροφορίες που θα μπορούσαν να δωθούν μόνο από αυτόν που έχει αναλάβει την εργασία. Μετά από λίγο τα στελέχη ανακαλύπτουν ότι οι προϊστάμενοι τους ενοχλούνται όταν δεν μπορούν να τους δώσουν περισσότερες λεπτομέρειες για κάποιο πρόβλημα το οποίο μπορεί να το γνωρίζει μόνο κάποιος υφιστάμενος. Τότε ίσως αρχίσουν να σκέφτονται ότι πρέπει να ξέρουν όλες τις λεπτομέρειες μιας εκχωρημένης αρμοδιότητας και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παραμελούν άλλες σημαντικότερες. Η σπατάλη αυτού του χρόνου σε θέματα που δεν είναι τόσο σημαντικά μειώνει την αίσθηση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης τους. Ο καλύτερος τρόπος για να προληφθεί μια τέτοια τροπή είναι να είμαστε πάντα έτοιμοι να ενημερώσουμε τους προϊσταμένους μας, έχοντας μια γενική εικόνα για την πρόοδο των εργασιών, ενώ παράλληλα να είμαστε ενημερωμένοι και οι ίδιοι. Τρόποι για να έχει αποτελέσματα μια εκχώρηση Ρεαλιστική ανάλυση της κατάστασης Η μη ρεαλιστική αισιοδοξία για τις ικανότητες του προσωπικού και η εκχώρηση σοβαρών αρμοδιοτήτων, σε ανθρώπους που δεν μπορούν να τις χειριστούν μπορεί να αποβεί μοιραία. Ο βαθμός εκχώρησης πρέπει να είναι ανάλογος με την κατάσταση. Δηλαδή εξαρτάται από: Τη δουλειά που πρέπει να γίνει, τους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν, και το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί. Τους ανθρώπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Το ρίσκο που παίρνουμε. Γι' αυτό και τα στελέχη πρέπει να καταφέρουν να συνταιριάζουν την φύση του προβλήματος με τις ικανότητες του προσωπικού και τα παραγωγικά μέσα. Να θυμόμαστε !!! Η εκχώρηση πρέπει να έχει συνέχεια για να είναι αποτελεσματική. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μπερδευτεί αν οι προϊστάμενοι του εκχωρούν τη μια στιγμή απόλυτη εξουσία και την άλλη πολύ λίγη. Οι προϊστάμενοι από την άλλη μεριά πρέπει να μην ανακαλούν μια εκχώρηση όταν ο υφιστάμενος τους θεωρεί ότι η εκχώρηση αυτή απαιτεί την λήψη δύσκολων αποφάσεων. Σε αυτήν την περίπτωση ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποστηρίξει του υφιστάμενο για να βελτιώσει τις ικανότητές του. Να του δείξει ότι τον πιστεύει και να τον βοηθήσει να

ανακαλύψει και να πιστέψει και ο ίδιος τον εαυτό του. Παρακινούμε!!! Δεν θα πρέπει να κάνουμε την εκχώρηση εξουσίας με σκοπό να αποφύγουμε την ευθύνη. Αντίθετα θα πρέπει να προσφέρουμε την κατάλληλη βοήθεια, όπως συντονισμό, παρακίνηση, συμβουλές για δύσκολα και μη ορατά προβλήματα. Από την άλλη μεριά, δεν θα πρέπει να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι ανά πάσα στιγμή και για οποιονδήποτε λόγο και πρόβλημα παρουσιαστεί θα είμαστε εμείς που θα βοηθήσουμε να βρουν λύση. Ενδυναμώνουμε την αίσθηση της προσωπικής ευθύνης. Πολλές φορές ο σωστότερος τρόπος για να βοηθήσουμε το προσωπικό είναι με το να κάνουμε ερωτήσεις και όχι με το να δίνουμε απαντήσεις. Αν κάποια στιγμή διαπιστώσουμε ότι η μέθοδος που ακολουθεί ο υφιστάμενός μας είναι λανθασμένη και δεν θα τον οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, έχοντας πάντα υπόψη μας ότι ο ρόλος μας είναι μάλλον συμβουλευτικός παρά καθοδηγητικός, δεν θα πρέπει να του υποδείξουμε τον σωστό κατά τη γνώμη μας δρόμο αλλά να προσπαθήσουμε να τον κάνουμε να το καταλάβει κάνοντας ερωτήσεις τέτοιες που θα τον βοηθήσουν να συνειδητοποιήσει ότι έχει ακολουθήσει λάθος δρόμο. Αυτή η μέθοδος βοηθά και τις δύο πλευρές αλλά περισσότερο τον υφιστάμενο να συνειδητοποιήσει ότι έχει ακολουθήσει λάθος δρόμο στην αντιμετώπιση του προβλήματος και ότι χρειάζεται να δώσει περισσότερη προσοχή. Επηρεάζει επίσης την αίσθηση της υπευθυνότητας από την πλευρά του υφιστάμενου. Αυτή η «μαιευτική» μέθοδος βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό να αντιληφθεί την ανάγκη για αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών και το οδηγεί στο να σκέφτεται και να λύνει μόνο του τα προβλήματα. Περισσότερα περί ευθύνης στο κεφάλαιο που ακολουθεί. Αντιμετώπιση σφαλμάτων. Παρόλα αυτά, τα λάθη δεν πρέπει να περνούν απαρατήρητα, και θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες τέτοιες που να διευκολύνουν την αξιολόγηση και τον έλεγχό τους. Εμείς θα πρέπει να προσπαθήσουμε να εξισορροπήσουμε τα λάθη που μπορεί να γίνουν με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια εκχώρηση. Ένας προϊστάμενος που προσπαθεί να κάνει μια εκχώρηση, να έχει περισσότερα αποτελέσματα, θα αντιμετωπίσει τα λάθη των υφισταμένων του όχι σαν μια κατάσταση κατά την οποία θα προσπαθήσει να επιβάλλει την πειθαρχία, αλλά σαν μια ευκαιρία για να μάθει κάτι καινούργιο. Θεωρώντας τα λάθη σαν τα μέσα που θα οδηγήσουν στην βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, θα μπορέσουμε να πείσουμε τους εργαζόμενους ότι τους έχουμε εμπιστοσύνη και ότι πιστεύουμε στις ικανότητές τους. Όλα τα λάθη θα πρέπει να τα χειριζόμαστε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων μας. Πλάγια σκέψη Κατά την εκχώρηση εκείνο που σκέφτονται οι

περισσότεροι προϊστάμενοι είναι ότι η δουλειά θα μπορούσε να γίνει μόνο από αυτούς και ότι οι υφιστάμενοι τους δεν μπορούν να την κάνουν. Δεν θα πρέπει να ασχολούμαστε με το τι συμβαίνει στα παρακάτω κλιμάκια αλλά με τους ανθρώπους που έχουν αναλάβει μια εκχώρηση και με τη βαθμιαία προσέγγιση της δουλειάς τους με άλλα μέρη της εταιρίας. Θα πρέπει να προσπαθήσουμε να ελαχιστοποιήσουμε τη δουλειά μας σαν εκτελεστικά όργανα και θα πρέπει αν διευρύνουμε τους ορίζοντες μας και να διατηρήσουμε μια σφαιρική άποψη για τα πράγματα καθώς οι αρμοδιότητές μας αυξάνονται καθημερινά. Οι managers που δεν αφήνουν ελεύθερο το μυαλό τους, παρά μόνο θυσιάζονται στον βωμό της εξειδίκευσής τους, δεν μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της πραγμάτωσης του οράματος του Οργανισμού τους.

ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ-ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΥΘΥΝΩΝ

Οι θεμελιώδεις ηγετικές αρχές, όπως λοιπόν προκύπτουν από τα προηγούμενα, ενός σύγχρονου manager με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας είναι οι εξής: □

Να μεταφέρει προσωπικές ευθύνες.

Να δημιουργεί το περιβάλλον για ανάληψη ευθυνών, μέσα στο οποίο κάθε άτομο θα θέλει να είναι υπεύθυνο. □

Να βοηθά την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων. □

Να μαθαίνει γρήγορα και να ενθαρρύνει τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε αυτό το σύγχρονο ηγετικό πρότυπο ως καπιταλισμό της γνώσης. Και αυτό διότι οι managers δημιουργούν τις συνθήκες μέσα στις οποίες αυτοί που κατέχουν το κεφάλαιο της γνώσης, θα μπορούν να αναλάβουν σε μεγάλο ποσοστό την ευθύνη ικανοποίησης των πελατών τους. Στη σύγχρονη Οργάνωση, πρέπει ο καθένας ξεχωριστά να είναι κι ένας ηγέτης της εργασίας του, για να μπορέσει να υπάρξει συνολικά αποτελεσματική ηγεσία και συνολική απόδοση, γιατί άλλωστε αυτή αποτελεί και το κλειδί για την Οργανωτική επιτυχία. Σκοπός της Διοίκησης είναι να καθιερώσει τις συνθήκες, μέσα από τις οποίες η απόδοση θα υπηρετεί τόσο τα συμφέροντα της εταιρίας όσο και τα συμφέροντα του καθενός εργαζόμενου, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι αδύνατο όμως να επιβάλουμε ξαφνικά ευθύνες στους εργαζόμενους και να περιμένουμε να τις αναλάβουν αδιαμαρτύρητα και να τις διεκπεραιώσουν με επιτυχία. Στις περισσότερες μέχρι τώρα επιχειρήσεις, (στη συντριπτική τους πλειοψηφία όσον αφορά τις ελληνικές), το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως καλοί στρατιώτες που εργάζονται σκληρά για να ανταποκριθούν στις

προσδοκίες του manager τους. Στη προσδοκία του όμως για ανάληψη ευθύνης από αυτούς, από την μια μέρα στην άλλη, είναι απόλυτα φυσικό να αδυνατούν να ανταποκριθούν. Αυτό συμβαίνει γιατί πολύ απλά έχουν υποστεί μια υποσυνείδητη εκπαίδευση να περιμένουν από τους managers να λύσουν τα προβλήματά τους και να πάρουν τις περισσότερες αποφάσεις για λογαριασμό τους. Έχει καλλιεργηθεί λοιπόν μια ανικανότητα των εργαζομένων από τους managers, μέσα από την προσδοκία τους να είναι ανίκανοι οι εργαζόμενοί τους. Και βέβαια οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ευκολία σε αυτήν την προσδοκία. Το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται στην πρόκληση όταν η πρόκληση γίνει και δική του. Οι managers με υψηλή επίπεδο οργανωσιακής αυτογνωσίας που ανήκουν σε έναν Οργανισμό με σαφές Όραμα και Στρατηγική τολμούν να το μεταδώσουν χωρίς κανέναν ενδοιασμό σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους, κάνοντας και αυτούς να το νιώσουν ως δικό τους Όραμα, οπότε με αποφασιστικότητα αναλαμβάνουν τις ευθύνες που τους δίνονται. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισχυροί όταν έχουν τον έλεγχο και την επιρροή που χρειάζεται για να κάνουν ότι είναι αναγκαίο προκειμένου να γίνει η δουλειά. Θεωρούν ότι ελέγχουν οι ίδιοι τη μοίρα τους. Έχουν άμεση σχέση με την επιτυχία της επιχείρησης αλλά και με την αποτυχία, διότι ξέρουν πως είναι υπεύθυνοι και για τη μια και για την άλλη. Εργάζονται όλοι για την επιτυχία ενός κοινού Οράματος. Κύρια δουλειά λοιπόν του σύγχρονου ηγέτη είναι να κάνει τους ανθρώπους να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους. Και ευτυχώς, τις μεθόδους αυτές έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν έστω και με αργά βήματα κάποιοι managers και στις ελληνικές επιχειρήσεις, απορρίπτοντας τα μέχρι τώρα ηγετικά συστήματα, τα οποία είναι μελετημένα για να ελέγχουν σχετικώς αμόρφωτους, κατά το πλείστον ανάξιους εμπιστοσύνης ανθρώπους, μέσα σε ένα περιβάλλον πολύ αργών αλλαγών. Μέσα στην ελεύθερη και δημοκρατική κοινωνία μας, οι εργαζόμενοι αφήνουν τα δικαιώματά τους, όπως και το μυαλό τους στην πόρτα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι τα τελευταία απομεινάρια μιας φεουδαρχικού τύπου σκλαβιάς. Πάρα πολλοί άνθρωποι μέσα στις επιχειρήσεις υφίστανται μια εξουσιαστική και, όπως πιστεύουν παράλογη μεταχείριση. Γι' αυτό υπάρχει τόσο μικρή προσπάθεια για επιτεύγματα σε αυτές τις εξουσιαστικές επιχειρήσεις. Όσο τα άτομα κατακρατούν το κεφάλαιο της γνώσης τους το αποτέλεσμα θα είναι μια μόνιμη οργανωτική υπολειτουργία. Οι αντιδράσεις των διοικήσεων με περικοπές δαπανών, αναδομήσεις και εξαγορές, θα αντικατοπτρίζουν το παλιό πρότυπο. Αποτελούν ενέργειες στις οποίες προχωρούν οι ηγέτες με στόχο την οργάνωση και τους ανθρώπους, για να λύσουν τα προβλήματα. Αντιμετωπίζουν τα

συμπτώματα του υψηλού κόστους, της ανεπάρκειας, της κακής ποιότητας, των άθλιων υπηρεσιών, τη μη συμμόρφωση, αλλά όχι τη γενεσιουργό αιτία, το ακατάλληλο ηγετικό πρότυπο. Το πρότυπο που μεγιστοποιεί από τη μια τη συσσώρευση γνώσης και ευθύνης στους managers και από την άλλη την ευθυνοφοβία στο ανθρώπινο δυναμικό. Όλοι μας μεγαλώσαμε μαθαίνοντας να ακολουθούμε την εξουσία: πρώτα τους γονείς μας, μετά τους δασκάλους μας και, τέλος, τα αφεντικά μας. Το πρώτο και συχνά το πιο έντονο μάθημα που παίρνουμε, είναι: "κάνε ότι σου λέει αυτός που έχει την ευθύνη". Οι σύγχρονοι όμως ηγέτες δουλεύουν στην πραγματικότητα για τους ανθρώπους που εργάζονται για τους ίδιους. Στο παρελθόν, οι ηγέτες σχεδίαζαν προϊόντα, προϋπολογισμούς, εγκαταστάσεις, τις συγκεκριμένες οικονομικές παραμέτρους μιας επιχείρησης. Η αλαζονική νοοτροπία που επικρατούσε ήταν ότι οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν πιστά το σχεδιασμό τους. Η αλαζονική αυτή νοοτροπία δεν είναι πια ασφαλής. Τα σχέδια πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τη νοοτροπία και τη λογική των ανθρώπων, αν θέλουμε να πετύχουν και τα οικονομικά μας σχέδια. Τα εργαλεία για την άσκηση ηγεσίας δεν έχουν αλλάξει σημαντικά. Όμως, έχει αλλάξει ο στόχος όταν τα χρησιμοποιούμε. Ο κύριος σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι απλά ο παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός για το μέλλον, αν και αυτός παραμένει ένας σημαντικός σκοπός της διαδικασίας. Κυρίως όμως είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής διοικητικής νοοτροπίας σε κάθε άτομο μέσα στον Οργανισμό. Σκοπός της διαδικασίας δεν είναι μόνο να παραχθεί ένα σχέδιο, αλλά να παραχθεί ένα σχέδιο που θα κατανοήσουν και για το οποίο θα αναλάβουν την ευθύνη οι άνθρωποι που θα εμπλέκονται με οποιοδήποτε τρόπο στην εφαρμογή του. Αυτό αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση των σύγχρονων ηγετών. Να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να ξεμάθουν όσα έχουν μάθει σε σχέση με την αποφυγή ανάληψης ευθύνης, και να μάθουν μια νέα συμπεριφορά που θα λέει ότι είμαι υπεύθυνος. Πρακτικά το να είμαι υπεύθυνος μεταφράζεται στο είμαι ικανός να ανταποκριθώ αποτελεσματικά και σωστά. Η βοήθεια στους ανθρώπους για να επανακτήσουν την εξουσία και τη δύναμή τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σωστά στη δουλειά τους, αλλά και στη ζωή αποκαλύπτοντας στους ίδιους τον εαυτό τους, είναι μια από τις σημαντικότερες ηγετικές ικανότητες. Ο πιο κατάλληλος άνθρωπος για να έχει την ευθύνη μιας δουλειάς, είναι αυτός που κάνει τη συγκεκριμένη δουλειά. Δεδομένου ότι αυτός που κάνει τη δουλειά είναι ο ειδικός σ' αυτήν την δουλειά, πρέπει να είναι και ο μόνος που θα αποφασίζει για το πώς μπορεί να γίνει καλύτερα και είναι αυτός που έχει την απόλυτη εξουσία.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η προπόνηση (Coaching) είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική υπόθεση. Οι μεγάλοι προπονητές γνωρίζουν ότι οι ομάδες με τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ικανότητες έχουν και τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Πρωταρχικός σκοπός της προπόνησης είναι η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Ένας προπονητής σε βοηθά να κάνεις αυτό που ξέρεις πως πρέπει να κάνεις!

Προπονεί το ίδιο άτομο να μάθει πως και που μπορεί να φτάσει και όχι τον πίνακα των αποτελεσμάτων. Ο σύγχρονος ηγέτης προπονεί τους συνεταίρους του, τους συνεργάτες του, τα μέλη του Οργανισμού που ανήκει, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Επίσης, προπονούν τους τελικούς πελάτες τους, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να δουν τι πρέπει να κάνουν για να πετυχαίνουν υψηλή απόδοση. Προπονούν ακόμα και τους ανθρώπους που προπονούν τους ίδιους, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να έχουν υψηλή απόδοση. Οι μεγάλοι προπονητές, όπως έχουμε αναφέρει και στα προηγούμενα, κάνουν ερωτήσεις χωρίς όμως να δίνουν απαντήσεις αλλά δεν μένουν εκεί. Δίνουν και οδηγίες στους ανθρώπους έτσι που να μπορούν οι τελευταίοι να βρискουν τις «σωστές απαντήσεις», με τις συζητήσεις πάντα προσανατολισμένες στο τι αποτελεί υψηλή απόδοση. Βοηθούν τους ανθρώπους να ανεβάζουν τις προσδοκίες σε τέτοιο ύψος που να ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη απόδοση σήμερα, και την ακόμη μεγαλύτερη αύριο. Βοηθούν τους ανθρώπους να αναλύουν την απόδοσή τους αντικειμενικά, έτσι ώστε να μπορούν να βλέπουν αυτό που χρειάζεται να βελτιώσουν, προκειμένου να φτάσουν στους στόχους τους. Οι σημαντικές ερωτήσεις είναι: □ Από όσα μπορείς να ξέρεις, τι σημαίνει υψηλή απόδοση για τους πελάτες σου; Το ερώτημα αυτό βοηθά τους ανθρώπους να δουν πέρα από αυτό που είναι σήμερα και ανεβάζει τις προσδοκίες τους σε σχέση με αυτό που πρέπει να είναι αύριο. □ Τι θέλετε να επιτύχετε στα επόμενα δύο ή τρία χρόνια; Οι άνθρωποι θα είναι πιο αφοσιωμένοι στην επίτευξη υψηλής απόδοσης, όταν δουν τη δουλειά που κάνουν ως το μέσον που εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά τους. □ Πως θα μετρήσετε την απόδοσή σας; Η αποτίμηση είναι κίνητρο για βελτίωση, εφόσον η ευθύνη για τον τρόπο αποτίμησης ανήκει στους ίδιους τους εργαζόμενους.

Τι χρειάζεται να μάθετε για να επιτύχετε τους στόχους σας; Η ανάπτυξη απαιτεί πάντα την κατάκτηση νέων ικανοτήτων. Κάντε τους ανθρώπους να συμμετάσχουν στον καθορισμό των ικανοτήτων που χρειάζονται προκειμένου να κατακτήσουν τους στόχους τους. Επικεντρωθείτε στις νέες ικανότητες που πρέπει να αποκτήσουν ή στην ενίσχυση των παλιών. Αυτό δίνει μια θετική τροπή στη συζήτηση. Τι είδους εργασιακή εμπειρία χρειάζεστε για να σας βοηθήσει να μάθετε αυτό που πρέπει προκειμένου να επιτύχετε τους στόχους σας; Η μάθηση είναι κάτι που κάνουμε, όχι που ακούσαμε. Οι προπονητές πρέπει να είναι ικανοί να βλέπουν όλες τις αποφάσεις, τα προβλήματα και τις ενέργειες που χρειάζονται να γίνουν ως ευκαιρίες για τους ίδιους και για τους άλλους να μάθουν και να εξελιχθούν. Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης Η βάση όμως για κάθε επιτυχημένη προσπάθεια εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής είναι η εμπιστοσύνη. Μπορούμε να θεσπίσουμε τα καλύτερα προγράμματα λειτουργίας, να ανακοινώσουμε τις πιο προηγμένες πολιτικές, να ορίσουμε τα πιο σύγχρονα προγράμματα ελέγχου ποιότητας, να υιοθετήσουμε τα πιο αποτελεσματικά συστήματα Logistics, και μπορεί να νιώθουμε ότι όλα είναι καλά και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κανείς όμως από τους ανθρώπους μας, δεν πρόκειται να εφαρμόσει κάτι με τρόπο σύντομο και πραγματικά αποτελεσματικό, εάν δεν το νιώθει και δεν θέλει. Ένα λοιπόν από τα βασικά συστατικά αυτής της επιθυμίας είναι η εμπιστοσύνη. Η βάση της επαγγελματικής αφοσίωσης, είναι η εμπιστοσύνη. Για ποιο λόγο το ανθρώπινο δυναμικό να κάνει πράγματα για τον manager και τον Οργανισμό, εάν δεν νιώθουν εμπιστοσύνη; Εάν δεν νιώθουν ότι σας εμπιστεύονται και ότι τους εμπιστεύεστε; Εάν δεν υπάρχει αυτή η βάση, κινδυνεύετε να χτίζετε τη δυσπιστία, την αποφυγή, την ειρωνεία, την κατηγορία. Η εμπιστοσύνη λοιπόν χτίζεται μέσα από:

Δύναμη πειθούς.

Υπομονή.

Προστασία.

Προθυμία για μάθηση.

Ανοχή.

Φιλικότητα.

Ανοιχτή στάση.

Εσωτερική & Εξωτερική σταθερότητα.

Ακεραιότητα.

Αντιπαράθεση με συμπάθεια.

Το παρακάτω προτεινόμενο μοντέλο Coaching προωθεί πέρα από τον αποτελεσματικό έλεγχο, και ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και

εμπιστοσύνης. Προσπαθεί να καλλιεργήσει την έννοια της συνεχούς ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου, και προϋποθέτει ότι οι managers και ο Οργανισμός στον οποίο ανήκουν, πιστεύουν και αναπτύσσουν σαν αξία αυτήν την ανάπτυξη. Το Coaching αφορά κάθε επαφή με τους εργαζόμενους και δεν περιορίζεται μόνο σε προκαθορισμένες συνεδρίες. Ο στόχος του είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων και ή έγκαιρη προσαρμογή των στόχων. Τα μεγαλύτερα μακροπρόθεσμα οφέλη θα προκύψουν από το σωστό Coaching. Το μοντέλο Είναι συνηθισμένο ένα μεγάλο μέρος της επίβλεψης να ασχολείται μόνο με τα αρνητικά σημεία (προειδοποιητικά σημεία, προβλήματα, αποκλίσεις από την επίδοση, κ. α.). Και αυτό συχνά συμβαίνει σε Οργανισμούς, όπου οι αποφάσεις είναι αποσπασμένες από την άμεση εμπειρία. Ωστόσο η υψηλότερης ποιότητας πληροφορία είναι αυτή που παίρνουμε από την προσωπική επαφή και έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα, ότι αξιοποιεί τη βασική παραδοχή πως "όλοι είμαστε ανθρώπινα όντα που χρειάζονται την επαφή με άλλα ανθρώπινα όντα". Είναι λοιπόν από αυτή τη θέση, που μπορούμε να δώσουμε "συμβουλή ειδικού", εκπαίδευση ή προσωπικές παρατηρήσεις για την επίδοση. Το Coaching οφείλει να δίνει στα άτομα την ευκαιρία να εκφραστούν πλήρως ως ανθρώπινα όντα, μέσα από μια διαδικασία: □

Έκφρασης συναισθημάτων. □

Αντιπαράθεσης

□ Παροχής πληροφοριών σε σχέση με τις διαδικασίες και τους χειρισμούς. □

Προτείνει, ότι είναι δυνατό να επηρεάσουμε θετικά τους ανθρώπους και ότι καθένας έχει κάτι ιδιαίτερο να προσφέρει.

□ Ενθαρρύνει την ενεργό ανάπτυξη των ατόμων, πάνω στη βάση της προσωπικής επαφής. COACHING

• Καθορισμός του πλαισίου

. • Επαφή

. • Συλλογή πληροφοριών

. • Διαλέγοντας την κατάλληλη απάντηση: συμβουλή ειδικού, διόρθωση συμπεριφοράς, ενδυνάμωση & ανάπτυξη

. • Αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις.

• Checkpoints. • Feedback και στοιχεία.

• Καταγραφή συνάντησης. Καθορισμός πλαισίου Κατανόηση της επαφής

: • Ποιος πλησιάζει ποιόν;

• Κοινή κατανόηση για τη συνάντηση-επαναδιατύπωση.

- Πότε είναι η στιγμή; (σύμφωνα με αυτό που νιώθετε: σύγχυση, διάψευση, αντίληψη για το άτομο).
- Διάλογος σε πρώτο πρόσωπο, εκφράστε τι πιστεύετε και πως νιώθετε. Συνεχίστε περιγράφοντας τη διαδικασία:
 - Διαθέσιμος χρόνος
 - Να εκθέσει το πρόβλημα
 - Ότι θα ακολουθήσουν ερωτήσεις.
 - Πιθανώς ένα άλλο ραντεβού. Εάν το κάνετε συχνά αυτό, οι άλλοι θα συνηθίσουν να σας πλησιάζουν, έχοντας ξεκαθαρίσει καλύτερα τη σκέψη τους, καθώς και το τι θέλουν από εσάς.

Συνοψίζοντας Προσοχή στο χρόνο.

Εάν σε ένα με δύο λεπτά, νιώθετε ότι δεν καταλαβαίνετε, βάλτε ένα πλαίσιο:

⇒ Δεν είμαι σίγουρος ότι καταλαβαίνω πως μπορώ να βοηθήσω. Νιώθω πολύ καλύτερα όταν ξέρω τι ακριβώς περιμένεις από εμένα, και προς τα πού πηγαίνουμε. Τι ακριβώς θα ήθελες από εμένα;

⇒ “Θα ακούσω διαφορετικά αν μου ζητάς, μια απλή οδηγία, ή να λύσουμε κάποιο πρόβλημα, ή απλά να ακούσω μια αναφορά...”

⇒ “Χρειάζομαι κάποιο πλαίσιο, για να λειτουργήσω αποτελεσματικά, θα σου πω τη δική μου εντύπωση γι’ αυτό που ζητάς, και πες μου εάν είναι αυτό ή όχι”. Στη συνέχεια ξεκαθαρίστε τη διαδικασία

: ⇒ “Έχω τώρα 15 λεπτά στη διάθεσή μου, ας συνοψίσουμε την κατάσταση...”

⇒ Ορίστε και 2 η συνάντηση αν είναι απαραίτητο.

Επαφή □ Εγκατάσταση ενός κλίματος αποδοχής, σεβασμού και κατανόησης. Η πρώτη ανταπόκριση που χρειάζεται, είναι στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Εάν σας πλησιάζω δεν είμαι το πρόβλήμά μου, δεν είμαι το γεγονός, είμαι πρώτα από όλα ΕΓΩ. □ Τόνος, στάση κ. τ. λ. π.: Η αναγνώριση αυτή είναι που έχει σημασία, ακόμα κι αν πρόκειται να πείτε “περίμενε δύο λεπτά, γιατί τώρα είμαι απασχολημένος”. Προσοχή χρειάζεται όταν αρχίζουμε να εφαρμόζουμε κάτι νέο. □ Αυτοί που μας ξέρουν μπορεί να «ξενιστούν» αρχικά και να μην ανταποκριθούν αμέσως και ίσως αυτό να μας δημιουργήσει την τάση να επιστρέψουμε στην παλιά συμπεριφορά. Στην περίπτωση αυτή οι αλλαγές πρέπει να γίνουν με ακόμα πιο ομαλό τρόπο. □ Εάν έχετε σοβαρούς λόγους να μη θέλετε να μιλήσετε εκείνη τη στιγμή, κάντε το σύντομα. □ Εάν αναβάλατε πάρτε την πρωτοβουλία της επόμενης συνάντησης. □ Δείτε μήπως γενικά δεν έχετε χρόνο, ή αν αυτό συμβαίνει μόνο με κάποιους από τους εργαζόμενους. □ Να θυμάστε πως

ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ, ΕΧΕΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΕΚΕΙΝΟΝ. □

Όταν εγκατασταθεί η επαφή, διατηρείται με συνεχή ανταπόκριση στην εσωτερική κατάσταση των άλλων. □ Δεν πρέπει να πλησιάζουμε τους άλλους μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα γιατί τότε αναπόφευκτα θα συνδυάσουν τις δύο εμπειρίες

. Παρατηρείστε ποιους πλησιάζετε περισσότερο και ποιους λιγότερο. Συλλογή πληροφοριών Η κύρια πηγή πληροφόρησης είναι η αισθητηριακή πληροφορία. Αυτή μας δίνει τα πιο πρώιμα προειδοποιητικά σημεία και την υψηλότερης ποιότητας πληροφορία. Προσοχή: Επιδείξτε ότι οι άσχημες πληροφορίες είναι εξ' ίσου σημαντικές με τις ευχάριστες. Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις που να δείχνουν ενδιαφέρον για κάθε κατάσταση (εάν χρειαστεί, κάντε μετά τον καθορισμό του πλαισίου). Εάν παίρνετε γενικές απαντήσεις, ζητήστε συγκεκριμένες πληροφορίες. Αναζητήστε πληροφορίες που να βασίζονται στις εμπειρίες των άλλων. Δείξτε ότι καταλαβαίνετε (οι άλλοι το χρειάζονται για να σας δώσουν πληροφορίες υψηλής ποιότητας, οι οποίες σταδιακά θα σας διαφωτίσουν και θα καταλάβετε). Δεν θέλετε να μάθετε κάποια πράγματα, όταν θα είναι πολύ αργά. Χρησιμοποιείτε λέξεις και στάση, που να δείχνουν ότι δέχεστε τις άσχημες πληροφορίες. Η συλλογή πληροφοριών δείχνει τα κενά που έχει ο εργαζόμενος, ή τον τρόπο που ίσως λανθασμένα, προσεγγίζει τα προβλήματα και αυτές είναι οι περιοχές που χρειάζονται βοήθεια και καθοδήγηση, για την προσωπική του ανάπτυξη. Οι σωστές ερωτήσεις στις οποίες έχουμε ήδη αναφερθεί, είναι αυτές που θα καθοδηγήσουν τον εργαζόμενο σε κατανόηση που θα οδηγήσει σε λύσεις.

Διαλέγοντας την κατάλληλη απάντηση Συμβουλή Η πιο συνηθισμένη απάντηση είναι το «ιατρικό μοντέλο», η συμβουλή του ειδικού. Αφορά στο περιεχόμενο και είναι αυτή που συμβάλλει λιγότερο στην ανάπτυξη των εργαζόμενων. Τι την κάνει λοιπόν την περισσότερο συχνή παρέμβαση; Χρόνος. Η αίσθηση του "ειδικού". Καταστάσεις κρίσης. Ίσως μέσα από τις συμβουλές, κάποιοι να αντιληφθούν τα βασικά πρότυπα και να μάθουν γενικότερους κανόνες και τρόπους σκέψης. Άλλοι πάλι μαθαίνουν να τα αφήνουν όλα στους managers όπως ήδη έχουμε αναφέρει. Αν ωστόσο, είναι αναγκαίο να δωθεί συμβουλή "ειδικού" τότε: Σκεφτείτε δυνατά. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι μπορούν να ωφεληθούν από τον δικό σας τρόπο σκέψης. Συνεχίστε το συλλογισμό σας, χωρίς διακοπές. Αν χρειάζεται, καταγράψτε τη διαδικασία που ακολουθείτε σε έναν πίνακα. Η χορήγηση συμβουλής λοιπόν θα πρέπει να γίνει η τελευταία επιλογή. Η μεγαλύτερη ανάγκη στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκπαίδευση στο πώς να σκέφτονται. Η ανάγκη για μια καινούργια συμπεριφορά προκύπτει,

όταν υπάρχει μια διαφορά στην αντίληψη του καθήκοντος, ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί σε κάποια μετρήσιμη ελάττωση της απόδοσης. Σε όλη αυτήν τη διαδικασία είναι πολύ σημαντική η ποιότητα των πληροφοριών που δίνουμε και συλλέγουμε. Τα βήματα αυτής της διαδικασίας είναι: Δίνουμε πληροφορίες για τη συμπεριφορά που μετρήθηκε και παρατηρήθηκε: Δεν αξιολογούμε τη συμπεριφορά. Αναζητάμε πληροφορίες για το πώς νοιώθει ο εργαζόμενος και το αναγνωρίζουμε.

Αναζητάμε συναίνεση για τη συμπεριφορά που περιγράψαμε.
Περιγράφουμε την αρχική συμφωνία

- Εξετάζουμε κατά πόσο αυτή είχε γίνει κατανοητή και αναζητάμε συναίνεση.

- Ανιχνεύουμε αντιρρήσεις και διαφωνίες

- Αναζητάμε συναίνεση για την απόκλιση που παρατηρήθηκε.

Ερμηνεύουμε την πρόθεση της συμφωνίας: Εξηγούμε το στόχο και το νόημα της συμφωνίας. Συμφωνία για νέα συμπεριφορά: Αναζητάμε μια νέα συμπεριφορά, που να είναι σύντονη με τον εργαζόμενο και να έχει αξία γι' αυτόν. Test: Εάν είναι δυνατόν, κάνουμε μια δοκιμή της νέας συμπεριφοράς που συμφωνήθηκε. Αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις Μερικές φορές, μπορεί να χρειαστεί να γίνουν μερικές τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις, οι οποίες να αφορούν και μόνο τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Εάν οδηγηθείτε σε μια τέτοια συμφωνία, καταγράψτε την, ώστε η συναίνεση σας να είναι σαφής και δεδομένη. Αυτό διασφαλίζει και εσάς και τον εργαζόμενο, σε σχέση με την αξιολόγησή του. Εάν αναγκάζεστε συχνά να κάνετε τέτοιες αλλαγές, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι συνεδρίες σχεδιασμού της επιχείρησης ίσως θα πρέπει να επαναοργανωθούν σε νέα βάση. Ξαναβάλτε Checkpoints Μια συνάντηση coaching αποτελεί στην ουσία ένα feedback ή αλλιώς μια επαναπληροφόρηση (κάθε είδους πληροφορία, που έχει να κάνει με την κατανόηση του μηνύματος που στέλνουμε ή λαμβάνουμε, σχετιζόμενη πάντα με τη συμπεριφορά του ατόμου) πάνω στη συμπεριφορά του εργαζόμενου και στο νόημα της συνάντησης. Το να δίνουμε συχνό feedback βοηθά στις ανάγκες του εργαζόμενου και προετοιμάζει σωστά για την αξιολόγηση. Του δίνει πληροφορίες για το έργο αλλά και για τη σχέση.

Είναι πολύ χρήσιμο να δίνεται με θετική μορφή, για όλες τις συμπεριφορές του εργαζόμενου που είναι χρήσιμες και αποτελεσματικές. Όταν προσφέρει κανείς feedback με το σωστό τρόπο, αυτό βελτιώνει δραματικά την επίδοση. Εάν μια συμπεριφορά σας αναγκάζει να δώσετε διορθωτικό feedback, τότε:

- Να βασίζεται σε αυτό που παρατηρείται και να περιγράφει τη συμπεριφορά με ακριβή και συγκεκριμένο τρόπο, χωρίς γενικεύσεις για το άτομο
- . • Περιγράψτε την επίδραση που έχει στην επιχείρηση/ συναδέλφους/ πελάτες
- . • Περιγράψτε την επίδραση που έχει σε εσάς σύμφωνα με την παρακάτω γενική αρχή: "Όταν κάνεις (κάτι συγκεκριμένο)... αυτό σημαίνει (τα αρνητικά αποτελέσματα)... και εγώ (συναισθήματα και ενέργειες)...". Όλοι ξέρουμε ότι πίσω από κάθε τι που λέμε, υπάρχουν συναισθήματα. Το δύσκολο κομμάτι είναι να μαντέψουμε ποια είναι αυτά. Όταν εκφράζετε τα συναισθήματά σας, κάντε το με τρόπο σύντομο. Φροντίστε αυτό που εκφράζετε να είναι συναίσθημα. Οι δηλώσεις του τύπου: "Νοιώθω ότι προσπαθείς να αποφύγεις τη δουλειά", αποτελούν σκέψεις και κρίσεις, όχι συναισθήματα. Η παραπάνω γενική μορφή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να αρχίσουν να δίνουν feedback, εκείνοι οι οποίοι δυσκολεύονται. Καταγράψτε τη συνάντηση σε μια απλή μορφή Σύνοψη: Συγκέντρωση πληροφοριών:
 - Είναι σημαντική η άμεση, οπτική και ακουστική συλλογή πληροφοριών, που έχει να κάνει με την παρακολούθηση των εργαζομένων στη δουλειά.
 - Όταν ζητάτε πληροφορίες από τον εργαζόμενο:
 - Δείξτε κατανόηση.
 - Μην πηδάτε σε συμπεράσματα.
 - Μην κάνετε άμεση καθοδήγηση.
 - Ακούτε προσεκτικά για λέξεις που δηλώνουν όρια.
 - Αποφύγετε τη στάση του τύπου "Δεν θέλω να ξέρω" με το να μη ρωτάτε προφανείς ερωτήσεις, να απαντάτε ενοχλημένα, να μη ρωτάτε για συναισθήματα, να κάνετε καθοδηγητικές ερωτήσεις του τύπου: "έτσι δεν είναι;". Διαλέξτε την κατάλληλη παρέμβαση :
 - Εάν δώσετε συμβουλή "ειδικού", σκεφτείτε δυνατά. Αυτό δείχνει τη διαδικασία που ακολουθείτε, και χρησιμεύει σαν ένα μοντέλο επίλυσης προβλημάτων:
 - Ο εργαζόμενος είναι άνθρωπος που έχει τη δική του αξία. Ότι κάνει έχει σημασία για εκείνον, σύμφωνα με την κατανόηση που έχει, για την κατάσταση.
 - Συγκεντρώστε πληροφορίες, για να σιγουρευτείτε ότι μοιράζετε την κατανόηση του τι έχει ζητηθεί.
 - Συμφωνήστε ότι δεν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα
 - . • Συνοψίστε την πρόθεση των στόχων και των κανονισμών (συναίνεση για το νόημα που έχουν).
 - Συμφωνήστε για τη νέα συμπεριφορά.
 - Κάντε ένα test, κάτω από ασφαλείς συνθήκες.

Τροποποιήστε τα σχέδια/ αναθεωρήστε

: • Καταγράψτε και ενημερώστε άλλους ανθρώπους/ τμήματα.

- Βάλτε νέα Checkpoints.
- Δώστε feedback.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Κουλτούρα Οργανισμού Η κουλτούρα (culture) ενός Οργανισμού είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού για τους εξής λόγους: • Καθορίζει το κλίμα στον Οργανισμό.

- Επηρεάζει το οποιασδήποτε μορφής σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων
- Αντανακλά τη δυναμική του Οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή.

Ερμηνεία της λέξης κουλτούρα

- Αγωγή. • Καλλιέργεια
- Παιδεία
- Πολιτισμός. Τα σημεία προσδιορισμού της Κουλτούρας ενός Οργανισμού
- Βαθμός ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού για καινοτομία και ανάληψη ρίσκου.
- Ανάλυση και σημασία στην ακρίβεια και τη λεπτομέρεια.
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.
- Προσανατολισμός στη σημασία της συμβολής των ανθρώπων
- Ομαδική προσέγγιση έναντι της ατομικής.
- Επιθετικότητα και ανταγωνισμός
- Προτίμηση στο κατεστημένο ή την ανάπτυξη.

Τα 7 Συστατικά Στοιχεία της Οργάνωσης

- Εξειδίκευση Εργασίας
- Τμηματοποίηση.
- Αλυσίδα Αρμοδιοτήτων.
- Έκταση Ελέγχου.
- Συγκεντρωτισμός / Αποκεντρωτισμός.
- Ύπαρξη Συστήματος- Τυποποίηση.
- Ολοκλήρωση.

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που παρουσιάστηκαν μέχρι τώρα, είναι γεγονός ότι υιοθετούνται από ολοένα και περισσότερους managers, σε ολοένα και περισσότερους Οργανισμούς, στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Αυτό βέβαια, δεν σημαίνει και ότι έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζονται πρακτικά μέσα στις επιχειρήσεις με την ίδια κλίμακα με την οποία γίνονται σταδιακά αποδεκτές από τους managers. Οι λόγοι της μη πρακτικής υιοθέτησης των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ευρεία κλίμακα, έχουν ήδη αναπτυχθεί στα προηγούμενα και οφείλονται κυρίως όπως ήδη έχουμε πει, στην γενικότερη αρνητική στάση των Οργανισμών στην αλλαγή και στον αποκεντρισμό, που έχει τις ρίζες της στο γενικότερο κλίμα ευθυνοφοβίας και ανυστεροβουλίας στο οποίο μεγαλώνουμε. Το αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται ακόμα και τώρα, στις περισσότερες επιχειρήσεις όσον αφορά τον ελληνικό τουλάχιστον χώρο, μέθοδοι διοίκησης παρωχημένες, στατικές και αναχρονιστικές, εγκλωβίζοντας το τόσο σημαντικό κεφάλαιο της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού. Παρ' όλα αυτά, στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, κατά παράδοξο τρόπο, το μεγάλο ερώτημα δεν είναι μόνο το κατά πόσο ανταποκρίνονται οι managers στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά το κατά πόσο ανταποκρίνεται σε αυτές το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Οι managers όπως έχουμε ήδη αναφέρει τολμούν, ολοένα και μαζικότερα, στην υιοθέτηση αυτών των μεθόδων, αντιλαμβανόμενοι την απαίτηση για γενικότερη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εργαζόμενοι όμως μπορούν να ανταποκριθούν; Είναι έτοιμοι για ενεργό ρόλο μέσα στους Οργανισμούς που απασχολούνται ή η παθητική χρησιμοποίησή τους, είναι τόσο καλά παγιωμένη στη συνείδησή τους, κάνοντας τους αρνητικούς στην ίδια τους την ανάπτυξη και αναβάθμιση. Η προσπάθεια για απάντηση στα ερωτήματα αυτά, είναι και το αντικείμενο αυτής της ενότητας και θα βασιστεί σε μια έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, που θα υπεισέλθουν μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Συμπεράσματα που μπορούν να θεωρηθούν ασφαλή από πλευράς αξιοπιστίας, μια και ξεπερνούν το 80% σε ποσοστό απαντήσεων είναι τα εξής: Οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν την ευθύνη της εργασίας που κάνουν. Θέλουν να εκπαιδεύονται περί θεμάτων του τομέα της εργασίας τους και να μην μένουν γνωστικά στάσιμοι. Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση στο δικό τους τομέα εργασίας, προκειμένου να γνωρίζουν και οι ίδιοι πότε είναι παραγωγικοί και πότε όχι. Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση ακόμα και για τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Θέλουν να έχουν συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα της εργασίας τους, και να μην είναι τυφλοί υπηρέτες συστημάτων και διαδικασιών που άμεσα τους αφορούν.
- Συμπεράσματα που προκύπτουν από ισορροπημένα ποσοστά απαντήσεων: Μοιρασμένες οι απαντήσεις για το εάν οι εργαζόμενοι εξαντλούν όλες τους τις δυνατότητες στην εργασία στην οποία απασχολούνται. Οι μισοί μόνον τολμούν να πάρουν πρωτοβουλίες κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από

τους εργαζόμενους για τα θέματα ανταγωνισμού της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Όχι ιδιαίτερα μεγαλύτερο το ποσοστό των εργαζομένων που θέλουν να αμείβονται βάση της παραγωγικότητάς τους, σε σχέση με αυτούς που αρκούνται σε ένα σταθερό αλλά σίγουρο μισθό. Οι μισοί περίπου αδιαφορούν για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Μόνον λίγοι περισσότεροι εργαζόμενοι από τους μισούς θέλουν μια οργανωμένη καταγραφή της απόδοσής τους. Δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι εργαζόμενοι για απασχόληση και σε άλλους τομείς εργασίας.

Οι μισοί μόνο δηλώνουν ότι υπάρχουν εμπόδια από την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, προκειμένου να αποδώσουν κατά το βέλτιστο τρόπο. Σε ότι αφορά λοιπόν το θέμα της ανταπόκρισης των εργαζομένων στις Σύγχρονες Μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η συσχέτιση των συμπερασμάτων της παραπάνω έρευνας αναδεικνύει τις εξής αλήθειες: Το ανθρώπινο δυναμικό δείχνει την διάθεση για έναν πιο ενεργό και συμμετοχικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση, αλλά σίγουρα όχι στο βαθμό που θα περίμενε ένας σύγχρονος manager. Είναι εμφανής η διστακτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσει άμεσα το νέο αναβαθμισμένο ρόλο του, και να απαγκιστρωθεί από τα παλιά και καλά παγιωμένα στη συνείδησή του πρότυπα διοίκησης. Διαπιστώνεται τέλος, μια αξιοσημείωτη ωριμότητα από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι καταθέτουν την ανάγκη τους για έναν πιο αναβαθμισμένο ρόλο σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά δεν νιώθουν σίγουροι ότι θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις του σύγχρονου management. Θέλουν την αλλαγή, αλλά ομαλά και σταδιακά. Νιώθουν ικανοί, αλλά όχι άμεσα έτοιμοι για κάτι τέτοιο. Υπογράφουν θετικά τη νέα αυτή φιλοσοφία διοίκησης, δηλώνοντας όμως σαφέστατα και πολύ ώριμα στους managers ότι χρειάζονται τη βοήθειά τους για να τους δικαιώσουν.

ΕΠΙΛΟΓΙΚΑ

Η εργασία αυτή, αποτελούμενη από δύο όπως είδαμε διακριτά μέρη προσφέρει στους αναγνώστες της, τις παρακάτω δύο σημαντικές δυνατότητες: □ Ενημερώνει και πληροφορεί, για τις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε επίπεδο Οργανισμού, αυτούς που μέχρι τώρα δεν γνωρίζουν περί του θέματος. □ Παρέχει μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, στον σύγχρονο manager, που έχει υιοθετήσει τις Σύγχρονες Μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μια μικρή ενδεικτική εικόνα, του βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων για αυτές. Κυρίως όμως του παρέχει μέσω του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, ένα αξιόπιστο εργαλείο για να διαπιστώνει και ο ίδιος άμεσα κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο καθημερινά συνεργάζεται είναι έτοιμο να υιοθετήσει τις μεθόδους αυτές. Αυτός ο διπλός στόχος για την δημιουργία ενός πολύτιμου εργαλείου, γι' αυτούς

που ασχολούνται με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης, είναι ο στόχος που με αυτήν την εργασία ευελπιστούμε να επιτευχθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. Belasco, James A.; Stayer, Ralph C: Το πέταγμα του βούβαλου (Έκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ , 2000)
2. Αντώνης Χατζηϊωάννου : Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων (Μάιος 2001)
3. Γιάννης Πυρνοκόκης: Οργανωτική Συμπεριφορά (Μάιος 2000)
4. Παναγιώτης Πατρίκιος: Παραγωγή – Ολική Ποιότητα (Ιανουάριος 2001)
5. Έκδοση του Ι.Ε.Κ.Α. Μακεδονίας: Ανθρωποκεντρικά: Προβληματισμοί και προσεγγίσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (Θεσσαλονίκη 1998)
6. Στέλλα Ξηροπούλη – Κουφίδου : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Θεσσαλονίκη 2001)
7. Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη : Οργάνωση και Διοίκηση (1999)
8. ΜΠΟΓΑΤΙΝΗΣ Σ. ΣΑΒΒΑΣ Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Σύγχρονες Μέθοδοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι managers τολμούν! Οι εργαζόμενοι μπορούν;
9. YEN ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

10.ΕΝΩΣΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ Ε-ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΞΕΝΗ:

11 Robbins, Stephen P.: Essentials of Organizational Behavior (Prentice-Hall , 2000)

12 Karen Legge: Human Resource Management: Rhetorics and Realities (1995)

13 . Cook, Marshall J.: Effective Coaching (McGraw Hill , 1999)

14. Harrison, Nigel : Improving Employee Performance (Kogan Page, 2000)

15 Murrell, Kenneth L.; Meredith, Mimi : Empowering Employees (McGraw Hill , 2000)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΕΣΕΝ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ
Κ.ΕΜΜ ΚΟΥΚΙΟΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ Α΄ Ε.Ν. ΚΑΙ ΤΟΝ ΣΥΝΑΔΕΡΦΟ Κ.
ΣΤ.ΑΜΑΡΙΩΤΗ ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ Α΄ Ε.Ν.