

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

«Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία»

Μαλτέζος Σ. Αθανάσιος
ΜΔΕ-ΟΠ 1026

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ-ΤQM)

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(Περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με τίτλο «Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία», έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολο τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Μαλτέζος Σ. Αθανάσιος
Πειραιάς, 01/07/2013

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κ. Ιωάννη Θανόπουλο για την πολύτιμη συμβολή και καθοδήγησή του.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και να αφιερώσω αυτή την εργασία στον πατέρα μου Σπύρο, και τη μητέρα μου Βάσω για την αγάπη, την υπομονή και την πίστη τους σε εμένα καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το Κοινοφελές Ίδρυμα Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης για την πολύτιμη χρηματική αρωγή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA – TQM.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Το αντικείμενο της εργασίας.....	1
1.2. Κύριοι στόχοι της εργασίας.....	2
1.3. Σύνδεση με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

2.1. Εισαγωγικά.....	4
2.2. Γενικά.....	4
2.3. Η Παγκόσμια Εμπορική Ναυτιλία.....	5
2.4. Η Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία.....	9
2.4.1. Η οικονομική συμβολή της Ελληνόκτητης Ναυτιλίας στην Εθνική Οικονομία.....	15
2.4.2. Οι σύγχρονες Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις.....	19
2.5. Εμπορική Ναυτιλία και Ολική Ποιότητα.....	21
2.6. Σύνοψη.....	24
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

3.1. Εισαγωγικά.....	28
3.2. Γενικά.....	29
3.3. Ο ρόλος του ανθρώπου στη Ναυτική Εργασία.....	29
3.4. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	33
3.5. Βασικές Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	34
3.5.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....	34
3.5.2. Ανάλυση Εργασίας.....	36
3.5.3. Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων.....	37
3.5.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	41
3.5.4.1. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης (The Training Process).....	43

3.5.4.2. Η Εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	43
3.5.4.3. Ο Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	46
3.5.4.4. Η αξιολόγηση του Επιπέδου των Εκπαιδευόμενων	46
3.5.4.5. Η εφαρμογή των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	47
3.5.4.6. Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου.....	47
3.5.5. Ανταμοιβή Εργαζομένων.....	48
3.5.6. Αξιολόγηση Απόδοσης.....	49
3.5.6.1. Οι έννοιες της επίδοσης και της αξιολόγησης.....	50
3.5.6.2. Αποτελεσματική Στοχοθέτηση.....	51
3.5.7. Εργασιακές σχέσεις.....	57
3.6. Δημιουργία Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	59
3.7. Ιδιαιτερότητες Ναυτικού Επαγγέλματος.....	62
3.7.1. Οργανωτική Δομή στο Πλοίο.....	62
3.7.2. Ανθρώπινος Παράγοντας.....	63
3.7.3 Χαρακτηριστικά Ναυτεργατικής Αγοράς.....	68
3.8. Διαμόρφωση Κουλτούρας Ασφάλειας - Safety Culture.....	71
3.9. Διαχείριση Γνώσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	75
3.10. Σύνοψη.....	81
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφάλαιου	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

4.1. Εισαγωγικά.....	87
4.2. Ποιότητα και Ασφάλεια.....	87
4.3. Διεθνείς Ναυτιλιακές Συμβάσεις – Ταξινόμηση.....	91
4.4. Τεχνική Περίοδος – Αστοχία Εξαρτημάτων.....	95
4.4.1. SOLAS 1974.....	96
4.4.1.1. Συνεισφορά SOLAS 1974.....	103
4.4.2. MARPOL 73/78 - International Convention for the Prevention of Pollution from Ships.....	104
4.4.2.1. Συνεισφορά και ποινικές ευθύνες που προκύπτουν από την MARPOL 73/78	107
4.5. Περίοδος Ανθρώπινου Σφάλματος – Ολισθήματα, Κενά, Λάθη.....	108

4.5.1. STCW (<i>Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers</i>) – Γενικά.....	110
4.5.1.1. STCW/78	111
4.5.1.2. STCW/95.....	112
4.5.1.3. STCW – Manila Amendments.....	117
4.5.1.4. Συνεισφορά STCW.....	121
4.6. Τεχνο – Κοινωνική Περίοδος – Διαχειριστικοί και Οργανωσιακοί Παράγοντες.....	125
4.6.1. ISM – International Safety Management Code.....	127
4.6.1.1. Συνεισφορά ISM.....	132
4.6.2. ISPS Code - International Ship and Port Facility Security Code.....	133
4.6.2.1. Συνεισφορά και παρατηρήσεις – ISPS Code.....	141
4.6.3. TMSA – Tanker Management and Self Assessment.....	143
4.6.3.1. Συνεισφορά TMSA.....	161
4.6.4. ISO 9001:2008.....	162
4.6.5. ISO 14001.....	167
4.6.6. MLC 2006 - Διεθνής Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας.....	170
4.7. Σύνοψη.....	185
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφάλαιου.....	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1. Συμπεράσματα	191
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	194
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	195

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακες 2^ο Κεφάλαιου

Πίνακας 2.1: Εξέλιξη παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου, 1970 – 2010 (σε εκατομμύρια τόνους).....	7
Πίνακας 2.2: Κατανομή του παγκόσμιου στόλου κατά τύπο φορτίου, σε επιλεγμένα έτη (σε εκατομμύρια dwt).....	8
Πίνακας 2.3: Εξέλιξη Ελληνόκτητου στόλου (πλοίων άνω των 1000 gt).....	11
Πίνακας 2.4: Οι 18 χώρες με την κατοχή των μεγαλύτερων στόλων (dwt) – 1 ^η Ιανουαρίου 2012.....	12
Πίνακας 2.5: Κυριότερα νηολόγια σε dw υπό τα οποία κινείται ο Ελληνόκτητος στόλος 2012.....	13
Πίνακας 2.6: Κατανομή σε σημαίες Ελληνόκτητου στόλου.....	14
Πίνακας 2.7: Αριθμός Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Εταιρειών (1998 – 2012).....	16
Πίνακας 2.8: Ταμειακές Εισροές Ναυτιλιακού Συναλλάγματος, 1990-2006	18

Πίνακες 3^ο Κεφάλαιου

Πίνακας 3.1.: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης.....	40
---	----

Πίνακας 3.2.: Πρότυπο VRIΟ για Επίτευξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	61
--	----

Πίνακας 3.3. : Αρμόδιοι δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων Ελληνόκτητων εταιρειών (μέσος όρος) – 2008.....	76
--	----

Πίνακες 4^ο Κεφάλαιου

Πίνακας 4.1: Απώλειες ανθρώπινων ζωών (ανά 1000000 ζωές), 2002-2009.....	89
---	----

Πίνακας 4.2: Απώλειες πλοίων (ανά 1000 πλοία), 2002-2009.....	90
---	----

Πίνακας 4.3: Αναμενόμενες απώλειες σε πλοία και ανθρώπινες ζωές λαμβάνοντας υπόψη την ψήφιση και την θέση σε ισχύ των κανονιστικών και νομοθετικών συμβάσεων, 2002-2009.....	90
--	----

Πίνακας 4.4: Παραρτήματα Διεθνούς Σύμβασης MARPOL.....	105
--	-----

Πίνακας 4.5. Α-Π/1 – Καθορισμός ελάχιστων απαιτήσεων επαγγελματικών δεξιοτήτων για αξιωματικούς επικεφαλής της φύλαξης γέφυρας σε πλοία 500gt ή μεγαλύτερα.....	122
---	-----

Πίνακας 4.6: Πιστοποιητικών ή Αποδεικτικών εγγράφων που απαιτούνται από την Δ.Σ. STCW 78 – Μανίλα Τροποποιήσεις.....	124
---	-----

Πίνακας 4.7.: Στοιχείων και Κύριων Επιδιώξεων του προτύπου TMSA 2.....	145
--	-----

Πίνακας 4.8.: Συσχέτιση στοιχείων του ISM με το ISO 9001.....	166
---	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Τυπική Οργανωτική Δομή πλοίου.....	63
Διάγραμμα 3.2: Πυραμίδα Safety Culture στη Ναυτιλία.....	73
Διάγραμμα 3.3: Ναυτικές ικανότητες και επαγγελματικές δεξιότητες – Ισχύουσα κατάσταση (2010).....	75
Διάγραμμα 3.4: Πλήρης Οργανωτική Δομή Πλοίου και Σύνδεση με τη Στεριά	80
Διάγραμμα 4.1: Ταξινόμηση Βασικών Αξόνων Ναυτιλιακών Κανονισμών σε βάθος χρόνου.....	94
Διάγραμμα 4.2. – Η πυραμίδα υλοποίησης του ISPS Code.....	142

Λίστα Συντομογραφιών

- **gt:** Gross Tonnage
- **dwt:** Dead Weight Tonnage
- **STCW:** International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers
- **ISM Code:** International Safety Management Code
- **ISPS Code:** International Ship and Port facility Security Code
- **MLC:** Maritime Labour Convention
- **MARPOL:** International Convention for the Prevention of Pollution from Ships Convention
- **TMSA:** Tanker Management and Self Assessment
- **SOLAS:** *Safety of Life at Sea* Convention

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ο τρόπος που επηρεάζουν οι διεθνείς ναυτιλιακές συμβάσεις, πρότυπα και κανονισμοί τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια λειτουργίας μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας. Η προσέγγιση αυτή γίνεται μέσα από την παραδοχή ότι οι άνθρωποι πόροι είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια ναυτιλιακή εταιρεία, και ως εκ τούτου, απαιτούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης τους, που θα ενσωματώνει τα προβλεπόμενα των υποχρεωτικών κανονισμών, και θα σέβεται το σύνολο των διατάξεών τους. Σκοπός είναι να καταδειχτεί ο τρόπος με τον οποίο τα προβλεπόμενα από τους κανονιστικούς παράγοντες επιδρούν σε μέχρι πρότινος εμπειρικές διαδικασίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας, όπως της διαχείρισης της γνώσης στα πλαίσια λειτουργίας μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας.

Μεθοδολογικά εξετάζεται και λαμβάνεται υπόψη ένα ευρύ φάσμα κανόνων και ρυθμίσεων εστιάζοντας στις απαιτήσεις, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες που προβλέπονται μέσω αυτών για τον ανθρώπινο παράγοντα στη ναυτιλία. Παράλληλα θα αξιοποιηθεί και η επικαιροποιημένη σχετική διεθνής βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Το αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της ναυτιλίας. Αυτό γίνεται υπό το πρίσμα του πλήθους των κανονιστικών παραγόντων που έχουν θεσπιστεί, και είτε έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα για τις ναυτιλιακές εταιρείες, είτε χρησιμοποιούνται ευρέως και είναι γενικά αποδεκτοί στην εν λόγω βιομηχανία.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, παρουσιάζει μια σειρά από ιδιαιτερότητες, με σημαντικότερη αυτή της διττής φύσης της εργασίας σε αυτή σε στεριά και θάλασσα. Η πλειοψηφία των κανονιστικών παραγόντων που έχουν εκδώσει οι αρμόδιοι οργανισμοί, αφορά κυρίως το θαλάσσιο προσωπικό, τους ρόλους, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες που ανατίθενται σε αυτό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ασφάλεια του ίδιου, του πλοίου, και του περιβάλλοντος. Παρ' όλα αυτά, έχουν κάνει την εμφάνισή τους και έχουν καταστεί υποχρεωτικά, μια σειρά από πρότυπα και κώδικες με ολιστική οργανωσιακή προσέγγιση, που καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο μέρος των ενδεδειγμένων διαδικασιών και ενεργειών ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Το υπό μελέτη πρόβλημα αυτής της εργασίας είναι η ανάλυση των κανονιστικών διατάξεων, συμβάσεων, συνθηκών, κωδίκων και προτύπων στη βάση του ανθρώπινου παράγοντα και ο τρόπος διαχείρισης των απαιτούμενων από την εφαρμογή τους, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προσανατολισμένο στην επιχειρηματική αριστεία.

1.2. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η ανάλυση του ζητήματος βασίζεται στα κείμενα των ήδη υφιστάμενων συμβάσεων, προτύπων, κωδίκων, και κανονισμών, όπως αυτά έχουν εκδοθεί από τους αρμόδιους οργανισμούς, αξιοποιώντας παράλληλα δευτερογενείς αναφορές και την επικαιροποιημένη παγκόσμια σχετική βιβλιογραφία.

1.3. Κύριοι στόχοι της εργασίας

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι:

- Η συνοπτική καταγραφή των κυριότερων διατάξεων των βασικών κανονισμών, συμβάσεων και προτύπων που εφαρμόζονται στη ναυτιλιακή βιομηχανία, στο επίπεδο του ανθρώπινου παράγοντα, με ιδιαίτερη έμφαση στο θαλάσσιο προσωπικό,
- Η σύνδεση των απαιτήσεων που προκύπτουν για τους εργαζόμενους (σε στεριά και θάλασσα) από την εφαρμογή αυτών, με τα απαραίτητα προσόντα και την επάρκεια γνώσεων και σε επίπεδο soft skills που καλείται να έχει το σύνολο των εργαζομένων, και εν τέλει,
- Η προσέγγιση της διαχείριση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών, υπό το πρίσμα του knowledge management.

1.4. Σύνδεση με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σε ολόκληρη την εργασία, γίνονται ανά διαστήματα αναφορές στην σχέση των όσων αναλύονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ιδιαίτερα στο Κεφάλαιο 4, γίνεται προφανές ότι προϊόντος του χρόνου, η φιλοσοφία αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα από τους διεθνείς οργανισμούς, αλλά και άλλους παραγωγούς προτύπων για τη ναυτιλία, αποκτά μια πιο ολιστική προσέγγιση. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι, καθώς το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, έχει διευρυνθεί ακόμα περισσότερο σε όλο τον πλανήτη, η εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας.

Είναι προφανές ότι η υποχρεωτική φύση, και μόνο, των συγκεκριμένων συμβάσεων και κανονισμών, ωθεί τις εταιρείες στην υιοθέτηση πρακτικών Ολικής Ποιότητας. Παρ' όλα αυτά, και ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζονται οι προτεινόμενες διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης της γνώσης της οποίας προκύπτει στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής εταιρείας, έχει άμεση σχέση με τέτοιες πρακτικές. Η διασφάλιση μιας κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση, καθώς και η διαρκής προσπάθεια για αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ενέργειες με καθαρά ποιοτικό προσανατολισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

2.1. Εισαγωγικά

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια προσέγγιση στην παγκόσμια εμπορική ναυτιλία, με σκοπό να διαμορφωθεί το γενικό πλαίσιο μελέτης της βιομηχανίας με την οποία ασχολείται η παρούσα εργασία. Η προσέγγιση αυτή θα υλοποιηθεί μέσα από την παρουσίαση και τον σχολιασμό κομβικών μεγεθών για τον παγκόσμιο αλλά και τον ελληνόκτητο στόλο. Θίγεται παράλληλα η οικονομική συμβολή της ναυτιλίας στην πατρίδα μας, ενώ γίνεται αναφορά στον τρόπο που οργανώνονται και λειτουργούν οι σύγχρονες Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, και στους παράγοντες που οδηγούν στην αναγκαιότητα εφαρμογής διαδικασιών ολικής ποιότητας από αυτές.

2.2. Γενικά

Η φύση της ναυτιλίας είναι εγγενής με την παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Με τον όρο ναυτιλιακή βιομηχανία αναφερόμαστε στο θαλάσσιο εμπόριο και την διακίνηση αγαθών μεταξύ κρατών. Περίπου το 90% του παγκόσμιου εμπορίου διεξάγεται δια θαλάσσης (Kite, Powell, 2001). Το βασικότερο πλεονέκτημα των θαλάσσιων μεταφορών έναν, έναντι άλλων τρόπων μεταφοράς προϊόντων είναι οι μαζικές οικονομίες κλίμακας που παρουσιάζουν (Γεωργαντόπουλος, Βλάχος, 2003). Οι τέσσερις βασικοί τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας, με βάση τον τύπο πλοίων που χρησιμοποιούνται είναι: (i) bulk carriers (φορτηγά πλοία ξηρού φορτίου), (ii) tankers (δεξαμενόπλοια), (iii) container ships (φορτηγά πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων) και (iv) specialized cargo ships. Τα φορτηγά πλοία ξηρού φορτίου είναι πλοία που διαθέτουν ένα ή περισσότερα ερμητικά κλειστά αμπάρια, για την φόρτωση χύμα φορτίου (σιτηρά, δημητριακά, μεταλλεύματα, τσιμέντο) με τη βοήθεια γερανών. Σύμφωνα με στοιχεία του Μάρτιου του 2009, αποτελούν περίπου το 40% του συνόλου του παγκόσμιου στόλου παγκοσμίως τόσο με βάση την χωρητικότητα, όσο και τον αριθμό των πλοίων (Παζαρζή, σελ. 33, 2010). Τα

φορτηγά πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, προέκυψαν από την προσπάθεια να καθιερωθεί ένα σύστημα μεταφοράς εμπορευμάτων, κυρίως «γενικού φορτίου», μέσα σε ειδικά κατασκευασμένα κιβώτια, με στόχο η μεταφορά τους να γίνεται φθηνότερα, ασφαλέστερα και γρηγορότερα από τις μέχρι τότε μεθόδους μεταφοράς. Τα κιβώτια αυτά ονομάζονται εμπορευματοκιβώτια (Containers) (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο – Τριπολίτης, Τριάντης, σελ. 79). Τα Πλοία αυτά έχουν το πλεονέκτημα της εύκολης φόρτο-εκφόρτωσης και συνεπώς μικρότερης χρονικά παραμονής στο λιμάνι, αλλά και τη δυνατότητα της μεταφοράς εύθραυστων φορτίων (Παζαρζή, σελ. 34, 2010). Τα tankers τέλος, είναι μια ειδική μορφή φορτηγού πλοίου, ειδικά κατασκευασμένου για τη φόρτωση και τη μεταφορά χύμα υγρών φορτίων όπως πετρέλαιο. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του κύριου καταστρώματος είναι η πληθώρα των σωληνώσεων που εκτείνονται σε όλο το μήκος του χώρου φορτίου, μέσω των οποίων διακινείται προς και από τα αμπάρια για τις ανάγκες της φορτοεκφόρτωσης (Τριπολίτης, Τριάντης, ό.π.). Η ναυτιλιακή βιομηχανία, συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, και ως εκ τούτου μπορούμε να πούμε ότι η ομαλή διεξαγωγή των θαλάσσιων μεταφορών, είναι ακρογωνιαίος λίθος του σημερινού παγκοσμιοποιημένου οικονομικού συστήματος.

3.3. Η παγκόσμια εμπορική ναυτιλία

Η ναυτιλία είναι ένα ιδιαίτερα ιδιάζον εμπορικό και οικονομικό σύστημα λόγω του χαρακτήρα και της ιδιαιτερότητας των εμπλεκόμενων φορέων, της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που απαιτείται και των πολύ υψηλών κεφαλαίων που διακινούνται. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της παγκόσμιας ναυτιλίας είναι πολυάριθμοι, όπως: η επιλογή σημαίας, η φύση των φορτίων, η παλαιότητα και το είδος των πλοίων του στόλου, οι τάσεις στις ναυλαγορές, τα λειτουργικά κόστη μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, το κόστος ναυπήγησης, οι χρόνοι παράδοσης, η διαδικασία και το κόστος διάλυσης, το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Στη σημερινή της μορφή η ναυτιλία γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη μετά το πέρας του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία πολλών νέων επαγγελμάτων σχετικών με αυτόν τον κλάδο. Όπως αναφέρει η Παζαρζή (2010), άμεση και αναγκαία συνέπεια είναι η ίδρυση πολλών οργανισμών προκειμένου να ρυθμιστεί θεσμικά η μετακίνηση και η πλεύση των πλοίων, να καθοριστούν οι κατάλληλοι κανόνες και προϋποθέσεις, καθώς και να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι.

Σε μια προσπάθεια συστημικής θεώρησης της ναυτιλίας, προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τη σχέση μεταξύ της ζήτησης για θαλάσσιες υπηρεσίες (μεταφορές), και τη ανταπόκριση σε αυτή των ναυτιλιακών εταιρειών με τη συνεχή ανανέωση του στόλου και την εξειδίκευση σε διάφορους τύπους πλοίων. Στη σύνδεση αυτών υπεισέρχονται διαδικασίες, όπως αυτή της ναυπήγησης και της διάλυσης ενός πλοίου, ο τρόπος λειτουργίας των ναυλαγορών και η διαμόρφωση των ναύλων, και φυσικά ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι όχι μόνο η πλευρά της ζήτησης υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών, *«λειτουργεί κατά τρόπο αυτόνομο και εξωγενή, αλλά και ο μηχανισμός προσαρμογής της προσφοράς χωρητικότητας μέσω των ναυλαγορών / αγορών ναυπηγήσεων / αγορών διαλύσεων λειτουργεί – κατά ένα σημαντικό μέρος – με χρονική υστέρηση και υπό καθεστώς αβεβαιότητας.»* (Κορρές, Θανόπουλος, 2005)

Λαμβάνοντας υπ όψιν τα ανωτέρω επιλέγουμε να επισκοπηθούν δύο κύριοι παράγοντες: οι τάσεις του διεθνοποιημένου θαλάσσιου εμπορίου και του αριθμού των πλοίων του παγκόσμιου στόλου, με σκοπό να γίνει μια χονδρική ποσοτικοποίηση των βασικών προσδιοριστικών μεγεθών της διεθνούς εμπορικής ναυτιλίας.

Πίνακας 2.1: Εξέλιξη παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου, 1970 – 2011 (σε εκατομμύρια τόνους)

YEAR	OIL	MAIN BULKS*	OTHER DRY CARGO	TOTAL (ALL CARGOES)
1970	1440	448	717	2605
1980	1871	608	1225	3704
1990	1755	988	1265	4008
2000	2163	1295	2526	5984
2005	2422	1709	2978	7109
2006	2698	1814	3188	7700
2007	2747	1953	3334	8034
2008	2742	2065	3422	8229
2009	2642	2085	3131	7858
2010	2772	2335	3302	8409
2011	2796	2477	3475	8748

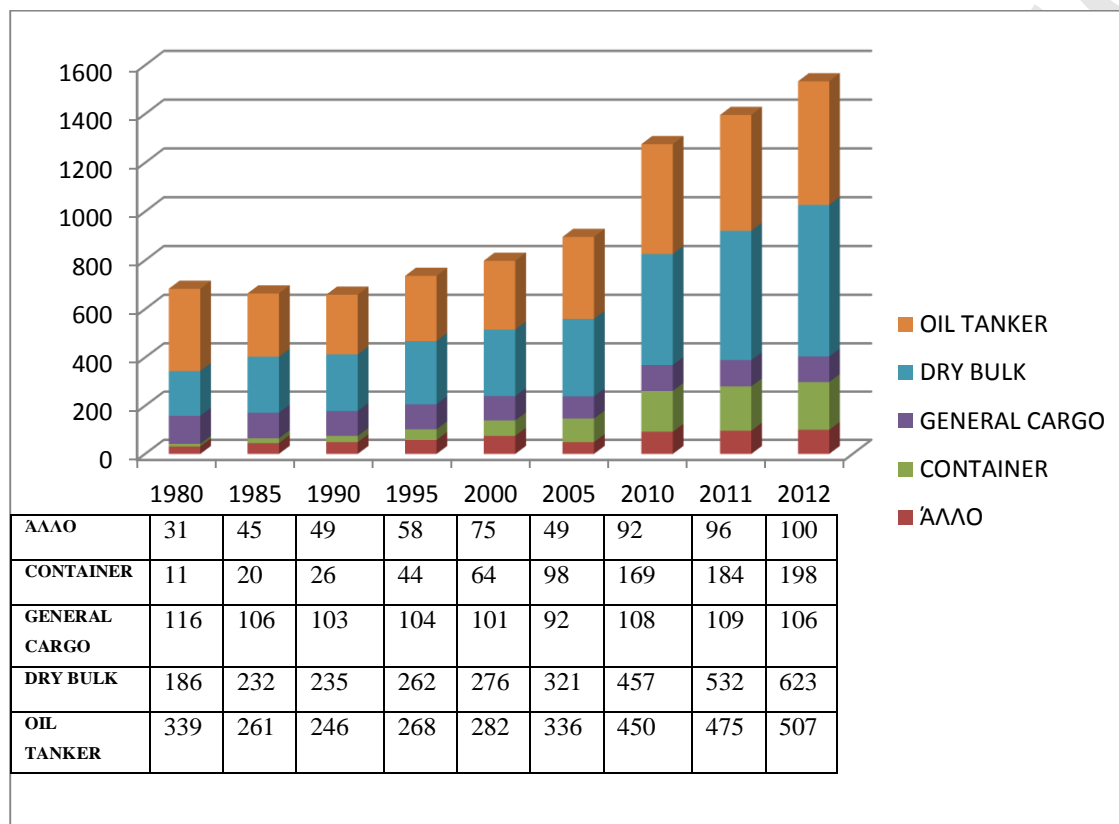
Πηγή: UNCTAD – Review of Maritime Transport 2012, p.6

* iron ore, grain, coal, bauxite/alumina και phosphate. Τα δεδομένα για το 2006 και εντεύθεν βασίζονται σε διάφορα τεύχη του “Dry Bulk Trade Outlook”, από την Clarkson Research Services Unlimited.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε ότι έχουμε συνεχή αυξητική τάση της συνολικής ποσότητας του παγκόσμιου εμπορίου, που πραγματοποιείται μέσω θάλασσας. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους μεγάλους αναπτυξιακούς ρυθμούς που παρουσιάζει κυρίως η Κίνα (+ 8-10% ετησίως), καθώς επίσης η Ινδία και η Βραζιλία. Αξίζει να επισημανθεί η μικρή πτώση που παρατηρήθηκε το 2009, και η οποία οφείλεται στις παγκόσμιες χρηματοοικονομικές εξελίξεις που ξεκίνησαν το φθινόπωρο του 2008 και ενέτειναν το κλίμα αβεβαιότητας στις αγορές. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί η ανεπηρέαστα ανοδική τάση των ποσοτήτων των main bulks.

Παρά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2010 υπάρχει μια σθεναρή ανταπόκριση από την πλευρά της παγκόσμιας ναυτιλίας η οποία συνεχίζεται σύμφωνα με τα στοιχεία και το 2011. Σύμφωνα με στοιχεία της αντίστοιχης έκδοσης της επιτροπής για το 2012, το 2010 έχουμε παραδόσεις πλοίων που το συνολικό τους tonnage είναι 28% υψηλότερο από του προηγούμενου έτους. Αυτό οδηγεί τον παγκόσμιο στόλο σε μια αύξηση της τάξης του 8,6%.

Πίνακας 2.2: Κατανομή του παγκόσμιου στόλου κατά τύπο φορτίου, σε επιλεγμένα έτη (σε εκατομμύρια dwt)



Πηγή: UNCTAD – Review of Maritime Transport 2012, p. 34

Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζεται η δυναμικότητα του παγκόσμιου στόλου που καλείται να καλύψει τις ανάγκες ζήτησης του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου που αναλύθηκαν στον προηγούμενο πίνακα.

Παρατηρούμε ότι στο διάστημα 1995 – 2012 η συνολική τάση που αφορά το μέγεθος του παγκόσμιου στόλου (σε εκατομμύρια dwt) είναι εμφανώς αυξητική, και ανάλογη αυτής τη ζήτησης. Το συγκεκριμένο γεγονός δεν μπορεί να αποδοθεί μονομερώς στην αυξανόμενη τρέχουσα ζήτηση, καθώς μεταξύ της παραγγελίας, της ναυπήγησης, και εν τέλει της παράδοσης ενός πλοίου, υπάρχει, όπως ήδη έχει αναφερθεί, μια σημαντική χρονική καθυστέρηση. Παρ' όλα αυτά, παρατηρούμε κάποιες αξιοσημείωτες μεταβολές στα επιμέρους μεγέθη του πίνακα.

Από το 2005 έως το 2012, ο αριθμός των container ships έχει υπερδιπλασιαστεί. Αυτό ερμηνεύεται, αν λάβουμε υπόψη μας ότι στο διεθνές θαλάσσιο εμπόριο γίνεται μια μαζική προσπάθεια ώστε η πλειοψηφία των φορτίων να μεταφέρονται σε containers.

Αυτή η προσπάθεια έχει ως αποτέλεσμα ο συγκεκριμένος τρόπος μεταφοράς να καλύπτει το 65% της συνολικής εμπορικής κίνησης δια θαλάσσης. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι η χωρητικότητα των νεοαναπηγηθέντων container πλοίων, έχει αυξηθεί κατά 5.5% μόνο κατά το διάστημα 2010 – 2011 (UNCTAD – Review of Maritime Transport, 2011).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και η παγκόσμια οικονομική συγκυρία, έχουν επηρεάσει και αυτές τις εξελίξεις στο μέγεθος του στόλου. Η μέριμνα των πλοιοκτητών είναι να αυξήσουν την αποδοτικότητα των πλοίων τους αναφορικά με τα χρησιμοποιούμενα καύσιμα, λόγω τόσο της δυσμενούς προοπτικής αύξησης των τιμών αυτών όσο και των διαρκώς αυστηρότερων νομικών διατάξεων για τις εκπομπές ρύπων. Αυτό, σε συνδυασμό με την πάγια ανάγκη για δημιουργία οικονομιών κλίμακας στο θαλάσσιο εμπόριο, και την αύξηση της μέγιστης χωρητικότητας των νεότευκτων πλοίων, συντελεί στην άνοδο του μεγέθους του παγκόσμιου στόλου.

2.4. Η Ελληνική εμπορική ναυτιλία

Η Ελλάδα είναι ένα παραδοσιακά ναυτικό κράτος που στηρίζει από αρχαιοτάτων χρόνων ένα μεγάλο μέρος της οικονομίας και της γενικότερης ανάπτυξης της στο θαλάσσιο εμπόριο. Ο ρόλος της Ελλάδας στην παγκόσμια ναυτιλία, παραμένει μέχρι και στις μέρες μας πρωταγωνιστικός, καθώς όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2.4., αν και έχει βρεθεί στην τέταρτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη όσον αφορά τον αριθμό των πλοίων που διαχειρίζονται οι Ελληνικές εταιρείες, παραμένει πρώτη στην επί τοις εκατό χωρητικότητα στόλου σε deadweight tonnage.

Στην Ελλάδα σήμερα δραστηριοποιούνται 718 ναυτιλιακές επιχειρήσεις Ελληνικών συμφερόντων (Petrofin Research, 2012). Η πλειοψηφία αυτών ασχολείται κυρίως με bulk carriers και tankers. Η συγκεκριμένη αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, και χαρακτηρίζεται από μια πλειάδα οικογενειακών μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι εταιρίες που ελέγχουν τα 2/3 του συνολικού στόλου, είναι εγκατεστημένες στον Πειραιά, ο οποίος είναι και το σημαντικότερο Ελληνικό λιμάνι.

Η Ελληνική ναυτιλία βρίσκεται σταθερά στις πρώτες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης. Εάν στα Ελληνικής σημαίας πλοία, προσθέσουμε και πλοία ελληνικών συμφερόντων που τελούν υπό ξένη σημαία, τότε η ελληνική ναυτιλία κατέχει την πρώτη θέση διεθνώς, με το 16,10% της μεταφορικής ικανότητας (dwt) του παγκόσμιου στόλου (με ιστορικά υψηλά της τελευταίας εικοσαετίας το 20,3% που ήταν το 2003 και 17,4% που ήταν το 1997) .

Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την χαμηλή εγχώρια παραγωγή φορτίων και τον cross trade χαρακτήρα της ελληνικής ναυτιλίας, τη δραστηριοποίηση δηλαδή στο διεθνές θαλάσσιο μεταφορικό δίκτυο με αποτέλεσμα να εξυπηρετεί σε ποσοστό άνω του 95% της χωρητικότητας του στόλου της τις μεταφορικές ανάγκες τρίτων χωρών, δίνει μια ιδιαίτερη δυναμική στη χώρα μας σε αυτόν τον τομέα, και συνεισφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εθνική οικονομία. Θα μπορούσαμε να αποδώσουμε στην Ελλάδα τον χαρακτηρισμό του “παγκόσμιου μεταφορέα”, με ότι αυτό συνεπάγεται σε στρατηγικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο διεθνώς.

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν στο 2.3. εξετάζουμε και στην περίπτωση της Ελληνόκτητης Ναυτιλίας, στοιχεία τα οποία αφορούν, το μέγεθος και την κατανομή του στόλου, την επιλογή σημαίας των Ελληνόκτητων πλοίων, καθώς και τον τρόπο και τον βαθμό της συμβολής αυτής στην Ελληνική οικονομία.

Πίνακας 2.3: Εξέλιξη Ελληνόκτητου στόλου (πλοίων άνω των 1000 gt)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΠΛΟΙΑ	DW	GT
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2013	3677	265336520	155988384
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2012	3760	264054167	155904976
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2011	3848	261675981	153128919
2 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010	3996	258121898	152616045
15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009	4161	263560741	156214619
15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2008	4173	260929221	154599221
15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2007	3699	218229552	129765470
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2006	3397	190058534	113603803
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2005	3338	182540868	109377819
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2004	3379	180140898	108929135
15 ΜΑΙΟΣ 2003	3355	171593487	103807850
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2002	3480	164613935	98195100
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2001	3618	168434370	100220348
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 2000	3584	150966324	90227491
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 1999	3424	139255184	83454890
15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1998	3358	133646831	78900843
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 1997	3204	127782567	74982110
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 1996	3246	129737336	75156763
16 ΜΑΡΤΙΟΣ 1995	3142	126128352	71666943
17 ΜΑΡΤΙΟΣ 1994	3019	120650373	66342046
18 ΜΑΡΤΙΟΣ 1993	2749	103958104	56918268
19 ΜΑΡΤΙΟΣ 1992	2688	98218176	53891528
20 ΜΑΡΤΙΟΣ 1991	2454	87102785	47906852
15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1990	2426	84439159	46580539
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 1989	2428	81928296	45554419
15 ΜΑΡΤΙΟΣ 1988	2487	85047436	47269018

Πηγή: Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδας - <http://nee.gr/default.asp?t=GFF&c=2>

Παρατηρούμε σε βάθος χρόνου, ότι ο Ελληνικών συμφερόντων στόλος παρουσιάζει, εκτός ελάχιστων εξαιρέσεων μια διαρκή ανοδική τάση σε επίπεδο tonnage. Όσον αφορά τον αριθμό των πλοίων, η συνεχής αύξηση που αρχίζει να παρατηρείται μετά το 2005, ανακόπτεται το 2010, καθώς έχουν αρχίσει ήδη να γίνονται ορατά παγκοσμίως τα αποτελέσματα της παγκόσμιας κρίσης. Ως εκ τούτου, οι πλοιοκτήτες, κάνουν προσπάθειες για να συνεχίσουν να κατέχουν τα πρωτεία σε επίπεδο μεταφορικής ικανότητας, μειώνοντας το δυνατόν περισσότερο τον αριθμό των πλοίων τους, προσπαθώντας έτσι να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και τα έξοδα συντήρησης.

Ένα από τα κύρια σημεία τα οποία θα πρέπει να επισημανθούν είναι η ιδιοκτησιακή κατάσταση του συνόλου του ελληνόκτητου στόλου. Πίσω από το εντυπωσιακό μέγεθος της παγκόσμιας πρωτιάς κρύβονται, εκατοντάδες μικρές κυρίως εταιρείες, οι οποίες πολλές φορές έχουν 1-2 πλοία στην κατοχή τους.

**Πίνακας 2.4: Οι 18 χώρες με την κατοχή των μεγαλύτερων στόλων (dwt) – 1^η
Ιανουαρίου 2012**

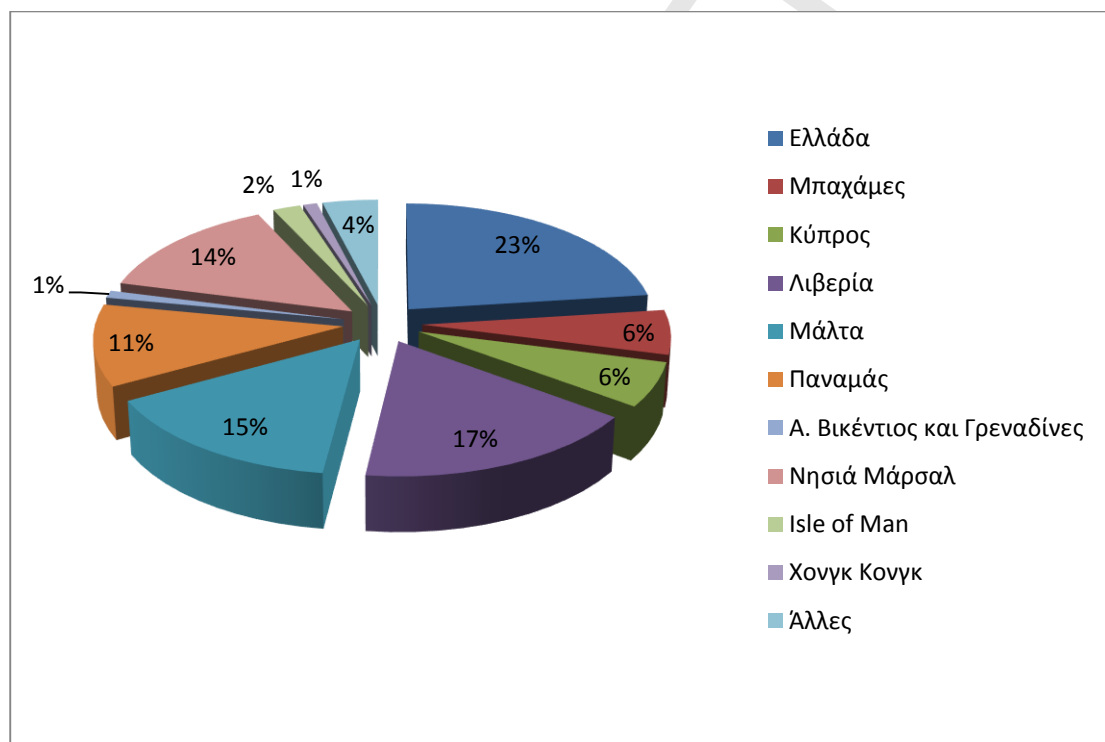
ΧΩΡΑ ή ΠΕΡΙΟΧΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΟΙΩΝ			DEADWEIGHT TONNAGE			ξένη σημαία % συνόλου	σύνολο % του παγκόσμιου συνόλου*
	εθνική σημαία	ξένη σημαία	σύνολο	εθνική σημαία	ξένη σημαία	Σύνολο		
ΕΛΛΑΔΑ	738	2583	3321	64921486	159130395	224051881	71,02	16,10
ΙΑΠΩΝΙΑ	717	3243	3960	20452832	197210070	217662902	90,60	15,64
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	422	3567	3989	17296198	108330510	125626708	86,23	9,03
ΚΙΝΑ	2060	1569	3629	51716318	72285422	124001740	58,29	8,91
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΚΟΡΕΑΣ	740	496	1236	17102300	39083270	56185570	69,56	4,04
Η.Π.Α. ΤΑΙΒΑΝ –	741	1314	2055	7162685	47460048	54622733	86,89	3,92
ΕΠΑΡΧΙΑ ΚΙΝΑΣ	470	383	853	28884470	16601518	45485988	36,50	3,27
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	851	1141	1992	15772288	27327579	43099867	63,41	3,10
ΔΑΝΙΑ	394	649	1043	13463727	26527607	39991334	66,33	2,87
ΚΙΝΑ, ΤΑΙΠΕΙ	102	601	703	4076815	34968474	39045289	89,56	2,81
ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	712	398	1110	22082648	16480079	38562727	42,74	2,77
ΒΕΡΜΟΥΔΕΣ	17	251	268	2297441	27698605	29996046	92,34	2,16
ΙΤΑΛΙΑ	608	226	834	18113984	6874748	24988732	27,51	1,80
ΤΟΥΡΚΙΑ	527	647	1174	8554745	14925883	23480628	63,57	1,69
ΚΑΝΑΔΑΣ	205	251	456	2489989	19360007	21849996	88,60	1,57
ΙΝΔΙΑ	455	105	560	15276544	6086410	21362954	28,49	1,53
ΡΩΣΙΚΗ								
ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1336	451	1787	5410608	14957599	20368207	73,44	1,46
ΒΑΣΙΛΕΙΟ	230	480	710	2034570	16395185	18429755	88,96	1,32
ΒΕΛΓΙΟ	97	180	277	6319103	8202208	14521311	56,48	1,04

Πηγή: UNCTAD – Review of Maritime Transport 2012, p. 41

Ο στόλος Ελληνικών συμφερόντων, παγκοσμίως, τελεί υπό 43 διαφορετικές σημαίες. Η επιλογή της σημαίας ενός πλοίου είναι κομβικής σημασίας, καθώς πρέπει να πληροί μια σειρά προϋποθέσεων ελκυστικότητας, τόσο προς την ίδια την εταιρεία, όσο και προς το υποψήφιο εργατικό δυναμικό στο πλοίο.

Ταυτόχρονα υπόκειται και σε μια σειρά περιοριστικών παραγόντων, κυρίως νομικών ανάλογα με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που εφαρμόζεται στην αντίστοιχη χώρα, αλλά και οικονομικών, πολιτικών, καθώς και του ενδιαφέροντος τρίτων όπως τραπεζών και ασφαλιστών.

Πίνακας 2.5: Κυριότερα νηολόγια σε dwt υπό τα οποία κινείται ο Ελληνόκτητος στόλος



Πηγή: Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδας

Ουσιαστική ανάπτυξη του φαινομένου της επιλογής Σημαίας Ευκαιρίας (FOC – Flag of Convenience) παρατηρήθηκε ιστορικά στο μεσοδιάστημα των δύο Παγκόσμιων πολέμων, καθώς τότε διάφορα κράτη άρχισαν να χαρακτηρίζονται ως «ανοιχτά» στη νηολόγηση πλοίων άλλων κρατών, χωρίς ουσιαστικούς περιορισμούς (Alderton and Winchester, 2002).

Κύριοι παράγοντες που εξετάζονται για την τελική επιλογή της σημαίας είναι η αξιοπιστία της, η ταχύτητα νηολόγησης και το κόστος νηολόγησης που αυτή προσφέρει, και να μην έχει χαρακτηριστεί ως Σημαία Ευκαιρίας. Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει δώσει ο ΟΟΣΑ (stats.oecd.org), Σημαίες Ευκαιρίας: «χαρακτηρίζονται οι σημαίες κάποιων Χωρών των οποίων οι νόμοι επιτρέπουν και επί της ουσίας διευκολύνουν τα νηολογημένα υπό την σημαία τους πλοία ξένης πλοιοκτησίας, αντίθετα απ' ό τι ισχύουν στις ναυτιλιακές και άλλες Χώρες στις οποίες το δικαίωμα χρησιμοποίησης της σημαίας των παρέχεται με αυστηρούς περιορισμούς που συνεπάγονται βαριές υποχρεώσεις».

Μια σύγκριση του πίνακα που ακολουθεί, και ο οποίος παρουσιάζει το συνολικό αριθμό πλοίων, συνολικού νεκρού φορτίου και συνολικού GT, καταχωρημένα υπό τις κύριες σημαίες νηολόγησης που χρησιμοποιούνται από τους Έλληνες πλοιοκτήτες, με τον αντίστοιχο πίνακα του προηγούμενου χρόνου, μας δείχνει ότι η σημαία των νήσων Μπαχάμες, υπέστη τις μεγαλύτερες απώλειες σε αριθμό πλοίων (-55), με δεύτερη την Ελληνική (-33). Τρίτη στη σειρά των απωλειών η σημαία του Παναμά (-20), και ακολουθούν: η σημαία των Νησιών Μπαρμπέντος (-8) και της Νήσου Μαν και του Α. Βικέντιου και Γρεναδίνων (-7 η καθεμία). Αύξηση παρατηρήθηκε στην επιλογή των σημαίων της Μάλτας (+38), των Νησιών Μάρσαλ (+28), αλλά και της Λιβερίας (+12). Στάσιμη παρέμεινε η Κυπριακή σημαία.

Πίνακας 2.6: Κατανομή σε σημαίες Ελληνόκτητου στόλου

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΟΙΩΝ ΠΟΥ ΚΕΡΔΙΘΗΚΑΝ/ΧΑΘΗΚΑΝ	DW Tonnage ΧΑΜΜΕΝΟ/ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟ	GT ΧΑΜΜΕΝΟ/ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟ
ΕΛΛΑΔΑ	-33	-1,055,209	-316,083
Νήσος Μαν	-7	-818,173	-442,673
Νησιά Μπαρμπέντος	-8	-477,855	-264,492
Λιβερία	12	-275,224	-21,987
Άγιος Βικέντιος και Γρεναδίνες	-7	-161,687	-98,603
Μπαχάμες	-55	-7,643	-1,920,779
Μάλτα	38	5,338,862	3,373,295
Κύπρος	0	554,662	319,903
Νησιά Μάρσαλ	28	371,123	466,904
Παναμάς	-20	329,484	517,457

Πηγή: www.nee.gr - GREEK CONTROLLED SHIPPING - An information paper based on data provided to the GSCC by Lloyd's Register of Shipping - Fairplay

Μετά από την ελληνική σημαία, με 829 σκάφη 73.449.021 DW στο νηολόγιο της, η Λιβερία ακολουθεί με 642 σκάφη, 45.572.093 DW, η Μάλτα με 561 σκάφη 41.535.700 DW, τα Νησιά Μάρσαλ με 519 σκάφη 36.567.961 DW, ο Παναμάς με 388 σκάφη 23.014.888 DW, οι Μπαχάμες με 238 σκάφη 16.236.173 DW και η Κύπρος με 235 σκάφη 15.558.867 DW.

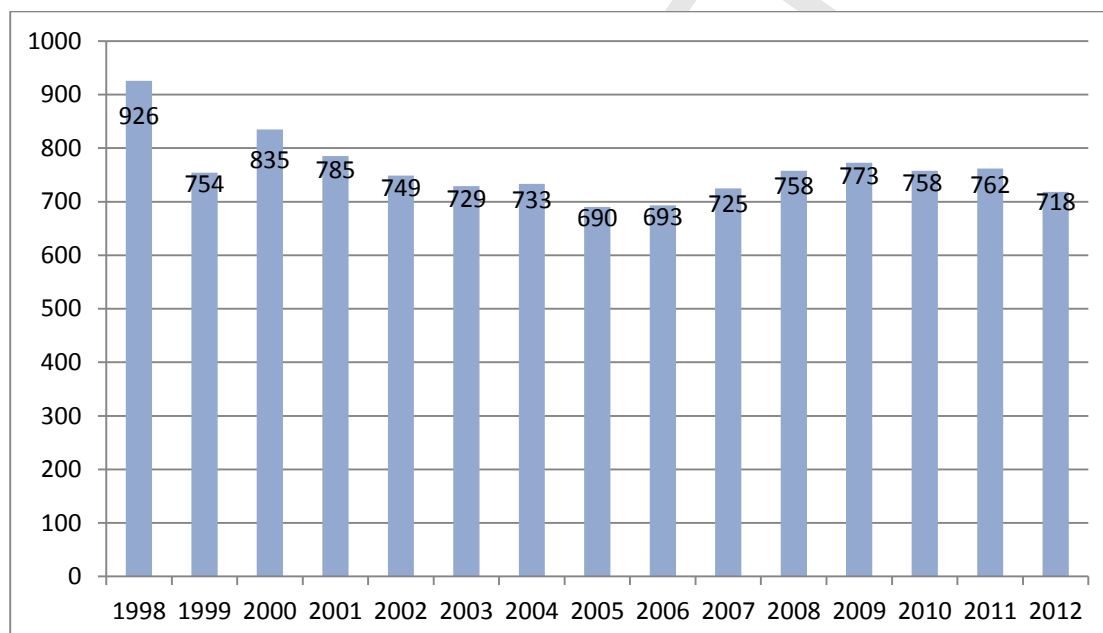
Ιδιαίτερα αισθητή είναι η προτίμηση των Ελλήνων πλοιοκτητών στη νηολόγηση των πλοίων τους με σημαίες ευκαιρίας, όπως αυτές της Λιβερίας και του Παναμά. Η επιλογή των σημαιών ευκαιρίας αποσκοπεί στη μείωση του κόστους λειτουργίας των εμπορικών πλοίων, περιορίζοντας τρεις κατηγορίες δαπανών. Τις δαπάνες φορολογίας προς το κράτος του οποίου φέρει τη σημαία το πλοίο, τις δαπάνες για τη μισθοδοσία των εργαζομένων στο πλοίο, και τις δαπάνες που προκύπτουν από την κύρωση διεθνών συμβάσεων, σχετικών με την σύνθεση του πληρώματος και την ασφάλεια του πλοίου.

2.4.1. Η οικονομική συμβολή της Ελληνόκτητης Ναυτιλίας στην Εθνική Οικονομία

Στο χρονικό διάστημα 2000 – 2010, σύμφωνα με στοιχεία που παρέχονται από την Alpha Bank, η συμβολή της ελληνικής ναυτιλίας στην εγχώρια Ελληνική οικονομία έχει ενισχυθεί σημαντικά, κυρίως λόγω του μεγάλου αριθμού ναυτιλιακών εταιριών που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα την εντυπωσιακή αύξηση των καθαρών εισπράξεων από τη ναυτιλία στο εξωτερικό ισοζύγιο των συναλλαγών της χώρας στο 4,06% του ΑΕΠ το 2008, από 2,2% του ΑΕΠ το 2002 και 3,1% του ΑΕΠ το 2000. Οι εταιρίες αυτές απασχολούν συνολικά περί τους 200.000 εργαζόμενους σε στεριά και θάλασσα.

Τη δεκαετία αυτή, η ελληνόκτητη ναυτιλία συνεισέφερε συνολικά 140 δις ευρώ σε κέρδη ξένου συναλλάγματος, στο σύνολο της Ελληνικής οικονομίας, ποσό που αντιστοιχεί στο μισό του συνολικού δημοσιονομικού χρέους της χώρας, όπως αυτό είχε υπολογιστεί ως το 2009. Ο συνολικός αριθμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων Ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, είναι υπεύθυνες για το μέγεθος αυτής της ταμειακής ροής (Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, Οκτώβριος 2009, σελ. 20).

Πίνακας 2.7.: Αριθμός Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Εταιρειών (1998 – 2012)



Πηγή: Petrofin Research©, Research and Analysis: Greek shipping companies, 2012, p.2

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, καταγράφεται μετά το 2006 μια συνεχώς βελτιούμενη τάση η οποία το 2010, χρονιά που η σκιά της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης άρχισε να ποσοτικοποιείται στο σύνολο των κλάδων, ανακόπτεται. Το 2011 παρατηρείται μια προσπάθεια ανάκαμψης στον αριθμό των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο, ενώ το 2012, έχουμε τη δεύτερη μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση της τελευταίας δεκαετίας (με πρώτη την κατά 6,23% μείωση το 2005), με ποσοστό 5,77%, που μεταφράζεται σε 44 λιγότερες εταιρείες από το 2011 (762).

Οι βασικές αιτίες της ύπαρξης τόσο μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων στον κλάδο, αλλά και της αυξητικής αυτής τάσης που παρουσιάζεται μέχρι και το 2011, είναι κατά κύριο λόγο η είσοδος στην ναυτιλία, επιχειρηματιών που διαφοροποιούνται σε επίπεδο «επαγγελματικής καταγωγής» από τους παραδοσιακούς Έλληνες πλοιοκτήτες, καθώς και οι διασπάσεις και οι συγχωνεύσεις των ήδη γνωστών εταιρειών. Η πτώση που καταγράφεται το 2012 εξηγείται λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης η οποία, σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, προκάλεσε αυξημένες οικονομίες κλίμακας και οδήγησε τον Ελληνόκτητο στόλο (όπως και δεκάδες άλλους τομείς της ναυτιλίας άλλων κρατών) να συγκεντρωθεί σε λιγότερους επιχειρηματίες και εταιρείες (Petrofin Researches 2012).

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008-2009 είχε εξαιρετικά δυσμενείς επιπτώσεις στην ανάπτυξη και το διεθνές εμπόριο και, σε συνδυασμό με την τεράστια αύξηση της προσφοράς μεταφορικής δυναμικότητας στην τετραετία 2004-2008, έχουν οδηγήσει σε υπερβάλλουσα δυναμικότητα στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών από το δεύτερο εξάμηνο του 2008 και, κατά συνέπεια, σε κατακόρυφη πτώση των ναύλων και των εσόδων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, η κρίση στη ναυτιλία συνεπάγεται πτώση των καθαρών εισπράξεων από τη ναυτιλία σε επίπεδο έτους ως σύνολο. Παρ' όλα αυτά, η Ελληνική ναυτιλία, ξεπερνώντας το αρχικό σοκ της κρίσης έφτασε, σύμφωνα με στοιχεία του IOBE για το 2012, να έχει συνολική συμβολή της τάξης των 13 δισεκατομμυρίων ευρώ, που αντιστοιχεί στο 6,1% του ΑΕΠ της χώρας και σε 192 χιλιάδες θέσεις εργασίας.

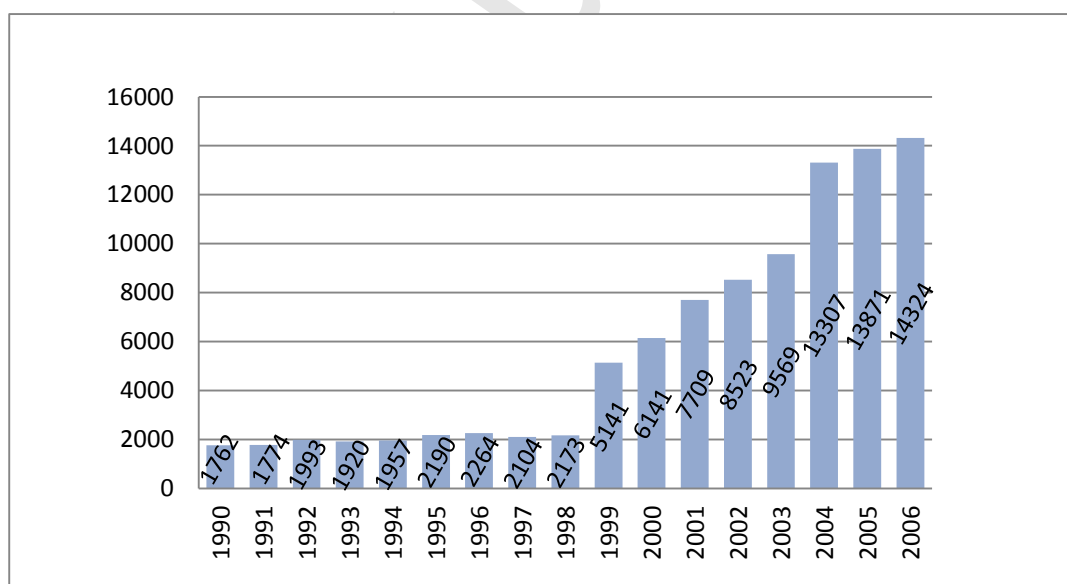
Το ναυτιλιακό συνάλλαγμα αποτελεί την σημαντικότερη εισροή συναλλάγματος της εθνικής οικονομίας. Ναυτιλιακό συνάλλαγμα θεωρούνται οι μισθοί των ναυτικών, τα εμβάσματα εφοπλιστών, τα ποσά που καταβάλλονται για τον ανεφοδιασμό και τις επισκευές των πλοίων, τις εισφορές προς το NAT, τους φόρους προς το δημόσιο.

Ένα τμήμα του συναλλάγματος που καταγράφεται ως εφοπλιστικό και εισάγεται στη χώρα από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αφορά την κάλυψη δαπανών όπως η καταβολή

χρηματικού ποσού στις οικογένειες των ναυτικών, η εξόφληση υποχρεώσεων προς τα ασφαλιστικά ταμεία των ναυτικών ή πληρωμή των φορολογικών τους υποχρεώσεων, οι δαπάνες συντήρησης, επισκευής και εφοδιασμού των πλοίων τους σε Ελληνικούς λιμένες, οι τυχόν τακτικές ή απρόβλεπτες δαπάνες λειτουργίας τους. Σύμφωνα με έκθεση της Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) για τη Νομισματική πολιτική του 2010 η Ελλάδα είναι η τρίτη χώρα στην Ε.Ε με βάση τις εισπράξεις από τη ναυτιλία.

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται η πρόοδος των εσόδων του Ναυτιλιακού συναλλάγματος όπως έχει καταγραφεί από την Τράπεζα της Ελλάδος, από το 1990 έως και το 2006. Εντυπωσιακή είναι η άνοδος που παρατηρείται από το 1999 και ύστερα. Τα ποσά είναι υπολογισμένα σε εκατομμύρια δολάρια Αμερικής μέχρι και το 2002, και από το 2002 και ύστερα σε εκατομμύρια Ευρώ.

Πίνακας 2.8: Ταμειακές Εισροές Ναυτιλιακού Συναλλάγματος, 1990-2006*



Πηγή: YEN / Διεύθυνση Ναυτιλιακής Πολιτικής και Ανάπτυξης (YEN/ΔΝΠΑ)

(*) Από το 1999 διαφοροποιήθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος η μέθοδος υπολογισμού του ναυτιλιακού συναλλάγματος

2.4.2. Οι σύγχρονες Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική ναυτιλία, στην μεγάλη τους πλειοψηφία αποτελούν παράδειγμα οικογενειακής επιχειρηματικής δομής με τα μέλη των οικογενειών να συνεχίζουν παραδοσιακά από γενιά σε γενιά να διοικούν τους στόλους τους και αποτελούνται από ολιγομελείς ομάδες απαρτιζόμενες από συγγενείς και στενούς συνεργάτες.

Ιδιαίτερη χαρακτηρίζεται και η «επαγγελματική προέλευση» της πλειοψηφίας των Ελλήνων εφοπλιστών. Ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 67% από τους παραδοσιακούς πλοιοκτήτες πρώτης γενιάς (σε δείγμα 79 πλοιοκτητών) απαρτίζεται από ανθρώπους που είχαν εργαστεί είτε ως αξιωματικοί σε πλοία, είτε ως απλοί υπάλληλοι σε αυτά (Theotokas, 2007).

Είναι προφανές ότι η εμπειρία που απέκτησαν στη θητεία τους εν πλω, αποτέλεσε και αποτελεί το μεγαλύτερο και το χρησιμότερο εργαλείο management των τωρινών τους επιχειρήσεων. Αναλύοντας το σύνθημα επιχειρηματικό μοντέλο των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μπορούμε να διαχωρίσουμε δυο βασικούς πυλώνες. Αυτό των δομικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης, που έχει να κάνει με την παραδοσιακή πρακτική διοίκησης (οικογενειακή δομή, εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία), και από την άλλη τους πόρους της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, γνώση), καθώς και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις με σκοπό την εσωτερική ενοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και management. Το «μυστικό της επιτυχίας» της ελληνόκτητης ναυτιλίας έγκειται στον ανθρώπινο παράγοντα, στην συσσωρευμένη γνώση που έχει αποκτήσει κατά την επιτυχημένη του καριέρα στο πλοίο, και στον τρόπο που αυτή μεταδίδεται σε όλη την επιχείρηση υπό τη μορφή κουλτούρας, σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό ένστικτο (Theotokas, 2007).

Στις μέρες μας οι αποφάσεις βασίζονται όλο και περισσότερο σε εφαρμογή δομημένης στρατηγικής και τεχνικών marketing. Η τάση της λεγόμενης επανάστασης των managers», βρίσκει έδαφος με αργούς ρυθμούς στο παραδοσιακό περιβάλλον

διοίκησης της σύγχρονης Ελληνικής Ναυτιλιακής επιχείρησης. Αξίζει εδώ να επισημάνουμε ότι αυτή η τάση της σταδιακής εισόδου σε υψηλές ιεραρχικές θέσεις ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ατόμων με ακαδημαϊκή και τεχνοκρατική αντίληψη των πραγμάτων, ειδικά σε εταιρίες μικρού και μεσαίου μεγέθους παρουσιάζει ακόμα αρκετά αργούς ρυθμούς. Διακρίνοντας πλέον τον ρόλο του ship manager από αυτόν του ship owner, μπορούμε να πούμε ότι ο σύγχρονος ship manager οφείλει να παρακολουθεί διαρκώς τις αγορές, και αξιοποιώντας τις γνώσεις που ήδη κατέχει από την εμπειρία του να λαμβάνει αποφάσεις, τόσο για τις άμεσες ενέργειες της εταιρείας, αλλά πολύ περισσότερο να προσπαθεί να προβλέψει τις επερχόμενες τάσεις και να ενεργήσει προληπτικά.

Για την αποτελεσματική διοίκηση ναυτιλιακής εταιρείας, οι ενδοεταιρικές δραστηριότητες έχουν καταμεριστεί σε κατάλληλα διαμορφωμένα τμήματα. Σε γενικές γραμμές, τα σημαντικότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας που παρουσιάζονται σε όλες τις σχετικές επιχειρήσεις είναι: το Τεχνικό τμήμα, (Technical Department), το τμήμα Λειτουργίας (Operations Department), το τμήμα Ναυλώσεων (Chartering) το τμήμα Πληρωμάτων (Crew Department), το τμήμα Αγορών (Purchasing) το Λογιστήριο και το τμήμα Safety and Quality που η δημιουργία του οφείλεται στην εισαγωγή των νέων κανονισμών και πλέον είναι απαραίτητο σε κάθε εταιρεία.

Το οργανόγραμμα και ο τρόπος λειτουργίας και δομής μιας σύγχρονης ναυτιλιακής επιχείρησης, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της εταιρείας. Αυτό έγκειται κατά κύριο λόγο στον αριθμό των πλοίων που διαθέτει και στον αριθμό προσωπικού που απασχολεί. Τα τμήματα της εταιρείας αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών που απαιτεί η συντήρηση και λειτουργία των πλοίων και επιβάλλουν οι διεθνείς και εθνικοί κανονισμοί.

Η πλειοψηφία των Ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατατάσσεται στις κατηγορίες small και medium sized βάσει αριθμού στόλου. Στη σχετική βιβλιογραφία

αναφέρεται ότι μία εταιρεία με στόλο 10 πλοίων μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά με ένα συνολικό αριθμό 25-35 ατόμων (Theotokas, 2007). Ως εκ τούτου οι Ελληνικές επιχειρήσεις απασχολούν σχετικά μικρό αριθμό υπαλλήλων. Σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζεται το φαινόμενο της ύπαρξης λιγότερων τμημάτων, που αναλαμβάνουν μεγαλύτερο εύρος και πλήθος υποχρεώσεων, ενώ συχνά παρατηρείται και το φαινόμενο της κάλυψης των αρμοδιοτήτων και των εργασιών ενός τμήματος από κάποιο άλλο.

Όσο αυξάνεται το μέγεθος της εταιρίας, τόσο αυξάνεται και το προσωπικό και οι ρόλοι των τμημάτων γίνονται πιο διακριτοί και συγκεκριμένοι.

2.5. Εμπορική Ναυτιλία και Ολική Ποιότητα

Η εμπορική ναυτιλία, εξ αιτίας της φύσης της, και των αυξημένων κινδύνων που παρουσιάζονται, είναι ίσως η πιο αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία. Η έκταση των δραστηριοτήτων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης απαιτεί ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους της, στο περιβάλλον, και στο νομικό πλαίσιο στο οποίο καλείται να ενεργήσει με βάση τη σημαία των πλοίων της, αλλά και των εθνικών κανονισμών του εκάστοτε λιμανιού.

Σε αυτό το σημείο θα επιχειρήσουμε να περιγράψουμε τη σύνδεση του όρου Ολική Ποιότητα με τη διοίκηση ναυτιλιακών εταιρειών. Η έννοια της Ολικής Ποιότητας σαν τρόπος διοίκησης, είναι μια ολιστική φιλοσοφία που στοχεύει στην ανταπόκριση και την ικανοποίηση των πελατών και διαπνέει όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, το πρώτο βήμα για την εξέταση της έννοιας της ποιότητας στη ναυτιλία είναι ο προσδιορισμός των πελατών. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνεται αν αναλογιστούμε τη βασική λειτουργία κάθε είδους επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο τις μεταφορές. Κύριος πελάτης είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο επιθυμεί να μεταφέρει τα αγαθά του.

Στην περίπτωση της ναυτιλίας, η διαδικασία της ναύλωσης είναι αυτή η οποία ακολουθείται για να φτάσει τελικά το προϊόν στα χέρια του τελικού αποδέκτη (αγοραστή). Ναύλωση είναι η συμφωνία με τον πλοιοκτήτη (εκναυλωτή), ο οποίος αναλαμβάνει την υποχρέωση να διαθέσει στον συμβαλλόμενο (ναυλωτή), το πλοίο ολόκληρο ή μέρος αυτού, για την πραγματοποίηση θαλάσσιας μεταφοράς, εισπράττοντας για αυτή του την υποχρέωση χρηματικό αντάλλαγμα που ονομάζεται ναύλος.

Κατά συνέπεια οι δύο βασικοί πελάτες μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι ο ναυλωτής και ο τελικός αγοραστής του προϊόντος, υπό την έννοια ότι θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι τα αγαθά θα φτάσουν στον προορισμό τους σε άριστη κατάσταση και στον προβλεπόμενο χρόνο. Εκτενώς οι όροι μιας ναύλωσης περιγράφονται στα εκάστοτε ναυλοσύμφωνα που υπογράφονται και από τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές. Από αυτή, την κομβικής σημασίας, διαδικασία, εκπηγάζουν οι υποχρεώσεις απέναντι στους πελάτες.

Ωστόσο, σύμφωνα με το αγγλικό Κοινοδίκαιο, ανεξάρτητα από τους όρους του ναυλοσυμφώνου που αναφέρονται, η πλοιοκτήτρια εταιρεία – εκναυλωτής έχει τις «αυτονόητες υποχρεώσεις» να διαθέσει πλοίο κατάλληλο, να εκτελέσει το ταξίδι με εύλογη ταχύτητα, και να μην παρεκκλίνει αδικαιολόγητα το πλοίο κατά τη διάρκεια του πλου. Το σύνολο των υποχρεώσεων του εκναυλωτή έναντι του πελάτη – ναυλωτή, καθώς και η ανάγκη ενδοεταιρικής ορθής διαχείρισης και η διαφύλαξη των βασικών κεφαλαιουχικών αγαθών (πλοία), είναι οι παράγοντες που καθορίζουν κατά ένα μεγάλο μέρος τα βασικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση για Ποιοτική Διαχείριση.

Πρωταρχικό ρόλο παίζει η έννοια της Ναυτικής Ασφάλισης. Η ανάγκη για ασφάλιση των πλοίων γεννάει την αναγκαιότητα για τις διαδικασίες εξασφάλισης καλής πίστης

σε αυτή, τις υποχρεώσεις σε περιπτώσεις ζημιών και τις σχετικές αποζημιώσεις, την λήψη αποφάσεων για την αποδοχή δαπανών γενικής αβαρίας και τη διαχείριση ολικής απώλειας φορτίου. Λόγω πρόσφατων σημαντικών ναυαγίων με τεράστιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις, κύριο ρόλο πλέον διαδραματίζουν οι διαδικασίες πρόληψης, χειρισμού και αποζημίωσης των θιγόντων από τυχόν θαλάσσια ρύπανση, ενώ αντίστοιχες διαδικασίες πρέπει να προβλέπονται και για άλλες μορφές ρύπανσης όπως η ατμοσφαιρική. Ανάλογα εργαλεία ποιοτικής διαχείρισης αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας ναυτιλιακής εταιρείας για την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως ο ορισμός των προϋποθέσεων για τον περιορισμό ευθύνης των πλοιοκτητών, η κατάσχεση πλοίου και το σύνολο των ναυτικών απαιτήσεων και η εξωδικαστική διευθέτηση Ναυτιλιακών διαφορών (Κορρές, Θανόπουλος, 2005). Όλα αυτά τα εργαλεία έχουν ως κοινό παρονομαστή τη συμμόρφωση με τη ρητή νομολογία, καθώς και ένα σύνολο άγραφων, αλλά αυστηρών κανόνων που είναι σεβαστοί απ όλους τους «παίκτες» του κλάδου.

Το γενικότερο κανονιστικό πλαίσιο της ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από μια έντονη δυναμικότητα, με σκοπό την αφομοίωση από τις εταιρείες, των συνεχών νέων αναγκών και των υποχρεώσεων συμμόρφωσης σε αυτές. Η μεγάλη πλειοψηφία των κανόνων αυτών εκπηγάει από τον IMO (International Maritime Organization).

Ωστόσο υπάρχουν και άλλοι φορείς και οργανισμοί που εκπονούν διατάξεις που επηρεάζουν την παγκόσμια ναυτιλία, όπως ο ILO, ο ΟΟΣΑ, και η Διεθνής Ναυτιλιακή Επιτροπή (CMI). Εξαιρετικά σημαντικές χαρακτηρίζονται και οι πιέσεις που ασκούν με τον τρόπο τους οι ναυλωτές.

Η εφαρμογή του συνόλου αυτών των διατάξεων/κανονισμών/περιορισμών που προκύπτουν μέσα από όλους αυτούς τους φορείς, είναι ένα έργο εξαιρετικά πολύπλοκο, που καλείται πριν απ όλους να εφαρμόσει η εκάστοτε πλοιοκτήτρια

εταιρεία. Μια κύρια συνέπεια της εφαρμογής του κανονιστικού αυτού πλαισίου, είναι η μείωση του κοστολογικού πλεονεκτήματος του υποβαθμισμένου πλοίου, του οποίου οι εταιρείες σκοπίμως παρέτειναν την διάρκεια ζωής, με αμφίβολα αποτελέσματα για την ασφάλεια του ίδιου κ του πληρώματος. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην στροφή των πλοιοκτητών και του διοικητικού προσωπικού σε πιο Ποιοτικές μεθόδους διοίκησης. (Celik, 2009)

Τόσο οι κανονιστικοί και νομικοί περιορισμοί και οι συνεχείς τους ανανεώσεις, όσο και μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως το σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον στον κλάδο, η δυναμική δομή της βιομηχανίας των θαλάσσιων μεταφορών και οι απαιτήσεις για ανταγωνιστικότητα στην αγορά είναι παράγοντες που κάνουν την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών αναγκαία (Celic, 2009). Οι σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν ένα πρόγραμμα management της ποιότητας σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την προσφερόμενη υπηρεσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του, οδηγεί στην ανάγκη ύπαρξης διεθνώς αποδεκτών προτύπων - standards του management ποιότητας τα οποία παρέχουν την ανάλογη υποδομή για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

2.6. Σύνοψη

Με την έκθεση, σε αυτό το κεφάλαιο, στοιχείων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση της ναυτιλίας, τόσο σαν σύστημα όσο και σαν βιομηχανικό κλάδο, πιστεύω ότι δόθηκε το στίγμα της εν λόγω βιομηχανίας στον αναγνώστη. Σκιαγραφήθηκε ο κομβικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτή, καθώς και η ανάγκη που προκύπτει στην εποχή μας, για την εφαρμογή ποιοτικής διαχείρισης, η οποία θα έχει, μεταξύ άλλων, ως κύριο πυλώνα τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ποιότητας εργασίας των εργαζομένων σε στεριά και θάλασσα.

Κύρια κινητήρια δύναμη που ωθεί αναπόδραστα την εν λόγω βιομηχανία προς την κατεύθυνση της ποιοτικής διαχείρισης, είναι το σύνολο των κανονισμών, των συμβάσεων και των προτύπων που παράγονται από τους αρμόδιους φορείς και η εφαρμογή τους γίνεται υποχρεωτική και επιβεβλημένη.

Στο Κεφάλαιο 3 – Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου στη Σύγχρονη Ναυτιλία, που ακολουθεί, προσεγγίζονται οι βασικές ενέργειες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε μια σύγχρονη επιχείρηση, με παράλληλες σχετικές αναφορές στον τομέα της Ναυτιλίας και τους σχετικούς βασικούς διαφοροποιητικούς και προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση αυτού σε μια ναυτιλιακή εταιρεία.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. **Alderton Tony, Winchester Nik**, “*Globalisation and de-regulation in the maritime industry*”, Marine Policy 26, 2002, p. 36
2. **Alpha Bank** - Οικονομικό Δελτίο – Οκτώβριος 2009, Τεύχος 110,σελ. 20
3. **Celik Martin**, “*Establishing an integrated process management system (IPMS) in ship management companies*”, Expert Systems with Applications 36, 2009, p. 8152
4. **Kite-Powell H. L.**, ”*Shipping and Ports*” Academic Press, 2001, p. 2768
5. **Petrofin Research©**, “*Research and Analysis: Greek shipping companies, 2012*”, 2012, p. 2
6. **Theotokas Ioannis**, Maritime Transport: The Greek Paradigm – “*Chapter 3- On top of world shipping: greek shipping companies organization management*”, Research in Transportation Economics, 2007, σελ. 68, 76
7. **UNCTAD** – Review of Maritime Transport 2011, 2012
8. **Γεωργαντόπουλος Ελ., Βλάχος Γ.Π.**, «*Ναυτιλιακή Οικονομική*», 2^η έκδοση, Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς, 2003, σελ. 46
9. **Η Τράπεζα της Ελλάδος**, *Νομισματική Πολιτική. 2010-2011*
10. **ΙΟΒΕ** - Η Συμβολή της Ποντοπόρου Ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία: Επιδόσεις και Προοπτικές, Ιανουάριος 2013
11. **Κορρές Αλκης Ι. Ε., Θανόπουλος Γιάννης Ν.** , «*Ναυτιλιακή θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην εποχή της Ποιότητας*», Interbooks, Αθήνα, 2005, σελ. 35,57

12. Κωνσταντίνος Τριπολίτης, Γεώργιος Τριάντης, «Ναυτική Τέχνη, Έκτακτες Ανάγκες», Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, [χ.χ.] , σελ. 80

13. Παζαρζή Γεωργία, Διδακτορική Διατριβή, «Χρηματοοικονομική και λογιστική αποτίμηση της καθαρής θέσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μετά από αρχική δημόσια εγγραφή», Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2010, σελ. 33,34

14. ΥΕΝ/ΔΝΠΙΑ - ΥΕΝ/Διεύθυνση Ναυτιλιακής Πολιτικής και Ανάπτυξης

Διαδικτυακές Πηγές:

1. Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, <http://nee.gr/>
2. Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, <http://nee.gr/default.asp?t=GFF&c=2>
3. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ (OECD), <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1000>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

3.1. Εισαγωγικά

Μέσα από την εισαγωγή του αναγνώστη στο γενικότερο πλαίσιο της ναυτιλίας, και την παρουσίαση κάποιων σημαντικών δεικτών του κλάδου που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είδαμε ότι, τα ζητήματα της ασφάλειας και της ποιότητας στη ναυτιλία, καθορίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον συνολικό τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί συνοπτικά το βιβλιογραφικό πλαίσιο των βασικών ενεργειών της λειτουργίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις, με έμφαση στην περίπτωση της ναυτιλίας, καθώς και μια σειρά από επιπλέον παράγοντες που διαφοροποιούν τη ναυτική εργασία.

Στη συνέχεια θα παρατεθούν οι λόγοι για τους οποίους μια ολοκληρωμένη, με στρατηγική κατεύθυνση διαχείριση αυτών οδηγεί στη μεγιστοποίηση των οφελών προς τις εταιρείες, και θα επιχειρηθεί η σύνδεση αυτών των ενεργειών και το υφιστάμενο κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο στοιχειοθετώντας την ανάγκη ύπαρξης ενός Knowledge Management System σε μια ναυτιλιακή εταιρεία στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος HRM.

3.2. Γενικά

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανία, παρατηρήθηκε μια προσπάθεια να δοθεί ένα όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των σχέσεων εργασίας. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η έννοια «Υπηρεσίες Προσωπικού» (Personnel Services), στη συνέχεια υιοθετήθηκε ο όρος «Βιομηχανικές Σχέσεις» (Industrial Relations) ενώ συχνά χρησιμοποιήθηκε και όρος «Εργασιακές Σχέσεις» (Labour Relations). Στην εφαρμογή και οι τρεις παραπάνω όροι είναι συνώνυμοι. Με την πάροδο του χρόνου, υποστηρίχθηκε ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management) ο οποίος όμως, σύμφωνα με κάποιους συγγραφείς, εκφράζει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων για το προσωπικό μιας επιχείρησης (Schuler, 2000). Ένα άλλο σημείο κριτικής πάνω στην έννοια της Διοίκησης Προσωπικού είναι ότι επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης με την παραδοσιακή προσέγγιση του ελέγχου και της ανταμοιβής. Τα τελευταία χρόνια ο όρος που χρησιμοποιείται ευρύτατα είναι η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management), μέσω του οποίου σηματοδοτείται μια, προσπάθεια αντιμετώπισης του προσωπικού μιας επιχείρησης σε βάθος χρόνου, καθώς για πρώτη φορά αυτό χαρακτηρίζεται ως «πόρος». Επίσης, υποστηρίζεται ότι αυτός ο χαρακτηρισμός δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και στην ανταμοιβή τους.

3.3. Ο ρόλος του ανθρώπου στη Ναυτική Εργασία

Michael Everard, Πρόεδρος BIMCO:

«Όλοι οι άνθρωποι που επηρεάζουν εξωτερικά αλλά και εσωτερικά την ναυτιλιακή βιομηχανία, θα πρέπει να κινούνται στην κατεύθυνση των υψηλότερων προδιαγραφών». (Everard, 2003)

Το σύνολο των συστημάτων διαχείρισης, των προτύπων και των κανονισμών που αναφέρθηκαν εξυπηρετούν τέσσερις βασικούς πυλώνες για την επίτευξη της ολικής ποιότητας σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Αυτοί είναι: η γενική θέαση της ποιότητας, το ενδιαφέρον για το περιβάλλον, η υγεία των υπαλλήλων και οι απαιτήσεις ασφαλείας (Celik, 2009).

Είναι προφανές ότι τουλάχιστον δυο από αυτούς τους πυλώνες εδράζονται στη βάση του ανθρώπινου παράγοντα και στην προστασία του. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο σημαντικός άυλος πόρος μιας επιχείρησης για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί είναι πιο δύσκολο να αντιγραφεί σε σχέση με άλλους πόρους. Στη ναυτιλία, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι το κλειδί της απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε πλοιοκτήτριας εταιρείας, δεδομένου ότι προσθέτουν αξία, είναι σπάνιοι, μοναδικοί και υποστηρίζονται ανάλογα από την επιχείρηση (Pallis and Theotokas, and Progoulaki, 2010; DeNisi and Hitt and Jackson, 2003) με κατάλληλες διαδικασίες συνεχούς εκπαίδευσης.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί μια ιδιαιτερότητα στην οποία εμπίπτουν όλες, ανεξαιρέτως, οι ναυτιλιακές εταιρείες. Συνήθως όταν κάποιος φέρνει στο μυαλό του την έννοια του υπαλλήλου μιας τέτοιας επιχείρησης, επικεντρώνεται στο θαλάσσιο προσωπικό.

Η ιδιαιτερότητα εδώ είναι η διττή φύση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι πλοιοκτήτριες εταιρείες καλούνται να ανταποκριθούν στη επιλογή και στελέχωση τόσο των πλοίων, με ανθρώπους (seafarers) ικανούς και πρόθυμους να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες αυτές συνθήκες εργασίας, όσο και την επιλογή των στελεχών και των υπαλλήλων της επιχείρησης (shore – based personnel) , που διευθύνουν, αξιολογούν και συμβάλουν με τις αποφάσεις τους στην πρόοδο της εταιρείας.

«Γενικά, η οργανωσιακή απόδοση και το 'όνομα', η φήμη, μιας ναυτιλιακής εταιρείας, εξαρτάται από την διαθεσιμότητα μιας καλά δομημένης 'στεριανής' οργάνωσης, ενός αποτελεσματικού στυλ management, και στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας και της και της καινοτομίας στον επιχειρηματικό της κύκλο, για να καταφέρει να είναι ανταγωνιστική στη βιομηχανία.» (Kandakoglu, Celik, Akgun, 2009).

Αναφερόμενοι αρχικά στο προσωπικό ξηράς, μπορούμε να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται μια τάση για πρόσληψη ατόμων με ακαδημαϊκές σπουδές και γνώσεις πάνω στο αντικείμενο, σε αντίθεση με την παραδοσιακή αντίληψη για τη στελέχωση και τη λειτουργία των πλοιοκτητριών εταιρειών. Σύμφωνα με τον Becker, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου επιβεβαιώνει ότι η εκπαίδευση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αύξηση της παραγωγικότητας (Becker, 1993). Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα τις τελευταίες δυο δεκαετίες στον χώρο της ναυτιλίας, όπως η τάση για containerization, η έντονη μηχανοποίηση και η εξειδίκευση των εσωτερικών αλλά και των εξωτερικών δομών μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, καθώς και η απαίτηση των stakeholders για απαρέγκλιτη τήρηση των διεθνών και εθνικών κανονισμών οδήγησαν στη μεταμόρφωση της ναυτιλίας, σε μια υπερκεφαλαιουχική βιομηχανία (Ng, Koo, Ho, 2009). Αυτή η βιομηχανία, χωρίς καμία διάθεση να ρισκάρει τα κεκτημένα της, αναζητά πλέον στελέχη έμπειρα, με ακαδημαϊκές και σφαιρικές γνώσεις του αντικειμένου.

Ο παραδοσιακός τρόπος επιλογής προσώπων με εμπειρία στη θάλασσα για τη στελέχωση των τμημάτων ξηράς μιας ναυτιλιακής, προκειμένου να εκμεταλλευτεί ο πλοιοκτήτης την άρρητη γνώση τους και μέσω αυτής να ανανεώσει τη γνώση της επιχείρησης. Αυτός ο τρόπος συνήθως ενέχει, όσον αφορά τα ανώτερα ηγετικά αξιώματα, την πρόσληψη συγγενών των πλοιοκτητών (Ng, Koo, Pallis, 2011). Τώρα πλέον παραμερίζεται, καθώς η ναυτιλιακή γνώση στην εποχή μας έχει γίνει

πολυσυλλεκτική. Αυτό σημαίνει ότι δεν αρκεί η εμπειρία, αλλά χρειάζονται γνώσεις οικονομικής, επιχειρησιακής ανάπτυξης, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ναυτιλιακής πολιτικής, νόμων και κανονιστικών πλαισίων κ.α.

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που έχουν συντελέσει σε αυτή την αλλαγή των πρακτικών πρόσληψης στελεχών, και γενικότερα προσωπικού ξηράς, είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό πλαίσιο, και ιδιαίτερα η εφαρμογή προτύπων Ποιοτικής διαχείρισης, όπως ο ISM, το TMSA, και η STCW.

Από την άλλη πλευρά έχουμε την επιλογή του προσωπικού θαλάσσης. Μια ακόμα ιδιαιτερότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ότι το πλοίο, η βασική μονάδα παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας, βρίσκεται χιλιάδες μίλια μακριά από το κέντρο διοίκησης και λήψης των αποφάσεων. Από την ιδιαιτερότητα αυτή προκύπτουν σοβαρά ζητήματα, διότι πολλές σημαντικές αποφάσεις ακόμα και σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης μπορεί να ληφθούν από το γραφείο που όμως δεν βιώνει την κατάσταση από κοντά. Ο περιορισμός της πρωτοβουλίας του πληρώματος και ο μεγάλος βαθμός παρεμβολής του γραφείου στις εργασίες του πλοίου μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στο πλήρωμα και σε πολλές περιπτώσεις προστριβές. Σε αυτές τις περιπτώσεις την ισορροπία καλείται να κρατήσει ο πλοίαρχος.

Η διοίκηση του πλοίου έχει ανατεθεί ως ευθύνη στον πλοίαρχο ο οποίος φυσικά λαμβάνει οδηγίες από το γραφείο και πρέπει να τυγχάνει της απόλυτης εμπιστοσύνης του πλοιοκτήτη. Ο πλοίαρχος θα πρέπει να ασχολείται με μια σειρά από δραστηριότητες όπως: η απασχόληση και η εκπαίδευση του πληρώματος έτσι ώστε όλες οι διεργασίες εν πλω να πραγματοποιούνται σωστά, τη νομοθεσία και τις ανάγκες που προκύπτουν από τον νηογνώμονα και από την συντήρηση του πλοίου, η εκτέλεση των οδηγιών του γραφείου ή των ναυλωτών όσον αφορά την κατάσταση του φορτίου, τη θέση του πλοίου κτλ. Η εκτέλεση διάφορων οδηγιών που μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να εκχωρούνται από το γραφείο στο πλοίο όπως πχ. η αγορά εφοδίων.

Βάση των κανονισμών και της κοινής πρακτικής, ο πλοίαρχος θα πρέπει να καθοδηγεί τους ναυτικούς με τρόπο που να διασφαλίζεται η αξιοπλοΐα του πλοίου και ότι εφαρμόζεται ο ISM Code.

3.4. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Κάθε επιχείρηση καλείται, σύμφωνα με τους Barney και Wright (1998) να διαχειριστεί και να συνδυάσει με τον βέλτιστο τρόπο, τρεις βασικούς τύπους πόρων: α) τους φυσικούς, όπως τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το εταιρικό κεφάλαιο, β) τους οργανωσιακούς – διοικητικούς, στους οποίους περιλαμβάνονται διαδικασίες διοίκησης όπως τα εφαρμοζόμενα συστήματα management, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, οι διαδικασίες feedback, και γ) τους ανθρώπινους πόρους, στους οποίους εντάσσονται οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η ρητή και η άρρητη γνώση, η εμπειρία των εργαζομένων.

Ο επιτυχημένος συνδυασμός αυτών των πόρων ,μπορεί να εξασφαλίσει τη δημιουργία ικανοτήτων που τοποθετούν την εταιρεία στον ανταγωνισμό, βελτιστοποιούν την απόδοση και τις επιδόσεις της και συνεισφέρουν στην βιωσιμότητα της και την πορεία της προς την επιχειρηματική αριστεία.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο πολυτιμότερος πόρος ή το πιο σπάνιο κεφάλαιο είναι το διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital). Τη διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων επιχειρήσεων την κάνουν οι άνθρωποι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Κανένας από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν χωρίς τον άνθρωπο. Συνεπώς, η συνεχής εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση της γνώσης αυτών (Knowledge Management) αποτελεί κρίσιμο

παράγοντα ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Στη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση έχει ανοίξει νέες αγορές, για νέα προϊόντα δημιουργώντας αβεβαιότητα και αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα σχήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Είναι κατανοητό ότι σε μια εγγενώς παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία όπως η ναυτιλία, οι επιχειρηματικές και οικονομικές εξελίξεις αλλά και οι κανονιστικοί και προσδιοριστικοί παράγοντες που επιβάλλονται δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας, και κατά συνέπεια επηρεάζουν στο σύνολο της τη Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε εταιρείας.

3.5. Βασικές Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι κυριότεροι σκοποί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η επίτευξη αύξησης της παραγωγικότητας με παράλληλη μείωση του λειτουργικού κόστους των εταιρειών, και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αυτών. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια σύνθετη, απαιτητική, συνεχής και δυναμική διαδικασία η οποία χρειάζεται οργάνωση, καθορισμένες αρμοδιότητες και πλάνο για τις επιμέρους ενέργειες που καλείται να επιτελέσει. Οι ενέργειες αυτές δεν είναι μονοσήμαντες, αλλά έχουν και στρατηγικό και λειτουργικό χαρακτήρα και αποσκοπούν στην εύρεση, την τη διατήρηση και την αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

3.5.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια ενέργεια με στρατηγικό χαρακτήρα, που μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας

η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού, και αποσκοπεί κυρίως στην πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των θέσεων εργασίας που θα προκύψουν σε βάθος χρόνου. Οι Bulla και Scott αναφέρουν σαν ορισμό του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ότι «είναι η διαδικασία για να εξασφαλιστεί ότι οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού εντοπίστηκαν και τα γίνονται τα απαραίτητα σχέδια για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων» (1994). Μπορεί να συμπεκνωθεί σε δύο βασικά στάδια: (α) την αξιολόγηση των τωρινών ανθρώπινων πόρων και (β) την αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους και την ανάπτυξη ενός προγράμματος για την κάλυψη αυτών των μελλοντικών αναγκών (Robbins, Coulter, 2002).

Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ξεκινά από την καταγραφή - απογραφή των ήδη υπάρχοντων πόρων της εταιρείας, με την καταγραφή του αριθμού εργαζομένων, ειδικοτήτων τους καθώς και δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι πληροφορίες συλλέγονται με αντίστοιχα έντυπα στους εργαζομένους της εταιρείας, που συμπληρώνονται με στοιχεία όπως το όνομα, την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την προηγούμενη απασχόληση, τις γλώσσες, ειδικές ικανότητες και εξειδικευμένες δεξιότητες κάθε εργαζόμενου. Τα στοιχεία, αποθηκεύονται σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων ώστε να είναι άμεσα προσβάσιμα και συγκρίσιμα.

Πέραν των εσωτερικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, με μια σειρά άλλων διαδικασιών, μεθόδων και εργαλείων διερευνώνται οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, ώστε να προβλεφθεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται παράλληλα και μια πιο γενικευμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η οποία μελετά στοιχεία όπως: τη σύνθεση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα, τις σχετικές με την εργασία Κυβερνητικές αποφάσεις, τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, τον ανταγωνισμό, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας / γεωγραφικής περιοχής όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά αποτελεί τον προγραμματισμό των απαραίτητων διαδικασιών που θα εξασφαλίζουν σε μια επιχείρηση ότι θα έχει το σωστό συνδυασμό εργαζομένων και ικανοτήτων στο χρόνο και τις θέσεις που θα χρειαστεί (Prashanthi, 2013).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα της Progolaki (p. 4, 2007), ένα 70% των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πραγματοποιούν οργανωμένα τη λειτουργία του Προγραμματισμού Ανθρώπινων πόρων, ενώ ένα 71,4% των επιχειρήσεων, κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα που προκύπτουν από τον προγραμματισμό για τον αριθμό και την κατάρτιση των διαθέσιμων ναυτικών.

3.5.2. Ανάλυση Εργασίας

Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα στοχεύει στον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας που έχουν ήδη προγραμματισθεί. Η σημασία μιας επιτυχημένης ανάλυσης εργασίας είναι πολυδιάστατη, καθώς παρέχει πληροφορίες που αξιοποιούνται αναλόγως από όλες τις υπόλοιπες ενέργειες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάλυση εργασίας (job analysis) είναι επί της ουσίας άλλη μια διαδικασία η οποία εντάσσεται στο πρώτο στάδιο, του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και θεωρείται μέρος του. Είναι προαπαιτούμενο για την πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί, από τους κατάλληλους ανθρώπους. Μέσω αυτής γίνεται (α) μια περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, και (β) ο σαφής προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να πραγματοποιηθεί η προσέλκυση των υποψηφίων (Χυτήρης, 2001). Με τις πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας, οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων μπορούν να αναπτύξουν ή να αναθεωρήσουν τις περιγραφές θέσεων εργασίας (job description) και τις προδιαγραφές της εργασίας.

Μια περιγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να είναι μια γραπτή δήλωση (ερωτηματολόγιο) του τι κάνει ο κάτοχος της θέσης, πώς το κάνει, και γιατί το κάνει. Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι: παρατήρηση, συνέντευξη, μελέτη κινήσεων, εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή, και άλλες. Σε κάθε περίπτωση περιγράφει συνήθως το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον και τις συνθήκες απασχόλησης. Μια περιγραφή της εργασίας αναφέρει τα ελάχιστα προσόντα που ένα πρόσωπο πρέπει να διαθέτει για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία με επιτυχία. Προσδιορίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για να κάνει τη δουλειά αποτελεσματικά. Τόσο η περιγραφή της θέσης εργασίας όσο και οι απαιτούμενες προδιαγραφές εργασίας είναι σημαντικά έγγραφα, που απαιτούνται από τους υπεύθυνους για τις ενέργειες της πρόσληψης και της επιλογής προσωπικού.

Σύμφωνα με έρευνα του 2007, βασισμένη σε 250 (90 αξιωματικοί Ινδικών εταιρειών, 160 αξιωματικοί πολυεθνικών εταιρειών) παρατηρήσεις από στελέχη του ανώτερου πληρώματος, σε 125 ναυτιλιακές εταιρείες, σχετικά με τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζουν οι εταιρείες, έδειξε ότι, ο παράγοντας «Ανάλυση εργασίας και προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων» εφαρμόζεται σε ένα μεγάλο βαθμό, και καταδεικνύει ότι οι εν λόγω εταιρείες προετοιμάζουν τις προδιαγραφές και τις περιγραφές εργασίας. Αυτό προϋποθέτει ότι ο υπεύθυνος έχει κατανοήσει πλήρως τις απαιτήσεις του κάθε πόστου. (Subhash, Divya, Pradeep, p. 82, 2007)

3.5.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Η συγκεκριμένη ενέργεια σχετίζεται με δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, στόχους με τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και μέσα στην ίδια την επιχείρηση), και την πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας με σκοπό την επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς χρησιμο-

ποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους (συνέντευξη, τεστ, ιατρικές εξετάσεις, συστάσεις). Στη ναυτιλία η λειτουργία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, είναι αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των Ναυτικών Ανθρώπινων Πόρων, ειδικά αν αναλογιστούμε τον διεθνή και παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της παγκόσμιας ναυτεργατικής αγοράς (Progoulaki, p. 5, 2007). Η επιτυχία της προσέλκυσης υποψηφίων είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως: το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης, η ελκυστικότητα της θέσης, η πολιτική προαγωγών της επιχείρησης και οι δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης, και φυσικά ο σεβασμός στην κείμενη νομοθεσία, καθώς και το συνολικό κόστος της όλης διαδικασίας (Χυτήρης, 2001). Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις, παρά μόνο όταν αυτό κριθεί απαραίτητο από τα αποτελέσματα της ενέργειας του προγραμματισμού και της επιτυχούς προσέλκυσης. Είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί, να τύχουν μιας υποδοχής – ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία πρόκειται να απασχοληθούν.

Με την έννοια Επιλογή προσωπικού εννοούμε την προσέλκυση κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού το οποίο θα είναι ικανό να ενστερνιστεί τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης και να συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση του. Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι η απόκτηση με το μικρότερο δυνατό κόστος, του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό (Armstrong, 2003). Αποτελείται από μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται σύμφωνα με τον Ξένο (σελ. 57, 2003) κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και, εν τέλει, επιλογής υποψηφίων είναι:

- i. «Ανοιγμα» θέσης εργασίας.
- ii. Ανάλυση θέσης και σχεδιασμός αναζήτησης.
- iii. Συλλογή υποψηφίων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.
- iv. Αξιολόγηση υποψηφίων και επιλογή.
- v. Διατύπωση προσφοράς προς τον επιλεγέντα υποψήφιο.

Η διαδικασία αξιολόγησης διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της θέσης ως εξής:

- Για θέσεις ευθύνης που απαιτείται εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία αξιολογείται ο βαθμός ετοιμότητας των υποψηφίων για ανάληψη συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων εστιάζοντας σε θέματα ικανοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών μέσα από πολλαπλές συνεντεύξεις ή και αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση αλλά όχι απαραίτητα εμπειρία αξιολογούνται οι υποψήφιοι μέσω αυτοματοποιημένων ηλεκτρονικών τεστ ικανοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς καθώς και συνεντεύξεων.

Οι πηγές προσέλκυσης υποψηφίων διαχωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές και αναφέρονται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αντίστοιχα. Οι δύο αυτές κατηγορίες πηγών προσέλκυσης έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Πίνακας 3.1: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή. Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων. • Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες. Κίνητρο για καλύτερη απόδοση. • Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης. • Δημιουργείται σύστημα διαδοχής. • Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας. • Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν. • «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση • Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.
Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές. • Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση. • Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων. • Εισάγεται σύγχρονη τεχνολογία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση. • Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους που δεν επιλέχθηκαν. • Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.

Πηγή: **Λ. Χυτήρης**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, 2001, p. 65

Στην Ελλάδα, με στοιχεία του 2007, για την πρόσληψη Ελλήνων ναυτικών χρησιμοποιούνται κυρίως εσωτερικές πηγές, όπως παλιοί εργαζόμενοι στην εταιρεία που θέλουν να ξαναεργαστούν σε αυτή, βάση δεδομένων με αιτήσεις ναυτικών και σχετικά βιογραφικά όπως επίσης και συστάσεις από ήδη εργαζόμενους ναυτικούς. Επίσης μία βασική εξωτερική πηγή πρόσληψης είναι οι ναυτικές ακαδημίες, οι οποίες προσφέρουν τη δυνατότητα σε νέους να εισαχθούν στο επάγγελμα, ταξιδεύοντας αρχικά ως δόκιμοι. (Progoulaki p. 5, 2007)

3.5.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Το εργατικό δυναμικό το οποίο προέρχεται από την αγορά εργασίας, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

Η σημασία της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που μπορεί να προσδώσει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αυτή υλοποιείται με συγκεκριμένους μεθόδους και διαδικασίες.

Η εκπαίδευση εφαρμόζεται σε: (α) νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας και συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά και (β) στο το ήδη υπάρχον προσωπικό που έχει μετατεθεί ή προαχθεί και θα πρέπει να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις των θέσεων.

Η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία περιλαμβάνει την απόκτηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για να εκτελεστεί ορθά και με επιτυχία μια εργασία. Από την άλλη, η Επιμόρφωση και η Ανάπτυξη Προσωπικού είναι εκπαιδευτικές διαδικασίες με συνεχή χαρακτήρα, οι οποίες απευθύνονται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη, καθώς προϋποθέτουν ένα μορφωτικό επίπεδο, με σκοπό να δώσουν μια προοπτική για επαγγελματική εξέλιξη (Progoulaki, 2008) . Δεν σχετίζεται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των

εργασιών, αλλά με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων (Χυτήρης, 2001) και αποτελεί προσπάθεια απόκτησης από τους εργαζόμενους, ικανοτήτων που η επιχείρηση θα χρειαστεί στο μέλλον .

Οι κύριοι στόχοι της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2002) είναι:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού για την εταιρεία είναι μια διαδικασία που για να είναι επιτυχημένη, χρειάζεται την ανάλογη οργάνωση σε πολλά επίπεδα. Θα αναφερθούμε στον τρόπο υλοποίησης αυτής της διαδικασίας, καθώς όπως προαναφέρθηκε, είναι ίσως η κομβικότερη διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η τελευταία αυτή παραδοχή, σε συνδυασμό με τις διαρκείς αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της ναυτιλιακής βιομηχανίας, καθιστούν την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, ζωτικής σημασίας λειτουργία. Σύμφωνα με έρευνα (2007), στην Ελλάδα, υπάρχουν ναυτιλιακές επιχειρήσεις που πέραν της υποχρεωτικής κατάρτισης λόγω των απαιτήσεων του ρυθμιστικού και κανονιστικού πλαισίου, για την απόκτηση των αντίστοιχων πιστοποιητικών, παρέχουν και συμπληρωματική εκπαίδευση σε ποσοστό 65.9%. Η συμπληρωματική αυτή εκπαίδευση διαφοροποιείται ανάλογα από εταιρεία σε εταιρεία και καλύπτει θέματα όπως η εξοικείωση με το SMS της εταιρείας, θέματα πειρατείας, διαχείρισης κρίσεων, ανάλυσης συμβάντων κ. α. (Progoulaki, p. 8, 2007)

3.5.4.1. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης (The Training Process)

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για τη επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις που τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά καθώς τυχαίνει η εκπαίδευση να μην συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης, να πραγματοποιείται σε λάθος χρόνο και από ακατάλληλους ανθρώπους και να μην χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες μέθοδοι.

Για να καταφέρει λοιπόν η επιχείρηση να πετύχει το επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει η εκπαίδευση να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Για να είναι η εκπαίδευση αναπόσπαστο κομμάτι μιας εταιρίας θα πρέπει σίγουρα να αποτελείται, σύμφωνα με τον Dessler (2009), από τα ακόλουθα στάδια:

- i. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
- ii. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- iii. Αξιολόγηση επιπέδου εκπαιδευόμενων
- iv. Εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- v. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

3.5.4.2. Η Εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Μια από τις βασικές απαιτήσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι να ανταποκρίνεται στις υπάρχουσες και όχι σε υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών έχει αποφασιστικό χαρακτήρα για την αποτελεσματικότητα των επόμενων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και της εν γένει επιτυχίας του εκπαιδευτικού σκοπού (Λυμπερόπουλος, 1990).

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και σκοπός αυτής της ανάλυσής είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και της απόδοσης του εργαζομένου.

Για να εκτιμήσουμε όσο το δυνατό πιο ορθά τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα.

- Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών Σε Επίπεδο Επιχείρησης
- Ανάλυση Εργασίας Καθηκόντων
- Ανάλυση Απόδοσης Εργαζομένων

α) Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών Σε Επίπεδο Επιχείρησης:

Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες
- Η μελέτη και η ανάλυση της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι οποιεσδήποτε αδυναμίες που σχετίζονται με ατυχήματα, παράπονα, χαμηλή παραγωγικότητα και το υψηλό κόστος παραγωγής (Δείκτες Απόδοσης – KPIs).

β) Ανάλυση Εργασίας Καθηκόντων:

Το αντικείμενο αυτής της ανάλυσης είναι το τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της θέσης εργασίας. Επιπλέον η ανάλυση εμπεριέχει και τις υπευθυνότητες του και τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες έτσι ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή των θέσεων εργασίας και για αυτό χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες μέθοδοι και πηγές για άντληση στοιχείων και πληροφοριών. Αν συγκρίνουμε τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και τις ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι μπορούμε να προσδιορίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

γ) Ανάλυση Απόδοσης Εργαζομένων:

Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται τα αποτελέσματα της απόδοσης των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων. Υπάρχει περίπτωση να παρατηρηθούν αδυναμίες που έχουν οι εργαζόμενοι και τους καταστούν αναποτελεσματικούς.

Σε αυτή την περίπτωση θα χρειάζεται να εκπαιδευτούν ή να μετακινηθούν σε κάποιο άλλο τμήμα που πιθανώς να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Με τη βοήθεια της ανάλυσης αυτής εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μην γίνει κάποιο λάθος και εκπαιδευτούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν προγράμματα τα οποία αδυνατούν να παρακολουθήσουν ή άτομα που είναι αδιάφορα (Dessler, 2009:Χυτήρης 2001).

Η εταιρία προκειμένου να καθορίσει τις αδυναμίες των υπαλλήλων της και τις ανάγκες εκπαίδευσής τους χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους όπως :

- 360-degree performance reviews όπου μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου δίνεται feedback από συναδέλφους ανωτέρους και υφισταμένους προς τον εργαζόμενο για τις αδυναμίες του και τα δυνατά του σημεία

- Συνέντευξη με τον εργαζόμενο ή τον προϊστάμενο του όπου καθορίζεται τι εκπαίδευση χρειάζεται για να βελτιωθεί η απόδοση του.
- Ερωτηματολόγια συμπεριφοράς σε υποθετικά ή πραγματικά σενάρια.

3.5.4.3. Ο Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Το επόμενο στάδιο είναι ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Σε αυτό το στάδιο οι υπεύθυνοι πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει τους στόχους της εκπαίδευσης, της εκπαιδευτικής μεθόδου, και τέλος, του χρόνου και του τόπου που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση.

Ένα από τα πιο βασικά σημεία της εκπαίδευσης είναι να σχεδιαστούν τα αναγκαία προγράμματα κατά τέτοιο τρόπο που να λαμβάνουμε το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Άρα το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα.

- i. Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων
- ii. Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων
- iii. Εφαρμογή αρχών μάθησης

3.5.4.4. Η αξιολόγηση του Επιπέδου των Εκπαιδευόμενων

Το τρίτο στάδιο είναι η αξιολόγηση του επιπέδου των εκπαιδευομένων καθώς είναι απαραίτητο να εξεταστούν τα προσόντα, οι γνώσεις και οι σπουδές του εργαζομένου που επιθυμεί να λάβει μέρος στην εκπαίδευση. Η αξιολόγηση του επιπέδου των εργαζομένων διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος έχει το απαραίτητο προφίλ και ότι η εκπαίδευση θα είναι αποδοτική και αποτελεσματική.

3.5.4.5. Η εφαρμογή των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Η εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί το τέταρτο στάδιο το οποίο είναι και το πιο δύσκολο καθώς στην εφαρμογή παρατηρούνται αποκλίσεις από τον προγραμματισμό. Για να είναι σωστή η εφαρμογή της εκπαίδευσης πρέπει να εμπεριέχει τη τήρηση του χρονοδιαγράμματος, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έτσι ώστε να ελέγχεται αν έχουν επιλεγθεί οι κατάλληλοι εκπαιδευόμενοι. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

3.5.4.6. Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι το τελευταίο στάδιο όπου συλλέγονται απαραίτητες πληροφορίες για την έκβαση του εκπαιδευτικού προγράμματος προκειμένου να αξιολογηθεί αν ο στόχος του προγράμματος εκπαίδευσης επετεύχθη. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν η εταιρία λαμβάνοντας υπόψη την προσπάθεια και τα χρήματα που επενδύθηκαν συμπεραίνει αν ο στόχος επετεύχθη και τι βελτιώσεις απαιτούνται ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση στο μέλλον.

Τα επίπεδα της αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001) είναι :

- **Αντίδραση:** αξιολόγηση με βάση τις αντιδράσεις και τις εντυπώσεις των εκπαιδευομένων
- **Μάθηση :** αξιολόγηση με βάση το τι έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι
- **Συμπεριφορά :** αξιολόγηση με βάση την επίδραση της εκπαίδευσης στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων

- **Αποτελέσματα τμήματος** : αξιολόγηση ανά τμήμα με βάση την επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση και την παραγωγικότητα.
- **Αποτελέσματα επιχείρησης** : τελικό επίπεδο αξιολόγησης με βάση τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

3.5.5. Ανταμοιβή Εργαζομένων

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.

Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να βασίζονται:

- στην αξία της θέσης εργασίας,
- στην πραγματική συνεισφορά του εργαζόμενου,
- στις αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και
- στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Η πραγματικότητα στον τομέα της ναυτιλίας σχετικά με αυτή τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι ότι το κόστος μισθοδοσίας καθορίζεται από τη σύμβαση που διέπει τη σχέση εργασίας του ναυτικού και της ναυτιλιακής

επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές οι ελάχιστες αμοιβές φαίνεται να ικανοποιούν τις διεθνείς ή εθνικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας στον κλάδο , ενώ οι τελικές αποδοχές προσδιορίζονται μετά από διμερείς διαπραγματεύσεις και συμφωνίες που υπερβαίνουν τις συλλογικές. Βασικά κριτήρια που επηρεάζουν το ύψος της μισθοδοσίας αλλά και την ένταξη η όχι του ναυτικού σε καθεστώς συλλογικών συμβάσεων είναι η ειδικότητα και η εθνικότητα (Θεοτοκάς, Λεκάκου, Πάλλης, Συριόπουλος, Τσαμουργκέλης, σελ.85, 2008).

3.5.6. Αξιολόγηση Απόδοσης

Ένα Σύστημα Αξιολόγησης Επίδοσης του Προσωπικού αποσκοπεί σε αποτελεσματική, έγκυρη και συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω αξιολόγησης των ικανοτήτων τους, τις οποίες χρειάζεται να επιδεικνύει το προσωπικό ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας της επιχείρησης, να γνωρίζει πως μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του ή τις ικανότητές του, να γνωρίζει τις δυνατότητές του για πιθανή περαιτέρω ανάπτυξη, εξέλιξη, αλλά και την ανταμοιβή. Η ύπαρξη καθιερωμένων Συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού λειτουργεί:

- i. ως παράγων που υποβοηθά την επιχείρηση στην βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης
- ii. ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Και έχει δε στόχο,

- την καθιέρωση ενός πλαισίου αρχών και προδιαγραφών με βάση τις οποίες μετρούν την απόδοση
- την χρήση εργαλείου μέσω του οποίου προσδιορίζεται μισθολογική αύξηση, με βάση την απόδοση και την συμμετοχή
- τον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης και ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- ύπαρξη αποδεκτού μέσου συστηματικής συζήτησης μεταξύ εργαζομένου - διοίκησης

3.5.6.1. Οι έννοιες της επίδοσης και της αξιολόγησης

Η **επίδοση** είναι το αποτέλεσμα ορισμένης ενασχόλησης με κάποια εργασία το οποίο συνήθως γίνεται αντικείμενο αξιολόγησης.

Αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο διοίκησης και ανάπτυξης το οποίο λειτουργεί με γνώμονα αμφίδρομα πλεονεκτήματα μεταξύ εργαζομένων – επιχείρησης. Παρέχει ανάλυση των συνολικών ικανοτήτων κάθε ατόμου, και επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων βάσει της γνώσης αυτής, για συγκεκριμένο σκοπό (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, σελ. 319, 2004)

Ένα ορθό σύστημα αξιολόγησης δεν συνεπάγεται μια σφαιρική κρίση για κάθε εργαζόμενο, αλλά παρέχει χαρακτηρισμούς για τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς του. Η διαδικασία αξιολόγησης συνεπάγεται της θέσπισης των επιζητούμενων standards επίδοσης και το ότι έχεις δώσει στον εργαζόμενο το κατάλληλο feedback ώστε να μειώνει τις ατέλειες και να συνεχίζει να αποδίδει αποτελεσματικά (Dessler, 2009).

Διευκολύνει αποφάσεις οργάνωσης όπως συστήματα αμοιβών, προαγωγές, μετατάξεις. Βοηθά εργαζόμενους να αναπτύξουν την καριέρα τους και να αυξήσουν το commitment στην εταιρία λόγω οργανωτικής επικοινωνίας (Buckley, Wiese, p. 240, 1998). Εφόσον η αξιολόγηση εφαρμόζεται σωστά τα αποτελέσματα της δημιουργούν οφέλη για όλους: από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, τους προϊσταμένους, το τμήμα HR και την επιχείρηση στο σύνολο της.

3.5.6.2. Αποτελεσματική Στοχοθέτηση

Στην κάρδια διαχείρισης επίδοσης βρίσκεται η ιδέα ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων πρέπει να είναι στοχοθετημένες. Από τη μια ο manager πρέπει να αξιολογεί τον εργαζόμενο βασιζόμενος στην επίδοση του και από την άλλη αν η επίδοση αυτή έχει σχέση με τους εταιρικούς στόχους. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι οι προσδοκίες να είναι πολιτικοποιημένες.

Οι στόχοι που θέτουν οι managers πρέπει να είναι SMART δηλαδή specific (συγκεκριμένοι), measurable (μετρήσιμοι), achievable (ρεαλιστικοί), relevant (σχετικοί) και time limited (μέσα σε χρονικό πλαίσιο).

Μια έρευνα γνωστή ως goal setting study δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για μια αποτελεσματική στοχοθέτηση. Συγκεκριμένα προτείνει :

- Καθορισμός Συγκεκριμένων Στόχων
- Καθορισμός Μετρήσιμων Στόχων
- Καθορισμός «προκλητικών» & εφικτών στόχων
- Παρακίνηση για συμμετοχή

➤ **Γιατί κάνουμε αξιολόγηση;**

Η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους ανθρώπους της. Είναι κρίσιμο λοιπόν να διατηρείται η μοναδικότητα των ικανοτήτων των στελεχών κάτι που επιτυγχάνεται μέσω αξιολόγησης γιατί :

- Βελτιώνεται η εσωτερική οργάνωση.
- Αναπτύσσεται ένας μηχανισμός προετοιμασίας για ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών από όλα τα στελέχη.
- Αποτελεί σημαντική πληροφορία για τον ανώτερο γιατί θα μπορεί να προσδιορίσει καλύτερα αυξήσεις μισθού ή προαγωγές.
- Βοήθα στον εντοπισμό και την εξάλειψη ατελειών
- Καθιερώνει ένα πλαίσιο αρχών για τη μέτρηση της επίδοσης.
- Αποτελεί μέσο συστηματικής συζήτησης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

➤ **Ποιος κάνει αξιολόγηση;**

Η αξιολόγηση είναι έργο που επιτελείται όχι μόνο με πολλούς τρόπους αλλά και από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Αναλυτικότερα:

1. Peer appraisals – ομότιτλοι συνάδελφοι. Η αξιολόγηση γίνεται από ομάδες ανθρώπων με τους οποίους ο αξιολογούμενος κατέχει την ίδια θέση εργασίας.
2. Rating Committees – Επιτροπές που αποτελούνται από τους προϊστάμενους του αξιολογούμενου και προϊστάμενους άλλων τμημάτων. Αποτελεί μία από τις αποτελεσματικότερες δομές αξιολόγησης.

3. Self-Ratings – Αυτοαξιολογήσεις στις οποίες ο ίδιος ο αξιολογούμενος καλείται να “σκοράρει” για αυτόν. Το πρόβλημα σε αυτήν τη περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους εαυτούς τους πολύ υψηλότερα από ότι οι ανώτεροι τους.
4. Appraisal by subordinates - Οι υφιστάμενοι του αξιολογούμενου καλούνται να κάνουν την αξιολόγηση. Τεχνική που βοηθά αρκετά τους προϊστάμενους γιατί αποκτούν εικόνα για το πως οι υφιστάμενοι τους αντιλαμβάνονται το σχέδιο δράσης τους, το στυλ εργασίας τους αλλά και τα πιθανά προβλήματα συμπεριφοράς και τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.
5. 360 degree feedback – Η ιδέα αυτή στηρίζεται στο ότι η επίδοση του ατόμου αξιολογείται από όλο το περιβάλλον του περιλαμβάνοντας ομοίβαθμους, προϊστάμενους, υφιστάμενους, επιτροπές αλλά και πελάτες. Αυτός ο τρόπος εφαρμόζεται κυρίως στις Η.Π.Α και σε εταιρικά σχήματα με πιο φιλελεύθερη δομή στην οργάνωσή τους.

Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία των ερωτηθέντων κερδίζεται όταν δεν υπάρχει κάποιου είδους οικονομική παροχή ή προαγωγή.

Μέθοδοι αξιολόγησης

✓ Κλίμακες βαθμολόγησης

Η εκτίμηση με αυτή τη μέθοδο αποβλέπει στη μέτρηση διαφορετικών παραγόντων ή διαστάσεων. Η βαθμολογία για τους συγκεκριμένους παράγοντες δίνει την δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε το μικρότερο βαθμό και άρα χρήζει περαιτέρω εκπαίδευσης-ανάπτυξης-βελτίωσης.

Η συνηθέστερη κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι από 1-5(ανεπαρκής απόδοση-εξαιρετική απόδοση)

✓ **Μέθοδοι εναλλακτικής ιεραρχίας**

Εδώ ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου. Μετά κατατάσσει όλους τους υπαλλήλους σε μια σειρά από τον καλύτερα βαθμολογούμενο σε αυτόν με τη μικρότερη βαθμολογία.

✓ **Σύγκριση ανά ζεύγος**

Ο εργαζόμενος συγκρίνεται με αυτή την μέθοδο με κάθε άλλον μέσα στην ομάδα εργασίας. Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη σε μικρές ομάδες για τη συνολική τους αξιολόγηση.

✓ **Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής**

Με αυτή την μέθοδο οι προϊστάμενοι αναγκάζονται να <<σκορπίσουν>> την βαθμολογία αξιολόγησης, δημιουργώντας μια κανονική διασπορά συχνότητας και έτσι δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα σημείο της κλίμακας.

✓ **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών**

Αυτή η μέθοδος απαιτεί από τον επόπτη να καταγράψει θετική ή αρνητική εργασιακή συμπεριφορά μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο. Η μέθοδος παρέχει αντικειμενική βάση για συζήτηση με τον εργαζόμενο σχετικά με την επίδοση σε συνδυασμό με στιγμές κρίσης, ευθύνης, ακρίβειας, πρωτοβουλίας.

✓ **Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (BARS)**

Το πρώτο εργαλείο που επικεντρωνόταν στην ανάλυση συμπεριφορών ήταν τα BARS που σχεδιάστηκαν από τους Smith- Kendall (1963). Η ανάπτυξη τους είναι μια μακρά και κοστοβόρα διαδικασία, που περιλαμβάνει πολλά άτομα και πολλά βήματα. Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μια την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου (Ξένος, 2003). Από αυτή τη διαδικασία οι διαστάσεις των επιδόσεων γίνονται αντιληπτές με μεγαλύτερη σαφήνεια και βασίζονται σε πιο παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Ο αξιολογητής κρίνει αυτές τις συμπεριφορές για την επιτυχή επίτευξη της εργασίας και βαθμολογεί αναλόγως.

✓ **MBO – Διοίκηση Μέσω Στόχων**

Γίνεται μετά από συνεννόηση από κοινού μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε καθορισμένο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια αξιολογούνται με βάση το βαθμό επίτευξής τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι και αντικειμενικοί. Συνήθως αποτελείται από έξι βασικά βήματα :

- i. Θέτω τους στόχους του οργανισμού
- ii. Θέτω τους στόχους του τμήματος
- iii. Συζητώ του στόχους του τμήματος
- iv. Θέτω ατομικούς στόχους
- v. Φτιάχνω reviews απόδοσης και μετράω αποτελέσματα
- vi. Ανατροφοδοτώ

Μέθοδοι με χρήση υπολογιστών και διαδικτύου :

Υπάρχουν πολλά computerized και Web-Based προγράμματα αξιολόγησης, τα οποία συνδυάζουν τις παραπάνω μεθόδους και μπορούν να φανούν πάρα πολύ χρήσιμα στους μάνατζερ. Χρησιμοποιώντας τα αυτά οι μάνατζερ μπορούν να κρατούν σημειώσεις για την απόδοση των εργαζομένων τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και στη συνέχεια να τους υποβάλλουν σε μια σειρά από computerized performance traits.

✓ ERM

Είναι μέθοδοι παρακολούθησης του τηλεφώνου και του υπολογιστή του εργαζόμενου. Επίσης δίνουν τη δυνατότητα στους managers να γνωρίζουν οποιαδήποτε στιγμή μέσα στη μέρα τον ρυθμό με τον οποίο δουλεύουν οι υπάλληλοι, το βαθμό ακρίβειάς τους, τα log-in και log-off times, ακόμα και τον χρόνο που ξοδεύουν για να πάνε στην τουαλέτα. Έρευνες έδειξαν ότι το ERM μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την ποιότητα εργασίας, την αξιολόγηση εργασιών, τη συμμόρφωση με τις οργανωτικές πολιτικές και τον έλεγχο του κόστους.

Η Συνέντευξη κατά τη Φάση της Αξιολόγησης

Μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση περιλαμβάνει και την φάση της συνέντευξης κατά την οποία προϊστάμενος και υφιστάμενος συζητούν την αξιολόγηση και μεθοδεύουν τις από κοινού κινήσεις τους με σκοπό την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων και την βελτίωση των δυνατών. Σε πολλές περιπτώσεις η φάση της συνέντευξης μπορεί να είναι δύσκολη για τον αξιολογούμενο καθώς δέχεται κριτική και σχολιασμό του έργου του αλλά και της συμπεριφοράς του. Η συνέντευξη χωρίζεται σε δύο φάσεις, αυτήν της προετοιμασίας και αυτήν της διεξαγωγής.

3.5.7. Εργασιακές σχέσεις

Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/ έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές για αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών / συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση / ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων, απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς, (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Η αρμοδιότητα αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοτών και των εργαζομένων. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές για αυτές τις υπηρεσίες. Στην περίπτωση της ναυτιλίας στην χώρα μας, σε επίπεδο ευρύτερης οργάνωσης ναυτεργατικών σωματείων, σε επίπεδο εργοδοτικών, υπάρχει η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (Ε.Ε.Ε.), η Ένωση ιδιοκτητών ακτοπλοϊκών φορηγών, η Πανελλήνια Ένωση Πλοιοκτητών φορηγών πλοίων ξύλινων και σιδηρών, η Ένωση Ελλήνων Πλοιοκτητών επιβατηγών ακτοπλοϊκών πλοίων, κ.ά. . Σε επίπεδο εργατικών η Ένωση Πλοιάρχων Ε.Ν., Ένωση Αρχιθαλαμηπολων-Θαλαμηπόλων Ε.Ν., η Ένωση Μηχανικών Ε.Ν., Ασυρματιστών, Ηλεκτρολόγων, Θερμαστών, Φροντιστών, Μαγείρων, Ναυτών κ.ά.

Στόχος είναι η διαμόρφωση καλού εργασιακού κλίματος, ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι απαραίτητη για τα στελέχη που θα ασχοληθούν είναι η καλή γνώση της εργατικής νομοθεσίας γιατί πρέπει:

- να διαπραγματεύονται τη συλλογική σύμβαση εργασίας,
- να χειρίζονται τυχόν απολύσεις,
- να επιλύουν τις συγκρούσεις,
- να χειρίζονται τα παράπονα του προσωπικού και να επιβάλλουν πειθαρχία.

Οι πιο σημαντικές εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και την εταιρεία
- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τους αξιωματικούς
- Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τα κατώτερα πληρώματα
- Σχέσεις ανάμεσα στους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα
- Σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που ανήκουν στα κατώτερα πληρώματα

Ο πλοίαρχος αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην εταιρεία, στην οποία ανήκει το πλοίο και στο υπόλοιπο πλήρωμα. Οι ευθύνες του πλοίαρχου είναι πολυάριθμες και σε πολλές περιπτώσεις καλείται να εκπροσωπήσει τον πλοιοκτήτη, όπως για παράδειγμα στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση του πληρώματος, στην κατάρτιση των συμβάσεων ναυτολόγησης κλπ. Είναι επομένως αναμενόμενο ο Πλοίαρχος να εκπροσωπεί και τα συμφέροντα του πλοιοκτήτη και να αποσκοπεί στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη κερδοφορία του. (Ζέρβας, σελ. 47, 2009)

3.6. Δημιουργία Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Στα πλαίσια της θέασης της επιχείρησης σαν σύστημα διαχείρισης πόρων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, και την τοποθέτηση της ψηλά στον ανταγωνισμό, αναγνωρίζεται ο μείζων ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου, και ο τρόπος διαχείρισης αυτού. Αυτό συμβαίνει, σύμφωνα με τους Flamholtz και Lacey (1981), καθώς ο ορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου, διαχωρίζει τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων σε γενικές, και ειδικές σε σχέση με την επιχείρηση. Είναι προφανές ότι οι γενικές ικανότητες είναι κοινές σε οποιαδήποτε επιχείρηση, και κατά συνέπεια ο πυρήνας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στις ειδικές ικανότητες, στη γνώση που αυτές παράγουν και μεταφέρουν, και κυρίως στον τρόπο διαχείρισης αυτής της γνώσης από την εκάστοτε εταιρεία. Ως γνώση θεωρείται το σύνολο των δεξιοτήτων, δυνατοτήτων και ικανοτήτων που προέρχονται από την εκπαίδευση, την μόρφωση την εμπειρία και την εξειδίκευση των ανθρώπων. Ο βασικός διαχωρισμός της γνώσης γίνεται σε ρητή και άρρητη. Η άρρητη είναι αυτή που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά ενός πόρου που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι προφανές ότι για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προερχόμενου από τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, πρέπει να συντρέχουν μια σειρά από παράγοντες που θα εξασφαλίζουν την παραγωγή αξίας, και τη μοναδικότητα του. Υποστηρικτικά στην όλη διαδικασία πρέπει να στέκεται η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, ο Barney και ο Wright (1998) προτείνουν ένα πλαίσιο αξιολόγησης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο προβλέπονται τέσσερις βασικές διαστάσεις που πρέπει να εκπληρώνονται με σκοπό τη δημιουργία διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με αυτό το

πλαίσιο αυτό (VRIO), οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, να είναι σπάνιοι, να φέρουν χαρακτηριστικά τα οποία δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα, και τέλος να τυγχάνουν ανάλογης υποστήριξης από το top management της εταιρείας, μέσω ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Η παραγωγή αξίας από το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εστιαστεί σε δύο βασικά σημεία: είτε μέσω των όσο το δυνατόν χαμηλότερων μισθολογικών πολιτικών (μείωση κόστους), είτε μέσω της επιλογής προσωπικού με επαρκή προσόντα και υψηλή τεχνογνωσία και της επίτευξης δέσμευσης αυτού προς την επιχείρηση και τους σκοπούς της. Το κριτήριο της σπανιότητας των ανθρώπινων πόρων έχει να κάνει με την επιλογή πόρων που διαπιστώνεται ότι έχουν σπάνια χαρακτηριστικά σε σχέση με την πλειοψηφία, αλλά και την διαδικασία ανάπτυξης τέτοιων χαρακτηριστικών. Αφορά ιδιαίτερα ποιοτικά ατομικά αλλά και συλλογικά χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων που τους διαφοροποιούν από αυτά που απαιτούνται για την επίτευξη της ανταγωνιστικής ισότητας και μόνο.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η σπανιότητα αυτών των χαρακτηριστικών δεν επαρκεί για την επίτευξη μακροχρόνιων οφελών, καθώς οι ανταγωνιστικές εταιρείες, αργά η γρήγορα, μέσω του benchmarking και πολλών άλλων τεχνικών, θα προσπαθήσουν να αντιγράψουν αυτόν τον πόρο.

Το κατά πόσο οι πόροι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης είναι ίσως το στοιχείο εκείνο το οποίο συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα αποκτηθεί όταν συντρέχουν και οι υπόλοιποι τρεις παράγοντες. Καθώς δεν μπορούμε στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων να μιλήσουμε για κατοχυρωμένες πατέντες ή επιχειρηματικά μυστικά (έννοιες που αρμόζουν και χρησιμοποιούνται κυρίως σε τεχνολογικούς πόρους), απομένει η κατάστρωση πολιτικών και διαδικασιών «περιφρούρησης» της σπανιότητας τους από

τον ανταγωνισμό. Σε αυτή την περίπτωση επιχειρείται η σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την κουλτούρα και την ιστορία της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η δέσμευση του δυναμικού προς τους στρατηγικούς σκοπούς αυτής. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, το εξασφαλισθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται ως βραχυπρόθεσμο.

Τέλος, όσα επιπλέον χαρακτηριστικά και αν διαθέτουν οι ανθρώπινοι πόροι μιας εταιρείας, εάν δεν γίνει προσπάθεια ανεύρεσης τους, αξιοποίησης, ανάπτυξης και διατήρησης τους, δεν μπορούν σε καμία περίπτωση συνεισφέρουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση καλείται να οργανώσει και να διατηρήσει τις δομές και τα συστήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να ενισχύει και να υποστηρίζει διαρκώς τις αναπτυχθείσες σχέσεις και την διατήρηση των στοιχείων αυτών που της εξασφαλίζουν τη μοναδικότητα, την παραγωγή αξίας και τη μη δυνατότητα αντιγραφής από τρίτες εταιρείες. Αυτό σημαίνει ότι απαιτούνται ολοκληρωμένες, σταθερές, αλλά και ευέλικτες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Πίνακας 3.2: Πρότυπο VRIO για Επίτευξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Κριτήρια Αξιολόγησης Πόρων					
Είναι υψηλής αξίας;	Είναι σπάνιος;	Είναι δύσκολο να αντιγραφεί/μιμηθεί;	Στηρίζεται οργανωτικά από τον οργανισμό;	Επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα:	Απόδοση
OXI	-	-	OXI ↑ ↓ NAI	Συγκρίσιμη Ανταγωνιστικότητα	Κατώτερη από το κανονικό
NAI	OXI	-		Ανταγωνιστική Ισότητα	Κανονική
NAI	NAI	OXI		Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Ανώτερη από το κανονικό
NAI	NAI	NAI		Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Ανώτερη από το κανονικό

Πηγή: **Barney, J. B. and Wright, P. M.**, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource, Management*, vol. 37, no. 1,1998, p.

3.7. Ιδιαιτερότητες Ναυτικού Επαγγέλματος

Για να μελετηθεί η επιρροή των συμβάσεων και των κανονισμών που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, στην διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, θα πρέπει να τεθούν υπόψη και μια σειρά παραμέτρων που διαφοροποιούν το ναυτικό από οποιοδήποτε άλλο επάγγελμα. Οι παράμετροι αυτοί κατηγοριοποιούνται ως: παράμετροι Οργανωτικής Δομής επί του πλοίου, παράμετροι σχετικοί με τον Ανθρώπινο Παράγοντα, και παράμετροι της Ναυτεργατικής Αγοράς. Αυτό γίνεται με σκοπό να οριστεί ένα ευρύτερο και πιο κοντά στην πραγματικότητα πλαίσιο αξιολόγησης της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

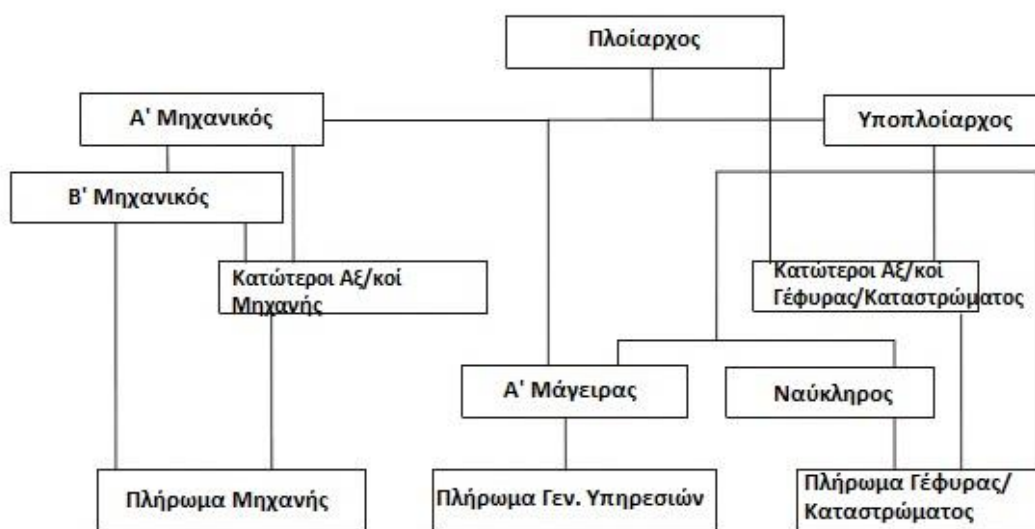
3.7.1. Οργανωτική Δομή στο Πλοίο

Η ομαλή λειτουργία των πλοίων εξασφαλίζεται τόσο από την τεχνική αρτιότητα αυτών, όσο και από τον ορθό καταμερισμό εργασιών, του πληρώματος το οποίο εργάζεται σε αυτά. Οι τομείς εργασίας σε ένα πλοίο ονομάζονται επιστασίες και διαχωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Επιστασία γέφυρας καταστρώματος.
- Επιστασία μηχανής.
- Επιστασία γενικών υπηρεσιών.

Η γενική διοίκηση του πλοίου, παρ' όλα αυτά, αποτελεί ευθύνη του Πλοιάρχου, καθώς αυτός είναι ο επικεφαλής και ο κύριος υπεύθυνος για οτιδήποτε προκύψει τόσο καθ' όλη τη διάρκεια ενός ταξιδιού, όσο και στο εκάστοτε λιμάνι στο οποίο προσαράζει προσωρινά το πλοίο για διαδικασίες συντήρησης και φόρτο-εκφόρτωσης.

Διάγραμμα 3.1 – Τυπική Οργανωτική Δομή πλοίου



Πηγή: Syamantak Bhattacharya, Lijun Tang - "Middle managers' role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry", Safety Science 51, 2013, p. 65

3.7.2. Ανθρώπινος Παράγοντας

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη καταγραφή κάποιων εκ των κυριότερων προσδιοριστικών παραμέτρων του ναυτικού επαγγέλματος σε επίπεδο ανθρώπινου παράγοντα, με σκοπό να αποτυπωθεί καλύτερα το εργασιακό περιβάλλον του πλοίου αλλά και η εν γένει αντιμετώπιση του επαγγέλματος από τους ίδιους τους ναυτικούς. Μέσα από την ανάπτυξη αυτών των παραμέτρων γίνεται προφανές ότι οι εργαζόμενοι στη θάλασσα, υπόκεινται σε ένα πλήθος παραγόντων που λειτουργούν επιβαρυντικά προς αυτούς και προσθέτουν ψυχοκοινωνικό φόρτο. Η ρεαλιστική αντιμετώπιση αυτών, είναι κλειδί για την επιτυχημένη και αποδοτική διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

- Περιβάλλον, ιεραρχία και καταμερισμός εργασιών στο πλοίο
- Διανοητική Απαίτηση Εργασίας
- Φυσικές Καταστάσεις
- Χρόνος Απασχόλησης
- Άδειες
- Επιρροή Οικογένειας

Περιβάλλον, ιεραρχία και καταμερισμός εργασιών στο πλοίο

Οι ναυτικοί αισθάνονται διαφορετικά από την πλειοψηφία των εργαζομένων, λόγω της ίδιας της φύσης της εργασίας τους και της ζωής τους στο περιβάλλον του πλοίου, η οποία βιβλιογραφικά εξισώνεται και αντιμετωπίζεται συχνά με όρους παρόμοιους των απόλυτα ρυθμιζόμενων, κλειστών και απομονωμένων κόσμων της φυλακής ή του ασύλου (Carter, 2005).

Ο καταμερισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων στο πλοίο, όπως παρατηρούμε είναι κάθετος, με σκοπό τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου ώστε να διατηρείται η απαραίτητη ιεραρχία, οι οδοί reporting, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και η δομική λειτουργία του πλοίου.

Η θέαση των εργαζομένων στο πλοίο, σαν μια μικρή κοινωνία, επιβάλλει έναν εύκαμπτο καταμερισμό εργασιών που θα διατηρεί παράλληλα τους ξεχωριστούς ρόλους και χώρους ευθύνης. Ένας άκαμπτος καταμερισμός από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει σε μειούμενη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, στην απομόνωση και σε έναν κακώς εννοούμενο υψηλό βαθμό αυτονομίας του πληρώματος. Ο μεγάλος κατακερματισμός σε επίπεδο χώρου / χρόνου / ιεραρχίας, όπως και οι πιέσεις λόγω της διαρκώς μεταβαλλόμενης σύνθεσης του πληρώματος λόγω της περιοδικής ανάγκης ένταξης νέων μελών στο πλήρωμα αποτελούν δύο από τους πιο επιβαρυντικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένο άγχος και στρες τον ναυτικό.

Διανοητική απαίτηση εργασίας

Η υγεία του ναυτικού υποβάλλεται σε ψυχοκοινωνικά φορτία. Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση στο πλοίο έχει οδηγήσει σε μια μετατόπιση των απαιτήσεων εργασίας από τη σωματική στη διανοητική. Είναι προφανές ότι ακριβώς όπως συμβαίνει και με την υπερβάλλουσα απαίτηση σωματικής εργασίας, προκαλείται κόπωση και πίεση για τον ναυτικό. Η απαίτηση διανοητικής εργασίας είναι άμεσα συσχετιζόμενη με τις αντιληπτικές – γνωστικές απαιτήσεις του ελέγχου των τεχνικών

συστημάτων του πλοίου. Παρ' όλα αυτά, τονίζεται ότι πηγή κούρασης και stress αποτελεί και η αλλαγή της φύσης του ναυτικού επαγγέλματος, λόγω των απαιτήσεων που προκύπτουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές κανονιστικό και νομικό καθεστώς. Η ρόλος που επιφυλάσσει η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης κουλτούρας ασφάλειας στον ναυτικό είναι αυτός του «μεσαίου manager», καθώς καλείται να διαχειριστεί ένα πλήθος διαφορετικών παραγόντων, επί του πλοίου, και όχι μόνο, πέραν της ασφαλούς ναυσιπλοΐας.

Φυσικές Καταστάσεις

Η έτερη πηγή κόπωσης και άγχους, είναι, όπως είναι προφανές, οι τα αντικειμενικά φυσικά φορτία. Συγκεκριμένες φυσικές καταστάσεις, όπως οι υψηλές θερμοκρασίες, οι ακραίες καιρικές συνθήκες, οι δονήσεις, ο θόρυβος και η ακτινοβολία είναι καθημερινές καταστάσεις για τους ναυτικούς, και δρουν προσθετικά και επιβαρυντικά στην ψυχική και σωματική τους υγεία. Τα τελευταία χρόνια, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχουν ψηφιστεί και εφαρμόζονται διεθνείς κανονισμοί που διέπουν το εργασιακό περιβάλλον των ναυτικών και τις συνθήκες που πρέπει να το ορίζουν, με στόχο την διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας τους.

Χρόνος Απασχόλησης

Ένα από τα κύρια στοιχεία των όρων απασχόλησης στα πλοία είναι ο χρόνος απασχόλησης εν πλω. Η ασαφής διαχείριση του χρόνου, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των ωρών εργασίας, και αυτό με τη σειρά του προκαλεί κούραση. Η κούραση είναι ο κύριος λόγος που επιδρά αρνητικά στη λειτουργία, στην ευελιξία πνεύματος και κινήσεων, στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ναυτικού, με αποτέλεσμα την πραγματοποίηση λαθών με δυνητικά σημαντικές έως και μη αναστρέψιμες συνέπειες. Οι επιπτώσεις της κούρασης είναι: η αδυναμία

συγκέντρωσης, η μειωμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, η φτωχή μνήμη, τα χαμηλά αντανακλαστικά, ο χαμηλός έλεγχος των αντιδράσεων και των συναισθημάτων, και η εύκολη και συχνή μετάπτωση διαθέσεων και συμπεριφοράς. Με την θέση σε ισχύ της MLC 2006 επαναλαμβάνεται η θέση που είχε παραχθεί τον Οκτώβριο του 1996 από την ILO – Conference περί μέγιστης περιόδου 14 ωρών εργασίας σε περίοδο 24 ωρών και αντίστοιχα 72 ωρών σε διάστημα επτά ημερών.

Άδειες

Τα διαστήματα άδειας των ναυτικών είναι ακόμη ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογική τους υγεία και την απόφασή τους να εγκαταλείψουν το ναυτικό επάγγελμα. Παρόλο που η νομοθεσία προβλέπει το διάστημα ταξιδιού να μην ξεπερνά τους έξι μήνες, πολλοί ναυτικοί παραμένουν στο πλοίο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Οι λόγοι συνήθως είναι οικονομικοί, αφού μπορεί να δελεάζονται από κάποια επιπλέον αμοιβή ή να δέχονται πίεση (εσωτερική ή εξωτερική) και να αισθάνονται πως δεν έχουν άλλη επιλογή. Ακόμα όμως και όταν καταφέρνουν να φύγουν στους έξι μήνες η περίοδος της άδειας δεν έχει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε. Πολλές φορές οι ναυτικοί είναι αναγκασμένοι να παρακολουθήσουν σεμινάρια που τους υποδεικνύει η εταιρία κατά τη διάρκεια της άδειας τους με αποτέλεσμα να πρέπει και πάλι να χωριστούν από την οικογένειά τους (Thomas, Sampson, Zhao, 2003). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία δύο «ταυτοτήτων» για τον εργαζόμενο. Η μία προσδιορίζεται με βάση τις δραστηριότητες του στη στεριά και την κατανομή του χρόνου που κάνει σε αυτές (οικογένεια, φίλοι), και η άλλη με το επάγγελμά του στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην κοινωνία του πλοίου (Carter, 2005). Η μετάβαση από την μία ταυτότητα στην άλλη συχνά δρα επιβαρυντικά για την ψυχολογία του ναυτικού.

Επιρροή Οικογένειας

Ο ρόλος που παίζει η οικογένεια του ναυτικού, χαρακτηρίζεται από μια αρκετά σύνθετη και αντιφατική φύση. Η οικογένεια του ναυτικού μπορεί να τον επηρεάσει ίσως περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο προσδιοριστικό παράγοντα, από τη στιγμή της απόφασης να ακολουθήσει το συγκεκριμένο επάγγελμα, μέχρι και την οριστική επιστροφή του στη στεριά. Έχει παρατηρηθεί βάσει ερευνών, ότι ένα μεγάλο ποσοστό προσλαμβανόμενων σε ναυτιλιακές εταιρείες έχει τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας του το οποίο έχει ταξιδέψει κατά το παρελθόν, η εργάζεται ακόμα ως ναυτικός. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ύπαρξη ενός μέλους της οικογένειας με ανάλογη εργασιακή εμπειρία, δίνει παραπάνω κίνητρα σε ένα νεότερο μέλος για να ακολουθήσει αυτό το επάγγελμα.

Από την άλλη πλευρά, η οικονομική ανάπτυξη κατά τη διάρκεια των τελευταίων σαράντα ετών έχει οδηγήσει σε μια αυξανόμενη πίεση στους νέους ναυτικούς με οικογένειες, για να βρουν μια θέση εργασίας στην ξηρά. Αυτή η αιτία που έρχονται στην ξηρά συνήθως παρουσιάζεται όταν ένας αξιωματικός είναι στα είκοσι του, ή στις αρχές των τριάντα, όταν πολλά ζευγάρια αποφασίζουν να κάνουν παιδιά και να οικοδομήσουν μια οικογένεια¹.

Εκτός αυτών, υπάρχει πλήθος ακόμα προσδιοριστικών παραμέτρων του ανθρώπινου παράγοντα στο ναυτικό επάγγελμα. Οι προσωπικές φιλοδοξίες, η οικονομικές ανάγκες, η κουλτούρα της περιοχής στην οποία μεγάλωσε ο υποψήφιος, το ενδιαφέρον για τα ταξίδια, είναι κάποιες από αυτές. Αυτό το οποίο προκύπτει σε όλες τις περιπτώσεις είναι ότι, το επάγγελμα του ναυτικού, είναι ένα από τα πιο κουραστικά, σε όλα τα επίπεδα, και αγχωτικά. Τα αυξημένα επίπεδα στρες και άγχους μπορούν να γίνουν ορατά μέσα από την αντίστοιχη συμπτωματολογία (σωματοποιήσεις, χρήση ουσιών κτλ) με σκοπό να αντιμετωπιστούν εγκαίρως καθώς αποτελούν έναν από τους παράγοντες που παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια, και σχετίζεται άμεσα με την πραγματοποίηση ατυχημάτων (Cuculic, Bosnar, Stemberg, Coklo, Nikolic, Grgurevic, 2009).

¹ THE MAPPING OF CAREER PATHS IN THE MARITIME INDUSTRIES - A project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations (ECSA) and the European Transport Workers Federation (ETF) with the support of the European Commission, p. 16

Οι αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με το θέμα του ψυχοκοινωνικού φόρτου των ναυτικών, σε συνδυασμό με τις χαμηλές δυνατότητες ελέγχου αυτού λόγω κυρίως της απομακρυσμένης φύσης της εν λόγω εργασίας, δημιουργούν την ανάγκη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προληπτικών δράσεων σε οργανωσιακό επίπεδο. (Carter, 2005)

3.7.3 Χαρακτηριστικά Ναυτεργατικής Αγοράς

Συνεχίζοντας την προσπάθεια καταγραφής των ιδιομορφιών του ναυτικού επαγγέλματος, θα καταγράψουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της Ναυτεργατικής Αγοράς. Στη ναυτιλία, και ειδικά στη μεταφορά χύδην φορτίων, η παραγωγός ζήτηση είναι αυτή που καθορίζει, ανά μη τακτά διαστήματα, τις ανάγκες για την επάνδρωση πλοίων με σκοπό τη μεταφορά αγαθών. Αυτός ο αστάθμητος παράγοντας κάνει τους ιδιοκτήτες ναυτιλιακών εταιρειών να συμπεριφέρονται συντηρητικά σε θέματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως όσον αφορά τη μισθοδοσία, προσπαθώντας να κρατήσουν το κόστος επάνδρωσης χαμηλό, με σκοπό την αύξηση της αξίας (κέρδους) (Progoulaki, 2008).

1. Στρατηγικές Μείωσης του κατά Μονάδα Κόστους

Ο οξύμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών, σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα περί της παραγωγού ζήτησης, οδηγεί στην απασχόληση ναυτεργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους μισθοδοσίας. Μακροπρόθεσμα όμως έχει αποδειχτεί ότι αντιμετώπισαν προβλήματα που οδήγησαν σε αυξημένο κόστος συντήρησης και επισκευών, όπως επίσης παρατηρήθηκε ότι υπήρξε κακή συντήρηση, οφειλόμενη στην αδυναμία / έλλειψη πρωτοβουλιών του πληρώματος, κάτι που οδήγησε στην έμμεση αύξηση του κόστους.

2. Αστάθεια και Διακυμάνσεις λόγω της φύσης της Ναυτιλίας

Η ενδεχόμενη αναντιστοιχία ζήτησης και προσφοράς που αναφέρθηκε ανωτέρω, οδηγεί σε μειώσεις ή αυξήσεις των ποσών των ναύλων. Στις περιόδους υψηλών ναύλων, τα έσοδα των ναυτιλιακών, υπερκαλύπτουν τα λειτουργικά έξοδα του στόλου, και ως εκ τούτου υπάρχει η δυνατότητα επένδυσης σε διαδικασίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Πολυπλοκότητα στον καταμερισμό εργασίας – Γεωγραφική Διασπορά

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό, όχι μόνο στα πλοία, αλλά και στη στεριά. Η ιεραρχική δομή που εφαρμόζεται στα πλοία, διαφέρει από αυτή των γραφείων, καθώς επίσης παρουσιάζεται το φαινόμενο για μία εταιρεία, να χρειάζεται να διαχειριστεί τις παραγωγικές τις μονάδες (πλοία), σε ένα παγκόσμιο γεωγραφικό εύρος (γεωγραφική διασπορά). Επίσης, μια εταιρεία μπορεί να διαχειρίζεται πολλούς διαφορετικούς τύπους πλοίων. Όλα αυτά συμβάλλουν στην δυσκολία εφαρμογής ενός ενιαίου και ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

4. Τυποποίηση

Η τυποποίηση στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι έως ένα σημείο επιβεβλημένη από τους διεθνείς κανονισμούς και τα πρότυπα τα οποία αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας. Αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο η κουλτούρα ασφάλειας που δημιουργείται, υιοθετείται από το προσωπικό της επιχείρησης. Ενώ από αυτή την περιγραφή δεν προκύπτει εξ αρχής κάτι το αρνητικό, αν αναλογιστούμε ότι η κουλτούρα ασφάλειας της επιχείρησης, η οποία ενέχει τη διαχείριση ρητής γνώσης εμπνέεται από κοινώς επιβεβλημένα πρότυπα και κανονισμούς, τότε η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ζήτημα διαχείρισης και μεταβίβασης της άρρητης γνώσης.

5. Θεσμικό πλαίσιο – Επιλογή Σημαίας

Η σημαία του πλοίου ορίζει ένα σύνολο προτύπων που οι ναυτιλιακές εταιρείες πρέπει να τηρούν και παίζει καθοριστικό ρόλο για την εθνική σύνθεση του πληρώματος και συνεπώς για το εργασιακό καθεστώς ενός πλοίου. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την επάνδρωση των υπό ελληνική σημαία εμπορικών πλοίων με ένα αριθμό Ελλήνων ναυτικών ανάλογα με το μέγεθος του πλοίου ενώ υποχρεωτικά ο πλοίαρχος θα πρέπει να είναι Έλληνας. Παρ' όλα αυτά, η υιοθέτηση σημαίων ευκαιρίας από κάποιες εταιρείες, τους δίνει το δικαίωμα κακοδιαχείρισης των πληρωμάτων και υπονομεύει την αξιοπιστία τους στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

6. Παγκόσμιος Χαρακτήρας Αγοράς Ναυτικής Εργασίας – Πολιτισμική Ποικιλία

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, ανεξαρτήτως από το που έχει την έδρα της, δύναται να επιλέξει προσωπικό από οποιαδήποτε χώρα του πλανήτη. Ήδη, από το 2004, καταγράφεται ότι οι πλοιοκτήτες στην Ευρώπη έχουν αρχίσει να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εύρεση «ντόπιων» με σκοπό τη στελέχωση των πλοίων τους (J. Horck, 2004). Η πρόσληψη μελών του πληρώματος από διαφορετικές χώρες έχει ως συνέπεια την δημιουργία πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος στο πλοίο, με ότι πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα αυτό συνεπάγεται. Οι διαφορές στη γλώσσα και τα πολιτιστικά «προβλήματα» είναι μια πρόκληση τόσο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και διαχείρισης κρίσεων, όσο και στην καθημερινή λειτουργική διαχείριση του πληρώματος από την εταιρεία. Αυτό έχει οδηγήσει τις εταιρείες που απασχολούν ανθρώπους διαφορετικών εθνικοτήτων στην εμφάνιση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εν πλω, πολλών ταχυτήτων. Συνήθως οι «ξένοι» εργάτες καταλαμβάνουν θέσεις κατώτερου πληρώματος, με τους «ντόπιους» να συνεχίζουν να κατέχουν θέσεις Αξιωματικών και Υπαξιωματικών. Αυτό, σε συνδυασμό με την τάση που επικρατεί στις μέρες μας, για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

για τους εργαζόμενους στη στεριά και ενός για αυτούς στη θάλασσα, περιπλέκει ιδιαίτερα το τοπίο, και δυσχεραίνει την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος HRM με στρατηγικό προσανατολισμό που θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της Κουλτούρας Ασφάλειας που σκιαγραφούνται από την εφαρμογή των διεθνών ναυτιλιακών κανονισμών, συμβάσεων και προτύπων.

3.8 Διαμόρφωση Κουλτούρας Ασφάλειας - Safety Culture

Υπάρχουν δεκάδες ορισμοί για την έννοια «Κουλτούρα». Σύμφωνα με μια προσέγγιση: «Κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου που διακρίνει τα μέλη μίας ανθρώπινης ομάδας από την άλλη. . . Η κουλτούρα, υπό αυτή την έννοια, περιλαμβάνει συστήματα αξιών, και οι αξίες είναι μεταξύ των ακρογωνιαίων λίθων του πολιτισμού » (Mead, 1998). Κατά συνέπεια η επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να προσεγγιστεί ως ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών που υποστηρίζουν, σε συνθήκες κοινότητας, την άσκηση επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο πλαίσιο μιας επιχείρησης (Gibb, 1987). Οι αξίες που διέπουν αυτή την κουλτούρα, είναι αυτές οι οποίες διαμορφώνουν τον χαρακτήρα και τον προσανατολισμό της.

Όπως θα δούμε αναλυτικά και στο επόμενο κεφάλαιο, όπου γίνεται η επισκόπηση των κυριότερων απαιτήσεων του διεθνούς κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου σε επίπεδο ανθρώπινου παράγοντα, που διέπει την παγκόσμια ναυτιλία, η – αναγκαστική πλέον – εφαρμογή, των κανονιστικών ρυθμίσεων, των προτύπων και των κανονισμών που έχουν παραχθεί από τα αρμόδια όργανα για το σύνολο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, καθιστά την έννοια της Ασφάλειας (Περιβαλλοντικής, Τεχνικής, Ανθρώπινου Παράγοντα) μείζονα επιχειρηματική αξία. Κατά συνέπεια κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση μιας, προληπτικού χαρακτήρα, Κουλτούρας Ασφάλειας η οποία θα διέπει όλες τις λειτουργίες μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

Η Maritime Safety Committee του ΙΜΟ, στο παράρτημα του εγγράφου 77/17 του 2003 δίνει τον ακριβή ορισμό της Κουλτούρας Ασφάλειας στη ναυτιλία:

“Η Κουλτούρα Ασφάλειας μπορεί να οριστεί ως μια κουλτούρα στην οποία υφίσταται μια σημαντική προσπάθεια ενημέρωσης ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι για τα άτομα, τα πλοία και το θαλάσσιο περιβάλλον, σε ένα επίπεδο τόσο χαμηλό όσο είναι ευλόγως εφικτό. Πιο εξειδικευμένα, για έναν οργανισμό ο οποίος καταβάλλει προσπάθειες να επιτύχει έναν τέτοιο στόχο, τα οικονομικά και τα κοινωνικά οφέλη θα είναι επικείμενα, καθώς θα διατηρείται μια δυνατή ισορροπία μεταξύ της ασφάλειας και εμπορίου.»

Παράλληλα, στο ίδιο έγγραφο, καθορίζονται τα δέκα βασικά στοιχεία για την επίτευξη αυτής της κουλτούρας: Η δέσμευση της ηγεσίας της εταιρείας προς τον σκοπό της εγκαθίδρυσης μιας κουλτούρας ασφάλειας, η κατανόηση της σχέσης παραγωγικότητας/ασφάλειας, το κοινό όραμα και αντιλήψεις, η επικοινωνία των αξιών μιας τέτοιας κουλτούρας στο σύνολο της επιχείρησης, η διασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και η παροχή σχετικής εκπαίδευσης, και η διαρκής εξασφάλιση πόρων προς αυτή την κατεύθυνση.

Η επίτευξη της Κουλτούρας Ασφάλειας, όπως γίνεται αντιληπτό είναι μια ολιστική και συνεχής διαδικασία που έχει ως στόχο την επιχειρηματική αριστεία και τη διαρκή βελτίωση σε αυτόν τον τομέα. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι κάτι παραπάνω από ζωτικός, καθώς καλούνται όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να συντονιστούν, να πιστέψουν και να ενστερνιστούν την ασφάλεια σαν αξία. Η ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων, όπως αυτές προσδιορίζονται μέσα από τις συμβάσεις ή τις ανάγκες και τον τρόπο εργασίας, με διεκπεραιωτικό χαρακτήρα δεν αρκούν. Μπορούμε να πούμε ότι κάθε άτομο στην προσπάθεια αυτή λειτουργεί τόσο ως πομπός, όσο και ως δέκτης της όλης κατάστασης.

Η συμμόρφωση με τα ελάχιστα standards που τίθενται από τις συμβάσεις και τα πρότυπα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της πιστοποίησης του οργανισμού, δεν μπορούν όμως να πραγματώσουν την έννοια της Κουλτούρας Ασφάλειας στο σύνολο του οργανισμού. Πλήθος μελετών περιπτώσεων καταδεικνύουν ότι οι εταιρείες μπορούν να συμμορφωθούν στο γράμμα των κανονισμών χωρίς πραγματικά να έχουν υιοθετήσει το πνεύμα αυτών στο σύστημα τους.

Διάγραμμα 3.2: Πυραμίδα Safety Culture στη Ναυτιλία



Πηγή: **Cpt. Paul Drouin MNI – Principal, SafeShip**, “*The building blocks of a safety culture*”, Seaways October 2010, p. 7

Καίριο ρόλο στην επίτευξη της Κουλτούρας Ασφάλειας στη ναυτιλία παίζει η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, υπό το πρίσμα αυτής, που θα λαμβάνει παράλληλα υπόψη την πλειάδα των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων που προκύπτουν απ το 4^ο κεφάλαιο.

Όπως προκύπτει από το σχήμα, ένα από τα κυριότερα εμπόδια για την υλοποίηση μια Κουλτούρας Ασφάλειας στη ναυτιλία, είναι το υψηλό επίπεδο κατακερματισμού των εργασιών σε στεριά και θάλασσα, καθώς θα πρέπει να διατηρείται ένας συνεχής δεσμός μεταξύ αυτών. Αν και το όραμα, και η αξία της ασφάλειας παράγεται και διαχέεται από την κεντρική διοίκηση, οι αξιωματικοί του πλοίου είναι αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του middle manager, καθώς βρίσκονται ανάμεσα στη διοίκηση της στεριάς και το πλήρωμα και καλούνται να επικοινωνούν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε αυτό χωρίς θόρυβο. Αυτό απαιτεί έναν συνεχή συγχρονισμό με τη διοίκηση, καθώς και να μοιράζονται το κοινό όραμα για την δημιουργία και τη διατήρηση αυτής της κουλτούρας. Ωστόσο, όλες αυτές οι ενέργειες χωρίς τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων ασφάλειας θα ήταν κενό γράμμα. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την ανάθεση σαφώς καθορισμένων αρμοδιοτήτων ασφάλειας στους αξιωματικούς του πληρώματος και τον έλεγχο της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μπορούν να καταγράφονται τυχόν αποκλίσεις από το επιθυμητό επίπεδο.

Ο ρόλος του κατώτερου πληρώματος είναι η ενεργός συμμετοχή σε όλες τις διαδικασίες ασφάλειας, καθώς παρακινείται από τους αξιωματικούς του πλοίου να συνεισφέρει στην βελτίωση του συστήματος, και να ρωτάει σχετικά όταν κάτι δεν γίνεται άμεσα αντιληπτό. Εξ' άλλου κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα την δουλειά εκτός από αυτούς που την κάνουν.

Παρατηρούμε ότι η Ασφάλεια, σαν αξία, στο σχήμα διαπνέει ολόκληρο το σύστημα, καθώς και η γνώση η οποία παράγεται καθημερινά από τη εφαρμογή και την υλοποίηση πολιτικών ασφάλειας. Η πλειοψηφία αυτής της γνώσης ωστόσο είναι άρρητη, και αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην αποσαφήνιση της και την μετάδοση της. Η διοίκηση της στεριάς καλείται μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει αναπτύξει, στα πρότυπα

της ποιότητας και της ασφάλειας που προωθεί και η εφαρμογή των κανονιστικών παραμέτρων, να διαχειριστεί αυτή τη γνώση, με σκοπό την εν γένει ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, και σαφώς την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Διάγραμμα 3.3: Ναυτικές Ικανότητες και Επαγγελματικές Δεξιότητες – Ισχύουσα κατάσταση (2010)



Πηγή: Progolaki M., "What are the new maritime human resources "competencies"?"
Mercator Magazine, June 2010, p. 193

3.9. Διαχείριση Γνώσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Οι δύο βασικές «πλευρές» των δραστηριοτήτων μιας ναυτιλιακής βιομηχανίας, είναι η ηγεσία στεριάς και οι εργαζόμενοι στην θάλασσα. Η κάθε πλευρά οφείλει, πέρα από την εκπλήρωση των τυπικών της υποχρεώσεων απέναντι στην άλλη, στα πλαίσια

εργοδότη – εργαζόμενου , να κατέχει μια σειρά από προσόντα, σε επίπεδο soft skills, και γενικών ικανοτήτων (Hanzu-Pazara, Arsenie, 2007). Πηγή αυτών των προσόντων και δεξιοτήτων, είναι το επίπεδο των γνώσεων που ήδη κατέχουν, και μέσο για την διεύρυνσή τους η επιμόρφωση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών και εργαζομένων. Ανασκοπώντας τις δύο βασικές μορφές γνώσης (ρητή και άρρητη), γίνεται προφανές ότι η αναγνώριση, η αποκρυστάλλωση και η μετάδοση της άρρητης γνώσης είναι φύσει πιο δύσκολη από τη ρητή. Η άρρητη γνώση χωρίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις: την τεχνική διάσταση, τις δεξιότητες και τις τέχνες, και τη γνωσιακή διάσταση που αποτελείται από σχήματα, τα νοητικά μοντέλα και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνουν τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους (Grewal, Haugstetter, 2007).

Όπως αναφέρουν οι Arsenie και Hanzu – Pazara (2007), η πλειοψηφία των συμβάσεων, με κορυφαία την STCW, κάνει άμεσα ή έμμεσα, προτάσεις για επιλογή προσωπικού το οποίο θα δείχνει υψηλή Επαγγελματικότητα. Η Επαγγελματικότητα αυτή συνίσταται σε Στάσεις και (υψηλή) Απόδοση. Η διαμόρφωση των Στάσεων είναι εξαρτάται από την ποιότητα και την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης, και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την καθιέρωση της κουλτούρας ασφάλειας σε μια ναυτιλιακή εταιρεία.

**Πίνακας 3.3. : Αρμόδιοι δραστηριοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων
Ελληνόκτητων εταιρειών (μέσος όρος) - 2008**

	CREW DPT/MNG	MAN NING AGENT	CPT	TECH / OPS MNG R	GEN. MNGR	CREW + MAN. AGENT	CREW + GEN. MNGR	CPT + CREW + OPS/TECH MNGR	CREW + OPS MNG R	CPT + MAN . AGENT	CPT + CREW	OTHER COMBI NATION	ΣΥΝΟΛΟ (%)
1	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ												
Μ . Ο	9,6	35,6	5,0	0,8	0	18,2	0	0,7	2,0	0,4	0	27,7	100
2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ												
Μ . Ο	3,8	0,6	42,2	0,4	0	0	0	9,0	2,8	2,0	23,8	15,4	100

Πηγή: Προγουλάκη, Μαρία, “Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης”, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008, p. 154

Είναι προφανές ότι από τις ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο 3.5., η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού είναι ο κύριος μοχλός για την παροχή γνώσης σχετικά με την εφαρμογή του ρυθμιστικού και κανονιστικού πλαισίου.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (σελ. 267, 2002), η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο: α) Γνώσεων, δηλαδή να αυξήσει το απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες και τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που την αφορούν, β) Ικανοτήτων, οι οποίες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του, γ) Στάσεων, εννοώντας την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Αλλαγή στις στάσεις του εργαζομένου, οδηγεί σε αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς, και τέλος, δ) Επαγγελματικών δεξιοτήτων, οι οποίες αναφέρονται στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται για την σωστή εκτέλεση της εργασίας ενός υπαλλήλου. Στο διάγραμμα 3.3 απεικονίζονται οι τέσσερις περιοχές με τα αντίστοιχα γνωσιακά στοιχεία/επαγγελματικές δεξιότητες που καλείται να έχει το σύνολο των εργαζομένων σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση.

Οι διοικητικές και επιχειρηματικές ικανότητες, αφορούν γενικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, οικονομικών, διαχείρισης κρίσεων, εργασίας σε ομάδες, καθώς και διαχείριση άγχους και είναι φανερό ότι αντιμετωπίζεται έντονα η απώλεια τους από το θαλάσσιο προσωπικό, ενώ η κατάσταση αυτή αμβλύνεται για το στελεχιακό προσωπικό στεριάς που έχει εργαστεί στη θάλασσα κατά το παρελθόν.

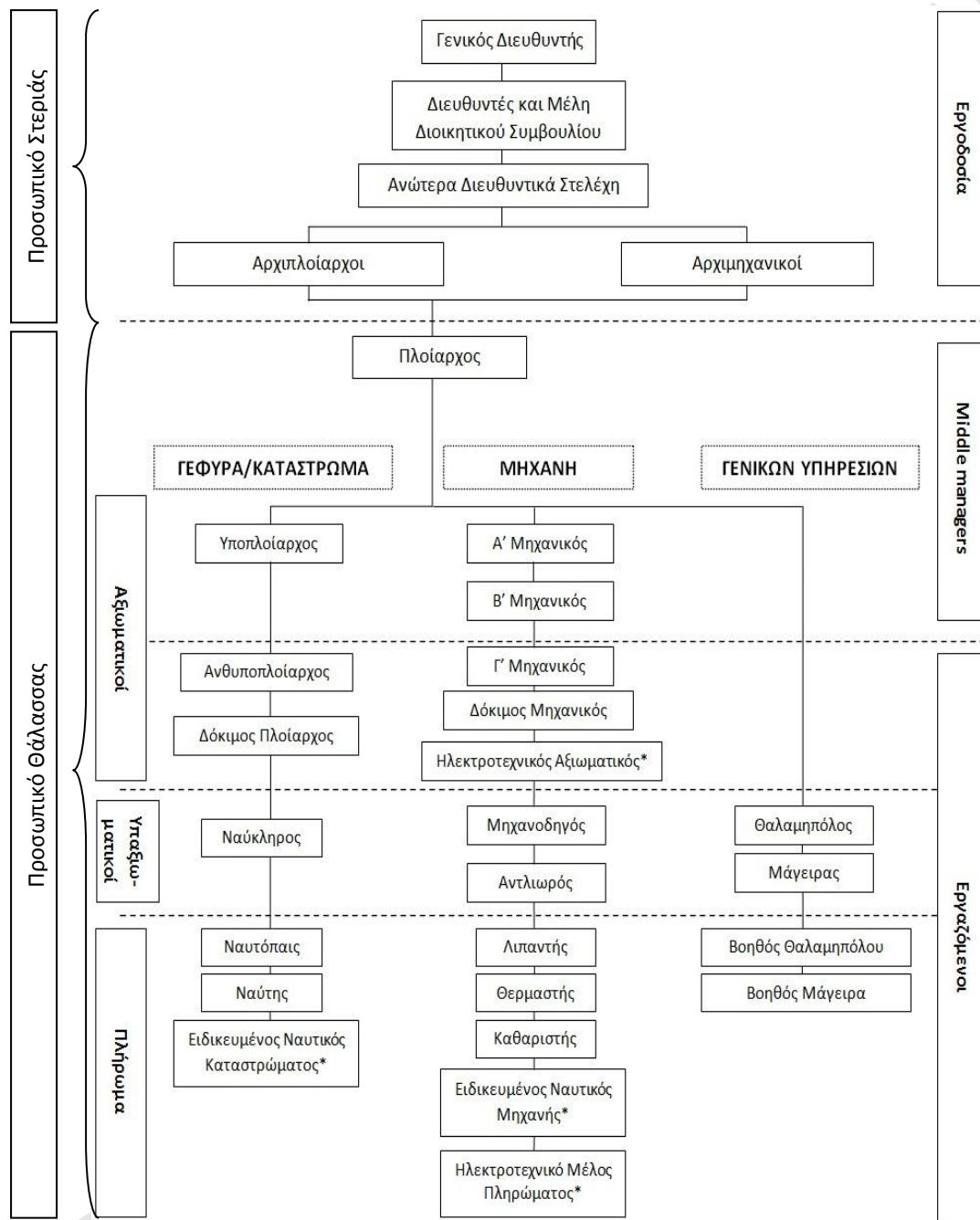
Το τεχνικό υπόβαθρο αφορά την γνώση χρήσης της τεχνολογίας και την ανάλογη τεχνογνωσία σε ζητήματα διαχείρισης φορτίων, εξοπλισμού πλοίου, ναυπήγησης, γνώσεις μηχανής και είναι προφανές άμεσοι κάτοχοι αυτής της γνώσης είναι οι ναυτικοί που τώρα εργάζονται στα πλοία και έχουν άμεση και καθημερινή τριβή με την σύγχρονη τεχνολογία, καθώς και το προσωπικό γραφείου με θαλάσσια εμπειρία. Η άγνοια αυτής της γνωστικής παραμέτρου είναι ιδιαίτερα εμφανής στο προσωπικό στεριάς που προέρχεται από ακαδημαϊκά περιβάλλοντα επιστημών σχετικών με τη ναυτιλία, ενώ παρατηρείται η παντελής του έλλειψη από εργαζομένους στη στεριά, απόφοιτους πανεπιστημίου, όπως λογιστές, νομικοί και οικονομολόγοι.

Η επάρκεια κουλτούρας είναι ίσως η πιο κομβική περιοχή γνωστικών στοιχείων και συνδέεται άμεσα με την εποχή της πολυπολιτισμικότητας των πληρωμάτων, και της παγκοσμιοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της ναυτιλιακής επιχείρησης, και αφορά την συνειδητοποίηση και την κατανόηση της κουλτούρας που φέρει η ίδια η εταιρεία, τις ικανότητες οργάνωσης και διαχείρισης ομάδων αποτελούμενων από άτομα προερχόμενα από διαφορετικές κουλτούρες. Παρά την αναδυόμενη σπουδαιότητα της εν λόγω παραμέτρου, όπως φαίνεται και από το σχήμα, σε αυτή παρατηρείται το μεγαλύτερο έλλειμμα από όλους τους τύπους εργαζομένων σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση.

Τέλος, θαλάσσια εμπειρία, η οποία έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί θεμέλιο λίθο της επιτυχίας του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας και διοίκησης μιας εταιρείας, είναι αναμενόμενο ότι εντοπίζεται στο θαλάσσιο προσωπικό, και στο προσωπικό στεριάς το οποίο είναι πρώην ναυτικοί, και απουσιάζει παντελώς από τους αποφοίτους πανεπιστημίου. Η θαλάσσια εμπειρία σαν γνώση είναι κλειδί ανταγωνιστικότητας καθώς παρέχει εξοικείωση με θέματα γέφυρας, μηχανής, καταστρώματος, τηλεπικοινωνιών, διαχείρισης εργασιακού άγχους και κόπωσης, συνεργασίας με άτομα με διαφορετικές κουλτούρες. Υπάρχει, παρ όλα αυτά η πιθανότητα, στα πλαίσια της επιμόρφωσης των στελεχών με ακαδημαϊκή μόρφωση να έχουν αποκτηθεί τα απαραίτητα ψήγματα τέτοιων γνώσεων με την συμμετοχή τους σαν παρατηρητές σε κάποια ταξίδια.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναλύθηκαν σχετικά στο 3.3 για την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σχετικά με την σπουδαιότητα της διαχείρισης της γνώσης για την επίτευξη και διατήρηση της υψηλής ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των lessons learned για την υλοποίηση μιας κουλτούρας ασφάλειας σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση, όπως αυτή σκιαγραφείται από την εφαρμογή των προτύπων και των κανονισμών, κατανοούμε τη πολυπλοκότητα αλλά την ανάγκη για αποτελεσματικό knowledge management.

Διάγραμμα 3.4. Πλήρης Οργανωτική Δομή Πλοίου και Σύνδεση με τη Στεριά



Με αστερίσκο σημειώνονται οι νέες ειδικότητες που προβλέπονται από τις Μανίλα Τροποποιήσεις της STCW 78, σύμφωνα με την Εγκύκλιο του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου με θέμα: «Αναθεωρημένη Διεθνής Σύμβαση περί Προτύπων Εκπαίδευσης, έκδοσης Πιστοποιητικών και τήρησης Φυλακών των Ναυτικών (STCW/1978)».

3.10. Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο προσεγγίστηκαν οι βασικές ενέργειες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε μια σύγχρονη επιχείρηση, παρέχοντας σχετικές επισημάνσεις για την περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναλύεται η σπουδαιότητα του ρόλου του Ανθρώπινου Κεφαλαίου στην δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάζοντας βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες, τόσο στο εξωτερικό (Χαρακτηριστικά Ναυτεργατικής Αγοράς), όσο και στο εσωτερικό (Οργανωτική Δομή στο Πλοίο), περιβάλλον της εταιρείας. Επιχειρείται, εν τέλει, μια προσπάθεια αναγνώρισης της ανάγκης για ένα αποτελεσματικό Knowledge Management, το οποίο θα αξιοποιεί την προκύπτουσα γνώση από την εφαρμογή των κανονισμών (Διαμόρφωση Κουλτούρας Ασφάλειας), σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Στο Κεφάλαιο 4 – Κανονιστικοί και Ρυθμιστικοί Παράγοντες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία, που ακολουθεί, καταγράφονται τα σημαντικότερα μέρη των διεθνών κανονισμών τα οποία προβλέπουν ρόλους, ευθύνες και αρμοδιότητες σχετικές με τους εργαζομένους στη στεριά και στη θάλασσα, καθώς και διαχειριστικές πρακτικές και διαδικασίες σχετικές με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, από την ηγεσία της εταιρείας

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Armstrong Michael**, *“A Handbook of Human Resource Management Practice”*, Kogan Page Business Books, 9th edition October 2003
2. **Barney, J. B. and Wright, P. M.**, *“On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”*, *Human Resource, Management*, vol. 37, no. 1, 1998, p. 36
3. **Bhattacharya Syamantak, Tang Lijun**, *“Middle managers’ role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry”*, *Safety Science* 51, 2013, p. 65
4. **Carter Tim**, *“Working at sea and psychosocial health problems - Report of an International Maritime Health Association Workshop”*, *Travel Medicine and Infectious Disease* 3, 2005, p. 62
5. **Cuculic Drazen, Bosnar Alan, Stemberga Valter, Coklo Miran, Nikolic Nebojsa, Grgurevic Emina**, *“Interpretation of blood alcohol concentration in maritime accidents—A case report”*, *Forensic Science International Supplement Series*, Volume 1, Issue 1, December 2009, p. 35–37
6. **DeNisi, A.S., Hitt, M.A., Jackson, S.E.**, *“Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management”*, John Wiley & sons, New York, 2003
7. **Dessler Gary**, *“A Framework for Human Resource Management”*, Pearson International Edition, Fifth Edition, 2009
8. **Drouin Paul (Cpt.)**, *“The building blocks of a safety culture”*, Seaways October 2010, p. 7

9. **Everard Michael**, "*The question of safety*", *Maritime Policy & Management* 30:2, 2003, p. 91-92
10. **Flamholtz Eric G., Lacey John**, "*The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management*", *Personnel Review*, Vol. 10 Iss: 1, 1981
11. **Gibb Allan A.**, "*Enterprise Culture — Its Meaning and Implications for Education and Training*", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 11 Iss: 2, 1987, p. 11
12. **Grewal, D.S. and Haugstetter, H.**, "*Capturing and sharing knowledge in supply chains in the maritime transport sector: critical issues*", *Maritime policy and management*, 34, (2), 2007, p.
13. **Hanzu – Pazara Radu, Arsenie Paulica**, "*Shipping Companies Policy to Improve the Seafarer's Competency*", *World maritime excellence: [proceedings of the 8th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities]*, hosted by Odesa National Maritime Academy, 17-19 September, 2007
14. **Horck Jan**, "*An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios*", *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 31:1, 2004, p.16
15. **Kandakoglu Ahmet, Celik Metin , Akgun Ilker** , «*A multi-methodological approach for shipping registry selection in maritime transportation industry*», *Mathematical and Computer Modelling* 49, 2009, p. 586
16. **Mead, R.**, "*International Management: Cross Cultural Dimensions*", Wiley-Blackwell, 1998

17. **Ng Adolf K.Y., Koo Anita C. , Ho W.C. Jarrod** , «*The motivations and added values of embarking on postgraduate professional education: Evidences from the maritime industry*», *Transport Policy* 16, 2009, p. 251
18. **Ng Adolf K.Y., Koo Anita C. , Pallis Athanasios A.** , «*Professionalization of the shipping industry via postgraduate education*», *Ocean & Coastal Management* 54, 2011, p. 371
19. **Pallis Thanos, Theotokas Ioannis, Progoulaki Maria**, «*Maritime Education and Human Resources: A Research Agenda*», 2010
20. **Prashanthi K.**, «*Human Resource Planning - An Analytical Study*», *International Journal of Business and Management Invention* Volume 2 Issue 1, January 2013, p.
21. **Progoulaki M.**, «*What are the new maritime human resources "competencies"?*» *Mercator Magazine*, June 2010, p. 192,193
22. **Robbins Stephen P., Coulter Mary**, «*Management (activebook), 7/e*», Chapter 12: Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc.A Pearson Education Company, 2002
23. **Schuler Randall S.**, «*The internationalization of human resource management, Journal of International Management*», Volume 6, Issue 3, Autumn 2000
24. **THE MAPPING OF CAREER PATHS IN THE MARITIME INDUSTRIES** - A project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations (ECSA) and the European Transport Workers Federation (ETF) with the support of the European Commission, p. 16

25. **Thomas M., Sampson H., Zhao M.**, *“Finding a balance: companies, seafarers, and family life”*, Maritime policy and management, 2003, vol 30, No 1, 59-76
26. **Wiese Danielle S., Buckley M. Ronald**, *“The evolution of the performance appraisal process”*, Journal of Management History (Archive), Vol. 4 Iss: 3, 1998
27. **Θεοτοκάς Γιάννης, Λεκάκου Μαρία, Πάλλης Θάνος, Συριόπουλος Θεόδωρος, Τσαμουργκέλης Γιάννης**, *«Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού»*, Gutenberg, 2008, σελ. 85, 112, 117
28. **Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος**, *«Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών για Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»*, στο «Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 145
29. **Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ**, *«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ανθρωπίνων πόρων»*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 267
30. **Ξένος Διονύσιος**, *«Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς»*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ. 57
31. **Προγουλάκη Μαρία**, *“Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης”*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008
32. **Χυτήρης Λεωνίδας Σ.**, *«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»*, Interbooks, Αθήνα 2001

- 33. Ζέρβας Β. Νικόλαος**, «Εργασιακές Σχέσεις στα υπό Ελληνική Σημαία Φορτηγά Ποντοπόρα Πλοία», Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2009, σελ. 47
- 34. Progoulaki Maria**, “*Maritime Human Resource Management: Past conditions and future challenges*”, Πρακτικά Συνεδρίου: European Conference on Shipping, Intermodalism & Ports -ECONSHIP 2011 “Maritime Transport: Opportunities and Threats in the post-crises world”, Chios, Greece, 22-24 June 2011, p. 4,5,8
- 35. Subhash C. Kundu, Divya Malhan, Pradeep Kumar**, “*Human Resource Management practices in shipping companies*”, Delhi Business Review, Vol. 8, No. 1, 2007, p. 82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

4.1. Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί η προσέγγιση των βασικών κανονισμών, συμβάσεων και προτύπων που διέπουν την λειτουργία της σύγχρονης ναυτιλιακής βιομηχανίας, στη βάση των προβλεπόμενων διατάξεων τους σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα. Καθώς η φύση της εν λόγω βιομηχανίας είναι δυναμική, το ίδιο παρατηρείται και στους σχετικούς προσδιοριστικούς κανονιστικούς παράγοντες αυτής. Για να αποτυπωθεί το σύνολο αυτών των παραγόντων, χωρίς να προκληθεί σύγχυση και να περιοριστούν προβλήματα αλληλοεπικάλυψης των κανονισμών, ακολουθείται μια ταξινόμηση του συνόλου τους σε βάθος χρόνου, και βάσει του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζεται το θέμα της ασφάλειας.

4.2. Ποιότητα και Ασφάλεια

Η έννοια της Ποιότητας στη ναυτιλία είναι στενά και άρρηκτα συνδεδεμένη με την αυτή της ασφάλειας. Από το 1997, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε εκστρατεία για την «ποιοτική ναυτιλία», στοχεύοντας στην ενεργό συμμετοχή του σύνολο των εμπλεκομένων του κλάδου της ναυτιλιακής βιομηχανίας, για την εξασφάλιση της θαλάσσιας ασφάλειας. Κορυφαία στιγμή αυτής της προσπάθειας ήταν η υπογραφή στις 22 Ιουνίου στο Αμστερνταμ, από αρκετούς σημαντικούς φορείς του τομέα, της «Χάρτας Ποιότητας» για τη ναυτιλία (Θεοδωρόπουλος, Λεκάκου, Πάλλης, σελ. 182, 2006). Η ασφάλεια στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια σύνθετη κατάσταση που για να επιτευχθεί, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη πολλοί διαφορετικοί παράγοντες, όπως

οικονομικοί πόροι, εκπαίδευση, τεχνική αρτιότητα και ο βαθμός περιβαλλοντικής πρόνοιας. Τον πιο σημαντικό ρόλο όμως παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Στον ανθρώπινο παράγοντα υπάγονται εξίσου το προσωπικό στεριάς μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, όσο και το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία και είναι επί της ουσίας υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία τους.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι το ανώτερο θαλάσσιο προσωπικό, δηλαδή ο πλοίαρχος και ο πρώτος μηχανικός, έχουν διττό ρόλο, καθώς καλούνται, εν πλω, να ασκήσουν πολιτικές διαχείρισης του πλοίου, να επικοινωνήσουν την πολιτική ασφάλειας της εταιρείας στο κατώτερο πλήρωμα ή ενδεχομένως να αναλάβουν και πρωτοβουλίες όταν αυτό κριθεί σκόπιμο, αλλά και να εκτελέσουν παγιωμένες εργασίες τεχνικής φύσης. Οι εργαζόμενοι στα πλοία είναι εκτεθειμένοι σε υψηλότερους κινδύνους απ ότι πολλοί εργαζόμενοι στη στεριά, ενώ είναι γενικά αποδεκτό ότι η ναυτιλία είναι μια από τις πιο επικίνδυνες, για τους εργαζομένους, βιομηχανίες του κόσμου.

Το βασικό μετρήσιμο μέγεθος που καταδεικνύει αυτή την πραγματικότητα, είναι ο αριθμός και η συχνότητα των ατυχημάτων που συμβαίνουν στα πλοία σε ολόκληρο τον πλανήτη. Τα ατυχήματα είναι μη προγραμματισμένα και ακούσια γεγονότα που οδηγούν σε βλάβη ή απώλεια προσωπικού, ιδιοκτησίας, παραγωγής, ή σχεδόν οτιδήποτε έχει κάποια αξία. Κατά συνέπεια, οι απώλειες αυτές αυξάνουν το λειτουργικό κόστος της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας (Etman & Halawa,2007).

Τα ναυτικά ατυχήματα μεταφορών οφείλονται σε τρεις αλληλεπιδρώντες παράγοντες –το πλοίο και τον εξοπλισμό του (hardware), τους κανόνες και κανονισμούς, κώδικες πρακτικής, λειτουργικές διαδικασίες και αρχεία στατιστικών ατυχημάτων (software), και το εμπλεκόμενο προσωπικό, τόσο στη στεριά όσο και στη θάλασσα (humanware).

Ωστόσο δεν υπάρχει κάποιο κοινά αποδεκτό τυποποιημένο σύστημα αναφοράς ατυχημάτων στη ναυτιλία, κάτι το οποίο αποτελεί πρόβλημα για την ενδελεχή έρευνα των αιτιών που οδηγούν σε αυτά. Η καταγραφή των απωλειών και των πραγματικών αιτιών που προξενούν τα ατυχήματα, είναι εσωτερική υπόθεση της κάθε εταιρείας, και ο τρόπος που χρησιμοποιούνται τα στοιχεία αυτά, συχνά αποτελεί επιχειρηματικό μυστικό. Παρ' όλα αυτά, ο ΙΜΟ καταγράφει κάποιους βασικούς αντικειμενικούς δείκτες ατυχημάτων, όπως η απώλεια ανθρώπινων ζωών.

Απώλειες Ανθρώπινων ζωών (ναυτικών και επιβατών) εξαιτίας ατυχημάτων που σχετίζονται με θέματα ασφάλειας, και σχετικών περιστατικών σε πλοία που υπόκεινται στις συμβάσεις του ΙΜΟ και άλλων οργάνων, ως προς τον συνολικό αριθμό ατόμων εκτιθέμενων σε κίνδυνο (ανά 1.000.000 ζωές).

Πίνακας 4.1.: Απώλειες ανθρώπινων ζωών (ανά 1000000 ζωές), 2002-2009

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Απώλειες ανθρώπινων ζωών ανά 1.000.000 ζωές	1,14	0,18	0,45	0,33	1,11	0,31	0,61	0,32

Πηγή: ΙΜΟ - C 105/3(a)/1, Annex 2, page 4

Πλοία που υπόκεινται στις συμβάσεις του ΙΜΟ και χάθηκαν για οποιοδήποτε λόγο σχετικό με θέματα ασφάλειας, εκτός όσων δηλώθηκαν να έχουν συνολικές κατασκευαστικές απώλειες για λόγους ασφάλισης, ως προς τον συνολικό αριθμό πλοίων που υπόκεινται στις συμβάσεις του ΙΜΟ (ανά 1000 πλοία).

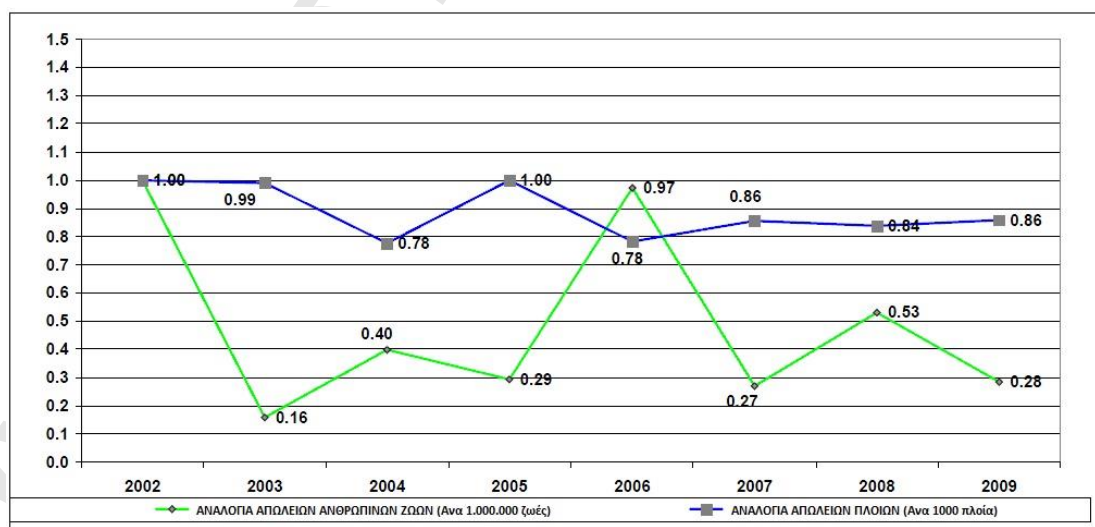
Πίνακας 4.2.: Απώλειες πλοίων (ανά 1000 πλοία), 2002-2009

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Απώλειες πλοίων / ανά 1.000 πλοία	1,62	1,60	1,26	1,62	1,26	1,38	1,35	1,39

Πηγή: IMO - C 105/3(a)/1, Annex 2, page 4

Αναμενόμενες απώλειες πλοίων και ανθρώπινων ζωών σε βάθος χρόνου, συνυπολογίζοντας ως μεταβλητές την ψήφιση και την θέση σε ισχύ της νομοθεσίας. Είναι προφανές ότι σε σύγκριση με τα ανωτέρω πραγματικά νούμερα, θα ανέμενε κανείς ότι οι απώλειες θα ήταν λιγότερες, τόσο σε ανθρώπινες ζωές όσο και σε πλοία.

Πίνακας 4.3.: Αναμενόμενες απώλειες σε πλοία και ανθρώπινες ζωές λαμβάνοντας υπόψη την ψήφιση και την θέση σε ισχύ των κανονιστικών και νομοθετικών συμβάσεων, 2002-2009



Πηγή: IMO - C 105/3(a)/1, Annex 2, page 4

4.3. Διεθνείς Ναυτιλιακές Συμβάσεις – Ταξινόμηση

Λαμβάνοντας υπ όψιν ότι ο τεχνικός παράγοντας είναι ίσως η πιο δυναμική, αλλά και προφανώς επιδραστική συνιστώσα για την πρόκληση θαλάσσιων ατυχημάτων, για χρόνια, η παραγωγή κανονισμών, συμβάσεων και νομοθετημάτων, καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα κινούταν γύρω από αυτόν.

Προϊόντος του χρόνου και των τεχνολογικών εξελίξεων που κατέστησαν τον εξοπλισμό πιο αξιόπιστο, το ενδιαφέρον άρχισε να μετατοπίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ιδιαίτερα στο προσωπικό των πλοίων, καθορίζοντας ελάχιστα standards για την εκπαίδευση του, πιστοποιώντας και διασφαλίζοντας τις ικανότητες του για θαλάσσια εργασία.

Σήμερα διανύουμε την εποχή όπου ο αριθμός των κανονιστικών διατάξεων και των συμβάσεων έχει αυξηθεί κατά πολύ, και καλύπτει ένα πολύ μεγάλο εύρος, τόσο του ανθρώπινου παράγοντα (σε στεριά και θάλασσα), όσο και του τεχνολογικού. *“Ατυχήματα όπως αυτό του Piper Alpha, κατέστησαν αντιληπτό, ότι οι ουσιαστικές αιτίες των συμβάντων κρύβονται βαθύτερα μέσα στο safety management και την αντίστοιχη κουλτούρα ασφαλείας των ναυτιλιακών εταιρειών”* (Turker, Deha Er, p. 129, 2008).

Μετά την εμφάνιση και την θέση σε ισχύ του ISM, από τον IMO, άνοιξε ο δρόμος για μια σειρά Προτύπων στη ναυτιλία, που παρά τον μη δεσμευτικό τους χαρακτήρα (TMSA, ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001) έχουν γίνει απαραίτητα, και εφαρμόζονται από την πλειοψηφία των εταιριών του χώρου.

Παρ όλα αυτά, οι μελέτες αλλά και η σχετική εμπειρία, δείχνουν ότι χωρίς την ενσωμάτωση της κουλτούρας ναυτικής ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος μέσα στην εκάστοτε εταιρεία, οποιαδήποτε μορφή εξωτερικών ελέγχων με σκοπό την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τις υποχρεωτικές διατάξεις, θα έχουν περιορισμένο αποτέλεσμα στην ασφάλεια των πλοίων, την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε αυτά και στην πρόληψη της μόλυνσης που προκαλείται από τις δραστηριότητες αυτών (Turker, Deha Er, p. 128, 2008).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα ανωτέρω κατανοούμε ότι για την επίτευξη της Ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι απαραίτητη η δόμηση και η διατήρηση μιας κουλτούρας η οποία θα λειτουργήσει σαν συνδετικός ιστός ασφάλειας τόσο μέσα στο πλοίο, όσο και στη (πολύμορφη) σχέση αυτού με τη στεριά.

Κάτι τέτοιο - όπως και κάθε διαδικασία που στοχεύει στην επιχειρηματική ποιότητα - απαιτεί συνεχή προσπάθεια, ορθή (S.M.A.R.T.) στοχοθέτηση, και δέσμευση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

“shipping is perhaps the most international of all the world’s great industries and one of the most dangerous.”

([IMO], 2002a)

Ο IMO, ως ο κύριος οργανισμός ανάλυσης του ανθρώπινου παράγοντα στην θάλασσα, τις 27 Νοεμβρίου του 2003, υιοθέτησε με την Resolution A.947(23), τους αναθεωρημένους (πρώτη έκδοση 27 Νοεμβρίου 1997 - Resolution A.850(20)) κύριους άξονες του οργανισμού, καθορίζοντας το Όραμα (Vision), τις Αρχές (Principles), και τους Στόχους (Goals) αυτού. Η φύση της ναυτιλίας εκ των πραγμάτων, ως μια εγγενώς, παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία, δεν επιτρέπει τους αυτοσχεδιασμούς. Οι παγκόσμιοι, οργανισμοί οι οποίοι εποπτεύουν το σύνολο αυτής, έχουν εκδώσει μια σειρά συμβάσεων και οδηγιών με δεσμευτικό χαρακτήρα.

Η Σύμβαση STCW 1978, είναι η μία από τις τέσσερις κύριες διεθνείς ναυτικές συμβάσεις. Οι άλλες τρεις είναι: η Διεθνής Σύμβαση για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα (SOLAS), η Διεθνής Σύμβαση για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία (MARPOL) και η Σύμβαση για τη ναυτική εργασία (MLC 2006).

Μετά την υιοθέτηση του κώδικα ISM μέσα από το ΙΧ κεφάλαιο της SOLAS, άνοιξε ουσιαστικά πλέον για τη ναυτιλία η εποχή της Ποιότητας, καθώς η αναγκαιότητα της εφαρμογής αυτού του Προτύπου, έκανε κατανοητή, αλλά και απαραίτητη στη εν λόγω βιομηχανία, την τυποποίηση των διαδικασιών που ακολουθεί στο management πάνω σε ολιστικά πρότυπα. Σιγά σιγά, όλο και περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν συστήματα ISO, όπως το 9001, 14000, το OHSAS 18001, αλλά και πιο εξειδικευμένα συστήματα αξιολόγησης όπως το TMSA, το οποίο έχει αναπτύξει ο OCIMF. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει και στον κώδικα ISPS, ο οποίος είναι προϊόν του IMO, και αποτέλεσε την άμεση αντίδραση του οργανισμού σε θέματα ασφάλειας εταιρειών και λιμένων, μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στους World Trade Center την 11^η Σεπτεμβρίου 2001. Ο IMO έχει αναπτύξει επίσης Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Διερεύνηση του Ανθρώπινου Παράγοντα ναυτικών ατυχημάτων και περιστατικών, που περιλαμβάνονται στον κώδικα του IMO για τη Διερεύνηση των Θαλάσσιων Ατυχημάτων και Συμβάντων (IMO Code for the Investigation of Marine Casualties and Incidents), καθώς και ολοκληρωμένη Καθοδήγηση σχετικά με τη διαχείριση και τον μετριασμό της κούρασης.

Πιο συγκεκριμένα, δύο από τις συμβάσεις που ο IMO, έχει εκδώσει, θεωρούνται ως η καρδιά της προσπάθειας του για την εγκαθίδρυση, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην Ασφάλεια, και κατ' επέκταση στην Ολική Ποιότητα. Αυτές είναι: η STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers) και ο ISM (International Safety Management Code).

Μπορούμε συμπερασματικά να κατατάξουμε τις κανονιστικές και ρυθμιστικές ενέργειες, και τα παράγωγά τους, σχετικά με την διασφάλιση της ασφάλειας στην παγκόσμια ναυτιλία, σε τρεις βασικές περιόδους ανάλογα με τους παράγοντες στους οποίους δόθηκε βαρύτητα στον άξονα του χρόνου.

Διάγραμμα 4.1: Ταξινόμηση Βασικών Αξόνων Ναυτιλιακών Κανονισμών σε βάθος χρόνου



Πηγή: **Reason J.** – “*The Reliability of Management in Decision Making*”, *Seminar Reliability, The risk of Management*”, IMechE, London, 1991

Αξίζει να αναφερθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία η ταξινόμηση των συμβάσεων περί της ναυτικής ασφάλειας, έχει διάφορες προσεγγίσεις, αν και στην πλειοψηφία αυτών, γίνεται η καταγραφή τριών ξεχωριστών περιόδων. Πιο χαρακτηριστική ίσως είναι η ανάλυση του Kristiansen (2005), που κατατάσσει την εξέλιξη των κανονισμών για την ασφάλεια στη θάλασσα σε τρία στάδια. Το πρώτο το χαρακτηρίζει ως στάδιο κουλτούρας τιμωρίας, καθώς η μη εφαρμογή των συμβάσεων αντιμετωπιζόταν συνήθως με όρους οικονομικής τιμωρίας του πλοιοκτήτη. Στο δεύτερο, κατά τον Kristiansen στάδιο, περνάμε στην εποχή της κουλτούρας της συμμόρφωσης προς τους κανονισμούς, χωρίς ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών αυτών στην κουλτούρα της εταιρείας. Τέλος, στις μέρες μας, βιώνουμε την κουλτούρα της αυτορρύθμισης, όπου οι εταιρείες εφαρμόζουν ολιστικά πρότυπα όπως το ISO 9001 και τον ISM, και έχουν κατανοήσει την αξία της ενσωμάτωσης των βασικών σημείων αυτών, στην συνολική κουλτούρα της εταιρείας.

Η χρήση του εν λόγω διαγράμματος γίνεται για να αποτυπώσει την διακριτή συνέχεια των κύριων θεματικών αξόνων της πλειοψηφίας των συμβάσεων και των κανονιστικών διατάξεων στον τομέα της ναυτιλίας. Ο όρος «παρόν» σε αυτό, χρησιμοποιείται καταχρηστικά για να δηλώσει το πόσο πρόσφατη είναι η κάθε περίοδος που διακρίνεται.

Οι τρεις αυτές περιόδους που διακρίνονται με βάση το ανωτέρω σχήμα θα εξεταστούν στη συνέχεια της παρούσας εργασίας, αναπτύσσοντας για την καθεμία, τις βασικές κανονιστικές διατάξεις που παρήχθησαν, εστιάζοντας στα προβλεπόμενα περί ευθυνών και αρμοδιοτήτων αυτών για τον ανθρώπινο παράγοντα.

4.4. Τεχνική Περίοδος – Αστοχία Εξαρτημάτων

Με αφορμή το ναυάγιο του Τιτανικού το 1914, η Διεθνής Συνέλευση για την Ασφάλεια της Ζωής στην Θάλασσα έθεσε κάποια βασικά standards για τη Ναυτική Ασφάλεια, τα οποία εστίαζαν σε τεχνολογικούς και κατασκευαστικούς παράγοντες των πλοίων. Παρά την προφανή εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα σε περιπτώσεις ατυχημάτων, υπήρχε έλλειμμα κανονισμών τεχνικής φύσης (δομικού και εξοπλιστικού χαρακτήρα), σε μία βιομηχανία συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης. Λόγω της ταχείας αυτής εξέλιξης της τεχνολογίας και ειδικότερα της αλλαγής των τεχνικών μέτρων στον τομέα της ναυτιλίας, οι υφιστάμενες και οι νέες συμβάσεις θα έπρεπε συνεχώς να επικαιροποιούνται. Χαρακτηριστικά, η SOLAS του 1974 τροποποιήθηκε μόνο από το 1974 έως και το 1991, 6 φορές (1978, 1981, 1983, 1988, 1990 και 1991), ενώ οι τροποποιήσεις συνεχίζονται όταν κρίνεται σκόπιμο, μέχρι και σήμερα. Μάλιστα η ανάγκη για συνεχείς τροποποιήσεις, ανάγκασε τον IMO, για να επιταχύνει τις διαδικασίες επικύρωσης να υιοθετήσει την μέθοδο της «σιωπηρής αποδοχής» (tacit acceptance) που περιλαμβάνεται στις περισσότερες συμβάσεις τεχνικής φύσης από τη δεκαετία του 1970.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία άμεσης εφαρμογής των συνεχών αλλαγών που προέκυπταν στις συμβάσεις, εξ αιτίας των αντίστοιχων τεχνολογικών αλλαγών, ο IMO δημιούργησε μια υπό-επιτροπή για την εφαρμογή των κανονισμών από το κράτος σημαίας και για την εν γένει βελτίωση των επιδόσεων των κυβερνήσεων. Η επιτροπή αυτή είναι γνωστή ως Επιτροπή Διευκολύνσεων (Facilitation Committee) και αποτελεί επικουρικό όργανο, με κύριο έργο της την απλοποίηση των μεθόδων της γραφειοκρατικής διαδικασίας, την τεκμηρίωση και την τήρηση των τύπων που απαιτούνται, στη διεθνή ναυτιλία, όταν ένα πλοίο εισέρχεται ή φεύγει από λιμάνια ή τερματικούς σταθμούς (Αλεξόπουλος, Φουρναράκης, σελ. 17, 2003).

Από την πρώτη συμμετοχή του IMO (1958) στην προετοιμασία και την έγκριση των συμβάσεων, ήταν προφανές ότι οι περισσότερες κυβερνήσεις δεν ήταν πρόθυμες να δεχθούν την εισαγωγή μέτρων που στην ουσία ζητούν την συνεχή τεχνολογική αναβάθμιση, όσο απαραίτητα και αν ήταν αυτά, καθώς υπήρχε το πολύ μεγάλο εμπόδιο του κόστους (Alexopoulos, Katarellos, Fournarakis, Sakkas, Avjiyannis, 2001).

4.4.1. SOLAS 1974 - International Convention for the Safety of Life at Sea (Διεθνής Σύμβαση για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα)

Η SOLAS (International Convention for the Safety of Life at Sea) είναι η σημαντικότερη συνθήκη για την προστασία της ζωής στη θάλασσα και την ασφάλεια των εμπορικών σκαφών. Η πρώτη έκδοση της συνθήκης έγινε το 1914 σε απάντηση της βύθιση του Τιτανικού. Ορίζει μια σειρά από μέτρα που θα πρέπει να λαμβάνονται για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων έκτακτης ανάγκης, όπως τον αριθμό ναυαγοσωστικών λέμβων και άλλου εξοπλισμού καθώς επίσης και τις διαδικασίες ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων των συνεχών τηρήσεων φυλακών.

Οι νεώτερες εκδόσεις υιοθετήθηκαν το 1929, το 1948, το 1960, και το 1974. Η Συνθήκη του 1960 - που ενεργοποιήθηκε το 1965 - ήταν το πρώτο σημαντικό επίτευγμα για το διεθνή θαλάσσιο οργανισμό (ΙΜΟ) μετά από τη δημιουργία της και αποτέλεσε σημαντική πρόοδο στην ενημέρωση των εμπορικών κανονισμών ναυτιλίας και στην εισαγωγή και διατήρηση νέας τεχνολογίας στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Παρόλο που πρόθεση του ΙΜΟ ήταν να ενημερώνεται άμεσα η σύμβαση από τις περιοδικές τροποποιήσεις, η διαδικασία για την ενσωμάτωση των τροποποιήσεων αποδείχθηκε πολύ αργή.

Οι χώρες έπρεπε να ειδοποιηθούν για την αποδοχή των τροποποιήσεων τον ΙΜΟ και υπήρχε ένα κατώτατο όριο χωρών και χωρητικότητας που θα έπρεπε να αποδεχθεί τις τροποποιήσεις έτσι ώστε αυτές να τίθενται σε ισχύ. Η έκδοση του 1974 απλοποίησε τη διαδικασία εισαγωγής βελτιώσεων στη συνθήκη.

Διάφορες τροποποιήσεις έχουν υιοθετηθεί από τότε. Συγκεκριμένα, οι τροποποιήσεις του 1988 αντικατέστησαν το συμβατικό σύστημα ραδιοτηλεγραφίας και ραδιοτηλεφωνίας (κώδικας Μορς) με το σφαιρικό σύστημα ασφάλειας θαλάσσιου κινδύνου (GMDSS) και τέθηκαν σε ισχύ την 1 Φεβρουαρίου 1992.

Αποφασιστική σημασία για ασφαλή διαχείριση των πλοίων, είχε η θέση σε ισχύ, την 1^η Ιουλίου του 1988, των τροποποιήσεων του 1994, με τις οποίες έγινε εισαγωγή ενός νέου κεφαλαίου ΙΧ στη Σύμβαση. Με αυτή την προσθήκη, ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM) έγινε υποχρεωτικός. Αναλυτική προσέγγιση του ISM Code στη βάση του ανθρώπινου παράγοντα θα επιχειρηθεί στη συνέχεια.

Τα θέματα ναυτικής ασφάλειας που καλύπτονται από τη συνθήκη του 1974, θίγονται αναλυτικά στο Annex της SOLAS και αποτελούν 12 κεφάλαια, υποδιαιρούμενα σε Μέρη και Κανονισμούς. Τα κεφάλαια είναι τα εξής:

- Κεφάλαιο I - Γενικές διατάξεις
- Κεφάλαιο II – 1 - Κατασκευή, υποδιαίρεση και, μηχανήματα και ηλεκτρικές εγκαταστάσεις
Κεφάλαιο II - 2 - Πυροπροστασία, πυρανίχνευση και εξάλειψη πυρκαγιάς
- Κεφάλαιο III – Εξοπλισμός και διαδικασίες διάσωσης
- Κεφάλαιο IV - Τηλεπικοινωνίες
- Κεφάλαιο V - Ασφάλεια της ναυσιπλοΐας
- Κεφάλαιο VI - Μεταφορά των φορτίων
- Κεφάλαιο VII – Μεταφορά επικίνδυνων Εμπορευμάτων
- Κεφάλαιο VIII – Πυρηνοκίνητα Πλοία
- Κεφάλαιο IX – Διαχείριση για την Ασφαλή λειτουργία των πλοίων
- Κεφάλαιο X – Μέτρα ασφαλείας για υψηλής ταχύτητας πλοία
- Κεφάλαιο XI - 1 – Ειδικά μέτρα για βελτίωση της ναυτικής Προστασίας
Κεφάλαιο XI - 2 – Ειδικά μέτρα για βελτίωση της ναυτικής Ασφάλειας
- Κεφάλαιο XII – Πρόσθετα μέτρα ασφαλείας για τα πλοία μεταφοράς φορτίων χύμα

Όπως φαίνεται και από την παράθεση των κεφαλαίων, παρά την αδιαμφισβήτητη σημασία της SOLAS για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα, θα πρέπει να τονιστεί ότι έχει αμιγώς τεχνικό προσανατολισμό στις πλειοψηφία των κανονισμών της. Αυτό σημαίνει ότι δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον καθορισμό των ελάχιστων αποδεκτών επιπέδων σε τεχνικής / κατασκευαστικής, λειτουργικής και εξοπλιστικής φύσης θέματα που επηρεάζουν την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας, την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και την εν γένει αξιοπλοΐα και την ασφάλεια ενός πλοίου.

Παρ' όλα αυτά, με μία πιο διεξοδική ματιά στο κείμενο της Σύμβασης, μπορούμε να προσδιορίσουμε σαφέστερα τις περιπτώσεις των ευθυνών και των υποχρεώσεων που προκύπτουν τόσο για τον πλοίαρχο, όσο και για το σύνολο του πληρώματος από αυτή.

Στο κεφάλαιο II – κανονισμός 7 - Detection and alarm, περιγράφεται η υποχρέωση κάθε επιβατηγού πλοίου που μεταφέρει πάνω από 36 επιβάτες, για την πραγματοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος περιπόλων πυρκαϊάς από τα μέλη του πληρώματος. Προβλέπεται επίσης η εκπαίδευση και η εξοικείωση του αρμόδιου προσωπικού με τους χώρους του πλοίου και τα συστήματα πυρασφάλειας. Στον κανονισμό 15 του ίδιου κεφαλαίου, περιγράφεται η ανάγκη διενέργειας εκπαίδευσης πάνω στο πλοίο και γυμνασίων/δοκιμών με σκοπό να μετριαστούν οι επιπτώσεις από ενδεχόμενη πυρκαϊά. Για αυτόν τον σκοπό εκπαιδεύονται τα μέλη του πληρώματος, πάνω στο πλοίο, σε θέματα πυρασφάλειας, και πρέπει να τους παρέχονται σαφείς οδηγίες σχετικές των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Η απόδοση των μελών του πληρώματος που έχουν λάβει αυτού του είδους την εκπαίδευση θα πρέπει περιοδικά να αξιολογείται, πραγματοποιώντας on – board drills με σκοπό την εύρεση περιοχών προς βελτίωση, και την διασφάλιση της διατήρησης της ικανότητας αυτών σε θέματα αντιμετώπισης πυρκαϊάς.

Στο κεφάλαιο III, ο κανονισμός 10, σχετικά με την επάνδρωση των σωστικών σκαφών, επιβάλλει την ύπαρξη επαρκούς αριθμού κατάλληλα εκπαιδευμένων μελών του πληρώματος (αξιωματικός καταστρώματος / πιστοποιημένο άτομο) επιφορτισμένο με την συνάθροιση και την παροχή βοήθειας σε ανεκπαιδευτα άτομα σε περίπτωση ανάγκης. Τα συγκεκριμένα πρόσωπα θα πρέπει να γνωρίζουν την χρήση των σωστικών σκαφών και να μπορούν να κινήσουν διαδικασίες καθολικής εκκένωσης του πλοίου. Ορίζεται επικεφαλής survival craft και επικεφαλής lifeboat crew και τους χορηγούνται λίστες με τα ονόματα των υπολοίπων αντίστοιχα εκπαιδευμένων μελών. Κάθε μηχανοκίνητο σωστικό σκάφος πρέπει να διαθέτει έναν επικεφαλής ικανό να χειρίζεται τη μηχανή και να εκτελεί μικρές ρυθμίσεις. Ο πλοίαρχος, τέλος, οφείλει να κατανέμει ισομερώς τα άτομα μεταξύ των σωστικών σκαφών του πλοίου.

Και σε αυτή την περίπτωση, η Σύμβαση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξοικείωση των ανωτέρω αρμόδιων προσώπων με τα καθήκοντα τους, πριν από την έναρξη του

ταξιδιού, και στη συμμετοχή τους σε σχετικά γυμνάσια και ασκήσεις. Η συχνότητα και το χρονοδιάγραμμα αυτών, καθορίζονται λεπτομερώς

Στον κανονισμό 19 του ίδιου κεφαλαίου, περιγράφεται η υποχρέωση σε κάθε μέλος του πληρώματος να παρέχονται οδηγίες οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνουν κατ'ελάχιστο:

1. λειτουργία και χρήση των φουσκωτών σωσιβίων σχεδίων του πλοίου.
2. προβλήματα υποθερμίας, πρώτες βοήθειες για υποθερμία και άλλες κατάλληλες πρώτες βοήθειες διαδικασίες.
3. ειδικές οδηγίες που απαιτούνται για τη χρήση των σωστικών του πλοίου συσκευές σε κακές καιρικές συνθήκες και ακραίες συνθήκες θάλασσα, και
4. λειτουργία και χρήση των πυροσβεστικών μέσων.

Τέλος, προβλέπεται η αναλυτική καταγραφή των σχετικών γυμνασίων/προγραμμάτων on board εκπαίδευσης την περίοδο της γενικής απογραφής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της SOLAS, στον κανονισμό 16, σχετικά με το προσωπικό ραδιοεπικοινωνιών, αναφέρεται ότι κάθε πλοίο υποχρεούται να μεταφέρει προσωπικό έχον τα απαραίτητα προσόντα για την εκτέλεση ραδιοεπικοινωνιών κινδύνου και ασφαλείας που θα ικανοποιούν την Αρχή. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να κατέχει τα αντίστοιχα πιστοποιητικά όπως αυτά περιγράφονται στους Κανονισμούς Ραδιοεπικοινωνίας. Αντίστοιχες προδιαγραφές καθορίζονται και για τα επιβατηγά πλοία. Στο γενικότερο πνεύμα της Σύμβασης, και εδώ καθορίζεται ότι εγγραφές όλων των περιστατικών που συνδέονται με την ραδιοεπικοινωνία, και που είναι σημαντικές για την ασφάλεια της ζωής στη θάλασσα, θα καταγράφονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των Κανονισμών Ραδιοεπικοινωνίας στο ημερολόγιο ασυρμάτου.

Στο κεφάλαιο V, σχετικά με την Ασφάλεια Ναυσιπλοίας σε όλα τα εμπορικά πλοία, πλην αυτών που ναυσιπλοούν στην περιοχή των μεγάλων λιμνών της Βόρειας Αμερικής, προσδιορίζονται κυρίως ευθύνες του πλοίαρχου. Σύμφωνα με τον κανονισμό 31, ο πλοίαρχος είναι υποχρεωμένος να πληροφορεί τις Αρχές και τα συμπλέοντα πλοία για επικίνδυνους πάγους, επικίνδυνα ναυάγια, επερχόμενες τροπικές θύελλες ή καταιγίδες, χαμηλές θερμοκρασίες με ανέμους που προκαλούν επικάθιση πάγων και ανέμους άνω των 10 μποφόρ. Σύμφωνα με τον κανονισμό 33, σχετικά με τις υποχρεώσεις και τις διαδικασίες για τα μηνύματα κινδύνου,

«Ο πλοίαρχος του ταξιδεύοντος πλοίου που είναι σε θέση να παράσχει βοήθεια, με τη λήψη πληροφορίας από οποιαδήποτε πηγή ότι άτομα κινδυνεύουν στη θάλασσα, υποχρεούται να πλεύσει ολοταχώς προς βοήθειά των ενημερώνοντας περί τούτου, εάν είναι δυνατόν, αυτά ή την Υπηρεσία έρευνας και διάσωσης. Εάν το πλοίο που λαμβάνει συναγερμό κινδύνου δεν μπορεί ή στις ειδικές συνθήκες του συμβάντος, θεωρεί αναίτιο ή μη αναγκαίο να προστρέξει σε βοήθεια, ο πλοίαρχος πρέπει να καταχωρήσει στο ημερολόγιο του πλοίου το λόγο για τον οποίο δεν προστρέχει σε βοήθεια των ατόμων που κινδυνεύουν, λαμβάνοντας υπόψη την σύσταση του Οργανισμού, για ανάλογη ενημέρωση των αρμόδιων Υπηρεσιών έρευνας και διάσωσης.»

Διατυπώνονται με σαφήνεια επίσης, οι ενέργειες (επίταξη) στις οποίες μπορεί να προβεί ο πλοίαρχος ενός πλοίου που κινδυνεύει, καθώς και οι υποχρεώσεις των πλοίαρχων των επιταγμένων πλοίων. Καθορίζεται ο τρόπος μεταχείρισης των ατόμων που κινδυνεύουν, και έχουν επιβιβαστεί στο πλοίο, από τον πλοίαρχο. Τέλος στον κανονισμό 34 – 1, ορίζεται η διακριτική ευχέρεια του πλοίαρχου, για τη λήψη και την εκτέλεση οποιασδήποτε απόφασης που κατά την επαγγελματική του κρίση είναι απαραίτητη για την ασφάλεια την ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Θα πρέπει να επισημανθεί η υποχρέωση που

ανακύπτει για τα Κράτη – μέλη από τον κανονισμό 14, για τον καθορισμό διατάξεων επαρκούς ποιοτικής και ποσοτικής επάνδρωσης των πλοίων.

Το κεφάλαιο IX αφορά ίσως την πρώτη προσέγγιση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στη ναυτιλία. Σε αυτό το κεφάλαιο ορίζεται η υποχρεωτική εφαρμογή του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) σε όλα τα εμπορικά πλοία (και ειδικές κατηγορίες Φ/Γ πλοίων) πάνω από 500 κοχ, ανεξάρτητα από την ημερομηνία ναυπηγήσεως τους. Για την εφαρμογή του ISM καθιερώνεται το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης (SMS), το οποίο οφείλει να συντάξει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, τόσο στην ξηρά όσο και στο πλοίο. Συγκεκριμένα για τα πλοία εκδίδονται: το Πιστοποιητικό Συμμορφώσεως (DOC), και το Πιστοποιητικό Ασφαλούς Διαχείρισης (SMC).

Στο κεφάλαιο XI – 2, κανονισμός 5, περιγράφεται η ευθύνη της πλοιοκτήτριας εταιρείας, για την παροχή και την διαθεσιμότητα ανά πάσα στιγμή, στον πλοίαρχο, πληροφοριών που καταδεικνύουν τις αρμοδιότητες κάθε μέλους του πληρώματος και την ικανότητα των μελών για τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί στο πλοίο, όπως επίσης και ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση του πλοίου. Στον κανονισμό 8, τέλος, επαναλαμβάνεται η διακριτική ευχέρεια του πλοίαρχου, για τη λήψη αποφάσεων χωρίς την παρέμβαση τρίτου, δικαιολογώντας έτσι την άρνηση πρόσβασης οποιουδήποτε μη εξουσιοδοτημένου προσώπου στο πλοίο, καθώς και την φόρτωση οποιουδήποτε φορτίου χωρίς την άδεια του.

Αν σύμφωνα με την επαγγελματική κρίση του πλοίαρχου, προκύψει μια σύγκρουση μεταξύ απαιτήσεων ασφάλειας και προστασίας κατά την πραγματοποίηση οποιασδήποτε λειτουργίας του πλοίου, ο πλοίαρχος οφείλει να θέσει σε εφαρμογή τις απαιτήσεις εκείνες που είναι απαραίτητες για να διατηρηθεί η ασφάλεια του πλοίου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο πλοίαρχος μπορεί να εφαρμόσει προσωρινά μέτρα προστασίας, ενώ πρέπει να ενημερώσει άμεσα την Αρχή, και αν αυτό κρίνεται

απαραίτητο, το συμβαλλόμενο κράτος του λιμένα στον οποίο το πλοίο δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να εισέλθει. Αυτά τα προσωρινά μέτρα προστασίας δυνάμει του παρόντος κανονισμού, θα πρέπει στο μέγιστο δυνατό βαθμό να είναι ανάλογα με το ισχύον επίπεδο ασφάλειας. Όταν λαμβάνουν χώρα τέτοιες περιπτώσεις, η αρμόδια Αρχή πρέπει να εξασφαλίζει ότι εν τέλει αυτές οι συγκρούσεις επιλύονται και ότι η πιθανότητα της υποτροπής ελαχιστοποιείται.

4.4.1.1. Συνεισφορά και κριτική SOLAS 1974

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος της σύμβασης αναφέρεται σε τεχνικής φύσης γνώσεις, ενώ ο προσδιορισμός της επαγγελματικής κρίσης και την διακριτικής ευχέρειας του πλοιάρχου σχετικά με την παροχή ή όχι βοήθειας, και την υποχρέωση του να καταγράψει τις ενέργειες του και να δικαιολογήσει επαρκώς το σκεπτικό του, ενισχύει τις διαχειριστικές και διοικητικές του ικανότητες. Η φιλοσοφία που διαπνέει τη SOLAS επιβάλλει την επάνδρωση των πλοίων επαρκώς και αποτελεσματικά, και ως εκ τούτου συνεισφέρει στην ομαλότερη λειτουργία του και την διασφάλιση της ποιότητας ζωής και εργασίας των ναυτικών.

Καθώς η εφαρμογή της SOLAS είναι υποχρεωτική και αναπόδραστη για την συντριπτική πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών παγκοσμίως, θα πρέπει να γίνουν κάποιες βασικές επισημάνσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή των απαιτήσεων της για την αποφυγή της σωματικής και ψυχολογικής καταπόνησης των ναυτικών. Οι Orosa, Santos και Perez (2011), ερεύνησαν τις συνθήκες εργασίας σε τέσσερα Ισπανικά εμπορικά πλοία, μεταξύ του 1993 και του 2006, σχετικά με την πραγματοποίηση ατυχημάτων και την συμμόρφωση στο αντίστοιχο εθνικό αλλά και παγκόσμιο κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο. Όσον αφορά τις απαιτούμενες δοκιμές και ασκήσεις που προβλέπονται από την SOLAS 1974, διαπιστώθηκαν βασικές παραλείψεις στον χρόνο που αυτές πραγματοποιούνται, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι προβλεπόμενες ώρες ξεκούρασης και να αυξάνεται, ο επιβαρυντικός για την πρόκληση ατυχημάτων παράγοντας της κόπωσης. Για τον λόγο αυτό προτείνεται η διάκριση της κατάστασης που περιγράφεται (actual) στις

αντίστοιχες αναφορές, από την πραγματική (real), η ανάλυση και ο έλεγχος της συσχέτισης μεταξύ τους, για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και αναθεώρησης ζητημάτων προγραμματισμού των απαιτούμενων από την σύμβαση.

4.4.2. MARPOL 73/78 - International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (Διεθνής Σύμβαση για την Πρόληψη της Ρύπανσης από Πλοία)

Η ρύπανση του θαλάσσιου περιβάλλοντος είναι ένα από τα μείζονα ζητήματα που απασχολούν τη διεθνή ναυτιλιακή κοινότητα σε όλα τα επίπεδα. Ήδη από το 1954, στο Λονδίνο είχε καταρτιστεί η Διεθνής Σύμβαση OILPOL. Η εφαρμογή αυτής της σύμβασης για περίπου 20 χρόνια, είχε συνδυαστεί με την εφαρμογή του συστήματος φόρτωσης LOT (Load on Top). Παρ' όλα αυτά, το 1967, το ναυάγιο του δεξαμενόπλοιου Torrey Canyon στα στενά της Μάγχης, και η έντονη κριτική που άρχισε να δέχεται το σύστημα LOT στάθηκαν αφορμή για την έναρξη συζητήσεων περί της αναθεώρησης του κανονιστικού πλαισίου για τη ρύπανση στη θάλασσα (Αλεξόπουλος, Φουρναράκης, σελ. 64, 2003).

Έτσι από την 8^η Οκτωβρίου έως και τις 2 Νοεμβρίου του 1973, πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο η διεθνής Συνδιάσκεψη για τη θαλάσσια ρύπανση, η οποία είχε ως αποτέλεσμα της την υιοθέτηση της Διεθνούς Σύμβασης για την Πρόληψη της Θαλάσσιας Ρύπανσης από τα Πλοία (MARPOL - International Convention for the Prevention of Pollution From Ships). Η ισχύς της Σύμβασης είναι παγκόσμια, καθώς εφαρμόζεται σε όλες τις θάλασσες χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (με μοναδικές εξαιρέσεις που περιγράφονται στο άρθρο 10), και οι διαδικασίες επικύρωσης και αποδοχής της σύμβασης είναι ανοιχτές για κάθε κράτος. Ο σκοπός της σύμβασης, σύμφωνα με το άρθρο 1 είναι: “η πρόληψη της ρυπάνσεως του θαλάσσιου περιβάλλοντος από την απόρριψη επικίνδυνων ουσιών”.

Την περίοδο 15-27 Σεπτεμβρίου του 1997 υιοθετήθηκε το Πρωτόκολλο του 1997, που τροποποιεί τη Διεθνή Σύμβαση για την πρόληψη ρύπανσης από πλοία του 1973, όπως τροποποιήθηκε από το Πρωτόκολλο του 1978 που σχετίζεται με αυτή (Δ.Σ. MARPOL 73/78). Με τις διατάξεις του εν λόγω Πρωτοκόλλου, προστίθεται Παράρτημα VI “ Κανονισμοί για την Πρόληψη Ρύπανσης του Αέρα από Πλοία ” και θεσπίζονται ενιαίοι κανόνες που στοχεύουν στη λήψη συγκεκριμένων μέτρων για τον έλεγχο και την πρόληψη της ρύπανσης του αέρα από τα πλοία.

Το εν λόγω παράρτημα τίθεται σε ισχύ από τη στιγμή που 15 κράτη – μέλη που θα το έχουν αποδεχτεί, αντιπροσωπεύουν το 50% της παγκόσμιας χωρητικότητας (19η Μαΐου 2005). Στην Ελλάδα η επικύρωση του πρωτοκόλλου του 1997 έγινε με το ΦΕΚ 28 Α’/10-02-2003 στο οποίο δημοσιεύθηκε ο Ν. 3104/2003.

Στη σημερινή της μορφή η Σύμβαση περιλαμβάνει δύο πρωτόκολλα και έξι Παραρτήματα με μια σειρά κανονισμών το καθένα.

- **Πρωτόκολλο I** - Διατάξεις σχετικά με τις υποχρεωτικές αναφορές περιστατικών στα οποία εμπλέκονται επικίνδυνες ουσίες.
- **Πρωτόκολλο II** – Διαδικασία διαιτησίας για διακανονισμό διαφωνιών.

Πίνακας 4.4: Παραρτήματα Διεθνούς Σύμβασης MARPOL 73/78

Παράρτημα	Αντικείμενο Παραρτήματος
I	Κανονισμοί για την πρόληψη της ρύπανσης από Πετρέλαιο.
II	Κανονισμοί για τον έλεγχο της ρύπανσης από υγρές επιβλαβείς ουσίες χύμα.
III	Κανονισμοί για την πρόληψη της ρύπανσης από επιβλαβείς ουσίες, που μεταφέρονται θαλάσσια σε συσκευασίες, εμπορευματοκιβώτια, φορητές δεξαμενές ή βυτιοφόρα οχήματα
IV	Κανονισμοί για την πρόληψη της ρύπανσης από λύματα
V	Κανονισμοί για την πρόληψη της ρύπανσης από απορρίματα
VI	Κανονισμοί για την πρόληψη της ρύπανσης της ατμόσφαιρας από τα πλοία.

Όπως καθίσταται προφανές από τα ανωτέρω, η φύση της σύμβασης έχει έναν σαφώς τεχνικό προσανατολισμό και χαρακτήρα, σχετικά με την πρόληψη, και την αντιμετώπιση των περιστατικών θαλάσσιας και ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

Η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα και οι ευθύνες που του αντιστοιχούν περιορίζονται στον καταγραφή και την αναφορά αυτών των περιστατικών. Η σύμβαση, ασχολείται επισταμένως στο Πρωτόκολλο I με το ζήτημα του καθήκοντος σύνταξης αναφοράς, το πότε αυτό πρέπει να γίνεται, και με ποιο τρόπο:

Σύμφωνα με το Άρθρο I του Πρωτοκόλλου I, ο πλοίαρχος, ή κάποιος αρμόδιος φορέας (owner, charterer, manager ή operator) σε περίπτωση εγκατάλειψης του πλοίου μετά από περιστατικό έχει ως καθήκον του να αναφέρει την εμπλοκή του πλοίου σε αυτό, χωρίς καθυστέρηση και στον πληρέστερο δυνατό βαθμό σύμφωνα με τις διατάξεις που προβλέπει το Πρωτόκολλο.

Στα επόμενα άρθρα ορίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το πότε γίνονται οι αναφορές (άρθρο II), το τι πρέπει να περιέχεται σε αυτές (άρθρο III), η υποχρέωση του αρμόδιου για την σύνταξη αυτών να παρέχει – εάν αυτό είναι δυνατό – και υποστηρικτική αναφορά (άρθρο IV), και τέλος στο άρθρο V ορίζονται οι διαδικασίες αποστολής των αναφορών. Συγκεκριμένα η MARPOL 73/78 απαιτεί από το πλήρωμα του πλοίου να διατηρεί ένα Oil Record Book (ORB) και έγγραφη καταγραφή απορρίψεων, τόσο αυτών που αγγίζουν τα 15 ppm όσο και εκείνων που τα υπερβαίνουν (για παράδειγμα, σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης). Το κράτος του λιμένα και οι αρμόδιες ελεγκτικές αρχές μπορούν να ελέγχουν το ORB.

Ως επιπλέον ευθύνες του πλοίαρχου και του πληρώματος ορίζονται:

Στον Κανονισμό 26 του Παραρτήματος Ι, η γνώση και η τήρηση της διαδικασίας που προβλέπεται από την ύπαρξη και την εφαρμογή ενός Shipboard oil pollution emergency plan.

και

κατ' αντιστοιχία στον Κανονισμό 16 του Παραρτήματος ΙΙ, η γνώση και η τήρηση της διαδικασίας που προβλέπεται από την ύπαρξη και εφαρμογή ενός Shipboard marine pollution emergency plan για επιβλαβείς υγρές ουσίες.

4.4.2.1. Ποινικές ευθύνες που προκύπτουν από την MARPOL 73/78

Στη MARPOL, η συντριπτική πλειοψηφία των διατάξεων, αφορά και πάλι τεχνικές γνώσεις σχετικά με την ρύπανση του θαλάσσιου περιβάλλοντος και της ατμόσφαιρας. Παρ' όλα αυτά, προσδιορίζονται και πάλι οι διαχειριστικής φύσης ευθύνες του πλοιάρχου (ή οποιουδήποτε αρμόδιου φορέα), σχετικά με την σύνταξη αναφορών σύμφωνα με το πρωτόκολλο και την τήρηση των ανάλογων διαδικασιών. Η μη τήρηση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων του πλοιάρχου, των αξιωματικών, αλλά και του πληρώματος, μπορεί να προκαλέσει σε πολλές περιπτώσεις ποινικές διώξεις, τόσο στην εταιρεία αλλά και στα αρμόδια φυσικά πρόσωπα. Σύμφωνα με στοιχεία τα οποία αντλούμε από διάφορες εκδόσεις ενός από ένα από τα μεγαλύτερα P & I Clubs παγκοσμίως, της GARD SA (2011), η παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία επιδεικνύει μια στάση μηδενικής ανοχής σε ζητήματα παραβίασης των κανονισμών της MARPOL, αν και για την πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών, θέματα που εμπίπτουν στη MARPOL, έχουν καλυφθεί από τις απαιτήσεις του SMS που απαιτεί ο ISM. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο περιφερειακό εφετείο επιβεβαιώνει την αρμοδιότητα των Ηνωμένων Πολιτειών να ασκεί ποινική δίωξη σε πλοιοκτήτες που τα πλοία των οποίων δεν πληρούν, ή έχουν σκοπίμως αλλοιώσει τα προβλεπόμενα από την MARPOL έγγραφα (όπως το ORB). Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της δικαστικής διαμάχης των Ηνωμένων Πολιτειών με τον Kun Yun Jho

και την OVERSEAS SHIPHOLDING GROUP INC όπου δύο δικαστήρια αποφάνθηκαν ότι υπήρξε «αποτυχία» στη διατήρηση του ORB (όπως αυτό προβλέπεται από την αντίστοιχη «Αμερικάνικη έκδοση» της MARPOL, την APPS). Το σκεπτικό της απόφασης συνάγεται από την αποδοχή της υποχρέωσης να βρίσκεται πάνω σε πλοίο ξένης σημαίας, για την εξασφάλιση της ακρίβειας των ενδείξεων, ένα αντίτυπο του ORB και αυτό αποτελεί διαρκές καθήκον του πλοίου που ισχύει όταν το πλοίο καλεί σε λιμένες των ΗΠΑ. Η MARPOL προβλέπει ότι το κράτος σημαίας είναι αρμόδιο για τη συμμόρφωση στο κανονιστικό πλαίσιο σε διεθνή ύδατα. Το δικαστήριο αποφάνθηκε ότι, επειδή η αποτυχία να διατηρηθεί ORB εμφανίζεται μέσα ύδατα των ΗΠΑ, οι ΗΠΑ, σαν κράτος λιμένα έχει αρμοδιότητα για τη δίωξη της εταιρείας και των ατόμων, και δεν υπάρχει καμία υποχρέωση βάσει διεθνούς δικαίου για το κράτος λιμένα να παραπέμψει το ζήτημα στο κράτος σημαίας (GARD News 194, 2009).

4.5. Περίοδος Ανθρώπινου Σφάλματος – Ολισθήματα, Κενά, Λάθη

Σύμφωνα με στοιχεία του 2002, πριν 35 χρόνια, ένα μέσο φορτηγό πλοίο χρειαζόταν περί τα 40 με 50 άτομα για να θεωρηθεί πλήρως επανδρωμένο. Στις μέρες μας, οι τεχνολογικές εξελίξεις συνεισέφεραν στο να μειωθεί αυτός ο αριθμός σε κάποιες περιπτώσεις (όπως στα Very Large Crude Carrier – VLLC) στα 22 άτομα. Όσον αφορά λοιπόν τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορούμε να εντοπίσουμε παραλείψεις από την εξέταση των προβλημάτων, που προέρχονται από τη συμπεριφορά του πληρώματος κατά τον χειρισμό τεχνολογικών καινοτομιών στα πλοία. Η πλειοψηφία των ατυχημάτων μπορεί να αποδοθεί κυρίως σε ανθρώπινες αποφάσεις (Hetherington, Flin, Mearns, p. 402, 2006).

Ως ανθρώπινο σφάλμα, σύμφωνα με τους Senders & Moray (1991), ορίζεται το αποτέλεσμα της παρατηρήσιμης συμπεριφοράς του ατόμου, που προέρχεται από ψυχολογικές διεργασίες σε διαφορετικά επίπεδα, όπως η αντίληψη, η προσοχή, η μνήμη, η σκέψη, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, και αξιολογείται με βάση ορισμένα πρότυπα επιδόσεων, που θεσμοθετήθηκαν από ένα γεγονός σε μια κατάσταση όπου ήταν δυνατό το άτομο να ενεργήσει με άλλο τρόπο που θεωρείται ότι είναι ο σωστός.

Σε πολλές περιπτώσεις οι βλάβες που αποδίδονται σε προφανή τεχνικά αίτια έχουν τελικά αποδειχθεί ότι οφείλονται σε λανθάνουσες αδυναμίες ενσωματωμένες στο σύστημα, από το στάδιο του σχεδιασμού. Ενώ η τεχνολογία εξελίσσεται με τα χρόνια και, κατά συνέπεια, βελτιώνεται και η αξιοπιστία του εξοπλισμού, παράλληλα παρατηρούμε την ελαχιστοποίηση της ανθρώπινης αξιοπιστίας στον χειρισμό του.

Η αύξηση της πολυπλοκότητας στη διεπαφή ανθρώπου-μηχανής, έχει ως αποτέλεσμα οι υπολογιστικοί αυτοματισμοί να προσφέρουν στους ανθρώπους ένα υψηλότερο επίπεδο ελέγχου με λιγότερες χειροκίνητες διαδικασίες απ' ό,τι παλαιότερα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μετακινηθούν τα πληρώματα σε απομακρυσμένες αίθουσες ελέγχου, ενώ παράλληλα θέτει ένα νέο δυνητικό κίνδυνο, έστω και αν το πλήρωμα είναι εξοικειωμένο με τα συστήματα, τα σφάλματα να εμφανίζονται και πάλι, αλλά με διαφορετική, μερικές φορές ίσως με ακόμα πιο επικίνδυνη μορφή (Alexopoulos, Katarelos, Fournarakis, Sakkas, Avjiyannis, p. 5, 2001).

Η ανάλυση ατυχημάτων και ιδιαίτερα η χρονική συγκυρία αλλά και η σοβαρότητα μερικών εξ' αυτών, όπως του "HERALD OF FREE ENTERPRISE" το 1987, του "EXXON VALDEZ" το 1989 και του "SCANDINAVIAN STAR" το 1990, απέδειξε ότι η κυριότερη αιτία πρόκλησής τους ήταν το ανθρώπινο λάθος (Ράικος, σελ. 15, 2005) . Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία που προέρχονται από τη βάση δεδομένων του Lloyds Register (και πιθανόν να υποεκτιμούν την πραγματικότητα

, καθώς δεν υπάρχουν επίσημες στατιστικές για απώλειες ζωής σε περιπτώσεις ατυχημάτων όπου το πλοίο βυθίζεται), την περίοδο 1986 – 1991 υπήρχαν απώλειες 230 πλοίων ανά έτος, ενώ χάθηκαν 7952 ανθρώπινες ζωές. Στο τέλος του 1992 συνέβησαν μια σειρά ατυχήματα δεξαμενόπλοιων με σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Αποκορύφωμα αποτελεί η βύθιση του Braer στα νησιά Shetland (Θεοδωρόπουλος, Λεκάκου, Πάλλης, σελ. 167, 2006). Έτσι, δεν είναι τυχαία η στροφή του IMO σε νομοθεσία που αφορούσε τον ανθρώπινο παράγοντα, την ασφαλή διαχείριση και τη σωστή εκπαίδευση.

4.5.1. STCW - Standards of Training, Certification and Watch-keeping for Seafarers (Διεθνής Σύμβαση περί Προτύπων Εκπαίδευσης, έκδοσης Πιστοποιητικών και τήρησης Φυλακών των Ναυτικών) - Γενικά

Η ασφάλεια στην ναυτιλία, αν και πρακτικά είναι ποιοτικό μέγεθος, παρακολουθείται μέσα από μια σειρά εξειδικευμένων δεικτών, οι οποίοι, όπως και σε κάθε διαδικασία διασφάλισης ποιότητας είναι απολύτως μετρήσιμοι, παρακολουθούνται και αναθεωρούνται διαρκώς. Ανάμεσα σε αυτούς τους δείκτες, ξεχωρίζει ο αριθμός των ατυχημάτων που συμβαίνουν σε ένα πλοίο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι ο μοναδικός, ή μονοδιάστατος. Κύριο μέλημα μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η ελαχιστοποίηση του αριθμού των ατυχημάτων. Έχει αποδειχθεί ότι οι αιτίες της πλειοψηφίας των ατυχημάτων, έγκεινται συνήθως και κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα, υπό την έννοια ότι είναι παραβιάσεις των ορθών πρακτικών που ο ναυτικός ήδη γνωρίζει ότι παραβιάζει. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε έρευνα του DNV, το 2006, σε δείγμα 4000 ναυτικών, το 50% επιβεβαίωσε ότι παραβαίνει τις προβλεπόμενες διαδικασίες ασφάλειας σε συχνή βάση (Etman, Halawa, p.123, 2007). Άλλωστε η εμπλοκή της ανθρώπινης φύσης καθιστά εξ αρχής την όλη διαδικασία, ανεκτική στο «calculated risk».

Σε αυτό το σημείο, λαμβάνοντας υπ όψη και τα όσα καταγράφηκαν στα πρακτικά του Session III – The Human Element στο Quality Shipping Conference το 2000 στην Κοπεγχάγη, ανακύπτει η ανάγκη να εξεταστεί, και να μπορεί να εξασφαλισμένα να διαπιστωθεί, το κατά πόσο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ενημερωμένος και εκπαιδευμένος ώστε να μπορεί να ασκεί τα καθήκοντα του στο πλοίο τηρώντας τις ελάχιστες απαιτήσεις ασφαλείας.

Οι ορθές πρακτικές είναι αυτές στις οποίες δίνει βαρύτητα η STCW, έχοντας ως στόχο, δια μέσου αυτών, να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια γενικευμένη κουλτούρα ασφάλειας στην θάλασσα. Καθώς η εφαρμογή της STCW έχει καταστεί υποχρεωτική για όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις παγκοσμίως, η σύνδεση της με τις διαδικασίες της Διοίκησης και της Διασφάλισης της Ποιότητας, είναι σχεδόν αυταπόδεικτη. Αυτό προκύπτει αν αναλογιστούμε ότι η Διοίκηση Ποιότητας αφορά όλες τις διοικητικές λειτουργίες που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικής, στόχων και αρμοδιοτήτων σχετικά με την ποιότητα.

Μέχρι σήμερα, στην αρχική σύμβαση του 78, έχουν πραγματοποιηθεί δυο κομβικού χαρακτήρα προσθήκες και αναθεωρήσεις, με αποτέλεσμα την μετονομασία αυτής, και ουσιαστικά την παρουσία συνολικά τριών συμβάσεων στα πρότυπα της STCW. Αυτές είναι: η STCW/78, η STCW/95 και η STCW “Including 2010 Manila Amendments”.

4.5.1.1. STCW/78

Η STCW (**Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers**) στην πρώτη της έκδοση, το 1978, έθεσε τα θεμέλια για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ασφάλειας στη θάλασσα, καθορίζοντας τις ελάχιστες χρονικές περιόδους seagoing και τις ελάχιστες απαραίτητες γνώσεις που οφείλει να έχει το προσωπικό θαλάσσης για τη χορήγηση πιστοποιητικών. *«Ασχολείται με ζητήματα προσδιορισμού και επιβεβαίωσης των προσόντων των αξιωματικών, έχοντας ως απώτερο στόχο, τον*

περιορισμό της εκτεταμένης πλαστογραφίας ναυτικών διπλωμάτων που εκείνη την εποχή ήταν σε άνθιση» (Κορρές, Θανόπουλος, 2005). Μπορούμε να πούμε ότι η STCW/78 επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Υιοθετήθηκε στις 7 Ιουλίου 1978 και τέθηκε σε ισχύ το 1984 , ενώ η δομή της ήταν συγκροτημένη σε 17 άρθρα, με παράρτημα τεχνικών απαιτήσεων. Στο κείμενο της συγκεκριμένης σύμβασης δεν προβλεπόταν το δικαίωμα στο παράκτιο κράτος να διώξει ποινικά ένα άτομο το οποίο υπέπεσε σε αδίκημα. Λίγα χρόνια αργότερα, υπήρξε μια πρώτη διευθέτηση αυτού του θέματος σε κοινοτικό επίπεδο, με την δημιουργία του Μνημονίου του Παρισιού (Memorandum of Understanding – MOU) (Αλεξόπουλος, Φουρναράκης, σελ. 85, 2003).

Η STCW/78 παρέμεινε ως είχε στο αρχικό της κείμενο, μέχρι και το 1991 όπου και πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες επιμέρους τροποποιήσεις (GMDSS – Παγκόσμιο Ναυτιλιακό Σύστημα Ασφάλειας και Κινδύνου). Στη συνέχεια, το 1994, έγινε μια δεύτερη σειρά τροποποιήσεων (Ειδικές Απαιτήσεις Εκπαίδευσης για το Προσωπικό Πετρελαιοφόρων) . Εν τέλει, το 1994 ο IMO συγκαλεί διάσκεψη με σκοπό την εκτενή αναθεώρηση της σύμβασης.

4.5.1.2. STCW/95

Η συγκεκριμένη σύμβαση υιοθετήθηκε την 7^η Ιουλίου 1995 από την Σύνοδο της Επιτροπής Ασφάλειας (MSC) του IMO, ενώ η έναρξη της εφαρμογής της έγινε την 1^η Φεβρουαρίου 1997. Η αναθεωρημένη STCW, επί της ουσίας αποτελεί μια νέα σύμβαση (STCW/95), η οποία επαναλαμβάνει και διατηρεί τα άρθρα της προηγούμενης, κάνοντας όμως μια πλήρη αντικατάσταση του κειμένου του παραρτήματος, καθώς παρατηρούνται και αλλαγές στο δομικό κομμάτι αυτής.

1. Τα άρθρα: περιγράφουν τις νομικές ευθύνες στις οποίες το συμβαλλόμενο μέρος οφείλει να ανταποκριθεί.

2. Το Παράρτημα: δίνει τεχνικές λεπτομέρειες σχετικά με το πώς οι νομικές ευθύνες που αναφέρονται στα άρθρα θα πρέπει να πληρούνται.

3. Ο κώδικας STCW: διευκρινίζει σε μεγαλύτερο βάθος τις τεχνικές λεπτομέρειες που περιέχονται στο παράρτημα. Περιέχει το μέρος Α και μέρος Β.

- Μέρος Α:

Υποχρεωτικά πρότυπα εκπαίδευσης, έκδοσης πιστοποιητικών και τήρησης φυλακών.

- Μέρος Β:

Προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές (όχι υποχρεωτικά) για την εκπαίδευση, την πιστοποίηση και την τήρηση φυλακών.

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι παρά τον μη υποχρεωτικό τους χαρακτήρα, θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη για την υλοποίηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την σύμβαση.

Στο δομικό επίπεδο της σύμβασης, με σκοπό την καλύτερη λειτουργική διαχείριση του πλοίου, αλλά και την παροχή εξειδικευμένης γνώσης, γίνεται ο διαχωρισμός των επιπέδων ιεραρχίας στο πλοίο καθώς και ο ορισμός των αντίστοιχων καθηκόντων και λειτουργιών. Τα τρία επίπεδα ιεραρχίας που αναγνωρίζονται είναι: (α) Διοικητικό (Πλοίαρχος – Υποπλοίαρχος, Α' και Β' Μηχανικός), (β) Επιχειρησιακό – Λειτουργικό (Λοιποί Αξιωματικοί), και (γ) Υποστηρικτικό (Κατώτερο Πλήρωμα).

Τα σημεία τα οποία διαφοροποιούν την συμπληρωμένη και τροποποιημένη STCW σε σχέση με την αρχική του 1978, προάγουν επί της ουσίας το επίπεδο εκπαίδευσης των

ναυτικών, και προωθούν - ακόμα περισσότερο - την ποιότητα στην ναυτιλία. Καθιερώνεται το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο γνώσεων των ναυτικών και κοινά πρότυπα πιστοποίησης, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, των ικανοτήτων και των γνώσεων αυτών. Σημαντικό στοιχείο είναι η αξιολόγηση της επαγγελματικής του ικανότητας για την απόκτηση των αντίστοιχων πιστοποιητικών επαγγελματικής ικανότητας, τόσο σε προσωπικό καταστρώματος και μηχανής, όσο και ραδιοεπικοινωνιών. Η αρμοδιότητα της υλοποίησης και της εφαρμογής προγραμμάτων ναυτικής εκπαίδευσης από τους αρμόδιους φορείς (Σχολές Πλοιάρχων, Μηχανικών κτλ), καθώς και η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα στάνταρντ που ορίζει η STCW επαφίεται αποκλειστικά στο Κράτος Σημείας. Κρίνεται υποχρεωτική η χρήση στην εκπαίδευση simulators RADAR & ARPA. Προωθείται επίσης μια σειρά μέτρων για την εξασφάλιση της εφαρμογής των προβλεπόμενων από τη Διεθνή Σύμβαση από τα κράτη - μέλη αυτής (133). Τα κράτη - μέλη που απέστειλαν μια αναφορά μέχρι την 1^η Αυγούστου 1998, που περιέχει τα στοιχεία συμμόρφωσης με την STCW/95 στον IMO και αξιολογήθηκαν ως επαρκή, τοποθετήθηκαν στην λεγόμενη «Λευκή Λίστα». Ενώ για πρώτη φορά δίνεται το δικαίωμα στο Κράτος Μέλος να διερευνά την ανεπάρκεια των προσόντων των ναυτικών και να επιβάλλει αυστηρές ποινές για παρατυπίες ως προς την εφαρμογή των απαιτήσεων της σύμβασης. Οι ναυτικοί οφείλουν να φέρουν επί του πλοίου τα πρωτότυπα πιστοποιητικά τους. Η παρέμβαση του Κράτους γίνεται όταν διαπιστωθεί ότι τίθενται σε κίνδυνο ανθρώπινες ζωές, το περιβάλλον ή περιουσία. Και στις δύο περιπτώσεις, δίνεται το δικαίωμα στο παράκτιο κράτος να κρατήσει το πλοίο στο λιμάνι.(www.imo.com).

Μια επιπλέον σημαντική καινοτομία της STCW/95 αφορά την καθιέρωση της ευθύνης των ναυτιλιακών εταιρειών για την εξασφάλιση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τα ελάχιστα πρότυπα, των ναυτικών, καθώς και την παρακολούθηση ενός προγράμματος εξοικείωσης αυτών με τον εξοπλισμό / θέματα ασφαλείας / διοικήσεως / ωρών ξεκούρασης, για το εκάστοτε πλοίο με το οποίο καλούνται να ταξιδέψουν. Έχει ιδιαίτερη σημασία να τονίσουμε η STCW/95 καθιερώνει αυξημένες απαιτήσεις για γνώση της Αγγλικής γλώσσας από τους ναυτικούς.

Στο ίδιο κεφάλαιο βρίσκουμε κανονισμούς με πιο σαφή ποιοτικό προσανατολισμό, όπως την τήρηση προτύπων ποιότητας για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την εκπαίδευση και την πιστοποίηση των ναυτικών, καθώς και την υποχρέωση για ανά πενταετία έλεγχό τους. Προβλέπεται επίσης η αρμοδιότητα των κρατών μελών για την έκδοση πιστοποιητικών υγειονομικής καταλληλότητας των ναυτικών, και την τήρηση αρχείου Πιστοποιητικών Ναυτικής Ικανότητας, ενώ υπάρχει σχετικός κανονισμός για την αναγνώριση πιστοποιητικών αλλοδαπών μελών πληρωμάτων (μόνο κρατών μελών).

Αναλυτικές οδηγίες δίνονται στα επόμενα τρία κεφάλαια για τις υποχρεωτικές ελάχιστες απαιτήσεις κάθε κανονισμού, σχετικά με την έκδοση πιστοποιητικών ικανότητας για

- Πλοιάρχους και Προσωπικό Καταστρώματος (Κεφάλαιο II)
- Προσωπικό Μηχανοστασίου (Κεφάλαιο III)
- Ραδιοεπικοινωνίες και Προσωπικό Ραδιοεπικοινωνιών (Κεφάλαιο IV)

Επιπλέον ελάχιστες υποχρεωτικές απαιτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση και την εξοικείωση με τα Επιβατηγά – Οχηματογωγά πλοία (Ro-Ro ferries) εντάσσονται στο κεφάλαιο V της σύμβασης. Αυτές αφορούν τη διαχείριση πλήθους, την ασφάλεια του πλοίου, την ασφάλεια επιβατών, φορτίου και σκάφους, καθώς και τη διαχείριση πλήθους σε καταστάσεις κρίσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο VI – Κατάσταση Ανάγκης Εργασιακή Ασφάλεια – Ιατρική Μέριμνα Λειτουργίες Επιβίωσης) ενσωματώνονται οι κανονισμοί του προηγούμενου κεφαλαίου της STCW/78 για την επάρκεια στη χρήση σωστικών, και περιλαμβάνονται υποχρεωτικές ελάχιστες απαιτήσεις για την εξοικείωση, τη βασική εκπαίδευση, και βασικές οδηγίες ασφαλείας για όλους τους ναυτικούς. Προβλέπονται

οι ελάχιστες υποχρεωτικές απαιτήσεις για την έκδοση πιστοποιητικών επαγγελματικής ικανότητας στη χρήση των σωστικών μέσων, χειριστών σωσίβιων λέμβων και ταχύπλοων λέμβων διάσωσης. Υποχρεωτικές ελάχιστες απαιτήσεις για την καταπολέμηση πυρκαϊάς, και υποχρεωτικές ελάχιστες απαιτήσεις σχετικά με την παροχή πρώτων βοηθειών και ιατρικής μέριμνας.

Σκοπός της εισαγωγής του επόμενου κεφαλαίου (Κεφάλαιο VII – Έκδοση Εναλλακτικών Πιστοποιητικών) είναι η πολύπλευρη κατάρτιση και πιστοποίηση των ναυτικών σε διάφορους τομείς της ναυτιλίας, αντί του περιορισμού σε έναν κλάδο (π.χ. κατάστρωμα) για ολόκληρη την καριέρα τους. Η έκδοση των εναλλακτικών αυτών πιστοποιητικών είναι στη διακριτική ευχέρεια του κράτους – μέλους, απαιτεί αντίστοιχη πληροφόρηση στον IMO, και θα πρέπει να τηρεί δύο βασικές αρχές. Την εξασφάλιση της ασφάλειας του πλοίου και του θαλάσσιου περιβάλλοντος, και την αρχή της Εναλλακτικότητας.

Στο ΙΧ, και τελευταίο κεφάλαιο της STCW/95 (Εκτέλεση φυλακής), γίνεται μνεία για τους κανόνες τήρησης φυλακής ώστε να εξασφαλίζεται η φυσική ικανότητα προς εκτέλεση αυτής, προβλέποντας ελάχιστες ώρες ανάπαυσης. Καθορίζεται επίσης το αυτοπρόσωπο της εκτέλεσης και οι λόγοι που συντρέχουν για αυτή.

Στο κείμενο της STCW/95, μετά την έναρξη της εφαρμογής του, το 1997, έχουν γίνει συνολικά 3 επιπλέον τροποποιήσεις.

Η πρώτη από αυτές, του 1997, που τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου του 1999 προέβλεπε έναν επιπλέον κανονισμό (V/3) στο κεφάλαιο V, σύμφωνα με τον οποίο καθορίζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις για την εκπαίδευση και τα προσόντα των πλοιάρχων, αξιωματικών, κατώτερων ναυτικών και λοιπού προσωπικού επιβατηγών πλοίων εκτός των go-go επιβατηγών πλοίων.

Επιπλέον προσθήκες αυτής της τροποποίησης, καλύπτουν την κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης πλήθους, εκπαίδευση εξοικείωσης, εκπαίδευση ασφαλείας για το προσωπικό που παρέχει άμεσες υπηρεσίες στους επιβάτες στους χώρους επιβατών,

θέματα ασφάλειας των επιβατών, τη διαχείριση κρίσεων και την κατάρτιση σε ζητήματα ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η δεύτερη τροποποίηση, του 1998, (τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου του 2003), αποσκοπεί στη βελτίωση των ελάχιστων προτύπων επάρκειας των πληρωμάτων, ιδίως όσον αφορά την εξασφάλιση φορτίου, φόρτωση και εκφόρτωση σε πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου. Οι τροποποιήσεις αφορούν τα τμήματα A-II / 1 και A-II / 2.

Με την τελευταία τροποποίηση του 2006, η οποία τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου του 2008, προστίθενται νέες ελάχιστες υποχρεωτικές απαιτήσεις εκπαίδευσης και πιστοποίησης για τα πρόσωπα που ορίζονται ως Αξιωματικοί Ασφάλειας του Πλοίου (ΑΑΠ). Οι τροποποιήσεις της σύμβασης STCW και στα μέρη A και B του κώδικα STCW περιλαμβάνουν απαιτήσεις για την έκδοση πιστοποιητικών επάρκειας για τους Αξιωματικούς Ασφάλειας του Πλοίου, τις προδιαγραφές των ελάχιστων προτύπων επάρκειας για αυτούς, και την καθοδήγηση σχετικά με την κατάρτιση τους.

4.5.1.3. STCW – Manila Amendments

Την τελευταία αναθεώρηση της STCW, το 2006, ακολούθησαν πλήθος συναντήσεων της υπό-επιτροπής Προτύπων Εκπαίδευσης και Τήρησης Φυλακών των Ναυτικών (STW), από το 2007 έως και το 2009 σχετικά με την ανάγκη συμπλήρωσης ή βελτιώσεων πάνω στο κείμενο της σύμβασης όπως αυτό είχε διαμορφωθεί μέχρι τότε.

Τα θέματα τα οποία δεν μπορούσαν να αντιμετωπισθούν από την υπό-επιτροπή, αποτέλεσαν το κύριο σώμα των Μανίλα Τροποποιήσεων, τόσο στη Σύμβαση όσο και στον Κώδικα, που τελικά υιοθετήθηκαν την 25^η Ιουνίου 2010 και τέθηκαν σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου 2012 από όλα τα Κράτη – Μέλη της STCW.

Σύμφωνα με τον κανονισμό I/15, τα Κράτη αυτά μπορούν να εκδίδουν, να αναγνωρίζουν και να επικυρώνουν πιστοποιητικά σύμφωνα με τις διατάξεις της STCW/95, μέχρι και την 1^η Ιανουαρίου του 2017. Η μεταβατική αυτή ρύθμιση, ωστόσο αφορά ναυτικούς οι οποίοι έχουν ξεκινήσει την εγκεκριμένη θαλάσσια υπηρεσία τους, πριν την 1^η Ιουλίου του 2013.

Η δομή της αναθεωρημένης Σύμβασης, παραμένει η ίδια όπως της STCW/95, ενώ έχουν γίνει μόνο εσωτερικές αλλαγές (προσθήκη 6 νέων κανονισμών). Πλέον αποτελείται από 8 Κεφάλαια και 43 κανονισμούς.

Παραμένοντας στο ίδιο μήκος κύματος, οι Τροποποιήσεις της Μανίλα, δίνουν ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και την πιστοποίηση των γνώσεων του θαλάσσιου προσωπικού. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο κεφάλαιο V γίνεται ο διαχωρισμός των κανονισμών εκπαίδευσης – πιστοποίησης δεξαμενόπλοιων σε Πετρελαιοφόρα και Χημικά, και Υγραεριοφόρα, ενώ παράλληλα αναθεωρούνται οι απαιτήσεις εκπαίδευσης, παράλληλα και πιστοποίησης, σε «βασική» και «προχωρημένη», ανάλογα με τον τύπο του δεξαμενόπλοιου. Οι Κανονισμοί που αφορούσαν τα Επιβατηγά – Οχηματαγωγά πλοία ενοποιούνται, ενώ πλέον προβλέπεται η ανά πενταετία αναθεώρηση των πιστοποιητικών Σωστικών – Πυροσβεστικών Μέσων μετά το πέρας της μεταβατικής περιόδου. Νέες απαιτήσεις εκπαίδευσης τίθενται επίσης για τους ναυτικούς που εργάζονται σε πολικά ύδατα και Dynamic Positioning Systems.

Στο κεφάλαιο III θεσπίζονται επίσης οι εξής νέες ειδικότητες (όπως αυτές αναφέρονται στη σχετική εγκύκλιο του ΥΕΝ) και τα αντίστοιχα ελάχιστα πρότυπα εκπαίδευσης και πιστοποίησης για αυτές: α) «Ειδικευμένος ναυτικός καταστρώματος», β) «Ειδικευμένος ναυτικός μηχανής» γ) «Ηλεκτροτεχνικός αξιωματικός» και δ) «Ηλεκτροτεχνικό μέλος πληρώματος». Οι δύο τελευταίες ειδικότητες αφορούν τον χώρο του Μηχανοστασίου.

Στο πρώτο (I) κεφάλαιο έχουν προστεθεί νέες απαιτήσεις για την ιατρική καταλληλότητα των ναυτικών, και απαιτήσεις για την ικανότητα τήρησης φυλακών, ώστε αυτές να είναι σύμφωνες με την Maritime Labor Convention (MLC) 2006 του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), η οποία έχει επικυρωθεί και από τη χώρα μας.

Σημαντική προσθήκη αποτελεί ο σαφής καθορισμός του ορίου κατανάλωσης οινοπνεύματος. Για την αποφυγή δόλιων πρακτικών στην έκδοση των πιστοποιητικών, ορίζεται ότι τα πιστοποιητικά εκπαίδευσης δεξαμενόπλοιων εκδίδονται μόνον ή επικυρώνονται από τις διοικήσεις των Κρατών – Μελών.

Αποδεκτή θεωρείται και η μέθοδος e-learning, και καθορίζονται οι απαραίτητες προδιαγραφές . Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο καθίσταται υποχρεωτική η εκπαίδευση με την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως το σύστημα ηλεκτρονικών χαρτών (ECDIS). Στον κανονισμό I/14, σχετικά με τις ευθύνες των εταιρειών, προστέθηκαν νέες απαιτήσεις για την εξασφάλιση παροχής των απαραίτητων γνώσεων στους ναυτικούς, ενώ καθορίζεται και η τήρηση της SOLAS 1974 σε θέματα γλώσσας επικοινωνίας (κεφαλαίο V, Κανονισμού 14, παρ. 3 και 4).

Σχετικά με τον τομέα των απαιτήσεων εκπαίδευσης και πιστοποίησης για τις ραδιοεπικοινωνίες και το αντίστοιχο προσωπικό (χειριστές), στο κεφάλαιο IV, εκπαιδεύονται και πιστοποιούνται για την επάρκειά τους στη χρήση των «IMO Standard Marine Communication Phrases» και «International Aeronautical and Maritime Search and Rescue Manual».

Στο Κεφάλαιο VI, επιδιώκεται η συσχέτιση των κανονισμών με αντίστοιχους του δευτέρου κεφαλαίου, ώστε να αποφεύγεται η επικάλυψη των απαιτήσεων εκπαίδευσης και πιστοποίησης. Σε αυτό το κεφάλαιο καθορίζεται επίσης η ανανέωση της εκπαίδευσης σε θέματα που δεν μπορούν να καλυφθούν με onboard εκπαίδευση, ανά πενταετία. Μεταξύ άλλων έχει συμπληρωθεί ο κανονισμός VI/5 και το Μέρος A-

VI/5 του Κώδικα, το οποίο συμπεριλαμβάνει πλέον θέματα τα οποία αφορούν τις περιπτώσεις πειρατείας/ένοπλης ληστείας, ενώ προστέθηκε νέος κανονισμός VI/6 σχετικά με την εκπαίδευση και την πιστοποίηση όλων των ναυτικών στον τομέα της ασφάλειας (security).

Σύμφωνα με αυτόν, οι ναυτικοί στους οποίους ανατίθεται η άσκηση καθορισμένων καθηκόντων σε σχέση με το σχέδιο ασφάλειας του πλοίου, συμπεριλαμβανομένων δράσεων κατά της πειρατείας και της ένοπλης ληστείας, πρέπει να είναι πιστοποιημένοι κάτοχοι γνωστικού επιπέδου Α' (σύμφωνα με τις απαιτήσεις Μέρους A-VI/ 6-6) του Κώδικα S.T.C.W. 1978, κατόπιν εγκεκριμένης εκπαίδευσης και επιτυχούς συμμετοχής σε αντίστοιχες εξετάσεις. Αντίστοιχη Μέριμνα υπάρχει στο Μέρος A-VI/6-4 για την πιστοποίηση, κατόπιν εγκεκριμένης σχετικής εκπαίδευσης, επί θεμάτων ασφάλειας επιπέδου Β' όλων των ναυτικών, ακόμα και αν δεν τους ανατίθενται καθορισμένα καθήκοντα επί θεμάτων ασφαλείας.

Στο ίδιο κεφάλαιο καταγράφονται επίσης οι απαιτήσεις για εξοικείωση, χωρίς πιστοποίηση, όλων των επιβαινόντων, πλην επιβατών, σε πλοία που εμπίπτουν στις διατάξεις του Κώδικα ISPS, προ αναθέσεως των καθηκόντων τους. Απαιτείται να είναι εξοικειωμένοι σε θέματα ασφαλείας, όπως αυτά ορίζονται από τις διατάξεις του Μέρους A-VI/6-1 του Κώδικα STCW 1978. Η διενέργεια της διαδικασίας της εξοικείωσης γίνεται από τον Αξιωματικό Ασφάλειας Πλοίου (S.S.O) ή από ισοδυνάμως πιστοποιημένο άτομο, σύμφωνα και με τα προβλεπόμενα στο εγκεκριμένο Σχέδιο Ασφάλειας του Πλοίου (ΣΑΠ).

Τέλος, προβλέπεται ότι όλες οι ανωτέρω πιστοποιήσεις είναι απεριόριστης ισχύος και δεν θα υπόκεινται σε περιοδική θεώρηση εφ' όσον τηρούνται οι υποχρεώσεις εξοικείωσης και εν λόγω ναυτικοί συμμετέχουν σε γυμνάσια και εκπαίδευση που προβλέπονται από τον Κώδικα ISPS, ενώ τα πιστοποιητικά ικανότητας Α.Α.Π. (S.S.O) εξακολουθούν να ισχύουν ως έχουν έως 01-01-2017 σύμφωνα με την σχετική εγκύκλιο του ΥΝΑ.

Τα κεφάλαια VII και VIII έχουν παραμείνει αμετάβλητα.

4.5.1.4. Συνεισφορά STCW

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η STCW είναι ίσως η σημαντικότερη σύμβαση σχετικά με την εκπαίδευση για το ναυτικό επάγγελμα. Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (σελ. 4, 2011), σε γνωμοδότηση της σχετικά με το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης των ναυτικών² τονίζει ότι *«Το κλειδί της επικερδούς ναυτιλίας είναι η ποιότητα της κατάρτισης που παρέχεται στους ναυτικούς. Ακόμη και σε εποχές οικονομικών αναταραχών, η ναυτική εκπαίδευση δεν πρέπει να θεωρείται κόστος, αλλά επένδυση. Η ναυτική εκπαίδευση είναι η οδός προς τη μεγαλύτερη ασφάλεια και προστασία της ναυσιπλοΐας»*. Επισημαίνει ακόμα την ανάγκη αναβάθμισης της ναυτικής εκπαίδευσης, και την στρατηγική της σημασία για τη διατήρηση της ΕΕ σε ηγετική θέση στην παγκόσμια ναυτιλία. Διαπιστώνουμε ότι ανάμεσα στις προβλεπόμενες, ελάχιστες απαιτήσεις, διακρίνονται σημεία τα οποία συνεισφέρουν σχεδόν και στους τέσσερις τομείς της ανάλυσης μας. Η τεχνική φύση πολλών απαιτήσεων είναι και εδώ κάτι παραπάνω από εμφανής. Εκτός αυτού όμως, ήδη, από την αναθεώρηση του 95, προβλέπεται ο σαφής διαχωρισμός των τριών επιπέδων ιεραρχίας στο πλοίο (Γέφυρα, Κατάστρωμα, Γενικές Υπηρεσίες), κάτι το οποίο έχει σαφή διαχειριστικό χαρακτήρα, βοηθάει στην καλύτερη λειτουργική διαχείριση του πλοίου και καθιστά σαφές στους ναυτικούς ότι θα πρέπει να λάβουν εξειδικευμένη εκπαίδευση προκειμένου να ανταπεξέλθουν. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση που έχει κάνει το Swedish Club Academy (2011), του κορυφαίου ναυτασφαλιστικού φορέα Swedish Club με έδρα το Γκέτενμποργκ της Σουηδίας, για την παροχή ναυτικής εκπαίδευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της STCW Manila Amendments, κωδικοποιημένα υπό το πρίσμα του Maritime Resources Management, χρησιμοποιώντας το μοντέλο SHELL (

² Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπής σχετικά με την πρόταση οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την τροποποίηση της οδηγίας 2008/106/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου για το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης των ναυτικών, COM (2011) 555 τελικό – 2011/0239 (COD)

Liveware, Environment, Hardware, Software, Liveware). Πιο συγκεκριμένα, για την επίτευξη κάθε απαίτησης της σύμβασης, έχουν αντιστοιχιστεί κάποιες βασικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελούνται, και αυτές με τη σειρά τους έχουν αντιστοιχιστεί με την βασική επαγγελματική δεξιότητα που πρέπει να καλλιεργήσει ο εκπαιδευόμενος. Περιγράφονται σαφώς για κάθε λειτουργία, το επίπεδο γνώσεων, κατανόησης και επάρκειας, οι μέθοδοι που θα πιστοποιούν αυτή την επαγγελματική δεξιότητα, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης αυτής.

Πίνακας 4.5. Α-Π/1 – Καθορισμός ελάχιστων απαιτήσεων επαγγελματικών δεξιοτήτων για αξιωματικούς επικεφαλής της φύλαξης γέφυρας σε πλοία 500gt ή μεγαλύτερα

Λειτουργία: Ναυσιπλοία σε λειτουργικό επίπεδο

Επαγγελματική ή δεξιότητα	Γνώση, κατανόηση, επάρκεια	Μέθοδοι επίδειξης επαγγελματικής δεξιότητας	Κριτήρια αξιολόγησης δεξιοτήτας
Διατήρηση ασφαλούς φυλακής ναυσιπλοίας (continued)	<p><u>Διαχείριση Πόρων Γέφυρας (BRM)</u></p> <p>Γνώση των αρχών του BRM</p> <p>συμπεριλαμβανομένων:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανάθεση κατανομή και ιεράρχηση των πόρων 2. Αποτελεσματική επικοινωνία 3. Δυναμισμός και ηγετικές ικανότητες 4. Απόκτηση και διατήρηση γνώσης των καταστάσεων 	<p>Εκτίμηση των αποδεικτικών στοιχείων που λαμβάνονται από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εγκεκριμένη εκπαίδευση 2. Εγκεκριμένη θαλάσσια εμπειρία 3. Εγκεκριμένη εκπαίδευση σε εξομοιωτή 	<p>Οι πόροι διατίθενται και εκχωρούνται με σωστή προτεραιότητα για την εκτέλεση απαραίτητων εργασιών.</p> <p>Η επικοινωνία των πληροφοριών γίνεται άμεσα και με αδιαμφισβήτητο τρόπο.</p> <p>Οι αμφισβητήσιμες αποφάσεις ή / και ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση και την κατάλληλη απάντηση.</p> <p>Εντοπισμός αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας.</p> <p>Τα μέλη της ομάδας έχουν ακριβή κατανόηση της τρέχουσας και προβλεπόμενης κατάστασης σκάφους, της διαδρομής πλοήγησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος.</p>

Πηγή: **The Swedish Club Academy**, “*Information to Maritime Administrations and Training Providers, Maritime Resource Management*”, p. 16

Οι αυξημένες απαιτήσεις για τη χρήση της Αγγλικής γλώσσας από τους ναυτικούς, που ορίζονται στην ίδια αναθεώρηση της σύμβασης, συνεισφέρουν, έστω και σε ένα πολύ μικρό επίπεδο στη συνειδητοποίηση της διαφορετικότητας σε επίπεδο κουλτούρων, και αρχίζει να γίνεται ορατή η ανάγκη ώστε να βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός τρόπος επικοινωνίας. Οι διατάξεις του Κεφαλαίου VII της STCW/95 περί της δυνατότητας έκδοσης εναλλακτικών πιστοποιητικών, διευρύνει τις επιλογές ενός ναυτικού σε βάθος χρόνου στο πλοίο, και κατά συνέπεια, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, τον εμπλουτισμό της θαλάσσιας εμπειρίας αυτού. Με τον κανονισμό V/3 γίνεται υποχρεωτική η κατάρτιση σε θέματα καθαρά διαχειριστικού χαρακτήρα, όπως διαχείρισης πλήθους και διαχείρισης κρίσεων. Τέλος, ο διαχωρισμός των γνωστικών επιπέδων, σύμφωνα με τις πρόσφατες Μανίλα τροποποιήσεις, αποτελεί ακόμα έναν τρόπο τόσο για την αύξηση των τεχνικών γνώσεων των ναυτικών, όσο και για την καλύτερη αντίληψη της λειτουργικότητας της εφαρμογής της ίδιας της σύμβασης, ακόμα και από τα μέλη του πληρώματος που δεν τους ανατίθενται συγκεκριμένα καθήκοντα επί θεμάτων ασφαλείας.

Πίνακας 4.6: Πιστοποιητικά ή Αποδεικτικά εγγράφων που απαιτούνται από την Δ.Σ. STCW

78 – Μανίλα Τροποποιήσεις

Κανονισμοί	Τύπος πιστοποιητικού και σύντομη περιγραφή	Επικύρωση για αναγνώριση	Τήρηση αρχείου	Ανά πενταετία θεώρηση πιστοποιητικού
II/1, II/2, II/3, III/1, III/2, III/3, III/6, IV/2, VII/2	Πιστοποιητικό Ικανότητας – Για πλοιάρχους, αξιωματικούς και ραδιοχειριστές GMDSS	Ναι	Ναι	Ναι
II/4, III/4, VII/2	Πιστοποιητικό Επάρκειας - Για κατώτερα πληρώματα πιστοποιημένα να συμμετέχουν στην τήρηση φυλακής ναυσυλίας και μηχανοστασίου.	Όχι	Ναι	Όχι
II/5, III/5, III/7, VII/2	Πιστοποιητικό Επάρκειας - Για κατώτερα πληρώματα κατάλληλα πιστοποιημένα ως ειδικευμένος ναυτικός καταστρώματος, ειδικευμένος ναυτικός μηχανής ή ηλεκτροτεχνικός μέλος πληρώματος	Όχι	Ναι	Όχι
V/1-1, V/1-2	Πιστοποιητικό Επάρκειας ή θεώρηση Πιστοποιητικού Ικανότητας- Για πλοιάρχους και αξιωματικούς για δεξαμενόπλοια, χημικά υγραεροφόρα	Ναι	Ναι	Ναι
V/1-1, V/1-2	Πιστοποιητικό Επάρκειας - Για κατώτερα πληρώματα σε δεξαμενόπλοια, χημικά ή υγραεροφόρα	Όχι	Ναι	Όχι
V/2	Αποδεικτικά έγγραφα- Εκπαίδευση για πλοιάρχους, αξιωματικούς και άλλα μέλη πληρώματος που υπηρετούν σε επιβατηγά πλοία	Όχι	Όχι	Όχι
VI/1	Πιστοποιητικό Επάρκειας – Βασική Εκπαίδευση	Όχι	Ναι	Ναι ¹
VI/2	Πιστοποιητικό Επάρκειας –Σκάφος επιβίωσης, λέμβοι διάσωσης και ταχύπλοοι λέμβοι διάσωσης	Όχι	Ναι	Ναι ¹
VI/3	Πιστοποιητικό Επάρκειας – Προχωρημένα Πυροσβεστικά	Όχι	Ναι	Ναι ¹
VI/4*	Πιστοποιητικό Επάρκειας – Ιατρικών μέσων Πρώτων Βοηθειών	Όχι	Ναι	Όχι
VI/5	Πιστοποιητικό Επάρκειας – Αξιωματικός Ασφάλειας Πλοίου	Όχι	Ναι	Όχι
VI/6	Πιστοποιητικό Επάρκειας - Εκπαίδευση επίγνωσης ασφάλειας (security) ή εκπαίδευση ασφάλειας (security) για ναυτικούς με ορισμένα καθήκοντα ασφάλειας (security)	Όχι	Ναι	Όχι

Σημειώσεις:

1. Σύμφωνα με τα τμήματα A-VI/1, A-VI/2 και A-VI/3, οι ναυτικοί θα παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία ότι έχουν τηρήσει τα απαιτούμενα πρότυπα ικανότητας κάθε πέντε έτη.

Πηγή: Εγκύκλιος ΥΝΑ, «Εκπαίδευση - πιστοποίηση επί θεμάτων ασφάλειας (security) σύμφωνα με απαιτήσεις αναθεωρημένης Δ.Σ. S.T.C.W. 1978», σελ. 5

4.6. Τεχνο – Κοινωνική Περίοδος – Διαχειριστικοί και Οργανωσιακοί Παράγοντες

Καθώς φάνηκε μέχρι τώρα, η προσπάθεια παραγωγής κανονισμών και προτύπων από τους αρμόδιους φορείς, σε σχέση με την ασφάλεια στο πλοίο, επικεντρώθηκε, ανά περιόδους, μονόπλευρα, στον τεχνικό αρχικά, και με το πέρασμα του χρόνου στον ανθρώπινο τομέα. Η έρευνα στον τομέα του ανθρώπινου παράγοντα, εκτός από την παραγωγή των στατιστικών της ανθρώπινης επιρροής (ανθρώπινο λάθος) πάνω στα ατυχήματα που λαμβάνουν χώρα στη ναυτιλία, πλέον καλείται να εστιάσει και να απαντήσει στο ερώτημα «γιατί οι άνθρωποι κάνουν λάθη;», με σκοπό να προτείνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Η μεγαλύτερη βαρύτητα των βασικών σταδίων της έρευνας επικεντρώνεται στο να αποδείξει ότι η ναυτιλία είναι ένα «σύστημα ανθρώπων», και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοιο. Η προσέγγιση αυτή δικαιολογείται συνειδητοποιώντας επίσης ότι η σχετική επίπτωση του ανθρώπινου λάθους ως υποκείμενη προέλευση των ατυχημάτων απέκτησε αυξανόμενη σημασία καθώς οι διάφορες τεχνικές (δομικής φύσης και εξοπλισμός) βελτιώσεις παρήγαγαν τα αναμενόμενα οφέλη για την ασφάλεια (Tzannatos, Kokotos, p. 679, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι θαλάσσιο σύστημα μεταφορών αποτελείται από τρία συστατικά που αλληλεπιδρούν: το Hardware (το πλοίο, ο εξοπλισμός του), το Software (οι κανόνες και κανονισμοί, κώδικες πρακτικής, οι διαδικασίες λειτουργίας και ναυτικά ατυχήματα και στατιστικές), και το προσωπικό που συμμετέχει, τόσο εν πλω όσο και στην ξηρά (η Humanware), η κάθε εταιρεία μπορεί και πρέπει να συνδυάσει τους πόρους και τις ικανότητές της σε αυτά τα τρία συστατικά για να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ασφάλεια και αξιοπιστία είναι δύο αλληλένδετες έννοιες. Προφανώς, όσο υψηλότερη είναι η αξιοπιστία ενός συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας, τόσο ασφαλέστερο είναι και το σύστημα. Συνεπώς, αν θέλουμε να ποσοτικοποιήσουμε την ασφάλεια για να θέσουμε SMART στόχους σχετικούς με την αύξηση της, πρέπει πρώτα να ποσοτικοποιηθεί η πιθανότητα της εμφάνισης ενός συγκεκριμένου κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει πάντα η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσδιορίσει ποσοτικά τις δυνατότητες (εκτίμηση του κινδύνου), προκειμένου να κάνει τις αντίστοιχες επιλογές (επιλογές κινδύνου), υπό τους περιορισμούς των υποχρεωτικών ελάχιστων προτύπων (κανονισμών) και του εμπλεκόμενου κόστους (ανάλυση κόστους-οφέλους). Ως εκ τούτου, όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι πρέπει να εντοπίζονται, να μετρώνται και να αξιολογούνται, αρχής γενομένης από το σχεδιασμό του πλοίου και στη συνέχεια τα αποτελέσματα να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας των πλοίων. Όλη αυτή η διαδικασία καταδεικνύει την ανάγκη διαμόρφωσης ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας με στρατηγικό προσανατολισμό (Alexopoulos, Katarelou, Fournarakis, Sakkas, Avjiyannis, 2001) . Παρ' όλα αυτά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν έχει την οικονομική δυνατότητα, ή δεν μπορεί να πειστεί ότι αξίζει να σπαταλήσει χρήματα, για να υπερβεί τα ελάχιστα standards ασφαλείας.

Παρουσιάζεται πλέον σαν επιτακτική ανάγκη να αναζητηθεί μια πρακτική που θα εστιάζει στην οικοδόμηση πραγματικής κουλτούρας ασφαλείας, η οποία θα επηρεάζει εξίσου και τους τρεις παράγοντες αξιοπιστίας και ασφάλειας και δεν θα δημιουργεί απλά checklists ελάχιστων απαιτήσεων. Οι παραγωγοί των κανονιστικών ρυθμίσεων και των προτύπων, αφουγκραζόμενοι αυτή την ανάγκη της βιομηχανίας, εισάγουν πλέον μέσα από το σύνολο των κανονισμών τους την αναγκαστική εφαρμογή αρχών που διαμορφώνουν το διαχειριστικό πλαίσιο και οδηγούν στη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Cox, 2012) .

4.6.1. ISM – International Safety Management Code

Ο κώδικας ISM αποτελεί μέρος του Κεφαλαίου ΙΧ της Διεθνούς Σύμβασης για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS). Είναι υποχρεωτικός για όλους τους τύπους πλοίων, για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη της σύμβασης SOLAS, ήτοι για όλα τα κράτη μέλη και τις υπό ένταξη χώρες, καθώς επίσης για τη Νορβηγία και την Ισλανδία, δυνάμει της συμφωνίας EOX.

Ο Διεθνής Κώδικας Διαχείρισης για την Ασφαλή Λειτουργία των Πλοίων και την Πρόληψη της Ρύπανσης (International Safety Management Code) εκδόθηκε από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO) στις 4 Νοεμβρίου 1993 με το ψήφισμα A.741(18), προκειμένου να αποτελέσει το προσχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο οι ναυτιλιακές εταιρείες οφείλουν να διαχειρίζονται και εκμεταλλεύονται τον στόλο τους και να προωθήσει την ανάπτυξη μιας ευρείας αντίληψης για την ασφάλεια, καθώς και την περιβαλλοντική συνείδηση στον ναυτιλιακό τομέα.

Η μεγαλύτερη ίσως καινοτομία του ISM είναι ότι ήταν ο πρώτος κανονισμός που επεδίωξε να επιφέρει καθεστώς αυτό-ρύθμισης στη ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς εισήγαγε την δυνατότητα του αυτοαξιολόγησης από αρμόδια μέλη της ίδιας της διαχειρίστριας εταιρείας και όχι από το κράτος σημαίας. Ο κώδικας επιδιώκει να διασφαλίσει ότι θα δοθεί ύψιστη προτεραιότητα στην ασφάλεια, ορίζοντας την ευθύνη της εταιρείας όσον αφορά την ασφάλεια και διασφαλίζοντας ότι μπορούν ευκολότερα να καταλογιστούν ευθύνες στα ανώτατα διαχειριστικά όργανα (Bhattacharya, p.528, 2012).

Όταν εκδόθηκε, ο κώδικας δεν ήταν υποχρεωτικός. μολαταύτα, ζητήθηκε μετ' επιτάσεως από τις κυβερνήσεις να εφαρμόσουν τον κώδικα ISM σε εθνικό επίπεδο το συντομότερο δυνατόν, και το αργότερο έως την 1η Ιουνίου 1998. Λόγω της μικρής ανταπόκρισης στο συγκεκριμένο αίτημα, ο ΔΝΟ αποφάσισε, τον Μάιο του 1994, να καταστήσει τον κώδικα υποχρεωτικό. (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, Πρόταση κανονισμού για την εφαρμογή του Διεθνούς Κώδικα Διαχείρισης της Ασφάλειας στην Κοινότητα /* COM/2003/0767 τελικό - COD 2003/0291 *, 2003).

Η συμμόρφωση με τον κώδικα κατέστη υποχρεωτική από την 1η Ιουλίου 1998 για τα δεξαμενόπλοια, τα επιβατηγά πλοία και τα φορτηγά μεταφοράς εμπορεύματος χύδην, στο πλαίσιο της πρώτης φάσης εφαρμογής του ISM. Από την 1η Ιουλίου 2002, όλα τα άλλα σκάφη που καλύπτονται από τη Σύμβαση SOLAS, η οποία αφορά όλα τα διεθνή εμπορικά σκάφη, εκτός των πολύ μικρών, πρέπει να συμμορφώνονται με τον κώδικα (www.imo.com) .

Η φιλοσοφία του κώδικα ISM εδράζεται σε μια συνολική προσέγγιση, διατυπώνεται με γενικούς όρους ώστε να μπορεί να έχει ευρεία εφαρμογή, και απαιτεί τη δέσμευση των ανώτερων κλιμακίων της ναυτιλιακής εταιρείας για την υλοποίηση του. Η εφαρμογή του ISM επιβάλλει την δημιουργία ενός Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης (SMS), το οποίο συμπεριλαμβάνει τον τρόπο υλοποίησης μιας σειρά λειτουργικών απαιτήσεων και καθορισμένων διαδικασιών.

Το πνεύμα καθολικότητας της ποιοτικής διαχείρισης που εμπνέει η εφαρμογή του Κώδικα έχει ως αποτέλεσμα την αναγκαστική εμπλοκή και διαρκή συνεργασία, δύο διαχειριστικών επιπέδων, του προσωπικού στεριάς της εταιρείας (company) με το προσωπικό κάθε πλοίου (ship). Αυτές οι δύο αλληλεπιδρώσες μονάδες, μαζί με τις διαδικασίες ‘Documentation’ και ‘Company, verification, review and evaluation’ αποτελούν το ‘Safety Management System –SMS’ (Αγγελής, Καταρέλος, 2000). Οι κύριοι στόχοι του ISM είναι: η πρόληψη βλάβης στον άνθρωπο και η απώλεια ανθρώπινης ζωής, η αποφυγή ζημιάς στο περιβάλλον, και η εξασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα και η πιστοποίηση αυτής.

Ο Κώδικας, ο οποίος επί της ουσίας αποτελεί ένα Πρότυπο Σύστημα Διοίκησης, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στο Μέρος Α, όπου προσδιορίζονται οι τομείς και οι απαιτήσεις εφαρμογής του, και στο Μέρος Β, όπου δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις σχετικά με την πιστοποίηση και την εξακρίβωση της υλοποίησης του σε μια εταιρεία.

Η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα, είναι διάχυτη σε όλο το κείμενο του Κώδικα. Παρ' όλα αυτά θα επιχειρήσουμε να εστιάσουμε στις απαιτήσεις του κώδικα επί των φυσικών προσώπων που εμπλέκονται στην εφαρμογή του.

Αναφορικά με τις ευθύνες και την εξουσία της εταιρίας, ορίζεται ότι είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό και την υποστήριξη μέσω εγγράφων, τόσο της εξουσίας όσο και των σχέσεων του προσωπικού που σχετίζεται με την ασφάλεια και την πρόληψη της ρύπανσης. Η υποστήριξη των συγκεκριμένων διαδικασιών έγκειται σε ένα μεγάλο βαθμό από τη διασφάλιση της παροχής των απαραίτητων πόρων από την ξηρά, ώστε να διευκολύνεται το θαλάσσιο προσωπικό στην εκτέλεση των εργασιών και των αρμοδιοτήτων του.

Ο Κώδικας ορίζει σαφώς την ευθύνη ενός ατόμου, η μιας ομάδας ατόμων, που διορίζονται από την εταιρεία, ως συνδετικό κρίκο μεταξύ των δυο αλληλεπιδρώντων μονάδων. Το διορισμένο άτομο αυτό στην ξηρά θα πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση στο υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης. Είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση και την ροή των απαραίτητων πόρων (προσωπικού, υλικών, απαιτούμενης εκπαίδευσης) που προαναφέρθηκαν και ελέγχει τα θέματα κοινοποίησης και εφαρμογής των πολιτικών ασφαλείας και πρόληψης της ρύπανσης. Στις Οδηγίες για τη λειτουργική εφαρμογή του ISM από τις εταιρείες, δίνονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες αυτού του ατόμου, που μεταξύ άλλων, εκτιμά και αναθεωρεί την αποτελεσματικότητα και το σώμα του SMS, αναφέρει και αναλύει τις μη – συμμορφώσεις / ατυχήματα και επικίνδυνες καταστάσεις και οργανώνει και εποπτεύει τους εσωτερικούς ελέγχους. Καθορίζεται, τέλος, το ελάχιστο επίπεδο συνολικής κατάρτισης του σύμφωνα με την MSC – MEPC.7/Circ.6, το οποίο καθορίζεται σαν σύνολο προσόντων (αναγνωρισμένο τριτοβάθμιο ίδρυμα, θαλάσσια υπηρεσία ως αξιωματικός πλοίου σύμφωνα με την STCW), εκπαίδευσης πάνω σε θέματα σχετικά με τα στοιχεία της ασφαλούς διαχείρισης, σύμφωνα με τον ISM, και αντίστοιχη εμπειρία.

Η ευθύνη και η εξουσία του πλοίαρχου, η οποία έχει θεμελιώδη χαρακτήρα και αποτελεί βασικό άξονα της Επιτροπής Ναυτικής Ασφάλειας του ΙΜΟ, με την υιοθέτηση της απόφασης Α.443(XI), αναπτύσσεται μέσα στον Κώδικα λεπτομερώς, ώστε να καταστήσει τον πλοίαρχο βασική υποστηρικτική μονάδα στην υλοποίηση του.

Ορίζονται ως υποχρεώσεις της εταιρείας, η διασφάλιση μέσω εγγράφων της ευθύνης του πλοίαρχου σχετικά με την εφαρμογή της πολιτικής ασφάλειας και την παρακίνηση των μελών του πληρώματος για την τήρησή της, η έκδοση των καταλλήλων διαταγών και οδηγιών με σαφή και απλό τρόπο, ο έλεγχος της τήρησης των συγκεκριμένων απαιτήσεων, η περιοδική επιθεώρηση του SMS και η αναφορά τυχών ατελειών στην διαχείριση της ξηράς. Η κατάρτιση του πλοίαρχου για την ανάληψη της διακυβέρνησης, η πλήρης γνώση του SMS και η παροχή απαραίτητης υποστήριξης για την εκτέλεση των καθηκόντων του με ασφάλεια συμπληρώνουν τις υποχρεώσεις της εταιρείας απέναντι στον πλοίαρχο.

Το συνταχθέν SMS, τέλος, θα πρέπει αναγνωρίζει με σαφή δήλωση την υπερισχύουσα εξουσία του, την δυνατότητα του να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τους σκοπούς του ISM και, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, να ζητά τη συνδρομή της Εταιρείας.

Σύμφωνα με το άρθρο 1.2.3.1 του ISM, σε συνδυασμό με τις ευθύνες που προβλέπονται για την επιχείρηση στο άρθρο 6 , θα πρέπει να εξασφαλίζει την επάνδρωση του πλοίου με ναυτικούς οι οποίοι θα πληρούν τις υγειονομικές προδιαγραφές και τα ελάχιστα κριτήρια εκπαίδευσης που προβλέπονται από τις ανάλογες διεθνείς συμβάσεις/κώδικες/κανονισμούς (STCW 78, SOLAS, MARPOL 73/78, MLC 2006), καθώς και επαρκή αντίληψη αυτών. Η εταιρεία οφείλει να καθιερώνει και να διατηρεί διαδικασίες οποιασδήποτε εκπαίδευσης υποστηρικτικού χαρακτήρα προς την εφαρμογή του ISM.

Ανάλογες διαδικασίες πρέπει να περιγράφουν τη συχνότητα της εκπαίδευσης, να εξασφαλίζουν ότι παρέχεται σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό και ότι η γλώσσα επικοινωνίας των πληροφοριών είναι κατανοητή από όλους.

Τα ποικίλα καθήκοντα που προκύπτουν και εμπλέκονται στην εφαρμογή του Κώδικα, για την ασφάλεια και την πρόληψη της ρύπανσης, πρέπει να καθορίζονται και να ανατίθενται σε προσωπικό με τα κατάλληλα προσόντα.

Ο ISM σαν σύστημα διαχείρισης ποιότητας, αποσκοπεί στο να διαμορφώσει μια κουλτούρα προληπτικού χαρακτήρα όσον αφορά τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Γι αυτόν τον λόγο η εταιρεία είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό πιθανών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, και την καθιέρωση γυμνασίων, προγραμμάτων και ασκήσεων προετοιμασίας των μελών του πληρώματος για το ενδεχόμενο αυτές να παρουσιαστούν.

Η Εταιρεία πρέπει να διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους ασφαλείας επί του πλοίου και στην ξηρά κατά διαστήματα που δεν πρέπει να υπερβαίνουν τους δώδεκα μήνες για να εξακριβώνει αν οι δραστηριότητες ασφαλείας και πρόληψης της ρύπανσης συμμορφώνονται με το σύστημα ασφαλούς διαχείρισης. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, αυτό το διάστημα μπορεί να παραταθεί μέχρι τρεις 3 μήνες.

Το προσωπικό που διενεργεί ελέγχους πρέπει να είναι ανεξάρτητο από τους τομείς που ελέγχονται, εκτός αν αυτό δεν είναι πρακτικά δυνατό εξ' αιτίας του μεγέθους και της μορφής της εταιρείας, ενώ τα αποτελέσματα των ελέγχων και αναθεωρήσεων πρέπει να κοινοποιούνται και να τίθενται υπ' όψη όλου του προσωπικού, που έχει αρμοδιότητα στο τομέα αυτό.

Το διευθυντικό προσωπικό που είναι υπεύθυνο για το τμήμα αυτό, πρέπει να εκτελεί έγκαιρα διορθωτικές ενέργειες για τις ελλείψεις που διαπιστώθηκαν.

4.6.1.1. Συνεισφορά ISM Code

Φτάνοντας στον ISM, περνάμε στην εποχή των ολιστικών προτύπων, και είναι λογικό η εφαρμογή του να παρέχει οργανωσιακές και διαχειριστικές πρακτικές και γνώσεις, πολύ περισσότερο από ότι τεχνικές. Επηρεάζει ολόκληρη τη δομή της επιχείρησης, με σκοπό να κάνει κατανοητό σε όλους ότι είναι απαραίτητη η συνεργασία και η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα για την εφαρμογή του. Με τον τρόπο του επιδρά στην αύξηση τόσο των διαχειριστικών ικανοτήτων ναυτικών αλλά και προσωπικού στεριάς, όσο και στην ανάπτυξη διαπολιτισμικής επικοινωνίας (υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν ναυτικοί προερχόμενοι από άλλες κουλτούρες στο πλοίο), καθώς καλείται να επικοινωνηθεί το πνεύμα του κώδικα σε όλους. Στην ανάλυση της Pope (p. 288, 2012), εξετάζεται η εφαρμογή του διαγράμματος cause – effect για την σύνδεση των αιτιών που προκαλούν αυτό που ονομάζουμε ανθρώπινο σφάλμα, και το οποίο σύμφωνα με πλήθος μελετών ευθύνεται για το 80% περίπου του συνόλου των ναυτικών ατυχημάτων, με την ανάγκη εφαρμογής του ISM. Η Pope τοποθετώντας στο εν λόγω διάγραμμα σαν κύριες αιτίες πρόκλησης του ανθρώπινου σφάλματος, την απουσία σχεδίου αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών, τις μη σχεδιασμένες ενέργειες, την έλλειψη πληροφόρησης, την έλλειψη προβλεπόμενων μέτρων, τις ασαφείς οδηγίες, την μη κατάλληλη/επαρκή γνώση και εμπειρία, και την έλλειψη κινήτρων, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να εξαλειφθούν, και τα ανθρώπινα λάθη να αποφευχθούν ή να μειωθούν, εφαρμόζοντας ένα σχετικό SMS. Στην περίπτωση των ευθυνών του πλοιάρχου, καθορίζεται η υποχρέωση του για την παρακίνηση των μελών του πληρώματος για την εφαρμογή της πολιτικής ασφάλειας της εταιρείας, αποσαφήνιση των οδηγιών και των διαταγών του γραφείου προς το πλήρωμα, ο έλεγχος της συμμόρφωσης με τις ειδικές απαιτήσεις που προκύπτουν, να αναλύει το SMS και να ενημερώνει την εταιρεία σχετικά με ελλείψεις στην συμμόρφωση με αυτό, ενώ θεσμοθετείται η ύπαρξη ενός ατόμου που θα αποτελεί συνδετικό κρίκο της εταιρείας με το κάθε πλοίο και η υποστήριξη του από αυτή.

Σημαντικό στοιχείο, αποτελεί, τέλος, το ότι ορίζεται ως απαιτούμενο, εκτός από την επάρκεια κατάρτισης, και η αντίστοιχη εμπειρία, κάτι το οποίο εμπίπτει στην ενίσχυση κομβικών θέσεων με άτομα με θαλάσσια εμπειρία.

4.6.2. ISPS Code - International Ship and Port Facility Security Code (Διεθνής Κώδικας Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων)

Μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου και την πίεση των ΗΠΑ αποφασίστηκε η εισαγωγή του κώδικα για την ασφάλεια των πλοίων και των λιμένων. Ο Κώδικας έχει δύο μέρη, ένα υποχρεωτικό (Μέρος Α) και ένα συμβουλευτικό (Μέρος Β). Ο κώδικας αναφέρει πως μπορεί ένα κράτος σημαίας να επιτρέπει την εφαρμογή διαφορετικών μέτρων ασφαλείας. Ακόμα ένα κράτος λιμένα μπορεί να επιτρέψει την εφαρμογή διαφορετικών μέτρων ασφαλείας σε κάποιες εγκαταστάσεις του, αρκεί αυτά τα μέτρα να είναι ισοδύναμα αποτελεσματικά και να έχει ενημερώσει τον IMO για αυτά.

Ο ISPS υιοθετήθηκε την 12^η Δεκεμβρίου 2002 σαν μέρος της SOLAS 1974. Αυτό είχε ως συνέπεια τον επαναπροσδιορισμό του υπάρχοντος κεφαλαίου XI σε XI-1 και την εισαγωγή ενός νέου κεφαλαίου XI-2, σαν μια σειρά μέτρων για την βελτίωση της ασφάλειας στη ναυτιλία. Ο κώδικας έχει ως σκοπό να διαμορφώσει ένα παγκόσμιο πλαίσιο συνεργασίας των κυβερνήσεων των κρατών μελών, των ναυτιλιακών εταιρειών, των διοικήσεων των λιμένων και των τοπικών αρχών με στόχο την λήψη προληπτικών μέτρων ενάντια σε γεγονότα που θίγουν την ασφάλεια λιμένων και πλοίων εμπλεκόμενων στο παγκόσμιο εμπόριο.

Η μεθοδολογία η οποία περιγράφεται στον κώδικα σχετίζεται με την επικοδομητική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, τον καθορισμό ρόλων και τον προσδιορισμό αρμόδιων προσώπων, όπως προσωπικό/αξιωματικοί του πλοίου, υπεύθυνοι λιμένων, και υπεύθυνοι στο προσωπικό στεριάς κάθε εταιρείας.

Οι διατάξεις του ισχύουν για τα επιβατηγά πλοία, για τα φορτηγά πλοία μεικτής χωρητικότητας ίσης ή μεγαλύτερης των 500 τόνων, για τις κινητές μονάδες γεώτρησης στα ανοιχτά, και για τις λιμενικές εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν τη διεθνή κυκλοφορία.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τους Κανονισμούς 3.1 και 3.2 του Κεφαλαίου XI-2 της ΔΣ SOLAS όπως αυτοί αναπαράγονται και στο πρώτο μέρος του ISPS Code σχετικά με τις υποχρεώσεις των Συμβαλλομένων Κρατών, όσον αφορά την ασφάλεια, οι Αρχές ορίζουν 3 βασικά επίπεδα ασφαλείας και διασφαλίζουν την παροχή πληροφοριών σχετικά με το επίπεδο ασφαλείας στα δικαιούμενα να φέρουν τη Σημαία τους πλοία. Το επίπεδο ασφαλείας 1 – *Κανονικό* - είναι το επίπεδο για το οποίο τηρούνται πάντα και συστηματικά τα ελάχιστα μέτρα προστασίας και ετοιμότητας, το επίπεδο 2 – *Ενισχυμένο* - χαρακτηρίζει πρόσθετα, κατάλληλα μέτρα ασφαλείας τα οποία διατηρούνται για μια χρονική περίοδο ως αποτέλεσμα ενός αυξημένου κινδύνου και το 3 – *Υψηλό* - σημαίνει πρακτικά το επίπεδο εκείνο για το οποίο τα περαιτέρω μέτρα θα διατηρηθούν για μια περιορισμένα χρονικά περίοδο όταν ένα γεγονός ασφαλείας των μεταφορών είναι πιθανό και επικείμενο.) Οι πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο ασφαλείας ενημερώνονται ως επιτάσσουν οι περιστάσεις

Οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από τον κάθε ρόλο που περιγράφεται στον κώδικα, στο επίπεδο του ανθρώπινου παράγοντα είναι οι εξής:

V- Declaration of security (Δήλωση Ασφάλειας)

Στην περίπτωση που κριθεί σκόπιμη η συμπλήρωση μιας Δήλωσης Ασφάλειας, ο πλοίαρχος ή ο αξιωματικός ασφαλείας, από την πλευρά του πλοίου, και ο υπεύθυνος ασφαλείας λιμενικής εγκατάστασης (ή άλλο πρόσωπο αρμόδιο και ορισμένο από συμβαλλόμενη κυβέρνηση) είναι οι καθ' ύλην αρμόδιοι για την συμπλήρωσή της.

VI – Obligations of the company (Υποχρεώσεις της Εταιρείας)

Όσον αφορά τις υποχρεώσεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως αυτές προβλέπονται από τον ISPS, αφορούν τους εργαζομένους και στις δυο λειτουργικές μονάδες μιας τέτοιου τύπου επιχείρησης.

Αυτές που ανακύπτουν από την εφαρμογή του κώδικα για το προσωπικό του πλοίου, και αυτές για το προσωπικό στεριάς στα πλαίσια της συνεργασίας με τον πλοίαρχο/αρμόδιο αξιωματικό ασφαλείας. Σχετικά με το θαλάσσιο προσωπικό, αναφέρεται ρητά ότι στο Σχέδιο Ασφάλειας του Πλοίου (SSP), θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην εξουσία και την ευθύνη λήψης αποφάσεων σχετικά με την ασφάλεια και την προστασία του πλοίου, καθώς και στην δυνατότητα αυτού να ζητήσει την συνδρομή σε αυτά τα θέματα είτε της εταιρείας του, είτε οποιασδήποτε συμβαλλόμενης κυβέρνησης. Ευθύνη της εταιρείας είναι και η παροχή της ανάλογης υποστήριξης στα εμπλεκόμενα πρόσωπα (υπεύθυνος ασφαλείας της εταιρείας, πλοίαρχος και ο υπεύθυνος ασφαλείας του πλοίου) για την αποτελεσματική συνεργασία τους με σκοπό την ευθυγράμμιση με τους κανονισμούς του κεφαλαίου XI-2 της SOLAS 1974 και του Α' μέρους του Κώδικα.

VII – Ship security (Ασφάλεια Πλοίου)

Οι ευθύνες για τις ενέργειες που σχετίζονται με την ασφάλεια του πλοίου, είναι ανάλογες του επιπέδου ασφαλείας που ορίζεται από το κράτος μέλος. Τα μέτρα ασφαλείας που λαμβάνονται, όσον αφορά το πρώτο επίπεδο, είναι προληπτικού

χαρακτήρα, και σχετίζονται –μεταξύ άλλων- με: την διασφάλιση της επιτέλεσης όλων των καθηκόντων ασφάλειας του πλοίου, τον έλεγχο της επιβίβασης ατόμων στο πλοίο και τα αποτελέσματα αυτής, την επίβλεψη απαγορευμένων περιοχών του πλοίου ώστε να διασφαλιστεί ότι έχουν πρόσβαση σε αυτή μόνο εξουσιοδοτημένα πρόσωπα. Τα επιπλέον μέτρα τα οποία είναι απαραίτητα για το κάθε επίπεδο ασφάλειας, περιγράφονται στο Σχέδιο Ασφάλειας του Πλοίου. Σε περίπτωση διαφορετικού επιπέδου ασφάλειας μεταξύ πλοίων ή λιμένα και πλοίου, τότε οι αντίστοιχοι υπεύθυνοι ασφαλείας οφείλουν να έρθουν σε επικοινωνία με σκοπό τον καθορισμό μιας σειράς ενεργειών, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

VIII – Ship security assessment (Αξιολόγηση Ασφάλειας Πλοίου)

Η αξιολόγηση ασφάλειας του πλοίου είναι ένα απαραίτητο και αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης αλλά και αναβάθμισης του σχεδίου ασφαλείας του πλοίου. Ο υπεύθυνος αξιωματικός ασφαλείας της εταιρείας έχει την εποπτεία της όλης διαδικασίας, και πρέπει να φροντίζει ώστε αυτή να εκτελείται από άτομα εξειδικευμένα σε θέματα ασφαλείας σε κάθε πλοίο του στόλου της εταιρείας. Μέσα στα καθήκοντα του CSO είναι η συλλογή και η αξιολόγηση οποιασδήποτε πληροφορίας που αφορά θέματα ασφάλειας. Θα πρέπει η παραγόμενη διαδικασία αξιολόγησης του πλοίου, να λαμβάνει υπόψη της, μεταξύ άλλων, την προστασία του προσωπικού του πλοίου, αλλά και των επιβατών/επισκεπτών/τεχνικών επισκευής και προσωπικού των λιμενικών εγκαταστάσεων που μπορεί να έχουν πρόσβαση σε αυτό.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει απαραίτητως και επιτόπια επιθεώρηση ασφάλειας, η οποία εκτός από τον εντοπισμό και τη διερεύνηση κινδύνων και πιθανών απειλών, μέτρων και διαδικασιών για την πρόληψη και την αντιμετώπιση τους, εντοπίζει και προσδιορίζει τις αδυναμίες σε επίπεδο ανθρώπινου παράγοντα στην υποδομή του συστήματος ασφαλείας του πλοίου, τις πολιτικές που ακολουθούνται και τις αντίστοιχες διεργασίες.

IX – Ship security plan (Σχέδιο Ασφάλειας Πλοίου)

Το Σχέδιο Ασφάλειας του Πλοίου, σε περίπτωση που η γλώσσα επικοινωνίας στο πλοίο δεν είναι κάποια από τις: Αγγλικά, Γαλλικά ή Ισπανικά, θα πρέπει να μεταφραστεί σε κάποια από αυτές. Οι άμεσα υπεύθυνοι για την κατάρτιση, την εφαρμογή και τη λειτουργία του σχεδίου, είναι οι CSO και SSO, και είναι οι μόνοι που μπορούν να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδίου και να προετοιμάζουν τυχόν τροποποιήσεις μετά την έγκρισή του.

Ανάμεσα στα προβλεπόμενα μέτρα και τις διαδικασίες για πρόληψη, αποφυγή και αντιμετώπιση ενδεχόμενων απειλών και κινδύνων, στο SSP θα πρέπει να καταγράφονται διαδικασίες για την εκκένωση του πλοίου σε περίπτωση που απειλείται ή παραβιάζεται η ασφάλεια, τα καθήκοντα των μελών του προσωπικού που τους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες σχετικές με την ασφάλεια, και οποιαδήποτε άλλη πτυχή της. Περιγράφονται οι διαδικασίες γυμνασίων και ασκήσεων ασφαλείας και δηλώνεται το όνομα του ατόμου που έχει την ιδιότητα του αξιωματικού ασφαλείας του πλοίου. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο σχέδιο θα πρέπει να προσδιορίζονται τα άτομα τα οποία είναι σε θέση να διενεργούν εσωτερικές επιθεωρήσεις. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στο 9.4.1 ότι «Το προσωπικό που διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους των δραστηριοτήτων της ασφαλείας που καθορίζονται στο σχέδιο, ή την αξιολόγηση της εφαρμογής του, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο από τις δραστηριότητες που ελέγχονται, εκτός αν αυτό είναι πρακτικά αδύνατον λόγω του μεγέθους και της μορφής της εταιρείας ή του πλοίου».

Η διατήρηση αρχείου περί των ακολουθούμενων ενεργειών που σχετίζονται με την ασφάλεια και περιγράφονται στο SSP είναι απαραίτητη, και ισχύουν τα προαναφερθέντα σχετικά με την γλώσσα στην οποία τηρείται το αρχείο (Αγγλικά, Γαλλικά ή Ισπανικά).

XI – Company Security Officer (Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας)

Η εταιρεία διορίζει έναν υπεύθυνο ασφάλειας εταιρείας. Ένα πρόσωπο που έχει οριστεί ως ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας δύναται να ενεργεί ως υπεύθυνος ασφάλειας της εταιρείας για ένα ή περισσότερα πλοία, ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο διάφορα άτομα να διορίζονται ως υπεύθυνοι ασφάλειας εταιρείας, υπό την προϋπόθεση ότι σαφώς προσδιορίζεται για ποια πλοία είναι υπεύθυνο κάθε άτομο.

Λίστα Αρμοδιοτήτων Υπεύθυνου Ασφάλειας Εταιρείας:

- 1) Να προειδοποιεί σχετικά με το βαθμό των απειλών τις οποίες μπορεί να αντιμετωπίσει το πλοίο, με τη χρήση κατάλληλων αξιολογήσεων ασφάλειας και άλλων σχετικών πληροφοριών .
- 2) Να διασφαλίζει τη διενέργεια αξιολογήσεων ασφάλειας πλοίου .
- 3) Να διασφαλίζει ότι εκπονείται, υποβάλλεται προς έκκριση και, εν συνεχεία, τίθεται σε εφαρμογή και διατηρείται το σχέδιο ασφάλειας πλοίου .
- 4) Να διασφαλίζει την τροποποίηση του σχεδίου ασφάλειας πλοίου, ως κρίνεται σκόπιμο, για τη διόρθωση ελλείψεων και την τήρηση των σχετικών με την ασφάλεια απαιτήσεων του συγκεκριμένου πλοίου .
- 5) Να προγραμματίζει εσωτερικούς ελέγχους και επανεξετάσεις των σχετικών με την ασφάλεια δραστηριοτήτων .
- 6) Να προγραμματίζει την αρχική και τις επακόλουθες επαληθεύσεις του πλοίου από την Αρχή ή τον αναγνωρισμένο οργανισμό ασφάλειας .
- 7) Να διασφαλίζει την άμεση κάλυψη και αντιμετώπιση των ελλείψεων και των μη συμμορφώσεων που προσδιορίζονται κατά τη διάρκεια εσωτερικών ελέγχων, περιοδικών επανεξετάσεων, επιθεωρήσεων ασφάλειας και διαπιστώσεων συμμόρφωσης .
- 8) Να συμβάλλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης και επαγρύπνησης σχετικά με την ασφάλεια .
- 9) Να διασφαλίζει την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια του πλοίου.

- 10) Να διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του αξιωματικού ασφάλειας του πλοίου και των σχετικών υπευθύνων ασφάλειας λιμενικών εγκαταστάσεων .
- 11) Να διασφαλίζει τη συνεκτικότητα μεταξύ απαιτήσεων ασφάλειας και απαιτήσεων προστασίας .
- 12) Εάν χρησιμοποιούνται σχέδια ασφάλειας αδελφού πλοίου ή στόλου, να διασφαλίζει ότι το σχέδιο για κάθε πλοίο αντικατοπτρίζει επακριβώς τις συγκεκριμένες για κάθε πλοίο πληροφορίες
- 13) Να διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται και διατηρούνται οποιεσδήποτε εναλλακτικές ή ισοδύναμες ρυθμίσεις έχουν εγκριθεί για ένα συγκεκριμένο πλοίο ή ομάδα πλοίων.

XII – Ship Security Officer (Αξιωματικός Ασφάλειας Πλοίου)

Για κάθε πλοίο θα πρέπει να ορίζεται ένας Αξιωματικός Ασφάλειας πλοίου, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του οποίου περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- 1) Τη διενέργεια τακτικών επιθεωρήσεων ασφάλειας του πλοίου, ούτως ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται ενδεδειγμένα μέτρα ασφάλειας.
- 2) Τη διατήρηση και την εποπτεία της εφαρμογής του σχεδίου ασφάλειας του πλοίου, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε τροποποιήσεων του σχεδίου.
- 3) Το συντονισμό των σχετικών με την ασφάλεια πτυχών του χειρισμού του φορτίου και των εφοδίων του πλοίου με άλλο προσωπικό του πλοίου και με τους σχετικούς υπευθύνους ασφάλειας λιμενικών εγκαταστάσεων.
- 4) Την υποβολή προτάσεων για τροποποιήσεις του σχεδίου ασφάλειας του πλοίου

- 5) Την αναφορά στον υπεύθυνο ασφάλειας της εταιρείας τυχόν ελλείψεων και μη συμμορφώσεων που προσδιορίζονται κατά τη διάρκεια εσωτερικών ελέγχων, περιοδικών επανεξετάσεων, επιθεωρήσεων ασφάλειας και διαπιστώσεων συμμόρφωσης, καθώς και την εφαρμογή διορθωτικών δράσεων.
- 6) Την αύξηση της ευαισθητοποίησης και της επαγρύπνησης επί του πλοίου σχετικά με την ασφάλεια.
- 7) Τη διασφάλιση επαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού του πλοίου, ως κρίνεται σκόπιμο.
- 8) Την αναφορά όλων των συμβάντων που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια.
- 9) Το συντονισμό της εφαρμογής του σχεδίου ασφάλειας του πλοίου με τον υπεύθυνο ασφάλειας της εταιρείας και τον σχετικό υπεύθυνο ασφάλειας της λιμενικής εγκατάστασης.
- 10) Τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας, υποβολής σε δοκιμές, βαθμονόμησης και συντήρησης του εξοπλισμού ασφάλειας, εάν υπάρχει.

XIII – Training, Drills and Exercises on Ship Security (Εκπαίδευση, Γυμνάσια και Ασκήσεις για την Ασφάλεια του Πλοίου)

Για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής του σχεδίου ασφάλειας πλοίου, λαμβάνουν χώρα γυμνάσια ανά τακτά χρονικά διαστήματα, στα οποία οι ευθύνες που προβλέπονται για τους αρμόδιους είναι οι εξής:

Για τον υπεύθυνο ασφάλειας της εταιρείας και το αρμόδιο προσωπικό στην ακτή προβλέπεται από τον κανονισμό 13.1. να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και έχουν λάβει εκπαίδευση, λαμβανομένων υπόψη των κατευθύνσεων που παρέχονται στο μέρος Β του παρόντος κώδικα. Επίσης ο υπεύθυνος ασφάλειας της εταιρείας διασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό και την εφαρμογή των σχεδίων ασφάλειας πλοίων συμμετέχοντας σε ασκήσεις ανά τακτά χρονικά

διαστήματα (13.4.), λαμβανομένων υπόψη των κατευθύνσεων που παρέχονται στο μέρος Β του παρόντος κώδικα.

Ο αξιωματικός ασφάλειας πλοίου έχει τις απαραίτητες γνώσεις και έχει λάβει εκπαίδευση, λαμβανομένων υπόψη των κατευθύνσεων που παρέχονται στο μέρος Β του παρόντος κώδικα. (13.2.)

και τέλος

Για το προσωπικό του πλοίου το οποίο κατέχει συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες σχετικά με την ασφάλεια οφείλει έχει επίγνωση των ευθυνών του όσον αφορά την ασφάλεια του πλοίου, όπως περιγράφονται στο σχέδιο ασφάλειας πλοίου, και επαρκείς γνώσεις και ικανότητες ως προς την επιτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί, λαμβανομένων υπόψη των κατευθύνσεων που παρέχονται στο μέρος Β του παρόντος κώδικα. (13.3.)

4.6.2.1. Συνεισφορά και παρατηρήσεις - ISPS Code

Ο ISPS με την εφαρμογή του, καθότι και αυτός ολιστικό πρότυπο, δίνει έμφαση σε διαχειριστικού τύπου ενέργειες, από τον πλοίαρχο και τον αξιωματικό ασφαλείας, εφαρμόζοντας προδιατυπωμένες διαδικασίες. Η δυνατότητα να μπορεί να διατηρείται σε περισσότερες της αγγλικής γλώσσες το ship security plan, κάνει έμμεσα αντιληπτή την ανάγκη για συνειδητοποίηση και κατανόηση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Τα drills, και η onboard εκπαίδευση, παρέχουν τεχνικές γνώσεις, αλλά συνεισφέρουν παράλληλα και στην ενίσχυση της θαλάσσιας εμπειρίας.

Πολλές φορές ωστόσο, η εφαρμογή των απαιτήσεων του ISPS, όπως αναφέρει ο Rakish (p. 94, 2009) στο άρθρο του ISPS and Manning Issues, αποτελεί τεράστιο

βάρος για ένα μόνο άτομο, ή για ένα πλοίο με ελλειμματική επάνδρωση. Ο ναυτικός είναι η βάση της πυραμίδας ολοκληρωμένης εφαρμογής του ISPS και ως εκ τούτου θα πρέπει να διαχειρίζεται με ιδιαίτερη προσοχή από την εταιρεία. Τα καθήκοντα θα πρέπει να κατανέμονται σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, με κριτήριο τον ήδη υπάρχοντα φόρτο εργασίας, και την αντίστοιχη εμπειρία για να επιτευχθούν επιτυχώς. Κατευθύνσεις για σωστή επάνδρωση δίνονται στην παράγραφο 4.28 του Β μέρους του κώδικα, ενώ υποστηρικτικά υπάρχει ο κανονισμός 14 του Κεφαλαίου V της SOLAS.

Διάγραμμα 4.2. – Η πυραμίδα υλοποίησης του ISPS Code



Πηγή: **Rakish Suppiah**, «*ISPS and Manning Issues*», WMU Journal of Maritime Affairs, Vol. 8, 2009, p. 93

4.6.3. TMSA – Tanker Management and Self Assessment

Το TMSA είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης, που έχει δημιουργηθεί από τον OCIMF, πάνω στα θεμέλια του ISM code. Ο OCIMF (Διεθνής Ναυτιλιακή Συνέλευση Επιχειρήσεων Πετρελαιοειδών), είναι μια ανεξάρτητη αρχή που ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 1970 και αυτή τη στιγμή αριθμεί 93 εταιρείες πετρελαιοειδών παγκοσμίως ως μέλη της.

Σκοπός του OCIMF είναι ο συντονισμός των απόψεων της πετρελαϊκής βιομηχανίας, και η εκπροσώπηση αυτής ως ενιαίο σώμα στις διασκέψεις του IMO, η εξέταση τεχνικών προτάσεων του Οργανισμού κρατώντας πάντα συμβουλευτικό ρόλο στις τελικές αποφάσεις. Έχει ως στόχο την προώθηση της ασφάλειας και της πρόληψης της μόλυνσης από tankers στα oil terminals. Ο OCIMF, το 1993 ξεκίνησε το πρόγραμμα SIRE (Ship Inspection Report Programme) με σκοπό να αντιμετωπίσει θέματα που ανέκυπταν σχετικά με την κάτω των απαιτούμενων προδιαγραφών ναυτιλία. Το SIRE έγινε αποδεκτό σαν εργαλείο αξιολόγησης από την βιομηχανία, και χρησιμοποιείται και από τους ναυλωτές, τους εφοπλιστές, τους φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών και κρατικούς φορείς που ασχολούνται με την ασφάλεια των πλοίων. Μέσω του SIRE δημιουργήθηκε μια πολύ μεγάλη βάση δεδομένων των αναφορών των εσωτερικών ελέγχων που οι operators πραγματοποιούν στα πλοία του στόλου τους (www.ocimf.com).

Η πρόσβαση σε αυτή τη βάση δεδομένων, με σκοπό τη σύγκριση αποτελεσμάτων, και τη συνεχή βελτίωση είναι δυνατή για κάθε συμβαλλόμενο μέλος. Το 2004 ωστόσο ο OCIMF παρουσιάζει ένα νέο εργαλείο για να βοηθήσει τους διαχειριστές των σκαφών στην εκτίμηση, τη μέτρηση και τη βελτίωση της ασφάλειας των συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας. Συμπληρώνει τους

Κώδικες Ποιότητας και τις Διεθνείς Συμβάσεις που εφαρμόζονται στη βιομηχανία και ενθαρρύνει την αυτορρύθμιση και την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των tanker operators. Η ανάγκη εισαγωγής του εν λόγω προγράμματος προέκυψε από την κατ ελάχιστο εφαρμογή του κώδικα ISM και της SOLAS. Αυτές οι συμβάσεις καθορίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο συμμόρφωσης, το οποίο τείνει να γίνει πανάκεια για ένα μεγάλο αριθμό ναυτιλιακών εταιρειών.

Οι εταιρείες αυτές ενδιαφέρονται μόνο για την εκπλήρωση των απαιτήσεων στον ελάχιστο βαθμό, με συνέπεια την αποτυχία εδραίωσης κουλτούρας ασφάλειας. Το πρόγραμμα αυτό ονομάζεται TMSA (Tanker Management and Self Assessment). Το 2008 παρουσιάζεται η δεύτερη έκδοση του, η οποία εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Το TMSA έχει κερδίσει γρήγορα διεθνή αξιοπιστία και αποδοχή και σήμερα, το 90% των operators χρησιμοποιούν το πρόγραμμα, συμπεριλαμβανομένων όλων των μεγάλων εταιρειών πετρελαίου.

Όπως γίνεται αντιληπτό, το TMSA, δεν έχει υποχρεωτικό νομικό χαρακτήρα. Παρ όλα αυτά η αντικειμενική χρησιμότητά του, αλλά και η δυναμική του OCIMF στη ναυτιλιακή βιομηχανία, έχουν καταστήσει την εφαρμογή του, αναγκαία για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία.

Λειτουργεί ως μέσο για τις εταιρείες που το εφαρμόζουν, για μέτρηση και βελτίωση του Safety Management System που ήδη ακολουθούν. Ο τρόπος με τον οποίο το TMSA εξετάζει και αξιολογεί το υφιστάμενο SMS είναι ολιστικός και χρησιμοποιεί δείκτες επίδοσης – κλειδιά (Key Performance Indicators – KPIs) για κάθε ξεχωριστό στοιχείο διοίκησης (Element) το οποίο εξετάζει. Οι δείκτες απόδοσης καθοδηγούν τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης των operators. Για κάθε KPI, το TMSA παρέχει μια βέλτιστη πρακτική (best practice guidance), η οποία μπορεί να ακολουθηθεί για την επίτευξη των προτύπων που θέτουν οι δείκτες επίδοσης. Η δομή και ο τρόπος εφαρμογής του TMSA προσφέρουν μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, η οποία παράγει μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν σε διατηρήσιμες βελτιώσεις στα management elements που εφαρμόζονται, και έτσι

οδηγούν στην επίτευξη της safety and quality excellence. (Deha Er, Turker, p. 130, 2008)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία (elements) - τομείς του management τα οποία αξιολογεί το TMSA, και οι κύριες επιδιώξεις (Main Objectives) που καθορίζουν τους αντίστοιχους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Πίνακας 4.7.: Στοιχείων και Κύριων Επιδιώξεων του προτύπου TMSA 2

Elements of TMSA	Main Objectives
1. Management, Ηγεσία και Ευθύνη	Παρέχει κατεύθυνσεις και καθορίζει με σαφήνεια αρμοδιότητες και ευθύνες σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού.
2. Πρόσληψη και Management του Προσωπικού Γραφείου	Διασφαλίζει ότι ο στόλος υποστηρίζεται από το αρμόδιο προσωπικό ξηράς, που έχει δεσμευτεί σε ένα υψηλό επίπεδο της διαχείρισης του στόλου.
3. Πρόσληψη και Management του Προσωπικού του Πλοίου	Διασφαλίζει ότι όλα τα πλοία του στόλου έχουν ικανά πληρώματα που μπορούν να εργαστούν ως αποτελεσματικές ομάδες.
4. Αξιοπιστία και Standards Συντήρησης	Καθιέρωση προτύπων συντήρησης, έτσι ώστε όλα τα πλοία του στόλου να μπορούν να λειτουργούν με ασφάλεια χωρίς τον κίνδυνο συμβάντος ή κρατήσεως.
5. Ασφάλεια Ναυσιπλοίας	Καθιέρωση και εφαρμογή με συνέπεια πρακτικών πλοήγησης και διαδικασίες γέφυρας εναρμονισμένες με τους κανονισμούς και τις πολιτικές της εταιρείας.
6. Χειρισμοί Φορτίου, Έρματος και Πρόσδεσης	Δημιουργία και συνεπής εφαρμογή επιχειρησιακών και προγραμματικών πρακτικών και διαδικασιών υποστήριξης προς τους κανονισμούς και τις πολιτικές της εταιρείας.

7. Management of Change	Καθιέρωση διαδικασιών για την αξιολόγηση και διαχείριση των αλλαγών στις λειτουργίες, τις διαδικασίες, τον εξοπλισμό, ή το προσωπικό των πλοίων, για να διασφαλιστεί ότι τα περιβαλλοντικά και τα πρότυπα ασφάλειας δεν είναι σε κίνδυνο.
8. Έρευνα και Ανάλυση Περιστατικού	Χρήση αποτελεσματικής έρευνας, υποβολή εκθέσεων και μεθόδων παρακολούθησης για την αποκόμιση γνώσεων από σημαντικά παρ'όλιγον ατυχήματα και συμβάντα, ώστε να εμποδιστεί η υποτροπή.
9. Management της Ασφάλειας	Ανάπτυξη προληπτικής προσέγγισης για το safety management, τόσο επί του πλοίου όσο και στην ξηρά, που περιλαμβάνει τον εντοπισμό των κινδύνων και την εφαρμογή των μέτρων πρόληψης μέτρων μετριασμού συνεπειών.
10. Περιβαλλοντικό Management	Ανάπτυξη μια προληπτικής προσέγγισης για το environmental management, που περιλαμβάνει την αναγνώριση των πηγών της θαλάσσιας και ατμοσφαιρικής ρύπανσης, και μέτρων για τη μείωση των πιθανών επιπτώσεων, τόσο επί του πλοίου όσο και στην ξηρά.
11. Προετοιμασία για Αντιμετώπιση Έκτακτων Αναγκών και Σχεδιασμός Εκτάκτου Ανάγκης	Καθιέρωση ενός συστήματος ετοιμότητας για έκτακτες ανάγκες και τακτική δοκιμή αυτού για να εξασφαλίζεται η συνεχής δυνατότητα να αντιδράσει αποτελεσματικά σε ένα περιστατικό.
12. Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση	Καθιέρωση και εφαρμογή κατάλληλων μετρήσεων και διαδικασιών ανατροφοδότησης που θα επικεντρώνονται και θα προωθούν την συνεχή βελτίωση.

Πηγή: www.ocimf.com

Το TMSA, καθότι ολιστικό πρότυπο διαχείρισης και αξιολόγησης, ενέχει τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα διάχυτο και στα 12 elements που εξετάζει.

Αυτό σημαίνει ότι εκτός των στοιχείων 2 (Πρόσληψη και Management του Προσωπικού Γραφείου) και 3 (Πρόσληψη και Management του Προσωπικού του Πλοίου) καθορίζονται διαδικασίες σχετικές με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, σε ολόκληρο το πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα, οι ανά element best practices που καταγράφονται και σχετίζονται με τη διαχείριση, τις ευθύνες, και τους ρόλους του θαλάσσιου αλλά και του προσωπικού στεριάς είναι οι εξής:

1. Management, Ηγεσία και Ευθύνη

- **1A – 3.2 :** Οι οδηγίες και οι διαδικασίες που αφορούν λειτουργίες τόσο στο γραφείο, όσο και στο πλοίο, θα πρέπει να αναπτύσσονται σε συνεργασία με εκείνους που θα πρέπει να τις εφαρμόσουν.

Best Practice Guidance : Το εργατικό δυναμικό εμπλέκεται στην ανάπτυξη των οδηγιών και διαδικασιών διότι αυτό συνεπάγεται την δημιουργία αποτελεσματικής καθοδήγησης που γίνεται αποδεκτή πιο πρόθυμα.

2. Πρόσληψη και Management του Προσωπικού Γραφείου

- **2A – 1,1:** Θα πρέπει να υπάρχει επίσημη διαδικασία ένταξης νέο-προσληφθέντων υπαλλήλων γραφείου.

Best Practice Guidance: Η εταιρεία οφείλει να έχει γραπτώς αποτυπωμένο σχέδιο για την υποδοχή νέοπροσληφθέντων. Αυτό καταγράφεται εγγράφως για να δείξει ότι ο νεοσύλλεκτος έλαβε την ανάλογη εκπαίδευση και εξοικείωση που είναι αναγκαία για να αναλάβει τις νέες ευθύνες και υποχρεώσεις του. Η υποδοχή καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των εταιρικών πολιτικών (Ασφάλειας, Υγείας, Περιβάλλοντος, Ποιότητας, Επιχειρηματικής Ηθικής και Πολιτισμικής Συνείδησης).

- **2A – 1,3:** Η διαδικασία που προηγείται της πρόσληψης πρέπει να περιλαμβάνει ελέγχους ότι οι αιτούντες έχουν τα κατάλληλα προσόντα και την ανάλογη πείρα.

Best Practice Guidance: Η εταιρεία πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από νεοσύλλεκτους (περίληψη της σταδιοδρομίας, βιογραφικό και πρακτικά συνεντεύξεων) δείχνουν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την πλήρωση της θέσης.

- **2A – 2,1:** Ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξασφαλίζει ότι βασικά μέλη του προσωπικού υποβάλλονται σε αξιολόγηση, τουλάχιστον σε ετήσια βάση.

Best Practice Guidance: Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού της εταιρείας περιλαμβάνει αξιολογήσεις των ικανοτήτων του προσωπικού και προσδιορίζει οποιεσδήποτε απαιτήσεις για ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων αναγκών κατάρτισης

- **2A – 2,3:** Η εταιρεία διατηρεί ενημερωμένο αρχείο των προσόντων, της εμπειρίας και των μαθημάτων επιμόρφωσης για όλο το προσωπικό στεριάς.
- **2A – 3,1:** Το κύριο προσωπικό διατηρεί βασικές τεχνικές δεξιότητες μέσω της νέας εκπαίδευση, επανεκπαίδευσης και συμμετοχής σε φόρα της ναυτιλιακής βιομηχανίας, σεμινάρια και συνέδρια.
- **2A – 4,1:** Η εταιρεία ενθαρρύνει και υποστηρίζει το προσωπικό στο να λαμβάνει ανώτερη εκπαίδευση με σκοπό να βελτιώσει την παραγωγή αξίας αυτού για την εταιρεία, και να αυξήσει τις πιθανότητες προαγωγής σε αυτή.

- **2A– 4,2:** Ζητήματα που επισημαίνονται στις αναφορές αξιολόγησης λαμβάνουν προτεραιότητα ώστε να επιλυθούν.
- **2A – 4,3:** Το παλαιότερο ανώτερο προσωπικό του πλοίου επανέρχεται με την ανάθεση εργασιών στο γραφείο.

Best Practice Guidance: Το rotation αυτό βελτιώνει την κατανόηση των ευρύτερων εν πλω θεμάτων και των marine operations ιδιαίτερα για το non mariner προσωπικό γραφείου.

- **2A – 4,4:** Η εταιρεία προάγει την εκπαίδευση με σεμινάρια τα οποία αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Best Practice Guidance: Τα σεμινάρια αυτά συμπεριλαμβάνουν θέματα όπως η προώθηση της ομαδικότητας, το brainstorming, διαπραγματευτικές ικανότητες κτλ.

3. Πρόσληψη και Management του Προσωπικού του Πλοίου

- **3A – 1,1:** Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την εξέταση των νέων πληρωμάτων και το κατά πόσο είναι κατάλληλοι για την εκάστοτε θέση εργασίας.

Best Practice Guidance: Η διαδικασία αυτή διαμορφώνεται με βάση τις απαιτήσεις ανά ειδικότητα και περιλαμβάνει έλεγχο προσόντων και απολογισμό εμπειρίας. Όπου υπάρχει η μεσολάβηση πρακτόρων επάνδρωσης (manning agents), ο operator συνδέεται με την διαδικασία επάνδρωσης / πρόσληψης.

- **3A – 1,4:** Η διοίκηση της εταιρείας έχει ορίσει ένα σύστημα διαδικασιών επιλογής, πρόσληψης και προαγωγής των πληρωμάτων.

Best Practice Guidance: Η εταιρεία ελέγχει ότι τα πιστοποιητικά συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις και τα standards των εκδοτικών αρχών. Πιστοποιεί την αυθεντικότητα των πιστοποιητικών και κρατά σχετικά αρχεία. Οι ημερομηνίες έκδοσης των πιστοποιητικών και των endorsements θα πρέπει να συμβαδίζουν με την προηγούμενη εμπειρία και τον τύπο του πλοίου τους.

- **3A – 2,1:** Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης για όλα τα πληρώματα.

Best Practice Guidance: Οι αναφορές αξιολόγησης περιλαμβάνουν την αντίληψη τους σε σχέση με την ασφάλεια και το περιβάλλον, την ικανότητα και την προσωπική προσπάθεια των μελών του πληρώματος. Η αξιολόγηση θα πρέπει να συντάσσεται στο τέλος κάθε σύμβασης εργασίας ή σε ετήσια βάση ανάλογα με τις εργασίες του πλοίου. Τα πληρώματα έχουν τη δυνατότητα να διαβάσουν την αξιολόγηση τους και να διατυπώσουν τα τυχόν σχόλιά τους.

- **3A – 2,3:** Η εταιρεία έχει μια εκτεταμένη διαδικασία για τη λήψη συνεντεύξεων και τη στρατολόγηση πλοιάρχων και επικεφαλής μηχανικών.

Best Practice Guidance: Αυτή η διαδικασία διενεργείται από το προσωπικό στεριάς, και περιλαμβάνει την εισαγωγή στην δομή και τη φιλοσοφία της εταιρείας, και τις γενικές γραμμές των απαιτήσεων και των καθορισμένων ευθυνών. Οι τελικές συνεντεύξεις πριν από την πρόσληψη, διενεργούνται από την διεύθυνση της εταιρείας και γίνεται πλήρης καταγραφή πρακτικών.

- **3A–2,4:** Οι διαδικασίες επιλογής, πρόσληψης και προαγωγής, εξασφαλίζουν την πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού με καταγεγραμμένα / αρχειοθετημένα τα στοιχεία του, που αφορούν την εκάστοτε θέση εργασίας.

Best Practice Guidance: Οι διαδικασίες καλύπτουν ένα εύρος παραγόντων όπως η προηγούμενη εμπειρία, το όριο ηλικίας (αν επιτρέπεται βάσει του νόμου), η ικανότητα επικοινωνίας σε κοινή γλώσσα και η ιατρική πιστοποίηση. Η εταιρεία καθορίζει και καταγράφει ποιος έχει την ευθύνη για κάθε θέμα που αφορά το manning / επάνδρωση.

- **3A – 2,5:** Η ηγεσία της εταιρείας προάγει την ενημέρωση σε θέματα υγιεινής, μέσα από το Safety Management System (Safety Management System).

Best Practice Guidance: Η εταιρεία προωθεί ενεργά, υψηλά επίπεδα οικοκυρικής, υγιεινής και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την προετοιμασία και αποθήκευση των τροφών.

- **3A-3,1:** Η εταιρεία τηρεί μια διαδικασία για την αξιολόγηση των πλοιάρχων και των ανώτερων μηχανικών.

Best Practice Guidance: Η ηγεσία του προσωπικού γραφείου, αξιολογεί τους ανώτερους αξιωματικούς (master and chief engineers) κατά τη διάρκεια των επισκέψεων στα πλοία, ή στο κεντρικό γραφείο. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει εκπαίδευση, ανάλυση τυχών απαιτήσεων και στόχων, και θα πρέπει να είναι πλήρως καταγεγραμμένη.

- **3A – 3,2:** Η εταιρεία έχει καταγεγραμμένη διαδικασία πειθαρχίας.

Best Practice Guidance: Η φιλοσοφία της εταιρείας περιλαμβάνει μετεκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με τη συμμετοχή του σε σεμινάρια, ειδικά εκείνων που έχουν εμπλακεί σε operational incidents.

- **3B – 1,1:** Το management του γραφείου παρέχει επαρκείς πόρους για την ευημερία των πληρωμάτων.

Best Practice Guidance: Το management εξασφαλίζει ότι διατίθενται επαρκείς πόροι για την ευημερία των πληρωμάτων, είτε προσλαμβάνονται άμεσα ή μέσω manning agent.

Η ευημερία καλύπτει διάφορους τομείς της ποιότητας ζωής τους, περιλαμβάνοντας θέματα όπως η ποιότητα του φαγητού, η ενδιαίτηση, η υγιεινή, ο κλιματισμός, οι υποδομές ξεκούρασης και αναψυχής, η πρόσβαση σε ιατρική υποδομή στο πλοίο ή στη ξηρά και δυνατότητα παροχής άδειας «ευσπλαχνίας».

- **3B – 1,2:** Υπάρχουν διαδικασίες οι οποίες εξασφαλίζουν ότι οι ώρες εργασίας και ανάπαυσης για όλο το πλήρωμα είναι σε συμφωνία με την STCW ή άλλες σχετικές συμβάσεις και παράλληλα γίνεται ακριβής κατάγραφή τους.

Best Practice Guidance: Το management εξασφαλίζει ότι οι αξιωματικοί και το πλήρωμα συμμορφώνονται με την STCW ή άλλες σχετικές συμβάσεις. Η εταιρία εγγυάται ότι οι αξιωματικοί και το πλήρωμα λαμβάνουν επαρκείς ώρες ανάπαυσης. Η εταιρία λαμβάνει υπόψη και επανδρώνει τα πλοία με επιπλέον πλήρωμα, όπου αυτό απαιτείται, όπως σε περιπτώσεις όπου πραγματοποιούνται σύντομα ταξίδια ή ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος.

- **3B – 2,1:** Η εταιρία παρέχει αρχική αλλά και ανανεωτική εκπαίδευση για όλες τις ειδικότητες των πληρωμάτων.

Best Practice Guidance: Οι απαιτήσεις της STCW ή άλλων σχετικών αρχών της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αποτελούν το ελάχιστο επίπεδο, που η εταιρία στοχεύει να ξεπεράσει. Η εταιρία εκτιμά και ενθαρρύνει την ανανεωτική εκπαίδευση του προσωπικού της (refreshing training).

- **3B – 3,1:** Η πολιτική της εταιρίας παρέχει δυνατότητες δημιουργίας καριέρας για τους νεότερους αξιωματικούς και αποβλέπει στην προαγωγή τους, όπου είναι δυνατόν.
- **3B – 3,2:** Η εταιρία επιτυγχάνει διατήρηση του 80% των ανώτερων αξιωματικών (retention rate) μέσα σε μια διετία.

Best Practice Guidance: Τα ποσοστά διατήρησης για διαφορετικές ειδικότητες και εθνικότητες καταγράφονται και παρακολουθούνται.

- **3B – 4,1:** Η πολιτική της εταιρία παρέχει ευκαιρίες καριέρας για τους αξιωματικούς, προσφέροντάς τους εργασία στο γραφείο.

Best Practice Guidance: Η shorebased εργασία χρησιμοποιείται προκειμένου να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα πριν την προαγωγή ή για να παρέχεται η ευκαιρία, να έχει κάποιος ένα σημαντικό εργασιακό ρόλο στο γραφείο. Είναι πολιτική της εταιρίας να μεταφέρει αξιωματικούς στο γραφείο με προοπτική την ανάπτυξη καριέρας.

- **3B – 4,2:** Το management επιτυγχάνει διατήρηση του 80% των αξιωματικών για μια περίοδο δύο ετών.

Best Practice Guidance: Το ποσοστό διατήρησης για διαφορετικές ειδικότητες και εθνικότητες καταγράφονται και παρακολουθούνται.

5. Ασφάλεια Ναυσιπλοΐας

- **5A – 3,2:** Ο operator του πλοίου διαθέτει ένα επίσημο πρόγραμμα για να εξασφαλίσει ότι οι ανώτεροι αξιωματικοί λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση όσον αφορά το χειρισμό του πλοίου (shiphandling), πριν προαχθούν σε πλοίαρχοι.

Best Practice Guidance: Η προαγωγή σε πλοίαρχο επιτυγχάνεται με την εξάσκηση υπό εποπτεία σε παρόμοια πλοία, με συμμετοχή σε επανδρωμένα μοντέλα/ ομοιώματα, με εκπαίδευση σε προσομοιωτή ή με άλλες επαγγελματικές μεθόδους ανάπτυξης.

- **5A -3,3:** Ο operator του πλοίου παρέχει εκπαιδευτικά μαθήματα για bridge resources management σε όλους τους αξιωματικούς καταστρώματος και τα μαθήματα αυτά ακολουθούν μια ορισμένη μορφή.

Best Practice Guidance: Οι εκπαιδευτές έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Επίσης ανανεωτικά μαθήματα (refresher training) πραγματοποιούνται, όταν κρίνεται απαραίτητο και διατηρούνται αρχεία σχετικά με την εκπαίδευση των πληρωμάτων.

- **5A – 4,3:** Οι αξιωματικοί καταστρώματος εκπαιδεύονται περιοδικά σε bridge resource management simulator από αναγνωρισμένα ιδρύματα.

Best Practice Guidance: Η εταιρία ακολουθεί ένα πρόγραμμα παροχής εκπαίδευσης για όλους τους αξιωματικούς γέφυρας, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.

6. Χειρισμοί Φορτίου, Έρματος και Πρόσδεσης

- **6A – 4,2:** Οι αξιωματικοί παρακολουθούν μαθήματα για να εξασφαλιστεί η εξοικείωση με τις λειτουργικές και έκτακτης ανάγκης διαδικασίες.

Best Practice Guidance: Η εκπαίδευση αυτή περιλαμβάνει, μαθήματα με βάση τους H/Y που αφορούν, τις συνέπειες υπερχειλίσης, τις επιπλοκές στην ευστάθεια των slack tanks με συγκεκριμένη αναφορά στα double hull πλοία που είναι κατάσκευασμένα με ατομικές, πλήρους πλάτους δεξαμενές, τον ανεπαρκή αερισμό, τη διαδοχική κατασκευαστική ζημιά, το gas monitoring, και άλλες κρίσιμες καταστάσεις των δεξαμενών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, προληπτικός σχεδιασμός και διαχείριση ανανεώνονται και εκσυγχρονίζονται.

7. Management of Change

- **7A – 3,2:** Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν και την μεριμνα για την εξοικείωση των superintendents και του πληρώματος με νέο-αποκτηθέντα πλοία που προσθέτονται στο στόλο της πλοιοκτήτριας/διαχειρίστριας εταιρίας.

Best Practice Guidance: Υπάρχει μια διαδικασία για να εξασφαλιστεί ότι η είσοδος ενός νέο-αποκτηθέντος πλοίου στην παραγωγή/ παροχή υπηρεσιών, προϋποθέτει και την ύπαρξη ορισμένου χρόνου για το πλήρωμα και τους super-intendents να εξοικειωθούν με το πλοίο. Η εταιρία διαθέτει μια λίστα ελέγχου (checklist) με τα βήματα-κλειδιά για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η λίστα αυτή περιλαμβάνει στοιχεία όπως εξοικείωση με τον εξοπλισμό και εκπαίδευση.

- **7B – 2,1:** Το σύστημα εξασφαλίζει ότι η τεκμηρίωση και τα έγγραφα που υποδεικνύουν μια αλλαγή, περιλαμβάνουν τους λόγους για την αλλαγή, σαφή κατανόηση των συνεπειών στην ασφάλεια και στο περιβάλλον και την απαραίτητη έγκριση.

Best Practice Guidance: Η εταιρία διαθέτει μια καταγεγραμμένη διαδικασία η οποία εξασφαλίζει ότι οποιαδήποτε αλλαγή, εγκρίνεται από το ανώτερο management του πλοίου ή από το υπεύθυνο άτομο, και όχι από το άτομο που εμπλέκεται άμεσα με την αλλαγή. Τα έγγραφα περιλαμβάνουν αναφορές σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια και περιβάλλον.

8. Έρευνα και Ανάλυση Περιστατικού

- **8B – 1,1:** Ο ηγέτης ή η ομάδα που έχει οριστεί για την διεξαγωγή της έρευνας, θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί στην incident investigation.

Best Practice Guidance: Αν δεν παρέχεται εκπαίδευση από φορείς εκτός εταιρίας (external training), τότε τα shore-based σεμινάρια της εταιρίας πρέπει να περιλαμβάνουν εκπαίδευση σχετικά με την έρευνα περιστατικών. Όπου είναι πρακτικά δυνατό, θα πρέπει να συμμετέχουν 2 μέλη πληρώματος και ένας κατάλληλος αριθμός ατόμων του γραφείου τα οποία έχουν εκπαιδευτεί στο incident investigation. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει και κατάλληλα εκπαιδευμένους και έμπειρους, ανεξάρτητους contractors.

- **8B – 2,1:** Εκπαίδευση από τρίτους εκτός εταιρίας, σε τεχνικές έρευνας περιστατικών, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης των αιτιών πρόκλησης, θα πρέπει να παρέχεται σε τουλάχιστον μια management team του γραφείου.

Best Practice Guidance: Η εταιρία χρησιμοποιεί τους νηογνώμονες ή ανεξάρτητες εταιρίες που παρέχουν ειδικά μαθήματα στην έρευνα περιστατικών. Η γνώση από τα μαθήματα αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση και άλλου προσωπικού τόσο στο γραφείο όσο και στο πλοίο.

- **8B – 3,1:** Υπάρχει μια καταγεγραμμένη διαδικασία για να εξασφαλιστεί ότι, όπου είναι δυνατό, αποκτάται πρακτική εμπειρία στην έρευνα περιστατικών.

Best Practice Guidance: Στο εκπαιδευμένο προσωπικό, προσφέρεται η ευκαιρία να συμμετέχουν σε έρευνες (και να εξασκήσουν τις σχετικές δεξιότητες) πριν τους ανατεθεί να ηγηθούν μιας έρευνας.

- **8B – 3,2:** Όταν προσλαμβάνεται νέο προσωπικό ανώτερης ιεραρχικής θέσης, τότε παρέχεται σε αυτό, η απαραίτητη εκπαίδευση για την έρευνα περιστατικών.

Best Practice Guidance: Αυτή η εκπαίδευση σε θέματα ερευνών αποτελεί μέρος της ενημέρωσης που πραγματοποιείται από το εξουσιοδοτημένο άτομο (Designated Person Ashore) ή από τον Safety Officer του στόλου.

9. Management της Ασφάλειας

- **9A – 1,3:** Επίσημα safety meetings με τους αξιωματικούς και το πλήρωμα, πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια των επισκέψεων στα πλοία.

Best Practice Guidance: Υπάρχει μια διαδικασία για να εξασφαλιστεί ότι οποιοδήποτε feedback υπάρχει από τις συναντήσεις αυτές, χρησιμοποιείται για την βελτίωση των safety procedures της εταιρίας.

- **9B – 3,1:** Η ομάδα διοίκησης (management team) του πλοίου προωθεί μια ισχυρή κουλτούρα πρόληψης της ασφάλειας και όλα τα μέλη του πληρώματος ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε καμπάνιες που αφορούν την ασφάλεια και τις ασφαλές μεθόδους εργασίας.

Best Practice Guidance: Πέρα από τα τυχόν κίνητρα για ασφάλεια που προέρχονται από το γραφείο, η ανώτερη ομάδα διοίκησης του πλοίου συμμετέχει ενεργά στην προώθηση μιας ισχυρής κουλτούρας ασφάλειας, υγείας και υγιεινής πάνω στο πλοίο. Το ανώτερο management λειτουργεί ως παράδειγμα και ενθαρρύνει την αναφορά των near misses, την αναγνώριση των κινδύνων και την χρήση του κατάλληλου PPE (personal protective equipment).

- **9B – 4,2:** Υπάρχει ένα σύστημα προκειμένου το πλήρωμα να μεταβιβάσει τυχόν ιδέες για βελτίωση της ασφάλειας, στο management του γραφείου.

Best Practice Guidance: Η εταιρία προωθεί ενεργά το πλήρωμα να υποβάλει στο γραφείο, ιδέες σχετικές με την ασφάλεια. Αυτή η επικοινωνία προωθείται με μεθόδους όπως η άμιλλα των πληρωμάτων ή ατομική αναγνώριση.

4.6.3.1. Συνεισφορά TMSA

Το TMSA όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι ένα πρότυπο αυτό – αξιολόγησης που στηρίζεται πάνω στα θεμέλια του ISM. Εδώ πλέον γίνεται εμφανές, μέσω των προτεινόμενων best practices, θίγονται όλες οι διαχειριστικές και οργανωτικές ενέργειες της εταιρείας, και ως εκ τούτου, από την εφαρμογή του, προκύπτει πλειάδα παραγόμενων γνώσεων σε όλους τους τομείς. Προβλέπονται διαδικασίες που σχετίζονται με όλες τις ενέργειες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αναλύθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία, η πρόταση για την πρόσληψη παλαιότερου ανώτερου προσωπικού πλοίου, σε θέσεις εργασίας στη στεριά, που «θεσμοθετεί» την παραδοσιακή τακτική των εταιρειών και έτσι μεταλαμπαδεύει άμεσα την θαλάσσια εμπειρία σε επίπεδο διοίκησης και διευρύνει την γνωσιακή βάση της εταιρείας. Επίσης η πρόβλεψη για σεμινάρια που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις, προωθεί με μοναδικό τρόπο την ιδέα της επάρκειας σε θέματα αντιμετώπισης ζητημάτων που ανακύπτουν λόγω της πολυπολιτισμικότητας των πληρωμάτων. Η τεχνικής φύσης εκπαίδευση, προβλέπεται και καλύπτεται μέσα από θέματα που αφορούν την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας και τους χειρισμούς φορτίου, έρματος και πρόσδεσης. Τέλος προωθείται η ιδέα της εφαρμογής μια κουλτούρας ασφάλειας, καθιερώνοντας safety meetings με τους αξιωματικούς και το πλήρωμα, κάνοντας τους να αισθάνονται πραγματικά μέρος της όλης προσπάθειας, και να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ενεργά μέλη αυτής, ενώ το TMSA προτείνει και safety objectives (9B – 4,2).

4.6.4. ISO 9001:2008

Το ISO 9001:2008 είναι το πιο γνωστό διεθνώς Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης με έμφαση στην έννοια της διασφάλισης της Ποιότητας. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή του μπορεί να γίνει από οποιαδήποτε επιχείρηση παγκοσμίως, ανεξαρτήτως αντικειμένου. Το ISO 9001:2008, είναι ένα πρότυπο διεργασιοκεντρικό, το οποίο επιβάλλει την χρήση ποσοτικών στόχων για την εκάστοτε εταιρεία, εμπλέκοντας σε διαρκή βάση όλο το προσωπικό σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, με σκοπό την συνεχή βελτίωση και στόχο, εν τέλει, την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Μέσα από αυτή την περιγραφή είναι προφανής η σύνδεση του προτύπου με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Η εφαρμογή του προτύπου οδηγεί στην ανάπτυξη ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο αποτελεί τον τρόπο της κάθε εταιρείας να επιτύχει τους στόχους οι οποίοι τίθεται από το ISO (Vouzias, 2007) .

Η βασική λογική ενός Συστήματος διαχείρισης της ποιότητας έγκειται σε δύο βασικούς παράγοντες. Την καθεαυτού δομή του Συστήματος, και τους τρόπους τεκμηρίωσης του. Η δομή του Συστήματος εντοπίζει και αποτυπώνει το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με σκοπό την αποτύπωση αυτών σε μορφή διεργασιών. Οι απαιτήσεις τεκμηρίωσης αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της λογικής λειτουργίας των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας καθώς δίνουν τη δυνατότητα διαρκούς ελέγχου για την εφαρμογή του συστήματος, και διευκολύνουν στη βελτίωση του. Τα κύρια έγγραφα τα οποία επισκοπούνται και υποχρεούται ο οργανισμός να έχει σε άμεση ζήτηση είναι: (i) Η πολιτική ποιότητας / γενικοί στόχοι, (ii) Εγχειρίδιο ποιότητας, (iii) Τεκμηριωμένες Διαδικασίες Λειτουργίας, (iv) Λοιπά έγγραφα.

Η εμπλοκή του προσωπικού της επιχείρησης στη διαδικασία προετοιμασίας, υλοποίησης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ενέχει δύο βασικούς παράγοντες (Λαγοδήμος, Χουντάλας, 2011):

- Την εκπαίδευση του προσωπικού

Διασφάλιση ότι μέσω της κατάρτισης / υλοποίησης και της συστηματικής αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης, το προσωπικό έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται, και

- Την ενημέρωση του προσωπικού

Ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας μέσω της κοινοποίησης και εκλαΐκευσης της Πολιτικής Διαχείρισης της εταιρείας, και παρουσίαση των αποτελεσμάτων κάθε διεργασίας και των γενικών στόχων βελτίωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα στο πρότυπο ISO 9001:2008 καταδεικνύεται στις εξής παραγράφους του προτύπου:

4. Σύστημα Ποιότητας

4,1 – Γενικές Απαιτήσεις: Ο οργανισμός πρέπει να καθιερώνει, να τεκμηριώνει, να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του παρόντος διεθνούς προτύπου. **(δ)** Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων και των πληροφοριών για την υποστήριξη τη λειτουργία, και την παρακολούθηση των διεργασιών.

5. Ευθύνη της Διοίκησης

- **5.1– Δέσμευση της Διοίκησης:** Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρέχει απόδειξη της δέσμευσής της για την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, και για τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μέσω: **(α)** της γνωστοποίησης στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, καθώς επίσης των νομικών και των κανονιστικών απαιτήσεων.
- **5.3 – Πολιτική Ποιότητας:** Η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει ότι η πολιτική της για την ποιότητα **(δ)** γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού.
- **5.5 – Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία**
 - 5.5.1 – Ευθύνες και αρμοδιότητες:** Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού.
 - 5.5.2 – Εκπρόσωπος της Διοίκησης:** Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να ορίζει ένα μέλος της Διοίκησης του οργανισμού, το οποίο, ανεξάρτητα άλλων ευθυνών, πρέπει να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα ιδιαίτερα για: **(α)** τη διασφάλιση ότι καθιερώνονται, εφαρμόζονται και διατηρούνται οι διεργασίες που χρειάζονται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, **(β)** την ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης σχετικά με την επίδοση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και τις ανάγκες βελτίωσης, και **(γ)** τη διασφάλιση ότι προάγεται, εντός του οργανισμού, η ευαισθητοποίηση του προσωπικού για τη σημαντικότητα των απαιτήσεων των πελατών.

5.5.3 – Εσωτερική Επικοινωνία: Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι καθιερώνονται εντός του οργανισμού, κατάλληλες διεργασίες επικοινωνίας και ότι υπάρχει επικοινωνία που αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

6. Διαχείριση Πόρων

- **6.2 – Ανθρώπινο Δυναμικό**

6.2.1 – Γενικά: Το προσωπικό το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις για το προϊόν, πρέπει να είναι ικανό με βάση την κατάλληλη, μόρφωση, κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία.

6.2.2 - Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση: Ο οργανισμός πρέπει να: **(α)** προσδιορίζει την απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις για το προϊόν, **(β)** παρέχει κατάρτιση ή αναλαμβάνει άλλες ενέργειες, όταν χρειάζεται, για να επιτύχει την απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια, **(γ)** αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των αναλαμβανόμενων ενεργειών, **(δ)** διασφαλίζει ότι το προσωπικό έχει επίγνωση της σχέσης και της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων του και της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων ποιότητας, και **(ε)** διατηρεί τα κατάλληλα αρχεία μόρφωσης, κατάρτισης δεξιοτήτων και εμπειρίας.

6.3 - Υποδομή: Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται το περιβάλλον εργασίας που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν.

Πίνακας 4.8.: Σύγκριση στοιχείων του ISM με το ISO 9001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ISM	ΡΗΤΡΕΣ ΤΟΥ ISO 9001/2000
1	Γενικά	4, 5.1, 5.5, 5.6
2	Πολιτική της ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος	5.1, 5.4, 5.5.1
3	Ευθύνες και αρμοδιότητες της ναυτιλιακής εταιρείας	5.6.2
4	Εξουσιοδοτημένο πρόσωπο	5.6.3
5	Ευθύνη και δικαιοδοσία πλοιάρχου	5.6.2
6	Πόροι και ανθρώπινο δυναμικό πλοίου	6.1, 6.2.2
7	Εκπόνηση σχεδίων για λειτουργίες στο πλοίο	6.5, 7.1, 7.5, 8.2
8	Προετοιμασία για έκτακτες ανάγκες	4
9	Εκθέσεις και ανάλυση για τις μη συμμορφώσεις, τα ατυχήματα και τα επικίνδυνα περιστατικά	8.1, 8.3, 8.5
10	Συντήρηση πλοίου και εξοπλισμού	7.1, 7.5.2, 7.6
11	Έγγραφα	5.6.6, 5.6.7
12	Επαλήθευση, έλεγχος και αξιολόγηση ΣΔΑ από την εταιρεία	8.1, 8.2
13	Πιστοποίηση, επαλήθευση και έλεγχος ΣΔΑ στο πλοίο	8.1, 8.2

Πηγή: Kit-Fai Pun, Richard C.M. Yam, Winston G. Lewis, "Safety management system registration in the shipping industry", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 Iss: 6, 2003

4.6.5. ISO 14001

4. Απαιτήσεις του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

4.4.1 Πόροι, Ρόλοι, Ευθύνες και Αρμοδιότητες

Η Διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων για την καθιέρωση, εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης. Οι πόροι περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους και εξειδικευμένες δεξιότητες, οργανωτική υποδομή, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους.

Οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες πρέπει να καθορίζονται, να καταγράφονται και να κοινοποιούνται, προκειμένου να διευκολυνθεί η αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση.

Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού πρέπει να διορίσει ειδικό εκπρόσωπο ή εκπροσώπους, οι οποίοι, ανεξάρτητα από τις άλλες ευθύνες, πρέπει να έχει καθορισμένους ρόλους, ευθύνες και αρμοδιότητες για:

α) να εξασφαλίζει ότι το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης έχει καθιερωθεί, εφαρμόζεται και διατηρείται σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου

β) να αναφέρει στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τις επιδόσεις του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης για αναθεώρηση, συμπεριλαμβανομένων των συστάσεων για βελτίωση.

4.4.2 Επάρκεια, Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι κάθε πρόσωπο (-α) που εκτελεί καθήκοντα για τον ίδιο ή εξ ονόματός του, που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν σημαντική περιβαλλοντική επίπτωση (-εις) προσδιορισμένα από τον οργανισμό, είναι ικανό βάσει κατάλληλης εκπαίδευσης, κατάρτισης ή πείρας, και διατηρεί σχετικά αρχεία.

Ο οργανισμός πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης που συνδέονται με τις περιβαλλοντικές του πλευρές και το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ο οργανισμός παρέχει εκπαίδευση ή λαμβάνει άλλα μέτρα για να καλυφτούν αυτές οι ανάγκες, και διατηρεί σχετικά αρχεία.

Ο οργανισμός πρέπει να καθιερώνει, να εφαρμόζει και να διατηρεί διαδικασία (-ες) για τα πρόσωπα που εργάζονται σε αυτόν ή για λογαριασμό του, ώστε να γνωρίζουν:

α) τη σπουδαιότητα της συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική πολιτική, τις διαδικασίες και τις απαιτήσεις του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης,

β) τις σημαντικές περιβαλλοντικές πτυχές και συναφείς πραγματικές ή δυνητικές επιπτώσεις που συνδέονται με την εργασία τους, και τα περιβαλλοντικά οφέλη από τη βελτιωμένη ατομική επίδοση,

γ) τους ρόλους και τις ευθύνες τους για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, και

δ) τις δυνητικές συνέπειες της απόκλισης από τις προκαθορισμένες διαδικασίες.

4.4.3 Επικοινωνία

Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές πτυχές και το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, ο οργανισμός πρέπει να θεσπίζει, να εφαρμόζει και να διατηρεί διαδικασία (-ες) για:

α) την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων και λειτουργιών του οργανισμού,

β) τη λήψη, τεκμηρίωση και ανταπόκριση σε σχετικά αιτήματα από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο οργανισμός αποφασίζει αν θα επικοινωνεί προς τα έξω τις σημαντικές περιβαλλοντικές του πλευρές, και αν θα καταγράφει την απόφασή του. Εάν η απόφαση είναι να επικοινωνούν, ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει και να εφαρμόσει μέθοδο (-ους) για αυτή την εξωτερική επικοινωνία.

4.4.7 Προετοιμασία και ετοιμότητα για αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης

Ο οργανισμός πρέπει να καθιερώνει, να εφαρμόζει και να διατηρεί διαδικασία (-ες) για τον εντοπισμό δυνητικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και ενδεχόμενων ατυχημάτων που μπορεί να έχουν επίπτωση (-εις) στο περιβάλλον και για το πώς θα ανταποκριθεί σε αυτές.

Ο οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης και ατυχήματα και να προλαμβάνει ή να μετριάσει σχετικές αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Ο οργανισμός θα πρέπει περιοδικά να ανασκοπεί και, όπου είναι αναγκαίο, να αναθεωρεί την ετοιμότητα του σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και τις διαδικασιών αντίδρασης, ιδιαίτερα, μετά από ατυχήματα ή καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Ο οργανισμός πρέπει επίσης να δοκιμάζει περιοδικά αυτές τις διαδικασίες όπου αυτό είναι εφικτό.

4.6.6. MLC 2006 - Διεθνής Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας

Σύμφωνα με το site του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου – ILO (www.ilo.org) και το Δελτίο Τύπου του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου, η Διεθνής Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας (MLC), 2006 είναι μία νέα σημαντική διεθνής Σύμβαση εργασίας που υιοθετήθηκε την 23^η Φεβρουαρίου 2006, από τη Γενική Συνδιάσκεψη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), σύμφωνα με το άρθρο 19 του Συντάγματός της. Η Σύμβαση αυτή λαμβάνοντας υπόψη τις κοινά αναγνωρισμένες ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού επαγγέλματος, καθορίζει τα δικαιώματα των ναυτικών σε αξιοπρεπείς όρους εργασίας και βοηθά στη δημιουργία όρων θεμιτού ανταγωνισμού για τους πλοιοκτήτες. Πρόκειται για προϊόν τριμερούς συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων φορέων που σχετίζονται με την ναυτιλιακή

εργασία, των πλοιοκτήτριων εταιρειών, των συμβαλλόμενων Κυβερνήσεων, και των ίδιων των ναυτεργατών.

Έχει διαμορφωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι συνολικά εφαρμόσιμη, εύκολα κατανοητή, εύκολα αναθεωρήσιμη και ομοιόμορφα επιβεβλημένη.

Η MLC 2006 έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε μόλις τεθεί σε ισχύ, να αποτελέσει τον "τέταρτο στυλοβάτη" του διεθνούς ρυθμιστικού καθεστώτος για την ποιότητα της ναυτιλίας, συμπληρώνοντας τις βασικές Συνθήκες του διεθνούς θαλάσσιου οργανισμού (IMO):

- Διεθνής Συνθήκη για την ασφάλεια της ζωής εν πλω, (SOLAS, 1974),
- Διεθνή Συνθήκη σχετικά με τα πρότυπα της κατάρτισης, την πιστοποίηση και την επιτήρηση, (STCW, 1978)
- Διεθνής Συνθήκη για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία, (MARPOL, 73/78).

Η Διεθνής Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας επί της ουσίας, αναπαράγει σε μορφή προτύπων, θέσεις που καταγράφονται ήδη σε 68 ναυτεργατικά όργανα (Συνθήκες και συστάσεις), που υιοθετούνται από τον ILO από το 1920.

Η νέα Συνθήκη φέρνει σχεδόν όλα τα υπάρχοντα ναυτεργατικά όργανα μαζί σε μια ενιαία νέα Συνθήκη. Η Συνθήκη "παγιώνει" το υφιστάμενο διεθνές δίκαιο σχετικά με όλα αυτά τα θέματα.

Η Σύμβαση χρησιμοποιεί μια ποικιλία διαφορετικών τρόπων με στόχο να επιτύχει την παγκόσμια ενιαία και ομοιόμορφη προστασία των προστασία για όλους τους ναυτικούς. Ένας ακόμα κύριος στόχος της MLC 2006 είναι η δημιουργία ισότιμων όρων ανταγωνισμού για τα συμβαλλόμενα Κράτη, η εξάλειψη φαινομένων αθέμιτου ανταγωνισμού, από τις πλοιοκτήτριες εταιρείες που επιλέγουν σημαίες ευκαιρίας για

τα πλοία τους με σκοπό την υπαγωγή σε συνθήκες λειτουργίας με βάση υποβαθμισμένα ναυτιλιακά πρότυπα. Υπολογίζεται ότι υπάρχουν πάνω από 1,2 εκατομμύριο άνθρωποι που εργάζονται εν πλω παγκοσμίως. Ανάμεσα σε αυτούς τους ανθρώπους, μέχρι πρότινος δεν ήταν ξεκάθαρο το ποιος χαρακτηρίζεται ως ναυτικός, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό αυτού του πληθυσμού δεν απασχολείται σε θέσεις πλοήγησης ή λειτουργίας του πλοίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εργαζόμενοι σε επιβατηγά πλοία.

Η MLC 2006 καθορίζει σαφώς έναν ναυτικό ως οποιοδήποτε είναι απασχολημένος ή δεσμευμένος ή εργάζεται με οποιαδήποτε ιδιότητα σε ένα πλοίο που καλύπτεται από τη Συνθήκη.

Η Σύμβαση αφορά και εφαρμόζεται σε όλα τα πλοία (δημόσια και ιδιωτικά) και στους ναυτικούς που εργάζονται σε αυτά, ιδιαιτέρως αυτά που συμμετέχουν συνήθως στις εμπορικές δραστηριότητες. Εξαιρέση αποτελούν τα πλοία ακαθάριστης χωρητικότητας 200 και κατωτέρω, καθώς και:

- πλοία που λειτουργούν αποκλειστικά σε κλειστά ύδατα ή προφυλαγμένα ύδατα ή περιοχές όπου οι κανονισμοί λιμένων ισχύουν
- πλοία που συμμετέχουν στην αλιεία
- πλοία παραδοσιακής κατασκευής
- πολεμικά πλοία ή βοηθητικά πλοία.

Πολλές υπάρχουσες Συμβάσεις ναυτικής εργασίας έχουν ένα χαμηλό επίπεδο κύρωσης. Η νέα Συνθήκη έχει σχεδιαστεί συγκεκριμένα για να εξετάσει αυτό το πρόβλημα. Περισσότερη προστασία των ναυτικών θα επιτευχθεί από την πρόωρη κύρωση και την εθνική εφαρμογή της νέας Σύμβασης από τη μεγάλη πλειοψηφία των μελών ILO, ενεργών στο ναυτιλιακό τομέα, όπως συμβαίνει στις βασικές Συμβάσεις του διεθνούς θαλάσσιου οργανισμού (IMO): SOLAS, STCW ΚΑΙ MARPOL.

Οι πλοιοκτήτες (ή οι διαχειριστές πλοίων) έχουν τη γενική ευθύνη ως εργοδότες όσον αφορά όλους τους ναυτικούς που εργάζονται στα πλοία τους.

Η Σύμβαση θα τεθεί σε ισχύ διεθνώς, όπως αναμένεται, τον Αύγουστο του 2013, όταν και θα έχουν καταχωρηθεί οι ανάλογες πράξεις επικύρωσης από τουλάχιστον τριάντα κράτη που διαθέτουν το 33% της παγκόσμιας χωρητικότητας πλοίων, εγγεγραμμένων στο νηολόγιό τους.

Αυτό είναι ένα πολύ υψηλότερο από το συνηθισμένο επίπεδο κύρωσης (για τις Συνθήκες του ILO) και χρησιμοποιεί έναν νέο τύπο που προορίζεται να βεβαιώσει το μεγαλύτερο πραγματικό αντίκτυπο της Σύμβασης. Απεικονίζει το γεγονός ότι το σύστημα επιβολής και συμμόρφωσης που καθιερώνεται στο πλαίσιο της Σύμβασης χρειάζεται τη διαδεδομένη διεθνή συνεργασία προκειμένου να είναι αποτελεσματικό.

Η δομή της MLC 2006, οργανώνεται σε τρία κύρια μέρη:

- Τα άρθρα – μέσω των οποίων προσδιορίζονται και καθορίζονται οι ευρείες αρχές της σύμβασης και τις υποχρεώσεις
- Τους κανονισμούς και τις διατάξεις του κώδικα (με δύο μέρη: Α και Β), όπου δίνονται λεπτομέρειες γύρω από τις αρχές και τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από τα άρθρα.
- Οι κανονισμοί και τα πρότυπα (μέρος Α) και οδηγίες (μέρος Β) του κώδικα, που διέπουν συνολικά τη ναυτική εργασία είναι οργανωμένοι σε πέντε γενικούς τομείς ενδιαφέροντος και αφορούν τις ελάχιστες απαιτήσεις που ρυθμίζουν τα εξής θέματα:

Τίτλος 1: Ελάχιστες απαιτήσεις για την εργασία ναυτικών σε πλοίο

Τίτλος 2: Συνθήκες απασχόλησης

Τίτλος 3: Ενδιαίτηση – Υπηρεσίες αναψυχής – Διατροφή και Εστίαση

Τίτλος 4: Προστασία της υγείας, Ιατρική Περίθαλψη, Πρόνοια και προστασία κοινωνικής ασφάλισης

Τίτλος 5: Εφαρμογή - Έλεγχος.

Οι λεπτομερείς απαιτήσεις της σύμβασης, καταγράφουν ευθέως θέματα σχετικά με τις αιτίες της κόπωσης, των εργατικών ατυχημάτων, στρατολόγησης προσωπικού, ευκαιριών απασχόλησης, τις εργασιακές συνθήκες και τις συνθήκες της εν γένει διαβίωσης των ναυτικών (Earthy, Sherwood Jones, p.2, 2010).

Μελετώντας το κείμενο της σύμβασης μέσα από το αντίστοιχο ΦΕΚ, διακρίνουμε τα εξής:

Τίτλος 1: Ελάχιστες απαιτήσεις για την εργασία ναυτικών σε πλοίο

Ελάχιστη ηλικία

Στον κανονισμό αυτό καθορίζεται ότι κανένα ανήλικο πρόσωπο δεν εργάζεται σε πλοίο

Βασικές προϋποθέσεις

Πρότυπο A1.1, παρ. 1	Πρόσωπα κάτω από την ηλικία των 16 ετών δεν θα απασχοληθούν ή θα δεσμευθούν ή εργασθούν σε ένα πλοίο.
Πρότυπο A1.1, παρ. 4	Οι ναυτικοί κάτω από την ηλικία 18 δεν θα απασχοληθούν ή θα δεσμευθούν ή εργασθούν όπου η εργασία είναι πιθανό να διακινδυνεύσει την υγεία ή την ασφάλειά τους.
Πρότυπο A4.3, παρ. 2(β)	Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ασφάλεια και την υγεία των ναυτικών κάτω από την ηλικία 18, σύμφωνα με τις εθνικές νομοθεσίες και τους κανονισμούς.

Πρότυπο A1.1, παρ. 2	Η νυκτερινή εργασία για τους ναυτικούς κάτω από την ηλικία 18 είναι απαγορευμένη, εκτός από το σημείο που μια εξαίρεση έχει γίνει από την αρμόδια αρχή κάτω από το πρότυπο A1.1, παρ. 3, στην περίπτωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
----------------------	---

Κατάρτιση και προσόντα

Ο κύριος σκοπός αυτού του κανονισμού είναι να εξασφαλιστεί ότι οι ναυτικοί είναι εκπαιδευμένοι και κατάλληλοι να πραγματοποιήσουν τα καθήκοντά τους στο πλοίο.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 1.3, παρ. 1	Οι ναυτικοί πρέπει να εκπαιδευθούν ή να πιστοποιηθούν όπως ικανοί ή ειδάλλως να είναι κατάλληλοι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κράτους σημαίας.
Κανονισμός 1.3, παρ. 2	Οι ναυτικοί πρέπει να έχουν ολοκληρώσει επιτυχώς την εκπαίδευση για την προσωπική ασφάλεια στο σκάφος.

Επίπεδα επάνδρωσης

Ο Κανονισμός αυτός αποσκοπεί στην εξασφάλιση της εργασίας των ναυτικών σε πλοία με ικανοποιητικό προσωπικό για την αποδοτική και ασφαλή λειτουργία του πλοίου.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 2.7	Τα πλοία πρέπει να έχουν έναν ικανοποιητικό αριθμό ναυτικών που απασχολούνται εν πλω για να εξασφαλιστεί ότι τα πλοία χρησιμοποιούνται ακίνδυνα, αποτελεσματικά και λαμβάνοντας υπόψη την ασφάλεια υπό όλους τους όρους, λαμβάνοντας υπόψη την κούραση, την ιδιαίτερη φύση και τους όρους του ταξιδιού.
Πρότυπο A2.7, παρ. 1	Τα πλοία ως ελάχιστο πρέπει να συμμορφωθούν με τα επίπεδα επάνδρωσης όπως δηλώνονται στο SMD ή το αντίστοιχο που εκδίδεται από την αρμόδια αρχή.

Επί του πλοίου διαδικασίες καταγγελίας

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 5.1.5, παρ. 1	Τα πλοία πρέπει να έχουν τις επί του σκάφους διαδικασίες για το δίκαιο, αποτελεσματικό και δραστήριο χειρισμό των καταγγελιών ναυτικών ισχυριζόμενος τις παραβιάσεις των απαιτήσεων της ΣΝΕ, 2006 (συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων των ναυτικών).
Πρότυπο A5.1.5, παρ. 4	Σε όλους τους ναυτικούς πρέπει να παρασχεθεί ένα αντίγραφο των επί του σκάφους διαδικασιών καταγγελίας που εφαρμόζονται στο πλοίο το οποίο πρέπει να είναι γραμμένο στην επίσημη γλώσσα εργασίας του πλοίου.

Κανονισμός 5.1.5, παρ. 2	Η δίωξη των ναυτικών για την αρχειοθέτηση των καταγγελιών κάτω από τη ΣΝΕ, 2006, είναι απαγορευμένη.
--------------------------	--

Τίτλος 2: Συνθήκες απασχόλησης

Ώρες εργασίας και ώρες ανάπαυσης

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση των προβλεπόμενων ωραρίων εργασίας και ανάπαυσης για τους ναυτικούς.

Βασικές προϋποθέσεις

Πρότυπο A2.3, παρ 5, όπως εφαρμόζεται στα εθνικά πρότυπα	Οι ελάχιστες ώρες ανάπαυσης δεν πρέπει να είναι λιγότερο από δέκα ώρες σε οποιαδήποτε εικοσιτετράωρη περίοδο, και 77 ώρες σε οποιαδήποτε επτά ημερών περίοδο, εάν η σχετική εθνική νομοθεσία αφορά τις ώρες ανάπαυσης, ή, εάν η σχετική εθνική νομοθεσία αφορά τις ώρες της εργασίας, η μέγιστη διάρκεια εργασίας της εργασίας δεν πρέπει να υπερβεί 14 ώρες σε οποιαδήποτε εικοσιτετράωρη περίοδο και 72 ώρες σε οποιαδήποτε επτά ημερών περίοδο.
Πρότυπο A2.3, παρ. 6, όπως εφαρμόζεται στα εθνικά πρότυπα	Οι ώρες ανάπαυσης μπορούν να διαιρεθούν σε όχι λιγότερες από δύο περιόδους, μια από τις οποίες πρέπει να είναι τουλάχιστον έξι ώρες, το διάστημα μεταξύ των διαδοχικών περιόδων ανάπαυσης δεν πρέπει να υπερβεί τις 14 ώρες.

Πρότυπο A2.3, παρ. 4	Προσοχή πρέπει να δοθεί στον κίνδυνο που τίθεται από την κούραση των ναυτικών.
----------------------	--

Υγιεινή και ασφάλεια και πρόληψη ατυχημάτων

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας για τους ναυτικούς, προωθώντας την επαγγελματική ασφάλεια.

Βασικές προϋποθέσεις

Πρότυπο A4.3, παρ. 1(β)	Το περιβάλλον εργασίας, διαβίωσης και εκπαίδευσης στα πλοία πρέπει να είναι ασφαλές και υγιεινό και προσαρμόσιμο στις εθνικές νομοθεσίες και τους κανονισμούς και σε άλλα μέτρα για την προστασία της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας και την πρόληψη ατυχήματος στο πλοίο. Οι λογικές προφυλάξεις πρόκειται να ληφθούν στα πλοία για να αποτρέψουν τα εργατικά ατυχήματα, τους τραυματισμούς και τις ασθένειες συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου έκθεσης στα επιβλαβή επίπεδα περιβαλλοντικών παραγόντων και χημικών ουσιών καθώς επίσης και του κινδύνου του τραυματισμού ή ασθένειας που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του εξοπλισμού και των μηχανημάτων στο πλοίο.
Πρότυπο A4.3, παρ. 1(γ) και 2(β)	Τα πλοία πρέπει να έχουν μια πολιτική επαγγελματικής ασφάλειας και υγιεινής και

	πρόγραμμα για να αποτρέψουν τους τραυματισμούς, τις ασθένειες και τα εργατικά ατυχήματα, με ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ασφάλεια και την υγεία των ναυτικών κάτω από την ηλικία 18.
Πρότυπο A4.3, παρ. 2(δ)	Μια επιτροπή ασφάλειας του πλοίου, που περιλαμβάνει τη συμμετοχή από του αντιπροσώπου ασφάλειας των ναυτικών, απαιτείται (για τα πλοία με πέντε ή περισσότερους ναυτικούς).
Πρότυπο A4.3, παρ. 8	Η αξιολόγηση κινδύνου απαιτείται για την επί του πλοίου διαχείριση επαγγελματικής ασφάλειας και υγιεινής(λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά στατιστικά στοιχεία).

Τίτλος 3: Ενδιαίτηση – Υπηρεσίες αναψυχής – Διατροφή και Εστίαση

Ενδιαίτηση και εγκαταστάσεις αναψυχής

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση της αξιοπρεπούς στέγασης και ψυχαγωγικών εγκαταστάσεων εν πλω.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 3.1, παρ. 1	Τα πλοία πρέπει να είναι σύμφωνα με τα κατώτατα επίπεδα που καθιερώνονται από την ΣΝΕ, 2006, παρέχοντας και διατηρώντας την κόσμια στέγαση και τις ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις για τους ναυτικούς που εργάζονται ή που ζουν στα πλοία, ή και τα δύο, με γνώμονα την προώθηση της υγείας και της ευημερίας των ναυτικών.
------------------------	---

Πρότυπο A3.1, παρ. 1	Η στέγαση ναυτικών πρέπει να είναι ασφαλής και κόσμια και πρέπει να εφαρμόζει τις εθνικές απαιτήσεις υπό την ΣΝΕ, 2006.
Πρότυπο A3.1, παρ. 18	Οι συχνές επιθεωρήσεις των περιοχών στέγασης ναυτικών πραγματοποιούνται από τον πλοίαρχο ή έναν υποδειχθέντα και καταγράφονται και τα αρχεία είναι διαθέσιμα για επιθεώρηση.

Τρόφιμα και τομέας εστίασεως

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση της πρόσβασης των ναυτικών σε καλής ποιότητας τρόφιμα και πόσιμο νερό σε κατάλληλες συνθήκες υγιεινής.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 3.2, παρ. 1	Τα τρόφιμα και το πόσιμο νερό πρέπει να είναι της κατάλληλης ποιότητας, θρεπτικής αξίας και ποσότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του πλοίου και των διαφορετικών πολιτιστικών και θρησκευτικών υποβάθρων των ναυτικών στο πλοίο.
Κανονισμός 3.2, παρ. 2	Τα τρόφιμα πρόκειται να παρασχεθούν δωρεάν στους ναυτικούς κατά τη διάρκεια της περιόδου εργασίας τους.
Πρότυπο A3.2, παρ. 3	Οι ναυτικοί που απασχολούνται ως μάγειρες του πλοίου με την ευθύνη για την προετοιμασία φαγητού πρέπει να εκπαιδευθούν και να είναι κατάλληλοι για τις θέσεις τους.
Πρότυπο A3.2, παρ. 8	Οι ναυτικοί που εργάζονται ως μάγειρες δεν πρέπει να είναι κάτω από την ηλικία 18

Πρότυπο A3.2, παρ. 7	Οι συγχές και καταγεγραμμένες επιθεωρήσεις των εγκαταστάσεων τροφίμων, ύδατος και τομέα εστίασεως πρέπει να πραγματοποιηθούν από τον πλοίαρχο ή έναν υποδεδειγμένο.
----------------------	---

Τίτλος 4: Προστασία της υγείας, Ιατρική Περίθαλψη, Πρόνοια και προστασία κοινωνικής ασφάλισης

Ιατρικό πιστοποιητικό

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση ότι όλοι οι ναυτικοί είναι ιατρικά κατάλληλοι να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 1.2, παρ. 1	Οι ναυτικοί δεν έχουν την άδεια να εργαστούν σε ένα πλοίο εκτός αν πιστοποιούνται ως ιατρικά ικανοί για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.
Πρότυπο A1.2, παρ. 10	Για τους ναυτικούς που εργάζονται στα πλοία που δεσμεύονται συνήθως στα διεθνή ταξίδια το πιστοποιητικό πρέπει να παρασχεθεί ως ελάχιστο στα αγγλικά.
Πρότυπο A1.2, παρ. 1 και 4	Το ιατρικό πιστοποιητικό πρέπει να έχει εκδοθεί από έναν κατάλληλα καταρτισμένο ιατρό και πρέπει ακόμα να ισχύει.

Πρότυπο A1.2, παρ. 7(α)	Ο χρόνος της ισχύος για ένα πιστοποιητικό καθορίζεται βάσει της εθνικής νομοθεσίας του κράτους σημαίας σύμφωνα με το ακόλουθο: διετές μέγιστο για τα ιατρικά πιστοποιητικά εκτός από τους ναυτικούς κάτω από 18, κατόπιν είναι ένα έτος.
Πρότυπο A1.2, παρ. 7(β)	Εξαετές μέγιστο για ένα πιστοποιητικό όρασης.

Αμοιβές

Σκοπός του κανονισμού είναι η εξασφάλιση της πληρωμής των ναυτικών για τις υπηρεσίες τους.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 2.2, παρ. 1, Πρότυπα A2.2, παρ. 1	Οι ναυτικοί πρέπει να πληρωθούν όχι σε μεγαλύτερο από μηνιαίο διάστημα και πλήρως για την εργασία τους σύμφωνα με τις συμφωνίες απασχόλησής τους.
Πρότυπο A2.2, παρ. 2, 3 και 4	Οι ναυτικοί έχουν δικαίωμα σε έναν λογαριασμό που κατατίθεται η μηνιαία αμοιβή τους και οποιεσδήποτε εξουσιοδοτημένες αφαιρέσεις.
Κανονισμός 2.2, παρ. 1	Καμία αναρμόδια αφαίρεση, όπως οι πληρωμές για το ταξίδι σε ή από το πλοίο.
Πρότυπο A2.2, παρ. 5	Οι δαπάνες για τις υπηρεσίες αποστολών/διανομής πρέπει να είναι λογικές και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες σύμφωνα με τις εθνικές απαιτήσεις.

Ναυτολόγηση και εύρεση εργασίας

Σκοπός του κανονισμού είναι να εξασφαλιστεί ότι οι ναυτικοί έχουν πρόσβαση σε ένα αποδοτικό σύστημα ναυτολόγησης και εύρεσης εργασίας.

Βασικές προϋποθέσεις

Πρότυπο A1.4, παρ. 2	Όπου ένας πλοιοκτήτης έχει χρησιμοποιήσει μια ιδιωτική υπηρεσία ναυτολόγησης και τοποθέτησης ναυτικών, πρέπει να της χορηγήσουν άδεια ή πιστοποίηση σύμφωνα με την ΣΝΕ, 2006.
Πρότυπο A1.4, παρ. 5(β)	Οι ναυτικοί δεν θα χρεωθούν για τη χρήση αυτών των υπηρεσιών.
Πρότυπο A1.4, παρ. 9	Πλοιοκτήτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες κρατών όχι μέλη της ΣΝΕ, 2006, πρέπει να εξασφαλίσουν, όσο είναι δυνατό, ότι αυτές οι υπηρεσίες καλύπτουν τις απαιτήσεις της ΣΝΕ, 2006.

Συμφωνίες απασχόλησης ναυτικών

Σκοπός του κανονισμού είναι να εξασφαλιστεί ότι οι ναυτικοί έχουν ένα δίκαιο συμφωνητικό απασχόλησης.

Βασικές προϋποθέσεις

Πρότυπο A2.1, παρ. 1(α)	Όλοι οι ναυτικοί πρέπει να έχουν ένα αντίγραφο του συμφωνητικού απασχόλησης ναυτικών (ΣΑΝ) υπογεγραμμένο από το ναυτικό και από τον πλοιοκτήτη ή αντιπρόσωπό του(ή άλλα στοιχεία των συμβατικών ή παρόμοιων ρυθμίσεων).
-------------------------	---

Πρότυπα A2.1, παρ. 4	Το ΣΑΝ πρέπει, τουλάχιστον, περιέχει τα θέματα που καθορίζονται στο πρότυπο A2.1, παρ. 4(α)–(κ) της ΣΝΕ, 2006.
Πρότυπο A2.1, παρ. 1(ε)	Στους ναυτικούς πρέπει επίσης να δοθεί ένα έγγραφο που περιέχει ένα αρχείο της απασχόλησής τους στο πλοίο.
Πρότυπο A2.1, παρ. 2	Όπου μια συλλογική σύμβαση διαμορφώνει το σύνολο ή μέρος ενός ΣΑΝ, η συμφωνία πρέπει να είναι στο πλοίο με τις σχετικές παροχές στα αγγλικά (εκτός από τα πλοία που συμμετέχονται μόνο στα εσωτερικά ταξίδια).

Ιατρική περίθαλψη στο πλοίο και στην ξηρά

Σκοπός του κανονισμού είναι η προστασία της υγείας των ναυτικών και η εξασφάλιση της γρήγορης πρόσβασης σε ιατρική φροντίδα εν πλω και στην ξηρά.

Βασικές προϋποθέσεις

Κανονισμός 4.1, παρ. 1, Πρότυπο A4.1, παρ. 1	Οι ναυτικοί πρέπει να καλυφθούν από τα επαρκή μέτρα για την προστασία της υγείας τους και να έχουν πρόσβαση στη γρήγορη και επαρκή ιατρική φροντίδα, συμπεριλαμβανομένης της ουσιαστικής οδοντικής προσοχής, ενώ εργάζονται εν πλω.
Κανονισμός 4.1, παρ. 2	Η προστασία υγείας και η ιατρική φροντίδα πρόκειται να παρασχεθούν με κανένα κόστος στο ναυτικό, σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία και πρακτική.

Πρότυπο A4.1, παρ. 1(γ)	Οι πλοιοκτήτες πρόκειται να επιτρέψουν στους ναυτικούς το δικαίωμα να επισκεφτούν έναν καταρτισμένο ιατρό ή έναν οδοντίατρο χωρίς καθυστέρηση στους λιμένες της κλήσης.
-------------------------	---

4.7. Σύνοψη

Ολοκληρώνοντας το Κεφάλαιο 4, έχουμε καταγράψει τα βασικά προβλεπόμενα των Διεθνών Συνθηκών/Συμβάσεων, Κωδίκων και Προτύπων που εφαρμόζονται στη παγκόσμια εμπορική ναυτιλία, για την διαχείριση του εργατικού δυναμικού των ναυτιλιακών εταιρειών. Παρατηρείται ότι υπάρχει ποικιλομορφία απαραίτητων προβλεπόμενων, ανάλογα με το ύψος και τον τύπο της κάθε σύμβασης / προτύπου / συνθήκης που παρουσιάστηκε. Αυτό σημαίνει ότι ο χαρακτήρας τους μπορεί να είναι καθαρά σε επίπεδο συμμόρφωσης νομικής (MLC), ελάχιστων απαιτήσεων, και διανομής ρόλων και αρμοδιοτήτων (STCW), μέχρι και διαχειριστικού τύπου βέλτιστες πρακτικές (TMSA, ISM).

Η αναγκαστική εφαρμογή όλων αυτών των, ποικίλου χαρακτήρα, οδηγεί, όπως είδαμε σταδιακά, στην προσπάθεια εδραίωσης μιας κουλτούρας και ενός κλίματος ασφάλειας. Τα νέα αυτά οργανωσιακά δεδομένα, έχουν ως αποτέλεσμα, την διαρκή παραγωγή νέας γνώσης, η οποία οφείλει να αποκρυσταλλωθεί, ώστε να μπορεί να μεταδοθεί σε όλους τους εργαζομένους, με σκοπό την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

1. “ISO 14001:2004(E), *Environmental management systems —Requirements with guidance for use*”, Second edition, 2004
2. **Alexopoulos A.B., Katarelos E.D., Fournarakis N.G., Sakkas K. and Avjiyannis K.** - “*A Critical Analysis of the IMO’s Conventions and Codes From the Techno-Economic & Managerial Perspectives*”, in: Proceedings of International Conference on: Technology and Environment, University of Piraeus, 2001, 5-6
3. **Bhattacharya Syamantak**, “*The effectiveness of the ISM Code: A qualitative enquiry*”, *Marine Policy* 36, 2012, p. 528
4. **Earthy J. & Sherwood Jones B.** “*Best practice for addressing human element issues in the shipping industry*” In O. Turan, J. Bos, J. Stark & J.L. Colwell (Eds.), “*Proceedings of the international conference on human performance at sea (HPAS) 2010 conference*, (pp. 523 – 534), Glasgow, UK University of Strathclyde, 2010, p. 2
5. **Etman Ehab & Halawa Ashraf** – “*Safety Culture, the cure for human error: A critique*” , *World maritime excellence : [proceedings of the 8th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, hosted by Odesa National Maritime Academy, 17-19 September, 2007*, p. 123
6. **GARD SA**, “*Marpol Annex I, Regulations for the prevention of pollution by oil, A selection of articles previously published by Gard SA*”, June 2011, p. 6,10,14
7. **Hetherington Catherine, Flin Rhona, Mearns Kathryn** – “*Safety in Shipping: The Human Element*”, *Journal of Safety Research* 37, 2006, p. 401 – 402

8. *ISM Code, International Safety Management Code and guidelines on implementation of the ISM Code 2010 edition*, FTN Publications, 2010
9. **Kostylev Ivan, Loginovsky Vladimir**, “*Comprehensive review of the STCW 78 Convention and Code: Some concepts and trends*”, World maritime excellence : [proceedings of the 8th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, hosted by Odesa National Maritime Academy, 17-19 September, 2007
10. **Kristiansen, S.** , «*Maritime Transportation – Safety management and Risk Analysis*», Elsevier, Amsterdam, 2005
11. **Lloyd’s Register Rulefinder 2005 – Version 9.4**, SOLAS - International Convention for the Safety of Life at Sea, 2005
12. *MARPOL Consolidated Edition 2011*, IMO Publications, 2011
13. **Orosa A. Jose, Santos Rafael, Perez A. Jose**, “*A Practical Case Study of the Relationship between Work Risk Prevention and Fatigue at Work in Spanish Merchant Ships*”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 21 (5) 484–492, 2011, p. 97
14. **Popa Liliana – Viorica**, “*Implementing a sea pollution prevention and safety management system in the navigation companies competitiveness factors*”, Constanta Maritime University’s Annals, Year XIII, Vol. 17, 2012, 287-290, p. 288
15. **Pun Kit-Fai, Yam Richard C.M., Lewis Winston G.**, “*Safety management system registration in the shipping industry*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 Iss: 6, 2003

16. **Rakish Suppiah**, “*ISPS and Manning Issues*”, WMU Journal of Maritime Affairs, Vol. 8, No. 1, 89-103, 2009, p. 93,94

17. **Reason J.** – “*The Reliability of Management in Decision Making*”, Seminar Reliability, The risk of Management”, IMechE, London, 1991

18. *STCW including 2010 Manila Amendments - STCW Convention and STCW Code - International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*, IMO Publications, 2011

19. **The Swedish Club Academy**, “*Information to Maritime Administrations and Training Providers, Maritime Resource Management*”, 2011, p. 6

20. **Turker Fatih, Deha Er Ismail**, “*Enhancing Quality and Safety Management in Shipping: Tanker Management and Self Assessment*”, Lex ET Scientia International Journal (LESIJ), Issue: XV-1/2008,, 2008, p. 128, 129

21. **Tzannatos Ernestos, Kokotos Dimitris**, “*Analysis of accidents in Greek shipping during the pre- and post- ISM period*”, Marine Policy 33, 2009, p. 679

22. **Vouzas Fotis**, “*Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000*”, Measuring Business Excellence Vol. 11, 2007

23. **Warren Senders John, Moray Neville**, “*Human Error (cause, Prediction and Reduction): [chiefly Papers Presented at the Second Conference on the Nature and Source of Human Error, Held 1983, at Bellagio, Italy]*”, Lawrence Erlbaum Associates, 1991

24. **Winbow A.**, “*The human element – The work of IMO on the human element. Copenhagen Quality Shipping Conference*”, Session III, 2000
25. **Αγγελής Βασίλειος Α., Καταρέλος Ελευθέριος Δ.** - “*Η Ολοκλήρωση των Ναυτιλιακών Συμβάσεων/Κωδίκων κάτω από την Θεωρία του BPR και μέσω της Εφαρμογής του Business Modeling*”, 13ο Εθνικό Συνέδριο Ε.Ε.Ε.Ε. ‘Μεταφορές και Νέες Τεχνολογίες’, Πανεπιστήμιο Πειραιώς - 30 Νοεμβρίου, 1 και 2 Δεκεμβρίου 2000, p. 2
26. **Αλεξόπουλου Αριστ. Β., Φουρναράκη Νικ. Γ.**, “*Διεθνείς Συμβάσεις Κανονισμοί Κώδικες*”, Ίδρυμα Ευγενίδου – Βιβλιοθήκη του Ναυτικού, Αθήνα 2003, p. 17,64,85
27. **Εγκύκλιος ΥΝΑ**, «*Εκπαίδευση - πιστοποίηση επί θεμάτων ασφάλειας (security) σύμφωνα με απαιτήσεις αναθεωρημένης Δ.Σ S.T.C.W. 1978*», σελ. 5
28. **Ελληνική Δημοκρατία – Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου**, “*Δελτίο Τύπου – Κύρωση της Ναυτικής Εργασίας, 2006 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας*”, Σεπτέμβριος 2012
29. **Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή – Εισηγήτρια Δρ. Μπρεδήμα**, «*Γνωμοδότηση σχετικά με την Πρόταση οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την τροποποίηση της οδηγίας 2008/106/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης των ναυτικών COM(2011) 555 τελικό – 2011/0239 (COD)*», 2011, σελ. 4
30. **Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας – Τεύχος Πρώτο, Αρ. Φύλλου 179**, 20 Σεπτεμβρίου 2012, ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ. 4078 - Κύρωση της Σύμβασης Ναυτικής Εργασίας, 2006 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας
31. **Θεοδωρόπουλος Σωτήρης, Λεκάκου Β. Μαρία, Πάλλης Α. Αθανάσιος**, «*Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Ναυτιλία*», Εκδόσεις Τυπωθήτω –Γιώργος Δάρδανος, 2006, σελ. 167, 182

32. **IMO**, “C 105/3(a)/1, Annex 2 - STRATEGY AND PLANNING - (a) Monitoring of performance - Review of data measured against the performance indicators”, 30 September 2010, p. 4
33. **Κορρές Άλκης Ι. Ε., Θανόπουλος Γιάννης Ν.**, “Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ανάπτυξης”, Interbooks, Αθήνα 2005, p. 101
34. **Λαγοδήμος Α.Γ., Χουντάλας Π.**, “Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Παραδόσεων στο μάθημα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας”, Πειραιάς 2011
35. **Ράικος Δημήτριος**, «Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την ασφάλεια ναυσιπλοίας στην εμπορική ναυτιλία - Ανάλυση», Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, 2005, σελ. 15

Διαδικτυακές Πηγές:

1. www.imo.org
2. www.ocimf.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ

ΕΡΕΥΝΑ

4.7. Συμπεράσματα

Ύστερα από την εξέταση των βασικότερων προσδιοριστικών παραγόντων κανονιστικού χαρακτήρα, και λαμβάνοντας υπ όψη τις παγιωμένες πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες της εργασίας στη θάλασσα, καταλήγουμε σε μια σειρά βασικών συμπερασμάτων.

Γενικά Συμπεράσματα:

- Επιβάλλεται η διαρκής, απαρέγκλιτη τήρηση όλων των προβλεπόμενων από το σύνολο των προσδιοριστικών και κανονιστικών παραγόντων σε τεχνικό επίπεδο, καθώς και η τακτική αξιολόγηση του επιπέδου τήρησης, με στόχο τον περιορισμό, στο μέτρο του δυνατού, οποιασδήποτε ανθρώπινης απώλειας (από απλό τραυματισμό, μέχρι θάνατο) λόγω τεχνικού σφάλματος που θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί.
- Κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία, η καταγραφή και η εφαρμογή κάθε διαδικασίας που περιγράφεται σαν τέτοια ή σαν απλή απαίτηση στο κείμενο των συμβάσεων και των κανονισμών. Σκοπός είναι ο σαφής καθορισμός των εμπλεκόμενων μερών (τμημάτων της εταιρείας ή και φυσικών προσώπων), η παροχή δυνατότητας ιχνηλασιμότητας αυτής, για την σωστή απόδοση ευθυνών, και αύξηση των δυνατοτήτων βελτίωσης στο μέλλον.

- Σαφής καθορισμός διαδικασίας καταγραφής ατυχημάτων και near misses, προσαρμοσμένης τόσο στις ανάγκες της εταιρείας, αλλά κυρίως στα διεθνή standards.
- Η εφαρμογή του περιεχόμενου των συμβάσεων, των κανονισμών και των προτύπων από τις εταιρείες, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια συνολική και ολιστική διαδικασία, η οποία θα πρέπει να αλληλοεξαρτάται και να υποστηρίζεται από όλα τα τμήματα και τους εργαζόμενους της εταιρείας. Σκοπός είναι η εμπέδωση της ασφάλειας σαν εταιρική αξία και την αξιοποίηση της εφαρμογής των σχετικών διατάξεων για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, και την εφαρμογή μια κουλτούρας ασφάλειας.

Παραθέτονται κάποια βασικά σημεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για τη διασφάλιση της ασφάλειας του ανθρώπινου παράγοντα στη θαλάσσια εργασία, και πως αυτά επηρεάζονται από το σύνολο των κανονισμών και των συμβάσεων:

- Κατά τον προγραμματισμό προσωπικού, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ όψη το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, και το επίπεδο κατάρτισής του σε σχέση με την εφαρμογή του κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου, ως μέτρο σύγκρισης. Σκόπιμη θα ήταν η προσπάθεια διατήρησης ναυτεργατικού δυναμικού με δεδομένο επίπεδο κατάρτισης σε αναμονή, καθώς παρέχει μεγαλύτερο επίπεδο αξιοπιστίας και συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, ειδικά στην περίπτωση όπου ο ναυτικός επιστρέφει σε πλοίο που ήδη γνωρίζει και έχει εργαστεί κατά το παρελθόν. Στο επίπεδο του προσωπικού στεριάς, απαραίτητη κρίνεται η υλοποίηση διαδικασίας αξιοποίησης της θαλάσσιας εμπειρίας που έχει αποκτηθεί στα πλοία της εταιρείας, με σκοπό την πρόσληψη σε καίριες θέσεις γραφείου, πρώην ναυτικών που γνωρίζουν εκ των έσω την φιλοσοφία της εταιρείας.

- Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων θα πρέπει να καθιστά σαφές το επίπεδο γνώσης και εφαρμογής των κανονισμών καθώς και της αντίστοιχης εμπειρίας που απαιτείται για την πρόσληψη. Η επιλογή εν τέλει

των εργαζομένων θα πρέπει να εντάξει στο σκεπτικό της την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των αντίστοιχων συμβάσεων για τη σύνθεση του πληρώματος, και της δυνατότητας ανταπόκρισης των υποψηφίων στη διαχείριση της πολυεθνικότητας εν πλω. Ειδικά για τους αξιωματικούς θα πρέπει να αξιολογείται η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών.

- Κατά την αξιολόγηση θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο επίπεδο τήρησης των τυπικών υποχρεώσεων αναφορικά με την εφαρμογή των συμβάσεων εν πλω, δίνοντας τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη του πληρώματος να συμμετέχουν σε αυτή. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο εάν, πέραν των τυπικών υποχρεώσεων που εκπηγάζουν από το κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, γινόταν αξιολόγηση μεταξύ εργαζομένων στεριάς και θάλασσας, στο κατά πόσο συνεισφέρουν στην εμπέδωση της κουλτούρας ασφάλειας.
- Στο επίπεδο της πολιτικής αμοιβών, θα πρέπει ως ένα βαθμό να αποφεύγονται οι μεγάλες μισθολογικές αποκλίσεις για ίδιες θέσεις μέσα στην εταιρεία, καθώς μπορεί να προκαλέσουν τριβές που να δυσχεράνουν την επικράτηση κλίματος αगाστής συνεργασίας και επικοινωνίας, η οποία είναι απαραίτητη για την εμπέδωση και την εφαρμογή της κουλτούρας ασφάλειας.
- Θα πρέπει να παρέχεται επιπλέον εκπαίδευση πριν τη ναυτολόγηση, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα ελάχιστο κοινό επίπεδο κατάρτισης, ανώτερο των ελάχιστων απαιτήσεων που προβλέπονται, ώστε να διευκολυνθεί η εφαρμογή της κουλτούρας ασφάλειας. Απαραίτητος είναι και ο ορισμός συγκεκριμένης διαδικασίας εξοικείωσης, ενώ η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να επικαιροποιείται, να αναθεωρείται, και να πραγματοποιείται βάσει προγράμματος που θα εξυπηρετεί τη στρατηγική της επιχείρησης και θα ανταπεξέρχεται στις συνεχείς αναθεωρήσεις, προσθήκες και τροποποιήσεις.

Knowledge Management:

- Η εφαρμογή των κανονισμών / συμβάσεων / κωδίκων κτλ στα πλαίσια μιας ναυτιλιακής εταιρείας, καλλιεργεί νέες δεξιότητες και προσθέτει γνώσεις σε όλους τους εργαζόμενους σε στεριά και θάλασσα. Για την επίτευξη του στόχου της δημιουργίας και της εμπέδωσης μιας κουλτούρας ασφάλειας, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός οργανωμένου σχεδίου διαχείρισης, μετάδοσης και διάχυσης αυτής της παραγόμενης γνώσης σε όλο το προσωπικό της εταιρείας.

4.8. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Κατά την εκπόνηση της εργασίας εξετάστηκαν ακροθιγώς, η παραλείφθηκαν θεματικές που κρίθηκε ότι δεν ήταν σκόπιμη η επέκταση, τόσο μεθοδολογικά όσο και χάριν οικονομίας χώρου και χρόνου.

Ενδεικτικά, θα μπορούσε σε ένα επόμενο στάδιο να μελετηθεί η δυνατότητα ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών, στο επίπεδο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, για την επίτευξη της σύνδεσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τις αρμοδιότητες οι οποίες προκύπτουν για τους εργαζόμενους, σε στεριά και θάλασσα, από την εφαρμογή του νομικού και κανονιστικού πλαισίου στον κλάδο της ναυτιλίας.

Επίσης, λαμβάνοντας υπ όψη ένα πλήθος μελετών που έχουν ως αντικείμενο την ενοποίηση της αντιμετώπισης των απαιτήσεων των κανονιστικών και προσδιοριστικών παραγόντων, θα μπορούσαμε να προτείνουμε την έρευνα για την δυνητική συνεισφορά τέτοιων μοντέλων ενοποίησης στο αποτελεσματικό knowledge management και την αποκρυστάλλωση των lessons learned για την ναυτιλιακή εταιρεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

“ISO 14001:2004(E), Environmental management systems —Requirements with guidance for use”, Second edition, 2004

Alderton Tony, Winchester Nik, *“Globalisation and de-regulation in the maritime industry”*, Marine Policy 26, 2002

Alexopoulos A.B., Katarellos E.D., Fournarakis N.G., Sakkas K. and Avjiyannis K. - *“A Critical Analysis of the IMO’s Conventions and Codes From the Techno-Economic & Managerial Perspectives”*, in: Proceedings of International Conference on: Technology and Environment, University of Piraeus, 2001

Armstrong Michael, *“A Handbook of Human Resource Management Practice”*, Kogan Page Business Books, 9th edition October 2003

Barney, J. B. and Wright, P. M., *“On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”*, Human Resource, Management, vol. 37, no. 1, 1998

Bhattacharya Syamantak, *“The effectiveness of the ISM Code: A qualitative enquiry”*, Marine Policy 36, 2012

Bhattacharya Syamantak, Tang Lijun, *“Middle managers’ role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry”*, Safety Science 51, 2013

Carter Tim, “*Working at sea and psychosocial health problems - Report of an International Maritime Health Association Workshop*”, *Travel Medicine and Infectious Disease* 3, 2005

Celik Martin, “*Establishing an integrated process management system (IPMS) in ship management companies*”, *Expert Systems with Applications* 36, 2009

Cuculic Drazen, Bosnar Alan, Stemberga Valter, Coklo Miran, Nikolic Nebojsa, Grgurevic Emina, “*Interpretation of blood alcohol concentration in maritime accidents—A case report*”, *Forensic Science International Supplement Series*, Volume 1, Issue 1, December 2009

DeNisi, A.S., Hitt, M.A., Jackson, S.E., “*Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*”, John Wiley & sons, New York, 2003

Dessler Gary, “*A Framework for Human Resource Management*”, Pearson International Edition, Fifth Edition, 2009

Drouin Paul (Cpt.), “*The building blocks of a safety culture*”, *Seaways* October 2010

Earthy J. & Sherwood Jones B. “*Best practice for addressing human element issues in the shipping industry*” In O. Turan, J. Bos, J. Stark & J.L. Colwell (Eds.), “*Proceedings of the international conference on human performance at sea (HPAS) 2010 conference*, (pp. 523 – 534), Glasgow, UK University of Strathclyde, 2010

Etman Ehab & Halawa Ashraf – “*Safety Culture, the cure for human error: A critique*” , *World maritime excellence : [proceedings of the 8th Annual General Assembly and Conference of the International Association of*

Maritime Universities, hosted by Odesa National Maritime Academy, 17-19 September, 2007

Everard Michael, *“The question of safety”*, Maritime Policy & Management 30:2, 2003

Flamholtz Eric G., Lacey John, *“The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management”*, Personnel Review, Vol. 10 Iss: 1, 1981

GARD SA, *“Marpol Annex I, Regulations for the prevention of pollution by oil, A selection of articles previously published by Gard SA”*, June 2011

Gibb Allan A., *“Enterprise Culture — Its Meaning and Implications for Education and Training”*, Journal of European Industrial Training, Vol. 11 Iss: 2, 1987

Grewal, D.S. and Haugstetter, H., *“Capturing and sharing knowledge in supply chains in the maritime transport sector: critical issues”*, Maritime policy and management, 34, (2), 2007

Hetherington Catherine, Flin Rhona, Mearns Kathryn – *“Safety in Shipping: The Human Element”*, Journal of Safety Research 37, 2006

Horck Jan, *“An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios”*, Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research, 31:1, 2004

ISM Code, International Safety Management Code and guidelines on implementation of the ISM Code 2010 edition, FTN Publications, 2010

Kandakoglu Ahmet, Celik Metin , Akgun Ilker , *«A multi-methodological approach for shipping registry selection in maritime transportation industry»*, Mathematical and Computer Modelling 49, 2009

Kite-Powell H. L., "Shipping and Ports" Academic Press, 2001

Kostylev Ivan, Loginovsky Vladimir, "Comprehensive review of the STCW 78 Convention and Code: Some concepts and trends", World maritime excellence : [proceedings of the 8th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, hosted by Odesa National Maritime Academy, 17-19 September, 2007

Kristiansen, S. , «Maritime Transportation – Safety management and Risk Analysis», Elsevier, Amsterdam, 2005

Lloyd's Register Rulefinder 2005 – Version 9.4, SOLAS - International Convention for the Safety of Life at Sea, 2005

MARPOL Consolidated Edition 2011, IMO Publications, 2011

Mead, R., "International Management: Cross Cultural Dimensions", Wiley-Blackwell, 1998

Ng Adolf K.Y., Koo Anita C. , **Ho W.C. Jarrod** , «The motivations and added values of embarking on postgraduate professional education: Evidences from the maritime industry», Transport Policy 16, 2009

Ng Adolf K.Y., Koo Anita C. , **Pallis Athanasios A.** , «Professionalization of the shipping industry via postgraduate education», Ocean & Coastal Management 54, 2011

Orosa A. Jose, Santos Rafael, Perez A. Jose, "A Practical Case Study of the Relationship between Work Risk Prevention and Fatigue at Work in Spanish Merchant Ships", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 21 (5) 484–492, 2011

Pallis Thanos, Theotokas Ioannis, Progoulaki Maria, *“Maritime Education and Human Resources: A Research Agenda”*, 2010

Petrofin Research©, *“Research and Analysis: Greek shipping companies, 2012”*, 2012

Popa Liliana – Viorica, *“Implementing a sea pollution prevention and safety management system in the navigation companies competitiveness factors”*, Constanta Maritime University’s Annals, Year XIII, Vol. 17, 2012, 287-290

Prashanthi K., *“Human Resource Planning - An Analytical Study”*, International Journal of Business and Management Invention Volume 2 Issue 1, January 2013

Progoulaki M., *“What are the new maritime human resources “competencies”?”* Mercator Magazine, June 2010

Progoulaki Maria, *“Maritime Human Resource Management: Past conditions and future challenges”*, Πρακτικά Συνεδρίου: European Conference on Shipping, Intermodalism & Ports -ECONSHIP 2011 “Maritime Transport: Opportunities and Threats in the post-crisis world”, Chios, Greece, 22-24 June 2011

Pun Kit-Fai, Yam Richard C.M., Lewis Winston G., *“Safety management system registration in the shipping industry”*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 Iss: 6, 2003

Rakish Suppiah, *“ISPS and Manning Issues”*, WMU Journal of Maritime Affairs, Vol. 8, No. 1, 89-103, 2009

Reason J. – *“The Reliability of Management in Decision Making”*, Seminar Reliability, The risk of Management”, IMechE, London, 1991

Robbins Stephen P., Coulter Mary, «*Management (activebook), 7/e*», Chapter 12: Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company, 2002

Schuler Randall S., “*The internationalization of human resource management, Journal of International Management*”, Volume 6, Issue 3, Autumn 2000

STCW including 2010 Manila Amendments - STCW Convention and STCW Code - International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, IMO Publications, 2011

Stephen P. Robbins Mary Coulter, «*Management (activebook), 7/e*», Chapter 12: Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company, 2002

Subhash C. Kundu, Divya Malhan, Pradeep Kumar, “*Human Resource Management practices in shipping companies*”, Delhi Business Review, Vol. 8, No. 1, 2007

THE MAPPING OF CAREER PATHS IN THE MARITIME INDUSTRIES - A project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations (ECSA) and the European Transport Workers Federation (ETF) with the support of the European Commission

The Swedish Club Academy, “*Information to Maritime Administrations and Training Providers, Maritime Resource Management*”, 2011

Theotokas Ioannis, Maritime Transport: The Greek Paradigm – “*Chapter 3- On top of world shipping: greek shipping companies organization management*”, Research in Transportation Economics, 2007

Turker Fatih, Deha Er Ismail, *“Enhancing Quality and Safety Management in Shipping: Tanker Management and Self Assessment”*, Lex ET Scientia International Journal (LESIJ), Issue: XV-1/2008,, 2008

Tzannatos Ernestos, Kokotos Dimitris, *“Analysis of accidents in Greek shipping during the pre- and post- ISM period”*, Marine Policy 33, 2009

UNCTAD – Review of Maritime Transport 2011, 2012

Vouzas Fotis, *“Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000”*, Measuring Business Excellence Vol. 11, 2007

Warren Senders John, Moray Neville, *“Human Error (cause, Prediction and Reduction): [chiefly Papers Presented at the Second Conference on the Nature and Source of Human Error, Held 1983, at Bellagio, Italy]”*, Lawrence Erlbaum Associates, 1991

Wiese Danielle S., Buckley M. Ronald, *“The evolution of the performance appraisal process”*, Journal of Management History (Archive), Vol. 4 Iss: 3, 1998

Winbow A., *“The human element – The work of IMO on the human element. Copenhagen Quality Shipping Conference”*, Session III, 2000

IMO, *“C 105/3(a)/1, Annex 2 - STRATEGY AND PLANNING - (a) Monitoring of performance - Review of data measured against the performance indicators”*, 30 September 2010

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αγγελής Βασίλειος Α., Καταρέλος Ελευθέριος Δ. - *“Η Ολοκλήρωση των Ναυτιλιακών Συμβάσεων/Κωδίκων κάτω από την Θεωρία του BPR και μέσω της Εφαρμογής του Business Modeling”*, 13ο Εθνικό Συνέδριο Ε.Ε.Ε.Ε. ‘Μεταφορές και Νέες Τεχνολογίες’, Πανεπιστήμιο Πειραιώς - 30 Νοεμβρίου, 1 και 2 Δεκεμβρίου 2000

Αλεξόπουλου Αριστ. Β., Φουρναράκη Νικ. Γ., *“Διεθνείς Συμβάσεις Κανονισμοί Κώδικες”*, Ίδρυμα Ευγενίδου – Βιβλιοθήκη του Ναυτικού, Αθήνα 2003

Γεωργαντόπουλος Ελ., Βλάχος Γ.Π., *«Ναυτιλιακή Οικονομική»*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς, 2003

Εγκύκλιος ΥΝΑ, *«Εκπαίδευση - πιστοποίηση επί θεμάτων ασφάλειας (security) σύμφωνα με απαιτήσεις αναθεωρημένης Δ.Σ S.T.C.W. 1978»*

Ελληνική Δημοκρατία – Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου, *“Δελτίο Τύπου – Κόρωση της Ναυτικής Εργασίας, 2006 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας”*, Σεπτέμβριος 2012

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή – Εισηγήτρια Δρ. Μπρεδήμα, *«Γνωμοδότηση σχετικά με την Πρόταση οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την τροποποίηση της οδηγίας 2008/106/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης των ναυτικών COM(2011) 555 τελικό – 2011/0239 (COD)»*, 2011

Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας – Τεύχος Πρώτο, Αρ. Φύλλου 179, 20 Σεπτεμβρίου 2012, ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ.

4078 - Κύρωση της Σύμβασης Ναυτικής Εργασίας, 2006 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας

Ζέρβας Β. Νικόλαος, *«Εργασιακές Σχέσεις στα υπό Ελληνική Σημαία Φορτηγά Ποντοπόρα Πλοία»*, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2009

Η Τράπεζα της Ελλάδος, *Νομισματική Πολιτική. 2010-2011*

Θεοδωρόπουλος Σωτήρης, Λεκάκου Β. Μαρία, Πάλλης Α. Αθανάσιος, *«Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Ναυτιλία»*, Εκδόσεις Τυπωθήτω –Γιώργος Δάρδανος, 2006

Θεοτοκάς Γιάννης, Λεκάκου Μαρία, Πάλλης Θάνος, Συριόπουλος Θεόδωρος, Τσαμουργκέλης Γιάννης, *«Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού»*, Gutenberg, 2008

ΙΟΒΕ - Η Συμβολή της Ποντοπόρου Ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία: Επιδόσεις και Προοπτικές, Ιανουάριος 2013

Κορρές Άλκης Ι. Ε., Θανόπουλος Γιάννης Ν., *“Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ανάπτυξης”*, Interbooks, Αθήνα 2005

Κωνσταντίνος Τριπολίτης, Γεώργιος Τριάντης, *«Ναυτική Τέχνη, Έκτακτες Ανάγκες»*, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, [χ.χ.]

Λαγοδήμος Α.Γ., Χουντάλας Π., *“Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Παραδόσεων στο μάθημα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας”*, Πειραιάς 2011

Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, *«Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών για Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»*, στο «Αξιοποίηση Προσωπικού με

Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990

Ξένος Διονύσιος, «Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003

Παζαρζή Γεωργία, Διδακτορική Διατριβή, «Χρηματοοικονομική και λογιστική αποτίμηση της καθαρής θέσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μετά από αρχική δημόσια εγγραφή», Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2010

Προγουλάκη Μαρία, «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2008

Ράικος Δημήτριος, «Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την ασφάλεια ναυσιπλοΐας στην εμπορική ναυτιλία - Ανάλυση», Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, 2005

Thomas M., Sampson H., Zhao M., “Finding a balance: companies, seafarers, and family life”, Maritime policy and management, 2003, vol 30, No 1

Χυτήρης Λεωνίδας Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001

Διαδικτυακές Πηγές:

<http://nee.gr/>

www.imo.org

www.ocimf.com

<http://stats.oecd.org/>