

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



**ΘΕΜΑ: ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΤΣΟΥΚΑΛΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΝΕΑ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑ

2017

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΜΑ:

«ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΤΣΟΥΚΑΛΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

Α.Γ.Μ: 3442

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότης</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</i>				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ : ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΥΛΗΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Πρόλογος.....	6
Κεφάλαιο 1° Ψυχολογία	7
1.1 Ναυτιλία : ένας ιδιαίτερος χώρος εργασίας και το ψυχολογικό αντίκτυπο στα άτομα.	7
1.1.1 Νευρώσεις και διαταραχές που βιώνουν συχνότερα οι ναυτικοί	8
1.2 Ο επιστημονικός τομέας της ψυχολογίας και ο ρόλος της στο εργασιακό περιβάλλον	21
1.2.1 Ερευνητικές προσεγγίσεις του Cooper, Locke και Smither.....	22
1.3 Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά και εισαγωγή στην Διοίκηση.....	23
1.4 Οργανωτική συμπεριφορά.....	25
1.4.1 Οι διαστάσεις της προσωπικότητας.....	25
Κεφάλαιο 2° Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	28
2.1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28
2.1.1 Η θεωρία του Parson.....	29
2.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
2.2.1 Σφαιρικό μοντέλο αξιολόγησης (360 feedback process)	31
2.2.2 Άλλοι μέθοδοι αξιολόγησης.....	32
2.3 Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	32
2.3.1 Competing Values Culture Model	33
2.3.2 Το σύστημα 4 του Likert.....	36
2.4 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management)	37
2.5 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	38
2.5.1 Πυραμίδα του Maslow προσαρμοσμένη στην πραγματικότητα του περιβάλλοντος του πλοίου	40
2.6 Η οργάνωση και διοίκηση μιας ναυτιλιακής εταιρείας	41
2.6.1 Τυπική οργάνωση Ναυτιλιακής εταιρείας	42
2.7 Στρατηγικό management	46
Κεφάλαιο 3° Η σύνθεση των πληρωμάτων και η σημασία της.....	48
3.1 Φαινόμενα - Παρατηρήσεις	48
3.1.1 Πλεονεκτήματα της καλύτερης σύνθεσης των πληρωμάτων.....	49
3.2 Τι είναι ομάδα και είδη τυπικών ομάδων	49
3.3 Ερωτηματολογία σχετικά με την επιλογή σύνθεσης των πληρωμάτων	51
3.3.1 Στοιχεία που συνθέτουν τις ομάδες πληρωμάτων	58

3.4 Τα τεστ που δημιουργήθηκαν για την θεωρία της σύνθεσης των πληρωμάτων	59
3.4.1 Πρακτικό παράδειγμα για το πώς λειτουργούν τα τεστ	66
3.4.2 Συμπεράσματα	73
Επίλογος	75
Βιβλιογραφία	76
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία.....	77

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε θέματα που αφορούν την Ψυχολογία και Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο πρώτο κεφάλαιο , αναλύονται οι επιπτώσεις που έχει η λανθασμένη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού , στην ψυχολογία των ανθρώπων και πιο συγκεκριμένα των ναυτικών που δουλεύουν αλλά και ζουν , σ' έναν ιδιαίτερα διαμορφωμένο επαγγελματικό χώρο, όπου τους φέρνει αντιμέτωπους καθημερινά με πολλές προκλήσεις. Επίσης, δίνεται έμφαση στον ρόλο που έχει η ψυχολογία στον κλάδο της Διοίκησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο , αναλύεται ο όρος και ο ρόλος της διοίκησης και κάποιες βασικές μέθοδοι που έχουν καθιερωθεί και ακολουθούνται μέχρι σήμερα , ενώ ταυτόχρονα γίνεται και η ανάλυση της οργανωτικής δομής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση και η ανάπτυξη ενός καινούργιου θεωρητικού, ακόμα, μοντέλου, που αφορά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη σύνθεση των πληρωμάτων , για να μειωθούν κάποια δυσάρεστα γεγονότα που έχουν τις ρίζες τους στην κακή συνοχή της ομάδας, από τελείως αντικρουόμενους χαρακτήρες.

Abstract

In the following graduation thesis, subjects of psychology and human resource management, will be discuss. In the first chapter, we will focus on the consequences of the false management on the human resource segment, especially on human psychology and more specific to the seafarers that live and work in a specially design work place that puts them in face with many challenges every day. Moreover, the role of psychology upon the management branch, will be pin pointed. As we proceed to chapter two, the term and the role of management will be quoted, as long as some of the basic methods that have been established and are still been followed up until today, while at the same time we will analyze the organizational structure of maritime business. Finally, at chapter three, we will present a new, theoretical still, model, that referrers to a more efficient composition of crew, in order to achieve a reduction of many unpleasant facts that have their founds in bad team cohesion, due to conflicted personalities.

Πρόλογος

Στην Ελλάδα, ο ναυτιλιακός τομέας υπάρχει και εξελίσσεται συνεχώς από αρχαιοτάτων χρόνων και η ναυτική παράδοση που έχει δημιουργηθεί μέχρι σήμερα είναι τεράστια και καθοριστική για την εξέλιξη όλης της παγκόσμιας ναυτιλίας. Παρ' όλο που η χώρα βρίσκεται σε βαθιά οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια, οι έλληνες εφοπλιστές δεν έχασαν ποτέ την ηγετική τους θέση στις διεθνείς αγορές και μάλιστα βελτιώνουν συνεχώς τη θέση τους. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες κατέχουν το 15% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου και σύμφωνα με υπολογισμό της λονδρέζικης εταιρείας Vessels Value η αξία των 4.500 συνολικά πλοίων τους ανέρχεται αυτή τη στιγμή σε 90 δισ. ευρώ.

Η συνεχής αυτή αύξηση του ελληνικού στόλου, αναγκάζει τις ναυτιλιακές εταιρείες να διευρυνθούν, και από οικογενειακές εταιρείες, τείνουν να αποκτήσουν μια πιο τεχνοκρατική δομή, που να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτό το γεγονός, προϋποθέτει την ύπαρξη σωστής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο των εργαζομένων που υπάρχουν στα ναυτιλιακά γραφεία, όσο και των ανθρώπων που εργάζονται ενεργά στην θάλασσα.

Για να καταλάβουμε την σημαντικότητα της διοίκησης, πρέπει να μελετήσουμε τα γεγονότα και τις επιπτώσεις που έχει η ανεπαρκής διοίκηση, σ' έναν χώρο μάλιστα που είναι αρκετά εύθραυστος λόγω των συνθηκών που επικρατούν. Η αίσθηση της μοναξιάς, οι λογομαχίες, το εργασιακό bullying και η απομόνωση είναι μερικές συνθήκες που μπορούν να επικρατήσουν στο περιβάλλον ενός πλοίου αν δεν υπάρχει σωστή διοίκηση αλλά και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος.

Επομένως, καταλαβαίνουμε ότι και ο κλάδος της ψυχολογίας παίζει βασικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Γνωρίζοντας κάποια βασικά πράγματα για τα ψυχικά νοσήματα, είναι δυνατόν τα μέλη του πληρώματος να αναγνωρίζουν κάποια σημάδια ψυχικών διαταραχών στους συναδέλφους τους, πριν η κατάσταση φτάσει στο απροχώρητο, και να παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα. Η μη ύπαρξη τέτοιων γνώσεων, έχει οδηγήσει πολλές φορές ναυτικούς στην αυτοκτονία, στην ανθρωποκτονία ή ακόμα και στην καταφυγή στο αλκοόλ και στις εξαρτησιογόνες ουσίες, με αποτέλεσμα να θέσει σε κίνδυνο τόσο τον εαυτό του, όσο και την ασφάλεια του πλοίου και των υπόλοιπων μελών του πληρώματος.

Παρακάτω, στο πρώτο κεφάλαιο, γίνονται αναφορές στα σχετικά ψυχικά νοσήματα, στα αίτια που τα προκάλεσαν αλλά και στον τρόπο αντιμετώπισης τους.

Κεφάλαιο 1^ο

Ψυχολογία

1.1 Ναυτιλία : ένας ιδιαίτερος χώρος εργασίας και το ψυχολογικό αντίκτυπο στα άτομα.

Ο χώρος της ναυτιλίας αποτελεί έναν ιδιαίτερο χώρο εργασίας, όσο αφορά τα μέλη που επανδρώνουν τα πλοία της εκάστοτε εταιρείας. Το επάγγελμα του ναυτικού αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες και προκλήσεις καθημερινά, με αποτέλεσμα κάποιες φορές να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους. Εδώ συναντάμε έναν ιδιαίτερο ορισμό, το Maritime psychology, δηλαδή την μελέτη και την πρακτική της αλληλεπίδρασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς με την θάλασσα (the study and practice of the interplay between human behavior and maritime environment).

Ο παραπάνω ορισμός δημιουργήθηκε ύστερα από την μελέτη των ατόμων που εργάζονται σε εμπορικά πλοία, κατά την διάρκεια των ταξιδιών τους. Από την μια, από πολλούς η εμπειρία του ταξιδιού βιώνεται ως κάτι το συναρπαστικό, με πολλά ερεθίσματα και γνώσεις που λαμβάνονται καθημερινά. Από την άλλη όμως, η δουλειά γίνεται πολλές φορές αγχώδης, οι καταστάσεις που προκύπτουν είναι πολύπλοκες, υπάρχει έντονη κόπωση και μοναχικότητα. Όσο περίεργο και να φαίνεται για κάποιους, η υγιή κατάσταση είναι να συνυπάρχουν και τα δύο ταυτόχρονα, αλλά αρμονικά πλεγμένα μεταξύ τους γιατί αν μια από τις δύο πλευρές υπερτερήσει θα αρχίσουν να δημιουργούνται διάφορες ανεπιθύμητες καταστάσεις όπου μπορούν να οδηγήσουν ακόμα και σε σοβαρά ψυχικά νοσήματα.

Τα ψυχικά νοσήματα είναι ένα μοτίβο σκέψης ή συμπεριφοράς, ή μια ανωμαλία η οποία προκαλεί πόνο ή και ανικανότητα. Η ψυχική ασθένεια καθορίζεται γενικά από ένα συνδυασμό του πώς ένα άτομο αισθάνεται, ενεργεί, σκέπτεται ή αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα. Στα ψυχικά νοσήματα υπάρχει ένας βασικός διαχωρισμός μεταξύ δύο ομάδων προβλημάτων ψυχικής υγείας, τις νευρώσεις (σήμερα ονομάζονται συνηθέστερα διαταραχές) και τις ψυχώσεις. Οι νευρώσεις δεν αποδιοργανώνουν την προσωπικότητα, ούτε αποκόπτουν την επικοινωνία της με την πραγματικότητα και δεν συνοδεύονται από ψευδαισθήσεις, χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν απ' τις ψυχώσεις.

1.1.1 Νευρώσεις και διαταραχές που βιώνουν συχνότερα οι ναυτικοί

Παρακάτω θα μελετήσουμε ορισμένες νευρώσεις ή διαταραχές, όπου έχει διαπιστωθεί ότι βιώνουν συχνότερα οι ναυτικοί.

A) Άγχος και αγχώδης διαταραχές (stress or anxiety disorder)

Το άγχος είναι το πιο συχνό φαινόμενο που επικρατεί σε άτομα που εργάζονται σε εμπορικά πλοία. Πηγές εργασιακού άγχους μπορούν να αποτελέσουν μια σειρά από παράγοντες που σχετίζονται είτε με το σχεδιασμό και την οργάνωση της εργασίας, είτε με το περιεχόμενό της, είτε με το περιβάλλον εργασίας, είτε με τον ίδιο τον εργαζόμενο. Οι απαιτήσεις που συνεχώς αυξάνονται, η κοινωνική αποξένωση, η ρουτίνα, οι δύσκολες συνθήκες εργασίας, η δυσκολία στην επικοινωνία λόγω της πολυεθνικότητας και ο μειωμένος αριθμός του προσωπικού, είναι μόνο μερικοί από τους λόγους για τους οποίους αυξάνονται συνεχώς τα σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα λόγω στρες. Επιπλέον, οι προσωπικές διαφωνίες, οι πολιτικές και πολιτισμικές διαφορές, οικογενειακά ή προσωπικά προβλήματα, η νοσταλγία, η αυξημένη πίεση, το μη φιλικό περιβάλλον και οι άστατες ώρες εργασίας που απορρυθμίζουν το βιολογικό ρολόι σε συνδυασμό με τα προηγούμενα προκαλούν τα εξής προβλήματα :

- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- Έλλειψη κινήτρου
- Το άτομο γίνεται ευέξαπτο και κάνει απρόσεκτα λάθη κατά την διάρκεια της εργασίας του.
- Δεν δίνει την πρέπουσα προσοχή κατά την διάρκεια της βάρδιας του , ενώ κατηγορεί τους άλλους για τα λάθη του.
- Νιώθει έντονη κόπωση και ατονία.
- Σε περιπτώσεις , που το άγχος είναι συνεχόμενο και έντονο παρατηρείται ορισμένες φορές υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ και χρήση ουσιών, παρότι απαγορεύονται αυστηρά τέτοιου είδους πράξεις.
- Το άτομο γίνεται μοναχικό και απόμακρο από τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος.
- Επιβάρυνση της σωματικής και ψυχικής του υγείας
- Εκνευρισμός, αδυναμία χαλάρωσης και συγκέντρωσης
- Δυσκολία λογικής σκέψης και λήψης αποφάσεων
- Θυμός, κούραση, απογοήτευση, απόγνωση
- Χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα

- Κακές σχέσεις με συναδέλφους
- Διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Αν το άγχος βιώνεται συχνά και για μεγάλα χρονικά διαστήματα τότε δεν μας κάνει μόνο να αισθανόμαστε άσχημα συναισθηματικά, αλλά μπορεί και να επιδεινώσει ορισμένες νόσους. Έρευνες έχουν υποδείξει πολλά προβλήματα υγείας να συνδέονται με το στρες. Το στρες φαίνεται να επιδεινώνει ή να αυξάνει τον κίνδυνο παθήσεων όπως η παχυσαρκία, η καρδιοπάθεια, η νόσος Alzheimer, ο διαβήτης, η κατάθλιψη, το άσθμα, τα προβλήματα στο πεπτικό και να προκαλεί πρόωρο θάνατο.

Γενικότερα, ως άγχος ορίζεται μια διάχυτη και δυσάρεστη αίσθηση έντασης και αμηχανίας, η οποία συνοδεύεται από συμπτώματα όπως πονοκέφαλοι, εφίδρωση, αίσθημα παλμών, βάρος στο στήθος, αίσθημα δύσπνοιας, στομαχική δυσφορία κ.α. Το άγχος κατηγοριοποιείται σε τρεις κατηγορίες, στο φυσιολογικό άγχος, που πρέπει να έχουμε όταν υπάρχουν απειλητικές καταστάσεις, στο παθολογικό άγχος που είναι απρόσφορη απάντηση σε δεδομένο ερέθισμα, ενώ υπάρχει και το λεγόμενο ενδογενές άγχος, το οποίο είναι ένα μη φυσιολογικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Στο εργασιακό άγχος συναντάμε τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων: τα σωματικά, τα ψυχολογικά και τα συμπεριφορικά.

Στα σωματικά συμπτώματα περιλαμβάνονται: αυξημένη αρτηριακή πίεση, πονοκέφαλοι, αλλαγή καρδιακού ρυθμού και ρυθμού αναπνοής, μυϊκή υπερένταση, ναυτία, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, ορμονικές διαταραχές κ.α.

Στα ψυχολογικά συμπτώματα περιλαμβάνονται: κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, φόβος αποτυχίας, χαμηλή αυτοπεποίθηση, δυσκολία αυτοσυγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων, διαταραχές ύπνου και λήψης τροφής κ.α.

Στις συμπεριφορικές εκδηλώσεις, που είναι χαρακτηριστικές του εργασιακού άγχους, ανήκουν: οι συχνές απουσίες από την εργασία, τα συχνά λάθη και ατυχήματα στο χώρο εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση ουσιών, οι προβληματικές σχέσεις με τους συναδέλφους κ.α.

Τέλος, στις αγχώδεις διαταραχές συμπεριλαμβάνονται και τα εξής : διαταραχή πανικού (με ή χωρίς αγοραφοβία, αγοραφοβία, ειδικές φοβίες, κοινωνικές φοβίες, ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή, γενικευμένη αγχώδης διαταραχή, διαταραχή οξέος στρες - διαταραχή μετά από τραυματικό στρες, αγχώδης διαταραχή που οφείλεται σε σωματική κατάσταση, αγχώδης διαταραχή που προκαλείται από ουσίες, ενώ οι πρόσφατες προσεγγίσεις καταλήγουν στο

συμπέρασμα ότι οι συνδυασμένες θεραπείες, δηλαδή ψυχοθεραπεία μαζί με φαρμακοθεραπεία, δίνουν τα καλύτερα και σε βάθος χρόνου αποτελέσματα.

Στο εργασιακό περιβάλλον του πλοίου, αυτά που μπορούν να δημιουργήσουν άγχος στον ναυτικό είναι πολλά. Αναφορικά κάποια από αυτά είναι : οι ανιαρές ή απάνθρωπες συνθήκες εργασίας όπως τα υψηλά επίπεδα θορύβου ή θερμοκρασίας, η απομόνωση του εργαζομένου, οι οσμές, ο κακός αερισμός, η διαρρύθμιση του χώρου, (π.χ. στον χώρο των επαγγελματιών υγείας βρέθηκε ότι ο μονότονος τεχνητός φωτισμός και ο κακός αερισμός προκάλεσαν αισθήματα κλειστοφοβίας), οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους ή τον πλοίαρχο, η ανάληψη ευθυνών για πρώτη φορά, η αποξένωση, η έντονη ναυτιλιακή κίνηση, οι καταστάσεις ανάγκης, η ύπαρξη τραυματικών εμπειριών και η έλλειψη εμπειρίας.

Τέλος, ένα θέμα που επίσης συνδέεται με το άγχος, έχει να κάνει με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Φαίνεται πως στις περιπτώσεις αυτές τα σημεία που πρέπει να μελετηθούν περισσότερο σε σχέση με το άγχος είναι η προσπάθεια των παλαιότερων να ενημερωθούν για τις νέες τεχνολογίες και την ορθή χρήση τους.

Επιπρόσθετα, άλλες συμπεριφορές που συνδέονται με το στρες, είναι: ☒

- **Η συναισθηματική δυσαρμονία** η οποία εμφανίζεται όταν το άτομο υποχρεώνεται να εκφράσει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται στην πραγματικότητα (Zarf και Holz (2006)). Το σύμπτωμα αυτό αφορά κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με πελάτες. Η συναισθηματική αντίθεση δε συνδέεται με την προσωπικότητα των εργαζόμενων, αλλά μάλλον αφορά τις συνθήκες εργασίας και τις απαιτήσεις του οργανισμού, ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες.

Παράδειγμα αποτελούν οι ναυτικοί που εργάζονται σε επιβατηγά πλοία ή κρουαζιερόπλοια. Σ' αυτούς τους τύπους πλοίων, οι αξιωματικοί και το πλήρωμα πρέπει να τηρούν αυστηρά την πολιτική της εταιρείας σχετικά με την συμπεριφορά τους προς τους επιβάτες. Γενικότερα, επικρατεί η αρχή ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», πράγμα που φέρνει τους εργαζόμενους αρκετές φορές σε συναισθηματική δυσαρμονία, που με την σειρά του κάτι τέτοιο προκαλεί έντονο στρες και άγχος.

- ☒ **Η βία** η βία αποτελεί μια άλλη εκδήλωση συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να έχει ως συνέπεια ακόμα και το έγκλημα (Paul & Townsend, 1998). Οι λόγοι για τον οποίους οι εταιρείες ενδιαφέρονται να γνωρίζουν την επιθετικότητα των ατόμων πριν τους προσλάβουν είναι για να έχουν μικρότερες ασφαλιστικές δαπάνες, δικαστικά πρόστιμα, καταστροφή περιουσίας, για να αποφύγουν την αποδυνάμωση του ηθικού των υπόλοιπων εργαζομένων καθώς και την αρνητική

στάση ή τη μείωση των πελατών. Ένα σημαντικό αίτιο για αυτού του τύπου τις συμπεριφορές μπορεί να είναι το στρες. Άλλες συμπεριφορές μπορεί να σχετίζονται με μορφές κακοποίησης ή παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας.

Αυτό το φαινόμενο είναι αισθητό στην ναυτιλία, γιατί λόγω του πολύ έντονου στρες ώστε για παράδειγμα να γίνει η φορτοεκφόρτωση γρήγορα και αποτελεσματικά, ο ανώτερος αξιωματικός ξεσπάει λανθασμένα στους κατώτερους του. Αποτέλεσμα αυτού είναι να πέφτει το ηθικό του πληρώματος και να γίνεται ακόμα πιο αναποτελεσματικό, ενώ έτσι δημιουργείται και ένταση και άγχος και σ' όλα τα μέλη του πληρώματος. Γενικά, είναι ένα φαινόμενο που πρέπει να εκλείψει σε ένα τέτοιο ευαίσθητο εργασιακό περιβάλλον και γίνονται ήδη κάποιες προσπάθειες με την εφαρμογή κάποιων μεθόδων του σύγχρονου management και την ανάπτυξη της ομαδικότητας.

B) Διαταραχή του συναισθήματος ή κατάθλιψη (Depression)

Σύγχρονες έρευνες έχουν δείξει ότι σε πολλές περιπτώσεις σημαντική αιτία θανάτου των ναυτικών αποτελεί η κατάθλιψη και διάφορες άλλες ψυχικές διαταραχές που αναπτύσσονται κατά την διάρκεια της υπηρεσίας τους. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα μιας έρευνας που βασίστηκε σε 24.132 Δανούς ναυτικούς έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην εμπορική ναυτιλία, έχουν μεγαλύτερο ποσοστό θνησιμότητας σε σύγκριση με τον γενικό πληθυσμό (η αναλογία θνησιμότητας από όλα τα αίτια συνολικά είναι στο 1.43 και από ατυχήματα 3.05). Παρόλη την ύπαρξη μεγάλου ρίσκου θανατηφόρων ατυχημάτων στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας, αυτά τα ατυχήματα αφορούν μόνο ένα πλεονάζον ποσοστό θνησιμότητας που παρατηρήθηκε, ενώ ταυτόχρονα τα ατυχήματα και οι ασθένειες που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας για την θνησιμότητα των ναυτικών μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες : 1) θνησιμότητα λόγω ατυχημάτων 2) θνησιμότητα λόγω ασθενειών και τρόπου ζωής 3) θνησιμότητα λόγω ψυχικών νοσημάτων (αυτοκτονία).

Επιπλέον έρευνες πάνω σ' αυτό το θέμα, επικεντρώθηκαν στα ατυχήματα που προκλήθηκαν πάνω στα πλοία διεθνής γραμμής, λόγω των δύσκολων συνθηκών και μελετήθηκαν από τον Hasen et al το 2002. Μεταξύ του συνολικού αριθμού των 1993 ατυχημάτων, 209 από αυτά είχαν ως αποτέλεσμα μόνιμη αναπηρία, και 27 ήταν θανάσιμα. Η θνησιμότητα που σχετίζεται με τα ψυχικά νοσήματα που δημιουργήθηκαν στους ναυτικούς κατά την διάρκεια της υπηρεσίας τους στα εμπορικά πλοία και πιο συγκεκριμένα στον Βρετανικό Εμπορικό στόλο από το 1976 έως το 2002, η οποία βασίστηκε σε επίσημες αναφορές θανάτου μας έδειξαν ότι στα 530 θανάσιμα ατυχήματα, ήταν 27,8 φορές υψηλότερο από το γενικό εργατικό δυναμικό της Μεγάλης Βρετανίας. Για να είμαστε ακριβής από τους 835 θανάτους που σχετίζονται με την ύπαρξη ψυχικών νοσημάτων, οι 564 προκλήθηκαν από ατυχήματα, οι 55 από αυτοκτονία, οι 17 από ανθρωποκτονία και 14 από

την υπερβολική χρήση αλκοόλ ή εξαρτισιογόνων ουσιών. Οι περιστάσεις κάτω από τις οποίες έγιναν οι υπόλοιποι 185 θάνατοι, συμπεριλαμβανομένων και των 178 που χάθηκαν στην θάλασσα ή βρέθηκαν πνιγμένοι, παρέμειναν απροσδιόριστοι. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι παρά τις βελτιώσεις στην υγεία και την ασφάλεια, οι οποίες οδήγησαν σε σημαντική μείωση των θανάσιμων ατυχημάτων στην Βρετανική εμπορική ναυτιλία τα τελευταία 90 χρόνια, το επάγγελμα του ναυτικού έχει παραμείνει ένα επικίνδυνο επάγγελμα, ενώ ταυτόχρονα τα ποσοστά της αυτοκτονίας δεν έχουν μειωθεί.

Τι ακριβώς όμως είναι η κατάθλιψη, πώς δημιουργείται και τι επιπτώσεις έχει στον άνθρωπο;



Γράφημα 1: Αιτίες θανάτων των ναυτικών στον Βρετανικό Στόλο σε περίοδο από το 1976 μέχρι το 2002.

Με τον όρο κατάθλιψη εννοούμε μια κατάσταση θλίψης και μελαγχολίας, αυτό συνήθως είναι παροδικό και μάλλον οφείλεται σε κάτι σχετικά ασήμαντο και επουσιώδες. Η κατάθλιψη διαφέρει από την Κλινική Κατάθλιψη η οποία χαρακτηρίζεται από συμπτώματα που διαρκούν πάνω από δύο εβδομάδες και είναι τόσο σοβαρά ώστε να επεμβαίνουν στην καθημερινότητα ενός ατόμου. Η κατάθλιψη αποτελεί το τέταρτο στάδιο του μοντέλου της Κιούμπλερ-Ρος για την αποδοχή του θανάτου.

Όταν κάποιος έχει κατάθλιψη συνήθως περιγράφει τον εαυτό του ως λυπημένο, απεγνωσμένο, αποθαρρυνμένο και απογοητευμένο.

Η κατάθλιψη μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που ενεργούν μόνοι τους ή και συντονισμένα. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Περιβάλλον

Αντίδραση σε καταστάσεις, όπως η απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου ή η μετακόμιση από ένα σπίτι σε ένα άλλο. Τα μονότονα περιβάλλοντα μπορεί να είναι καταθλιπτικά. Όταν κάποιος δεν μπορεί να ελέγξει το περιβάλλον του, η κατάσταση αυτή μπορεί να φέρει αισθήματα ανημποριάς. Οικογενειακές διαφωνίες ή οικονομικές δυσκολίες μπορεί να επιφέρουν κατάθλιψη. Άλλα αίτια κατάθλιψης είναι οι κλιματικές συνθήκες, όπως η βροχή ή η συννεφιά, η μοναξιά και το αίσθημα ότι οι άλλοι άνθρωποι δεν νοιάζονται για εμάς.

- Ψυχολογικοί παράγοντες

Μερικές φορές η κατάθλιψη μπορεί να προκληθεί από εσωτερικά προβλήματα. Πεσιμιστικές ιδέες ή έλλειψη αυτοσεβασμού μπορούν να οδηγήσουν σε κατάθλιψη. Ασθένειες και αλλαγές στην ψυχολογία ενός ατόμου που συμβαίνουν στην ψύχωση και την άνοια μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε κατάθλιψη.

- Βιολογικοί παράγοντες

Αυτοί ποικίλουν αλλά γενικώς περιλαμβάνουν κληρονομικούς όμως να αμφισβητείτε από την επιστημονική κοινότητα, νευρολογικούς, ορμονικούς και εποχιακούς παράγοντες. Επίσης μπορεί να σχετίζονται με κάποια ασθένεια.

Πολλές φορές η κατάθλιψη μπορεί να είναι απόρροια κάποιας ψυχικής ασθένειας που προϋπάρχει στο άτομο σε λανθάνουσα κατάσταση, και ενεργοποιείται σε καταστάσεις άγχους, δύσκολων συνθηκών και πίεσης. Τέτοιες ψυχικές ασθένειες είναι :

- Διπολική Διαταραχή
- Κλινική Κατάθλιψη
- Ενδογενή Κατάθλιψη
- Νευρωτική Κατάθλιψη
- Άτυπη Κατάθλιψη
- Ψυχωτική Κατάθλιψη
- Κυκλοθυμία
- Δυσθυμία
- Ιδεοψυχαναγκαστική Διαταραχή
- Μείζων Καταθλιπτική Διαταραχή

Τα γεγονότα και οι καταστάσεις που έχουν συνδεθεί συνηθέστερα με την κατάθλιψη στους ναυτικούς είναι : διαμάχη με την οικογένεια του, απομόνωση ή μοναξιά, ανεργία, σοβαρό θέμα υγείας, η χρήση ουσιών και η κατανάλωση αλκόολ, αλλαγές στην λειτουργία του εγκεφάλου, το να έχει κάποιο μέλος της οικογένειας κατάθλιψη, η ασθένεια θεωρείται ταμπού για συζήτηση ή θεωρείται κακό να εκφράσεις τα συμπτώματα κατάθλιψης στον ανώτερο σου .

Η κατάθλιψη έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία και μπορούμε να πούμε ότι ένα άτομο πάσχει από κατάθλιψη αν παρουσιάζει για παραπάνω από δύο βδομάδες τα παρακάτω : Έλλειψη ενδιαφέροντος για κοινωνική ζωή, μη εκτέλεση εργασίας, απομάκρυνση

από στενούς φίλους και οικογένεια, να διαφεύγουν στην χρήση ουσιών και αλκοόλ, δεν κάνουν πλέον πράγματα που τους ευχαριστούν, δεν μπορούν να συγκεντρωθούν, κάνουν αρνητικές σκέψεις («είμαι μια αποτυχία», «είναι δικό μου λάθος», «τίποτα καλό δεν συμβαίνει σε μένα», «είμαι άχρηστος», «δεν έχει νόημα η ζωή») και νιώθουν αρνητικά συναισθήματα (ενοχή, νεύρα, εκνευρισμό, χαμηλή αυτοπεποίθηση, θλίψη, αναποφάσιτος, μίζερος, συνεχής κούραση, αίσθηση ασθένειας, κατακλεισμένος, ευερέθιστος, απογοητευμένος, πονοκέφαλοι και μυϊκοί πόνοι, διαταραχές ύπνου, αλλαγή και απώλεια όρεξης, σημαντική απώλεια ή άυξηση βάρους).

Εν κατακλείδι, αν κάποιος διαπιστώσει ότι είτε ο ίδιος, είτε κάποιος συνάδερφος του, παρουσιάζει συμπτώματα κατάθλιψης, θα πρέπει να ενημερώσει άμεσα τον ανώτερο του, ώστε να του δοθεί η κατάλληλη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, για να αποφευχθούν τα χειρότερα όπως η βαριά μορφή κατάθλιψης και η αυτοκτονία. Ο πλοίαρχος θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για το θέμα, να διατηρεί καλές σχέσεις με το πλήρωμα του, ώστε να καταλάβει άμεσα οποιαδήποτε συμπεριφορά κατάθλιψης και να λάβει άμεσα τα απαραίτητα μέτρα.

Γ) Ψυχολογική κόπωση (mental fatigue)

Η ψυχολογική κόπωση πρόκειται για μια περίπλοκη διαταραχή που χαρακτηρίζεται από έντονη κούραση η οποία όμως δεν υποχωρεί με ξεκούραση. Τα άτομα που πάσχουν από το σύνδρομο βιώνουν έντονη σωματική εξάντληση με τρεμούλες, μυαλγίες, πονοκεφάλους, διαταραχές ύπνου. Επίσης χαρακτηριστικό είναι ότι τα άτομα αυτά παρουσιάζουν διαταραχή της μνήμης ή/και της ικανότητας συγκέντρωσης, μειωμένη λειτουργικότητα και χαμηλά επίπεδα ενεργητικότητας.

Προκειμένου να τεθεί η διάγνωση της ψυχολογικής κόπωσης, πρέπει να ικανοποιούνται δύο κριτήρια:

1. Σοβαρού βαθμού χρόνια κόπωση διάρκειας τουλάχιστον έξι μηνών, η οποία δεν αποδίδεται σε άλλες γνωστές κλινικές καταστάσεις.

2. Συνύπαρξη τεσσάρων ή περισσότερων από τα παρακάτω συμπτώματα, τα οποία θα πρέπει να αναφέρονται τουλάχιστον για χρονικό διάστημα έξι συνεχόμενων μηνών:

- Διαταραχή της μνήμης ή της ικανότητας συγκέντρωσης
- Φαρυγγαλγία (πονόλαιμος)
- Λεμφαδενοπάθεια (πρησμένοι λεμφαδένες)
- Μυαλγία
- Πολυαρθραλγία (πόνος όλων των αρθρώσεων) χωρίς οίδημα (πρήξιμο) ή ερυθρότητα

- Κεφαλαλγία (πονοκέφαλος) με πρωτόγνωρα χαρακτηριστικά
- Ύπνος που δεν αναζωογονεί
- Κόπωση, που διαρκεί περισσότερο από 24ώρες, έπειτα από έντονη άσκηση

Το σύνδρομο χρόνιας κόπωσης αποτελεί μια περιπλοκή νόσο, η οποία σχετίζεται τόσο με οργανικούς, όσο και ψυχολογικούς παράγοντες. Θεωρείται περίπλοκη διαταραχή κυρίως γιατί τα αίτια που την προκαλούν παραμένουν ακόμη ασαφή.

Οι πιο απλές αιτιολογίες είναι χρόνια οικονομικά και οικογενειακά προβλήματα, υπερβολική εργασία κυρίως όταν αυτή δεν μας αρέσει, κακή διατροφή, έλλειψη σωματικής άσκησης, διαταραχές ύπνου, κατάχρηση αλκοόλ ή εξαρτησιογόνων ουσιών, κάπνισμα, ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας ή διαβίωσης, έντονο στρες.

Πιθανοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της πάθησης θεωρούνται επίσης και αυτοί που σχετίζονται με τους ενδοκρινείς αδένες, αλλά και με το κεντρικό νευρικό σύστημα, όπως η υπόφυση και τα επινεφρίδια. Συσχετίζεται μάλιστα με ελαττωμένα επίπεδα κορτιζόλης στο αίμα. Εντούτοις, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να τεκμηριώνουν αιτιολογική συσχέτιση.

Έρευνες έδειξαν επίσης ότι για το ένα τρίτο των περιστατικών ευθύνεται κάποια νόσος σε εξέλιξη (γρίπη, ίωση, διαβήτης, ηπατίτιδα, καρκίνος). Οι αλλεργίες, ο διαβήτης, οι μολύνσεις του ουροποιητικού συστήματος, το έλκος, οι διαταραχές του θυρεοειδούς αδένα, καθώς επίσης και ορισμένα φάρμακα, όπως τα αντισταμινικά και οι βήτα αναστολείς μπορούν να προκαλέσουν κούραση και εξάντληση.

Η προσωπικότητα των ασθενών, φαίνεται να εμπλέκεται όλο και περισσότερο στην αιτιοπαθογένεια του συνδρόμου ψυχολογικής κόπωσης. Σύμφωνα με μελέτες οι περισσότεροι είναι τελειομανείς, ενώ αυτοπεριγράφονται ως άτομα προσανατολισμένα στην επίτευξη υψηλών στόχων και με υψηλά στάνταρντ εργασιακής απόδοσης και υπευθυνότητας.

Επιπλέον, δίνουν μεγάλη σημασία στη γνώμη των άλλων ανθρώπων για το άτομό τους και βρίσκονται σε μια συνεχή πάλη για να ανταποκριθούν στις προσωπικές και κοινωνικές απαιτήσεις. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει έγκαιρα σαφής διάγνωση ώστε να βρεθεί η πιο σωστή θεραπευτική προσέγγιση για κάθε πάσχοντα.

Η κύρια μέθοδος θεραπείας συνίσταται στην ψυχολογική υποστήριξη του πάσχοντος. Ο γιατρός οφείλει να εξηγήσει λεπτομερώς στον πάσχοντα την κατάστασή του και να αποφασίσουν από κοινού την θεραπεία που θα ακολουθήσουν. Συνήθως, συστήνονται τα εξής (από το Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων των ΗΠΑ)

- Αλλαγές τρόπου ζωής: μείωση της έντασης των δραστηριοτήτων και του ψυχολογικού στρες

- Σταδιακή έναρξη ασκήσεων- το πρόγραμμα των οποίων τηρείται σχολαστικά
- Θεραπεία του πόνου: με τη χρήση αναλγητικών, όπως η ασπιρίνη και η παρακεταμόλη και μη στεροειδών αντιφλεγμονωδών
- Θεραπεία αλλεργικών συμπτωμάτων: με αντισταμινικά και αποσυμφορητικά.

Το σύνδρομο χρόνιας κόπωσης αποτελεί μια πολύπλοκη νόσο, που χρήζει ειδικής αντιμετώπισης και προσοχής. Όπως και σε κάθε άλλη νόσο η πρόληψη είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς μπορεί να είναι ο σημαντικότερος τρόπος αντιμετώπισης της νόσου.

Το πρώτο πράγμα που μπορεί να κάνει κάποιος προκειμένου να αποτρέψει την εμφάνιση της νόσου, είναι να δημιουργήσει ένα λειτουργικό προγραμματισμό των καθημερινών δραστηριοτήτων του. Οι ατελείωτες ώρες στη δουλειά δεν είναι ο καλύτερος σύμμαχος της υγείας, μπορούν όμως να γίνουν πιο δημιουργικές και αποδοτικές ακολουθώντας ένα πρόγραμμα διαχείρισης χρόνου (time management).

Ένα δεύτερο και πολύ σημαντικό βήμα είναι ο καθορισμός των προτεραιοτήτων. Μπορεί κάτι τέτοιο να είναι δύσκολο, ιδίως αν η υφή της δουλειάς εξαρτάται από τη συνεργασία μιας ομάδας ατόμων, ωστόσο δεν είναι ανέφικτο. Το ομαδικό πνεύμα καθώς και η συναδελφικότητα μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα αποτελεσματικές αρετές για όλα τα μέλη της ομάδας.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η φροντίδα για τη διασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας. Οι άνθρωποι που είναι επιφορτισμένοι με πλήθος δραστηριοτήτων τείνουν πολύ συχνά να παραμελούν τη σωματική αρτιμελείά τους. Οι ασκήσεις στο γραφείο είναι μια πολύ καλή λύση για τη διατήρηση της πνευματικής διαύγειας και τη μείωση των πιθανοτήτων εκδήλωσης μιας παράλληλης οργανικής νόσου.

Επομένως, η μεγαλύτερη σημασία θα πρέπει να προσδίδεται στην διατήρηση της καλής ψυχικής υγείας. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως τελειομανία, το να θέτει κάποιος ανέφικτους στόχους, να αγχώνεται με το παραμικρό, κτλ είναι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της νόσου. Το να θέτει κάποιος στόχους και να προσπαθεί να τους επιτύχει αποτελεί σαφώς το νόημα της ζωής, όπως και να προσπαθεί να είναι υπεύθυνος και παραγωγικός σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας του χωρίς όμως αυτό να γίνεται εις βάρος της ψυχικής ισορροπίας του.

Από τα παραπάνω γίνεται απολύτως κατανοητό το γιατί αυτό το σύνδρομο συναντάται πολύ συχνά στους ναυτικούς. Τα σύγχρονα μέσα φορτοεκφόρτωσης έχουν συμβάλει στους γρηγορότερους ρυθμούς εργασίας με αποτέλεσμα οι ώρες εργασίας να αυξάνονται και να μειώνονται οι ώρες ανάπαυσης. Σε αυτό φυσικά συντέλεσε και η αύξηση του φόρτου εργασίας

λόγω των επιπρόσθετων απαιτήσεων των διεθνών κανονισμών, όπως επίσης και το ότι ορισμένες φορές υπάρχει έλλειψη προσωπικού.

Επομένως, πριν την αναχώρηση και σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τη διάρκεια του ταξιδιού ίσως είναι αναγκαίο για τον πλοίαρχο να βεβαιώνεται ότι έχει στη διάθεσή του ξεκούραστο και έτοιμο προσωπικό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι η έξοδος του πλοίου από το λιμάνι, η είσοδος του σε περιοχές με μεγάλη κυκλοφορία ή οι περιπτώσεις υψηλού κινδύνου, όπως η διέλευση ενός πολύ στενού πορθμού κ.λπ. Αυτή η διαθεσιμότητα προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί όταν όλες οι βάρδιες αλλάζονται στην ώρα τους ώστε να έχουν χρόνο όσοι λαμβάνουν μέρος σε αυτές να αναπαύονται. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό μπορεί να χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στη ρουτίνα των φυλακών ή ακόμη και μείωση φυλακών, ρυθμίσεις που είναι στη δικαιοδοσία του πλοίαρχου. Ο πλοίαρχος, εάν κριθεί αναγκαίο, δεν πρέπει να διστάσει να κάνει τις αλλαγές αυτές.

Την σοβαρότητα του θέματος την καταλαβαίνουμε από τις διατάξεις της MLC στην σύμβαση διεθνούς εργασίας 180, όπου ασχολείται με το θέμα της κόπωσης των ναυτικών λόγω την υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και των πολλών ωρών εργασίας στις βάρδιες. Σύμφωνα με την MLC οι ανώτατες ώρες εργασίας δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις 14 ώρες ανά ημέρα και τις 72 ανά βδομάδα.

Συγκεκριμένα στη Σύμβαση προβλέπονται τα εξής:

- Ο μέγιστος αριθμός ωρών εργασίας δεν πρέπει να υπερβαίνει τις 14 ώρες σε διάστημα 24 ωρών και τις 72 ώρες σε διάστημα 7 ημερών ή διαφορετικά οι ελάχιστες ώρες ανάπαυσης δεν πρέπει να είναι λιγότερες από 10 ώρες μέσα σε περίοδο 24 ωρών και λιγότερες από 77 ώρες σε περίοδο 7 ημερών.
- Οι ώρες ανάπαυσης δεν πρέπει να χωρίζονται σε περισσότερες από δύο περιόδους, μια εκ των οποίων να είναι τουλάχιστον 6 ώρες. Το χρονικό διάστημα μεταξύ δύο διαδοχικών περιόδων ανάπαυσης δεν θα υπερβαίνει τις 14 ώρες.
- Ισχύει η αρχή της μιας κανονικής εργάσιμης ημέρας οκτώ ωρών με μια ημέρα ανάπαυσης την εβδομάδα και ανάπαυση κατά τις δημόσιες αργίες.
- Στους ναυτικούς που εφημερεύουν θα πρέπει να παρέχεται αντισταθμιστική περίοδος ανάπαυσης εφόσον η κανονική περίοδος ανάπαυσης τους διαταράσσεται από κλήσεις.
- Τα παραπάνω ισχύουν για όλους τους ναυτικούς στο πλοίο.

Σημαντικό παράγοντα στην ψυχολογική κόπωση στους ναυτικούς παίζει και η ρύθμιση των βαρδιών. Πιο συγκεκριμένα, η εναλλαγή των διαστημάτων ημέρας και νύχτας κατά τα οποία διεξάγεται η εργασία έχει σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος έχει

έμφυτο σύστημα καθορισμού του κύκλου ύπνου – εγρήγορσης. Οι κύκλοι αυτοί ονομάζονται κινκάρδιοι κύκλοι και σχετίζονται με την έκκριση της ορμόνης μελατονίνης, της οποίας η έκκριση διαταράσσεται από τον τεχνητό φωτισμό. Η αλλαγή των βιορυθμών επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και τον κάνει πιο επιρρεπή σε ατυχήματα.

Πέρα από τις φυσιολογικές λειτουργίες, όπου το άτομο λόγω καταβεβλημένου οργανισμού και της κόπωσης εξασθενεί σωματικά και ψυχολογικά, οι αλλαγές βάρδιας έχουν και κοινωνικές συνέπειες, γιατί διαταράσσουν την οικογενειακή και κοινωνική ζωή των εργαζομένων. (παρακολούθηση οικογένειας, επαφές κτλ.) (Ross & Altmaier, 1994).

Η νυχτερινή βάρδια έχει ως αποτέλεσμα να γίνει η κόπωση πιο έντονη. Σε αυτό το γεγονός, πολλές φορές προσθέεται και η περίπτωση των standby που δε μπορεί κάποιος να τα προβλέψει επακριβώς με αποτέλεσμα αρκετά συχνά να επιδεινώνεται η κατάσταση.

Δ) Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout)

Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» (burnout) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Freudenberger το 1974 για να περιγράψει μια κατάσταση εξάντλησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Καθόρισε την κατάσταση αυτή ως «αδυναμία για επίδοση, ή εξουθένωση λόγω υπερβολικών απαιτήσεων που αφορούν την ενέργεια, τη δύναμη ή τις δυνατότητες». Το άτομο γίνεται άκαμπτο, ξεροκέφαλο και ανελαστικό, εμποδίζει την πρόοδο και τις δομικές αλλαγές επειδή οι αλλαγές αυτές απαιτούν προσπάθεια για προσαρμογή.

Ο Freudenberger προτείνει ότι περισσότερο ευάλωτοι να αναπτύξουν επαγγελματική εξουθένωση είναι οι αφοσιωμένοι και οι απορροφημένοι από την εργασία τους, εκείνοι δηλαδή που αισθάνονται τόσο μια εσωτερική πίεση να προσφέρουν όσο και μια εξωτερική να αποδώσουν. Περιέγραψε τον «αφοσιωμένο εργαζόμενο» (dedicated) ο οποίος αναλαμβάνει υπερβολικά πολλή δουλειά, τον «υπερ-δεσμευμένο εργαζόμενο» (overcommitted) του οποίου η ζωή έξω από την εργασία δεν δίνει ικανοποίηση και τον «αυταρχικό εργαζόμενο» (authoritarian) ο οποίος νιώθει ότι κανείς άλλος εκτός απ αυτόν δε μπορεί να κάνει τη δουλειά με την ίδια αποτελεσματικότητα (Freudenberger, 1975)

Η υπερκόπωση που καταλήγει στο σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης (burn out) είναι αιτία ψυχικής και σωματικής καταπόνησης των εργαζομένων, λαθών που κάποτε είναι τραγικά, ατυχημάτων, απώλειας παραγωγικότητας και κερδοφορίας των εταιριών.

Οι βασικές αιτίες, που οδηγούν τους εργαζόμενους, στο Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης είναι:

- Ατελείωτος όγκος δουλειάς που συνεπάγεται μόνιμη αγωνία για τον εργαζόμενο να διεκπεραιώσει τις υποχρεώσεις του.
- Μεγάλο φάσμα καθηκόντων
- Παρόλο που καταβάλει φιλότιμες προσπάθειες δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά του από τους ανώτερους του και υπάρχει συνεχής κριτική ότι «μπορεί και καλύτερα».
- Μη μόνιμη θέση εργασίας που προκαλεί συνεχή ανασφάλεια στον εργαζόμενο.
- Η ανταμοιβή δεν είναι ανάλογη της προσφοράς του.
- Προστριβές και διαμάχες με συναδέλφους ή προϊσταμένους
- Ρουτίνα
- Έλλειψη αυτονομίας κι ελέγχου

Κάποια προειδοποιητικά σημάδια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι:

- Απώλεια ευχαρίστησης, ενεργητικότητας και κινήτρου
- Ψυχική ασθένεια στην οικογένεια.
- Διαμαρτυρίες για τη κατάσταση εργασίας του
- Απομόνωση από τους συναδέλφους του
- Ανυπομονησία
- Αίσθημα «παγίδευσης»

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι ο όρος της «επαγγελματική εξουθένωση» (burnout) δεν είναι συνώνυμος του όρου «εργασιακή πίεση» (job stress), «κόπωση» (fatigue), «αποξένωση» (alienation) ή «κατάθλιψη» (depression) παρόλο που η κατάχρηση του όρου τις τελευταίες δεκαετίες οδήγησε σε σύγχυση όρων και ορισμών. Η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται ότι προκαλείται από δυσανάλογα υψηλή προσπάθεια (με επένδυση σε χρόνο και συναισθηματική εμπλοκή), και χαμηλή ικανοποίηση σε συνδυασμό με πιεστικές εργασιακές συνθήκες. .

Το “σύνδρομο burnout”, εκφράζει την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζομένου και την εξάντληση όλων των προσωπικών ψυχικών του αποθεμάτων στις καθημερινές του δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική του δραστηριότητα.

Ο εργαζόμενος αισθάνεται ανίκανος να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του και αναπτύσσει ουδέτερα ή ακόμη και αρνητικά συναισθήματα για τον ασθενή ή τον πελάτη του. Επίσης, αισθάνεται ότι δεν έχει καταφέρει τίποτε στη ζωή του και ότι δεν αμείβεται ικανοποιητικά

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει πολύπλευρες επιδράσεις στη ζωή του εργαζομένου και εκφράζεται με διάφορους τρόπους:

1. Σωματικά συμπτώματα: χρόνια κόπωση, πόνοι στην πλάτη και τον αυχένα, διαταραχές στον ύπνο, υψηλή αρτηριακή πίεση, έλκος, καρδιαγγειακές παθήσεις, ημικρανίες.
2. Αλλαγές στη συμπεριφορά: τάση για απομόνωση, απρόσωπη επικοινωνία, προσφώνηση των άλλων με υποτιμητικές φράσεις, συγκρούσεις με συνεργάτες και μέλη της οικογενείας, και ακόμη απόπειρες αυτοκτονιών
- 3 .Ψυχολογικές επιπτώσεις: θυμός, πλήξη, απογοήτευση, αποθάρρυνση, αδιαφορία, χαμηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη.

Σε υπαρξιακό επίπεδο το άτομο βιώνει την παντελή έλλειψη νοήματος για την ίδια την ζωή, αμφισβητώντας τον σκοπό για τον οποίο ζει, χάνοντας την ελπίδα του και την σύνδεση του με την δυνατότητα αποτίμησης της κατάστασης του.

Στις διαπροσωπικές του σχέσεις μπορεί να αρχίσει να απομονώνεται να χάνει το ενδιαφέρον του για την δημιουργία σχέσεων ή την διατήρηση αυτών που έχει ήδη οικοδομήσει. Γίνεται υπερπροστατευτικός γονέας ή σύντροφος προβάλλοντας στους άλλους τον θύμο του. Νιώθει συνήθως έντονη μοναξιά και εμπλέκεται σε συχνούς διαπροσωπικούς διαπληκτισμούς.

Στο ψυχοσωματικό κομμάτι τα συμπτώματα που παρουσιάζει το άτομο είναι έντονη εφίδρωση , επιτάχυνση του ρυθμού της αναπνοής, περιόδους δύσπνοιας μυϊκούς πόνους, γαστρεντερικές διαταραχές και άλλα σωματοποιημένα συμπτώματα.

Τέλος ως προς την εργασία του το άτομο, έχει χαμηλό ηθικό, χάνει σταδιακά τα κίνητρα του, δίνει υπερβολική σημασία στην πραγμάτωση εποουσιωδών λεπτομερειών, αποφεύγοντας να εκπληρώσει τα καθήκοντα του. Έτσι, χάνει την σύνδεση του με το αντικείμενο της εργασίας του, η ποιότητα της απόδοσης του είναι χαμηλή, γίνεται ευερέθιστος και εμπλέκεται σε συνεχείς διαπληκτισμούς με τους συναδέλφους του.

Για να μελετήσουμε το σύνδρομο αυτό σε σχέση με την ναυτιλία, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το περιβάλλον εργασίας στο πλοίο περιλαμβάνει σωματικούς, κοινωνικούς και πνευματικούς παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην υγεία. Οι ναυτικοί εργάζονται σκληρά σε ένα απομονωμένο περιβάλλον, για μακρύ χρονικό διάστημα και συνήθως με ελάχιστη έως μηδαμινή ανθρώπινη επαφή.(Farber, 1983). Φυσικά είναι επόμενο το παραπάνω να οδηγήσει σε σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και να επηρεάσει σημαντικά τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ναυτικοί. Ο Freadenberger αναφέρει πως το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους ναυτικούς εκδηλώνεται λίγο διαφορετικά σε σχέση με τα άλλα επαγγέλματα. Το ορίζει λοιπόν ως μια βαριά διάθεση που βιώνεται σε συνδυασμό με μια συνεχή κούραση. Το άτομο το βιώνει αυτό γιατί δεν μπορεί να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα στη ζωή του, ζώντας μέσα στο καράβι απομονωμένος και χωρίς επικοινωνία με τους ανθρώπους.(Saatchi, 2003)

Επίσης, κάποιοι παράγοντες μέσα στο πλοίο όπως η αυξημένη ευθύνη και οι εργασιακές συγκρούσεις, λειτουργούν αρνητικά για την εμφάνιση του συνδρόμου αυτού. (Lee Ashforth, 1990). Φυσικά, σημαντικό ρόλο παίζει και η αυστηρή ιεραρχία που υπάρχει μέσα στον χώρο ενός πλοίου. Έχει παρατηρηθεί ότι , τα άτομα που είναι χαμηλά στην ιεραρχία είναι πιο επιρρεπή σ' αυτό το σύνδρομο καθώς νιώθουν μεγαλύτερη πίεση για την καλή τους απόδοση και την εργασιακή τους ικανοποίηση. (Sarminito, 2004)

1.2 Ο επιστημονικός τομέας της ψυχολογίας και ο ρόλος της στο εργασιακό περιβάλλον

Αρχικά για να μπορέσουμε να μελετήσουμε το θέμα της πτυχιακής εργασίας, «Ψυχολογία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε ορισμένους σημαντικούς όρους. Ο πρώτος ορισμός αφορά τον επιστημονικό τομέα της ψυχολογίας, ο οποίος είναι ο εξής :

«Η Ψυχολογία είναι μια ακαδημαϊκή και εφαρμοσμένη Επιστήμη που ασχολείται με την επιστημονική μελέτη της σκέψης και των συμπεριφορών κατ' αρχήν των ανθρώπων αλλά και με τις λειτουργίες του οργανισμού, που σχετίζονται με συμπεριφορά. Η ψυχολογία έχει ως άμεσο στόχο την κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων τόσο ως άτομα, όσο και ως ομάδες, προσπαθώντας και να εξάγει γενικές αρχές αλλά και να ερευνήσει ειδικές περιπτώσεις, με τελικό στόχο να ωφελήσει την κοινωνία.»

Από το παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ψυχολογία στις μέρες μας είναι μια επιστήμη η οποία συνεχώς κερδίζει έδαφος, καθώς έχει γίνει κατανοητό το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της, τόσο μέσα στην κοινωνία, όσο και σε εργασιακό επίπεδο, καθότι το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας μας.

Η ψυχολογία βοηθάει στον έλεγχο και την κατανόηση των συμπεριφορών και προάγει την σωστή λειτουργία των ομάδων, ώστε να αποφεύγονται ανεπιθύμητες καταστάσεις όπως η λεκτική ή σωματική κακοποίηση, η στοχοποίηση, η περιθωριοποίηση και άλλα, που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διάφορων ψυχολογικών προβλημάτων και δυσλειτουργιών όπως είδαμε και μελετήσαμε παραπάνω.

Οι ψυχολόγοι ερευνούν θέματα όπως η αντίληψη, η νόηση, η προσοχή, η συγκίνηση, η φαινομενολογία, το κίνητρο, η λειτουργία του εγκεφάλου, η προσωπικότητα, η συμπεριφορά, και οι διαπροσωπικές σχέσεις, που συμπεριλαμβάνουν ψυχολογική ελαστικότητα, οικογενειακή ελαστικότητα και άλλες περιοχές τέτοιων σχέσεων. Η ψυχολογική γνώση εφαρμόζεται συχνά για αξιολόγηση, διάγνωση και θεραπεία ανθρώπινων προβλημάτων υγείας, επίσης απευθύνεται στην κατανόηση και επίλυση προβλημάτων πολλών διαφορετικών πεδίων της ανθρώπινης δραστηριότητας. Με πολλούς τρόπους η ψυχολογία τελικά στοχεύει στο να ωφελήσει την κοινωνία

Ο επόμενος ορισμός που πρέπει να μελετήσουμε είναι αυτός του οργανισμού, ο οποίος είναι : *«Οργανισμός, σύμφωνα με το μάναιζμεντ, είναι ένα οποιοδήποτε κοινωνικό σύνολο το οποίο αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα τα οποία είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και που εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν κοινούς στόχους».*

Κάθε ομάδα ανθρώπων λοιπόν που εργάζεται για ένα κοινό σκοπό λέγεται οργανισμός. Από αυτόν τον ορισμό συμπεραίνουμε ότι μια ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί έναν κύριο οργανισμό ,ο οποίος υποδιαιρείται σε δύο μικρότερους οργανισμούς. Ο ένας οργανισμός είναι η ομάδα των ατόμων που εργάζονται στα γραφεία της εταιρείας και ο άλλος είναι οι άνθρωποι που αποτελούν μέλη πληρώματος στο κάθε πλοίο.

1.2.1 Ερευνητικές προσεγγίσεις του Cooper, Locke και Smither

Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την βέλτιστη απόδοση ενός οργανισμού, σύμφωνα με τις αντιπροσωπευτικότερες επιστημονικές και ερευνητικές προσεγγίσεις (Cooper και Locke (2000)) είναι οι εξής: ☐

- Κίνητρα ☐
- Ηγεσία ☐
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ☐
- Αποτελεσματικότητα ομάδας ☐
- Ικανοποίηση από την εργασία ☐
- Συνεντεύξεις ☐

- Αξιολόγηση προσωπικού ☒
- Ευφυΐα/κίνητρα/απόδοση έργου ☒
- Προσλήψεις ☒
- Στοχοθεσία ☒
- Δικαιοσύνη Οργανισμού ☒
- Παρεμβάσεις για την πρόληψη ασθενειών που προέρχονται από το στρες

Παρόμοια άποψη έχει εκφράσει και ο Smither (1998) ο οποίος αναφέρει τους παρακάτω παράγοντες: ☒

- Η ανάλυση επαγγέλματος ☒
- Η επιλογή προσωπικού ☒
- Η επιμόρφωση προσωπικού ☒
- Η αφοσίωση στον οργανισμό και η ικανοποίηση από την εργασία ☒
- Η βελτίωση των οργανωτικών δομών ☒
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι συνθήκες εργασίας ☒
- Η αξιολόγηση προσωπικού ☒
- Η φυσική και διανοητική υγεία των εργαζομένων ☒
- Η παροχή κινήτρων και ☒
- Τα ζητήματα ηγεσίας

1.3 Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά και εισαγωγή στην Διοίκηση.

Από τους δύο παραπάνω ορισμούς προκύπτει η έννοια της οργανωσιακής ψυχολογίας ή ψυχολογία της εργασίας σ' έναν οργανισμό ή επιχείρηση, ο οποίος είναι ο εξής :

«Η οργανωτική ψυχολογία αποτελεί κλάδο της εφαρμοσμένης ψυχολογίας που ασχολείται με την επιστημονική μελέτη της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς μέσα σε οργανωσιακά πλαίσια. Η οργανωτική ψυχολογία εξετάζει συμπεριφορές σε τρία επίπεδα ανάλυσης: 1) το (μικρο-) ατομικό επίπεδο, το οποίο επικεντρώνεται στους παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου (π.χ. στάσεις ως προς την εργασία, κίνητρα, αξίες κτλ), 2) το (μεσο-) ομαδικό επίπεδο, το οποίο επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των ομάδων (π.χ. σύσταση ομάδων, επικοινωνία, ηγεσία) και 3) το (μακρο-) οργανωσιακό επίπεδο, το οποίο επικεντρώνεται στον οργανισμό ως σύστημα και εξετάζει

θέματα όπως η οργανωτική δομή και η κουλτούρα. Ο κλάδος αυτός ασχολείται με την αλληλεπίδραση ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος.» .

Στο μικρο-ατομικό επίπεδο, καθορίζονται οι στάσεις που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς την εργασία, ποια είναι τα κίνητρα τους και η ικανοποίηση των στόχων τους. Στο μεσο-ομαδικό επίπεδο παρατηρούμε πώς τα άτομα επιδρούν μέσα στην ομάδα, ποιος αναλαμβάνει τον ρόλο του ηγέτη και πώς επιτυγχάνεται αποτελεσματική επικοινωνία. Τέλος, στο μακρο-οργανωσιακό επίπεδο ο οργανισμός εξετάζεται ως σύστημα αποκλειστικά και μελετάται η επιχειρησιακή κουλτούρα που επικρατεί και η δομή της. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις είναι συστήματα πολύπλοκα και η μελέτη τους απαιτεί γνώσεις οικονομίας, ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και διοίκησης. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Οι πρώτες αναφέρονται σε στοιχεία εντός της επιχείρησης όπως η κοινωνική δομή, η κουλτούρα, οι στόχοι και η τεχνολογία, ενώ οι δεύτερες εστιάζουν στην αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, την κοινωνία και τα ιδεολογικώς κυρίαρχα συστήματα (Leavitt, 1965).

Η σημασία της ψυχολογίας μέσα στην εργασία μπορεί να διαπιστωθεί από πολλές ιατρικές μελέτες που αποδεικνύουν ότι ο χώρος που ζει και εργάζεται ο άνθρωπος, επηρεάζουν άμεσα την υγεία και την μακροβιότητα, ενώ παίζουν σημαντικό ρόλο στην διατήρηση τόσο της σωματικής, όσο και της ψυχικής υγείας του ανθρώπου. Κάποια από τα συνηθέστερα προβλήματα που συναντούνται στον εργασιακό χώρο είναι το άγχος, η κόπωση, η λεκτική κακοποίηση και ο κοινωνικός αποκλεισμός, τα οποία πολλές φορές οδηγούν σε σοβαρά προβλήματα υγείας μέχρι και θάνατο.

Επομένως, βλέπουμε ότι στον εργασιακό χώρο η ψυχολογία δεν παίζει μόνο ρόλο στη διατήρηση και καθιέρωση κάποιας θεωρίας του μάνατζμεντ, αλλά αποτελεί και ακρογωνιαίο λίθο για το άτομο και την σωματική και ψυχική του υγεία. Ιδίως όταν οι καταστάσεις που επικρατούν σε μια εργασία, μπορούν να χαρακτηριστούν ακραίες, πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση των εργαζομένων, η ορθότερη επιλογή τους πριν αποτελέσουν μέλη της ομάδας και στους ανθρώπους που κατέχουν θέσεις εξουσίας να γίνονται ειδικά σεμινάρια ψυχολογίας για την καλύτερη λειτουργία αλλά και προστασίας του συνόλου.

Στην Ευρώπη λειτουργεί, από το 1991, η European Association of Work and Organizational Psychology (E.A.W.O.P.) με σκοπό της την ανάπτυξη και αξιοποίηση της Ψυχολογίας της Εργασίας και των Οργανισμών και την προαγωγή της συνεργασίας μεταξύ των επιστημόνων του χώρου. Στην Ελλάδα, η πρώτη συστηματική επαφή με το χώρο της ψυχολογίας της εργασίας έγινε στο πλαίσιο της διδασκαλίας αντίστοιχου μαθήματος το 1987 στο Τμήμα Ψυχολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Κρήτης.

Σε γενικές γραμμές ο Βιομηχανικός και Οργανωτικός Ψυχολόγος ασχολείται με τη συμπεριφορά μέσα σε περιβάλλοντα εργασίας και το έργο του έχει δύο διαστάσεις, την επιστημονική- θεωρητική και την πρακτική. Η πρώτη, μέσω της έρευνας, συμβάλλει στον καθορισμό γενικευμένων μοντέλων για την ερμηνεία της συμπεριφοράς. Η δεύτερη εφαρμόζει τις γνώσεις μέσα σε πραγματικές συνθήκες του χώρου της εργασίας, προκειμένου να δώσει λύσεις μέσω της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Muchinsky, 1993, 1997). Σε άλλες περιπτώσεις οι ψυχολόγοι συνεργάζονται με μάνατζερ και άλλο εξειδικευμένο προσωπικό.

1.4 Οργανωτική συμπεριφορά

Σ' αυτό το πλαίσιο μπορούμε να μελετήσουμε και την οργανωτική συμπεριφορά. Οργανωτική συμπεριφορά ονομάζεται το επιστημονικό πεδίο που μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά σε κοινωνικά περιβάλλοντα και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο να αντιλαμβάνεται, να εξηγεί και να προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις. Με τον όρο «οργάνωση», τον οποίο χρησιμοποιούμε για να αποδώσουμε τον αγγλικό όρο «organization», αναφερόμαστε τόσο στη λειτουργική διάσταση των οργανώσεων και στα αποτελέσματα της, όσο και στον ίδιο τον οργανισμό μέσα στον οποίο υπάρχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης. Ένας χώρος εργασίας όπως το εμπορικό πλοίο αποτελεί μια «οργάνωση» η οποία με τη σειρά της εντάσσεται μέσα σε μια ευρύτερη οργανωτική δομή, την πλοιοκτήτρια εταιρεία.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως είδαμε και παραπάνω, προσαρμόζεται στο εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζεται από αυτό. Συγχρόνως όμως, η προσωπικότητα του ατόμου και οι ιδιαιτερότητες του ψυχισμού του επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του.

Η μελέτη των διαστάσεων της προσωπικότητας μπορεί να διευκολύνει σημαντικά την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Η γνώση αυτών των διαστάσεων μας επιτρέπει όχι μόνο να κατανοήσουμε τις ιδιαιτερότητες της οργανωτικής συμπεριφοράς ενός εργαζόμενου, αλλά συχνά και να προβλέψουμε το πλαίσιο των αντιδράσεών του.

1.4.1 Οι διαστάσεις της προσωπικότητας

Πιο αναλυτικά, οι διαστάσεις της προσωπικότητας είναι πέντε και είναι οι εξής :

1) Η διάσταση του ελέγχου:

A) Εξωτερικός έλεγχος: τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν την αίσθηση ότι η ζωή τους δεν ελέγχεται από τα ίδια αλλά από εξωτερικές δυνάμεις (: τύχη, μοίρα, υπερφυσικές οντότητες, ηγέτες, ξένες δυνάμεις). Διστάζουν να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεών τους. Οι οργανώσεις αποφεύγουν να επανδρώνουν με άτομα εξωτερικού ελέγχου τις θέσεις ευθύνης.

B) Εσωτερικός έλεγχος: τα άτομα αυτής της κατηγορίας πιστεύουν ότι η ζωή τους βρίσκεται υπό τον έλεγχό τους. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους, ακόμα και για τις όποιες αποτυχίες τους. Από τις οργανώσεις, προτιμούνται για την επάνδρωση διευθυντικών θέσεων και θέσεων ευθύνης.

2) Η διάσταση της ιεραρχίας:

A) Θετική στάση: τα άτομα αυτής της κατηγορίας πιστεύουν ότι η εξουσία (εξουσιαστική ιεραρχία) και ιδιαίτερα η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και στις οργανώσεις. Αποδέχονται φυσιολογικά την ιεραρχία και τις εντολές των προϊσταμένων τους. Αισθάνονται άνετα σε αυστηρά ιεραρχημένα περιβάλλοντα. Αντιδρούν στις αλλαγές, είναι υποτελείς προς τους ανωτέρους και καταπιεστικοί προς τους κατώτερους στην ιεραρχία.

B1) Περιορισμένα αρνητική στάση: Τα άτομα αυτής της κατηγορίας δυσφορούν όταν πρέπει να λειτουργήσουν ως ιεραρχικά κατώτερα μέσα σε μια συγκεκριμένη οργάνωση, αλλά είναι σε θέση να λειτουργήσουν απόλυτα εξουσιαστικά όταν ανέλθουν στην ιεραρχική κλίμακα.

B2) Απόλυτα αρνητική στάση: Αυτά τα άτομα αρνούνται την ίδια τη λογική της ιεραρχίας. Δεν επιθυμούν ούτε να εξουσιάζονται, αλλά ούτε και εξουσιάζουν. Δεν προτιμούνται από τις οργανώσεις.

3) Ο δογματισμός: είναι η εμμονή του ατόμου σε δόγματα και η άκριτη υιοθέτησή τους. Στη συνείδησή τους το δόγμα συνιστά μια «απόλυτη αλήθεια» η οποία δε μπορεί να γίνει αντικείμενο συζήτησης παρά μόνο πλήρους αποδοχής. Η προσκόλληση σε δόγματα θεωρείται ως άμυνα απέναντι σε αισθήματα ανασφάλειας. Οι δογματικοί συνήθως αντιδρούν στις αλλαγές επειδή αισθάνονται άνετα σε κατεστημένες καταστάσεις. Δεν προτιμούνται από τις επιχειρήσεις για την επάνδρωση διευθυντικών θέσεων.

4) Η στάση προς τον κίνδυνο: υπάρχουν δύο μορφές κινδύνου.

A) Φυσικός κίνδυνος: για την ζωή, την υγεία και την ακεραιότητα των ανθρώπων, όπως και για την ασφάλεια πλοίου και φορτίου. Ο φυσικός κίνδυνος πρέπει πάντα να αποφεύγεται, όπως εξάλλου προβλέπουν και οι διεθνείς συμβάσεις στο χώρο της εμπορικής ναυτιλίας (SOLAS, STCW, κά).

B) Επιχειρηματικός κίνδυνος: Είναι το λεγόμενο «ρίσκο» στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τις αρχές του management, τα στελέχη επιχειρήσεων οφείλουν να αντιμετωπίζουν με θετική στάση τον κίνδυνο, να παίρνουν γρήγορα αποφάσεις και να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους.

5) Τύπος Α και Β:

Α) Ο τύπος Α είναι φιλόδοξος, ανταγωνιστικός και ανυπόμονος για άνοδο στην ιεραρχία. Εργάζεται με ένταση και άγχος. Αν παρουσιάσει προβλήματα υγείας σχετιζόμενα με το εργασιακό περιβάλλον, αυτά μπορεί να αφορούν καρδιακά νοσήματα.

Β) Ο τύπος Β είναι ήρεμος, συντηρητικός, χωρίς ιδιαίτερες δραστηριότητες και απαιτήσεις. Εκτελεί τα καθήκοντά του χωρίς να προσπαθεί να αποδώσει ακόμα περισσότερο. Αυτά τα άτομα δεν προτιμούνται από τις οργανώσεις για την επάνδρωση διευθυντικών θέσεων.

Όλες οι παραπάνω διαστάσεις της προσωπικότητας λαμβάνονται υπ' όψη από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, από τους υπεύθυνους των πληρωμάτων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας σε κάθε συγκεκριμένο τομέα. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι σε κάθε εταιρεία υπάρχουν κανονισμοί στους οποίους πρέπει να συμμορφώνονται όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από την προσωπικότητα που κατατάσσονται με βάση τις διαστάσεις της προσωπικότητας.

Έτσι, από το παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον management, και μάλιστα έχει καθοδηγητικό ρόλο για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη άσκηση του σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Αυτή η ανθρωποκεντρική σκοπιά σίγουρα έχει βελτιώσει και έχει συμβάλει στις σύγχρονες μεθόδους management, ενώ έχει βοηθήσει παράλληλα και στην ανάπτυξη της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Για να γίνουν όλα αυτά λίγο πιο κατανοητά θα μελετήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο τον ορισμό της διοίκησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, ποιοι μέθοδοι χρησιμοποιούνται περισσότερο στις μέρες μας και τι συστήματα και μέθοδοι χρησιμοποιούνται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Θα επικεντρωθούμε κυρίως, στην διοίκηση που ασκεί ένας αξιωματικός ή ο πλοίαρχος, ώστε να καθιστά το περιβάλλον του πλοίου λειτουργικό και ασφαλές και θα μελετήσουμε την οργανωτική δομή της ναυτιλιακής επιχείρησης. Τέλος, θα μελετήσουμε ένα καινούργιο θεωρητικό, ακόμα, μοντέλο το οποίο θα καθορίζει τον καλύτερο δυνατό τρόπο, που θα πρέπει να συνθέτονται τα πληρώματα.

Κεφάλαιο 2ο

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Από το κεφάλαιο ένα, διαπιστώνουμε ότι για να αποφευχθούν οι καταστάσεις που μελετήσαμε και θέτουν σε κίνδυνο τόσο τους εργαζομένους, όσο και την επιχείρηση ή οργανισμό, πρέπει να γίνεται εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή ψυχολογία. Τι ακριβώς όμως είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιος είναι ο ρόλος της;

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Management of human resources) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Επίσης είναι το γνωστικό/ακαδημαϊκό αντικείμενο διδασκαλίας που εκπαιδεύει τα μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων στον χειρισμό ανάλογων καταστάσεων και ο ρόλος της είναι να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό, να αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης ,να γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις, να αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους, να ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας, να αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη και να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση.

Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν, σε συνδυασμό με την οργανωσιακή ψυχολογία συνθέτουν μια συμπεριφοριστική δομή, δηλαδή δίνουν έμφαση στη παρατηρήσιμη συμπεριφορά, στις ενέργειες, στις αλληλεπιδράσεις και ενδεχομένως στις συναισθηματικές διακυμάνσεις των εργαζομένων και της διοίκησης. Γενικότερα παρατηρούμε ότι η συμπεριφορά οριοθετείται από τους προϋπάρχοντες κανόνες και την παράδοση, αλλά παράλληλα η εξέλιξη των θεσμών αντανakλά αλλαγές στις λειτουργικές συμπεριφορές. Σκοπός αυτής της διακύμανσης είναι η λύση των συγκρούσεων, η εξισορρόπηση των αντινομιών και η προσαρμογή στα περιβαλλοντικά δεδομένα.

2.1.1 Η θεωρία του Parson

Κατά τον Parson οι ενδο-συστημικές σχέσεις αλληλεπίδρασης που δημιουργούνται, ώστε να επιτυγχάνεται η κοινωνική και εταιρική ευρυθμία οφείλουν να είναι ισόρροπες, διαφορετικά η δυσαρμονία της μίας θα επηρεάσει και τη λειτουργία των υπολοίπων.

Πιο συγκεκριμένα ο Parson διαχωρίζει το σύστημα της επιχείρησης σε τέσσερα βασικά υποσυστήματα τα οποία είναι τα εξής :

1. Το «Φυσικό – βιολογικό υποσύστημα»

Απαραίτητος όρος για την επιβίωση του βιολογικού συστήματος είναι η προσαρμοστικότητα. Η δράση του εστιάζει στην άντληση πληροφοριών από το περιβάλλον, στην επεξεργασία τους μέσω του νευρικού συστήματος και στην αλληλεπίδραση με αυτό.

2. Το «Υποσύστημα της προσωπικότητας»

Σκοπός του συστήματος της προσωπικότητας είναι η επίτευξη στόχων. Κινητήρια δύναμη αποτελούν η ευχαρίστηση και η ατομική προόδος.

3. Το «Πολιτιστικό υποσύστημα»

Τα πολιτιστικά συστήματα στοχεύουν στη διατήρηση των παραδοσιακών σχημάτων και στην επιβίωση τους μέσα στο χρόνο και η δράση τους ερμηνεύεται ως αποκωδικοποίηση των συμβολικών νοημάτων των αξιών, των παραδόσεων και των εθίμων.

4. Το «Κοινωνικό υποσύστημα»

Τα κοινωνικά συστήματα στοχεύουν στον συντονισμό των ατόμων και των ομάδων μέσω των κανονιστικών ρυθμίσεων και των κοινωνικών δικτύων.

Στο περιβάλλον ενός πλοίου καταλαβαίνουμε γιατί τα υπό - συστήματα του Parson είναι τόσο σημαντικό να λειτουργούν αρμονικά. Το «φυσικό- βιολογικό υποσύστημα» ουσιαστικά δείχνει την αναγκαιότητα του να προσαρμόζονται εύκολα οι ναυτικοί στο περιβάλλον του πλοίου, όπως και να αντλούν και να επεξεργάζονται τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Για παράδειγμα ο αξιωματικός γέφυρας πρέπει να είναι από την αρχή εξοικειωμένος με το περιβάλλον της γέφυρας, να μπορεί να γνωρίζει το στίγμα του πλοίου και τους κανονισμούς του ΔΚΑΣ, ώστε να είναι αποτελεσματικός και να τηρεί τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας.

Το «υποσύστημα της προσωπικότητας» είναι πολύ σημαντικό γιατί μέσω αυτού οι αξιωματικοί αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους είτε από την επίτευξη προσωπικών τους στόχων, είτε

επειδή κέρδισαν κάποια χρηματικά μόνους μέσω της επιπλέον εργασία τους. Φυσικά, είναι κατανοητό ότι σ ένα τέτοιο δύσκολο περιβάλλον όπως το πλοίο, αυτό το υποσύστημα είναι απολύτως απαραίτητο να λειτουργεί σωστά γιατί η δυσλειτουργία του θα φέρει πολλά προβλήματα.

Το «πολιτιστικό υποσύστημα» στο πλοίο λειτουργεί με σκοπό την διατήρηση της ναυτικής παράδοσης και την εκμάθηση της στους νέους ναυτικούς ώστε να αποτελεί «οργανωσιακή κόλλα» για την ομάδα του πλοίου. Επίσης μπορούμε να διακρίνουμε ότι τηρούνται και κάποιες πολιτισμικές παραδόσεις σύμφωνα με την ή τις εθνικότητες του πληρώματος.

Το «Κοινωνικό υποσύστημα» πάνω στο πλοίο εξαρτάται από τον πλοίαρχο, ο οποίος είναι η κυρίαρχη αρχή. Ο πλοίαρχος είναι αυτός που δίνει εντολές και συντονίζει την ομάδα του με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την καλύτερη συνεργασία. Επίσης, ο πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για τις εξωτερικές σχέσεις του πλοίου, για παράδειγμα συνεννόηση πλοίου – εταιρείας και πλοίου – ναυλωτών .

2.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής :

1. Στελέχωση (staffing).

Στη λειτουργία της Στελέχωσης περιέχονται:

- Η ανάλυση των θέσεων εργασίας, δηλαδή η επεξήγηση των υπαρχόντων και μελλοντικών θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που είναι απαραίτητα για κάθε θέση.
- Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή η διαδικασία με την οποία καθορίζεται το είδος των εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- Η Προσέλκυση του προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Μπορεί να είναι εσωτερική, εξωτερική ή να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου).
- Η Επιλογή του καταλληλότερου, για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση, προσωπικού. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι επιλογής, όπως π.χ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).

- Η διαχείριση των αποχωρήσεων που υπάρχουν λόγω παραιτήσεων, συνταξιοδοτήσεων, απολύσεων και μείωσης προσωπικού (downsizing).

2. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εκπαίδευση, τη διαχείριση σταδιοδρομίας, την ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού .

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την κατά το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση πρέπει όμως να τηρεί και ορισμένους κανόνες, οι οποίοι είναι οι εξής :

1. Για να γίνει η αξιολόγηση πρέπει να υπάρχει ένα αναθεωρημένο και αντικειμενικό σύστημα περιγραφής εργασιών.
2. Πρέπει να καθορίζονται επαρκώς οι εργασιακές συμπεριφορές που θεωρούνται πλημμελείς, μέτριες και υψηλού επιπέδου, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που μπορούν να μεγιστοποιήσουν ή να επιβραδύνουν την απόδοση των εργαζομένων.
3. Η αξιολόγηση πρέπει να αποφεύγει τις στερεοτυπικές ερμηνείες.
4. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε ψυχομετρικές κλίμακες (αξιόπιστες και έγκυρες), κοινά αποδεκτές από τους αξιολογητές και σταθμισμένες στη χώρα στην οποία θα εφαρμοστούν.

2.2.1 Σφαιρικό μοντέλο αξιολόγησης (360 feedback process)

Ένα σημαντικό μοντέλο αξιολόγησης είναι το σφαιρικό μοντέλο (360 feedback process). Σύμφωνα με τους Yulk & Lepsinger (1995), το σφαιρικό μοντέλο αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση που βασίζεται στην πολύπλευρη πληροφόρηση από τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και τους πελάτες σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου. Ο Tornow (1993) περιορίζει το ευρύ αυτό φάσμα στους «σημαντικούς άλλους», δηλαδή σε όλους όσοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον εργαζόμενο, δίνοντας όμως, έμφαση στη χρήση σταθμισμένων οργάνων μέτρησης. Ο Hoffman (1995) έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην αξία της αυτό - αξιολόγησης, τονίζοντας, όμως, ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιείται μεμονωμένα.

2.2.2 Άλλοι μέθοδοι αξιολόγησης

Άλλοι μέθοδοι αξιολόγησης είναι :

A) αντικειμενικές μέθοδοι (π.χ. βάση της απόδοσης, ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως σπανίως είναι επαρκείς για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου.

B) υποκειμενικές μέθοδοι (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση) που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση), γενίκευσης της κρίσης (halo effect), προσωπικές προκαταλήψεις όπως επίσης λόγω του φαινομένου της οικειότητας (doppelganger effect) και του φαινομένου Veblen (όπου περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζόμενων.)

2.3 Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα δεν υπάρχει μόνο σε μια κοινωνία, αλλά μέσα και σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Επιπλέον είναι μία ισχυρή και σταθερή δύναμη που υπάρχει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή οργάνωσης, ικανή να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξή της. Η κατανόηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης απαιτεί και την κατανόηση της κουλτούρας της, δηλαδή των δεσμών ανάμεσα στις αξίες που τη διέπουν και στις οργανωτικές δομές της. Η κουλτούρα, δέχεται βέβαια αλλαγές με τον χρόνο και είναι υπεύθυνη και για την οργανωσιακή αλλαγή. Συνήθως η αλλαγή εμφανίζεται σταδιακά γιατί δημιουργούνται νέες ανάγκες της οργάνωσης με το κοινωνικό αλλά και οικονομικό της περιβάλλον.

Η κουλτούρα να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα :

1. Δίνει αίσθηση ταυτότητας στα μέλη που την αποτελούν.
2. Δεσμεύει τα μέλη να εργαστούν για τους σκοπούς της και το όραμα της.
3. Κάνει ξεκάθαρα τα πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν στο εσωτερικό της.

Επίσης, η επιχειρησιακή κουλτούρα απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα σχετικά με την επιχείρηση:

1. Πού πηγαίνει η επιχείρηση (εικόνα ή επιθυμητό μέλλον – picture or preferred future)

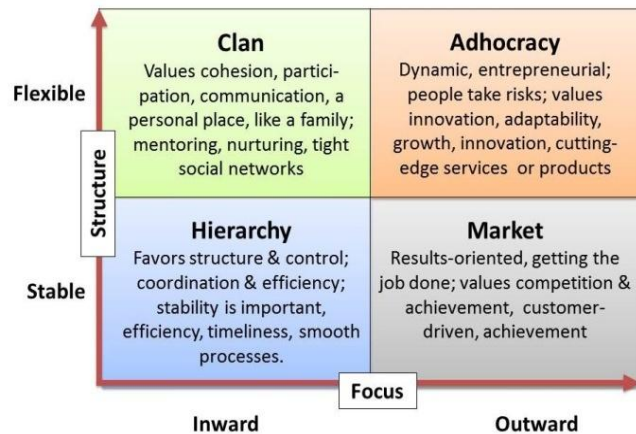
2. Σε τι πιστεύουν οι άνθρωποι στο εσωτερικό της (αρχές – principles)

3. Για ποιο λόγο υπάρχει η επιχείρηση (σκοπός – purpose).

Τα παραπάνω είναι τα αποκαλούμενα 3Ps (picture or preferred future, principles και purpose) της επιχειρησιακής κουλτούρας.

2.3.1 Competing Values Culture Model

Ο Quinn με το “Competing Values Framework κατάφερε να βάλει την βάση για την δημιουργία του μοντέλου που είναι γνωστό ως “Competing Values Culture Model”. Αυτό βασίζεται σε δύο διαστάσεις (άξονες). Η 1^η διάσταση εκφράζει τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της αλλαγής και της σταθερότητας. Η 2^η διάσταση εκφράζει τις συγκρουόμενες απαιτήσεις που δημιουργούνται από το εσωτερικό της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον. Η αντιπαράθεση των δύο διαστάσεων οδηγεί στο σχηματισμό τεσσάρων τύπων επιχειρησιακής κουλτούρας.



Εικόνα 1 : Σχεδιάγραμμα του μοντέλου "Competing Values Culture Model"

Επομένως, οι 4 τύποι επιχειρησιακής κουλτούρας σύμφωνα με το “Competing Values Culture Model” είναι οι παρακάτω:

A. Adhocracy culture (κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος, ή Σκοποκρατία)

B. Market culture (κουλτούρα Αποδοτικότητας, ή κουλτούρα Αγοράς)

Γ. Hierarchy culture (Ιεραρχική κουλτούρα)

Δ. Clan culture (κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων, ή κουλτούρα σχέσεων συγγένειας, ή κουλτούρα της «παρέας»).

Κάθε ένας από αυτούς τους τύπους επιχειρησιακής κουλτούρας διακρίνεται από ορισμένες χαρακτηριστικές διαστάσεις:

A) κυρίαρχα χαρακτηριστικά (dominant characteristics), τα οποία σχετίζονται με τη συνολική εικόνα της επιχείρησης.

Β) *στυλ ηγεσίας (leadership style)*, σχετίζεται με το κυρίαρχο *στυλ ηγεσίας* που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση όπως επίσης τις *πρακτικές* που ακολουθούν οι ηγέτες της. Το κατάλληλο *στυλ ηγεσίας* μειώνει τις *συγκρούσεις* μέσα στην επιχείρηση.

Γ) *μηχανισμοί σύνδεσης (bonding ή coupling mechanisms)* αναφέρονται στις *κοινές αξίες* και *πεποιθήσεις* που *χαρακτηρίζουν* την επιχείρηση και *λειτουργούν* ως «*οργανωσιακή κόλλα*» (*organizational glue*) για τα μέλη της.

Δ) *στρατηγική έμφαση (strategic emphases)* αναφέρεται σε *ποια σημεία* δίνει έμφαση η επιχείρηση, ενώ *συγχρόνως* γίνεται *καθοδήγηση* της *στρατηγική* της.

Ε) *επιχειρησιακός σκοπός*, δίνει έμφαση στον *καθορισμένο* και *συγκεκριμένο* σκοπό της *επιχειρησιακής δραστηριότητας*.

ΣΤ) *παράγοντες υποκίνησης* και *κριτήρια αποτελεσματικότητας*, αναφέρεται *διεξοδικά* στον *τρόπο* με τον οποίο η ίδια η *επιχείρηση* *καθορίζει* την *αποτελεσματική λειτουργία* της.

Για να γίνουν τα παραπάνω λίγο πιο συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε τους 4 τύπους *επιχειρησιακής κουλτούρας* και τα *χαρακτηριστικά* που έχει ο καθένας.

A. Adhocracy culture

Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας (βρίσκεται στο επάνω δεξιά τεταρτημόριο – βλέπε εικόνα 1) δίνει έμφαση στην *ευελιξία* και την *αλλαγή*, ενώ *προϋποθέτει* την *εστίαση* της *επιχείρησης* στο *εξωτερικό περιβάλλον*. Η *επιχείρηση* η οποία *χαρακτηρίζεται* από *adhocracy culture* αποτελεί ένα *δυναμικό* και *δημιουργικό* χώρο για τον *εργαζόμενο* και *ενθαρρύνει* την *ιδιωτική πρωτοβουλία* και *ελευθερία*. Σκοπός της *επιχείρησης* θεωρείται η *καινοτομία* και η *ανταπόκριση* στις *προκλήσεις* του *περιβάλλοντος*. Οι *ηγέτες* θεωρούνται *καινοτόμοι*, *ιδεαλιστικοί* και *πρόθυμοι* να *αναλάβουν* *ρισοκίνδυνες αποφάσεις*. Επιπλέον, *επικεντρώνονται* στην *απόκτηση νέων πόρων*, στη *διατήρηση διαφάνειας*, *νομιμότητας* και *εξωτερικής υποστήριξης*. Οι *παράγοντες υποκίνησης* είναι η *ανάπτυξη*, η *δημιουργικότητα* και η *καινοτομίες*. Η «*οργανωσιακή κόλλα*» η οποία *συγκρατεί* την *επιχείρηση* είναι η *δέσμευση* στην *καινοτομία* και τον *πειραματισμό*. *Μακροπρόθεσμα*, *αποδίδεται* έμφαση στην *ανάπτυξη*, τη *δημιουργικότητα*, την *προσαρμογή* στις *συνθήκες* του *περιβάλλοντος* και την *απόκτηση πόρων*. *Κριτήρια αποτελεσματικότητας* θεωρούνται η *ανάπτυξη νέων αγορών* (*νέα και μοναδικά προϊόντα*) και η *απόκτηση επάρκειας πόρων*.

B. Market culture

Αυτός ο τύπος κουλτούρας (βρίσκεται στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο –εικόνα 1) αναφέρεται σε μία επιχείρηση η οποία είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι άνθρωποι στο εσωτερικό αυτής είναι ανταγωνιστικοί, λειτουργικοί και δίνουν έμφαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η φήμη και η επιτυχία είναι βασικές επιδιώξεις για την επιχείρηση που ακολουθεί αυτό τον τύπο επιχειρησιακής κουλτούρας. Οι ηγέτες κρίνονται αποφασιστικοί, λειτουργικοί και απαιτητικοί και τείνουν να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων, να παρέχουν συνοχή και ενθαρρύνουν συνεχώς την παραγωγικότητα. Παράγοντες υποκίνησης θεωρούνται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και η υλοποίηση προκαθορισμένων σκοπών. Ως επιχειρησιακή «κόλλα» θεωρείται η επικέντρωση στην υπεροχή και επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού. Ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στην παραγωγικότητα και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Γ. Hierarchy culture

Ο τύπος της ιεραρχικής κουλτούρας (βρίσκεται στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο- βλέπε εικόνα 1) εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται αυστηρά τυποποιημένες και δομημένες. Η εκτέλεση των διαδικασιών αποτελεί το σκοπό λειτουργίας της επιχείρησης και καθορίζει πλήρως τα καθήκοντα των ατόμων στο εσωτερικό της. Το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται έχει έναν περισσότερο συντονιστικό χαρακτήρα. Οι ηγέτες είναι συντηρητικοί και άκρως προσεκτικοί, αποδίδοντας ιδιαίτερη προσοχή σε τεχνικά ζητήματα. Η υποκίνηση των ατόμων στο εσωτερικό της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της ασφάλειας, της τάξης καθώς και της πιστής εφαρμογής διαφόρων κανονισμών. Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές της κάθε επιχείρησης λειτουργούν ως «κόλλα» για τα μέλη της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, δίνεται βαρύτητα στη σταθερότητα, τον έλεγχο, το συντονισμό και την αποτελεσματική απόδοση της επιχείρησης. Η επιτυχία καθορίζεται σε όρους αξιόπιστης παράδοσης, ομαλού σχεδιασμού και χαμηλού κόστους.

Δ. Clan culture

Ο συγκεκριμένος τύπος επιχειρησιακής κουλτούρας (βρίσκεται στο επάνω αριστερά τεταρτημόριο –βλέπε εικόνα 1) χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Η επιχείρηση που λειτουργεί με τον τύπο αυτό θεωρείται απόλυτα φιλικό μέρος για να εργαστεί κανείς, και διακρίνεται πολλές φορές από έναν οικογενειακό χαρακτήρα. Σκοπός της επιχείρησης με την συγκεκριμένη έμφαση κρίνεται η διατήρηση των καλών σχέσεων στο εσωτερικό της. Η αίσθηση της ομάδας, η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή αποτελούν βασικές αξίες, λειτουργώντας έτσι και ως παράγοντες υποκίνησης, ενώ η δέσμευση των ανθρώπων στο εσωτερικό της επιχείρησης

είναι υψηλή. Οι ηγέτες θεωρούνται συμμετοχικοί, διακριτικοί και ενθαρρυντικοί, υιοθετώντας δηλαδή ρόλο συμβουλευτικό, ενώ παράλληλα διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μέσω της ομαδικής εργασίας. Η πίστη στην παράδοση συνδέει τα μέλη της επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στα μακροπρόθεσμα οφέλη από την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης, αλλά και από την διατήρηση συνοχής και υψηλού ηθικού στο εσωτερικό αυτής (Cameron και Whetton, 1983). Η επιτυχία προσδιορίζεται από την ευαισθησία και το ενδιαφέρον στον πελάτη και τον εργαζόμενο.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι κάθε τύπος κουλτούρας έχει έναν πολιτικά αντίθετο. Ο τύπος clan βρίσκεται σε αντίθεση με τον τύπο market. Ο τύπος adhocracy βρίσκεται σε αντίθεση με τον τύπο hierarchy. Οι παράλληλοι μεταξύ των τύπων είναι επίσης σημαντικοί. Οι τύποι clan και adhocracy μοιράζονται μία έμφαση στην αλλαγή. Οι τύποι adhocracy και market εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι clan και hierarchy στο εσωτερικό αυτής. Τέλος, οι τύποι market και hierarchy αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη σταθερότητα και τον έλεγχο.

2.3.2 Το σύστημα 4 του Likert

Το συστήματα 4 του Likert είναι ένα στυλ διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τον Rensis Likert τη δεκαετία του 1960. Περιέγραψε τέσσερα συστήματα διοίκησης για να περιγράψει τις σχέσεις, τη συμμετοχή και τους ρόλους των διαχειριστών και των υφισταμένων σε εργασιακά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν, υπάρχουν τέσσερα μοντέλα ηγεσίας και διοίκησης στους εργασιακούς χώρους όπου είναι τα παρακάτω:

1. **Αυταρχικό:** Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη που δεν ενδιαφέρεται για τις γνώμες των υφισταμένων του προς τους οποίους ελάχιστη εμπιστοσύνη δείχνει. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (φόβου, απειλών και τιμωριών).
2. **Καλοπροαίρετο – αυταρχικό:** Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους και χρησιμοποιεί σε μερικές περιπτώσεις το φόβο της τιμωρίας. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μεν συγκεντρωτική, αλλά εκχωρούνται και κάποιες αρμοδιότητες σε επιλεγμένους συνεργάτες.
3. **Συμβουλευτικό:** Χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (προς τα πάνω και προς τα κάτω) με μεγάλη ελευθερία. Χρησιμοποιεί ως μέσο υποκίνησης τις αμοιβές και σπανίως την τιμωρία.
4. **Ιδανικό συμμετοχικό:** Πρόκειται για ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες

όπως η εκτίμηση στόχων, δημιουργία στόχων, εκτίμηση αποτελεσμάτων και διορθωτικές κινήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι ελεύθερη και δίνεται θάρρος για ομαδική λήψη αποφάσεων. Για τον Likert, οι επιτυχημένοι managers είναι εκείνοι που ακολουθούν τη μέθοδο αυτού του 4^{ου} μοντέλου ηγεσίας.

2.4 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management):

Ως Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μία επιχείρηση λόγω ύπαρξης έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (οικονομικού, εμπορικού και τεχνολογικού), ενώ η υπεροχή σε ανθρώπινο κεφάλαιο παρατηρούμε ότι χωρίζεται σε δύο συνιστώσες, η οποίες είναι :

A) Υπεροχή σε ανθρώπινο Κεφάλαιο, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας από τους ανταγωνιστές της.

B) Υπεροχή σε ανθρώπινη Διαδικασία, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Πιο αναλυτικά, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαχωριστεί σε δύο κατηγορίες με βάση τον ρόλο τους , και είναι οι εξής :

A. Εκτελεστικός

Στον εκτελεστικό ρόλο της ΔΑΔ, ο βασικός κανόνας είναι ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΔ θα πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

B. Διαμορφωτικός

Στον διαμορφωτικό ρόλο της ΔΑΔ παρατηρούμε ότι αυτή παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη.

Στον ναυτιλιακό χώρο, παρατηρούμε ότι επικρατεί περισσότερο ο διαμορφωτικός χαρακτήρας των στρατηγικών της ΔΑΔ. Οι καινούργιες απαιτήσεις και εξελίξεις κάνανε αναγκαία την ύπαρξης οργανωτικών δομών στις ναυτιλιακές εταιρείες και την καθιέρωση μιας στρατηγικής ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί.

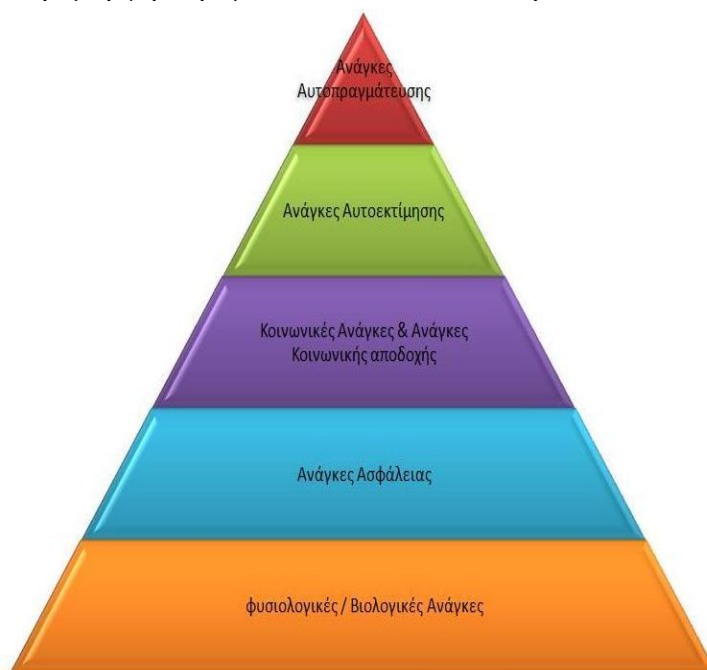
Η λύση σ' αυτό ήταν η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου της ναυτιλιακής επιχείρησης σύμφωνα με τις χρηματοοικονομικές εξελίξεις, την εύρεση αγορών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Σ' αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζει, ο ρόλος του crew manager, ο οποίος με τις γνώσεις και την εμπειρία του, επιλέγει ανθρώπους που μπορούν να στελεχώσουν το σχέδιο της στρατηγικής όσο το καλύτερο και αποτελεσματικότερο γίνεται.

2.5 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τον ανθρωπιστή ψυχολόγο Abraham Maslow, οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες.

Ο Maslow διατύπωσε για πρώτη φορά την έννοια της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών σε ερευνητική εργασία που δημοσιεύθηκε το 1943 με τίτλο «A Theory of Human Motivation», όπως επίσης και στο βιβλίο Motivation and Personality που ακολούθησε. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση κάνει ξεκάθαρο ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται πρωτίστως για την ικανοποίηση των πλέον βασικών αναγκών προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων αναγκών.

Η συγκεκριμένη ιεράρχηση απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδα, όπου στα κατώτερα επίπεδα της διατυπώνονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες ανάγκες εντοπίζονται στην κορυφή της πυραμίδας. Οι ανάγκες της βάσης της πυραμίδας του Maslow αποτελούν τις φυσιολογικές - βιολογικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη για τροφή, νερό, ύπνο, και θέρμανση. Από την στιγμή που ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες ανάγκες οι άνθρωποι κινούνται προς το επόμενο επίπεδο αναγκών, που συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία.



Εικόνα 2: Πυραμίδα του Maslow, Ιεράρχηση ανθρωπίνων αναγκών.

Όσο οι άνθρωποι ανεβαίνουν προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες καθίστανται ολοένα και περισσότερο ψυχολογικές και κοινωνικές. Η ανάγκη για αγάπη, φιλία και οικειότητα καθίσταται σημαντική, όπως επίσης σε μετέπειτα στάδιο καθίσταται σημαντική και η ανάγκη για προσωπική/κοινωνική αποδοχή και αισθήματα επιτυχίας. Ο Maslow προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αυτοπραγμάτωσης, που αποτελεί μία διαδικασία πλήρους ωρίμανσης και ανάπτυξης του ατόμου με στόχο να αξιοποιηθούν οι πλήρεις δυνατότητές του.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα στην ιεραρχική πυραμίδα των αναγκών του Maslow:

1. **Φυσιολογικές/Βιολογικές Ανάγκες** : Σε αυτές τις ανάγκες συγκαταλέγονται οι πλέον βασικές που είναι απαραίτητες για την επιβίωση, όπως η ανάγκη για νερό, αέρα, τροφή και ύπνο. Ο Maslow θεωρούσε ότι αυτές οι ανάγκες αποτελούν τις πιο βασικές στην ιεραρχία, διότι όλες οι ανάγκες καθίστανται δευτερευούσης σημασία αν δεν ικανοποιηθούν πρώτα οι συγκεκριμένες φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες.
2. **Ανάγκες Ασφάλειας**: Σε αυτές τις ανάγκες συμπεριλαμβάνονται η ανάγκη για ασφάλεια και προστασία. Οι ανάγκες ασφάλειας είναι σημαντικές για την επιβίωση, αν και δεν είναι τόσο «απαραίτητες» όσο οι φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες. Παραδείγματα των αναγκών ασφάλειας είναι η επιθυμία για σταθερή απασχόληση, φροντίδα υγείας, ασφαλέστερες κοινότητες/γειτονιές και ικανοποιητικό επίπεδο στέγης.
3. **Κοινωνικές Ανάγκες/Ανάγκες Κοινωνικής Αποδοχής**: Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για την ικανοποίηση του αισθήματος του ανήκειν, της αγάπης και της οικειότητας/στοργής. Ο Maslow ανέφερε αυτές τις ανάγκες ως λιγότερο βασικές από τις φυσιολογικές/βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Ανθρώπινες σχέσεις όπως οι φιλίες, οι ρομαντικές σχέσεις, και οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν σημαντικά στην εκπλήρωση της ανάγκης για συντροφικότητα και αποδοχή. Στην ανάγκη για αποδοχή συμπεριλαμβάνεται επίσης και η συμμετοχή των ανθρώπων σε κοινωνικές, κοινοτικές ή/και θρησκευτικές ομάδες.
4. **Ανάγκες Αυτοεκτίμησης**: Έπειτα από την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων αναγκών, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές. Αυτές περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με την αυτοεκτίμηση, την προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα επιτυχίας.

5. **Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης:** Αυτό είναι το υψηλότερο επίπεδο στην ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Abraham Maslow. Η αυτοπραγμάτωση οδηγεί στην αυτοαντίληψη σχετικά με τις προσωπικές δυνατότητες για την εκπλήρωση των στόχων.

2.5.1 Πυραμίδα του Maslow προσαρμοσμένη στην πραγματικότητα του περιβάλλοντος του πλοίου

Στον χώρο της ναυτιλίας, μπορούμε να συναντήσουμε μια παρόμοια πυραμίδα, προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του ιδιαίτερου ναυτικού επαγγέλματος, όπου ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες, με βάση όμως την ζωή στην θάλασσα και όχι την ζωή στην στεριά. Η πυραμίδα αυτή αποτελείται από πέντε επίπεδα και έχει ως βάση τις σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες. Αμέσως μετά, βλέπουμε θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την τήρηση των κανονισμών, όπου όμως είναι μια ανάγκη που μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο αν προϋπάρχει η προηγούμενη. Έπειτα, ανεβαίνοντας στην πυραμίδα ο ναυτικός έχει ανάγκη να ενσωματωθεί στην ναυτική παράδοση και να γίνει συνεχιστής της. Στο τέταρτο επίπεδο της πυραμίδας ο ναυτικός αποκτά αυτό-αντίληψη και αυτό-εκτίμηση ως προς την προσφορά του στην εργασία του, ενώ στο πέμπτο επίπεδο ασχολείται πλέον με θέματα καριέρας.

Πιο αναλυτικά, τα πέντε επίπεδα είναι τα εξής :

1. **Σωματικές / Ψυχολογικές ανάγκες :** Σ' αυτό το επίπεδο ο ναυτικός πρέπει να έχει ικανοποιημένες τις ανάγκες του ως προς την καλή ψυχολογία και ως προς την ικανοποιητική φυσική και σωματική του κατάσταση. Είναι η βάση της πυραμίδας γιατί χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις ο ναυτικός δεν είναι αποτελεσματικός και σίγουρα θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια του πλοίου.
2. **Τήρηση ασφαλείας και κανονισμών :** Αφού ο ναυτικός έχει λύσει τις παραπάνω ανάγκες, θα πρέπει να ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς, ώστε να τηρείτε η ασφάλεια του πλοίου και του φορτίου.
3. **Ναυτική παράδοση :** Ο ναυτικός σ' αυτό το επίπεδο, έχει ανάγκη να ενταχθεί στην ναυτική παράδοση, να νιώσει ότι είναι κομμάτι μιας ομάδας που μοιράζονται κοινά βιώματα και αξίες και αργότερα το άτομο με την σειρά του να μεταδώσει αυτή την παράδοση στις νεότερες γενιές. Να γίνει δηλαδή συνεχιστής μιας μακροχρόνιας παράδοσης.



Εικόνα 3: Πυραμίδα του Maslow προσαρμοσμένη στην πραγματικότητα του περιβάλλοντος του πλοίου.

4. Αυτό – αντίληψη / Αυτό – εκτίμηση : Σ' αυτό το επίπεδο ο ναυτικός, ξέρει πλέον και αντιλαμβάνεται την σημαντικότητα της εργασίας του και, αναγνωρίζει τις δυνατότητες του. Γι' αυτόν είναι αναγκαίο να προσφέρει το μέγιστο που μπορεί και συνεχώς να προσπαθεί να βελτιώνει τον εαυτό του.
5. Θέματα καριέρας : Αφού έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες από όλα τα προηγούμενα επίπεδα, ο ναυτικός έχει ανάγκη να ασχοληθεί με την καριέρα του. Να χαράξει το μακροπρόθεσμο πλάνο του και να προσπαθήσει να φτάσει τον στόχο του.

2.6 Η οργάνωση και διοίκηση μιας ναυτιλιακής εταιρείας

Η Ελληνική ναυτιλία χαρακτηρίζεται από την οικογενειακή επιχειρηματική δομή. Πολλές οικογένειες ακόμα και σήμερα συνεχίζουν από γενιά σε γενιά να διοικούν τους στόλους τους και να αποτελούνται από ομάδες απαρτιζόμενες κυρίως από συγγενείς και στενούς συνεργάτες, γεγονός όμως που σιγά σιγά με τα χρόνια αρχίζει να μεταβάλλεται λόγω των απαιτητικών και γρήγορων αλλαγών της εποχής μας, με αποτέλεσμα να αλλάζουν και οι δομές διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι που σταδιακά συμβαίνουν αυτές οι αλλαγές στη δομή των ναυτιλιακών εταιρειών είναι η επιβολή αυστηρών κανονισμών που έχουν επιβληθεί για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και θέματα ασφαλείας, οι αυστηρότεροι και συχνότεροι έλεγχοι, η αύξηση των απαιτήσεων και οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνολογία της πληροφορίας, οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες, τα σύγχρονα υλικά και μοτοίρες, καθώς η τεχνολογία που είναι φιλική προς το περιβάλλον. Αυτή η αλλαγή κάνει επιτακτική την ανάγκη για την σταδιακή εξέλιξη των ναυτιλιακών γραφείων από οικογενειακές επιχειρήσεις σε επιχειρήσεις με τεχνοκρατική διάσταση και προσαρμογή στις δομές μίας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας με βάση πλέον μια δομημένη στρατηγική και τεχνικό marketing. Οι έννοιες της εταιρικής ευθύνης και της ποιοτικής διαχείρισης αποτελούν πλέον σημαντικό συστατικό για την επιτυχημένη πορεία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Ο πλοιοκτήτης παρακολουθεί διαρκώς τις αγορές, και σε συνδυασμό με την εμπειρία που διαθέτει στοχεύει στην πρόληψη των επερχόμενων εξελίξεων, ώστε η εταιρεία να μπορέσει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι ο πλοιοκτήτης ουσιαστικά, παίρνει τον ρόλο του μάνατζερ της ναυτιλιακής του επιχείρησης και συγχρόνως με την απόδοση των επενδύσεών του, δίνει βάση στην κερδοφορία, και στη δημιουργία μιας θετικής εικόνας της επιχείρησης του προς τα έξω (προφίλ της επιχείρησης).

Στο εσωτερικό της εταιρείας είναι εξίσου απαραίτητο να γίνουν αλλαγές για την αποτελεσματική διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρείας. Έτσι βλέπουμε ότι σήμερα, οι ενδοεταιρικές δραστηριότητες έχουν διαμοιραστεί σε κατάλληλα διαμορφωμένα τμήματα. Τα σημαντικότερα τμήματα που προκύπτουν είναι η Γενική Διεύθυνση (General Management), το τμήμα επιχειρήσεων (Operations department), το τεχνικό τμήμα (Technical department), το τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department), το τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department), τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department), νομικό Τμήμα (Legal department), τμήμα προμηθειών (Purchasing department), τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department) και το τμήμα γραμματείας – λογιστηρίου.

Βέβαια, πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, δηλαδή ανάλογα τον αριθμό των πλοίων και του προσωπικού που διαθέτει, τα τμήματα μπορεί να διαφοροποιούνται λίγο γιατί διαφοροποιείται και το μέγεθος των διαφόρων εργασιών που έχουν σχέση με την συντήρηση και λειτουργία των πλοίων σύμφωνα πάντα με τους διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς. Έτσι, στις μικρές εταιρίες με λίγο προσωπικό, υπάρχουν λιγότερα τμήματα που αναλαμβάνουν πλήθος δραστηριοτήτων, πολλές φορές δε προσωπικό ενός τμήματος ασχολείται με εργασίες ενός άλλου.

Γενικότερα, η επιλογή της οργανωτικής δομής σε μία ναυτιλιακή εταιρεία εξαρτάται από ορισμένες παραμέτρους μεταξύ των οποίων είναι:

- ο τύπος των πλοίων,
- το είδος του πληρώματος όσον αφορά την εκπαίδευση και τα προσόντα του,
- το μέγεθος της εταιρείας,
- τους μελλοντικούς στόχους.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν βασικούς παράγοντες τους οποίους μια επιχείρηση θεωρεί απαραίτητους έτσι ώστε να καταλήξει στον τύπο οργάνωσης που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση με σκοπό να συμβαδίζει με τις εξελίξεις

2.6.1 Τυπική οργάνωση Ναυτιλιακής εταιρείας

Μία ναυτιλιακή επιχείρηση, όπως είδαμε και παραπάνω, αποτελείται από τα ακόλουθα κύρια τμήματα :

1. Γενική Διεύθυνση (General Management) : Είναι το κέντρο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και των στρατηγικών αποφάσεων. Σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης είναι να κατευθύνει, να συνεργάζεται και να συντονίζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης, καθώς και να καθορίζει τις σχέσεις της εταιρείας με το ευρύτερο επιχειρηματικό πλαίσιο (κράτος σημαίας, τράπεζες,

ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Υπεύθυνος της γενικής διεύθυνσης, μπορεί να είναι ένα έμπειρο στέλεχος, όπως ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένος από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου. Το management εστιάζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην οργάνωση, στην εποπτεία και στον έλεγχο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τις ναυτιλιακές εταιρείες γιατί δραστηριοποιούνται σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από ένα πλήθος ενδογενών και εξωγενών παραγόντων.

2. Τεχνικό τμήμα (Technical department): Το τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την τεχνική υποστήριξη του στόλου της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα για τη συνεχή παρακολούθηση καταγραφή και επίλυση των ενδεχόμενων μηχανικών προβλημάτων. Φυσικά, το τμήμα αυτό ασχολείται και με τα θέματα τακτικών επιθεωρήσεων (συντηρήσεων & επισκευών) του στόλου. Σε εταιρείες που έχουν μεγάλο αριθμό στόλου, το τμήμα αυτό χωρίζεται και σε περαιτέρω υπο-τμήματα, συνήθως με βάση τον τύπο των πλοίων (π.χ. Tankers , Bulk Carriers, Dynamic Position) για τη βέλτιστη παρακολούθηση της τεχνικής απόδοσης του κάθε πλοίου ξεχωριστά. Το κάθε υπο-τμήμα εποπτεύεται ξεχωριστά από έναν Αρχιμηχανικό συνήθως και στελεχώνεται από εξιδανικευμένους τεχνικούς και ηλεκτρολόγους. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η βέλτιστη ροή της πληροφορίας μεταξύ των υπό τμημάτων και τελικά επιτυγχάνεται η άμεση κάλυψη των ενδεχόμενων αναγκών ή προβλημάτων που παρουσιάζονται (δεξαμενισμός, τακτικές επιθεωρήσεις, ατυχήματα, έκτακτες ανάγκες για επισκευές, ζημιές, ανάγκη για παρέκκλιση πορείας κ.ο.κ).
3. Τμήμα επιχειρήσεων (Operations department) : Είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα μιας ναυτιλιακής καθώς, ευθύνεται για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές και επικοινωνεί με το Τμήμα Ναυλώσεων για την ημερομηνία κατά την οποία το πλοίο θα είναι διαθέσιμο και έτοιμο προς Ναύλωση. Έχει υπό στενή παρακολούθηση τη λειτουργία όλων των πλοίων της ναυτιλιακής εταιρείας (ανεφοδιασμός, τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση πρακτόρων στα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης κλπ.). Επίσης, φροντίζει να επικοινωνεί με τους Πλοίαρχους για να τους ενημερώσει για τα επόμενα τους ταξίδια, φορτία, και τους όρους των ναυλοσυμφώνων κλπ. Σε περίπτωση καταστροφής ή ελλείματος του φορτίου έρχεται σε επαφή με το Τμήμα Ασφάλισης για την άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος από το P+I club για να μην καθυστερήσει το πλοίο περαιτέρω, όπως επίσης επιμελείται και για οτιδήποτε έκτακτο μπορεί να συμβεί σε κάποιο από τα πλοία της εταιρείας (σύγκρουσης, τραυματισμό ναυτικού, θάνατος κλπ). Ο επικεφαλής του τμήματος αυτού είναι πλοίαρχος EN με εξαιρετικές γνώσεις και εμπειρία, και συνήθως στις μεγάλες εταιρείες έχει βοηθό/ους άλλους πλοίαρχους καθώς και γραμματειακή υποστήριξη.

4. Τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department) : Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Αποστολή του Τμήματος είναι η εύρεση / αντικατάσταση πληρωμάτων για τα υπάρχοντα πλοία μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Προκειμένου να εγκρίνουν έναν ναυτικό προς πρόσληψη (Έλληνα ή Αλλοδαπό) χρειάζεται να ελέγξουν ότι διαθέτει όλα τα απαραίτητα έγγραφα σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες (βιογραφικά, προηγούμενες υπηρεσίες) ώστε να επιλεγθούν οι πιο ικανοί. Έχει επικεφαλής σχεδόν πάντα ένα πλοίαρχο E.N. κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον Αρχικαπετάνιο της Εταιρείας, όπως κοινώς αποκαλείται.
5. Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department) : Ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό, με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση (διεκδικήσεις από και προς τρίτα μέρη) και με διάφορα είδη ασφαλίσεων όπως σκάφους (Hull and Machinery), Loss of Earnings κλπ.. Στελεγχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων, από πλοιάρχους E.N και από σοβαρούς γνώστες της αγοράς των ασφαλειών. Το Τμήμα λειτουργεί ζητώντας από την αγορά προσφορές, που τις επεξεργάζεται και ως προς το ασφάλιστρο και ως προς τους όρους των συμβολαίων. Συνεργάζεται στενά με το Τεχνικό Τμήμα (Technical) και το Τμήμα Επιχειρήσεων (Operation) καθώς και με το λογιστήριο για όλα τα θέματα που προκύπτουν για την σύνταξη των διεκδικήσεων.
6. Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department) : Ασχολείται με την συνεχή παρακολούθηση της διεθνής ναυλαγοράς για την εξεύρεση ναύλων. Απαρτίζεται από γνώστες του chartering (brokers) οι οποίοι είναι πρώην ναυλομεσίτες και από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοιάρχους E.N. Το τμήμα αυτό έρχεται σε επαφή με τη ναυλαγορά, κοινοποιώντας τα διαθέσιμα προς φόρτωση πλοία της εταιρείας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνται και ταυτόχρονα λαμβάνει πληροφορίες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα διαθέσιμα φορτία και τις προσφορές από συνεργαζόμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Έπειτα, με βάση τις προσφορές αποφασίζει ποιες συνεργασίες θα επιδιώξει, κρίνοντας πάντα με γνώμονα το καλύτερο δυνατό ναύλο αλλά και με βάση το λιμάνι φόρτωσης που είναι σε κοντινότερη απόσταση από το πλοίο. Αφού ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση και κλείσει η συμφωνία, συντάσσεται το ναυλοσύμφωνο (charter party) δίνοντας μεγάλη προσοχή στους όρους που περιλαμβάνει. Σαν επόμενο βήμα, ενημερώνει το Τμήμα Επιχειρήσεων (Operation) για το ναυλοσύμφωνο και συντάσσει τις οδηγίες προς το

πλοίαρχο του πλοίου για το νέο ταξίδι. Επίσης, παρακολουθεί τη διαδικασία είσπραξης του ναύλου σε συνεργασία με το Λογιστήριο. Τέλος, οφείλει να είναι πάντα ενήμερο για τις τελευταίες ναυλώσεις παγκοσμίως και για τις μελέτες οι οποίες περιγράφουν τη μελλοντική πορεία της αγοράς.

7. Νομικό Τμήμα (Legal department) : Κατά κύριο λόγο, μόνο οι μεγάλες εταιρείες διατηρούν Νομικό Τμήμα για τυχόν διεκδικήσεις από charterers, ασφάλειες κλπ . Ο διευθυντής του τμήματος είναι Δικηγόρος των Ναυτιλιακών (Maritime Law) με γραμματειακή υποστήριξη.
8. Τμήμα προμηθειών (Purchasing department): Το τμήμα αυτό μεριμνά για τον έγκαιρο και οικονομικότερο εφοδιασμό των πλοίων με όλα εκείνα τα εφόδια που είναι απαραίτητα για την ναυσιπλοΐα και λειτουργία των πλοίων (καύσιμα, ανταλλακτικά, τρόφιμα κτλπ). Πιο συγκεκριμένα, μόλις λάβουν από το πλοίο την σχετική αίτηση για εφοδιασμό ή τροφοδοσία την κοινοποιούν σε μόνιμους ή άλλους προμηθευτές για να διαπραγματευτούν την τιμή και τους όρους πληρωμής. Το τμήμα οφείλει να είναι πλήρως ενημερωμένο για τις ανά τον κόσμο τιμές πετρελαίου και τα λιμάνια προμηθείας ώστε να μπορεί να κλείνει την καλύτερη δυνατή συμφωνία κάθε φορά. Τα καύσιμα αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι της δραστηριότητας που προαναφέρθηκε, γιατί η τιμή των καυσίμων επηρεάζει τόσο την λειτουργία των πλοίων όσο και την ανταγωνιστικότητα των ναύλων. Συνεργάζεται πολύ στενά με το λογιστήριο, με το τμήμα των Επιχειρήσεων (Operation) και με το τεχνικό τμήμα για τα καύσιμα, τα λιπαντικά και τα ανταλλακτικά.
9. Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department) : Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Πιο αναλυτικά, ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η εκπαίδευση, η παρακολούθηση και η επιθεώρηση για το αν τηρούνται ικανοποιητικά οι προβλεπόμενοι κανονισμοί του Κώδικα ISM και του κώδικα ISPS, ενώ είναι απαραίτητο να ενημερώνεται συνεχώς για τους νέους κανονισμούς που προκύπτουν. Σε τακτά χρονικά διαστήματα επισκέπτεται το πλοίο και διενεργεί ελέγχους για να διαπιστωθεί η επαρκής και ορθή εκπαίδευση του πληρώματος σύμφωνα με τους κανονισμούς, καθώς και αν τηρούνται τα απαραίτητα έγγραφα που ορίζονται από τους κανονισμούς αυτούς. Στελεχώνεται κυρίως από με τους αρχιπλοίαρχους, αρχιμηχανικούς και γενικότερα από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας.

10. Τμήμα οικονομικής διαχείρισης : Το τμήμα αυτό ασχολείται κατά βάση με θέματα οικονομικής διαχείρισης της ναυτιλιακής εταιρείας. Τα υπό-τμήματα που περιλαμβάνει είναι τα εξής : το λογιστήριο, το τμήμα αγοραπωλησίας πλοίων, το τμήμα ελέγχου λογαριασμών πλοιάρχου, το τμήμα χρηματοοικονομικού ελέγχου.

11. Λογιστήριο – Τμήμα Γραμματείας : Ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς ή εταιρείες και με οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους.

Συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα που είδαμε παραπάνω και συντονίζει τη λειτουργία τους στους τομείς:

- Των εξόδων (αμοιβές προσωπικού/πληρωμάτων, ασφάλιστρα, συντήρησης και επισκευών, τόκων και τραπεζικών δανείων)
- Εσόδων (ναύλοι, μισθώματα, σταλίες (demurrage))
- Διαχείρισης (Κόστος Πλοιοκτησίας, Ταξιδιού Πλοίων)
- Διάφοροι λογαριασμοί σχετικά με τις προμήθειες (Καύσιμα, Λιπαντικά, Ανταλλακτικά, Τρόφιμα)
- Απαιτήσεις και υποχρεώσεις της εταιρείας (Ναυλωτές, ασφαλιστικές απαιτήσεις, ασφάλειες κτλπ) Στελεχώνεται από Λογιστές- Οικονομολόγους και λογιστές με εμπειρία χρόνων πάνω στην οικονομική διαχείριση πλοίου.

2.7 Στρατηγικό management

Στον ελλαδικό χώρο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι περισσότερες εταιρείες διοικούνται από την ιδιοκτησία, γεγονός που κατά κόρον συμβαίνει και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Βέβαια, σήμερα αυτό τείνει σε ορισμένες περιπτώσεις να αλλάζει γιατί οι ναυτιλιακές επεκτείνονται, μετατρέπονται σε κολοσσοί και είναι εξαιρετικά δύσκολο ως ακατόρθωτο, η αποτελεσματική διοίκηση να γίνεται μόνο από τους ιδιοκτήτες. Πλέον είναι αναγκαία η στελέχωση ατόμων στην εταιρεία που έχουν επιστημονικές γνώσεις πάνω στην διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τα καινούργια συστήματα και μεθόδους. Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην στρατηγική είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους λόγω των οικονομικών δυσχερειών που υπάρχουν, μιας και βρισκόμαστε σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Το στρατηγικό management είναι το σύνολο των μεθόδων και των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων,

όπως αυτοί έχουν καθορισθεί από την επιχειρησιακής της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω στρατηγικού management.

Η διαδικασία του μάνατζμεντ της στρατηγικής ακολουθεί μία διαδικασία που αποτελείται από οκτώ στάδια:

- Στο πρώτο στάδιο καθορίζεται η ‘Αποστολή’ της εταιρείας, δηλαδή γίνεται ξεκάθαρος ο λόγος και ο σκοπός της ύπαρξης της.
- Στο δεύτερο στάδιο γίνεται επεξεργασία του εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Στο τρίτο στάδιο γίνεται ο εντοπισμός των ευκαιριών αλλά και απειλών, που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Το τέταρτο στάδιο ασχολείται με τους πόρους της επιχείρησης, δηλαδή με τα ταμειακά διαθέσιμα, τους ανθρώπινους πόρους αλλά και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης και παρατηρεί αν η επιχείρηση είναι ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων.
- Στο πέμπτο στάδιο γίνεται καθορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση των αδυναμιών και διατήρηση των είδη υπάρχοντων δυνατών σημείων.
- Το έκτο στάδιο προσδιορίζει τις στρατηγικές γενικότερα για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Στο έβδομο στάδιο καθορίζεται η ορθή και αποτελεσματική οργάνωση , ώστε να εφαρμοσθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης.
- Το όγδοο στάδιο αξιολογεί τα αποτελέσματα των στρατηγικών και των αποφάσεων που πάρθηκαν.

Κεφάλαιο 3ο

Η σύνθεση των πληρωμάτων και η σημασία της

3.1 Φαινόμενα - Παρατηρήσεις

Το φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά έντονα στην εμπορική ναυτιλία είναι η ύπαρξη προβληματικού εργασιακού περιβάλλοντος, λόγω των «ακραίων» συνθηκών που επικρατούν μέσα στον χώρο του πλοίου. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα νιώθουν έντονα το αίσθημα της μοναξιάς και της εργασιακής πίεσης, πράγμα που προκαλεί καθημερινές προκλήσεις με τα υπόλοιπα άτομα που συνθέτουν το πλήρωμα, και η οποίες γίνονται ακόμα πιο διακριτές όταν υπάρχει ασυμφωνία χαρακτήρων.

Ως τώρα η επιλογή των πληρωμάτων γίνεται μόνο βάση της εμπειρίας, της εξειδίκευσης, της κατοχής των κατάλληλων πιστοποιητικών, και του fitness for duty όπως ορίζεται από διάφορους ναυτιλιακούς οργανισμούς και πολλές φορές η επιλογή αυτή γίνεται μέσω ειδικών γραφείων (manning agency). Άρα, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι εν τέλει η σύνθεση των πληρωμάτων γίνεται τυχαία όσον αφορά τα συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά των ατόμων.

Συνεπώς, πυρήνα της εργασίας δεν αποτελεί το κομμάτι της επιλογής των πληρωμάτων, αλλά το κομμάτι της «σωστής» κατάταξης των ατόμων στα πλοία, δημιουργώντας δηλαδή λειτουργικές ομάδες, που θα αποτελούν το πλήρωμα του πλοίου.

Μια τέτοια πρακτική πιστεύω ότι θα ήταν χρήσιμη, γιατί όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, έχουν παρατηρηθεί αρκετά περιστατικά, όπου κατά την διάρκεια των συμβολαίων τους οι ναυτικοί :

α) ανέπτυξαν ψυχολογικά προβλήματα λόγω κακού συνδυασμού ανθρώπινου δυναμικού, όπου σε συνδυασμό με το δύσκολο περιβάλλον, οδήγησαν τα άτομα ακόμα και σε ακραίες καταστάσεις όπως η αυτοκτονία ή η ανθρωποκτονία.

β) λύσανε τα συμβόλαια τους νωρίτερα από τον ορισμένο χρόνο, δημιουργώντας «χάσιμο» για την εταιρεία.

γ) λόγω προσωπικών διαφωνιών, το πλοίο και το φορτίο μπήκαν σε κίνδυνο.

δ) Κατά την εργασία τους δεν απόδωσαν το μέγιστο δυνατό.

ε) Δημιουργήθηκε ένα έντονα επιθετικό κλίμα εργασίας, κάνοντας το άτομο να μην θέλει να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

3.1.1 Πλεονεκτήματα της καλύτερης σύνθεσης των πληρωμάτων

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι για να υπάρξει επιτυχημένο BTM (Bridge Team Management) , πρέπει να υπάρχει και ορθή και αποτελεσματική σύνθεση του πληρώματος. Τι εννοούμε όμως μ' αυτό ; Ότι τα άτομα πρέπει να έχουν «κοινά» στοιχεία , που να δρουν σαν κόλλα μεταξύ τους.

Μ' αυτήν την πρακτική επομένως, μπορούμε να επιτύχουμε τα εξής :

1. Ήρεμο περιβάλλον, τόσο εργασιακό, όσο και προσωπικό, καθώς το πλοίο είναι ένας χώρος όπου ο άνθρωπος και εργάζεται και ζει. Ουσιαστικά θα λέγαμε ότι οι ναυτικοί, κοιμούνται στο ίδιο μέρος που δουλεύουν. Επομένως, καταλαβαίνουμε την σημαντικότητα ενός ήρεμου περιβάλλοντος.
2. Μείωση δυσάρεστων περιστατικών μέσα στο πλοίο.
3. Μεγαλύτερη απόδοση των ατόμων.
4. Μεγαλύτερα συμβόλαια παραμονής, καθώς θα υπάρξει εξανθρωπισμός του χώρου.
5. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.

Όλα τα παραπάνω θα βοηθήσουν την εταιρεία ως εξής :

1. Να αυξήσει τα κέρδη της
2. Να προσελκύσει ανθρώπινο δυναμικό
3. Να αποφύγει ατυχήματα ή παράπονα , που θα μπορούσαν να αποβούν μεγάλου κόστους για την επιχείρηση.

3.2 Τι είναι ομάδα και είδη τυπικών ομάδων

Αρχικά, για να διατυπώσουμε ορθά την παρακάτω ιδέα θα πρέπει πρώτα να δούμε τον ορισμό του τι είναι ομάδα και πως αυτή λειτουργεί. Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους, και αναγνωρίζουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου. Τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:

1. Κάθετες ομάδες (ιεραρχικές ομάδες): Αυτές αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά. Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση.

2. Οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες: Αποτελούνται από εργαζομένους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα.

Τα μέλη που συμμετέχουν στην ομάδα προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της με αρκετούς τρόπους.

Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ομάδα παίζει ο ηγέτης, ο οποίος μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα, ενθαρρύνει και εμπνυχώνει τα υπόλοιπα μέλη, συμβάλλει στον συντονισμό της ομάδας, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας.

Στον χώρο ενός πλοίου το πλήρωμα αποτελεί μια συνολική ομάδα που περιλαμβάνει τις επιστασίες που έχει ένα πλοίο. Στα εμπορικά πλοία οι επιστασίες είναι οι εξής : Επιστασία ομάδας γέφυρας, επιστασία ομάδας μηχανής, επιστασία καταστρώματος και επιστασία μαγειρείου. Στα επιβατηγά και στα κρουαζιερόπλοια προσθέτονται επιπλέον και άλλες επιστασίες, όπως η επιστασία του ξενοδοχειακού, η επιστασία πωλήσεων και η επιστασία τροφοδοσίας κ.α.. Αυτές οι επιστασίες πρέπει να δουλεύουν λειτουργικά τόσο μεταξύ τους, όσο και εσωτερικά.

Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω αυξημένης κούρασης ή πίεσης, και κακής χημείας μεταξύ των ανθρώπων που πρέπει να συνεργαστούν δημιουργούνται έντονα προβλήματα, που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ανθρώπινη ζωή και την ασφάλεια του πλοίου. Επομένως, αυτή η εργασία θέλει να ασχοληθεί με την καλύτερη διανομή του πληρώματος, σε ομάδες που ταιριάζουν καλύτερα, με βάση τον τύπο ηγεσίας που ακολουθεί ο πλοίαρχος. Αυτό, θα μπορέσει να μειώσει τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν.

3.3 Ερωτηματολόγια σχετικά με την επιλογή σύνθεσης των πληρωμάτων

Για να υπάρξει μια εικόνα του τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή στην ναυτιλία, ρωτήσαμε ανθρώπους που στελεχώνουν ναυτιλιακές εταιρείες, ώστε να μας δώσουν μια αντικειμενική και εμπειριστατωμένη γνώμη. Σ' αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω προσωπικά τον κύριο Μασσάλα που είναι υπεύθυνος πληρωμάτων σε ναυτιλιακή εταιρεία, την κυρία Αναστασία Κωνσταντινοπούλου που είναι αξιωματικός του εμπορικού ναυτικού, και τον κύριο Μιχάλη Μιγαδάκη που είναι πλοίαρχος του εμπορικού ναυτικού στον κλάδο της ακτοπλοΐας, που απάντησαν στο παρακάτω ερωτηματολόγιο και συνέβαλαν στην ανάπτυξη της ιδέας που θα αναπτυχθεί παρακάτω.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο έχει απαντηθεί από τον κύριο Μασσάλα – υπεύθυνος πληρωμάτων σε ναυτιλιακή εταιρεία (Crewing Manager in Maritime industry).

1. Ποια διαδικασία ακολουθείτε στις μέρες μας ώστε να επιλέξετε το πλήρωμα για την επάνδρωση του στόλου σας ;

ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΕΙΔΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΤΟΜΩΝ (MANNING AGENTS). ΜΕ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΟΝΤΑΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΝΟΣ ΑΣΦΑΛΟΥΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΚΑΙ ΚΥΡΙΩΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΤΟΜΩΝ ΟΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ TESTS ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΟΥΜΕ ΕΑΝ ΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ (MANNING AGENTS) ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΠΕΞΕΛΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΓΙΣΤΟ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΔΟΥΛΕΥΕΙ ΜΑΖΙ ΜΕ ΑΛΛΑ ΑΤΟΜΑ.

2. Με ποια κριτήρια επιλέγετε ποιοι άνθρωποι μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους ως μέλη ενός πληρώματος ;

ΒΑΣΗ ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΥ ΑΡΚΕΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ, ΚΥΡΙΩΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ, ΣΥΣΤΑΣΗΣ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ, ΚΛΠ.

3. Έχετε παρατηρήσει ποτέ συγκρούσεις χαρακτήρων, που να καθυστερούν το πλοίο;

ΝΑΙ, ΕΧΩ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙ.

4. Έχετε παρατηρήσει να δίνονται αιτήσεις παραιτήσεως λόγω ασυμφωνίας χαρακτήρων ;

ΝΑΙ, ΕΧΟΥΝ ΥΠΑΡΞΕΙ ΤΕΤΟΙΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ.

5. Πολλές φορές η δυσλειτουργία της ομάδας του πληρώματος μπορεί να επηρεάσει ορισμένα μέλη αρνητικά τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε μ' αυτό;

ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΤΙ Η ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΕΛΗ ΤΟΣΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΙΚΑ.

6. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη δυνατή συνεργασία, θα μειωνόταν ο χρόνος που απαιτείται για την διεκπεραίωση ορισμένων εργασιών;

ΝΑΙ, ΘΑ ΜΕΙΩΝΟΤΑΝ Ο ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

7. Θεωρείτε ότι με τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας, από άποψη καλύτερης σύνθεσης των ατόμων, θα υπήρχαν λιγότερες παραιτήσεις πριν από την λήξη των συμβολαίων ;

ΝΑΙ, ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗ Νο4.

8. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη σύνθεση του πληρώματος θα μειωνόντουσαν τα περιστατικά δυσλειτουργικών ομάδων ;

ΝΑΙ , ΘΑ ΜΕΙΩΝΟΝΤΟΥΣΑΝ.

9. Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμη η ύπαρξη και δημιουργία ενός μοντέλου που θα μπορούσε να βελτιώσει την σύνθεση και τη λειτουργία του πληρώματος;

ΝΑΙ ΩΣ ΕΝΑ ΒΑΘΜΟ ΘΑ ΗΤΑΝ ΧΡΗΣΙΜΟ.

10. Εσείς θα εφαρμόζατε ένα τέτοιο μοντέλο στην πράξη, ώστε να διαπιστώσετε, αν μπορεί να βελτιώσει την επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ , ΘΑ ΤΟ ΕΦΑΡΜΟΖΑ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΩ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο έχει απαντηθεί από την κυρία Αναστασία Κωνσταντινοπούλου – Αξιωματικός του εμπορικού ναυτικού.

1. Έχετε παρατηρήσει ποτέ συγκρούσεις χαρακτήρων, που να καθυστερούν το πλοίο;

ΟΧΙ ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΕΧΩ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ ΠΟΥ ΝΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΤΟ ΠΛΟΙΟ.

2. Έχετε παρατηρήσει να δίνονται αιτήσεις παραιτήσεως λόγω ασυμφωνίας χαρακτήρων ;

ΟΧΙ ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΕΧΩ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙ ΝΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΩΣ ΛΟΓΩ ΑΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ.

3. Πολλές φορές η δυσλειτουργία της ομάδας του πληρώματος μπορεί να επηρεάσει ορισμένα μέλη αρνητικά τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε μ' αυτό και γιατί;

ΝΑΙ ΓΙΑΤΙ ΔΥΣΚΟΛΕΥΕΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΡΑΣΗ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ.

4. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη δυνατή συνεργασία, θα μειωνόταν ο χρόνος που απαιτείται για την διεκπεραίωση ορισμένων εργασιών;

ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ.

5. Θεωρείτε ότι με τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας, από άποψη καλύτερης σύνθεσης των ατόμων, θα υπήρχαν λιγότερες παραιτήσεις πριν από την λήξη των συμβολαίων ;

ΑΝ ΚΑΙ ΔΕΝ ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΛΗΞΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ, ΑΛΛΑ ΟΛΟΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΤΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΣΥΝΘΕΣΕΙΣ.

6. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη σύνθεση του πληρώματος θα μειωνόντουσαν τα περιστατικά δυσλειτουργικών ομάδων;

ΝΑΙ, ΘΑ ΜΕΙΩΝΟΝΤΟΥΣΑΝ ΤΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

7. Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμη η ύπαρξη και δημιουργία ενός μοντέλου που θα μπορούσε να βελτιώσει την σύνθεση και τη λειτουργία του πληρώματος;

ΝΑΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ.

8. Εσείς θα εφαρμόζατε ένα τέτοιο μοντέλο στην πράξη, ώστε να διαπιστώσετε, αν μπορεί να βελτιώσει την επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ , ΘΑ ΤΟ ΕΦΑΡΜΟΖΑ.

Το τρίτο ερωτηματολόγιο έχει απαντηθεί από τον κύριο Μιχάλη Μιγαδάκη – Πλοίαρχου του εμπορικού ναυτικού , στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

1. Ποια διαδικασία ακολουθείτε στις μέρες μας ώστε να επιλέξετε το πλήρωμα για την επάνδρωση του στόλου σας;

ΤΟ ΠΛΗΡΩΜΑ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ.

2. Με ποια κριτήρια επιλέγετε ποιοι άνθρωποι μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους ως μέλη ενός πληρώματος;

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΥΟ ΜΕΛΩΝ ΕΝΟΣ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ, ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΛΛΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. ΠΡΩΤΟΝ, ΝΑ ΜΗΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑ. ΔΕΥΤΕΡΟΝ, ΝΑ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΦΕΡΟΥΝ ΣΕ ΠΕΡΑΣ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ. ΤΡΙΤΟΝ, ΝΑ ΕΧΕΙ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ Ο ΕΝΑΣ ΑΡΚΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΟΤΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΜΑΖΙ.

3. Έχετε παρατηρήσει ποτέ συγκρούσεις χαρακτήρων, που να καθυστερούν το πλοίο;

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ, ΕΧΕΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΘΕΙ ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ. Η ΑΜΕΣΗ ΚΙΝΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΥΣΤΗΡΗ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΜΗΝ ΥΠΑΡΞΕΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙ Η ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ, ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΟΓΟ ΠΟΥ ΠΡΟΗΛΘΕ Η ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ, ΑΠΟΦΕΥΓΟΝΤΑΣ ΟΣΟ ΤΟ ΔΥΝΑΤΟΝ ΤΟ ΟΝΟΜΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ, ΠΟΥ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΗΡΞΕ Η ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ.

4. Έχετε παρατηρήσει να δίνονται αιτήσεις παραίτησης λόγω ασυμφωνίας χαρακτήρων;

ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΤΕΤΟΙΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ! ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΟΜΩΣ, ΠΡΙΝ ΔΕΧΘΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ, ΕΦΟΣΟΝ ΕΙΜΑΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΝΑΥΤΙΚΟ, ΝΑ ΜΑΘΟΥΜΕ ΤΟΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΛΟΓΟ ΑΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ, ΔΙΟΤΙ ΠΙΘΑΝΟΝ Ο ΥΠΑΙΤΙΟΣ ΝΑ ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΠΛΟΙΟ.

5. Πολλές φορές η δυσλειτουργία της ομάδας του πληρώματος μπορεί να επηρεάσει ορισμένα μέλη αρνητικά τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε μ' αυτό και γιατί;

ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ. ΟΤΑΝ ΚΑΠΟΙΟΣ ΔΕΝ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ ΔΕΝ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΤΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ, ΤΟΤΕ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΜΕΣΑ ΑΛΛΑΓΗ, ΠΡΙΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΤΟΥΝ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.

6. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη δυνατή συνεργασία, θα μειωνόταν ο χρόνος που απαιτείται για την διεκπεραίωση ορισμένων εργασιών;

Η ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΧΕΙ ΠΑΝΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ.

7. Θεωρείτε ότι με τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας, από άποψη καλύτερης σύνθεσης των ατόμων, θα υπήρχαν λιγότερες παραιτήσεις πριν από την λήξη των συμβολαίων;

ΟΛΟΙ ΜΑΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΠΑΘΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, (ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΜΕ ΟΛΑ ΤΑ ΜΕΣΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ), ΓΙΑ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΑΝΑΓΚΑΖΟΝΤΑΙ ΝΑ ΖΗΤΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΛΗΞΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΤΟΥΣ.

8. Πιστεύετε ότι με την καλύτερη σύνθεση του πληρώματος θα μειωνόταν τα περιστατικά δυσλειτουργικών ομάδων;

ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΛΟΙΟ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΛΕΓΕΙΣ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

9. Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμη η ύπαρξη και δημιουργία ενός μοντέλου που θα μπορούσε να βελτιώσει την σύνθεση και τη λειτουργία του πληρώματος;

ΟΠΩΣ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΤΑ ΔΑΚΤΥΛΑ ΤΩΝ ΧΕΡΙΩΝ ΜΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΟΛΑ ΙΔΙΑ! ΕΤΣΙ ΚΑΙ ΟΙ ΝΑΥΤΙΚΟΙ ΔΕΝ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΤΙΣ ΙΔΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ! ΕΣΥ ΕΠΙΛΕΓΕΙΣ ΠΑΝΤΑ ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΕΣΑΙ ΣΤΟ ΑΚΕΡΑΙΟ! ΑΛΛΟΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΛΩΡΗ. ΑΛΛΟΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΥΜΗ. ΑΛΛΟΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΠΕΤΑΕΙ ΙΒΙΛΑΙ. ΑΛΛΟΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΣΤΑ ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ. ΑΛΛΟΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΣΚΑΛΩΣΙΑ ΚΛΠ. ΑΝ ΠΕΤΥΧΕΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ, ΤΟΤΕ ΣΙΓΟΥΡΑ ΘΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ.

10. Εσείς θα εφαρμόζατε ένα τέτοιο μοντέλο στην πράξη , ώστε να διαπιστώσετε, αν μπορεί να βελτιώσει την επιχείρησή σας;

ΘΑ ΕΚΑΝΑ ΟΤΙ ΗΤΑΝ ΔΥΝΑΤΟΝ ΝΑ ΕΒΡΙΣΚΑ ΤΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΑΤΟΜΑ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΟΥ. ΕΑΝ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΣΑ ΝΑ ΒΡΩ ΤΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΑΤΟΜΑ, ΤΟΤΕ ΘΑ ΕΦΑΡΜΟΖΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ.

Τα παραπάνω ερωτηματολόγια μας δείχνουν ότι παρόλο που λόγω διαφορετικών θέσεων και βιωμάτων, υπάρχουν κάποιες αντικρουόμενες απόψεις, όλες συμφωνούν ότι η ύπαρξη ενός συστήματος που θα βελτιώσει την σύσταση των πληρωμάτων είναι κάτι το θετικό και που αξίζει να αναπτυχθεί.

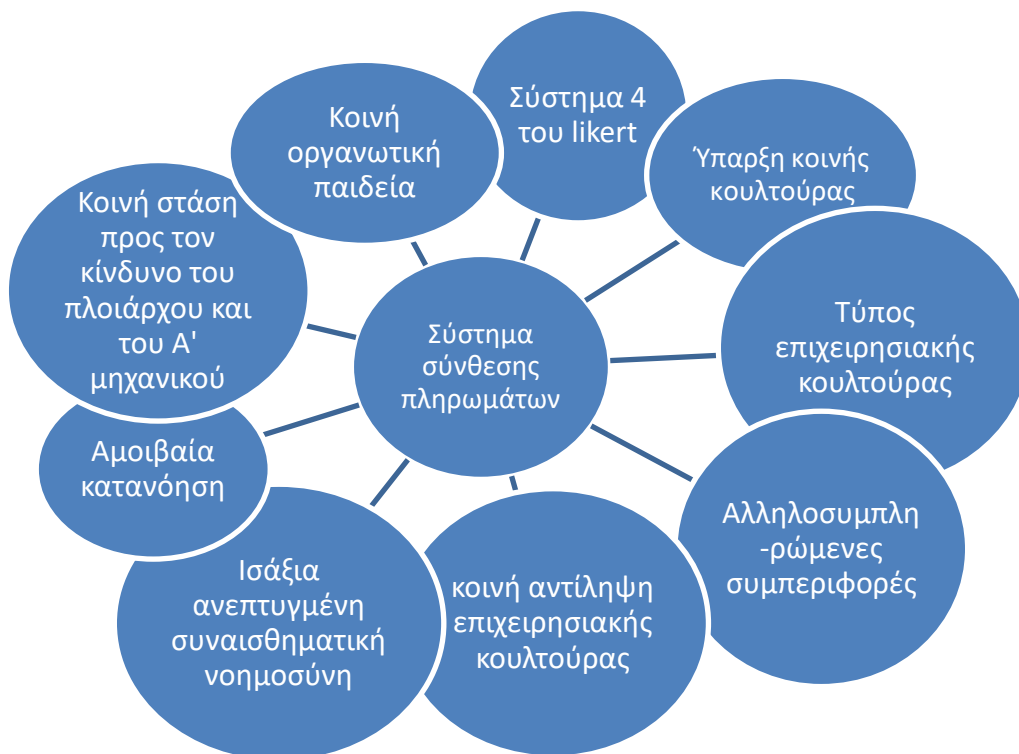
Η λύση που προτείνει αυτή η εργασία είναι η δημιουργία δύο τεστ – ερωτηματολογίων, που θα καθορίζουν ανάλογα με τον τύπο του ηγέτη, τι είδους άτομα μπορούν να συνεργαστούν στο μέγιστο δυνατό μαζί τους.

3.3.1 Στοιχεία που συνθέτουν τις ομάδες πληρωμάτων

Αρχικά, πρέπει να απαντηθούν δύο βασικά ερωτήματα. Πως πρέπει να γίνεται η σύνθεση του πληρώματος; Πως δημιουργείται η σωστή ομάδα; Εμείς θα θεωρήσουμε, ότι οι ομάδες των πληρωμάτων πρέπει να διαχωρίζονται με βάση τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

1. Κοινή κουλτούρα των ατόμων, ή έστω να υπάρχει αποδοχή της διαφορετικής κουλτούρας , χωρίς να υπάρχει αρνητική στάση.
2. Τα άτομα της ομάδας να είναι πρόθυμα αλλά και ικανά να ακολουθήσουν έναν επιλεγμένο τύπο επιχειρησιακής κουλτούρας, με βάση τον χαρακτήρα, τις ιδεολογίες και τις αντιλήψεις που έχει ήδη ο καθένας ανεπτυγμένα.
3. Να έχουν «ταιριαστούς» χαρακτήρες, δηλαδή να υπάρχει καλή «χημεία» μεταξύ των ατόμων, που θα προκύπτει μέσα από τους ήδη ανεπτυγμένους χαρακτήρες που παρουσιάζουν τα άτομα. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι απαραίτητη είναι και η αλληλοσυμπλήρωση των χαρακτήρων. Παράδειγμα, αν ο πλοίαρχος του πλοίου είναι αυταρχικός, ο Α' μηχανικός πρέπει να είναι διπλωμάτης και όχι αυταρχικός γιατί αυτό θα τους φέρει σε ρίζι μεταξύ τους.
4. Να έχουν κοινή αντίληψη επιχειρησιακής κουλτούρας (3Ps)
5. Τα άτομα να έχουν ισάξια ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη.
6. Ο λόγος επιλογής ενός τέτοιου ιδιαίτερου επαγγέλματος και τρόπου ζωής, να είναι κοινός, ώστε να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, ώστε να αποφεύγονται τυχόν προσβολές ή άπρεπα σχόλια και κριτική.
7. Να υπάρχει κοινή στάση προς τον κίνδυνο και κοινός τρόπος σκέψης των δύο κεφαλών (Α' μηχανικός και Πλοίαρχος) ως προς την λήψη ρίσκων.
8. Να υπάρχει κοινή οργανωτική παιδεία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι τα τεστ αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν όλα τα παραπάνω στοιχεία. Εμείς έχουμε επιλέξει, η βάση των τεστ αυτών να είναι το σύστημα 4 του Likert, το οποίο έχει αναπτυχθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, συμπεριλαμβάνοντας βέβαια και τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν. Για να γίνει πιο κατανοητό μπορούμε να δούμε το παρακάτω σχεδιάγραμμα που απεικονίζει την δομή των τεστ αυτών.



Σχεδιάγραμμα 1 : Σύστημα για την σύνθεση πληρωμάτων και οι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο για τον καθορισμό αυτού του συστήματος.

Με βάση το παραπάνω σχεδιάγραμμα, δημιουργήσαμε δύο διαφορετικά τεστ – ερωτηματολόγια, των οποίων η λογική είναι ότι στο πρώτο ερωτηματολόγιο θα γίνεται ο καθορισμός του τι τύπου ηγέτης είναι ο πλοίαρχος και με βάση αυτό θα δομείτε όλη η ομάδα. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο αφορά το πλήρωμα, και καθορίζει με τι τύπο ηγέτη μπορεί να συνεργαστεί καλύτερα ο ναυτικός και άρα σε ποια ομάδα μπορεί να καταταχθεί καλύτερα.

3.4 Τα τεστ που δημιουργήθηκαν για την θεωρία της σύνθεσης των πληρωμάτων

Σε πρώτο στάδιο να θέλουμε να διαπιστώσουμε τι στυλ ηγεσίας ακολουθεί ο πλοίαρχος με τις ακόλουθες ερωτήσεις . Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει ως βάση του το ‘σύστημα 4 ‘ του Likert και θα μας βοηθήσει να δούμε σε ποια κατηγορία ηγέτη ανήκει ο πλοίαρχος.

1. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη για τις ικανότητές και την ορθή εκτέλεση της εργασίας του πληρώματός μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

2. Σε οποιαδήποτε περίπτωση θέλω οι εντολές μου να εκτελούνται κανονικά , χωρίς να ακούω διαφορετικές προτάσεις.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

3. Η επικοινωνία με το κατώτερο πλήρωμα, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντική, γιατί θέλω να λαμβάνω υπόψη τη γνώμη τους.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

4. Έδωσα στον ναύτη εντολή να καθαρίσει τον χώρο του καταστρώματος, αλλά μετά από ώρα διαπίστωσα ότι έπινε καφέ στο καπνιστήριο. Για να τον παρακινήσω να κάνει τη δουλειά που του ανατέθηκε, του υπενθυμίζω ότι έχω την δυνατότητα να τον ξεμπαρκάρω στο επόμενο λιμάνι.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

5. Όταν οι ανθυποπλοίαρχοι έχουν τη βραδινή βάρδιά τους, πάντα έχω τον νου μου, αλλά εμπιστεύομαι τις ικανότητές τους, εφόσον έχω κρίνει πιο πριν ότι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

6. Όταν δίνω μια εντολή, θυμώνω, αν διαπιστώσω ότι δεν τηρείται πιστά και ο ναυτικός επιλέγει τον δικό του τρόπο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

7. Όταν υπάρχουν έντονες διαφωνίες μεταξύ εμού και κάποιου που είναι ιεραρχικά κατώτερος, θέλω να γίνεται αυτό που έχω αποφασίσει.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

8. Μετά από την επιπλέον δουλειά που έχει κάνει ο ανθυποπλοίαρχος και την άψογη συνεργασία του, τον επιβραβεύω με το να του δώσω την άδεια να βγει έξω και να κάτσω εγώ στη βάρδια του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

9. Για τη διαχείριση μιας κατάστασης κρίσης, θέλω να ακλουθούν όλοι τις οδηγίες μου, αλλά να μου προτείνουν και ιδέες για την καλύτερη αντιμετώπιση της, αν υπάρχουν.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

10. Οι απαιτήσεις που έχω από το πλήρωμα μου είναι να εκτελούν τις εργασίες τους και μόνο, χωρίς να παίρνουν πρωτοβουλίες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Για τις ερωτήσεις 1, 3, 5, 8, 9 δίνουμε τους εξής βαθμούς : για το α- 1 μονάδα, για το β- 2 μονάδες, για το γ- 3 μονάδες, για το δ- 4 μονάδες.

Για τις ερωτήσεις 2, 4, 6, 7, 10 δίνουμε τους εξής βαθμούς : για το α- 4 μονάδες, για το β- 3 μονάδες, για το γ- 2 μονάδες, για το δ- 1 μονάδα.

Προσθέτουμε τις μονάδες που έχουμε από όλες τις ερωτήσεις και βγαίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα :

Από 10 – 17 μονάδες : **Αυταρχικό.** Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη που δεν ενδιαφέρεται για τις γνώμες των υφισταμένων του προς τους οποίους ελάχιστη εμπιστοσύνη δείχνει. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (φόβου, απειλών και τιμωριών).

Από 18-25 μονάδες : **Καλοπροαίρετο – αυταρχικό.** Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους και χρησιμοποιεί σε μερικές περιπτώσεις το φόβο της τιμωρίας. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μεν συγκεντρωτική, αλλά εκχωρούνται και κάποιες αρμοδιότητες σε επιλεγμένους συνεργάτες.

Από 26-32 : **Συμβουλευτικό.** Χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (προς τα πάνω και προς τα κάτω) με μεγάλη ελευθερία. Χρησιμοποιεί ως μέσο υποκίνησης τις αμοιβές και σπανίως την τιμωρία.

Από 33-40 : **Ιδανικό συμμετοχικό.** Πρόκειται για ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες όπως η εκτίμηση στόχων, δημιουργία στόχων, εκτίμηση αποτελεσμάτων και διορθωτικές κινήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι ελεύθερη και δίνεται θάρρος για ομαδική λήψη αποφάσεων.

Ερωτηματολόγια για το πλήρωμα

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώνεται από όλα τα μέλη του πληρώματος, πλην του πλοιάρχου για να μπορέσουμε να διακρίνουμε με τι στυλ ηγέτη-πλοίαρχου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μπορούν να συνεργαστούν καλύτερα. Το ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί με βάση το 'σύστημα 4' του Likert και συνδέεται με το παραπάνω ερωτηματολόγιο.

1. Πιστεύω ότι η ιεραρχία πρέπει να τηρείται αυστηρά στο πλοίο και να εκτελώ τις εντολές των ανωτέρων μου κατά γράμμα.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

2. Νιώθω μεγαλύτερη σιγουριά και λιγότερο άγχος, αν ο ανώτερος μου με καθοδηγεί με αυστηρότητα την ώρα που εκτελώ οποιαδήποτε εντολή του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

3. Θέλω να μπορώ να εκφράζω τις απόψεις μου σχετικά με την εργασία, στους ανωτέρους μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

4. Όταν πρέπει να εκτελέσω μια εντολή, χρειάζομαι ηρεμία, για να συγκεντρωθώ.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

5. Όταν εργάζομαι, εργάζομαι έντονα και ανταγωνιστικά.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

6. Στην εργασία μου θέλω να εργάζομαι ήρεμα, ακολουθώντας αποκλειστικά τις εργασίες που μου έχουν δοθεί.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

7. Σε περίπτωση που υπάρχουν διαφορές μεταξύ των επιστασιών, αντιδρώ ήρεμα, με κατανόηση και σεβασμό προς τον ανώτερο μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

8. Ως Α' μηχανικός σε περίπτωση διαφωνίας με τον πλοίαρχο, ο οποίος έχει εκρηκτικό χαρακτήρα, επιλέγω να μην εκφράσω την άποψή μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

9. Ως Α' μηχανικός, μου είναι δύσκολο να συνεργαστώ μαζί με τον πλοίαρχό μου λόγω του αυταρχικού χαρακτήρα του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

10. Όταν υπάρχουν άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων πάνω στο καράβι, δυσκολεύομαι να συνεργαστώ μαζί τους λόγω διαφορετικής κουλτούρας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

11. Όταν με ενοχλεί κάτι στην συμπεριφορά του ανώτερού μου, με ενοχλεί τόσο πολύ που επιθυμώ να έχω την δυνατότητα να του το εκφράσω.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

12. Μου αρέσει να προτείνω ιδέες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

13. Μου αρέσει να είμαι αποφασιστικός και να παίρνω πρωτοβουλίες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

14. Πιστεύω ότι οι συνάδελφοι μου, πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεών τους σε εργασιακά θέματα.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

15. Όταν ο ανώτερος μου με επιπλήξει για κάποιο λάθος μου, γίνομαι πιο αποτελεσματικός και προσεκτικός στην εκτέλεση της εργασίας μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

16. Η επίπληξη από τον ανώτερο μου με στρεσάρει και δεν με βοηθάει να βελτιωθώ.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

17. Προσωπικός μου στόχος είναι να εξελιχθώ επαγγελματικά, όσο πιο σύντομα γίνεται.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

18. Θέλω ο πλοίαρχος να μου δίνει θετικά κίνητρα για να δίνω τον καλύτερο μου εαυτό στην εργασία μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Για τις ερωτήσεις 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 δίνουμε τους εξής βαθμούς : για το α- 1 μονάδα, για το β- 2 μονάδες, για το γ- 3 μονάδες, για το δ- 4 μονάδες.

Για τις ερωτήσεις 1, 2, 5, 8, 10, 15, δίνουμε τους εξής βαθμούς : για το α- 4 μονάδες, για το β- 3 μονάδες, για το γ- 2 μονάδες, για το δ- 1 μονάδα.

Προσθέτουμε τις μονάδες που έχουμε από όλες τις ερωτήσεις και βγαίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα :

Από 18 – 31 μονάδες : Ο ναυτικός ταιριάζει σε ομάδα πληρώματος που ο πλοίαρχος ακολουθεί αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Από 32-45 μονάδες : Ο ναυτικός ταιριάζει σε ομάδα πληρώματος που ο πλοίαρχος ακολουθεί καλοπροαίρετο - αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Από 46-58 : Ο ναυτικός ταιριάζει σε ομάδα πληρώματος που ο πλοίαρχος ακολουθεί συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας.

Από 59-72 : Ο ναυτικός ταιριάζει σε ομάδα πληρώματος που ο πλοίαρχος ακολουθεί ιδανικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.

3.4.1 Πρακτικό παράδειγμα για το πώς λειτουργούν τα τεστ

Για να διαπιστώσουμε στην πράξη πως λειτουργεί το παραπάνω σύστημα, ο κύριος Μασσάλας και ο κύριος Μιγαδάκης έχουν απαντήσει το πρώτο τεστ που αφορά τον τύπο ηγέτη – πλοίαρχου και η κυρία Αναστασία Κωνσταντινοπούλου το δεύτερο τεστ που αφορά το πλήρωμα.

Οι απαντήσεις του κυρίου Μασσάλα είναι οι εξής :

1. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη για τις ικανότητές και την ορθή εκτέλεση της εργασίας του πληρώματός μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

2. Σε οποιαδήποτε περίπτωση θέλω οι εντολές μου να εκτελούνται κανονικά, χωρίς να ακούω διαφορετικές προτάσεις.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

3. Η επικοινωνία με το κατώτερο πλήρωμα, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντική, γιατί θέλω να λαμβάνω υπόψη τη γνώμη τους.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

4. Έδωσα στον ναύτη εντολή να καθαρίσει τον χώρο του καταστρώματος, αλλά μετά από ώρα διαπίστωσα ότι έπινε καφέ στο καπνιστήριο. Για να τον παρακινήσω να κάνει την δουλειά που του ανατέθηκε, του υπενθυμίζω ότι έχω την δυνατότητα να τον ξεμπαρκάρω στο επόμενο λιμάνι.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

5. Όταν οι ανθυποπλοίαρχοι έχουν τη βραδινή βάρδιά τους , πάντα έχω τον νου μου, αλλά εμπιστεύομαι τις ικανότητες τους, εφόσον έχω κρίνει πιο πριν ότι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

6. Όταν δίνω μια εντολή, θυμώνω, αν διαπιστώσω ότι δεν τηρείται πιστά και ο ναυτικός επιλέγει τον δικό του τρόπο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

7. Όταν υπάρχουν έντονες διαφωνίες μεταξύ εμού και κάποιου που είναι ιεραρχικά κατώτερος, θέλω να γίνεται αυτό που έχω αποφασίσει.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

8. Μετά από την επιπλέον δουλειά που έχει κάνει ο ανθυποπλοίαρχος και την άψογη συνεργασία του, τον επιβραβεύω με το να του δώσω την άδεια να βγει έξω και να κάτσω εγώ στη βάρδια του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

9. Για τη διαχείριση μιας κατάστασης κρίσης, θέλω να ακολουθούν όλοι τις οδηγίες μου, αλλά να μου προτείνουν και ιδέες για την καλύτερη αντιμετώπιση της, αν υπάρχουν.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

10. Οι απαιτήσεις που έχω από το πλήρωμα μου είναι να εκτελούν τις εργασίες τους και μόνο, χωρίς να παίρνουν πρωτοβουλίες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

Το συνολικό σκορ που συμπληρώνει ο κύριος Μασσάλας είναι 29 βαθμοί, πράγμα που τον κατατάσσει στην κατηγορία ηγέτη που προτιμά τον συμβουλευτικό τύπο ηγεσίας. Δηλαδή, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω χαρακτηρίζεται από τη διάθεση να συμβουλευέται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (προς τα πάνω και προς τα κάτω) με μεγάλη ελευθερία. Χρησιμοποιεί ως μέσο υποκίνησης τις αμοιβές και σπανίως την τιμωρία. Στον χώρο της ναυτιλίας πιο συγκεκριμένα, είναι άνθρωπος που ακούει τις παρατηρήσεις και τις συστάσεις των αξιωματικών και του κατώτερου πληρώματος, ενώ ταυτόχρονα τους εμπιστεύεται, όχι απόλυτα, για την διεκπεραίωση των εργασιών τους. Παρακολουθώντας την εργασία των ναυτικών είτε τους επιβραβεύει, όταν εργάζονται με ένταση και σύνεση, είτε γίνεται αυστηρός μαζί τους, όταν θεωρήσει ότι δεν αποδίδουν το μέγιστο δυνατό.

Οι απαντήσεις του κύριου Μιχάλη Μιγαδάκη ήταν οι εξής :

1. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη για τις ικανότητές και την ορθή εκτέλεση της Εργασίας του πληρώματός μου.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
2. Σε οποιαδήποτε περίπτωση θέλω οι εντολές μου να εκτελούνται κανονικά, χωρίς να ακούω διαφορετικές προτάσεις.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
3. Η επικοινωνία με το κατώτερο πλήρωμα, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντική, γιατί θέλω να λαμβάνω υπόψη τη γνώμη τους.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
4. Έδωσα στον Ναύτη εντολή να καθαρίσει τον χώρο του καταστρώματος, αλλά μετά από ώρα διαπίστωσα ότι έπινε καφέ στο καπνιστήριο. Για να τον παρακινήσω να κάνει την δουλειά που του ανατέθηκε, του υπενθυμίζω ότι έχω την δυνατότητα να τον ξεμπαρκάρω στο επόμενο λιμάνι.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
5. Όταν οι Ανθυποπλοίαρχοι έχουν τη βραδινή βάρδιά τους , πάντα έχω τον νου μου, αλλά εμπιστεύομαι τις ικανότητες τους , εφόσον έχω κρίνει πιο πριν ότι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
6. Όταν δίνω μια εντολή, θυμώνω, αν διαπιστώσω ότι δεν τηρείται πιστά και ο Ναυτικός επιλέγει τον δικό του τρόπο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
7. Όταν υπάρχουν έντονες διαφωνίες μεταξύ εμού και κάποιου που είναι ιεραρχικά κατώτερος , θέλω να γίνεται αυτό που έχω αποφασίσει.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ
8. Μετά από την επιπλέον δουλειά που έχει κάνει ο Ανθυποπλοίαρχος και την άψογη συνεργασία του , τον επιβραβεύω με το να του δώσω την άδεια να βγει έξω και να κάτσω εγώ στη βάρδια του.
α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

9. Για τη διαχείριση μιας κατάστασης κρίσης , θέλω να ακλουθούν όλοι τις οδηγίες μου, αλλά να μου προτείνουν και ιδέες για την καλύτερη αντιμετώπιση της , αν υπάρχουν.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

10. Οι απαιτήσεις που έχω από το πλήρωμα μου είναι να εκτελούν τις εργασίες τους και μόνο, χωρίς να παίρνουν πρωτοβουλίες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

Το σκορ που συμπληρώνει ο κύριος Μιχάλης Μιγαδάκης είναι 34 βαθμοί, πράγμα που τον κατατάσσει στην κατηγορία ηγέτη που προτιμά το ιδανικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Σ' αυτό το μοντέλο ηγεσίας, ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες όπως η εκτίμηση στόχων, δημιουργία στόχων, εκτίμηση αποτελεσμάτων και διορθωτικές κινήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι ελεύθερη και δίνεται θάρρος για ομαδική λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο κύριος Μιγαδάκης, στο χώρο ενός πλοίου, έχει καλή επικοινωνία τόσο με τους αξιωματικούς, όσο και με το πλήρωμα, ενώ φροντίζει πάντα να επιβραβεύει τους ναυτικούς, που εργάζονται δίνοντας το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους αλλά και που έχουν καλές συμπεριφορές. Για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει, πιστεύει ότι η συζήτηση με τους αξιωματικούς και τους επικεφαλής των διάφορων επιστασιών είναι η καλύτερη λύση για την λήψη μιας κοινής απόφασης.

Οι απαντήσεις της κυρίας Αναστασίας Κωνσταντινοπούλου ήταν οι εξής :

1. Πιστεύω ότι η ιεραρχία πρέπει να τηρείται αυστηρά στο πλοίο και να εκτελώ τις εντολές των ανωτέρων μου κατά γράμμα.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

2. Νιώθω μεγαλύτερη σιγουριά και λιγότερο άγχος, αν ο ανώτερος μου με καθοδηγεί με αυστηρότητα την ώρα που εκτελώ οποιαδήποτε εντολή του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

3. Θέλω να μπορώ να εκφράζω τις απόψεις μου σχετικά με την εργασία, στους ανωτέρους μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

4. Όταν πρέπει να εκτελέσω μια εντολή, χρειάζομαι ηρεμία, για να συγκεντρωθώ.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

5. Όταν εργάζομαι, εργάζομαι έντονα και ανταγωνιστικά.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

6. Στην εργασία μου θέλω να εργάζομαι ήρεμα, ακολουθώντας αποκλειστικά τις εργασίες που μου έχουν δοθεί.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

7. Σε περίπτωση που υπάρχουν διαφορές μεταξύ των επιστασιών, αντιδράω ήρεμα, με κατανόηση και σεβασμό προς τον ανώτερο μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

8. Ως Α' μηχανικός σε περίπτωση διαφωνίας με τον πλοίαρχο, ο οποίος έχει εκρηκτικό χαρακτήρα, επιλέγω να μην εκφράσω την άποψή μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

9. Ως Α' μηχανικός, μου είναι δύσκολο να συνεργαστώ μαζί με τον πλοίαρχό μου λόγω του αυταρχικού χαρακτήρα του.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

10. Όταν υπάρχουν άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων πάνω στο καράβι, δυσκολεύομαι να συνεργαστώ μαζί τους λόγω διαφορετικής κουλτούρας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

11. Όταν με ενοχλεί κάτι στην συμπεριφορά του ανώτερού μου, με ενοχλεί τόσο πολύ που επιθυμώ να έχω την δυνατότητα να του το εκφράσω.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

12. Μου αρέσει να προτείνω ιδέες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

13. Μου αρέσει να είμαι αποφασιστικός και να παίρνω πρωτοβουλίες.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

14. Πιστεύω ότι οι συνάδελφοι μου, πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεών τους σε εργασιακά θέματα.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

15. Όταν ο ανώτερός μου με επιπλήξει για κάποιο λάθος μου, γίνομαι πιο αποτελεσματικός και προσεκτικός στην εκτέλεση της εργασίας μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

16. Η επίπληξη από τον ανώτερο μου με στρεσάρει και δεν με βοηθάει να βελτιωθώ.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

17. Προσωπικός μου στόχος είναι να εξελιχθώ επαγγελματικά, όσο πιο σύντομα γίνεται.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

18. Θέλω ο πλοίαρχος να μου δίνει θετικά κίνητρα για να δίνω τον καλύτερο μου εαυτό στην εργασία μου.

α. Διαφωνώ β. Διαφωνώ εν μέρει γ. Συμφωνώ εν μέρει δ. Συμφωνώ

Το σκορ που συμπληρώνει η κυρία Αναστασία Κωνσταντινοπούλου είναι 63 βαθμοί, πράγμα που την κατατάσσει στην τέταρτη κατηγορία ομάδας στην οποία ο ναυτικός ταιριάζει σε ομάδα πληρώματος που ο πλοίαρχος ακολουθεί ιδανικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.

3.4.2 Συμπεράσματα

Το πρώτο συμπέρασμα που μπορούμε να διατυπώσουμε, είναι ότι ο κύριος Μιγαδάκης, με την κυρία Κωνσταντινοπούλου ανήκουν στην ίδια ομάδα και θα μπορούσαν να συνεργαστούν άψογα. Ο κύριος Μιγαδάκης ηγείται στον χώρο του πλοίου, έχοντας εμπιστοσύνη και ενθαρρύνοντας θετικά τους αξιωματικούς του και το κατώτερο πλήρωμα, ενώ δίνει βάση στην ανάπτυξη επικοινωνίας μεταξύ των μελών του πληρώματος, ώστε να μπορούν να συναποφασίζουν για ορισμένα προβλήματα που δημιουργούνται. Η κυρία Κωνσταντινοπούλου, αποδίδει στο μέγιστο δυνατό όταν βρίσκεται σε μια ομάδα πληρώματος που είναι διαμορφωμένη καθ' αυτό τον τρόπο.

Επίσης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο κύριος Μασσάλας, με την κυρία Κωνσταντινοπούλου δεν ανήκουν στις ίδιες ομάδες γιατί η δεύτερη μπορεί να εργαστεί στο μέγιστο δυνατό με έναν πλοίαρχο που ακολουθεί ιδανικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Παρ' όλα αυτά, επειδή το συμβουλευτικό μοντέλο είναι αρκετά κοντά με το ιδανικό συμμετοχικό, μια τέτοια συνεργασία δεν θα ήταν κακή, απλά δεν θα ήταν η καλύτερη δυνατή. Για παράδειγμα, ο κύριος Μασσάλας δεν θα ήθελε τόσο ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ του πλοίαρχου και των αξιωματικών και ενώ θα

επιβράβευε τους αξιωματικούς και το κατώτερο πλήρωμα, κάποιες φορές θα γινόταν πιο αυστηρός, με αποτέλεσμα αυτό να λειτουργεί αποθαρρυντικά για την κυρία Κωνσταντινοπούλου.

Έτσι, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας με το καλοπροαίρετα αυταρχικό είναι αρκετά κοντά σαν μοντέλα ηγεσίας με μικρές ιδιομορφίες και αντίστοιχα το συμβουλευτικό με το ιδανικό συμμετοχικό, οπότε σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να υπάρξει μια μικρή ελαστικότητα στην δημιουργία της ομάδας, γνωρίζοντας πάντα όμως ότι έτσι δεν έχουμε επιτύχει καλύτερη δυνατή ομαδοποίηση.

Σε ακραίες περιπτώσεις, όπου για παράδειγμα ο πλοίαρχος είναι αυταρχικός και ο ναυτικός δουλεύει καλύτερα με ένα ιδανικό συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, καταλαβαίνουμε ότι η συνεργασία αυτή πρέπει να αποφευχθεί οπωσδήποτε γιατί μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην λειτουργία της ομάδας, δημιουργώντας τα προβλήματα που έχουν ήδη προαναφερθεί.

Το σύστημα αυτό έχει δημιουργηθεί με την βοήθεια των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από τα άτομα της ναυτιλίας που προαναφέρθηκαν και με αφορμή τα μαθήματα που διδάσκονται στην Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού της Μακεδονίας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Κρίσεων, Ανθρώπινες Σχέσεις και Ηγεσία και διοίκηση από τον κύριο Ιωάννη Σιδέρη, τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω και αυτόν με την σειρά του, για την στήριξη του σ' αυτό το έργο. Το σύστημα αυτό βρίσκεται ακόμα σε θεωρητικό επίπεδο, ευελπιστώ ότι θα φανεί χρήσιμο για τις ναυτιλιακές εταιρείες και ότι θα φέρει θετικές εξελίξεις σ' ένα τόσο φλέγων κομμάτι, όπως είναι η σωστή συνεργασία και το καλύτερο περιβάλλον μέσα στα πλοία.

Επίλογος

Συνοψίζοντας, οι ψυχικές διαταραχές και οι νευρώσεις είναι ένα θέμα αρκετά σημαντικό, γιατί πλήττουν αρκετούς ναυτικούς κατά την διάρκεια της θαλάσσιας υπηρεσίας του, θέτοντας σε κίνδυνο τόσο την δική τους ζωή, όσο και την ασφάλεια του πλοίου. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι τα ποσοστά αυτοκτονιών, ανθρωποκτονιών και πνιγμών στην θάλασσα είναι σημαντικά και δεν θα έπρεπε να αγνοούνται. Η κατάθλιψη, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, η επαγγελματική κόπωση και οι αγχώδεις διαταραχές, είναι μερικές από τις σημαντικότερες ψυχικές διαταραχές που έχει παρατηρηθεί ότι μαστίζουν τον ναυτικό κλάδο. Η πιο αποτελεσματική λύση είναι η άμεση αντιμετώπιση τους, η δημιουργία καλύτερου χώρου εργασίας και η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, καταλαβαίνουμε ότι ο ρόλος της διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η αποτελεσματικότερη διοίκηση βοηθάει τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να ανταπεξέρχονται στις καινούργιες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι συνεχείς αλλαγές. Σημαντικό ρόλο επίσης, παίζει και η οργανωτική δομή που υιοθετούν οι εταιρείες γιατί τους βοηθάει να οργανώνουν καλύτερα τις εργασίες και τις υποχρεώσεις που πρέπει καθημερινά να φέρνουν εις πέρας. Μία σημαντική υποχρέωση από αυτές, είναι οι επιλογή των πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων τους.

Ύστερα από μια σύντομη έρευνα, διαπιστώσαμε ότι η επιλογή των πληρωμάτων γίνεται βάση συνεντεύξεων, δεξιοτήτων και με το αν οι εργαζόμενοι έχουν τα κατάλληλα πιστοποιητικά. Ο τρόπος που γίνεται η σύνθεση των πληρωμάτων είναι η απλή κάλυψη των απαιτούμενων θέσεων, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως ο συμπεριφοριστικός τύπος του κάθε ατόμου ή με τι στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να συνεργαστεί στο μέγιστο δυνατό.

Αυτό θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να γίνεται, καθώς έχουν αναφερθεί περιπτώσεις όπου υπήρξαν σοβαρές δυσλειτουργίες στις ομάδες των πληρωμάτων, λόγω ασυμφωνίας χαρακτήρων. Γι' αυτό το λόγο, αλλά και για αυτούς που προαναφέρθηκαν, η εργασία αυτή προσπάθησε να δημιουργήσει ένα καινούργιο σύστημα, ώστε τα άτομα να μπαίνουν σε ομάδες πληρωμάτων, όπου θα μπορούν να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό τους.

Τέλος, θα ήθελα για μια τελευταία φορά, να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Μασσάλα, την κυρία Κωνσταντινοπούλου και τον κύριο Μιγαδάκη για την συμμετοχή τους στην έρευνα και για την συνεργασία τους. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο Ιωάννη Σιδέρη, που είναι ο επιβλέπων καθηγητής αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Βιβλιογραφία

1. Κωνσταντίνος Ρόντος – Ευστράτιος Παπάνης, *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα : Ι. Σιδέρης 2005
2. Daniel Goleman, *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα : Πεδίο 2011
3. Κωνσταντίνα Παλαμιώτου, *Ανθρώπινες σχέσεις*, Β' έκδοση Αθήνα : ίδρυμα Ευγενίδιο 2016
4. Λεωνίδας Χυτήρης Ph.D, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά « Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις »*, Αθήνα, 2001
5. Κορνηλία Καλογήρου, *Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας*, Σταμούλη, Αθήνα 2000
6. Μαρία Βαξεβανίδου - Παναγιώτης Ρεκλείτης, *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα : Διοφαντός 2017
8. Α.Μ. Γουλιέλμος, *Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Αθήνα : Σταμούλη, Αθήνα 2004
9. Τσιοτσιούλας Αντώνιος, *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, πτυχιακή εργασία, 2016
10. Malcolm MacLachlan, *Maritime psychology*, United Kingdom: Springer 2017
11. Ευγενία Σαρηγιαννίδη, *Η πατρική φιγούρα στην ναυτική οικογένεια 39* , *Maritime Economies* (2013), 28
12. Klara Magnusson, *Maritime Psychology*, *Shipgaz* (2009), 44 – 47
13. Talibova Shelale Rasim, *The role of Psychology in human resources management 12*, *Europe Journal of Psychology* (2016)
14. Ιωάννης Σιδέρης, Σημειώσεις μαθήματος, *Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού* (2016)
15. Ιωάννης Σιδέρης, Σημειώσεις μαθήματος, *Διαχείρισης Κρίσεων* (2016)
16. Ιωάννης Σιδέρης, Σημειώσεις μαθήματος, *Ηγεσία και διοικητικές ικανότητες* (2016)
17. Άννα-Μαρία Μούζα - Λαζαρίδη, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα : Κριτική (2006)
18. MLC : Σύμβαση ναυτικής εργασίας (2006)
19. Larry Mogelonsky, *Maslow's Hierarchy of Hotel Expectations*, *the Hotel Business Review*
20. Lauren, *The Competing Values Framework*, *Trupath* (2015)
21. Likert, R. , *A Technique for the Measurement of Attitudes*, *Archives of Psychology* 140 (1932) , 1–55.
22. Bowling A., *Research Methods in Health*, Buckingham: Open University Press (1997).
23. Burns N., & Grove S. K, *The Practice of Nursing Research Conduct, Critique, & Utilization*, Philadelphia: W.B. Saunders and Co (1997)
24. Λάζαρος Αλεξανδρίδης, *Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωση Στους Ναυτικούς (burnout)*, πτυχιακή εργασία (2015)

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

1. <https://www.e-psychology.gr/work-psychology/654-burn-out-meramveliotaki-simon-psychologos.html>
2. <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/depression/index.shtml>
3. <http://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/atypical-depression/basics/definition/con-20035114>
4. <https://www.e-psychology.gr/work-psychology/654-burn-out-meramveliotaki-simon-psychologos.html>
5. http://www.medicaldaily.com/pulse/what-it-means-have-anxiety-disorder-and-7-ways-cope-337490?utm_source=FBPAGE&utm_medium=Social&utm_term=Health%20&%20Wellness&utm_content=449464196&utm_campaign=Medical%20Daily%20-%20MedicalDaily&linkId=23929881
6. <http://www.iatronet.gr/ygeia/psychiki-ygeia/article/161/oi-psyxologikoi-paragontes-tis-kopwsis.html>
7. <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201606/bullying-work>
8. <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
9. <http://www.crewtoo.com/uncategorized/health-and-well-being-if-you-are-a-seafarer/>
10. <https://www.youtube.com/watch?v=WIKQj4gbrTo>
11. <https://i.ytimg.com/vi/WIKQj4gbrTo/maxresdefault.jpg>