

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

**ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΗΓΕΣΙΑ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΧΡΗΣΤΟΥ ΚΑΜΠΥΛΗ

Α.Γ.Μ: 3806

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1				
2				
3				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....σελ. 3

Κεφάλαιο 1 : Επιχειρησιακή Κουλτούρα στη σύγχρονη ναυτιλία.

1.1	Ορισμός επιχειρησιακής κουλτούρας.....σελ.4
1.2	Η εξελισσόμενη μορφή στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....σελ.6
1.3	Η Δημόσια Εικόνα της Ναυτιλίας.....σελ.8
1.4	Περιληπτικό σκιαγράφημα του ISM Code.....σελ.10
1.5	Μετρησιμότητα επιδόσεων.....σελ.12

Κεφάλαιο2: Ηγεσία στη σύγχρονη ναυτιλία.

2.1	Λήψη αποφάσεων.....σελ.14
2.2	Ανάπτυξη της ομαδικότητας.....σελ.15
2.3	Ανάλυση προβλημάτων.....σελ.17
i.	2.3.α. Επίλυση προβλημάτων.....σελ.18
2.4	Παροχή υποστήριξης.....σελ.19
2.5	Τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη.....σελ.20

Κεφάλαιο3: Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία.

3.1	Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : αρμοδιότητες, οργάνωση και στελέχωση....σελ.25
i.	3.1.α Τι υπαγορεύει τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία.....σελ.25
ii.	3.1.β. Αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.....σελ.26
iii.	3.1.γ. Οργάνωση και στελέχωση στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία.....σελ.28
3.2	Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.....σελ.28
i.	3.2.α. Ορισμένα βασικά που σχετίζονται με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.....σελ.29
ii.	3.2.β. Το κόστος των εργατικών ατυχημάτων.....σελ.30
iii.	3.2.γ. Αιτίες εργατικών ατυχημάτων.....σελ.30
iv.	3.2.δ. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων- Προστασία της υγείας των εργαζομένων.....σελ.32
3.3	Εργασιακές σχέσεις.....σελ.34
i.	3.3.α Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον του πλοίου.....σελ.35
3.4	Θέματα πειθαρχίας.....σελ.36
i.	3.4.α. Επιβολή πειθαρχικών ποινών.....σελ.37
	Ανακεφαλαίωση.....σελ.38
	Βιβλιογραφία και Ιντερνετική Βιβλιογραφία.....σελ.39

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι να παρουσιάσει τον τρόπο λειτουργίας, την νοοτροπία που χρησιμοποιείται, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και το πόσο σημαντικός παράγοντας αποτελεί το εργατικό δυναμικό των ναυτιλιακών εταιρειών.

Η κουλτούρα των ναυτιλιακών εταιρειών στη σύγχρονη κοινωνία, έχει παραμείνει η ίδια, προσπαθώντας καθημερινά να διατηρήσει μια πολύ καλή δημόσια εικόνα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στον κόσμο, για να το αποδεχτούν όλο και περισσότεροι ως ένα ασφαλέστερο μέσο μεταφοράς και εργασίας.

Καθημερινά προλαμβάνονται και γίνονται όλο και περισσότεροι ελέγχει, στο τόπο εργασίας και στα πλοία, για να αποτρέπονται στο μέγιστο δυνατό τα εργατικά ατυχήματα και τα εργασιακά λάθη.

Η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση διαφορετική από τις άλλες . Η ιδιαιτερότητα της δεν έγκειται μόνο στην ενασχόληση της με πλοία, αλλά επεκτείνεται στο ότι λειτουργεί μέσα σ' ένα ιδιαίτερα αυστηρά ελεγχόμενο πλαίσιο και στο ότι είναι συνεχώς υποχρεωμένη να αναζητά κοινό τρόπο συνεννόησης ανάμεσα σε δυο διαφορετικής φιλοσοφίας καθεστώτα: αυτό της στεριανής επιχείρησης που κινείται ελεύθερα μέσα στα πλαίσια που ορίζει το σημερινό οικονομικό σύστημα και σε εκείνο του πλοίου που αίρει την καταγωγή του από στρατιωτικού τύπου παρελθόν.

Οι δυο κόσμοι συνεργάζονται και συγκρούονται ταυτόχρονα μέσα στην εξέλιξη του χρόνου σε εέν κόσμο που αλλάζει, όπως αλλάζει το νομικό, το τεχνολογικό και το διοικητικό πλαίσιο της ναυτιλίας. Πάρα την συνεχή αλλαγή, λίγο πολύ σε όλα τα επίπεδα, η διαφορά στην νοοτροπία παραμένει, πέρα από άτομα, ομάδες ή επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1 : Επιχειρησιακή Κουλτούρα στη σύγχρονη ναυτιλία.

1.1 Ορισμός επιχειρησιακής κουλτούρας

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινικής προέλευσης και η πρωτογενής της σημασία είναι καλλιέργεια. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια των αγρών και στην συνέχεια, μεταφορικά, για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διάνοησης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη. Ως προς τις επιχειρείς, αφορούσε και αφορά στην νοοτροπία και αλλαγή νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία.

Γενικά είναι μια έννοια που έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία. Στο πλαίσιο της οργανωτικής συμπεριφοράς γίνεται πολύ συχνά αναφορά στην έννοια του επιχειρησιακού κλίματος, όταν όμως σήμερα μιλάμε για κουλτούρα, το βάρος γέρνει προς την δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των επιχειρήσεων.

Η εταιρική κουλτούρα ως έννοια είναι δύσκολο να οριστεί επ' ακριβώς. Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες της, μερικές από τις οποίες παρατίθενται στην συνέχεια:

- Η κοινωνική κολλητική ουσία που συνδέει και συγκρατεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες σε μια επιχείρηση.
- Ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα μέσα σε μια επιχείρηση.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού σε μια οργάνωση, τα νήματα που πρέπει ένας καινούριος υπάλληλος να μάθει να ελέγχει, αν θέλει να επιβιώσει.
- Το σύνολο όλων των κοινών, δεδομένων παραδοχών που μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων έχει καλύψει ή αναπτύξει για να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.
- Το DNA της επιχείρησης, ορατό στον γυμνό οφθαλμό, αλλά αποφασιστικής σημασίας για την διαμόρφωση του χαρακτήρα του τόπου εργασίας.

Πολλοί ακαδημαϊκοί αναφέρουν ως συστατικά της κουλτούρας τις αξίες, τις ατομικές και επιχειρηματικές πρακτικές. Ίσως όμως ο καλύτερος ορισμός της επιχειρησιακής κουλτούρας να είναι ο απλούστερος, δηλαδή: πως γίνονται τα πράγματα στον εργασιακό χώρο.

Η κουλτούρα δεν είναι ομοιογενής σε όλη την επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της κατανοούν τις εταιρικές εμπειρίες, προσδιορίζουν και ερμηνεύουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, προκειμένου να μπορέσουν να ενεργήσουν αποτελεσματικά.

Ως επιχειρησιακή κουλτούρα, επιλέγεται μια ιδεατή, νοητική άποψη. Η άποψη αυτή συμβαδίζει με την έννοια της συμβολικής αλληλεπίδρασης (symbolic interactionist viewpoint), σύμφωνα με την κοινωνιολογία και την κοινωνική ψυχολογία. Η λέξη κλειδί είναι η κοινωνική ενέργεια όπως το θέτει ο Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος Max Weber, διότι τα ενδιαφερόμενα μέρη της αποδίδουν μια υποκειμενική έννοια.

Αν και η έννοια της επιχειρησιακής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με θέμα τις οργανωσιακές ιδεολογίες, πολλοί θεωρούν πως είναι ο Pettigrew (1979) που την εισήγαγε στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας. Στη δεκαετία του '80 η κουλτούρα άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών, όταν συνδέθηκε με την απόδοση της επιχείρησης.

Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά την βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

- **Τα ευρήματα (Artifacts).** Είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι.
- **Τις κοινές αξίες (Shared Values).** Είναι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις.
- **Τις βασικές παραδοχές (Basic Assumptions).** Είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στην λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα, ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς.

Ο Schein πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις βασικές παραδοχές. Τα ευρήματα μπορούν να αντικατασταθούν, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν, για παράδειγμα με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας. Η κουλτούρα της επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκειμένου να διαγνώσουν, επίσημα και ανεπίσημα, την επιχειρησιακή κουλτούρα. Εντούτοις ο Schein επισημαίνει ότι πολλές φορές η πραγματικότητα είναι διαφορετική, διότι τόσο τα ευρήματα, όσο και οι κοινές αξίες δεν είναι πάρα ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα, η οποία μπορεί και να διαφέρει από την πραγματική.

1.2 Η εξελισσόμενη μορφή στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι ένας όρος-ομπρέλα που καλύπτει ένα πλήθος ειδών επιχειρήσεων οι οποίες διαβιούν μέσα σε ένα γενικότερο οικονομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον με τοπικά μικροπεριβάλλοντα. Όπως και στη φύση, όπου, όπως εξελίσσονται οι περιβαλλοντικές συνθήκες προσαρμόζονται και τα είδη, κατά παρόμοιο τρόπο προσαρμόζονται και οι επιχειρήσεις στις αλλαγές που σημειώνονται στα περιβάλλοντα. Άλλα είδη μεγαλώνουν και ευδοκιμούν, άλλα φθίνουν και εξαφανίζονται. Ο νόμος της φύσης που λέει ότι όποιος δεν προσαρμόζεται, εξαφανίζεται, έχει εφαρμογή και στη Ναυτιλία. Η ναυτιλία συναποτελείται από έναν αριθμό διαφορετικών επαγγελματιών τα οποία έχουν ως κοινό παρονομαστή το ότι χρησιμοποιούν πλοία για την δημιουργία εισοδηματικών ροών. Το επάγγελμα που ασκεί για παράδειγμα ο μεταφορέας κοντέινερ σε τακτικές γραμμές ουδεμία σχέση έχει με αυτό του μεταφορέα προϊόντων πετρελαίου και αυτό με εκείνο του εμπλεκόμενου σε μεταφορές κατεψυγμένων. Διαφορετικά φορτία, διαφορετικές αγορές, διαφορετικές απαιτήσεις, διαφορετικοί πελάτες. Όμως, το γεγονός και μόνο ότι χρησιμοποιούνται πλοία για αυτούς τους σκοπούς αρκεί για να παραπέμπει σε ανάγκες για γνώσεις στα ίδια γνωστικά πεδία:

- Ναυλώσεις
- Αγοραπωλησίες
- Ασφάλειες & P&I
- Επισκευές
- Ναυσιπλοΐα
- Νηογνώμονες
- Πράκτορες
- Φορτοεκφορτώσεις
- Διεθνείς συμβάσεις
- Πληρώματα
- Αξιοπλοΐα
- Ασφαλίσεις
- Προστασία του περιβάλλοντος

Κατά συνέπεια, πάρα το γεγονός ότι το εμπορικό μέρος μπορεί να διαφέρει πολύ, αυτός που μαθαίνει καλά ναυτιλία γίνεται ένας επαγγελματίας που μπορεί σχετικά εύκολα να αλλάξει, αν χρειαστεί, κλάδο υπό την προϋπόθεση ότι έχει την διάθεση να διαβάσει και να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες του νέου αντικειμένου. Μια έρευνα που πραγματοποίησε η BIMCO το 1999 κατέδειξε ότι το 30% των πλοιοκτητών που ήταν μέλη της είχαν κατά μέσον όρο τρία μόνο πλοία. Σημειωτέον ότι ο ανωτέρω οργανισμός συγκεντρώνει ως μέλη παραδοσιακές εταιρείες της Δύσης, οπότε θεωρείται βέβαιο ότι σε πραγματικό επίπεδο το ποσοστό αυτό είναι πολύ μεγαλύτερο.

Αυτό μας οδηγεί στο πρώτο συμπέρασμα. Ο χώρος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων διεθνώς δεσπόζεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς να σημαίνει αυτό ότι αυτές διαχειρίζονται υποχρεωτικά και την πλειοψηφία των πλοίων.

Σαν γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, και τα εξής:

1. Υψηλά πάγια έξοδα ανά πλοίο (3.3 άτομα ανά πλοίο, έναντι 1.9 των μεγάλων)
2. Συγκέντρωση πολλών αρμοδιοτήτων σε λίγα άτομα
3. Έλλειψη συντονισμού στην προσφορά tonnage με αποτέλεσμα μακροχρόνια πλεονάσματα
4. Μακρύτερες περίοδοι χαμηλών εσόδων ως εκ του ανωτέρω λόγου.

Οι εταιρείες αυτές είναι εν γενεί αργότερες στην υιοθέτηση προηγμένου λογισμικού στη διαχείριση και τείνουν να αναθέτουν – εξ ανάγκης- ένα μέρος των εργασιών τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μικρές εταιρείες χρησιμοποιούσαν προ τετραετίας συνδεδεμένα συστήματα μεταξύ πλοίου και γραφείου (on-line) σε ποσοστό 25% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες ήταν 70%.

Ενώ οι εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων προσανατολίστηκαν τα τελευταία χρόνια προς τον καταναλωτή προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες του- για παράδειγμα door to door services- και οι μεγάλοι μεταφορείς χύδην φορτίων οργανώθηκαν σε bulk pools, οι παραδοσιακοί μικρομεσαίοι βρέθηκαν στο μέσον και σε σημαντική αδυναμία να ανταγωνιστούν. Το φαινόμενο αυτό, που έχει ονομαστεί από τον Michael Porter « η κατάρρευση του μέσου», συμβαίνει κατά κανόνα σε ώριμες βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη έμπειρων πελατών.

Το αποτέλεσμα είναι βέβαια μια τάση για χαμηλή κερδοφορία η οποία παρατείνεται για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Είναι προφανές ότι υπό αυτές τις συνθήκες δεν είναι δυνατόν να αναμένει κανείς πρόοδο πέραν της συγκυριακής κερδοφορίας που θα προκύψει από σωστά υπολογισμένες πωλήσεις πλοίων που αγοράστηκαν φθηνά κατά την διάρκεια του κύκλου. Κατά συνέπεια, είναι επιτακτική η ανάγκη για συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε λιγότερες και μεγαλύτερες. Διεθνώς η τάση προς συγκέντρωση σε μεγαλύτερες εταιρείες είναι σαφής με ιδιαίτερη έμφαση στους μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων. Το 1981, οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο έλεγχαν το 32% της εμπορευματικής κίνησης. Μετά από δεκαέξι χρόνια, οι 20 πρώτες έλεγχαν το 62%, και σήμερα ακόμα υψηλότερο ποσοστό.

1.3 Η Δημόσια Εικόνα της Ναυτιλίας

Η εμπορική ναυτιλία ασκούμενη σε ευρεία κλίμακα διεθνώς είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε αρνητική δημοσιότητα. Δυστυχώς για αυτήν, η κατά κανόνα, μεγάλη δημοσιότητα που συνοδεύει ναυτικά ατυχήματα και θαλάσσιες ρυπάνσεις είναι ταυτόχρονα ιδιαίτερα επικερδής για τα τηλεοπτικά κανάλια τα οποία αντικαθιστούν με το πρόσχημα της επικαιρότητας την προβολή εκπομπών με υψηλό κόστος παραγωγής με εικόνες και ρεπορτάζ που δεν κοστίζει πάρα ελάχιστα. Συνεπώς, η αρνητική δημοσιότητα γύρω από ατυχήματα έχει μια σαφή οικονομική διάσταση για την τηλεόραση ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί μια κακή εικόνα για την ναυτιλία η οποία έρχεται μόνο στις οθόνες των σπιτιών μέσα από εικόνες καταστροφής.

Αυτό το γεγονός – σε συνδυασμό με φαινόμενα οικονομικής ανάπτυξης στην περιφέρεια- ήταν επαρκές για να τινάξει στον αέρα πολλές καμπάνιες προσέλκυσης νέων στο ναυτικό επάγγελμα στην Ελλάδα, άλλα και σε πολλά άλλα κράτη, στο παρελθόν με συνέπεια την χαμηλή προσέλευση.

Η αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των ναυτικών ατυχημάτων ξεφεύγει από τον σκοπό αυτής της ανάλυσης. Το κοινό δεν είναι σε θέση να έχει σαφή ιδέα του τι ακριβώς συνέβη, αυτό προκύπτει πολύ αργότερα μετά την ολοκλήρωση των ερευνών από τις αρχές, και όταν τα αποτελέσματα αυτών δημοσιευτούν δεν είναι πλέον καυτή επικαιρότητα, οπότε ολίγον απασχολούν τον τύπο και καθόλου τα δελτία ειδήσεων. Η δημιουργία κακών εντυπώσεων στο ευρύ κοινό οδηγεί τις κυβερνήσεις που έχουν την ευθύνη για την ναυτική ασφάλεια στην αίσθηση ότι πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες ώστε τέτοιο ατύχημα να μην επαναληφθεί.

Οι δράσεις αυτές, ευτυχώς για τη ναυτιλία κατά κάποιο τρόπο, έχουν χαρακτήρα γενικότερου προβλήματος, παίρνουν την μορφή υποβολής αιτήματος προς συζήτηση στα όργανα του ΙΜΟ τα οποία είναι αρμόδια για την παραγωγή νέων κανονισμών και την διόρθωση υφιστάμενων. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις και όταν υπάρχει η γενικότερη αίσθηση ότι τα πράγματα ξεφεύγουν από τον έλεγχο και υφίσταται σοβαρός λόγος επέμβασης εμφανίζονται Κώδικες της μορφής του ISM, STCW 95 και ISPS. Χαρακτηριστικό της κακής δημόσιας εικόνας της εμπορικής ναυτιλίας διεθνώς είναι το ότι εμφανίστηκαν δυο Κώδικες- για τον τρίτο δεν έχει ανάμιξη η δημοσία εικόνα της- μέσα σε πέντε μόλις χρόνια.

Η διεθνής κοινότητα μέσα από τον ΙΜΟ επέβαλε μέσω της SOLAS τον ISM Code. ο οποίος έλκει καταγωγή από παλαιότερη υποβολή της Νορβηγίας στον ΙΜΟ, και κύρωσε την STCW 95 σε χρόνο ρεκόρ. Σαν αποτελέσματα αυτών των δυο κωδίκων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να φαίνονται και σύντομα θα επιταθούν από το βάρος του ISPS.

Οι Κώδικες επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας στα γραφεία και στα πλοία, καθορίζοντας τα ζητούμενα άλλα αφήνοντας περιθώριο για προσαρμογή στην κάθε περίπτωση. Από αυτή την έννοια δεν αποτελούν γνήσιες μορφές συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ούτε κατά μείζονα λόγο Total Quality Systems, αλλά πλαίσια εντός των οποίων η άσκηση του επαγγέλματος, θα γίνει ασφαλέστερη και φιλικότερη προς το περιβάλλον.

Οι πρώτες ενδείξεις είναι ότι αυτό σε κάποιο σημαντικό βαθμό επιτυγχάνεται. Τα P&I Clubs έχουν καταγράψει μια συνεχιζόμενη τάση μείωσης ατυχημάτων προσωπικού και πλοίων τα τελευταία χρόνια, ενώ ο αριθμός και η σοβαρότητα των ρυπάνσεων έχει μειωθεί κατά πολύ διεθνώς, πάρα την πρόσφατη εμπειρία στην Ευρώπη με τα Erika / Prestige. Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να αγνοείται η επίδραση άλλων σημαντικών μέτρων για την τεχνική ασφάλεια των πλοίων όπως η εισαγωγή του Enhanced Survey Program και η –πρώτη- υποχρεωτική ενίσχυση υπαρχόντων Bulk Carriers.

Σημαντική υπήρξε και η συμβολή του Port State Control σε θέματα γενικότερης ναυτικής τάξεως και επιμέλειας όλων των παικτών στο ναυτιλιακό παιχνίδι (πλοίων, εταιρειών, νηογνομόνων, σημαιών, πληρωμάτων). Η εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας σε άλλες βιομηχανίες έχει αποδείξει ότι αποδίδει καρπούς στην μακρότερη περίοδο.

Οι Hendricks and Singhal αφού μελέτησαν συγκριτικά 160 βραβευμένες εταιρείες για εφαρμογή τέτοιων συστημάτων εισηγμένες στο χρηματιστήριο και 160 αντίστοιχες μη βραβευμένες για μια περίοδο δέκα ετών διαπίστωσαν ότι ενώ κατά την πρώτη πενταετία δεν υπήρξαν μετρήσιμες διαφορές, κατά την δεύτερη διαπίστωσαν κολοσσιαίες διαφορές υπέρ των πρώτων.

Ενθαρρυντικό είναι και το δεύτερο εύρημα ότι τα αποτελέσματα εφαρμογής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ήταν ακόμα καλύτερα από αυτά στις μεγάλες, ειδικά στον τομέα των εσόδων. Εν κατακλείδι, η εφαρμογή συστημάτων Εξασφάλισης Ποιότητας στη ναυτιλία – όπως και σε άλλες βιομηχανίες- έχουν ορατά αποτελέσματα στην πρόληψη ατυχημάτων και αυτό μεταφράζεται ενίοτε σε χαμηλότερα ασφάλιστρα. Από την άλλη πλευρά, η διατήρηση τέτοιων συστημάτων -κάποια εκ των οποίων έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα- έχει ένα επιπλέον κόστος το οποίο δύναται να έχει αποφασιστική επίδραση στην επιβίωση ούτως η άλλως οριακών επιχειρήσεων μικρού μεγέθους.

1.4 Περιληπτικό σκιαγράφημα του ISM Code

Η βάση του κώδικα αυτού είναι η δημιουργία και η θέση σε λειτουργία ενός συστήματος ασφαλούς διαχείρισης του οποίου η λειτουργία βεβαιώνεται από την έκδοση δυο ειδών πιστοποιητικών, ενός για το γραφείο (Document of Compliance) και ενός για το κάθε πλοίο (Safety Management Certificate). Τα πιστοποιητικά αυτά τα εκδίδει η σημαία του πλοίου, ή ο νηογνώμονας δρώντας κατ' εξουσιοδότηση αντ' αυτής.

Γραφεία που διαχειρίζονται πλοία με περισσότερες από μια σημαία, δηλαδή τα πιο πολλά, υποχρεούνται να τηρούν τόσα δικαιολογητικά όσες και οι σημαίες. Νηογνώμονες εξουσιοδοτημένοι από πολλές σημαίες δύνανται να εκδίδουν πολλαπλά δικαιολογητικά με μια μόνο επίσκεψη στο γραφείο για έλεγχο. Το κάθε SMC (Safety Management Certificate) είναι συνδεδεμένο με ένα και μόνο Document of Compliance, και αν το δικαιολογητικό αυτό ανακληθεί για κάποιο σοβαρό λόγο, για παράδειγμα σοβαρά ευρήματα κατά τη διάρκεια λιμενικού ελέγχου από την αρχή, καθίσταται αυτομάτως άκυρο και το πλοίο δεν φεύγει από το λιμάνι αν δεν εκλείψουν οι λόγοι ανάκλησης και δεν εκδοθεί νέο.

Η φιλοσοφία του συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης βασίζεται στην έγγραφη αναφορά διαχειριστικών ατελειών στην εκτέλεση διαδικασιών στο γραφείο και – κυρίως- στο πλοίο . Οι ατέλειες αυτές ονομάζονται «Nonconformities» και προβλέπονται ειδικές διαδικασίες για το πως διορθώνονται. Η επανάληψη nonconformity που έχει διορθωθεί προηγουμένως θεωρείται σοβαρό παράπτωμα. Η διαπίστωση σοβαρού παραπτώματος ονομάζεται «Major nonconformity» και δύναται να οδηγήσει στην ανάκληση του Document of Compliance της διαχειρίστριας.(Η ανάκληση του DOC είναι μια σοβαρότατη πράξη η οποία στην πραγματικότητα αποτελεί επίσημη αμφισβήτηση της ικανότητας του διαχειριστή να διαχειρίζεται πλοία.)

Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να είναι σε θέση το γραφείο να αποδείξει ότι το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης του λειτουργεί. Εφόσον οι διαχειριστικές ατέλειες :

- Εντοπίζονται εγκαίρως
- Αναφέρονται εγγράφως
- Αντιμετωπίζονται εγκαίρως
- Δεν ξανασυμβαίνουν,

τότε το σύστημα λειτουργεί .

Η υποχρέωση σε αναφορά περιλαμβάνει ατυχήματα (Accidents) και Παρ ολίγον ατυχήματα (Near Misses).

Σε περίπτωση σοβαρού ατυχήματος, η διαπίστωση από τις αρχές ότι το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης λειτουργεί αποτελεί ισχυρή ένδειξη της υπευθυνότητας του διαχειριστή και του πληρώματος και μπορεί να καταλήξει απλώς σε μια minor nonconformity. Παράλληλα, η από τρίτο διαπίστωση ότι η εταιρεία λειτουργεί σωστά αποτελεί σημαντικό νομικό επιχείρημα σε διαδικασίες καταλογισμού αστικών και ποινικών ευθυνών.

Οι nonconformities διορθώνονται με την ανάληψη διορθωτικής δράσης (Corrective Action). Η διορθωτική δράση περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Ανακάλυψη της nonconformity.
2. Αναφορά (στο τμήμα ISM ή σε άλλον αρμόδιο)
3. Εντοπισμός της βασικής αιτίας (Root cause)
4. Θεραπεία της βασικής αιτίας κατά τρόπο αποτελεσματικό
5. Διόρθωση των διαδικασιών του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης αν αυτό είναι αναγκαίο
6. Υπενθύμιση της διορθωτικής δράσης, και
7. Κοινοποίηση στα αλλά πλοία του ΣΑΔ αν έχει γενικότερο χαρακτήρα.

Η τήρηση η μη του ISM Code αποδεικνύεται από το λεγόμενο « χαρτομονοπάτι» που χαράζουν τα έγγραφα του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης. Ο Κώδικας ήδη συνεπάγεται σημαντικές νομικές προεκτάσεις στον τομέα της ευθύνης πάρα το γεγονός ότι δεν σχεδιάστηκε στον IMO με αυτό τον σκοπό.

Συγκεκριμένα, μέσα από τα αρχεία του ΣΑΔ προκύπτουν αξιολογήσιμα στοιχεία σε πολλούς σημαντικότερους παραδοσιακούς χώρους αντιδικίας στη ναυτιλία, όπως για παράδειγμα:

- Συμμόρφωση με νομούς και κανόνες κάθε είδους
- Αξιοπλοΐα
- Ασφαλιστική κάλυψη (τόσο σε ασφάλιση σκάφους/μηχανών όσο και σε ασφαλιστική κάλυψη από P&I Club)
- Ποινικές ευθύνες προσωπικού σε στεριά και θάλασσα
- Απόδειξη άσκησης προσήκουσας επιμέλειας (Due diligence) σε διαφορές πλοίου/ναυλωτή στο πλαίσιο των Κανόνων Hague Visby.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο προβλεπόμενος από τον Κώδικα ρόλος του Υπευθύνου Ασφάλειας (Designated Person Ashore) ο οποίος έχει υποχρέωση να φροντίζει ότι υπάρχει επαρκές προσωπικό και μέσα – περιλαμβανομένων και των χρήματων- για την ορθή εφαρμογή των επιταγών του. Σε ακραίες περιπτώσεις έχει αναφερθεί ότι οι ασφαλιστές έχουν τη δυνατότητα να ισχυριστούν ότι ο Υπεύθυνος Ασφάλειας επέχει τη θέση του ασφαλισμένου (Assured) κατά την έννοια του Section 39 (5) της Marine Insurance Act (1906) όπου περιγράφονται οι εγγυήσεις για την αξιοπλοΐα και ειδικότερα γίνεται υπενθύμιση της « γνώσεως περί αναξιοπλοΐας» του ασφαλισμένου.

Τα εγχειρίδια, οι αναφορές, οι εκθέσεις ελέγχου και κάθε έγγραφο σχετικό με το ΣΑΔ είναι υποχρεωτικώς παραδοτέα στις αρχές και στους αντίδικους θεωρούμενα ως “discoverable documents”. Η μη παράδοση αυτών είναι επιβαρυντικό στοιχείο κατά του διαχειριστή ή και ατόμων που εργάζονται για αυτόν επί και εκτός πλοίου.

1.5 Μετρησιμότητα επιδόσεων

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να μετρά κατά τρόπο αντικειμενικό τις επιδόσεις της θεωρείται δεδομένη στις περισσότερες βιομηχανίες του ανεπτυγμένου κόσμου. Περιέργως στη ναυτιλία δεν έχει υιοθετηθεί στον ανάλογο βαθμό σε ότι αφορά την γενική διαχείριση, πάρα το ότι ο κάθε operation manager είναι σε θέση να παραθέσει από μνήμης σειρές στατιστικών στοιχείων που αναφέρονται στα πλοία.

Όταν ο κύριος χώρος προέλευσης στελεχών των γραφείων είναι προσωπικό από τα πλοία, δεν είναι περίεργο η γνώση, αλλά και το ενδιαφέρον των στελεχών, να εστιάζεται σε αυτά και όχι τόσο στα ειδικότερα ζητήματα μάλιστα που απασχολούν το προσωπικό γραφείου σε άλλους κλάδους.

Είναι κοινό ότι για τα πλοία το γραφείο ήταν μέχρι πρόσφατα κάτι το απόμακρο στο οποίο πηγαίνει κάποιος όταν προσλαμβάνεται και όταν απολύεται. Στο μεσοδιάστημα η ανάμιξη του γραφείου στα ζητήματα του πλοίου θεωρείται μη αναγκαία, αν όχι ενοχλητική. Ο ίδιος παράγων ευθύνεται και για την επιβίωση του πυραμιδικού σχήματος διοίκησης στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις όταν τα σχήματα αυτά συναντώνται πλέον μόνο σε μικρές εταιρείες καθυστερημένων βιομηχανικών κλάδων.

Το πλοίο παραδοσιακά, αλλά και μέχρι σήμερα διοικείται κατά πυραμιδικό τρόπο. Αυτό είναι το μόνο σχήμα διοίκησης που έχουν γνωρίσει οι ναυτικοί. Πάντως, δεν πρέπει να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι οι ναυτικοί έχουν υποστεί κάποια πλύση εγκεφάλου η οποία δεν αναστρέφεται. Η νοοτροπία και οι πεποιθήσεις μπορούν να αλλάξουν με την κατάλληλη εκπαίδευση η οποία θα ιεραρχήσει τις προτεραιότητες σωστά. Αυτό όμως σε ελάχιστες περιπτώσεις γίνεται. Η εικόνα στα γραφεία έχει αρχίσει, παρ' όλα αυτά, να αλλάζει υπό την πίεση εξωτερικών παραγόντων.

Η γεωμετρική αύξηση στους κανονισμούς, με κορυφαίο γεγονός την καθολική εφαρμογή του κώδικα ISM μέσω της SOLAS, κατέστησαν αναγκαία την πρόσληψη υπάλληλων με προσλαμβάνουσες παραστάσεις από το χώρο των συστημάτων διατήρησης ποιότητας οι οποίοι δεν έχουν τις απαιτήσεις εν ενέργεια ναυτικών με πιστοποίηση STCW 95. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλές ελληνικές εταιρείες στράφηκαν σε άτομα προερχόμενα από το πολεμικό ναυτικό και το λιμενικό σώμα για να τους βοηθήσουν να οργανώσουν τα τμήματα τους ISM.

Μόνο ο χρόνος θα δείξει την ορθότητα αυτών των επιλογών μιας και οι δυο αυτοί χώροι επίσης διοικούνται κατά τρόπο πυραμιδικό, οπότε δεν μπορεί κάποιος να περιμένει μεταφύτευση μιας διαφορετικής νοοτροπίας μέσα από πρόσληψη, από αυτή που ήδη υπάρχει. Λίγες ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό είναι σε θέση να γνωρίζουν ποια είναι η εναλλαγή προσωπικού τους σαν ποσοστό (για παράδειγμα 5% επί του συνόλου των εργαζομένων ανά έτος), εάν το ποσοστό αυτό δείχνει κάποια συγκεκριμένη τάση, και αν είναι μικρότερο, μεγαλύτερο η περίπου ίσο με αυτό άλλων εταιρειών του κλάδου.

Ο λόγος που είναι σκόπιμο να μετράται και να καταγράφεται ο ρυθμός εναλλαγής του προσωπικού είναι διότι αποτελεί αδιαμφισβήτητο δείκτη δυσαρέσκειας. Η δυσαρέσκεια στο προσωπικό είναι συμφυής με χαμηλή απόδοση, αυξημένα έξοδα

εκπαίδευσης νεοεισερχομένων και κακό κλίμα συνεργασίας. Συνήθως διαπιστώνει κανείς ότι οι υποχωρούντες είναι οι καλύτεροι με αποτέλεσμα να υπάρχει μια συνεχής υποχώρηση στο επαγγελματικό επίπεδο. Οι λόγοι για τους οποίους το πυραμидικό σχήμα διοίκησης έχει απαξιωθεί έχουν σχέση με την ποιότητα και την ταχύτητα λήψεως αποφάσεων.

Η λειτουργία του πυραμидικού προτύπου βασίζεται στην ιεραρχική υποβολή αναλυτικών αναφορών προς την κορυφή της πυραμίδας, την γενική διεύθυνση. Η συμπερίληψη, η παράλειψη, στοιχείων από τις αναφορές, περιγράφουν στους επικεφαλής καταστάσεις βάσει εκτιμήσεων των υφισταμένων τους. Οι ίδιοι κατά κανόνα δεν έχουν άμεση ενημέρωση.

Αντίθετα στα οριζόντια συστήματα διοίκησης οι αναφορές περιορίζονται στην περιγραφή αποκλίσεων από το σύνθηδες (έτσι λειτουργεί και ο ISM μέσα από την αναφορά nonconformities) και είναι μικρότερες και πιο σπάνιες διότι έχουν διορθωτικό και όχι διοικητικό χαρακτήρα.

Ένα άλλο αρνητικό χαρακτηριστικό των πυραμидικών συστημάτων διοίκησης είναι η αναζήτηση υπευθύνων προς καταλογισμό ευθυνών. Είναι πολλοί οι άνθρωποι στο χώρο της ναυτιλίας που θεωρούν ότι έκαναν καλά τη δουλειά τους μόνο όταν ανακαλύψουν τον «ένοχο» και τον τιμωρήσουν, συνήθως με απόλυση. Με την μέθοδο αυτή σπανίως λύνονται προβλήματα τα οποία κατά κανόνα έχουν γενικότερο χαρακτήρα, αλλά εμφανίζεται ως κάθαρση όταν ο αρχιπλοίαρχος, για παράδειγμα, αναφέρει στο αφεντικό ότι ο ανίκανος αντλιορός απολύθηκε, οπότε όλα βαίνουν πλέον καλά στο πλοίο. Η αποκεντρωμένη αντιμετώπιση είναι διαφορετική διότι η πραγματική επίλυση του προβλήματος ενδιαφέρει άμεσα και προσωπικά τους εμπλεκόμενους.

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία στη σύγχρονη ναυτιλία

2.1 Λήψη Αποφάσεων

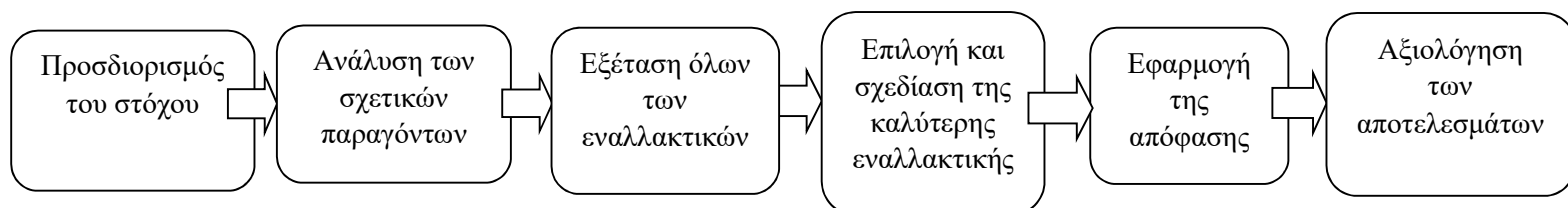
Κάθε απόφαση επηρεάζεται από μια σειρά άλλων επιμέρους αποφάσεων, όπως πότε ένα ζήτημα θεωρείται λήξαν, ποιοι θα αναμιχθούν στη λήψη μιας απόφασης και ποιες εναλλακτικές θα ληφθούν υπόψη. Αν παρθούν σωστά, σωστή θα είναι και η τελική απόφαση.

Ο χρονισμός μιας απόφασης. Τι είδους απόφαση πρέπει να πάρουμε; Ο χρόνος είναι κάτι πολύ σημαντικό. Η απόφαση πρέπει να ληφθεί αμέσως, αργότερα ή ποτέ; Το αν θα πάρουμε ή όχι μια απόφαση είναι από μόνο του μια, ίσως μοιραία, απόφαση. Αν αδρανήσουμε, μπορεί να έλθει η στιγμή που θα απαιτείται η λήψη μιας άλλης απόφασης, αλλά θα είναι ίσως πια πολύ αργά για να επανορθώσουμε. Συνήθως, όσο ταχύτερα αποφασίζουμε, τόσο καλύτερο, ακόμη και αν δεν ξέρουμε τι πρέπει να κάνουμε στην περίπτωση αυτή, ζητάμε τη βοήθεια ενός συναδέλφου ή προϊσταμένου και δρούμε ταχύτατα.

Εξέταση όλων των εναλλακτικών, ορισμένες αποφάσεις παίρνονται εύκολα. Άλλες είναι του είδους «ή αυτό ή το άλλο». Άλλες πάλι έχουν πολλές εναλλακτικές. Όταν έχουμε πολλές εναλλακτικές, ακολουθούμε μια συστηματική προσέγγιση: τις καταγράφουμε όλες και στη συνέχεια σκεφτόμαστε την αξία και τις πιθανές επιπτώσεις καθεμιάς – αν είναι απαραίτητο, ζητάμε και από τους άλλους να δώσουν ιδέες και να συγκεντρώσουν σχετικές πληροφορίες. Μετά από μια τέτοια διερεύνηση, θα μπορούμε να πάρουμε την καλύτερη απόφαση.

Στην λήψη αποφάσεων, υπάρχουν διάφοροι τρόποι βάσει των οποίων μπορούμε να ζητήσουμε την συμμετοχή άλλων στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Το σύνθησης δυτικό σύστημα είναι να συζητηθεί το θέμα και να παρουσιαστούν τα υπέρ και τα κατά των εναλλακτικών. Η ανατολική προσέγγιση ορίζει ότι ο καθένας εκφέρει την γνώμη του με τη σειρά, χωρίς περαιτέρω συζήτηση. Ανεξαρτήτως περίπτωσης, ενθαρρύνουμε τους συνομιλητές να μας εκφέρουν ελεύθερα την γνώμη τους. Κατόπιν συνοψίζουμε, επιδιώκουμε μια κάποια ομοφωνία και τελικά παίρνουμε οι ίδιοι την απόφαση.

ΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ



2.2 Ανάπτυξη της Ομαδικότητας

Μέσα σε μια ομάδα που δουλεύει σωστά παίζονται αρκετοί ρόλοι- όχι ανεξάρτητα, αλλά συλλογικά. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να αναπτύξει μια ομάδα ανθρώπων που σκέφτονται και ενεργούν συλλογικά, με τα ενδιαφέροντα τους εναρμονισμένα με αυτά της ομάδας.

Κατανομή των ρόλων. Η αποτελεσματική εργασιακή ομάδα αποτελείται από ανθρώπους που μπορούν να παίξουν αρκετούς από τους βασικούς ρόλους (αναλύονται στο σχετικό πίνακα) και οι οποίοι διαθέτουν παράλληλα τις απαραίτητες για την υλοποίηση των βασικών καθηκόντων της ομάδας δεξιότητες. Ως ηγέτης, διασφαλίζεται ότι όλοι αυτοί οι ρόλοι παίζονται κανονικά, ενίοτε και σε συνδυασμό μεταξύ τους. Φροντίζεται γενικά ο εκάστοτε ρόλος να ταιριάζει με τα ταλέντα του μέλους που θα τον αναλάβει και, αν χρειάζεται, προσφέρουμε τη σχετική εκπαίδευση.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΟΜΑΔΑΣ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ

Συντονίζει τη δουλειά της ομάδας ως ενιαίο σύνολο.

ΚΡΙΤΙΚΟΣ

Αναλύει και φροντίζει για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

Φροντίζει να γεννιούνται συνεχώς καινοτόμες ιδέες.

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

Αναλαμβάνει την ομαλή εφαρμογή των ιδεών στην ομάδα.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ

Υπεύθυνος για τις εξωτερικές επαφές της ομάδας.

ΕΠΟΠΤΗΣ

Διασφαλίζει την τήρηση υψηλών πρότυπων ποιότητας.

ΕΜΨΥΧΩΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Αναπτύσσει τα πνεύμα ομαδικότητας της δουλειάς.

Συνδυασμός δεξιοτήτων. Συνήθως, οι ομάδες λειτουργούν καλύτερα όταν κάθε μέλος τους αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο καθήκον. Εντούτοις, σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται συνδυασμός δεξιοτήτων μέσα στην ομάδα, καθώς τα μέλη της λειτουργούν καλύτερα όταν κατανοούν ο ένας τη δουλειά του άλλου. Δίνουμε χρόνο στα μέλη της ομάδας για να δουλέψουν μαζί.

Ενδυνάμωση της ομάδας. Ενδυναμώνουμε τα μέλη της ομάδας αναθέτοντας τους δουλειές στο σύνολο τους και επιτρέποντας να τη φέρουν εις πέρας όπως κρίνουν, θα πρέπει να γίνονται όμως προτάσεις για βελτιώσεις τις οποίες κρίνουμε απαραίτητες. Έτσι επιτρέπουμε να χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους και να προσφέρουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους στην ομάδα.

Οι ήδη υπάρχουσες ομάδες. Διευθύνουμε μια ομάδα που υφίσταται πριν από εμάς, αναλαμβάνουμε τον ρόλο του ηγέτη, ή η σύνθεση της ομάδας έχει γίνει για λογαριασμό μας, δεν καταλήγουμε σε βιαστικά συμπεράσματα πριν γνωρίσουμε καλά τα μέλη της ομάδας και τις ικανότητες τους. Συζητούμε με καθένα ξεχωριστά τα καθήκοντα του, τις ιδέες του και τις απόψεις του για τη δική του απόδοση. Γνωρίζουμε το χαρακτήρα και τις ικανότητες του καθένα και μοιραζόμαστε καθήκοντα, αποφασίζουμε για τυχόν απαραίτητη εκπαίδευση.

Οι αμοιβές καλής απόδοσης, μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως και οι μισθολογικές αυξήσεις, μπόνους, συμμετοχή στα κέρδη, παροχή μετοχών και αναγνώριση με τη μορφή διακοπών η επιβράβευσης. Ο σκοπός των αμοιβών είναι να δώσουν ένα κίνητρο στις ομάδες και τους εργαζομένους. Η καλή ηγεσία αναγνωρίζει επίσης στα μέλη των ομάδων το δικαίωμα να μοιραστούν τα οικονομικά και την επιτυχία τους. Αφήνουμε στους εργαζόμενους την επιλογή της μορφής των αμοιβών.

Συχνά, βέβαια τα ατομικά συμφέροντα συγκρούονται με αυτά της ομάδας. Για παράδειγμα, αν ένα άτομο ζητήσει αύξηση μισθού και εμείς του την προσφέρουμε, λογικά η ομάδα θα μάθει τι έχει συμβεί και μπορεί να υπάρχει το συναίσθημα της αδικίας, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ζημιωθεί η ομαδικότητα της δουλειάς. Δεν μπορούμε ωστόσο να αδικήσουμε ένα άτομο

εξαιτίας των αντιλήψεων των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Πρέπει σαν ηγέτες να φανούμε ειλικρινείς και να αιτιολογήσουμε την απόφαση μας και να την υποστηρίξουμε.

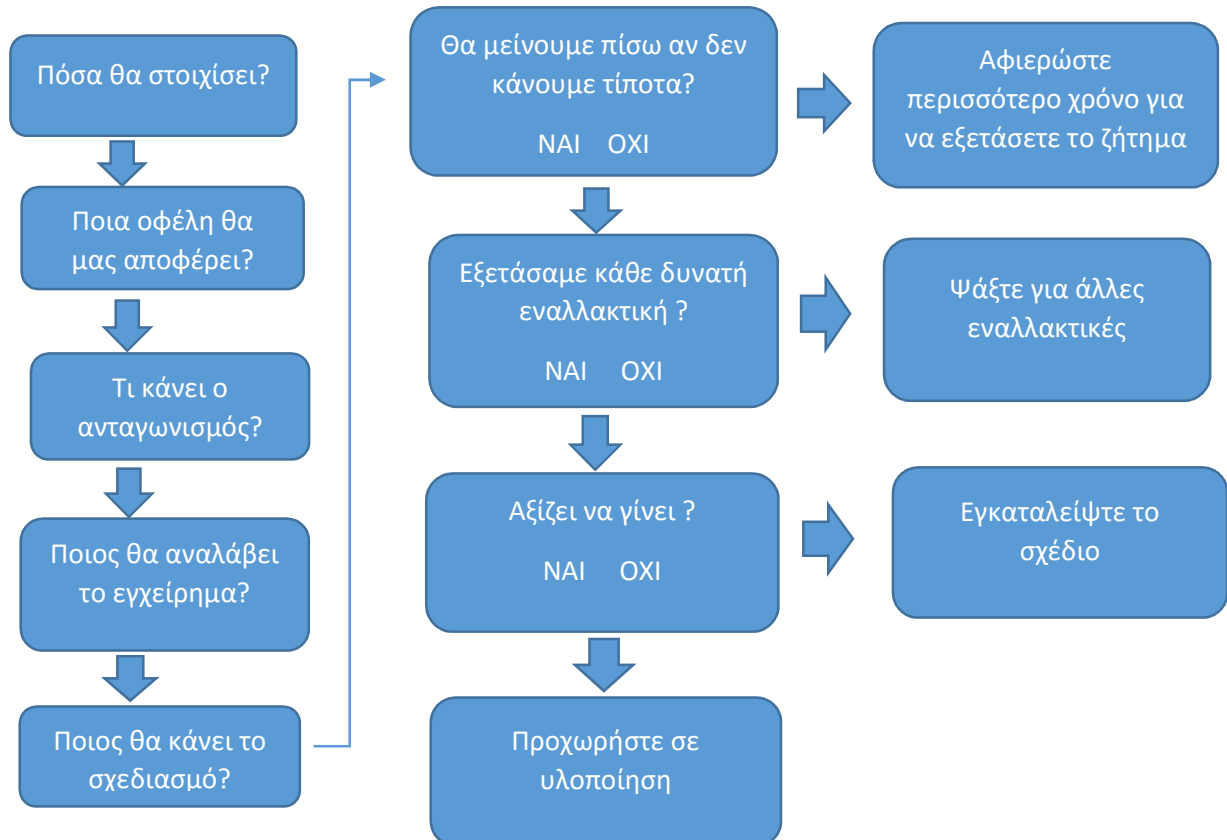
ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ		
ΑΜΟΙΒΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
<p>ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΕΙΣ Αυξήσεις στο βασικό μισθό, όχι άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοση.</p>	<p>Το μάνατζμεντ αποφασίζει αυξήσεις σε όλη τη μισθολογική κλίμακα και την κατατάσσει σε αυτήν κάθε θέση εργασίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο καθένας γνωρίζει που ακριβώς βρίσκεται από οικονομική άποψη. • Ενδέχεται να μειώσει τον ανταγωνισμό μέσα στις ομάδες.
<p>ΜΠΟΝΟΥΣ Εφάπαξ Καταβολές ποσών συνδεδεμένες με την απόδοση ή με οικονομικούς στόχους.</p>	<p>Μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως μερίδιο από τις επιτευχθείς οικονομίες, ωστόσο οι απολαβές πρέπει να βασίζονται σε ουσιαστικές μετρήσεις.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξάνει τα κίνητρα και την ικανοποίηση στη δουλειά. • Δίνει κίνητρα στο προσωπικό για περιορισμό του κόστους και αύξηση της ποιότητας.
<p>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ Ένα ορισμένο μέρος των κερδών μοιράζεται ανάμεσα στους υπαλλήλους.</p>	<p>Το μάνατζμεντ πρέπει να βρει μια δίκαιη μέθοδο κατανομής των κερδών, είτε είναι της εταιρίας είτε του τμήματος.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάαιρετος παράγοντας κινητοποίησης κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. • Δίνει στις ομάδες μια αίσθηση συλλογικότητας στη δουλειά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
<p>ΒΡΑΒΕΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ Πολλές εναλλακτικές, συμπεριλαμβανομένων επάθλων, διακοπών.</p>	<p>Μην αφήσετε να εννοηθεί ότι η υψηλή απόδοση αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπουν την επιβράβευση ομάδων ή τόμων. • Η δημόσια αναγνώριση, έστω και απλώς προφορική, δίνει κίνητρα στο προσωπικό.
<p>ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ Αμοιβές για τις επιτεύξεις των εργαζομένων, της ομάδας και της εταιρίας.</p>	<p>Επιτρέπει στο μάνατζμεντ να συνδυάσει τις ατομικές με τις εταιρικές αμοιβές, με στοιχεία συνδεδεμένα με την ομαδική δουλειά.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η ποικιλία των αμοιβών διατηρεί ζωνφό το ενδιαφέρον. • Η αναγνώριση την ομαδικής δουλειάς δίνει ώθηση στο ομαδικό πνεύμα.

2.3 Ανάλυση των προβλημάτων

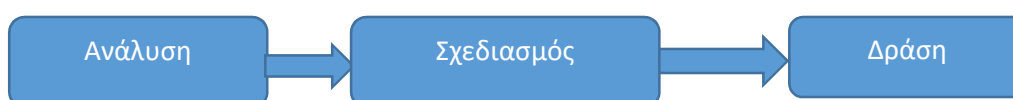
Ο όρος πρόβλημα σημαίνει κάτι που είναι δύσκολο να επιλυθεί, κάτι το περίπλοκο, που απαιτεί λύση. Αν το αντιμετωπίσουμε θετικά και το αναλύσουμε σωστά, μπορούμε να ξεπεράσουμε κάθε εμπόδιο και να δώσουμε στο πρόβλημα την ενδεδειγμένη λύση.

Η θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων. Η διεύθυνση μιας ναυτιλιακής εταιρείας θεώρησε ότι η λέξη «προβλήματα» είναι τόσο αρνητική που απαγόρευσε τελείως την χρήση της και ζήτησε από τους μανάτζερ την αντικατάστασή της με τη λέξη «ευκαιρίες». Η στάση της αυτή ήταν πολύ σωστή γι' αυτό την έχουν υιοθετήσει ναυτιλιακές και μη επιχειρήσεις. Η λέξη «πρόβλημα» στην ουσία περιγράφει την ανάγκη επιλογής μεταξύ εναλλακτικών. Αν είμαστε μπερδεμένοι, αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχουμε ξεκαθαρίσει επακριβώς τι θέλουμε να πετύχουμε ή επειδή δεν είμαστε διατεθειμένοι να δεχτούμε τη σωστή εναλλακτική, ακόμη και όταν η ανάλυση καθιστά εμφανή την καλύτερη επιλογή. Αναγνωρίζοντας αυτό το συναισθηματικό μπλοκάρισμα συχνά βοηθάμε στην εξάλειψη του προβλήματος.

Εξετάζουμε τα δεδομένα, το πρόβλημα ενίοτε είναι κάτι που παρουσιάζεται εφάπαξ. Άλλοτε, είναι επαναλαμβανόμενο, όπως το πώς θα ελέγχουμε τις λειτουργικές μας δαπάνες. Σε κάθε περίπτωση, αναρωτιόμαστε: Ποιες ερωτήσεις επιθυμώ να απαντηθούν? Γιατί δημιουργείται το ζήτημα? Αναφορικά με τον έλεγχο των δαπανών και των εργασιών χρειάζεται να απαντήσουμε και τις ανάλογες ερωτήσεις. Οι απαντήσεις αυτές θα οδηγήσουν στην καλύτερη λύση του προβλήματος.



Πρέπει να ξεπερνάμε τα εμπόδια. Συχνά, το πρόβλημα έγκειται στο ότι υπάρχει μια απόσταση ανάμεσα στο που βρισκόμαστε κι στο που θα θέλαμε να βρισκόμαστε. Το ερώτημα είναι πως θα πάμε από το σημείο Α στο σημείο Β. Ενδεχομένως να υπάρχει ένας αριθμός εμποδίων στην πορεία την οποία θέλουμε να ακολουθήσουμε, όπως η έλλειψη διαθέσιμων πόρων (πχ. άνθρωποι ή χρήματα), ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι περιοριστικοί κανονισμοί ή πολλά άλλα εμπόδια διαφόρων ειδών. Μπορούμε είτε να αναζητήσουμε τρόπους για να ξεπεραστούν τα εμπόδια, είτε να συμβιβαστούμε ως προς τον επιδιωκόμενο στόχο. Εντούτοις, είναι σημαντικό να καταρτίσουμε ένα σχέδιο δράσης για να πλησιάσουμε το στόχο μας. Μόνο οι αδύναμοι ηγέτες, έχοντας διαπιστώσει την ύπαρξη ενός εμποδίου, δεν κάνουν τίποτε για να το ξεπεράσουν.



2.3.α. Επίλυση προβλημάτων

Στο συμμετοχικό πρότυπο συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, μεγάλη σπουδαιότητα για την ολοκλήρωση του έργου έχει η έγκαιρη και αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων, που πιθανόν να προκύψουν. Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί κυρίως εκ μέρους των υπευθύνων λεπτούς χειρισμούς για την επίτευξη της πειθαρχίας. Οι αρχές που ακολουθούν προσδιορίζουν τον κατάλληλο τρόπο επίλυσης προβλημάτων εκ μέρους των υπευθύνων:

- Στις ευκαιρίες προσωπικής επικοινωνίας με τους άλλους να δίνεται προσωπικός τόνος και να μην στέκεται κάποιος σε απρόσωπους χαρακτηρισμούς.
- Αναφορά στην παρούσα κατάσταση και στην συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση και όχι επαναφορά σε λάθη και παραλείψεις του παρελθόντος, ούτε απαξιωτικές γενικεύσεις για την συμπεριφορά των συνεργατών.
- Ενθάρρυνση να αποτιμούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι με αυτοαξιολόγηση την συμπεριφορά τους.
- Κατάστρωση κοινών σχεδίων δράσεως (μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων) με τους συνεργάτες και ειδική εκ μέρους του υπευθύνου φροντίδα για την επιτυχία τους.
- Εκδήλωση έμπρακτου ενδιαφέροντος για την υλοποίηση της επίλυσης με την παρακολούθηση και την ανατροφοδότηση των σχεδίων της.
- Ο υπεύθυνος δεν πρέπει να αποδέχεται δικαιολογίες. Αυτό όμως έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση ο υπεύθυνος να είναι πεπεισμένος για τις ικανότητες των συνεργατών του και στην φάση του σχεδιασμού να έχουν ληφθεί υπόψιν οι ιδιαίτερες δεξιότητες καθενός εξ αυτών.
- Απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας και σεβασμός των βαθμών, σε όσες εργασίες υπάρχουν βαθμοί.
- Θέσπιση κανόνων συμπεριφοράς αποδεκτών από όλους και γνώση της κείμενης νομοθεσίας και έγκαιρη ενημέρωση όλων πάνω στις συλλογικές και νομικές συνέπειες κάθε ενέργειας τους.

- Υπομονή και μη εγκατάλειψη κάθε έργου και επίμονη προσπάθεια για την ολοκλήρωσή του.
- Υλοποίηση της θεωρίας των επιλογών, κατά την οποία ο υπεύθυνος παρέχει ποικίλες δυνατότητες επιλογής και ατομικής αυτορρυθμίσεως πριν την επιλογή της τελικής λύσεως της επιβολής του κυρούς.

2.4 Παροχή Υποστήριξης

Η εμπιστοσύνη είναι μεν δύσκολο να υποδομηθεί, αλλά πολύ εύκολα χάνεται. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι πολλοί άνθρωποι είναι εκ φύσεως δύσπιστοι. Κερδίστε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων σας, δείχνοντας τους πρώτοι πίστη και παρέχοντας τους υποστήριξη.

Οι ηγέτες πρέπει να αποδείξουν πρώτα οι ίδιοι την αξιοπιστία τους για να μπορεί να υποδομηθεί εμπιστοσύνη, με τα λόγια τους και τα έργα τους και στη συνέχεια να αποδεικνύουν διαρκώς ότι είναι άξιοι εμπιστοσύνης. Ακόμη και τότε, όμως μερικοί θα συνεχίσουν να πιστεύουν ότι έχετε κάποιους κρυφούς απώτερους σκοπούς. Πρέπει να αποδεικνύεται ότι είστε αξιόπιστοι και οι άνθρωποι θα σας εμπιστευτούν. Κατόπιν, κρατάμε τις υποσχέσεις μας και παίζουμε πάντα έντιμο παιχνίδι με τους ανθρώπους μας.

Η φροντίδα των ανθρώπων ενός ηγέτη είναι το πρωταρχικό του καθήκον. Φροντίζουμε λοιπόν οι συνθήκες εργασίας να είναι οι καλύτερες δυνατές και τα λογικά αιτήματα για αλλαγές και βελτιώσεις να αντιμετωπίζονται με ευαισθησία και σύνεση. Σε προσωπικό επίπεδο, συχνά λειτουργούμε ως κοινωνικοί λειτουργοί. Δεν χρειάζεται να διστάσουμε να κάνουμε εξαιρέσεις προκειμένου να βοηθήσουμε ανθρώπους που βρίσκονται σε δύσκολη κατάσταση. Δεν αφήνουμε καταστάσεις να επιδεινώνονται ρωτάμε αν αντιλαμβανόμαστε ότι κάτι δεν πάει καλά και δρούμε ανάλογα.

Τα επιτεύγματα οικοδομούν εμπιστοσύνη, οι άνθρωποι συχνά αμφιβάλλουν για την ικανότητα τους να πετύχουν ένα δύσκολο στόχο. Όταν αυτός επιτευχθεί, θα αισθανθούν καλύτερα και η αυτοπεποίθησή τους θα ενισχυθεί. Γι' αυτό το λόγο μεγιστοποιούμε αυτά τα συναισθήματα στους συνεργάτες μας πανηγυρίζοντας για τα ατομικά ή ομαδικά επιτεύγματα που έχουν πετύχει. Αν γίνουν λάθη, υποδείξτε τα, αλλά ποτέ να μην υποβιβάζετε το πρόσωπο το οποίο διέπραξε το λάθος. Ο ευσυνείδητος εργαζόμενος είναι από μόνος του αυστηρός απέναντι στον εαυτό του.

Η πιο σημαντική υποστήριξη είναι η ψυχολογική και δεν κοστίζει τίποτα για να την παρέχουμε στους συνεργάτες μας. Αν θέλουμε να πιστεύουμε πρέπει να το μεταδώσουμε αυτό στο εργασιακό μας περιβάλλον. Σε αντιπαράθεσις με εξωτερικούς παράγοντες, υποστηρίζουμε τους συναδέλφους μας στο μέτρο που το επιτρέπουν τα γεγονότα. Κάθε επίπληξη πρέπει να γίνεται κατ' ιδίαν και όχι μπροστά σε τρίτους, η υλική υποστήριξη είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Η παροχή του εξοπλισμού και των άλλων μέσων που χρειάζονται οι άνθρωποι μας για να αποδώσουν καλύτερα είναι το λιγότερο που δικαιούνται. Επιπλέον, όταν βλέπουν τον ηγέτη τους να αγωνίζεται για να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα για λογαριασμό των συναδέλφων του αισθάνονται περισσότερη εμπιστοσύνη απέναντι του.

2.5 Τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Σε ένα ενδιαφέρον άρθρο του «Scientific American – Mind» (Volume 18, No 4, 2007) οι Stephen D. Reicher, Alexander Halsam και Michael J. Platow με τίτλο «The new Psychology of Leadership» αναθεωρούν τις απόψεις, σκιαγραφώντας τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου και αποτελεσματικού Ηγέτη στη σύγχρονη εποχή

1) Από το «χάρισμα» και την επιβολή στην κατανόηση και την ταύτιση

Σύμφωνα με τη νέα θεώρηση, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να κατανοεί και να ενστερνίζεται σε μεγάλο βαθμό τις απόψεις και τις αξίες των ακολούθων του, αντί να επιχειρεί να τους επιβάλει τις δικές του με μεθόδους όπως είναι η ανταμοιβή και η τιμωρία. Πρέπει να διεισδύσει στο τι κατά βάθος επιθυμούν οι ακόλουθοι και να εγκαινιάσει και να διατηρεί με αυτούς ένα συνεχή παραγωγικό διάλογο για το πώς οι κοινές αυτές επιθυμίες και αξίες μπορούν να εμπλουτίζονται, να συγκεκριμενοποιούνται και να προωθούνται.

Η σύγχρονη ηγεσία στηρίζεται πλέον στη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη και έτσι παύει να αποτελεί μια διαδικασία «από πάνω προς τα κάτω». Στην πράξη, για να κερδίσει και να διατηρήσει την αξιοπιστία του, ο ηγέτης πρέπει να τοποθετείται μέσα στην Ομάδα και όχι από πάνω. Η επιτυχία του συνίσταται στο να θεωρείται από τα μέλη της Ομάδας ως ένας από αυτούς.

Σύμφωνα με τη νέα αυτή προσέγγιση, δεν υπάρχει κανένα προδιαγεγραμμένο σύνολο χαρακτηριστικών που να εγγυάται την καλή ηγεσία, καθόσον τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ομάδας, της οποίας πρόκειται να ηγηθεί. Ο ικανός υποψήφιος ηγέτης μπορεί (και πρέπει) να επιλέξει ποια χαρακτηριστικά του θα προβάλει προς τα μέλη της Ομάδας (χωρίς φυσικά να υποκρίνεται), ώστε να γίνει αντιληπτός και αποδεκτός ως ένας από την ομάδα αυτή, με την οποία μοιράζεται τις αντιλήψεις και τις επιδιώξεις.

Έτσι, για κάθε υποψήφιο ηγέτη υπάρχει η ιδανική συγκεκριμένη ομάδα, που του ταιριάζει, με την οποία θα υπάρχει η «πλήρης ταύτιση». Αντίστροφα, για κάθε συγκεκριμένη ομάδα υπάρχει (θεωρητικά τουλάχιστον) ο ιδανικός ηγέτης, τον οποίο και θα πρέπει η ομάδα αυτή να αναζητήσει.

Για να πείσουν τους ακολούθους τους ότι είναι σαν και τους ίδιους, πολλοί ιστορικοί ηγέτες – κυρίως εθνικοαπελευθερωτικών κινημάτων – είχαν υιοθετήσει τον τρόπο ζωής, τον τρόπο έκφραση και ομιλίας, ακόμα και τις ενδυματολογικές συνήθειες των ακολούθων – συμπατριωτών, των οποίων ηγούντο.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα υπήρξαν ο Μέγας Ινδός Ηγέτης Mohandas Karamchand (Mahatma) Gandhi, ο (εθνικο-θρησκευτικός του «αντίπαλος», με τον οποίο όμως συνεργάστηκε αρμονικά) ιδρυτής του Πακιστάν Muhammad Ali Jinnah, όπως και ο Παλαιστίνιος Ηγέτης Jasser Arafat, οι οποίοι είχαν επιλέξει να ντύνονται με τις πλέον παραδοσιακές ενδυμασίες των χωρών τους.

2) Η κοινωνική ταυτότητα της Ομάδας

Τα προηγούμενα αποτελούν τρόπον τινά τις προϋποθέσεις, δηλαδή την αναγκαία συνθήκη για να είναι κάποιος αποδεκτός, άρα και αποτελεσματικός ηγέτης μιας

Ομάδας μέσα σε δημοκρατικά πλαίσια. Παρακάτω όμως θα δειχθεί ότι αυτά και μόνο δεν είναι επαρκή.

Η Ομάδα πριν καν αναζητήσει (έστω ασυνείδητα) τον Ηγέτη, πρέπει προηγουμένως να έχει συγκροτηθεί ως Ομάδα. Και για να γίνει αυτό πρέπει να περάσει από το στάδιο της αυτοεπίγνωσης – συνειδητοποίησης των Αρχών, προβληματισμών και επιδιώξεων κάθε επιμέρους μέλους της ομάδας και στη συνέχεια στην αναγνώριση των ίδιων στοιχείων, που κάθε ξεχωριστό μέλος έχει αναγνωρίσει, ότι υπάρχουν και στα υπόλοιπα μέλη. Αυτό που ονομάζεται επίσημα και ακαδημαϊκά προσδιορισμός της Κοινωνικής Ταυτότητας της Ομάδας και που στην καθημερινή χρήση ονομάζεται «να βρούμε αυτά που μας ενώνουν».

Στο στάδιο αυτό είναι μοιραίο και αναπόφευκτο κάποια μέλη της ομάδας να βρίσκονται πιο μπροστά από άλλα και να αποτελούν έτσι κάποιους «Μίνι-Ηγέτες» ή «υπο-ομαδάρχες», βοηθώντας κάποιους άλλους να αποκτήσουν την αυτοεπίγνωση-συνειδητοποίηση και τελικά την κοινωνική ταυτότητα, που αναφέραμε προηγουμένως. Φυσικά και ανάλογα με τη φύση ή/και με το μέγεθος της ομάδας, μπορεί να μην υπάρχουν υπο-ομαδάρχες αλλά ένας και μοναδικός Ηγέτης, που θα παίζει αυτό τον ρόλο.

Οι επιμέρους ηγέτες – υπο-ομαδάρχες ή ο ένας Ηγέτης θα πρέπει φυσικά να βρίσκονται πιο μπροστά από τους υπολοίπους σε αυτοεπίγνωση και αυτό στην πράξη γίνεται με τη μεγαλύτερη μόρφωση - κατάρτιση ή και με τα άλλα χαρακτηριστικά που διαχρονικά διακρίνουν τον κάθε ηγέτη: «Χάρισμα» (προσωπική γοητεία), ευφυΐα, ικανότητα πειθούς, ευγλωττία.

Επανέρχεται έτσι η κλασική εικόνα του Ηγέτη, χωρίς ωστόσο να παραμερίζονται τα στοιχεία που επιβάλλονται από το δημοκρατικό περιβάλλον και που αναλύθηκαν παραπάνω, δηλαδή η αίσθηση των μελών της Ομάδας (που έχει ήδη αποκτήσει κοινωνική ταυτότητα) ότι ο Ηγέτης παραμένει ένας από αυτούς και η συνεχής διάθεση και προσπάθεια του Ηγέτη να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με όλα τα μέλη της ομάδας.

3) Η Ομάδα σε διατήρηση

Διαχωρίζοντας ειδικές περιπτώσεις Ομάδων (π.χ. θρησκευτικές, εθνικές ή ακόμα και ομάδες φιλάθλων μιας αθλητικής ομάδας), στις οποίες υπεισέρχονται παράγοντες «καθήκοντος», όπως η πίστη ή η εθνική συνείδηση και ποικίλα βιώματα, κάθε μέλος της Ομάδας δέχεται να παραμένει σ' αυτήν αποδεχόμενος και τον Ηγέτη της, όταν και όσο διαπιστώνει ότι η Ομάδα συνεχίζει να υπηρετεί τους σκοπούς, για τους οποίους εντάχθηκε σ' αυτήν.

Η διατήρηση της Ομάδας έτσι όπως συγκροτήθηκε, με τη συγκεκριμένη «κοινωνική συνείδηση», είναι μια όχι εύκολη διαδικασία, η οποία βρίσκεται σχεδόν αποκλειστικά στα χέρια του Ηγέτη. Τρία κυρίως πράγματα πρέπει να προσέξει ο Ηγέτης για να παραμείνει αποδεκτός και να διατηρήσει την Ομάδα των ακολούθων του.

Α) Να παραμένει προσηλωμένος στην έκφραση των Αξιών και των Στόχων της Ομάδας και να μην κάνει το δικό του παιχνίδι. Να παραμένει εκφραστής των ακολούθων του ως ένας από αυτούς, που έχει επιλεγεί για την εξυπηρέτηση της Ομάδας και όχι των δικών του προσωπικών στόχων, ένας από τους οποίους μπορεί να

είναι η διατήρησή του στη θέση του Αρχηγού. Μια τέτοια στάση μακροπρόθεσμα αποδυναμώνει την Ομάδα και θέτει σε κίνδυνο τη διατήρησή της. Αν πρόκειται για πολιτική ομάδα ή κόμμα, θα υπάρξουν αποχωρήσεις. Αν πρόκειται για Εταιρεία οι υπάλληλοι θα εργάζονται με λιγότερο ζήλο και ενθουσιασμό. Συνακόλουθα θα πρέπει να παραμένει «ένας από όλους», επικοινωνώντας συχνά και ακούγοντας με προσοχή όσους θέλουν να απευθυνθούν σ' αυτόν και να μην το παίζει «αφ' υψηλού».

Β) Αν η Ομάδα έχει κανόνες (εσωτερικό κανονισμό, καταστατικό κλπ), ο Αρχηγός πρέπει να δίνει πρώτος το παράδειγμα πιστής εφαρμογής τους. Αν γίνει αντιληπτός ότι τους παραβιάζει για διάφορους λόγους, αφ' ενός μεν οι κανόνες παύουν σταδιακά να γίνονται σεβαστοί, με ό,τι αυτό συνεπάγεται, αφ' ετέρου δε υποσκάπτεται το κύρος του ίδιου και κατά συνέπεια η διατήρηση της Ομάδας, της οποίας ηγείται.

Γ) Δικαιοσύνη και όχι διακρίσεις – εύνοιες. Ο Ηγέτης πρέπει να αποφεύγει πάση θυσία να εκδηλώνει εύνοια και διακρίσεις γιατί αυτό υποσκάπτει το ηθικό των ακολούθων. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στην επιλογή των συνεργατών του, ώστε αυτοί να τυγχάνουν της μέγιστης δυνατής αποδοχής από τους υπολοίπους. Σε ό,τι αφορά τις υλικές απολαβές (αν πρόκειται λόγου χάρη για Εταιρείες), οι αποδοχές τόσο του ίδιου όσο και των ανώτερων στελεχών δεν πρέπει να ξεπερνούν κατά πολύ αυτές των απλών υπαλλήλων. Όπως έγραφε ο Peter F. Drucker στο βιβλίο του *The Frontiers of Management* «πολύ υψηλοί μισθοί στην κορυφή διαλύουν την Ομάδα. Κάνουν τα μέλη της να βλέπουν τα υψηλόβαθμα στελέχη σαν αντιπάλους και όχι ως συναδέλφους»

4) Ο Ηγέτης μιας Ομάδας σε Κίνηση

Ο Αρχηγός μιας Ομάδας που έχει συγκροτηθεί με βάση κοινές Αρχές και επιδιώξεις, πέραν του αυτονόητου καθήκοντος για διατήρηση της Ομάδας, που αναλύθηκε προηγουμένως, έχει την ευθύνη για την ενδυνάμωση της Ομάδας, που συνίσταται στην επέκτασή της και διάδοση των Αρχών της, καθώς και για την υλοποίηση των επιδιώξεων της Ομάδας.

Στον στόχο αυτό – ανάλογα με τη φύση της Ομάδας προφανώς – και με δεδομένη την πολυπλοκότητα των σύγχρονων δεδομένων και προκλήσεων, σπάνια μπορεί να αντεπεξέλθει μόνος του. Κατά συνέπεια, μια θεμελιώδης ιδιότητα ενός επιτυχημένου Ηγέτη είναι η κινητοποίηση των μελών της Ομάδας, κατά τρόπο ώστε κάθε μέλος της να αξιοποιήσει όλες τις γνώσεις, δεξιότητες και λοιπές του δυνατότητες

Ως εξ ορισμού και *ex officio* εκπρόσωπος της Ομάδας προς τα έξω, είναι συνήθως σε θέση να αντιλαμβάνεται κατά πόσο η όλη προσπάθεια βαίνει καλώς, ποια μέλη ανταποκρίνονται επαρκώς ή άριστα στα καθήκοντα που έχουν αναλάβει και ποια όχι, αντιδρώντας στα δεδομένα αυτά σύμφωνα με τους κανόνες που ισχύουν για την Ομάδα.

Είναι προφανές ότι, ενώ η δραστηριότητα της Ομάδας είναι συλλογική, εκείνος θα θεωρείται από τους «απέξω» ως υπεύθυνος συντονιστής, οπότε ο ίδιος θα εισπράττει ευλόγως μεγάλο μέρος από τις θετικές και τις αρνητικές κριτικές για την Ομάδα, της οποίας ηγείται και την οποία εκπροσωπεί.

Εκπροσωπώντας την Ομάδα ως σύνολο, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όταν εκφέρει απόψεις και κρίσεις, ώστε πάντα αυτές να είναι σύμφωνες με τις Αρχές, τις

επιδιώξεις και το πνεύμα της Ομάδας. Η διάκριση ανάμεσα σε «προσωπικές» ή «συλλογικές» απόψεις είναι συνήθως δυσδιάκριτη από τους «απέξω».

5) Ο Ηγέτης σε συγκρουσιακό περιβάλλον

«Ο καλός ο καπετάνιος στη φουρτούνα φαίνεται», λέει η παροιμία.

Έρχονται στιγμές, κατά τις οποίες οι «Κοινές Αρχές και Επιδιώξεις», βάσει των οποίων είχε αρχικά συγκροτηθεί η Ομάδα, τίθενται εκ των πραγμάτων σε αμφισβήτηση και μάλιστα όχι από ένα μέλος, αλλά από ολόκληρη υπο-ομάδα. Η αμφισβήτηση συνήθως αφορά είτε κάποια διαφορετική εκδοχή των Θέσεων και Επιδιώξεων από μία ή περισσότερες υπο-ομάδες, είτε μία διαφορετική άποψη για το «δέον γενέσθαι» από την Ομάδα σε μια συγκεκριμένη συγκυρία και σε σχέση με ένα σοβαρό πρόβλημα που είτε ανέκυψε αιφνιδίως είτε υπήρχε από την αρχή, αλλά δεν είχε οδηγήσει σε διάσταση απόψεων, γιατί δεν ήταν τότε επείγουσα η λύση του.

Η διαχείριση ενός παρόμοιου προβλήματος αποτελεί ευθύνη καθενός από τα μέλη της Ομάδας (εφόσον εξακολουθούν να πιστεύουν ότι ανήκουν όλοι στην ίδια Ομάδα), αλλά προφανώς βαρύνει πολύ περισσότερο τον Αρχηγό, ο οποίος καλείται να πάρει πρωτοβουλίες στα πλαίσια των κανόνων που διέπουν την Ομάδα, αλλά και επιστρατεύοντας και τη δική του δύναμη πειθούς και το κύρος του.

Η πρώτη προσπάθεια του Αρχηγού και της ηγετικής ομάδας που τον πλαισιώνει πρέπει αυτονόητα να είναι η γεφύρωση των διστάμενων απόψεων που θα οδηγήσει σε μια νέα σύγκλιση και επανατοποθέτηση της Ομάδας, αν όχι σε νέες Αρχές, τουλάχιστον σε πιο συγκεκριμένες Αρχές, που έχουν ενσωματώσει και έχουν δώσει οριστική απάντηση στο συγκεκριμένο πρόβλημα που προκάλεσε τη διάσταση.

Αν η προσπάθεια για γεφύρωση των διαφορών και συνεννόηση αποτύχει, δεν μένει παρά η ρήξη, η οποία μπορεί να προσλάβει διάφορες μορφές, ανάλογα με τη φύση της Ομάδας.

Με τον ένα ή άλλο τρόπο όμως, η Ομάδα θα πρέπει να βγει από την περιπέτεια αυτή με ένα σύνολο ανανεωμένων – επικαιροποιημένων Αρχών. Έτσι θα έχει κάνει ένα βήμα παραπέρα, θα έχει μετακινηθεί προχωρώντας και εμβαθύνοντας στις Θέσεις και Αρχές της. Αποκτώντας μια νέα Κοινωνική Ταυτότητα. Διαφορετικά, η Ομάδα οδεύει προς διάλυση.

Η ευθύνη για το αίσιο ή δυσάρεστο τέλος αυτής της συγκρουσιακής διαδικασίας είναι φανερό ότι πιστώνεται ή χρεώνεται κατά κύριο λόγο στον Αρχηγό, ο οποίος έτσι είτε θα έχει ενισχύσει το κύρος του, είτε θα έχει αποτύχει παταγωδώς και θα πρέπει να αποχωρήσει από την ηγεσία.

Οι πιο αποτελεσματικοί Ηγέτες κάτω από συγκρουσιακές καταστάσεις καταφέρνουν να επαναπροσδιορισθεί η Κοινωνική Ταυτότητα της Ομάδας, έτσι ώστε να ταιριάζει με τις πολιτικές που θέλουν να εφαρμόσουν. Για να το επιτύχουν αυτό χωρίς να εξαπατήσουν την Ομάδα και να προδώσουν τις Αρχές της, οφείλουν να αποδείξουν ότι η «νέα» Κοινωνική Ταυτότητα δεν είναι παρά μια συγκεκριμενοποίηση και εφαρμογή των Αρχών, τις οποίες οι ακόλουθοι ήδη πιστεύουν.

6) Ο δημοκρατικός Ηγέτης δεν είναι ισόβιος

Δεν χρειάζεται να επιχειρηματολογήσει κανείς για την παραπάνω θέση, όταν πρόκειται για Ηγέτη που έχει επιλεγεί από τα υπόλοιπα μέλη της Ομάδας για να τα εκπροσωπεί ως ένας από αυτούς, όπως επισημάνθηκε στην αρχή.

Σε όλα τα δημοκρατικά καθεστάτα, σε όλα τα δημοκρατικά κόμματα, αλλά και σε όλες τις σύγχρονες Εταιρείες, οι εκάστοτε Ηγέτες, Πρόεδροι, Πρωθυπουργοί κλπ. εκλέγονται με θητεία, με σαφώς καθορισμένη από τους κανόνες της Ομάδας διάρκεια. Όπου αυτό δεν συμβαίνει, υπάρχει σοβαρό δημοκρατικό έλλειμμα στην Ομάδα ή και πλήρης απουσία δημοκρατίας και νομιμοποίησης – αποδοχής του Ηγέτη από τους ακολούθους του. Συνακόλουθη προς την αρχή αυτή είναι τόσο η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του Ηγέτη όσο και η καλή λειτουργία της Ομάδας και η επιδίωξη των στόχων της.

Ο Ηγέτης που ενδιαφέρεται περισσότερο για την Ομάδα που τον ακολουθεί και λιγότερο για τον εαυτό του, θα μπορούσε σε ειδικές περιπτώσεις να θέτει την αρχηγία του υπό την κρίση των ακολούθων πριν τη λήξη της θητείας του.

Φυσικά η παραίτησή του και προκήρυξη εκλογών για νέο αρχηγό, στις οποίες θα μπορεί ή όχι να συμμετέχει, αποτελεί επίσης μια δημοκρατικά αποδεκτή πρακτική.

Επίλογος

Έχει λεχθεί (όχι εντελώς άδικα) ότι η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζεται από έλλειψη μεγάλων Ηγετών.

Στο θέμα αυτό οφείλουμε να ξεχωρίσουμε δύο εντελώς διαφορετικές κατηγορίες:

- Οι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί Ηγέτες είναι αυτοί που λίγο-πολύ έχουν αφομοιώσει και ακολουθήσει τα (επιστημονικώς τεκμηριωμένα) πρότυπα που περιγράφονται στο άρθρο. Έτσι, είναι αρκούντως αποδεκτοί και συνήθως επανεκλέγονται στο αξίωμα χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.
- Οι Μεγάλοι Ηγέτες ωστόσο είναι αυτοί που δοκιμάζονται και επιτυγχάνουν στα δύσκολα. Εκεί που απαιτούνται μεγάλες αποφάσεις (με κόστος) και μεγάλες συναινέσεις.

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία

3.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : Αρμοδιότητες, οργάνωση και στελέχωση

Είναι γνωστό ότι στους βασικούς συντελεστές παραγωγής περιλαμβάνεται και η εργασία. Ο ορθολογικότερος συνδυασμός των συντελεστών αυτών, σε σχέση φυσικά με τις συνθήκες που επικρατούν, επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στη σύγχρονη ναυτιλία.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην καλύτερη δυνατή οργάνωση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή του εργατικού δυναμικού της ναυτιλιακής εταιρίας, ώστε να καταστεί τελικά εφικτός ο άριστος συνδυασμός παραγωγικών συντελεστών στο σύνολο τους. Φυσικά υπάρχουν κι άλλες αιτίες που υπαγορεύουν την πλέον αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία.

3.1.α Τι υπαγορεύει τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία

Οι στόχοι τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση παραγωγικότητας, η παροχή σωστού και ασφαλή περιβάλλοντος εργασίας και η αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να δραστηριοποιηθούν σωστά, για να αξιολογηθούν αποτελεσματικότερα όλοι οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής. Θα μπορούσαμε πάντως να πούμε ότι η ανάγκη σωστής και αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων υπαγορεύεται ουσιαστικά από τις ακόλουθες δύο αιτίες.

- Το υψηλό εργασιακό κόστος που αντιμετωπίζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι εργασιακές δαπάνες χαρακτηρίζονται ως ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη για μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Καθώς η ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς αυξάνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριους αντιπάλους τις Φιλιππίνες και ορισμένες ακόμα ασιατικές χώρες, όπου το εργασιακό κόστος είναι πολύ χαμηλό. Γίνονται προσπάθειες για την εξεύρεση μεθόδων, ώστε η συμβολή των εργαζόμενων σε όλες τις διαδικασίες σε κάθε πλοίο μιας ναυτιλιακής εταιρείας να είναι η μέγιστη δυνατή.
- Οι αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι τελευταίες θα πρέπει να αντιδρούν άμεσα και με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι αναγκαίες αυτές αλλαγές επιβάλλονται στη συγκεκριμένη περίπτωση από το διεθνή και εθνικό ανταγωνισμό, που είναι συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της αυτοματοποίησης καθώς και της αναδιοργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και της εθνικής ή ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Διευκρινίζεται ότι οι παρατηρούμενες αλλαγές, που αναφέρονται στους εργαζόμενους, συνδέονται άμεσα με την ελεύθερη διακίνησή

τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), σε συνδυασμό με την επιτρεπόμενη αλλαγή της σύνθεσης τους(εθνικότητες, θρησκείες) στις εταιρίες, με την ανάλογη νομοθεσία που έχει θεσπιστεί, καθώς και με τις νέες επιδιώξεις και τους στόχους που θέτουν οι εργαζόμενοι, όπως αυτοί που αναφέρονται στο ελάχιστο ωράριο, τη μερική απασχόληση κλπ.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται άμεσα από όλες αυτές τις αλλαγές που συντελούνται στον ναυτιλιακό κόσμο, με συνέπεια:

- Οι νέες τεχνολογίες να καθιστούν απαραίτητη την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων, δεδομένου ότι εμφανίζονται νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές, ενώ παράλληλα καταργούνται κάποιες άλλες.
- Οι συγχωνεύσεις να έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του προσωπικού και τη γενική αναδιάρθρωση του, με τη διαφοροποίηση των χορηγούμενων αμοιβών, τη θέσπιση ειδικών νόμων που επηρεάζουν την υγιεινή και ασφάλεια κ.α.

3.1.β. Αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι με τον όρο «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» εννοούμε τις στρατηγικές και λειτουργικές εκείνες διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει μια ναυτιλιακή επιχείρηση και όχι μόνο, ώστε να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Εξυπακούεται ότι οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και, φυσικά της παραγωγικότητας της θεωρούμενης ναυτιλιακής εταιρείας. Προς την κατεύθυνση λοιπόν αυτής, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων. Ενέργεια στρατηγικής σημασίας, η οποία έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες (αριθμός, εξειδικεύσεις) σε εργατικό προσωπικό, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες των πλοίων και οι λοιποί παράγοντες, σε συνδυασμό φυσικά με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν.
- Ανάλυση της εργασίας. Πριν την επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων, θα πρέπει να μελετηθούν οι απαιτούμενες ανάγκες, αναφορικά με το έργο το οποίο θα επιτελείται, όπως επίσης και τα ανάλογα προσόντα που θα πρέπει να συγκεντρώνουν οι ενδιαφερόμενοι.
- Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων. Η εξεύρεση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η κατάλληλη αναδιοργάνωση, αναφορικά με την ενδεδειγμένη ανάπτυξη του προσωπικού, το οποίο συμβάλλει στην πληρέστερη επίτευξη των στόχων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης που πρέπει να

πραγματοποιείται για περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού και, φυσικά, αυτών που πρόκειται να προσληφθούν.

- Αμοιβές εργαζομένων. Με βάση τις δυνατότητες μιας ναυτιλιακής εταιρείας και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας, καθώς και της σχετικής νομοθεσίας, θα πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβής, κινήτρων και παροχών έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους, με απώτερο στόχο την άσκηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.
- Αξιολόγηση της απόδοσης. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται ως προς την εργασία που προσφέρουν και τις δυνατότητες τους για εξέλιξη, έτσι ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Παρόλο που η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο, η οργάνωση της διαδικασίας αποτελεί αρμοδιότητα της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.
- Εργασιακές σχέσεις. Οι κανόνες εκείνοι που διέπουν τις σχέσεις εργοδοσίας εργαζομένων και αναφέρονται κυρίως στους όρους και στη μορφή της προσφερόμενης εργασίας, σε συνδυασμό με την αμοιβή που συνεπάγεται, θα πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με τη σχετική νομοθεσία. Επισημαίνεται ότι θέματα πειθαρχίας καθώς και αντιμετώπισης παραπόνων, που σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν αιτίες αντιπαραθέσεων, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τους πλέον ενδεδειγμένους και κατάλληλους χειρισμούς.
- Η υγιεινή και ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την προβλεπόμενη από το νόμο ασφαλιστική κάλυψη, όπως επίσης και τους προβλεπόμενους όρους υγιεινής στον εργασιακό χώρο. Η πρόληψη από την πλευρά των επιχειρήσεων των επαγγελματικών κινδύνων, οι οποίοι επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, μειώνουν ταυτόχρονα και τις ενδεχόμενες οικονομικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων, υπό μορφή αποζημιώσεων.

Σημειώνεται πως όλες αυτές οι ενέργειες και διαδικασίες είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεση καθεμιάς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Έτσι, για παράδειγμα, η αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αυτή που θα τους καταστήσει ικανούς να αντεπεξέρχονται στις προκλήσεις και τις δυσκολίες που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Αντίστοιχα και αναφορικά με την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποκινούνται μέσω του συστήματος των αμοιβών που παρέχονται από την ναυτιλιακή εταιρεία, ώστε να ωθούνται στον ορθότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους.

3.1.γ. Οργάνωση και στελέχωση διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία

Η οργάνωση αναφέρεται στη διαδικασία που σχετίζεται με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και στην οργανωτική δομή που ρυθμίζει τις υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των οργάνων της ναυτιλιακής εταιρείας, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Για τον σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η μεθοδολογία εκείνη, βάσει της οποίας γίνεται ο καθορισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών της ναυτιλιακής εταιρείας. Η διαδικασία αυτή μας δείχνει πώς είναι διαμορφωμένη η διοικητική ιεραρχία. Πέραν αυτού, έχουμε και σαφή γνώση των αρμοδιοτήτων των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας, καθώς επίσης και των συγκεκριμένων μονάδων που ανήκουν στα διάφορα τμήματα. Έτσι, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις των διοικητικών οργάνων, οπότε γίνονται άμεσα αντιληπτές οι σχέσεις προϊσταμένων- υφιστάμενων, καθώς και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων.

Η επιλογή της δομής που είναι κατάλληλη για την ναυτιλιακή εταιρεία και η οποία θα επιλεγεί με βάση τις ανάγκες της εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της, καθώς και από την έκταση της διοίκησης, δηλαδή τον αριθμό των υφισταμένων που θα πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να διοικεί, με τον αποτελεσματικότερο, φυσικά, τρόπο.

3.2 Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας

Τα εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν στον ναυτιλιακό κόσμο σε ετήσια βάση είναι πάρα πολλά, όπως επίσης οι ανάλογες αποζημιώσεις που καταβάλλονται. Για την αντιμετώπισή τους γίνονται σε συνεχή βάση σχετικές ενέργειες για τη θέσπιση αυστηρότερης νομοθεσίας που να βελτιώνει το βαθμό κατοχύρωσης της ασφάλειας των εργαζομένων.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν την υποχρέωση και την ευθύνη να παρέχουν ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας κι να αντιμετωπίζουν καίρια οποιουσδήποτε παράγοντες είναι επιβλαβείς για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, ώστε να μειώνουν τις πιθανότητες τραυματισμών, αναπηριών ή θανάτων, όπως για παράδειγμα πτώση του εργαζόμενου από μεγάλο ύψος, η εισπνοή επιβλαβών αερίων, ο τραυματισμός λόγω κακής λειτουργίας ενός μηχανήματος και άλλα συναφή.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, ένα ατύχημα χαρακτηρίζεται εργατικό όταν οφείλεται σε κάποιο βίαιο και όχι αναπάντεχο συμβάν κατά την εκτέλεση της εργασίας, που να καθιστά ανίκανο τον εργαζόμενο και να εργαστεί για ένα διάστημα μεγαλύτερο των τριών εργάσιμων ημερών.

3.2.α. Ορισμένα βασικά που σχετίζονται με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας

Κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν εδώ ορισμένες πρωτοβουλίες της ΕΕ προς την κατεύθυνση αυτή, όπως είναι το άρθρο 118^A της ενιαίας ευρωπαϊκής πράξης, που ορίζει σαφώς την υποχρέωση όλων των κρατών-μελών να προωθούν νομικές διατάξεις και να λαμβάνουν τα απαιτούμενα μέτρα για την προστασία της Υγείας και Ασφάλειας (Υ&Α) των εργαζομένων, όπως επίσης και για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Διευκρινίζεται ότι η έκθεση των εργαζόμενων σε επαγγελματικούς κινδύνους κατά την εργασία τους είναι δυνατό να έχει σοβαρές επιπτώσεις, οι οποίες εκδηλώνονται:

- Είτε με τη μορφή εργατικών ατυχημάτων,
- Είτε με τη μορφή επαγγελματικών ασθενειών.

Σημειώνεται ότι στη χώρα μας, μέχρι την ψήφιση του Ν.1568/1985, η εργατική νομοθεσία, σχετικά με την Υ&Α των εργαζομένων, χαρακτηριζόταν από την ανυπαρξία κανόνων για το σύστημα «άνθρωπος-μηχανή-περιβάλλον», όπως επίσης και από ασάφεια των διατάξεων που προσδιορίζουν το πλαίσιο του ασφαλούς εργατικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα το περιβάλλον αυτό να διακρίνεται για τις χαμηλές προδιαγραφές του, με συνέπεια τη μείωση της παραγωγής και φυσικά της αποδοτικότητας, καθώς και την αύξηση του επαγγελματικού κινδύνου. Είναι προφανές ότι όλα αυτά είχαν μεγάλο οικονομικό και κοινωνικό κόστος για την εκάστοτε ναυτιλιακή εταιρεία και, κατ' επέκταση, για την εθνική οικονομία.

Η εναρμόνιση της χώρας μας με την Οδηγία-Πλαίσιο της ΕΕ89/391, η οποία επεκτείνει τους θεσμούς πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου σε όλες τις εταιρίες, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εργαζομένων, θέτει ως απαραίτητες προϋποθέσεις αφενός μεν την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και αφετέρου την εκπαίδευση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση των υπηρεσιών πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.

Η δημιουργία λοιπόν του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) ήρθε να καλύψει το μεγάλο αυτό κενό αναφορικά με την προστασία της Υ&Α των εργαζόμενων, μέσα από ένα πλαίσιο συνεργασίας και συναίνεσής εργοδοτών και εργαζομένων. Η δημιουργία του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. εντάσσεται στο πλαίσιο μιας σοβαρής προσπάθειας που στοχεύει:

- Στο να ξεπεραστούν οι αδυναμίες και οι ελλείψεις σε θέματα υποδομής, πληροφόρησης, ειδίκευσης, έρευνας, κατάρτισης και επιμόρφωσης.
- Στην ικανοποίηση των απαιτήσεων που προϋποθέτει η δημιουργία του ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου και η υιοθέτηση από τα κράτη-μέλη της Κοινοτικής Οδηγίας-Πλαίσιο 89/391, όπως επίσης και των άλλων οδηγιών, που ρυθμίζουν ειδικότερα θέματα της Υ&Α της εργασίας.

Επισημαίνεται ότι ο σκοπός του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. είναι μη κερδοσκοπικός και επικεντρώνεται, όπως ήδη αναφέρθηκε, στην επιστημονική και τεχνική υποστήριξη της πολιτικής για την Υγεία, την Υγιεινή και Ασφάλεια της εργασίας.

3.2.β. Το κόστος των εργατικών ατυχημάτων

Το κόστος των εργατικών ατυχημάτων μπορεί να είναι άμεσο ή έμμεσο. Άμεσο κόστος είναι το χρηματικό ποσό που δαπανάτε από τις ναυτιλιακές εταιρείες, τους ασφαλιστικούς φορείς, τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες και μερικές φορές από τους εργαζόμενους για την πληρωμή των εξόδων που συνεπάγεται ένα εργατικό ατύχημα. Τα ποσά αυτά αφορούν τα φάρμακα, τα νοσήλια, τους γιατρούς, τις αποζημιώσεις σε περίπτωση αναπηρίας, θανάτου κλπ.

Το έμμεσο κόστος δεν είναι ορατό, κι επομένως δεν είναι άμεσα μετρήσιμο. Αναφέρεται στον χαμένο χρόνο εργασίας του τραυματισμένου, στην απασχόληση ειδικευμένου προσωπικού της ναυτιλιακής εταιρείας, που θα διερευνήσει τα αίτια του ατυχήματος, καθώς και στις ζημιές που ενδεχομένως να έχουν προκληθεί. Εδώ θα πρέπει να προστεθεί και όλη η χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία που ακολουθείται σε παρόμοιες περιπτώσεις για την ενημέρωση των αρχών αναφορικά με το συμβάν.

Όπως γίνεται αντιληπτό, τις κύριες συνέπειες ενός τραυματισμού τις επωμίζεται ο εργαζόμενος κι η οικογένειά του. Οι συνέπειες αυτές μπορεί να είναι οικονομικές, αφού σε πολλές περιπτώσεις τα ταμεία και οι ασφαλιστικοί φορείς δεν καλύπτουν όλο το ποσό που δαπανάται για την ανάρρωση του εργαζόμενου, ο οποίος υποχρεούται να καλύψει μέρος των εξόδων από δικούς του πόρους. Επίσης είναι σημαντική και η ψυχολογική πίεση, η κούραση και η στενοχώρια που συνοδεύουν τέτοια περιστατικά, με συνέπεια να απορρυθμίζονται σε σημαντικό βαθμό οι ομαλοί ρυθμοί του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος του εργαζόμενου κι ενδεχομένως ορισμένων ακόμη συγγενών του.

3.2.γ. Αιτίες εργατικών ατυχημάτων

Το εργατικά ατυχήματα συμβαίνουν από τυχαία γεγονότα, από μηχανικές και φυσικές αιτίες, καθώς και από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, που έχει σχέση με ανεπιθύμητες ενέργειες από μέρους τους. Ειδικότερα:

- Τα τυχαία γεγονότα. Δεν έχουν σχέση με τον εργοδότη και διακρίνονται για τον ακούσιο χαρακτήρα τους, όπως είναι λόγου χάρη ένα τροχαίο ατύχημα κατά τη μετάβαση του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας.
- Οι ανασφαλείς συνθήκες. Έχουν σχέση με φυσικές και μηχανικές αιτίες, ένεκα των οποίων προκαλούνται τα ατυχήματα. Επεξηγηματικά αναφέρεται ότι:
 - Οι μηχανικές βλάβες έχουν σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα ο φωτισμός, ο ανεπαρκής εξαερισμός, οι διαρροές τοξικών ουσιών, ο χώρος εργασίας, οι καπνοί, τα ενδεχομένως ελαττωματικά ή μη ασφαλή μηχανήματα, τα ανεπαρκή ή ακατάλληλα μέτρα προστασίας, τα χρησιμοποιούμενα υλικά, ο λανθασμένος τρόπος αποθήκευσης υλικών κλπ.
 - Οι φυσικές συνθήκες έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας, δηλαδή κατά πόσο μονότονη ή επικίνδυνη είναι η εκτέλεση της. Με το πνεύμα αυτό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εργασία σε ένα πλοίο είναι πιο επικίνδυνη από τη γραφική εργασία. Επίσης οι συγκεκριμένες συνθήκες έχουν σχέση και με το

ψυχολογικό κλίμα, που αναφέρεται στην πίεση που έχουν οι εργαζόμενοι να εκτελέσουν μια εργασία. Φυσικά εδώ θα πρέπει να επισημανθούν οι θετικές επιπτώσεις που έχει το καλό συναδελφικό περιβάλλον. Τέλος παρατηρείται ότι μονότονες και βραδινές εργασίες προξενούν ατυχήματα σε μεγαλύτερο ποσοστό.

- Οι ανεπιθύμητες (ανασφαλείς) ενέργειες, όπου πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι γίνονται πρόξενοι εργατικών ατυχημάτων. Αυτό συμβαίνει συνήθως, γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις οδηγίες που τους δίνονται αναφορικά με τη σωστή χρησιμοποίηση των μηχανημάτων, του εξοπλισμού και των προστατευτικών μέσων. Επομένως προκαλούνται ατυχήματα, γιατί δεν τηρούνται σωστά οι καθορισμένες οδηγίες και διαδικασίες ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Επίσης συμβαίνουν τέτοιας μορφής ατυχήματα όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν υπερβολικά αργά ή γρήγορα, όταν αποσπάται η προσοχή τους, όταν ρίχνουν στο πάτωμα διάφορα επικίνδυνα υλικά και αντικείμενα, όπως λ.χ. λάδια κ.α. είναι προφανές ότι οι ανασφαλείς ενέργειες γίνονται λόγω απροσεξίας, αμέλειας ή ανεπάρκειας, ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Η τάση για ατυχήματα. Ορισμένα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο εργαζόμενος (όπως είναι η ευφυΐα, η προσωπικότητα, οι δεξιότητες, η εμπειρία κ.α.), σε συνδυασμό με τις συνθήκες εργασίας αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις αιτίες δημιουργίας ή αποφυγής ατυχημάτων. Έτσι, σε ορισμένες κατηγορίες εργασιών, έχουν θετική επίδραση η ανεπτυγμένη όραση, η πολυετής εμπειρία και άλλες ιδιαίτερες ικανότητες, όπως επίσης και η καλή ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων.

Πάντως έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος για τη δημιουργία ενός σωστού εργασιακού περιβάλλοντος και η λήψη των κατάλληλων μέτρων για την προστασία των εργαζομένων είναι πάντα μικρότερο από αυτό που θα επιβαρυνθούν οι ναυτιλιακές εταιρίες και οι σχετικοί φορείς για την αποζημίωση των εργατικών ατυχημάτων.

3.2.δ. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων- Προστασία της υγείας των εργαζομένων

Εδώ διακρίνουμε την αντιμετώπιση των τεχνικών προβλημάτων που έχουν άμεση σχέση με τον εργασιακό χώρο, καθώς και την αντιμετώπιση των ατυχημάτων που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους.

Για να αντιμετωπιστούν τα ατυχήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο, τη χρήση των μηχανημάτων και τον προστατευτικό εξοπλισμό, θα πρέπει:

- Στον εργασιακό χώρο, να τοποθετούνται ειδικά σήματα απαγόρευσης (π.χ. για κινητά τηλέφωνα, κάπνισμα κτλ.) και προειδοποίησης (π.χ. έξοδοι κινδύνου). Σημαντικό ρόλο παίζει και το περιβάλλον εργασίας, που πρέπει να είναι άνετο. Η εναλλαγή εργασίας, όπως επίσης τα διαλείμματα, μειώνουν την κόπωση και την ανία.
- Να γίνεται σωστή συντήρηση των μηχανημάτων στο πλοίο και να υπάρχουν προειδοποιητικοί λαμπτήρες, διακόπτες ασφαλείας κ.ά.
- Να παρέχεται υποχρεωτικά ο ενδεικνυόμενος προστατευτικός εξοπλισμός, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, ο οποίος πρέπει να είναι άνετος και να μην εμποδίζει τη σωστή άσκηση των καθηκόντων.

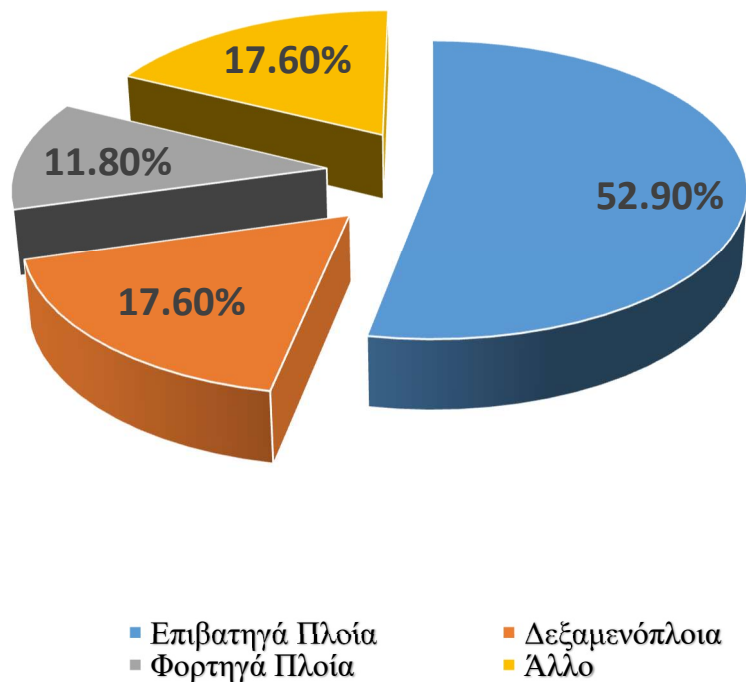
Όσον αφορά την αντιμετώπιση και πρόληψη των ατυχημάτων που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους, θα πρέπει η διοίκηση, τα στελέχη και οι υπεύθυνοι να συμβάλουν:

- Στην οργάνωση και στελέχωση τμήματος υγιεινής και προστασίας με κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό, που θα εποπτεύει τους εργαζόμενους και θα τους επιβάλει να ακολουθούν τους όρους ασφαλείας. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι η σωστή επιλογή του εργατικού προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα συντελεί ουσιαστικά στη μείωση των ατυχημάτων. Στις υποχρεώσεις του τμήματος αυτού είναι και η αντιμετώπιση όλων των κινδύνων που γίνονται αντιληπτοί, καθώς και ο προγραμματισμός των σχετικών επενδύσεων που πρέπει να γίνουν στην εταιρία. Επίσης, η καταγραφή των ατυχημάτων και των αιτιών τους συμβάλλουν στον εντοπισμό των αλλαγών, των βελτιώσεων και των μέτρων προστασίας που πρέπει να ληφθούν, με τις κατάλληλες διορθωτικές παρεμβάσεις.
- Στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού με προγράμματα ενημέρωσης σχετικά με τις αρχές ασφαλείας, ώστε να αναπτύξουν την ανάλογη συνείδηση και να εκτελούν με ασφαλή τρόπο τις εργασίες τους. Αυτή η διαδικασία βοηθά ουσιαστικά στην κατανόηση και προστασία τους από τους κινδύνους.
- Στη δημιουργία επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας, από την πλευρά των εργαζομένων, που θα εισηγείται, θα προτείνει πιθανές λύσεις, όπου υπάρχει ανάγκη, και θα φροντίζει να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας.
- Στην δημιουργία ενός υγιεινού περιβάλλοντος, που θα μειώσει την εμφάνιση των επαγγελματικών ασθενειών, όπως είναι η έκθεση των εργαζομένων σε επιβλαβείς φυσικούς παράγοντες, οι υψηλές θερμοκρασίες, ο θόρυβος, οι ακτινοβολίες και άλλα συναφή. Εκτός όμως από τους φυσικούς, υπάρχουν και

οι χημικοί παράγοντες, όπως είναι οι εύφλεκτες, τοξικές και καυστικές ύλες. Οι παράγοντες αυτοί, εκτός από τη σοβαρή καταστροφή που μπορεί να προκαλέσουν σε περίπτωση ατυχημάτων στις εγκαταστάσεις φορτοεκφόρτωσης ή σε ένα πλοίο, επιφέρουν και σοβαρές ανίατες ασθένειες στους εργαζομένους.

- Στην ανάπτυξη ειδικού, εξασκημένου προσωπικού, για την παροχή των πρώτων βοηθειών.
- Στην καθιέρωση χρηματικών βραβείων σε εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων που δεν προκάλεσαν εργατικό ατύχημα μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Κατηγορίες πλοίων που συνέβει εργατικό ατύχημα το 2015



3.3 Εργασιακές σχέσεις

Ο κανονισμός εργασίας, που περιλαμβάνει κανονιστικές διατάξεις, καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, τις σχέσεις δηλαδή που έχουν οι εργαζόμενοι με τους εργοδότες τους αναφορικά με την παροχή εργασίας, και υπογράφεται και από τις δύο πλευρές. Η τήρηση του κανονισμού αυτού είναι νομική υποχρέωση και εξασφαλίζει τα συμφέροντα της εργοδοσίας αλλά και των εργαζομένων, βοηθώντας στη δημιουργία και την ομαλή συνύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Ο όρος εργασιακές σχέσεις εκφράζει την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση ανάμεσα σε:

- α. μια ορισμένη ομάδα εργαζομένων
- β. στους εργοδότες και
- γ. στους εργασιακούς φορείς του κράτους.

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και απεργίες, την κοινωνική ασφάλιση, το χρόνο εργασίας, τις παροχές, καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή.

Στις επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχουν συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι εργοδότες αποφασίζουν για τις αμοιβές, τις παροχές, τους κανόνες εργασίας και όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό που απασχολούν. Στην αντίθετη όμως περίπτωση, όπου υπάρχουν αντιπροσωπευτικά όργανα των εργαζομένων, συντάσσονται συμφωνίες στις οποίες διατυπώνονται οι όροι και κανονισμοί, τους οποίους θα πρέπει να ακολουθούν οι δύο πλευρές. Μ' αυτό τον τρόπο, διευθετούνται οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω ομάδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι οποιοσδήποτε αντιδράσεις που προέρχονται από την πλευρά των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα απεργιακές κινητοποιήσεις και άλλες συναφείς πιέσεις από την πλευρά των εργαζομένων, ώστε να γίνουν αποδεκτά τα αιτήματά τους.

Οι δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι:

- οι συνθήκες της αγοράς εργασίας. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στις συνθήκες εκείνες που βοηθούν ή όχι στην αποτελεσματική έκβαση των απεργιακών κινητοποιήσεων των εργαζομένων.
- Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο. Ο παράγοντας αυτός αφορά το νομικό πλαίσιο βάσει του οποίου διεξάγονται οι συλλογικές διαπραγματεύσεις.

3.3.α Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον του πλοίου

Δεδομένου ότι το πλοίο δεν αποτελεί ένα συνηθισμένο εργασιακό περιβάλλον, η ναυτική εργασία έχει ιδιαιτερότητα σε σχέση με αλλά ήδη εργασίας. Συνεπώς η σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, η προτεραιότητα στην αξία της ανθρώπινης ζωής και οι ανθρώπινες σχέσεις, τόσο για το προσωπικό, όσο και για τους επιβάτες του εμπορικού πλοίου, αναδεικνύονται ως πρώτιστες επιλογές της σύγχρονης ναυτιλίας.

Επειδή από την κείμενη νομοθεσία θεωρήθηκε ανέκαθεν ότι η ναυτική εργασία διεκπεραιώνεται σε σκληρές και αντιξοές συνθήκες, συχνά υπήρχε και εξαιρετική επιείκεια των δικαστών κατά την εφαρμογή της ναυτεργατικής ναυτιλιακής νομοθεσίας.

Το ζητούμενο στις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων πάνω στο πλοίο είναι:

1. Εκ μέρους του πληρώματος, η ιεραρχική υπαγωγή στους αξιωματικούς και τον πλοίαρχο.
2. Εκ μέρους των αξιωματικών, η σαφήνεια των εντολών, κατανόηση των αναγκών του πληρώματος και η ιεραρχική υπαγωγή στον πλοίαρχο.
3. Εκ μέρους του πλοίαρχου, η μετασχηματιστική αρχηγεία και η επαρκής κατάρτιση και μετεκπαίδευση.

Η Margaret Wheatley, συγγραφέας στον τομέα οργανώσεως και διοικήσεως, πολύ εύστοχα έχει παρατηρήσει ότι σε κάθε οργανισμό η πραγματική ισχύς δημιουργείται από τις ανθρώπινες σχέσεις. Το είδος των σχέσεων και η ευχέρεια αναπτύξεως τους είναι παράγοντες πιο σημαντικοί από στόχους, ρόλους, καθήκοντα και θέσεις.

Η δυναμική της ομάδας, όπως αυτή που αναπτύσσεται σε κάθε τμήμα του πλοίου, πρέπει να ακολουθεί τους κανόνες επιτελικής οργανώσεως ενός οργανισμού. Σύμφωνα με αυτούς ο προϊστάμενος αξιωματικός τμήματος δίνει τον ρυθμό στην εργασία, σεβόμενος ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες του πληρώματος και διερμηνεύοντας τις εντολές του πλοίαρχου, ενώ το πλήρωμα συνεργάζεται και ακολουθεί τις βασικές προδιαγραφές για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.

Η διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα εξυπηρετήσεως αυτού του στόχου. Η μετασχηματιστική αρχηγεία του πλοίαρχου δοκιμάζεται στο επίπεδο των ανθρωπίνων σχέσεων, καθώς δεν αρκεί απλώς να εκτελεί « άψογα » και τυπικά τα καθήκοντα του, αλλά να είναι σε θέση να μετασχηματίζει τις εντολές σε έμπνευση και να δημιουργεί γενικό αίσθημα ασφάλειας, δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, και συναδελφικότητας.

3.4 Θέματα πειθαρχίας

Η πειθαρχία ως δύναμη, υποκινεί τα άτομα προς την τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών που θεσπίζει ο οργανισμός, καθώς και την συμμόρφωση στις αποφάσεις του. Όταν αυτό επιχειρείται να επιτευχθεί μέσω του εξαναγκασμού αναφερόμαστε στην αρνητική πειθαρχία, ενώ μέσω του αυτοπεριορισμού και του αυτοέλεγχου αναφερόμαστε στην θετική πειθαρχία. Η αξιοποίηση της θετικής πειθαρχίας αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή αντιμετώπισης των προβλημάτων προσαρμογής των ατόμων στους κανόνες συμπεριφοράς και στα πρότυπα του οργανισμού. Στην πράξη, η εφαρμογή της θετικής πειθαρχίας περικλείει την εκ μέρους των εργαζομένων αποδοχή ενός προκαθορισμένου πλαισίου αξιών, παραδόσεων και κανόνων. Για να εξασφαλιστεί ο επιζητούμενος αυτοπεριορισμός και αυτοέλεγχος του ατόμου, είναι απαραίτητο τόσο τα άτομα, όσο και οι ομάδες να ενημερώνονται πλήρως και όπου αυτό είναι δυνατόν να συμμετέχουν στην διαμόρφωση των στόχων και στο καθορισμό των προτύπων και των διαδικασιών του οργανισμού είτε απευθείας είτε διά των εκπροσώπων τους.

Η μη τήρηση των όρων του κανονισμού εργασίας από την πλευρά των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως απειθαρχία, όποτε είναι φυσικό να διατυπώνονται δυσαρέσκειες από την πλευρά των εργοδοτών.

Από την άλλη πλευρά, πειθαρχία χαρακτηρίζεται η υπακοή που δείχνουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον, αναφορικά με την τήρηση των όρων και των κανόνων, εκτελώντας τις υποχρεώσεις τους σύμφωνα με τον κανονισμό εργασίας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της ναυτιλιακής εταιρίας.

Οι ποινές που επιβάλλονται από τις ναυτιλιακές εταιρίες σε περιπτώσεις απειθαρχίας έχουν διορθωτική σημασία και δεν έχουν στόχο τους τον εργαζόμενο, άλλα τις πράξεις του. Βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του όλου συστήματος είναι η καλή γνώση των κανονισμών, τους οποίους υπογράφουν οι εργαζόμενοι και τους αποδέχονται όταν προσλαμβάνονται.

Γενικά οι ποινές που προβλέπονται για πειθαρχικά παραπτώματα των εργαζομένων στις ναυτιλιακές εταιρίες είναι η προφορική προειδοποίηση, η επίπληξη, το πρόστιμο, η προσωρινή διαθεσιμότητα άνευ αποδοχών, ο υποβιβασμός, η απόλυση και άλλα συναφή. Είναι προφανές ότι τα πειθαρχικά παραπτώματα είναι συνέπεια των παραβάσεων του κανονισμού εργασίας, που καθορίζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, και αρκετές φορές γίνονται λόγω άγνοιας των κανόνων, λόγω αδιαφορίας και δυσαρέσκειας, ακόμα και λόγω ιδεολογικής προδιάθεσης.

Μερικά από τα συνηθισμένα πειθαρχικά παραπτώματα, στα οποία υποκύπτουν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, είναι : απουσία, καθυστέρηση, αδιαφορία, αδυναμία και αποτυχία εκτέλεσης της εργασίας, ζημιές, κλοπή, καταστροφές, παραποίηση εγγράφων, ανυπακοή, αγένεια, εξύβριση, αδιαφορία και άλλα συναφή. Σημειώνεται πάντως ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει πάντα να δίνουν το καλό παράδειγμα με τη διαγωγή και τη συμπεριφορά τους.

3.4.α. Επιβολή πειθαρχικών ποινών

Αρμόδιοι για να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τήρηση των κανονισμών εργασίας και να επιβάλλουν τις ανάλογες πειθαρχικές ποινές είναι οι προϊστάμενοι. Σημειώνεται, όμως ότι αυτοί δεν ασκούν πάντα τις συγκεκριμένες υποχρεώσεις, λόγω έλλειψης εμπειρίας στην επιβολή πειθαρχίας, ελλιπή κάλυψη από την διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρίας, φόβο για το ενδεχόμενο να κλονιστούν σοβαρά οι καλές τους σχέσεις με τους συναδέλφους, ή ακόμα και των ενδεχόμενων νομικών συνεπειών.

Τα λάθη που θα πρέπει να αποφύγουν οι προϊστάμενοι, ώστε να είναι δίκαιοι και αντικειμενικοί, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Δεν θα πρέπει να δείχνουν χαλαρότητα, προσπαθώντας να διατηρήσουν καλές συναδελφικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, παραβλέποντας τα παραπτώματα των εργαζομένων.
- Επίσης δεν θα πρέπει να κάνουν κατάχρηση εξουσίας, να εκδηλώνονται παρορμητικά με θυμό και εκδικητικότητα, χωρίς αυτοέλεγχο, να μην τιμωρούν αν δεν υπάρχουν αποδείξεις και να μην μειώνουν τους υφισταμένους, κάνοντας τους παρατηρήσεις μπροστά στους συναδέλφους τους.

Για την εφαρμογή μιας δίκαιης διαδικασίας επιβολής πειθαρχικών ποινών θα πρέπει:

- Να γίνεται με την παρουσία άλλων ατόμων, και ο υπεύθυνος της διαδικασίας να έχει μάρτυρες και αναμφισβήτητα στοιχεία.
- Ο εργαζόμενος, από την πλευρά του, να γνωρίζει την κατηγορία που του προσάπτουν και να είναι ενήμερος για τη διαδικασία η οποία ακολουθείται, να έχει χρόνο να προετοιμαστεί και να έχει το δικαίωμα να τον υποστηρίξει συνάδελφος του ή εκπρόσωπος του συλλόγου εργαζομένων.
- Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ελαφρυντικά και οι διευκρινίσεις που έχει να δώσει ο εργαζόμενος, για καλύτερη διερεύνηση του όλου θέματος.
- Τέλος, η πειθαρχική ανάκριση θα πρέπει να έχει ήπιο χαρακτήρα, όπως επίσης και ο τρόπος επιβολής κάποιας ποινής. Πάντως είναι σημαντικό να υπάρχει ομοιομορφία χειρισμού και κυρώσεων, για ομοειδείς περιπτώσεις.

Ανακεφαλαίωση

Ανακεφαλαιώνοντας, η εργασία αυτή αναφέρεται στη κουλτούρα των ναυτιλιακών εταιρειών στη σύγχρονη κοινωνία, στην ηγεσία και στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Στο κεφάλαιο πρώτο συναντάμε την επιχειρησιακή κουλτούρα, σαν ορισμό, αναλύοντας τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας (πολιτική της εταιρίας). Στην εξελισσόμενη μορφή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, συναντήσαμε τους τρόπους με τους οποίους διαχωρίζεται η έννοια της ναυτιλίας μεταξύ πλοίου - εταιρίας. Στην δημόσια εικόνα, αναφερόμαστε στο τρόπο που προβάλλονται οι ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο και τι επίπτωση έχει η αρνητική τους προβολή. Όταν προβάλετε θετική εικόνα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αναπτύσσεται και η ζήτηση του επαγγέλματος, αυτό συνεπάγεται στην αύξηση του εργατικού δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ακολουθεί ένα περιληπτικό σκιαγράφημα του κώδικα ISM και η ανάλυση της ιδιαιτερότητας των ναυτιλιακών εταιριών ως προς την μετρισιμότητα των επιδόσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η ηγεσία ως προς τον τρόπο διοίκησης, διαχείρισης προβλημάτων όπως και επίλυσης τους και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να είναι σε θέση να ηγηθεί μιας οποιασδήποτε κοινωνικής και επαγγελματικής ομάδας ατόμων.

Τέλος ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο αναφερόμαστε στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη σύγχρονη ναυτιλία. Στο κεφάλαιο αυτό συναντάμε αρχικά τις αρμοδιότητες, την οργάνωση και την στελέχωση των εργαζομένων.

Ακολουθεί η υγιεινή και η ασφάλεια εργασίας η οποία εντάσσεται στο τρίτο κεφάλαιο και αναφέρεται στα μέτρα ασφαλείας που πρέπει να παρθούν στο εργασιακό περιβάλλον, για να αποφευχθούν τα εργατικά ατυχήματα, καθώς και τα μέτρα υγιεινής που χρειάζονται να τηρούνται σε αυτό. Σαν υποκεφάλαια στην υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας αναλύονται οι τρόποι βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, το κόστος των εργατικών ατυχημάτων που κάθε εργοδότης οφείλει να ελέγχει πρώτα; την ασφάλεια δηλαδή των εργαζομένων του, τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, καθώς και τρόπους προστασίας της υγιεινής.

Παρουσιάζονται οι εργασιακές σχέσεις με αναφορά στις ανθρώπινες σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον το οποίο υπάρχει σε ένα πλοίο.

Κλείνοντας ακολουθούν τα θέματα πειθαρχίας και η επιβολή πειθαρχικών ποινών σε περίπτωση ανυπακοής και μη συμμόρφωσης των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση - ναυτιλιακή εταιρία και σε ανευθυνότητάς τους.

Βιβλιογραφία

- Η αποτελεσματική Ηγεσία, εκδόσεις Σύμβουλος DK μάνατζερ, συγγραφέας Robert Heller.
- Ανθρώπινες σχέσεις, Κωνσταντίνα Κ. Παλαμιώτη, Ίδρυμα Ευγενίδου
- BUSINESS MANAGMENT, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Άννα- Μαρία Μουζά- Λαζαρίδη, εκδόσεις Κριτική.
- Albert, M.H. (2000). International HRM: Managing Diversity in the Work place. Blackwell Publishing, Inc., Oxford.
- Arnold, J., C. L. Cooper and I.T. Robertson (1991). Work psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace (3^d edition). Financial Times management, London.
- Beach, S. D. (1965). Personnel: The management of People at Work. The MacMillan Company, New York.
- Bernardin, H. J. and J. Russel (2006). Human Resource Management: An Experiential Approach. McGraw- Hill, New York.
- Bernardin, H.J. (2006). Human Resource Management (4^d edition). McGraw- Hill, New York.
- Bogardus, A. (2003). PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification Study Guide. Sybex, California.
- Brannick M. T. and Levine E. L. (2002). Job analysis. Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium. Sage Publications, Inc., New York.
- Carter, E. and F. McMahon (2005). Improving Employee Performance through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management. Kogan Page, London.
- Cascio, E. (1998). Managing Human Resources (5th edition). McGraw- Hill, London.
- Δήμου, Ν. (2003). Διοίκηση Προσωπικού (2^η έκδοση). Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Dessler, G. (2002). Human Resource Management (8th edition). Prentice Hall, New Jersey.
- Πλαίσια Λειτουργίας της Διεθνούς Εμπορικής Ναυτιλίας, σημειώσεις επι των παραδόσεων του Δρος Άλκη Κορρέ στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- AdmiraltyLaw.com : Limitation of Liability- Case Summaries
“ “ “ : Marine Insurance – Case Summaries
- Βλάχος Γ.Π. : Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Σταμούλης, 2000.
- Crump J.S. : Notes on General Average, Richards Hogg , 1981
- Det Norske Veritas: Port State Control in the Americas, 1997 Europa : Οδηγία 95/21/ΕΚ του Συμβουλίου 19.06.95
- European Parliament: Common Maritime Policy, EP and Council Decision 1692/96
- Hill, Taylor, Dickinson: “ At a Glance” Series, 1995-2001
- IMO : International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS) 1974
- IMO : International Conference on Hazardous and Noxious Substances and International Chamber of Shipping: IMO Diplomatic Conference on Arrest of Ships , ICS (99)08

- International Chamber of Shipping: Discussion paper of the Comité Maritime Internationale on the new Arrest Convention, 24th September 1998

Βιβλιογραφία μέσω Internet

- <http://www.politicaldoubts.com/reflections/item/747-o-igetis-sti-sygxroni-epoxi-kai-se-dimokratiko-perivallon>
- <https://www.academia.edu/>
- http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf , Δημήτρης Μπούστας – Διευθυντής διεύθυνσης ανάπτυξης προσωπικού Εθνικής τράπεζας της Ελλάδας