



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

<<ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΠΛΟΙΟ>>



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΜΑΛΑΓΚΩΝΙΑΡΗ ΟΛΓΑ – Α.Μ. 3661

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΕΙΡΗΝΗ ΔΗΜΟΥ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΜΑΙΟΣ 2018

Copyright © Μαλαγκωνιάρη Όλγα , 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων

του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των
απόψεων του

συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Δρ. Ειρήνη Δήμου, καθηγήτρια στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, για τη στήριξη που μου προσέφερε αλλά και για την υπομονή της όλο αυτό το χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης της πτυχιακής μου εργασίας. Επίσης ευχαριστώ πολύ τον Δρ. Μάρκο Κουργιαντάκη, ο οποίος με βοήθησε σε εμπόδια που συνάντησα κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής μου. Τέλος νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που ήταν δίπλα μου στα φοιτητικά μου χρόνια και ιδιαίτερα τον πατέρα μου, ο οποίος και με ενέπνευσε για την επιλογή του θέματος αυτού. Ευχαριστώ πολύ!!!

Περίληψη

Σήμερα, εν καιρό οικονομικής κρίσης η Ελλάδα συνεχίζει να βρίσκεται στην κορυφή της Παγκόσμιας Ναυτιλιακής Βιομηχανίας, αναπτύσσοντας συνεχώς τον στόλο της. Ο ναυτιλιακός κλάδος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομίας και εμπορίας της χώρας μας.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους διοικούνται τα πλοία του Ελληνικού Ναυτιλιακού Στόλου. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να μελετηθεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους πλοιάρχους στα εν λόγω πλοία, αλλά και οι τρόποι με τους οποίους γίνεται η παρακίνηση των πληρωμάτων. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι : α) ποιο είναι το επιθυμητό στυλ ηγεσίας για τα πληρώματα και τους πλοιάρχους β) ποιοι οι καταλληλότεροι τρόποι παρακίνησης και γ) με ποια κίνητρα θα μπορούσε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των πληρωμάτων.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια, σε πλοιάρχους με δειγματοληψία ευκολίας. Συνολικά μοιράστηκαν 53 ερωτηματολόγια την περίοδο Μαΐου – Ιουνίου 2015 και συμπληρώθηκαν επιτυχώς τα 50.

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι:

- Οι ναυτιλιακές εταιρίες φαίνεται να δίνουν στον πλοίαρχο τη δυνατότητα να επιβραβεύσει το πλήρωμά του.
- Σε όλες τις εταιρίες πραγματοποιούνται προγράμματα για την καλύτερη διοίκηση του πλοίου.
- Για την καλύτερη απόδοση του πληρώματος σημαντικό ρόλο παίζουν, το ωράριο εργασίας, η ποιότητα τροφίμων, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η εξασφάλιση σύνταξης Ν.Α.Τ.
- Για τη σωστή παρακίνηση του πληρώματος θα πρέπει να εστιάσουν οι εταιρίες στις καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και στην ανάγκη τους για ασφάλεια.

Summary

Today, in this time of economic crisis, Greece continues to be at the top of the world shipping industry, constantly developing its fleet. The shipping industry constitutes a very important part of the economy of our country. In this thesis, the management style used by the captains at the Greek Maritime Fleet are being examined. The purpose of this research is to study the leadership style followed by the captains, as well as the methods used to motivate their crew. The research questions are as follows: a) what is the desired leadership style for the crews and captains. b) What are the most suitable methods of motivation and c) Which motives could be used to increase the efficacy and efficiency of crews. For the conduction of this research, questionnaires were distributed to and filled out by captains, using convenience sampling methodology. In total, 53 questionnaires were handed out in the May to June period of 2015 and 50 of those were successfully filled out. The main conclusions that arose by this study are as follows:

- Shipping companies seem to afford the captain the capacity to reward his crew.
- In all companies, seminars to improve the captain's administration of the ship take place.
- Important to the crew's efficiency are the following: Work schedule, food quality, medical care and the insurance of a Naval Retirement Fund.
- For the proper motivation of their crews, shipping companies should focus on better living conditions and the need for crew safety.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Ναυτιλία και ναυτιλιακές εταιρίες στην Ελλάδα	6
1.1 Ιστορική εξέλιξη στην Ελληνική ναυτιλία	6
1.2 Η Ελληνική ναυτιλία σήμερα	6
1.3 Το επάγγελμα του πλοιάρχου	8
1.4 Οργανωτική δομή ναυτιλιακής εταιρείας	8
1.4.1 Γενική διεύθυνση (General management):	8
1.4.2 Τμήμα επιχειρήσεων (operations department)	8
1.4.3 Τεχνικό τμήμα (technical department)	8
1.4.4 Τμήμα ναυλώσεων (chartering and brokering department)	8
1.4.5 Τμήμα ποιότητας και ασφάλειας (quality and safety department)	9
1.4.6 Νομικό τμήμα (legal department)	9
1.4.7 Τμήμα ασφαλίσεων (insurance and claims department)	9
1.4.8 Τμήμα προμηθειών (purchasing department)	9
1.4.9 Τμήμα πληρωμάτων (crew management)	9
1.4.10 Τμήμα γραμματείας λογιστηρίου	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Πώς ασκείται η διοίκηση στο πλοίο	10
2.1 Καθήκοντα του πλοιάρχου	11
2.1.1 Πλοίαρχος – δημόσιος λειτουργός	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Λειτουργίες του Μάνατζμεντ	14
3.1 Τα διοικητικά στελέχη (managers), δραστηριότητες της διοίκησης	14
3.2 Ανάλυση των Λειτουργιών της Διοίκησης	15
3.2.1 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων	15
3.2.2 Οργάνωση.	16
3.2.3 Στελέχωση	16
3.2.4 Διεύθυνση Ανθρωπίνου Παράγοντα	16
3.2.5 Έλεγχος	16
3.3 Ηγεσία	16
3.3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	18
Η θεωρία με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη	18
Θεωρία βάση της συμπεριφοράς του ηγέτη	18
Διοικητική σχάρα (Blake, Mouton)	18
Ανάλυση των πέντε σημείων	19

3.4 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ/ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	19
3.4.1 Τεχνικές παρακίνησης	20
Τεχνικές Περιεχομένου	20
Τεχνικές Διαδικασιών	20
3.4.2 Θεωρία του Maslow (Ιεράρχηση Ανθρωπίνων Αναγκών)	20
Φυσιολογικές/Βιολογικές ανάγκες:	21
Ανάγκες Ασφάλειας	22
Κοινωνικές Ανάγκες	22
Ανάγκες Αυτοεκτίμησης	22
Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης	22
3.4.3 Θεωρία του Herzberg (η θεωρία των δύο παραγόντων)	22
Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης:	22
Παράγοντες «κίνητρα»:	22
3.4.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland	23
Ανάγκη για επίτευξη (need for achievement)	23
Ανάγκη για εξουσία/δύναμη (need for power)	23
Ανάγκη για συναδελφικότητα και φιλία (need for affiliation)	24
3.4.5 McGregor Η Θεωρία Χ και Ψ	24
3.4.6 Θεωρίες διαδικασιών	24
Vroom (θεωρία των προσδοκιών)	24
Porter&Lawler	25
3.4.7 Θεωρία του Stacy Adams (θεωρία της ισότητας)	25
3.4.8 Edwin Locke (θεωρία καθορισμού στόχων)	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	27
4.1 Είδη επιστημονικής έρευνας	27
4.2 Σκοπός	27
4.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα – στόχοι της έρευνας	28
4.2.2 Σχεδιασμός της έρευνας	28
4.2.3 Δειγματοληψία – Διεξαγωγή της έρευνας	28
4.2.4 Περιορισμοί έρευνας	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30
5.1 Δημογραφικά στοιχεία	30
5.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τη διοίκηση του πλοίου	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Συμπεράσματα	39
6.1 Προτάσεις & σχόλια	39
Βιβλιογραφία	41
Παράρτημα 1 Λεξικό εργασίας	43

Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι από τα αρχαία χρόνια της ιστορίας, η Ελλάδα διατηρούσε μια στενή σχέση με την θάλασσα. Η Ελλάδα μέσω της θάλασσας έχει διεκδικήσει την ελευθερία της, έχει αναπτύξει τους πολιτισμούς της αλλά και έχει στηρίξει το εμπόριό της. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θα μπορούσε να πει κανείς ότι η σχέση αυτή της Ελλάδας με τη θάλασσα σε συνδυασμό με την γεωγραφική της θέση, της δίνουν ένα πλεονέκτημα όσο αφορά τη ναυτιλία και την συνεχή ανάπτυξή της. Είναι λοιπόν εύκολο να καταλάβει κανείς τον λόγο για τον οποίο η Ελλάδα παρόλο που είναι μία μικρή χώρα πληθυσμιακά αλλά και γεωγραφικά βρίσκεται στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Με πυξίδα λοιπόν την τεκμηριωμένη πρωτιά που έχει η ελληνική ναυτιλία γίνεται μία στοχευμένη έρευνα παρακάτω, εστιάζοντας στην προσφορά του Έλληνα ναυτικού και ιδιαίτερα του πλοιάρχου καθώς η συμβολή του στην αλματώδη αυτή εξέλιξη του εμπορικού στόλου ήταν και θα είναι η λύση για να ξεπεραστούν τα εκάστοτε προβλήματα και οι προκλήσεις προερχόμενες από τις απαιτήσεις των θαλάσσιων μεταφορών. Η ιδιαιτερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και η συνεργασία με άτομα διαφορετικών φυλών είναι ένα επιπρόσθετο στοιχείο που απαιτεί ειδικούς χειρισμούς ώστε το αποτέλεσμα της συνεργασίας να δίνει την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες/ναυλωτές/παραλήπτες του φορτίου. Όλα αυτά φυσικά σε συνδυασμό μιας πολύπλοκης μηχανής εξυπηρέτησης που καλείται να προσαρμοστεί με τις αντίξοες συχνά καιρικές συνθήκες και τις απαιτήσεις τήρησης χρονικών περιορισμών, τοπικών και διεθνών κανονισμών, συνεχών επιθεωρήσεων και συγχρόνως απόλυτο σεβασμό στο περιβάλλον.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με τίτλο «η διοίκηση μέσα στο πλοίο», έχει σκοπό την Έρευνα, (πρωτογενή και δευτερογενή), έτσι ώστε να διαπιστωθεί το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται στα εμπορικά πλοία του Ελληνικού ναυτιλιακού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους πλοιάρχους στα εν λόγω πλοία, αλλά και οι τρόποι με τους οποίους γίνεται η παρακίνηση του πληρώματος.

Στο 1^ο κεφάλαιο που είναι και η εισαγωγή γίνεται μία σύντομη αναφορά στην Ελληνική ναυτιλία, στην ιστορική εξέλιξη αυτής από τα αρχαία χρόνια ως και τον 19^ο αιώνα και στη συνέχεια δίνεται μία εικόνα για την Ελληνική ναυτιλία σήμερα. Αμέσως μετά παρουσιάζεται το επάγγελμα του πλοιάρχου και τέλος η οργανωτική δομή της ναυτιλιακής εταιρείας, η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα (**Γενική διεύθυνση, Τμήμα επιχειρήσεων, Τεχνικό τμήμα, Τμήμα ναυλώσεων, Τμήμα ποιότητας και ασφάλειας, Νομικό τμήμα, Τμήμα ασφαλίσεων, Τμήμα προμηθειών, Τμήμα πληρωμάτων και Τμήμα γραμματείας λογιστηρίου**).

Στο 2^ο κεφάλαιο «Η διοίκηση στο πλοίο», παρουσιάζονται τα καθήκοντα του πλοιάρχου με βάση την ισχύουσα ναυτική νομοθεσία τα οποία είναι: πλοίαρχος – δημόσιος λειτουργός, καθήκοντα ληξιάρχου, συμβολαιογράφου, όπως και τα ανακριτικά & αστυνομικά καθήκοντα του πλοιάρχου.

Στο 3^ο κεφάλαιο «Λειτουργίες του Μάνατζμεντ» δίνονται οι ορισμοί του Μάνατζμεντ και οι έννοιες της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Στη συνέχεια εξηγείται ο διαχωρισμός μεταξύ των υπαλλήλων μέσα σε μία επιχείρηση (διοικητικά στελέχη και εργάτες) και γίνεται μία σύντομη αναφορά στις λειτουργίες της διοίκησης (στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στη στελέχωση, στη διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα – διαπροσωπικοί επηρεασμοί και στον έλεγχο). Έπειτα ακολουθούν τις πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ «ηγέτη» και «διευθυντή». Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι 3 βασικές θεωρίες για το «τί κάνει τον ηγέτη».

Στο τέλος του 3^{ου} κεφαλαίου παρουσιάζονται οι τεχνικές παρακίνησης, (Τεχνικές Περιεχομένου και Τεχνικές Διαδικασιών). Στη συνέχεια αναλύονται κάποιες από τις τεχνικές περιεχομένου (θεωρία του Maslow, θεωρία του Herzberg, McClelland και η θεωρία του Douglas McGregor), όπως και μερικές τεχνικές διαδικασιών (Vroom (θεωρία των προσδοκιών), Porter και Lawler, Stacy Adams (θεωρία ισότητας) και Edwin Locke (θεωρία καθορισμού στόχων)).

Στο κεφάλαιο 4 «Μεθοδολογία έρευνας», αρχικά αναφέρονται τα είδη επιστημονικής έρευνας (πρωτογενής, δευτερογενής, ποσοτική και ποιοτική) και στη συνέχεια παρουσιάζεται ο σκοπός της εργασίας αυτής, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι της.

Το 5^ο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας με τα αντίστοιχα σχεδιαγράμματα τους.

Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και δίνονται κάποιες προτάσεις για την πιο αποτελεσματική διοίκηση του πλοίου.

Κεφάλαιο 1: Ναυτιλία και ναυτιλιακές εταιρίες στην Ελλάδα

1.1. Ιστορική εξέλιξη στην Ελληνική ναυτιλία

Η θέση της Ελλάδας ως το σταυροδρόμι των τριών ηπείρων, το πλήθος των νησιών της αλλά και οι αρχαίοι πολιτισμοί που αναπτύχθηκαν στα παράλια της έπαιξαν σημαντικό ρόλο για την αγάπη και το ενδιαφέρον των Ελλήνων προς τη θάλασσα. Η ανάγκη για εμπορικές συναλλαγές βοήθησε έτσι ώστε να αναπτυχθεί η απαραίτητη τεχνογνωσία, με αποτέλεσμα την εμπορική ναυτιλία στην Ελλάδα σε πολιτισμούς όπως τους Φοίνικες και τους Έλληνες. Έρευνες αποδεικνύουν την ύπαρξη ναυτιλίας και μεταφοράς αγαθών για εμπορικούς λόγους από το 7500 Π.Χ. Με τα πλοία εκείνης της εποχής επιτυγχάνονταν οι μεταφορές ξυλείας και σιτηρών στην Ευρώπη από τον Εύξεινο Πόντο. Αργότερα μετά τον 15^ο αιώνα και μέχρι και τις αρχές του 19^{ου} υπήρξε μία νέα εποχή στον χώρο της ναυτιλίας με την χρησιμοποίηση του ατμού στην πρόωση των πλοίων. Σε αυτή τη περίοδο οι μεταφορές των εμπορευμάτων αλλά και των προσώπων γίνονταν σε παγκόσμια κλίμακα έχοντας και ως αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση της διεθνούς οικονομίας.

1.2. Η Ελληνική ναυτιλία σήμερα

Παρά τη κατάσταση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα η χώρα μας κατέχει ηγετική θέση στη παγκόσμια ναυτιλία το 2015. Μελέτη που έγινε τον Φεβρουάριο του τρέχοντος έτους για την ναυτιλία tramp (European Community Shipowners Associations (ECSA) A1.9 World Fleet by Owner Country, σελίδα 44), κατατάσσει την Ελλάδα στην κορυφή με 5.057 πλοία ολικής χωρητικότητας 181,7 εκατ.gt, επίσης επιπλέον 522 πλοία 30εκατ.gt ή το 16,5% του υφιστάμενου στόλου είναι υπό ναυπήγηση. Στην δεύτερη θέση βρίσκεται η Ιαπωνία με 8.568 πλοία ολικής χωρητικότητας 161,8εκατ.gt, ενώ έχει υπό ναυπήγηση 318 πλοία 17,1gt. Στην Τρίτη θέση βρίσκεται η Κίνα με 6.540 πλοία ολικής χωρητικότητας 119,8 εκατ.gt με επιπλέον 634 πλοία 31,9εκατ.gt. στη συνέχεια ακολουθούν η Γερμανία και οι Η.Π.Α. στην 4^η και 5^η θέση αντίστοιχα.

Από την παραπάνω μελέτη παρατηρείται ότι αν και η Ελλάδα βρίσκεται στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλίας διαθέτει τα λιγότερα σε αριθμό πλοία. Αυτό οφείλεται στο ότι οι Έλληνες εφοπλιστές αποσύρουν τα παλιά και μικρά σε χωρητικότητα πλοία και τα αντικαθιστούν με καινούρια, μεγαλύτερης χωρητικότητας. Έτσι παρόλο που η Ελλάδα βρίσκεται σε οικονομική ύφεση έχει καταφέρει να διατηρήσει την πρώτη θέση στην παγκόσμια ναυτιλία.

Πίνακας 1. παγκόσμια εμπορική ναυτιλία

Country or territory	Number of vessels			Dead-weight tonnage				
	National flag	Foreign flag	Total	National flag	Foreign flag	Total	Foreign flag as percentage of total	Total as percentage of world
	1 Greece	728	3 408	4 136	64 704 141	228 383 091	293 087 231	77.92
2 Japan	835	3 134	3 969	28 774 119	200 206 090	228 980 209	87.43	12.78
3 China	3 045	1 915	4 960	74 106 227	84 778 140	158 884 367	53.26	8.97
4 Germany	240	3 121	3 361	11 315 790	107 865 615	119 181 405	90.51	6.65
5 Singapore	1 499	1 054	2 553	61 763 603	33 548 770	95 312 373	35.20	5.32
6 Hong Kong (China)	854	594	1 448	67 522 162	19 853 100	87 375 262	22.72	4.88
7 Republic of Korea	795	839	1 634	16 107 565	62 726 629	78 834 194	79.57	4.40
8 United States	782	1 213	1 995	8 155 717	52 123 421	60 279 138	86.47	3.36
9 United Kingdom	322	997	1 329	5 247 009	46 194 091	51 441 100	89.80	2.87
10 Bermuda	14	404	418	503 077	47 960 084	48 463 161	98.96	2.70
11 Norway	858	996	1 854	17 576 954	30 610 893	48 187 847	63.52	2.69
Taiwan Province of China	122	776	898	5 094 232	41 047 112	46 141 345	88.96	2.58
12 Denmark	398	562	960	16 079 319	22 235 206	38 314 525	58.03	2.14
14 Monaco	-	320	320	-	29 892 471	29 892 471	100.00	1.67
15 Turkey	562	978	1 540	8 311 987	19 639 445	27 951 433	70.26	1.56
16 Italy	575	227	802	15 427 422	7 311 946	22 739 369	32.16	1.27
17 Belgium	93	156	249	7 522 451	14 575 301	22 097 752	65.96	1.23
18 India	815	132	947	15 699 868	5 977 855	21 677 723	27.58	1.21
19 Switzerland	47	320	367	1 523 873	18 966 258	20 490 131	92.56	1.14
20 Russian Federation	1 325	355	1 680	6 727 958	11 415 747	18 143 705	62.92	1.01
Islamic Republic of Iran	168	65	233	4 051 601	13 786 700	17 838 301	77.29	1.00
22 Netherlands	771	458	1 229	6 682 312	10 758 780	17 441 092	61.69	0.97
23 Indonesia	1 607	105	1 712	15 141 943	2 145 145	17 287 088	12.41	0.96
24 Malaysia	466	155	621	8 450 122	8 341 174	16 791 296	49.68	0.94
25 Brazil	236	151	387	3 695 541	12 087 869	15 783 410	76.59	0.88
United Arab Emirates	103	712	815	483 733	15 006 924	15 490 657	96.88	0.86
27 Saudi Arabia	100	146	246	2 905 434	11 084 021	13 989 455	79.23	0.78
28 France	179	283	462	3 484 683	8 707 221	12 191 904	71.42	0.68
29 Canada	208	154	362	2 582 779	7 283 792	9 866 571	73.82	0.55
30 Kuwait	43	37	80	5 318 686	3 902 986	9 221 672	42.32	0.51
31 Cyprus	128	144	272	3 332 921	5 717 105	9 050 026	63.17	0.51
32 Viet Nam	797	99	896	6 791 347	1 507 502	8 298 849	18.17	0.46
33 Oman	6	33	39	5 850	7 104 727	7 110 577	99.92	0.40
34 Thailand	327	62	389	5 066 934	1 659 327	6 726 261	24.67	0.38
35 Qatar	53	77	130	768 614	5 829 361	6 597 975	88.35	0.37
Total of top 35 shipowning countries	19 111	24 182	43 293	500 925 974	1 200 213 898	1 701 139 872	70.55	94.95
All others	2 727	2 495	5 222	30 447 669	51 631 975	82 079 644	59.70	4.58
Total with known country of ownership	21 838	26 677	48 515	531 373 643	1 251 845 873	1 783 219 516	70.20	99.53
Others of unknown country of ownership	-	-	708	-	-	8 364 884	-	0.47
World total	-	-	49 223	-	-	1 791 584 400	-	100.00

Source: UNCTAD secretariat calculations, based on data from Clarksons Research.

Note: Propelled seagoing merchant vessels of 1,000 gross tons and above, as at 1 January, ranked by dwt.

Πηγή: UNCTAD, (2016)

Ο παραπάνω πίνακας επιβεβαιώνει την πρωτιά της Ελλάδας στην παγκόσμια εμπορική ναυτιλία. Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα στις πρώτες 35 χώρες με τον μεγαλύτερο στόλο. Στις στήλες του πίνακα φαίνονται αρχικά το πλήθος των πλοίων με την εγχώρια σημαία και το πλήθος των πλοίων που ανήκουν στη χώρα αλλά με ξένη σημαία. Οι επόμενες στήλες δείχνουν τη μεταφορική ικανότητα (χωρητικότητα) των πλοίων, πάλι σε εγχώρια και ξένη σημαία. Όπως παρατηρείται αριθμητικά δεν είναι ο Ελληνικός στόλος ο μεγαλύτερος, αλλά έρχεται πρώτος λόγω των σύγχρονων πλοίων που διαθέτουν μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα.

1.3. Το επάγγελμα του πλοιάρχου

(Η λέξη πλοίαρχος είναι μία σύνθετη λέξη : πλοίαρχος = πλοίον + άρχω που σημαίνει είμαι αρχηγός , ηγεμονεύω.)

Τα παλαιότερα χρόνια ο πλοίαρχος ήταν και εκείνος που του ανήκε το πλοίο/καράβι. Η λέξη καραβοκύρης συνδύαζε το σημερινό επάγγελμα του πλοιάρχου με την εξουσία του πάνω στο πλοίο και συγκεκριμένα στο πλήρωμά του και όχι ως κύριο του πλοίου με την έννοια του νόμιμου.

Σήμερα ο πλοίαρχος με ένα σύντομο ορισμό που δίνεται από το κώδικα ιδιωτικού ναυτικού δικαίου (Κ.Ι.Ν.Δ) : είναι ο επικεφαλής του πληρώματος πλοίου. Είναι ο κυβερνήτης και ο διοικητής του πλοίου, επί κεφαλής της ιεραρχίας του πληρώματος με εξουσία σε κάθε πρόσωπο που επιβαίνει στο πλοίο και υπογράφει τις σχετικές συμβάσεις ναυτολόγησης του πληρώματος. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την ευταξία στο πλοίο. Προσλαμβάνεται με σύμβαση εργασίας που εγγράφεται στο νηολόγιο του πλοίου. Ο πλοίαρχος οφείλει να κυβερνά αυτοπροσώπως το πλοίο στις επικίνδυνες περιοχές, να τηρεί τα ναυτιλιακά έγγραφα (π.χ. έγγραφα εθνικότητας, ναυτολόγιο και ημερολόγια). Οι Πλοίαρχοι υπηρετούν τόσο στο Πολεμικό όσο και στο Εμπορικό

1.4 Οργανωτική δομή ναυτιλιακής εταιρείας

Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας αλλά και την επιλογή της συνεργασίας της με διάφορους εξωτερικούς συνεργάτες κάθε ναυτιλιακή εταιρεία διαφέρει στον αριθμό τμημάτων που περιλαμβάνει αλλά και στον αριθμό των εργαζομένων που την στελεχώνουν. Επί τω πλείστων μια ναυτιλιακή εταιρεία κατέχει τα παρακάτω τμήματα:

1.4.1 Γενική διεύθυνση (General management): Από εκεί προέρχονται οι στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας και δίνονται οι κατευθύνσεις. Το τμήμα αυτό συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας και αποφασίζει για τις σχέσεις της με το ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ.). Πολλές φορές έχει ως επικεφαλής τον ίδιο τον πλοιοκτήτη, διαφορετικά έχει κάποιο ικανό και έμπειρο στέλεχος.

1.4.2 Τμήμα επιχειρήσεων (Operations Department): Από αυτό το τμήμα γίνεται η παρακολούθηση των πλοίων συνήθως από ένα έμπειρο στέλεχος ή πλοίαρχο. Κύρια ασχολία του τμήματος αυτού είναι η επίβλεψη με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους ναυλωτές.

1.4.3 Τεχνικό τμήμα (Technical Department): είναι υπεύθυνο για τη σωστή λειτουργία των πλοίων και για τη συντήρησή τους έτσι ώστε να είναι πάντα έτοιμα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εταιρείας. Επίσης το τεχνικό τμήμα έχει τον πρώτο λόγο στις ναυπηγήσεις και στις επισκευές για τα πλοία της εταιρείας. Επικεφαλής του τμήματος αυτού συνήθως είναι ένας πρώτος μηχανικός ή κάποιος έμπειρος ναυπηγός. Τα υπόλοιπα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα είναι επίσης ναυπηγοί, τεχνικοί και μηχανικοί.

1.4.4 Τμήμα ναυλώσεων (chartering and brokering Department): Η ασχολία αυτού του τμήματος είναι η αναζήτηση ναύλων από τη διεθνή ναυλαγορά. Πολλές εταιρίες συνεργάζονται με γραφεία τα οποία ονομάζονται «ναυλομεσιτικά γραφεία» και ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις των πλοίων διάφορων εταιρειών.

1.4.5 Τμήμα ποιότητας και ασφάλειας (Quality and safety Department): το τμήμα αυτό στελεχώνεται συνήθως από έμπειρους πλοiάρχους ή πρώτους μηχανικούς. Ασχολείται με τη τήρηση των κανόνων ποιότητας και τις διαδικασίες που ορίζονται στον διεθνή κώδικα ασφαλούς διαχείρισης (ISM CODE) του διεθνούς ναυτιλιακού οργανισμού (IMO).

1.4.6 Νομικό τμήμα (Legal Department) : απαρτίζεται από στελέχη εξειδικευμένα στο ναυτικό δίκαιο (δικηγόρους). Τέτοια τμήματα συνήθως έχουν οι πολύ μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες.

1.4.7 Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and Claims Department) : το τμήμα αυτό ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη όλων των πλοίων της εταιρείας αλλά και των επιβαινόντων σε αυτά. Στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους στο ναυτικό δίκαιο, στις ναυτασφαλίσεις και από πλοiάρχους.

1.4.8 Τμήμα προμηθειών (purchasing Department) : είναι υπεύθυνο για τον εφοδιασμό των πλοίων όσο αφορά τρόφιμα, αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται από έμπειρους πλοiάρχους ή μηχανικούς και ειδικούς στις ναυτικές προμήθειες.

1.4.9 Τμήμα πληρωμάτων (crew management) : Έχει ως επικεφαλής τον Αρχικαπετάνιο της εταιρείας και είναι το τμήμα από το οποίο επιλέγονται οι ναυτικοί οι οποίοι θα επανδρώσουν τα πλοία της εταιρείας.

1.4.10 Τμήμα γραμματείας λογιστηρίου: Το τμήμα αυτό στελεχώνεται από έμπειρους λογιστές (συνήθως παλιούς στην εταιρεία) και έχει ως κύριες ασχολίες : α) την επικοινωνία της εταιρείας με τα πλοία της αλλά και τους υπόλοιπους οργανισμούς και εταιρείες που συνεργάζεται. β) Συγκεκριμένα το λογιστήριο ασχολείται με το οικονομικό κομμάτι όσο αφορά στα πλοία (συμπεριλαμβανομένου και του πληρώματος τους), τα γραφεία και την εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Πώς ασκείται διοίκηση στο πλοίο

Η διοίκηση μέσα στο πλοίο καθίσταται από μόνη της δύσκολη εφόσον ασκείται εξουσία από δύο «μέρη». Αναγκαστικά λαμβάνονται αποφάσεις και δίνονται εντολές από α) το γραφείο και β) μέσα από το πλοίο. Το πλοίο μέσα σε μία ναυτιλιακή εταιρεία βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο της οργανωτικής της δομής, με την έννοια ότι σε αυτό βρίσκονται οι εργάτες και τα τελευταία στελέχη της διοικητικής πυραμίδας. Παρόλα αυτά το πλοίο δε θεωρείται απλά ως μια παραγωγική μονάδα και δίνεται μεγάλη προσοχή στον τρόπο διοίκησης του εσωτερικά ,δίνοντας στους ναυτικούς ανάλογα με τη θέση τους την εξουσία αλλά και την ευθύνη που τη συνοδεύει για πρωτοβουλίες, σχετικά με διάφορα θέματα που μπορεί να προκύψουν στο πλοίο. Αυτό συμβαίνει λόγω της απόστασης της «παραγωγικής μονάδας» από τα «γραφεία της διοίκησης» αλλά και της συχνής διακοπής η δύσκολης επικοινωνίας μεταξύ αυτών των δύο. Σχετικά με το προηγούμενο, τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει καταστήσει ευκολότερη την επικοινωνία μεταξύ πλοίου-γραφείου γιατί μεταφέρεται γρηγορότερα η κάθε πληροφορία και γίνεται συχνότερα ενημέρωση για όλα τα θέματα. Τέλος είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχει τμήμα του εμπορικού δικαίου που ασχολείται με το ναυτικό δίκαιο και ρυθμίζει τους κανόνες οριοθετώντας τα δικαιώματα, τις απαιτήσεις αλλά και τις αρμοδιότητες του πληρώματος (πλοίαρχου και ναυτών).

Το πλήρωμα του πλοίου διαιρείται με βάση δύο κατηγορίες. (λειτουργικός και ιεραρχικός διαχωρισμός). (ΓΕΩΡΓΟΥΛΗΣ & ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΥ, 2011).

Λειτουργικός : Γίνεται με βάση το είδος των καθηκόντων και τον τόπο στον οποίο πρέπει να εκτελεστούν. Είναι μία οριζόντια διαίρεση μεταξύ του πληρώματος της γέφυρας/κατάστρωμα – μηχανοστασίου.

Ιεραρχικός : Γίνεται με βάση τον βαθμό, την εξουσία και τα καθήκοντα του πληρώματος και είναι ένας κάθετος διαχωρισμός στον οποίο διακρίνονται 3 στρώματα (πλοίαρχος, αξιωματικοί και κατώτερο πλήρωμα)

Με το συνδυασμό των δύο παραπάνω διαιρέσεων του πληρώματος και του ISM Code (International safety management code) γίνεται η διανομή των καθηκόντων στο πλήρωμα του πλοίου. Κάτι τέτοιο διευκολύνει τους εργαζομένους (πλήρωμα) έτσι ώστε να μην υπάρχει σύγχυση για τα καθήκοντα τους αλλά να είναι ξεκάθαρο για το τι είναι υπεύθυνο το κάθε ένα άτομο.

ISM Code (International safety management code): Διεθνής θαλάσσιος κώδικας διαχείρισης της ασφάλειας.

Η σύνθεση στα πλοία έχει ως εξής : 1) πλοίαρχος, 2) υποπλοίαρχος, 3) ανθυποπλοίαρχος (2-3 άτομα σε κάθε πλοίο) 4) δόκιμος πλοίαρχος 5) πρώτος μηχανικός 6) δεύτερος μηχανικός 7) τρίτος μηχανικός (δύο άτομα) 8) δόκιμος μηχανής 9) ηλεκτρολόγος 10) ναύκληρος (λοστρόμος) 11) αντλιορός(σε δεξαμενόπλοια μόνο) 12) ναύτης (2-3 άτομα) 13) ναυτοπαις (2-3 άτομα) 14) λιπαντής (2ατομα) 15) καθαριστής 16) θαλαμηπόλος/μάγειρας 17) βοηθός μαγείρου 18) βοηθός θαλαμηπόλου.

Όπως έχει προαναφερθεί στο πλοίο ασκείται διοίκηση από δύο μέρη, εξωτερικά από το γραφείο και εσωτερικά από τον πλοίαρχο. Η επικοινωνία αυτών είναι πολύ συχνή έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ενημέρωση για οποιαδήποτε ενέργεια γίνεται (τυπικές αναφορές), τυχόν πρόβλημα μέσα στο πλοίο ή για όποια ανάγκη προκύψει σχετικά με ναυτιλιακά εφόδια ή ανταλλακτικά.

Γενικά η διοίκηση στον χώρο του πλοίου είναι ιδιαίτερα δύσκολη εφόσον **το προσωπικό στο οποίο απευθύνεται (πλήρωμα), είναι ανομοιογενές** όσο αφορά στην εθνικότητα, στις συνήθειες, στις αξίες, στη μόρφωση, στην κουλτούρα κλπ. Επίσης σημαντικό είναι το ότι το πλήρωμα εργάζεται κάτω από δύσκολες **συνθήκες απομόνωσης** αφού το επιβάλλει ο χώρος εργασίας τους (πλοίο).

Όσο αφορά το πρώτο (**ανομοιογενές πλήρωμα**), ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι προφανώς οικονομικός. Για παράδειγμα οι περισσότερες ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες ναυτολογούν τους ανώτερους αξιωματικούς Έλληνες , (πλοίαρχους, υποπλοίαρχους, ά μηχανικούς και β μηχανικούς) μερικές φορές και ανθυποπλοίαρχους, ενώ στα κατώτερα επίπεδα προσλαμβάνουν Φιλιππινέζους, Βούλγαρους, Ινδούς ή άλλης εθνικότητας πλήρωμα οι οποίοι κοστίζουν πολύ λιγότερο από τους Έλληνες (φθηνότερο εργατικό δυναμικό). Άλλοι λόγοι για τους οποίους δεν αντικαθίστανται οι Έλληνες αξιωματικοί παρά τη μεγαλύτερη αμοιβή τους είναι η **εμπιστοσύνη των ναυτιλιακών εταιρειών προς αυτούς** (όσο αφορά στην εμπειρία και την ελληνική παιδεία), η **καλύτερη επικοινωνία** λόγο γλώσσας, κουλτούρας κλπ. ή και **ιδεολογίας του Έλληνα εφοπλιστή**.

Είναι επίσης χρήσιμο να τονιστεί το **περιβάλλον** στο οποίο εργάζονται οι ναυτικοί όσο αφορά στις **συνθήκες απομόνωσης**. Ο άνθρωπος είναι ένα κοινωνικό ον από τη φύση του και είναι δύσκολο έως και καταστροφικό για την ψυχική του υγεία να μην επικοινωνεί με άλλους για το μεγάλο χρονικό διάστημα το οποίο ταξιδεύει. Τα φορτηγά πλοία (στα οποία εστιάζεται αυτή η εργασία) επανδρώνονται με 25-30 άτομα το πολύ. Είναι λοιπόν πολύ λίγα τα πρόσωπα με τα οποία μπορεί να επικοινωνήσει το κάθε μέλος του πληρώματος λαμβάνοντας υπόψη και το θέμα που έχει τεθεί, με την ανομοιογένεια μεταξύ αυτών. Ευτυχώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια έχει δώσει πολλές λύσεις σε αυτό το επάγγελμα, αντικαθιστώντας τις παλιές μεθόδους επικοινωνίας (πχ γράμματα), με τη χρήση **δορυφορικού τηλεφώνου**, και τη χρήση **ίντερνετ** (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, πρόσβαση σε ιστοσελίδες για ενημέρωση, επικοινωνία με αγαπημένα πρόσωπα).

2.1 Καθήκοντα του πλοίαρχου

Ο πλοίαρχος με βάση την ισχύουσα ναυτική νομοθεσία είναι ο κυβερνήτης και διοικητής του πλοίου και έχει εξουσία σε όλους όσους επιβαίνουν σε αυτό. Πρέπει να ασκεί καλή διοίκηση στο πλοίο, να μεριμνά για την ασφάλειά αυτού, του φορτίου του και των επιβαίνοντων.

Είναι υπεύθυνος: (Λυκούδη,Π.2005):

- Απέναντι στο **κράτος** για την ακριβή εφαρμογή των νόμων
- Απέναντι στον **πλοιοκτήτη και κάθε ενδιαφερόμενο** , για οποιαδήποτε ενέργεια γίνεται στο πλοίο και μπορεί να επηρεάσει τα συμφέροντά τους.
- Έχει επίσης την υποχρέωση απέναντι στους **αξιωματικούς** του να φροντίζει για τη **βελτίωση της κατάρτισής τους**. Όσο αφορά την **εκπαίδευση του πληρώματος** οφείλει να εξασκείται το πλήρωμα σε τακτά διαστήματα με γυμνάσια διαρροής, πυρκαγιάς, καθαιρέσεως λέμβων και εγκαταλείψεως του πλοίου. Για τη συγκεκριμένη διαδικασία υπάρχει το **βιβλίο γυμνασίων και επιθεωρήσεων** του πλοίου στο οποίο θα πρέπει να καταγραφούν σε αυτό οι σχετικές εγγραφές.
- Για την **πειθαρχία του πληρώματος** ο πλοίαρχος θα πρέπει να λαμβάνει άμεσα μέτρα για την αποκατάσταση της τάξεως. Αυτό γίνεται ασκώντας πειθαρχική εξουσία, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

- Για την αντιμετώπιση των εκτάκτων αναγκών. Ορίζει ο ίδιος την πορεία του πλοίου και τηρεί το βιβλίο διαταγών γέφυρας που καταχωρεί την πορεία που έχει οριστεί. Πρέπει να κυβερνά ο ίδιος το πλοίο κατά την είσοδο και έξοδο από λιμάνια, διώρυγες, δίαυλους και γενικά στα επικίνδυνα σημεία και όπου πιστεύει εκείνος ότι είναι αναγκαίο. Επίσης πρέπει να φροντίζει εκ των προτέρων για την καλή κατάσταση και την ικανοποιητική λειτουργία των μέσων για την ασφάλεια του πλοίου, καθώς και την εκπαίδευση του πληρώματος (μέσω γυμνασίων), έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένοι για τέτοιες καταστάσεις. Ο πλοίαρχος εγκαταλείπει τελευταίος το πλοίο και σώζει αν είναι εφικτό το ημερολόγιο, τα χρήματα και τα πολυτιμότερα πράγματα.

2.1.1 Πλοίαρχος – δημόσιος λειτουργός

Ο λόγος για τον οποίο ο πλοίαρχος αναλαμβάνει καθήκοντα δημοσίου χαρακτήρα είναι επειδή πολλές φορές το πλοίο ταξιδεύει εκτός Ελληνικών υδάτων οπότε δε θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν αυτές οι ενέργειες από τους αρμόδιους φορείς. Ο πλοίαρχος θα πρέπει να είναι προσεκτικός αφού αν παραβεί τις δικαιοδοσίες που μπορεί να ασκήσει νόμιμα ή παραλείψει κάποιες από αυτές έχει ποινικές και αστικές κυρώσεις. Οι τρεις κατηγορίες των καθηκόντων αυτών είναι οι εξής: τα **ληξιαρχικά**, τα **συμβολαιογραφικά** και τα **ανακριτικά-αστυνομικά**.

Καθήκοντα ληξιάρχου: Ο πλοίαρχος θα ασκήσει τα καθήκοντα αυτά σε περίπτωση τοκετού (**ληξιαρχική πράξη γέννησης**) και θανάτου (**ληξιαρχική πράξη θανάτου**). Αν παραλείψει ο πλοίαρχος κάποια ληξιαρχική πράξη, φυλακίζεται μέχρι και 6 μήνες. Επίσης θα πρέπει να καταγραφεί και στο ημερολόγιο του πλοίου και να δοθεί λεπτομερής περιγραφή των συνθηκών στις οποίες έγινε το περιστατικό.

Καθήκοντα συμβολαιογράφου: Ο πλοίαρχος μπορεί να ασκήσει καθήκοντα συμβολαιογράφου για τη **σύνταξη διαθήκης** όπως ορίζεται από τον κώδικα δημοσίου ναυτικού δικαίου. Αυτό γίνεται στη περίπτωση που το πλοίο βρίσκεται ακόμα εν πλω και κάποιος επιβάτης επιθυμεί να συντάξει διαθήκη. Σε μία τέτοια περίπτωση ο πλοίαρχος μπροστά σε 2 μάρτυρες συντάσσει τη διαθήκη όπως του την υπαγορεύει ο διαθέτης. Αυτή η διαθήκη ονομάζεται «δημόσια έκτακτη διαθήκη» και ισχύει για τρεις μήνες εκτός αν ο διαθέτης πεθάνει, οπότε είναι οριστική. Αν ζητηθεί από τον πλοίαρχο να συντάξει διαθήκη και εκείνος αρνηθεί υπέχει ποινική και πειθαρχική ευθύνη. Επίσης ο πλοίαρχος μπορεί να συντάξει **έκθεση απογραφής** των πραγμάτων ατόμου του πληρώματος σε περίπτωση θανάτου ή εξαφανίσεως. Τα πράγματα αυτά παραδίνονται στο πρώτο λιμάνι στη λιμενική ή προξενική αρχή που θα φτάσει το πλοίο μαζί με αντίγραφο της έκθεσης απογραφής.

Τα ανακριτικά και αστυνομικά καθήκοντα του πλοίαρχου: Κατά την **ανάκριση** ο πλοίαρχος αναθέτει σε ένα αξιωματικό τη θέση του γραμματέα. Αν κάποιος διαπράξει έγκλημα πχ. (φόνος, βιασμό), γίνεται προφυλάκιση με εντολή του πλοίαρχου και σχετική εγγραφή στο ημερολόγιο του πλοίου. Τα **αστυνομικά καθήκοντα** του πλοίαρχου είναι για την τήρηση της τάξης, της πειθαρχίας, της υγιεινής και της ασφάλειας το πλοίου, όλων των επιβαινόντων και του φορτίου του. Ο πλοίαρχος μπορεί να ασκήσει αστυνομική εξουσία προς οποιονδήποτε επιβαίνοντα του πλοίου και όχι μόνο στα μέλη του πληρώματος. Τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν είναι **προληπτικά ή κατασταλτικά**. Με τα **προληπτικά** μέτρα επιτυγχάνεται η αποτροπή των κινδύνων όσο αφορά την ασφάλεια των επιβαινόντων και του φορτίου του πλοίου πχ (απαγόρευση οινοπνευματωδών ποτών στο πλήρωμα). Τα **κατασταλτικά** μέτρα λαμβάνονται σε περιπτώσεις παράνομων πράξεων και τέτοια μέτρα μπορεί να είναι η κατάσταση λαθραίων πραγμάτων ή ο περιορισμός του υπαίτιου της παράνομης πράξης. Επίσης δίνεται **δικαίωμα επιβολής προστίμου** από τον πλοίαρχο σε μέλη του πληρώματος αφού γίνει η σχετική εγγραφή του παραβάτη στο ποινολόγιο του

πλοίου. Σχετικά με τη τιμή του προστίμου, δε θα πρέπει να ξεπερνά το ένα πέμπτο του μισθού του εργαζομένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί κατά καιρούς για το μάνατζμεντ από διάφορους ερευνητές και επιστήμονες. Συγκρίνοντάς τους ορισμούς αυτούς μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η έννοια του μάνατζμεντ διαφέρει ανάλογα τη σκοπιά που τη βλέπει ο κάθε ερευνητής. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι με το πέρασμα των χρόνων οι ορισμοί που έχουν δοθεί για το μάνατζμεντ έχουν μετατοπιστεί ως προς κάποιες κατευθύνσεις. Ένας πρόσφατος ορισμός που έχει δοθεί από την Αμερικάνικη Ένωση Μάνατζμεντ (American Management Association) είναι ο εξής: **“είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν”** (Μπουραντάς,2002). Κοινά σημεία στους σύγχρονους αυτούς ορισμούς είναι :

- ✓ Η έμφαση που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ,των ομάδων και των επιμέρους στόχων αυτών.
- ✓ Η έμφαση που δίνεται για την επίτευξη των στόχων.
- ✓ Λιγότερη σημασία που δίνεται στις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν.
- ✓ Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων η ομάδων θα πρέπει να ενσωματώνονται στους στόχους που έχουν τεθεί από τους μάνατζερ.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ομαδικό κλίμα το οποίο είναι ευχάριστο για τα μέλη να το ακολουθήσουν, φτάνοντας τους στόχους πιο **αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά**. Η **αποδοτικότητα** στο μάνατζμεντ έχει να κάνει με την σχέση, μεταξύ των πόρων που χρησιμοποιούνται και του αποτελέσματος που προκύπτει από αυτά. Πιο απλά είναι μία σχέση εισροών και εκροών σε ένα σύστημα. Άρα με μία δεδομένη ποσότητα εκροής όσο λιγότερες εισροές χρησιμοποιηθούν, τόσο πιο αποδοτικό θα είναι το σύστημα. Αντίθετα η **αποτελεσματικότητα** έχει να κάνει με το αν τελικά οι στόχοι ήρθαν εις πέρας. (Μπουραντάς,2002).

3.1 Τα διοικητικά στελέχη (managers), δραστηριότητες της διοίκησης

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μέσα σε μία επιχείρηση υπάρχουν δύο κατηγορίες εργαζομένων τα διοικητικά στελέχη και οι εργάτες ή υπάλληλοι. Τα **διοικητικά στελέχη** ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχουν είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη των υφισταμένων τους (διοικητικά στελέχη ή εργάτες). Τα επίπεδα στη διοικητική ιεραρχία λειτουργούν σα μια πυραμίδα στην οποία: κορυφή είναι ο **γενικός διευθυντής** που έχει ως υφισταμένους τους **γενικούς διευθυντές** της επιχείρησης, στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι **προϊστάμενοι** και τέλος οι **επόπτες**. Μετά το τελευταίο στάδιο της διοικητικής πυραμίδας είναι **οι εργάτες ή υπάλληλοι** οι οποίοι δεν αποτελούν μέρος αυτής, επειδή απλά δέχονται εντολές και τις εκτελούν χωρίς να έχουν κάποιον για τον οποίο να είναι υπεύθυνοι (υφιστάμενο). Φυσικά ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και το είδος αυτής διαμορφώνεται και το ύψος ή το πλάτος της διοικητικής της πυραμίδας. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία έχει πέντε διευθυντές (5 τμήματα) θα έχει πιο πλατιά διοικητική πυραμίδα από μία η οποία έχει δύο διευθυντές (2 τμήματα), επίσης μία επιχείρηση η οποία διαθέτει περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας, είναι πιο ψηλή από κάποια που δε τα διαθέτει.



Σχήμα 1. Διοικητική πυραμίδα

Η δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους χαρακτηρίζεται ως: **πολύπλοκη** (αφού χρειάζεται συντονισμός, εναρμονισμός και καθοδήγηση των παραγωγικών συντελεστών για την επίτευξη των στόχων) και **αδιαίρετη** (επειδή θα πρέπει να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει συγχρόνως τους παραγωγικούς συντελεστές. Αυτό έκανε διάφορους μελετητές να ενδιαφερθούν έτσι ώστε να διαχωρίσουν σε υποκατηγορίες τη δραστηριότητα της διοίκησης, κάνοντας ευκολότερη την ανάλυση και κατηγοριοποίηση των προβλημάτων. Η υποδιαίρεση των δραστηριοτήτων της διοίκησης διαφέρει ανάλογα τους συγγραφείς και τους μελετητές (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) όμως το πιο δημοφιλές σύγγραμμά των **Koontz & Wehrich** κατατάσσει τις δραστηριότητες ως εξής:

- στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων,
- στην οργάνωση,
- στη στελέχωση,
- στη διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα – διαπροσωπικοί επηρεασμοί και
- στον έλεγχο.

3.2 Σύνομη Αναφορά στις Λειτουργίες της Διοίκησης

3.2.1 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων. Είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, και το σχέδιο με το οποίο θα δράσει η επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Διατύπωση προτάσεων για την μελλοντική επιχειρησιακή δράση, με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες της επιχείρησης και υπολογίζοντάς την δυνατότητα επηρεασμού του περιβάλλοντος προς την επιχείρηση.
- Γίνεται ο καθορισμός των στόχων και των προβλημάτων της επιχείρησης
- Έπειτα γίνεται καθορισμός και ανάλυση των πιθανών εναλλακτικών λύσεων
- Και ακολουθεί η επιλογή της βέλτιστης λύσης.
- Στο τέλος θα ξεκινήσει το σχέδιο δράσης, με το οποίο θα γίνει η υλοποίηση των αποφάσεων. Έτσι οι στόχοι θα χωριστούν σε

μικρότερους υποστόχους για την καλύτερη/ευκολότερη διαχείρισή τους ανάλογα με τα τμήματα.

3.2.2 Οργάνωση.

Είναι η διαδικασία με την οποία τα διοικητικά στελέχη μεριμνούν για

- Τον συντονισμό των ενεργειών των εργαζομένων,
- Την κατανομή των εργασιών αυτών, και
- Τον καθορισμό της διαμόρφωσης της εξουσίας, διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

3.2.3 Στελέχωση. Είναι η διαδικασία εξασφάλισης για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, για την εκπαίδευσή και την ενεργοποίησή του. Η δημιουργία του καλού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση είναι μέρος αυτής της δραστηριότητας, ώστε να είναι ικανοποιημένο το προσωπικό.

3.2.4 Διεύθυνση Ανθρωπίνου Παράγοντα. Ενέργειες των διοικητικών στελεχών όπως: παρακίνηση των εργαζομένων, βοήθεια στην κατανόηση των ρόλων τους μέσα στο σχέδιο δράσης, επικοινωνία με τους υφισταμένους για ενημερώσεις ή τυχόν προβλήματα, κατατάσσονται στη λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Παράγοντα.

3.2.5 Έλεγχος. Είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ όπου τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν τα αποτελέσματα των εργασιών των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Αυτή η αξιολόγηση γίνεται για να ελεγχθεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι επιχειρησιακοί στόχοι με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί από την αρχή. Με απλά λόγια είναι η διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω, ένα επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να συντονίζει, να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει, να οργανώνει και να ελέγχει τους υφισταμένους του, έτσι ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί, με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Στην ερώτηση όμως << ένα διοικητικό στέλεχος είναι ηγέτης;>> είναι κάπως δύσκολο να απαντήσει κανείς εφόσον υπάρχει μία τάση σύγχυσης μεταξύ **διοικητικού στελέχους (διευθυντή) και ηγέτη.**

3.3 Ηγεσία

Ορισμός της ηγεσίας (Τζωρτζάκης & τζωρτζάκη,2007,σελ.291): “είναι η ικανότητα, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των άλλων ανθρώπων προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.”

Κάποιες από τις πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ «ηγέτη» και «διευθυντή» δίνονται συνοπτικά από τον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα
Ελέγχει	εμπνέει
Διατηρεί	αναπτύσσει
Χρησιμοποιεί τη δύναμη θέσης του για να επιβληθεί	χρησιμοποιεί τη προσωπική του δύναμη της και πείθει, παρακινεί
Είναι τυπικός ως προς τους κανόνες που έχουν τεθεί από την επιχείρηση	παίρνει πρωτοβουλίες και καινοτομεί
Αποδέχεται τη κατάσταση	την αντιμετωπίζει αναλύοντας την
Τον φοβούνται	τον εμπιστεύονται και τον συμβουλεύονται
Είναι απρόσιτος στους του υφισταμένους	Έχει καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους του
Κρατάει το «μπράβο» για τον εαυτό του	δεν παραλείπει να επιβραβεύσει τους υφισταμένους του.

Πίνακας 2. Διοικητικό στέλεχος –Ηγέτης

Από τον παραπάνω πίνακα και τον ορισμό που έχει δοθεί νωρίτερα προκύπτει ότι:

- ✓ Κάποιος που απλά κατέχει μια θέση διοικητικού στελέχους (διευθυντή), «αναγκάζει» τους υφισταμένους του να προχωρήσουν για την επίτευξη των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, ενώ στην περίπτωση του ηγέτη απλά εμπνέονται από αυτόν και τον ακολουθούν οικειοθελώς.
- ✓ Ο ηγέτης έχει καλύτερη επικοινωνία με τους υφισταμένους του, δίνοντάς του την ευκαιρία να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να τους παρακινήσει, αλλά και κερδίζοντας χρόνο από τους περιττούς ελέγχους.
- ✓ Το διοικητικό στέλεχος δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες και στη λογική, ενώ ένας ηγέτης δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στα συναισθήματα.
- ✓ Η σύνθεση της ηγεσίας είναι 1) ο ηγέτης και 2) οι ακόλουθοί του ή υποστηρικτές του.
- ✓ Ένας ηγέτης δημιουργεί μια ομάδα μεταξύ αυτού και των ακολουθών του στην οποία υπάρχει ένα καλό περιβάλλον συνεργασίας το οποίο βασίζεται στην εμπιστοσύνη.
- ✓ Οπότε το ιδανικό για οποιαδήποτε επιχείρηση θα ήταν οι ηγέτες να βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, έτσι ώστε χρησιμοποιώντας την τυπική αλλά και την προσωπική τους δύναμη να επιτυγχάνουν γρηγορότερα, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα τους στόχους της επιχείρησης, μέσα από ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

3.3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπήρξαν κατά διαστήματα διάφορες θεωρίες στην προσπάθεια των ερευνητών να εξηγήσουν το «τι κάνει τον ηγέτη» οι οποίες και αναλύονται παρακάτω:

Η θεωρία με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη: (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης,)

Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι ο ηγέτης είναι από τη φύση του προικισμένος με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη όπως να έχει πειθώ, να είναι αντικειμενικός, επικοινωνιακός, να έχει ομαδικό πνεύμα, να είναι δημιουργικός, δυναμικός, να έχει αυτοπεποίθηση, να καινοτομεί κ.α. Με αυτή τη θεωρία απορρίπτονται ηγέτες οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί με τα χρόνια και την πείρα τους αφού δε γεννήθηκαν με αυτά τα χαρακτηριστικά αλλά μπόρεσαν και τα ανέπτυξαν σταδιακά. Έτσι αμφισβητείται η θεωρία αυτή σήμερα από τους περισσότερους ερευνητές. Μετά από διάφορες έρευνες αναπτύχθηκε η εξής θεωρία :

Θεωρία βάση της συμπεριφοράς του ηγέτη: Η θεωρία αυτή ξεφεύγει από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και προσανατολίζεται προς τη συμπεριφορά του η οποία κάνει τους υπόλοιπους να τον ακολουθούν. Με βάση τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο τύποι ηγεσίας:

- Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον
- Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα
- Και διάφορες παραλλαγές των δύο παραπάνω τύπων ηγεσίας.

Διοικητική σχάρα (Blake, Mouton)

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

- Ο κάθετος άξονας δείχνει τον προσανατολισμό προς τον άνθρωπο, ξεκινώντας από το σημείο των αξόνων 1.1 (μικρό ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα) και αυξάνοντας ως το 1.9 (μεγάλο ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα).
- Ο οριζόντιος άξονας δείχνει τον προσανατολισμό ως προς τους στόχους (παραγωγή) και ξεκινάει επίσης από την αρχή των αξόνων 1.1 (μικρό ενδιαφέρον ως προς τη παραγωγή), ενώ αυξάνεται το ενδιαφέρον αυτό έως το σημείο 9.1.

Στη διοικητική σχάρα φαίνονται οι πέντε διαφορετικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς που μπορεί να έχει ένας ηγέτης αλλά και οι ενδιάμεσοι τους στους οποίους μπορεί να κινηθεί. Το κάθε ένα σημείο έχει δύο ψηφία, από τα οποία το πρώτο αναφέρεται στον βαθμό προσανατολισμού ως προς τους στόχους, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στον βαθμό προσανατολισμού ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης)

Ανάλυση των πέντε σημείων:

- 1) **Σημείο 1.1 “αποδυναμωμένη διοίκηση”** : Είναι το σημείο που το διοικητικό στέλεχος λειτουργεί παθητικά, χωρίς να δείχνει κανένα ενδιαφέρον ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα ούτε και την παραγωγή. Τέτοια διοικητικά στελέχη είναι ζημιογόνα όσο αφορά τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.
- 2) **Σημείο 1.9 “διοίκηση λέσχης”** : Είναι το σημείο όπου το διοικητικό στέλεχος δείχνει όλο του το ενδιαφέρον ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα (καλό εργασιακό περιβάλλον) και παραμελεί το ενδιαφέρον του για την υλοποίηση των στόχων που πρέπει να πραγματοποιηθούν.
- 3) **Σημείο 9.9 “συνεργατική διοίκηση”** : Είναι το σημείο που το διοικητικό στέλεχος δείχνει το πλήρη προσανατολισμό του ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα και συγχρόνως ως προς την παραγωγή και τους στόχους της επιχείρησης.
- 4) **Σημείο 9.1 “αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος”** : Είναι το σημείο στο οποίο το διοικητικό στέλεχος προσανατολίζεται ως προς το καθήκον του για τους επιχειρησιακούς στόχους, αφήνοντας τον σχεδόν αδιάφορο ο ανθρώπινος παράγοντας και χρησιμοποιώντας τους υφισταμένους του ως «μηχανές» για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- 5) **Σημείο 5.5 “διοίκηση των ισορροπιών”** : Είναι το σημείο στο οποίο το διοικητικό στέλεχος καταφέρνει να ισορροπήσει τον προσανατολισμό του μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των στόχων των εργαζομένων του, δείχνοντας έτσι ένα μέτριο ενδιαφέρον και για τους δύο αυτούς παράγοντες.

Οι Blake και ο Mouton κατέληξαν πως το σημείο 9.9 “συνεργατική διοίκηση”, είναι το ιδανικό σημείο αφού η ηγετική συμπεριφορά δείχνει το μέγιστο ενδιαφέρον και για τους δύο παράγοντες ταυτόχρονα. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και των μελών της συγχρόνως. Επίσης ανέφεραν ότι κάθε διοικητικό στέλεχος διαλέγει ένα βασικό τρόπο συμπεριφοράς που συχνά αναγκάζεται να διαφοροποιήσει λόγω των καταστάσεων με ένα βοηθητικό. Για παράδειγμα ένα διοικητικό στέλεχος που αποφασίζει να διοικεί με τον ηγετικό τρόπο “αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος” μπορεί να λαμβάνει συνεχώς παράπονα από τους υφισταμένους του και να μην ανταποκρίνονται σωστά λόγω αυτών των συνθηκών εργασίας. Τότε αυτό το διοικητικό στέλεχος αναγκάζεται να κινηθεί και προς την άλλη κατεύθυνση αυτή της “διοίκηση λέσχης”. Τέλος πολλοί ερευνητές που έχουν αναλύσει τη διοικητική σχάρα, έχουν συμφωνήσει ότι η διαγώνιος μεταξύ του σημείου 5.5 “διοίκηση των ισορροπιών” και 9.9 “συνεργατική διοίκηση” είναι τα εφικτά σημεία στα οποία η διοίκηση έχει το άριστο αποτέλεσμα. . (Βαξεβανίδου,Μ & Ρεκλείτης,Π ,σελ.178)

3.4 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ/ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η λέξη υποκίνηση είναι σύνθετη από το ρήμα κινώ «υπό-κινώ», δηλαδή είναι η βοήθεια ή η ώθηση για να πραγματοποιηθούν οι κινήσεις ως προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση, και συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις προς τη κατεύθυνση των εργαζομένων να υλοποιήσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η παρακίνηση είναι η διαδικασία με την οποία ένας άνθρωπος κινείται προς ένα στόχο. Αυτός ο στόχος μπορεί να ικανοποιεί διαφορετικές κατηγορίες αναγκών ανάλογα με τον άνθρωπο και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται, δηλαδή τι είδους ανάγκες χρειάζεται να ικανοποιηθεί.

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού πρέπει στο πρώτο στάδιο αυτής της διαδικασίας να εντοπιστούν, να κατανοηθούν και να αναλυθούν από τον μάνατζερ οι ανάγκες και οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορέσει να τους παρακινήσει δίνοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα για τους προσωπικούς τους στόχους. Συνδέοντας λοιπόν την παρακίνηση των εργαζομένων με το σπιν ηγεσίας, είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς ότι μόνο σε επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα θα μπορούσαν να δοθούν κίνητρα για παρακίνηση των εργαζομένων, αφού απαιτείται σωστή και επαρκής ενημέρωση για τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και σύνδεση αυτών με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί σε μία συμμετοχική ηγεσία, ενώ είναι πιθανό να υπάρξουν σοβαρές επιπλοκές και λάθη στην προσπάθεια εφαρμογής του σε μία αυταρχική ηγεσία. Αυτό επειδή μπορούν να δοθούν κίνητρα τα οποία δεν ενδιαφέρουν πραγματικά τους εργαζομένους, καταναλώνοντας έτσι διάφορους πόρους της επιχείρησης και χωρίς να υπάρχει κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα σε ένα εργοστάσιο στο οποίο εργάζονται ανειδίκευτοι εργάτες με τον βασικό μισθό, θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο ένα γεύμα το μεσημέρι έτσι ώστε να μην καταναλώνουν χρήματα κατά την ώρα της εργασίας τους οι χαμηλόμισθοι. Στο ίδιο εργοστάσιο τα διοικητικά στελέχη δεν θα κινητοποιηθούν ίσως με αυτό το κίνητρο το οποίο ικανοποιεί μία βασική ανάγκη, αλλά με κάποιο που θα τους προσέθετε για παράδειγμα κύρος. Δηλαδή ένα κοινωνικό κίνητρο όπως για παράδειγμα η συμμετοχή κάποιων διοικητικών στελεχών σε δραστηριότητες που γίνονται από τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη (εκδρομές, παιχνίδια κ.α.).

3.4.1 Τεχνικές παρακίνησης

Υπάρχει μία διάκριση σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης:

Τεχνικές Περιεχομένου: στις οποίες περιλαμβάνονται τεχνικές που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που μπορούν να ωθήσουν τους ανθρώπους προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτές οι τεχνικές βασίζονται στην ανάλυση των ανθρώπινων αναγκών όσο αφορά τα είδη αλλά και την ιεράρχηση αυτών έτσι ώστε να εντοπιστεί τι είναι αυτό που μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους. Τέτοιες τεχνικές αναλύονται στη θεωρία του Maslow, θεωρία του Herzberg, McClelland και στη θεωρία του Douglas McGregor. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες παρουσιάζονται και αναλύονται στη συνέχεια.

Τεχνικές Διαδικασιών: αυτού του είδους οι τεχνικές δίνουν σημασία στη διαδικασία ώθησης των ανθρώπων για να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Τέτοιες είναι οι θεωρίες : Vroom (θεωρία των προσδοκιών), Porter και Lawler, Stacy Adams (θεωρία ισότητας) και Edwin Locke (θεωρία καθορισμού στόχων).

3.4.2 Θεωρία του Maslow (Ιεράρχηση Ανθρωπίνων Αναγκών)

Με βάση τη θεωρία του Maslow οι ενέργειες των ανθρώπων γίνονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους και εξαρτώνται από τα κίνητρα που τους προσφέρονται. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούνται τα διάφορα είδη αναγκών και θεωρείται δεδομένο ότι ο

άνθρωπος θα πρέπει να καλύψει αρχικά τις βασικές βιολογικές τους ανάγκες προτού θελήσει να 'ανέβει' στο επόμενο επίπεδο είδους αναγκών που πρέπει να ικανοποιήσει. Έχοντας λοιπόν καλύψει τις βασικές του ανάγκες, ο άνθρωπος θέτει ως στόχο την κάλυψη των επόμενων επιπέδων της πυραμίδας. Εδώ χρειάζεται να τονιστεί ότι η ικανοποίηση ενός είδους ανάγκης μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως ή και μερικώς ,δηλαδή ανάλογα με τον χαρακτήρα και τις απαιτήσεις που έχει ένα άτομο μπορούν να ικανοποιηθούν σε κάποιο βαθμό οι ανάγκες του και να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο αναγκών. Επίσης μπορεί κάποιο άτομο να έχει ικανοποιήσει στο ελάχιστο ένα είδος αναγκών του με αποτέλεσμα να κινείται σε δύο επίπεδα σύγχρονος.

Σχήμα 2. Πυραμίδα Μάσλοου



Πηγή: sciencearchive.wordpress.com,(2017)

Τα πέντε επίπεδα (είδη) αναγκών με βάση τον Maslow (Τζωρτζάκης, Κ & Τζωρτζάκη,2007) είναι τα εξής:

Φυσιολογικές/Βιολογικές ανάγκες: έχει να κάνει με τις βασικές και απαραίτητες ανάγκες, δηλαδή με αυτές που χρειάζεται ο άνθρωπος για την επιβίωσή του. Τέτοιες ανάγκες είναι το νερό, η τροφή, ο αέρας και ο ύπνος. Αυτό είναι το κυριότερο είδος αναγκών και αποτελεί κατά τον Maslow το βασικότερο μέρος της ιεράρχησής του, αφού αν δεν ικανοποιούνται πλήρως τέτοιες ανάγκες οι άνθρωποι δε μπορούν να λειτουργήσουν όπως πρέπει και συνεπώς δε παρακινούνται από κίνητρα που αφορούν την ικανοποίηση επόμενων επιπέδων αναγκών. Για παράδειγμα αν ένας άνθρωπος/εργαζόμενος δεν έχει τροφή για να επιβιώσει (βιολογική ανάγκη), δε τον ενδιαφέρει αν το περιβάλλον στην εργασία του ευνοεί την ανάπτυξη της φιλίας (κοινωνική ανάγκη).

Ανάγκες Ασφάλειας: βρίσκονται αμέσως μετρά τις φυσιολογικές ανάγκες και παίζουν και αυτές σημαντικό ρόλο για την επιβίωση του ανθρώπου (λίγο λιγότερο από τις φυσιολογικές). Σε αυτές περιλαμβάνονται οι ανάγκες της ασφάλειας και της προστασίας, όπως η ανάγκη για σταθερή εργασία, φαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια στον χώρο εργασίας κ.α.

Κοινωνικές Ανάγκες: οι ανάγκες αυτές κατά τον Maslow είναι δευτερεύουσες σε σχέση με τις πρώτες 2 κατηγορίες. Είναι οι ανάγκες που ικανοποιούν το αίσθημα του «ανήκειν». Τέτοιες ανάγκες είναι οι φιλίες, η αποδοχή και η συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες.

Ανάγκες Αυτοεκτίμησης: είναι εκείνες που σχηματίζουν την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου. Τέτοιες ανάγκες είναι η κοινωνική αναγνώριση, το αίσθημα επιτυχίας και ο σεβασμός.

Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: το τελευταίο επίπεδο στην πυραμίδα του Maslow στο οποίο και δεν φτάνουν πάρα μόνο λίγοι άνθρωποι. Έχει να κάνει με την εσωτερική ισορροπία του ανθρώπου και τον στόχο του να φθάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει το άτομο να γνωρίζει τις ικανότητες τις οποίες πραγματικά διαθέτει και να τις αναπτύξει όσο το περισσότερο είναι δυνατό.

3.4.3 Θεωρία του Herzberg (η θεωρία των δύο παραγόντων)

Βάσει της θεωρίας του Herzberg υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίες προσδιορίζουν την διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και η δεύτερη τους παράγοντες που ονομάζει ως «κίνητρα».

Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης: όταν απουσιάζουν από τον εργασιακό χώρο, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους, ενώ αν υπάρχουν σε αυτόν εξασφαλίζουν την απουσία της δυσαρέσκειας αυτής αλλά δεν αποτελούν παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη απόδοση. Βάσει του Herzberg τέτοιοι παράγοντες είναι :

- Σταθερές αμοιβές/μισθός
- Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, διαθέσιμα μέσα)
- Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους
- Η ασφάλεια που έχει ο εργαζόμενος στην δουλειά
- Ο τρόπος εποπτείας από τους προϊσταμένους
- Και οι πολιτικές της επιχείρησης

Παράγοντες «κίνητρα»: είναι εκείνοι που δημιουργούν ευχαρίστηση στους εργαζομένους και τους ωθούν για καλύτερες αποδόσεις. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω του ότι οι παράγοντες αυτής της κατηγορίας δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπτυχθούν. Βάση του Herzberg τέτοιοι παράγοντες είναι:

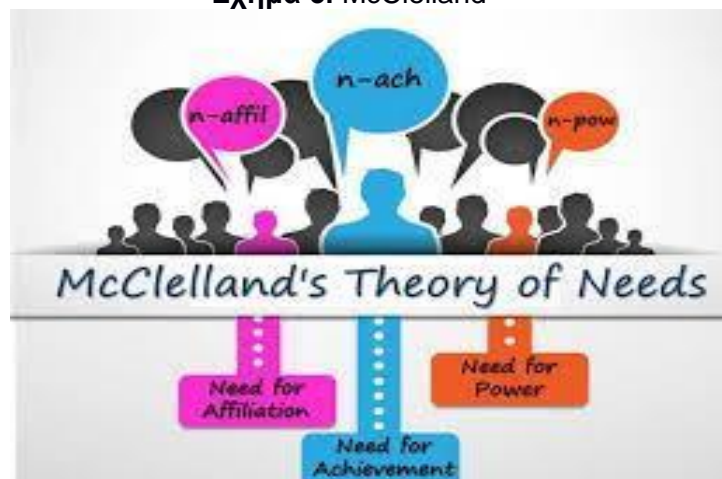
- Η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου
- Το αντικείμενο της εργασίας του εργαζομένου σε σχέση με το πόσο τον ενδιαφέρει και πόσο σημαντικό είναι για τον ίδιο
- Η αίσθηση υπευθυνότητας και συμμετοχής του εργαζομένου εφόσον του έχει δοθεί δικαίωμα πρωτοβουλίας.

- Η δυνατότητα ανάπτυξης του εργαζομένου, όσο αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες και της προσωπικότητάς του
- Και η δυνατότητα εξέλιξής του στην επιχείρηση μέσω προαγωγής.

3.4.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Με βάση τον McClelland τα κίνητρα που παρακινούν τους ανθρώπους ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες. Την **ανάγκη για επίτευξη στόχων**, για **δύναμη ή εξουσία** και για **συναδελφικότητα και φιλία**. Ο κάθε άνθρωπος αποκτά κατά τη διάρκεια της ζωής του τέτοιες ανάγκες επηρεαζόμενος από το περιβάλλον του (εσωτερικό και εξωτερικό) αλλά και από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Παρακάτω αναλύονται οι τρεις κατηγορίες αναγκών που δρουν ως κίνητρα κατά τον McClelland:

Σχήμα 3. McClelland



Πηγή: www.authorstream.com, (2015)

Ανάγκη για επίτευξη στόχων (need for achievement): Ο McClelland υποστηρίζει ότι τα άτομα τα οποία επιθυμούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα, ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτοελέγχου. Στα άτομα αυτά αρέσει να έχουν ευθύνες και θεωρεί ότι είναι παραγωγικά και μεθοδικά, αφού τους αρέσει να ελέγχουν κάθε σημείο έτσι ώστε να παρατηρήσουν το επίπεδο επίτευξης των στόχων τους.

Ανάγκη για εξουσία/δύναμη (need for power): αυτή τη κατηγορία αναγκών προσπαθούν να καλύψουν άτομα συνήθως αυταρχικά, τα οποία επιθυμούν να εξουσιάζουν και να ελέγχουν τις κινήσεις των άλλων. Όσα από αυτά τα άτομα επιδιώκουν να καλύψουν αυτού του είδους τις ανάγκες μόνο για προσωπική τους ευχαρίστηση είναι συνήθως ζημιογόνα για μία επιχείρηση και καθόλου παραγωγικά. Αντίθετα τα άτομα που επιλέγουν να καλύψουν τέτοιες ανάγκες έτσι ώστε να καταφέρουν να κατευθύνουν τους υπολοίπους της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, σύμφωνα με τον McClelland θα πρέπει να καλύπτουν διευθυντικές θέσεις, αφού καταφέρνουν υψηλή παραγωγικότητα.

Ανάγκη για συναδελφικότητα και φιλία (need for affiliation): Τα άτομα τα οποία έχουν ως μοναδικά κίνητρα στην εργασία τους την κάλυψη αυτού του είδους τις ανάγκες, συνήθως ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη κάλων σχέσεων με τους συναδέλφους, παρά για τα καθήκοντά τους στην εργασία τους. Κυρίως άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις, μπορεί για να μη «χαλάσουν» τις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους να επηρεαστούν από την φιλία και να πάρουν λάθος αποφάσεις, όσο αφορά το συμφέρον της επιχείρησης.

3.4.5 McGregor Η Θεωρία Χ και Ψ

Ο Douglas McGregor θεώρησε ότι η ανθρώπινη φύση μπορεί να έχει δύο διαφορετικές όψεις σε σχέση με την εργασία. Η μία όψη είναι η αρνητική και την ονομάζει θεωρία Χ, και η άλλη είναι θετική και την ονομάζει θεωρία Ψ.

Θεωρία Χ: Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή τη θεωρία αποφεύγουν τις ευθύνες, είναι αρνητικοί όσο αφορά την εργασία και προσπαθούν συνεχώς να την αποφύγουν. Γι' αυτό το λόγο σε τέτοια άτομα θα πρέπει να γίνεται αυστηρός και συνεχής έλεγχος από τους προϊστάμενους τους. Τα κίνητρα για τους εργαζομένους αυτής της θεωρίας, σε σχέση με τη πυραμίδα του Maslow είναι για την ικανοποίηση των πρώτων επιπέδων αναγκών, δηλαδή για φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες.

Θεωρία Ψ: Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή τη θεωρία είναι θετικοί ως προς την εργασία, δημιουργικοί και έχουν ως στόχο τους την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα άτομα αυτά θα πρέπει κατά τη θεωρία να διοικούνται με πιο 'φιλελεύθερο' τρόπο έτσι ώστε να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες. Κίνητρα για αυτή τη κατηγορία σε σχέση με τη πυραμίδα του Maslow αποτελούν τα υψηλότερα επίπεδα αναγκών όπως η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεκτίμηση.

3.4.6 Θεωρίες διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών έχουν ως στόχο να εντοπίσουν τι επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, δηλαδή ποια είναι η διαδικασία σκέψης των εργαζομένων. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από αυτές τις θεωρίες.

Vroom (θεωρία των προσδοκιών)

Ο Victor Vroom υποστήριξε ότι η διαδικασία με την οποία επιλέγει ένας άνθρωπος να δράσει εξαρτάται από τρεις παράγοντες.

- Την αξία του αποτελέσματος για τον ίδιο τον άνθρωπο. Δηλαδή πόση αξία έχει για εκείνον το πιθανό αποτέλεσμα της πράξης.
- Την πιθανότητα που ο ίδιος πιστεύει ότι μπορεί αυτή η πράξη να φέρει το αποτέλεσμα.
- Την προσδοκία ότι η πράξη θα ολοκληρωθεί επιτυχώς αν καταβληθεί η απαραίτητη προσπάθεια.

Συγκεκριμένα για τον χώρο της εργασίας (Montanaetal, 1993)

- Να προσδοκεί ότι αν προσπαθήσει θα είναι αποδοτικός.
- Να προσδοκεί ότι ανάλογα την αποδοτικότητά του θα ανταμειφθεί
- Να ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη αμοιβή

Με βάση αυτή τη θεωρία χρειάζεται να είναι σαφής και ευδιάκριτη η σχέση προσπάθειας -απόδοσης – ανταμοιβής και η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη

(όσο αφορά τη θεωρία αυτή - Vroom και τις πηγές της την έχω πάρει από μία μεταπτυχιακή εργασία οπότε δεν έχω τα σχετικά βιβλία. Έχω αλλάξει τις προτάσεις αλλά το νόημα είναι ίδιο)

Porter & Lawler

Ο Porter και Lawler βασιζόμενοι στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom υποστήριξαν ότι η καταβολή προσπάθειας του εργαζομένου εξαρτάται από (Κουφίδου, 2010):

- Την ανταμοιβή που προσδοκεί να έχει αφού έχει καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια
- Το πόσο ενδιαφέρει τον εργαζόμενο η ανταμοιβή αυτή.

Αν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για αυτή την εργασία, όσο αφορά τις ικανότητές του και αν έχει κατανοήσει ακριβώς τα καθήκοντά του σχετικά με αυτή, θα ακολουθήσει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όλη αυτή η διαδικασία λειτουργεί ως ένα σύστημα όπου για να επαναλαμβάνεται θα πρέπει να υπάρχει το κίνητρο για την ικανοποίηση μίας ανάγκης. Έτσι θα πρέπει ο εργαζόμενος προσπαθώντας να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του να φέρνει εις πέρας τους στόχους που του έχουν τεθεί από την επιχείρηση και στη συνέχεια να απολαμβάνει τις ανταμοιβές του από αυτή. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές όπως αναγνώριση η αυτοεκτίμηση αλλά και εξωτερικές όπως καλές συνθήκες εργασίας ή μπόνους.

3.4.7 Θεωρία του Stacy Adams (θεωρία της ισότητας)

Με βάση τη θεωρία αυτή ο Stacy Adams υποστήριξε ότι ο κάθε εργαζόμενος θέλει να αντιμετωπίζεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, σύμφωνα με την αρχή της ισότητας. Έτσι βλέποντας τι απολαβές έχει, συναρτήσει της εργασίας του, τις συγκρίνει με αυτές των συναδέλφων του και ανάλογα τη δική τους συνεισφορά. Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί πως σε σχέση με αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση οι απολαβές του είναι λιγότερες σε σχέση με άλλους συναδέλφους, αισθάνεται αδικημένος. Αντίθετα όταν αντιληφθεί πως ανάλογα με την εργασία του αμείβεται περισσότερο, σε σχέση με τους άλλους γίνεται πιο αποδοτικός.

Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος δεν αποδίδει στο μέγιστό του ή φεύγει από τη συγκεκριμένη εργασία. Με βάση αυτή τη θεωρία θα μπορούσε να υπάρξει μία ισότητα που να δείχνει την επιθυμία του εργαζομένου όπως :

$$\text{προσωπικές αμοιβές / προσωπική εργασία} = \text{αμοιβές συναδέλφων / εργασία συναδέλφων}$$

Έτσι με απλά λόγια το πρώτο κλάσμα (προσωπικό) θα πρέπει να ισούται με το δεύτερο (συναδέλφου) για να αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι υπάρχει ίση μεταχείριση.

3.4.8 Edwin Locke (θεωρία καθορισμού στόχων)

Με βάση τη θεωρία αυτή ο Edwin Locke υποστήριξε ότι ο στόχος που θα τεθεί στον εργαζόμενο είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας για την παρακίνησή του. Δηλαδή αν τεθούν ελκυστικοί στόχοι ο εργαζόμενος θα υποκινηθεί για να αποδώσει καλύτερα. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει:

1. Οι στόχοι που θα τεθούν θα πρέπει να είναι εφικτοί, συγκεκριμένοι και να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια. Επίσης θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από τον εργαζόμενο. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει η καθοδήγηση και η σχετική πληροφόρηση από την επιχείρηση για την επίτευξή τους.

2. Η εκπαίδευση του εργαζομένου παίζει σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της ικανότητάς του για ανταπόκριση στους πιθανούς στόχους που μπορεί να του δοθούν από την επιχείρηση, αλλά και για την ανάπτυξη της αυτοεκτίμησής του.

Με βάση αυτή τη θεωρία αν δοθεί από την επιχείρηση σημασία στα παραπάνω, τότε ο εργαζόμενος θα παρακινηθεί αλλά θα είναι και ικανός για να τελέσει επιτυχώς το έργο του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Είδη επιστημονικής έρευνας

Πρωτογενής έρευνα: εφαρμόζεται όταν συλλέγουν οι ίδιοι οι ερευνητές πρωτότυπα δεδομένα για να απαντηθούν τα ερευνητικά τους ερωτήματα.

Δευτερογενής έρευνα: γίνεται όταν τα δεδομένα που συλλέγονται υπάρχουν ήδη κάπου (δημοσιευμένα), από παλαιότερες σχετικές έρευνες ή βάσεις δεδομένων. (Παπαστεφανάκη,2009). Συγκρίνοντας τα δύο είδη επιστημονικής έρευνας η πρωτογενής έχει κάποια σοβαρά πλεονεκτήματα, επειδή μπορεί ο ερευνητής να απαντήσει ακριβώς στα ερωτήματα που έχει θέσει, όσον αφορά μία συγκεκριμένη έρευνα, επίσης τα στοιχεία θα είναι πιο πρόσφατα και πιο έγκυρα. Επίσης μία έρευνα η οποία είναι πρωτότυπη απαιτεί πρωτογενή έρευνα, λόγω του ότι δεν θα υπάρχουν τα στοιχεία που χρειάζεται σε βάσεις δεδομένων.

Ποσοτική έρευνα

Έχει ως στόχο τον αριθμό ή τα ποσοστά των μεταβλητών που συσχετίζονται. Βασίζεται δηλαδή στην στατιστική ανάλυση, χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα, αριθμητικών και μαθηματικών μεθόδων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι πιο γνωστές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις ποσοτικές έρευνες είναι :τα ερωτηματολόγια, οι δομημένες συνεντεύξεις, η μη συμμετοχική παρατήρηση, επίσημες στατιστικές και τα ελεγχόμενα πειράματα.

Ποιοτική έρευνα

Έχει ως στόχο τον καθορισμό της ύπαρξης σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή την αιτία για το οποίο πρόβλημα και όχι το ποσοστό αυτού. Δηλαδή η ποιοτική έρευνα εξετάζει περισσότερο τα βαθύτερα αίτια όπως η συλλογιστική, τα συναισθήματα που συνδέονται με μία συμπεριφορά ή κάποιο ζήτημα. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων και η ανάλυση σε βάθος των ερωτημάτων. Συνηθέστερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις ποιοτικές έρευνες είναι: οι μη δομημένες συνεντεύξεις, η συμμετοχική παρατήρηση, και τα μη ελεγχόμενα πειράματα.

Υπάρχουν και οι **μικτές προσεγγίσεις έρευνας** στις οποίες συνδυάζονται ποιοτική και ποσοτική έρευνα έτσι ώστε να προκύψει ένα καλύτερο αποτέλεσμα, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου ξεχωριστά.

4.2. Σκοπός της παρούσας έρευνας

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διαπιστωθεί το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται στα φορτηγά πλοία του Ελληνικού ναυτιλιακού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους πλοιάρχους στα εν λόγω πλοία , αλλά και οι τρόποι με τους οποίους γίνεται η παρακίνηση του πληρώματος. Αυτή η εργασία είναι σημαντική αφού μετά την ολοκλήρωσή της μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις ναυτιλιακές εταιρίες, βοηθώντας αυτές ως προς τις περισσότερο αποδεκτές και θεμιτές κατευθύνσεις για τη καλύτερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσα στο πλοίο.

4.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα – Στόχοι της έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

- ✓ Ποιο είναι το πιο επιθυμητό στυλ ηγεσίας για τους πλοιάρχους και για τα πληρώματα
- ✓ Ποιοι οι καταλληλότεροι τρόποι παρακίνησης για τα πληρώματα
- ✓ Ποια κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των πληρωμάτων

Στόχοι

- ✓ Να εξεταστεί αν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σήμερα στα πλοία, είναι αυτό το οποίο θεωρούν οι πλοίαρχοι και τα πληρώματα ως καταλληλότερο
- ✓ Να εντοπιστούν και να κατανοηθούν οι υπάρχουσες ανάγκες των πληρωμάτων, έτσι ώστε να μπορούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να τις καλύψουν

4.2.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Ερευνητικά εργαλεία

Ερωτηματολόγιο: Είναι ένα οργανωμένο σύνολο ερωτήσεων που καλύπτουν τους στόχους και τα ερωτήματα της έρευνας στις οποίες τα υποκείμενα πρέπει να δώσουν απαντήσεις. Συνήθως το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται γραπτώς από τα υποκείμενα ,όμως οι απαντήσεις μπορούν να δοθούν και τηλεφωνικά στον ερευνητή ή μέσω υπολογιστή. (Παπαστεφανάκη,2009).

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποτελείται από 13 ερωτήσεις οι οποίες είναι δομημένες σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων ενώ στη δεύτερη υπάρχουν ερωτήσεις αναφορικά με τη διοίκηση του πλοίου.

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου για αυτή την έρευνα αποφασίστηκε με δεδομένη την απόσταση μεταξύ των ερωτώμενων και του ερευνητή και το γεγονός ότι η επικοινωνία με τους πλοιάρχους ήταν εκ των πραγμάτων πολύ δύσκολη.

4.2.3 Δειγματοληψία – Διεξαγωγή της έρευνας

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο μοιράστηκε σε ενεργούς πλοιάρχους του Ελληνικού εμπορικού ναυτικού. Η επιλογή των ατόμων έγινε με δειγματοληψία ευκολίας, συγκεκριμένα έγινε σε οικείους πλοιάρχους και σε συναδέλφους αυτών. Συνολικά μοιράστηκαν 53 ερωτηματολόγια κατά την περίοδο Μάιου-Ιουνίου 2015. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν μέσω email (46 ερωτηματολόγια), ενώ τα υπόλοιπα 7 απαντήθηκαν μέσω προσωπικής επικοινωνίας της ερευνήτριας με τους πλοιάρχους. Από τα 53 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν επιτυχώς τα 50. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και περιλάμβαναν 12 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με εφαρμογή της κλίμακας Likert (Η κλίμακα αυτή εξετάζει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου από το 1 ως το 5 πχ 1 Καθόλου 2 Ελάχιστα 3 Αρκετά 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ), με μια σειρά από συγκεκριμένες προτάσεις, ενώ στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχε και μία ερώτηση ανοικτού τύπου. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση δεδομένων ήταν το Microsoft Excel από όπου προκύπτουν και τα αποτελέσματα της έρευνας.

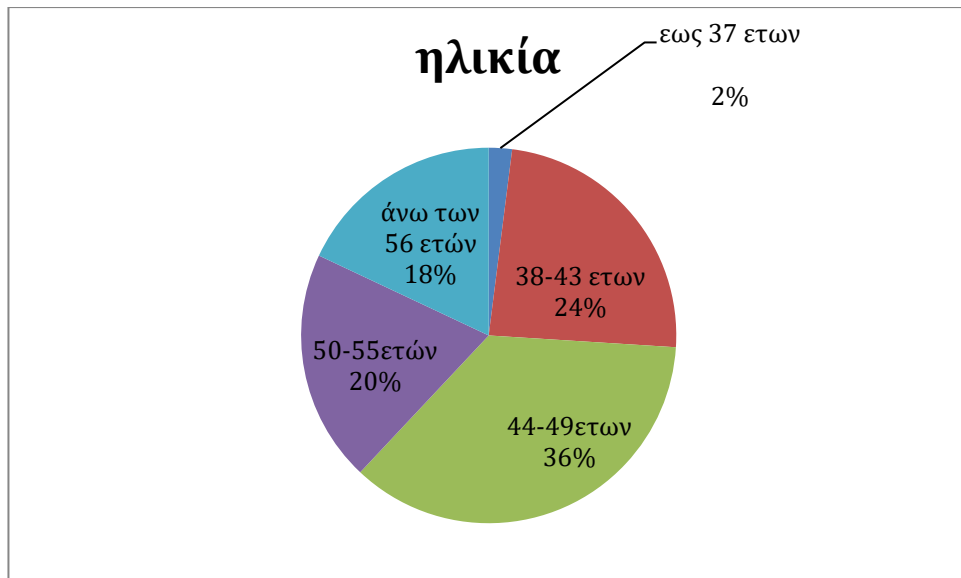
4.2.4 Περιορισμοί έρευνας

Τα κυριότερα προβλήματα που προέκυψαν είχαν σχέση με την δυσκολία προσέγγισης των ερωτώμενων. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν μέσω email με αποτέλεσμα σε κάποιες περιπτώσεις που υπήρχαν λάθη στη συμπλήρωσή τους, να πρέπει να ξανασταλούν. Επίσης η συμπλήρωση μέσω email καθιστούσε δύσκολη την επεξήγηση των ερωτήσεων με αποτέλεσμα κάποια ερωτηματολόγια να πρέπει να ακυρωθούν, αφού φάνηκε ότι ήταν λάθος συμπληρωμένα. Τέλος η χρήση email μειώνει τα ποσοστά ανταπόκρισης των ερωτώμενων, σε σύγκριση με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πρόσωπο-με-πρόσωπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

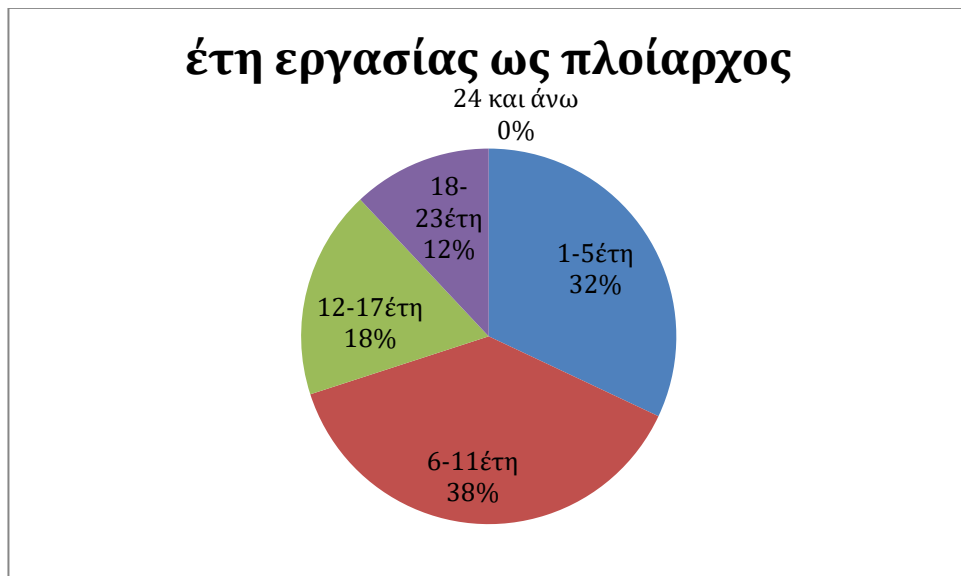
5.1 Δημογραφικά στοιχεία

α. ηλικία: το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 44-49 ετών, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στα πλοία βρίσκεται μεταξύ 38 και 49 ετών, (60% των ερωτηθέντων). Τέλος ένα 20% βρίσκεται σε ηλικία 50-55 ετών, το 18% είναι άνω των 56 ετών και τέλος μόλις 2% έως 37 ετών όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.



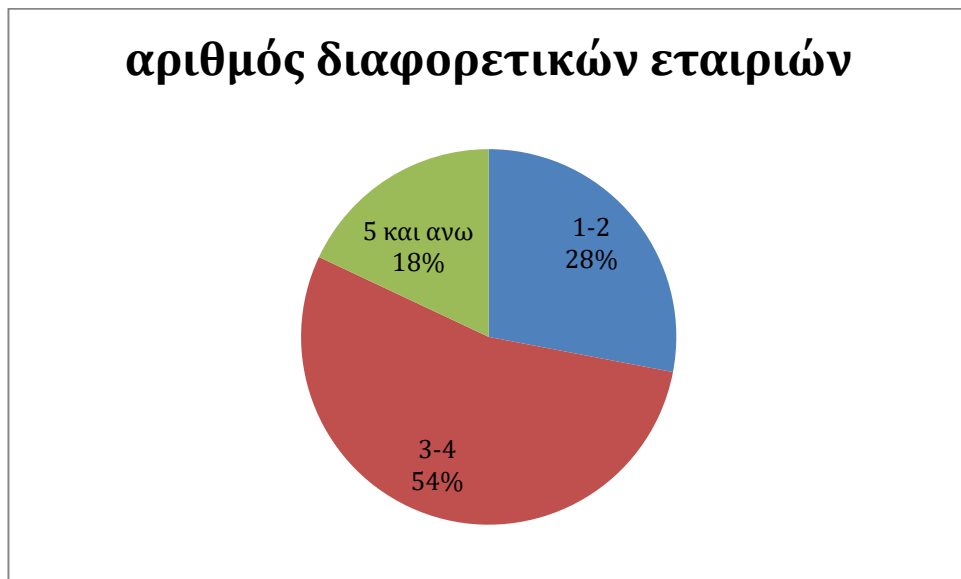
Σχήμα 5.1. Ηλικία

β. Χρόνια υπηρεσίας: Οι απαντήσεις σχετικά με τα χρόνια εργασίας τους ως πλοίαρχοι φαίνονται από τα ακόλουθα ποσοστά (από το μεγαλύτερο στο μικρότερο) : 6-11 έτη (38%), 1-5 έτη (32%), 12-17 έτη (18%), 18-23 έτη (12%) και 24 και άνω (0%).



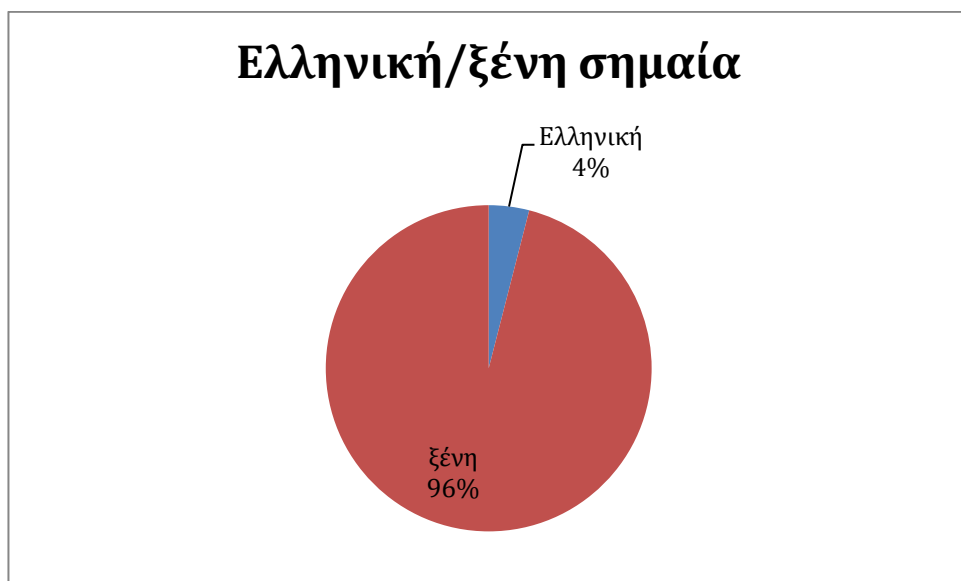
Σχήμα 5.2. Έτη εργασίας

γ. Αριθμός Εργοδοτών: Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες έχουν εργαστεί σε 3-4 διαφορετικές ναυτιλιακές εταιρείες (54%), το (28%) σε 1-2 και το (18%) σε 5 ή και περισσότερες.



Σχήμα 5.3. Εταιρίες

δ. Σημαία Πλοίου: Τέλος για τη σημαία με την οποία ταξιδεύουν αυτή την εποχή, το 96% ταξιδεύει με ξένη σημαία, ενώ μόλις το 4% με Ελληνική.

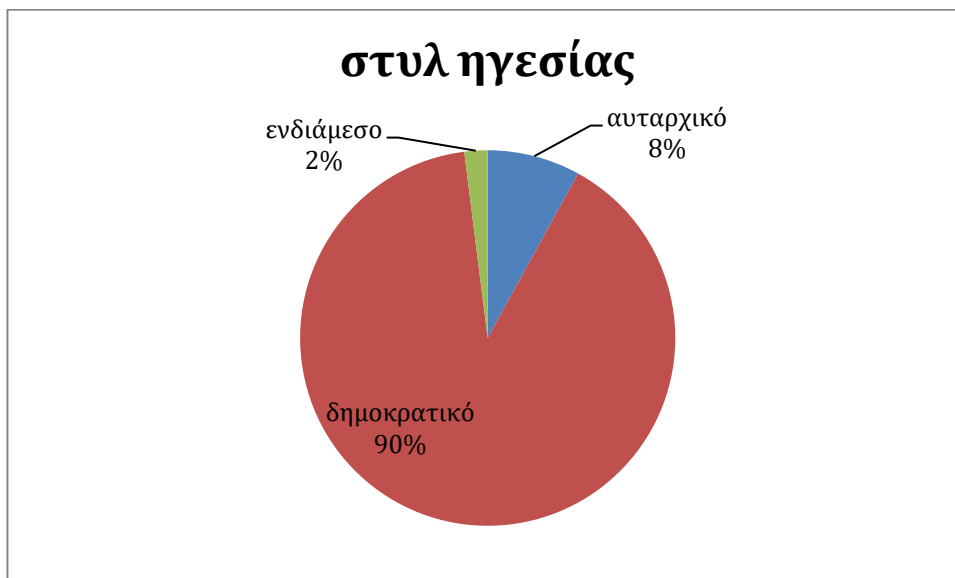


Σχήμα 5.4. Σημαία

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ενεργών πλοιαρχών βρίσκεται μεταξύ των 44-49 ετών. Από την ερώτηση σχετικά με τα έτη εργασίας έχουμε ως αποτέλεσμα το 70% από 1-11 έτη. Δηλαδή η πλειοψηφία των πλοιαρχών που ταξιδεύουν στα ελληνικά εμπορικά πλοία έχει υπηρεσία από 1 έως 11 έτη. Ενώ οι περισσότεροι φαίνεται να αλλάζουν συχνά εταιρίες, δεδομένου ότι το ελάχιστο μπάρκο είναι 6 μήνες και το 54% των ερωτώμενων έχει εργαστεί ήδη σε 3 με 4 εταιρίες. Τέλος οι περισσότεροι Έλληνες πλοίαρχοι φαίνεται να ταξιδεύουν με ξένη σημαία (96%).

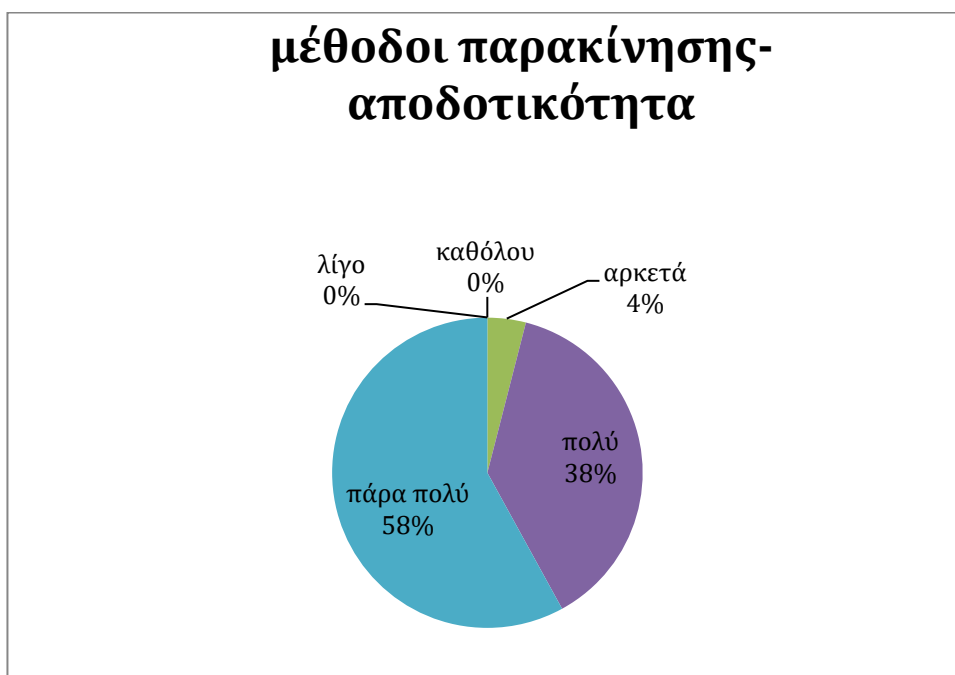
5.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τη διοίκηση του πλοίου

Στην ερώτηση 5 «με ποιο στυλ ηγεσίας κατά τη γνώμη σας θα διοικούνταν καλύτερα το πλήρωμα», το 90% του δείγματος απάντησε δημοκρατικό, το 8% αυταρχικό και το 2% κάτι ενδιάμεσο, με σχόλιο (να συμμετέχουν όλοι οι αξιωματικοί σε meeting αλλά η τελική απόφαση να είναι του πλοιάρχου).



Σχήμα 5.5. Στυλ ηγεσίας

Στην ερώτηση 6 «θεωρείτε ότι οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων συμβάλλουν στην καλύτερη αποδοτικότητά τους», το σύνολο των ερωτώμενων (100%) θεωρεί ότι οι μέθοδοι παρακίνησης συμβάλλουν θετικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

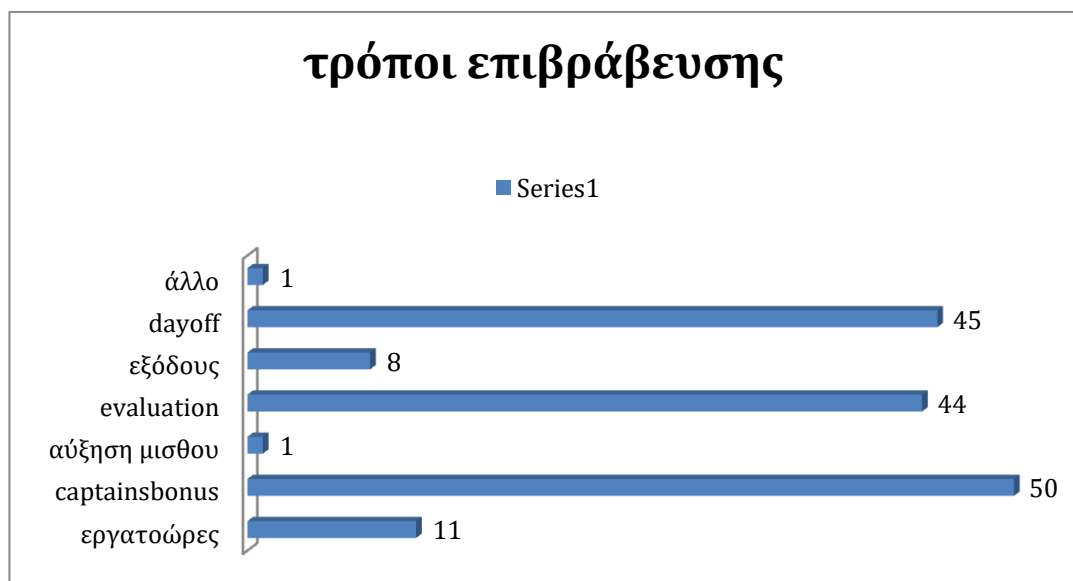


Σχήμα 5.6. Μέθοδοι παρακίνησης-αποδοτικότητα

Στην ερώτηση 7 «Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων, δίνεται η δυνατότητα στον πλοίαρχο, (από τις εταιρείες) να επιβραβεύσει το πλήρωμα που διοικεί;», το 100% του δείγματος απάντησε θετικά. Γεγονός που δείχνει ότι σήμερα δίνεται αρκετή σημασία από τους πλοιάρχους αλλά και τις εταιρείες στην ύπαρξη κινήτρων.

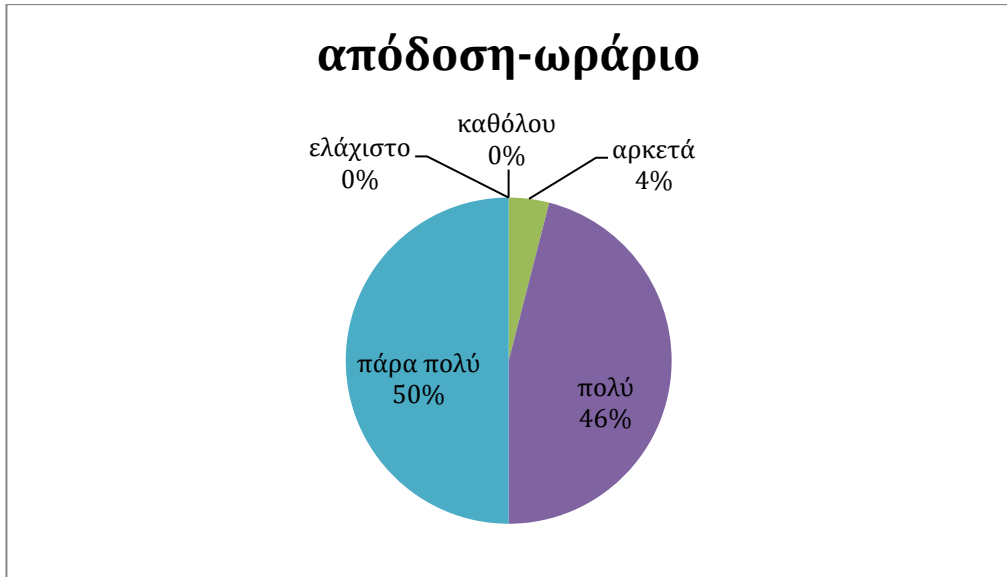
Στην ερώτηση 8 «με ποιους τρόπους», απάντησαν ως εξής : 50 captain bonus, 45 day off, 44 evaluation, 11 εργατώρες, 8 εξόδους, 1 αύξηση μισθού και 1 άλλο με σχόλιο (οργάνωση πάρτι το Σάββατο για τη διασκέδαση του πληρώματος).

Captain bonus: είναι ένα χρηματικό ποσό το οποίο δίνεται από τον πλοίαρχο σε κάποιο μέλος του πληρώματος, όταν εκτελέσει μια εργασία για την οποία δεν είναι στα καθήκοντα του ή είναι περισσότερο αποδοτικός.

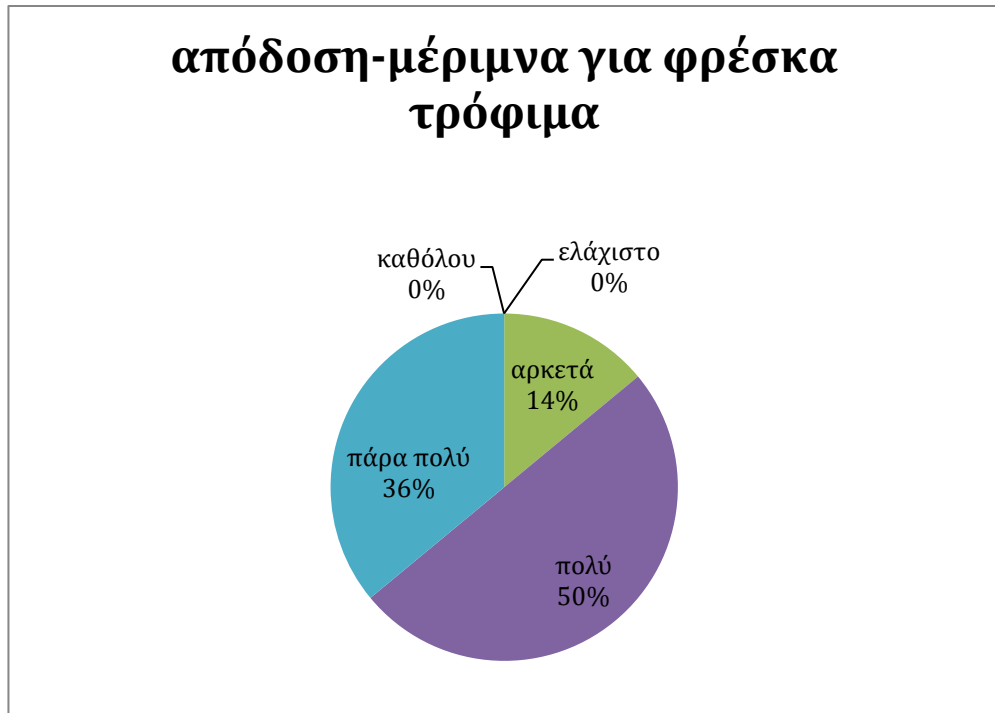


Σχήμα 5.7. Τρόποι επιβράβευσης

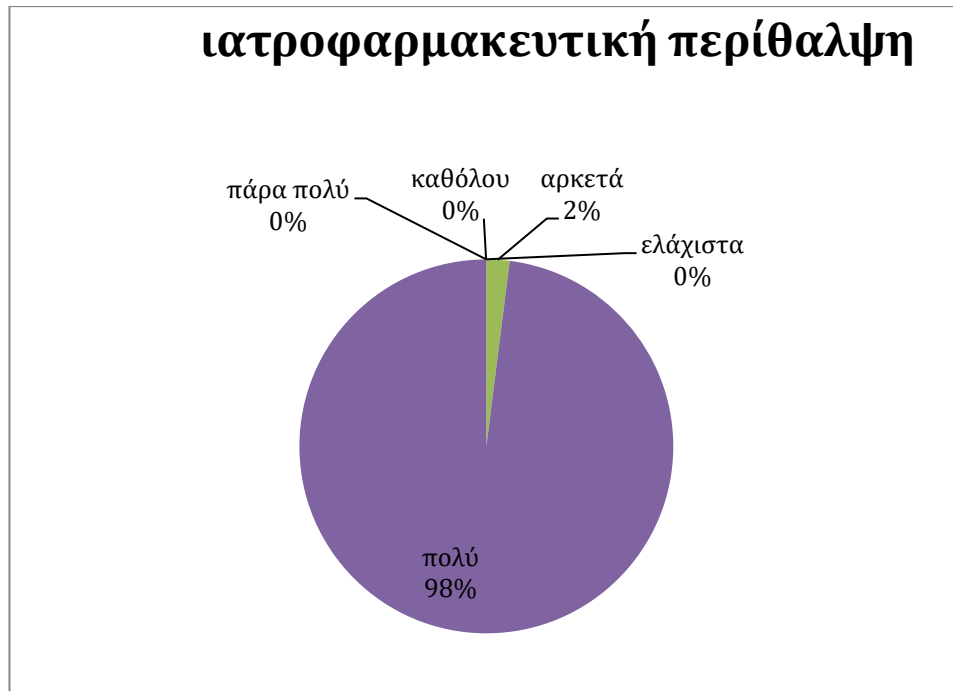
Στην ερώτηση 9 «πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζεται η απόδοση του πληρώματος, (συμπεριλαμβανομένου και του πλοίαρχου) από τα παρακάτω:», δόθηκαν ως απάντηση για το κάθε ένα ερώτημα τα ακόλουθα ποσοστά: **ωράριο** η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων, (100%) θεωρεί ότι το ωράριο παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα του πληρώματος. **Μέριμνα για φρέσκα τρόφιμα** επίσης το σύνολο των ερωτώμενων θεωρεί ότι η απόδοση του πληρώματος έχει άμεση σχέση με την μέριμνα των φρέσκων τροφίμων. **Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη** και σε αυτή την ερώτηση φαίνεται να επηρεάζεται η απόδοση του πληρώματος σε σχέση με την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη αφού το σύνολο των ερωτώμενων απάντησε θετικά. **Εξασφάλιση σύνταξης Ν.Α.Τ.** τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (92%), πιστεύει ότι η εξασφάλιση συνταξιοδότησης από τις εταιρείες συνδέεται στενά με την απόδοση των εργαζομένων της, ενώ το 8% θεωρεί ότι επηρεάζεται ελάχιστα από αυτό.



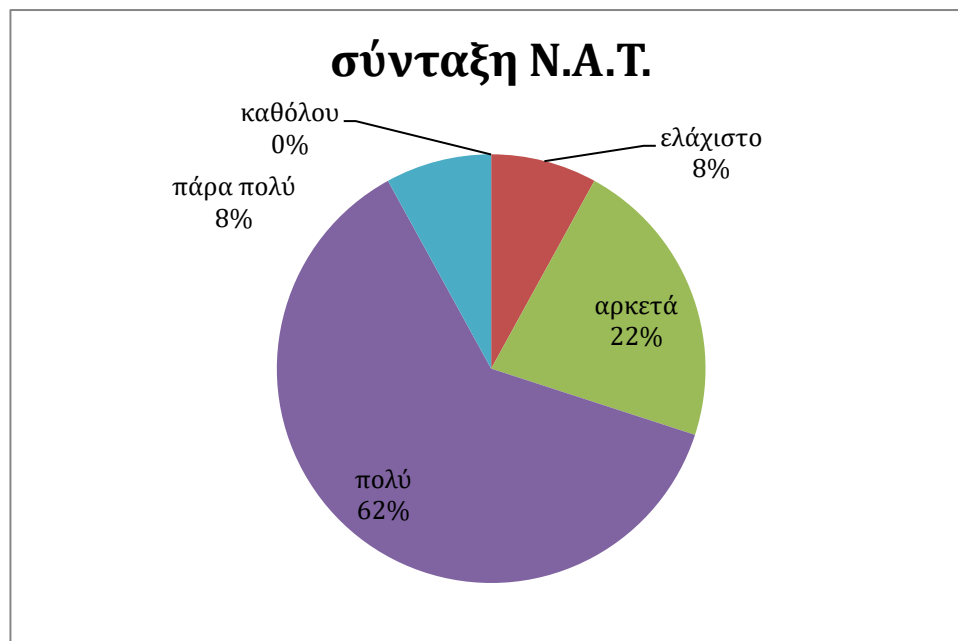
Σχήμα 5.8. Απόδοση-ωράριο



Σχήμα 5.9. Μέριμνα τροφίμων



Σχήμα 5.10. Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη



Σχήμα 5.11. N.A.T

Στην ερώτηση 10 «πώς κατά τη γνώμη σας συνδέεται η ψυχολογία του πληρώματος, με την αποδοτικότητά του, σε σχέση με τα παρακάτω», τα αποτελέσματα με ποσοστά είναι: **ομαδικό πνεύμα** η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων, (100%) απάντησε θετικά. Γεγονός που δείχνει πόσο σημαντικό είναι το ομαδικό πνεύμα και η καλή συνεργασία μέσα στον χώρο του πλοίου. **Ενδιαφέρουσα εργασία** οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους (86%) απάντησαν πάρα πολύ, αρκετά και πολύ, ενώ το 14% ελάχιστα. **Αναγνώριση αξίας εργαζομένου** το σύνολο των ερωτώμενων (100%) απάντησε θετικά. **Εκπαίδευση μέσα στο πλοίο** η πλειοψηφία των ερωτώμενων (98%) θεωρεί ότι η εκπαίδευση του πληρώματος έχει άμεση σχέση με την ψυχολογία

αυτού, ενώ το (2%) ότι επηρεάζεται ελάχιστα. **Σύγχρονοι τρόποι επικοινωνίας** επίσης όπως ήταν αναμενόμενο σε εάν τέτοιο περιβάλλον το (100%) των ερωτώμενων θεωρεί πως οι σύγχρονοι τρόποι επικοινωνίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία του πληρώματος. Συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ από τις παραπάνω ερωτήσεις, φτιάχτηκε το παρακάτω διάγραμμα:



Σχήμα 5.12. Ψυχολογία-αποδοτικότητα

Η ερώτηση 11 «έχετε παρακολουθήσει μέσω εταιρείας στην οποία εργάζεστε εκπαιδευτικά προγράμματα, για την καλύτερη διοίκηση του πληρώματος;» απαντήθηκε θετικά από το 100% του δείγματος.

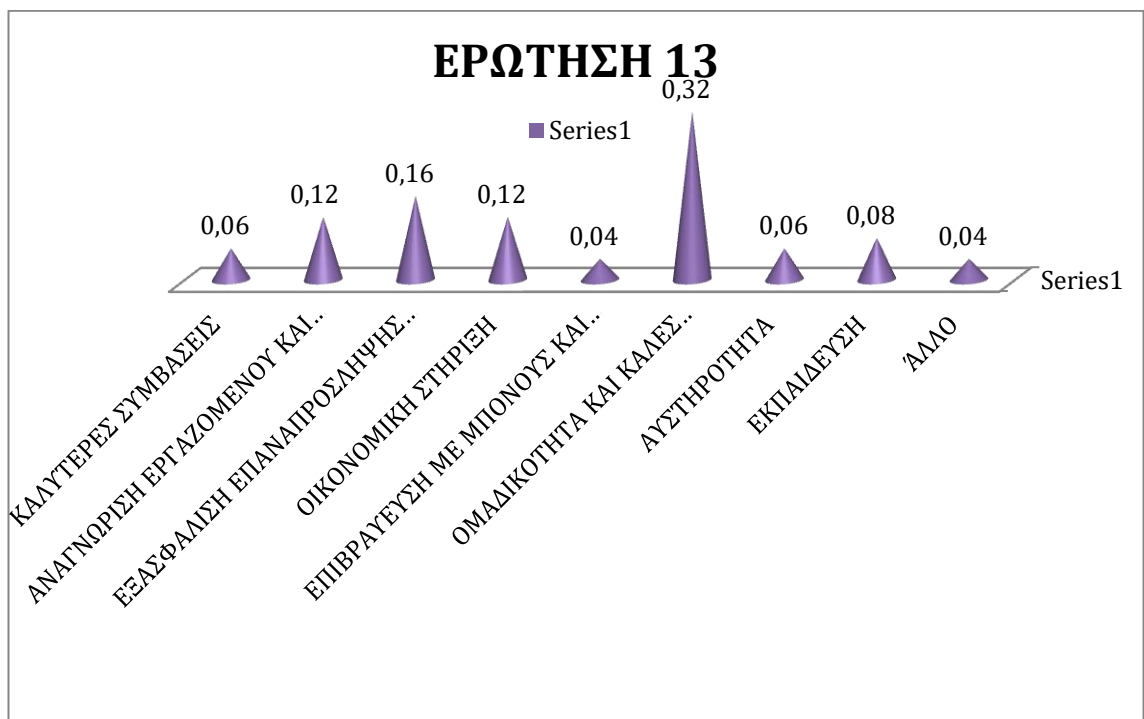
Η ερώτηση 12 «το πλοίο στο οποίο εργάζεστε δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης σύγχρονων τρόπων επικοινωνίας, (ίντερνετ ή/και μέσω δορυφόρου), για όλο το πλήρωμα;» απαντήθηκε θετικά από το 100% του δείγματος.

Στην ανοιχτή ερώτηση «τι θα μπορούσε κατά τη γνώμη σας να συμβάλει στην παρακίνηση και την καλύτερη απόδοση του προσωπικού (πληρώματος)» έγινε μία κατηγοριοποίηση των απαντήσεων για την πιο ευδιάκριτη ερμηνεία τους. Πολλοί από τους ερωτώμενους, εφόσον η ερώτηση είναι ανοικτού τύπου έχουν δώσει περισσότερες από μία απαντήσεις.

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα μετά τη κατηγοριοποίηση, κατά σειρά προτίμησης, είναι τα εξής: **Ομαδικότητα και καλές συνθήκες διαβίωσης** είναι η πιο συχνή απάντηση των ερωτώμενων, αφού το 32% από αυτούς επισήμαναν πόσο σημαντικά είναι για την παρακίνηση και την απόδοση του πληρώματος. Αμέσως μετά ακολουθεί η κατηγορία **εξασφάλιση επαναπρόσληψης και συνταξιοδότησης** όπου το 16% από τους ερωτώμενους σχολίασαν σχετικά με αυτό. Στη συνέχεια το 12% απάντησε με βάση την κατηγορία **αναγνώριση εργαζομένου και καλή αντιμετώπιση του**, από τις οποίες φαίνεται ότι υπάρχουν διάφορα προβλήματα σε αυτό το τομέα. Το ίδιο πλήθος απαντήσεων 12%, δόθηκε και στην κατηγορία **οικονομική στήριξη**, όπου οι ερωτώμενοι δίνουν και τους τρόπους με τους οποίους θα ήθελαν να γίνεται, (πχ εταιρικά δάνεια). Μετά ακολουθεί η κατηγορία **εκπαίδευση** με το ποσοστό 8%, που αναφέρεται στην συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση για τους νέους κανονισμούς. Στη συνέχεια το 6% των ερωτώμενων απάντησε με βάση την κατηγορία **καλύτερες συμβάσεις εργασίας**, (πχ 4 μήνες μέσα 4 έξω). Και με το ίδιο ποσοστό 6% έχουμε την

κατηγορία **αυστηρότητα** που αναφέρεται σε θέματα τήρησης των κανονισμών από όλα τα μέλη του πληρώματος, (πχ την ασφάλεια και τον έλεγχο αλκοόλ, τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ασκήσεις). Το επόμενο γκρουπ απαντήσεων είναι η **επιβράβευση με μπόνους και αυξήσεις** 4% ,θεωρώντας πως τα μπόνους είναι κάποιο χρηματικό ποσό που μπορεί να δοθεί (πχ αν κάποιος κάνει κάτι πέρα από τα καθήκοντά του), ενώ η αύξηση μισθού είναι μόνιμη (πχ για κάποιο μέλος του πληρώματος που είναι πολύ αποδοτικό). Τέλος το 4% **άλλο** αναφέρεται στον σωστό τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες θα πρέπει να προσλαμβάνουν τα πληρώματά τους(πχ ο πλοίαρχος θα πρέπει να είναι ηγέτης έτσι ώστε να εμπνέει το πλήρωμά του).

Από την κατηγοριοποίηση των απαντήσεων με βάση τις πιο συχνές προέκυψε το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 5.13. Παρακίνηση πληρώματος

Συνοψίζοντας τις ερωτήσεις σχετικά με τη διοίκηση του πλοίου:

Οι περισσότεροι από τους πλοίαρχους του Ελληνικού εμπορικού ναυτικού (90%), υποστηρίζουν ότι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για το πλήρωμα είναι το δημοκρατικό, ενώ το 96% από εκείνους θεωρεί ότι οι μέθοδοι παρακίνησης συμβάλουν στην καλύτερη αποδοτικότητα του πληρώματος. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι όλες οι ναυτιλιακές εταιρίες δίνουν τη δυνατότητα στον πλοίαρχο να επιβραβεύσει το πλήρωμά του, αφού και το 100% του δείγματος απάντησε σε αυτό θετικά.

Οι δυνατότητες που δίνονται στους πλοίαρχους από τις εταιρίες για την επιβράβευση του πληρώματος είναι συνήθως με captain bonus, day off και evaluation ενώ πιο σπάνια με αύξηση μισθού και εργατώρες.

Όσο αφορά την απόδοση του πληρώματος, συμπεριλαμβανομένου και του πλοίαρχου φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο το ωράριο εργασίας τους, η μέριμνα για φρέσκα τρόφιμα, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η εξασφάλιση σύνταξης Ν.Α.Τ.. Η γνώμη των πλοίαρχων σχετικά με την ψυχολογία του πληρώματος και την αποδοτικότητά τους δίνει περισσότερη προσοχή στους **σύγχρονους τρόπους επικοινωνίας**, στην καλή

εκπαίδευση του πληρώματος, στο ομαδικό πνεύμα και λιγότερο στην αναγνώριση εργαζομένου και την ενδιαφέρουσα εργασία.

Επίσης από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι σε όλες τις εταιρίες πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη διοίκηση μέσα στο πλοίο καθώς παρέχουν και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης τρόπων επικοινωνίας για όλο το πλήρωμα.

Από την ερώτηση ανοιχτού τύπου στο τέλος του ερωτηματολογίου, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 9 κατηγορίες. Κατηγοριοποιήθηκαν οι παρεμφερείς απαντήσεις και καταγράφηκαν οι πιο συχνές. Έτσι, κατά τη γνώμη των πλοιάρχων, η παρακίνηση του πληρώματος επιτυγχάνεται κατά σειρά προτίμησης, με τους παρακάτω τρόπους: την ομαδικότητα και τις καλές συνθήκες διαβίωσης, την εξασφάλιση επαναπρόσληψης από τις εταιρίες, τη σύνταξη Ν.Α.Τ., την αναγνώριση εργαζομένου και την καλή αντιμετώπισή του, την οικονομική στήριξη εργαζομένου από την ίδια την εταιρία, την εκπαίδευση, τις ευνοϊκότερες συμβάσεις και την επιβράβευση με μπόνους και αυξήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Ελληνική ναυτιλία κατέχει ένα από τους πιο ισχυρούς κλάδους της εθνικής οικονομίας. Από τα αρχαία χρόνια έως και σήμερα η Ελλάδα βρίσκεται στην πρώτη θέση όσο αφορά τον στόλο αλλά και τους ναυτικούς της. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρά την οικονομική κρίση επενδύουν συνέχεια στον στόλο αλλά και τα πληρώματά τους. Αντικαθιστούν τα πλοία τους με άλλα μεγαλύτερης μεταφορικής ικανότητας και χρηματοδοτούν οι ίδιες ένα μέρος της εκπαίδευσης των πληρωμάτων τους. (χρηματοδοτήσεις στις σχολές Α.Ε.Ν. και σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια). Αυτό δείχνει πως η ναυτιλία στην Ελλάδα εξελίσσεται και εφόσον το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο πλοίο διαφέρει από κάθε άλλη επιχείρηση, αξίζει και έχει ενδιαφέρον να ασχοληθεί κανείς. Ήδη οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο μάνατζμεντ μέσα στο πλοίο αλλά και στη κινητοποίησή των πληρωμάτων τους, παρέχοντας ανέσεις και κίνητρα, δημιουργώντας εάν όσο καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, αναφορικά με το μάνατζμεντ στο πλοίο, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι ναυτιλιακές εταιρίες φαίνεται ότι δίνουν τη δυνατότητα στον πλοίαρχο να επιβραβεύσει το πλήρωμά του
- Σε όλες τις εταιρίες πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη διοίκηση μέσα στο πλοίο
- Οι περισσότεροι από τους πλοιάρχους του Ελληνικού εμπορικού ναυτικού, υποστηρίζουν ότι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για το πλήρωμα είναι το δημοκρατικό.
- Για την καλύτερη απόδοση του πληρώματος σημαντικό ρόλο παίζουν το ωράριο εργασίας, η μέριμνα για φρέσκα τρόφιμα, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η εξασφάλιση σύνταξης Ν.Α.Τ.
- Για τη σωστή παρακίνηση του πληρώματος θα πρέπει να εστιάσουν οι εταιρίες στις καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, συγκεκριμένα στην ψυχαγωγία των ναυτικών, στην ανάγκη τους για ασφάλεια (δυνατότητα επαναπρόσληψης και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), ευνοϊκότερες συμβάσεις και επιβράβευση με μπόνους.

6.1 Προτάσεις και σχόλια

- ✓ Με βάση τα χρόνια σπουδών και τα χρόνια υπηρεσίας που απαιτούνται, ένας ναυτικός θα μπορούσε να γίνει πλοίαρχος στα 31-32. Παρά όλα αυτά, είναι μικρό το ποσοστό που εργάζεται έως αυτή την ηλικία, αυτό ίσως να συμβαίνει γιατί οι εταιρίες δίνουν παράταση στην εκπαίδευση και την εμπειρία των Ελλήνων πλοιάρχων του εμπορικού ναυτικού.
- ✓ Οι Έλληνες πλοίαρχοι φαίνεται να αλλάζουν συχνά εταιρίες το οποίο δείχνει είτε πως αναζητούν καλύτερες συνθήκες εργασίας, είτε χρειάζεται να ταξιδέψουν περισσότερο από ένα μπάρκο, το οποίο βάση νόμου πρέπει να μην υπερβαίνει το εξάμηνο.

- ✓ Οι εταιρίες προτιμούν πιθανότατα να έχουν τα πλοία τους με ξένη σημαία λόγω της φορολογίας του κλάδου στην Ελλάδα. Αυτό επίσης εξυπηρετεί και τους ναυτικούς οι οποίοι δε δηλώνουν την υπηρεσία τους, επειδή έχουν ήδη συμπληρώσει ή για φοροαπαλλαγή.
- ✓ Οι ναυτιλιακές εταιρίες σήμερα δίνουν μεγάλη προσοχή στον τομέα του management μέσα στο πλοίο αφού προγραμματίζουν σεμινάρια για την καλύτερη εκπαίδευση των αξιωματικών πληρώματος τους, παρέχουν τις ανέσεις που χρειάζονται τα πληρώματά τους, όπως η ανάγκη για επικοινωνία, και τη δυνατότητα να επωφεληθούν εξτρά από την εργασία τους μέσω κινήτρων.
- ✓ Επίσης παρατηρήθηκε ότι οι τρόποι με τους οποίους γίνεται η επιβράβευση στα πλοία είναι επιώ τω πλείστων οι εξής : δίνοντας captain bonus, day off και συμπληρώνοντας evaluation. Ωστόσο οι πλοίαρχοι πιστεύουν ότι τα πληρώματα έχουν ανάγκες όπως την ομαδικότητα και τις καλές συνθήκες διαβίωσης μέσα στο πλοίο, την εξασφάλιση επαναπρόσληψης από τις εταιρίες και την οικονομική στήριξη από αυτές. Οπότε θα ήταν καλύτερη και αποδοτικότερη η διοίκηση του πλοίου αν άλλαζαν οι εταιρίες τα κίνητρά τους εφόσον τα ήδη υπάρχοντα δεν καλύπτουν εκείνες των πληρωμάτων τους. Ίσως θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιούσαν κίνητρα όπως εξασφάλιση επαναπρόσληψης του πληρώματος το οποίο έχει καλό evaluation, την οικονομική στήριξη από τις εταιρίες δίνοντας δάνεια και μπόνους ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας σε αυτές, γρηγορότερη προαγωγή στην ιεραρχία για εκείνους που συμπληρώνουν την υπηρεσία και έχουν καλές αξιολογήσεις. Επίσης θα πρέπει να φροντίσουν περισσότερο για τις συνθήκες διαβίωσης μέσα στα πλοία όσον αφορά στο κομμάτι των φρέσκων τροφίμων και της ψυχαγωγίας του πληρώματος. Λόγω του χώρου στον οποίο εργάζεται και διαμένει το πλήρωμα είναι περιορισμένοι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να διασκεδάσει. Οι εταιρίες θα μπορούσαν να κάνουν πιο ευχάριστα τα ταξίδια των ναυτικών με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα δίνοντάς τους την έγκριση για οργάνωση "party" όταν αυτό είναι δυνατό λόγω εργασίας (όπως ανέφερε και ένας ερωτώμενος) και στέλνοντάς τους ταινίες για την ευχάριστη ψυχαγωγία τους τις ελεύθερες ώρες. Υιοθετώντας τα παραπάνω θα υπάρχει μία καλύτερη «σχέση» μεταξύ εταιριών και ναυτικών χτίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη και δίνοντας στα πληρώματα αυτά που πραγματικά χρειάζονται, ασφάλεια, καλό και ευχάριστο κλίμα εργασίας και διαμονής και κίνητρα τα οποία μπορούν πραγματικά να τους κινητοποιήσουν. Οπότε μία διοίκηση πιο εύκολη και πιο αποτελεσματική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βαξεβανίδου ,Μ & Ρεκλείτης Π, *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων 2ος Κύκλος* - Βιβλίο Μαθητή, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»
- IMO Organization. Σύμβαση για την ασφάλεια ζωής στη θάλασσα.
- International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974
- Καλτσούκη, 2006. *Μεθοδολογία Έρευνας* Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Βιβλιοθήκη.
- Κωνσταντόπουλος, Ν. 2011. *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα εκδόσεις: Κριτική.
- Λυκούδη, Π. 2005. *Στοιχεία Συνταγματικού και Ναυτικού Δικαίου*. Β΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ίδρυμα Ευγενίδου.
- Μπουράντας, Δ & Βάθης, Α. 1999. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Ξιράφα ,Φ. 2014. *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.
- Παλαμιώτου, Κ. 2011. *Ανθρώπινες Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίδρυμα Ευγενίδου.
- Μαλαγκονιάρη, Ε., 2010. *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Σημειώσεις από το μάθημα *Μεθοδολογία Έρευνας* Καθ. Παπαστεφανάκη, 2009.
- Τζωρτζάκης, Κ & Τζωρτζάκη, Α.Μ.. 2007. *Οργάνωση και Διοίκηση*. Δ΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Καραγέωργος,Λ, (2015), Ναυτιλία: *Τα σκήπτρα στους Έλληνες και το 2015*, το Naftemporiki.gr, 16 Μαρτίου, Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [://www.naftemporiki.gr/finance/story/927945/ta-skiptra-stous-ellines-kai-to-2015](http://www.naftemporiki.gr/finance/story/927945/ta-skiptra-stous-ellines-kai-to-2015) (τελευταία πρόσβαση 20/11/2015)
- <http://www.safety4sea.com/images/media/pdf/2015/ECSA-The-Tramp-Shipping-Market-2015.pdf> (τελευταία πρόσβαση 20/11/2015)
- <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KontzedakiMariaEleni/attached-document-1300436466-39845-30614/kontzedaki2011.pdf> (τελευταία πρόσβαση 15/05/2017)
- Πανεπιστήμιο Πειραιά, Λέμα,Ε. *Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία*,6^{ος} κύκλος,2008 <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3022/Lema.pdf?sequence=3>
- Management, Μυλωνίδης,Ν. 2010. Μάθημα 3. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4552/1299.pdf> (τελευταία πρόσβαση 15/05/2017)
- ISO 9001: ποιότητα υπηρεσιών <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm> Αναφέρεται στην πιστοποίηση του πλοίου και της ναυτιλιακής εταιρείας που έχει την διαχείριση

και τεκμηριώνεται με πιστοποιητικό μετά από επιθεώρηση του αρμόδιου εξουσιοδοτημένου οργανισμού

- MARPOL: https://en.wikipedia.org/wiki/Marine_pollution
- McClelland's theory of needs, Authorstream, 2015
- http://www.authorstream.com/presentation/rajeshwar_ji-2318744-mcclelland-theory-needs-demo/(τελευταία πρόσβαση 15/05/2015)
- <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DS173/lecture3.pdf>
- <http://ebooks.edu.gr/courses/DSGL-C122/document/4e0eb71duwf9/4e0eb71dko5u/4e29bbd3nfil.pdf>
- SHIPPING STATISTICS AND MARKET REVIEW 2016, file:///C:/Users/afasi/Desktop/Web-Comment_SSMR_60-11.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ορισμοί

Tramp ναυτιλία: είναι η ναυτιλία η οποία περιλαμβάνει τα πλοία μεταφοράς ξηρού χυδών φορτίου, τα δεξαμενόπλοια, τα πλοία μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου, τα πλοία μεταφοράς υγραερίου και υγροποιημένου φυσικού αερίου και τα πλοία (ro-ro) μεταφοράς οχημάτων.

Captain bonus: είναι ένα χρηματικό ποσό το οποίο δίνεται από τον πλοίαρχο σε κάποιο μέλος του πληρώματος, όταν εκτελέσει μια εργασία για την οποία δεν είναι στα καθήκοντα του ή είναι περισσότερο αποδοτικός.

Day off: είναι μία μέρα ρεπό/άδεια η οποία χορηγείται από τον πλοίαρχο σε ένα μέλος του πληρώματος, όταν εκτελέσει μια εργασία για την οποία δεν είναι στα καθήκοντα του ή είναι περισσότερο αποδοτικός. Αυτό δεν είναι ακριβώς το αντίστοιχο για μία εργασία στη στεριά, εφόσον δε μπορεί να λείπει μέλος του πληρώματος από το πλοίο. Έτσι αυτό σημαίνει ότι απαλλάσσεται από τα καθήκοντά του για μία μέρα.

Evaluation: είναι ένα έντυπο αξιολόγησης του πληρώματος το οποίο συμπληρώνεται από τον πλοίαρχο κατά την αποχώρηση ενός ναυτικού ή όταν εκείνος αποχωρήσει πρώτος πριν αποχωρήσει από το πλοίο ο ίδιος. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται για όλο το πλήρωμα και περιλαμβάνει όχι μόνο την αποδοτικότητα αλλά και την συμπεριφορά του ατόμου όπως και τη συνεργασία του με τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Ερωτηματολόγιο

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά στη διεξαγωγή μιας πτυχιακής εργασίας που έχει σαν στόχο να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο διοικείται το πλοίο από τον πλοίαρχο, και πιο συγκεκριμένα το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται, αλλά και οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων (πληρώματος). Για το λόγο αυτό, σας παρακαλώ πολύ να το συμπληρώσετε και σας διαβεβαιώ ότι τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και οι πληροφορίες που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς αυτή της έρευνας.

A ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία

- 1) Ηλικία:
(έως 37 έτη) (38-43 έτη) (44-49 έτη) (50-55 έτη) (56 ετών και άνω)
- 2) Έτη εργασίας ως πλοίαρχος:
(1-5) (6-11) (12-17) (18-23) (23 και άνω)
- 3) Αριθμός διαφορετικών εταιριών στις οποίες έχετε εργαστεί ως πλοίαρχος:
(1-2) (3-4) (5 και άνω)
- 4) Το πλοίο στο οποίο εργάζεστε αυτή την περίοδο είναι σε:
Ελληνική σημαία
Ξένη σημαία

B ΜΕΡΟΣ: Ερωτήσεις αναφορικά με τη Διοίκηση του Πλοίου

- 5) Με ποιο στυλ ηγεσίας κατά τη γνώμη σας θα διοικούνταν καλύτερα το πλήρωμα;
Αυταρχικό (όπου το δικαίωμα απόφασης το έχει μόνο ο πλοίαρχος)
Δημοκρατικό (δίνεται σε όλη την ομάδα το δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις και συνυπολογίζεται η γνώμη τους στις τελικές αποφάσεις)
Κάτι ενδιάμεσο, παρακαλώ διευκρινίστε.....
- 6) Θεωρείτε ότι οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων συμβάλλουν στην καλύτερη αποδοτικότητά τους;
Καθόλου ελάχιστο αρκετά πολύ πάρα πολύ
- 7) Όσον αφορά στην παρακίνηση των εργαζομένων, δίνεται η δυνατότητα στον πλοίαρχο (από τις εταιρίες) να επιβραβεύσει το πλήρωμα το οποίο διοικεί;
Ναι Όχι

8) Αν ναι, με ποιους τρόπους;

- Προσθέτοντας εργατούρες
- Δίνοντας μπόνους (captain bonus)
- Αυξάνοντας το μισθό
- Βάζοντας καλή βαθμολογία στις αναφορές προς την εταιρία (evaluation)
- Δίνοντας περισσότερες εξόδους στα λιμάνια
- Δίνοντας ρεπό (day off)
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

9) Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζεται η απόδοση του πληρώματος (συμπεριλαμβανομένου και του πλοιάρχου) από τα παρακάτω :

- Καθόλου ελάχιστο αρκετά πολύ πάρα πολύ
- Ωράριο (ελεύθερος χρόνος)
- Μέριμνα για φρέσκα τρόφιμα
- Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- Εξασφάλιση σύνταξης N.A.T.

10) Πώς κατά τη γνώμη σας συνδέεται η ψυχολογία του πληρώματος με την αποδοτικότητά του, σε σχέση με τα παρακάτω:

- Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
- Ομαδικό πνεύμα
- Ενδιαφέρουσα εργασία
- Αναγνώριση αξίας εργαζομένου
- Εκπαίδευση μέσα στο πλοίο
- Σύγχρονοι τρόποι επικοινωνίας

11) Έχετε παρακολουθήσει μέσω εταιρίας στην οποία εργάζεστε εκπαιδευτικά προγράμματα, για την καλύτερη διοίκηση του πληρώματος;

Ναι Όχι

12) Το πλοίο στο οποίο εργάζεστε δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης σύγχρονων τρόπων επικοινωνίας, (Ίντερνετ ή/και μέσω δορυφόρου), για όλο το πλήρωμα;

Ναι Όχι

13) Τι θα μπορούσε κατά τη γνώμη σας να συμβάλει στην παρακίνηση και στην καλύτερη απόδοση του προσωπικού (πληρώματος);

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και σας εύχομαι καλά ταξίδια