

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ
Ο ΣΗΜΕΡΙΝΟΣ ΡΟΛΟΣ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Στυλιανός Τομάζος

Αριθμός Μητρώου: MN14086

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για
την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς, Ιούνιος 2016

Δήλωση Αυθεντικότητας

Το άτομο, το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία, φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Βλάχος Γεώργιος (Επιβλέπων Καθηγητής)
- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος
- Σαμιώτης Γεώργιος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Πρόλογος – Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας βασίστηκε σε έρευνα πηγών που πραγματοποίησε ο γράφων στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και λοιπές Βιβλιοθήκες, καθώς και στο Διαδίκτυο.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο. Γεώργιο Βλάχο, για τις χρήσιμες συμβουλές του και την πολύτιμη συνεισφορά του στην υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα επιθυμούσα επίσης να απευθύνω και στα λοιπά μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής.

Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vii
Περίληψη	viii
Abstract.....	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ναυτιλιακές Εταιρείες – Βασικές Έννοιες.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες ως Οργανισμοί Μάθησης.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Τα Κύρια Τμήματα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας	24
4.1. Το Τμήμα Γραμματείας	24
4.2. Το Τεχνικό Τμήμα.....	27
4.3. Το Τμήμα Προμηθειών	32
4.4. Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων	34
4.5. Το Τμήμα Λογιστηρίου.....	39
4.6. Το Τμήμα Επιλογής Ναυτικών ή Τμήμα Πληρωμάτων	43
4.7. Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Εκχώρηση Εξουσίας και το Δικαίωμα Υπογραφής στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση	53
5.1. Τμήμα Επιχειρήσεων	53
5.2. Τμήμα Ναυλώσεων	54
5.3. Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων.....	55
5.4. Οικονομικό Τμήμα.....	56
5.5. Τμήμα Λογιστηρίου	56
5.6. Τεχνικό Τμήμα	57
5.7. Τμήμα Πληρωμάτων	58

5.8. Τμήμα Αρχιπλοιάρχων.....	59
5.9. Τμήμα Προμηθειών.....	59
5.10. Διοικητικό Τμήμα	61
5.11. Νομικό Τμήμα.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Πλοιάρχου, του Μηχανικού Απόδοσης και του Οικονομικού Διευθυντή.....	62
6.1. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Πλοιάρχου	62
6.2. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Μηχανικού Απόδοσης	64
6.3. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Οικονομικού Διευθυντή ..	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μελέτη περίπτωσης: Η Περίπτωση της Θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁ της Ναυτιλιακής Εταιρείας X	71
7.1. Ο Γενικός Διευθυντής της X ₁	72
7.2. Ο Επιχειρησιακός Διευθυντής της X ₁	72
7.3. Ο Port Captain της X ₁	73
7.4. Ο Διευθυντής Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος της X ₁	74
7.5. Ο Τεχνικός Διευθυντής της X ₁	75
7.6. Ο Αρχιμηχανικός της X ₁	76
7.7. Ο Διευθυντής Πληρωμάτων της X ₁	77
7.8. Ο Διευθυντής Αγορών της X ₁	78
7.9. Ο Διευθυντής Λογιστηρίου της X ₁	79
7.10. Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας της X ₁	79
7.11. Οι Γραμματείς της Διοίκησης της X ₁	79
7.12. Ο Κυβερνήτης Πλοίου της X ₁	80
7.13. Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Πλοίου της X ₁	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1.

Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί που υπηρετούν στα υπό ελληνική σημαία και στα συμβεβλημένα με το Ν.Α.Τ. υπό ξένη σημαία ελληνοκτήτα εμπορικά πλοία 100 κ.ο.χ. και άνω. 47

Διάγραμμα 4.2.

Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί σε υπό ελληνική σημαία πλοία και σε πλοία συμβεβλημένα με το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.). 48

Διάγραμμα 4.3.

Το οργανόγραμμα μίας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας. 52

Διάγραμμα 6.1.

Το οργανόγραμμα διοίκησης πλοίου. 64

Διάγραμμα 7.1.

Το οργανόγραμμα της θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας Χ₁. 71

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία καταπιάνεται με το σύγχρονο ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας. Στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι γενικώς αποδεκτό ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό διαδραματίζει ρόλο υψίστης σημασίας στην καλή λειτουργία, εξέλιξη και ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές φορές συναντάμε στη βιβλιογραφία και τους όρους «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» ή «Ανθρώπινοι Πόροι», όροι που χρησιμοποιούνται ακριβώς για να τονισθεί ο ζωτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε μία επιχείρηση. Εξάλλου οι επιχειρήσεις θεωρούνται και αναφέρονται συχνά και ως «Οργανισμοί Μάθησης», δηλαδή οντότητες, οι οποίες κατακτούν και παράγουν γνώση με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών τους και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν είναι τίποτα άλλο από τα βασικά κύτταρα ενός Οργανισμού Μάθησης, τα οποία επιτελούν τις διάφορες απαραίτητες ενέργειες για τη συντήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησης, συλλέγουν στοιχεία, δεδομένα και γνώσεις, τα επεξεργάζονται και παράγουν τη νέα γνώση, η οποία σε συνδυασμό με την αθροιστική επίδραση της εμπειρίας που αποκτάται από το κάθε μέλος του Ανθρώπινου Δυναμικού ξεχωριστά, αλλά και από όλα τα μέλη συνολικά συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχείρησης. Εξαίρεση στον κανόνα δε θα μπορούσε να αποτελέσει η Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία. Μία ναυτιλιακή εταιρεία απαρτίζεται από πολλά τμήματα, τα οποία συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων της. Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας συνιστά η κατάδειξη της βαρύνουσας σημασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη των Ελληνικών Εμπορικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων και ο τρόπος παραγωγής και χρήσης της γνώσης για τη βελτίωση αυτών.

Λέξεις-κλειδιά: Ναυτιλιακή Εταιρεία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανισμός Μάθησης, Δομή και Οργάνωση Ναυτιλιακών Εταιρειών, Τμήματα Ναυτιλιακών Εταιρειών

Abstract

The present thesis focuses on the modern role of Manpower in all the activities of the Greek Merchant Shipping Sector. In the Business Administration Sector it is generally believed that Manpower plays a role of utmost importance in the efficient operation, evolution and development of each company. That is why the terms “Human Capital” or “Human Resources” are broadly used in a variety of bibliographical sources. These terms underline the vital role the human factor in a company. Companies are also mentioned as “Learning Organizations”, a term referring to their ability to acquire and produce knowledge in order to improve their various operations and procedures and their development. Manpower constitutes the basic cells of a Learning Organization, which perform the actions, which are necessary for the progress of the company, collect and process information, data and knowledge and generate new knowledge, which in combination with the cumulative experience acquired by the employees, either individually or all them together, contributes to the overall improvement of the company. Greek Merchant Shipping Sector is no exception to the above. A shipping company consists of many departments, which co-operate in order to achieve its goals. This thesis intends to emphasize on the great importance of Manpower in the proper operation and development of the Greek Merchant Shipping Companies and how knowledge is produced and used for their improvement.

Key-words: Maritime Companies, Human Resources, Learning Organization, Structure and Organization of Maritime Companies, Departments of Maritime Companies

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Ζούμε σε έναν κόσμο ταχύτατων εξελίξεων σε όλους τους τομείς του επιστητού. Ο άνθρωπος εξελίσσει και επιχειρεί να βελτιώσει ό,τι τον περιστοιχίζει. Μαζί με την εξέλιξη αυτή έρχεται και η επιτακτική ανάγκη προσαρμογής του ανθρώπου στα νέα δεδομένα. Συνήθως, ταυτίζουμε την έννοια της «εξέλιξης» με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και κάποιων τομέων των θετικών επιστημών. Ένας τέτοιος περιορισμός, όμως, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Η εξέλιξη χαρακτηρίζει τα πάντα γύρω μας. Τα δεδομένα όλων των επιστημών μεταβάλλονται αργά ή γρήγορα με σκοπό να προσφέρουν μία άλλη γωνία θέασης στον ανθρώπινο νου ή να βελτιώσουν τις υφιστάμενες καταστάσεις.

Είναι επόμενο, λοιπόν, ότι δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση από τον κανόνα αυτό η επιστήμη της «Διοίκησης Οργανισμών/Επιχειρήσεων». Στις αρχές της δεκαετίας του '90 μία τομή βαρύνουσας σημασίας έλαβε χώρα στους κόλπους της επιστήμης αυτής που άλλαξε το υφιστάμενο μέχρι τότε τοπίο των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Ο όρος «Οργανισμός Μάθησης» έκανε την παρθενική του εμφάνιση. Τίποτα δεν θα ήταν πλέον το ίδιο για τις επιχειρήσεις, και γενικά για τους οργανισμούς. Από εκείνη τη χρονική στιγμή και μετά έχουν περάσει πάνω από 20 χρόνια. Σε αυτό το διάστημα η εν λόγω έννοια βρήκε εφαρμογή, δοκιμάστηκε, εξελίχθηκε και σήμερα πλέον αποτελεί μία δεδομένη κατάσταση για όλους τους οργανισμούς. Τι θέλουμε να πούμε με αυτό; Αυτό που θέλουμε να τονίσουμε εντόνος είναι ότι σήμερα οι οργανισμοί δέχονται εξ ορισμού και εκ των πραγμάτων ότι συνιστούν οντότητες εντός των οποίων ρέει η γνώση. Πιο αναλυτικά, δέχονται και συλλέγουν δεδομένα από ποικίλες πηγές, τα επεξεργάζονται και τα μετατρέπουν σε χρήσιμες και αξιοποιήσιμες μορφές, τις πληροφορίες. Με άλλα λόγια, στις μέρες μας οι οργανισμοί, είτε δραστηριοποιούνται στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, αποτελούν συλλέκτες γνώσης. Σκοπός της ενδεδειγμένης και εύστοχης αξιοποίησης της γνώσης που συλλέγουν είναι η βελτίωσή τους, τόσο των ίδιων ως συνόλων όσο και των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους.

Στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι γενικώς αποδεκτό ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό διαδραματίζει ρόλο υψίστης σημασίας στην καλή λειτουργία, εξέλιξη και ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές φορές συναντάμε στη βιβλιογραφία και τους όρους «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» ή «Ανθρώπινοι Πόροι», όροι που

χρησιμοποιούνται ακριβώς για να τονισθεί ο ζωτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε μία επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι επιχειρήσεις θεωρούνται και αναφέρονται συχνά και ως «Οργανισμοί Μάθησης», δηλαδή οντότητες, οι οποίες κατακτούν και παράγουν γνώση με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών τους και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν είναι τίποτα άλλο από τα βασικά κύτταρα ενός Οργανισμού Μάθησης, τα οποία επιτελούν τις διάφορες απαραίτητες ενέργειες για τη συντήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησης, συλλέγουν στοιχεία, δεδομένα και γνώσεις, τα επεξεργάζονται και παράγουν τη νέα γνώση, η οποία σε συνδυασμό με την αθροιστική επίδραση της εμπειρίας που αποκτάται από το κάθε μέλος του Ανθρώπινου Δυναμικού ξεχωριστά, αλλά και από όλα τα μέλη συνολικά συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχείρησης. Εξάιρεση στον κανόνα δε θα μπορούσε να αποτελέσει η Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία. Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας συνιστά η κατάδειξη της βαρύνουσας σημασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη των Ελληνικών Εμπορικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων και ο τρόπος παραγωγής και χρήσης της γνώσης για τη βελτίωση αυτών.

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία που διεξάγεται στα πλαίσια του «Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία», το οποίο τελεί υπό την αιγίδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το θέμα της εργασίας είναι το εξής: «Ο σημερινός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας».

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μία σύντομη παρουσίαση της δομής της παρούσας εργασίας, η οποία ευελπιστούμε να λειτουργήσει ως χάρτης πλοήγησης στα τμήματα της εργασίας που ακολουθούν.

Στο πρώτο μέρος του κύριου τμήματος της εργασίας, το οποίο φέρει τον τίτλο «Ναυτιλιακές Εταιρείες – Βασικές Έννοιες», θα εξετάσουμε τι είναι μία ναυτιλιακή επιχείρηση και θα αναφέρουμε επιγραμματικά τα βασικά τμήματα στα οποία είναι οργανωμένη, καθώς και τις κύριες λειτουργίες τους.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο τιτλοφορείται «Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες ως Οργανισμοί Μάθησης», θα παραθέσουμε ποικίλες απόψεις σχετικά με τη φύση και την έννοια του «Οργανισμού Μάθησης» ή, κατ' άλλους, «Οργανισμού Γνώσης» και θα εξηγήσουμε πώς μία Ναυτιλιακή Εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί Οργανισμός Μάθησης. Θα ασχοληθούμε ακόμη με

σχετικές με τον Οργανισμό Μάθησης έννοιες, όπως η «Οργανωσιακή Μάθηση» και οι «Κοινότητες Πράξης».

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, το οποίο έχει ως επικεφαλίδα «Τα Κύρια Τμήματα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας», θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα κυριότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, καθώς και το έργο με το οποίο είναι επιφορτισμένα να φέρουν εις πέρας.

Στο τμήμα που έπεται, το οποίο τιτλοφορείται «Η Εκχώρηση Εξουσίας και το Δικαίωμα Υπογραφής στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση», θα μελετήσουμε ποιες ακριβώς εξουσίες φέρουν τα στελέχη βασικών τμημάτων μίας ναυτιλιακής εταιρείας.

Στο επόμενο τμήμα αυτής της εργασίας, που φέρει την επικεφαλίδα «Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Πλοιάρχου, του Μηχανικού Απόδοσης και του Οικονομικού Διευθυντή» γίνεται ιδιαίτερη μνεία σε τρεις βασικές ειδικότητες που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, αυτές του Πλοιάρχου, του Μηχανικού Απόδοσης και του Οικονομικού Διευθυντή.

Στο προτελευταίο τμήμα της εργασίας αυτής, το οποίο τιτλοφορείται «Μελέτη περίπτωσης: Η Περίπτωση της Θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁ της Ναυτιλιακής Εταιρείας X», παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης της Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁, η οποία είναι θυγατρική της Ναυτιλιακής Εταιρείας X. Ο γράφων επικοινωνήσε και συνομίλησε με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁, ο οποίος παραχώρησε το οργανόγραμμα της εταιρείας και ανέλυσε τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της αποτελεσματικής λειτουργίας της.

Τέλος, η εργασία μας κλείνει συνοψίζοντας τα κυριότερα σημεία των προηγούμενων τμημάτων. Ειδικότερα, το ύστατο αυτό τμήμα περιέχει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ως απόσταγμα που δύναται να φανεί χρήσιμο σε όποιον θέλει να ασχοληθεί με το σύγχρονο ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας.

Μετά το κύριο σώμα της εργασίας ακολουθούν οι βιβλιογραφικές και διαδικτυακές πηγές που αξιοποιήθηκαν για τη συγγραφή αυτής της εργασίας.

Απώτερη φιλοδοξία μας είναι να αποτελέσει η συγκεκριμένη εργασία ένα μικρό λίθο στο οικοδόμημα της Ναυτιλιακής Επιστήμης, και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι της που

ασχολείται με τη συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη μιας σύγχρονης ναυτιλιακής επιχείρησης. Ελπίζουμε μετά την ανάγνωση και μελέτη της παρούσας εργασίας ο αναγνώστης να φύγει πιο πλούσιος σε γνώσεις και περισσότερο κατατοπισμένος όσον αφορά τα θέματα με τα οποία αυτή καταπιάνεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ναυτιλιακές Εταιρείες – Βασικές Έννοιες

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον ορισμό της Ναυτιλιακής Επιχείρησης, καθώς επίσης και με βασικές έννοιες που αφορούν την οικονομική αυτή οντότητα.

Ναυτιλιακή Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η οικονομική μονάδα, η οποία οργανώνει αυτοτελώς και υπεύθυνα παραγωγικούς συντελεστές – θάλασσα, εργασία στο πλοίο και στο γραφείο, πλοία – και διαχειρίζεται συναλλαγές μέσω των οποίων επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Ας δούμε τώρα τι είναι ακριβώς μία σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση, πώς λειτουργεί και πώς στελεχώνεται ένα ναυτιλιακό γραφείο.

Σύμφωνα με τον ιστότοπο <http://www.pi-schools.gr/lessons/tee/maritime/cd/maritime1.html> η τεχνολογία έχει μεταμορφώσει το σύγχρονο ναυτιλιακό γραφείο σε ένα τέλεια εξοπλισμένο και άριστα οργανωμένο κέντρο επιχειρήσεων, από όπου το επιτελείο έχει τη δυνατότητα να ελέγχει, να καθοδηγεί, να υποστηρίζει και να διευκολύνει κάθε δραστηριότητα των πλοίων και των πληρωμάτων τους.

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία διαιρείται σε διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο έργο ζωτικής σημασίας για την εταιρεία έτσι ώστε να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός συντονισμός. Ο αριθμός και η επάνδρωση των τμημάτων εξαρτάται τόσο από το μέγεθος της εταιρείας όσο και από τις επιλογές της να αναθέτει κάποιες λειτουργίες της σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Πολύ συνοπτικά θα αναφέρουμε κάποια από τα βασικά τμήματα μιας σύγχρονης ναυτιλιακής επιχείρησης, καθώς και τις κύριες ασχολίες καθενός από αυτά. Τα σημαντικότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι τα εξής:

- Γενική Διεύθυνση: Η Γενική Διεύθυνση συνιστά το κέντρο επιχειρήσεων και στρατηγικών αποφάσεων μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης, καθορίζει τις σχέσεις της εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ.). Έχει ως επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, το οποίο μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από ένα επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

- **Τμήμα Επιχειρήσεων:** Το Τμήμα Επιχειρήσεων ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους ναυλωτές. Ως επικεφαλής του τμήματος τίθεται ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα ένας Α΄ πλοίαρχος του Εμπορικού Ναυτικού, ο οποίος αναλαμβάνει την παρακολούθηση των πλοίων.
- **Τεχνικό Τμήμα:** Το Τεχνικό Τμήμα έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της καλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων έτσι ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της εταιρείας. Ως επικεφαλής έχει συνήθως έναν πολύ έμπειρο Ναυπηγό ή Α΄ Μηχανικό του Εμπορικού Ναυτικού, τον Αρχιμηχανικό, και στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς του Εμπορικού Ναυτικού διαφόρων ειδικοτήτων.
- **Τμήμα Ναυλώσεων:** Το Τμήμα Ναυλώσεων ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Αποτελείται από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοιάρχους του Εμπορικού Ναυτικού. Εδώ είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν και τα ναυλομεσιτικά γραφεία, τα οποία είναι μεγάλα ναυτιλιακά γραφεία που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες συνεργάζονται με αυτά.
- **Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας:** Το Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο **Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code/ISM Code)** του **Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (International Maritime Organization/IMO)**. Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών του Εμπορικού Ναυτικού.
- **Τμήμα Ασφαλίσεων:** Το Τμήμα Ασφαλίσεων ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό, καθώς και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση (δικεδικήσεις από και προς τρίτα

μέρη). Στελεχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοίαρχους του Εμπορικού Ναυτικού.

- **Νομικό Τμήμα:** Το Νομικό Τμήμα συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου.
- **Τμήμα Προμηθειών:** Το Τμήμα Προμηθειών έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο ή μηχανικό του Εμπορικού Ναυτικού, καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών.
- **Τμήμα Επιλογής Ναυτικών ή Τμήμα Πληρωμάτων:** Το Τμήμα Πληρωμάτων έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Έχει σχεδόν πάντα ως επικεφαλής έναν πλοίαρχο του Εμπορικού Ναυτικού, κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το στέλεχος αυτό αποκαλείται κοινώς ο Αρχικαπετάνιος της εταιρείας.
- **Τμήμα Γραμματείας:** Το Τμήμα Γραμματείας ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς και εταιρείες.
- **Τμήμα Λογιστηρίου:** Το Τμήμα Λογιστηρίου ασχολείται με τις οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους.

Το σημαντικότερο στοιχείο σε όλα αυτά τα τμήματα που προαναφέρθηκαν συνοπτικά είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τα στελεχώνει. Το μέγεθος όμως της στελέχωσης των τμημάτων αυτών διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες (Γουλιέλμος, 2006):

- την πολιτική των πλοιοκτητών όσον αφορά το βαθμό του ελέγχου που επιθυμούν να έχουν,
- τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διάφορες διαδικασίες στο εκάστοτε τμήμα,

- τη φύση του συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών με το οποίο είναι εξοπλισμένο το κάθε ναυτιλιακό γραφείο,
- το βαθμό ενεργού διοίκησης που επιζητείται στην καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων της ναυτιλιακής,
- τη διάρκεια των ναυλώσεων και την αναλογία χρονίων ναυλώσεων προς το σύνολο,
- την παραγωγικότητα των ατόμων που στελεχώνουν την εκάστοτε ναυτιλιακή εταιρεία, καθώς και
- τον τρόπο ροής της εργασίας.

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία λοιπόν έχει διαφορετικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις πολιτικές που υιοθετεί στη λειτουργία της. Για παράδειγμα, κάποιες ναυτιλιακές διοικούν τις υποθέσεις τους πρώτον επί τη βάσει της διαχείρισης των μετρητών, χωρίς να παρακολουθούνται ακόμη και οι εισπράξεις, και δεύτερον βάσει της πεποίθησης ότι γνωρίζουν τις κύριες υποχρεώσεις τους, παρά την έλλειψη των σχετικών πληροφοριών. Κάποιες λίγες ναυτιλιακές έχουν υιοθετήσει τα συστήματα της διαχείρισης ανταλλακτικών, ενώ κάποιες άλλες ελέγχουν τα αποθέματα που υπάρχουν πάνω στα πλοία. Κατά συνέπεια, το είδος των πληροφοριών που συλλέγονται διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με τις επιλεγμένες πολιτικές λειτουργίας τους. Όπως και να έχει όμως η παροχή ορισμένων πληροφοριών απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό για να τις συλλέγει και να τις παρακολουθεί ή να τις αξιοποιεί, ακόμη και όταν ένα μεγάλο μέρος της εργασίας γίνεται από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Έχει διαπιστωθεί ότι ενώ τα στελέχη των ναυτιλιακών δεν ασχολούνται με επουσιώδη ζητήματα, μπορεί ωστόσο να ασχολούνται με πολλά ίδια θέματα. Ο αριθμός των ατόμων μιας ναυτιλιακής εξαρτάται και από την παραγωγικότητά τους και από τον τρόπο ροής της εργασίας. Πολλές ναυτιλιακές συχνά παραπονιούνται ότι είναι δύσκολο να βρουν καλό προσωπικό. Πολλά από τα παράπονα των ναυτιλιακών εστιάζονται στο προσωπικό των λογιστηρίων, διότι εκεί παρατηρείται χαμηλός φόρτος εργασίας ανά άτομο, ιδιαίτερα σε λογιστήρια με μεγάλο καταμερισμό εργασίας, και ειδικότερα στα πρώτα στάδια ανάπτυξης μιας ναυτιλιακής. Παρόλα αυτά η εμπειρία δείχνει ότι στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις υπάρχουν στελέχη, των οποίων η γνώση των εξειδικευμένων καθηκόντων τους

είναι πράγματι πάρα πολύ καλή. Στις ελληνικές ναυτιλιακές επίσης υπάρχει η τάση το προσωπικό να αυξάνει βαθμιαία.

Μπορεί βέβαια το ανθρώπινο δυναμικό να παίζει ρόλο βαρύνουσας σημασίας στην καλή και αποδοτική λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας, αλλά εξίσου σημαντική είναι και η οργανωτική δομή της εταιρείας, κι αυτό, διότι είναι αυτή που πολλές φορές ευθύνεται σε κάποιο βαθμό για τα προβλήματα ροής πληροφοριών και εντύπων, κακής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και σταυροειδών ευθυνών (Γουλιέλμος, 2006). Τα δομικά προβλήματα αφορούν κυρίως στη χωροταξία των τμημάτων, όπου υπάρχει το ενδεχόμενο ορισμένα τμήματα να είναι απομακρυσμένα από τις πηγές των πληροφοριών και τους ειδικούς, στους οποίους πρέπει να βασίζονται.

Π.χ. αν το Τμήμα Επιχειρήσεων και το Τμήμα Ναυλώσεων δε συνορεύουν χωροταξικά, τότε δεν είναι δυνατές οι καθημερινές συζητήσεις και ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ των δύο αυτών τμημάτων. Συνέπεια τούτου είναι να καταλήγουν τα τμήματα αυτά πολλές φορές σε απομόνωση το ένα από το άλλο. Αυτό μπορεί να φαίνεται και σαν πρόβλημα ροής της εξουσίας. Για την πρόληψη ή αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων επιλέγουν μερικές εταιρείες να περιορίζουν τον αριθμό των αυτοτελών τμημάτων με τη δημιουργία τομέων και να εφαρμόζουν τομεακή αντί για τμηματική ευθύνη.

Θα πρέπει επίσης να τονισθεί ότι για να αποδίδει τα μέγιστα το ανθρώπινο δυναμικό και να βελτιώνεται συνεχώς στην εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων είναι απαραίτητη η άσκηση ελέγχου. Εδώ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τρία είδη ελέγχου (Γουλιέλμος, 2006):

- προληπτικός έλεγχος,
- παράλληλος έλεγχος και
- κατασταλτικός έλεγχος.

Ο προληπτικός έλεγχος, ο οποίος είναι αυτός που εμποδίζει την εμφάνιση των αναμενόμενων προβλημάτων, αποτελεί τον πιο επιθυμητό τύπο ελέγχου, αλλά και τον πλέον δύσκολο και γι' αυτό δε συναντάται συχνά, στις επιχειρήσεις. Ο έλεγχος αυτός προηγείται της πραγματικής ενέργειας και έχει κατεύθυνση προς το μέλλον. Συνεπώς, η μορφή αυτή ελέγχου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «προληπτική διοίκηση». Αυτό σημαίνει ότι η ενέργεια της διοίκησης πραγματοποιείται πριν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα. Πρέπει να επισημανθεί ότι ο εν λόγω

τύπος ελέγχου απαιτεί έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση, αλλά και φαντασία, που πολλές φορές είναι δύσκολο να υπάρχει.

Ο παράλληλος έλεγχος λαμβάνει χώρα, όταν κάποια δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη και φυσικά τα τυχόν λάθη μπορούν να διορθωθούν σχετικά εγκαίρως. Ο έλεγχος γίνεται εδώ με την άμεση επίβλεψη της διοίκησης. Στο πλοίο την άμεση επίβλεψη πραγματοποιούν τα στελέχη της ναυτιλιακής που ταξιδεύουν: Αρχιμηχανικοί, Αρχιπλοίαρχοι, διαχειριστές πλοίων και φυσικά ο Πλοίαρχος.

Ο κατασταλτικός έλεγχος, ο οποίος είναι και ο πλέον συνήθης, είναι αυτός που γίνεται μετά από κάθε ενέργεια. Η συγκεκριμένη μορφή ελέγχου δεν είναι άριστη, διότι η διόρθωση γίνεται, αφού έχει γίνει η τυχόν ζημία. Όμως σε πολλές περιπτώσεις αυτός ο τύπος ελέγχου είναι και ο μόνος που υπάρχει. Μέσω αυτού ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού, όπως για παράδειγμα πόσο μεγάλες ή μικρές αποκλίσεις υπάρχουν μεταξύ «προτύπων» και «πραγματικών» αποδόσεων. Επίσης, ελέγχεται αν είναι δυνατή η αύξηση της παρακίνησης των στελεχών, όταν γνωρίζει κανείς ποιοι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί, κατά πόσο, και ίσως και γιατί.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, οι διευθυντές πραγματοποιούν τους στόχους τους πάντοτε διά μέσου των ατόμων, διότι εξαρτώνται από τους υφισταμένους τους για να επιτύχουν τους στόχους των τμημάτων τους. Οι επαγγελματικές ενέργειες των υφισταμένων ενός διευθυντή πρέπει να είναι, πολλές φορές, ή και πάντοτε, όπως επιθυμεί ή υποδεικνύει εκείνος. Η δουλειά των υφισταμένων επιβλέπεται καθημερινά και διορθώνεται επί τόπου. Επιπροσθέτως, οι διευθυντές εκτιμούν ή αξιολογούν την εργασία των υφισταμένων τους και με τυπικά μέσα, όπως η μέθοδος «αξιολόγησης προσωπικού». Φυσικά για κάθε θετική αξιολόγηση πρέπει να υπάρχει και η σχετική ανταμοιβή. Ένα εργατικό, ικανό και φιλότιμο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση σε συνδυασμό και με κάποιους άλλους παράγοντες (κατάλληλη οικονομική διαχείριση, σωστή πληροφόρηση κτλ.) στην κορυφή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες ως Οργανισμοί Μάθησης

Η έννοια του «Οργανισμού Μάθησης» αποτελεί τομή στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και γενικότερα οργανισμών. Ο παρών όρος ενέχει την έννοια της εξέλιξης και της κινητικότητας και αποποιείται της στατικότητας και των παρωπίδων που οδηγούν προς μία μόνο κατεύθυνση. Κάθε άλλο παρά υπερβολή θα ήταν να χαρακτηρίσουμε τον οργανισμό μάθησης ως έμβιο οργανισμό που μεταβάλλεται, και πιο συγκεκριμένα που μαθαίνει όπως αποκαλύπτεται και από το ίδιο το όνομά του. Πέρα όμως από τα γενικά αυτά χαρακτηριστικά, θα πρέπει να δούμε και να κατανοήσουμε με σαφήνεια και ακρίβεια τι είναι ο οργανισμός μάθησης. Για το λόγο αυτό στο υπόλοιπο τμήμα αυτού του μέρους της παρούσας εργασίας παρατίθενται ορισμοί δοσμένοι από διάφορους επιστήμονες και αναλύεται η έννοια του όρου αυτού εις βάθος. Προτού όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση του εν λόγω όρου είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες, όπως και πολλά άλλα είδη επιχειρήσεων, αποτελούν και αυτές οργανισμούς μάθησης.

Κατά τον Senge (2006), όπως αναφέρει στο βιβλίο του *“The Fifth Discipline”*, οι οργανισμοί μάθησης δεν είναι τίποτα άλλο από οργανισμούς όπου οι άνθρωποι που τους αποτελούν ενισχύουν συνεχώς τις ικανότητές τους με σκοπό να επιτύχουν τα αποτελέσματα που αυτοί επιθυμούν· είναι οργανισμοί μέσα στους οποίους τροφοδοτούνται νέα και επεκτεινόμενα πρότυπα σκέψης και απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία· τα μέλη των οργανισμών αυτών μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν όλα μαζί. Σύμφωνα με τον ίδιο ο οργανισμός μάθησης αποτελεί μία καινοτομία την οποία απαρτίζουν πέντε συστατικά στοιχεία καθένα από τα οποία έχουν αναπτυχθεί και αναλυθεί ξεχωριστά, αλλά μόνο η μεταξύ τους σύνδεση δύναται να μας δώσει ένα όλο που να είναι ένας οργανισμός μάθησης. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής: η συστημική σκέψη, η προσωπική δεξιότητα, τα νοητικά μοντέλα, η δημιουργία ενός κοινού οράματος και η ομαδική μάθηση. Κάθε ένα από αυτά αποτελεί μία ξεχωριστή διάσταση υψίστης σημασίας, η οποία συντελεί στη διαμόρφωση ενός οργανισμού, ο οποίος μπορεί να μαθαίνει πραγματικά και να ενισχύει συνεχώς τις ικανότητές του με σκοπό την επίτευξη των υψηλότερων στόχων και φιλοδοξιών του.

Ο συγγραφέας Pak Tee Ng (2009) στο άρθρο του *“Examining the use of new science metaphors in the learning organization”* διατείνεται ότι ο οργανισμός μάθησης είναι μία από

τις μεγαλύτερες επαναστάσεις στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Η δημοτικότητα του όρου οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η μάθηση τους παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα και αποτελεσματικότητα. Η σημασία των οργανισμών μάθησης προέρχεται από την ικανότητά τους να μαθαίνουν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους, γεγονός που θεωρείται το μόνο διηνεκές συγκριτικό πλεονέκτημα. Ο συγγραφέας αναφέρει την άποψη των Lloyd και Maguire, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η μελλοντική διαρκής επιτυχία ενός οργανισμού θα εξαρτάται από το τι γνωρίζει ο οργανισμός για τον εαυτό του και το περιβάλλον του και όχι από τις προσωρινές δομές και τις λεπτομερείς διαδικασίες. Οι οργανισμοί, οι ομάδες και τα άτομα πρέπει να κινούνται σε μία συνεχή τροχιά μάθησης για να διατηρήσουν την ευκαμψία τους και το οργανωσιακό τους μετασχηματισμό.

Ο συγγραφέας Pak Tee Ng στο ίδιο άρθρο του παραθέτει μεταξύ άλλων τον ορισμό του Garvin ο οποίος ορίζει τον οργανισμό μάθησης ως έναν οργανισμό ικανό να δημιουργεί, να κατακτά και να μεταβιβάζει γνώση και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του ώστε να ενστερνιστεί τη νέα γνώση και να την εσωτερικεύσει. Ο Ng περιγράφει τον οργανισμό μάθησης ως έναν οργανισμό στα πλαίσια του οποίου όλα τα μέλη που τον απαρτίζουν είναι σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο πρόθυμα στο μυαλό και στην καρδιά να προχωρήσουν σε βάθος τη μαθησιακή τους διαδικασία. Εδώ έχουμε να κάνουμε με δύο λειτουργικούς ορισμούς του οργανισμού μάθησης. Ο ίδιος όμως συγγραφέας παραθέτει στο εν λόγω άρθρο και τον ορισμό του Garrat που ακολουθεί την οδό της μεταφοράς στη δική του ερμηνεία: όσον αφορά τον οργανισμό μάθησης πρόκειται περισσότερο για μια φιλοδοξία που οδηγεί σε μια συνεχή διαδικασία παρά ένα μεμονωμένο προϊόν. Αποτελεί μια φιλοδοξία που ενεργοποιεί τους ανθρώπους για πολύ μεγάλες χρονικές περιόδους. Είναι ένα όραμα που κινητοποιεί, δοκιμάζει και εξυψώνει τον οργανισμό μάθησης μακροχρόνια. Για παράδειγμα στην Κίνα υπάρχουν πολλές κλασικές απεικονίσεις του Αυτοκράτορα Δράκου με τα πέντε νύχια που τείνει το χέρι του για να πιάσει το ροζ μαργαριτάρι της γνώσης. Ποτέ δεν το φτάνει, αλλά παρόλα αυτά ποτέ δεν σταματάει να προσπαθεί. Κάπως έτσι θα μπορούσαμε να δούμε και τον οργανισμό μάθησης σύμφωνα με την άποψη του Garrat.

Ένα φαινόμενο που συναντάμε συχνά στα πλαίσια ενός οργανισμού μάθησης είναι οι «Κοινότητες Πράξης». Τα άτομα αυτοοργανώνονται κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας, έτσι ώστε να φέρουν σε πέρας τα πραγματικά εργασιακά τους καθήκοντα. Ο συγγραφέας χρησιμοποιεί τον ορισμό των Lave και Wenger, Brown και Duguid, και Eckert

σύμφωνα με τους οποίους η κοινότητα πράξης είναι ένα ανεπίσημο σύνολο προσδιοριζόμενο όχι μόνο από τα μέλη του, αλλά και από τον κοινό τρόπο με τον οποίο αυτά ενεργούν και ερμηνεύουν τα γεγονότα. Μία κοινότητα πράξης, λοιπόν, αποτελείται από ανθρώπους που, όπως λέει και ο Wenger, χαρακτηρίζονται από ένα κοινό ενδιαφέρον, κοινά προβλήματα ή ένα κοινό πάθος σχετικά με ένα θέμα, ανθρώπους που εμβαθύνουν τη γνώση τους και ειδικεύονται σε αυτόν τον τομέα μέσω μιας προοδευτικής διάδρασης. Ο Tenant συμπληρώνει ότι η νέα γνώση και η μάθηση βρίσκουν πρόσφορο έδαφος από τη στιγμή εισαγωγής τους σε κοινότητες πράξης. Είναι χαρακτηριστικό ότι ένας εργαζόμενος λαμβάνει πιθανώς μεγαλύτερη τεχνογνωσία στα πλαίσια ενός οργανισμού μέσω της καθημερινής διάδρασής του με άλλους υπαλλήλους και μέσω της εργασίας αυτής καθαυτής και των παράλληλων αποριών που δύνανται να του προκληθούν παρά μέσω μιας δομημένης εκπαίδευσης-κατάρτισης.

Η κοινότητα πράξης αποτελεί έναν τρόπο να δούμε πώς πραγματικά διενεργείται η μάθηση μέσα σε έναν οργανισμό κι όχι ένα καινούριο τρόπο για την οργάνωση της μάθησης σε έναν οργανισμό. Ο οργανισμός δημιουργείται από τα ίδια τα μέλη που τον απαρτίζουν, ένα γεγονός τόσο φυσικό και με σημασία όσο και η δημιουργία ενός δάσους από τα μεμονωμένα δέντρα. Κατά τον Stacey, μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες ερεθίσματος-αντίδρασης, η γνώση παράγεται και μετασχηματίζεται μέσω δικτύων ανθρώπινης διάδρασης.

Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχει πάντα ένας αριθμός αυτοοργανωμένων κοινοτήτων πράξης. Είναι γεγονός ότι η μάθηση λαμβάνει χώρα. Η πραγματική πρόκληση είναι η κατάλληλη τροφοδοσία αυτών των κοινοτήτων, έτσι ώστε να ευνοηθεί η αποτελεσματική ομαδική μάθηση. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν πολλοί οργανισμοί αντί να δίνουν έμφαση, να προωθούν και να επωφελούνται από το καθόλα φυσικό αυτό φαινόμενο της διηνεκούς ομαδικής μάθησης, το αγνοούν και στρέφουν την προσοχή τους σε στιγμιαία αποτελέσματα μέσω συστημάτων και δομών οργάνωσης και διοίκησης υψηλής ποιότητας. Αυτά τα τελευταία τα αποκαλούν «συστημικές παρεμβάσεις» και κατηγορούν τον οργανισμό μάθησης ως ατελέσφορο όταν αποτυγχάνουν να φέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν.

Κατά συνέπεια, ένα εκ των μεγαλύτερων προβλημάτων κατά την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης είναι το άγχος. Πολλοί οργανισμοί φοβούνται μία πιθανή απώλεια ελέγχου. Αλλά το πραγματικό πρόβλημα δεν είναι η απώλεια ελέγχου, αλλά η απώλεια αυτοελέγχου, κάτι το οποίο τα άτομα πολλές φορές αναζητούν. Η χρήση μεταφορών που συγκρίνουν τους ανθρώπους με μηχανές είναι ιδιαίτερα αρεστή, διότι οι άνθρωποι παρουσιάζονται σε αυτές να

βρίσκονται υπό πλήρη έλεγχο. Παρόλα αυτά οι μεταφορές αυτές δεν είναι ιδιαίτερα εύστοχες, όταν προσπαθούμε να απεικονίσουμε την οργανική φύση της μάθησης. Όταν οι άνθρωποι αυτοοργανώνονται γύρω από πρακτικά θέματα που φέρουν νόημα γι' αυτούς, τότε λαμβάνει χώρα η αποτελεσματική ομαδική μάθηση. Στην περίπτωση υποχρεωτικού σχηματισμού επιτροπών και ομάδων διαλόγου τα αποτελέσματα δε θα είναι ιδιαίτερος θετικά, εφόσον άτομα που δεν ενδιαφέρονται τοποθετούνται μαζί εξαναγκαστικά και όχι από επιλογή τους. Πολλές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται στο όνομα του οργανισμού μάθησης είναι στην πραγματικότητα μηχανισμοί για τη μείωση του άγχους κάποιου. Τις περισσότερες φορές υπάρχει άγχος για τις επιδόσεις ενός οργανισμού.

Η κατανόηση της φύσης του οργανισμού μάθησης μπορεί να εμπλουτιστεί με τη χρήση μιας μεταφοράς που αναφέρεται σε ένα έμβιο σύστημα. Παραδείγματος χάριν, δεν μπορούμε να διατάξουμε ένα δέντρο να μεγαλώσει γρηγορότερα, αλλά κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες η φύση θα τραβήξει το δρόμο της. Παρόλα αυτά πολλοί οργανισμοί δεν κατανοούν ότι αυτά που οι ίδιοι ονομάζουν «συστημικές παρεμβάσεις» δεν είναι τίποτα άλλο από προσπάθειες για να επιτύχουν γρήγορα αποτελέσματα. Στην πλειονότητά τους οι πραγματικές συστημικές παρεμβάσεις απαιτούν εξασφάλιση των ενδεδειγμένων συνθηκών, καθώς και χρόνο για να καρποφορήσουν.

Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι ο οργανισμός μάθησης αποτελεί και προορισμό και ταξίδι ταυτόχρονα. Η συστημική σκέψη βλέπει και το δάσος, αλλά βλέπει και τα δέντρα συγχρόνως. Τα αποτελέσματα των προσπαθειών των οργανισμών μάθησης είναι προβλέψιμα και απρόβλεπτα την ίδια στιγμή. Όλα αυτά είναι παράδοξα, αλλά όχι αντιφατικά. Αντιθέτως, παρέχουν μία καλύτερη και πιο σφαιρική άποψη του οργανισμού μάθησης.

Στο άρθρο τους *“How knowledge organizations work: the case of detectives”* οι συγγραφείς Petter Gottschalk, Stefan Holgersson και Jan Terje Karlsen (2009) αναφέρουν ότι ο «Οργανισμός Γνώσης», όπως προτιμούν να αποκαλούν τον «Οργανισμό Μάθησης», αναδείχθηκε η κυρίαρχη δομή τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της μετάβασης από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία της γνώσης. Οι συγγραφείς παραπέμπουν στο έργο των Garud και Kumaraswamy οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, σύμφωνα με τη βασιζόμενη στη γνώση θεωρία για τους οργανισμούς, η γνώση είναι ο κύριος πόρος για την επιβίωση και επιτυχία ενός οργανισμού.

Οι συγγραφείς του άρθρου αναφέρονται και στο έργο των Bennet και Bennet, οι οποίοι βεβαιώνουν ότι ένας οργανισμός γνώσης αφορά δομές μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι της γνώσης λύνουν προβλήματα γνώσης. Οι ίδιοι ορίζουν τους οργανισμούς γνώσης ως πολύπλοκα προσαρμόσιμα συστήματα αποτελούμενα από ένα μεγάλο αριθμό αυτοοργανωμένων στοιχείων που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των στόχων τους, αλλά λειτουργούν σύμφωνα με κανόνες μέσα στα πλαίσια σχέσεων με άλλα στοιχεία. Σε ένα νοήμον πολύπλοκο προσαρμόσιμο σύστημα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τους παράγοντες του συστήματος. Τα συστήματα (οργανισμοί) απαρτίζονται συχνά από ιεραρχικά δομημένα επίπεδα αυτοοργανωμένων παραγόντων (εργαζόμενοι γνώσης), τα οποία δύνανται να πάρουν τη μορφή ομάδων, τμημάτων ή άλλων δομών που συνδέονται με κοινούς δεσμούς. Συνεπώς, τα στοιχεία (εργαζόμενοι γνώσης) αυτοοργανώνονται, ωστόσο δεν είναι ανεξάρτητα από το σύστημα (επαγγελματικός οργανισμός) στο οποίο συμμετέχουν.

Η γνώση ορίζεται συχνά ως πληροφορία που συνδυάζεται με την ερμηνεία, τη σκέψη και το περιβάλλον. Οι συγγραφείς του παραπάνω άρθρου καταγράφουν τη γνώμη των Turner και Makhlaja: σύμφωνα με τη βασιζόμενη στη γνώση άποψη για τους οργανισμούς, η μοναδικότητα της γνώσης ενός οργανισμού διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη συνεχή λειτουργία και επιτυχία του. Στο ίδιο άρθρο ξαναβλέπουμε τους Garud και Kumaraswamy, οι οποίοι αναφέρονται στη γνώση ως την κύρια πηγή που παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Οι διαφορές που παρατηρούνται στις πολιτικές και στις πρακτικές των οργανισμών μπορούν να αποδοθούν στην ποικιλία της στρατηγικής γνώσης που αυτοί διαθέτουν. Η στρατηγική γνώση χαρακτηρίζεται ως πολύτιμη, μοναδική, σπάνια, μη μιμήσιμη, αναντικατάστατη, μη μεταβιβάσιμη, συνδυάσιμη και εκμεταλλεύσιμη. Η εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης έχει τη δυνατότητα να παράγει νέα γνώση.

Εκ φύσεως, η γνώση ενυπάρχει στα άτομα, και ειδικότερα στους εργαζομένους που την παράγουν, την αναγνωρίζουν, την αρχειοθετούν, έχουν πρόσβαση σε αυτή και την εφαρμόζουν φέροντας εις πέρας τα καθήκοντά τους. Συνεπώς, η διακίνηση της γνώσης διαμέσου των ατόμων και των οργανισμών εξαρτάται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσον αφορά τη μεταβίβαση και την κοινοποίηση αυτής μεταξύ τους.

Κατά τους Bennet και Bennet, των οποίων την άποψη καταγράφουν οι συγγραφείς του άρθρου αυτού, ένας οργανισμός γνώσης εστιάζει στην ευκινησία και στην ακρίβεια όσον αφορά την ανταπόκριση στον πελάτη. Στον οργανισμό γνώσης χρησιμοποιούνται οι ιδέες και

οι ικανότητες των εργαζομένων με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στο άρθρο παρατίθεται και η γνώμη του Smith σύμφωνα με την οποία, στα πλαίσια της κοινωνίας της γνώσης, οι οργανισμοί γνώσης αναμένονται να παίξουν ζωτικό ρόλο στη τοπική οικονομική ανάπτυξη. Προσδοκάται από οργανισμούς γνώσης, όπως τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, να διεγείρουν την περιφερειακή και τοπική οικονομική ανάπτυξη και να παράγουν καινοτομίες.

Οι συγγραφείς του παρόντος άρθρου δεν παραλείπουν την ενδιαφέρουσα άποψη του Uretsky, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο πραγματικός οργανισμός γνώσης δεν είναι άλλος από τον οργανισμό μάθησης. Όταν μιλάμε για ένα οργανισμό μάθησης έχουμε κατά νου έναν οργανισμό που αλλάζει ως αποτέλεσμα της αποκτηθείσας εμπειρίας του. Στην καλύτερη των περιπτώσεων αυτές οι αλλαγές οδηγούν στη βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού. Συνήθως με τις εκφράσεις «οργανισμοί μάθησης» και «οργανισμοί γνώσης» αναφερόμαστε σε οργανισμούς υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της αξίας των οργανισμών αυτών προέρχεται από το πόσο καλά οι επαγγελματίες που εργάζονται σε αυτούς μαθαίνουν από το περιβάλλον τους, εντοπίζουν προβλήματα και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών με σκοπό τη βελτίωση των καταστάσεών τους. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι συχνά διφορούμενα και αδόμητα. Οι απαιτούμενες πληροφορίες, δεξιότητες και εμπειρίες για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση.

Στο εν λόγω άρθρο έρχονται να προστεθούν και πάλι τα λεγόμενα των Bennet και Bennet, οι οποίοι διατείνονται ότι η μάθηση και η γνώση θα αποτελέσουν τα δύο εκ των τριών χαρακτηριστικών υψίστης σημασίας του μελλοντικού παγκόσμιου οργανισμού. Η μάθηση θα είναι διαρκής και εκτεταμένη χρησιμοποιώντας την καθοδήγηση, την τάξη και την εξ' αποστάσεως μάθηση. Πρόκειται επίσης να είναι αυτοδιαχειριζόμενη με ισχυρές υποδομές. Η δημιουργία, η αποθήκευση, η μεταβίβαση και η εφαρμογή γνώσης θα έχουν βελτιωθεί και αναπτυχθεί, έτσι ώστε η γνώση να αποτελέσει βασικό πόρο του οργανισμού για να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών και να προσαρμόζεται στις ανταγωνιστικές δυνάμεις του περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες. Το τρίτο χαρακτηριστικό των μελλοντικών οργανισμών γνώσης θα είναι η οργανωσιακή νοημοσύνη. Ως οργανωσιακή νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα ενός οργανισμού να αντιλαμβάνεται, να ερμηνεύει και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον του με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του ενώ παράλληλα

ικανοποιεί τα πολλαπλά ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη. Ως ευφυής συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί η κατάσταση του να είσαι κατάλληλα προετοιμασμένος, να προωθείς νοοτροπίες που επικεντρώνονται στα άριστα αποτελέσματα, να επιλέγεις ενδεδειγμένες στάσεις και να παίρνεις αξιοσημείωτες αποφάσεις. Η ευφυής συμπεριφορά περιλαμβάνει τη διαρκή απόκτηση γνώσης από όλες τις διαθέσιμες πηγές και το μετασχηματισμό της σε ένα ενιαίο σύνολο, συνδυάζοντας φαινομενικά άσχετες πληροφορίες με σκοπό τη δημιουργία νέων προοπτικών και την κατανόηση του περιβάλλοντος κόσμου. Ο σχεδιασμός του μελλοντικού οργανισμού γνώσης, κατά τους Bennet και Bennet, προϋποθέτει ένα ευφές πολύπλοκο προσαρμόσιμο σύστημα ως απάντηση σε ένα περιβάλλον ταχείων αλλαγών, αυξανόμενης πολυπλοκότητας και μεγάλης αβεβαιότητας.

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα κατέχουν περίοπτη θέση στα πλαίσια ενός οργανισμού γνώσης. Η καινοτομία άπτεται του τρόπου με τον οποίο άτομα και ομάδες μορφοποιούν τη γνώση ακολουθώντας μοναδικές οδούς· συνίσταται στη δημιουργική παραγωγή μίας νέας ιδέας και στην υλοποίησή της σε πολύτιμο αγαθό. Συνεπώς, η δημιουργικότητα τροφοδοτεί την καινοτομία και επηρεάζει σημαντικά την πολύπλοκη και αλληλεξαρτώμενη εργασία.

Ακολουθώντας την άποψη των Taylor και Greve, η οποία εμπεριέχεται στο παρόν άρθρο, η δημιουργικότητα δύναται να ιδωθεί ως το πρώτο στάδιο της συνολικής διαδικασίας της καινοτομίας. Οι καινοτόμες λύσεις μέσα σε έναν οργανισμό γνώσης προέρχονται από τη διαφοροποιημένη γνώση, τις διαδικασίες που επιτρέπουν τη δημιουργικότητα και τις εργασίες που οδηγούν σε δημιουργικές λύσεις. Η δημιουργικότητα απαιτεί την εφαρμογή βαθιάς γνώσης, διότι οι εργαζόμενοι γνώσης οφείλουν να εντρυφούν σε αυτήν ώστε να μπορούν να υπερβούν τα όριά της.

Στο εσωτερικό των οργανισμών γνώσης βρίσκουμε συχνά τις κοινότητες πράξης που είδαμε και παραπάνω. Στο άρθρο αυτό περιλαμβάνεται και η επιχειρηματολογία των Brown και Duguid, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι κοινότητες πράξης φαίνονται να είναι ένα χρήσιμο οργανωσιακό υποσύνολο για τον έλεγχο της οργανωσιακής γνώσης. Πρώτον, τέτοιου είδους κοινότητες επικεντρώνονται στην ενδοσκόπηση, τον εντοπισμό προβλημάτων, τη μάθηση και την παραγωγή γνώσης. Δεύτερον, αποτελούν σημαντικούς χώρους για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την αναπαραγωγή της γνώσης. Τρίτον, η γνώση του συνόλου είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών του. Τέταρτον, η ικανότητα του οργανισμού να

προσαρμόζεται στην αλλαγή του περιβάλλοντος χώρου καθορίζεται συχνά από τις κοινότητες πράξης.

Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε στο άρθρο “*Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity*” των Peter Massingham και Kieren Diment (2009), οι οποίοι παραθέτουν τη γνώμη του Hackett που προτείνει τον εξής ορισμό για την «Οργανωσιακή Μάθηση»: η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία που παρέχει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προσαρμοστεί, να αλλάξει και να προχωρήσει προς την απόκτηση νέας γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που θα τον βοηθήσουν να μετασχηματιστεί. Κατά τους Örtengren, Phillips, Sicilia και Lytras, η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης προωθείται από εσωτερικούς μηχανισμούς αλλαγής που σχετίζονται με τη δομή, τη διαδικασία και την ανθρώπινη ικανότητα και συνδυάζονται με τη διαρκή ανασκόπηση του περιβάλλοντος με στόχο τη διατήρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων. Η έρευνα που βασίζεται στη θεωρία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ρίχνει το βάρος της οργανωσιακής μάθησης στο άτομο. Οι συγγραφείς δεν ξεχνούν να συμπεριλάβουν στο άρθρο τους τον ορισμό των Pedler et al. σύμφωνα με τον οποίο, ο οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που ευνοεί τη μάθηση όλων των μελών του με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Παράλληλα, αναφέρονται και στους Yang et al., οι οποίοι αναγνωρίζουν το μαθησιακό κλίμα και την αυτοδιαχειριζόμενη ανάπτυξη όλων ως στοιχεία-κλειδιά ενός οργανισμού μάθησης.

Στο παρόν άρθρο περιέχονται και τα λεγόμενα του Grant, ο οποίος αναφέρει ότι ο οργανισμός μάθησης συνιστά μία δομή που προέκυψε τα τελευταία χρόνια, κυρίως ως απάντηση στην ολοένα αυξανόμενη αναγνώριση των μη απτών πόρων. Για παράδειγμα, η γνώση αποτελεί ένα μη απτό πόρο, αλλά συγχρόνως είναι και ο πιο πολύτιμος στρατηγικός πόρος ενός οργανισμού. Η οπτική αυτή έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας πολλών οργανισμών. Ο οργανισμός μάθησης αντιμετωπίζεται ως μία ιδανική κατάσταση στην οποία μπορούμε να φτάσουμε μέσω της συλλογικής οργανωσιακής μάθησης, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής νοοτροπίας και του διαμοιρασμού της γνώσης προσαρμοζόμενοι στις αλλαγές του περιβάλλοντος και κατανοώντας αυτό. Συχνά οι όροι «δυναμικότητα του οργανισμού μάθησης» και «οργανωσιακή μάθηση» χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές εναλλακτικά, υπάρχει ωστόσο διαφοροποίηση μεταξύ τους: η οργανωσιακή μάθηση είναι μία διαδικασία, ενώ η δυναμικότητα του οργανισμού μάθησης είναι ένα αποτέλεσμα. Η δυναμικότητα του οργανισμού μάθησης αποτελεί μία ιδανική κατάσταση που οι οργανισμοί επιθυμούν να

επιτύχουν, ενώ η οργανωσιακή μάθηση συνιστά τη διαδικασία αλλαγής που χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί η ιδανική αυτή κατάσταση. Η οργανωσιακή μάθηση θα μπορούσε να οριστεί και ως η χρήση παρεμβολών διαχείρισης γνώσης με τη μορφή πρωτοβουλιών αλλαγής, σχεδιασμένες να επεκτείνουν τη βάση της οργανωσιακής γνώσης.

Το επόμενο άρθρο στη σειρά είναι το *“The Learning Organization turns 15: a retrospective”* από το συγγραφέα Peter A.C. Smith (2008). Πρόκειται για ένα άρθρο που κάνει αναδρομή σε όλη την πορεία του οργανισμού μάθησης από τη στιγμή που εμφανίστηκε μέχρι το 2008 που γράφτηκε το εν λόγω άρθρο. Ο συγγραφέας του άρθρου αναφέρει τις δηλώσεις πολλών καταξιωμένων επιστημόνων, οι οποίοι τονίζουν τις δυσκολίες στην υιοθέτηση από έναν οργανισμό της φιλοσοφίας του οργανισμού μάθησης. Ο Senge βεβαιώνει ότι οι δεξιότητες που σχετίζονται με θεμελιώδεις νέους τρόπους σκέψης και διάδρασης απαιτούν χρόνια για να κατακτηθούν. Η μακροχρόνια ανάπτυξη και αλλαγή γεννά παράλληλα νέες αξίες και αντιλήψεις. Οι βαθιά ριζωμένες αξίες και οι ιδέες δεν είναι διακόπτες που μπορούμε να ανοίξουμε και να κλείσουμε κατά βούληση. Οι Drew και Smith είχαν δηλώσει ότι οι αναδυόμενες απαιτήσεις για τους οργανισμούς στην αρχή της δεκαετίας του '90 θα αποθάρρυναν πιθανώς τους ενδεχόμενους υποστηρικτές του οργανισμού μάθησης που θα ήθελαν να υιοθετήσουν την εν λόγω φιλοσοφία στον οργανισμό τους. Οι ίδιοι πίστευαν ότι πολλές ομάδες οργάνωσης και διοίκησης διαφόρων οργανισμών είχαν επωμιστεί ένα υπερβολικό βάρος από υποχρεώσεις. Κατά συνέπεια, η αποτυχία στην εφαρμογή του ιδανικού του οργανισμού μάθησης οφειλόταν συχνά σε βραχυχρόνιες πιέσεις ή έλλειψη ενεργητικότητας ή και πόρων, παρά στην έλλειψη πίστης στα πλεονεκτήματα αυτού. Ακόμη και σήμερα η υλοποίηση συνοδεύεται από προβλήματα, όπως στηρίζουν οι Thomas και Allen. Είναι εμφανές ότι δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις σε ερωτήσεις του τύπου «τι είναι ο οργανισμός μάθησης» και «πώς ένας διευθυντής θα μπορούσε να εισάγει την ιδέα του οργανισμού μάθησης σε έναν ώριμο μεγάλο οργανισμό».

Ο συγγραφέας του άρθρου παραθέτει και μία ενδιαφέρουσα δήλωση των Senge και Kofman: «Οργανισμός μάθησης... Δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα, ο οργανισμός μάθησης αποτελεί μια κατηγορία που εμείς δημιουργήσαμε στη γλώσσα... τοποθετούμαστε απέναντι σε ένα όραμα... δεν είναι όμως το όραμα που έχει σημασία, αλλά οι ενέργειες στις οποίες μας ωθεί». Σε αυτό έρχονται οι Smith και Saint-Onge να προσθέσουν ότι η έννοια του οργανισμού μάθησης βρίσκεται αμφιλεγόμενων οπτικών γωνιών σε παραλληλισμό με το ρεύμα του κυβισμού στη ζωγραφική. Κατά τον Yeo η έννοια «οργανισμός μάθησης» συνιστά μία συλλογική

οντότητα, της οποίας το επίκεντρο βρίσκεται στο ερώτημα «ποια», δηλαδή ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διακρίνουν έναν οργανισμό ώστε να μπορεί να μάθει. Από την άλλη πλευρά, ο όρος «οργανωσιακή μάθηση» αποτελεί μία διαδικασία η οποία απαντά στο ερώτημα «πώς», δηλαδή πώς αναπτύσσεται η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού. Συνοπτικά, η έννοια «οργανωσιακή μάθηση» αναφέρεται στη διαδικασία μάθησης, ενώ ο όρος «οργανισμός μάθησης» σε ένα τύπο οργανισμού παρά σε μια διαδικασία. Σύμφωνα με τον Revans, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού, το οποίο πολύ εύκολα παραβλέπεται, είναι η ικανότητά του να βασίζεται στη μέχρι στιγμής εμπειρία του και να εξελίσσεται, να μαθαίνει από τα λάθη του και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και να επιδιώκει καλύτερες επιδόσεις καλώντας το σύνολο των συμμετεχόντων στον οργανισμό να αναλογιστούν ποιες θα πρέπει να είναι αυτές.

Τέλος, σειρά έχει το τελευταίο άρθρο που μελετήθηκε. Πρόκειται για το *“Video killed the radio star, but has Google killed the learning organization?”* των John Peters και Kate Snowden (2008). Οι συγγραφείς θεωρούν ότι ένας οργανισμός μάθησης οφείλει να προσομοιάζει ενός πανεπιστημίου με την έννοια ότι πρέπει να διαθέτει ορισμένη «ύλη» αποτελούμενη από συγκεκριμένο αριθμό «θεματικών προς μελέτη»: προσωπική και ατομική εμπάθυνση σε ένα αντικείμενο-ειδικότητα με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος, μάθηση σχετική με τα εξής αντικείμενα: μελλοντικά σενάρια, περιβάλλον λειτουργίας, διαχείριση γραμμής παροχών, αμφισβήτηση κυρίαρχων προτύπων και δημιουργία οργανωσιακής μνήμης. Δυστυχώς, η αλήθεια είναι ότι πολλές φορές παραμερίζονται σημαντικά πράγματα εξαιτίας επειγουσών καταστάσεων. Πολύ συχνά δεν υπάρχει η απαραίτητη ευχέρεια χρόνου για μάθηση στα πλαίσια του χώρου εργασίας.

Στη συνέχεια οι συγγραφείς κλείνουν το άρθρο τους με μία γενικότερη θεώρηση του οργανισμού μάθησης στη σύγχρονη εποχή. Ο εκδημοκρατισμός της πληροφορίας συνιστά μία αδιαμφισβήτητη τάση στην οποία δεν μπορούμε να αντισταθούμε. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου ολοένα και περισσότερο έχουμε τη δυνατότητα να βρίσκουμε πληροφορίες σχετικά με τα πάντα σχεδόν, να βλέπουμε τις απόψεις των άλλων όσον αφορά αυτές τις πληροφορίες και να προσθέτουμε και τις δικές μας γνώμες. Αν για τον οποιονδήποτε λόγο δε βρίσκουμε αυτό που ψάχνουμε, τότε μπορούμε να ζητήσουμε τη βοήθεια των άλλων, οι οποίοι συνήθως ανταποκρίνονται.

Η ανεπίσημη αυτή διάσταση της μάθησης έχει θέσει πολλές προκλήσεις στις επίσημες μαθησιακές δομές στις οποίες πολύ δύσκολα θα αντισταθούν οι τελευταίες. Εξαιρέση στον κανόνα αυτόν συνιστά η επίδοση, εκ μέρους των επίσημων δομών μάθησης, πτυχίων προστιθέμενης αξίας σχετικών με μεταπτυχιακά προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων. Η αξία τέτοιου είδους πτυχίων εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερη από το κόστος απόκτησής τους. Επιπλέον, οι επίσημες μαθησιακές δομές συμβάλλουν στην ενστάλαξη χρήσιμων δεξιοτήτων και γνώσεων.

Πιθανότατα, οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να επενδύουν στη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη μάθηση, αλλά οι συγγραφείς επιχειρηματολογούν υπέρ της άποψης ότι θα έχουν μεγαλύτερο όφελος εάν δώσουν έμφαση σε δύο προγενέστερες μαθησιακές αρχές: η πρώτη αρχή βασίζεται στη μάθηση που ευνοείται και προωθείται από την πράξη στο χώρο εργασίας και η δεύτερη στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν ικανότητες ανάλυσης και κριτική σκέψη. Και οι δύο αυτές αρχές, αλλά κυρίως η τελευταία, θα βοηθήσουν και τους οργανισμούς και τα άτομα να επωφεληθούν τα μέγιστα από τον ολοένα και μεγαλύτερο εκδημοκρατισμό της πληροφορίας και από την ολοένα και αυξανόμενη ανεπίσημη μάθηση. Εν κατακλείδι, οι συγγραφείς σπεύδουν να ολοκληρώσουν το άρθρο τους με την εξής διαπίστωση: αν ποτέ ο οργανισμός μάθησης σχετιζόταν με τον έλεγχο και τον καθορισμό ενός περιβάλλοντος μάθησης, τότε μάλλον έφτασε η ώρα να αποποιηθεί του εν λόγω ρόλου του.

Ας δούμε λοιπόν τώρα πώς όλα τα παραπάνω εφαρμόζονται στην περίπτωση των ναυτιλιακών εταιρειών και του ανθρώπινου δυναμικού που τις απαρτίζουν.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες συνιστούν κι αυτές με τη σειρά τους οργανισμούς μάθησης, διότι είναι πολύπλοκα προσαρμόσιμα συστήματα αποτελούμενα από ένα μεγάλο αριθμό αυτοοργανωμένων στοιχείων που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των στόχων τους και λειτουργούν σύμφωνα με κανόνες μέσα στα πλαίσια σχέσεων με άλλα στοιχεία. Σε ένα τέτοιο νοήμον πολύπλοκο προσαρμόσιμο σύστημα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τους παράγοντες του συστήματος. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ως τέτοια συστήματα (οργανισμοί) απαρτίζονται από ιεραρχικά δομημένα επίπεδα αυτοοργανωμένων παραγόντων (εργαζόμενοι γνώσης), τα οποία παίρνουν τη μορφή ομάδων, τμημάτων ή άλλων δομών που συνδέονται με κοινούς δεσμούς. Συνεπώς, τα στοιχεία (εργαζόμενοι γνώσης) αυτοοργανώνονται, ωστόσο δεν είναι ανεξάρτητα από το σύστημα (οργανισμός) στο οποίο συμμετέχουν.

Το ανθρώπινο δυναμικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παράγει γνώση, η οποία δεν είναι τίποτα άλλο από πληροφορία που περνάει μέσα από τα φίλτρα της ερμηνείας, της σκέψης και του περιβάλλοντος. Αυτή ακριβώς η γνώση που παράγει το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας είναι η κύρια πηγή που παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε αυτήν. Οι διαφορές που παρατηρούνται στις πολιτικές και στις πρακτικές των διαφόρων ναυτιλιακών εταιρειών μπορούν να αποδοθούν στην ποικιλία της στρατηγικής γνώσης που αυτές διαθέτουν. Η εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης από τους υπαλλήλους ενός ναυτιλιακού γραφείου έχει τη δυνατότητα να παράγει νέα γνώση. Οι εργαζόμενοι μιας ναυτιλιακής παράγουν γνώση, την αναγνωρίζουν, την αρχειοθετούν, έχουν πρόσβαση σε αυτή και την εφαρμόζουν φέροντας εις πέρας τα καθήκοντά τους. Σε μία ναυτιλιακή εταιρεία χρησιμοποιούνται οι ιδέες και οι ικανότητες των εργαζομένων με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Μία ναυτιλιακή εταιρεία μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της εξελίσσεται ως αποτέλεσμα της αποκτηθείσας εμπειρίας. Απώτερος στόχος της εξέλιξης αυτής είναι η βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας. Οι υπάλληλοι μιας ναυτιλιακής μαθαίνουν από το περιβάλλον τους, εντοπίζουν προβλήματα και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ναυλωτών με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες ως οργανισμοί μάθησης δεν είναι τίποτα άλλο από συστήματα όπου οι άνθρωποι που τα αποτελούν ενισχύουν συνεχώς τις ικανότητές τους με σκοπό να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας, καθώς αυτό συντελεί στη διαμόρφωση μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να μαθαίνει πραγματικά και να ενισχύει συνεχώς τις ικανότητές της με σκοπό την επίτευξη των υψηλότερων στόχων και φιλοδοξιών της. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες είναι επιτυχημένοι οργανισμοί μάθησης, έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους, γεγονός που θεωρείται το μόνο διηνεκές συγκριτικό πλεονέκτημα.

Με λίγα λόγια η επιτυχία μίας ναυτιλιακής εταιρείας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το διανοητικό της κεφάλαιο (Βλάχος, 2014), το οποίο συνιστά το άθροισμα του ανθρώπινου κεφαλαίου και του οργανωσιακού κεφαλαίου της επιχείρησης. Στο ανθρώπινο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνονται οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εφευρετικότητα και οι δυνατότητες των

εργαζομένων σαν άτομα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, καθώς επίσης και οι αξίες, η φιλοσοφία και η κουλτούρα και της επιχείρησης. Στο οργανωσιακό κεφάλαιο συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των ευρεσιτεχνιών, των κατοχυρωμένων σημάτων, των βάσεων δεδομένων, των πληροφοριακών συστημάτων και γενικά όλων εκείνων των πραγμάτων που υποστηρίζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς επίσης και η πελατειακή βάση και οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί με τους πελάτες.

Η επιτυχία μίας ναυτιλιακής εταιρείας εξαρτάται από τα ίδια τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της, διότι η γνώση παράγεται και μετασχηματίζεται μέσω δικτύων ανθρώπινης διάδρασης μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες ερεθίσματος-αντίδρασης. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η ικανότητα του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της να βασίζεται στη μέχρι στιγμής εμπειρία του και να εξελίσσεται, να μαθαίνει από τα λάθη του και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και να επιδιώκει καλύτερες επιδόσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Τα Κύρια Τμήματα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας

Όπως είναι γνωστό κάθε εταιρεία απαρτίζεται από διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία είναι επιφορτισμένο με ένα συγκεκριμένο έργο. Η επιτυχής εκτέλεση των καθηκόντων κάθε τμήματος και η αρμονική συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων έχουν ως αποτέλεσμα την εύρυθμη λειτουργία της εκάστοτε εταιρείας, την επίτευξη των στόχων της και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Οι ναυτιλιακές εταιρείες δε θα μπορούσαν να αποτελέσουν εξαίρεση σε αυτή την πραγματικότητα. Οπότε στο παρόν κεφάλαιο θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε τα κυριότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας, τα οποία επιγραμματικά είναι τα εξής (Γουλιέλμος, 2004):

- Το Τμήμα Γραμματείας
- Το Τεχνικό Τμήμα
- Το Τμήμα Προμηθειών
- Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων
- Το Τμήμα Λογιστηρίου
- Το Τμήμα Επιλογής Ναυτικών ή Τμήμα Πληρωμάτων
- Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου

4.1. Το Τμήμα Γραμματείας

Το Τμήμα Γραμματείας μιας ναυτιλιακής εταιρείας ασχολείται με τους εξής τομείς:

- ο τομέας των τηλεπικοινωνιών,
- ο τομέας της γραμματείας και
- ο τομέας συντήρησης του κτηρίου, κυρίως αν είναι ιδιόκτητο.

Η σημασία του τμήματος αυτού έγκειται στο γεγονός ότι συνιστά την πύλη εισόδου μέρους της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Για παράδειγμα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών

εισήχθη στο τμήμα αυτό η τεχνολογία telex-switcher. Το κέντρο του telex-switcher είναι συνήθως τοποθετημένο στο telex room της εταιρείας. Αναφορικά με τα εξερχόμενα τηλετυπικά μηνύματα υπάρχουν στα τμήματα της εταιρείας τερματικά μέσω των οποίων προωθούνται τα μηνύματα στους αποδέκτες. Για τα εισερχόμενα τηλετυπικά μηνύματα, αυτά προωθούνται με τη βοήθεια ενός ατόμου, που, αφού τα διαβάσει, αποφασίζει για τη διαμονή τους έτσι ώστε τα μηνύματα να παρουσιαστούν στα τερματικά των τμημάτων. Στα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού συγκαταλέγεται το γεγονός ότι είναι δυνατόν να επιτευχθεί ταχύτητα στη διανομή των μηνυμάτων με λιγότερο ανθρώπινο χρόνο και όγκο χαρτιού και παράλληλα εύκολη αρχειοθέτηση.

Ο σκοπός του Τμήματος Γραμματείας είναι η με δεδομένο κόστος επάρκεια και ποιότητα των μέσων και υπηρεσιών προς τα άτομα των τμημάτων της εταιρείας για την απρόσκοπτη και παραγωγική διεκπεραίωση των κυρίων τους καθηκόντων.

Η μεγάλη συμβολή του Τμήματος αυτού είναι κυρίως στον τομέα ελέγχου του κόστους των τηλεπικοινωνιών, ένας τομέας που απαιτεί συνεχή προσπάθεια και παρακολούθηση. Είναι αλήθεια ότι το Διαδίκτυο παρουσιάζει σήμερα χαμηλό κόστος διεθνών επικοινωνιών. Σε γενικές γραμμές το τηλεπικοινωνιακό κόστος μπορεί να υπολογίζεται κατά είδος επικοινωνίας, μηνιαία, και να ενημερώνονται τα σχετικά Τμήματα.

Το Τμήμα Γραμματείας, και όχι μόνο αυτό, ασχολείται συνήθως με την εύρεση τρόπων φθηνότερης τηλεπικοινωνίας, όπως και με τη δημιουργία του «λεξικού» συντμήσεων, το οποίο δεν τίποτα άλλο από ένας τρόπος περιορισμού των λέξεων, καθώς και με την αποστολή τηλεγραφημάτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Στις βασικότερες αρμοδιότητες του Τμήματος Γραμματείας συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Ο προγραμματισμός των ενεργειών του τμήματος για την απρόσκοπτη εργασία του.
- Η τήρηση του γενικού αρχείου της εταιρείας.
- Η διατήρηση, η πλήρης και συνεχής καταγραφή, η ηλεκτρονική παρακολούθηση και ο έλεγχος των σχετικών αποθεμάτων υλικών γραφικής ύλης, αναλωσίμων και εντύπων στην αποθήκη, καθώς και ο υπολογισμός του ρυθμού κατανάλωσης αυτών με τη

βοήθεια προγραμμάτων ηλεκτρονικού υπολογιστή και η έγκαιρη παραγγελία των προμηθειών.

- Η οργάνωση των εντύπων των πλοίων. Τα διάφορα τμήματα οφείλουν να εκτυπώνουν και να προωθούν έντυπα στα πλοία. Η ταχεία και ασφαλής παραλαβή των εντύπων από τα πλοία είναι υψίστης σημασίας. Η εργασία αυτή μπορεί να γίνεται χωριστά από κάθε τμήμα ή συνολικά από το Τμήμα Γραμματείας για όλα τα έντυπα των πλοίων όλων των τμημάτων. Από πλευρά οργάνωσης είναι προτιμότερο να αναλαμβάνει την εκτύπωση και αποστολή των εντύπων των πλοίων το Τμήμα Γραμματείας αντί κάθε τμήμα χωριστά. Επίσης το Τμήμα Γραμματείας καταρτίζει φάκελο για κάθε πλοίο έτσι ώστε να είναι γνωστό κάθε στιγμή το είδος και η ποσότητα των εντύπων που το πλοίο παραλαμβάνει. Η έγκαιρη και ασφαλής αποστολή των εντύπων στα πλοία συντονίζεται από τις καταστάσεις γεωγραφικής παρουσίας των πλοίων και από τις αναχωρήσεις των πληρωμάτων προς τα πλοία.
- Η προσπάθεια μείωσης των τηλεπικοινωνιακών εξόδων. Το Τμήμα Γραμματείας κοστολογεί τα τηλετυπικά μηνυτάτα και τα τηλεφωνήματα κάθε τμήματος και κοινοποιεί την κοστολόγηση αυτή στο κάθε τμήμα για σύγκριση από μήνα σε μήνα.
- Η καθημερινή μέτρηση του πετρελαίου τις μέρες του χειμώνα σε κτήρια όπου υπάρχει κεντρική θέρμανση έτσι ώστε να ελέγχεται η ποσότητα παραλαβής του πετρελαίου, να συγκρίνεται αυτή με το απόθεμα και να γίνεται εκτίμηση της σχετικής κατανάλωσης. Επίσης το Τμήμα Γραμματείας αναλαμβάνει την παρακολούθηση των μετεωρολογικών συνθηκών με στόχο την αποφυγή άσκοπης σπατάλης, καθώς και τη σύγκριση ανάμεσα στην κατανάλωση του συγκεκριμένου κτηρίου με με άλλα ομοειδή κτήρια.
- Η προαιρετική σύνδεση της εταιρείας με το UNICOM (πρακτορείο ειδήσεων), το οποίο συνεργάζεται με τον Ε.Ο.Ε. (Ελληνικός Οργανισμός Ειδήσεων), για τη λήψη των παγκόσμιων νέων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής και έγκαιρη ενημέρωση της Γενικής Διεύθυνσης, του Τμήματος Ναυλώσεων και του Οικονομικού Διευθυντή.
- Η αρχειοθέτηση των επιστολών και των τηλετυπικών μηνυμάτων σε ημερήσιους φακέλους.

- Η τήρηση αρχείου πλοίων, δηλαδή η αρχειοθέτηση των σχετικών καταστάσεων και των εισερχόμενων και εξερχόμενων μηνυμάτων. Ελέγχεται επίσης η τήρηση των οδηγιών του γραφείου (Εγκύκλιοι Τμήματος Επιχειρήσεων) από τα πλοία για τον τρόπο αποστολής των ραδιοτηλεγραφημάτων.
- Η διαμόρφωση και παρακολούθηση διαφόρων ποσών στον ετήσιο προϋπολογισμό της εταιρείας.
- Η λήψη προσφορών με σκοπό τον εντοπισμό της χαμηλότερης τιμής κάθε είδους που χρησιμοποιεί η εταιρεία ή το πλοίο στην κατάλληλη ποιότητα.
- Η τήρηση του πρωτόκολλο των επιστολών που εισέρχονται στην εταιρεία, οι οποίες διαχωρίζονται και καταχωρούνται. Μεγάλες εταιρείες τηρούν δύο πρωτόκολλα, ένα για την αλληλογραφία των συνεργατών και ένα για την αλληλογραφία των πλοίων.
- Η συνεργασία του τμήματος αυτού με τις εταιρείες ταχύτατης αποστολής αλληλογραφίας. Το Τμήμα Γραμματείας καταχωρεί τις αποστολές με ταχυταχυδρόμους και ελέγχει το επείγον ή μη της αποστολής, διότι μία τέτοιου είδους αποστολή συνεπάγεται υψηλό κόστος.
- Η ορθή οργάνωση του Γραφείου Αποστολής Τηλετυπικών Μηνυμάτων.
- Η διανομή ημερήσιου και περιοδικού τύπου στους υπαλλήλους της εταιρείας.
- Η ευθύνη για τα Τηλεφωνικά Κέντρα. Η απρόσκοπτη επικοινωνία προς αμφοτέρους τις κατευθύνσεις έχει βαρύνουσα σημασία για τις ναυτιλιακές εταιρείες.

4.2. Το Τεχνικό Τμήμα

Το Τεχνικό Τμήμα (Γουλιέλμος, 2004) έχει ιδιαίτερη σημασία για μία ναυτιλιακή εταιρεία, γιατί ασχολείται με τη «διατήρηση» των πλοίων στην παραγωγική διαδικασία από μηχανικής πλευράς. Ανάμεσα τις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού συμπεριλαμβάνονται η προγραμματισμένη συντήρηση, η «μεταβολή» της ταχύτητας του πλοίου και η απελευθέρωση αερίων.

Τα κύρια μηχανικά μέρη του πλοίου (κύρια μηχανή, ηλεκτρομηχανές, λέβητες) επιθεωρούνται απαραίτητα σε τακτά χρονικά διαστήματα ακολουθώντας τις προδιαγραφές των κατασκευαστών. Ειδικότερα, οι αντλίες του φορτίου χρειάζονται συντήρηση σε κάθε εκφόρτωση. Μάλιστα το πλοίο στέλνει ένα πλήθος στοιχείων και ανάλογα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των στοιχείων αυτών εκτιμάται αν χρειάζονται επιθεώρηση ή όχι. Όσον αφορά τα υπόλοιπα μηχανήματα δεν εφαρμόζεται προληπτική συντήρηση, πέρα από αυτή που προβλέπεται από το νηογνώμονα.

Η υψηλή ταχύτητα του εκάστοτε πλοίου συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του Τεχνικού Τμήματος, όταν οι ναύλοι είναι τόσο υψηλοί ώστε να δικαιολογούν την αυξημένη κατανάλωση καυσίμων που αυτή συνεπάγεται.

Όταν τα πλοία πηγαίνουν για επισκευές σε κάποιο ναυπηγείο, τότε το ναυπηγείο είναι υποχρεωμένο να διεξάγει διεξοδικούς ελέγχους πριν από τη χρήση φλόγας έτσι ώστε να περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος ατυχήματος. Όταν λαμβάνουν χώρα επισκευές στις οποίες συμμετέχουν πολλά εξωτερικά συνεργεία, τότε απαιτείται πολύ μεγαλύτερη προσοχή από την πλευρά του πλοίου.

Είναι αναγκαίο πάντα να συζητείται διεξοδικά με το χημικό που εκτελεί τον έλεγχο της απελευθέρωσης αερίων η έκταση και το είδος της προτιθέμενης χρήσης «θερμής» εργασίας παρουσία του Πλοιάρχου, μία πρακτική που εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια στο ελάχιστο κόστος. Ανεξάρτητα από την έγκριση του χημικού, η προηγούμενη έγκριση του Πλοιάρχου και η λήψη των απαιτούμενων προληπτικών μέτρων (πυροσβεστήρες, μάνικες πυρκαγιάς, φύλακες κλπ.) είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να ξεκινήσει οποιαδήποτε «θερμή» εργασία στο πλοίο. Ο κίνδυνος ατυχήματος λόγω υδρογονανθράκων δύναται σχεδόν να μηδενιστεί μόνο εάν το πλοίο είναι καλά πλυμένο και ακολουθούνται πιστά οι διαδικασίες ασφαλείας από όλους.

Τα στελέχη του Τεχνικού Τμήματος οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς, κυρίως σε ό,τι αφορά νέες εφαρμογές, να ταξιδεύουν και να παίρνουν κρίσιμες αποφάσεις για λογαριασμό του πλοιοκτήτη. Η ενημέρωση στην πράξη γίνεται μερικώς μέσω συζητήσεων, εξειδικευμένων περιοδικών και κυρίως μέσω της ίδιας της εργασίας, ιδιαίτερα όταν κανείς ψάχνει για λύσεις σε κάποια προβλήματα. Τα σεμινάρια βέβαια συνιστούν τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο ενημέρωσης. Εντούτοις η επιμόρφωση είναι ακόμα σημαντικότερη από

την ενημέρωση στις νέες εφαρμογές. Συνήθως υποστηρίζεται ότι σχεδόν δεν υπάρχουν όρια στην έκταση της μόρφωσης ενός Αρχιμηχανικού.

Η σημασία της επιτελικής εργασίας, εις βάρος της παρουσίας του Αρχιμηχανικού στον τόπο των επισκευών, μεγαλώνει αναλογικά με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επισκευής και αντιστρόφως. Σε μια μεγάλη επισκευή είναι τόσο μεγάλο το πλήθος των προβλημάτων που καλείται να επιλύσει ο Αρχιμηχανικός, αλλά και τόσο μεγάλος ο αριθμός των συντονιστικών ενεργειών που πρέπει να εκτελέσει, ώστε αν απουσιάσει από το επιτελείο για ελάχιστο χρονικό διάστημα υπάρχουν πολλές πιθανότητες να προκληθούν σοβαρά προβλήματα ή ακόμη και να ανασταλεί η σχετική εργασία. Απαραίτητη προϋπόθεση για σωστή επιτελική εργασία είναι η απόκτηση της σχετικής πείρας στον τόπο των επισκευών.

Κάθε επισκευή πρέπει να προγραμματίζεται. Μόνιμος στόχος είναι κάθε επισκευή να είναι επιτυχής ποσοτικά, δηλαδή να γίνουν οι απαιτούμενες εργασίες ποιοτικά, δηλαδή στο σωστό τεχνικό επίπεδο, και οικονομικά, δηλαδή φθηνά και γρήγορα.

Ο χρόνος για τον οποίο προγραμματίζεται μία επισκευή καθορίζεται συνήθως από έναν ή και όλους μαζί τους παράγοντες παρακάτω:

- Επιθεωρήσεις νηογνωμόνων (δεξαμενισμός, επιθεώρηση, ειδική επιθεώρηση κτλ.).
- Βελτίωση της επιχειρησιακής ικανότητας του πλοίου (αύξηση ταχύτητας/μείωση κατανάλωσης, νέες εγκαταστάσεις, βελτίωση απόδοσης μέσω εκφόρτωσης κτλ.).
- Λόγοι ασφαλείας (πρόβλημα στο πηδάλιο, ρήγματα κτλ.).

Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στον προγραμματισμό είναι συνοπτικά οι εξής:

- Σύνταξη αναλυτικής προδιαγραφής των προτιθέμενων επισκευών.
- Λήψη προσφορών από ναυπηγεία ή εργολάβους, σύνταξη συγκριτικών πινάκων και υπολογισμός συνολικής δαπάνης και χρόνου επισκευών.
- Υποβολή αυτών στον Τεχνικό Διευθυντή για έγκριση των ποσών, των επιλεγέντων ναυπηγείων ή των εργολάβων.

Ο Αρχιμηχανικός δεν επιλέγει το σύνολο του προσωπικού μηχανής. Το Τμήμα Πληρωμάτων είναι υπεύθυνο για την εξεύρεση προσωπικού μηχανής υψηλού επιπέδου, όπως και του υπόλοιπου θαλάσσιου προσωπικού. Η επιλογή όμως των Α΄ και Β΄ Μηχανικών και

Ηλεκτρολόγων για τα πλοία της ομάδας του Αρχιμηχανικού γίνεται από τον ίδιο ή τον αντικαταστάτη του, σε περίπτωση απουσίας, μετά από προσωπική συνέντευξη.

Σήμερα η δουλειά του Αρχιμηχανικού είναι αρκετά συνθετότερη σε σχέση με παλαιότερα. Η σωστή τεχνική κατάρτισή του αποτελεί μόνο ένα μέρος της δουλειάς. Οι καλές δημόσιες σχέσεις, ο τρόπος επικοινωνίας με τα στελέχη των πλοίων, οι συντονιστικές, οργανωτικές, διαπραγματευτικές και αναλυτικές ικανότητές του έχουν την ίδια, μερικές φορές ίσως και μεγαλύτερη σημασία.

Εννοείται ότι οι ανώτερες σπουδές παίζουν σημαντικότατο ρόλο σε όλα τα παραπάνω, διότι αφενός συμβάλλουν στην απόκτηση αυτοπεποίθησης, αφετέρου οι γνώσεις σε βάθος (γνώσεις φυσικής, μαθηματικών κτλ.) εγγυώνται τη δυνατότητα κατανόησης και επίλυσης των διαφόρων ειδικών τεχνικών προβλημάτων που προκύπτουν στα πλαίσια της εργασίας αυτής. Ανεξάρτητα βέβαια από τις ανώτερες σπουδές, η προσωπική ικανότητα του Αρχιμηχανικού είναι αυτή που τελικά τον διαφοροποιεί.

Ο Αρχιμηχανικός αναλαμβάνει επίσης και τη γραπτή επιθεώρηση του πλοίου (Γουλιέλμος, 2006), η οποία περιλαμβάνει τεχνικά θέματα (εξωτερική και εσωτερική κατάσταση σκάφους, καταστρώματος, διαμερισμάτων πληρώματος, υπερκατασκευών, μηχανοστασίου, εξοπλισμού φορτίου, ναυσιπλοΐας και ασυρμάτου), αλλά και θέματα σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα στο πλοίο (απόδοση και επίδοση του πληρώματος). Φυσικά όλα τα παραπάνω καταλήγουν στην απόδοση και την επίδοση του ίδιου του πλοίου.

Επιπροσθέτως, η επιθεώρηση συλλέγει και πληροφορίες και ελέγχει και τα ημερολόγια του πλοίου (ημερολόγιο καταστρώματος, επίσημο ημερολόγιο, ημερολόγιο διάθεσης απορριμμάτων, βιβλίο πετρελαίου, απογραφές, χάρτες κτλ.). Εξετάζει και τη συνέπεια των προμηθευτών για τα εφόδια και τα ανταλλακτικά. Στόχος της γραπτής αυτής έκθεσης, της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από την καλή προετοιμασία και την περιεκτικότητά της, αποτελεί φυσικά η κατάσταση ελλείψεων, η οποία οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες. Η παρουσία Αρχιμηχανικού ή Αρχιπλοιάρχου στο πλοίο συμβάλλει και στην επίλυση προβλημάτων εν πλω.

Σοβαρό τεχνικό θέμα του Αρχιμηχανικού συνιστά και ο δεξαμενισμός του πλοίου, διότι μεταξύ άλλων απαιτεί εκταμίευση υψηλών χρηματικών ποσών. Ο δεξαμενισμός πρέπει να σχεδιάζεται με επιμέλεια, να γίνεται διαπραγμάτευση μεταξύ, αν είναι δυνατόν, και πέντε

ναυπηγείων και να ελέγχεται σχολαστικά το κόστος. Η τεχνική γνώση και δεξιότητα είναι απαραίτητες. Πρώτα απαιτείται συντονισμός όλων των ενεργειών πριν από το δεξαμενισμό (λεπτομερείς προδιαγραφές από πληροφορίες που προέρχονται από τον Πλοίαρχο και τον Α΄ Μηχανικό σε ειδική φόρμα).

Η επιλογή του ναυπηγείου, όπου θα γίνει ο δεξαμενισμός, γίνεται με βάση την τιμή, τους όρους πληρωμής και τα έξοδα παράδοσης και επαναπαράδοσης του πλοίου. Επίσης, απαιτείται επίβλεψη της επιχείρησης του δεξαμενισμού, έγκριση επιπλέον δαπανών και έγκριση της εργασίας που έγινε. Πρέπει ακόμη να συνεκτιμηθεί η αξιοπιστία του ναυπηγείου, καθώς και η απώλεια εισοδήματος κατά τη διάρκεια του δεξαμενισμού και των επισκευών

Όσον αφορά τα δεξαμενόπλοια (Γουλιέλμος, 2004) η τεχνική επίβλεψη είναι μία ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, καθώς απαιτεί σκληρή δουλειά, αυξημένες γνώσεις και δραστικό περιορισμό της προσωπικής ζωής του ναυτικού, αφού η σύντομη παραμονή και ο φόρτος εργασίας στο λιμένα δεν επιτρέπουν συνήθως τη συχνή έξοδο. Επιπροσθέτως, υπάρχουν συχνά παράπονα εκ μέρους των στελεχών των πλοίων προς τις ναυτιλιακές εταιρείες ότι οι τελευταίες δε δείχνουν την απαιτούμενη κατανόηση στις δυσκολίες τους και εκφράζουν απαιτήσεις πάνω από τις δυνάμεις των ναυτικών. Παρόλα αυτά γνωρίζουν ότι μια σύγχρονη εταιρεία που νοιάζεται γι' αυτούς τους ανταμείβει δίκαια για το έργο τους και εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τη συνέχεια της απασχόλησής τους.

Σε γενικές γραμμές οι εντολές του Αρχιμηχανικού ακολουθούνται από τα μέλη των πληρωμάτων. Στα δεξαμενόπλοια ακόμη και το παραμικρό πρόβλημα δύναται να επηρεάσει την επιχειρησιακή ικανότητα του πλοίου.

Επίσης, η εγγενής επικινδυνότητα των δεξαμενοπλοίων αναφορικά με θέματα ασφαλείας και ρύπανσης έχει ως αποτέλεσμα να επικεντρώνεται σε αυτά η προσοχή διαφόρων λιμενικών αρχών και εγκαταστάσεων, με αποτέλεσμα να υπόκεινται σε συχνές και εξονυχιστικές επιθεωρήσεις.

Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και η δυσκολία στοιχειώδους προγραμματισμού και αποστολής υλικών ή ανταλλακτικών εξαιτίας του άγνωστου κατά κανόνα προορισμού και των σύντομων συνήθως ταξιδίων. Σε ό,τι αφορά την τεχνική παρακολούθηση δεξαμενόπλοιων και φορτηγών αυτές είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ τους.

Οι προαναφερθείσες ιδιομορφίες λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια του προγραμματισμένου δεξαμενισμού, γι' αυτό και η έκταση των επισκευών στο δεξαμενόπλοιο είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι στο αντίστοιχο φορτηγό.

Η προγραμματισμένη συντήρηση συνιστά ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα της ναυτιλιακής εταιρείας, και συγκεκριμένα του Τεχνικού Τμήματος.

Οι ακόλουθες ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ σημαντικές για το Τεχνικό Τμήμα:

- σχέση Πλοιάρχου – Α' Μηχανικού,
- σχέση Πλοιάρχου – Αρχιμηχανικών Γραφείου και
- σχέση Συνεργείων Τεχνιτών της εταιρείας πάνω στο πλοίο

Η αρμονική συνεργασία Πλοιάρχου και Α' Μηχανικού συμβάλλει στο σωστό προγραμματισμό των εργασιών και επισκευών του πλοίου και συνεπάγεται τη σωστή συντήρηση του πλοίου. Παρόλο που το πλοίο χωρίς μια μηχανή που λειτουργεί σωστά δεν ταξιδεύει, ο Πλοίαρχος πρέπει να είναι ο «Διευθυντής» του πλοίου και ο Α' Μηχανικός ο δεύτερος στην ιεραρχία. Εάν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των δύο, τότε τελικά βλάπτονται τα συμφέροντα του πλοίου. Βέβαια συχνά οι Πλοίαρχοι επιλέγουν τους Α' Μηχανικούς που θέλουν, μία τακτική που επιλύει πιθανά προβλήματα. Γενικά οι σχέσεις Αρχιμηχανικών και Πλοιάρχων είναι καλές, εκτός από σπάνιες περιπτώσεις.

Όσον αφορά τους τεχνίτες που ταξιδεύουν, για όσες εταιρείες έχουν τέτοια συνεργεία, απαιτείται προγραμματισμός και συντονισμός για το μέγιστο της απόδοσής τους.

4.3. Το Τμήμα Προμηθειών

Το Τμήμα Προμηθειών (Γουλιέλμος, 2004) υπάρχει ως χωριστό τμήμα στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες. Το τμήμα αυτό σε μία μικρή εταιρεία 8-10 πλοίων διαθέτει μικρότερη ευελιξία, διότι το μοναδικό πλεονέκτημα που έχει μια μικρή εταιρεία στις διαπραγματεύσεις της με προμηθευτές, κατασκευαστές αναταλλακτικών, εταιρείες λιπαντικών κτλ. είναι η φερεγγυότητά της. Από την άλλη πλευρά, μία μεγάλη εταιρεία διαθέτει, εκτός από τη φερεγγυότητά της, και το μέγεθος των αγορών της, κάτι το οποίο συνιστά βασική

προϋπόθεση για να επιτύχει καλύτερους όρους συνεργασίας. Μία μικρή εταιρεία δεν έχει τη δυνατότητα να διαχωρίζει το στόλο της ανάμεσα σε διάφορες εταιρείες χρωμάτων, λιπαντικών κτλ., ενώ μία μεγάλη εταιρεία μπορεί να έχει τιμές μέσω τιμοκαταλόγων που ισχύουν για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Ας σημειωθεί όμως ότι, σε αντίθεση με μια μικρή εταιρεία, το εν λόγω τμήμα μίας μεγάλης εταιρείας έχει και μεγαλύτερες ανάγκες σε άτομα και εξειδίκευση.

Το Τμήμα Προμηθειών λειτουργεί με το Σύστημα των Διαχειριστών. Ο Διαχειριστής στο Τμήμα Προμηθειών ασχολείται καθαρά με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα και υλικά. Το μέγεθος των αγορών σε μία μεγάλη εταιρεία επιτρέπει μεγάλη ευελιξία. Ανάμεσα στα καθήκοντα του τμήματος αυτού είναι και η συνεχής προσπάθεια για εύρεση νέων προμηθευτών, καθώς και ο έλεγχος και η σύγκριση τιμών. Η ποιότητα ελέγχεται από την εμπειρία με τους προμηθευτές. Φυσικά είναι χρήσιμη κάθε πληροφορία που προέρχεται από τα πλοία. Με τον τρόπο αυτό ελέγχονται οι προμηθευτές και, εάν παρατηρηθούν ορισμένες υπερβάσεις, καταργούνται εντελώς ή τιμωρούνται για να συμμορφωθούν για κάποιο χρονικό διάστημα.

Πολλές φορές οι εταιρείες και τα πλοία που διατηρούν αλλοδαπά πληρώματα αντιμετωπίζουν, ανάλογα με τα λιμάνια, δυσκολίες στην ανεύρεση διαφόρων ειδικών τροφίμων ή άλλων υλικών. Τα υλικά που καθορίζονται σε συνεργασία με το Τμήμα Αρχιπλοιάρχων και το Τεχνικό Τμήμα στέλνονται από όπου πιο κοντά βρίσκονται.

Για την καλή λειτουργία του Τμήματος Προμηθειών είναι απαραίτητη η επικοινωνία και συνεργασία με τον Πλοίαρχο. Το Τμήμα Προμηθειών ενημερώνεται επίσης από τους συναδέλφους του Τμήματος των Αρχιπλοιάρχων και του Τεχνικού Τμήματος, όταν αυτοί βρίσκονται στα πλοία, είτε προφορικά είτε με εκθέσεις επιθεώρησης, καθώς επίσης και με συνεντεύξεις με τους επιστρέφοντες Θαλαμηπόλους και Πλοιάρχους. Στα «πολιτισμένα» λιμάνια οι προμηθευτές προσφέρουν με βάση τις προδιαγραφές του γραφείου. Από την άλλη πλευρά, στα «λιγότερο πολιτισμένα» λιμάνια πρέπει να εντείνεται ο έλεγχος. Όπως και να έχει η συνεργασία του Πλοιάρχου είναι πολύτιμη, προς όφελος και της εταιρείας και του πλοίου.

Τα στελέχη του τμήματος αυτού πρέπει να δουλεύουν ταχύτατα, να έχουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και να έχουν καλή γνώση της αγοράς. Η ταχύτητα είναι αναγκαία, γιατί πολλές φορές ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που γνωστοποιούνται οι ανάγκες του

πλοίου μέχρι τη λήψη προσφορών, τη σύγκρισή τους, τη διαπραγμάτευσή τους και τον τελικό εφοδιασμό του πλοίου δεν είναι παρά μόνο λίγες ώρες. Οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι απαραίτητες για να είναι εφικτή η εξασφάλιση προμηθειών σε δύσκολες περιόδους (γιορτές, Σαββατοκύριακα κτλ.). Η καλή γνώση της αγοράς συμβάλλει στο να βρίσκει κανείς γρήγορα αυτά που ζητάει ένα πλοίο και λαμβάνοντας μια προσφορά να εκτιμάει αν οι τιμές είναι λογικές ή εξωπραγματικές.

4.4. Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων

Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων (Γουλιέλμος, 2004) ασχολείται με κάθε είδους ασφάλεια ενός πλοίου, όπως Ασφάλεια Σκάφους και Μηχανών, Προστασίας και Αποζημιώσεων, Κινδύνων Πολέμου. Σε περίπτωση που υπάρχουν χρονοναυλωμένα πλοία τρίτων, τότε το τμήμα αυτό χειρίζεται και την Ασφάλεια για Οφειλές ή Υποχρεώσεις των Ναυλωτών.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του εν λόγω τμήματος είναι και η ενασχόλησή του με τα ασφαλιστικά θέματα και τα θέματα απαιτήσεων για αποζημίωση των πλοίων, καθώς και η προετοιμασία και διεκπεραίωση όλων των απαιτήσεων της εταιρείας όσον αφορά τις διεκδικήσεις των ασφαλιστικών αποζημιώσεων των πλοίων.

Εάν μία εταιρεία διαθέτει μεγάλο αριθμό πλοίων, τότε αυτά κατανέμονται σε ομάδες. Κάθε κύριο στέλεχος του Τμήματος Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων μίας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο αριθμό πλοίων και τις αντίστοιχες υποθέσεις ασφαλιστικών απαιτήσεών τους.

Το τμήμα αυτό διαχειρίζεται ποικίλες απαιτήσεις, οι οποίες κατανέμονται στις εξής βασικές κατηγορίες:

- Απαιτήσεις που προέρχονται από ζημιές του πλοίου και των μηχανημάτων του, οι οποίες πρκαλούνται κυρίως από κακοκαιρία, σφάλματα Πληρώματος και Πλοηγών, μετακινήσεις φορτίων, συγκρούσεις ή προσκρούσεις, προσαράξεις, πυρκαγιές κτλ..
- Απαιτήσεις που καλύπτουν την αστική ευθύνη των Πλοιοκτητών προς τρίτους και οι οποίες οφείλονται κυρίως σε ζημιές ή ελλείμματα φορτίων, πρόστιμα από διάφορες αιτίες, ατυχήματα μελών του Πληρώματος ή Εργατών Στοιβασίας, παλιννοστήσεις

λαθρεπιβατών και λιποτακτών, ζημίες σε περιουσίες τρίτων (προβλήτες, φορτοεκφορτωτικοί εξοπλισμοί ξηράς, ρυπάνσεις κτλ.).

- Απαιτήσεις που προκύπτουν από ζημίες του πλοίου και των μηχανημάτων, οι οποίες οφείλονται σε κινδύνους πολέμου.
- Απαιτήσεις που σχετίζονται με την αστική ευθύνη της εταιρείας ως Ναυλωτών ξένων πλοίων, οι οποίες οφείλονται κυρίως σε ζημίες ή ελλείμματα φορτίων, αλλά και σε ζημίες του ναυλωμένου πλοίου, που μπορεί να προξηνηθούν με ίδια υπαιτιότητα, δηλαδή των Ναυλωτών.
- Απαιτήσεις που σχετίζονται με την ασφαλιστική κάλυψη των ναύλων των δεξαμενοπλοίων και της μεταφοράς ανταλλακτικών.
- Απαιτήσεις που αφορούν τη ζωή των συζύγων ή των τέκνων ναυτικών που κατά καιρούς επιβαίνουν στα πλοία.
- Λοιπές απαιτήσεις.

Οι περισσότερες απαιτήσεις οφείλονται σε αμέλειες και σφάλματα των πληρωμάτων. Πολλές φορές παρατηρείται ανθρώπινο σφάλμα εκ μέρους ενός ή περισσότερων μελών του πληρώματος πίσω από συγκρούσεις, πυρκαγιές, προσαράξεις, ζημίες σε μηχανήματα του πλοίου, ρυπάνσεις και ζημίες φορτίων. Είναι δυνατόν να υπάρχει αμέλεια πληρώματος ακόμη και στις περιπτώσεις λαθρεπιβατών και λιποτακτών, γιατί αν επιδειχθεί η επιμέλεια που απαιτείται την κατάλληλη χρονική στιγμή, τότε μπορεί οι λαθρεπιβάτες ή οι λιποτάκτες να εντοπισθούν εγκαίρως.

Παρόλο που το επίπεδο πείρας των πληρωμάτων των ελληνικών πλοίων είναι ιδιαίτερα υψηλό, υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια βελτίωσης ώστε να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός βαθμός απόδοσης. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαία η τελειότερη κατάρτιση των στελεχών των πλοίων στα ασφαλιστικά θέματα μέσω σεμιναρίων, ενημερώσεων και εγκυκλίων. Ειδικότερα, πρέπει να δοθεί άμεση προτεραιότητα στους Πλοιάρχους και τους Α΄ Μηχανικούς και ακολούθως στους υπόλοιπους Αξιωματικούς Γέφυρας και Μηχανής.

Οι γνώσεις που διαθέτουν τα Πληρώματα, πρωτίστως ο Πλοίαρχος και ο Α΄ Μηχανικός, όσον αφορά την αντιμετώπιση των απαιτήσεων βασίζονται κυρίως στην ίδια τους την εμπειρία. Οι ίδιες οι εταιρείες πρέπει να καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας των Πληρωμάτων που επανδρώνουν τα πλοία τους. Οι εταιρείες σίγουρα επιβαρύνονται με επιπρόσθετο κόστος, αλλά αυτό είναι σχετικά χαμηλό συγκριτικά με το

ύψος των ζημιών που αποφεύγονται. Οι Διεθνείς Ασφαλιστικοί Οργανισμοί διαθέτουν μεγάλα χρηματικά ποσά στον τομέα της αποφυγής ατυχήματος, ζημίας ή απώλειας, εκπαιδεύοντας τα στελέχη των πλοίων που έχουν ασφαλίσει για τη σωστή αντιμετώπιση μεγάλων ναυτικών κινδύνων (συγκρούσεις, προσαράξεις, ναυαγιαρέσεις/ανεγκύσεις ναυαγίων, πυρκαγιές κτλ.).

Πρέπει να οργανώνονται τακτικά σεμινάρια, να εφοδιάζονται τα πλοία με οπτικοακουστικό υλικό ναυτασφαλιστικού περιεχομένου, να συμπληρώνονται οι εγκύκλιοι με νεότερες, που θα καλύπτουν πλήρως τα θέματα ασφαλίσεως και απαιτήσεων, και να εμπλουτίζονται οι βιβλιοθήκες των πλοίων με βιβλία ανάλογου περιεχομένου. Είναι απαραίτητο ο εκάστοτε Πλοίαρχος, πριν αναλάβει Πλοιαρχία, να περνάει από το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων της ναυτιλιακής εταιρείας, στην οποία εργάζεται, για μια σύντομη βασική ενημέρωση σε ναυτασφαλιστικά θέματα.

Συχνά προκαλούνται προβλήματα και από την ύπαρξη αλλοδαπών πληρωμάτων πάνω σε ελληνικά πλοία, καθώς υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ αυτών και των ελληνικών πληρωμάτων, όχι μόνο στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων, αλλά και στη γενική επιχειρησιακή ικανότητα και λειτουργία του πλοίου. Οι Έλληνες Αξιωματικοί του Εμπορικού Ναυτικού συνήθως έχουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες από αρκετούς άλλους αλλοδαπούς ναυτικούς. Δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς και το πλεονέκτημα της γλώσσας και της ευκολότερης επικοινωνίας που διαθέτουν οι Έλληνες ναυτικοί που εργάζονται για ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες σε σχέση με τους αλλοδαπούς ναυτικούς.

Πλήθος απαιτήσεων, οι οποίες σχετίζονται με τη ρύπανση της θάλασσας από τα πληρώματα, καταφθάνουν στις εταιρείες, παρόλο που τα αρμόδια τμήματα καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες. Οι απαιτήσεις αυτές μπορούν να μειωθούν σημαντικά, εάν υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των Πληρωμάτων στον τομέα αποφυγής της θαλάσσιας ρύπανσης.

Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων πάντα επιχειρεί να επιτύχει τα μικρότερα δυνατά ασφάλιστρα, κυρίως όσον αφορά τις δύο κυριότερες ασφαλιστικές καλύψεις του πλοίου, δηλαδή την Ασφάλεια Σκάφους και Μηχανής και την Αστική Ευθύνη προς Τρίτους.

Η ύπαρξη του τμήματος αυτού είναι απαραίτητη σε μία εταιρεία, ακόμη κι αν αυτή διαθέτει στόλο με νεόκτιστα πλοία, διότι η λειτουργία ενός Τμήματος Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών

Απαιτήσεων σε μια ναυτιλιακή εταιρεία δεν επηρεάζεται από την ηλικία των πλοίων, αλλά κυρίως από τους διάφορους κινδύνους, θαλάσσιους και μη, που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της επιχειρησιακής λειτουργίας των πλοίων, είτε αυτά είναι καινούρια είτε όχι. Φυσικά η πολιτική της ανανέωσης του στόλου διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις με κάθε είδους ασφαλιστές, γεγονός που συνεπάγεται καλύτερους όρους ασφάλισης.

Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων μιας ναυτιλιακής εταιρείας συνιστά πολύτιμο γρανάτζι στο μηχανισμό λειτουργίας της, καθώς συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση όλων των απαιτήσεων τρίτων που στρέφονται κατά της εταιρείας, στη μεθόδευση και αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των απαιτήσεων της εταιρείας εναντίον κάθε τρίτου, καθώς και στην τοποθέτηση σε σωστή βάση των απαιτήσεων της εταιρείας κατά των ασφαλιστών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αποζημίωση κατά περίπτωση, βασιζόμενη πάντοτε στους όρους του Ασφαλιστήριου Συμβολαίου. Επίσης, το τμήμα αυτό μέσα από τη συνεργασία του με ασφαλιστές, ασφαλειομεσίτες, διακανονιστές αβαριών κ.ά. συμβάλλει στην εύρεση λύσης οποιουδήποτε ασφαλιστικού προβλήματος που εμφανίζεται στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία των πλοίων.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι οι αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί πλοιοκτητών έχουν συσταθεί με σκοπό να αποζημιώνουν τους πλοιοκτήτες από ορισμένους κινδύνους, αλλά και να τους βοηθούν στην αποφυγή ή διεκπεραίωση τέτοιων περιπτώσεων, όταν αυτές εμφανίζονται. Ανεξάρτητα από το πλήθος των πλοίων που κατέχει ο κάθε πλοιοκτήτης οφείλει να έχει τέτοια κάλυψη, επειδή θα βρίσκεται σε πολύ καλύτερη θέση, όταν οι οργανισμοί αυτοί τον αποζημιώσουν για ζημίες που ο ίδιος θα έπρεπε να καλύψει σε περίπτωση που δεν είχε την κάλυψη αυτή.

Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων αποτελεί τη σύνδεση μεταξύ πλοιοκτήτη και ασφαλιστικού οργανισμού, καθώς και το φορέα από τον οποίο επιλύονται όλες οι διενέξεις σχετικά με διάφορες ζημίες και ατυχήματα, για τα οποία θα κληθεί ο πλοιοκτήτης να συνεισφέρει. Όλη γενικά η διαδικασία απόρριψης των ευθυνών, η διαπραγμάτευση για περιορισμό της ευθύνης του πλοιοκτήτη και για ανάληψη της ασφαλιστικής κάλυψής του από τον ασφαλιστικό οργανισμό, σε περιπτώσεις που υπάρχει αποδοχή από τον οργανισμό της σχετικής ευθύνης, γίνονται μέσω του Τμήματος Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, γιατί οι οργανισμοί δεν

αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, παρά μόνο συμβουλεύουν τον πλοιοκτήτη ή παρευρίσκονται σε αυτές τις ενέργειες.

Τα στελέχη που επανδρώνουν το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων πρέπει να χαρακτηρίζονται από έντονα αναπτυγμένη επαγγελματική συνείδηση, βαθιά γνώση των όρων των ασφαλιστήριων συμβολαίων και της ακολουθητέας πρακτικής για κάθε περίπτωση, καθώς και γνώση βασικών διατάξεων του Ναυτικού Δικαίου, κυρίως του αγγλικού και των διεθνών κανόνων που διέπουν τις θαλάσσιες μεταφορές. Επιπροσθέτως, οφείλουν να γνωρίζουν πολύ καλά το πλοίο και τις λειτουργίες του, καθώς επίσης και τις ιδιαιτερότητες, τη νοοτροπία και την ψυχολογία του ναυτικού κόσμου. Πρέπει να διακρίνονται για τη μεθοδικότητα στην εργασία τους, την καλή οργάνωση, την επιμονή, τη διαπραγματευτική ικανότητα και την πειστικότητά τους. Είναι απαραίτητο τα ειδικευμένα στελέχη του τμήματος να γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τη θεωρία του αντικειμένου της ασφάλισης, να είναι ενημερωμένα σχετικά με όλες τις μεταβολές των νομοθεσιών που αφορούν τη θαλάσσια μεταφορά και τις δικαστικές αποφάσεις, οι οποίες από καιρό σε καιρό ενέχονται στην ασφαλιστική θεωρία και επηρεάζουν τη θεσπισμένη μέχρι τότε έννοιά της. Τέλος, πρέπει να είναι δραστήρια και να εφαρμόζουν τα παραπάνω με τάξη και μεθοδικότητα, να διαθέτουν γρήγορη κρίση και να μπορούν να εκτιμούν σωστά τα θέματα, έτσι ώστε κάθε κατεύθυνση που δίνουν να είναι προς το συμφέρον του πλοίου και της επιχείρησης.

Το εν λόγω τμήμα οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα καλής συνεργασίας. Η καλή συνεργασία μπορεί βέβαια να δυσχεραίνεται σε περιπτώσεις που οι Αρχιμηχανικοί του Τεχνικού Τμήματος απουσιάζουν αναγκαστικά σε επισκευές. Η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε κάποια καθυστέρηση στην εξελικτική πορεία των υποθέσεων. Ενίοτε δημιουργούνται προβλήματα, όταν οι Πλοίαρχοι και οι Α΄ Μηχανικοί των πλοίων δεν έχουν ακόμη εμπεριστατωμένη γνώση του ασφαλιστικού αντικειμένου, γεγονός που θα διευκόλυνε στις διάφορες ενέργειες, οι οποίες πρέπει να γίνουν. Συνήθως βέβαια οι δυσκολίες αυτές ξεπερνώνται με την ειδική φροντίδα του γραφείου, αλλά σίγουρα θα ήταν καλύτερο να παρέχονται συμβουλές και κατευθύνσεις μέσω σεμιναρίων, όταν τα στελέχη του πλοίου δεν ταξιδεύουν.

4.5. Το Τμήμα Λογιστηρίου

Το Τμήμα Λογιστηρίου (Γουλιέλμος, 2004) ασχολείται με την τήρηση των λογαριασμών των Πλοιοκτητών. Το Λογιστήριο Πλοιοκτητών διαχωρίζεται από το Λογιστήριο Πρακτορείου και αφορά στη Λογιστική των Πλοίων. Εδώ παρατηρούνται μερικές δυσκολίες στη λογιστική πράξη, καθώς υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στη λογιστική εκπαίδευση που αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ξηρά και σε αυτή που αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη θάλασσα, δηλαδή ανάμεσα σε Γενική Λογιστική και Ναυτιλιακή Λογιστική. Η κύρια διαφορά έγκειται στο ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει από τις βιομηχανικές ή εμπορικές ως προς το ότι δεν αγοράζει και δεν πουλάει προϊόντα, αλλά προσφέρει μεταφορικές υπηρεσίες.

Ένας ναυτιλιακός λογιστής για να χαρακτηριστεί «άριστος» οφείλει να κατέχει όχι μόνο τις βασικές αρχές της Λογιστικής, αλλά και τις ειδικές γνώσεις της δουλειάς, την οποία καλείται να λογιστικοποιήσει. Είναι αναγκαίο να γνωρίζει τον κύκλο και τη φύση αυτής της δουλειάς αποκτώντας μια τέτοια πείρα που θα αποτελέσει σημαντικότερο εργαλείο στην εργασία του, γιατί όσο πιο έμπειρος είναι κανείς, τόσο περισσότερο αποδίδει. Η πείρα και οι γνώσεις ενός τέτοιου λογιστή πρέπει να σχετίζονται ασφαλώς με τη ναυλαγορά, τις ασφάλειες και με οτιδήποτε έχει να κάνει με την εκμετάλλευση του πλοίου. Απαραίτητα επίσης χαρακτηριστικά ενός λογιστή της Ναυτιλιακής Λογιστικής αποτελούν η ευφυΐα, η μεθοδικότητα, η καλή μνήμη, το πνεύμα καλής συνεργασίας και ομαδικότητας, και φυσικά η άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας.

Τα βιβλία ενός λογιστηρίου μιας ναυτιλιακής εταιρείας πρέπει να παρουσιάζουν σε κάθε χρονική στιγμή την πραγματική οικονομική λογιστική κατάσταση της εταιρείας, αλλά και κάθε πλοίου χωριστά, τόσο από άποψη εξέλιξης της εκμετάλλευσης του πλοίου όσο και από άποψη απαιτήσεων και υποχρεώσεων. Το λογιστήριο οφείλει λοιπόν να δίνει μια πλήρη εικόνα όλων των παραπάνω μέσω ενός συστήματος καταγραφής των λογιστικών και οικονομικών στοιχείων. Συνεπώς, χωρίς πλήρη λογιστική κάλυψη, μια σύγχρονη ναυτιλιακή εταιρεία δε δύναται να επιτύχει τους στόχους της και να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις εξέλιξής της.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο προγραμματισμός εξόδων μιας ναυτιλιακής είναι εφικτός, διότι ένα μεγάλο μέρος των εξόδων, τα λεγόμενα έξοδα λειτουργίας των πλοίων, είναι σταθερά και

διαρκή. Πιο δύσκολος είναι ο προγραμματισμός εξόδων όσον αφορά τη συντήρηση και τις επισκευές των πλοίων, διότι εκεί πάντα μπορούν να προκύψουν απρόβλεπτα περιστατικά. Εξίσου δύσκολη είναι κι η πρόβλεψη των εισπράξεων ή της πορείας των ναύλων.

Το λογιστήριο μιας ναυτιλιακής εταιρείας διενεργεί λεπτομερείς και έντονους ελέγχους στους λογαριασμούς των Πλοιάρχων και σε όλους γενικά τους λογαριασμούς προμηθειών, πρακτόρων και πιστωτών. Γι' αυτό συνήθως υπάρχουν σε μία ναυτιλιακή και ειδικά Υποτμήματα Ελέγχου, όπως το Υποτμήμα Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιάρχων (ανήκει στο Τμήμα Λογιστηρίου, το Υποτμήμα Ελέγχου Προμηθειών (ανήκει στο Τμήμα Προμηθειών) και το Υποτμήμα Ελέγχου Είσπραξης Ναύλων (ανήκει στο Τμήμα Επιχειρήσεων).

Πρέπει να διενεργούνται εξονυχιστικοί έλεγχοι σε όλους τους λογαριασμούς, διότι πρόκειται για λογαριασμούς με μεγάλα χρηματικά ποσά. Επομένως πρέπει να εντοπίζονται τα λάθη που μπορεί να οφείλονται ακόμα και σε αμέλεια. Σε μία μεγάλη ναυτιλιακή εταιρεία είναι αρκετά δύσκολο να υπάρχει άμεση επίβλεψη από την πλευρά της Διεύθυνσης και γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχουν και άλλοι μηχανισμοί ελέγχου. Οι διάφοροι μηχανισμοί ελέγχου στοχεύουν τόσο στην υπεράσπιση των συμφερόντων της εταιρείας όσο και των ναυτικών, σε περίπτωση που μπορεί να γίνει λάθος εις βάρος του Πλοιάρχου ή των λοιπών ναυτικών.

Στις μεγάλες ναυτιλιακές, σε αντίθεση με άλλα τμήματα, των οποίων τα στελέχη αντιμετωπίζουν έκτακτες καταστάσεις και εξάρσεις στην εργασία τους, οι λογιστές εργάζονται κατά βάση πάνω στο ίδιο ζήτημα χωρίς παραλλαγές. Αν τώρα αυτό συνδυαστεί και με το γεγονός ότι σε μια μεγάλη εταιρεία υπάρχει έντονος καταμερισμός έργου και το ίδιο άτομο ασχολείται μόνιμα με συγκεκριμένα θέματα, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να παρακολουθεί όλο το κύκλωμα της λογιστικής εργασίας, τότε καθίσταται σαφές ότι η εργασία των λογιστών είναι ιδιαίτερος κουραστική. Η κούραση αυτή επιφέρει μονοτονία, η οποία μπορεί να αντιμετωπιστεί με εναλλαγές θέσεων ή εργασιών εντός του Τμήματος Λογιστηρίου.

Το Υποτμήμα Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιάρχων υπάγεται στον Προϊστάμενο του Λογιστηρίου της ναυτιλιακής. Ο κύριος ρόλος του αναφέρεται στα εξής:

- Στον έλεγχο των γενικών λογαριασμών Πλοιάρχων.
- Στη λογιστική καταχώρησή τους.
- Στην παρακολούθηση αποστολής εμβασμάτων στους αλλοδαπούς, αν υπάρχουν.

- Στην έκδοση εντολών πληρωμής για την εξόφληση των απολυθέντων ναυτικών.
- Στον έλεγχο φόρου/χαρτοσήμου πλοίου ελληνικής σημαίας, που αποδίδονται στο ελληνικό δημόσιο.
- Στη χορήγηση βεβαιώσεων αποδοχών των ναυτικών για τη φορολογική δήλωση ελληνικής και ξένης σημαίας.

Οι ανάγκες για πληρωμές του Πλοιάρχου, που προκύπτουν από τη διαχείριση του πλοίου σε μισθούς, υπερωρίες, άδειες, βραβεία κτλ., μπορεί να ανέρχονται σε πολύ υψηλά ποσά. Ο Πλοίαρχος αναλαμβάνει τη διαχείριση χρημάτων που του αποστέλλει η εταιρεία, η οποία τον εμπιστεύεται. Αποτελεί γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των Πλοιάρχων διαχειρίζεται τα χρήματα αυτά με σύνεση και σκεπτικισμό.

Η μόνη άμεση επαφή που έχει το γραφείο με τους ναυτικούς είναι κατά το στάδιο της απόλυσής τους για την εκκαθάριση του ατομικού λογαριασμού τους και για την επίλυση διαφορών, που ίσως προέκυψαν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας στους στο πλοίο. Τα πιθανά παράπονα των ναυτικών σχετίζονται κυρίως με μισθολογικές διαφορές ή διαφορές χρέωσης που τους έγιναν από τον Πλοίαρχο. Τέτοιου είδους ζητήματα χειρίζεται το Υποτμήμα Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιάρχων.

Το υποτμήμα αυτό αναλαμβάνει την ικανοποίηση των παραπόνων ή την επίλυση των πιθανών διαφορών βασιζόμενο στα στοιχεία που τηρεί με απώτερο στόχο την αμοιβαία υπεράσπιση των συμφερόντων τόσο των ναυτικών όσο και του πλοιοκτήτη. Κατά συνέπεια, το τελικό αποτέλεσμα είναι η δικαίωση του ναυτικού ή η κατανόηση εκ μέρους του ότι το συγκεκριμένο παράπονό του είναι λανθασμένο.

Η ενημέρωση του Πλοιάρχου από το υποτμήμα είναι απαραίτητη, διότι δε διαθέτουν όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες το ίδιο λογισμικό σύστημα. Αυτή λαμβάνει χώρα κατά το στάδιο της πρόσληψης και προετοιμασίας του Πλοιάρχου προκειμένου να ναυτολογηθεί σε ένα συγκεκριμένο πλοίο. Αν υπάρχει χρονική στενότητα, τότε δίνονται στον Πλοίαρχο γραπτές οδηγίες, οι οποίες έχουν ετοιμαστεί από πριν και βελτιώνονται διαρκώς ανάλογα με τα προβλήματα που προκύπτουν στην πράξη, μαζί με τα έντυπα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την απόδοση λογαριασμού του Πλοιάρχου. Ο Πλοίαρχος, μετά την προσεκτική μελέτη των εντύπων, οφείλει περάσει από το υποτμήμα για να συζητήσει προσωπικά πλέον τις πιθανές απορίες του. Σε περίπτωση στενότητας χρόνου, δίνονται και πάλι γραπτές οδηγίες και αν παρουσιαστούν απορίες, λύνονται αναγκαστικά με αλληλογραφία από το πλοίο.

Ο πιο ενδεδειγμένος βέβαια τρόπος ενημέρωσης είναι η ομαδική ενημέρωση των Πλοιάρχων, αλλά κάτι τέτοιο απαιτεί σωστό προγραμματισμό και υπάγεται στις αρμοδιότητες του Τμήματος Πληρωμάτων.

Ο Πλοίαρχος είναι υποχρεωμένος να τηρεί τις ακόλουθες λογιστικές υποχρεώσεις:

- Να αποστέλλει δίχως καθυστέρηση με το κλείσιμο της περιόδου τους Γενικούς Λογαριασμούς, και ειδικότερα της περιόδου Ιουνίου-Δεκεμβρίου, λόγω απόδοσης του φόρου των ναυτικών.
- Να εσωκλείει όλα τα δικαιολογητικά που αφορούν το Γενικό Λογαριασμό.
- Να αποστέλλει εγκαίρως καταλόγους εμβασμάτων, και ειδικότερα των αλλοδαπών, σε τακτές ημερομηνίες.
- Να αποστέλλοι κοστολογημένη απογραφή τροφίμων.
- Να γνωστοποιεί εγκαίρως τις διακοπές των μόνιμων εμβασμάτων.
- Να ανανεώνει τους μηνιαίους καταλόγους, όταν αυτοί έχουν πολλές αλλαγές.
- Να μελετάει και να εφαρμόζει τις γενικές οδηγίες και εγκυκλίους του γραφείου.
- Να μη χορηγεί έκτατες παροχές σε ναυτικούς χωρίς προέγκριση.
- Να ενημερώνει εγκαίρως το γραφείο για κάποιο οικονομικό πρόβλημα των ναυτικών.
- Να αποφεύγει την αποστολή τηλεγραφικών εμβασμάτων, και όταν αυτή είναι αναγκαία, τα τηλεγραφικά έξοδα να χρεώνονται στους ενδιαφερόμενους.

Καλό είναι οι αποδόσεις των λογαριασμών των αλλοδαπών Πλοιάρχων σε σχέση με εκείνους των Ελλήνων Πλοιάρχων να είναι απλούστερες, διότι, παρόλο που ο βαθμός συνεργασίας μαζί τους είναι το ίδιο καλός με εκείνον των Ελλήνων Πλοιάρχων, οι πρώτοι αντιμετωπίζουν συνήθως κάποια δυσχέρεια λόγω της γλώσσας.

Οι λειτουργικές διαδικασίες του Υποτμήματος Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιάρχων είναι πλέον μηχανογραφημένες. Η έγκαιρη, συνεχής και ακριβής τροφοδότηση του ηλεκτρονικού υπολογιστή με πληροφορίες που έρχονται από τα πλοία και η έγκαιρη μεταφορά των στοιχείων του ηλεκτρονικού υπολογιστή προς τα πλοία έχει κάνει πλέον τις διαδικασίες πολύ πιο εύκολες.

Το Υποτμήμα Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιάρχων πρέπει να επανδρώνεται με στελέχη που να πληρούν κάποιες προδιαγραφές. Κάποια από τα κυριότερα προσόντα ενός επιτυχημένου Ελεγκτή Λογαριασμών Πλοιάρχου είναι οι γνώσεις που μπορεί να κατέχει λόγω των σπουδών

του, καθώς κι η πείρα που αποκτάει με την πάροδο των χρόνων. Πέρα όμως από την πείρα και τις γνώσεις του ο ναυτιλιακός λογιστής πρέπει να διαθέτει και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως:

- Έμφυτη τη διάθεση για έρευνα.
- Πνεύμα καλής συνεργασίας με όλα τα τμήματα, καθώς καταφθάνουν σε αυτόν πληροφορίες από όλα τα Τμήματα, οι οποίες βοηθούν το έργο του.
- Άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας.

4.6. Το Τμήμα Επιλογής Ναυτικών ή Τμήμα Πληρωμάτων

Το Τμήμα Επιλογής Ναυτικών ή Τμήμα Πληρωμάτων (Γουλιέλμος, 2004) φέρει ως κύρια αρμοδιότητα την επιλογή των ναυτικών που θα επανδρώσουν τα πλοία της ναυτιλιακής εταιρείας. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, και δη δυναμικού, το οποίο ταξιδεύει στα πλοία, απαιτεί μεγάλη υπομονή, ευελιξία, ευθύτητα, ειλικρίνεια, αυστηρότητα και πνεύμα δικαιοσύνης. Μάλιστα μία από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για κάποιον που διαχειρίζεται ανθρώπινο δυναμικό πλοίων είναι ότι πρέπει να διαθέτει την ικανότητα για πρόβλεψη της εξέλιξης των ατόμων στο πλοίο, γιατί η κατάσταση αυτή είναι πολύ διαφορετική από το να κρίνει κάποιος ανθρώπους στο γραφείο. Στα πλοία απαιτείται αρκετός χρόνος για να μπορεί κάποιος να έχει σωστή και αντικειμενική κρίση για ένα άτομο. Τα στελέχη του τμήματος αυτού πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλη διορατικότητα. Βέβαια η εργασία του εν λόγω τμήματος είναι ευκολότερη πλέον, διότι στις μέρες μας οι συνθήκες εργασίας στο πλοίο έχουν κατά πολύ βελτιωθεί.

Η διαφοροποίηση των συνθηκών εργασίας έγκειται στη βελτίωση των συνθηκών τόσο των μέσων εργασίας όσο και της διατροφής και διαβίωσης των ατόμων που ταξιδεύουν. Η εξέλιξη της τεχνολογίας στα μέσα ναυσιπλοΐας, αλλά και στα μέσα συντήρησης των πλοίων έχει αναπτυχθεί τόσο πολύ, που υπερτερεί κατά πολύ σε σύγκριση με εκείνη του παρελθόντος. Για παράδειγμα, σήμερα κανείς δε διασχίζει το Βόρειο Ακρωτήριο με μαγνητική πυξίδα, επειδή τα μέσα με τα οποία είναι εξοπλισμένα τα πλοία για την ασφαλή ναυσιπλοία είναι τόσα πολλά, που ένας Πλοίαρχος δεν έρχεται αντιμέτωπος με κανένα πρόβλημα σε κανένα σημείο της υδρογείου. Αναφορικά με τις συνθήκες διαβίωσης σε σχέση με το παρελθόν, οι

σύγχρονες συνθήκες είναι πολύ καλύτερες. Σε όλα τα πλοία σχεδόν οι αξιωματικοί, αλλά και τα κατώτερα πληρώματα διαθέτουν πλέον τα ατομικά δωμάτια. Η διατροφή έχει σήμερα βελτιωθεί, καθώς το εδεσματολόγιο συντάσσεται από ειδικούς γιατρούς. Συνεπώς, εάν στο πλοίο υπάρχει ικανός μάγειρας και συνεργάσιμος θαλαμηπόλος, ο οποίος παράλληλα χειρίζεται κατάλληλα τις προμήθειες τροφίμων, τότε μπορεί να μην υπάρξει κανένα απολύτως παράπονο τροφοδοσίας στο πλοίο. Όπως προβλέπεται από τη σύμβαση το κόστος τροφοδοσίας κατ' άτομο είναι υψηλό, οπότε οι ναυτικοί πρέπει να σιτίζονται πολύ καλά.

Το έμψυχο υλικό του πλοίου (Γουλιέλμος, 2006) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που εξασφαλίζουν την άριστη επιχειρησιακή λειτουργία του πλοίου. Γι' αυτό και η επιλογή των πληρωμάτων συνιστά μία από τις βασικότερες αρμοδιότητες του ναυτιλιακού γραφείου. Ο κύριος στόχος του Τμήματος Πληρωμάτων είναι η εξεύρεση πληρωμάτων με καλή εκπαίδευση και κατάλληλη πείρα. Η επιλογή της εθνικότητας του πληρώματος αποτελεί επίσης μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί σοβαρά. Η έμφαση στο πλήρωμα είναι αναγκαία, γιατί δεν είναι λίγοι αυτοί που συνδυάζουν την ασφαλή και αποδοτική λειτουργία του πλοίου, η οποία πρέπει να είναι πάντα σύμφωνη με τους διεθνείς κανονισμούς, με την ποιότητα των ναυτικών του. Η διοίκηση του προσωπικού του πλοίου δημιουργεί, παρά την ύπαρξη συστήματος μηχανογράφησης, ένα μεγάλο όγκο εντύπων (αρχείο ναυτικού, αίτηση ναυτολόγησης, αρχείο εκπαίδευσης, ιστορικό, ιατρικό ιστορικό κτλ.). Δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι απαιτούνται και επαφές και εκτός Ελλάδας. Επιπροσθέτως, το τμήμα αυτό χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού του πλοίου στη διάρκεια απασχόλησής του και ασχολείται με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των ναυτικών της εταιρείας, καθώς και με την εκπόνηση ενός είδους σχεδίου επαγγελματικής εξέλιξης.

Αναμφίβολα, το ναυτικό επάγγελμα είναι πολύ δύσκολο (Γουλιέλμος, 2004), και δυσκολεύει ακόμα περισσότερο, όταν πρόκειται να δημιουργήσει κανείς οικογένεια. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το Τμήμα Πληρωμάτων δυσκολεύεται στην εργασία του λόγω της στροφής της ελληνικής ναυτιλίας προς τα αλλοδαπά πληρώματα. Αν παρατηρήσει κανείς τη διαδρομή της ναυτιλίας, θα διαπιστώσει ότι αυτή ξεκίνησε από τη Σουηδία, την Αγγλία, τη Νορβηγία, έφτασε στην Ελλάδα, και πλέον εγκαταλείπει την Ευρώπη και μετατοπίζεται προς την Ανατολή. Αν το κόστος εκμετάλλευσης του πλοίου αυξηθεί αισθητά, ενώ παράλληλα οι ναύλοι παραμείνουν στα ίδια ή και χαμηλότερα επίπεδα, είναι επόμενο ότι ο κάθε επιχειρηματίας θα προσπαθήσει να βρει επίπεδα κόστους εκμετάλλευσης του πλοίου του

χαμηλότερα, για να μπορεί με τον τρόπο αυτό να καλύπτει και τα δάνεια που του έχουν χορηγηθεί από τις Τράπεζες. Είναι κάποιες φορές πιθανό οι ναύλοι της αγοράς μόλις και μετά βίας να καλύπτουν τα τρέχοντα ή λειτουργικά έξοδα του πλοίου, χωρίς όμως να μπορούν να καλύπτουν ταυτόχρονα και το τοκοχρεολύσιο, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να μην μπορούν να συνεχίσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Αυτό έχει ως συνέπεια την τάση μείωσης του κόστους στελέχωσης.

Οφείλουμε ακόμη να τονίσουμε ότι τα κίνητρα των ναυτικών για την επιλογή του επαγγέλματός τους αλλάζουν με την πάροδο των χρόνων. Παλαιότερα πολλοί νέοι δελεάζονταν από το γεγονός ότι θα έβλεπαν νέους τόπους και συνήθειες. Από την άλλη πλευρά η διαφορά ανάμεσα στους μισθούς της ξηράς και αυτούς της θάλασσας ήταν πολύ μεγάλη, κάτι το οποίο αποτελούσε υπολογίσιμο παράγοντα για την επιλογή του ναυτικού επαγγέλματος από τους νέους. Επίσης, δεν υπήρχαν παλαιότερα πολλές προοπτικές απασχόλησης στην ξηρά, αφού η βιομηχανία στην Ελλάδα βρισκόταν τότε σε εμβρυϊκό στάδιο. Σήμερα πλέον τα κίνητρα βρίσκονται περισσότερο στην παράδοση του ναυτικού επαγγέλματος και στη δυνατότητα που παρέχει η θάλασσα να κερδίσει κάποιος άμεσα κάποια χρήματα και στη συνέχεια να ακολουθήσει παραναυτιλιακά επαγγέλματα στην ξηρά. Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων, κάτι το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μικρότερη προσέλευση κατώτερων πληρωμάτων σε σχέση με τους αξιωματικούς και ότι, ενώ πολλοί ξεκινούν για Αξιωματικοί του Εμπορικού Ναυτικού, τελικά καταλήγουν να γίνουν Πρώτοι πολλοί λιγότεροι. Παρατηρείται δηλαδή κατά την εξελικτική πορεία μια διαρροή προς τα παραναυτιλιακά επαγγέλματα, η οποία είναι αρκετά μεγάλη και υπολογίσιμη για να παραβλεφθεί.

Η προϋπηρεσία των ναυτικών στην ίδια ναυτιλιακή εταιρεία είναι σημαντικό ποιοτικό στοιχείο. Για παράδειγμα, αποτελεί πλεονέκτημα η ύπαρξη ανθρώπων που ξεκίνησαν ως δόκιμοι με μια εταιρεία, έγιναν διπλωματούχοι Πλοίαρχοι ή Α΄ Μηχανικοί και συνεχίζουν να εργάζονται στην ίδια εταιρεία. Μέσα σε όλα αυτά τα χρόνια οι εν λόγω ναυτικοί αυτοί έχουν γνωρίσει τη νοοτροπία της εταιρείας και τους έχει γνωρίσει και η εταιρεία. Επόμενο είναι να την εμπιστευτούν, αλλά και να τους εμπιστευτεί. Εντέλει η εμπιστοσύνη αυτή συμβάλλει στην καλύτερη απόδοσή τους.

Οι λειτουργίες του Τμήματος Πληρωμάτων έχουν μηχανογραφηθεί εδώ και πολύ καιρό. Επομένως, τα στοιχεία που παρέχει το Τμήμα Μηχανογράφησης έχουν βαρύνουσα σημασία

για το τμήμα αυτό, διότι με τον τρόπο αυτό έχει μια πλήρη εικόνα της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων.

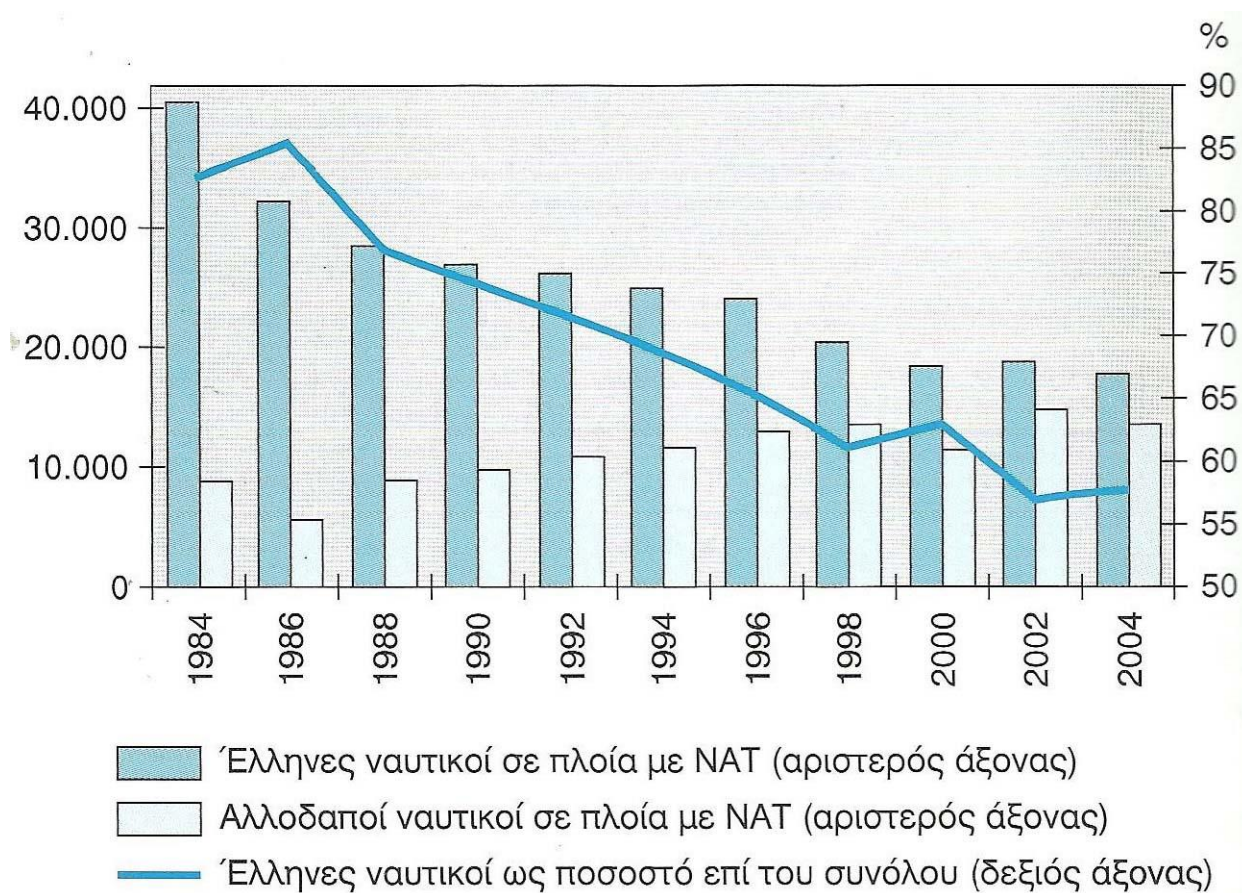
Σε αυτό το σημείο θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθεί και η **Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας (Maritime Labour Convention/MLC)** (Βλάχος, 2015), η οποία αφορά και ρυθμίζει την εργασία των πληρωμάτων/ναυτικών που επανδρώνουν τα πλοία της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας. Η εν λόγω σύμβαση συνιστά μία Σύμβαση του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας και αποτελεί τον τέταρτο πυλώνα του διεθνούς ναυτικού δικαίου ενσωματώνοντας πρότυπα και θεμελιώδεις αρχές ποικίλων διεθνών συμβάσεων και συστάσεων ναυτικής εργασίας. Οι διατάξεις της σύμβασης αυτής ισχύουν για όλα τα πλοία που εισέρχονται στα λιμάνια των κρατών που την έχουν υπογράψει, καθώς και για όλα τα πλοία που φέρουν τη σημαία του κράτους-μέλους. Η σύμβαση τέθηκε σε ισχύ το 2013 και μέχρι σήμερα έχει κυρωθεί από 65 κράτη που αντιπροσωπεύουν το 80% της παγκόσμιας ναυτιλίας.

Η **Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας (Maritime Labour Convention/MLC)** αποτελείται από 16 άρθρα και τον Κώδικα, ο οποίος περιλαμβάνει διατάξεις που αφορούν τα ακόλουθα:

- Ελάχιστες απαιτήσεις για την εργασία των ναυτικών σε πλοίο.
- Όροι και συνθήκες απασχόλησης.
- Διαμονή, εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας, σίτιση και τροφοδοσία.
- Προστασία της υγείας, της ευημερίας, της ιατρικής περίθαλψης και της κοινωνικής ασφάλισης.
- Συμμόρφωση και επιβολή.

Είναι επίσης άξιο λόγου να σχολιαστεί ο αριθμός των Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών που υπηρετούσαν στα υπό ελληνική σημαία και στα συμβεβλημένα με το Ν.Α.Τ. υπό ξένη σημαία ελληνόκτητα εμπορικά πλοία. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.1. ο συνολικός αριθμός των Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών που υπηρετούσαν στα ελληνικών συμφερόντων πλοία παρουσιάζεται σχετικά σταθερός ή ελαφρά μειωμένος. Παρόλα αυτά παρατηρούμε ότι ο αριθμός των Ελλήνων ναυτικών μειώνεται σημαντικά με την πάροδο των χρόνων, γεγονός που οφείλεται στην καταβολή χαμηλότερων μισθών σε πληρώματα που προέρχονται από τις Φιλιππίνες, την Ανατολική Ευρώπη και την Ινδία. Πιο συγκεκριμένα, είναι φανερό στο

παρακάτω διάγραμμα ότι το ποσοστό των Ελλήνων ναυτικών στο συνολικό πλήρωμα των συμβεβλημένων με Ν.Α.Τ. πλοίων μειώθηκε από 85% το 1986 σε 57% το 2004.



Διάγραμμα 4.1.

Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί που υπηρετούν στα υπό ελληνική σημαία και στα συμβεβλημένα με το Ν.Α.Τ. υπό ξένη σημαία ελληνόκτητα εμπορικά πλοία 100 κ.ο.χ. και άνω. (Πηγή: Βλάχος, 2015.)

Παρόμοια συμπεράσματα εξάγουμε και από το Διάγραμμα 4.2..

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

Διάγραμμα 4.2.

Έλληνες και αλλοδαποί ναυτικοί σε υπό ελληνική σημαία πλοία και σε πλοία συμβεβλημένα με το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.). (Πηγή: Θεοτοκάς, 2014.)

4.7. Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου

Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου (Γουλιέλμος, 2004) ασχολείται με σημαίνουσες δραστηριότητες, όπως η εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα καλύψει τις διάφορες θέσεις της εταιρείας, καθώς κι η κατάλληλη ανταμοιβή και παροχή ενός συνόλου οικονομικών και λοιπών κινήτρων προς το δυναμικό αυτό με απώτερο στόχο την απασχόληση του προσωπικού σε ένα περιβάλλον με υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Άλλη κύρια αρμοδιότητα του τμήματος αυτού συνιστά η αξιολόγηση και αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού με διάφορα μέσα που αυτό διαθέτει, καθώς επίσης και ο βραχυχρόνιος και μακροχρόνιος προγραμματισμός της επαγγελματικής εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου της εταιρείας.

Είναι αλήθεια ότι Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου μιας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων σε θέματα της αρμοδιότητάς του. Παρόλα αυτά, γεννιούνται κάποια προβλήματα συνεργασίας και συντονισμού των διαφόρων τμημάτων με το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου σε εταιρείες που βρίσκονται σε διάφορα στάδια ανάπτυξης. Για παράδειγμα, εντοπίζεται το φαινόμενο να επιθυμεί ένας Προϊστάμενος Τμήματος σε κάποιες φάσεις της επαγγελματικής του πορείας να αντιμετωπίσει σχεδόν όλα τα προβλήματα με τον τρόπο μιας μικρής ναυτιλιακής εταιρείας. Αρκετά συχνά, ενώ μία ναυτιλιακή αναπτύσσεται και οργανώνεται σε πολλά και χωριστά Τμήματα, δεν αποβάλλεται η νοοτροπία ότι το «Τμήμα είναι η Εταιρεία».

Κάποια από τα κυριότερα μειονεκτήματα μιας μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ο κακός συντονισμός και η χαμηλή συνεργασία μεταξύ των Προϊσταμένων Τμημάτων. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα οι επιδιωκόμενοι εκ μέρους των Προϊσταμένων στόχοι να οφελούν μεν τα αντίστοιχα τμήματά τους, να αντιστρατεύονται δε τους γενικούς στόχους της ναυτιλιακής συνολικά.

Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου οφείλει να είναι πάντα διαθέσιμο για το προσωπικό της εταιρείας και για τα προβλήματα που αυτό αντιμετωπίζει. Οφείλει επίσης να προσπαθεί να επιλύει τα οποιαδήποτε προβλήματα των υπαλλήλων της εταιρείας, αλλά για κάτι τέτοιο απαιτείται προσπάθεια και από το τμήμα και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Το τμήμα αυτό πρέπει να διατηρεί μια προσωπική επαφή με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, αλλά πολλές φορές, επειδή ασχολείται με τη διεκπεραίωση θεμάτων ρουτίνας,

παραμελεί τις προσωπικές αυτές σχέσεις, οι οποίες μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εξωτερικεύσουν τυχόν παράπονά τους. Πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των Προϊσταμένων Τμημάτων, γιατί με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και διευκολύνονται ως προς την επικοινωνία τους με το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου στα διάφορα θέματα.

Πρέπει επίσης να τονισθεί ότι γενικότερα οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο μισθό που λαμβάνουν παρά σε τυχόν επιπλέον οικονομικά σχήματα. Συνεπώς, είναι απαραίτητο ένα ενδεδειγμένο μισθολογικό υπόβαθρο έτσι ώστε να εκτιμηθούν σωστά τα πρόσθετα οικονομικά σχήματα μιας εταιρείας.

Πάντα υπάρχουν περιθώρια για βελτιώσεις στις ναυτιλιακές εταιρείες, αλλά το κυριότερο είναι η υιοθέτηση νέων, όχι αναγκαστικά οικονομικών, σχημάτων. Εδώ γίνεται αναφορά σε θέματα, όπως η αναγνώριση του έργου του υπαλλήλου από τη Διεύθυνση της Εταιρείας κι η καταπολέμηση της ανασφάλειας σχετικά με την εργασία του, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τον προγραμματισμό της επαγγελματικής πορείας του καθενός.

Όταν υπάρχει στέρεος δεσμός συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας, τότε καλό είναι η ναυτιλιακή εταιρεία να καταβάλλει προσπάθειες για να επιλυθούν βασικά προβλήματα του υπαλλήλου (απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας ή/και αυτοκινήτου, σπουδές των παιδιών κτλ.), τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται στην κατάλληλη για τον εργαζόμενο χρονική στιγμή και αυτό, διότι υπάρχει ετεροχρονισμός αναγκών και αποδοχών. Η ενδεδειγμένη πολιτική μιας πρωτοπόρου ναυτιλιακής εταιρείας ως προς τον εργαζομένο της πρέπει να επικεντρώνεται στο σύνολο της εργασιακής ζωής του και να την προγραμματίζει δυναμικά.

Όσον αφορά την οικονομική προαγωγή των ατόμων υπάρχει συνήθως στις ναυτιλιακές εταιρείες ένα μόνιμο σύστημα μισθολογικής εξέλιξης του προσωπικού. Στο θέμα της επαγγελματικής εξέλιξης των ατόμων εμφανίζονται μεγαλύτερα και δυσκολότερα προβλήματα, διότι δεν υπάρχει κάποιο σύστημα στις ναυτιλιακές που να καθορίζει δυναμικά την προαγωγή των ατόμων.

Πρέπει επίσης να επισημανθούν μερικές ιδιομορφίες που αφορούν το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου. Το τμήμα αυτό δεν ασχολείται άμεσα και ενεργά με το προσωπικό των πλοίων που διαχειρίζεται η εταιρεία, διότι η εν λόγω αρμοδιότητα υπάγεται στη δικαιοδοσία του

Τμήματος Πληρωμάτων, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου μιας ναυτιλιακής ασχολείται μόνο με ένα μικρό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού συγκριτικά με μια όμοιου μεγέθους εταιρεία της ξηράς. Μια ακόμη ιδιομορφία είναι ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες αναζητούν συχνά συνεργάτες στο διεθνή χώρο, γιατί από τη μία πλευρά έχουν διεθνή προσανατολισμό και από την άλλη οι περισσότερες από τις ειδικότητες που απαιτούνται βρίσκονται στο εξωτερικό. Ιδιομορφία αποτελεί και το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ναυτιλιακών εταιρειών πολλές φορές δεν υπόκειται σε αυστηρό προγραμματισμό, αλλά υπάρχουν διακυμάνσεις, οι οποίες δύνανται να προκαλέσουν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

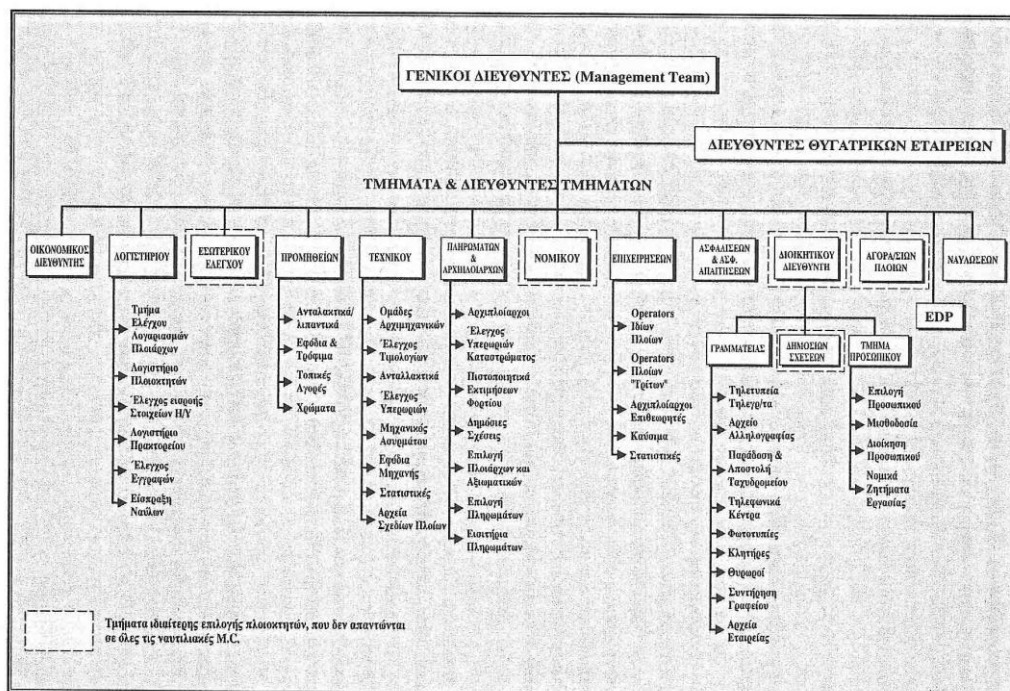
Τα άτομα που καλούνται να στελεχώσουν το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα της αντικειμενικής αντιμετώπισης των ποικίλων ζητημάτων. Επειδή τα στελέχη του τμήματος αυτού ισορροπούν ανάμεσα στα συμφέροντα της εταιρίας και των εργαζομένων, πρέπει να μπορούν να επιτυγχάνουν το συγκερασμό των δύο αυτών πλευρών σε ένα αρμονικό, αποδεκτό και από τις δύο πλευρές, αποτέλεσμα. Πρέπει τα στελέχη αυτά να είναι δεκτικά και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στο προσωπικό, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να τους αναφέρουν τα οποιαδήποτε παράπονά τους. Πρέπει επίσης να ικανοποιούν το αίσθημα του δικαίου του εργαζομένου με την έννοια ότι οφείλουν εγκαίρως, χωρίς επιπλέον υπενθυμίσεις από την πλευρά του εργαζομένου, να του παρέχουν αυτό που δικαιούται. Τέλος, η ηρεμία, η ευγενική συμπεριφορά, η κατανόηση, η αποφασιστικότητα, η υπομονή και γενικά η φροντίδα για όλους τους υπαλλήλους και για όλα τα προβλήματά τους, τα οποία θα πρέπει φυσικά να ανήκουν στη σφαίρα της δικαιοδοσίας του τμήματος αυτού, αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα εν λόγω στελέχη.

Είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι για άτομα με αυξημένη κοινωνικότητα η εργασία στο Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου μιας ναυτιλιακής εταιρείας συνεπάγεται μικτές εμπειρίες του ευχάριστου και του δυσάρεστου, αφού τα δύο αυτά στοιχεία συνυπάρχουν και στην κοινωνία, αλλά και στην επιχείρηση, που δεν είναι τίποτε άλλο από μια μικρή κοινωνία.

Το Τμήμα Προσωπικού του Γραφείου αντιμετωπίζει εποχικές αιχμές στη δραστηριότητά του με αποτέλεσμα να υπάρχουν περίοδοι υψηλού και περίοδοι ομαλού φόρτου εργασίας. Το τμήμα αυτό πρέπει να διαθέτει ένα καλά οργανωμένο και περιεκτικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, με βάση το οποίο, αλλά και σε συνδυασμό με λοιπά στοιχεία που υπάρχουν στους ατομικούς φακέλους των εργαζομένων, να συντάσσεται το οργανόγραμμα της

εταιρείας και να καθορίζεται το πρόγραμμα επαγγελματικής πορείας καθενός, με ένα περιορισμένο στην αρχή βάθος πέντε ετών. Επίσης, το συγκεκριμένο τμήμα οφείλει να μελετάει τη μισθολογική δομή της εταιρείας, έτσι ώστε να εξαλείφονται τα πιθανά δικαιολογημένα παράπονα που μπορεί να προκαλέσει μία γενική και απρόσωπη μισθολογική πολιτική. Τέλος, το τμήμα αυτό καταπιάνεται και με άλλα ζητήματα, όπως προγράμματα αυξήσεων των προσόντων των υπαλλήλων σε θέματα αγγλικής, εισαγωγή νέων οικονομικών και μη σχημάτων και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων σχημάτων (αναθεώρηση της δανειακής πολιτικής της ναυτιλιακής κτλ.).

Τα επτά τμήματα που περιγράψαμε παραπάνω δεν εξαντλούν το συνολικό αριθμό τμημάτων στα οποία διαιρείται μία σύγχρονη μεγάλη ναυτιλιακή εταιρεία, απλώς είναι τα κυριότερα. Υπάρχουν άλλα δέκα τμήματα. Το παρακάτω οργανόγραμμα (Διάγραμμα 4.3.) παρουσιάζει τα δεκαεπτά τμήματα μιας πλήρως αναπτυγμένης ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας της ποντοπόρου ναυτιλίας.



Διάγραμμα 4.3.

Το οργανόγραμμα μίας μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας. (Πηγή: Γουλιέλμος, 2004.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Εκχώρηση Εξουσίας και το Δικαίωμα Υπογραφής στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε ποιες ακριβώς εξουσίες φέρουν τα στελέχη βασικών τμημάτων μίας ναυτιλιακής εταιρείας.

Επίσης είναι σκόπιμο να αναφερθεί εδώ και η έννοια της «Εταιρικής Διακυβέρνησης» (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011), η οποία συνιστά ένα σύνολο αρχών και κανόνων με βάση τους οποίους διοικείται, παρακολουθείται και ελέγχεται η επιχείρηση και οι οποίοι έχουν ως σκοπό να διασφαλίζουν την αποδοτική λειτουργία της και τα συμφέροντα των μετόχων και όλων όσων έχουν έννομο συμφέρον από τη λειτουργία της (Διοικητικό Συμβούλιο, διοίκηση, προμηθευτές πελάτες, εργαζόμενοι, κοινωνία κ.τ.λ.). Πρόκειται δηλαδή για ένα συνολικό σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχου που έχουν καθιερωθεί εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση της εταιρείας, με στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εμπορική δραστηριότητα.

5.1. Τμήμα Επιχειρήσεων

Όσον αφορά το Τμήμα Επιχειρήσεων (Γουλιέλμος, 2004) έχουμε τα εξής:

- Ο διαχειριστής των πλοίων υπογράφει την ημερήσια αλληλογραφία και μονογράφει τις αναλύσεις των οφειλών ενοικίων από ναυλωτές.
- Η πολιτική του τμήματος καθορίζεται από τον Προϊστάμενο Τμήματος, ο οποίος υπογράφει και τα σχετικά έγγραφα.
- Το δικαίωμα συμβιβασμού πάνω από κάποιο χρηματικό ποσό φέρει ο Διευθυντής Τμήματος, ο οποίος μονογράφει και εγκρίνει και τη σχετική επιστολή.
- Τα ετήσια συμβόλαια προμήθειας ή ανάθεσης καυσίμων, πρακτόρων και εταιρειών ρυμουλκών υπογράφονται και εγκρίνονται γραπτώς από τη Γενική Διεύθυνση και υπογράφονται επίσης και από το Διευθυντή Τμήματος.
- Τα συμβόλαια ναυαγιαρέσεων υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.

- Οι απαιτήσεις που υποβάλλονται προς τους ναυλωτές ή προς τους αρχικούς πλοιοκτήτες υπογράφονται από το διαχειριστή των πλοίων και συνυπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Οι λήψεις καυσίμων υπογράφονται από το μεσίτη και να συνυπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Το δικαίωμα συμβιβασμού για τακτοποίηση απαιτήσεων μέχρι κάποιο ποσό υπογράφεται από το Διευθυντή Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω εγκρίνεται γραπτώς από τη Γενική Διεύθυνση.
- Οι προκαταβολές σε πράκτορες και η τακτοποίηση λογαριασμών υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος και από τη Γενική Διεύθυνση.
- Τα εξοδολόγια των πρακτόρων μονογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Οι εντολές πληρωμής υπογράφονται από τη Γενική Διεύθυνση.

5.2. Τμήμα Ναυλώσεων

Ως προς το Τμήμα Ναυλώσεων (Γουλιέλμος, 2004) παρατηρούμε τα ακόλουθα:

- Η ημερήσια αλληλογραφία υπογράφεται από τους ναυλομεσίτες.
- Η πολιτική του τμήματος καθορίζεται γραπτώς και υπογράφεται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Η εντολή πληρωμής προς το Τμήμα Λογιστηρίου υπογράφεται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Τα ναυλοσύμφωνα και οι προσθήκες τους υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Η περίοδος ναύλωσης για πλοία άλλης ιδιοκτησίας υπογράφεται από τη Γενική Διεύθυνση.
- Η γραπτή ανάθεση συνεργασίας σε ναυλομεσίτες του εξωτερικού σε αποκλειστική ή άλλη βάση υπογράφεται από το Διευθυντή Τμήματος.

- Το δικαίωμα συμβιβασμού για την τακτοποίηση αμφισβητούμενης προμήθειας σε ναυλομεσίτες μέχρι κάποιο ποσό υπογράφεται από το Διευθυντή Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω εγκρίνεται από τη Γενική Διεύθυνση.
- Η αλληλογραφία των ναυλομεσιτών χωρίς δικαιολογητικά για επιπλέον προμήθεια σε μετρητά ή σε άλλη μορφή μέχρι κάποιο ποσό εγκρίνεται από το Διευθυντή Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω εγκρίνεται από τη Γενική Διεύθυνση.

5.3. Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων

Αναφορικά με το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων (Γουλιέλμος, 2004) επισημαίνουμε τα παρακάτω:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος υπογράφει τα εσωτερικά σημειώματα στα οποία καθορίζεται η πολιτική του τμήματος, τις εντολές για σύναψη ασφαλιστικών συμβολαίων/ασφαλίσεων με ασφαλιστικούς μεσίτες ή συμβούλους ύστερα από έγκριση της γενικής Διεύθυνσης, το συμβιβασμό σε απαιτήσεις από τους αλληλοασφαλιστικούς οργανισμούς πλοιοκτητών προστασίας και αποζημίωσης, ή από τις ασφαλιστικές εταιρείες όταν κάποια απαίτηση είναι πάνω από ένα συγκεκριμένο ποσό.
- Ο Προϊστάμενος Τμήματος υπογράφει μαζί με άλλα στελέχη του τμήματος αυτού τη διάθεση των εσόδων από απαιτήσεις, η οποία γίνεται με εντολή προς τους μεσίτες ή τους αλληλοασφαλιστικούς οργανισμούς πλοιοκτητών προστασίας και αποζημίωσης, την τελική υποβολή μιας ασφαλιστικής απαίτησης, τα τιμολόγια, τις εντολές πληρωμών προς το Τμήμα Λογιστηρίου σχετικά με θέματα Μηχανής & Σκάφους ή αλληλοασφαλιστικών οργανισμών πλοιοκτητών προστασίας και αποζημίωσης.

5.4. Οικονομικό Τμήμα

Σχετικά με το Οικονομικό Τμήμα (Γουλιέλμος, 2004) τονίζουμε τα εξής:

- Η ημερήσια αλληλογραφία υπογράφεται από τον Οικονομικό Διευθυντή, ο οποίος υπογράφει και την αλληλογραφία και τα εσωτερικά σημειώματα για την πολιτική του τμήματος.
- Τις επιστολές με τις οποίες αναλαμβάνονται ευθύνες ή δεσμεύσεις (υποσχετικές επιστολές) από ή προς τις τράπεζες ή αποδοχή αυτών μονογράφει ο Οικονομικός Διευθυντής και υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.
- Τις εντολές πληρωμής υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.

5.5. Τμήμα Λογιστηρίου

Σε σχέση με το Τμήμα Λογιστηρίου (Γουλιέλμος, 2004) υπογραμμίζουμε τα ακόλουθα:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφουν οι επικεφαλής των Γραφείων.
- Τα εσωτερικά σημειώματα για την πολιτική του τμήματος υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τα εσωτερικά σημειώματα του Γραφείου του Γενικού Λογιστηρίου μονογράφει ο Προϊστάμενος Γραφείου και υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις εντολές πληρωμής και επιταγές, καθώς και την κατάθεση επιταγών στους λογαριασμούς των τραπεζών μονογράφουν ο Ταμίας και ο Προϊστάμενος του σχετικού γραφείου και υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.
- Τη συνήθη αλληλογραφία του Γραφείου Πληρωμών μονογράφει ο Προϊστάμενος Γραφείου και υπογράφει ο Ταμίας.
- Τα εκκαθαριστικά ενοικίων στους πλοιοκτήτες των υποναυλωθέντων πλοίων υπογράφονται από τον Προϊστάμενο Γραφείου και το αντίστοιχο στέλεχος του Τμήματος Επιχειρήσεων και η πληρωμή γίνεται από τον Ταμία.

- Το συμβιβασμό στην εξόφληση εκκαθαριστικών πλοιάρχου για πάνω από κάποιο ποσό, καθώς και τη σχετική αλληλογραφία εγκρίνει και μονογράφει ο Διευθυντής του Τμήματος Πληρωμάτων.
- Τις εντολές πληρωμής και τις καταθέσεις επιταγών υπογράφει η Γενική διεύθυνση.

5.6. Τεχνικό Τμήμα

Όσον αφορά το Τεχνικό Τμήμα (Γουλιέλμος, 2004) παρατηρούμε τα παρακάτω:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφουν οι Αρχιμηχανικοί.
- Τα εσωτερικά σημειώματα για την πολιτική του τμήματος υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Συμβόλαια επισκευών ή ετήσιας ή πιο μακροχρόνιας συντήρησης εγκρίνονται από τη Γενική Διεύθυνση και υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος. Έκτακτα συμβόλαια μέχρι κάποιο ποσό υπογράφει ο Αρχιμηχανικός, ενώ έκτακτα συμβόλαια πάνω από κάποιο ποσό υπογράφουν ο Αρχιμηχανικός και ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις αιτήσεις αγοράς ανταλλακτικών (μαζικά ή όχι) μέχρι κάποιο ποσό υπογράφει ο Αρχιμηχανικός, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω υπογράφουν ο Αρχιμηχανικός και ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις αιτήσεις εφοδίων μέχρι κάποιο ποσό υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του Τμήματος Επιχειρήσεων, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω τις αιτήσεις αυτές υπογράφουν το αρμόδιο στέλεχος του Τμήματος Επιχειρήσεων και ο Αρχιμηχανικός.
- Το συμβιβασμό για απαιτήσεις εκτός Σκάφους & Μηχανής ή αλληλοασφαλιστικών οργανισμών μέχρι κάποιο ποσό υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.
- Τις οδηγίες πληρωμής προς το Τμήμα Λογιστηρίου υπογράφουν ο Αρχιμηχανικός και ο Διευθυντής Τμήματος.

- Την έγκριση τιμολογίων ανάλογα με το ύψος του ποσού υπογράφει ο Ελεγκτής ή υπογράφει ο Ελεγκτής και συνυπογράφει ο Αρχιμηχανικός ή υπογράφει ο Ελεγκτής και συνυπογράφουν ο Αρχιμηχανικός και ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις εντολές πληρωμής υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.

5.7. Τμήμα Πληρωμάτων

Ως προς το Τμήμα Πληρωμάτων (Γουλιέλμος, 2004) επισημαίνουμε τα εξής:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφει ο Προϊστάμενος Τμήματος ή ο βοηθός του.
- Τα εσωτερικά σημειώματα που αφορούν την πολιτική του τμήματος ή θέματα οργάνωσής του υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Οι συμφωνίες με πράκτορες του εξωτερικού για την εξεύρεση ξένων πληρωμάτων εγκρίνονται γραπτά από τη Γενική Διεύθυνση και υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Οι ατομικές συμφωνίες πρόσληψης πληρωμάτων υπογράφονται από τον Προϊστάμενο Τμήματος, ο οποίος επίσης εγκρίνει γραπτώς τις προκαταβολές στα πληρώματα σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας και εγκρίνει και υπογράφει τις εξοφλήσεις των πληρωμάτων.
- Τα δάνεια στα πληρώματα μέχρι κάποιο ποσό εγκρίνει γραπτώς ο Διευθυντής Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω εγκρίνει η Γενική Διεύθυνση.
- Ο συμβιβασμός για αμφισβητούμενα ποσά με το πλήρωμα ανάλογα με το ύψος του ποσού εγκρίνεται από τον Προϊστάμενο Τμήματος ή από τον Προϊστάμενο Τμήματος και το Διευθυντή Τμήματος ή από τη Γενική Διεύθυνση.
- Τα δώρα στα πληρώματα, τους μισθούς αναμονής και τις εξαιρετικές πληρωμές υπογράφει ο Προϊστάμενος Τμήματος και συνυπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.

- Ο συμβιβασμός με τον Πλοίαρχο ανάλογα με το ύψος του ποσού εγκρίνεται γραπτώς από το Διευθυντή Τμήματος και τον Προϊστάμενο του Υποτμήματος Ελέγχου Λογαριασμών Πλοιαρχών ή από τη Γενική Διεύθυνση.
- Τα εισιτήρια πληρωμάτων εγκρίνει ο Προϊστάμενος του Γραφείου Ταξιδίων.
- Τις εντολές πληρωμής υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.

5.8. Τμήμα Αρχιπλοιάρχων

Αναφορικά με το Τμήμα Αρχιπλοιάρχων (Γουλιέλμος, 2004) τονίζουμε τα ακόλουθα:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφουν οι Αρχιπλοίαρχοι.
- Τη γενική αλληλογραφία και τις εγκυκλίους στα πλοία υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις αιτήσεις εφοδίων ανάλογα με το ύψος του ποσού υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του Τμήματος Επιχειρήσεων ή υπογράφουν το αρμόδιο στέλεχος του Τμήματος Επιχειρήσεων και ο αντίστοιχος Αρχιπλοίαρχος.
- Τις εντολές πληρωμής υπογράφει η γενική Διεύθυνση.

5.9. Τμήμα Προμηθειών

Σχετικά με το Τμήμα Προμηθειών (Γουλιέλμος, 2004) υπογραμμίζουμε με τα παρακάτω:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφουν τα αρμόδια στελέχη του τμήματος.
- Τα εσωτερικά σημειώματα για την πολιτική του τμήματος υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Το συμβιβασμό σε απαιτήσεις μέχρι κάποιο ποσό υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος, ενώ από κάποιο ποσό και πάνω εγκρίνει η Γενική Διεύθυνση.

- Τα ετήσια και μακροχρόνια συμβόλαια προμήθειας εφοδίων, τροφίμων, λιπαντικών, χρωμάτων και χημικών εγκρίνει η Γενική Διεύθυνση και υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Την τελική εντολή για αγορά ανταλλακτικών υπογράφει ο Προϊστάμενος του Γραφείου Ανταλλακτικών και συνυπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις παραγγελίες εφοδίων και τροφίμων ανάλογα με το ύψος του ποσού υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος ή υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος και συνυπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις παραγγελίες ανταλλακτικών και λιπαντικών ανάλογα με το ύψος του ποσού υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος και συνυπογράφει ο Προϊστάμενος του Γραφείου Ανταλλακτικών ή υπογράφει το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος και συνυπογράφουν ο Προϊστάμενος του Γραφείου Ανταλλακτικών και ο Διευθυντής Τμήματος.
- Ο έλεγχος εφοδίων και τροφίμων πιστοποιείται με υπογραφή του Τμήματος Ελέγχου που ανήκει στο Τμήμα Προμηθειών.
- Ο έλεγχος των ανταλλακτικών πιστοποιείται με υπογραφή του Προϊστάμενου του Γραφείου Ανταλλακτικών.
- Τις εντολές πληρωμής προς το Τμήμα Λογιστηρίου για ανταλλακτικά υπογράφουν τα αρμόδια στελέχη του τμήματος, ο Διευθυντής Τμήματος και ο Προϊστάμενος του Γραφείου Ανταλλακτικών.
- Οι εντολές πληρωμής υπογράφονται από τη Γενική Διεύθυνση.

5.10. Διοικητικό Τμήμα

Σε σχέση με το Διοικητικό Τμήμα (Γουλιέλμος, 2004) έχουμε τα εξής:

- Την ημερήσια αλληλογραφία υπογράφουν ο Προγραμματιστής για το Τμήμα Μηχανογράφησης, ο Διευθυντής Προσωπικού για το Τμήμα Προσωπικού και ο Διευθυντής Τμήματος για το Τμήμα Γραμματείας.
- Την αλληλογραφία που καθορίζει την πολιτική του Τμήματος Μηχανογράφησης υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος.
- Τις αιτήσεις για εξοπλισμό ή προμήθειες χάρτου ανάλογα με το ύψος του ποσού υπογράφουν οι Διευθυντές των Τμημάτων Μηχανογράφησης και Γραμματείας ή υπογράφουν οι Διευθυντές των Τμημάτων Μηχανογράφησης και Γραμματείας και συνυπογράφει ο Διοικητικός Διευθυντής.

5.11. Νομικό Τμήμα

Για το Νομικό Τμήμα (Γουλιέλμος, 2004) αναφέρουμε τα ακόλουθα:

- Η ημερήσια αλληλογραφία υπογράφεται από τα αρμόδια στελέχη του Τμήματος Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων.
- Τα εσωτερικά σημειώματα που αφορούν την πολιτική του τμήματος υπογράφονται από το Διευθυντή Τμήματος.
- Τους συμβιβασμούς ανάλογα με το ύψος του ποσού εγκρίνει και υπογράφει ο Διευθυντής Τμήματος ή εγκρίνει γραπτώς η Γενική Διεύθυνση.
- Τις εντολές πληρωμής υπογράφει η Γενική Διεύθυνση.

Όλες οι δικαιοδοσίες υπογραφής και διανομής της εξουσίας στα στελέχη μιας ναυτιλιακής εταιρείας συνήθως κωδικοποιούνται και τυπώνονται σε ένα εύχρηστο πολυσέλιδο έντυπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Πλοιάρχου, του Μηχανικού Απόδοσης και του Οικονομικού Διευθυντή

6.1. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Πλοιάρχου

Ο Πλοίαρχος (Γουλιέλμος, 2004), ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση του πλοίου, λαμβάνει οδηγίες και από το γραφείο της ναυτιλιακής επιχείρησης. Ως προς το σύγχρονο τρόπο διοίκησης ενός πλοίου, ανάλογα με την εταιρεία, ο βαθμός παρεμβολής του γραφείου στις πρωτοβουλίες του πληρώματος μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος. Το γραφείο μπορεί να λάβει πολλές σημαντικές αποφάσεις ακόμη και σε ώρα ανάγκης, αρκετές εκατοντάδες ναυτικά μίλια μακριά από το λεγόμενο «θέατρο των επιχειρήσεων». Εάν περιοριστεί σημαντικά η πρωτοβουλία του πληρώματος, τότε δύναται να μειωθεί η ικανοποίηση του πληρώματος από την εργασία του.

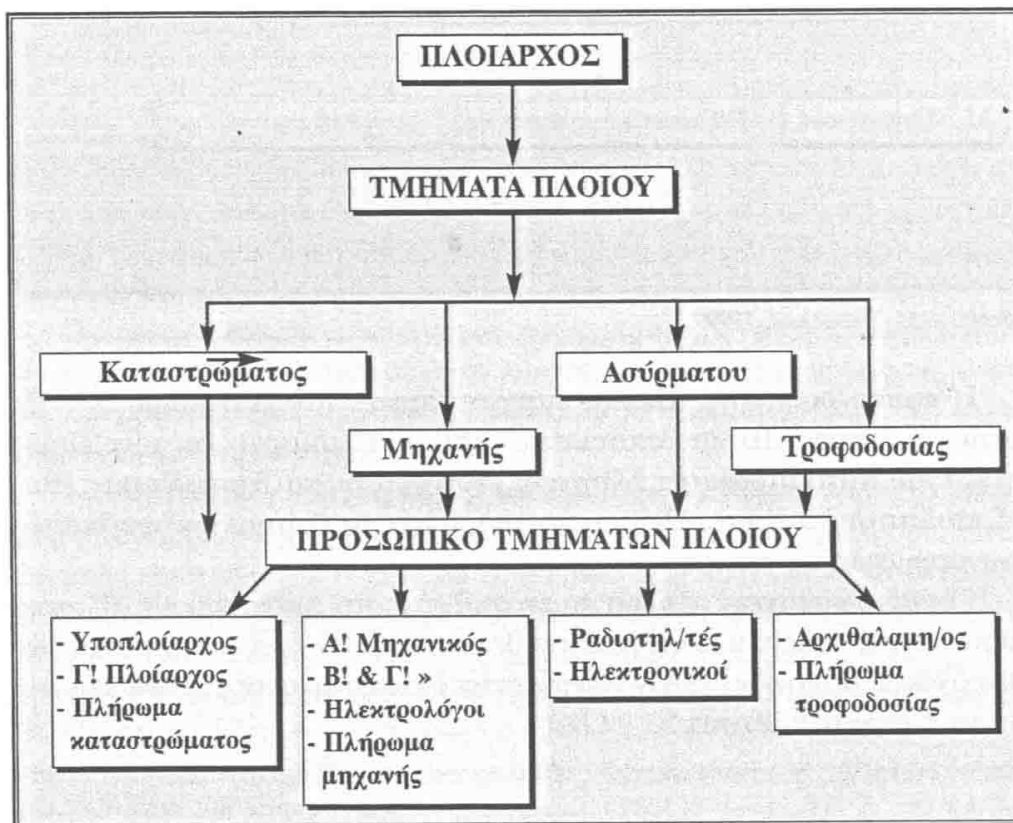
Ο Πλοίαρχος οφείλει να ασχολείται:

- με την εκπαίδευση και τον ελεύθερο χρόνο του πληρώματος,
- με τη νομοθεσία και τις ανάγκες που προκύπτουν από το Νηογνώμονα και από τη συντήρηση του πλοίου,
- με την εκτέλεση των οδηγιών του γραφείου ή των ναυλωτών σε περίπτωση χρονοναύλωσης,
- με την εκτέλεση των οδηγιών του γραφείου για διάφορες ενέργειες, οι οποίες για διάφορους λόγους εκχωρούνται από το γραφείο στο πλοίο (αγορά εφοδίων κτλ.),
- με την επικαιροποίηση των ποικίλων νομοθετημένων, και υποχρεωτικών από την κλάση, πιστοποιητικών που αφορούν τις επιθεωρήσεις του πλοίου,
- με την τακτική επιθεώρηση του εξοπλισμού καταπολέμησης πυρκαγιάς και των σωστικών μέσων, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντοτε σε άμεση ετοιμότητα,
- με την τακτική συντήρηση έτσι όπως έχει αυτή καθοριστεί με ένα σύστημα προγραμματισμού και

- με τη φύλαξη των αποθεμάτων των ανταλλακτικών, των εφοδίων, καθώς και των πιστοποιητικών δοκιμής, εάν υπάρχουν, σε κατάλληλες συνθήκες, με απώτερο στόχο την αποφυγή ατυχημάτων.

Το πλοίο, ακριβώς όπως και το γραφείο, έχει καθορισμένους αντικειμενικούς στόχους, εκ των οποίων οι αρχικοί και θεμελιώδεις είναι η ασφάλεια και η συντήρηση του πλοίου. Πρόσθετους στόχους του πλοίου συνιστούν τα εξής:

- Η ακριβής εκτέλεση των οδηγιών όσον αφορά την άριστη απασχόληση του πλοίου.
- Η εξασφάλιση ότι το πλοίο δεν καθυστερεί λόγω της γραφειοκρατίας στους διάφορους λιμένες.
- Η εξασφάλιση ότι το πλοίο δεν παρουσιάζει ελλείψεις όταν υπόκειται σε έλεγχο πλοίου από το κράτος του λιμένος.
- Η εξασφάλιση ότι όλα τα έγγραφα του φορτίου (δηλωτικά, σχέδιο στοιβασίας, πίνακες κατανομής βάρους) είναι επικαιροποιημένα για την ενδεχόμενη χρήση τους σε περίπτωση ανάγκης.
- Η προσαρμογή, εφόσον απαιτούνται κάποιες αλλαγές, της οργανωτικής μεθόδου του πλοίου με βάση τη διαχειριστική πρακτική.
- Η επιμελής εκτέλεση εργασιών που έχουν ανατεθεί στο πλήρωμα από το γραφείο.
- Η φροντίδα για την εκπαίδευση ή την επιμόρφωση των Αξιωματικών του πλοίου σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην εμφανίζονται ελλείψεις στην αποδοτική διοίκηση του πλοίου.
- Η ενημέρωση των νέων Αξιωματικών και του νέου πληρώματος σε θέματα λειτουργίας της διοίκησης του πλοίου που τους αφορούν.
- Η σωστή λειτουργία των συστημάτων αρχειοθέτησης, αλληλογραφίας και αναφορών, έτσι ώστε αυτά να είναι πάντα επικαιροποιημένα και να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να γίνουν κατανοητά από τους Αξιωματικούς και λοιπούς που θα είναι σε υπηρεσία.
- Η φύλαξη και διατήρηση όλων των σχεδίων του πλοίου, των βιβλίων οδηγιών, καθώς και των σχετικών ευρετηρίων.



Διάγραμμα 6.1.

Το οργανόγραμμα διοίκησης πλοίου. (Πηγή: Γουλιέλμος, 2004.)

6.2. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Μηχανικού Απόδοσης

Ο Μηχανικός Απόδοσης (Γουλιέλμος, 2006) αποτελεί μια ειδικότητα, η οποία, παρόλο που συναντάται συνήθως μόνο σε μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, φέρει ιδιαίτερη σημασία στη σωστή διαχείριση του πλοίου. Στις αρμοδιότητες του Μηχανικού Απόδοσης συμπεριλαμβάνονται ο έλεγχος όλων των λειτουργικών σημείων των μηχανών, των κύριων και βοηθητικών μηχανημάτων, καθώς και των αρχείων των γενικών επισκευών όλων των πλοίων, καθώς επίσης και η διεξαγωγή τεχνικοοικονομικών μελετών σχετικά με την τοποθέτηση ή μετατροπή ενός μηχανήματος του πλοίου, έτσι ώστε να ερευνάται εάν αυτή συμφέρει οικονομικά, σύμφωνα πάντα με την απασχόληση του πλοίου και την πολιτική της εταιρείας. Επιπροσθέτως, ο Μηχανικός Απόδοσης παρακολουθεί τις αποδόσεις ενός πλοίου

μέσω των τεχνικών εντύπων, τα οποία αποστέλλουν τα πλοία σχετικά με τη λειτουργία των μηχανών και είναι:

- το διάγραμμα και οι εκθέσεις επιθεώρησης της κύριας μηχανής,
- τα έντυπα γενικής επιθεώρησης των κυλίνδρων της κύριας μηχανής και των ηλεκτρομηχανών,
- η έκθεση ελέγχου Megger (Megger είναι μια συσκευή που μετρά την αντίσταση της μόνωσης στον ηλεκτρισμό), καθώς και
- το απόσπασμα ημερολογίου μηχανής.

Καθένα από τα έντυπα αυτά παρουσιάζει μια ξεχωριστή εικόνα για τη λειτουργία της μηχανής και όλα μαζί τη συνολική κατάστασή της. Ο Μηχανικός απόδοσης τα μελετάει όλα αυτά και εξάγει συμπεράσματα αναφορικά με τη λειτουργία και την απόδοση των μηχανών. Ειδικότερα, το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται στην άριστη λειτουργία της κύριας μηχανής. Ο Μηχανικός Απόδοσης ελέγχει την κατανάλωση πετρελαίου της μηχανής, καθώς και την υπερφόρτωση αυτής, η οποία δείχνει πόσο μεγαλύτερη ιπποδύναμη δίνει η μηχανή για τις ίδιες στροφές συγκριτικά με τους αρχικούς δοκιμαστικούς ελέγχους του πλοίου. Οι παραπάνω αυτοί ίπποι φανερώνουν την υπερκατανάλωση, η οποία προέρχεται είτε από την ίδια τη μηχανή, λόγω πλημμελούς λειτουργίας της, είτε από το σκάφος λόγω ρύπανσης ή μη ομαλότητας του εξωτερικού κελύφους του πλοίου, είτε και από τα δύο μαζί. Ο έλεγχος αυτός γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και σύμφωνα με τις εκθέσεις του πλοίου.

Για να έχει γρήγορη εικόνα της λειτουργίας των μηχανών των πλοίων ο Μηχανικός Απόδοσης ελέγχει καθημερινά και τα τριήμερα τηλεγραφήματα που λαμβάνονται από τα πλοία. Παρόλο που ο έλεγχος αυτός είναι γρήγορος και εμπειρικός, καθώς λείπουν τα τεχνικά έντυπα, ο Μηχανικός Απόδοσης λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το κάθε ταξίδι, εξάγει σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν την κατανάλωση και την ταχύτητα του πλοίου. Εάν υπάρχουν αμφιβολίες για τα συμπεράσματα σχετικά με κάποιο πλοίο, τότε αποστέλλονται ειδικά τηλεγραφήματα, με τα οποία ζητώνται από το συγκεκριμένο πλοίο περισσότερες πληροφορίες, οι οποίες μελετώνται εμπεριστατωμένα και πάνω σε θεωρητική βάση. Ο Μηχανικός Απόδοσης επίσης παρακολουθεί και την κατανάλωση του πετρελαίου από τις ηλεκτρομηχανές, του καυσίμου από το λέβητα, των

λιπαντικών της κύριας μηχανής και των ηλεκτρομηχανών, καθώς και τη λειτουργία του βραστήρα.

Οι παραπάνω αποδόσεις του εκάστοτε πλοίου συγκρίνονται με τα «ιδανικά» στοιχεία από τις δοκιμές του αντίστοιχου πλοίου, όταν αυτό ήταν καινούργιο. Φυσικά είναι αναμενόμενες οι αποκλίσεις, αφού το σημερινό πλοίο έχει καταπονηθεί και έχει υποστεί τις γνωστές φθορές που επιφέρει η λειτουργία και ο χρόνος. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση των αποδόσεων, έτσι ώστε να τείνουν προς το «ιδανικό» αρχικό πλοίο. Η εργασία, η οποία ακολουθείται για τη μελέτη των αποδόσεων, βασίζεται σε υπολογισμούς και τύπους και είναι κατά βάση τεχνική.

Ο Μηχανικός Απόδοσης ασχολείται κατά βάση με την εξοικονόμηση ενέργειας σε όλες τις μορφές κατανάλωσης που έχει ένα πλοίο, όπως στο καύσιμο, στο πετρέλαιο (καύσιμα κύριας μηχανής και πετρελαιομηχανών), στα λιπαντικά και στο νερό. Χρησιμοποιεί τα στοιχεία σταδίου δοκιμών των πλοίων, λαμβάνει υπόψη τις τεχνικές εγκυκλίους των κατασκευαστών των μηχανών σχετικά με θέματα εξοικονόμησης ενέργειας και βάσει αυτών ελέγχει και δίνει ανάλογες και σωστές οδηγίες στα πλοία. Όσον αφορά την υπερκατανάλωση της μηχανής ελέγχει πού οφείλεται η υπερφόρτωση και, εάν οφείλεται στην ίδια τη μηχανή, πρέπει να γίνουν όλες οι αναγκαίες συντηρήσεις και επισκευές. Εάν πάλι οφείλεται στο σκάφος, πρέπει να γίνει ο καθαρισμός του είτε σε δεξαμενή είτε με καθαρισμό μέσα στο νερό, ενώ, εάν οφείλεται στην έλικα, πρέπει να γίνει ο καθαρισμός της (το γυάλισμα), καθώς και το κόψιμό της, εάν απαιτείται. Όταν λάβουν χώρα οι απαραίτητες ενέργειες, τότε υπάρχει σημαντική εξοικονόμηση καυσίμων.

Σύμφωνα με τους Μηχανικούς Απόδοσης είναι σημαντικό για την εξοικονόμηση καυσίμων να μη λειτουργεί ο λέβητας πετρελαίου εν πλω, εφόσον ο λέβητας καυσαερίων επαρκεί για τις ανάγκες του πλοίου. Παρόλα αυτά, οι Α΄ Μηχανικοί των πλοίων φέρουν συνήθως πολλές αντιρρήσεις υποστηρίζοντας ότι λόγω χαμηλών στροφών της μηχανής, ο λέβητας καυσαερίων δεν είναι αρκετός για να καλύψει τις ανάγκες του πλοίου. Εντούτοις, με επιμονή, με τις κατάλληλες οδηγίες και με τη βοήθεια των Α΄ Μηχανικών, το εμπόδιο αυτό μπορεί να ξεπεραστεί, έτσι ώστε όλα σχεδόν τα πλοία μιας εταιρείας να μη χρειάζεται να χρησιμοποιούν το λέβητα πετρελαίου.

Η πολιτική της λειτουργίας μιας ηλεκτρομηχανής εν πλω πρέπει να εφαρμοστεί με σκοπό την εξοικονόμηση του πετρελαίου στις ηλεκτρομηχανές. Κι εδώ βέβαια είναι απαραίτητη η βοήθεια των Α΄ Μηχανικών.

Έμφαση πρέπει να δίνεται και στην υπερκατανάλωση των λιπαντικών των μηχανών σε σχέση και με τις τιμές τους. Η υπερκατανάλωση αυτή παρακολουθείται βάσει των ειδικών τύπων υπολογισμού που παρέχουν οι κατασκευαστές. Όσον αφορά την υπερκατανάλωση λιπαντικών πρέπει να γίνεται τακτικός έλεγχος της ποιότητας του λιπαντικού με σκοπό να προληφθεί οποιαδήποτε πλήρης καταστροφή του, και αυτός πραγματοποιείται μέσω των γνωστών αναλύσεων λιπαντικών. Οι αναλύσεις των λιπαντικών γίνονται κυρίως για την ασφάλεια της μηχανής και όχι τόσο για την πρόληψη της υπερκατανάλωσης, αλλά μέσω αυτών μπορεί να έχει κανείς και τα δύο αυτά αποτελέσματα.

Η εξοικονόμηση νερού δεν αναφέρεται τόσο στην κατανάλωση νερού όσο στην παραγωγή του βραστήρα, έτσι ώστε η παραγωγή ζεστού νερού να είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτερη από την κατανάλωση.

Μετά τη μελέτη όλων των τεχνικών εντύπων και των πιθανών σχολίων που καταφθάνουν μέσω των τριήμερων τηλεγραφημάτων, συγκεντρώνονται τα στοιχεία και αναμορφώνονται, έτσι ώστε να δώσουν την τελική εικόνα του πλοίου. Τα πάντα καταγράφονται πάνω σε τεχνικά έντυπα και, ανάλογα με τη σοβαρότητα και το βάρος της περίπτωσης, γίνεται ξεχωριστή αναφορά, η οποία απευθύνεται προς τον αρμόδιο Αρχιμηχανικό, ο οποίος, μελετώντας τα σχόλια, θα κάνει την τελική ενέργεια για το πλοίο, διότι, πρώτον, αυτός είναι που γνωρίζει καλύτερα το πλοίο, δεύτερον, γνωρίζει όλα τα προβλήματα των πλοίων και τι έχει ειπωθεί ή γραφτεί για τα θέματα αυτά και, τρίτον, τα σχόλια στις εκθέσεις γίνονται πάντα σε μια θεωρητική βάση και ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο πλοίο.

Στο τέλος κάθε μήνα γίνεται παρουσίαση των συγκεντρωτικών καταστάσεων όλων των πλοίων με τα συμπεράσματα για τις αποδόσεις τους, τις υπερκαταναλώσεις, την υπερφόρτωση της μηχανής και τα σημεία που χρειάζονται επιθεώρηση λόγω μεγάλου αριθμού ωρών λειτουργίας. Όταν ο Αρχιμηχανικός αναχωρεί για το πλοίο, παραλαμβάνει την κατάσταση εκκρεμοτήτων, όπου αναγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που δείχνουν σε ποια κατάσταση είναι το πλοίο από άποψη λειτουργίας. Για όλα τα παραπάνω θέματα, και ειδικότερα για μια σημαντική επιθεώρηση της μηχανής ή για καθαρισμό του σκάφους ή για κοπή της έλικας, τηρούνται στατιστικά στοιχεία και συγκριτικοί πίνακες.

Καλό είναι να γίνονται συγκρίσεις των αποδόσεων όχι μόνο με τις δοκιμές των ίδιων πλοίων μιας ναυτιλιακής, αλλά και με παρόμοια πλοία μιας άλλης εταιρείας. Μέσα από τις συγκρίσεις αυτές προκύπτουν σε μερικές περιπτώσεις μεγάλες διαφορές, γεγονός το οποίο ανησυχεί τις εταιρείες και τις αναγκάζει ερευνήσουν τους λόγους στους οποίους οφείλονται αυτές. Οι συγκρίσεις αυτές είναι σημαντικές και όποτε εφαρμόστηκαν προέκυψαν θετικά αποτελέσματα και οφέλη, τα οποία θα χάνονταν, αν δε γίνονταν. Αναφορικά με τα πλοία άλλων εταιρειών δεν είναι πάντα δυνατόν να λαμβάνουν χώρα τόσο εκτεταμένες συγκρίσεις παρά μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Όσον αφορά τα μεταχειρισμένα πλοία που αγοράζονται μπορεί να γίνονται συγκρίσεις των αποδόσεων που είχαν αυτά στα χέρια των προηγούμενων πλοιοκτητών σε σχέση με τους νέους.

Ο Μηχανικός Απόδοσης συνεργάζεται σχεδόν με όλα τα στελέχη του Τεχνικού Τμήματος, του Τμήματος Επιχειρήσεων και του Τμήματος Προμηθειών. Η συνεργασία του με το Τμήμα Επιχειρήσεων αφορά κατά βάση τις καταναλώσεις καυσίμων και την ταχύτητα του σκάφους, όχι μόνο στην καθημερινή λειτουργία του πλοίου, αλλά και στις περιπτώσεις όπου πρόκειται αυτό να ναυλωθεί. Επιπροσθέτως, προσδιορίζεται η οικονομική ταχύτητα, την οποία πρέπει να έχει το πλοίο. Με το Τμήμα Προμηθειών η συνεργασία του Μηχανικού Απόδοσης σχετίζεται με τα λιπαντικά (ποσότητα και ποιότητα λιπαντικών που χρησιμοποιούνται, εκλογή των κατάλληλων λιπαντικών, τρόποι ανανέωσης των λιπαντικών σε περιπτώσεις που αυτά έχουν καταστραφεί από τη χρήση κτλ.).

Καλό είναι να μη δημιουργούνται προβλήματα συνεργασίας ανάμεσα στο Μηχανικό Απόδοσης και τους Α΄ Μηχανικούς, γι' αυτό είναι αναγκαία η σωστή ενημέρωση των τελευταίων από τον πρώτο σε ό,τι αφορά τα πλοία στα οποία πρόκειται να αναλάβουν υπηρεσία. Ο Μηχανικός Απόδοσης οφείλει να τους γνωστοποιεί κάθε είδους πρόβλημα που έχουν τα πλοία και να τους υποδεικνύει τρόπους αντιμετώπισης. Επίσης, πρέπει να επισημαίνει τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν οι Α΄ Μηχανικοί ως προς το θέμα υποβολής εκθέσεων. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται τα μεγάλα προβλήματα. Στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται κάποια προβλήματα εξαιτίας της φύσης του ταξιδιού ή του λιμανιού, όπου η πληροφόρηση ή η αποστολή εκθέσεων απόδοσης είναι δύσκολη ή ανέφικτη, πρέπει αυτά να αντιμετωπίζονται με κατανόηση και με συνεχή ενημέρωση των Α΄ Μηχανικών.

Βασικό συστατικό στοιχείο της θέσης του Μηχανικού Απόδοσης είναι η βαθιά μελέτη του αντικειμένου, δηλαδή του πλοίου, το οποίο τις περισσότερες φορές βρίσκεται πολύ μακριά.

Ανάμεσα στα καθήκοντα του Μηχανικού Απόδοσης συμπεριλαμβάνεται η ενδεδειγμένη έρευνα για όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή της προαναφερθείσας μελέτης, δεδομένου ότι αυτά ακόμη και για τις ίδιες μηχανές είναι διαφορετικά. Κάθε πλοίο και κάθε μηχανή έχουν τα δικά τους αναφορικά στοιχεία από τα οποία πρέπει να αρχίσει ο Μηχανικός Απόδοσης και αυτά είναι πολλά. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί χαμηλή ταχύτητα σε ένα πλοίο, πρέπει να εξετασθούν όλοι οι παράγοντες της μηχανής, του σκάφους, της θάλασσας και του ανέμου. Ο κάθε παράγοντας πρέπει να αναλυθεί στα επιμέρους στοιχεία για να γίνει σωστή μελέτη με σκοπό την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Πρέπει να μπορεί ο Μηχανικός Απόδοσης να βρει στοιχεία μέσα σε ένα ογκώδες αρχείο σχεδίων, επιστολών, τηλεγραφημάτων και βιβλίων, τα οποία θα τον βοηθήσουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της εκάστοτε εργασίας του.

Μπορεί η εργασία να είναι ίδια και επαναλαμβανόμενη για το ίδιο αντικείμενο και για το ίδιο πλοίο, αλλά τα συμπεράσματα που εξάγει ο Μηχανικός Απόδοσης αφορούν μόνο τη συγκεκριμένη σύντομη χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, είναι λάθος να αποδεχθεί τα συμπεράσματα που είχε εξάγει για το ίδιο πλοίο ένα μήνα πριν.

Είναι απαραίτητο να έχει ο Μηχανικός Απόδοσης γενικές γνώσεις, περισσότερο σε λειτουργικούς τομείς των μηχανών και λιγότερο σε κατασκευαστικούς τομείς, καθώς και θεωρητικές γνώσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των μηχανών. Επίσης πρέπει να κατέχει τις θεωρίες που αφορούν το κάθε εξάρτημα της μηχανής, του καυσίμου, του αέρα πλήρωσης και του λιπαντικού, επειδή το κάθε εξάρτημα παίζει το δικό του ξεχωριστό ρόλο και συμβάλλει με το δικό του τρόπο στην ορθή λειτουργία μιας μηχανής. Στα πλαίσια όλων αυτών των θεωριών περιλαμβάνεται πληθώρα μαθηματικών τύπων και αναλύσεων τόσο για τη μηχανή όσο και για το σκάφος, γι' αυτό και ο Μηχανικός Απόδοσης πρέπει να είναι άριστα εξοικειωμένος με τους εν λόγω τύπους.

6.3. Η Θέση, οι Αρμοδιότητες και η Σημασία του Οικονομικού Διευθυντή

Οι αρμοδιότητες που φέρει ο σύγχρονος Οικονομικός Διευθυντής (Γουλιέλμος, 2006) μιας καλά οργανωμένης ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ποικίλες και βαρύνουσας σημασίας για την καλή λειτουργία της εταιρείας. Ο Οικονομικός Διευθυντής οφείλει να έχει άρτια κατάρτιση

και άριστη αντίληψη της κατάστασης της αγοράς σε κάθε χρονική στιγμή. Ο σημερινός Οικονομικός Διευθυντής δεν ψάχνει μόνο να βρίσκει δάνεια για τους πάντοτε χρειαζόμενους κεφάλαια γι' αγορές πλοίων εφοπλιστές, όπως συνέβαινε παλαιότερα.

Η εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας και οι διάφορες συνθήκες, νομισματικές και οικονομικές, των διάφορων κρατών που την αποτελούν, απαιτούν από αυτόν επαγρύπνηση. Οφείλει να παρακολουθεί τις ισοτιμίες των διαφόρων νομισμάτων και των επιτοκίων καταθέσεων των Τραπεζών, έτσι ώστε να προστατεύονται τα συμφέροντα της εταιρείας από απότομες διακυμάνσεις και να επωφελείται η ναυτιλιακή από πιθανές ευνοϊκές συνθήκες.

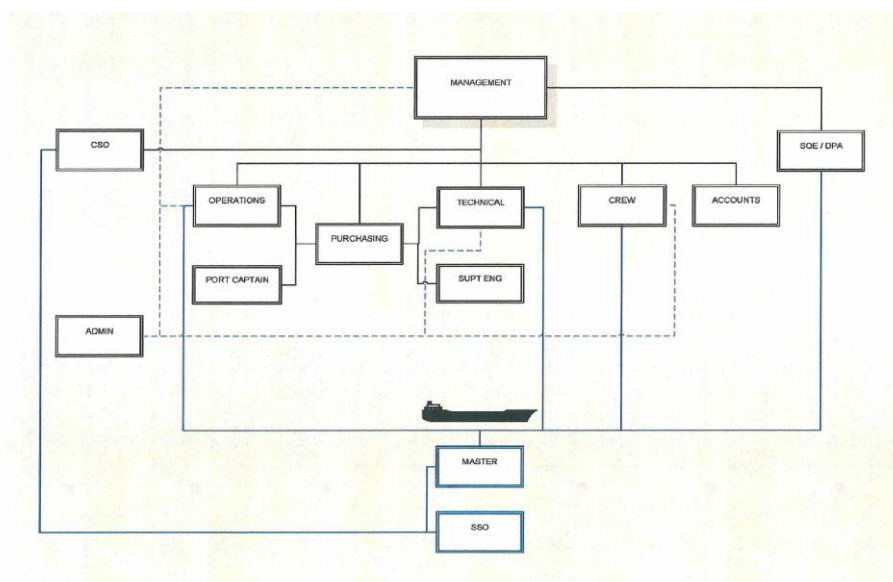
Σε γενικές γραμμές, σήμερα πλέον, αλλά και στο μέλλον, λόγω και της ανάπτυξης του Χρηματιστηρίου, ο ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή έχει ζωτική σημασία για την ανάπτυξη μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μελέτη περίπτωσης: Η Περίπτωση της Θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁ της Ναυτιλιακής Εταιρείας X

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η περίπτωση της Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁, η οποία είναι θυγατρική της Ναυτιλιακής Εταιρείας X. Ο γράφων επικοινωνήσε και συνομίλησε με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁, ο οποίος παραχώρησε το οργανόγραμμα της εταιρείας και ανέλυσε τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Παρακάτω παρατίθεται το προαναφερθέν οργανόγραμμα, καθώς και τα σημαντικότερα σημεία της εν λόγω συνομιλίας.

Η Ναυτιλιακή Εταιρεία X διαθέτει 30 πλοία, από τα οποία τα 16 είναι πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου και τα 14 δεξαμενόπλοια. Επίσης στελεχώνεται από προσωπικό 45 ατόμων. Η θυγατρική εταιρεία X₁ διαχειρίζεται 3 υπό αιγυπτιακή σημαία δεξαμενόπλοια και στελεχώνεται από 6 άτομα.

Στην ανάλυση που ακολουθεί γίνεται ξεχωριστή αναφορά σε κάθε θέση του προσωπικού της εταιρείας X₁ και μέσα σε παρένθεση επισημαίνεται το αντίστοιχο σημείο επάνω στο οργανόγραμμα. Το παρακάτω οργανόγραμμα (Διάγραμμα 7.1.) παρουσιάζει την οργανωτική δομή της θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας X₁.



Διάγραμμα 7.1.

Το οργανόγραμμα της θυγατρικής Ναυτιλιακής Εταιρείας Χ₁.

(Πηγή: Ναυτιλιακή Εταιρεία Χ₁)

7.1. Ο Γενικός Διευθυντής της Χ₁

Ο Γενικός Διευθυντής (MANAGEMENT) της Χ₁ είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη να διασφαλίζει ότι η ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής και η προστασία του περιβάλλοντος παραμένουν διαρκώς στον πυρήνα των αξιών της εταιρείας. Τονίζει την ανάγκη να διεκπεραίωνονται όλες οι απαραίτητες λειτουργίες με ασφάλεια και επισημαίνει τις ευθύνες της εταιρείας, αλλά και των υπαλλήλων της απέναντι στη διατήρηση του περιβάλλοντος. Επίσης λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα έτσι ώστε η εταιρεία να εκπληρώνει ή και να ξεπερνάει τις υποχρεώσεις της προς τους πελάτες της, αλλά και προς το κοινωνικό σύνολο. Εξασφαλίζει ακόμη ότι τα πλοία της εταιρείας έχουν Ασφάλεια Σκάφους και Μηχανών, Προστασίας και Αποζημιώσεων, καθώς και Κινδύνων Πολέμου. Επιβλέπει όλες τις νομικές διαδικασίες σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας, επικοινωνεί με τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και εγκρίνει τις παραγγελίες για ανταλλακτικά και προμήθειες. Φροντίζει για την πρόσληψη στην εταιρεία ατόμων με κατάλληλη εμπειρία και προσόντα, καθώς και για την περαιτέρω κατάρτισή τους, όπου και όποτε κρίνεται αυτή απαραίτητη. Συντονίζει και επιβλέπει τη διαδικασία πρόσληψης, καθώς και τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους. Μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης του προσωπικού της εταιρείας. Σε περίπτωση απουσίας του Γενικού Διευθυντή, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από τον Επιχειρησιακό Διευθυντή.

7.2. Ο Επιχειρησιακός Διευθυντής της Χ₁

Ο Επιχειρησιακός Διευθυντής (OPERATIONS) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή και είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια των επιχειρήσεων που αφορούν το φορτίο επάνω στο πλοίο, καθώς και την έκδοση οδηγιών για τη βελτίωση των σχετικών διαδικασιών. Επιτηρεί καθημερινά όλους τους επιχειρησιακούς τομείς του εκάστοτε πλοίου της Χ₁ και διατηρεί στοιχεία σχετικά με την απόδοση των πλοίων της εταιρείας. Φροντίζει το κάθε πλοίο να διαθέτει τα απαραίτητα καύσιμα και προμήθειες για το επικείμενο ταξίδι, καθώς και να

λαμβάνει ο κυβερνήτης του πλοίου τις απαραίτητες οδηγίες. Παρακολουθεί την πρόοδο του ταξιδιού του εκάστοτε πλοίου σε όλα τα στάδια, την ομαλή ολοκλήρωσή του, καθώς και την απόδοση του κάθε πλοίου σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τίθενται από την εταιρεία. Επιλέγει τους τοπικούς πράκτορες βάσει των προηγούμενων αποδόσεων τους ή βάσει συστάσεων από τρίτους. Συνεργάζεται με τον κυβερνήτη του κάθε πλοίου, τους πράκτορες, τους ναυλωτές και τους ναυλομεσίτες. Επιβλέπει την είσπραξη των ναύλων και κρατάει ενήμερα τα Αρχεία Ταξιδιών. Επικοινωνεί συχνά με τους ναυλωτές για να επιβεβαιώσει ότι είναι ικανοποιημένοι με την απόδοση του πλοίου και προωθεί τις σχέσεις της εταιρείας με αυτούς. Διευθύνει τους ελέγχους που προηγούνται των επιθεωρήσεων και βοηθάει τον κυβερνήτη του εκάστοτε πλοίου κατά τη διάρκεια επιθεωρήσεων από τρίτους, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Είναι ενήμερος για όλα τα προβλήματα που σχετίζονται με τις λειτουργίες των πλοίων, αλλά και του γραφείου, επιβλέπει την εφαρμογή διορθωτικών δράσεων, όταν αυτές απαιτούνται, καθώς και την αποτελεσματικότητα αυτών. Μελετάει τις αναφορές των επιθεωρήσεων και φροντίζει για τη βελτίωση των ελαττωματικών σημείων του κάθε πλοίου σύμφωνα με αυτές. Εξακριβώνει την εφαρμογή των πολιτικών πλοήγησης κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του στα πλοία της εταιρείας. Επικοινωνεί με τα πλοία σε περίπτωση που λείπουν κάποια δεδομένα, διατηρεί κατάλογο παρατηρήσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του Ελέγχου του πλοίου από το Κράτος Λιμένα και προβαίνει στις απαιτούμενες δράσεις. Συντονίζει τις έρευνες για οποιοδήποτε ατύχημα που συμβαίνει στα πλοία της εταιρείας, αξιολογεί το προσωπικό του κάθε πλοίου και ενημερώνει το αρμόδιο τμήμα. Φροντίζει επίσης να λαμβάνει το κάθε πλοίο όλα τα απαραίτητα έγγραφα. Ελέγχει την αποδοτικότητα της αλυσίδας τροφοδοσίας των πλοίων έτσι ώστε να εφοδιάζονται τακτικά και εγκαίρως με όλα τα απαραίτητα ανταλλακτικά, προμήθειες, καύσιμα, λιπαντικά, χημικά κτλ. στις κατάλληλες ποσότητες και τιμές, καθώς και η διανομή των παραπάνω να λαμβάνει χώρα στα κατάλληλα λιμάνια. Σε περίπτωση απουσίας του Επιχειρησιακού Διευθυντή, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από το Γενικό Διευθυντή.

7.3. Ο Port Captain της Χ1

Ο Port Captain (PORT CAPTAIN) λογοδοτεί στον Επιχειρησιακό Διευθυντή. Καθήκον του είναι να γνωρίζει εις βάθος την επιχειρησιακή κατάσταση των πλοίων της εταιρείας και την

πρόοδο των εργασιών συντήρησής τους. Φροντίζει επίσης τα πλοία της εταιρείας να λειτουργούν με ασφάλεια και αποδοτικότητα και πάντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της κλάσης στην οποία ανήκει καθένα από αυτά. Επισκέπτεται κάθε πλοίο τουλάχιστον τρεις φορές το χρόνο και εάν είναι δυνατόν ταξιδεύει με αυτό κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του. Συντάσσει την αναφορά επιθεώρησης του Port Captain, στην οποία αναφέρεται στην κατάσταση του πλοίου και του εξοπλισμού του και στο κατά πόσο οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται στο πλοίο συμμορφώνονται βάσει των απαιτήσεων του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης. Επιβεβαιώνει την επιδιόρθωση των ελαττωματικών σημείων που είχαν επισημανθεί σε προηγούμενες επιθεωρήσεις. Επιθεωρεί το κατάστρωμα, τις καμπίνες και τον τομέα τροφοδοσίας του πλοίου έτσι ώστε να βεβαιωθεί ότι τα παραπάνω λειτουργούν αποδοτικά και με ασφάλεια. Κάνει προτάσεις βάσει των παρατηρήσεών του και συντάσσει από κοινού με τους Αξιωματικούς του πλοίου, τον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον Τεχνικό Διευθυντή ένα σχέδιο δράσης. Προτείνει βελτιώσεις όσον αφορά το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρείας. Δίνει οδηγίες αναφορικά με την επισκευή του καταστρώματος και επιτηρεί την εφαρμογή τους. Εξακριβώνει ότι όλες οι διαδικασίες που ακολουθούνται στη γέφυρα είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης. Συντονίζει μαζί με τον Τεχνικό Διευθυντή την προετοιμασία του ξηρού δεξαμενισμού των πλοίων βάσει των προδιαγραφών και την εφαρμογή του προγράμματος συντήρησής τους. Σε περίπτωση απουσίας του Port Captain, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από τον Επιχειρησιακό Διευθυντή.

7.4. Ο Διευθυντής Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος της Χ1

Ο Διευθυντής Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος (SAFETY QUALITY ENVIRONMENT/DESIGNATED PERSON ASHORE – SQE/DPA) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή και καθήκον του συνιστά η εξασφάλιση της ασφαλούς λειτουργίας των πλοίων της εταιρείας. Αποτελεί επίσης το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην εταιρεία και τους ναυτικούς εν πλω. Ελέγχει όλους τους τομείς Ασφάλειας και Πρόληψης Μόλυνσης του εκάστοτε πλοίου και εξασφαλίζει ότι είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι στην ξηρά. Εξασφαλίζει την εφαρμογή όλων των πολιτικών ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος επάνω στο πλοίο και τη συνεχή ανανέωση και βελτίωση του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης.

Φροντίζει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που επανδρώνει το στόλο της εταιρείας να είναι ενημερωμένο σχετικά με τους κανονισμούς που εγγυώνται την ασφάλεια του πληρώματος και την προστασία του περιβάλλοντος. Εκδίδει εγκυκλίους και ενημερωτικά δελτία που απευθύνονται στα πληρώματα του στόλου προς ενημέρωση και συμμόρφωσή τους σχετικά με όλα τα παραπάνω. Οργανώνει και εφαρμόζει πρόγραμμα εσωτερικών ελέγχων και γνωστοποιεί τα πορίσματα αυτών στους άλλους διευθυντές σε συναντήσεις, τις οποίες επίσης οργανώνει ο ίδιος. Φροντίζει όλα τα σχετικά με το αντικείμενό του έγγραφα να είναι ενημερωμένα, εγκεκριμένα, εξουσιοδοτημένα και να διανέμονται καταλλήλως. Επίσης φροντίζει για την τήρηση αρχείου όλων των παραπάνω εγγράφων. Φροντίζει οι έρευνες για τυχόν ατυχήματα να διεξάγονται εγκαίρως. Εξασφαλίζει την εφαρμογή ασκήσεων ετοιμότητας του πληρώματος του κάθε πλοίου. Ελέγχει ότι το πρόγραμμα κατάρτισης των ναυτικών της εταιρείας εφαρμόζεται επαρκώς και ενημερώνεται πάντοτε βάσει των απαιτήσεων της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Επιπλέον ερευνά ποιες ελλείψεις μπορεί να έχουν οι ναυτικοί στην κατάρτισή τους. Αξιολογεί, όσο αυτό είναι δυνατόν, το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία της εταιρείας κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του σε αυτά και ενημερώνει το αντίστοιχο τμήμα του ναυτιλιακού γραφείου. Μεριμνά για την ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων όσον αφορά τις απαιτήσεις του Συστήματος ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρείας. Ενημερώνει το ημερολόγιο της εταιρείας και τηρεί αρχείο των εγγράφων που αποστέλλονται από το τμήμα του και παραλαμβάνονται από αυτό. Διατηρεί, ενημερώνει και παρακολουθεί τα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την Ασφάλεια.

7.5. Ο Τεχνικός Διευθυντής της Χ1

Ο Τεχνικός Διευθυντής (TECHNICAL) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή. Καθήκον του είναι η ενδεδειγμένη συντήρηση και επισκευή των πλοίων πάντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της κλάσης του εκάστοτε πλοίου, αλλά και της εταιρείας. Εξασφαλίζει τη συμμόρφωση του προσωπικού του γραφείου, αλλά και του πλοίου σύμφωνα με τις προβλεπόμενες τεχνικές διαδικασίες και οδηγίες. Ελέγχει όλες τις απαραίτητες προετοιμασίες για τον ξηρό δεξαμενισμό των πλοίων της εταιρείας, παρακολουθεί τη διεξαγωγή των επισκευών και προετοιμάζει τον τεχνικό προϋπολογισμό. Φροντίζει τα πλοία της εταιρείας να επιθεωρούνται τακτικά από τους αντιπροσώπους της εταιρείας και αξιολογεί την ανατροφοδότηση που

προκύπτει από αυτές. Σχεδιάζει την ανανέωση των πιστοποιητικών κλάσης του κάθε πλοίου και, εάν θεωρηθεί απαραίτητο, παρευρίσκεται σε εξαιρετικά σημαντικές επιθεωρήσεις. Εξετάζει και, εάν χρειαστεί, αναθεωρεί το σχέδιο συντήρησης του κάθε πλοίου της εταιρείας. Ελέγχει και εγκρίνει τις παραγγελίες για ανταλλακτικά, λιπαντικά, χημικά και λοιπό εξοπλισμό, καθώς και τις υπηρεσίες επισκευών. Φροντίζει επίσης όλα τα πράγματα να είναι εντός των ορίων του προϋπολογισμού. Παρέχει την απαραίτητη τεχνική υποστήριξη στο πλοίο, όταν χρειαστεί. Μεριμνά για την ενημέρωση του γραφείου όσον αφορά τις τυχόν τεχνικές ελλείψεις του εκάστοτε πλοίου, για την αξιολόγηση αυτών, καθώς και για τη λήψη των αναγκαίων διορθωτικών δράσεων. Ενημερώνεται για όλα τα προβλήματα που σχετίζονται με την Ασφάλεια και μέσα στο γραφείο και πάνω στα πλοία της εταιρείας. Ελέγχει τις αλλαγές των μηχανικών στα πλοία και συντάσσει αναφορές σχετικά με την απόδοσή τους. Συμμετέχει επίσης στην πρόσληψη και αξιολόγηση των νέων Α΄ και Β΄ Μηχανικών. Αξιολογεί, όσο αυτό είναι δυνατόν, το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία της εταιρείας κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του σε αυτά και ενημερώνει το αντίστοιχο τμήμα του ναυτιλιακού γραφείου. Σε περίπτωση απουσίας του Τεχνικού Διευθυντή, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από το Γενικό Διευθυντή.

7.6. Ο Αρχιμηχανικός της Χ₁

Ο Αρχιμηχανικός (SUPERINTENDENT ENGINEER – SUPT ENG) λογοδοτεί στον Τεχνικό Διευθυντή. Ο ρόλος του είναι να γνωρίζει εις βάθος την κατάσταση, τη λειτουργία και τη συντήρηση των πλοίων της εταιρείας και να συμβουλεύει και να συνεργάζεται με το προσωπικό που τα επανδρώνει έτσι ώστε να διασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία των πλοίων σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές της κλάσης τους και τις απαιτήσεις της εταιρείας, και ειδικότερα σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Παρακολουθεί την απόδοση των πλοίων και τις δραστηριότητες συντήρησής τους και μελετάει όλες τις αναφορές συντήρησης που προέρχονται από τα πλοία. Ενημερώνεται για όλες τις απαιτήσεις των ελέγχων του Νηογνώμονα και της Αρχής της Σημείας. Επιθεωρεί τακτικά όλα τα πλοία της εταιρείας με σκοπό να εξακριβώσει και να αξιολογήσει την πρόοδο των εργασιών συντήρησης, να ελέγξει την κατάστασή τους και να δώσει περαιτέρω οδηγίες σχετικά με τις δραστηριότητες επισκευών και συντήρησης.

Συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, συντάσσει εγκαίρως τον κατάλογο σχετικά με τις προδιαγραφές του ξηρού δεξαμενισμού και των επισκευών των πλοίων, λαμβάνει προσφορές από τα ναυπηγεία και παρακολουθεί όλες τις επισκευές. Επιβλέπει την επιδιόρθωση όλων των ελαττωματικών σημείων των μηχανικών μερών των πλοίων σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ελέγχει και βοηθάει στην αγορά των απαραίτητων ανταλλακτικών για τα πλοία. Είναι υπεύθυνος για την τήρηση αρχείων που αφορούν τις αναφορές και τα πιστοποιητικά κλάσης των πλοίων, καθώς και τα ποικίλα έγγραφα των Νηογνωμόνων και των Κρατών Σημαίας. Μεριμνά επίσης για τη συμμόρφωση όλων των πλοίων της εταιρείας ως προς τους διεθνείς κανονισμούς και συμβάσεις. Παρακολουθεί τις ημερομηνίες λήξης των πιστοποιητικών κλάσης των πλοίων και προωθεί προς τα πλοία όλα τα σχετικά πιστοποιητικά και έγγραφα αναφορών. Αξιολογεί, όσο αυτό είναι δυνατόν, το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία της εταιρείας κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του σε αυτά και ενημερώνει το αντίστοιχο τμήμα του ναυτιλιακού γραφείου. Ελέγχει τον προϋπολογισμό των επιθεωρήσεων και παρακολουθεί και συγκρίνει τις αναφορές του εκάστοτε πλοίου με τις σχετικές τεχνικές αναφορές. Σε περίπτωση απουσίας του Αρχιμηχανικού, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από τον Τεχνικό Διευθυντή.

7.7. Ο Διευθυντής Πληρωμάτων της Χ1

Ο Διευθυντής Πληρωμάτων (CREW) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή. Ερευνά τις ανάγκες που υπάρχουν σε προσωπικό και σχεδιάζει την αποστολή των ναυτικών εκ των προτέρων. Ελέγχει τις αιτήσεις των υποψηφίων, καθώς και την ακρίβεια των στοιχείων τους και συνιστά άτομα προς πρόσληψη από την εταιρεία. Διασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών της εταιρείας όσον αφορά την πρόσληψη των ναυτικών. Μεριμνά για την ασφαλή φύλαξη όλων των εγγράφων και των πιστοποιητικών που αφορούν τους ναυτικούς της εταιρείας. Παρακολουθεί όλες τις διαδικασίες της εταιρείας, οι οποίες αφορούν την κατάρτιση των ναυτικών της και εξασφαλίζει για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Επίσης φροντίζει οι διαδικασίες αυτές να είναι πάντα σύμφωνες με τις πιο πρόσφατες προδιαγραφές της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Σχτικά με θέματα αυτά συνεργάζεται και με το Διευθυντή Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος. Αξιολογεί, όσο αυτό είναι δυνατόν, το προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία της εταιρείας κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του σε αυτά και

ενημερώνει το αντίστοιχο τμήμα του ναυτιλιακού γραφείου. Εντοπίζει τις ελλείψεις που έχουν οι ναυτικοί ως προς την κατάρτισή τους, μεριμνά για την κάλυψη των ελλείψεων αυτών και παρακολουθεί το βαθμό ικανοποίησης των ναυτικών από τις δράσεις αυτές της εταιρείας. Διατηρεί το σύστημα αρχειοθέτησης του Τμήματος Πληρωμάτων και εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των εγγράφων και πιστοποιητικών των ναυτικών της εταιρείας ανά πάσα στιγμή. Σε περίπτωση απουσίας του Διευθυντή Πληρωμάτων, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από το Διευθυντή Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος ή από τον Port Captain.

Ο Διευθυντής Πληρωμάτων συνιστά έναν από τους ρυθμιστές της πολιτικής επιλογής των πληρωμάτων, καθώς και τον κύριο φορέα της. Όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω τα 3 δεξαμενόπλοια, τα οποία διαχειρίζεται η εν λόγω εταιρεία, φέρουν αιγυπτιακή σημαία. Σύμφωνα με τους κανονισμούς που διέπουν τη συγκεκριμένη σημαία επιτρέπεται η εταιρεία να προσλαμβάνει μη Αιγύπτιους ναυτικούς με την προϋπόθεση ότι το σύνολο αυτών δεν ξεπερνάει το 10% του συνολικού αριθμού του πληρώματος σε καθένα από τα πλοία αυτά. Συνεπώς σε ένα σύνολο περίπου 36 ατόμων που επανδρώνουν το καθένα από τα 3 δεξαμενόπλοια επιτρέπονται περίπου 3 μη Αιγύπτιοι ναυτικοί. Οπότε σε καθένα από αυτά τα δεξαμενόπλοια ο Κυβερνήτης και ο Α΄ Μηχανικός είναι Έλληνες. Σε ένα από αυτά και ο Ηλεκτρολόγος είναι Έλληνας, ενώ στα άλλα 2 είναι Πολωνοί. Όλοι οι υπόλοιποι ναυτικοί είναι Αιγύπτιοι. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή της αιγυπτιακής σημαίας γίνεται μεταξύ άλλων και για οικονομικούς λόγους.

7.8. Ο Διευθυντής Αγορών της Χ1

Ο Διευθυντής Αγορών (Purchasing) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή, τον Τεχνικό Διευθυντή και τον Επιχειρησιακό Διευθυντή. Ερευνά και επεξεργάζεται τις ανάγκες σε προμήθειες, ανταλλακτικά, εξοπλισμό και υπηρεσίες. Λαμβάνει προσφορές από διάφορους προμηθευτές και αξιολογεί τα κόστη. Κατόπιν σχετικής εγκρίσεως από τον Τεχνικό Διευθυντή και τον Επιχειρησιακό Διευθυντή πραγματοποιεί τις παραγγελίες, την πορεία των οποίων παρακολουθεί έως ότου τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί να παραδοθούν στα πλοία της εταιρείας. Σε περίπτωση απουσίας του Διευθυντή Αγορών, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από τον Τεχνικό Διευθυντή ή/και τον Επιχειρησιακό Διευθυντή.

7.9. Ο Διευθυντής Λογιστηρίου της X1

Ο Διευθυντής Λογιστηρίου (ACCOUNTS) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή. Ελέγχει, επιβλέπει και διαχειρίζεται όλες τις λογιστικές δραστηριότητες της εταιρείας. Επικοινωνεί με τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όταν είναι απαραίτητο. Προετοιμάζει τους προϋπολογισμούς για τη λειτουργία των πλοίων και παρακολουθεί κατά πόσο τηρούνται. Διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων για να καλυφθούν μη αναμενόμενα έξοδα και συντάσσει αναφορές σχετικά με τις πληρωμές που πραγματοποιεί η εταιρεία. Σε περίπτωση απουσίας του Διευθυντή Λογιστηρίου, οι αρμοδιότητές του αναλαμβάνονται από το Γενικό Διευθυντή.

7.10. Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας της X1

Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας (COMPANY SECURITY OFFICER – CSO) λογοδοτεί στο Γενικό Διευθυντή και εξασφαλίζει ότι εφαρμόζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά όλες οι σχετικές με το **Διεθνή Κώδικα για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (International Ship and Port Facility Security Code – ISPS Code)** διατάξεις. Υπάρχει και ο Αναπληρωτής Υπεύθυνος Ασφάλειας Εταιρείας (DEPUTY COMPANY SECURITY OFFICER – DCSO), ο οποίος σε περίπτωση απουσίας του Υπεύθυνου Ασφάλειας Εταιρείας αναλαμβάνει τις αρμοδιότητές του.

7.11. Οι Γραμματείς της Διοίκησης της X1

Οι Γραμματείς της Διοίκησης (ADMIN) υπάγονται στους διάφορους Διευθυντές Τμημάτων και αναλαμβάνουν τις εργασίες που τους ανατίθενται από αυτούς. Διατηρούν μητρώο και αρχείο της αλληλογραφίας της εταιρείας. Απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις και τις συνδέουν με τα αρμόδια τμήματα. Σε περίπτωση απουσίας κάποιου ή κάποιας Γραμματέα, οι αρμοδιότητές του ή αρμοδιότητές της αναλαμβάνονται από κάποιον άλλο ή κάποια άλλη Γραμματέα.

7.12. Ο Κυβερνήτης Πλοίου της X₁

Ο Κυβερνήτης Πλοίου (MASTER) λογοδοτεί στον Επιχειρησιακό Διευθυντή, στο Διευθυντή Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος, στον Τεχνικό Διευθυντή, το Διευθυντή Πληρωμάτων και στον Υπεύθυνο Ασφάλειας Εταιρείας. Κύριο καθήκον του συνιστά η εφαρμογή εν πλω του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρείας δίνοντας έμφαση κυρίως στην Πολιτική Υγείας, Ασφάλειας και Περιβαλλοντικής Προστασίας. Κινητοποιεί το πλήρωμα του πλοίου να ακολουθεί τις προδιαγραφές των παραπάνω και ελέγχει τη συμμόρφωσή του με αυτές. Δίνει οδηγίες και διαταγές με σαφή και απλό τρόπο. Επανεξετάζει το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης και αναφέρει στο ναυτιλιακό γραφείο της εταιρείας οποιεσδήποτε ελλείψεις και αποκλίσεις. Ο Κυβερνήτης Πλοίου έχει την πρωτεύουσα εξουσία και ευθύνη να λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την ασφάλεια και την αποφυγή μόλυνσης και να ζητάει τη βοήθεια της εταιρείας, όταν είναι απαραίτητο.

7.13. Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Πλοίου της X₁

Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας Πλοίου (Ship Security Officer – SSO) λογοδοτεί κατευθείαν στον Κυβερνήτη Πλοίου και στον Υπεύθυνο Ασφάλειας Εταιρείας και είναι υπεύθυνος για την τήρηση του **Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code/ISM Code)** και του **Διεθνούς Κώδικα για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (International Ship and Port Facility Security Code/ISPS Code)**, καθώς και για την εν πλω εφαρμογή του Σχεδίου Ασφάλειας Πλοίου.

Στα πλοία της εταιρείας το ρόλο του Υπεύθυνου Ασφάλειας Πλοίου αναλαμβάνει ο Υποπλοίαρχος και έχει ως βοηθό του έναν από τους Ανθυποπλοίαρχους.

Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (Βλάχος, 2011) συνιστά ένα διεθνές πρότυπο για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για την πρόληψη ρύπανσης. Οι στόχοι (IMO, 2014) του εν λόγω κώδικα είναι οι εξής:

- Η εταιρεία οφείλει να παρέχει ασφάλεια όσον αφορά τη λειτουργία του πλοίου και το εργασιακό περιβάλλον.

- Η εταιρεία οφείλει να διερευνά και να αξιολογεί όλους τους πιθανούς κινδύνους για το πλοίο, το πλήρωμα και το περιβάλλον και να τους αντιμετωπίζει επαρκώς.
- Η εταιρεία οφείλει να φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων ασφαλούς διαχείρισης του προσωπικού εντός και εκτός πλοίου.

Χάρη λοιπόν σε αυτόν τον κώδικα όλες οι ενέργειες που γίνονται σε κάθε πλοίο της εταιρείας καταγράφονται σε αντίστοιχα ειδικά διαμορφωμένα έγγραφα (Σχέδιο Ταξιδιού, Σχέδιο Φορτοεκφορτώσεως κτλ.), τα οποία ελέγχονται από το νηογνώμονα.

Ο Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (Βλάχος, 2011) θεσπίστηκε για την προστασία των κρατών από το λαθρεμπόριο και τις τρομοκρατικές ενέργειες. Ο συγκεκριμένος κώδικας (ΙΜΟ, 2012) στοχεύει:

- στην εγκθίδρυση ενός διεθνούς πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των κυβερνήσεων των διαφόρων χωρών, των κρατικών υπηρεσιών, των τοπικών διοικήσεων και της ναυτιλιακής και λιμενικής βιομηχανίας με απώτερο σκοπό τον εντοπισμό απειλών και τη λήψη προληπτικών μέτρων κατά συμβάντων που σχετίζονται με την ασφάλεια και επηρεάζουν τα πλοία ή τις λιμενικές εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται στο διεθνές εμπόριο,
- στον προσδιορισμό των ρόλων των κυβερνήσεων των διαφόρων χωρών, των κρατικών υπηρεσιών, των τοπικών διοικήσεων και της ναυτιλιακής και λιμενικής βιομηχανίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με απώτερο σκοπό την ασφάλεια στη ναυτιλία,
- στη διασφάλιση της έγκαιρης και αποτελεσματικής συλλογής και ανταλλαγής πληροφοριών που σχετίζονται με την ασφάλεια,
- στη θέσπιση διαδικασιών και στην κατάρτιση σχεδίων έτσι ώστε να υπάρχει η κατάλληλη ανταπόκριση σε κάθε επίπεδο ασφάλειας και
- στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ότι έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια στη ναυτιλία.

Η εταιρεία που εξετάζουμε έχει συντάξει το απαραίτητο Σχέδιο Ασφάλειας Πλοίου, το οποίο το έχει υποβάλει στο νηογνώμονα με τον οποίο συνεργάζεται και ο οποίος το έχει εγκρίνει. Αυτό το Σχέδιο Ασφάλειας Πλοίου προσδιορίζει λεπτομερώς τα μέτρα που λαμβάνονται στα

τρία διεθνώς αναγνωρισμένα επίπεδα ασφάλειας (Επίπεδο Ασφάλειας 1, Επίπεδο Ασφάλειας 2 και Επίπεδο Ασφάλειας 3).

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον μία φορά το χρόνο διοργανώνονται γυμνάσια και ασκήσεις ετοιμότητας από το κράτος σημαίας του πλοίου έτσι ώστε το πλήρωμά του να είναι πάντα ικανό να αντιμετωπίσει πιθανές ακαταστάσεις που απειλούν την ασφάλεια στη ναυτιλία.

Όσον αφορά το καθεστώς των επιθεωρήσεων ισχύουν τα εξής: Η εταιρεία διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις ανά δίμηνο. Ο νηογνώμονας επιθεωρεί τα πλοία της εταιρείας ανά έτος. Τα πιστοποιητικά ανανεώνονται ανά πενταετία είτε απευθείας από το κράτος σημαίας του πλοίου είτε μέσω νηογνώμονα που ορίζει αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συνοψίσουμε όλα όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Δεν είναι μόνο τα πλοία και το ναυτιλιακό γραφείο που συνιστούν μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Κυρίως την αποτελούν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή μίας εταιρείας. Εάν μία ναυτιλιακή είναι καλά οργανωμένη σε τμήματα, τα οποία είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένους υπαλλήλους, οι οποίοι διαπνέονται από πνεύμα καλής συνεργασίας και ομαδικότητας και οι οποίοι ξεχωρίζουν για την εργατικότητα και το φιλότιμό τους, τότε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αναπτυχθεί και θα επιτύχει θεαματικά αποτελέσματα.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης παράγει γνώση. Η γνώση δεν είναι τίποτα άλλο από πληροφορία, η οποία περνάει μέσα από τα φίλτρα της ερμηνείας, της σκέψης και του περιβάλλοντος και η μοναδικότητα της οποίας στα πλαίσια μίας ναυτιλιακής επιχείρησης διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη συνεχή λειτουργία, επιτυχία, ανάπτυξη και εξέλιξή της. Η γνώση συνιστά την κύρια πηγή που παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα στη ναυτιλιακή εταιρεία.

Η γνώση ενυπάρχει εκ φύσεως στα άτομα, και ειδικότερα στους εργαζομένους που την παράγουν, την αναγνωρίζουν, την αρχειοθετούν, έχουν πρόσβαση σε αυτή και την εφαρμόζουν φέροντας εις πέρας τα καθήκοντά τους. Στα πλαίσια μίας ναυτιλιακής εταιρείας η διακίνηση αυτή της γνώσης είναι βαρύνουσας σημασίας και επιτυγχάνεται μέσω της αρμονικής και αγωγικής συνεργασίας των ποικίλων τμημάτων της.

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία βέβαια δημιουργεί και ακολουθεί τις δικές της ξεχωριστές πολιτικές και πρακτικές. Αυτές οι διαφορές, οι οποίες παρατηρούνται στις πολιτικές και στις πρακτικές των ναυτιλιακών εταιρειών, μπορούν να αποδοθούν στην ποικιλία της στρατηγικής γνώσης που αυτές διαθέτουν. Για την κάθε ναυτιλιακή εταιρεία ξεχωριστά η στρατηγική γνώση που διαθέτει είναι πολύτιμη, μοναδική, σπάνια, μη μιμήσιμη, αναντικατάστατη, μη μεταβιβάσιμη, συνδυάσιμη και εκμεταλλεύσιμη, κι αυτό διότι η εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης δύναται να παράγει νέα γνώση, η οποία βελτιώνει την αποδοτικότητα της εκάστοτε ναυτιλιακής.

Οι υπάλληλοι μίας ναυτιλιακής αξιοποιούν και εφαρμόζουν την ήδη υπάρχουσα γνώση, έτσι ώστε να παράξουν νέα γνώση και να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντά τους με επιτυχία. Μία ναυτιλιακή εταιρεία μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της αλλάζει και εξελίσσεται ως αποτέλεσμα της αποκτηθείσας γνώσης και εμπειρίας. Απώτερος στόχος στόχος της εξέλιξης αυτής είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της εταιρείας, καθώς και η συνολική βελτίωση των επιδόσεών της.

Τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας λαμβάνουν γνώση και εμπειρία από το περιβάλλον τους, ερευνούν για τυχόν προβλήματα, προσπαθούν να τα επιλύσουν και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ναυλωτών με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας, καθώς αυτό συντελεί στη διαμόρφωση μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να μαθαίνει πραγματικά και να ενισχύει συνεχώς τις ικανότητές της με σκοπό την επίτευξη των υψηλότερων στόχων και φιλοδοξιών της. Εάν το ανθρώπινο δυναμικό μίας ναυτιλιακής καταφέρει να μαθαίνει γρηγορότερα από το ανθρώπινο δυναμικό ανταγωνιστριών εταιρειών, τότε η πραγματικότητα αυτή προσδίδει στην εν λόγω επιχείρηση ιδιαίτερο προβάδισμα και διηλεκές συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η επιτυχία μίας ναυτιλιακής εταιρείας εξαρτάται από τα ίδια τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της, διότι η γνώση παράγεται και μετασχηματίζεται μέσα από τα ανθρώπινα δίκτυα της εκάστοτε ναυτιλιακής. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η ικανότητα του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της να βασίζεται στη μέχρι στιγμής εμπειρία του και να εξελίσσεται, να μαθαίνει από τα λάθη του και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και να επιδιώκει καλύτερες επιδόσεις.

Μία ναυτιλιακή εταιρεία εστιάζει στην ευκινησία και στην ακρίβεια όσον αφορά την ανταπόκριση στους πελάτες της. Στην εκάστοτε ναυτιλιακή αξιοποιούνται οι ιδέες και οι ικανότητες των εργαζομένων με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία είναι και πρέπει να είναι ένα καλοκουρδισμένο ρολόι όπου τα διάφορα τμήματα που την απαρτίζουν οφείλουν να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται αρμονικά με τελικό στόχο την πρόοδο και ανάπτυξή της. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι μία ναυτιλιακή είναι σαν ένας ζωντανός οργανισμός και τα διάφορα τμήματά της

αποτελούν τα μέλη του οργανισμού, μέσω της αρμονικής συνεργασίας των οποίων η ναυτιλιακή λειτουργεί εύρυθμα και προοδεύει.

Η εκπόνηση της εργασίας αυτής βασίστηκε και σε βιβλιογραφική έρευνα και σε συνέντευξη με υψηλά ιστάμενο στέλεχος μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Ας δούμε λοιπόν τώρα συνοπτικά τις λειτουργίες των βασικότερων γραναζιών του καλοκουρδισμένου ρολογιού που λέγεται «Ναυτιλιακή Εταιρεία», όπως αυτές προέκυψαν από το σύνολο της έρευνας μας.

Στην κορυφή βρίσκεται φυσικά ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος συνιστά το συντονιστή του παραγόμενου έργου της ναυτιλιακής εταιρείας, καθώς και των εσωτερικών της διαδικασιών. Ηγείται όλων των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας και υποβοηθείται στο έργο του από τους διευθυντές των τμημάτων αυτών.

Πολύ σημαντικές είναι οι θέσεις του Επιχειρησιακού Διευθυντή και του Τεχνικού Διευθυντή. Ο Επιχειρησιακός Διευθυντής ηγείται του Τμήματος Επιχειρήσεων και φροντίζει για την άριστη λειτουργία του πλοίου ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις των ναυλωτών και να μεταφέρει το φορτίο στους επιθυμητούς από αυτούς προορισμούς. Συνάμα και ο Τεχνικός Διευθυντής, ο οποίος ηγείται του Τεχνικού Τμήματος, με τη βοήθεια του Αρχιμηχανικού μεριμνά για την άριστη απόδοση του πλοίου από τεχνική άποψη.

Δεν πρέπει βέβαια να ξεχνάει κανείς και το Τμήμα Ναυλώσεων, το Οικονομικό Τμήμα και το Τμήμα Λογιστηρίου. Το Τμήμα Ναυλώσεων αποτελεί ζωτικό τμήμα της επιχείρησης, καθώς είναι αυτό που βρίσκει τους ναυλωτές, συνάπτει τα ναυλοσύμφωνα και, σε τελική ανάλυση, φέρνει χρήματα στην εταιρεία. Φυσικά και το Οικονομικό Τμήμα, και δη ο Οικονομικός Διευθυντής, παίζουν ρόλο βαρύτατης σημασίας, καθώς αυτός ερευνά και αναλύει την αγορά, βρίσκει τα κενά που μπορεί να υπάρχουν σε αυτήν, αποφασίζει για τις επενδύσεις και χαράζει την οικονομική πορεία της ναυτιλιακής εταιρείας. Όλες οι οικονομικές δοσοληψίες της εταιρείας περνούν από το Τμήμα Λογιστηρίου, του οποίου ο έλεγχος είναι σημαντικότερος έτσι ώστε να γνωρίζουν οι διοικούντες της εταιρείας σε κάθε χρονική στιγμή με ακρίβεια τη λογιστική εικόνα της.

Το Τμήμα Αγορών και Προμηθειών είναι αυτό που φροντίζει ώστε να μην εμφανιστεί καμία έλλειψη στα πλοία της εταιρείας, είτε πρόκειται για καύσιμα και λιπαντικά είτε για ανταλλακτικά και προμήθειες για τα πληρώματα.

Ο ρόλος του Τμήματος Πληρωμάτων είναι κι αυτός ιδιαίτερα σπουδαίος, καθώς η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών. Ένα καλά καταρτισμένο, εργατικό και φιλότιμο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μειώσει σημαντικά τα έξοδα μίας ναυτιλιακής εταιρείας που μπορεί να προκύψουν από ατυχήματα ή κακή διαχείριση επάνω στα πλοία.

Άλλα σημαντικά γρανάζια του μηχανισμού της ναυτιλιακής εταιρείας είναι το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων και το Νομικό Τμήμα. Το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων κατέχει σημαντική θέση μέσα σε μία ναυτιλιακή, καθώς ασχολείται με όλα τα είδη ασφαλειών που αφορούν τα πλοία της εταιρείας, όπως Ασφάλεια Σκάφους και Μηχανών, Ασφάλεια Προστασίας και Αποζημιώσεων, Ασφάλεια Κινδύνων Πολέμου, Ασφάλεια για Οφειλές ή Υποχρεώσεις των Ναυλωτών. Επίσης είναι υπεύθυνο και για τα ασφαλιστικά θέματα και τα θέματα απαιτήσεων της εταιρείας όσον αφορά τις διεκδικήσεις των ασφαλιστικών αποζημιώσεων των πλοίων. Το Νομικό Τμήμα επιλαμβάνεται όλων των νομικών υποθέσεων της εταιρείας και μάλιστα συνεργάζεται στενά με το Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων, καθώς υπάρχει μερική αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων τους.

Στις μέρες μας η σημασία του ρόλου του Διευθυντή Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, διότι ο βασικός στόχος πλέον της κάθε ναυτιλιακής εταιρείας, έτσι όπως ορίζεται και από τους διάφορους ναυτιλιακούς και μη διεθνείς οργανισμούς, είναι να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες με γνώμονα την αφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Για να επιτυχθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, η ασφάλεια και η προστασία του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη η συνεργασία του Διευθυντή Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος με τον Υπεύθυνο Ασφάλειας Πλοίου. Τα δύο αυτά άτομα πρέπει να γνωρίζουν εις βάθος το σύνολο των προδιαγραφών των κανονισμών που θεσπίζονται από τους διάφορους διεθνείς οργανισμούς και να φροντίζουν για την κατά γράμμα εφαρμογή τους στα πλοία της εταιρείας.

Σημαντικότερη είναι επίσης και η θέση του Πλοιάρχου, δηλαδή του Κυβερνήτη του Πλοίου. Τα άτομα που βρίσκονται στο γραφείο φυσικά και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη και άριστη λειτουργία του εκάστοτε πλοίου από κάθε άποψη, αλλά η αλήθεια είναι ότι βρίσκονται στο γραφείο της ξηράς μακριά από το πλοίο. Οπότε ένας ικανός Κυβερνήτης,

ο οποίος μπορεί να λάβει εγκαίρως δύσκολες και σωστές αποφάσεις σε καταστάσεις κρίσεων, είναι απαραίτητος έτσι ώστε να φθάσει ένα πλοίο στον προορισμό του επιτυχώς.

Τέλος, είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι όλα τα παραπάνω μέλη του ανθρώπινου δυναμικού ενός ναυτιλιακού γραφείου υποβοηθούνται σημαντικά από το Τμήμα Γραμματείας. Είναι αλήθεια ότι χωρίς την πολύτιμη συνδρομή των Γραμματέων το έργο των Διευθυντών των διαφόρων τμημάτων θα ήταν ιδιαίτερα δυσχερές ή ακόμα και ακατόρθωτο.

Φυσικά η επιτυχία μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι πολυπαραγοντική, αλλά δεν μπορεί να μην αναγνωρίσει κανείς ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, αν όχι ο σημαντικότερος, είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την εκάστοτε εταιρεία στο γραφείο της στην ξηρά, αλλά και στα πλοία της που ταξιδεύουν στις θάλασσες του πλανήτη μας.

Ρόλο υψίστης σημασίας στο έργο που παράγει το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει και οι διάφοροι κώδικες και συμβάσεις που έχουν θεσπιστεί κατά καιρούς, όπως ο **Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code/ISM Code)** και ο **Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (International Ship and Port Facility Security Code/ISPS Code)**.

Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (Βλάχος, 2011) δεν αλλάζει τις διαδικασίες που ακολουθούνταν στα πλοία, απλώς επιβάλλει την καταγραφή τους σε ειδικά διαμορφωμένα έγγραφα και την παρακολούθησή τους, γεγονός που αναπόφευκτα επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις ιδιαίτερα εξαιτίας των διαστάσεων που δύναται να λάβει κάποιο ατύχημα, καθώς και η επακόλουθη ευθύνη των εμπλεκόμενων μελών του πληρώματος. Την κύρια ευθύνη των εργασιών στο πλοίο αναλαμβάνει ο Κυβερνήτης, ενώ την κύρια ευθύνη των εργασιών της μηχανής φέρει ο Α΄ Μηχανικός. Συνεπώς απαιτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και καλύτερη συντήρηση από τα λοιπά μέλη του πληρώματος ή και από την ίδια την εταιρεία. Βέβαια, αρκετές φορές ο Κυβερνήτης και ο Α΄ Μηχανικός δεν έχουν το περιθώριο να προβάλλουν μεγάλη αντίσταση στις απαιτήσεις της εταιρείας με αποτέλεσμα να συμβιβάζονται. Πάντως είναι πολύ θετικό ότι ο κώδικας αυτός καλύπτει πολλά σημαντικά θέματα που σχετίζονται με τη ασφάλεια στο πλοίο:

- Ευθύνες και αρμοδιότητες της εταιρείας
- Ευθύνες και αρμοδιότητες του «Εξουσιοδοτημένου Προσώπου»

- Ευθύνες και αρμοδιότητες του Πλοιάρχου
- Μέσα και προσωπικό
- Ανάπτυξη σχεδίων για τη λειτουργία του πλοίου
- Προετοιμασία για αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης
- Συντήρηση του πλοίου και του εξοπλισμού
- Τεκμηρίωση, έλεγχος, αναθεώρηση και αξιολόγηση της εταιρείας

Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (Βλάχος, 2011) συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων στο πλοίο, οι οποίες φέρουν ιδιαίτερο βάρος εξαιτίας του μεγέθους των επιπτώσεών τους στις ζωές του πληρώματος ή και των επιβατών, στο περιβάλλον, στο εμπόρευμα και τέλος στο ίδιο το πλοίο και την εταιρεία. Έτσι λοιπόν ο εν λόγω κώδικας παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στις ναυτιλιακές εταιρείες να υιοθετήσουν πρακτικές ελάττωσης του κινδύνου έκθεσης του πλοίου σε επικίνδυνες καταστάσεις μέσω της επιβολής ενός μοντέλου προτυποποίησης της διοίκησης και της λειτουργίας τους. Ο κώδικας επίσης μέσω της συνεχούς εξάσκησης των πληρωμάτων και του εργατικού δυναμικού του γραφείου σε εικονικές καταστάσεις κρίσεων εξασφαλίζει την ετοιμότητα του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας ναυτιλιακής. Επιπροσθέτως, ο κώδικας αυτός επιβάλλει και τη σύνταξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης του πληρώματος των πλοίων έτσι ώστε όλα τα μέλη του πληρώματος να ανταποκρίνονται κατάλληλα σε κρίσιμες και επικίνδυνες καταστάσεις.

Ο Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (Βλάχος, 2011) στοχεύει κατά κύριο λόγο στην περαιτέρω προστασία των κρατών από το λαθρεμπόριο και τις τρομικρατικές ενέργειες. Γι' αυτό και ο κώδικας αυτός προβλέπει την εγκαθίδρυση ενός συστήματος ελέγχου ασφαλείας στις κύριες εισόδους του κράτους, δηλαδή τους λιμένες, οι οποίοι πρέπει να ελέγχουν την ασφάλεια των χώρων τους, καθώς επίσης και των προϊόντων που διακινούνται μέσω αυτών. Κύριο μέλημα του κώδικα συνιστά η πρόληψη και ο περιορισμός των κινδύνων.

Ο Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων (Βλάχος, 2011) υποχρεώνει τις ναυτιλιακές εταιρείες να καταρτίζουν για το στόλο τους Σχέδιο Ασφάλειας Πλοίου, το οποίο υποβάλλεται και πιστοποιείται από αναγνωρισμένο

νηογνώμονα. Το Σχέδιο Ασφάλειας Πλοίου προσδιορίζει τα μέτρα που λαμβάνονται στα τρία διεθνώς αναγνωρισμένα επίπεδα ασφάλειας (Επίπεδο Ασφάλειας 1, Επίπεδο Ασφάλειας 2 και Επίπεδο Ασφάλειας 3) και πιο συγκεκριμένα:

- τη λεπτομερή παρουσίαση της οργανωτικής δομής της ασφάλειας του πλοίου,
- την ενδεδεχόμενη ανάλυση των συστημάτων επικοινωνιών, τα οποία επιτρέπουν την απρόσκοπτη και αποτελεσματική επικοινωνία του πλοίου με τρίτους, όπως με την εταιρεία και τις λιμενικές αρχές,
- τη λεπτομερή αναφορά των καθηκόντων και των ευθυνών του προσωπικού του πλοίου που είναι επιφορτισμένο με την ασφάλεια του πλοίου και στα τρία επίπεδα ασφάλειας,
- την ενδεδεχόμενη έκθεση των μέτρων που αποσκοπύν στην αποτροπή μεταφοράς όπλων, επικίνδυνων ουσιών και ναρκωτικών,
- την ενδεδεχόμενη παρουσίαση των περιοχών περιορισμένης πρόσβασης και των μέτρων πρόληψης που αφορούν τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε αυτές,
- τη λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών απόκρισης σε απειλές ή παραβιάσεις ασφάλειας,
- την ενδεδεχόμενη αναφορά των διαδικασιών εκκένωσης σε περίπτωση απειλών ή παραβιάσεων ασφάλειας,
- τη λεπτομερή έκθεση των διαδικασιών εκπαίδευσης, γυμνασίων και ασκήσεων που σχετίζονται με το σχέδιο,
- τη λεπτομερή παρουσίαση των διαδικασιών περιοδικής αναθεώρησης και ενημέρωσης του σχεδίου
- τον προσδιορισμό του Υπεύθυνου Ασφάλειας Πλοίου, καθώς και
- τον προσδιορισμό του Υπεύθυνου Ασφάλειας Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών λεπτομεριών για εικοσιτετράωρη επαφή μεταξύ τους.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν το σημαντικότατο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βλάχος, Γ.Π. (2011). *Ναυτιλιακή Οικονομία*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Βλάχος, Γ. Π. (2014). *Σημειώσεις Μαθήματος: «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων»*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Βλάχος, Γ.Π. (2015). *Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Γουλιέλμος, Α. Μ. (2004). *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τόμος Α΄*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Γουλιέλμος, Α. Μ. (2006). *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τόμος Β΄*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Θεοτοκάς, Γ. (2014). *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα.
- Λαζαρίδης, Θ. & Δρυμπέτας, Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία*, Σοφία, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- I.M.O. – International Maritime Organization (2014). *ISM Code: International Safety Management Code with Guidelines for its Implementation*, International Maritime Organization, London.
- I.M.O. – International Maritime Organization (2012). *Guide to Maritime Security and the ISPS Code*, International Maritime Organization, London.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*, Broadway Business, New York.

Λιαδικτυακοί Τόποι

- «Επαγγέλματα της θάλασσας στον 21^ο αιώνα.», <http://www.pi-schools.gr/lessons/tee/maritime/cd/maritime1.html>, τελευταία επίσκεψη: 25 Ιουνίου 2016.
- Gottschalk, Petter, Holgerson, Stefan & Karlsen, Jan Terje (2009). “How knowledge organizations work: the case of detectives”, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, pp. 88-102, available at: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm, last accessed: 15th March 2016.
- Massingham, Peter & Diment, Kieren (2009). “Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity”, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, pp. 122-142, available at: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm, last accessed: 15th March 2016.
- Ng, Pak Tee (2009). “Examining the use of new science metaphors in the learning organization”, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, pp. 168-180, available at: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm, last accessed: 15th March 2016.
- Peters, John & Snowden, Kate (2008). “Video killed the radio star, but has Google killed the learning organization?”, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 6, pp. 449-453, available at: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm, last accessed: 15th March 2016.
- Smith, Peter A.C. (2008). “The Learning Organization turns 15: a retrospective”, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 6, pp. 441-448, available at: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm, last accessed: 15th March 2016.

Σχετική Βιβλιογραφία

- Θεοτοκάς, Γ., Λεκάκου, Μ., Πάλλης, Α., Συριόπουλος, Θ. & Τσαμουργκέλης, Γ. (2008). *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση και Ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Guttenberg, Αθήνα.
- Θεοτοκάς, Γ. & Χαρλαύτη, Τζ. (2004). *Ευπόμψη – Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, 1945-2000 – Οργάνωση, Διοίκηση, Στρατηγικές*, Ελιά, Αθήνα.
- Θεοτοκάς, Γ. & Χαρλαύτη, Τζ. (2007). *Έλληνες Εφοπλιστές και Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις – Οργάνωση, Διοίκηση και Στρατηγική*, Αλεξάνδρεια, Αθήνα.
- Νονάκα, Ι. & Τακεούτσι, Χ. (2001). *Η Επιχείρηση της Γνώσης – Η Διαχείριση της Γνώσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση*, Καστανιώτης, Αθήνα.
- Chauvel, A.M. (1997). *Managing Safety and Quality in Shipping – The Key to Success*, The Nautical Institute
- Cheng, E.T.C. & Choy, P.W.C. (2007). “Measuring success factors of quality management in the shipping industry”, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 9 No. 3, pp. 234-253
- Donn, C. (2002). *Employment Regulation in Borderless Industries: The Maritime Case*, Le Moyne College, Syracuse.
- Everard, M., & Mcconville, J. (2003). “The question of safety”, *Maritime Policy & Management*, Vol. 30 No. 2, pp 91-92
- Frank, J. (2008). “Crew quality hits marine claims”, *Lloyds List*, No. 95650, pp. 1.
- Goulielmos, A.M. & Anastasakos, A.A. (2005). “Worldwide security measures for shipping, seafarers and ports: An impact assessment of ISPS code”, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 462-478
- Goulielmos, A.M. & Plomaritou, P. (2009). “A review of marketing for tramp shipping”, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, Vol. 1 No. 2
- Grammenos, C.T. & Choi, C.J. (1999). “The Greek Shipping Industry”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 29 No. 1

- Harlaftis, G. & Theotokas, J. (2004). “European Family Firms in International Business: British and Greek Tramp-Shipping Firms”, *Business History*, Vol. 46 No. 2, pp. 219-255
- Horck, J. (2004), “An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 15-29
- Kahveci, E. & Sampson, H. (2001). Findings from the shipboard study of mixed nationality crews”, *SIRC Annual Report*, Cardiff University, Cardiff.
- Lane, A.D., Alderton, T., Bloor, M., Kahveci, E., Obando-Rojas, B., Sampson, H., Thomas, M., Winchester, N. & Zhao, M. (2001). “The Impact on Seafarer’s Living and Working Conditions of Changes in the Structure of the Shipping Industry”, *International Labour Organisation Sectoral Activities Programme*, Geneva
- MORI & ITF (1996). “Seafarers’ living conditions”, International Transport Workers’ Federation, available at: www.seamansmission.org, last accessed: 15th March 2016.
- Norstad, I., Fagerholt, K. & Laporte, G. (2011). “Tramp ship routing and scheduling with speed optimization”, *Freight Transportation and Logistics, Transportation Research Part C*, Vol. 19 No. 5, pp. 853-865
- Sambracos, E. & Tsiaparikou, J. (2001). “Sea-going labour and Greek owned fleet: a major aspect of fleet competitiveness”, *Maritime Policy & Management*, Vol. 28 No. 1
- Sjöfartens Analys Institut (2004). “Manning of Ships in EU Countries”, *A Maritime Information and Analysis Report*
- Theotokas, I. & Progoulaki, M. (2007). “Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping”, *Maritime Policy & Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 383-403
- Thomas, M., Sampson, H. & Zhao, M. (2003). “Finding a balance: Companies, seafarers and family life”, *Maritime Policy & Management*, Vol. 30 No. 1, pp 59-76
- Willingale, M. (1998), *Ship Management*, LLP Business Shipping Series