



ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΧΟΛΗ
ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
(Σ.Α.Ε.Κ, ΠΕΙΡΑΙΑ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΥΛΙΚΟ
2026

ΜΑΘΗΜΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Γ' ΕΞΑΜΗΝΟ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ:
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΜΑΜΑΛΗΣ



ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ενότητα 1 — Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών...	2
Ενότητα 2 — Η Επιχείρηση και τα Βασικά Χαρακτηριστικά της • Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον.....	8
Ενότητα 3 — Η Επιχείρηση ως Σύστημα: Εισροές – Επεξεργασία – Εκροές – Ανατροφοδότηση	18
Ενότητα 4 — Διάκριση των Επιχειρήσεων με Βάση τη Νομική Μορφή τους.....	22
Ενότητα 5 — Οργανωτική Δομή Επιχειρήσεων και Οργανισμών.....	27
Ενότητα 6 — Οργάνωση και Διοίκηση Γραφείου – Μηχανοργάνωση	32
Ενότητα 7 — Οι Βασικές Λειτουργίες του Management	37
Ενότητα 8 — Ανθρώπινο Δυναμικό και Εργασιακές Συνθήκες.....	42
Ενότητα 9 — Εργασιακές Ομάδες – Ηγεσία – Παρακίνηση	47
Ενότητα 10 — Παραγωγικότητα και Απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού	52
Ενότητα 11 — Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση και η Οργανωτική της Δομή.....	57
Ενότητα 12 — Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας και Καθήκοντα ανά Τμήμα.....	61
Ενότητα 13 — Στόχοι της Ναυτιλιακής Εταιρείας – Ασφάλεια και Συντήρηση Πλοίου ..	65
Ενότητα 14 — Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Ναυτιλιακή Εταιρεία	69
Ενότητα 15 — Μελέτες Περιπτώσεων – Ολοκληρωμένη Εφαρμογή και Ανακεφαλαίωση	73

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 1 — Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η πρώτη ενότητα εισάγει τον καταρτιζόμενο στις θεμελιώδεις έννοιες της επιχείρησης, του οργανισμού, της οργάνωσης και της διοίκησης (management). Οι έννοιες αυτές αποτελούν τη βάση για όλο το μάθημα. Πριν εξετάσουμε πώς οργανώνεται μία ναυτιλιακή εταιρεία, ποια τμήματα διαθέτει ή πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις της, πρέπει να κατανοήσουμε τι σημαίνει διοίκηση μιας επιχείρησης και γιατί είναι απαραίτητη.

Η θεωρία συνδέεται εξαρχής με τη ναυτιλιακή πραγματικότητα, όπου η επιχείρηση διαχειρίζεται σημαντικούς οικονομικούς και τεχνικούς πόρους, δραστηριοποιείται διεθνώς και συντονίζει ανθρώπους και δραστηριότητες που συχνά βρίσκονται σε μεγάλη γεωγραφική απόσταση.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί να ορίζει τις έννοιες επιχείρηση, οργανισμός, οργάνωση και διοίκηση, να αναγνωρίζει τους βασικούς πόρους μιας επιχείρησης, να περιγράφει τις βασικές λειτουργίες του management, να διακρίνει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, να αναγνωρίζει τα επίπεδα διοίκησης και να συνδέει τις γενικές αρχές management με τη λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

3. Η έννοια της επιχείρησης

Η επιχείρηση μπορεί να προσεγγιστεί ως μία οργανωμένη οικονομική και κοινωνική μονάδα, η οποία συνδυάζει ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς, τεχνολογικούς και πληροφοριακούς πόρους με σκοπό την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή υπηρεσιών και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Τρία στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά: η επιχείρηση διαθέτει πόρους, οι πόροι αυτοί πρέπει να οργανωθούν και να συνδυαστούν και ο συνδυασμός τους πραγματοποιείται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στη ναυτιλία, βασικό αντικείμενο είναι η παροχή θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας ή/και η διαχείριση πλοίων.

4. Οι πόροι της επιχείρησης

Ανθρώπινοι πόροι: Στο γραφείο μιας ναυτιλιακής εταιρείας συναντάμε, ανάλογα με τη δομή της, στελέχη Operations, Technical, Chartering, Crewing, Purchasing, Finance, Marine και Safety/Quality. Στο πλοίο υπάρχουν ο Πλοίαρχος, οι αξιωματικοί καταστρώματος, ο Α' Μηχανικός, οι αξιωματικοί μηχανής και τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος.

Οικονομικοί πόροι: Απαιτούνται κεφάλαια για αγορά ή χρηματοδότηση πλοίων, καύσιμα, μισθοδοσία, συντήρηση, επισκευές, ασφάλιση, προμήθειες, λιμενικά και διοικητικά έξοδα.

Υλικοί πόροι: Περιλαμβάνουν το πλοίο, τον εξοπλισμό, ανταλλακτικά, εφόδια, εγκαταστάσεις και μέσα γραφείου.

Πληροφοριακοί και τεχνολογικοί πόροι: Η εταιρεία χρειάζεται πληροφορίες για θέση και κατάσταση πλοίων, ταξίδια, φορτία, κατανάλωση, συντήρηση, πλήρωμα, οικονομικές υποχρεώσεις, αγορές και απαιτήσεις συμμόρφωσης.

5. Η έννοια του οργανισμού

Ως οργανισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ένα οργανωμένο σύνολο ανθρώπων, ρόλων, πόρων και διαδικασιών που συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Οργανισμοί είναι, για παράδειγμα, μια ιδιωτική επιχείρηση, ένα πανεπιστήμιο, ένα νοσοκομείο, μια δημόσια υπηρεσία ή ένας διεθνής οργανισμός.

Κάθε επιχείρηση αποτελεί οργανισμό, αλλά κάθε οργανισμός δεν αποτελεί απαραίτητα επιχείρηση.

6. Τι σημαίνει «Οργάνωση»;

Στο πλαίσιο του management, οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται πώς θα κατανομηθούν και θα συντονιστούν οι εργασίες και οι πόροι για την επίτευξη των στόχων. Απαντά σε ερωτήματα όπως: Τι πρέπει να γίνει; Ποιος θα το κάνει; Ποιος είναι υπεύθυνος; Ποιος αναφέρεται σε ποιον; Ποια τμήματα πρέπει να συνεργαστούν; Ποιος έχει την εξουσία να αποφασίσει;

Ναυτιλιακό παράδειγμα: όταν το πλοίο χρειάζεται επείγοντως ανταλλακτικό, η διαδικασία μπορεί να ακολουθεί τη ροή Πλοίο → Τεχνική αξιολόγηση → Purchasing → Προσφορές/Έγκριση → Παραγγελία → Αποστολή → Παραλαβή.

7. Διοίκηση – Management

Το management αφορά τη διαδικασία μέσω της οποίας επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού με κατάλληλη αξιοποίηση και συντονισμό των διαθέσιμων πόρων.

Για τις ανάγκες του μαθήματος χρησιμοποιούμε το σχήμα: Προγραμματισμός → Οργάνωση → Στελέχωση → Διεύθυνση/Ηγεσία → Έλεγχος.

Προγραμματισμός: τι θέλουμε να πετύχουμε και πώς. Οργάνωση: ποιος θα κάνει τι και με ποια μέσα. Στελέχωση: κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Διεύθυνση/Ηγεσία: καθοδήγηση, επικοινωνία, παρακίνηση και συντονισμός. Έλεγχος: σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα και διορθωτικές ενέργειες.

8. Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι: «Πετύχαμε αυτό που θέλαμε;». Αποδοτικότητα αφορά τη σχέση αποτελέσματος και πόρων: «Χρησιμοποιήσαμε σωστά τους διαθέσιμους πόρους;».

Ναυτιλιακό παράδειγμα: ένα πλοίο φτάνει εγκαίρως στο λιμάνι φόρτωσης, άρα επιτυγχάνεται ο επιχειρησιακός στόχος. Αν όμως αυτό έγινε με αδικαιολόγητα υψηλή κατανάλωση καυσίμων ή κακό προγραμματισμό, η επίτευξη του στόχου δεν συνεπάγεται βέλτιστη αποδοτικότητα.

9. Οι στόχοι μιας επιχείρησης

Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώκει οικονομική βιωσιμότητα και κερδοφορία, ανάπτυξη, παραγωγικότητα, ποιότητα υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών, ανταγωνιστικότητα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, εταιρική φήμη και μακροχρόνια επιβίωση.

Στη ναυτιλιακή επιχείρηση προστίθενται στόχοι ιδιαίτερης σημασίας: ασφάλεια ανθρώπινης ζωής, ασφαλής λειτουργία των πλοίων, προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και κανονιστική συμμόρφωση. Το management στη ναυτιλία αφορά ταυτόχρονα ανθρώπους, πλοία, φορτία, οικονομικούς πόρους, ασφάλεια και περιβάλλον.

10. Επίπεδα διοίκησης

Ανώτατη διοίκηση (Top Management): ασχολείται με τη συνολική κατεύθυνση και τις στρατηγικές αποφάσεις, όπως επενδύσεις σε νέα πλοία, επιλογή αγορών, χρηματοδότηση ή μεταβολή στόλου.

Μεσαία διοίκηση (Middle Management): μετατρέπει τους γενικούς στόχους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και συντονίζει επιμέρους λειτουργίες. Ενδεικτικά: Technical Manager, Operations Manager, Crew Manager.

Διοίκηση πρώτης γραμμής (First-line Management): βρίσκεται πλησιέστερα στην καθημερινή εκτέλεση της εργασίας και ασχολείται με άμεσο συντονισμό, επίβλεψη και επίλυση λειτουργικών προβλημάτων.

11. Ο σύγχρονος manager

Ο manager δεν είναι απλώς κάποιος που δίνει εντολές. Θέτει στόχους, οργανώνει εργασίες, διαχειρίζεται πληροφορίες, επικοινωνεί, συντονίζει ανθρώπους, επιλύει προβλήματα, λαμβάνει αποφάσεις, διαχειρίζεται συγκρούσεις, παρακινεί, αξιολογεί αποτελέσματα και αναλαμβάνει ευθύνη.

12. Η ναυτιλιακή επιχείρηση ως ιδιαίτερη περίπτωση

Η γεωγραφική απόσταση γραφείου και πλοίου σημαίνει ότι μεγάλο μέρος της διοίκησης πραγματοποιείται από απόσταση. Η ναυτιλία έχει διεθνή χαρακτήρα, τα πλοία λειτουργούν σε συνεχή βάση και ένα περιστατικό μπορεί να προκύψει οποιαδήποτε στιγμή.

Παράλληλα, η ασφάλεια αποτελεί βασικό διοικητικό ζήτημα. Η αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να συνδυάζει εμπορικές και λειτουργικές απαιτήσεις με την ασφαλή λειτουργία και την πρόληψη της ρύπανσης.

13. Εφαρμογή: περιστατικό σε bulk carrier

Μια εταιρεία διαχειρίζεται οκτώ bulk carriers. Ένα πλοίο ταξιδεύει προς λιμάνι φόρτωσης και αναμένεται να φτάσει σε 36 ώρες. Παρουσιάζεται σοβαρό τεχνικό πρόβλημα και ο Πλοίαρχος με τον Α' Μηχανικό ενημερώνουν το γραφείο ότι ενδέχεται να υπάρξει καθυστέρηση.

Το Technical πρέπει να αξιολογήσει το τεχνικό πρόβλημα, το Operations τις επιπτώσεις στο ταξίδι, το Purchasing ενδεχόμενη ανάγκη ανταλλακτικού, ενώ μπορεί να απαιτηθεί επικοινωνία με ναυλωτές και έγκριση από ανώτερο διοικητικό επίπεδο. Έτσι, ένα τεχνικό περιστατικό μετατρέπεται σε πρόβλημα οργάνωσης, επικοινωνίας, συντονισμού, πόρων και λήψης αποφάσεων.

14. Μελέτη περίπτωσης στην τάξη – «Καθυστέρηση ή ασφάλεια;»

Οι καταρτιζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες 3–5 ατόμων. Το bulk carrier πρέπει να βρίσκεται στο λιμάνι φόρτωσης σε 36 ώρες. Ο Πλοίαρχος αναφέρει τεχνικό πρόβλημα, η σοβαρότητα δεν έχει ακόμη αποσαφηνιστεί και υπάρχει εμπορική πίεση για αποφυγή καθυστέρησης.

Οι ομάδες εξετάζουν: ποια είναι η πρώτη ενέργεια της εταιρείας, ποιες πληροφορίες απαιτούνται, ποια τμήματα συνεργάζονται, ποιοι πόροι εμπλέκονται, ποιος έχει αρμοδιότητα απόφασης, ποιες είναι οι οικονομικές και safety συνέπειες και ποιος στόχος πρέπει να έχει προτεραιότητα όταν υπάρχει πραγματικό ζήτημα ασφάλειας.

Διδακτική αλυσίδα: Πληροφορία → Αξιολόγηση → Οργάνωση → Συντονισμός → Απόφαση → Εφαρμογή → Έλεγχος.

15. Ανακεφαλαίωση

Επιχείρηση είναι οργανωμένη οικονομική μονάδα που συνδυάζει πόρους για την επίτευξη στόχων. Οργανισμός είναι οργανωμένο σύνολο ανθρώπων και πόρων που συνεργάζονται για κοινούς στόχους. Οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής εργασιών, αρμοδιοτήτων και πόρων. Management είναι η διαδικασία επίτευξης στόχων με κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Η ναυτιλιακή επιχείρηση παρουσιάζει ιδιαίτερες διοικητικές απαιτήσεις λόγω διεθνούς χαρακτήρα, απόστασης πλοίου–γραφείου, συνεχούς λειτουργίας και ιδιαίτερης σημασίας της ασφάλειας.

16. Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Επιχείρηση – Οργανισμός – Οργάνωση – Διοίκηση – Management – Πόροι – Προγραμματισμός – Στελέχωση – Ηγεσία – Έλεγχος – Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα – Διοικητικό επίπεδο – Ναυτιλιακή επιχείρηση – Ship/Shore Management – Safety Management.

17. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

1. Τι ονομάζουμε επιχείρηση;
2. Ποια είναι η διαφορά επιχείρησης και οργανισμού;
3. Ποιες βασικές κατηγορίες πόρων χρησιμοποιεί μία επιχείρηση;
4. Τι σημαίνει οργάνωση;
5. Τι εννοούμε με τον όρο management;

6. Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες του management;
7. Ποια είναι η διαφορά αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας;
8. Ποια είναι τα τρία βασικά επίπεδα διοίκησης;
9. Γιατί η απόσταση πλοίου–γραφείου δημιουργεί διοικητικές απαιτήσεις;
10. Γιατί η ασφάλεια αποτελεί και ζήτημα management;

18. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Να εξηγήσετε την έννοια του management και να παρουσιάσετε τις βασικές λειτουργίες του.
- Να εξηγήσετε τη διαφορά μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και να δώσετε ένα ναυτιλιακό παράδειγμα.
- Ποια είναι τα βασικά επίπεδα διοίκησης και πώς διαφοροποιούνται οι αποφάσεις τους;
- Να αναπτύξετε τέσσερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής δραστηριότητας που επηρεάζουν την οργάνωση και διοίκηση.

19. Σύντομο Quiz

1. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί ανθρώπινο πόρο; α. Bulk carrier β. Technical Superintendent γ. Κεφάλαιο δ. Ανταλλακτικό

Απάντηση: β

2. Ποια λειτουργία απαντά κυρίως στο «τι θέλουμε να πετύχουμε;» α. Έλεγχος β. Στελέχωση γ. Προγραμματισμός δ. Οργάνωση

Απάντηση: γ

3. Η επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου σχετίζεται κυρίως με: α. αποτελεσματικότητα β. ιεραρχία γ. μηχανοργάνωση δ. τμηματοποίηση

Απάντηση: α

4. Η στρατηγική κατεύθυνση αποτελεί κυρίως αρμοδιότητα: α. ανώτατης διοίκησης β. κάθε εργαζομένου γ. λογιστηρίου δ. τεχνικού τμήματος

Απάντηση: α

5. Στη ναυτιλιακή διοίκηση η ασφάλεια: α. αφορά μόνο το πλήρωμα β. είναι ανεξάρτητη από το management γ. αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης δ. αφορά μόνο λιμενικές αρχές

Απάντηση: γ

20. Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2024). Management, Global Edition (15th ed.). Pearson.
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2021). Modern Management: Concepts and Skills (15th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.

- Grammenos, C. Th. (ed.) (2026). The Handbook of Maritime Economics and Business (3rd ed.). Informa Law/Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code.
- International Maritime Organization (IMO). Safety Management and Safety Culture / Human Element resources.

21. Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση για τις ανάγκες του μαθήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων». Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

22. Γέφυρα προς τη 2η ενότητα

Στην επόμενη ενότητα εξετάζεται η επιχείρηση και τα βασικά χαρακτηριστικά της, με ιδιαίτερη έμφαση στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και στις εφαρμογές του στη ναυτιλία.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 2 — Η Επιχείρηση και τα Βασικά Χαρακτηριστικά της • Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον

Γ' Εξάμηνο – Μάθημα Βασικής Κατάρτισης
Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η δεύτερη ενότητα εξετάζει την επιχείρηση ως οργανωμένη οικονομική και κοινωνική μονάδα που λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Στόχος είναι ο καταρτιζόμενος να κατανοήσει ότι καμία επιχείρηση δεν λειτουργεί απομονωμένα: επηρεάζεται από πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, εργαζομένους, τεχνολογία, οικονομικές συνθήκες, θεσμούς, νομοθεσία και ευρύτερες κοινωνικές και διεθνείς εξελίξεις.

Στη ναυτιλία η σχέση επιχείρησης και περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα έντονη. Οι ναυτιλιακές αγορές είναι διεθνείς, οι μεταφορικές ανάγκες συνδέονται με το παγκόσμιο εμπόριο και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από γεωπολιτικές εξελίξεις, μεταβολές ναύλων, κανονιστικές απαιτήσεις, τεχνολογικές αλλαγές και περιβαλλοντικές πολιτικές. Η UNCTAD επισημαίνει ότι πάνω από το 80% του όγκου του διεθνούς εμπορίου αγαθών μεταφέρεται διά θαλάσσης, γεγονός που δείχνει πόσο στενά συνδέεται η ναυτιλία με το διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης,
- να εξηγεί την οικονομική και κοινωνική διάσταση της επιχειρηματικής λειτουργίας,
- να αναγνωρίζει τους βασικούς συντελεστές και πόρους που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης,
- να διακρίνει το εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον,
- να αναγνωρίζει στοιχεία του άμεσου και του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος,
- να εφαρμόζει την ανάλυση PESTEL σε απλό επιχειρηματικό και ναυτιλιακό παράδειγμα,
- να εξηγεί πώς οι αλλαγές του περιβάλλοντος δημιουργούν ευκαιρίες και απειλές,
- να συνδέει τις διεθνείς οικονομικές, γεωπολιτικές, τεχνολογικές και κανονιστικές εξελίξεις με τη λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

3. Βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Μια επιχείρηση παρουσιάζει ορισμένα βασικά γνωρίσματα ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Τα γνωρίσματα αυτά μας βοηθούν να κατανοήσουμε γιατί η επιχείρηση χρειάζεται οργάνωση και διοίκηση.

3.1 Η επιχείρηση επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους

Η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι τυχαία. Η διοίκηση θέτει στόχους και οργανώνει τους διαθέσιμους πόρους για να τους επιτύχει. Οι στόχοι μπορεί να είναι οικονομικοί, εμπορικοί, λειτουργικοί, κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί ή σχετικοί με την ασφάλεια.

Σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, για παράδειγμα, η κερδοφορία και η αξιοποίηση του στόλου συνυπάρχουν με στόχους όπως η ασφαλής λειτουργία των πλοίων, η αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες και η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο.

3.2 Η επιχείρηση συνδυάζει πόρους

Για να παράγει ένα προϊόν ή να προσφέρει μια υπηρεσία, η επιχείρηση συνδυάζει ανθρώπους, κεφάλαια, υλικά μέσα, τεχνολογία και πληροφορίες. Η αξία της διοίκησης βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα να συνδυάζει αυτούς τους πόρους με συνεπή και αποτελεσματικό τρόπο.

3.3 Υπάρχει καταμερισμός εργασίας και εξειδίκευση

Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, είναι πρακτικά αδύνατο όλοι να εκτελούν όλες τις εργασίες. Δημιουργούνται εξειδικευμένοι ρόλοι και τμήματα. Στη ναυτιλία αυτό είναι εμφανές στη διάκριση μεταξύ λειτουργιών όπως Operations, Technical, Chartering, Crewing, Purchasing, Finance και Safety/Quality.

3.4 Η επιχείρηση έχει οργανωτική δομή

Η ύπαρξη διαφορετικών ρόλων απαιτεί σχέσεις ευθύνης, εξουσίας, επικοινωνίας και συντονισμού. Η οργανωτική δομή καθορίζει ποιος κάνει τι, ποιος αναφέρεται σε ποιον και πώς συνεργάζονται οι διαφορετικές λειτουργίες. Η έννοια αυτή θα αναπτυχθεί αναλυτικά σε επόμενη ενότητα.

3.5 Η επιχείρηση αναλαμβάνει κίνδυνο και λειτουργεί υπό αβεβαιότητα

Καμία επιχειρηματική απόφαση δεν λαμβάνεται με απόλυτη γνώση του μέλλοντος. Η ζήτηση μπορεί να αλλάξει, το κόστος να αυξηθεί, να εμφανιστεί νέος ανταγωνιστής ή να μεταβληθεί το θεσμικό πλαίσιο. Στη ναυτιλία η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς οι ναύλοι, οι τιμές καυσίμων, οι εμπορικές ροές και οι γεωπολιτικές συνθήκες μπορούν να μεταβληθούν σημαντικά.

3.6 Η επιχείρηση έχει διάρκεια και συνέχεια

Η επιχείρηση δεν δημιουργείται για να εκτελέσει μία μόνο μεμονωμένη πράξη. Οργανώνει επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες και επιδιώκει συνέχεια. Για τη ναυτιλιακή επιχείρηση αυτό σημαίνει διαρκή διαχείριση πλοίων, πληρωμάτων, ταξιδιών, συντήρησης, χρηματορροών και σχέσεων με πελάτες και συνεργάτες.

3.7 Η επιχείρηση δημιουργεί αξία

Η οικονομική ύπαρξη μιας επιχείρησης προϋποθέτει ότι προσφέρει κάτι που έχει αξία για κάποιον πελάτη ή χρήστη. Η ναυτιλιακή επιχείρηση δημιουργεί αξία παρέχοντας θαλάσσια μεταφορική

υπηρεσία: μετακινεί φορτία ή επιβάτες μεταξύ γεωγραφικών σημείων και συμβάλλει στη λειτουργία των διεθνών αλυσίδων εφοδιασμού.

4. Η επιχείρηση ως οικονομική και κοινωνική μονάδα

4.1 Οικονομική διάσταση

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί περιορισμένους πόρους και επιδιώκει να παράγει αξία. Έχει έσοδα και έξοδα, επενδύει κεφάλαια, αναλαμβάνει κινδύνους και πρέπει να διατηρεί οικονομική βιωσιμότητα.

Στη ναυτιλία η οικονομική διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της υψηλής αξίας των πλοίων, των σημαντικών λειτουργικών δαπανών και της κυκλικότητας πολλών ναυτιλιακών αγορών. Ο Storford εξετάζει τη ναυτιλιακή επιχείρηση σε συνάρτηση με κόστη, έσοδα, χρηματοδότηση, κίνδυνο και τις αγορές στις οποίες λειτουργεί.

4.2 Κοινωνική διάσταση

Μια επιχείρηση είναι ταυτόχρονα κοινωνικό σύστημα. Αποτελείται από ανθρώπους που συνεργάζονται, επικοινωνούν, δημιουργούν ομάδες, αντιμετωπίζουν συγκρούσεις και επηρεάζονται από την ηγεσία, τα κίνητρα και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη ναυτιλία η κοινωνική διάσταση γίνεται πιο σύνθετη εξαιτίας της συνεργασίας προσωπικού ξηράς και πλοίου, της πολυεθνικής σύνθεσης πολλών πληρωμάτων και της ανάγκης αποτελεσματικής επικοινωνίας σε περιβάλλον μεγάλης γεωγραφικής απόστασης.

5. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Με τον όρο επιχειρηματικό περιβάλλον εννοούμε το σύνολο των παραγόντων και συνθηκών που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης.

Η επιχείρηση δεν λειτουργεί σε κενό. Παρακολουθεί το περιβάλλον της, προσαρμόζεται σε αλλαγές και προσπαθεί να αξιοποιεί ευκαιρίες και να περιορίζει απειλές.

Για εκπαιδευτικούς σκοπούς θα διακρίνουμε το περιβάλλον σε εσωτερικό και εξωτερικό.

6. Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και συνδέονται άμεσα με τον τρόπο λειτουργίας της. Η διοίκηση συνήθως έχει σημαντικά μεγαλύτερη δυνατότητα να τα επηρεάσει σε σύγκριση με τους εξωτερικούς παράγοντες.

6.1 Ανθρώπινο δυναμικό

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η συμπεριφορά και η συνεργασία των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης.

6.2 Οργανωτική δομή

Ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται αρμοδιότητες και εξουσία επηρεάζει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την επικοινωνία και τον συντονισμό.

6.3 Διοίκηση και ηγεσία

Το στυλ διοίκησης, η ποιότητα των αποφάσεων και η ικανότητα των managers να επικοινωνούν και να συντονίζουν αποτελούν κρίσιμους εσωτερικούς παράγοντες.

6.4 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα αφορά τις κοινές αξίες, αντιλήψεις και τρόπους συμπεριφοράς που διαμορφώνονται μέσα σε έναν οργανισμό. Στη ναυτιλία ιδιαίτερη σημασία έχει η κουλτούρα ασφάλειας: το κατά πόσο η ασφάλεια αποτελεί πραγματική καθημερινή προτεραιότητα και όχι απλώς τυπική απαίτηση.

6.5 Οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι

Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων, ο εξοπλισμός και η τεχνολογική της ικανότητα επηρεάζουν το τι μπορεί να επιτύχει και πόσο γρήγορα μπορεί να προσαρμοστεί.

7. Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης. Η επιχείρηση συνήθως δεν μπορεί να τους ελέγξει, μπορεί όμως να τους παρακολουθεί, να τους αξιολογεί και να προσαρμόζει τις αποφάσεις της.

7.1 Άμεσο ή ειδικό εξωτερικό περιβάλλον

Περιλαμβάνει φορείς και ομάδες που επηρεάζουν σχετικά άμεσα την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

- Πελάτες: αγοράζουν ή χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- Ανταγωνιστές: διεκδικούν πελάτες, φορτία, ανθρώπινο δυναμικό ή άλλους πόρους.
- Προμηθευτές: παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες απαραίτητα για τη λειτουργία.
- Χρηματοδότες και ασφαλιστές: επηρεάζουν τη δυνατότητα χρηματοδότησης και διαχείρισης κινδύνων.
- Συνεργάτες και ενδιάμεσοι: πράκτορες, brokers, τεχνικοί συνεργάτες, λιμένες και άλλοι φορείς.
- Κρατικές και ρυθμιστικές αρχές: θέτουν κανόνες και απαιτήσεις συμμόρφωσης.

Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση το άμεσο περιβάλλον μπορεί να περιλαμβάνει ναυλωτές, cargo interests, shipbrokers, προμηθευτές καυσίμων και ανταλλακτικών, ναυπηγεία, λιμενικές αρχές, νηογνώμονες, ασφαλιστές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

7.2 Ευρύτερο ή γενικό εξωτερικό περιβάλλον

Το ευρύτερο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που μπορεί να μην συνδέονται καθημερινά με την επιχείρηση αλλά μπορούν να αλλάξουν σημαντικά τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί. Για την ανάλυσή του χρησιμοποιείται συχνά το πλαίσιο PESTEL.

8. Ανάλυση PESTEL

Το PESTEL είναι ένα απλό εργαλείο ταξινόμησης εξωτερικών παραγόντων. Δεν προβλέπει το μέλλον και δεν αντικαθιστά την κρίση του manager. Βοηθά όμως να οργανώσουμε συστηματικά τις πληροφορίες για το περιβάλλον.

Διάσταση	Τι εξετάζει	Ναυτιλιακό παράδειγμα
Political – Πολιτική	κυβερνητικές πολιτικές, γεωπολιτική, διεθνείς σχέσεις	ένταση σε θαλάσσια περάσματα, κυρώσεις, εμπορική πολιτική
Economic – Οικονομική	ανάπτυξη, επιτόκια, πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες, ζήτηση	μεταβολές παγκόσμιου εμπορίου, ναύλων και κόστους χρηματοδότησης
Social – Κοινωνική	δημογραφία, κοινωνικές προσδοκίες, εργασία, δεξιότητες	διαθεσιμότητα ναυτικών, απαιτήσεις για συνθήκες εργασίας
Technological – Τεχνολογική	καινοτομία, ψηφιοποίηση, αυτοματοποίηση	fleet monitoring, predictive maintenance, ψηφιακή ανταλλαγή δεδομένων
Environmental – Περιβαλλοντική	κλίμα, εκπομπές, περιβαλλοντικές πιέσεις	απανθρακοποίηση, καύσιμα χαμηλότερων εκπομπών, ενεργειακή απόδοση
Legal – Νομική/Κανονιστική	νόμοι, διεθνείς συμβάσεις, πρότυπα συμμόρφωσης	διεθνείς και εθνικοί κανόνες για ασφάλεια, περιβάλλον και εργασία

9. Η ναυτιλιακή επιχείρηση μέσα στο διεθνές περιβάλλον

Η ναυτιλία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου στον οποίο το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει γρήγορα και να επηρεάσει άμεσα τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Η UNCTAD αναφέρει ότι περίπου το 80% του όγκου του διεθνούς εμπορίου αγαθών μεταφέρεται διά θαλάσσης. Επομένως οι μεταβολές στο διεθνές εμπόριο επηρεάζουν τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές.

Η Review of Maritime Transport 2025 επισημαίνει ότι οι γεωπολιτικές εντάσεις, οι μεταβολές εμπορικής πολιτικής, οι αλλαγές στις εμπορικές διαδρομές, οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις και οι ανισορροπίες προσφοράς και ζήτησης δημιουργούν αβεβαιότητα για τη ναυτιλία. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εξωτερικού περιβάλλοντος που η μεμονωμένη ναυτιλιακή εταιρεία δεν μπορεί να ελέγξει, αλλά οφείλει να παρακολουθεί.

9.1 Παράδειγμα: γεωπολιτική αλλαγή

Μια ένταση σε κρίσιμο θαλάσσιο πέρασμα μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή διαδρομών. Αυτό μπορεί να αυξήσει την απόσταση του ταξιδιού, τον χρόνο απασχόλησης του πλοίου, την κατανάλωση καυσίμων και το κόστος. Ταυτόχρονα μπορεί να επηρεάσει τη διαθέσιμη μεταφορική ικανότητα και τους ναύλους. Η ίδια εξωτερική εξέλιξη, επομένως, μπορεί να δημιουργήσει τόσο απειλές όσο και επιχειρηματικές ευκαιρίες, ανάλογα με τη θέση της εταιρείας.

9.2 Παράδειγμα: τεχνολογική αλλαγή

Η ψηφιοποίηση μπορεί να βελτιώσει την πληροφόρηση και τον έλεγχο του στόλου, αλλά απαιτεί επενδύσεις, εκπαίδευση προσωπικού και νέες διαδικασίες. Μια εταιρεία που δεν προσαρμόζεται μπορεί να χάσει παραγωγικότητα ή ανταγωνιστικότητα.

9.3 Παράδειγμα: περιβαλλοντικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Οι απαιτήσεις για μείωση των εκπομπών και ενεργειακή μετάβαση μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή πλοίων, τεχνολογιών, καυσίμων, επενδύσεων και εμπορικών στρατηγικών. Το εξωτερικό

περιβάλλον, επομένως, επηρεάζει όχι μόνο την καθημερινή λειτουργία αλλά και μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις.

10. Ευκαιρίες και απειλές

Μια αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι από μόνη της πάντοτε θετική ή αρνητική. Η επίδρασή της εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Μια τεχνολογική καινοτομία μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για μια εταιρεία που διαθέτει κεφάλαια και εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά απειλή για μια εταιρεία που αδυνατεί να επενδύσει. Αντίστοιχα, μια αλλαγή εμπορικών διαδρομών μπορεί να μειώσει τη ζήτηση σε μία αγορά αλλά να αυξήσει τη ζήτηση σε άλλη.

Το εξωτερικό περιβάλλον δημιουργεί συνθήκες. Η διοίκηση αποφασίζει πώς θα ανταποκριθεί σε αυτές.

11. Σύνδεση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Η διοίκηση δεν αρκεί να παρακολουθεί το εξωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να γνωρίζει και τις δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.

Αν, για παράδειγμα, εμφανιστεί μια νέα εμπορική ευκαιρία, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει αν διαθέτει κατάλληλα πλοία, οικονομικούς πόρους, τεχνική υποστήριξη, προσωπικό και εμπορική τεχνογνωσία. Η επιχειρηματική απόφαση προκύπτει επομένως από τη σύνδεση των εξωτερικών συνθηκών με τις εσωτερικές δυνατότητες.

Η λογική αυτή θα αποτελέσει αργότερα τη βάση για εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης όπως η SWOT, χωρίς να χρειάζεται στο παρόν στάδιο να αναπτυχθεί πλήρως.

12. Μελέτη περίπτωσης — «Η αγορά αλλάζει»

Μια ναυτιλιακή εταιρεία διαχειρίζεται δέκα bulk carriers. Η διοίκηση παρατηρεί ταυτόχρονα τα εξής:

- οι εμπορικές ροές σε μια βασική περιοχή αλλάζουν,
- η γεωπολιτική αβεβαιότητα αυξάνει τον κίνδυνο ορισμένων διαδρομών,
- οι απαιτήσεις για περιβαλλοντική απόδοση γίνονται αυστηρότερες,
- νέα ψηφιακά εργαλεία υπόσχονται καλύτερη παρακολούθηση κατανάλωσης,
- η εταιρεία διαθέτει έμπειρο τεχνικό προσωπικό αλλά περιορισμένο επενδυτικό κεφάλαιο.

Εργασία ομάδων

11. Χωρίστε τα δεδομένα σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.
12. Ταξινομήστε τους εξωτερικούς παράγοντες στις κατηγορίες PESTEL.
13. Ποιοι παράγοντες αποτελούν πιθανές απειλές;
14. Ποιοι μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες;
15. Ποια πρόσθετη πληροφορία θα ζητούσατε πριν προτείνετε απόφαση στη διοίκηση;
16. Ποιο εσωτερικό χαρακτηριστικό της εταιρείας θεωρείτε σημαντικότερο για την προσαρμογή της;

Διδακτικός στόχος

Οι καταρτιζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν ότι ο manager δεν λαμβάνει αποφάσεις εξετάζοντας έναν μόνο παράγοντα. Η διοικητική απόφαση απαιτεί σύνθεση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

13. Δραστηριότητα τάξης — PESTEL μιας ναυτιλιακής εταιρείας

Κάθε ομάδα επιλέγει μία υποθετική ναυτιλιακή εταιρεία: bulk carriers, tankers, containerships ή επιβατηγό ναυτιλία. Σε ένα φύλλο δημιουργεί έξι στήλες — Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal — και καταγράφει τουλάχιστον δύο παράγοντες σε κάθε κατηγορία.

Στη συνέχεια η ομάδα επιλέγει τους τρεις παράγοντες που θεωρεί σημαντικότερους και εξηγεί στην τάξη γιατί θα έπρεπε να παρακολουθούνται από τη διοίκηση. Η άσκηση μπορεί να ολοκληρωθεί σε 20–25 λεπτά και να ακολουθήσει σύντομη παρουσίαση των ομάδων.

14. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Χαρακτηριστικά της επιχείρησης – οικονομική και κοινωνική διάσταση.
2η ώρα	Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον – άμεσο και γενικό περιβάλλον.
3η ώρα	PESTEL και εφαρμογές στη ναυτιλία – διεθνές εμπόριο, γεωπολιτική, τεχνολογία, κανονιστικό περιβάλλον.
4η ώρα	Case study, ομαδική δραστηριότητα PESTEL, ανακεφαλαίωση και quiz.

15. Ανακεφαλαίωση

- Η επιχείρηση είναι οργανωμένη οικονομική και κοινωνική μονάδα με στόχους, πόρους, δομή και συνέχεια.
- Η λειτουργία της βασίζεται στον καταμερισμό εργασίας, την εξειδίκευση και τον συντονισμό.
- Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε περιβάλλον και δεν μπορεί να εξετάζεται απομονωμένα.
- Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει ανθρώπους, δομή, διοίκηση, κουλτούρα, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους.
- Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει άμεσους stakeholders και ευρύτερες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές δυνάμεις.
- Η PESTEL βοηθά στην οργανωμένη παρακολούθηση του ευρύτερου περιβάλλοντος.
- Στη ναυτιλία οι εξωτερικές εξελίξεις μπορούν να μεταβάλουν διαδρομές, κόστος, ζήτηση, ναύλους, επενδύσεις και λειτουργικές αποφάσεις.
- Η διοίκηση οφείλει να συνδέει τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές με τις εσωτερικές δυνατότητες της εταιρείας.

16. Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Χαρακτηριστικά επιχείρησης – Πόροι – Καταμερισμός εργασίας – Εξειδίκευση – Οργανωτική δομή – Επιχειρηματικός κίνδυνος – Εσωτερικό περιβάλλον – Εξωτερικό περιβάλλον – Άμεσο περιβάλλον – Γενικό περιβάλλον – Stakeholders – PESTEL – Ευκαιρία – Απειλή – Ναυτιλιακή αγορά – Διεθνές εμπόριο – Γεωπολιτική – Τεχνολογική αλλαγή – Κανονιστικό περιβάλλον.

17. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

17. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης;
18. Γιατί η επιχείρηση χαρακτηρίζεται οικονομική αλλά και κοινωνική μονάδα;
19. Τι σημαίνει καταμερισμός εργασίας;
20. Γιατί η επιχείρηση αναλαμβάνει κίνδυνο;
21. Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον;
22. Ποια είναι η διαφορά εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος;
23. Ποιοι παράγοντες ανήκουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον μιας ναυτιλιακής εταιρείας;
24. Τι σημαίνουν τα αρχικά PESTEL;
25. Δώστε δύο πολιτικούς ή γεωπολιτικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη ναυτιλία.
26. Πώς μπορεί μια τεχνολογική αλλαγή να αποτελέσει ταυτόχρονα ευκαιρία και απειλή;
27. Γιατί οι μεταβολές του διεθνούς εμπορίου ενδιαφέρουν άμεσα μια ναυτιλιακή εταιρεία;
28. Πώς συνδέονται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον κατά τη λήψη αποφάσεων;

18. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να παρουσιάσετε τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και να εξηγήσετε γιατί η επιχείρηση θεωρείται οικονομική και κοινωνική μονάδα.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να διακρίνετε το εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και να δώσετε παραδείγματα από μια ναυτιλιακή εταιρεία.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Τι είναι η ανάλυση PESTEL; Να παρουσιάσετε τις έξι κατηγορίες της και ένα ναυτιλιακό παράδειγμα για καθεμία.

Ερώτηση ανάπτυξης 4

Να εξηγήσετε με παραδείγματα πώς οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες και απειλές για μια ναυτιλιακή επιχείρηση.

19. Σύντομο Quiz

1. Ποιο από τα παρακάτω ανήκει κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον;

α. Πληθωρισμός β. Οργανωτική κουλτούρα γ. Διεθνείς κυρώσεις δ. Νομοθεσία

Απάντηση: β

2. Ποιος παράγοντας είναι μέρος του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος;

α. Προμηθευτής β. Οργανωτική δομή γ. Κουλτούρα δ. Εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα

Απάντηση: α

3. Το γράμμα T στο PESTEL αναφέρεται σε:

α. Trade β. Technical Department γ. Technological δ. Transport

Απάντηση: γ

4. Μια γεωπολιτική κρίση σε κρίσιμο θαλάσσιο πέρασμα είναι κυρίως:

α. εσωτερικός παράγοντας β. εξωτερικός παράγοντας γ. οργανόγραμμα δ. ανθρώπινος πόρος

Απάντηση: β

5. Η ίδια εξωτερική αλλαγή:

α. είναι πάντα απειλή β. είναι πάντα ευκαιρία γ. μπορεί να έχει διαφορετική επίδραση ανάλογα με την επιχείρηση δ. δεν επηρεάζει το management

Απάντηση: γ

20. Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.

Βασική θεωρητική πηγή για το management, το οργανωσιακό περιβάλλον και τη διοικητική προσαρμογή σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό πλαίσιο.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.

Βασική πηγή για την οικονομική οργάνωση της ναυτιλίας, τις ναυτιλιακές αγορές, τη σχέση με το παγκόσμιο εμπόριο, το κόστος, τον κίνδυνο και το κανονιστικό περιβάλλον.

<https://www.routledge.com/Maritime-Economics-3e/Stopford/p/book/9780429239540>

UN Trade and Development – UNCTAD (2025). Review of Maritime Transport 2025: Staying the course in turbulent waters.

Πρωτογενής θεσμική πηγή για τις σύγχρονες τάσεις στο θαλάσσιο εμπόριο, τη γεωπολιτική αβεβαιότητα, τις μεταβολές διαδρομών, τα κόστη, την τεχνολογική και πράσινη μετάβαση.

<https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>

UN Trade and Development – UNCTAD. Review of Maritime Transport series.

Χρησιμοποιείται ως θεσμική πηγή για τη σημασία της θαλάσσιας μεταφοράς στο διεθνές εμπόριο και για τη διαχρονική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της ναυτιλίας.

<https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport>

21. Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση για τις ανάγκες του μαθήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων». Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη. Το κείμενο δεν αποτελεί αναπαραγωγή των αντίστοιχων συγγραμμάτων ή εκθέσεων.

Οι αναφορές σε τρέχοντα δεδομένα της ναυτιλίας χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και πρέπει να επικαιροποιούνται όταν το υλικό χρησιμοποιείται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

22. Γέφυρα προς την 3η ενότητα

Στη δεύτερη ενότητα εξετάσαμε την επιχείρηση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Στην επόμενη ενότητα θα προχωρήσουμε στη συστημική προσέγγιση: θα εξετάσουμε την επιχείρηση ως σύστημα εισροών, επεξεργασίας, εκροών και ανατροφοδότησης και θα εφαρμόσουμε το μοντέλο στη σχέση ναυτιλιακού γραφείου και πλοίου.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

**Ενότητα 3 — Η Επιχείρηση ως Σύστημα: Εισροές – Επεξεργασία – Εκροές – Ανατροφοδότηση
Γ' Εξάμηνο – Μάθημα Βασικής Κατάρτισης | Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες**

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εισάγει τη συστημική προσέγγιση. Η επιχείρηση εξετάζεται όχι ως άθροισμα ανεξάρτητων τμημάτων αλλά ως ανοικτό σύστημα στο οποίο άνθρωποι, κεφάλαια, πληροφορίες και υλικά μετασχηματίζονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Στη ναυτιλία η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη επειδή γραφείο και πλοίο λειτουργούν ως αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα και η ποιότητα της πληροφόρησης μεταξύ τους επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια και την απόδοση.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να εξηγήσει την έννοια του συστήματος και του υποσυστήματος
- να διακρίνει εισροές, διαδικασία μετασχηματισμού, εκροές και ανατροφοδότηση
- να εξηγήσει γιατί η επιχείρηση θεωρείται ανοικτό σύστημα
- να αναγνωρίζει αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τμημάτων
- να εφαρμόζει το συστημικό μοντέλο σε ναυτιλιακή εταιρεία και πλοίο
- να αναγνωρίζει τη σημασία της ανατροφοδότησης και της επικοινωνίας ship-shore

3. Η έννοια του συστήματος

3.1 Σύστημα και υποσύστημα

Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων στοιχείων που συνεργάζονται για κοινό σκοπό. Υποσύστημα είναι ένα επιμέρους μέρος με δική του λειτουργία που παραμένει συνδεδεμένο με το σύνολο.

3.2 Αλληλεξάρτηση

Μια αλλαγή σε ένα τμήμα μπορεί να προκαλέσει συνέπειες σε άλλα. Έτσι η διοίκηση πρέπει να εξετάζει όχι μόνο το μεμονωμένο πρόβλημα αλλά και τις επιδράσεις του στο συνολικό σύστημα.

4. Το βασικό μοντέλο εισροών–μετασχηματισμού–εκροών

Οι εισροές περιλαμβάνουν ανθρώπους, κεφάλαια, πληροφορίες, υλικά και ενέργεια. Η επεξεργασία ή μετασχηματισμός είναι οι δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές σε αποτέλεσμα. Οι εκροές είναι προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες, οικονομικά αποτελέσματα και άλλες συνέπειες της λειτουργίας.

4.1 Ναυτιλιακό παράδειγμα

Σε ένα voyage οι εισροές μπορεί να είναι πλοίο, πλήρωμα, καύσιμα, πληροφορίες φορτίου και οδηγίες. Η διαδικασία είναι η οργάνωση και εκτέλεση της μεταφοράς. Εκροή είναι η ασφαλής παράδοση του φορτίου, μαζί με δεδομένα απόδοσης, κόστη και εμπειρία που επιστρέφουν στο σύστημα.

5. Ανατροφοδότηση και έλεγχος

Ανατροφοδότηση είναι η πληροφορία που επιστρέφει στο σύστημα σχετικά με τα αποτελέσματα. Επιτρέπει σύγκριση στόχων και πραγματικότητας και υποστηρίζει διορθωτικές ενέργειες.

5.1 Θετική χρήση της ανατροφοδότησης

Reports κατανάλωσης, defect reports, near-miss reports, audits και αξιολόγηση voyage performance μπορούν να τροφοδοτήσουν νέες αποφάσεις και βελτιώσεις.

6. Ανοικτά συστήματα και περιβάλλον

Η επιχείρηση είναι ανοικτό σύστημα επειδή ανταλλάσσει πόρους, πληροφορίες και αποτελέσματα με το περιβάλλον. Η ναυτιλιακή εταιρεία δέχεται επιδράσεις από αγορές, πελάτες, λιμένες, προμηθευτές, αρχές και διεθνείς κανόνες.

7. Η ναυτιλιακή εταιρεία ως σύστημα

Το γραφείο μπορεί να αναλυθεί σε υποσυστήματα Operations, Technical, Chartering, Crewing, Finance, Purchasing και Safety/Quality. Τα τμήματα δεν είναι ανεξάρτητα: μια απόφαση για ταχύτητα, επισκευή ή αλλαγή λιμένα μπορεί να επηρεάσει ταυτόχρονα κόστος, χρόνο, ασφάλεια και συμβατικές υποχρεώσεις.

8. Πλοίο και γραφείο ως αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα

Το πλοίο εκτελεί την επιχειρησιακή δραστηριότητα στη θάλασσα, ενώ το γραφείο παρέχει διοικητική, τεχνική, εμπορική και οργανωτική υποστήριξη. Η αποτελεσματική σύνδεση απαιτεί σαφείς αρμοδιότητες και αξιόπιστη αμφίδρομη πληροφόρηση. Ο ISM Code δίνει ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεση ship-shore και στον ρόλο της Designated Person ως συνδετικού κρίκου με την ανώτατη διοίκηση.

9. Συστημική σκέψη στη λήψη αποφάσεων

Η συστημική σκέψη αποτρέπει τη στενή αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Μείωση κόστους σε μία λειτουργία μπορεί να αυξήσει κίνδυνο ή κόστος αλλού. Η διοίκηση πρέπει να εξετάζει συνολικές συνέπειες και όχι μόνο το άμεσο αποτέλεσμα.

10. Μελέτη περίπτωσης

«Βλάβη κύριας μηχανής πριν από λιμένα»

Ένα πλοίο αναφέρει τεχνική βλάβη που μπορεί να προκαλέσει καθυστέρηση. Το Technical χρειάζεται διάγνωση, το Operations επανεκτιμά το voyage, το Purchasing εξετάζει ανταλλακτικά, ενώ η εμπορική πλευρά πρέπει να ενημερωθεί για πιθανές συνέπειες.

Ερωτήματα ομάδων

29. Ποιες είναι οι βασικές εισροές πληροφοριών;
30. Ποια υποσυστήματα εμπλέκονται;
31. Ποιες είναι οι πιθανές εκροές κάθε επιλογής;
32. Ποια ανατροφοδότηση χρειάζεται μετά την αποκατάσταση;
33. Τι μπορεί να συμβεί αν ένα τμήμα ενεργήσει χωρίς συντονισμό;

11. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Εισαγωγή και βασική θεωρία.
2η ώρα	Ανάπτυξη εννοιών και παραδείγματα.
3η ώρα	Εφαρμογή στη ναυτιλιακή επιχείρηση.
4η ώρα	Case study, δραστηριότητα, ανακεφαλαίωση και quiz.

12. Ανακεφαλαίωση

- εξηγεί την έννοια του συστήματος και του υποσυστήματος
- διακρίνει εισροές, διαδικασία μετασχηματισμού, εκροές και ανατροφοδότηση
- εξηγεί γιατί η επιχείρηση θεωρείται ανοικτό σύστημα
- αναγνωρίζει αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τμημάτων
- εφαρμόζει το συστημικό μοντέλο σε ναυτιλιακή εταιρεία και πλοίο
- αναγνωρίζει τη σημασία της ανατροφοδότησης και της επικοινωνίας ship-shore

13. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

34. Τι είναι σύστημα;
35. Τι είναι υποσύστημα;
36. Ποιες είναι οι τέσσερις βασικές φάσεις του μοντέλου;
37. Γιατί η επιχείρηση είναι ανοικτό σύστημα;
38. Δώστε τρεις εισροές ναυτιλιακής εταιρείας.
39. Τι σημαίνει ανατροφοδότηση;
40. Πώς συνδέονται πλοίο και γραφείο;
41. Γιατί η συστημική σκέψη βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων;

14. Σύντομο Quiz

1. Η ανατροφοδότηση είναι:

α. εισροή κεφαλαίου β. πληροφορία για το αποτέλεσμα γ. οργανόγραμμα δ. νομική μορφή

Απάντηση: β

2. Το Technical Department είναι:

α. εξωτερικό περιβάλλον β. υποσύστημα γ. εκροή δ. πελάτης

Απάντηση: β

3. Η ναυτιλιακή εταιρεία είναι κυρίως:

α. κλειστό σύστημα β. ανοικτό σύστημα γ. μη σύστημα δ. μόνο οικονομικό σύστημα

Απάντηση: β

15. Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management, 16th ed. Pearson.

Βασικό σύγγραμμα για οργανωτική δομή, σχεδιασμό εργασίας και σύγχρονο management.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

Stopford, M. (2009). Maritime Economics, 3rd ed. Routledge.

Βασική ναυτιλιακή πηγή για την οικονομική οργάνωση της ναυτιλίας και τη λειτουργία ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

<https://www.routledge.com/Maritime-Economics-3e/Stopford/p/book/9780429239540>

International Maritime Organization (IMO), ISM Code / Guidance on implementation.

Πρωτογενής πηγή για ευθύνες, επικοινωνία ship–shore, Designated Person, reporting και αξιολόγηση του safety management system.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>

16. Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Για νομικά ή κανονιστικά ζητήματα πρέπει να ελέγχεται πάντοτε η εκάστοτε ισχύουσα επίσημη πηγή.

17. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η 4η ενότητα εξετάζει τις διακρίσεις και τις νομικές μορφές επιχειρήσεων και εξηγεί γιατί η νομική μορφή επηρεάζει ευθύνη, διοίκηση, κεφάλαιο και συνέχεια της επιχείρησης.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 4 — Διάκριση των Επιχειρήσεων με Βάση τη Νομική Μορφή τους Γ' Εξάμηνο – Μάθημα Βασικής Κατάρτισης | Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα παρουσιάζει τη λογική των βασικών νομικών μορφών επιχειρηματικής δραστηριότητας και τη σημασία της νομικής προσωπικότητας, της ευθύνης, της διοίκησης και της χρηματοδότησης. Η προσέγγιση είναι εκπαιδευτική και όχι νομική συμβουλή. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο ελληνικό πλαίσιο και στη διάκριση της γενικής εταιρικής μορφής από ειδικές ναυτιλιακές εταιρικές δομές.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να εξηγεί γιατί η νομική μορφή αποτελεί διοικητική επιλογή
- να διακρίνει ατομική επιχείρηση, προσωπικές και κεφαλαιουχικές εταιρείες
- να αναγνωρίζει τις βασικές μορφές ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ΟΕ και ΕΕ
- να κατανοεί τη σημασία νομικής προσωπικότητας και ευθύνης
- να συνδέει νομική μορφή με διοίκηση, κεφάλαιο και συνέχεια
- να αντιλαμβάνεται ότι στη ναυτιλία συναντώνται ειδικές και διεθνείς εταιρικές δομές

3. Γιατί μας ενδιαφέρει η νομική μορφή

Η νομική μορφή επηρεάζει ποιος αναλαμβάνει ευθύνη, πώς λαμβάνονται αποφάσεις, πώς εισέρχονται κεφάλαια, πώς μεταβιβάζεται η συμμετοχή και ποια όργανα διοίκησης απαιτούνται. Δεν επιλέγεται μόνο για φορολογικούς λόγους.

4. Βασικά κριτήρια διάκρισης

4.1 Νομική προσωπικότητα

Η εταιρεία μπορεί, ανάλογα με τη μορφή της, να αποτελεί αυτοτελές νομικό πρόσωπο με δικά της δικαιώματα και υποχρεώσεις.

4.2 Ευθύνη

Κρίσιμο ερώτημα είναι αν και σε ποιο βαθμό οι εταίροι ή μέτοχοι ευθύνονται προσωπικά για εταιρικές υποχρεώσεις.

4.3 Κεφάλαιο και συμμετοχή

Οι μορφές διαφοροποιούνται ως προς εισφορές, εταιρικές συμμετοχές, μετοχές και δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίων.

4.4 Διοίκηση

Διαφέρουν τα όργανα και οι διαδικασίες διοίκησης και εκπροσώπησης.

5. Ατομική επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση συνδέεται άμεσα με το φυσικό πρόσωπο του επιχειρηματία. Είναι απλή μορφή για μικρή δραστηριότητα, αλλά δεν δημιουργεί τον ίδιο διαχωρισμό προσώπου και επιχειρηματικής οντότητας που συναντάται στις εταιρείες με νομική προσωπικότητα.

6. Προσωπικές εταιρείες: ΟΕ και ΕΕ

Στις προσωπικές εταιρείες έχει ιδιαίτερη σημασία το πρόσωπο των εταίρων και η μεταξύ τους σχέση. Στην Ομόρρυθμη Εταιρεία οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν αυξημένη προσωπική ευθύνη. Στην Ετερόρρυθμη Εταιρεία συνυπάρχουν ομόρρυθμοι και ετερόρρυθμοι εταίροι με διαφορετικό καθεστώς ευθύνης.

7. Κεφαλαιουχικές μορφές: ΑΕ, ΕΠΕ και ΙΚΕ

Η Ανώνυμη Εταιρεία είναι κεφαλαιουχική μορφή με μετοχική δομή και οργανωμένη εταιρική διοίκηση. Η ΕΠΕ και η ΙΚΕ είναι επίσης εταιρικές μορφές με νομική προσωπικότητα και περιορισμό της ευθύνης σύμφωνα με το εφαρμοστέο πλαίσιο. Ο ν. 4072/2012 εισήγαγε την ΙΚΕ και προβλέπει ότι, κατά κανόνα, για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται η ίδια η εταιρεία με την παρουσία της.

8. Οι μορφές που υποστηρίζει η Υπηρεσία Μίας Στάσης

Η επίσημη πύλη Γ.Ε.ΜΗ./ΥΜΣ αναφέρει για σύσταση μέσω ΥΜΣ τις ΑΕ, ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ και ΙΚΕ. Η πληροφορία αυτή είναι χρήσιμη για την κατανόηση των βασικών μορφών του σημερινού ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

9. Ναυτιλιακή εφαρμογή

Στη ναυτιλία η εταιρική δομή μπορεί να είναι πιο σύνθετη από το απλό σχήμα «μία εταιρεία – πολλά πλοία». Είναι συχνό να διαχωρίζονται ιδιοκτησία, διαχείριση και άλλες λειτουργίες σε διαφορετικές νομικές οντότητες. Για εκπαιδευτικούς σκοπούς πρέπει να ξεχωρίζουμε την πλοιοκτήτρια εταιρεία από τη διαχειρίστρια εταιρεία και να αποφεύγουμε την υπόθεση ότι κάθε εταιρεία του ομίλου έχει τις ίδιες αρμοδιότητες.

10. Κριτήρια επιλογής νομικής μορφής

Η επιλογή μπορεί να επηρεάζεται από μέγεθος, αριθμό ιδρυτών, ανάγκες χρηματοδότησης, επιθυμητό επίπεδο ευθύνης, διοικητική πολυπλοκότητα, συνέχεια και ειδικό κανονιστικό πλαίσιο. Η τελική επιλογή σε πραγματική περίπτωση απαιτεί εξειδικευμένη νομική και φορολογική συμβουλή.

11. Μελέτη περίπτωσης

«Νέα εταιρεία διαχείρισης πλοίων»

Τρεις επαγγελματίες σχεδιάζουν να δημιουργήσουν εταιρεία παροχής ship-management υπηρεσιών. Θέλουν διακριτή εταιρική οντότητα, δυνατότητα εισόδου επενδυτή στο μέλλον και σαφή κατανομή διοίκησης.

Ερωτήματα ομάδων

42. Ποια κριτήρια νομικής μορφής πρέπει να εξετάσουν;
43. Γιατί έχει σημασία η ευθύνη;
44. Πώς επηρεάζει η ανάγκη νέων κεφαλαίων την επιλογή;
45. Ποια στοιχεία θα απαιτούσαν συμβουλή δικηγόρου/λογιστή;
46. Γιατί δεν αρκεί να επιλέξουν τη μορφή με το μικρότερο αρχικό κόστος;

12. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Εισαγωγή και βασική θεωρία.
2η ώρα	Ανάπτυξη εννοιών και παραδείγματα.
3η ώρα	Εφαρμογή στη ναυτιλιακή επιχείρηση.
4η ώρα	Case study, δραστηριότητα, ανακεφαλαίωση και quiz.

13. Ανακεφαλαίωση

- εξηγεί γιατί η νομική μορφή αποτελεί διοικητική επιλογή
- διακρίνει ατομική επιχείρηση, προσωπικές και κεφαλαιουχικές εταιρείες
- αναγνωρίζει τις βασικές μορφές ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ΟΕ και ΕΕ
- κατανοεί τη σημασία νομικής προσωπικότητας και ευθύνης
- συνδέει νομική μορφή με διοίκηση, κεφάλαιο και συνέχεια
- αντιλαμβάνεται ότι στη ναυτιλία συναντώνται ειδικές και διεθνείς εταιρικές δομές

14. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

47. Τι σημαίνει νομική μορφή;
48. Ποια είναι η διαφορά ατομικής και εταιρικής επιχείρησης;
49. Τι είναι νομική προσωπικότητα;
50. Πώς διαφέρουν ΟΕ και ΕΕ;
51. Ποια είναι η βασική λογική μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας;
52. Ποιες εταιρικές μορφές αναφέρει σήμερα η ΥΜΣ;
53. Γιατί η ευθύνη είναι κρίσιμο κριτήριο;
54. Τι σημαίνει διάκριση πλοιοκτήτριας και διαχειρίστριας εταιρείας;

15. Σύντομο Quiz

1. Ποια είναι προσωπική εταιρεία;

α. ΟΕ β. ΑΕ γ. μόνο ΙΚΕ δ. καμία

Απάντηση: α

2. Η ΙΚΕ θεσπίστηκε με:

α. ν. 4072/2012 β. ISM Code γ. SOLAS δ. MARPOL

Απάντηση: α

3. Η νομική μορφή επηρεάζει:

α. μόνο το λογότυπο β. ευθύνη και διοίκηση γ. μόνο το ωράριο δ. μόνο το πλοίο

Απάντηση: β

16. Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management, 16th ed. Pearson.

Βασικό σύγγραμμα για οργανωτική δομή, σχεδιασμό εργασίας και σύγχρονο management.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

Stopford, M. (2009). Maritime Economics, 3rd ed. Routledge.

Βασική ναυτιλιακή πηγή για την οικονομική οργάνωση της ναυτιλίας και τη λειτουργία ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

<https://www.routledge.com/Maritime-Economics-3e/Stopford/p/book/9780429239540>

Γ.Ε.ΜΗ. – Υπηρεσία Μίας Στάσης, «Θέλω να συστήσω μια νέα επιχείρηση».

Επίσημη ενημέρωση για τις εταιρικές μορφές που υποστηρίζονται στη διαδικασία σύστασης μέσω ΥΜΣ.

<https://www.businessportal.gr/θέλω-να-συστήσω-μια-νέα-επιχείρηση/>

Ν. 4072/2012, Μέρος Δεύτερο – Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία.

Πρωτογενές νομοθετικό πλαίσιο για την ΙΚΕ.

<https://www.et.gr/>

17. Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Για νομικά ή κανονιστικά ζητήματα πρέπει να ελέγχεται πάντοτε η εκάστοτε ισχύουσα επίσημη πηγή.

18. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η 5η ενότητα περνά από τη νομική μορφή στην εσωτερική αρχιτεκτονική της επιχείρησης: οργανωτική δομή, ιεραρχία, εξουσία, ευθύνη, τμηματοποίηση και οργανογράμματα.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 5 — Οργανωτική Δομή Επιχειρήσεων και Οργανισμών Γ' Εξάμηνο – Μάθημα Βασικής Κατάρτισης | Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει πώς μια επιχείρηση μετατρέπει τους στόχους της σε οργανωμένη εργασία. Αναλύονται ο καταμερισμός εργασίας, η εξειδίκευση, η ιεραρχία, η εξουσία, η ευθύνη, το εύρος ελέγχου, η συγκέντρωση και αποκέντρωση, η τμηματοποίηση και τα οργανογράμματα. Οι έννοιες εφαρμόζονται σε τυπική ναυτιλιακή εταιρεία, χωρίς να παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα ως μοναδικό ή καθολικό.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να εξηγεί τι είναι οργανωτική δομή
- να περιγράφει καταμερισμό εργασίας και εξειδίκευση
- να διακρίνει εξουσία, ευθύνη και λογοδοσία
- να εξηγεί ιεραρχία, εύρος ελέγχου, συγκέντρωση και αποκέντρωση
- να αναγνωρίζει βασικές μορφές τμηματοποίησης
- να διαβάζει και να σχεδιάζει απλό οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας

3. Τι είναι οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή είναι το επίσημο πλαίσιο με το οποίο κατανέμονται εργασίες, αρμοδιότητες, σχέσεις αναφοράς και μηχανισμοί συντονισμού. Η δομή πρέπει να υπηρετεί τη στρατηγική και τη λειτουργία της επιχείρησης και όχι να αποτελεί αυτοσκοπό.

4. Καταμερισμός εργασίας και εξειδίκευση

Ο καταμερισμός εργασίας χωρίζει το συνολικό έργο σε επιμέρους καθήκοντα. Η εξειδίκευση επιτρέπει ανάπτυξη τεχνογνωσίας, αλλά η υπερβολική απομόνωση δημιουργεί «σιλό» και προβλήματα συνεργασίας. Στη ναυτιλία το Technical και το Operations έχουν διαφορετική εξειδίκευση αλλά πρέπει να συνεργάζονται στενά.

5. Εξουσία, ευθύνη και λογοδοσία

5.1 Εξουσία

Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και παροχής οδηγιών μέσα στα όρια ενός ρόλου.

5.2 Ευθύνη

Η υποχρέωση εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου.

5.3 Λογοδοσία

Η υποχρέωση εξήγησης και ανάληψης ευθύνης για το αποτέλεσμα. Σωστή οργάνωση απαιτεί σαφή αντιστοίχιση αρμοδιότητας και εξουσίας.

6. Ιεραρχία και αλυσίδα εντολών

Η ιεραρχία δείχνει τα επίπεδα διοίκησης και τις σχέσεις αναφοράς. Η αλυσίδα εντολών βοηθά να είναι σαφές ποιος αναφέρεται σε ποιον. Σε επείγουσες καταστάσεις, όμως, οι διαδικασίες πρέπει να επιτρέπουν ταχεία επικοινωνία χωρίς να χάνεται η ευθύνη.

7. Εύρος ελέγχου

Εύρος ελέγχου είναι ο αριθμός εργαζομένων ή μονάδων που εποπτεύει άμεσα ένας manager. Πολύ μεγάλο εύρος μπορεί να δυσκολεύει την επίβλεψη, ενώ πολύ μικρό μπορεί να δημιουργεί υπερβολικά επίπεδα διοίκησης.

8. Συγκέντρωση και αποκέντρωση

Σε συγκεντρωμένη δομή σημαντικές αποφάσεις παραμένουν σε υψηλά επίπεδα. Σε αποκεντρωμένη δομή περισσότερη εξουσία μεταβιβάζεται χαμηλότερα. Η ναυτιλία απαιτεί ισορροπία: το γραφείο θέτει πολιτικές και όρια, αλλά το πλοίο πρέπει να μπορεί να λαμβάνει άμεσες επιχειρησιακές αποφάσεις εντός των αρμοδιοτήτων του.

9. Τμηματοποίηση

Η επιχείρηση μπορεί να οργανώνεται κατά λειτουργία, προϊόν/υπηρεσία, γεωγραφική περιοχή, πελάτη ή συνδυασμό κριτηρίων. Η λειτουργική τμηματοποίηση είναι συνηθισμένη σε ναυτιλιακές εταιρείες: Operations, Technical, Chartering, Crewing, Finance, Purchasing, Marine/Safety.

10. Βασικές οργανωτικές μορφές

9.1 Λειτουργική δομή

Ομαδοποίηση κατά ειδικότητα. Προσφέρει τεχνογνωσία και οικονομίες εξειδίκευσης, αλλά απαιτεί καλό διατμηματικό συντονισμό.

9.2 Δομή κατά μονάδα/στόλο

Μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να δημιουργούν business units ή ομάδες ανά τύπο πλοίου ή στόλο.

9.3 Μικτές και μητρικές δομές

Σύνθετοι οργανισμοί μπορεί να συνδυάζουν λειτουργική και επιχειρησιακή διάσταση. Η μήτρα προσφέρει ευελιξία αλλά μπορεί να δημιουργεί διπλές γραμμές αναφοράς.

11. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα είναι οπτική απεικόνιση της επίσημης δομής. Δείχνει θέσεις, τμήματα και σχέσεις αναφοράς, όχι όμως όλες τις πραγματικές σχέσεις συνεργασίας και άτυπης επικοινωνίας.

12. Ενδεικτικό οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας

Ένα απλό σχήμα μπορεί να ξεκινά από Board/Managing Director και να διακλαδίζεται σε Commercial/Chartering, Operations, Technical, Marine/Safety, Crewing/HR, Purchasing και Finance. Κάτω από τις κατάλληλες λειτουργίες συνδέονται superintendents, operators και λοιπό προσωπικό. Η πραγματική δομή εξαρτάται από μέγεθος, τύπο στόλου, outsourcing και εταιρική στρατηγική.

13. Δομή και ασφάλεια στη ναυτιλία

Η οργανωτική σαφήνεια είναι και ζήτημα ασφάλειας. Το ISM απαιτεί σαφώς καθορισμένες και τεκμηριωμένες ευθύνες, εξουσίες και αλληλεπιδράσεις του προσωπικού που διαχειρίζεται, εκτελεί και ελέγχει εργασίες σχετικές με ασφάλεια και πρόληψη ρύπανσης.

14. Μελέτη περίπτωσης

«Ποιος αποφασίζει;»

Σε εταιρεία 15 πλοίων, ο operator θεωρεί ότι μια αλλαγή λιμένα είναι εμπορικό ζήτημα, ο superintendent ότι επηρεάζει τεχνικό προγραμματισμό και το Purchasing έχει ήδη οργανώσει παράδοση ανταλλακτικών στον αρχικό λιμένα. Δεν είναι σαφές ποιος έχει τελική αρμοδιότητα και η απόφαση καθυστερεί.

Ερωτήματα ομάδων

55. Ποιο είναι το οργανωτικό πρόβλημα;
56. Ποιες αρμοδιότητες πρέπει να αποσαφηνιστούν;
57. Πώς θα βοηθούσε ένα σαφές οργανόγραμμα και διαδικασία;
58. Ποια τμήματα πρέπει να συμμετέχουν;
59. Πότε χρειάζεται escalation σε ανώτερο manager;

15. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Εισαγωγή και βασική θεωρία.
2η ώρα	Ανάπτυξη εννοιών και παραδείγματα.
3η ώρα	Εφαρμογή στη ναυτιλιακή επιχείρηση.
4η ώρα	Case study, δραστηριότητα, ανακεφαλαίωση και quiz.

16. Ανακεφαλαίωση

- εξηγεί τι είναι οργανωτική δομή
- περιγράφει καταμερισμό εργασίας και εξειδίκευση

- διακρίνει εξουσία, ευθύνη και λογοδοσία
- εξηγεί ιεραρχία, εύρος ελέγχου, συγκέντρωση και αποκέντρωση
- αναγνωρίζει βασικές μορφές τμηματοποίησης
- διαβάζει και να σχεδιάζει απλό οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας

17. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

60. Τι είναι οργανωτική δομή;
61. Τι σημαίνει καταμερισμός εργασίας;
62. Ποια είναι η διαφορά εξουσίας και ευθύνης;
63. Τι είναι εύρος ελέγχου;
64. Τι σημαίνει συγκέντρωση;
65. Τι σημαίνει αποκέντρωση;
66. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα λειτουργικής τμηματοποίησης;
67. Τι δείχνει και τι δεν δείχνει ένα οργανόγραμμα;
68. Γιατί η σαφήνεια ρόλων είναι ζήτημα ασφάλειας στη ναυτιλία;

18. Σύντομο Quiz

1. Η λειτουργική τμηματοποίηση ομαδοποιεί:

α. κατά ειδικότητα β. τυχαία γ. μόνο κατά χώρα δ. μόνο κατά πλοίο

Απάντηση: α

2. Εύρος ελέγχου είναι:

α. ο αριθμός άμεσων υφισταμένων β. ο κύκλος εργασιών γ. ο στόλος δ. η νομική μορφή

Απάντηση: α

3. Το οργανόγραμμα δείχνει κυρίως:

α. επίσημες σχέσεις αναφοράς β. ναύλους γ. καύσιμα δ. μόνο άτυπες σχέσεις

Απάντηση: α

19. Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management, 16th ed. Pearson.

Βασικό σύγγραμμα για οργανωτική δομή, σχεδιασμό εργασίας και σύγχρονο management.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

Stopford, M. (2009). Maritime Economics, 3rd ed. Routledge.

Βασική ναυτιλιακή πηγή για την οικονομική οργάνωση της ναυτιλίας και τη λειτουργία ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

<https://www.routledge.com/Maritime-Economics-3e/Stopford/p/book/9780429239540>

International Maritime Organization (IMO), ISM Code / Implementation guidance.

Πρωτογενής θεσμική πηγή για σαφή καθορισμό ευθυνών, εξουσίας και ship-shore σχέσεων στο safety management.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>

20. Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Για νομικά ή κανονιστικά ζητήματα πρέπει να ελέγχεται πάντοτε η εκάστοτε ισχύουσα επίσημη πηγή.

21. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η 6η ενότητα θα μεταφέρει τις αρχές οργάνωσης στο καθημερινό γραφείο: ροή εργασιών και πληροφοριών, αρχεία, επικοινωνία, οργάνωση χρόνου, πληροφοριακά συστήματα και μηχανοργάνωση ναυτιλιακού γραφείου.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 6 — Οργάνωση και Διοίκηση Γραφείου – Μηχανοργάνωση Γ' Εξάμηνο – Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει το γραφείο ως κέντρο πληροφόρησης, συντονισμού και διοικητικής υποστήριξης. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση το γραφείο ξηράς συνδέει πλοία, ναυλωτές, προμηθευτές, πράκτορες, λιμένες, αρχές και διοίκηση. Η σωστή οργάνωση πληροφοριών και εργασιών είναι συνεπώς επιχειρησιακή ανάγκη και όχι απλή γραμματειακή λειτουργία.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

- να εξηγεί τον ρόλο του σύγχρονου γραφείου
- να οργανώνει βασικές ροές εργασίας και πληροφορίας
- να διακρίνει έγγραφο, αρχείο, πληροφορία και δεδομένο
- να περιγράφει βασικές αρχές διαχείρισης ηλεκτρονικών αρχείων
- να εξηγεί την έννοια της μηχανοργάνωσης και της ψηφιοποίησης
- να αναγνωρίζει εφαρμογές ERP, planned maintenance, crewing και fleet management
- να αντιλαμβάνεται τη σημασία κυβερνοασφάλειας, δικαιωμάτων πρόσβασης και αντιγράφων ασφαλείας
- να συνδέει τη μηχανοργάνωση με ship-shore και ship-port ανταλλαγή δεδομένων.

3. Το γραφείο ως διοικητικό κέντρο

Το σύγχρονο γραφείο συλλέγει, επεξεργάζεται, αποθηκεύει και διανέμει πληροφορίες. Παράλληλα οργανώνει επικοινωνίες, προθεσμίες, εγκρίσεις και διοικητικές διαδικασίες. Στη ναυτιλία, ένα μήνυμα από πλοίο μπορεί να οδηγήσει σε ενέργειες Operations, Technical, Purchasing, Crewing και Finance.

4. Βασικές λειτουργίες οργάνωσης γραφείου

Η οργάνωση γραφείου περιλαμβάνει σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων, τυποποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, σωστή αρχειοθέτηση, έλεγχο προθεσμιών, διαχείριση αλληλογραφίας και αποτελεσματική επικοινωνία.

5. Ροή εργασίας – workflow

Workflow είναι η αλληλουχία ενεργειών από την εμφάνιση μιας ανάγκης έως την ολοκλήρωσή της. Ένα purchase requisition, για παράδειγμα, μπορεί να ακολουθεί τεχνικό έλεγχο, προσφορές, έγκριση, purchase order, αποστολή και επιβεβαίωση παραλαβής.

6. Διαχείριση εγγράφων και αρχείων

Η πληροφορία πρέπει να είναι διαθέσιμη στον σωστό άνθρωπο, στον σωστό χρόνο και στη σωστή έκδοση. Απαιτούνται κανόνες ονομασίας αρχείων, εκδόσεων, εγκρίσεων, χρόνου διατήρησης και δικαιωμάτων πρόσβασης.

7. Επικοινωνία και επαγγελματική αλληλογραφία

Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να είναι σαφής, σύντομη, ακριβής και προσανατολισμένη στην απαιτούμενη ενέργεια. Στη ναυτιλία η ασάφεια μπορεί να δημιουργήσει καθυστέρηση, κόστος ή κίνδυνο.

8. Μηχανοργάνωση και πληροφοριακά συστήματα

Μηχανοργάνωση είναι η συστηματική αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη διαδικασιών. Δεν σημαίνει απλώς αντικατάσταση χαρτιού με υπολογιστή· απαιτεί σχεδιασμό διαδικασιών, ποιότητα δεδομένων και εκπαίδευση χρηστών.

9. Εφαρμογές σε ναυτιλιακή εταιρεία

Ενδεικτικά συστήματα υποστηρίζουν fleet operations, planned maintenance, procurement, crewing, accounting, document control, voyage performance και reporting. Συχνά ανταλλάσσουν δεδομένα ώστε η διοίκηση να αποκτά κοινή εικόνα του στόλου.

10. Ψηφιοποίηση και Maritime Single Window

Η ψηφιοποίηση επεκτείνεται πέρα από το εσωτερικό γραφείο. Από 1 Ιανουαρίου 2024 τα κράτη μέλη του IMO οφείλουν να χρησιμοποιούν Maritime Single Windows για ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών κατά τις προσεγγίσεις πλοίων. Το 2026 ο IMO ενέκρινε στρατηγική ναυτιλιακής ψηφιοποίησης με έμφαση σε διαλειτουργικότητα, τυποποίηση, data sharing και governance.

11. Κυβερνοασφάλεια και επιχειρησιακή συνέχεια

Όσο αυξάνεται η εξάρτηση από ψηφιακά συστήματα τόσο αυξάνεται η ανάγκη για δικαιώματα πρόσβασης, ισχυρή ταυτοποίηση, αντίγραφα ασφαλείας, ενημερώσεις, εκπαίδευση και σχέδια ανάκαμψης. Η κυβερνοασφάλεια είναι ζήτημα λειτουργικής ανθεκτικότητας και όχι μόνο IT.

12. Case study — Επείγον ανταλλακτικό

Το πλοίο ζητά ανταλλακτικό που πρέπει να παραδοθεί στο επόμενο λιμάνι. Οι ομάδες σχεδιάζουν τη ροή πληροφορίας και εγγράφων από το requisition έως την παραλαβή.

69. Ποια δεδομένα πρέπει να περιλαμβάνει το αίτημα;
70. Ποιος ελέγχει την τεχνική αναγκαιότητα;
71. Ποιος ζητά και συγκρίνει προσφορές;
72. Ποιος εγκρίνει τη δαπάνη;
73. Πώς αποφεύγονται διπλές παραγγελίες;

74. Ποια στοιχεία πρέπει να μείνουν στο ηλεκτρονικό αρχείο;
75. Τι γίνεται αν το πληροφοριακό σύστημα δεν είναι διαθέσιμο;

13. Δραστηριότητα — Σχεδίαση workflow

Οι ομάδες σχεδιάζουν διάγραμμα 8–12 βημάτων για crew change, purchase order ή technical defect report. Σε κάθε βήμα σημειώνουν υπεύθυνο, εισερχόμενη πληροφορία, απόφαση και παραγόμενο αρχείο.

Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Ρόλος γραφείου, workflow, αρχεία και επικοινωνία.
2η ώρα	Μηχανοργάνωση και ναυτιλιακά πληροφοριακά συστήματα.
3η ώρα	Ψηφιοποίηση, Maritime Single Window, κυβερνοασφάλεια.
4η ώρα	Case study, workflow exercise, ανακεφαλαίωση και quiz.

Ανακεφαλαίωση

- Το γραφείο είναι κέντρο πληροφορίας και συντονισμού.
- Η τυποποίηση workflow μειώνει ασάφεια και λάθη.
- Η μηχανοργάνωση απαιτεί σωστές διαδικασίες και ποιοτικά δεδομένα.
- Η ναυτιλιακή ψηφιοποίηση αφορά και τη σχέση πλοίου–λιμένα–αρχών.
- Η κυβερνοασφάλεια και η επιχειρησιακή συνέχεια είναι μέρος της διοίκησης.

Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Workflow – Document management – Μηχανοργάνωση – ERP – Fleet management – Planned maintenance – Maritime Single Window – Cyber risk – Backup – Access control

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

76. Τι είναι workflow;
77. Γιατί είναι σημαντικός ο έλεγχος εκδόσεων εγγράφων;
78. Τι σημαίνει μηχανοργάνωση;
79. Δώστε τέσσερις εφαρμογές πληροφοριακών συστημάτων στη ναυτιλία.
80. Τι είναι Maritime Single Window;
81. Γιατί η κυβερνοασφάλεια αφορά το management;
82. Ποια προβλήματα προκαλούν λανθασμένα δεδομένα;
83. Πώς συνδέεται το γραφείο με το πλοίο μέσω πληροφοριακών ροών;

Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να αναπτύξετε τις βασικές αρχές οργάνωσης ενός σύγχρονου ναυτιλιακού γραφείου.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να εξηγήσετε τον ρόλο της μηχανοργάνωσης και να δώσετε παραδείγματα ναυτιλιακών εφαρμογών.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Να αναπτύξετε τα οφέλη και τους κινδύνους της ψηφιοποίησης στη ναυτιλία.

Σύντομο Quiz

1. Η μηχανοργάνωση σημαίνει μόνο ψηφιοποίηση χαρτιού;

α. Ναι β. Όχι

Απάντηση: β

2. Το MSW αφορά κυρίως:

α. ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών σε port calls β. μισθοδοσία γ. ναύλωση

Απάντηση: α

3. Ένα workflow βοηθά κυρίως:

α. στον καθορισμό αλληλουχίας εργασιών β. στην αύξηση του πληρώματος γ. στην αλλαγή σημαίας

Απάντηση: α

4. Τα backups σχετίζονται με:

α. επιχειρησιακή συνέχεια β. ναύλους γ. οργανόγραμμα

Απάντηση: α

Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

International Maritime Organization (IMO). Maritime Single Window.

Επίσημη πηγή για την υποχρεωτική ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών και τις εξελίξεις ψηφιοποίησης.

<https://www.imo.org/en/ourwork/facilitation/pages/maritimesinglewindow-default.aspx>

International Maritime Organization (2026). IMO Strategy on Maritime Digitalization – FAL 50 developments.

Πηγή για διαλειτουργικότητα, data governance και κυβερνοασφάλεια.

<https://www.imo.org/en/mediacentre/pressbriefings/pages/facilitation-committee-approves-digitalization-strategy-cyber-security-measures.aspx>

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. Management. Pearson.

Θεωρητική βάση για οργανωτικές διαδικασίες, επικοινωνία και τεχνολογία.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Τυχόν αναφορές σε ισχύον κανονιστικό ή τεχνολογικό πλαίσιο πρέπει να επικαιροποιούνται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Στην 7η ενότητα θα οργανώσουμε όσα είδαμε μέχρι τώρα γύρω από τις βασικές λειτουργίες του management: planning, organizing, staffing, leading και controlling.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 7 — Οι Βασικές Λειτουργίες του Management Γ' Εξάμηνο – Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα παρουσιάζει ολοκληρωμένα τις βασικές λειτουργίες του management και δείχνει ότι δεν αποτελούν ανεξάρτητες δραστηριότητες αλλά έναν συνεχή κύκλο διοίκησης. Η εφαρμογή γίνεται σε αποφάσεις ναυτιλιακής εταιρείας και στη συνεργασία γραφείου-πλοίου.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

- να εξηγεί planning, organizing, staffing, leading και controlling
- να συνδέει στόχους με σχέδια και πόρους
- να διακρίνει στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό προγραμματισμό
- να κατανοεί ανάθεση, συντονισμό και στελέχωση
- να εξηγεί τον ρόλο ηγεσίας και επικοινωνίας
- να περιγράφει τον κύκλο ελέγχου και διορθωτικών ενεργειών
- να εφαρμόζει τον κύκλο management σε ναυτιλιακό περιστατικό.

3. Management ως συνεχής κύκλος

Οι λειτουργίες του management αλληλεπιδρούν. Ο προγραμματισμός θέτει κατεύθυνση, η οργάνωση κατανέμει πόρους, η στελέχωση εξασφαλίζει ανθρώπους, η ηγεσία κινητοποιεί και ο έλεγχος παρέχει ανατροφοδότηση για νέο προγραμματισμό.

4. Προγραμματισμός – Planning

Ο προγραμματισμός καθορίζει στόχους, ενέργειες, πόρους, προθεσμίες και εναλλακτικές. Στρατηγικός προγραμματισμός αφορά μακροχρόνια κατεύθυνση, τακτικός τη μετατροπή στρατηγικής σε προγράμματα και λειτουργικός την καθημερινή εκτέλεση.

5. Στόχοι και προτεραιότητες

Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και να επιτρέπουν αξιολόγηση. Στη ναυτιλία διαφορετικοί στόχοι μπορεί να συγκρούονται: χρόνος, κόστος, εμπορική εξυπηρέτηση, συντήρηση και ασφάλεια.

6. Οργάνωση – Organizing

Η οργάνωση καθορίζει εργασίες, ρόλους, αρμοδιότητες, σχέσεις αναφοράς και συντονισμό. Η ανάθεση εργασίας δεν καταργεί τη διοικητική ευθύνη του προϊσταμένου.

7. Στελέχωση – Staffing

Η στελέχωση περιλαμβάνει προσδιορισμό αναγκών, επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλοίο συνδέεται επιπλέον με απαιτήσεις προσόντων και ασφαλούς στελέχωσης.

8. Διεύθυνση και ηγεσία – Leading

Η ηγεσία περιλαμβάνει επικοινωνία, καθοδήγηση, παρακίνηση, επίλυση συγκρούσεων και δημιουργία συνθηκών συνεργασίας. Η τυπική εξουσία μιας θέσης δεν εγγυάται από μόνη της αποτελεσματική ηγεσία.

9. Έλεγχος – Controlling

Ο έλεγχος περιλαμβάνει καθορισμό προτύπων, μέτρηση πραγματικής επίδοσης, σύγκριση, εντοπισμό αποκλίσεων και διορθωτικές ενέργειες. Σκοπός δεν είναι η τιμωρία αλλά η επίτευξη στόχων και η μάθηση.

10. Δείκτες και ανατροφοδότηση

Οι δείκτες πρέπει να συνδέονται με στόχους. Παραδείγματα στη ναυτιλία: off-hire, κατανάλωση, καθυστερήσεις, overdue maintenance, incidents, budget variance. Ένας δείκτης χωρίς ερμηνεία δεν αρκεί για καλή απόφαση.

11. Συντονισμός

Ο συντονισμός διαπερνά όλες τις λειτουργίες. Σε μια τεχνική βλάβη απαιτείται κοινή εικόνα μεταξύ πλοίου, Technical, Operations, Purchasing και διοίκησης.

12. Case study — Dry-docking

Η εταιρεία προετοιμάζει προγραμματισμένο δεξαμενισμό. Οι ομάδες εφαρμόζουν τις πέντε λειτουργίες management: στόχοι/χρονοδιάγραμμα, κατανομή ρόλων, απαιτούμενη στελέχωση, επικοινωνία/ηγεσία και δείκτες ελέγχου.

84. Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι;

85. Ποια τμήματα συμμετέχουν;

86. Ποιοι πόροι χρειάζονται;

87. Πώς παρακολουθείται κόστος και χρόνος;

88. Πώς αντιμετωπίζεται απόκλιση;

89. Ποια ζητήματα ασφάλειας δεν πρέπει να θυσιαστούν λόγω πίεσης χρόνου;

13. Δραστηριότητα — Management cycle

Κάθε ομάδα επιλέγει ένα σενάριο: crew change, βλάβη, αγορά ανταλλακτικού ή προετοιμασία voyage. Δημιουργεί πίνακα πέντε στηλών και καταγράφει τι σημαίνει κάθε λειτουργία management στο συγκεκριμένο σενάριο.

Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Management cycle, planning και στόχοι.
2η ώρα	Organizing και staffing.
3η ώρα	Leading, communication, controlling και KPIs.
4η ώρα	Dry-docking case study, δραστηριότητα και quiz.

Ανακεφαλαίωση

- Οι λειτουργίες management αποτελούν ενιαίο κύκλο.
- Ο προγραμματισμός προηγείται αλλά αναθεωρείται μέσω ανατροφοδότησης.
- Η οργάνωση και στελέχωση μετατρέπουν σχέδια σε δυνατότητα δράσης.
- Η ηγεσία κινητοποιεί ανθρώπους.
- Ο έλεγχος συγκρίνει στόχους και πραγματικότητα και οδηγεί σε διορθώσεις.

Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Planning – Organizing – Staffing – Leading – Controlling – Objectives – Delegation – Coordination – KPI – Corrective action

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

90. Ποιες είναι οι πέντε λειτουργίες;
91. Τι διαφορά έχει στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός;
92. Τι είναι ανάθεση;
93. Τι περιλαμβάνει staffing;
94. Γιατί η ηγεσία δεν ταυτίζεται με την εξουσία;
95. Ποια είναι τα στάδια ελέγχου;
96. Δώστε τρεις ναυτιλιακούς δείκτες.
97. Γιατί ο συντονισμός είναι οριζόντια λειτουργία;

Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να αναπτύξετε τις βασικές λειτουργίες του management με ναυτιλιακά παραδείγματα.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να παρουσιάσετε τον κύκλο διοικητικού ελέγχου και τη σημασία της ανατροφοδότησης.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Να εξηγήσετε πώς planning και controlling συνδέονται μεταξύ τους.

Σύντομο Quiz

1. Ποια λειτουργία θέτει στόχους;

α. Planning β. Controlling γ. Staffing

Απάντηση: α

2. Η σύγκριση πραγματικής επίδοσης με πρότυπο ανήκει:

α. Leading β. Controlling γ. Organizing

Απάντηση: β

3. Η επιλογή κατάλληλων ανθρώπων αφορά:

α. Staffing β. Planning γ. Control

Απάντηση: α

4. Ο συντονισμός:

α. αφορά μόνο top management β. διαπερνά όλες τις λειτουργίες γ. αφορά μόνο HR

Απάντηση: β

Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. Management. Pearson.

Βασική θεωρητική πηγή για τις λειτουργίες management, planning, organization, leadership και control.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

International Maritime Organization (IMO). Principles of minimum safe manning.

Θεσμική πηγή για την επαρκή, αποτελεσματική και κατάλληλη στελέχωση πλοίων.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/principlesonsafemanning.aspx>

International Maritime Organization (IMO). Training and Certification – STCW.

Πηγή για τα διεθνή πρότυπα ικανότητας και πιστοποίησης ναυτικών.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/trainingcertification-default.aspx>

Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Τυχόν αναφορές σε ισχύον κανονιστικό ή τεχνολογικό πλαίσιο πρέπει να επικαιροποιούνται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Στην 8η ενότητα η προσοχή μεταφέρεται στον ανθρώπινο παράγοντα, στο προσωπικό και στις εργασιακές συνθήκες που επηρεάζουν ασφάλεια και απόδοση.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 8 — Ανθρώπινο Δυναμικό και Εργασιακές Συνθήκες Γ' Εξάμηνο – Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει το ανθρώπινο δυναμικό ως κρίσιμο στοιχείο της οργανωσιακής απόδοσης και της ναυτικής ασφάλειας. Εστιάζει στις εργασιακές συνθήκες γραφείου και πλοίου, στην επικοινωνία, στην κόπωση, στην εκπαίδευση και στη διοικητική ευθύνη για ένα ασφαλές και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

- να εξηγεί τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού
- να περιγράφει βασικές λειτουργίες HR
- να αναγνωρίζει φυσικές και ψυχοκοινωνικές εργασιακές συνθήκες
- να εξηγεί τη σχέση κόπωσης, απόδοσης και ασφάλειας
- να γνωρίζει τη σημασία ωρών εργασίας/ανάπαυσης στη ναυτιλία
- να συνδέει εκπαίδευση και competence με ασφαλή λειτουργία
- να αναγνωρίζει τον ρόλο επικοινωνίας, κουλτούρας και σεβασμού στην εργασία.

3. Ο ανθρώπινος παράγοντας

Η τεχνολογία δεν καταργεί τη σημασία του ανθρώπου. Οι άνθρωποι σχεδιάζουν, επιβλέπουν, ερμηνεύουν πληροφορίες, επικοινωνούν και αποφασίζουν. Ο IMO αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως πολυδιάστατο ζήτημα που περιλαμβάνει διοικητικές πολιτικές, κουλτούρα, εμπειρία, εκπαίδευση, δεξιότητες και εργασιακό περιβάλλον.

4. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Βασικές δραστηριότητες HR είναι workforce planning, recruitment, selection, onboarding, training, performance management, development, compensation και employee relations. Σε ναυτιλιακή εταιρεία υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες για shore staff και seafarers.

5. Εργασιακές συνθήκες

Οι συνθήκες περιλαμβάνουν φυσικό περιβάλλον, εξοπλισμό, ωράριο, φόρτο, οργάνωση εργασίας, σχέσεις, επικοινωνία και ψυχοκοινωνικούς παράγοντες. Η καλή διοίκηση δεν εξετάζει μόνο το αποτέλεσμα αλλά και τις συνθήκες μέσα στις οποίες παράγεται.

6. Εργασία στο γραφείο

Στο γραφείο ζητήματα είναι εργονομία, συγκέντρωση, διακοπές, υπερφόρτωση email, deadlines, on-call υποχρεώσεις, σαφείς ρόλοι και ισορροπημένη κατανομή φόρτου.

7. Εργασία στο πλοίο

Το πλοίο είναι ταυτόχρονα χώρος εργασίας και διαβίωσης. Βάρδιες, θόρυβος, κίνηση, περιορισμένος χώρος, απομόνωση και επιχειρησιακές απαιτήσεις δημιουργούν ιδιαίτερες συνθήκες.

8. Κόπωση – Fatigue

Η κόπωση μειώνει εγρήγορση, κρίση και ικανότητα ασφαλούς εκτέλεσης. Ο IMO διαθέτει ειδικές Guidelines on Fatigue με ενότητες για εταιρεία, ναυτικό, εκπαίδευση και σχεδιασμό πλοίου, δείχνοντας ότι η κόπωση δεν είναι μόνο ατομικό ζήτημα.

9. Ώρες εργασίας και ανάπαυσης

Η STCW απαιτεί ρυθμίσεις ανάπαυσης ώστε η αποτελεσματικότητα του προσωπικού φυλακής να μην υπονομεύεται από κόπωση. Η MLC 2006 προβλέπει όρια εργασίας ή ελάχιστες ώρες ανάπαυσης και αναγνωρίζει τον κίνδυνο της κόπωσης για ασφαλή λειτουργία.

10. Εκπαίδευση και competence

Η STCW θέτει διεθνή πρότυπα ικανότητας και πιστοποίησης για ναυτικούς. Η εκπαίδευση δεν είναι εφάπαξ γεγονός: familiarization, drills, ανανέωση γνώσεων και μάθηση από περιστατικά είναι στοιχεία οργανωσιακής ικανότητας.

11. Επικοινωνία, σεβασμός και ψυχολογική ασφάλεια

Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει έγκαιρη αναφορά προβλημάτων. Περιβάλλον φόβου ή παρενόχλησης μπορεί να αποθαρρύνει αναφορές και να βλάψει συνεργασία και ασφάλεια. Η διοίκηση οφείλει να δημιουργεί σαφείς διαδικασίες και συμπεριφορές σεβασμού.

12. Case study — Κόπωση πριν από κρίσιμη εργασία

Μετά από απαιτητικό port call, μέλη πληρώματος έχουν περιορισμένη ανάπαυση και προγραμματίζεται κρίσιμη εργασία. Οι ομάδες αναλύουν το ζήτημα ως διοικητικό πρόβλημα, όχι ως προσωπική αδυναμία.

98. Ποιοι παράγοντες δημιούργησαν την κόπωση;
99. Ποια πληροφορία χρειάζεται ο Πλοίαρχος και η εταιρεία;
100. Ποιες εργασίες μπορούν να αναβληθούν ή να αναδιοργανωθούν;
101. Πώς συνδέεται staffing με fatigue;
102. Τι πρέπει να καταγράφεται και να ανατροφοδοτεί το management;

13. Δραστηριότητα — Χάρτης εργασιακών συνθηκών

Οι ομάδες δημιουργούν δύο στήλες, “γραφείο” και “πλοίο”, και καταγράφουν φυσικούς, οργανωτικούς και ψυχοκοινωνικούς παράγοντες. Για κάθε παράγοντα προτείνουν μία διοικητική παρέμβαση.

Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Human factor και βασικές λειτουργίες HR.
2η ώρα	Εργασιακές συνθήκες γραφείου και πλοίου.
3η ώρα	Fatigue, work/rest, training, communication.
4η ώρα	Case study, activity, ανακεφαλαίωση και quiz.

Ανακεφαλαίωση

- Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κεντρικός στην απόδοση και ασφάλεια.
- Οι εργασιακές συνθήκες είναι φυσικές, οργανωτικές και ψυχοκοινωνικές.
- Η κόπωση είναι συστημικό και διοικητικό ζήτημα.
- STCW και MLC συνδέουν ανάπαυση και fitness for duty.
- Η εκπαίδευση και η ανοιχτή επικοινωνία ενισχύουν την οργανωσιακή ικανότητα.

Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Human factor – HRM – Working conditions – Fatigue – Work/rest – STCW – MLC – Competence – Familiarization – Safety culture

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

103. Τι περιλαμβάνει HRM;
104. Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες εργασιακών συνθηκών;
105. Γιατί το πλοίο είναι ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον;
106. Τι είναι fatigue;
107. Γιατί η κόπωση είναι ευθύνη και της εταιρείας;
108. Τι ρυθμίζει η STCW;
109. Τι σημαίνει competence;
110. Πώς επηρεάζει η επικοινωνία την ασφάλεια;

Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να αναπτύξετε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη ναυτιλιακή διοίκηση.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να εξηγήσετε τη σχέση εργασιακών συνθηκών, κόπωσης και ασφάλειας.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Να παρουσιάσετε τον ρόλο εκπαίδευσης και επικοινωνίας στην αποτελεσματική λειτουργία πλοίου και γραφείου.

Σύντομο Quiz

1. Η κόπωση είναι:

α. μόνο ατομικό θέμα β. και οργανωτικό/διοικητικό θέμα γ. μόνο ιατρικό θέμα

Απάντηση: β

2. Η STCW αφορά:

α. standards training/certification/watchkeeping β. ναύλους γ. φορολογία

Απάντηση: α

3. Το πλοίο είναι:

α. μόνο χώρος εργασίας β. χώρος εργασίας και διαβίωσης γ. μόνο μέσο μεταφοράς

Απάντηση: β

4. Η καλή επικοινωνία:

α. υποστηρίζει ασφαλείς αποφάσεις β. δεν σχετίζεται με safety γ. αφορά μόνο managers

Απάντηση: α

Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

International Maritime Organization (IMO). Fatigue.

Επίσημη πηγή για τις Guidelines on Fatigue και τη συστημική προσέγγιση της κόπωσης.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/fatigue.aspx>

International Maritime Organization (IMO). Seafarers hours of work and rest.

Πηγή για STCW fitness for duty και οργάνωση ανάπαυσης.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/seafarers-hours-of-work-and-rest.aspx>

International Labour Organization (ILO). Maritime Labour Convention, 2006 – Standard A2.3.

Πρωτογενής πηγή για ώρες εργασίας και ανάπαυσης ναυτικών.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:91:0:::P91_SECTION:MLCA_AMEND_A2

International Maritime Organization (IMO). Training and Certification.

Πηγή για STCW standards of competence.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/trainingcertification-default.aspx>

Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Τυχόν αναφορές σε ισχύον κανονιστικό ή τεχνολογικό πλαίσιο πρέπει να επικαιροποιούνται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Στην 9η ενότητα θα εξετάσουμε πώς οι άνθρωποι μετατρέπονται σε αποτελεσματικές ομάδες και πώς η ηγεσία και η παρακίνηση επηρεάζουν συμπεριφορά και απόδοση.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 9 — Εργασιακές Ομάδες – Ηγεσία – Παρακίνηση Γ' Εξάμηνο – Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει τη δυναμική των εργασιακών ομάδων, τη διαφορά διοίκησης και ηγεσίας και τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση. Στη ναυτιλία η ομαδική εργασία είναι κρίσιμη τόσο μέσα στο πλοίο όσο και μεταξύ πλοίου και γραφείου.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

- να διακρίνει ομάδα από απλή συγκέντρωση ατόμων
- να αναγνωρίζει τυπικές και άτυπες ομάδες
- να εξηγεί ρόλους, norms, συνοχή και συγκρούσεις
- να διακρίνει manager και leader
- να περιγράφει βασικά στυλ ηγεσίας
- να εξηγεί βασικές θεωρίες παρακίνησης χωρίς μηχανιστική εφαρμογή
- να συνδέει motivation με δικαιοσύνη, αναγνώριση, στόχους και εργασιακό σχεδιασμό
- να εφαρμόζει τις έννοιες σε shipboard και shore teams.

3. Τι είναι εργασιακή ομάδα

Ομάδα είναι σύνολο ανθρώπων που αλληλεπιδρούν και εξαρτώνται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού αποτελέσματος. Η ύπαρξη κοινής ευθύνης και συντονισμού διαφοροποιεί την ομάδα από μια απλή συγκέντρωση ατόμων.

4. Τυπικές και άτυπες ομάδες

Τυπικές ομάδες δημιουργούνται από την οργάνωση, όπως ένα department ή project team. Άτυπες ομάδες αναπτύσσονται μέσα από κοινωνικές σχέσεις. Και οι δύο επηρεάζουν επικοινωνία και συμπεριφορά.

5. Ρόλοι, κανόνες και συνοχή

Οι ομάδες αναπτύσσουν ρόλους και norms. Η συνοχή μπορεί να βελτιώσει συνεργασία, αλλά υπερβολική πίεση για συμφωνία μπορεί να μειώσει την κριτική σκέψη. Η ασφαλής λειτουργία χρειάζεται δυνατότητα έκφρασης αντίθετης άποψης.

6. Σύγκρουση

Η σύγκρουση δεν είναι πάντοτε αρνητική. Διαφωνία για ιδέες μπορεί να βελτιώσει απόφαση, ενώ προσωπική σύγκρουση μπορεί να βλάψει εμπιστοσύνη. Ο manager πρέπει να διακρίνει το είδος και να παρεμβαίνει κατάλληλα.

7. Manager και leader

Ο manager βασίζεται και σε τυπική αρμοδιότητα, ενώ η ηγεσία αφορά την ικανότητα επιρροής και κατεύθυνσης. Ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος χρειάζεται και διοικητικές και ηγετικές ικανότητες.

8. Στυλ ηγεσίας

Δεν υπάρχει ένα στυλ κατάλληλο για κάθε κατάσταση. Σε έκτακτη ανάγκη απαιτείται συχνά σαφής και άμεση κατεύθυνση· σε βελτίωση διαδικασίας μπορεί να είναι χρήσιμη μεγαλύτερη συμμετοχή της ομάδας. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι και situational.

9. Τι είναι παρακίνηση

Παρακίνηση είναι οι δυνάμεις που επηρεάζουν κατεύθυνση, ένταση και επιμονή της προσπάθειας. Η αμοιβή είναι σημαντική αλλά δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα.

10. Maslow και ανάγκες

Η γνωστή ιεράρχηση αναγκών του Maslow αποτελεί ιστορικά σημαντικό πλαίσιο, αλλά δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως άκαμptos κανόνας. Χρησιμεύει εκπαιδευτικά για να δείξει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από διαφορετικά είδη αναγκών.

11. Herzberg

Η διάκριση hygiene factors και motivators τονίζει ότι η απουσία δυσαρέσκειας δεν σημαίνει απαραίτητα υψηλή παρακίνηση. Συνθήκες, πολιτικές και αμοιβή συνυπάρχουν με αναγνώριση, ευθύνη, ανάπτυξη και περιεχόμενο εργασίας.

12. Σύγχρονες πρακτικές παρακίνησης

Σαφείς στόχοι, δίκαιη μεταχείριση, feedback, αναγνώριση, συμμετοχή, ανάπτυξη δεξιοτήτων και meaningful work μπορούν να επηρεάσουν την παρακίνηση. Η διοίκηση πρέπει να αποφεύγει την ιδέα ότι ένα κίνητρο λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο σε όλους.

13. Ναυτιλιακή εφαρμογή — Bridge/Engine/shore teams

Η αποτελεσματική ομάδα πλοίου απαιτεί σαφείς ρόλους, επικοινωνία, αμοιβαίο σεβασμό και δυνατότητα έγκαιρης αναφοράς κινδύνων. Αντίστοιχα, η ομάδα γραφείου πρέπει να αποφεύγει “σιλό” μεταξύ departments. Η συνεργασία Technical–Operations–Marine–Crewing είναι συχνά καθοριστική.

14. Case study — Ο junior officer διαφωνεί

Κατά τον σχεδιασμό μιας εργασίας, junior officer εντοπίζει κίνδυνο αλλά διστάζει να διαφωνήσει με ανώτερο. Οι ομάδες αναλύουν ηγεσία, group norms, communication και psychological safety.

111. Τι μπορεί να εμποδίζει την έκφραση;
112. Πώς πρέπει να αντιδράσει ο leader;
113. Ποια κουλτούρα θέλουμε να ενισχύσουμε;
114. Πώς συνδέεται το περιστατικό με safety performance;

15. Δραστηριότητα — Motivation diagnosis

Δίνεται σενάριο τμήματος με αυξημένες αποχωρήσεις και χαμηλό morale. Οι ομάδες καταγράφουν πιθανούς παράγοντες υγιεινής, πιθανούς motivators και τρεις παρεμβάσεις που δεν βασίζονται αποκλειστικά σε χρηματικό bonus.

Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Ομάδες, ρόλοι, norms, συνοχή και σύγκρουση.
2η ώρα	Manager, leader και situational leadership.
3η ώρα	Motivation: Maslow, Herzberg και σύγχρονες πρακτικές.
4η ώρα	Ναυτιλιακά cases, δραστηριότητα και quiz.

Ανακεφαλαίωση

- Οι ομάδες απαιτούν αλληλεξάρτηση και κοινό αποτέλεσμα.
- Οι norms και η κουλτούρα επηρεάζουν το αν οι άνθρωποι μιλούν όταν βλέπουν κίνδυνο.
- Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με τυπική εξουσία.
- Δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις.
- Η παρακίνηση είναι πολυπαραγοντική και δεν περιορίζεται στην αμοιβή.

Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Team – Formal group – Informal group – Role – Norm – Cohesion – Conflict – Leadership – Motivation – Maslow – Herzberg – Recognition – Feedback

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

115. Τι διαφοροποιεί ομάδα και group ατόμων;
116. Τι είναι norm;
117. Πότε η σύγκρουση μπορεί να είναι χρήσιμη;
118. Ποια είναι η διαφορά manager και leader;
119. Γιατί δεν υπάρχει ένα ιδανικό leadership style;
120. Τι είναι motivation;
121. Τι διακρίνει ο Herzberg;

122. Δώστε τέσσερις μη χρηματικούς παράγοντες παρακίνησης.

Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να αναπτύξετε τα βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικών εργασιακών ομάδων.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να εξηγήσετε τη σχέση ηγεσίας, επικοινωνίας και ασφάλειας στη ναυτιλία.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Να παρουσιάσετε βασικές θεωρίες παρακίνησης και να εξηγήσετε τους περιορισμούς της μηχανιστικής εφαρμογής τους.

Σύντομο Quiz

1. Μια ομάδα χαρακτηρίζεται από:

α. αλληλεξάρτηση β. μόνο κοινό χώρο γ. ίδια ηλικία

Απάντηση: α

2. Η ηγεσία:

α. ταυτίζεται πάντα με θέση β. αφορά επιρροή και κατεύθυνση γ. αφορά μόνο top managers

Απάντηση: β

3. Η παρακίνηση:

α. εξαρτάται μόνο από μισθό β. είναι πολυπαραγοντική γ. δεν επηρεάζει απόδοση

Απάντηση: β

4. Η δυνατότητα να εκφράζεις κίνδυνο:

α. μπορεί να ενισχύσει safety β. πρέπει να αποφεύγεται γ. αφορά μόνο Master

Απάντηση: α

Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. Management. Pearson.

Θεωρητική βάση για groups, leadership και motivation.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

International Maritime Organization (IMO). Vision, Principles and Goals – Human Element.

Θεσμική πηγή που συνδέει management policies, culture, communication, training και work environment με ασφαλή λειτουργία.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/visionprinciplesgoals-default.aspx>

International Maritime Organization / ILO developments on violence and harassment at sea.

Σύγχρονη θεσμική αναφορά στη διοικητική ευθύνη, policies, reporting και shoreside support.

<https://www.imo.org/en/mediacentre/pressbriefings/pages/seafarer-fatigue-work-hours-harassment.aspx>

Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευμένου κειμένου. Τυχόν αναφορές σε ισχύον κανονιστικό ή τεχνολογικό πλαίσιο πρέπει να επικαιροποιούνται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Στην 10η ενότητα θα συνδέσουμε ανθρώπους, τεχνολογία, συνθήκες και management με το τελικό αποτέλεσμα: παραγωγικότητα και απόδοση.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 10 — Παραγωγικότητα και Απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού Γ' Εξάμηνο – Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει την παραγωγικότητα και την απόδοση ως αποτελέσματα ενός συστήματος ανθρώπων, διαδικασιών, τεχνολογίας και διοίκησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποφυγή της απλουστευτικής αντίληψης ότι η χαμηλή απόδοση οφείλεται πάντοτε στον εργαζόμενο.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

- να ορίζει παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και performance
- να αναγνωρίζει παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα
- να εξηγεί τον ρόλο εκπαίδευσης, τεχνολογίας, motivation και εργασιακών συνθηκών
- να διακρίνει ατομική από συστημική αιτία χαμηλής απόδοσης
- να περιγράφει βασικές αρχές performance management
- να κατανοεί οφέλη και κινδύνους των KPIs
- να εφαρμόζει δείκτες σε ναυτιλιακές λειτουργίες χωρίς να θυσιάζει safety/quality.

3. Τι είναι παραγωγικότητα

Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραγόμενου αποτελέσματος και πόρων που χρησιμοποιήθηκαν. Η αύξησή της δεν σημαίνει απλώς περισσότερη εργασία ή ταχύτερο ρυθμό· μπορεί να προκύψει από καλύτερη διαδικασία, τεχνολογία, δεξιότητες ή μείωση σπατάλης.

4. Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και performance

Αποτελεσματικότητα είναι επίτευξη στόχου. Αποδοτικότητα είναι ορθολογική χρήση πόρων. Performance είναι ευρύτερη έννοια και μπορεί να περιλαμβάνει ποιότητα, χρόνο, κόστος, ασφάλεια, συνεργασία και συμμόρφωση.

5. Παράγοντες παραγωγικότητας

Παράγοντες είναι γνώσεις και δεξιότητες, εμπειρία, motivation, ηγεσία, σχεδιασμός εργασίας, τεχνολογία, ποιότητα πληροφορίας, εξοπλισμός, διαδικασίες, εργασιακές συνθήκες, staffing και συνεργασία.

6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση βελτιώνει competence όταν συνδέεται με πραγματικές ανάγκες εργασίας, εφαρμόζεται στην πράξη και αξιολογείται. Στη ναυτιλία η STCW αποτελεί βασικό διεθνές πλαίσιο standards of competence για seafarers.

7. Τεχνολογία και παραγωγικότητα

Η τεχνολογία μπορεί να μειώσει επαναλαμβανόμενη εργασία και να βελτιώσει αποφάσεις, αλλά κακός σχεδιασμός συστήματος ή υπερβολικές ειδοποιήσεις μπορούν να αυξήσουν workload. Η τεχνολογία πρέπει να υποστηρίζει τον άνθρωπο και τη διαδικασία.

8. Εργασιακές συνθήκες και κόπωση

Η παραγωγικότητα δεν είναι βιώσιμη όταν βασίζεται σε υπερβολικό workload και ανεπαρκή ανάπαυση. Η κόπωση μπορεί να μειώσει performance και να αυξήσει κίνδυνο. Επομένως η βραχυπρόθεσμη “ταχύτητα” μπορεί να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη απώλεια.

9. Performance management

Το performance management περιλαμβάνει σαφείς προσδοκίες, στόχους, παρακολούθηση, feedback, ανάπτυξη και αξιολόγηση. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε σχετικά δεδομένα και να λαμβάνει υπόψη παράγοντες που δεν ελέγχει ο εργαζόμενος.

10. KPIs

Οι Key Performance Indicators μετατρέπουν στόχους σε μετρήσιμα στοιχεία. Ένας καλός KPI πρέπει να είναι σχετικός, κατανοητός και να μην δημιουργεί ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Όταν μετράμε μόνο ταχύτητα ή κόστος, μπορεί να αγνοήσουμε ποιότητα και ασφάλεια.

11. Ναυτιλιακοί δείκτες

Ενδεικτικοί δείκτες: fuel consumption variance, off-hire, schedule reliability, overdue maintenance, procurement lead time, budget variance, incidents/near misses, training completion. Κανένας δείκτης μόνος του δεν περιγράφει όλη την απόδοση.

12. Continuous improvement

Η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιεί αποκλίσεις και περιστατικά ως πηγή μάθησης. Η λογική Plan-Do-Check-Act είναι χρήσιμη για συνεχή βελτίωση: σχεδιάζουμε, εφαρμόζουμε, ελέγχουμε και διορθώνουμε.

13. Case study — “Ο operator καθυστερεί”

Ένας operator φαίνεται να καθυστερεί συστηματικά reports. Η εύκολη εξήγηση είναι “χαμηλή απόδοση”. Οι ομάδες ερευνούν εναλλακτικές: ασαφείς προτεραιότητες, υπερβολικό workload, διπλή καταχώριση δεδομένων, ανεπαρκές training, αργό σύστημα, ελλιπή στοιχεία από πλοία.

123. Ποια δεδομένα θα συλλέγατε πριν αξιολογήσετε το άτομο;
124. Ποιες αιτίες είναι ατομικές και ποιες συστημικές;
125. Ποια παρέμβαση θα δοκιμάζατε πρώτη;
126. Ποιος KPI θα ήταν δίκαιος;
127. Πώς θα ελέγχατε αν η παρέμβαση λειτούργησε;

14. Δραστηριότητα — Σχεδιάζουμε balanced scorecard τμήματος

Οι ομάδες επιλέγουν Operations, Technical, Crewing ή Purchasing και σχεδιάζουν 5 KPIs. Υποχρεωτικά πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας δείκτης χρόνου, ένας κόστους/πόρων, ένας ποιότητας/αξιοπιστίας και ένας safety/people indicator. Στη συνέχεια εντοπίζουν πιθανές ανεπιθύμητες συμπεριφορές αν κάθε KPI χρησιμοποιηθεί μόνος του.

Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Δραστηριότητα
1η ώρα	Παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, performance.
2η ώρα	Παράγοντες: skills, motivation, technology, work design, conditions.
3η ώρα	Performance management, KPIs και continuous improvement.
4η ώρα	Case study, KPI workshop, ανακεφαλαίωση και quiz.

Ανακεφαλαίωση

- Η παραγωγικότητα είναι σχέση αποτελέσματος και πόρων, όχι απλώς ένταση εργασίας.
- Η απόδοση είναι πολυδιάστατη και περιλαμβάνει ποιότητα και ασφάλεια.
- Χαμηλή απόδοση μπορεί να έχει ατομικές ή συστημικές αιτίες.
- Οι KPIs βοηθούν μόνο όταν συνδέονται με σωστούς στόχους και ερμηνεύονται στο κατάλληλο πλαίσιο.
- Η συνεχής βελτίωση βασίζεται σε δεδομένα, feedback και διορθωτικές ενέργειες.

Λέξεις και έννοιες-κλειδιά

Productivity – Performance – Efficiency – Effectiveness – KPI – Performance management – Training – Workload – Fatigue – Continuous improvement – PDCA

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

- 128. Τι είναι παραγωγικότητα;
- 129. Πώς διαφέρει από αποτελεσματικότητα;
- 130. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν performance;
- 131. Πώς η τεχνολογία μπορεί και να βελτιώσει και να μειώσει παραγωγικότητα;
- 132. Τι είναι performance management;
- 133. Τι είναι KPI;
- 134. Γιατί ένας KPI μπορεί να δημιουργήσει λάθος συμπεριφορά;
- 135. Τι σημαίνει continuous improvement;

Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

Ερώτηση ανάπτυξης 1

Να αναπτύξετε τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Ερώτηση ανάπτυξης 2

Να εξηγήσετε τη χρήση και τους περιορισμούς των KPIs σε ναυτιλιακή επιχείρηση.

Ερώτηση ανάπτυξης 3

Να αναλύσετε γιατί η χαμηλή απόδοση πρέπει να εξετάζεται και ως πιθανό συστημικό πρόβλημα.

Σύντομο Quiz

1. Παραγωγικότητα σημαίνει:

α. μόνο περισσότερες ώρες β. σχέση αποτελέσματος και πόρων γ. μόνο κέρδος

Απάντηση: β

2. Ένας KPI:

α. περιγράφει πάντα όλη την πραγματικότητα β. χρειάζεται ερμηνεία γ. δεν συνδέεται με στόχους

Απάντηση: β

3. Η κόπωση μπορεί:

α. να μειώσει performance β. να αυξάνει πάντα παραγωγικότητα γ. να μην επηρεάζει safety

Απάντηση: α

4. PDCA σημαίνει λογική:

α. συνεχούς βελτίωσης β. νομικής μορφής γ. ναύλωσης

Απάντηση: α

Βιβλιογραφία – Πηγές της ενότητας

Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. Management. Pearson.

Θεωρητική βάση για control, performance, motivation και organizational management.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000010325>

International Maritime Organization (IMO). Training and Certification – STCW.

Πηγή για standards of competence και τη σημασία κατάλληλης εκπαίδευσης.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/trainingcertification-default.aspx>

International Maritime Organization (IMO). Fatigue.

Πηγή για τη σχέση fatigue, company policies, training και performance.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/fatigue.aspx>

International Maritime Organization (IMO). Principles of minimum safe manning.

Πηγή για τη σύνδεση επαρκούς στελέχωσης, ασφάλειας, υγείας και αποφυγής κόπωσης.

<https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/principlesonsafemanning.aspx>

Σημείωση για τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι πηγές χρησιμοποιούνται για επιστημονική τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι για αναπαραγωγή προστατευόμενου κειμένου. Τυχόν αναφορές σε ισχύον κανονιστικό ή τεχνολογικό πλαίσιο πρέπει να επικαιροποιούνται σε μεταγενέστερα ακαδημαϊκά έτη.

Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Με την 10η ενότητα ολοκληρώνεται το δεύτερο μέρος του εγχειριδίου. Στην 11η ενότητα περνάμε πλέον στον καθαρά ναυτιλιακό πυρήνα: τη ναυτιλιακή επιχείρηση και την οργανωτική της δομή.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 11 — Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση και η Οργανωτική της Δομή Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα μεταφέρει τις γενικές αρχές οργανωτικής δομής στο ειδικό περιβάλλον της ναυτιλιακής επιχείρησης. Εξετάζονται η σχέση πλοιοκτησίας και διαχείρισης, η σύνδεση γραφείου-πλοίου, η κατανομή ευθυνών και διαφορετικά οργανωτικά μοντέλα ανάλογα με μέγεθος στόλου και είδος δραστηριότητας.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να εξηγεί τι χαρακτηρίζει μια ναυτιλιακή επιχείρηση
- να διακρίνει πλοιοκτησία από διαχείριση πλοίου
- να περιγράφει τη σχέση γραφείου και πλοίου
- να αναγνωρίζει βασικά επίπεδα ιεραρχίας
- να ερμηνεύει ένα απλό οργανόγραμμα shipping company
- να εξηγεί γιατί η δομή μεταβάλλεται ανάλογα με μέγεθος και στόλο

3. Χαρακτήρας της ναυτιλιακής επιχείρησης

Η ναυτιλιακή επιχείρηση οργανώνει πόρους ώστε να παρέχει θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία ή/και να διαχειρίζεται πλοία. Το πλοίο είναι παραγωγική μονάδα που δρα μακριά από την έδρα, ενώ το γραφείο υποστηρίζει εμπορικά, τεχνικά, οικονομικά, διοικητικά και θέματα ασφάλειας.

Πλοιοκτησία και ship management

Η ιδιοκτησία του πλοίου και η καθημερινή διαχείρισή του δεν είναι πάντοτε συγκεντρωμένες στην ίδια νομική οντότητα. Για διοικητικούς σκοπούς πρέπει να ξεχωρίζουμε ποιος κατέχει το asset, ποιος αναλαμβάνει τη διαχείριση και ποιος έχει συγκεκριμένες συμβατικές ή κανονιστικές ευθύνες.

4. Ship–shore organization

Η αποτελεσματική λειτουργία απαιτεί σταθερή ροή πληροφοριών μεταξύ πλοίου και γραφείου. Το πλοίο διαθέτει δική του ιεραρχία με τον Πλοίαρχο και τον Α' Μηχανικό σε κρίσιμους ρόλους, αλλά συνεργάζεται με shore managers, superintendents και λειτουργικά τμήματα.

Designated Person Ashore

Στο πλαίσιο του ISM Code, η σύνδεση εταιρείας και πλοίου υποστηρίζεται και από τον ρόλο του Designated Person, ο οποίος έχει άμεση πρόσβαση στο υψηλότερο επίπεδο διοίκησης και λειτουργεί ως κρίσιμος σύνδεσμος για ζητήματα ασφαλούς λειτουργίας και πρόληψης ρύπανσης.

5. Οργανωτικά μοντέλα

Μικρή εταιρεία μπορεί να έχει λιγότερα επίπεδα και στελέχη με πολλαπλές αρμοδιότητες. Μεγαλύτερος ή διαφοροποιημένος στόλος συνήθως απαιτεί μεγαλύτερη εξειδίκευση, περισσότερα τμήματα, formal procedures και σαφέστερη κατανομή ευθυνών.

Δεν υπάρχει ένα καθολικό οργανόγραμμα για όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες. Η κατάλληλη δομή εξαρτάται από μέγεθος, τύπους πλοίων, γεωγραφική δραστηριότητα, outsourcing και στρατηγική.

6. Μελέτη περίπτωσης — Από 5 σε 25 πλοία

Μια εταιρεία πέντε bulk carriers αποκτά είκοσι επιπλέον πλοία μέσα σε τρία χρόνια. Η παλιά δομή βασίζεται σε λίγα έμπειρα στελέχη που χειρίζονται πολλαπλές λειτουργίες.

Ερωτήματα ομάδων

136. Ποια προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν;
137. Ποια τμήματα χρειάζονται ενίσχυση;
138. Πότε η εξειδίκευση γίνεται αναγκαία;
139. Πώς θα διατηρηθεί αποτελεσματική επικοινωνία πλοίου-γραφείου;
140. Σχεδιάστε απλό νέο οργανόγραμμα.

7. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Περιεχόμενο
1η ώρα	Θεωρητικό πλαίσιο και βασικές έννοιες.
2η ώρα	Αναλυτική ανάπτυξη και ναυτιλιακές εφαρμογές.
3η ώρα	Παραδείγματα, συζήτηση και εφαρμογή.
4η ώρα	Case study, ανακεφαλαίωση, ερωτήσεις και quiz.

8. Ανακεφαλαίωση

- Εξηγεί τι χαρακτηρίζει μια ναυτιλιακή επιχείρηση.
- Διακρίνει πλοιοκτησία από διαχείριση πλοίου.
- Περιγράφει τη σχέση γραφείου και πλοίου.
- Αναγνωρίζει βασικά επίπεδα ιεραρχίας.
- Ερμηνεύει ένα απλό οργανόγραμμα shipping company.
- Εξηγεί γιατί η δομή μεταβάλλεται ανάλογα με μέγεθος και στόλο.

9. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

141. Τι χαρακτηρίζει μια ναυτιλιακή επιχείρηση;

142. Διακρίνετε πλοιοκτησία και διαχείριση.
143. Εξηγήστε τη σχέση ship-shore.
144. Γιατί δεν υπάρχει ένα ενιαίο οργανόγραμμα για όλες τις εταιρείες;
145. Πώς επηρεάζει το μέγεθος του στόλου τη δομή;
146. Τι ρόλο έχει η ιεραρχία;
147. Τι είναι ο DPA στο πλαίσιο του ISM;
148. Να σχεδιάσετε ενδεικτικό οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας.

10. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Τι χαρακτηρίζει μια ναυτιλιακή επιχείρηση;
- Διακρίνετε πλοιοκτησία και διαχείριση.
- Εξηγήστε τη σχέση ship-shore.
- Γιατί δεν υπάρχει ένα ενιαίο οργανόγραμμα για όλες τις εταιρείες;
- Πώς επηρεάζει το μέγεθος του στόλου τη δομή;
- Τι ρόλο έχει η ιεραρχία;
- Τι είναι ο DPA στο πλαίσιο του ISM;
- Να σχεδιάσετε ενδεικτικό οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας.

11. Σύντομο Quiz

Η οργανωτική δομή όλων των ναυτιλιακών εταιρειών είναι ίδια;

Απάντηση: Όχι.

Το πλοίο λειτουργεί ανεξάρτητα από το γραφείο;

Απάντηση: Όχι, αποτελούν αλληλεξαρτώμενα μέρη της διαχείρισης.

Η αύξηση στόλου μπορεί να απαιτήσει μεγαλύτερη εξειδίκευση;

Απάντηση: Ναι.

12. Βιβλιογραφία – Πηγές

- Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code and related guidance. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). Human Element / Safety Management resources. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/>

13. Σημείωση χρήσης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

14. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η επόμενη ενότητα αναλύει τα επιμέρους τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας και τις βασικές αρμοδιότητές τους.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 12 — Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας και Καθήκοντα ανά Τμήμα Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα παρουσιάζει λειτουργικά τα κυριότερα τμήματα μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας και, κυρίως, τις μεταξύ τους εξαρτήσεις. Στόχος δεν είναι η απομνημόνευση τίτλων αλλά η κατανόηση του ποιος διαχειρίζεται ποια πληροφορία, ποιος εισηγείται, ποιος εγκρίνει και πώς ένα ζήτημα περνά από πολλά departments.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να αναγνωρίζει τα βασικά departments
- να περιγράφει βασικές αρμοδιότητες Operations, Chartering και Technical
- να εξηγεί τον ρόλο Marine, Crewing/HR και Purchasing
- να περιγράφει Finance, Safety/Quality και Insurance/Claims
- να κατανοεί την ανάγκη interdepartmental coordination
- να παρακολουθεί τη ροή ενός πραγματικού ζητήματος μεταξύ τμημάτων

3. Management και Commercial/Chartering

Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει στρατηγική, εγκρίσεις υψηλής σημασίας και κατανομή πόρων. Το Chartering/Commercial αναζητά εμπορική απασχόληση, αξιολογεί ευκαιρίες και διαπραγματεύεται όρους, ανάλογα με το business model της εταιρείας.

4. Operations Department

Το Operations παρακολουθεί την εκτέλεση του ταξιδιού και συντονίζει μεγάλο μέρος της καθημερινής εμπορικής λειτουργίας: instructions, agents, port calls, ETA, cargo-related communication και συνεργασία με άλλα τμήματα. Οι ακριβείς αρμοδιότητες διαφέρουν ανά εταιρεία.

5. Technical Department

Το Technical παρακολουθεί τεχνική κατάσταση, επισκευές, συντήρηση, dry-docking, τεχνικά budgets και τεχνική υποστήριξη του πλοίου. Technical superintendents αποτελούν βασικό σύνδεσμο γραφείου-μηχανής/πλοίου.

6. Marine / Safety & Quality

Το Marine συχνά υποστηρίζει ναυτικές λειτουργίες, inspections και operational standards. Το Safety/Quality υποστηρίζει το Safety Management System, audits, non-conformities, corrective actions και compliance. Η ακριβής κατανομή Marine και QHSE/Safety διαφέρει σημαντικά ανά εταιρεία.

7. Crewing / HR

Το Crewing οργανώνει στελέχωση, rotations, πιστοποιητικά, ταξίδια, συμβάσεις και επικοινωνία με ναυτικούς και manning agents. Η στελέχωση δεν είναι απλή διοικητική πράξη: επηρεάζει competence, continuity και safety.

8. Purchasing / Procurement

Το Purchasing οργανώνει sourcing, προσφορές, παραγγελίες, logistics και παράδοση stores/spares, σε συνεργασία κυρίως με Technical και πλοίο. Η χαμηλότερη τιμή δεν είναι από μόνη της επαρκής κριτήριο: απαιτούνται ποιότητα, suitability, χρόνος παράδοσης και total cost.

9. Finance / Accounting και Insurance & Claims

Finance/Accounting παρακολουθεί πληρωμές, budgets, cash flows και οικονομική πληροφόρηση. Insurance/Claims διαχειρίζεται ασφαλιστικά ζητήματα και απαιτήσεις, με συνεργασία με P&I, hull insurers, correspondents, lawyers και επιχειρησιακά τμήματα όταν χρειάζεται.

10. Μελέτη περίπτωσης — Βλάβη πριν από σημαντικό port call

Ο Chief Engineer αναφέρει βλάβη εξοπλισμού. Χρειάζεται ανταλλακτικό σε σύντομο χρόνο, υπάρχει κίνδυνος καθυστέρησης και πιθανή εμπορική επίπτωση.

Ερωτήματα ομάδων

149. Ποιο τμήμα λαμβάνει πρώτο τεχνική ευθύνη;
150. Πότε εμπλέκεται Purchasing;
151. Τι πρέπει να γνωρίζει Operations;
152. Πότε ενημερώνεται Safety/Quality;
153. Ποιες εγκρίσεις μπορεί να απαιτηθούν;
154. Σχεδιάστε τη ροή πληροφορίας από το πλοίο μέχρι την ολοκλήρωση της ενέργειας.

11. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Περιεχόμενο
1η ώρα	Θεωρητικό πλαίσιο και βασικές έννοιες.
2η ώρα	Αναλυτική ανάπτυξη και ναυτιλιακές εφαρμογές.
3η ώρα	Παραδείγματα, συζήτηση και εφαρμογή.
4η ώρα	Case study, ανακεφαλαίωση, ερωτήσεις και quiz.

12. Ανακεφαλαίωση

- Αναγνωρίζει τα βασικά departments.
- Περιγράφει βασικές αρμοδιότητες operations, chartering και technical.
- Εξηγεί τον ρόλο marine, crewing/hr και purchasing.
- Περιγράφει finance, safety/quality και insurance/claims.
- Κατανοεί την ανάγκη interdepartmental coordination.
- Παρακολουθεί τη ροή ενός πραγματικού ζητήματος μεταξύ τμημάτων.

13. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

155. Περιγράψτε τις βασικές αρμοδιότητες του Operations.
156. Ποιος είναι ο ρόλος του Technical Department;
157. Τι κάνει το Crewing;
158. Πώς συνεργάζονται Technical και Purchasing;
159. Ποιος είναι ο ρόλος Safety/Quality;
160. Γιατί απαιτείται interdepartmental coordination;
161. Περιγράψτε τον ρόλο Finance/Accounting.
162. Αναλύστε ένα τεχνικό πρόβλημα ως διατμηματική διαδικασία.

14. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Περιγράψτε τις βασικές αρμοδιότητες του Operations.
- Ποιος είναι ο ρόλος του Technical Department;
- Τι κάνει το Crewing;
- Πώς συνεργάζονται Technical και Purchasing;
- Ποιος είναι ο ρόλος Safety/Quality;
- Γιατί απαιτείται interdepartmental coordination;
- Περιγράψτε τον ρόλο Finance/Accounting.
- Αναλύστε ένα τεχνικό πρόβλημα ως διατμηματική διαδικασία.

15. Σύντομο Quiz

Το Purchasing αποφασίζει μόνο με βάση τη χαμηλότερη τιμή;

Απάντηση: Όχι.

Ένα technical problem μπορεί να επηρεάσει Operations και Commercial;

Απάντηση: Ναι.

Οι ακριβείς αρμοδιότητες των departments είναι ίδιες σε κάθε εταιρεία;

Απάντηση: Όχι.

16. Βιβλιογραφία – Πηγές

- Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code and related guidance. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). Human Element / Safety Management resources. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/>
- BIMCO. SHIPMAN – Standard Ship Management Agreement (official contract resources). <https://www.bimco.org/contracts-and-clauses/bimco-contracts/shipman-2024/>

17. Σημείωση χρήσης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

18. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η επόμενη ενότητα εξετάζει πώς όλα τα τμήματα ευθυγραμμίζονται γύρω από τους οικονομικούς, επιχειρησιακούς, περιβαλλοντικούς και safety στόχους της εταιρείας.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 13 — Στόχοι της Ναυτιλιακής Εταιρείας – Ασφάλεια και Συντήρηση Πλοίου Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα εξετάζει τη σχέση μεταξύ οικονομικών, εμπορικών και επιχειρησιακών στόχων και των μη διαπραγματεύσιμων απαιτήσεων ασφαλούς λειτουργίας, συντήρησης και προστασίας του περιβάλλοντος. Η βασική διδακτική ιδέα είναι ότι η βιώσιμη διοίκηση δεν αντιμετωπίζει safety και profitability ως ανεξάρτητους κόσμους.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να διακρίνει αντικειμενικούς και πρόσθετους στόχους
- να εξηγεί τη σχέση κερδοφορίας, αξιοπιστίας και ασφάλειας
- να περιγράφει τη σημασία maintenance
- να εξηγεί preventive έναντι corrective maintenance
- να συνδέει ISM με εταιρική διοίκηση
- να αξιολογεί σύγκρουση commercial pressure και safety

3. Οικονομικοί και στρατηγικοί στόχοι

Η επιχείρηση επιδιώκει βιωσιμότητα, κερδοφορία, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματική αξιοποίηση assets και διατήρηση πελατών. Στη ναυτιλία οι στόχοι αυτοί επηρεάζονται από κυκλικότητα αγορών και υψηλή ένταση κεφαλαίου.

4. Πρόσθετοι στόχοι

Αξιοπιστία, ποιότητα υπηρεσίας, reputation, ανάπτυξη προσωπικού, περιβαλλοντική επίδοση και μακροχρόνιες σχέσεις με charterers και partners μπορούν να δημιουργήσουν αξία πέρα από το άμεσο voyage result.

5. Safety objectives και ISM

Ο ISM Code έχει ως σκοπό διεθνές πρότυπο για ασφαλή διαχείριση και λειτουργία πλοίων και πρόληψη ρύπανσης. Η εταιρεία οφείλει να διαθέτει πολιτική και σύστημα που μετατρέπουν αυτούς τους στόχους σε διαδικασίες, ευθύνες, reporting και continuous improvement.

6. Συντήρηση πλοίου

Η συντήρηση στηρίζεται reliability και seaworthiness. Preventive/planned maintenance επιχειρεί να μειώσει την πιθανότητα αστοχίας μέσω προγραμματισμένων ενεργειών, ενώ corrective maintenance αντιμετωπίζει βλάβη που έχει ήδη εμφανιστεί. Η κακή συντήρηση μπορεί να δημιουργήσει safety, operational και financial consequences.

7. Σύγκρουση στόχων

Commercial pressure μπορεί να δημιουργήσει κίνητρο για ταχύτερη εκτέλεση, αναβολή εργασιών ή μείωση κόστους. Η διοίκηση πρέπει να αξιολογεί τον κίνδυνο και να μην επιτρέπει οι βραχυπρόθεσμοι οικονομικοί στόχοι να υπονομεύουν την ασφαλή λειτουργία.

8. Μελέτη περίπτωσης — Να αποπλεύσουμε ή να επισκευάσουμε;

Πλοίο έχει προγραμματισμένο fixture με αυστηρό laycan. Λίγο πριν τον απόπλου εντοπίζεται τεχνικό εύρημα που απαιτεί αξιολόγηση. Η καθυστέρηση μπορεί να έχει σημαντικό εμπορικό κόστος.

Ερωτήματα ομάδων

163. Ποια δεδομένα χρειάζονται πριν από απόφαση;
164. Ποιοι departments εμπλέκονται;
165. Πώς αξιολογείται ο safety risk;
166. Ποια είναι η διαφορά κόστους επισκευής και συνολικού επιχειρηματικού κινδύνου;
167. Πώς πρέπει να τεκμηριωθεί η απόφαση;
168. Τι δείχνει το περιστατικό για τη σχέση profitability–safety;

9. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Περιεχόμενο
1η ώρα	Θεωρητικό πλαίσιο και βασικές έννοιες.
2η ώρα	Αναλυτική ανάπτυξη και ναυτιλιακές εφαρμογές.
3η ώρα	Παραδείγματα, συζήτηση και εφαρμογή.
4η ώρα	Case study, ανακεφαλαίωση, ερωτήσεις και quiz.

10. Ανακεφαλαίωση

- Διακρίνει αντικειμενικούς και πρόσθετους στόχους.
- Εξηγεί τη σχέση κερδοφορίας, αξιοπιστίας και ασφάλειας.
- Περιγράφει τη σημασία maintenance.
- Εξηγεί preventive έναντι corrective maintenance.
- Συνδέει ism με εταιρική διοίκηση.
- Αξιολογεί σύγκρουση commercial pressure και safety.

11. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

169. Ποιοι είναι βασικοί στόχοι ναυτιλιακής εταιρείας;
170. Τι προσθέτουν reputation και reliability;

171. Ποιος είναι ο σκοπός του ISM Code;
172. Γιατί η συντήρηση είναι διοικητικό ζήτημα;
173. Διακρίνετε preventive και corrective maintenance.
174. Πώς συνδέεται maintenance με οικονομική απόδοση;
175. Τι είναι commercial pressure;
176. Αναλύστε σύγκρουση εμπορικού στόχου και ασφάλειας.

12. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Ποιοι είναι βασικοί στόχοι ναυτιλιακής εταιρείας;
- Τι προσθέτουν reputation και reliability;
- Ποιος είναι ο σκοπός του ISM Code;
- Γιατί η συντήρηση είναι διοικητικό ζήτημα;
- Διακρίνετε preventive και corrective maintenance.
- Πώς συνδέεται maintenance με οικονομική απόδοση;
- Τι είναι commercial pressure;
- Αναλύστε σύγκρουση εμπορικού στόχου και ασφάλειας.

13. Σύντομο Quiz

Η ασφάλεια είναι αποκλειστικά ευθύνη του πλοίου;

Απάντηση: Όχι.

Planned maintenance μπορεί να περιορίσει απρογραμματίστες αστοχίες;

Απάντηση: Ναι.

Το χαμηλότερο άμεσο κόστος είναι πάντοτε η καλύτερη διοικητική απόφαση;

Απάντηση: Όχι.

14. Βιβλιογραφία – Πηγές

- Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code and related guidance. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). Human Element / Safety Management resources. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/>
- International Maritime Organization (IMO). SOLAS – International Convention for the Safety of Life at Sea. [https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-\(solas\)-1974.aspx](https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-(solas)-1974.aspx)

15. Σημείωση χρήσης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

16. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η επόμενη ενότητα επικεντρώνεται στη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μετατρέπει πληροφορίες, κινδύνους και εναλλακτικές επιλογές σε αποφάσεις.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 14 — Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Ναυτιλιακή Εταιρεία Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η ενότητα αναπτύσσει συστηματικά τη λήψη αποφάσεων: αναγνώριση προβλήματος, συλλογή πληροφορίας, δημιουργία εναλλακτικών, αξιολόγηση, επιλογή, εφαρμογή και έλεγχος. Η ναυτιλία προσφέρει ιδανικό πλαίσιο επειδή πολλές αποφάσεις λαμβάνονται υπό χρόνο, αβεβαιότητα και πολλαπλά κριτήρια.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να περιγράφει τα στάδια λήψης απόφασης
- να διακρίνει programmed και non-programmed decisions
- να κατανοεί risk και uncertainty
- να χρησιμοποιεί πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης
- να αναγνωρίζει συνηθισμένες γνωστικές παγίδες
- να εφαρμόζει το μοντέλο σε ναυτιλιακό περιστατικό

3. Τι είναι διοικητική απόφαση

Απόφαση είναι επιλογή πορείας δράσης μεταξύ εναλλακτικών. Δεν είναι απλώς η τελική επιλογή· προηγείται διαδικασία κατανόησης προβλήματος και ακολουθεί εφαρμογή και έλεγχος.

4. Στάδια λήψης αποφάσεων

1. Αναγνώριση και σαφής ορισμός προβλήματος. 2. Συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών. 3. Καθορισμός κριτηρίων. 4. Δημιουργία εναλλακτικών. 5. Αξιολόγηση συνεπειών και κινδύνων. 6. Επιλογή. 7. Εφαρμογή. 8. Παρακολούθηση αποτελέσματος και διορθωτικές ενέργειες.

5. Programmed και non-programmed decisions

Επαναλαμβανόμενες αποφάσεις μπορούν να υποστηρίζονται από procedures, limits και checklists. Μη συνήθη ή στρατηγικά προβλήματα απαιτούν μεγαλύτερη κρίση, εμπειρία και ανάλυση.

6. Risk και uncertainty

Σε συνθήκες risk μπορούν να εκτιμηθούν πιθανότητες ή συνέπειες με κάποιο βαθμό αξιοπιστίας. Σε uncertainty οι διαθέσιμες πληροφορίες είναι ανεπαρκείς ή το περιβάλλον μεταβάλλεται δύσκολα προβλέψιμα. Η ναυτιλία συχνά συνδυάζει και τα δύο.

7. Κριτήρια απόφασης

Κόστος, χρόνος, safety, compliance, reliability, customer impact, reputation και operational feasibility μπορεί να συγκρούονται. Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει ποια κριτήρια είναι περιορισμοί και ποια μπορούν να ανταλλαχθούν μεταξύ τους.

8. Γνωστικές παγίδες

Confirmation bias, υπερβολική αυτοπεποίθηση, anchoring και sunk-cost thinking μπορούν να επηρεάσουν managers. Η χρήση διαφορετικών απόψεων, τεκμηριωμένων δεδομένων και post-decision review μειώνει τον κίνδυνο κακής κρίσης.

9. Μελέτη περίπτωσης — Αλλαγή διαδρομής

Πλοίο έχει δύο πιθανές διαδρομές. Η συντομότερη έχει αυξημένο operational/security risk λόγω τρέχουσας κατάστασης, ενώ η εναλλακτική αυξάνει ημέρες ταξιδιού και καύσιμα.

Ερωτήματα ομάδων

177. Ορίστε το πρόβλημα χωρίς να προδικάσετε λύση.
178. Ποιες πληροφορίες απαιτούνται;
179. Ποια είναι τα κριτήρια απόφασης;
180. Ποιες εναλλακτικές υπάρχουν;
181. Ποιοι πρέπει να συμμετέχουν;
182. Πώς θα παρακολουθήσετε το αποτέλεσμα μετά την επιλογή;

10. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Περιεχόμενο
1η ώρα	Θεωρητικό πλαίσιο και βασικές έννοιες.
2η ώρα	Αναλυτική ανάπτυξη και ναυτιλιακές εφαρμογές.
3η ώρα	Παραδείγματα, συζήτηση και εφαρμογή.
4η ώρα	Case study, ανακεφαλαίωση, ερωτήσεις και quiz.

11. Ανακεφαλαίωση

- Περιγράφει τα στάδια λήψης απόφασης.
- Διακρίνει programmed και non-programmed decisions.
- Κατανοεί risk και uncertainty.
- Χρησιμοποιεί πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης.
- Αναγνωρίζει συνηθισμένες γνωστικές παγίδες.
- Εφαρμόζει το μοντέλο σε ναυτιλιακό περιστατικό.

12. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

183. Ποια είναι τα στάδια λήψης απόφασης;
184. Τι διαφορά έχει programmed από non-programmed decision;
185. Διακρίνετε risk και uncertainty.
186. Γιατί ο σωστός ορισμός του προβλήματος είναι κρίσιμος;
187. Ποια κριτήρια χρησιμοποιούνται σε shipping decision;
188. Τι είναι confirmation bias;
189. Γιατί απαιτείται έλεγχος μετά την εφαρμογή;
190. Εφαρμόστε τη διαδικασία σε επιλογή προμηθευτή ή επισκευής.

13. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Ποια είναι τα στάδια λήψης απόφασης;
- Τι διαφορά έχει programmed από non-programmed decision;
- Διακρίνετε risk και uncertainty.
- Γιατί ο σωστός ορισμός του προβλήματος είναι κρίσιμος;
- Ποια κριτήρια χρησιμοποιούνται σε shipping decision;
- Τι είναι confirmation bias;
- Γιατί απαιτείται έλεγχος μετά την εφαρμογή;
- Εφαρμόστε τη διαδικασία σε επιλογή προμηθευτή ή επισκευής.

14. Σύντομο Quiz

Η απόφαση τελειώνει μόλις επιλεγεί μία εναλλακτική;

Απάντηση: Όχι, ακολουθούν εφαρμογή και έλεγχος.

Το χαμηλότερο κόστος είναι το μοναδικό κριτήριο;

Απάντηση: Όχι.

Η αβεβαιότητα σημαίνει ότι δεν χρειάζεται ανάλυση;

Απάντηση: Όχι.

15. Βιβλιογραφία – Πηγές

- Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code and related guidance. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). Human Element / Safety Management resources. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/>

16. Σημείωση χρήσης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

17. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Η τελευταία ενότητα συνδυάζει όλα τα εργαλεία του εξαμήνου μέσα από ολοκληρωμένες μελέτες περιπτώσεων.

Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ενότητα 15 — Μελέτες Περιπτώσεων – Ολοκληρωμένη Εφαρμογή και Ανακεφαλαίωση Γ' Εξάμηνο • Διάρκεια: 4 διδακτικές ώρες

1. Σκοπός της ενότητας

Η τελική ενότητα λειτουργεί ως εργαστήριο σύνθεσης. Οι καταρτιζόμενοι δεν εισάγονται σε μεγάλη νέα θεωρητική ύλη αλλά καλούνται να χρησιμοποιήσουν έννοιες από όλο το εξάμηνο: σύστημα, περιβάλλον, δομή, departments, management functions, ανθρώπινο δυναμικό, παρακίνηση, παραγωγικότητα, safety και decision-making.

2. Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας ο καταρτιζόμενος θα πρέπει να μπορεί:

- να συνδυάζει έννοιες από όλες τις ενότητες
- να αναλύει διαφορετικού τύπου ναυτιλιακές επιχειρήσεις
- να εντοπίζει οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα
- να προτείνει τεκμηριωμένες λύσεις
- να παρουσιάζει και να υπερασπίζεται διοικητική απόφαση
- να αξιολογεί απόφαση με οικονομικά, λειτουργικά και safety κριτήρια

3. Μέθοδος case study

Οι ομάδες ακολουθούν σταθερό πλαίσιο: Facts → Problem → Stakeholders → Objectives → Alternatives → Risks → Decision → Implementation → Control. Πρέπει να ξεχωρίζουν γεγονότα από υποθέσεις και να δηλώνουν ποια επιπλέον πληροφορία χρειάζονται.

4. Case A — Μικρή bulk carrier company

Οικογενειακή εταιρεία 6 πλοίων αναπτύσσεται γρήγορα. Ρόλοι επικαλύπτονται, approvals καθυστερούν και οι superintendents έχουν υπερβολικό workload. Οι ομάδες προτείνουν νέα δομή, delegation και KPIs.

5. Case B — Tanker management και safety

Μετά από repeated near misses, η διοίκηση διαπιστώνει ότι procedures υπάρχουν αλλά η αναφορά προβλημάτων είναι χαμηλή. Οι ομάδες εξετάζουν culture, leadership, workload, communication, training και corrective actions χωρίς να περιοριστούν στην επίρριψη ευθύνης.

6. Case C — Ψηφιακός μετασχηματισμός

Εταιρεία θέλει νέο integrated fleet-management system. Κάποια στελέχη αντιδρούν, τα δεδομένα βρίσκονται σε διαφορετικά συστήματα και απαιτείται training. Οι ομάδες εφαρμόζουν Planning–Organizing–Staffing–Leading–Controlling και σχεδιάζουν implementation.

7. Case D — Εμπορική ευκαιρία υπό αβεβαιότητα

Η αγορά παρουσιάζει νέα ευκαιρία αλλά απαιτεί δέσμευση πλοίου, κεφάλαιο και operational αλλαγές. Οι ομάδες χρησιμοποιούν PESTEL, εσωτερικές δυνατότητες, risk assessment και decision process για recommendation.

8. Μελέτη περίπτωσης — Το ολοκληρωμένο περιστατικό του εξαμήνου

Bulk carrier παρουσιάζει τεχνικό πρόβλημα ενώ κατευθύνεται σε σημαντικό loading port. Το spare δεν υπάρχει onboard. Η παράδοση μπορεί να γίνει σε δύο διαφορετικά ports με διαφορετικό κόστος και χρόνο. Υπάρχει commercial pressure, ο superintendent χειρίζεται ήδη πολλά πλοία και η διοίκηση θέλει να αποφύγει off-hire/καθυστέρηση.

Ερωτήματα ομάδων

191. Χαρτογραφήστε inputs, processes, outputs και feedback.
192. Ποιοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν το περιστατικό;
193. Ποια departments και ποιοι shipboard roles εμπλέκονται;
194. Ποιες λειτουργίες management εμφανίζονται;
195. Ποιοι ανθρώπινοι/οργανωτικοί παράγοντες πρέπει να ελεγχθούν;
196. Δημιουργήστε τουλάχιστον τρεις εναλλακτικές.
197. Αξιολογήστε safety, cost, time, compliance και commercial impact.
198. Λάβετε απόφαση, ορίστε υπεύθυνους και προτείνετε KPIs/feedback για τον έλεγχο της εφαρμογής.

9. Ενδεικτική κατανομή τετράωρης διδασκαλίας

Χρόνος	Περιεχόμενο
1η ώρα	Θεωρητικό πλαίσιο και βασικές έννοιες.
2η ώρα	Αναλυτική ανάπτυξη και ναυτιλιακές εφαρμογές.
3η ώρα	Παραδείγματα, συζήτηση και εφαρμογή.
4η ώρα	Case study, ανακεφαλαίωση, ερωτήσεις και quiz.

10. Ανακεφαλαίωση

- Συνδυάζει έννοιες από όλες τις ενότητες.
- Αναλύει διαφορετικού τύπου ναυτιλιακές επιχειρήσεις.
- Εντοπίζει οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα.
- Προτείνει τεκμηριωμένες λύσεις.
- Παρουσιάζει και να υπερασπίζεται διοικητική απόφαση.
- Αξιολογεί απόφαση με οικονομικά, λειτουργικά και safety κριτήρια.

11. Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

199. Πώς αναλύουμε συστηματικά ένα case study;
200. Πώς συνδέεται η συστημική προσέγγιση με ένα πραγματικό περιστατικό;
201. Πώς επηρεάζει η δομή την ταχύτητα απόφασης;
202. Γιατί απαιτείται interdepartmental coordination;
203. Πώς συνδέονται motivation, fatigue και safety performance;
204. Πώς χρησιμοποιείται PESTEL σε shipping decision;
205. Πώς συνδυάζονται commercial και safety criteria;
206. Να αναλύσετε ολοκληρωμένο περιστατικό χρησιμοποιώντας τουλάχιστον πέντε έννοιες του μαθήματος.

12. Ενδεικτικές ερωτήσεις εξετάσεων

- Πώς αναλύουμε συστηματικά ένα case study;
- Πώς συνδέεται η συστημική προσέγγιση με ένα πραγματικό περιστατικό;
- Πώς επηρεάζει η δομή την ταχύτητα απόφασης;
- Γιατί απαιτείται interdepartmental coordination;
- Πώς συνδέονται motivation, fatigue και safety performance;
- Πώς χρησιμοποιείται PESTEL σε shipping decision;
- Πώς συνδυάζονται commercial και safety criteria;
- Να αναλύσετε ολοκληρωμένο περιστατικό χρησιμοποιώντας τουλάχιστον πέντε έννοιες του μαθήματος.

13. Σύντομο Quiz

Σε case study πρέπει να ξεχωρίζουμε facts από assumptions;

Απάντηση: Ναι.

Μια καλή λύση πρέπει να ορίζει και εφαρμογή/έλεγχο;

Απάντηση: Ναι.

Η τελική αξιολόγηση shipping decision πρέπει να είναι μόνο οικονομική;

Απάντηση: Όχι.

14. Βιβλιογραφία – Πηγές

- Robbins, S. P., Coulter, M. & Long, L. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- Stopford, M. (2009). Maritime Economics (3rd ed.). Routledge.
- International Maritime Organization (IMO). International Safety Management (ISM) Code and related guidance. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/ismcode.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). Human Element / Safety Management resources. <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/>

- UN Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport series.
<https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport>
- International Labour Organization (ILO). Maritime Labour Convention, 2006, as amended.
<https://www.ilo.org/global/standards/maritime-labour-convention/>

15. Σημείωση χρήσης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί πρωτότυπη εκπαιδευτική σύνθεση. Οι βιβλιογραφικές και θεσμικές πηγές χρησιμοποιούνται για τεκμηρίωση, επαλήθευση και περαιτέρω μελέτη και όχι ως κείμενο προς αναπαραγωγή.

16. Γέφυρα προς την επόμενη ενότητα

Με την Ενότητα 15 ολοκληρώνεται ο κύκλος των 60 διδακτικών ωρών. Το επόμενο βήμα μπορεί να είναι η ενοποίηση των 15 ενοτήτων σε ένα ενιαίο εγχειρίδιο με εξώφυλλο, πίνακα περιεχομένων και ενιαία βιβλιογραφία.