

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

Ηγεσία και Διοίκηση στην ελληνική και ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία

Πτυχιακή Εργασία

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ Α_Μ 3504

1/6/2017

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΘΕΜΑ

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ:

Α.Γ.Μ:

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

Α/Α	Όνοματεπώνυμο	Ειδικότης	Αξιολόγηση	Υπογραφή
1				
2				
3				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ :

Περίληψη

Η παρουσίαση του ελληνικού ναυτιλιακού τομέα είναι σημαντική γιατί υποδεικνύει την επιχειρηματική καταξίωση και επιτυχία της Ελλάδας στο χώρο της ναυτιλίας παγκοσμίως. Έτσι ο τρόπος Ηγεσίας και Διοίκησης αποτελούν στοιχεία που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες. Ουσιαστικά στην ελληνική ναυτιλιακή πραγματικότητα κυριαρχεί η σωστή οργάνωση, η επιμονή, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η ευστροφία και βασικώς η προσήλωση στην επιχειρηματική ιδέα ως διαχρονική τάση ανάδειξης του ανθρώπου και του όχι μόνο ως μία στείρα οικονομοτεχνική διαδικασία πλουτισμού.

Ο ελληνικός ναυτιλιακός τομέας αποτελεί μια παγκόσμια δύναμη ισάξια με άλλων χωρών πιο οικονομικά και πολιτικά ισχυρών. Οι ναυτιλιακές εταιρείες της χώρας έχουν μεγάλα κέρδη με αποτέλεσμα να εμφανίζονται και να διαπραγματεύονται τις μετοχές τους σε ξένα χρηματιστήρια κυρίως της Νέας Υόρκης και των Η.Π.Α. (Nyse – Nasdaq) με υψηλές οικονομικές απολαβές κάθε χρόνο.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας θα αποτελέσει η ανάλυση των τρόπων Ηγεσίας και Διοίκησης στην Ελληνική και Ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία . Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα επιμέρους κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή της Ελληνικής ναυτιλίας. Ειδικότερα, παρουσιάζονται η σημασία και η σχέση της, με το Ελληνικό κράτος, καθώς και με την Οικονομία του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, επιχειρείται μια εννοιολογική προσέγγιση των τρόπων Οργάνωσης των Ναυτιλιακών εταιρειών. Ειδικότερα, παρουσιάζονται η σημασία και η οργανωτική δομή, καθώς και οι μηχανισμοί συντονισμού της οργανωτικής δομής.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως αυτή λαμβάνει χώρα, το θεσμικό της πλαίσιο αλλά και οι στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της Ηγεσίας καθώς και την σχέση της Ηγεσίας με την οργάνωση και της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος γίνεται, ανάλυση κάποιες από τις σημαντικότερες θεωρίες της ηγεσίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
----------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ.....	8
---	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2.1 Οργανωτική δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	9
2.2 Τμηματοποίηση των επιχειρήσεων.....	10
2.2.1 Τμηματοποίηση των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	17
3.1.1 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
3.1.2 Η λειτουργία της ΔΑΔ.....	19
3.1.3 Η ΔΑΔ στις υποδομές ξηράς.....	22
3.2 Το ναυτικό επάγγελμα.....	24
3.2.1 Το τμήμα πληρωμάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης.....	27
3.2.2 Πρακτικές ΔΑΔ	28
3.2.3 Παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού ΔΑΔ πλοίων.....	33
3.3 Διαχείριση πολιτισμικής ποικιλίας.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ

4.1	Η σχέση Μάνατζερς και Ηγετών.....	43
4.2	Ηγεσία - Ιστορικά.....	44
4.3	Αρχές της Ηγεσίας.....	44
4.3.1	Τα χαρακτηριστικά Ενός Ηγέτη.....	45
4.3.2	Οι θεωρίες συμπεριφοράς των ηγετών.....	46
4.3.3	Κριτική προσέγγιση των χαρακτηριστικών της Ηγεσίας στην ναυτιλιακή επιχείρηση.....	48
4.4	Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι διαφορετικοί από τους ηγέτες των επιχειρήσεων;.....	49
4.5	Θεωρίες της Ηγεσίας	
4.5.1	Θεωρίες Couch & Carter, Cattell & Stogdill (1948-1952).....	49
4.5.2	Η Θεωρία Tannenbaum & Schmidt (1958).....	50
4.5.3	Η Θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος (1969).....	51
4.5.4	Η Θεωρία του B. Reddin (1968, 1987).....	52
4.5.5	Η Θεωρίες H. Mintzberg & M.R. Belbin (1970-1990).....	52
4.5.6	Η Θεωρία των Hersey - Blanchard (1974, 1981, 1988).....	54
4.5.7	Η άποψη του καθηγητή B.N. Μεταξά (1988).....	58
	Συμπεράσματα.....	60
	Βιβλιογραφία.....	61

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Σιδέρη κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Τέλος, θα θελα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι με στήριξαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Εισαγωγή

Στο παρελθόν το πρότυπο των επιτυχημένων επιχειρήσεων βασιζόταν στην εμπειρία και την παράδοση· κανόνες που στις μέρες μας δεν ισχύει. Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει αισθητά κάθε έκφανση σχεδόν της καθημερινότητάς μας και εδώ και αρκετές δεκαετίες το εν λόγω φαινόμενο έχει καταγραφεί και στη ναυτιλιακή βιομηχανία, μεταβάλλοντας το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με γοργούς ρυθμούς τόσο οργανωτικά όσο και διοικητικά.

Σήμερα, η διοικητική επιστήμη καλείται να δώσει λύσεις σε ζητήματα που αφορούν στην καλύτερη προσαρμογή των ναυτιλιακών εταιρειών, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των επιχειρήσεων της καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή των θεωριών και αναλυτικών εργαλείων της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων για την εφαρμογή τους στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της διοίκησης σύγχρονων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση των τρόπων ηγεσίας και διοίκησης των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας τους, και την σχέση τους με την παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία. Η ναυτιλιακή βιομηχανία σαν κλάδος και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις σαν μονάδες του κλάδου αυτού, εμφανίζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες, στοιχείο που καθιστά απαραίτητη την γνώση της ναυτιλιακής διοίκησης καθώς και σωστής άσκησης της ηγεσίας, για την αντίστοιχη προσαρμογή και εφαρμογή των Θεωριών του μάνατζμεντ στη ναυτιλία.

Στο παρόν πόνημα για να αναλυθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η ηγεσία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων θα χρησιμοποιηθεί ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία. Ακόμα, επειδή ζούμε στον αιώνα της ταχύτητας και του διαδικτύου, θα γίνουν σχετικές παραπομπές και σε εγκεκριμένες ιστοσελίδες που σχετίζονται με το Management και τη ναυτιλία.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα γίνει μια συνοπτική αναδρομή της ναυτιλιακής βιομηχανίας και τον ρόλο που διαδραμάτισε στην διαμόρφωση του ελληνικού κοινωνικού γίνεσθαι. Εξάλλου, είναι γνωστό, ότι η ελληνική ναυτιλία έχει πρωταγωνιστήσει κατά καιρούς στους κύκλους της οικονομίας και έχει σταθεί μοχλός ανάπτυξης για τους Έλληνες από ιδρύσεως κιόλας του κράτους .

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια λεπτομερή αναφορά για το κάθε τμήμα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, και τον τρόπο διοίκησης τους από τους αρμόδιους. Θα παραταθεί οργανόγραμμα μιας τυπικής ναυτιλιακής επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε και το προφίλ των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών μιας μεγάλης ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας.

Στη συνέχεια, θα γίνει λόγος για τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται τόσο στις υποδομές της ξηράς όσο και στο πλοίο επάνω.

Στο τέλος, θα γίνει μια κριτική προσέγγιση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και στην σχέση κουλτούρας ηγεσίας-διοίκησης εντός των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών.

Κεφάλαιο 1°

Ιστορική αναδρομή της Ελληνικής ναυτιλίας

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες έστησαν στον χώρο της διασποράς εμπορικά και ναυτιλιακά δίκτυα που στηρίζονταν στη συγγένεια και στους εθιμοτυπικούς δεσμούς (χιώτικο δίκτυο, ιόνιο δίκτυο) για τη μεταφορά των χύμα φορτίων από την ανατολική Μεσόγειο και τη Μαύρη Θάλασσα μέχρι τη δυτική Μεσόγειο και τη βόρεια Ευρώπη και διαμόρφωσαν επιχειρηματική στρατηγική διείσδυσης στα παγκόσμια οικονομικά κέντρα. Από τη δημιουργία του ελληνικού κράτους ως το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου τα ελληνικά πλοία δεκαπλασίασαν τη χωρητικότητά τους. Από τον γεωγραφικό χώρο της Ανατολικής Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας πέρασαν στον άξονα Πειραιάς - Λονδίνο στις αρχές του 20ού αι.

Οι Έλληνες εφοπλιστές κατάφεραν από το 1850 να γίνουν μέλη της μεγαλύτερης αγοράς φορτίου, του "Baltic Exchange". Το 1886 το ποσοστό Ελλήνων μελών αντιστοιχούσε στο 7% ενώ το 1993 οι Έλληνες μέλη αντιστοιχούσαν στο 18%. Αντίστοιχα οι Έλληνες είχαν στενές διασυνδέσεις με ασφαλιστικές εταιρίες, οικονομικούς οργανισμούς και λέσχες. Οι ίδιοι όχι μόνο ξεπέρασαν, αλλά συχνά εκμεταλλεύτηκαν τις διεθνείς κρίσεις (παγκόσμιοι πόλεμοι, οικονομική κρίση 1930) και οργάνωσαν αποτελεσματικά τον πιο διεθνοποιημένο τομέα της ελληνικής οικονομίας.

Μόλις έξι δεκαετίες από τη διάλυση του στόλου ελληνικών συμφερόντων μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, όπου οι Έλληνες εφοπλιστές είχαν απομείνει με 120 πλοία άνω των 500 τόνων, συνολικής χωρητικότητας 500.000 GRT, τα θεμέλια του νέου εμπορικού στόλου των Ελλήνων μπήκαν με την αγορά των αμερικανικών πλοίων Liberties, και των πετρελαιοφόρων τύπου T2 που παρείχαν εξαιρετική απόδοση και ώθησαν τους Έλληνες σε νέες αγορές πλοίων από την Αγγλία και τον Καναδά.

Το 1948 ο ελληνόκτητος στόλος αριθμούσε 531 πλοία συνολικού τονάζ 2.3 εκατομμυρίων GRT, πλησιάζοντας τα προπολεμικά μεγέθη της ναυτιλίας μας. Τη δεκαετία του '50 οι ναυπηγήσεις για λογαριασμό των Ελλήνων πλοιοκτητών έφθασαν στο ζενίθ αφού 8 στα 10 πλοία που ναυπηγούνταν στην Ιαπωνία ήταν ελληνικών συμφερόντων, με αποτέλεσμα οι Έλληνες να ελέγχουν τότε το 54% του παγκόσμιου στόλου ξηρού φορτίου και το 15% των πετρελαιοφόρων. Οι δεκαετίες του '70 και του '80 που χαρακτηρίζονταν από μακρές περιόδους ναυτιλιακών υφέσεων και διαστήματα ανάκαμψης, οδήγησαν τους Έλληνες εφοπλιστές σε ανοικτά νηολόγια ώστε να μειώσουν δραστικά το ναυτεργατικό κόστος τους. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 η υπερπροσφορά νέο-ναυπηγιθέντων διέκοψε την ανοδική πορεία της αγοράς που είχε ξεκινήσει στην αρχή της εν λόγω δεκαετίας, ενώ η εφαρμογή του κώδικα ασφαλούς διαχείρισης του IMO την 1η Ιουλίου 1998 έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη συμμόρφωσης με κανονισμούς που αφορούν την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες αντιμετώπισαν με επιτυχία τη νέα αυτή πρόκληση,

εξασφαλίζοντας έγκαιρα την πιστοποίηση του στόλου τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISM Code.

Στο τέλος του 2005 οι Έλληνες εφοπλιστές έλεγχαν 3,338 εμπορικά πλοία χωρητικότητας 182.540.868 DWT, ενώ στο τέλος της τρέχουσας χρονιάς τα ελληνικών συμφερόντων πλοία αγγίζουν τις 3,397 καλύπτοντας το 24% παγκόσμιου στόλου δεξαμενόπλοιων και το 21% των πλοίων μεταφοράς ξηρών φορτίων, δηλαδή πάνω από το ένα πέμπτο των παγκόσμιων μεταφορών στις δύο αυτές κατηγορίες, διενεργείται από ελληνόκτητα πλοία. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακό λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της Ελλάδας. Η δύναμη αυτή βασίζεται στην ξεχωριστή ναυτική κουλτούρα των Ελλήνων εφοπλιστών, οι οποίοι μονοπωλούν την πρώτη θέση στη Ναυτιλία διεθνώς.

Η πορεία των Ελλήνων στη θάλασσα σηματοδοτείται από την παρουσία ορισμένων προσώπων που με τη δουλειά τους και κυρίως με την προσωπικότητα τους άνοιξαν δρόμους και έθεσαν τα θεμέλια της πρώτης ναυτιλιακής δύναμης του πλανήτη. Ονόματα όπως του Ωνάση, του Νιάρχου και του Λάτση, που έχουν ταυτισθεί με την ελληνική ναυτιλία θεωρούνται μύθοι και αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα του ελληνικού πνεύματος. Θαρραλέοι και πρωτοπόροι, έπλεαν ενάντια στις επικρατούσες τάσεις, αξιοποιούσαν πληροφορίες και εκμεταλλευόντουσαν ευκαιρίες σε κρίσιμες περιόδους της ναυτιλίας, ταξίδευαν όταν άλλοι έδεναν τα πλοία, προχωρούσαν στην κατασκευή νέων πλοίων κάτω από καινούργιες προδιαγραφές όταν κανείς άλλος δεν τολμούσε.

Στη σημερινή εποχή, και παρά την αποχώρηση από τον κλάδο των κληρονόμων του Αριστοτέλη Ωνάση και από τα τέλη του 2003 και εκείνων του Σταύρου Νιάρχου, οι Έλληνες εφοπλιστές παραμένουν οι πλέον δαιμόνιοι επιχειρηματίες της αγοράς. Η Ελλάδα ελέγχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς των θαλάσσιων μεταφορών, δηλαδή σχεδόν το 20% βάσει του Tonnage του παγκόσμιου εμπορικού στόλου, αν και πολλά ελληνόκτητα πλοία φέρουν σημαίες ευκαιρίας. Οι Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες ειδικεύονται στα πετρελαιοφόρα πλοία και στα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου.

Κεφάλαιο 2°

2.1 Οργανωτική δομή των Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

«Για να παραμείνει ανταγωνιστική [η επιχείρηση] απαιτούνται μεγαλύτερα γραφεία, πιο σύνθετη διοίκηση και περισσότερη διαφάνεια από ότι στο παρελθόν. Για την ακρίβεια, πολλές νέες απαιτήσεις δεν υπήρχαν μια δεκαετία πριν. Ο πατέρας μου πέθανε πριν από 13 χρόνια και συχνά αναρωτιέμαι ποια θα ήταν η αντίδρασή του αν έβλεπε την επιχείρησή μας σήμερα. Πιθανότατα θα συγκλονιζόταν από τον αριθμό προσωπικού ανά πλοίο που απαιτείται σήμερα και θα το θεωρούσε απερίσκεπτη

σπατάλη. Φαντάζομαι επίσης ότι δεν θα μπορούσε να αναγνωρίσει ορισμένες από αυτές τις νέες ειδικεύσεις.»

J. Angelicoussis, «Viewpoint: An Industry at Crossroads»,
Surveyor (Καλοκαίρι 2002),σελ. 36,

Η συμβολή της οργάνωσης στη διαρκή προσπάθεια της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που δημιουργεί το περιβάλλον της είναι ουσιώδης. Στο «κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η οργανωτική δομή των Ελληνόκτητων

ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η δομή αρχικά σχεδιάζεται για να υπηρετήσει τη στρατηγική της επιχείρησης, στην συνέχεια όμως, καθώς λειτουργεί ως ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων, ανάληψης δράσεων και εκδήλωσης συμπεριφορών των ατόμων που την συγκροτούν, οδηγεί στις αναγκαίες προσαρμογές της στρατηγικής. Συγκεκριμένα εξετάζονται η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων, η εξειδίκευση της διοικητικής τους λειτουργίας, η θέση του πλοίου στην οργανωτική λειτουργία των επιχειρήσεων και η σχέση αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο, και αναζητείται η επίδραση που είχαν στον καθορισμό τους παράγοντες όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων και η ειδίκευση του στόλου τους, οι στρατηγικές που εφαρμόζαν, το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκονταν και η φιλοσοφία διοίκησης των πλοιοκτητών.

2.1. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Για την υλοποίηση κάθε ομαδικής δραστηριότητας απαιτούνται δύο βασικές και αντιτιθέμενες προϋποθέσεις: ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους εργασίες και ο συντονισμός των επιμέρους εργασιών. Έτσι, δομή αποτελεί το σύνολο των τρόπων με τους οποίους γίνεται ο καταμερισμός του έργου και επιτυγχάνεται ο συντονισμός του. Οργανωτική δομή μπορεί να θεωρηθεί η διεύθυνση των τμημάτων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να:

- προβλέπει ποιος πρόκειται να εκτελέσει ποιο έργο,
- προβλέπει ποιος είναι υπεύθυνος και για ποια αποτελέσματα ,
- απομακρύνει τα εμπόδια που προκαλούνται στην απόδοση εξαιτίας της σύγχυσης και της αβεβαιότητας του καθήκοντος,
- συστήνει δίκτυα λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας που να αντανακλούν και να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους.

Η ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης υπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες, καθώς :

- σκοπεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης,

- ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από τη μεταβολή των ατόμων στην επιχείρηση,
- αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η εξουσία, λαμβάνονται οι αποφάσεις και πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της οργανωτικής δομής είναι η ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας των εργαζομένων σε σχέση με το έργο που θα εκτελέσουν. Σε μια καλά σχεδιασμένη οργανωτική δομή, ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει:

- το έργο του,
- τις ευθύνες του,
- αυτόν στον οποίο πρέπει να αναφέρεται,
- εκείνους που πρέπει να αναφέρονται σε αυτόν,
- τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που διέπουν το χώρο εργασίας του.

Η οργανωτική δομή είναι το αποτέλεσμα οργανωτικού σχεδιασμού, δηλαδή της διαδικασίας κατά την οποία οι διάφορες διαστάσεις και τα διάφορα συστατικά στοιχεία του οργανισμού συνδυάζονται έτσι ώστε να σχηματίζουν ένα ενιαίο σύστημα. Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες, τις δομικές και τις περιγραφικές. Οι δομικές διαστάσεις αφορούν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και δημιουργούν τη βάση για τη σύγκριση του με άλλους οργανισμούς. Οι περιγραφικές διαστάσεις ή, αλλιώς, προσδιοριστικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν ολόκληρο τον οργανισμό και αφορούν το πλαίσιο που επηρεάζει και διαμορφώνει τις δομικές διαστάσεις.

Η οργανωτική δομή αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα, δηλαδή στην οπτική αναπαράσταση του φάσματος των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών ενός οργανισμού. Το οργανόγραμμα, που απεικονίζει την τυπική δομή του οργανισμού, περιλαμβάνει την κατανομή των εργασιών και των ευθυνών στα άτομα και στα τμήματα, καθώς και τον αριθμό των επιπέδων στην ιεραρχία του οργανισμού.

2.2 Η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων

Τμηματοποίηση είναι ο χωρισμός του συνολικού έργου σε εξειδικευμένες εργασίες και η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστά τμήματα. Βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευσή τους, η τοποθέτηση δηλαδή στο ίδιο τμήμα θέσεων εργασίας που να εξαρτώνται στενά μεταξύ τους και να είναι συγγενικής ειδίκευσης.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τμηματοποίησης των δραστηριοτήτων, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

(α) η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, κατά την οποία οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί την



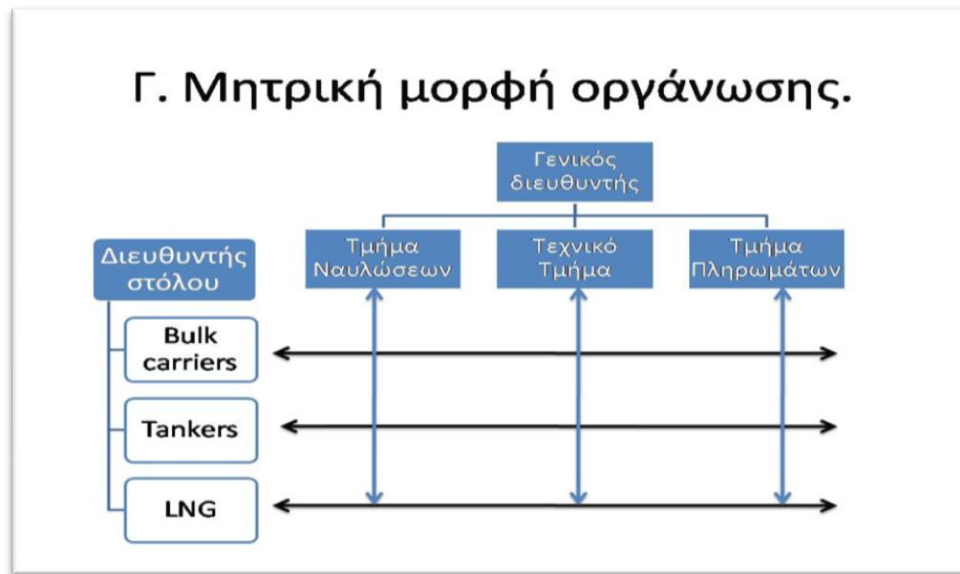
παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Διάγραμμα Α.).

Σημείωση: Το παρόν οργανόγραμμα, όπως και τα αντίστοιχα που απεικονίζονται στα Σχήματα Β, Γ, Δ, είναι ενδεικτικό του τρόπου με τον οποίο γίνεται η τμηματοποίηση που περιγράφουν και δεν περιλαμβάνει το σύνολο των τμημάτων μιας επιχείρησης.

(β) η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν (Διάγραμμα Β.) και 12.



(γ) η μεικτή ή Matrix τμηματοποίηση κατά την οποία συνδυάζονται οι δύο προηγούμενες μέθοδοι στην ίδια οργανωτική δομή (Διάγραμμα Γ.).



(δ) Τμηματοποίηση κατά ομάδες είναι η μέθοδος που περιλαμβάνει την δημιουργία ομάδων που περιλαμβάνουν από εργαζομένους διαφορετικών ειδικοτήτων.

(ε) Γεωγραφική τμηματοποίηση πραγματοποιείται, με βάση την περιοχή στην οποία λειτουργεί και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

(στ) Αρθρωτή τμηματοποίηση ή Δίκτυο, εδώ η επιχείρηση διατηρεί μικρής έκτασης δομή, που συνδέεται με άλλες επιχειρήσεις, στις οποίες αναθέτονται ορισμένες λειτουργίες της.

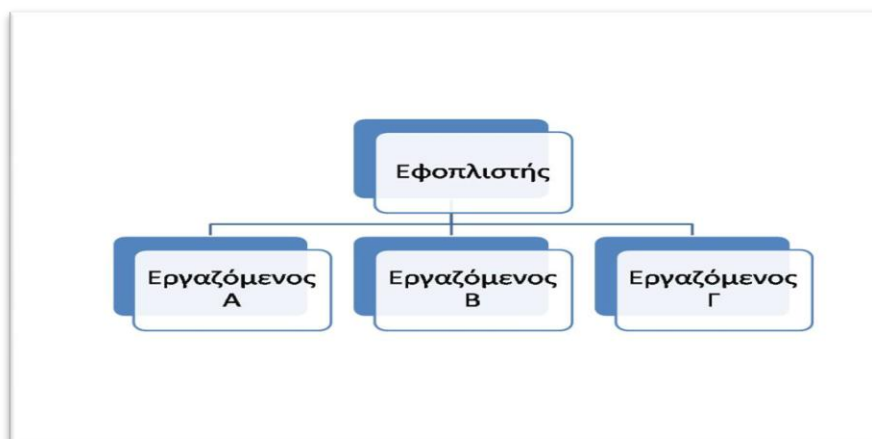
Οι πρώτες τρεις μέθοδοι παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον καθώς απαντώνται με μεγάλη συχνότητα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η κάθε μία «παρουσιάζει» πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εφαρμογή της. Το βασικό πλεονέκτημα της λειτουργικής τμηματοποίησης είναι η αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνει με την ύπαρξη τμημάτων με ειδικευμένο προσωπικό. Ταυτόχρονα όμως το βασικό της μειονέκτημα πηγάζει από αυτό το στοιχείο. Καθώς τα εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται ανταγωνιστικά στο πεδίο της ειδίκευσης και του ενδιαφέροντος τους, οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να θυσιάστούν για χάρη των στόχων του κάθε τμήματος.

Το βασικό πλεονέκτημα της ειδίκευσης κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν είναι, ότι, επιτρέπει στα μέλη της να αναπτύσσουν μια συνολική ειδίκευση, ενώ η συγκέντρωση της εξουσίας και της ευθύνης στον κάθε τομέα επιτρέπει στη διεύθυνση τη δράση με στόχο τη συνεργασία των τομέων. Επιπλέον, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την αυτονομία παρέχοντας στους επικεφαλής των τομέων τους συντελεστές για να επιτελέσουν τους στόχους τους. Αυτό όμως το πλεονέκτημα οδηγεί ταυτόχρονα και σε ένα βασικό μειονέκτημα της τμηματοποίησης κατά

προϊόν, καθώς, οδηγεί στην ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού και την αύξηση του κόστους.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε τομέας περιλαμβάνει πολλές ίδιες ειδικεύσεις. Βασικό χαρακτηριστικό της Matrix οργάνωσης, που φαίνεται να αποτελεί και το κύριο μειονέκτημα της, είναι η ύπαρξη συστήματος διπλής εξουσίας, καθώς, το προσωπικό αναφέρεται σε δύο διευθυντές ταυτόχρονα, ένα στο τμήμα της ειδίκευσης του (π.χ. τεχνικό τμήμα) και ένα στο τμήμα της υπηρεσίας ή του προϊόντος για το οποίο εργάζεται (ομάδα πλοίων συγκεκριμένου τύπου). Τα πλεονεκτήματα της συνδέονται με το ότι, διευκολύνει την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού, ενώ ταυτόχρονα, η κάθε οργανωτική μονάδα μπορεί να μοιράζεται τους εξειδικευμένους συντελεστές με άλλες μονάδες, μειώνοντας έτσι το κόστος. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσθέτουν ευελιξία και επιτρέπουν την γρήγορη ανταπόκριση του οργανισμού σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ένας τύπος οργανωτικής δομής, που όμως δεν περιλαμβάνει τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων, είναι η επιχειρηματική δομή (entrepreneurial structure) . Η δομή αυτή εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους και είναι απολύτως συγκεντρωτική, καθώς, ο ιδιοκτήτης-διευθυντής λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις ενώ οι εργαζόμενοι αναφέρονται για κάθε τι σε αυτόν (Διάγραμμα Δ.). Η επιχειρηματική δομή είναι το στάδιο οργάνωσης της επιχείρησης, πριν την εμφάνιση των διευθυντών (Managers) και την ανάληψη από αυτούς εξουσίας και ευθύνης για τις λειτουργίες που επιτελούν, δηλαδή το στάδιο που προηγείται συνήθως της λειτουργικής δομής. Σε αυτό ίσως οφείλεται και η δυσκολία διαχωρισμού που εμφανίζεται μεταξύ αυτών των δύο δομών, όπως θα φανεί και στη συνέχεια. Το βασικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής δομής είναι ότι επιτρέπει στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να παρακολουθεί και να ελέγχει στενά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της. Η βασική της αδυναμία αντίθετα, συνδέεται με τους περιορισμούς που θέτει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς, απαιτεί



επιχειρηματίες με ευρεία γνώση όλων των πτυχών της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική δομή στα πλαίσια των ΕΝΕ είναι μεγάλης σπουδαιότητας, καθώς αφορά τόσο τον μεγάλο αριθμό μοναχοβάπορων επιχειρήσεων, όσο και μεγάλο μέρος των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που ανεξάρτητα από το αν ανήκουν ή όχι στην μικρή κατηγορία επιχειρήσεων, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που τις ταυτίζουν με τις μικρές επιχειρήσεις της ξηράς. Πρέπει στο σημείο αυτό όμως να διευκρινιστεί, ότι, η επιχειρηματική δομή δεν συνδέεται με την επιχειρηματικότητα ως θεωρούμενο τέταρτο συντελεστή της παραγωγής και ως πηγή καινοτομιών και προόδου. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μικρή επιχειρηματική προσπάθεια, και σαν τέτοια, εννοείται κάθε επιχείρηση που ανήκει σε

ιδιώτες, δεν είναι κυρίαρχη στον τομέα της και δεν εφαρμόζει καμία καινοτομική πρακτική. Αντίστοιχα, ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης θεωρείται το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση, με βασικό στόχο την επιδίωξη των προσωπικών του στόχων. Η επιχείρηση είναι η βασική πηγή του εισοδήματός του, απορροφά τον περισσότερο χρόνο του και την πλειοψηφία των αποθεμάτων του και την αντιμετωπίζει σαν επέκταση της προσωπικότητάς του. Η ερμηνεία που δίνεται στον όρο επιχειρηματίας διαφοροποιεί και την ερμηνεία του όρου ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης. Αν ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα και αναλαμβάνει κινδύνους για το σκοπό του κέρδους, τότε επιχειρηματίας και ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης ταυτίζονται. Με την έννοια αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι το σύνολο των Ελλήνων εφοπλιστών που ξεκίνησε μια μικρή-μοναχοβάπορη επιχείρηση αναλαμβάνοντας κίνδυνο είναι και "επιχειρηματίες" (entrepreneurial). Όμως το να είσαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και το να είσαι "επιχειρηματίας" δεν είναι το ίδιο. Η ικανότητα να λειτουργείς μια επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά προσόντα και ικανότητες από αυτά που απαιτεί το να είσαι επιχειρηματίας. Το πρώτο απαιτεί διοικητικές ικανότητες ενώ, το δεύτερο, απαιτεί καινοτομικές ικανότητες. Οι επιχειρηματίες αναζητούν πάντα την αλλαγή, αντιδρούν σ' αυτή και την εκμεταλλεύονται ως μια ευκαιρία. Στα πλαίσια αυτά, οι έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται σαν entrepreneurs μόνο στο βαθμό που η επιχειρηματική τους δραστηριότητα συνδεόταν με καινοτομικές εφαρμογές. Παράδειγμα τέτοιων εφαρμογών αποτελεί η εισαγωγή των mini Bulk-Carriers από τον Γ.Π. Λιβανό τη δεκαετία του '60, ή η εισαγωγή των Super-Tankers τη δεκαετία του '50 από τον Α. Ωνάση. Η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων τεχνολογιών. Καινοτομία μπορεί να προκύψει και σε διοικητικό επίπεδο από τον συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί. Στην κατεύθυνση αυτή η υιοθέτηση των σημαιών ευκολίας και η απασχόληση χαμηλών αλλοδαπών πληρωμάτων μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία. Το μεγαλύτερο μέρος των ελλήνων εφοπλιστών όμως δεν ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Είναι επιχειρηματίες που ενώ αναλαμβάνουν κίνδυνο, δεν προωθούν καινοτομικές εφαρμογές. Ο μεγάλος αριθμός νέων εφοπλιστών του Πειραιά της δεκαετίας του 70 ανέλαβε μεν ρίσκο, το οποίο όμως προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει με την εφαρμογή δοκιμασμένων στρατηγικών και μεθόδων.

2.2.1. Η τμηματοποίηση των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε ήδη, στις Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κυριαρχεί η τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξέλιξη αυτή θα πρέπει να αναζητηθούν σε τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη συνδέεται με την δομή των επιχειρήσεων και την εξειδίκευση του στόλου τους, η δεύτερη με τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων εφοπλιστών και η τρίτη με την έκταση εφαρμογής καινοτόμων στρατηγικών.

- Δομή επιχειρήσεων και εξειδίκευση στόλου

Οι περισσότερες Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμμετέχουν στις βασικές αγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας. Ακόμα και όταν διατηρούν διαφοροποιημένους στόλους, η διαφοροποίηση αφορά τις ναυλαγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας και δεν σχετίζεται με τη ναυτιλία τακτικών γραμμών ή την επιβατηγό ναυτιλία, οι οποίες απαιτούν διαφορετικής μορφής οργάνωση στην υποδομή της ξηράς. Η οργάνωσή τους λοιπόν, με μικρές προσαρμογές, μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, γεγονός που δεν καθιστά αναγκαία τη μετάβαση από τη λειτουργική τμηματοποίηση στην τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή στη μητρική μορφή, καθώς αυτό θα οδηγούσε σε αύξηση των διοικητικών εξόδων και, άρα, του κόστους παραγωγής.

- Χαρακτηριστικά και επιχειρηματική νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών.

Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με τη νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών όσον αφορά τη διοίκηση των επιχειρήσεών τους και την αντίληψή τους για τη μεταβίβαση της εξουσίας, καθώς και το οργανωσιακό κλίμα και την οργανωσιακή κουλτούρα που δημιουργούν αυτοί οι παράγοντες. Τα στοιχεία αυτά δημιουργούν, με την σειρά τους, το χαρακτήρα της επιχείρησης σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις μπορεί να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το στοιχείο που κυριαρχεί στην κουλτούρα τους. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην εξουσία (δύναμη), στους ρόλους που υπηρετούν τα άτομα στην οργανωτική δομή, στο προς εκτέλεση έργο και στα άτομα που απαρτίζουν την οργάνωση. Στην πλειονότητά τους, οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους και βασίζονται στην εξουσία του ιδιοκτήτη τους. Κουλτούρα που στηρίζεται στους ρόλους των ατόμων στην οργανωτική δομή παρατηρείται μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις. Στην κουλτούρα της εξουσίας, η επιχείρηση λειτουργεί σαν ιστός, η κίνηση του οποίου πραγματοποιείται μόνο από το κέντρο του. Το στοιχείο αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αντιδρά κατάλληλα στην μεταβολή των συνθηκών, δηλαδή της προσφέρει την απαραίτητη ευελιξία ακόμα και στην περίπτωση που εφαρμόζει τμηματοποίηση κατά λειτουργία, η οποία, όπως αναφέρθηκε ήδη, δεν δίνει μεγάλη ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Επιπλέον, καθώς βασίζεται στην αφοσίωση, την εμπιστοσύνη και την δέσμευση των ατόμων που την απαρτίζουν την

οργάνωση, δεν δέχεται πιέσεις για αλλαγή από το εσωτερικό περιβάλλον. Οι Έλληνες εφοπλιστές είναι επιχειρηματίες που επιδιώκουν να διατηρούν την εξουσία και να ασκούν τον απόλυτο έλεγχο στις επιχειρήσεις τους, στο μέτρο του δυνατού φυσικά. Η μετάβαση από τη λειτουργική στην τομεακή ή στη μητρική οργάνωση οδηγεί αναγκαστικά και στην εκχώρηση εξουσίας, άρα στη μείωση του ελέγχου. Βέβαια, καθώς η επιχείρηση αυξάνεται σε μέγεθος, εκχωρείται η εξουσία, τουλάχιστον για λειτουργικά ζητήματα. Κατά κανόνα, αυτό αφορά λειτουργικού χαρακτήρα αποφάσεις, αλλά και σταδιακά μεταβάλλεται, καθώς οι νεότερες γενιές εφοπλιστών υιοθετούν διαφορετικά πρότυπα.

- **Στρατηγικές των επιχειρήσεων**

Ο τρίτος παράγοντας που συμβάλλει στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης στις Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συνδέεται με τις στρατηγικές τις οποίες εφαρμόζουν και το βαθμό ανταπόκρισής τους στις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας θεωρείται ότι είναι περισσότερο κατάλληλη για περιβάλλοντα ευμετάβλητα, ενώ η μητρική μορφή συνδέεται με επιχειρήσεις που είναι πρωτοποριακές και εφαρμόζουν καινοτόμες στρατηγικές. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η ανάπτυξη επιχειρείται μέσω της απόκτησης πλοίων χαμηλής εξειδίκευσης και ο ανταγωνισμός μέσω της δυνατότητας παραγωγής των περισσότερων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η λειτουργική οργάνωση, λοιπόν, έχει μικρότερο κόστος από ότι άλλες μορφές οργάνωσης.

Κεφάλαιο 3^ο

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

«Εάν δεν καταφέρουμε να πείσουμε τους ανθρώπους για την αξία της ναυτιλίας είναι δύσκολο να προσελκύσουμε επενδυτές και να φέρουμε τα καλύτερα ταλέντα στη βιομηχανία μας. Αν όμως δεν έχουμε τους καλύτερους ανθρώπους, έχουμε μικρότερη πιθανότητα να δημιουργήσουμε αξία, πέρα από την αξία του ατσαλιού.»

Andreas Sohmen-Pao, « Value Beyond Steel»,

World Horizon, τχ.3(2005), σελ.15.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία και να διακρίνεται εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι της μπορούν να ενισχύσουν την αξία που δημιουργούν τα κεφαλαιακά στοιχεία, η οποία όμως δεν αρκεί για να οδηγήσει μια επιχείρηση και μια βιομηχανία στη διάκριση. Για να μπορέσει όμως το ανθρώπινο δυναμικό να αποδώσει με τον αναμενόμενο τρόπο είναι απαραίτητο να διοικείται κατάλληλα από την ναυτιλιακή επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό είναι καθοριστικής σημασίας ο ρόλος και η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής επιχείρησης καθιστούν τη ΔΑΔ ένα ενδιαφέρον θέμα για αναλυτική εξέταση. Ενώ σε όλες τις επιχειρήσεις τα συστήματα ΔΑΔ είναι ενιαία και προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας εργαζομένων (ειδικότητα, εκπαίδευση κ.α.), στη ναυτιλιακή επιχείρηση υπάρχουν δύο ομάδες εργαζομένων, οι εργαζόμενοι της υποδομής ξηράς και οι εργαζόμενοι στα πλοία, και τα αντίστοιχα συστήματα ΔΑΔ. Η προσέγγιση αυτή επιβάλλεται καθώς το περιβάλλον εργασίας, τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες της κάθε ομάδας διαφοροποιούνται σημαντικά. Ταυτόχρονα όμως υπάρχει η ανάγκη συνοχής και αποτελεσματικότητας και άρα συστημάτων που ενοποιούν επιμέρους προσεγγίσεις εντάσσοντας τες στους στρατηγικούς στόχους της ΔΑΔ.

3.1.1 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της με την δημιουργία αξίας για τους πελάτες της και για τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων από τη λειτουργία της. Αυτό, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, μπορεί να το πετύχει αναπτύσσοντας διακριτές ικανότητες, οι οποίες θα της επιτρέψουν να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το στόχο αυτό θα πρέπει να συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει αποτέλεσμα που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παραγωγική πόρο της επιχείρησης, από την απόδοση του οποίου εξαρτώνται η ενεργοποίηση και η αξιοποίηση όλων των άλλων συντελεστών της παραγωγής.

Η ΔΑΔ είναι η λειτουργία που αφορά τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ασχολείται με την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων, με στόχο την προσέλκυση και πρόσληψη ικανών εργαζομένων, οι οποίοι, αν και θα διαφέρουν ως προς τη προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις και τις ικανότητες, θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες προκειμένου να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Σ.Δ.Α.Δ) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων ΔΑΔ που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή στρατηγική της και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η κατανόηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης απαιτεί την πλήρη κατανόηση του πλαισίου εντός του οποίου αυτή λειτουργεί. Επίσης, παρέχει τη βάση για να γίνουν αντιληπτές οι πολιτικές και οι πρακτικές ΔΑΔ ως ένα σύστημα που αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία, τα οποία λειτουργούν ευθυγραμμισμένα. Η Σ.Δ.Α.Δ περιλαμβάνει:

- **κάθετη ολοκλήρωση:** κατανόηση της οργάνωσης της επιχείρησης και του πλαισίου εντός του οποίου αυτή λειτουργεί.
- **οριζόντια ολοκλήρωση:** δημιουργία συνεκτικών συστημάτων ΔΑΔ,
- **απόδειξη της αποτελεσματικότητάς της:** απόδειξη του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα ΔΑΔ επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης,
- **συνεργασία:** συνεργασία των ειδικών της ΔΑΔ τόσο με τους λειτουργικούς προϊσταμένους όσο και με μη διοικητικά στελέχη.

Είναι αποδεκτό ότι μια σειρά από παράγοντες που συνδέονται με το περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης (μέγεθος, στάδιο κύκλου ζωής, στρατηγική, τεχνολογία, δομή, κουλτούρα, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.) ή με το εξωτερικό περιβάλλον (δομή της βιομηχανίας, νομικές μεταβολές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες κ.α.) επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι, λοιπόν, δεδομένο ότι η Σ.Δ.Α.Δ. πρέπει να περιλαμβάνει τη συνεχή ανάλυση του περιβάλλοντος.

3.1.2 Η λειτουργία της ΔΑΔ

Η ΔΑΔ είναι μια λειτουργία που αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπο στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο.

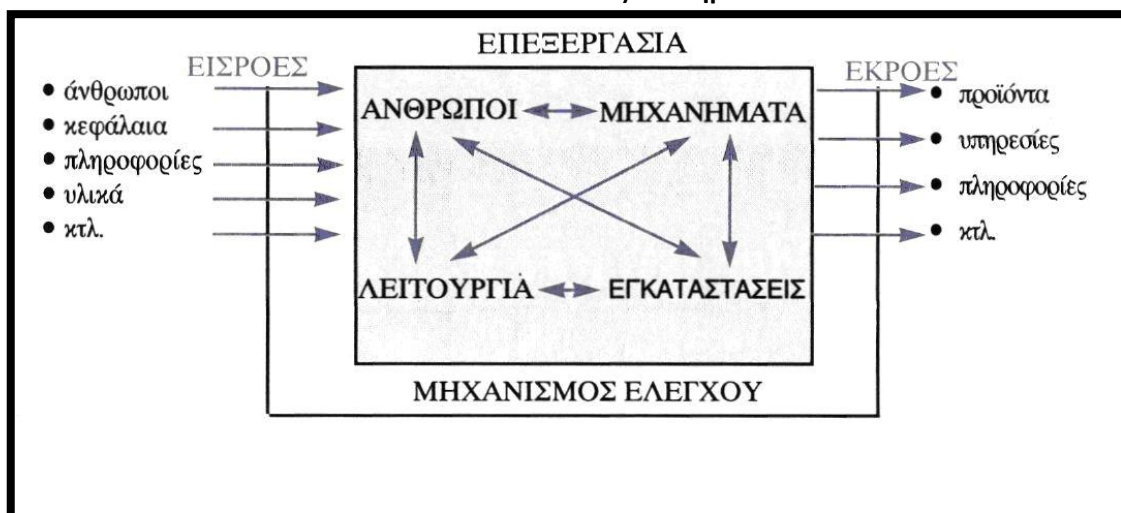
Για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους και να βελτιώσει την παραγωγική συνεισφορά τους, θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες:

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα, που έχει σκοπό την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας.
- Ανάλυση εργασίας. Περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας τις θέσεις και την προδιαγραφή-προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τα οποία πρέπει να διαθέτει.
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων, τη πρόκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις θέσεις εργασίας και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς, αλλά και την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, την ανάθεση διευρυμένων καθηκόντων και την παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Ανταμοιβή εργαζομένων. Αναφέρεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας πολιτικής αμοιβών και ειδικών σχεδίων μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων.

- Αξιολόγηση απόδοσης. Αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και την εκτίμηση της συνεισφοράς, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του.
- Εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πεδίο των εργασιακών σχέσεων είναι η τήρηση των ορίων της σύμβασης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, αλλά και των όρων της σύμβασης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και τη βελτίωσή τους.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλοσυνδεόμενες και αλληλοεξαρτώμενες. Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η ΔΑΔ μπορεί να αναλυθεί ως ένα σύστημα που αποτελείται από επιμέρους συστήματα. Ταυτόχρονα, η ίδια αποτελεί ένα υποσύστημα του ευρύτερου διοικητικού συστήματος της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στο σχήμα, είναι ένα σύστημα ανοικτό, που δέχεται εισροές και επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του επιχειρησιακού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από τη διαδικασία μετατροπής, επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων.

ΣΧΗΜΑ 1 Η ΔΑΔ ως σύστημα

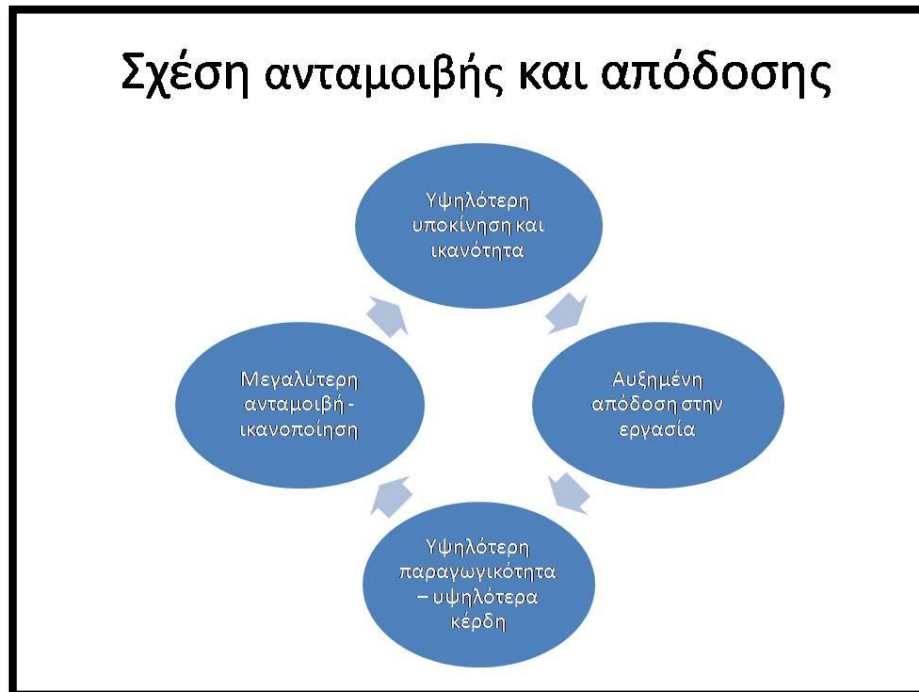


Πηγή: Βιβλίο Γ' Λυκείου «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Κεφάλαιο 1.2 Η Επιχείρηση, Αθήνα, (1999)

Προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της ΔΑΔ και, μέσω αυτής, των στόχων της ίδιας της επιχείρησης είναι η ύπαρξη αμοιβαιότητας ανάμεσα στην επιχείρηση και σε κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι στόχοι της ΔΑΔ υλοποιούνται μόνο στο βαθμό που οι ατομικοί στόχοι του κάθε εργαζόμενου υλοποιούνται και αντίστροφα. Είναι σημαντικό λοιπόν να αναγνωρίζουμε ότι σκοπός είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου, η αύξηση της αξίας του και, μέσω αυτών, η θετική επίδραση στη επιχείρηση. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη η εκτίμηση των ικανοτήτων, των ταλέντων, της προοπτικής εξέλιξης προκειμένου να επιτυγχάνεται το κατάλληλο ταίριασμα μεταξύ του

εργαζομένοι και της θέσης που αυτός καταλαμβάνει, όπως η κατανόηση των αναγκών του και ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη των κατάλληλων κινήτρων για αυτόν.

Η ΔΑΔ ως λειτουργία σχετίζεται με το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει



για μια επιχείρηση, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι τρεις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας, δηλαδή η επικέντρωση στους πελάτες και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, η συμμετοχή και η ομαδική εργασία, και η επικέντρωση στις διεργασίες, η οποία ενισχύεται με την διαρκή βελτίωση και μάθηση. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες εμφανίζουν μια σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, με σημαντικότερο αυτό που συνδέεται με την οριζόντια, την κάθετη και τη γεωγραφική πολυπλοκότητά τους, η συσχέτιση ΔΑΔ και ποιότητας

είναι κρίσιμης σημασίας. Για παράδειγμα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και ταυτόχρονα δύσκολο για την επιχείρηση να αναπτύσσει συστήματα τέτοια που να οδηγούν σε μηδενικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά τις τρεις παραπάνω αναφερόμενες αρχές στα διάφορα πλοία της.

Οι πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες εφαρμόζονται από ένα σύστημα ποιότητας επιδιώκουν τη γνωστοποίηση της σπουδαιότητας που έχει κάθε εργαζόμενος για το σύστημα αυτό, τονίζουν τις σχετικές με την ποιότητα συνέργειες από την ομαδική εργασία, ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να «κάνουν τη διαφορά» και ενισχύουν τη δέσμευση των ατόμων και των ομάδων στην ποιότητα με πλήθος ανταμοιβών. Οι παραπάνω στόχοι επιτυγχάνονται με :

- την ενθάρρυνση της ομαδικότητας και του μοιράσματος των ικανοτήτων κατά μήκος των μονάδων

- την οργάνωση και τη διοίκηση των εργασιών με τρόπο που να προωθεί τη συνεργασία, την πρωτοβουλία, την ενθάρρυνση, την καινοτομία και την κουλτούρα της οργάνωσης
- την ενθάρρυνση των ατόμων και των ομάδων στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την ποιότητα και έχουν σκοπό την ικανοποίηση των πελατών
- την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης της απόδοσης, της ανταμοιβής και της αναγνώρισης τόσο για την ενίσχυση της ανώτερης εργασιακής απόδοσης και της επικέντρωσης στον πελάτη, όσο και για την παρακίνηση των εργαζομένων,
- την ύπαρξη αποτελεσματικών λειτουργιών για την πρόληψη και τη σταδιοδρομία των νεοπροσλαμβανόμενων,
- την επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων,
- την παρακίνηση των εργαζομένων να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους,
- τη δημιουργία και τη διατήρηση εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί την ευημερία και την ανάπτυξη όλων των εργαζομένων,
- τον έλεγχο και την επέκταση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών της ΔΑΔ,
- τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, ως μέσου διαρκούς βελτίωσης.

3.1.3 Η ΔΑΔ στις υποδομές ξηράς της ναυτιλιακής επιχείρησης

Ανάλογα με το χώρο στον οποίο προσφέρει την εργασία του, το ανθρώπινο δυναμικό της ναυτιλιακής επιχείρησης χωρίζεται σε :

- προσωπικό στην οργανωτική δομή της ξηράς,
- προσωπικό του πλοίου ή των πλοίων της επιχείρησης.

Οι οργανωτικές και διοικητικές απαιτήσεις της κάθε οργανωτικής δομής διαφέρουν. Η διοίκηση της κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται σε ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται στενά με την ίδια τη φύση της εργασίας που εκτελούν, με τον τόπο στον οποίο αυτή εκτελείται και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των ατόμων που την εκτελούν. Για το λόγο αυτό, ασκείται από διαφορετικά στελέχη, στο πλαίσιο διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.

Η ΔΑΔ στις υποδομές της ξηράς μιας ναυτιλιακής επιχείρησης μπορεί να ασκείται είτε από το αντίστοιχο τμήμα είτε από στελέχη που ασχολούνται με διοικητικά θέματα. Ο παράγοντας που καθορίζει αυτή την επιλογή είναι το μέγεθος της επιχείρησης, όπως αυτό καθορίζεται από τον αριθμό των πλοίων της. Όσο περισσότερο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων τόσο περισσότερο προβάλλεται η ανάγκη για δημιουργία και στελέχωση ειδικού τμήματος. Βέβαια η ύπαρξη ή μη είτε τμήματος είτε ειδικού στελέχους εξαρτάται επίσης από τη στρατηγική της

επιχείρησης και την προσέγγιση που ακολουθεί κατά την λειτουργία της ΔΑΔ. Υπάρχουν επιχειρήσεις με ειδικό τμήμα ή στέλεχος που ασκεί αποκλειστικά αυτήν τη λειτουργία, παρότι ο αριθμός των εργαζομένων τους δεν το επιβάλλει. Επιπλέον, καθώς το μέγεθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μπορεί εύκολα να μεταβληθεί, ιδιαίτερα εάν κινούνται στην αγορά μεταχειρισμένων πλοίων με αγοραπωλησίες βραχύχρονου ορίζοντα, οπότε ο αριθμός των εργαζομένων τους μπορεί να αυξάνεται και να μειώνεται αντίστοιχα, η ύπαρξη είτε ειδικού τμήματος είτε ειδικού στελέχους μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητά τους και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων τους.

Κατά κανόνα, στις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού στην ξηρά, υπάρχουν καλά οργανωμένα τμήματα και αναπτύσσονται συστήματα, πρακτικές και διαδικασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ΔΑΔ.

Τα γραφεία της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι απαραίτητο να στελεχώνονται με εργαζομένους που έχουν γνώση των ιδιαιτεροτήτων της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των απαιτήσεων της διαχείρισης της ναυτιλίας. Τα στελέχη της ναυτιλιακής επιχείρησης, στα γραφεία ή στα πλοία, πρέπει να διαθέτουν προσόντα και ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διαχείρισης απρόβλεπτων καταστάσεων. Τα γραφεία στην ξηρά πρέπει να λειτουργούν με σκοπό την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη του πλοίου, το οποίο παράγει μεταφορικό έργο. Είναι, κατά συνέπεια, κρίσιμο τα στελέχη του γραφείου να έχουν άμεση γνώση και αντίληψη των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στο πλοίο και του εργασιακού περιβάλλοντος των ναυτικών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατανοούν κάθε στιγμή τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Αυτό, όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, εξηγεί και την επιδίωξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν άτομα με προϋπηρεσία στο ναυτικό επάγγελμα. Παράλληλα, τα στελέχη των γραφείων πρέπει να διαθέτουν κρίση, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες να έχουν ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων (π.χ. διαχείριση μιας κρίσης που απαιτεί στιγμιαία απόφαση). Για τον λόγο αυτό, ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικές τεχνικές κατά την επιλογή των στελεχών τους, οι οποίες αποκαλύπτουν την ύπαρξη τέτοιων προσόντων, όπως η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης, κατά την οποία διαπιστώνονται η αντοχή και η αντίδραση του υποψήφιου στελέχους σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης.

3.1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πλοίων

«Στις μέρες μας πρέπει το πλοίο να είναι σε συνεχή επαφή με το γραφείο. Αυτό σημαίνει ότι ο πλοίαρχος έχει απολέσει μέρος από την εξουσία που είχε. Τον καιρό που ήμουν εγώ στη θάλασσα πρώτα υπήρχε ο Θεός και στη συνέχεια ο πλοίαρχος. Σήμερα ο πλοίαρχος είναι ένας εργαζόμενος που υλοποιεί τις πρακτικές και τις οδηγίες της επιχείρησης. Κάποτε τα πλοία παρέμεναν για δύο εβδομάδες στο λιμάνι, ενώ σήμερα παραμένουν μόνο μία ημέρα. Έτσι, μερικά στοιχεία του επαγγέλματος δεν

είναι πλέον ρομαντικά, όμως αρκετά άλλα είναι πολύ καλύτερα. Οι επικοινωνίες είναι καλύτερες, η διαβίωση στο πλοίο και η διατροφή είναι καλύτερες, όμως οι πιέσεις στο πλήρωμα είναι τεράστιες. Κανονισμοί, περιορισμοί των τερματικών σταθμών, απαιτήσεις των ναυλωτών, επιθεωρήσεις λιμενικού ελέγχου, απαιτήσεις της αγοράς, όλα αυτά πιέζουν το πλήρωμα. Καθώς μαθαίνουν να ανταποκρίνονται στις πιο πρόσφατες απαιτήσεις, κάποιες νέες εισάγονται. Έτσι, οι ναυτικοί χρειάζονται μεγαλύτερη υποστήριξη σήμερα από ότι στο παρελθόν.»

N. Μανιάς, «Arcadia - Respecting and Investing in People»

Surveyor (Καλοκαίρι 2010), σελ 17.

Το ανθρώπινο δυναμικό των πλοίων, το πλήρωμα, αποτελεί μια ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων, για τους λόγους οι οποίοι συνδέονται με τη φύση της εργασίας που ασκούν. Επιπλέον, ενώ για το ανθρώπινο δυναμικό των γραφείων η αγορά εργασίας έχει γεωγραφικά όρια, για τα πληρώματα αυτό δεν ισχύει, καθώς η αγορά ναυτεργατικού δυναμικού είναι παγκόσμια. Στις ενότητες που ακολουθούν εξετάζονται ζητήματα που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ναυτικού επαγγέλματος, τη διαχείριση των πληρωμάτων, τις πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν από τον παγκόσμιο χαρακτήρα της αγοράς ναυτεργατικού δυναμικού.

3.2 Το ναυτικό επάγγελμα

Το ναυτικό επάγγελμα είναι ταυτόχρονα και τρόπος ζωής. Ο ναυτικός δεν εργάζεται απλώς στο πλοίο, ζει μέσα σε αυτό για το διάστημα που διαρκεί η ναυτολόγησή του. Συνεπώς, κατά την εξέταση των ναυτικών ως κατηγορία εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν μια ιδιαίτερη αντίληψη και συμπεριφορά από την πλευρά τους. Μεταξύ άλλων, σύμφωνα με αυτά τα χαρακτηριστικά:

- Οι ναυτικοί βρίσκονται για μεγάλο χρονικό διάστημα μακριά από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον και η επαφή με αυτό δεν είναι πάντα εύκολη, ακόμα και στις μέρες μας, που τα μέσα επικοινωνίας είναι πολλά και περισσότερο προσβάσιμα, με το σχετικό βέβαια κόστος. Γι' αυτό οι ναυτικοί τόνισαν ότι χρειάζονται σημαντικό χρόνο για να ξεπεράσουν το άγχος της εργασιακής ζωής στο πλοίο, ενώ έκαναν λόγο και για δυσκολίες προσαρμογής στο ημερήσιο πρόγραμμα της οικογένειάς τους.
- Μεταξύ του πληρώματος καταγράφεται μια σειρά από διαφοροποιήσεις: η ιεραρχική, της ειδικεύσης, της εθνικότητας, που μπορεί να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή της ομάδας.
- Είναι απαραίτητο να συμβιώνουν αποτελεσματικά με τους άλλους ναυτικούς που διαφέρουν ως προς την εθνικότητα, την κουλτούρα, τη γλώσσα, τις γνώσεις, τις αντιλήψεις κ.α.

- Ο περιορισμένος εργασιακός χώρος είναι ταυτόχρονα και ο κοινωνικός τους χώρος για όλο το διάστημα της υπηρεσίας τους.
- Οι φυσικές συνθήκες στις οποίες προσφέρουν την εργασία τους μπορεί να μεταβάλλονται, καθώς το πλοίο βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση και ταξιδεύει σε διαφορετικά γεωγραφικά μήκη και πλάτη.
- Οι συνθήκες εργασίας και τα δεδομένα που δημιουργούν οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις για την ασφάλεια του πλοίου και ο περιορισμός του χρόνου παραμονής των πλοίων στα λιμάνια, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες εξόδου σε αυτά, αυξάνουν το αίσθημα απομόνωσης που νιώθουν οι ναυτικοί. Οι εργαζόμενοι στα πλοία, ιδιαίτερα τα κατώτερα πληρώματα, νιώθουν ότι αυτό που στον σύγχρονο κόσμο της τεχνολογίας έχει οδηγήσει σε συρρίκνωση του χρόνου για τους ίδιους λειτουργεί ως περιορισμός καθώς επηρεάζει τους όρους πρόσβασής τους στον ευρύτερο κόσμο.
- Ζητήματα σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας, ρυθμίζονται από άλλους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν άμεση γνώση της πραγματικότητας.
- Πρόκειται για μετανάστες οι οποίοι σε αντίθεση με τους εργαζομένους που μεταναστεύουν σε μια ξένη χώρα, μεταναστεύουν ουσιαστικά στην παγκόσμια αγορά.
- Το επάγγελμα του ναυτικού περικλείει κινδύνους για την ασφάλεια και τη ζωή των πληρωμάτων, κινδύνους από φυσικά αίτια ή από παράνομες/εγκληματικές πράξεις, όπως πειρατεία η οποία τα τελευταία χρόνια εμφανίζει έξαρσή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. (Πίνακα 1).
- Το ναυτικό επάγγελμα ποινικοποιήθηκε έπειτα από ατυχήματα που προκάλεσαν ρύπανση του περιβάλλοντος ή αλλά περιστατικά.

Πίνακας 1 Πειρατικές επιθέσεις σε πλοία, 2009-2013

2009	2010	2011	2012	2013
410	455	439	297	264

Πηγή:ICC International Maritime Bureau, Piracy and Armed Robbery Against Ships. Report for the period 1 January-31 December 2013,ICC, 2014.

- Το εργασιακό περιβάλλον του πλοίου εμφανίζει ομοιότητες με τα κλειστά ιδρύματα (total institutions), όπως αυτά περιγράφονται από τον Goffman, ως μέρη εργασίας και διαβίωσης στα οποία μεγάλος αριθμός ατόμων βρίσκεται σε φυσικό περιορισμό από το ευρύτερο περιβάλλον του (οικογενειακό - κοινωνικό) και εκτελεί τις δραστηριότητές του, οι οποίες οργανώνονται με γραφειοκρατικό τρόπο.

Πρέπει βεβαίως να ληφθεί υπόψη ότι η ένταση των χαρακτηριστικών δεν είναι ίδια στο πλοίο και σε άλλα κλειστά ιδρύματα, δεδομένου ότι η είσοδος και η έξοδος των μελών του πληρώματος στο πλοίο δεν περιορίζεται, ενώ προσφέρεται η δυνατότητα κινητικότητας στην ιεραρχία σε όσους κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα. Το πλοίο, κατά συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί ανταποδοτικό και όχι

καταναγκαστικό ίδρυμα. Ένα ακόμα σημείο διαφοροποίησης συνδέεται με τη δομή του πλοίου, στην οποία, παρά την έντονη διάκριση αξιωμάτων και πληρώματος, οι ιεραρχικές γραμμές είναι σε κάποιες περιπτώσεις θολές, ιδιαίτερα σε όσες έχουν σχέση με την κοινωνική ζωή πάνω στο πλοίο.

Η ναυτιλία, όπως αναφέρθηκε ήδη, είναι ένας ανδροκρατούμενος κλάδος. Αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό και για το ναυτικό επάγγελμα. Η είσοδος των γυναικών στο ναυτικό επάγγελμα, αν και παραμένει διστακτική και αργή, είναι πλέον μια πραγματικότητα που προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον και την προσοχή των διεθνών οργανισμών και των ομάδων ενδιαφερομένων στην ναυτιλία. Το ποσοστό των γυναικών ναυτικών στο σύνολο έχει υπολογιστεί ότι κυμαίνεται από 1-2% με σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά χώρα και τις περισσότερες γυναίκες να απασχολούνται ως ξενοδοχειακό προσωπικό σε επιβατικά πλοία και κρουαζιερόπλοια. (Πίνακας 2).

Σε πρόσφατη έρευνα για την απασχόληση των γυναικών στο ναυτικό επάγγελμα, εξετάστηκαν οι εμπειρίες των ανδρών μελών του πληρώματος από τις συνεργασίες που ήδη είχαν με γυναίκες συναδέλφους τους, αλλά και οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους για την απασχόληση των γυναικών στα πλοία. Τα βασικά ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι ενώ οι άνδρες ναυτικοί αρχικά είναι επηρεασμένοι από τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που κυριαρχούν στον κλάδο, όταν έχουν την ευκαιρία συνεργασίας με γυναίκα συνάδελφο, υιοθετούν θετική στάση. Οι νεότεροι σε ηλικία αξιωματικοί εμφανίζονται να είναι πιο θετικοί στην προοπτική της συνεργασίας με γυναίκες συναδέλφους τους. Αυτό πιθανά δείχνει ότι καθώς οι νεότερες γενιές προχωρούν στη σταδιοδρομία τους, η θετική στάση για τις γυναίκες θα βελτιωθεί.

Τέλος οι τεχνολογικές εξελίξεις στη σχεδίαση, την κατασκευή και τον εξοπλισμό των πλοίων έχουν σημαντικά μειώσει των απαιτούμενο αριθμό των μελών του πληρώματος, όμως έχουν ταυτόχρονα εντατικοποιήσει τις συνθήκες εργασίας για τους ναυτικούς. Επισημαίνεται ιδιαίτερα η αρνητική εμπειρία την οποία βιώνουν οι ναυτικοί επειδή το γραφειοκρατικό φορτίο που έχουν να διαχειριστούν είναι ιδιαίτερα μεγάλο, σύνθετο και χρονοβόρο. Οι κανονισμοί επιχειρούν να εστιάσουν στον ανθρώπινο παράγοντα και να ρυθμίσουν ζητήματα σχετικά με την εκπαίδευση και την ασφάλεια, όμως, καθώς κατά τον σχεδιασμό τους δεν λαμβάνονται υπόψη στον απαιτούμενο βαθμό παράγοντες που αφορούν το φόρτο εργασίας των ναυτικών, δεν πετυχαίνουν πλήρως αυτόν τον στόχο.

Πίνακας 2 Γυναίκες ναυτικοί στην ελληνόκτητη ναυτιλία

Θέση	Ελληνική σημαία			Ξένη Σημαία			Γενικό Συν.
	Ελληνίδες	Ξένες	Σύνολο	Ελληνίδες	Ξένες	Σύνολο	
Πλοι. Α	2	2	4	-	-	-	4
Υπαρχος	1	1	2	-	-	-	2
Πλοι. Β	1	1	2	-	1	1	3
Πλοι. Γ	4	4	8	-	-	-	8
Οικον. ΑΞ	11	11	22	-	16	16	38
Άλλες	276	332	608	-	833	833	1441
Γενικό Σύνολο	295	351	646	-	850	850	1496

Πηγή: Ναυτεργατικό Δυναμικό. Αποτέλεσμα απογραφής 2006, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Πειραιάς 2007.

Παράλληλα η αναζήτηση ναυτικών χαμηλού κόστους έχει οδηγήσει στην ύπαρξη πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, με συνέπεια τη δημιουργία συνθηκών αποξένωσης. Αυτό σε συνδυασμό με την εισαγωγή κανονισμών όπως ο International Ship and Port Facility Security Code (ISPS Code), ο οποίος περιορίζει την έξοδο των ναυτικών στα λιμάνια, δημιουργεί συνθήκες που μπορούν να παραλληλιστούν με εκείνες του «κατ' οίκον περιορισμού» της ξηράς.

3.2.1 Το τμήμα πληρωμάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε ήδη, ειδικά για τα στελέχη των πλοίων, το έργο της ΔΑΔ είναι ευθύνη του τμήματος πληρωμάτων. Έργο του τμήματος πληρωμάτων είναι η επιλογή και τοποθέτηση ικανών και προσοντούχων ατόμων, η εκπαίδευσή τους και ο προγραμματισμός της σταδιοδρομίας τους, καθώς και η ρύθμιση κάθε σχετικού ζητήματος. Η συνεισφορά του τμήματος πληρωμάτων στην αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία των πλοίων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Για τον λόγο αυτό τέτοιο τμήμα προβλέπεται και λειτουργεί σχεδόν σε όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι βασικές δραστηριότητες του τμήματος πληρωμάτων συνδέονται με :

- την οργανική σύνθεση, δηλαδή τον αριθμό, την ειδικότητα και τα προσόντα των ναυτικών που απαιτούνται για την στελέχωση κάθε πλοίου,
- την προσέλκυση και πρόσληψη,
- τις συνθήκες υπηρεσίας των ναυτικών,
- την υπογραφή των συμβολαίων απασχόλησης,
- την τοποθέτηση των ναυτικών επί του πλοίου,
- τις μεταβολές στη σύνθεση του πληρώματος των πλοίων,

- τους λογαριασμούς των ναυτικών,
- τις αποχωρήσεις των ναυτικών για εκπαίδευση και κατάρτιση,
- τις εργασιακές σχέσεις και τις σχέσεις με τις ναυτεργατικές ενώσεις,
- την αναζήτηση πληροφοριών, την προειδοποίηση και την τήρηση της πειθαρχίας στην περίπτωση προβλημάτων,
- την απόλυση ναυτικών,
- το σεβασμό των νόμων για την απασχόληση των ναυτικών,
- την ασφαλιστική κάλυψη και τη συνταξιοδότηση των ναυτικών,
- την προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία των ναυτικών,
- την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στους ναυτικούς,
- την τήρηση προϋπολογισμών κόστους πληρώματος κάθε πλοίου,
- τη διατήρηση αρχείων με πληροφορίες για την εργασιακή πορεία των ναυτικών.

Με δεδομένο ότι το πλήρωμα του κάθε πλοίου αποτελεί μια ομάδα που ζει και εργάζεται μακριά από την έδρα της ναυτιλιακής επιχείρησης, θα πρέπει η επιλογή της σύνθεσής του να γίνεται έτσι ώστε να διασφαλίζονται η συνοχή και η αποτελεσματικότητά του, καθώς και η ικανότητά του να λειτουργεί αποδοτικά και με ασφάλεια τόσο σε φυσιολογικές, όσο και σε έκτατες συνθήκες. Η διασφάλιση του τελευταίου χαρακτηριστικού γίνεται ακόμα πιο δύσκολη στην περίπτωση των πλοίων με πληρώματα διαφορετικών εθνικοτήτων, για λόγους που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Επιπλέον, αυτό που χαρακτηρίζει το εργασιακό περιβάλλον του πλοίου είναι η συχνή εναλλαγή των ναυτικών, έτσι θα πρέπει η αντικατάσταση να γίνει με τρόπο που να μη διαταράσσει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας κάθε πλοίου.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, είναι προφανές ότι η στελέχωση του τμήματος πληρωμάτων πρέπει να στηρίζεται και σε πρώην ναυτικούς, με εμπειρία σε θέση πλοιάρχου και την ικανότητα οργάνωσης και προγραμματισμού. Παράλληλα όμως, το τμήμα πληρωμάτων ασχολείται και με τη ΔΑΔ των πλοίων. Κατά συνέπεια, τα στελέχη του πρέπει να έχουν ειδικευτεί σε σχετικά θέματα, κάτι όμως το οποίο δεν συμβαίνει στο βαθμό που θα έπρεπε.

3.2.2 Πρακτικές της ΔΑΔ

Πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις κινούνται ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας, με στόχο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στις τάξεις τους ικανά στελέχη για τα πλοία τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής βιομηχανίας είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να αντλούν συντελεστές από την παγκόσμια αγορά. Η αγορά ναυτικής εργασίας είναι μια παγκόσμια αγορά, τα όρια της οποίας καθορίζονται από τη στρατηγική της επιχείρησης σχετικά με τη στελέχωση των πλοίων της. Σε αυτήν συμμετέχουν ανταγωνιστικά ναυτικοί από διάφορες χώρες του

κόσμου. Στον πίνακα 3 αναλύεται η προσφορά ναυτικών με βάση τις περιοχές προέλευσής τους.

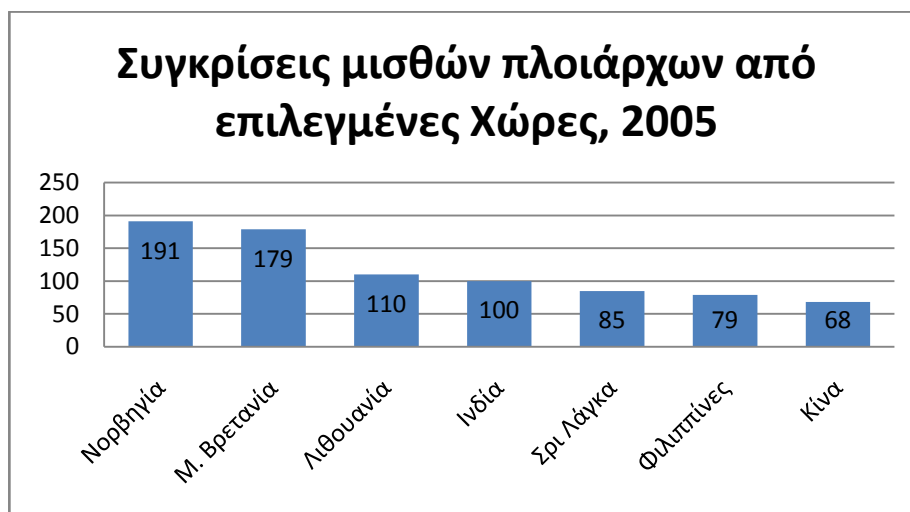
Πίνακας 3 Προσφορά ναυτών ανά γεωγραφική περιοχή (σε χιλιάδες)

Περιοχή	Προσφορά			
	Αξιοματικοί	%	Πλήρωμα	%
Χώρες ΟΟΣΑ	184	29,4	143	19,2
Αν.Ευρώπη	127	20,3	109	14,6
Αφ./Λατ.Αμερική	50	8,0	112	15,0
Άπω Ανατολή	184	29,5	275	36,7
Ινδία και Χώρες Ν. Ειρηνικού	80	12,8	108	14,5
ΣΥΝΟΛΟ	624	100	747	100

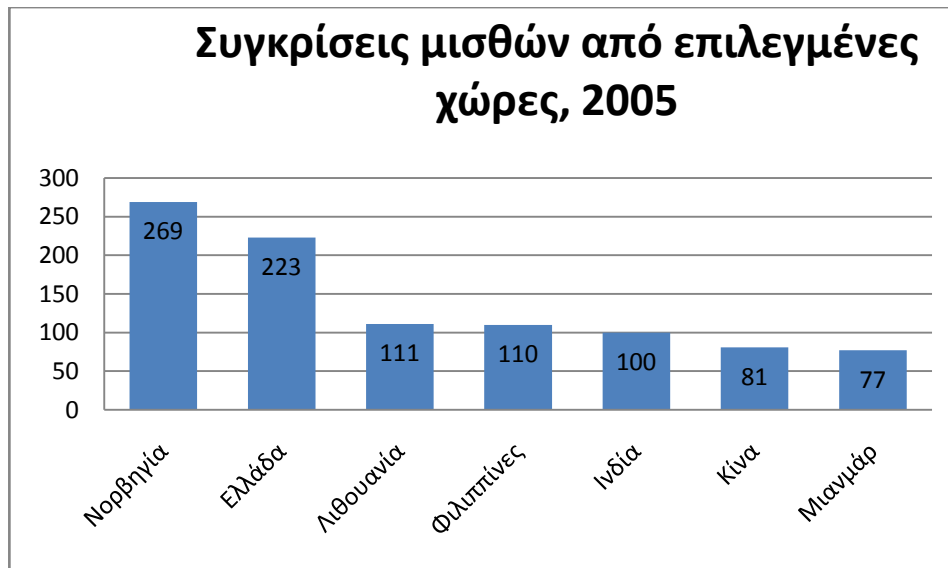
Πηγή: BIMCO/ISF , Manpower 2010 update. The worldwide demand for supply of seafarers. Highlights, Dalian Maritime University/Warwick Institute for Employment Re.

Φυσικά, την επιλογή εθνικότητας του πληρώματος καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και το καθεστώς που ορίζει το κράτος του οποίου τη σημαία φέρει το πλοίο. Στις παραδοσιακές σημαίες συνήθως προβλέπεται οργανική σύνθεση, που περιλαμβάνει έναν ελάχιστο αριθμό ναυτικών εθνικότητας του κράτους σημαίας. Αντίθετα, στις σημαίες ευκολίας δεν υπάρχει περιορισμός ως προς το θέμα επιλογής τους από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Ωστόσο, η παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού αποτελείται από επιμέρους αγορές, η ύπαρξη των οποίων καθιστά δυνατή τη διάκριση μεταξύ ομάδων ναυτικών και την καταβολή διαφορετικών αμοιβών σε αυτούς. Όπως φαίνεται στα Διαγράμματα 1 και 2 στα οποία παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία μισθών ναυτών και πλοιάρχων από επιλεγμένες χώρες , με βάση την κατάταξη που έχει πραγματοποιήσει η International Shipping Federation, οι διαφορές από χώρα σε χώρα είναι ιδιαίτερα μεγάλες.



Πηγή: International Chamber of Shipping - International Shipping Federation, Annual Report, London, 2006, pg 22



Πηγή: Ο.π.

Αυτές οι διαφορές μάλιστα δεν είναι μόνο μεταξύ των παραδοσιακών χωρών και των αναπτυσσόμενων, άλλα παρατηρούνται και στο εσωτερικό της κάθε ομάδας. Παρόλα αυτά, είναι εντυπωσιακό το εύρος των διαφορών μεταξύ των χαμηλά και υψηλά αμειβόμενων ναυτικών, τόσο στους ναύτες, όσο και στους πλοιάρχους.

Για να μπορέσουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν αυτές τις διαφορές, πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να εντοπίζουν τις επιμέρους αγορές, άλλα να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν ποιοτικούς ναυτικούς από αυτές. Εάν τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες για να κάνουν την επιλογή, και ταυτόχρονα το κόστος απόκτησής τους είναι μεγάλο και ξεπερνά τα δυνητικά οφέλη, τότε η ανάθεση της σχετικής δραστηριότητας σε επιχειρήσεις που έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία αποτελεί ελκυστική στρατηγική επιλογή.

Με βάση τα παραπάνω, η διαχείριση των πληρωμάτων μπορεί είτε να γίνεται από ειδικό τμήμα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή από εξειδικευμένη θυγατρική είτε να ανατίθεται εξ'λοκλήρου σε τρίτες επιχειρήσεις (διαχείριση πλοίων ή πράκτορες πληρωμάτων). Η επιλογή καθορίζεται, μεταξύ άλλων, από την προσέγγιση που ακολουθεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων της. Στις μέρες μας πολλές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλου μεγέθους, διατηρούν γραφεία πληρωμάτων σε χώρες προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού, όπως στις Φιλιππίνες και στην Ουκρανία.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν την προσέλκυση και την απασχόληση ποιοτικών ναυτικών. Βέβαια, σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες δυνατότητες σε σχέση με αυτό, ακόμα και αν διαθέτουν τους πόρους και έχουν αναπτύξει τις αντίστοιχες ικανότητες. Έτσι, οι πολιτικές που εφαρμόζονται διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παράγοντες που συμβάλλουν καθοριστικά στη διαφοροποίηση των πολιτικών και των πρακτικών

ΔΑΔ των πλοίων είναι το μέγεθος της επιχείρησης και η δυνατότητά της να αξιοποιεί τις οικονομίες κλίμακας. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στα πληρώματά τους προοπτικές εξέλιξης και μόνιμη απασχόληση συγκριτικά με τις μεγάλες, σε συνέπεια να έχουν περιορισμένη δυνατότητα επιλογών.

Παράλληλα, οι πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις δεν είναι ενιαίες για το σύνολο των πληρωμάτων. Κατά κανόνα, στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ακολουθείται διαφορετική πολιτική για τους Έλληνες ναυτικούς και διαφορετική για τους αλλοδαπούς. Όσον αφορά τους Έλληνες ναυτικούς, μπορεί να υιοθετείται διαφορετική πολιτική για τους αξιωματικούς και διαφορετική για το κατώτερο πλήρωμα. Ανεξάρτητα πάντως από αυτήν τη διαφοροποίηση, στόχος τέτοιων πολιτικών είναι η διατήρηση των καλών ναυτικών και η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.

Το κόστος πληρωμάτων είναι το άθροισμα του άμεσου και του έμμεσου κόστους των ναυτικών. Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει τις δαπάνες που συνδέονται άμεσα με το μισθό του ναυτικού, καθώς και τις δαπάνες ταξιδιού και τροφοδοσίας, ενώ το έμμεσο κόστος αφορά τις δαπάνες για τις παροχές που προβλέπονται στη συμφωνία της επιχείρησης με το ναυτικό.

Στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει την προσέκλυση και διατήρηση ποιοτικών ναυτικών προσφέροντας μια σειρά από κίνητρα, τα οποία αφορούν τις αμοιβές (μισθολογικά κίνητρα) και τις γενικότερες συνθήκες απασχόλησης (μη μισθολογικά κίνητρα). Ιδιαίτερα στην ελληνική ναυτιλία καταγράφονται τα ακόλουθα:

Μισθολογικά κίνητρα

- Μισθός (βασικός, υπερωρίες, επιδόματα κτλ.). Για τους Έλληνες ναυτικούς ο μισθός τους καθορίζεται από τις συλλογικές συμβάσεις, που συμφωνούνται ανάμεσα στις ναυτεργατικές και εφοπλιστικές ενώσεις.
- Έκτατα επιδόματα. Σχετίζονται με την απόδοση του συγκεκριμένου ναυτικού ή του πλοίου σε μια χρονική περίοδο.
- Μισθός ανάπαυσης ή αναμονής. Παρέχεται συνήθως στους Έλληνες αξιωματικούς των πλοίων, κατά κανόνα στους πλοιάρχους και τους μηχανικούς, προκειμένου να παρακινηθούν/δεσμευτούν να επαναναυτολογηθούν σε πλοίο της επιχείρησης μετά την περίοδο ανάπαυσής τους.

Μη μισθολογικά κίνητρα

- Δυνατότητα μόνιμης απασχόλησης, δηλαδή επανανατολόγησης σε πλοία της επιχείρησης μετά την περίοδο της ανάπαυσης του ναυτικού.
- Δυνατότητα εξέλιξης στους αξιωματικούς, δηλαδή προσφορά πλάνου καριέρας.

Η πρόσβαση στην επικοινωνία ως κίνητρο προσέλκυσης

Η περίπτωση της Brostrom

Στη διάρκεια του 2007 η Brostrom προχώρησε στην εγκατάσταση συστημάτων με τα οποία παρέχεται συνεχής πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλα τα πλοία που βρίσκονται υπό την τεχνική διαχείρισή της. Η συνεχής πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες, τις αρχές και τα γραφεία της επιχείρησης στην ξηρά. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της ύπαρξης ασύρματων διαδικτύων στα πλοία είναι ο καλύτερος έλεγχός τους από τα γραφεία. Επιπλέον, πολλές υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται πια από τα γραφεία στην ξηρά, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα εκπαίδευσης από απόσταση και οργάνωσης τηλεδιασκέψεων.

Στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όσον αφορά την προσέλκυση εκπαιδευμένων ναυτικών, η εικοσιτετράωρη πρόσβαση στο διαδίκτυο αποτελεί πλέον αποφασιστικό παράγοντα. Για τα πληρώματα των πλοίων, αυτό σημαίνει πιο στενή επαφή με την οικογένεια και τους φίλους τους στην ξηρά, καθώς και πιο εύκολη πληροφόρηση μέσα από εφημερίδες και άλλο υλικό.

Πηγή: Brostrom, Annual Report 2007, Γκέτεμποργκ, 2008 σελ. 33

- Δυνατότητα προσωπικής προόδου με την παροχή κινήτρων για εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων και των γνώσεων τους.
- Προσφορά θέσης εργασίας στην ξηρά μετά την ολοκλήρωση της καριέρας τους στην θάλασσα.
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας(σύγχρονα πλοία, παροχές επί του πλοίου κτλ.)
- Κύρος και θέση της επιχείρησης
- Παροχή υπηρεσιών στις οικογένειες των ναυτικών για την αντιμετώπιση έκτατων αναγκών τους.

Αναφορές σε επιχειρήσεις που ακολούθησαν την ίδια στρατηγική με την Bostrom στο θέμα της τεχνολογίας επικοινωνιών, προκειμένου να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που αυτή δίνει, τόσο στην ίδια την αποτελεσματική διαχείριση του πλοίου, όσο και στην ικανοποίηση του πληρώματος, θα μπορούσαν να παρατεθούν πολλές. Το βέβαιο είναι ότι με το πέρασμα του χρόνου και τη δημιουργία των απαραίτητων τεχνολογικών προϋποθέσεων, η προσφορά στους εργαζομένους του πλοίου συνθηκών απρόσκοπτης και συνεχούς επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον θα είναι ο κανόνας για τις καλά οργανωμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην προσέλκυση και διατήρηση πληρωμάτων είναι η δυνατότητα επικοινωνίας με την οικογένειά τους στη διάρκεια του ταξιδιού. Όπως προκύπτει από πρόσφατη έρευνα, η μη κατάλληλη επικοινωνία με την οικογένεια εμφανίζεται να είναι ο πιο σημαντικός λόγος για την εγκατάλειψη του ναυτικού επαγγέλματος.

Καθώς η επιχειρηματική δομή της ελληνικής ναυτιλίας διαφοροποιείται λόγω της σημαντικής αύξησης του αριθμού των πολυμετοχικών και εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων, αναμένεται, τουλάχιστον όσον αφορά τα μισθολογικά κίνητρα και την άμεση αμοιβή των ναυτικών, να υπάρξει εμπλουτισμός με θεσμοθέτηση κινήτρων που έχουν εφαρμογή σε άλλους κλάδους στην Ελλάδα, άλλα και σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις άλλων χωρών, όπως η συμμετοχή στα κέρδη με την εκχώρηση μετοχών. Τα κίνητρα αυτά, όμως, προκειμένου για τα πληρώματα, απευθύνονται κατά κύριο λόγο στους πλοiάρχους. Είναι ενδεικτική η απόφαση του Ομίλου Τσάκου να διανείμει μετοχές της Tsakos Energy Navigation αξίας 14 εκ. δολαρίων στους εργαζομένους του, ανάμεσα σε αυτούς και τους ναυτικούς. Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι τέτοια κίνητρα παρέχονταν ήδη από ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στα στελέχη των γραφείων τους και σε ορισμένους πλοiάρχους στα πλοία τους.

3.2.3 Διαχείριση πληρωμάτων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αναφέρθηκε ήδη ότι η ΔΑΔ που αφορά τα πληρώματα είναι δυνατό να ασκείται είτε στο εσωτερικό της ναυτιλιακής επιχείρησης είτε κατά ένα μέρος από αντίστοιχο τμήμα στο εσωτερικό της και κατά ένα μέρος από εξωτερικό συνεργάτη ή, τέλος, να ανατίθεται στο σύνολό της σε εξωτερικό συνεργάτη. Στη δεύτερη και στη τρίτη περίπτωση, η επιχείρηση εξωτερικεύει λειτουργίες της που παραδοσιακά εκτελούσε η ίδια. Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας ενέχει κινδύνους και συνεπάγεται κόστος στις συναλλαγές, το οποίο, κατά περίπτωση, μπορεί να υπερβαίνει το κόστος που αποφέρει η δραστηριότητα εάν πραγματοποιείται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η απόφαση για εξωτερίκευση συνδέεται με την απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Είναι η δραστηριότητα εξειδικευμένη;
- Είναι η δραστηριότητα στρατηγικά σημαντική;
- Αποτελεί, η δραστηριότητα συστατικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης;

Προφανώς, κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση δίνει στα τρία αυτά ερωτήματα, πάντα σε σχέση με την ΔΑΔ των πλοίων, διαφορετική απάντηση. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι καταγράφονται και διαφορετικές επιλογές στο θέμα της εξωτερίκευσης ή μη της σχετικής λειτουργίας.

Με βάση τις απαντήσεις στα τρία παραπάνω ερωτήματα, οι επιχειρήσεις που θεωρούν την ΔΑΔ των πλοίων λειτουργία πυρήνα αντιμετωπίζουν τα πληρώματά τους ως πηγή διακριτών ικανοτήτων, η οποία συμβάλλει στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός τους. Ακόμα και εάν επιλέξουν να αναθέσουν μέρος ή το σύνολο της λειτουργίας αυτής σε τρίτη επιχείρηση (agent), επιδιώκουν να διατηρούν τον έλεγχο, δηλαδή εξακολουθούν να έχουν στο εσωτερικό τους μια υποδομή που τους επιτρέπει να ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο η τρίτη επιχείρηση εκτελεί τα καθήκοντα που της έχουν ανατεθεί, ιδιαίτερα σε σχέση με την

εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τη συνοχή της ομάδας. Αυτό ασφαλώς δημιουργεί πρόσθετο κόστος, το οποίο όμως είναι απαραίτητο προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα καιροσκοπισμού από την πλευρά της τρίτης επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τα πληρώματα ως πηγή διακριτών ικανοτήτων επιλέγουν τα στελέχη τους βασιζόμενες όχι αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στο κόστος τους, αλλά υπολογίζουν και την προοπτική συνεισφοράς τους στην ανταγωνιστικότητα τους, εξετάζοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία διαμορφώνουν τελικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη φροντίδα δίνεται στον προσεκτικό σχεδιασμό της σύνθεσης της ομάδας των ναυτικών που υπηρετούν στο κάθε πλοίο ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη συνετή συνοχή και να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για συντονισμένη εργασία, τόσο σε φυσιολογικές συνθήκες όσο και σε συνθήκες κρίσης.

Εάν τώρα οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι ΔΑΔ δεν είναι λειτουργία πυρήνα, τότε αντιμετωπίζουν τα πληρώματά τους όπως οποιοδήποτε άλλο στοιχείο του κόστους, επιδιώκοντας τη μείωση του κόστους τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι, όσον αφορά τις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η εξωτερική έχει σχέση με τα πληρώματα ξένης εθνικότητας και όχι με τους Έλληνες ναυτικούς. Βέβαια, αυτή η προσέγγιση βρίσκεται στον αντίποδα εκείνης σύμφωνα με την οποία ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πολυτιμότερος πόρος μιας επιχείρησης, αυτός που θα ενεργοποιήσει τους πόρους και τα συστήματά της και θα οδηγήσει στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της.

Όσες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα πληρώματα, κατά κύριο λόγο, με όρους κόστους επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην προσπάθεια μείωσης του κόστους που αυτά δημιουργούν. Στο πλαίσιο αυτό, αναζητούν από την ανταγωνιστική αγορά ναυτικής εργασίας ναυτικούς που να αμείβονται με τους χαμηλότερους μισθούς, εξωτερικεύουν τη ΔΑΔ αυτών των ναυτικών, χωρίς όμως να επιδιώκουν σε όλες τις περιπτώσεις να ελέγξουν τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στις οποίες αναθέτουν αυτήν την λειτουργία. Μια τέτοια προσέγγιση, που έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα, δημιουργεί πολλές φορές αντικειμενικές αδυναμίες κατά την οργανική ένταξη των ναυτικών αυτών στη ΔΑΔ της επιχείρησης, αδυναμίες που ενδέχεται να υπονομεύσουν την ομαδικότητα και τη δυναμική της ομάδας. Επιπλέον, ίσως οδηγήσει στα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, καθώς μπορεί να λειτουργήσει ως αντικίνητρο όχι μόνο για τους ναυτικούς που δεν γνωρίζουν αν θα συνεχίσουν στο μέλλον να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, αλλά και για τους αξιωματικούς των πλοίων, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν ομάδες με χαρακτηριστικά που δεν ευνοούν την ομαδικότητα, τη διάχυση, αναπαραγωγή και διεύρυνση της γνώσης. Εντέλει, ένας εργαζόμενος, έστω και αν αμείβεται με χαμηλό μισθό και, άρα, θεωρείται φθηνός, εξακολουθεί να είναι στη πραγματικότητα ακριβός εάν δεν έχει τη γνώση, την εμπειρία ή τη δέσμευση που απαιτείται ώστε να είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Αντίθετα, ο καλά αμειβόμενος εργαζόμενος μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικός από άποψη κόστους.

Η εξέταση της ανταγωνιστικότητας των ναυτικών μόνο με όρους κόστους είναι απόλυτα περιοριστική, καθώς παραβλέπει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία καθορίζουν και την παραγωγικότητά τους. Η ελληνική σημαία, για παράδειγμα, εξαιτίας του γεγονότος ότι υποχρεώνει την επιχείρηση να απασχολεί έναν ελάχιστο αριθμό Ελλήνων στο πλήρωμα, θεωρείται από πολλές επιχειρήσεις υψηλού κόστους σημαία. Γενικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο που αναπτύσσει και χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, γιατί από αυτό προέρχονται οι ειδικοί στους οποίους στηρίζει την οργάνωσή της, προκειμένου να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει το φυσικό κεφάλαιο. Αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τα πλοία μιας επιχείρησης μπορεί να διαθέτουν τα τελειότερα συστήματα και υποστηρίζονται από αντίστοιχα συστήματα στην ξηρά, ωστόσο λειτουργούν αποδοτικά μόνο εάν στελεχώνονται από ικανό και ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, η ασφαλής και αποτελεσματική λειτουργία του πλοίου εξαρτάται από τις τεχνικές δεξιότητες και την ικανότητα για ομαδική εργασία του συνόλου του πληρώματος, ανεξάρτητα από την ιεραρχία.

Εκτός από την αμοιβή όμως, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που οδηγούν στην ανώτερη απόδοση. Τα άτομα ενδιαφέρονται για τις εκροές (αποδοχές), όμως ενδιαφέρονται εξίσου και για τις διαδικασίες που παράγουν αυτές τις εκροές και θέλουν να γνωρίζουν ότι η άποψή τους ακούγεται, ακόμα και αν δεν επικρατεί. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα άτομα ενδέχεται να εμπιστευτούν τα συστήματα και να συνεργαστούν χωρίς αναστολές όταν συνειδητοποιήσουν ότι οι διαδικασίες είναι δίκαιες, ανεξάρτητα αν τα ίδια χάνουν ή κερδίζουν από αυτές. Σειρά από μελέτες έχει δείξει ότι οι δίκαιες διαδικασίες ευνοούν την αύξηση της δέσμευσης στον οργανισμό, της απόδοσης στην εργασία, της εξυπηρέτησης των πελατών, της ικανοποίησης από την εργασία και ενθαρρύνουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Οι δίκαιες διαδικασίες έχουν τρία συστατικά στοιχεία:

1. την δέσμευση, δηλαδή την ανάμειξη των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν μέσω της κατάθεσης των απόψεών τους.
2. την εξήγηση, δηλαδή την κατανόηση από όλους όσοι επηρεάζονται των λόγων για τους οποίους λήφθηκαν οι αποφάσεις
3. τη σαφήνεια σχετικά με τις προσδοκίες, δηλαδή τη γνώση από όλους των νέων δεδομένων μετά την λήψη της απόφασης.

Επιβάλλεται η ανάπτυξη συστημάτων ΔΑΔ που θα απευθύνονται στο σύνολο του προσωπικού μιας επιχείρησης και θα δημιουργούν την πεποίθηση ότι όλοι αντιμετωπίζονται με τον ίδιο δίκαιο τρόπο από αυτήν. Πρέπει, βέβαια, στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι οι δίκαιες διαδικασίες όσον αφορά εργαζομένους που δεν διατηρούν μόνιμη σχέση με την επιχείρηση, άλλα τοποθετούνται σε αυτήν από κάποια συνεργαζόμενη επιχείρηση, δηλαδή στις περιπτώσεις που η διαχείριση πληρωμάτων είναι εξωτερική. Σε εργαζομένους αυτής της κατηγορίας, δίκαιη αντιμετώπιση συνδέεται με τη δικαιοσύνη στη διαμονή, τις διαδικασίες, την πληροφόρηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, προκύπτει μια σειρά από κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει κάθε επιχείρηση να λάβει υπόψη της, στο βαθμό που επιδιώκει να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα πληρώματα των πλοίων της. Ενδεικτικά, ορισμένα από τα ερωτήματα μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Είναι πλήρως καταγεγραμμένες και γνωστές οι ικανότητες όλων των πληρωμάτων των πλοίων της;
- Αξιοποιούνται αυτές οι ικανότητες στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό;
- Επενδύουν στη προσωπική ανάπτυξη των μελών των πληρωμάτων τους;
- Παρέχουν κίνητρα για ανώτερη απόδοση;
- Δημιουργούν ταυτότητα μέλους και δέσμευση σε κάθε μέλος του πληρώματος;
- Οι πρακτικές ΔΑΔ ευνοούν την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης;

Ορισμένα από τα παραπάνω ερωτήματα λαμβάνονται υπόψη στη αυτό-αξιολόγηση που πραγματοποιούν οι εταιρίες διαχείρισης δεξαμενοπλοίων για την κατάταξή τους σε ένα από τα τέσσερα επίπεδα του Tanker Management Self Assessment στην τρίτη περιοχή, δηλαδή την προσέλκυση και διαχείριση του προσωπικού των πλοίων, η οποία περιλαμβάνει δύο μέρη. Το πρώτο μέρος έχει στόχο την επάνδρωση όλων των πλοίων με ικανό πλήρωμα, που κατανοεί πλήρως τους ρόλους και τις ευθύνες του και μπορεί να εργαστεί ομαδικά, ενώ το δεύτερο έχει στόχο, μέσω της ισχυρής ηγεσίας, την προώθηση από τη διοίκηση της επιχείρησης των εννοιών της ασφάλειας και της προστασίας του περιβάλλοντος σε όλα τα επίπεδά της.

3.2.4 Παγκόσμια αγορά ναυτεργατικού δυναμικού ΔΑΔ πλοίων, διαχείριση πολιτισμικής ποικιλίας

Παραδοσιακά, ιδιαίτερα στην περίπτωση της ελληνικής ναυτιλίας, το πλήρωμα των πλοίων ήταν ομοιογενές ως προς την εθνικότητα. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδίωκαν την απασχόληση πληρωμάτων με κοινή καταγωγή, άρα και κοινή κουλτούρα και κοινές αξίες, επιτυγχάνοντας έτσι τη μεγαλύτερη δυνατή συνοχή τους σε κάθε πλοίο. Σταδιακά, αυτή η πραγματικότητα μεταβαλλόταν, καθώς μεταβάλλονταν και οι συνθήκες στην αγορά ναυτεργατικού δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, προκειμένου αρχικά να καλύψουν τις ανάγκες στελέχωσης των πλοίων τους και στη συνέχεια να μειώσουν το κόστος μισθοδοσίας, άρχισαν να απασχολούν ναυτικούς από χώρες χαμηλού κόστους.

Οι εξελίξεις αυτές, στο πλαίσιο του ελληνόκτητου στόλου, οδήγησαν στη μείωση του αριθμού των Ελλήνων ναυτικών. Από τα στοιχεία του Πίνακα παρατηρείται μεγάλη μείωση τόσο του αριθμού όσο της ποσοστιαίας συμμετοχής των Ελλήνων ναυτικών στο σύνολο των απασχολούμενων, και σταδιακή αύξηση του ποσοστού των αλλοδαπών ναυτικών, οι οποίοι αποτελούσαν το 2006 το 44,7% του συνολικού αριθμού των ναυτικών που υπηρετούσαν σε πλοία υπό ελληνική σημαία και σε συμβεβλημένα με το NAT.

Πίνακας 4: Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί σε υπό ελληνική σημαία πλοία και σε πλοία συμβεβλημένα με το NAT

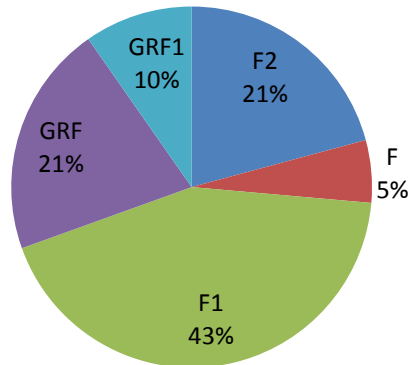
Έτη	Σύνολο	Έλληνες	Αλλοδαποί	Ποσοστό Ελλήνων	Ποσοστό Αλλοδαπών
1978	86.269	58.033	28.236	67,27%	32,73%
1980	91.872	59.534	32.338	64,80%	35,20%
1982	52.561	40.467	12.094	76,99%	23,01%
1984	49.184	40.720	8.464	82,79%	17,21%
1986	37.830	32.340	5.490	85,49%	14,51%
1988	37.367	28.735	8.632	76,90%	23,10%
1990	36.851	26.766	10.085	72,63%	27,37%
1992	38.995	25.278	13.717	64,82%	35,18%
1994	39.122	25.842	13.280	66,05%	33,95%
1996	36.766	23.992	12.774	65,26%	34,74%
1998	33.669	20.505	13.164	60,90%	39,10%
2000	29.385	18.450	10.935	62,79%	37,21%
2002	32.926	18.747	14.179	56,94%	43,06%
2004	30.920	17.897	13.023	57,88%	42,12%
2006	29.260	16.182	13.078	55,31%	44,69%
2008	26.893	15.721	12.214	58,46%	41,54%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΥΕΝ/ΔΝΕΡ και ΕΣΥΕ, Αποτελέσματα απογραφής ναυτεργατικού δυναμικού (1996-2008)

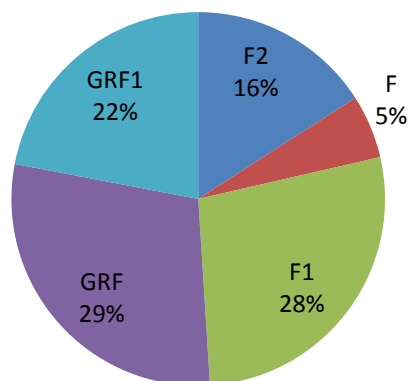
Όπως αναφέρθηκε ήδη, σημαντικός αριθμός Ελλήνων ναυτικών, πλοιάρχων και μηχανικών, εργάζεται στα ελληνόκτητα πλοία υπό ξένες σημαίες. Σε αυτή την κατηγορία πλοίων όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό των θέσεων καλύπτεται από αλλοδαπούς, ενώ σε έναν αυξανόμενο αριθμό πλοίων το πλήρωμα αποτελείται, αμιγώς από αλλοδαπούς ναυτικούς. Όπως φαίνεται από τα Διαγράμματα στα οποία παρουσιάζονται στοιχεία έρευνας σε δείγμα 91 επιχειρήσεων, το 27,6% του συνόλου των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τη σημαία που φέρουν τα πλοία τους, επιλέγει αλλοδαπό πλήρωμα μίας εθνικότητας, το 15,9% αλλοδαπό πλήρωμα δύο

εθνικοτήτων και το 5,5% αλλοδαπό πλήρωμα πολλών εθνικοτήτων.

Πολιτική σύνθεσης πληρώματος στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις με πλοία υπό ξένη σημαία



Πολιτική σύνθεσης πληρώματος στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις



GRF1: Έλληνες και αλλοδαποί μίας εθνικότητας.

GRF: Έλληνες και αλλοδαποί πολλών εθνικοτήτων.

F1: Μονοεθνικό αλλοδαπό πλήρωμα (πλην Ελλήνων).

F2: Αλλοδαποί δύο εθνικοτήτων.

F: Πολυεθνικό πλήρωμα πολλών εθνικοτήτων (πλην Ελλήνων)

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από το Μ. Προγουλάκη, «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008, Πίνακες 6,6 και 6,8.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία των παραπάνω Διαγραμμάτων στο 51% του συνόλου των επιχειρήσεων απασχολούνται Έλληνες ναυτικοί, ενώ στις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πλοία με ξένες σημαίες το αντίστοιχο ποσοστό φτάνει στο 30,5%.

Για τις επιχειρήσεις με πλοία υπό ελληνική σημαία η απασχόληση ορισμένου αριθμού Ελλήνων ναυτικών είναι υποχρεωτική, όμως για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πλοία υπό ξένες σημαίες δεν υπάρχει τέτοια υποχρέωση. Το γεγονός ότι στο 35,5% αυτών των επιχειρήσεων απασχολούνται και Έλληνες ναυτικοί, παρά το υψηλότερο κόστος μισθοδοσίας τους, δικαιολογεί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τη συνεισφορά τους στη συνολική απόδοση του πλοίου.

Έτσι η Ελληνόκτητη ναυτιλία οδηγήθηκε σταδιακά από το μονοεθνικό στο πολυπολιτισμικό πλήρωμα, με ναυτικούς δύο ή/και περισσότερων εθνικοτήτων. Άρχισαν να σχηματίζονται, λοιπόν ομάδες με κοινή πολιτισμική προέλευση, κοινή γλώσσα, κοινές αξίες. Σε μελέτη του SIRC αναφέρεται ότι σχεδόν το 65% των εμπορικών πλοίων εφαρμόζονται στρατηγικές στελέχωσης με πολυεθνικό πλήρωμα. Πάνω από το 10% του στόλου στελεχώνεται με πληρώματα που αποτελούνται από ναυτικούς πέντε ή και περισσότερων εθνικοτήτων. Με βάση τα στοιχεία των παραπάνω διαγραμμάτων, σχεδόν το 35% των Ελληνόκτητων ναυτλιακών επιχειρήσεων διαχειρίζονται πλοία τα οποία στελεχώνονται με ναυτικούς τριών ή περισσότερων εθνικοτήτων.

Η νέα πραγματικότητα των πολυεθνικών πληρωμάτων οδήγησε σταδιακά και σε διοικητικές μεταβολές στα γραφεία των ναυτλιακών επιχειρήσεων στην ξηρά. Αυτό στις μέρες μας είναι μια πραγματικότητα που αρχίζει σταδιακά να εμφανίζεται και στις Ελληνόκτητες ναυτλιακές επιχειρήσεις, η οποία μπορεί στο μέλλον να τις οδηγήσει σε διαφορετικές επιλογές όσον αφορά τους τρόπους λειτουργίας των γραφείων τους.

Για λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, η απασχόληση ναυτικών χαμηλού κόστους συνδυάστηκε με την εξωτερίκευση της λειτουργίας της ΔΑΔ που αφορά αυτούς τους ναυτικούς, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους μισθοδοσίας των επιχειρήσεων, αλλά δημιουργώντας και μία σειρά από λειτουργικούς χαρακτήρα ιδιαιτερότητες και προβλήματα. Η ανάθεση των σχετικών λειτουργιών είτε σε εταιρείες διαχείρισης είτε σε πράκτορες μπορεί να συνεπάγεται περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου από τις ναυτλιακές επιχειρήσεις των πρακτικών της ΔΑΔ που αυτοί εφαρμόζαν. Αν και ουσιαστικός εργοδότης των ναυτικών είναι η εταιρεία πληρωμάτων, όλες οι προσπάθειες που πιθανά καταβάλλονται από τις ναυτλιακές επιχειρήσεις συναντούν περιορισμούς, καθώς την ικανοποίηση των ναυτικών από την εργασία τους καθορίζει, κατά κύριο λόγο, η σχέση τους με τον εργοδότη. Καταγράφεται μία σειρά κακών πρακτικών, που συνοδεύονται από την εκμετάλλευση των πληρωμάτων, τις επιπτώσεις των οποίων υφίστανται τόσο οι ναυτικοί όσο και οι επιχειρήσεις που τους απασχολούν στα πλοία τους. Η ύπαρξη υποβαθμισμένων πρακτόρων πληρωμάτων επηρεάζει αρνητικά τη δημόσια εικόνα της ναυτιλίας και του ναυτικού επαγγέλματος.

Πολλές ναυτλιακές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν πολιτισμικές διαφορές ως αναπόφευκτη επίπτωση της επιδίωξης για μείωση του κόστους μισθοδοσίας μέσω της επιλογής πληρωμάτων από χώρες χαμηλού κόστους. Πρακτικά, από αυτή την προσέγγιση προέκυψαν δύο κατηγορίες ναυτικών: οι

ναυτικοί από τη χώρα της επιχείρησης και οι αλλοδαποί. Για κάθε κατηγορία μπορεί να εφαρμόζονται διαφορετικές πρακτικές της ΔΑΔ. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι πρακτικές που αφορούν τους αλλοδαπούς ναυτικούς διαμορφώνονται μέσα από αντιλήψεις οι οποίες στηρίζονται σε στερεότυπα σχετικά με τη ναυτοσύνη, την ευφυΐα και αλλά χαρακτηριστικά τους. Στις μέρες μας όμως είναι αναγκαία η ανάπτυξη συστημάτων ΔΑΔ στα οποία να υπολογίζεται ο παράγοντας πολιτισμική προέλευση και να επιδιώκεται όχι απλώς η ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της διαφορετικότητας, αλλά και η αξιοποίηση των στοιχείων που μπορούν, υπό δεδομένες συνθήκες, να λειτουργήσουν ως πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με μελέτη για τα πολυπολιτισμικά πληρώματα στα ελληνόκτητα πλοία, κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική η διερεύνηση των πραγματικών συνθηκών που επικρατούν πάνω στα πλοία, και όχι η λήψη αποφάσεων με βάση στερεότυπα και αντιλήψεις που βασίζονται στην παράδοση. Επίσης, αναφέρεται ότι οι επιλογές των Ελλήνων ναυτικών όσον αφορά τους πιο συνεργάσιμους ναυτικούς διαφόρων εθνικοτήτων διέφεραν σημαντικά από τις αντίστοιχες επιλογές των στελεχών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ενώ τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούσαν ότι με τους Έλληνες μπορούσαν να συνεργαστούν καλά οι ναυτικοί από τις Φιλιππίνες, τη Ρωσία και την Ουκρανία, οι Έλληνες ναυτικοί που συνεργάστηκαν με ναυτικούς αυτών των εθνικοτήτων συμφωνούσαν όσον αφορά τους Φιλιππινέζους, αλλά διαφωνούσαν όσον αφορά τους Ουκρανούς και τους Ρώσους. Αυτό δείχνει ότι οι κουλτούρες της Ελλάδας και των Φιλιππίνων τείνουν προς τη συλλογικότητα, χαρακτηριστικό που μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα όταν ναυτικοί από αυτές τις δύο χώρες καλούνται να συνεργαστούν. Όσον αφορά την απόσταση από την εξουσία, οι Έλληνες τοποθετούνται σε χαμηλότερη κλίμακα από τους φιλιππινέζους, αλλά σε υψηλότερη κλίμακα από τους Ρώσους. Οι φιλιππινέζοι είναι πιο υπάκουοι και πειθαρχημένοι και έχουν κατά κανόνα, μεγαλύτερη διάθεση για συνεργασία, ενώ οι Ρώσοι είναι πιθανό να αμφισβητούν την εξουσία των Ελλήνων πάνω στο πλοίο, δεδομένου ότι οι τελευταίοι καταλαμβάνουν τις υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία του. Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η διαχείριση της πολιτισμικής διαφοράς προϋποθέτει τον εμπλουτισμό των συστημάτων ΔΑΔ των επιχειρήσεων με πρακτικές που θα αναιρούν τις αρνητικές διαστάσεις της. Ταυτόχρονα, επιβάλλει την ύπαρξη διοικητικών στελεχών στα γραφεία και πλοίαρχων στα πλοία με ικανότητα στη διαχείριση της πολιτισμικής διαφοράς. Τα στελέχη θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κοσμοπολιτισμό και μην είναι εθνοκεντρικά, να προσαρμόζονται στις διαφορετικές κουλτούρες, να μιλούν πολλές γλώσσες, να σέβονται τις πεποιθήσεις των άλλων και να σκέφτονται οικουμενικά. Ιδιαίτερα οι πλοίαρχοι θα πρέπει να διαθέτουν ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να γίνουν ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της, αλλά και στους άλλους εταίρους, να είναι ταυτόχρονα μάνατζερ γραμμής και μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τα στάδια επίγνωσης της διαφοράς και να προσαρμόζουν την ηγετική τους συμπεριφορά με βάση την κατάταξη των μελών της ομάδας.

3.3 Διαχείριση πολιτισμικής ποικιλίας

Σύμφωνα με μελέτη για το θέμα των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, κανείς ερευνητής δεν έχει μπορέσει να καταδείξει ή να προσδιορίσει τα πραγματικά πλεονεκτήματα της ύπαρξης μεικτών (πολιτισμικά) πληρωμάτων. Αφού αναλύεται το θέμα, τονίζονται τα πλεονεκτήματα από την απασχόληση πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, πλεονεκτήματα που δεν μπορούν να αξιοποιηθούν με την χρήση των πρακτικών διοίκησης που επικρατούν σήμερα και με την περιορισμένη επίγνωση της κουλτούρας που έχουν πολλά διευθυντικά στελέχη. Πιο συγκεκριμένα:

- Τα πληρώματα με διαφορετικές κουλτούρες τείνουν να στηρίζονται σε διαφορετικές διανοητικές διεργασίες και να έχουν διαφορετικά πρότυπα, γεγονός που προσφέρει ένα εύρος εισροών και αντιδράσεων.
- Οι πελάτες μπορεί να επωφεληθούν από τη δυνατότητα συναλλαγής με μέλη του πληρώματος που έχουν την ίδια πολιτισμική ή γλωσσική προέλευση με αυτούς.
- Ένα ευρύ μείγμα εθνικοτήτων ενισχύει την εξουσία του πλοιάρχου, η οποία είναι μάλλον δύσκολο να αμφισβητηθεί από ισχυρές εθνικές ομάδες.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα των δυνητικών μελών του πληρώματος, τόσο ευκολότερες είναι η προσέλκυση και η επιλογή των πιο ικανών.
- Η εργασία σε πολυπολιτισμικό πλήρωμα βελτιώνει τη γνώση κάθε μέλους του για τον κόσμο.
- Οι ίδιες οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα.
- Η προσέλκυση ναυτικών από αναπτυσσόμενες χώρες συμβάλλει συχνά στη οικονομική στήριξη των χωρών αυτών μέσω των εμβασμάτων που στέλνουν οι ναυτικοί, ενώ οδηγεί και στη βελτίωση της ναυτικής εκπαίδευσης που παρέχεται, βελτιώνοντας έτσι το επίπεδο των ναυτικών τους.

Διαπιστώνεται ότι η συνεργασία και ο βαθμός ενοποίησης της ομάδας αυξάνονται όσο αυξάνεται ο αριθμός των εθνικοτήτων των μελών της ομάδας. Οι πλοιοκτήτες συνδέουν τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών πληρωμάτων κυρίως με την εκπαίδευση και τη μάθηση, καθώς και με την πειθαρχία στο πλοίο, ενώ από την πλευρά τους οι ναυτικοί θεωρούν ότι η παρακίνηση συνεργασίας με ναυτικούς άλλων εθνικοτήτων δημιουργεί ένα περιβάλλον που προστατεύει και διευκολύνει την ανάπτυξη υγιών προσωπικών και εργασιακών σχέσεων. Στη μελέτη προτείνεται μια σειρά από αλλαγές που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων από την απασχόληση πολυεθνικών πληρωμάτων, αλλαγές οι οποίες αφορούν την εξασφάλιση της καλής γνώσης αγγλικών για τους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα, την υιοθέτηση πολιτικών που ενθαρρύνουν τη διατήρηση των πληρωμάτων, την προώθηση κοινωνικών δραστηριοτήτων εν πλω, την ανάπτυξη ικανοτήτων ΔΑΔ στους πλοιάρχους και τους πρώτους μηχανικούς, την υιοθέτηση αντιρατσιστικών πολιτικών και πρακτικών και την αποφυγή χρησιμοποίησης υλικού που ενθαρρύνει την ανάπτυξη στερεοτύπων.

Η ανάλυση του θέματος στην ελληνική ναυτιλία δείχνει ότι η πολυπολιτισμικότητα δεν είναι από μόνη της πρόβλημα. Πρόβλημα είναι ο τρόπος διαχείρισής της τόσο στο ίδιο το πλοίο όσο και από τα γραφεία στην ξηρά.

Οι προτεινόμενες επιλογές όσον αφορά τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών είναι τέσσερις, κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη βραχυχρόνια και τη μακροχρόνια περίοδο. Σε σχέση με τη στάση απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να τις αγνοήσει, να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειές τους ή να τις αξιοποιήσει. Οι εναλλακτικές που έχει είναι τέσσερις. Σύμφωνα με την πρώτη, η επιχείρηση δεν πρέπει να κάνει τίποτα, να αγνοήσει τις πολιτισμικές διαφορές και να επιδιώξει να αξιοποιήσει τα οφέλη που προκύπτουν από το κριτήριο της αξίας, λόγω της συνεισφοράς του πολυπολιτισμικού πληρώματος στη μείωση του κόστους από τις χαμηλότερες αμοιβές του. Στην περίπτωση αυτή, οι βραχυχρόνιες επιβαρύνσεις είναι χαμηλές, όμως οι μακροχρόνιες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι αρνητικές.

Επιλέγοντας την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από τις πολιτισμικές διαφορές, η ναυτιλιακή επιχείρηση παρεμβαίνει στο πλοίο ή στα γραφεία με τον ορισμό μεσολαβητή ή υποστηρικτικής ομάδας. Ο μεσολαβητής μπορεί είτε να έχει την ίδια εθνικότητα με τους αλλοδαπούς ναυτικούς και να τοποθετηθεί στα γραφεία της επιχείρησης είτε να προέρχεται από τη χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση και να τοποθετηθεί στα πλοία της. Η δεύτερη περίπτωση αφορά τους αξιωματικούς με ειδική εκπαίδευση και ειδικά καθήκοντα. Η υποστηρικτική ομάδα μπορεί να αποτελείται από άτομα διαφορετικής κουλτούρας και επιστημονικής προέλευσης και να παρέχει διαρκή στήριξη στο πλοίο και στην επιχείρηση συνολικά. Τηρώντας πιο ενεργητική στάση στο θέμα της κουλτούρας, η επιχείρηση θέτει πρόσθετα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού, προσπαθώντας να αντιμετωπίσει πιθανά προβλήματα, αλλά και να συμβάλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων που έχουν σχέση με τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών στα πλοία και στα γραφεία, και ικανοποιώντας το κριτήριο της σπανιότητας. Αυτό θα αυξήσει το κόστος πληρώματος βραχυχρόνια, όμως μακροχρόνια η επιχείρηση θα βρεθεί σε θέση συγκρίσιμης ανταγωνιστικότητας.

Εάν η ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέξει την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων, αναλαμβάνοντας όμως πιο ενεργό ρόλο στο θέμα της διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας, θα πρέπει να επιλέξει τη συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων σε όλο το προσωπικό του πλοίου και στο προσωπικό της ξηράς που εμπλέκεται στη διαχείριση του πλοίου, μέσω της παροχής διαρκούς ειδικής εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό θα ανταποκριθεί στο κριτήριο της μιμητικότητας, αφού οι άνθρωποι πόροι θα έχουν αναπτύξει ικανότητες που, ακόμα και αν αντιγραφούν, δεν θα μπορούν να έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Αυτό θα οδηγήσει βραχυχρόνια στην αύξηση του κόστους και μακροχρόνια στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με την τέταρτη εναλλακτική, η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιήσει τις πολιτισμικές διαφορές και να προχωρήσει στην ενοποίηση της δράσης της στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι η υποστήριξη όλων των εργαζομένων από την οργάνωση της επιχείρησης και τα συστήματα που διαθέτει. Επίσης, απαιτείται η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας θετικής απέναντι στη διαφορετικότητα και ενιαίου συστήματος ΔΑΔ. Αυτό οδηγεί στην αύξηση του κόστους βραχυχρόνια, επιτρέπει όμως στην επιχείρηση να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΗΓΕΣΙΑ

«Η ηγεσία συμπληρώνει το μάνατζμεντ, αλλά δεν το αντικαθιστά»

John P. Kotter(2003).

«Business is a human organization, made or broken by its people»

P. Drucker.

4.1 Η σχέση Μάνατζερς και Ηγετών

Ας ξεκαθαρίσουμε πρώτα την σχέση των Μάνατζερς και των Ηγετών, διότι οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι αναγκαία ταυτόσημες. Οι μάνατζερς προσλαμβάνονται και έχουν μια νόμιμη δικαιοδοσία, που τους επιτρέπει να αμείβουν και να «τιμωρούν». Η ικανότητά τους να επηρεάζουν θεμελιώνεται πάνω στην τυπική δικαιοδοσία, που είναι ενδογενές στοιχείο των θέσεών τους. Οι ηγέτες όμως είναι εκείνοι που κάνουν τα πράγματα να συμβούν.

Ο ηγέτης μπορεί να προσληφθεί ή να αναδειχθεί μέσα από μία ομάδα, και μπορεί να επηρεάσει άλλους ώστε αυτοί να έχουν μια επίδοση, με ενέργειες πέρα από εκείνες που υπαγορεύονται από την τυπική τους δικαιοδοσία. Ο ηγέτης κατέχει διευθυντική δικαιοδοσία. Όλοι οι μάνατζερς θα έπρεπε ιδανικά να είναι ηγέτες. Αλλά, αντίθετα, όλοι οι ηγέτες δεν έχουν κατ' ανάγκη τις ικανότητες που χρειάζονται, όπως είναι να γνωρίζουν πώς να εξασκούν τις διευθυντικές λειτουργίες (οργάνωση, προγραμματισμό, έλεγχο) και επομένως δεν θα έπρεπε όλοι οι ηγέτες να κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Οι ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί να επηρεάζουν άλλους (τους υφιστάμενους) και οι οποίοι, όπως αναφέραμε, κατέχουν τη διευθυντική δικαιοδοσία.

4.2 Ηγεσία - Ιστορικά

Η ηγεσία δεν θεωρείται ένα νέο θέμα στη Γενική Θεωρία του Management, αλλά βρίσκεται και σε παλαιότερα κείμενα της αρχαίας φιλολογίας.

Ο Μωυσής λ.χ., όπως αναφέρεται στην Έξοδο (18:13), όταν αντιμετώπισε το πρόβλημα να οδηγήσει μεγάλους αριθμούς Ισραηλιτών έξω από την Αίγυπτο, κατέφυγε στη διευθυντική μέθοδο διανομής της εξουσίας απ' αυτόν σε άλλους (delegation). Ο πεθερός του Μωυσή αναφέρει επίσης έντεκα γνωστές περιπτώσεις λήψης αποφάσεων, που υποδεικνύουν την εφαρμογή οργανωτικών μεθόδων, καθώς και αποτελούν περιπτώσεις διανομής της εξουσίας. Η διανομή της εξουσίας είναι αυτή που βοηθάει αποφασιστικά στον καθορισμό και στην τήρηση των σχετικών προτεραιοτήτων.

Εδώ είχαν υπεισέλθει ακόμη και λαϊκοί μύθοι ότι ο ηγέτης λ.χ. έπρεπε να είναι ο υψηλότερος από το πλήθος (όπως ήταν οι: Charles De Gaulle, Abraham Lincoln). Ο Μέγας Αλέξανδρος όμως ήταν μετρίου ύψους, αλλά και στην αρχαιότητα το ύψος ήταν σημείο υπεροχής. Όταν ο Μ. Αλέξανδρος κάθισε στο θρόνο του Κύρου του Μεγάλου, οι υπηρέτες αντικατέστησαν το έπιπλο για τα πόδια του με ένα χαμηλό τραπεζάκι! Ο Napoleon Bonaparte και ο Mahatma Gandhi ήταν ηγέτες κάτω του μέσου ύψους.

Περιστάσεις ηγεσίας έχουν παρουσιαστεί και στους Ρωμαϊκούς χρόνους, ο Γάιος Πετρόνιος, 66 μΧ., ανέφερε ότι ο νέος ηγέτης χρειάζεται να καθιερώσει την κυριαρχία του και γι' αυτό επιβάλλει άμεσα τη δική του οργανωτική δομή και δημιουργεί μια υψηλού θαυμασμού και οραματισμού εικόνα (high profile). Η αναδιοργάνωση είναι ο ευκολότερος τρόπος για να συγκεντρώσει κανείς την προσοχή αυτών που πρόκειται να ηγηθεί, διότι μια αναδιοργάνωση επηρεάζει το σύνολο των ατόμων.

Μεγάλη ανάγκη ηγετών δημιουργήθηκε με την έναρξη του Α Παγκοσμίου Πολέμου, το 1914. Η ικανότητα της ηγεσίας φάνηκε στην πράξη και στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Το γεγονός πάντως ότι ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τους άλλους δεν εξασφαλίζει κατ' ανάγκη, όπως ήδη είπαμε, ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιήσει τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση και τον Έλεγχο μιας επιχείρησης, που είναι οι υπόλοιπες λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

4.3 Αρχές Ηγεσίας

Έχουν υπάρξει πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Γι' αυτό περιορίζομαι στις διατυπώσεις

εκείνες, που, υποκειμενικά και πάλι,¹ εγγίζουν περισσότερο την αντίληψη της «θεμελιώδους αληθείας», που είναι η «αρχή» :

α. «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.

β. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης.

γ. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

δ. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

4.3.1 Τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Οι πρώτες θεωρητικές μελέτες περί ηγεσίας βασίσθηκαν κυρίως σε μία απόπειρα να εντοπισθούν ιστορικά τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Άρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες δεν γίνονται αλλά γεννιούνται, μια πεποίθηση που χρονολογείται από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων και των Ρωμαίων. Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με τον 1^ο και 2^ο παγκόσμιο πόλεμο και την άνοδο της επιρροής της ψυχολογίας. Έκτοτε, η πλειονότητα των Δυτικών μελετητών θεωρεί ότι το λεγόμενο «χάρισμα», δηλαδή οι κληρονομικές καταβολές, δεν αποδίδει χωρίς την κατάλληλη καλλιέργεια. Αντιθέτως, ένα εκ

¹ Potter J. (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.

καταβολής «μικρότερο χάρισμα», μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με συστηματική καλλιέργεια.

Πολλοί Βορειοαμερικανοί επιστήμονες συνέβαλλαν στη μορφοποίηση της θεωρίας για τη λειτουργία του μάνατζμεντ που λέγεται ηγεσία. Οι θεωρίες που υπάρχουν για την ηγεσία, που προηγήθηκαν του πολέμου και οι οποίες βασίζονται λίγο πολύ στην άποψη ότι οι ηγέτες έχουν μια σειρά από ιδιότητες όπως : Ευφυΐα, χάρισμα, ενθουσιασμό, δύναμη, τόλμη, εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και ακεραιότητα. Οι πιο πάνω θεωρίες ονομάστηκαν «θεωρίες των χαρακτηριστικών» της ηγεσίας.

Επομένως, οι προσπάθειες από την αρχή ήταν να δημιουργηθούν επιστημονικές θεωρίες που να διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Αλλά τότε θα έπρεπε όλοι οι ηγέτες να είχαν τα ίδια χαρακτηριστικά. Αυτό ήταν δύσκολο. Τα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ηγέτη δεν αποδείχθηκαν ικανά όμως.

Η μόνη θετική και συστηματική αλλά χαμηλή (0,25-0,35 στο 1,00) συσχέτιση μεταξύ χαρακτηριστικών και ηγεσίας εντοπίστηκε για τα εξής χαρακτηριστικά: Ευφυΐα, επιθυμία να άρχουν, εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, επίπεδο υψηλής ενεργητικότητας και γνώση σχετική με την εργασία. Επίσης ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Σχετικά με αυτά τα χαρακτηριστικά, τα οποία βέβαια είναι σύνθετα, περιλαμβάνονται μέσα σε αυτά και άλλα όπως λ.χ.: Στην επιθυμία για να άρχουν υπάρχει η δυνατή επιθυμία για να επηρεάζουν και να ηγούνται των άλλων, και αυτό εκφράζεται κυρίως και με την επιθυμία ανάληψης ευθυνών. Οι ηγέτες φυσικά δεν εξαπατούν, δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και υπάρχει υψηλός βαθμός σύγκλισης έργων και λόγων. Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από υψηλές προσπάθειες, από έντονη επιθυμία έργου/επίτευξης, φιλοδοξία, ενεργητικότητα, αέναη επιμονή και πρωτοβουλία. Οι ηγέτες είναι σίγουροι, έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, διότι με τον τρόπο αυτό πείθουν για την ορθότητα των στόχων τους και των αποφάσεων τους. Η ευφυΐα χρειάζεται στη συλλογή, σύνθεση και ερμηνεία μεγάλης ποσότητας πληροφοριών, για τη δημιουργία οράματος (vision), για παροχή λύσης στα προβλήματα και για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Τέλος, οι ηγέτες έχουν υψηλό βαθμό γνώσης για την εταιρεία, τον κλάδο και τα τεχνικά θέματα. Η βαθειά γνώση βοηθάει σ' ενήμερες αποφάσεις και στην εκτίμηση των επιπτώσεων αυτών.

4.3.2 Οι θεωρίες συμπεριφοράς των ηγετών

Η χαμηλή απόδοση των θεωριών των χαρακτηριστικών της ηγεσίας όμως οδήγησε στις θεωρίες συμπεριφοράς των ηγετών. Οι ερευνητές δηλαδή, έθεσαν το νέο ερώτημα αν οι αποτελεσματικοί ηγέτες είχαν κάτι το μοναδικό στη συμπεριφορά τους; Οι πιο πάνω θεωρίες αγνοούσαν τους συγκυριακούς παράγοντες βασιζόμενες μόνο στις ιδιότητες των προσώπων.

Όπως θα γίνει αντιληπτό από την πιο κάτω ανάλυση, η σημασία που αποδόθηκε στις θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας ήταν μεγαλύτερη από ότι θα έπρεπε, διότι αυτές βέβαια θα είχαν μεγάλες πρακτικές επιπτώσεις. Θα αποτελούσαν δηλαδή αυτά τα χαρακτηριστικά κριτήρια επιλογής των ηγετών.

Η καινοτομία των θεωριών της συμπεριφοράς του ηγέτη από την άλλη πλευρά ήταν ότι αν η ηγεσία ήταν ιδιότητα της συμπεριφοράς, τότε αυτή θα μπορούσε να αποκτηθεί με την μόρφωση. Επομένως, καταρχάς αυτός που έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είναι ο γεννημένος ηγέτης, δηλαδή αυτός που γεννιέται και δεν γίνεται. Αν όμως ο ηγέτης είναι αυτός που έχει κάποιο συγκεκριμένο τρόπο ενέργειας, συμπεριφοράς, τότε μπορεί κανείς να μάθει αυτή την συμπεριφορά και να γίνει ηγέτης. Με βάση τα παραπάνω, η προσφορά των ηγετών επομένως μπορεί να γίνει ελαστική και να μην εμποδίζεται η ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων από τη συνέπεια της έλλειψης ηγετών.

Τέτοιες ειδικότερες θεωρίες για την επιμόρφωση των διευθυντικών ή άλλων στελεχών ώστε να γίνουν ηγέτες, αποτελούν οι θεωρίες:

1. Του επιχειρηματικού πλέγματος (managerial grid) και
2. της έμφασης, της ουσίας, που δίνουν οι ηγέτες μεταξύ της παραγωγής και του προσωπικού.

Οι θεωρίες αυτές προσπάθησαν να εντοπίσουν ανεξάρτητες διαστάσεις στην ηγετική συμπεριφορά. Και ύστερα από έρευνα 1000 ηγετικών «διαστάσεων», οι ερευνητές κατέληξαν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν κυρίως την ηγετική συμπεριφορά, όπως όμως αυτή περιγράφεται από τους υφισταμένους. Αυτές οι δύο κατηγορίες είναι :

1. Η πρωτοβουλία στη δημιουργία μιας δομής (initiating structure)². Εδώ περιλαμβάνεται η συμπεριφορά του ηγέτη προκειμένου αυτός να οργανώσει την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους. Ο πραγματικός ηγέτης δείχνει μεγάλη πρωτοβουλία για να καθορίσει τις υποχρεώσεις των μελών της ομάδας σε σχέση με ορισμένους στόχους, περιμένει τους υφισταμένους του να διατηρούν ορισμένα πρότυπα επίδοσης.
2. Η έκταση στην οποία ένα πρόσωπο έχει εργασιακές σχέσεις, που χαρακτηρίζονται από κοινή εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες των υφισταμένων και εκτίμηση για τα αισθήματά τους. Η «σκέψη» για τους υφισταμένους αρχίζει τότε να κερδίζει έδαφος. Αυτό το τελευταίο λέγεται consideration στην αγγλική.

Το σπουδαίο σ' αυτές τις θεωρίες ήταν ότι η έρευνα εντόπισε ότι οι ηγέτες που διαθέτουν μεγάλη πρωτοβουλία για τον καθορισμό του ρόλου τους και για την φροντίδα των υφισταμένων (δηλαδή είχαν τα 1. και 2. που αναφέρθηκε πιο πάνω), ήταν αυτοί που επετύγχαναν μεγάλη επίδοση και παρείχαν συχνή εργασιακή ικανοποίηση. Οι ηγέτες αυτοί όμως δεν είχαν πάντοτε θετικά αποτελέσματα. Αυτό

² Με τον όρο αυτό περιγράφεται η έκταση στην οποία ένας ηγέτης ορίζει και δομεί το ρόλο του και εκείνους των υφισταμένων του για την επιτυχία των στόχων.

κατά την προσωπική μας γνώμη είναι διότι χρειάζεται ο σεβασμός κ.λπ. να είναι ανάμικτος με κάποιο βαθμό «φόβου», ώστε να δημιουργείται αυτοπειθαρχία στην εκτέλεση των στόχων. Η πολύ δημοκρατία σε ανώριμους συνεργάτες τελικά βλάπτει την ηγεσία.

4.3.3 Κριτική προσέγγιση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας στην ναυτιλιακή επιχείρηση

Για την ναυτιλιακή επιχείρηση, η οποία έχει πολλά στάδια διευθυντικών επιπέδων γραφείου - πλοίου, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι, από τους πρωταρχικούς. Ο Πλοίαρχος διοικεί το πλοίο, οι διαχειριστές των πλοίων (operators) «διευθύνουν» τον Πλοίαρχο και όλοι διευθύνονται από τον ιδιοκτήτη - μάνατζερ.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι συχνές σ' αυτή την ειδικευση και οι αποφάσεις των ατόμων έχουν σοβαρές οικονομικές και άλλες επιπτώσεις. Σοβαρό πρόβλημα που έχει παρατηρηθεί είναι η αντίστροφη σχέση προσωπικού ενδιαφέροντος και ατομικού εισοδήματος, και περιουσίας, που δημιουργείται σε μια σχετική πλειοψηφία στελεχών, τόσο του γραφείου όσο και του πλοίου, και της μεταλλαγής του κυρίου έργου σε πάρεργο. Επομένως, στην ελληνική ναυτιλιακή επιχείρηση έχουμε τέτοιες εξελίξεις, όπου τόσο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που βγήκαν από την τελευταία κρίση δημιούργησαν σε μεγάλο βαθμό σημαντικά περιουσιακά στοιχεία, όσο και οι εργαζόμενοι σ' αυτές (πλοίο - γραφείο). Με την άνοδο όμως των περιουσιακών στοιχείων των ατόμων έχουν μεταβληθεί στο ενδιάμεσο διάστημα και το πακέτο των οικονομικών κινήτρων (ανάλογα βεβαία και με το ύψος τους) δεν έχει τώρα πρωτεύουσα θέση.

Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες διέκριναν στις σχέσεις τους με τους ναυτικούς, ότι το προσωπικό ενδιαφέρον του γραφείου προς τα οικογενειακά προβλήματα του ναυτικού ήταν ένα κριτήριο προτίμησης μιας εταιρείας από μια άλλη. Άλλοι μίλησαν και για την μακρόχρονη εργασιακή σχέση ναυτικού - εταιρείας και για μη μισθολογικά οφέλη³. Επομένως, είναι σαφές ότι η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα εξυψώνει στη ναυτιλία το προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του εργαζόμενου ατόμου. Ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη από ατομική προβολή, η οποία τον κινητοποιεί και η οποία, αν περάσει απαρατήρητη, αναδιπλώνεται σ' ένα επίπεδο ανοχής και απογοήτευσης για την απλή διατήρηση της θέσης ή για ανεύρεση της κατάλληλης θέσης αλλού. Η συνέχιση βέβαια αυτής της συζήτησης θα μας οδηγούσε κατευθείαν στις θεωρίες παρακίνησης, όπως αυτές θα έπρεπε να εφαρμόζονται στη ναυτική εργασία. Είναι βέβαιο ότι η προσφορά κάθε εργαζομένου πρέπει κατάλληλα ν' αναγνωρίζεται και να επαινείται με λόγια ή έργα.

³ Όλα τα κίνητρα που δεν είναι μισθολογικά δεν λειτουργούν συμπληρωματικά με το μισθολογικό επίπεδο, άλλα προσθετικά. Αυτό το λάθος γίνεται πολλές φορές από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες θεωρούν ότι τα πρόσθετα οφέλη λειτουργούν συμπληρωματικά με το μισθό. Ο μισθός λειτουργεί σαν σκαλοπάτι «για να δει κανείς έξω από το παράθυρο» δηλαδή τα υπόλοιπα fringe benefits που μπορεί να παρέχει μια ναυτιλιακή εταιρεία.

4.4 Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι διαφορετικοί από τους ηγέτες των επιχειρήσεων;

Οι χαρισματικοί όμως ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερκεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της επιχείρησης και είναι ικανοί να έχουν ένα βαθύ και εξαιρετικό αποτέλεσμα πάνω στους οπαδούς τους. Οι οπαδοί φτάνουν ακόμη και σε αυτοθυσία για τον ηγέτη τους.

Με την δύναμη των προσωπικών τους ικανοτήτων, οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους με το να αυξάνουν την αίσθηση της σπουδαιότητας τους και την αξία των καθηκόντων τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες φαίνεται να διαθέτουν:

1. Εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (για κρίση και ικανότητα).
2. Όραμα, δηλαδή ένα εξιδανικευμένο στόχο για ένα καλύτερο μέλλον.
3. Ισχυρή αφοσίωση στο όραμα, λήψη μεγάλου προσωπικού κινδύνου, ανάληψη μεγάλου κόστους, αυταπάρνηση για την πραγματοποίηση του οράματος.
4. Συμπεριφορά διαφορετική από τη συνηθισμένη, δηλαδή νέα, ασυνήθιστη, άλλη από το κανονικό, που προκαλεί έκπληξη και θαυμασμό.
5. Εικόνα του μεταρρυθμιστή φορέα για μια ριζική αλλαγή.

Η θεωρία αυτή όμως των χαρισματικών ηγετών προσχεδιάζει και είναι χρήσιμη όταν το ιδεολογικό στοιχείο παίζει πρωτεύοντα ρόλο και κυριαρχεί σε μια περίπτωση.

4.5 Οι θεωρίες της Ηγεσίας

4.5.1 Θεωρίες Couch & Carter, Cattell & Stogdill (1948-1952)

Ο Stogdill το 1948, έγραψε ότι ένα άτομο αποτελείται βέβαια από ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά επηρεάζεται και από τις ενέργειες και τους στόχους των υφισταμένων του. Ο ηγέτης βρίσκεται σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως υποδηλώνουν η προσθήκη ή η αφαίρεση στελεχών, οι μεταβολές στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι μεταβολές στους στόχους, ο ανταγωνισμός από επιδράσεις έξω από το σύνολο και τα συναφή με αυτά.

Ο Cattell το 1951, όρισε τον ηγέτη ως «εκείνον ο οποίος δημιουργεί την πλέον αποτελεσματική μεταβολή στην επίδοση ενός συνόλου», και ο Homans το 1950 ανέφερε ότι «ο ηγέτης είναι εκείνος, ο οποίος πλησιάζει περισσότερο στην κατανόηση των προτύπων που το σύνολο αξιολογεί υψηλότερα. Αυτό του δίνει υψηλό βαθμό που προσελκύει τ' άτομα και σημαίνει ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να υποθέσει ότι «μπορεί να ασκήσει τον έλεγχο αυτού του συνόλου».

Οι Couch & Carter το 1952 έγραψαν ότι υπήρχαν τρεις κύριες κατηγορίες, που χαρακτηρίζουν την ηγεσία:

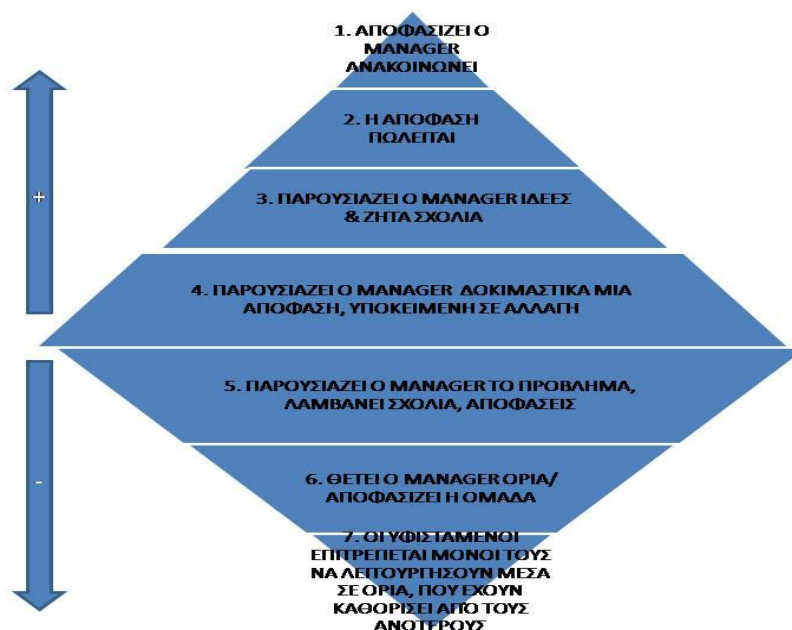
- a) Η διευκόλυνση των στόχων των ομάδων,
- b) Η ατομική προβολή, και,
- c) Η ομαδική κοινωνικότητα.

4.5.2 Η θεωρία Tannenbaum & Schmidt (1958).

Άλλοι Βορειοαμερικανικοί συγγραφείς εντόπισαν έξι σχεδόν κοινά σημεία, τα οποία χαρακτηρίζουν την τυπική συμπεριφορά ενός ηγέτη, ο οποίος θεωρείται ότι κατέχει έναν τρόπο ενέργειας που έχει συνέπεια, και ο οποίος αναλαμβάνει αυτή τη δουλειά επειδή ταιριάζει στο συγκεκριμένο τρόπο ενέργειάς του και ο ρόλος αυτός δεν αλλάζει δραστικά. Τα έξι σημεία είναι:

- 1) Ένα πρόβλημα αναφέρεται στον μάνατζερ, ο οποίος αποφασίζει το στόχο και τη λύση και αναθέτει στο προσωπικό να εφαρμόσει τη λύση.
- 2) Όμοια με το 1, αλλά ο μάνατζερ πείθει το προσωπικό του για τη λύση.
- 3) Όμοια με το 1, αλλά η λύση υπόκειται σε αλλαγές από τις εισηγήσεις του προσωπικού, το οποίο και τελικά εφαρμόζει τη λύση.
- 4) Όμοια με το 1, αλλά η λύση δεν καθορίζεται από τον ηγέτη, αλλά ο ηγέτης αναζητάει εισηγήσεις/ιδέες/συστάσεις από το προσωπικό. Αυτός αποφασίζει για τη λύση και αναθέτει στο προσωπικό να την εφαρμόσει τη λύση.
- 5) Όμοια με το 1, αλλά το προσωπικό αποφασίζει για τη λύση και την εφαρμόζει.
- 6) Όμοια με το 1, αλλά ο ηγέτης εξ' αρχής αναφέρεται στο προσωπικό του, το οποίο αυτό θέτει το στόχο και τη λύση, και την εφαρμόζει.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Βαθμός αυταρχισμού ηγετικής συμπεριφοράς



Πηγή: Εμπνευσμένο από Robbins, αν. αν., σελ. 576 και M. Coulter κεφ. 15, 1996

Το παραπάνω Διάγραμμα αποτυπώνει τη θεωρία αυτή της ηγεσίας. Στο πάνω μέρος του διαγράμματος η χρήση της εξουσίας που έχει ο ηγέτης/manager ασκείται πλήρως. Αποφασίζει και ανακοινώνει. Πιο κάτω παίρνει μια απόφαση την οποία προσπαθεί να διαθέσει/πουλήσει. Στην συνέχεια, παρουσιάζει τις δικές του ιδέες για λύση ενός προβλήματος, αλλά ζητά και σχόλια από τα στελέχη του. Στην επόμενη φάση παρουσιάζει ένα πρόβλημα με μια «δοκιμαστική» απόφαση που είναι έτοιμη γι' αλλαγές. Ο Manager μέχρι εδώ έχει αφήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε άλλους. Και στην συνέχεια, πλήρης ελευθερία στα στελέχη να αποφασίζουν μόνα τους δεν επιτυγχάνεται πλην στο έκτο στάδιο/ κατάσταση.

Στο πλοίο, ο Πλοίαρχος, που ενεργεί, ή πρέπει να ενεργεί, σαν Manager βρίσκεται ακόμα στο στάδιο 1. Αυτό το style επιβάλλεται από τον όγκο της ευθύνης και του κινδύνου καθώς και του βαθμού της ιεραρχίας που έχει και από τα στρατιωτικά πρότυπα Management by discipline (διοίκηση δια της πειθαρχίας). Η αυταρχική συμπεριφορά όμως έχει μετριαστεί προς τον Α' Μηχανικό και τους «διευθυντές» των τμημάτων των πλοίων. Σε ώρες κινδύνου η δημοκρατία μπορεί να οδηγήσει σε πανικό. Επομένως, η ηγετική συμπεριφορά του Πλοίαρχου ποικίλλει, κατά τη γνώμη μας, από άτομο σε άτομο, από τη θέση που κατέχει αυτό και από το επικίνδυνο ή όχι της περίπτωσης.

Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι τρόποι ενέργειας των μάναντζερς ακολουθούνται μέχρι και το σημείο τέσσερα, εκτός ορισμένων μικρών εξαιρέσεων. Ο τρόπος ενέργειας ενός μάννατζερ στη ναυτιλία εξαρτάται από την προσωπικότητα του μάννατζερ, αν αυτός δηλαδή είναι συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός χαρακτήρας στην εργασία του, και από το ποια θέση παίρνει σε σχέση με την εκχώρηση της εξουσίας (delegation) που αυτός έχει.

Στο πιο πάνω μοντέλο είναι φανερό ότι στα πρώτα τέσσερα στάδια ο ηγέτης είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση και όχι μόνο αυτό είναι κυρίως που έχει καθημερινή εφαρμογή, δηλαδή η διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως θα δούμε, είναι συνεχής και όχι πολύ δημοκρατική και αποτελεί την πλέον κρίσιμη διαδικασία του μάννατζμεντ.

4.5.3 Η θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος (1969)

Όπως συνήθως συμβαίνει με τις θεωρίες, οι Blake και Mouton προσπάθησαν να εξετάσουν ταυτόχρονα τα styles των ηγετών με βάση τις έρευνες που είχαν προηγηθεί από τα πανεπιστήμια του Ohio και Michigan. Σύμφωνα με την managerial σχάρα μπορούν να προκύψουν 81 συνδυασμοί για το ηγετικό style (9X9).

Οι Blake και Mouton (1969) ήταν αυτοί που ανέπτυξαν το διευθυντικό πλέγμα. Αυτό έχει δύο διαστάσεις, με βαθμολογία μέχρι το 9, προκειμένου να οριστεί ο ηγετικός τρόπος ενέργειας. Η οριζόντια διάσταση αφορά στο «ενδιαφέρον για την παραγωγή», ενώ η κάθετη διάσταση αφορά στο «ενδιαφέρον για το προσωπικό». Φαίνεται να υπάρχει διάσταση στην πράξη μεταξύ του ενδιαφέροντος

που επιδεικνύουν οι ηγέτες είτε στα στελέχη είτε στην παραγωγή (στόχοι), δηλαδή μεταξύ «έργου» και «προσωπικού».

Οι πιο πάνω συγγραφείς προσπάθησαν να βελτιώσουν τους ηγετικούς τρόπους, ως «φάρμακο» για την «ασθένεια» των ηγετών των επιχειρήσεων με το να αξιολογούν τους ηγέτες, αν αυτοί δηλαδή επιτυγχάνουν το 9/9 ηγετικό τρόπο ενέργειας. Το πιο πάνω μοντέλο καταλήγει σε συστήματα συλλογής στοιχείων για διάγνωση, ερμηνεία, συμμετοχή στο πρόβλημα, «θεραπευτικών» ενεργειών και προγραμμάτων οργανωτικής ανάπτυξης.

4.5.4 Η θεωρία του B. Reddin (1968, 1987)

Ο Καναδός ερευνητής B. Reddin, τροποποίησε ελαφρά τη διάσταση, που απέδωσαν άλλοι ερευνητές, όπως οι Blake & Mouton, στην ηγεσία. Ο όρος «προσανατολισμός για δημόσιες σχέσεις» αντικαθιστά τον όρο «ενδιαφέρον για το προσωπικό», ενώ ο όρος «ενδιαφέρον για την παραγωγή» αντικαθίσταται από τον όρο «προσανατολισμός στόχων». Υποστήριξαν δηλαδή ότι ο τρόπος ενέργειας της ηγεσίας πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση. Ο Reddin όμως πρόσθεσε και μια νέα διάσταση: Αυτή της αποτελεσματικότητας. Ο τρόπος ενέργειας του ηγέτη μπορεί να φέρει δώδεκα σημεία (4 βασικά, 4 που φέρνουν αποτελεσματικότητα και 4 που φέρνουν αναποτελεσματικότητα).

Με την πιο πάνω θεωρία μπορεί κανείς να προσδιορίσει μέσω ερωτηματολογίου τον ηγετικό τρόπο ενέργειας σε μια επιχείρηση. Η προσέγγιση δεν δημιουργεί ένα μοναδικό τρόπο ενέργειας για πρωταθλητισμό ή επιτυχία του άριστα (excellence), αλλά 4 αποτελεσματικούς τρόπους ενέργειας. Υποστηρίχθηκε επίσης ότι οι θεμελιώδεις ηγετικές δεξιότητες είναι: «Ευαισθησία σε κάθε περίπτωση» και «ευελιξία στον τρόπο ενέργειας». Επομένως, η εργασία του μάνατζερ εμπεριέχει διαφοροποίηση και προσαρμοστικότητα στις περιστάσεις. Και αυτή η θεωρία χρησιμοποιείται για πρακτικές εφαρμογές και για την λεγόμενη «διαγνωστική του τρόπου ενέργειας του μάνατζμεντ». Δίνει έμφαση στην ευαισθησία του μάνατζερ για κάθε περίπτωση.

4.5.5 Οι θεωρίες H. Mintzberg και M. R. Belbin ⁴(1970-1990)

⁴ Ο Henry Mintzberg (καθηγητής των Πανεπιστημίων Mc Gill & INSEAD) μίλησε στην Αθήνα την 11/11/2003 σε ημερίδα της KPMG (Καθημερινή 16/11/2003). Ο Mintzberg θεώρησε τον ρόλο του Manager σαν εκείνον του Συνθέτη και του Μαέστρου μιας ορχήστρας. Τα στελέχη μιας επιχείρησης διαχωρίζονται σε 2 κατηγορίες: (1) Σ' εκείνους που σχεδιάζουν και (2) σ' εκείνους που υλοποιούν το σχέδιο σχολαστικά και μεθοδικά. Υπάρχει και το "υπόδειγμα - όραμα" κατά το οποίο το αρχικό όραμα λειτουργεί ως "ομπρέλα" κάτω από την οποία λαμβάνονται μικρές αποφάσεις που λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται και αναπτύσσονται νέες λεπτομερείς στρατηγικές που απαντούν αποτελεσματικά στα επιμέρους θέματα που προκύπτουν συχνά ως εμπόδια. Σε αυτήν την περίπτωση τα στελέχη που συλλαμβάνουν το όραμα αποτελούν

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών, που είχαν ξεχωριστά οι ηγέτες, έδωσαν τη θέση τους στις θεωρίες των συμπεριφορών, που και αυτές ξεχωρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Η επιτυχής επίδοση μιας ομάδος όμως δεν στάθηκε ικανή να συνδεθεί με συνέπεια με την ηγετική συμπεριφορά. Κάτι άλλο έλλειπε. Αυτό μερικοί υπέθεσαν ότι είναι οι περιστασιακοί παράγοντες, το πλαίσιο του συγκεκριμένου χρόνου που κάτι γίνεται ή ακόμη και του τόπου που κάτι επιδιώκεται. Η ηγεσία υπετέθη ότι είναι μια συνάρτηση των συνθηκών κάτω ή μέσα στις οποίες ενεργεί, όπου κάθε συνθήκη χρειάζεται διαφορετικό τρόπο/style. Πριν από αυτό όμως υπάρχουν οι ρόλοι των Managers.

Τις δεκαετίες 1970-1980 και 1980-1990 και άλλοι ερευνητές προσπάθησαν να επεκτείνουν την τρέχουσα θεωρία της ηγεσίας. Ο Mintzberg, 1973, συνέθεσε την συμπεριφορά του μάνατζερ με το να ορίσει δέκα ρόλους (figurehead, leader, liaison, monitor, disseminator, entrepreneur, spokesperson, disturbance - handler, resource allocator and negotiator). Ο Mintzberg δίνει έμφαση στην σαφήνεια των ρόλων και την αναγνώριση τους. Οι δέκα πιο πάνω ρόλοι έχουν διάφορη χρονική διάσταση (βραχυχρόνια, μακροχρόνια).

Πολλοί επιστήμονες αναλύουν τη θεωρία του H. Mintzberg στο κεφάλαιο σχετικά με το Management και όχι σχετικά με την ηγεσία αλλά και αυτή η θεωρία ανήκει φυσικά στη θεωρία των Διευθυντικών Συμπεριφορών. Οι δέκα αυτοί ρόλοι του Manager Κατατάσσονται σε τρεις τομείς: (1) Διαπροσωπικές σχέσεις (2) μεταφορά πληροφοριών (3) λήψη αποφάσεων.

Στον πρώτο τομέα ο manager πραγματοποιεί τις δημόσιες σχέσεις ως το τελετουργικό-συμβολισμό (figurehead) πρόσωπο της εταιρείας. Έχει ηγετικούς ρόλους όπως να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει, να δίνει κίνητρα, να πειθαρχεί τα στελέχη. Ενεργεί ως διαμεσολαβητής - liaison - με τις εκτός/εντός της επιχείρησης πηγές πληροφοριών. Ο Manager ασκεί τους ρόλους: Να παρακολουθεί, να διαχέει τις πληροφορίες (disseminator) και να παρουσιάζει την επιχείρηση στους εκτός της εταιρείας (spokesperson). Η πληροφόρηση του manager για την αγορά, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες είναι βασική (monitoring). Ο τρίτος τομέας αφορά στη λήψη των αποφάσεων. Ο manager ως επιχειρηματίας (entrepreneur) πρωτοστατεί και επιβλέπει νέα project που βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης. Ως

αυτούς και που το εφαρμόζουν. Η τρίτη προσέγγιση εταιρικής στρατηγικής και εφαρμογής της, είναι το "υπόδειγμα μάθησης". Εδώ η στρατηγική παίρνει την μορφή μέσω μιας διαρκούς μάθησης. Οι άνθρωποι μαθαίνουν και στην πορεία αποφασίζουν εφαρμοστές και σχεδιαστές όμως της στρατηγικής είναι τα ίδια πρόσωπα. Εδώ υπάρχουν και τα απρόοπτα και πρέπει να υπάρχει τρόπος και ετοιμότητα αντιμετώπισής τους, πράγμα καταλυτικής σημασίας. Κατά τον Mintzberg υπάρχουν δύο συχνότερα απαντώμενα είδη διοίκησης: Η "ηρωική εμπλοκή" και η "εμπλεκόμενη διοίκηση". Στην πρώτη εντοπίζει κανείς τους ηρωικούς ηγέτες. Αυτοί συγκεντρώνουν όλη την δύναμη, την ευθύνη, την αξία και την προσοχή της επιχείρησης. Κατευθύνουν και συντονίζουν τα πάντα. Επιβάλλουν την θέληση τους στους υπόλοιπους και τελικά είναι οι μόνοι που απολαμβάνουν τους καρπούς της επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση η "εμπλεκόμενη διοίκηση" αξιοποιεί ανθρώπους που έχουν αναλάβει δεσμεύσεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και απελευθερώνουν όλη την ενέργεια που διαθέτουν από την φύση τους. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία οργανισμών στους οποίους ο ηγέτης κερδίζει το σεβασμό των άλλων και μοιράζεται μαζί τους τα οφέλη.

disturbance handler κάνει διορθωτική ενέργεια για απρόβλεπτα προβλήματα. Ως resource allocator, ο manager ευθύνεται για την κατανομή των ανθρώπων, φυσικών και χρηματικών πόρων. Ως negotiator κερδίζει πλεονεκτήματα. Οι manager πράγματι ασκούν όμοιους ρόλους, κάθε ρόλος όμως έχει την δική του έμφαση στην πράξη σύμφωνα με τη θέση του manager στη ιεραρχία και κάθε τι που κάνει ο manager δεν είναι το ίδιο θεμελιώδες. Η θεωρία του Mintzeberg δείχνει την ανάγκη των επιχειρήσεων σε ιδιότητες των manager την εποχή που γράφει ο Mintzeberg (1973), που είναι μια περίπλοκη εποχή.

Ίδια τύχη με το Manager του Mintzeberg έχει στην Ναυτιλία ο Πλοίαρχος. Είναι πράγματι ο figurehead του πλοίου διότι αυτός υπογράφει τα επίσημα έγγραφα και κάνει τις δημόσιες σχέσεις με επιθεωρητές, port state control, αρχές του λιμένος, ασκεί ένα αριθμό καθηκόντων ρουτίνας και κοινωνικής φύσεως. Ο ρόλος αυτός φυσικά έχει πιο εξαιρετική έμφαση στα κρουαζιερόπλοια, στα επιβατικά, στα σκάφη αναψυχής, παρότι στα ποντοπόρα. Ο Πλοίαρχος είναι υπεύθυνος για την παρακίνηση του πληρώματος και ενεργοποίησή του, υπεύθυνος για την επιλογή του πληρώματος, την εκπαίδευσή του, είναι ο ηγέτης του πλοίου. Ο Πλοίαρχος είναι ο κύριος liaison πλοίου-γραφείου, αυτός γνωρίζει καλά πράκτορες και επιθεωρητές, αυτός έχει το κύριο δίκτυο γνώσεων και πληροφοριών καθώς και επαφών. Ο Πλοίαρχος αποτελεί την κεντρική λήψη πληροφοριών για την εταιρεία και κυρίως για το πλοίο. Μελετά εκθέσεις και αναφορές, έχει επαφές με το γραφείο. Διαχέει τις πληροφορίες στο πλήρωμα, μερικές πληροφορίες τις επεξεργάζεται πρώτα. Διαχέει τις πληροφορίες που αφορούν τις πολιτικές της εταιρείας και την δική του για το πλοίο, τις οδηγίες και τις εγκυκλίους του γραφείου. Στον τομέα των αποφάσεων, ο ρόλος του Πλοίαρχου, ανάλογα με την σχέση γραφείου-πλοίου, δεν είναι παντού μειωμένος. Οι πρωτοβουλίες του είναι λίγες λ.χ. Εκεί που έχει σοβαρό ρόλο είναι στη λήψη διορθωτικών ενεργειών σε απρόσμενες διαταραχές υψηλής σημασίας (emergency, πειρατείας, port state control). Σημαντικό ρόλο έχει και στην κατανομή των πόρων ο Πλοίαρχος των πόρων, εννοείται, του πλοίου, τους οποίους παρέχει το γραφείο. Ο Πλοίαρχος είναι υπεύθυνος φυσικά και για τις διαπραγματεύσεις πιθανόν με το πλήρωμα ή τους charterers κ.ά. ή την ITF (ΔΟΜ- Διεθνής Οργάνωση Μεταφορών).

4.5.6 Η Θεωρία των Hersey-Blanchard (1974, 1981, 1988)

Ας έλθουμε τώρα σε μία άλλη θεωρία, η οποία, έχει σύγχρονο αντίκρισμα στην ελληνική ναυτιλιακή επιχείρηση.

Η θεωρία αυτή χρησιμοποιήθηκε και ως η κύρια εκπαιδευτική βάση σε μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και στην στρατιωτική υπηρεσία. Η θεωρία αυτή δεν έχει υποστεί καμία εκτεταμένη αξιολόγηση για την αξία της αλλά χαιρεί ευρείας αποδοχής και ασκεί ισχυρή έλξη στη διαίσθηση των ατόμων. Η θεωρία αυτή δεν δίνει μόνο σημασία στην κατάσταση αλλά και στην ωριμότητα των υφισταμένων ή των οπαδών του ηγέτη. Η ωριμότητα είναι, βέβαια, η ικανότητα και η προθυμία των ατόμων ν' αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για την καθοδήγηση της ίδιας τους της

συμπεριφοράς. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη ηγεσία πραγματοποιείται από την επιλογή του σωστού τρόπου ηγετικής ενεργείας, η οποία εξαρτάται από την ωριμότητα των οπαδών ή των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι είναι, αυτοί, καλώς ή κακώς, που αποδέχονται ή απορρίπτουν τον ηγέτη, και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από τις ενέργειες των υφισταμένων.

Η ωριμότητα περιλαμβάνει (α) την εργασιακή ωριμότητα, και (β) την ψυχολογική ωριμότητα. Η εργασιακή ωριμότητα περιλαμβάνει τη γνώση, την ικανότητα και την πείρα, για να επιδοθούν τα άτομα στους στόχους τους χωρίς κατεύθυνση από άλλους. Η ψυχολογική ωριμότητα σχετίζεται με την προθυμία ή παρακίνηση να κάνει κανείς κάτι μαζί με την εμπιστοσύνη που έχει στον εαυτό του και στην έλλειψη ανασφάλειας.

Η θεωρία αυτή χρησιμοποιεί τις δύο ηγετικές διαστάσεις των συμπεριφορών σε σχέση με την κλίση του ηγέτη προς την επιτυχία του στόχου ή την δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων με τους υφισταμένους, αλλά διακρίνει τέσσερις ηγετικούς τρόπους ενέργειας:

1. Ο ηγέτης ορίζει τους ρόλους και λέγει στα άτομα τι, πως, πότε και πού να πραγματοποιούν τα διάφορα καθήκοντά τους. Έχει, δηλαδή, κατευθυντήρια συμπεριφορά.
2. Ο ηγέτης εκδηλώνει κατευθυντήρια συμπεριφορά, αλλά και συμπεριφορά υποστήριξης.
3. Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι παίρνουν αποφάσεις από κοινού και ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να παρέχει διευκόλυνση και να έχει επικοινωνία.
4. Ο ηγέτης παρέχει λίγη κατεύθυνση ή υποστήριξη.
Η ωριμότητα εντοπίζεται και αυτή σε :
 - a) Άτομα που είναι ανίκανα και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεών τους, διότι τους λείπει η εμπιστοσύνη και η γνώση.
 - b) Άτομα που είναι ανίκανα, αλλά πρόθυμα να πραγματοποιήσουν τα αναγκαία επαγγελματικά καθήκοντα.
 - c) Άτομα που είναι και ικανά, αλλά απρόθυμα να πράξουν ότι τους ζητηθεί.

Σε άτομα ωριμότητας:

- a) Απαιτούνται σαφείς και εξειδικευμένες κατευθύνσεις
- b) Απαιτείται συμπεριφορά υψηλής παραγωγικότητας και ανθρώπινων σχέσεων.
- c) Υπάρχουν προβλήματα παρακίνησης που λύνονται με υποστηρικτικό, συμμετοχικό ηγέτη, και όχι κατευθυντήριο.
- d) Ο ηγέτης δεν κάνει πολλά πράγματα.

Η θεωρία αυτή ανήκει στις θεωρίες συμπεριφοράς της ηγεσίας και δεν πρέπει να συγχέεται με την θεωρία που αφορά την στάση του ηγέτη, όπως είναι το ενδιαφέρον του ηγέτη για παραγωγή ή για τ' άτομα (Managerial Grid)

Η θεωρία των Paul Hersey και Ken Blanchard (1988) θεωρείται από τους επιστήμονες ως μια θεωρία που έχει μεγάλη επιρροή στη λεγόμενη αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας. Η θεωρία κατατάσσεται στην «περιστασιακή

ηγεσία» . Ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι καλός στη διάγνωση και να προσαρμόζει τον τρόπο διοίκησής του ώστε να ανταποκριθεί στην ανάγκη κάθε περίπτωσης. Η περιστασιακή ηγεσία θεωρείται σαν εκείνη η προσέγγιση που προσδιορίζεται ο πλέον αποτελεσματικό τρόπος (style) επιρροής. Αυτός όμως ο τρόπος συνυπολογίζει και τον βαθμό κατεύθυνσης - όπως είδαμε πιο πάνω - και υποστήριξης που παρέχει ο ηγέτης, άλλα και την ετοιμότητα των υφισταμένων να πραγματοποιήσουν την συγκεκριμένη εργασία.

Είναι φανερό ότι η θεωρία των Hersey και Blanchard έχει εφαρμογή στη ναυτιλιακή επιχείρηση, λόγω κυρίως των διαφόρων επιπέδων ωριμότητας που αναγνωρίζονται από την θεωρία και τα οποία αντιμετωπίσαμε και προσωπικά στο επιτελικό γραφείο. Το ίδιο ισχύει και στο πλοίο.

Υπάρχουν σχέσεις λ.χ. μεταξύ διαχειριστή πλοίου (operator) και πλοιάρχου, οι οποίες χαρακτηρίζονται από καθαρά κατευθυντήρια συμπεριφορά και μια προσπάθεια να παρασχεθεί υποστήριξη, η οποία όμως πιθανότατα εμπλέκει και είναι φυσικό και αλλά πρόσωπα ή τμήματα. Είναι αλήθεια ότι όσο αναπτύσσονταν οι τηλεπικοινωνίες, αλλά και η τεχνική πολυπλοκότητα του πλοίου και του νομικού καθεστώτος, τόσο το επιτελικό γραφείο της ναυτιλιακής επιχείρησης άρχισε να παίζει σημαντικότερο ρόλο. Σ' αυτή την περίπτωση, ο πλοίαρχος, που ήταν ένας ηγέτης με κατευθυντήρια συμπεριφορά προς το προσωπικό του πλοίου, άρχισε να υποκαθιστάτε από τους «ηγέτες» του γραφείου και η λήψη αποφάσεων να γίνεται μεταξύ γραφείου και πλοιάρχου.

Σχετικά με την ωριμότητα αυτή, αν υπάρχει, είναι κάτι που παρατηρείται τόσο από τους ναυτικούς όσο και στο επιτελικό γραφείο. Οδηγίες που συστηματικά επαναλαμβάνονται προς τα άτομα, ενδέχεται να αγνοηθούν, και ιδιαίτερα αυτό να γίνεται σε κρίσιμες στιγμές. Επομένως, μπορεί να περιγράψει κανείς αυτή την κατάσταση ως αυτή όπου το άτομο αναλαμβάνει τις ευθύνες του, αλλά δεν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες ή ικανότητες για να ανταποκριθεί πλήρως και ιδιαίτερα σε δύσκολες περιστάσεις, οι οποίες συμβαίνουν συχνά στο πλοίο.

Στο προσωπικό των ναυτιλιακών γραφείων και πλοίων είναι δυνατόν να συναντηθούν όλες οι περιπτώσεις θεωρίας, ταυτόχρονα. Υπάρχουν περιπτώσεις ναυτιλιακών ηγετών, που παρέχουν λίγη κατεύθυνση ή υποστήριξη σε ικανά στελέχη, τα οποία με την σειρά τους είναι ικανά και πρόθυμα να εκτελέσουν αυτό που τους έχει ζητηθεί. Μάλιστα είναι δυνατό να ασκούν τη λήψη αποφάσεων τα στελέχη από μόνα τους και απλώς να ενημερώνουν τον ηγέτη.

Επομένως είναι σαφές ότι η δουλειά ενός ναυτιλιακού ηγέτη (και του Τμήματος Προσωπικού Πλοίων και Επιτελικού Γραφείου, καθώς και των Πλοιάρχων) είναι να κατατάζει όλους τους υφισταμένους στα πιο πάνω τέσσερα επίπεδα ωριμότητας και να εφαρμόσει τον τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς που χρειάζεται. Οι σχέσεις επομένως ηγετών και οπαδών είναι τόσες, όσες και οι ομάδες των οπαδών. Επίσης, εφόσον η ωριμότητα αλλάζει ή μπορεί να μεταβληθεί με την

εκπαίδευση στο χρόνο, ο τρόπος ηγετικής ενέργειας αλλάζει ή πρέπει να αλλάζει στο χρόνο⁵.

Όπως αναφέρθηκε σε ένα συμβούλιο στελεχών μιας ναυτιλιακής εταιρείας με τους εν αναμονή Πλοιάρχους και 'Α Μηχανικούς, ο πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση κάποιου σχεδίου του γραφείου από το πλοίο είναι οι καλές ανθρώπινες σχέσεις μέσα στο πλοίο, και ειδικά οι σχέσεις Πλοιάρχου και 'Α Μηχανικού.

Ο παραδοσιακός τρόπος δεν ήταν ιδιαίτερα ευπροσάρμοστος, ειδικά στις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων, στις οποίες εμφανίστηκαν σημεία αυταρχικής διοίκησης. Ορισμένοι παράγοντες αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνα της αυταρχικής ή κάθετης διοίκησης και υποδεικνύουν νέους τρόπους ενέργειας στη διοίκηση και στις ανθρώπινες σχέσεις στους εργασιακούς χώρους. Χωρίς να επηρεάζεται η ιεραρχία του πλοίου, το πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης είναι οι καλές σχέσεις μανάτζερ και εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων.

Στη μικρή κοινωνία που υπάρχει σ' ένα πλοίο, με τις αρκετές ιδιαιτερότητες, ο τρόπος διοίκησης με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις είναι επιβεβλημένος και πολλές ξένες σύγχρονες ναυτιλιακές τον έχουν εφαρμόσει ήδη με πολύ καλά αποτελέσματα. Από μια τέτοια ατμόσφαιρα περιμένει κανείς να υλοποιηθεί πολύ καλύτερα και αποδοτικότερα η συνεργασία των ατόμων και των επιστατών του πλοίου όπως λ.χ. να συνεργαστεί με προθυμία το πλήρωμα του καταστρώματος ώστε να βοηθήσει κάποια εργασία του μηχανοστασίου ή και αντίστροφα, να μειωθούν τα παράπονα και οι επιπλοκές στο πλήρωμα με ανοικτή επικοινωνία. Αυτή η εξωστρέφεια στις ανθρώπινες σχέσεις είναι πάντοτε ωφέλιμη.

Η εσωστρέφεια δημιουργεί αρνητικά κίνητρα στη συνεργασία, ιδιαίτερα όταν υπάρχει κάποιο παράπονο. Επομένως είναι αναγκαία η δημιουργία κλίματος εξωστρέφειας, στο οποίο το πλήρωμα αισθάνεται ελεύθερο, ή ακόμη και υποχρεωμένο, να πει τα παράπονά του στους προϊσταμένους του, τα οποία λύνονται στη γέννησή τους και δεν δημιουργούν προεκτάσεις. Στο σύστημα αυτό διοίκησης ενισχύεται επίσης η συνεργασία και ο προγραμματισμός.

⁵ Σύμφωνα με την άποψη ενός εφοπλιστή/πλοιοκτήτη/μανάτζερ, που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό ΑΛΚΥΩΝ το 1985, «ήταν δύσκολο να ξεχωριστούν οι πιο πάνω τρεις έννοιες». Μανάτζερ είναι αυτός που έχει διοικητικά καθήκοντα και εποπτεύει όλους τους τομείς της ναυτιλίας, Ο Εφοπλιστής έχει βέβαια τη σχετική πείρα και μπορεί να παίρνει τις σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και να επαφίεται μετά στους ειδικευμένους διοικητικούς. Ο ίδιος τελικά να ασχολείται περισσότερο με την εξεύρεση ναύλων, την έρευνα της αγοράς, τις νέες επενδύσεις, τη δημιουργία σχέσεων πελατών και ναυλωτών. Θα μπορούσε ο εφοπλιστής να μην ασκεί καθόλου διοικητικά καθήκοντα σε ναυτιλιακή επιχείρηση. Υπάρχει φυσικά εκσυγχρονισμός σε ότι αφορά τις νέες μεθόδους διοίκησης. Τα στελέχη είναι πια εξειδικευμένοι οικονομολόγοι. Ο εφοπλιστής παίρνει τις επιχειρηματικές του αποφάσεις όταν βέβαια έχει και την ανάλογη πείρα. Οι εφοπλιστές (νεώτεροι) πιέζονται να βρουν νέες πηγές φορτίων και δημιουργούν πιο στενές σχέσεις με τους ναυλωτές/πελάτες. Προσπαθούν δηλαδή να βελτιώσουν κατά το δυνατό το marketing των πλοίων, ενώ ταυτόχρονα ψάχνουν τρόπους για να μειώσουν το κόστος τους». Η παραπάνω θέση δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη ωριμότητα στα υψηλά ναυτιλιακά στελέχη.

4.5.7 Η άποψη του καθηγητή Β. Ν. Μεταξά⁶ (1988)

Ο Καθηγητής Β.Ν. Μεταξάς αναφέρεται στη συμβολή του επιχειρηματία στη ναυτιλιακή επιχείρηση, στη μελλοντική της εξέλιξη και στη λήψη αποφάσεων. Ιδιαίτερα σήμερα, που υπάρχουν τα επαγγελματικά γραφεία για την διοίκηση των πλοίων άλλης ιδιοκτησίας, (third party ship management), υπάρχει άραγε ακόμη η ανάγκη του παραδοσιακού επιχειρηματία;

Έφθασε μήπως η ώρα διαχωρισμού της ιδιοκτησίας και της διοίκησης από ένα και το αυτό πρόσωπο; Πρέπει ίσως να λάβει κανείς υπόψη του ότι οι έμμισθοι διευθυντές-μάνατζερ είναι εξοπλισμένοι με τη σύγχρονη επιστημονική και τεχνική μέθοδο σε μια εποχή υψηλής τεχνολογικής ανάπτυξης, μονοπωλιακής/ολιγοπωλιακής διάρθρωσης των αγορών, και με αυξανόμενο κρατικό παρεμβατισμό;

Όπως αναφέρει ο Καθηγητής Β.Ν. Μεταξάς, «μέχρι και τις αρχές του αιώνα μας, ο επιχειρηματίας ήταν και ταυτόχρονα ο πλοίαρχος του πλοίου, ο ναυλωτής, ο ασφαλιστής κ.λπ. Με το πέρασμα του χρόνου οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εξελίχθηκαν και εκσυγχρονίστηκαν, αλλά ο παραδοσιακός επιχειρηματίας εξακολούθησε να συμμετέχει στην επιχείρησή του με την εκσυγχρονισμένη δομή. Δεν είναι ρεαλιστική η υπόθεση ότι ένα τεχνοκρατικό μάνατζμεντ - οσοδήποτε αποδοτικό και αν είναι - μπορεί να υποκαταστήσει απόλυτα τις ποιότητες εκείνες του παραδοσιακού επιχειρηματία. Αυτός καλείται να πάρει αποφάσεις, βασιζόμενος στη σωστή εκτίμηση των μεταβλητών, και ειδικότερα για τους Έλληνες, μέσα σε ανταγωνιστικές αγορές».

«Οι αναντικατάστατες ποιότητες του παραδοσιακού επιχειρηματία είναι:

- Μονολιθικότητα στην επίτευξη του στόχου,
- φαντασία - διαίσθηση - δραματικότητα, πρωτοβουλία,
- νέες ιδέες, ρεαλισμό στην εκτίμηση της σημασίας τους,
- πολυσύνθετη σκέψη, και,
- επιθετικότητα στην πρακτική δραστηριότητα για την εφαρμογή των αποφάσεων».

Όπως προκύπτει από την πιο πάνω ανάλυση, ο παραδοσιακός ναυτιλιακός επιχειρηματίας, που συμμετέχει στην εκσυγχρονισμένη επιχείρησή του, έχει κάποια φυσικά χαρακτηριστικά στο χαρακτήρα του, τα οποία χρειάζονται για την πρόοδο της κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης.

Αυτά τα χαρακτηριστικά - τα οποία είναι φυσικά και όχι επίκτητα - είναι βέβαιο ότι δεν πρέπει να υπάρχουν σε αφθονία. Δίνουν την αίσθηση ότι ο ναυτιλιακός επιχειρηματίας έχει στοιχεία του χαρακτηριστικού ηγέτη, που είδαμε

⁶ «Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής», 1988, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 86.

πιο πάνω, και ενυπάρχουν στοιχεία χαρισματικού μάνατζερ ταυτόχρονα. Αυτά τα στοιχεία αποδίδονται στο ταλέντο.

Συμπεράσματα

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα καλούνται να διαμορφώσουν πολυσύνθετα άτομα τα οποία θα είναι ικανά να ανταπεξέλθουν στις τεχνικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που θα εμφανιστούν ώστε να βοηθήσουν τόσο τον εαυτό τους όσο και την επιχείρηση να ανέλθουν στην κορυφή του επιχειρηματικού κόσμου.

Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση χρειάζεται ένας ηγέτης, δηλαδή ένα άτομο που διαθέτει κάποια φυσικά χαρίσματα που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να βλέπουν στο πρόσωπο του/ης, αυτόν/ην που εκπροσωπεί τα πιστεύω και τα θέλω τους γι' αυτό και είναι ένα άτομο που όλοι ακολουθούν με την θέληση τους, σε αντίθεση με τον μάνατζερ που οφείλουν να υπακούν. Ο μάνατζερ είναι συνήθως ένα άτομο με εμπειρία, το οποίο προάγεται στην θέση του/της έπειτα από μακροχρόνια εργασία στην επιχείρηση, γνωρίζει καλά την δουλειά του/της, ενώ παράλληλα έχει και καλές τεχνικές γνώσεις. Ένας ηγέτης, από την άλλη, δεν είναι απαραίτητο να έχει εμπειρία, πρέπει όμως να έχει ιδέες, να οραματίζεται τόσο το μέλλον της επιχείρησης όσο και το μέλλον των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση. Έτσι με αυτό τον τρόπο τους εμπνέει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους ώστε να επιτευχθούν ταχύτερα οι στόχοι της εταιρίας καθώς και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εργαζόμενου .

Η ηγεσία και το Management είναι δύο διαφορετικοί τρόποι για να οργανώνεις το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τυπικές μεθόδους για να το καταφέρει ενώ ο ηγέτης χρησιμοποιεί περισσότερο συναισθηματικά εργαλεία για να το επιτύχει, όπως είναι το πάθος και η αφύπνιση συναισθημάτων. Το Management είναι μια διοικητική λειτουργία που εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις ενώ η ηγεσία είναι μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των μελών μιας ομάδας. Αν και αυτοί οι δύο όροι έχουν πολλές ομοιότητες, έχουν και πολλές διαφορές, εκ των οποίων η σημαντικότερη διαφορά βρίσκεται στον τρόπο που εργάζεται ο καθένας και στην προσέγγιση των λειτουργιών που πρέπει να εφαρμόσει.

Παρ' όλα αυτά, τα δυο αυτά στοιχεία δεν επαρκούν για μία ολοκληρωμένη και σωστή λειτουργία μίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Έναν ουσιαστικό ρόλο κατέχει και η επιχειρηματικότητα, η οποία συνδυάζοντας τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία- έδαφος –κεφάλαιο) έχει ως σκοπό να οδηγήσει την επιχείρηση στο κέρδος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την βοήθεια των επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία στηρίζονται στα επιχειρηματικά δάνεια για την βοήθεια της υλοποίησής τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Γ. Θεοτοκάς, «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Β έκδοση, Αθήνα (2014).
2. Αλ. Γουλιέλμος, «Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», τόμ. Α, Αθήνα, (2004),
3. Γ. Θεοτοκάς, Διδακτορική διατριβή, «Μέθοδοι και Ιδιαιτερότητες στην Οργάνωση και διοίκηση των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων», (1969-1990).
4. Π. Κεράνη, Πτυχ. Εργασία, «Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», (2013).
5. Α. Τσιούκας, Πτυχ. Εργασία, «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Θεσσαλονίκη, (2016).
6. Ε. Μαλαγκονιάτη, Διπλωματική Εργασία «Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», Πάτρα Ιούνιος, (2010).
7. R.L. Daft, Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός, 8η αμερικανική έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2005.
8. Χ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, International Publishing, Αθήνα, 1990
9. S.P. Robbins - D.A. Decenzo - M. Coulter, Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές, Κριτική, Αθήνα, 2012.
10. Ν. Παπαλεξανδρή - Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Μένος, Αθήνα, 2002
11. Γ. Θεοτοκάς - Μ. Λεκάκου - Α. Πάλλης - Θ. Συριόπουλος - Γ. Τσαμουργκέλης, Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα - Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Gutenberg, Αθήνα, 2008.
12. Μ. Προγουλάκη, «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης», αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008.
13. Α.Ι. Κορρές, Το ελληνικό ναυτεργατικό δυναμικό, Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα, 1978.
14. G. Papadimitriou - M. Progoulaki - I. Theotokas, «Manning Strategies in Shipping - The Role of Outsourcing», Proceedings of international Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Contemporary Developments in Shipping: Efficiency, Productivity, Competitiveness, Κύπρος, 2005.
15. Drucker P., «Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα: Θεωρία & Εφαρμογές», (1990).
16. Αλκύων, περιοδικό, 1985, 1986, 1987.
17. Γ. Θεοτοκάς - Μ. Λεκάκου - Α. Πάλλης - Θ. Συριόπουλος - Γ. Τσαμουργκέλης, ό.π.
18. Γκ. Μόργαν, ό.π.
19. Λ. Χυτήρης, ό.π.

Ξενόγλωσση

1. P.M. Senge, «The leader's New Work - Building Learning Organization» στο H. Mintzberg - J.B. Quinn (επιμ.), The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall, Νιού Τζερσι, 1996.
2. Δ. Μπουραντάς, ό.π.
3. F.E. Kast - J.E. Rosenzweig, ό.π.
4. E. Frankel, ό.π.
5. R.H. Hall, ό.π.
6. H. Mintzerg, ό.π.
7. J. Pfeffer, «Will the Organization of the Future Make the Mistakes of the Past?» στο F. Hesselbein - M. Goldsmith - R. Beckhard, The Organization of the Future, Jossey-Bass, Σαν Φρανσίσκο, 1997

8. R.S. Schuler - S.E. Jackson, «A Quarter - Century Review of Human Resource Management in the U.S. - The Growth in Importance of the International Perspective», *Management Review*, 2005.
9. J. Barney, «Looking Inside for Competitive Advantage», *Academy of Management Executive*, (1995)
10. A.S. DeNisi - M.A. Hitt - S.E. Jackson, *ό.π.*
11. J.R. Evans - W.M. Lindsay, *ό.π.*
12. MASSOP, Final Report 2000'
13. D.H. Moreby, «The Future of Ship Organization», στο E. Rosenstein - A.M. Goldstein (επιμ.), *Organizational Changes in Shipping in Europe and Israel*, Israel Shipping Research Institute, 1983,
14. OECD, *Availability and Training of Seafarers*, 2003
- 15.
16. M. Thomas, *Lost at Sea and Lost at Home - The Predicament of Seafaring Families*, Seafarers International Research Centre (SIRC), Cardiff University, Κάρωτιφ, 2003
17. H. Gerstenberger, «Cost Element with a Soul», *Proceedings of IAME Conference, Παναμάς*, 2002, στο www.eclac.cl/Transporte/perfil/iame_papers/papers.asp
18. ICC International Maritime Bureau, *Piracy and Armed Robbery Against Ships. Report for the period 1 January - 31 December 2013*, ICC, 2014.
19. I. Theotokas - Ch. Tsalichi, «Employment of women at sea. Perception, Attitudes and Experiences of Male Seafarers in Greek Context», *International Association of Maritime Economists Annual Conference, Μασαλία, Γαλλία*, 2013.
20. Danish Maritime Authority, *Survey on Administrative Burdens among International Seafarers. Final report*, COWI, 2013.
21. J. Horck, «Getting the Best From Multi-Cultural Manning», *BIMCO Bulletin*, τόμ. 100, τχ.4 (2005).
22. Μ. Προγουλάκη, *ό.π.*,
23. D.H. Moreby, «Communication Problems Inherent in a Cross-Cultural Manning Environment», *Maritime Policy Management*, τόμ. 17, (1990)
24. H. Leggate - J. McConville, «The Economics of the Seafaring Labour Market», στο C.T. Grammenos, *The Handbook of Maritime Economics and Business*, LLP, Λονδίνο, 2002.
25. «Martinos' Mix» *Lloyd's List* (Ιούνιος 2000)
26. Drewry, *Ship Management*, Λονδίνο, 2006
27. I. Theotokas - A. Papachristou - A. Koukoravas - D. Stranchev, « Technical Paper 1.1.1. Internet for Seafarers», *KNOWME Project*, 2003.
28. U. Arnold, «New Dimensions of Outsourcing - A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept», *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2000.
29. Commission of the European Communities (COM), «Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on the Training and Recruitment of Seafarers», *Βρυξέλλες* 6.4.2001.
30. W. Ch. Kim - R. Mauborge, «Fair Process - Managing in the Knowledge Economy», στο J. Magretta (επιμ.), *Managing in the New Economy*, *A Harvard Business Review Book*, Χάρβαρντ, 1999.
31. J. Camerman - R. Cropanzano - C. Vendenberghe, «The Benefits of Justice for Temporary Workers», *Group and Organization Management*, τόμ. 32, (2007).
32. D.H. Moreby, *ό.π.*
33. *Newsfront*, τόμ. 8, (26.10.2007).
34. *International Shipping Federation (ISF)*, *Guidelines on Good Employment Practice*, Λονδίνο, 2001.
35. I. Theotokas - M. Progoulaki, «Cultural Diversity, Manning Strategies and Management Practices in Greek Shipping», *Maritime Policy and Management*, τόμ. 34, (2007).

36. J. Horck, ό.π.
37. E. Kahveci - T. Lane - H. Sampson, ό.π.
38. I. Theotokas - M. Progoulaki, ό.π.
39. Belbin M.R., «Management Teams: Why they succeed or Fail», (1981).
40. Blank W. et al, «A test of the situational Leadership Theory», p.p., Autumn (1990).
41. Blake & Mounton, «Building a Dynamic Corporation Through Grid», Organization Development, (1969).
42. Conger J.A. & Kanungo R.N., «Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership», (1987, 1988).
43. Drucker P., «The Effective Executive», (1971).
44. Hersey P. & Blanchard, K.H., « So you want to Know your leadership style, TDJ & Management of organisational Behaviour & Grid Principles and situationalism: both», (1974, 1982, 1988).
45. Μεταξάς Β.Ν. «Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής», (1988).
46. Reddin B., «Effective Management & How to make your Management style more effective», (1968, 1987).