



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

«Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) στη ναυτιλία, στο εργασιακό περιβάλλον του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων»

**Διπλωματική Εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
«Ναυτιλία, Μεταφορές και Διεθνές Εμπόριο – ΝΑ.Μ.Ε.»**

Σωτήριος Μέγας

22 Φεβρουαρίου 2023

ΧΙΟΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Βαγγέλας



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

**Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) στο
εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών διαχείρισης
δεξαμενοπλοίων**

22 Φεβρουαρίου 2023

**Διπλωματική Εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
«Ναυτιλία, Μεταφορές και Διεθνές Εμπόριο – ΝΑ.Μ.Ε.»**

Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

Συγγραφέας: Σωτήριος Μέγας

Επιβλέπων: Γεώργιος Βαγγέλας

Διευθυντής Σπουδών: Αμαλία Πολυδωροπούλου

ΧΙΟΣ



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Ευχαριστίες

«Ολοκληρώνοντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς όλους όσοι συνέβαλαν στην επιτυχή της υλοποίηση. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή κ Γεώργιο Βαγγέλα για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και τη διαρκή βοήθεια που μου παρείχε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας. Επιπλέον, ευχαριστώ τους διδάσκοντες καθηγητές μου για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών. Επιπρόσθετα, ευχαριστώ όλους τους ναυτικούς, εργαζόμενους/ες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για τον χρόνο που αφιέρωσαν και τη σημαντική συμβολή τους στην υλοποίηση της έρευνας αυτής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και σε αυτό το στάδιο των σπουδών μου».



Περίληψη

Η ναυτιλιακή βιομηχανία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διεθνή οικονομία και το παγκόσμιο εμπόριο. Η ναυτιλία συνιστά έναν ανταγωνιστικό και ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα ο οποίος απαιτεί εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό με συγκεκριμένες μαλακές δεξιότητες, όπως ατομικές, επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες. Οι μαλακές δεξιότητες σε συνδυασμό με τις σκληρές δεξιότητες επηρεάζουν την ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται αποτελεσματικά βελτιώνοντας την απόδοσή τους. Αυτή η μελέτη επικεντρώθηκε στη ναυτιλιακή βιομηχανία και εξέτασε εμπειρικά την επίδραση εννέα μαλακών δεξιοτήτων (επικοινωνία, ακρόαση, αυτό-αποκάλυψη, αντίληψη, έλεγχος συναισθημάτων, διαχείριση συγκρούσεων, προσαρμοστικότητα, χρήση γνωστικών διαδικασιών και ομαδικότητα) στην απόδοση των εργαζομένων. Πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης το οποίο χορηγήθηκε σε στελέχη και υπαλλήλους ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών και ειδικότερα σε διευθυντές πληρωμάτων, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και δη Πλοιάρχων Α΄ και αξιωματικών (Πλοίαρχος Β΄, Πλοίαρχος Γ΄, Μηχανικός Α΄, Μηχανικός Β΄, Μηχανικός Γ΄) και προέκυψαν 205 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Για την εξέταση των δεδομένων εφαρμόστηκαν περιγραφική στατιστική ανάλυση, ανάλυση διασποράς t-test και ANOVA και συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Διαπιστώθηκε ότι όλες οι επιμέρους υποκλίμακες των μαλακών δεξιοτήτων όσο και οι κλίμακες των ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης βρέθηκε ότι οι μαλακές δεξιότητες επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η κατοχή τίτλων σπουδών, η θέση στην εργασία καθώς και τα χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα. Αυτή η μελέτη δύναται να συμβάλει στη βιβλιογραφία, προσδιορίζοντας τη σημασία των μαλακών δεξιοτήτων ως σημαντικών παραγόντων για την απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχει ελάχιστη βιβλιογραφία που να διερευνά αυτές τις σχέσεις και ακόμη λιγότερη που να επικεντρώνεται στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Η παρούσα μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης μεταβιβάσιμων μαλακών δεξιοτήτων από τους εργαζομένους προκειμένου να αποδίδουν αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας τους.

Λέξεις-κλειδιά: Ναυτιλιακή βιομηχανία, Μαλακές δεξιότητες, Απόδοση των εργαζομένων, Δημογραφικά χαρακτηριστικά.



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Abstract

The shipping industry plays an important role in the international economy and the world trade. Shipping is a competitive and fast-growing sector that requires a skilled workforce with specific soft skills such as interpersonal, communication and interpersonal skills. Soft skills combined with hard skills affect the ability of employees to work effectively improving their performance. This study focused on the shipping industry and empirically examined the effect of nine soft skills (communication, listening, self-disclosure, perception, emotion control, conflict management, adaptability, use of cognitive processes, and teamwork) on employee performance. Empirical research was carried out through a self-assessment questionnaire which was given to executives and employees of Greek shipping companies, and in particular to crew managers, human resources managers and First Masters and officers (Second Master, Third Master, First Engineer, Second Engineer, Second Engineer C) and resulted in 205 completed questionnaires. Descriptive statistical analysis, t-test and ANOVA analysis of variance and linear correlation coefficient were applied to examine the data. It was found that all individual subscales of soft skills as well as the scales of individual, communication and interpersonal skills positively affect employee performance. It was also found that soft skills are significantly influenced by the demographic characteristics of the participants such as age, marital status, educational qualifications, job position as well as years of service at sea. This study may contribute to the literature by identifying the importance of soft skills as important factors in employee performance. There is little literature that explores these relationships and even less that focuses on the shipping industry. This study highlights the importance of employees developing transferable soft skills in order to perform effectively in their workplace.

Keywords: Shipping industry, Soft skills, Employee performance, Demographic characteristics.



Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Περιεχόμενα.....	vi
Κατάλογος Πινάκων	x
Κατάλογος Σχημάτων	xii
Συντομογραφίες	xiii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 ^ο Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δραστηριότητες (soft skills) και η σημασία τους στη ναυτιλία	3
1.1. Ορισμοί.....	3
1.1.1 Μαλακές Δεξιότητες (soft skills)	3
1.1.2 Διαπροσωπικές μαλακές δεξιότητες.....	6
1.2 Επικοινωνιακές Δεξιότητες.....	6
1.2.1 Τρόποι επικοινωνίας.....	8
1.2.2 Τύποι επικοινωνίας.....	9
1.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στην εργασία	10
1.2.4 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό	11
1.3. Διαπροσωπικές Δεξιότητες	12
1.3.1. Ομαδικές ικανότητες - Συνεργασία	12
1.3.2. Δεξιότητες κριτικής σκέψης – επίλυση συγκρούσεων.....	13
1.3.3. Ηγετικές ικανότητες	13
1.3.4. Ενσυναίσθηση	14
Κεφάλαιο 2 ^ο Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες στις ναυτιλιακές δραστηριότητες	15
2.1. Εισαγωγή.....	15
2.2. Η φύση των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τις δραστηριότητες επί του σκάφους.....	16
2.2.1 Συσχέτιση των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και του ανθρώπινου στοιχείου	17
2.2.2 Επισκόπηση γενικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων ναυτικών	19



2.2.3. Επισκόπηση γενικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων προσωπικού ξηράς.....	22
Κεφάλαιο 3ο Αξιολόγηση των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων	25
3.1. Ομαδική εργασία.....	25
3.3. Επίγνωση της κατάστασης	28
3.4. Λήψη απόφασης.....	29
3.5. Εστίαση στα αποτελέσματα	30
3.6. Ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες	32
Κεφάλαιο 4ο Μεθοδολογία Έρευνας.....	36
4.1. Σκοπός της έρευνας.....	36
4.1.1. Δείγμα έρευνας	36
4.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα	36
4.4. Εργαλείο μέτρησης	37
4.4.1. Δημιουργία Δεικτών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (soft skills).....	37
4.5. Μεθοδολογία ανάλυσης	43
4.6. Ανάλυση Αξιοπιστίας εργαλείων μέτρησης	43
Κεφάλαιο 5ο Αποτελέσματα έρευνας πεδίου	45
5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	45
5.2. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Επικοινωνίας.....	50
5.3. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ακρόαση	51
5.4. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αυτο-αποκάλυψης.....	51
5.5. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αντίληψης.....	52
5.6. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ελέγχου συναισθημάτων	52
5.7. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	53
5.8. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Προσαρμογής	53
5.9. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών	54
5.10. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ομαδικότητας	55
5.11. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων	55
5.12. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αποδοτικότητας.....	56
5.13. Έλεγχος Κανονικότητας.....	57



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

5.14. Σύγκριση μέσων όρων κλίμακας μαλακών δεξιοτήτων και δημογραφικών μεταβλητών	57
5.14. Συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την αποδοτικότητα.....	63
Κεφάλαιο 6ο Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις - Περιορισμοί.....	65
Βιβλιογραφία	67
Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο.....	77



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο.....	47
Διάγραμμα 2. Ηλικία	47
Διάγραμμα 3. Οικογενειακή Κατάσταση.....	48
Διάγραμμα 4. Τίτλοι Σπουδών.....	48
Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας.....	49
Διάγραμμα 6. Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά	49
Διάγραμμα 7. Χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα.....	50



Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1:Κατηγορίες Μαλακών Δεξιοτήτων και στοιχεία που πρέπει ή καλό είναι να έχει κάποιος ανά κατηγορία.....	4
Πίνακας 2: Ταξινόμηση Δεξιοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας	7
Πίνακας 3: Οι κορυφαίες 15 ικανότητες ενός μελλοντικού ναυτικού για διαφορετικές χρονικές περιόδους.	20
Πίνακας 4. Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας.	39
Πίνακας 5. Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων ακρόασης.	39
Πίνακας 7: Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων αντίληψης.	40
Πίνακας 8: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας ελέγχου συναισθημάτων.....	41
Πίνακας 9: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας διαχείρισης συγκρούσεων.	41
Πίνακας 10: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας προσαρμογής.	42
Πίνακας 11: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών	42
Πίνακας 12: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητα ομαδικής δουλειάς.	42
Πίνακας 13. Συντελεστής Αξιοπιστίας.....	43
Πίνακας 14. Περιγραφική στατιστική Δημογραφικών Χαρακτηριστικών.....	46
Πίνακας 15. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Επικοινωνίας.....	50
Πίνακας 16. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ακρόασης.....	51
Πίνακας 17. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αυτό-αποκάλυψης	52
Πίνακας 18. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αντίληψης.....	52
Πίνακας 19. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ελέγχου Συναισθημάτων	53
Πίνακας 20. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	53
Πίνακας 21. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Προσαρμογής.....	54
Πίνακας 22. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών.....	54
Πίνακας 23. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ομαδικότητας	55
Πίνακας 24. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ατομικών, επικοινωνιακών, διαπροσωπικών και γενικά μαλακών δεξιοτήτων.....	55
Πίνακας 25. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αποδοτικότητας.....	56
Πίνακας 26. Έλεγχος Κανονικότητας.....	57
Πίνακας 27. Παραμετρικός έλεγχος μέσω των όρων Μαλακών Δεξιοτήτων και Φύλου	58
Πίνακας 28. Παραμετρικός έλεγχος μέσω των όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και Ηλικίας.....	58
Πίνακας 29. Παραμετρικός έλεγχος μέσω των όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και Οικογενειακής Κατάστασης	59



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Πίνακας 30. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και Τίτλων Σπουδών	60
Πίνακας 31. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και της θέσης στην εργασία	60
Πίνακας 32. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά	62
Πίνακας 33. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιοτήτων και Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά	62
Πίνακας 34. Συντελεστής συσχέτισης μαλακών δεξιοτήτων με την αποδοτικότητα ..	63



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Σχέση μεταξύ συμβάντων ατυχημάτων και των παραγόντων που συμβάλλουν για την περίοδο 2014-2019.	21
Σχήμα 2. Η διαδικασία απόκτησης δεξιοτήτων για θέσεις εργασίας στην ξηρά όπου το ναυτικό υπόβαθρο θεωρείται απαραίτητο.	24



«Σωτήριος Μέγας», «Νέες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες
(soft skills) στο εργασιακό περιβάλλον των ναυτιλιακών εταιρειών
διαχείρισης δεξαμενοπλοίων»

Συντομογραφίες

DP	Dynamic positioning
ECDIS	Electronic Chart Display and Information System
EI	Emotional Intelligence
EMSA	European Maritime Safety Agency
EQ	Emotional Quotient
GT	Gross Tonnage
IAMU	International Association of Maritime Universities
INTERTANKO	International Association of Independent Tanker Owners
IQ	Intelligence Quotient
OCIMF	Oil Companies International Marine Forum
STCW	Standards of Training, Certification and Watchkeeping
ΣΝ	Συναισθηματική Νοημοσύνη

Εισαγωγή

Οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις σκληρές και τις μαλακές δεξιότητες (hard & soft skills), όπως η διάκριση μεταξύ υλικού και λογισμικού στους υπολογιστές. Οι σκληρές δεξιότητες είναι κυρίως τεχνικά προσόντα που σχετίζονται με την ικανότητα ενός εργαζομένου να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο ή εργασία (Robles, 2012). Είναι διδάξιμα και θα μπορούσαν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν (Dixonetal., 2010) καθώς περιστρέφονται γύρω από την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, τη γνώση και τις επαγγελματικές δεξιότητες (Cimatti, 2016). Ένα παράδειγμα σκληρής δεξιότητας είναι η ικανότητα χρήσης προγραμμάτων υπολογιστή. Από την άλλη πλευρά, οι μαλακές δεξιότητες είναι πιο υποκειμενικές και αποκτώνται μέσω της κοινωνικής συναναστροφής και της αποκτηθείσας εμπειρίας. Σύμφωνα με τους Moïn & Biswal (2012) οι μαλακές δεξιότητες ορίζονται ως «συστάδα ιδιοτήτων, συνηθειών, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, συμπεριφορών και κοινωνικών χάριτων». Οι μαλακές δεξιότητες περιστρέφονται γύρω από ορισμένες βασικές παραμέτρους όπως η ακεραιότητα, η επικοινωνία, η ευγένεια, η υπευθυνότητα, οι κοινωνικές δεξιότητες, η θετική στάση, ο επαγγελματισμός, η ευελιξία, η ομαδική εργασία και η ηθική εργασίας (Robles, 2012).

Ένας συνδυασμός εξειδίκευσης και κοινωνικών δεξιοτήτων θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική πορεία και την παραγωγικότητα ενός εργαζομένου (Sisson & Adams, 2013; Anggiani, 2017; Ibrahim et al., 2017). Ο Robles (2012) επεσήμανε ότι οι μαλακές δεξιότητες είναι εξίσου καλός δείκτης της απόδοσης της εργασίας με τα παραδοσιακά προσόντα εργασίας. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη μόνο σκληρών δεξιοτήτων καθιστά τους υπαλλήλους προσανατολισμένους στην εργασία αλλά λιγότερο στην ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων και πρωτοβουλιών (Chen et al., 2018). Οι μαλακές δεξιότητες δίνουν στις σκληρές δεξιότητες την απαιτούμενη ελαστικότητα για να αναπτυχθούν και να επικαιροποιηθούν εν μέσω μεταβαλλόμενων συνθηκών (Cimatti, 2016). Παρά τη βιβλιογραφία που επισημαίνει τη σημασία των soft skills για μια επιτυχημένη επαγγελματική πορεία στο χώρο εργασίας, λίγα είναι γνωστά αναφορικά με το γιατί αυτές οι δεξιότητες είναι σημαντικές και πώς ενδεχομένως επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Sato et al., 2019). Συγκεκριμένα, δεν είναι σαφές εάν οι μαλακές δεξιότητες παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση της εργασίας καθώς οι δεξιότητες και η απόδοση είναι και οι δύο περίπλοκες έννοιες, παρατηρήσιμες σε διάφορα επίπεδα και με ποικίλα μέσα, και πολλές από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους είναι ανεπαρκείς (Grugulis & Stoyanova, 2010).

Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε μια σημαντική αύξηση στη ζήτηση για επαγγελματίες της ναυτιλίας που διαθέτουν soft skills για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κλάδου και της μεταβαλλόμενης παγκόσμιας οικονομίας (Australian Industry Standards, 2016). Οι διευθυντές απαιτούν από τους πτυχιούχους να έχουν σκληρές δεξιότητες όπως ισχυρή εργασιακή ηθική, πολυγλωσσία και υψηλή ικανότητα δεξιοτήτων υπολογιστών (Han & Li, 2015). Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη έρευνα που επικεντρώνεται στη ναυτιλιακή βιομηχανία (Chenetal., 2018). Έτσι, αυτή η διπλωματική διατριβή διερευνά την επίδραση τεσσάρων (4) μαλακών δεξιοτήτων (προσαρμοστικότητα, επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων, ομαδική εργασία) στην απόδοση των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας ενός πλοίου και συγκεκριμένα δεξαμενόπλοιου.

Η μελέτη στοχεύει στη μελέτη ελληνόκτητων εταιρειών καθώς η Ελλάδα είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη πλοιοκτησία στον κόσμο. Ο υπό ελληνική σημαία στόλος κατέχει την 8η θέση διεθνώς και τη 2η στην Ευρωπαϊκή Ένωση (IHS Global Limited, 2020). Συγκεκριμένα, οι Έλληνες πλοιοκτήτες κατέχουν το 20,6% της παγκόσμιας χωρητικότητας (IHS Global Limited, 2020). Το ελληνικό νηολόγιο αριθμεί 706 πλοία (πάνω από 1.000 gt), χωρητικότητας 39,19 εκατομμυρίων gt. Η ελληνική ναυτιλία παραμένει ένας από τους σημαντικότερες πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Το ισοζύγιο πληρωμών ναυτιλιακών υπηρεσιών ανήλθε σε περίπου 17.303 εκατομμύρια ευρώ για το οικονομικό έτος 2019 (Bank of Greece, 2020). Ωστόσο, η συνεισφορά της ναυτιλιακής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία είναι σημαντικά μεγαλύτερη από τη συνεισφορά της στο ισοζύγιο πληρωμών για υπηρεσίες. Βρίσκεται στον πυρήνα ενός ταχέως αναπτυσσόμενου ναυτιλιακού δικτύου, το οποίο δημιουργεί ευκαιρίες επενδύσεων και απασχόλησης στη χώρα. Οι Έλληνες ναυτικοί ανέρχονται στους 9.325, οι οποίοι καλύπτουν το 3% περίπου (συμπεριλαμβανομένης της έμμεσης και επαγωγικής απασχόλησης) της συνολικής απασχόλησης στη χώρα σύμφωνα με την έρευνα του 2020 (σύμφωνα με έρευνες Bank of Greece, 2020; ΕΛΣΤΑΤ, 2022). Η ναυτιλία, λόγω του μεγέθους και των χαρακτηριστικών της, καθιστά την Ελλάδα πυλώνα του πολυμερούς εμπορικού συστήματος, παρά το σχετικά μικρό μέγεθος της χώρας.

Η εργασία απαρτίζεται από δύο κυρίως μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά τις μαλακές δεξιότητες και τη σημασία τους στον κλάδο της ναυτιλίας. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το μεθοδολογικό πλαίσιο το οποίο στηρίζεται στη χρήση ποσοτικής έρευνας και ειδικότερα ερωτηματολογίου. Στην τελευταία ενότητα της εργασίας, συζητούνται τα αποτελέσματα και η ανάλυση των ερωτηματολογίων και παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα και οι περιορισμοί της μελέτης.

Κεφάλαιο 1^ο Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δραστηριότητες (soft skills) και η σημασία τους στη ναυτιλία

1.1. Ορισμοί

1.1.1 Μαλακές Δεξιότητες (soft skills)

Οι μαλακές δεξιότητες (soft skills) γνωστές και ως κοινές δεξιότητες ή βασικές δεξιότητες ή εταιρικές δεξιότητες, είναι προσωπικές ιδιότητες που περιγράφουν την ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά με άλλους. Οι μαλακές δεξιότητες, γνωστές και ως δεξιότητες ανθρώπων, συμπληρώνουν τις σκληρές δεξιότητες για τη βελτίωση των σχέσεων ενός ατόμου, της εργασιακής απόδοσης και των προοπτικών σταδιοδρομίας (Vasanthakumari, 2019). Σε αντίθεση με τις σκληρές ή κάθετες (hard skills) δεξιότητες, οι οποίες τείνουν να είναι συγκεκριμένες για ένα τύπο εργασίας ή δραστηριότητας, οι μαλακές δεξιότητες είναι ευρέως εφαρμόσιμες. Οι μαλακές δεξιότητες διαφέρουν από τομέα σε τομέα, κυρίως λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων σταδιοδρομίας, αν και τα βασικά άτομα και οι κοινωνικές δεξιότητες παραμένουν οι ίδιες. Οι μαλακές δεξιότητες αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη απασχόληση σήμερα (Subedi, 2018).

Οι μαλακές δεξιότητες είναι ένας συνδυασμός διαπροσωπικών δεξιοτήτων των ανθρώπων, κοινωνικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων επικοινωνίας, χαρακτηριστικών, στάσεων, χαρακτηριστικών καριέρας καθώς και συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ). Η τεχνική γνώση οποιουδήποτε θέματος θεωρείται σκληρή δεξιότητα. Οι μαλακές δεξιότητες μπορούν να είναι πιο χρήσιμες και πρακτικές. Σύμφωνα με τον Robles (2012) οι μαλακές δεξιότητες ορίζονται «ως ένα σύμπλεγμα παραγωγικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις του ατόμου σε ένα κοινωνικό περιβάλλον με άλλα άτομα και τα τρία βασικά στοιχεία/ικανότητες είναι δεξιότητες ανθρώπων, κοινωνικές δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά σταδιοδρομίας, με άλλα λόγια κοινωνικές δεξιότητες είναι ένας όρος-ομπρέλα για τις δεξιότητες κάτω από αυτά τα λειτουργικά στοιχεία. Οι μαλακές δεξιότητες σχετίζονται με τις ιδέες, τα αισθήματα, τα συναισθήματα, το ένστικτο και (κάποιοι θα έλεγαν) μια εσωτερική γνώση. Εξαιτίας αυτού δεν διδάσκονται παθητικά όπως συμβαίνει με τις «σκληρές δεξιότητες». Ως εκ τούτου, οι μαλακές δεξιότητες συνδέονται με το Συναισθηματικό Πηλίκιο (EQ) και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη(EI) παρά με το Δείκτη Ευφυΐας (IQ). Οι μαλακές δεξιότητες μπορεί να ειπωθεί ότι ενσωματώνουν όλες τις πτυχές των γενικών δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν τα γνωστικά στοιχεία που σχετίζονται με τις μη ακαδημαϊκές δεξιότητες. Οι μαλακές δεξιότητες αναγνωρίζονται ως οι πιο κρίσιμες δεξιότητες στην τρέχουσα παγκόσμια αγορά εργασίας, ειδικά σε μια ταχέως εξελισσόμενη εποχή της τεχνολογίας. Μέσω της συνεχούς κατάρτισης = επιτυγχάνεται εμπιστοσύνη και ως εκ τούτου η βιωσιμότητα, συσχετίζοντας έτσι τη σημασία αυτών των λεγόμενων μαλακών δεξιοτήτων (Ngang, 2011).

Οι μαλακές δεξιότητες είναι πολύ χρήσιμες τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπου. Οι μαλακές δεξιότητες συνίστανται στο: 1) να είναι κάποιος μνητικός, 2) να έχει ακεραιότητα, 3) να έχει ορθολογική σκέψη, 4) να είναι πρόθυμος να μάθει, 5) να έχει πρόθεση για επιτυχία, 6) να έχει κίνητρο για επιτυχία, 7) να είναι ενθουσιώδης, 8) να έχει επικοινωνιακές ικανότητες, 9) να είναι πιστευτός και 10) να είναι δημιουργικός. Για να είναι επιτυχημένος ο εργαζόμενος απαιτείται η ύπαρξη καλών μαλακών δεξιοτήτων (Gillard, 2009). Τα προσωπικά προσόντα μαλακών και σκληρών δεξιοτήτων σίγουρα διευκολύνουν τα άτομα να κυνηγήσουν οποιαδήποτε δουλειά (Wye & Lim, 2009). Οι σκληρές δεξιότητες είναι πρακτικές για ορισμένα είδη εργασιών, ενώ οι μαλακές δεξιότητες υποστηρίζουν την ομαλή εργασία των εργαζομένων. Ο Tang (2013) ομαδοποίησε τις μαλακές δεξιότητες σε επτά κατηγορίες ως εξής: Δεξιότητες εφεύρεσης και ανάπτυξης καινοτομίας, δεξιότητες επικοινωνίας, δεξιότητες κριτικής και επίλυσης προβλημάτων, δεξιότητες ομαδικής εργασίας, δεξιότητες ηγεσίας, δεξιότητες δια βίου μάθησης και διαχείρισης πληροφοριών και ηθικές και επαγγελματικές δεξιότητες (Πίνακας 1).

Πίνακας 1:Κατηγορίες Μαλακών Δεξιοτήτων και στοιχεία που πρέπει ή καλό είναι να έχει κάποιος ανά κατηγορία.

α/α	Δεξιότητες	Στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν (υποδεξιότητες)	Καλό να έχεις στοιχεία (υποδεξιότητες)
1	Επικοινωνιακές Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα μετάδοσης ιδέας καθαρά, αποτελεσματικά και με σιγουριά είτε προφορικά είτε γραπτά. ✓ Ικανότητα εξάσκησης στην ενεργητική ικανότητα ακρόασης και ανταπόκρισης. ✓ Δυνατότητα παρουσίασης με σαφήνεια και αυτοπεποίθηση στο κοινό. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυνατότητα χρήσης τεχνολογίας κατά την παρουσίαση. ✓ Ικανότητα συζήτησης και επίτευξης συναίνεσης. ✓ Ικανότητα επικοινωνίας με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. ✓ Ικανότητα επέκτασης της δικής του επικοινωνιακής ικανότητας. ✓ Ικανότητα χρήσης μη προφορικών δεξιοτήτων.
2	Κριτική σκέψη και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα να εντοπίζει και να αναλύει προβλήματα σε δύσκολη κατάσταση και να κάνει δικαιολογημένη αξιολόγηση. ✓ Ικανότητα επέκτασης και βελτίωσης των δεξιοτήτων σκέψης όπως επεξήγηση, ανάλυση και αξιολόγηση συζήτησης. ✓ Ικανότητα εύρεσης ιδεών και αναζήτησης 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα σκέψης πέρα από το αναμενόμενο. ✓ Δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων με βάση έγκυρες αποδείξεις. ✓ Ικανότητα να αντέχει και να δίνει πλήρη ευθύνη. ✓ Ικανότητα κατανόησης και προσαρμογής του εαυτού του στο ποικίλο εργασιακό περιβάλλον.

		εναλλακτικών λύσεων.	
3	Ομαδική εργασία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα δημιουργίας καλών σχέσεων, αλληλεπίδρασης και αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλους. ✓ Ικανότητα κατανόησης και αναπαραγωγής του ρόλου του ηγέτη και του ακόλουθου εναλλακτικά. ✓ Ικανότητα αναγνώρισης και σεβασμού της στάσης, της συμπεριφοράς και των πεποιθήσεων των άλλων. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα συμβολής στον προγραμματισμό και συντονισμό της ομαδικής εργασίας. ✓ Υπεύθυνος για ομαδικές αποφάσεις
4	Δεξιότητες Δια Βίου Μάθησης & Διαχείρισης Πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυνατότητα εύρεσης και διαχείρισης σχετικών πληροφοριών από διάφορες πηγές. ✓ Ικανότητα λήψης νέων ιδεών για την παρουσίαση αυτόνομης μάθησης. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα ανάπτυξης διερευνητικού μυαλού και αναζήτησης γνώσης.
5	Επιχειρηματική ικανότητα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα εντοπισμού ευκαιριών εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυνατότητα πρότασης επιχειρηματικής ευκαιρίας. ✓ Ικανότητα δημιουργίας, εξερεύνησης και αναζήτησης επιχειρηματικών ευκαιριών και εργασίας. ✓ Ικανότητα αυτοαπασχόλησης.
6	Ηθική και Επαγγελματική Δεοντολογία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα κατανόησης της οικονομικής κρίσης, του περιβάλλοντος και των κοινωνικών πολιτισμικών πτυχών επαγγελματικά. ✓ Ικανότητα ανάλυσης λήψης αποφάσεων επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με την ηθική. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα άσκησης ηθικών στάσεων εκτός από την ευθύνη απέναντι στην κοινωνία.
7	Ηγετική ικανότητα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γνώση των βασικών θεωριών ηγεσίας. ✓ Ικανότητα να ηγηθεί ενός έργου. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητα κατανόησης και εναλλαγής ως ηγέτης και ακόλουθος εναλλακτικά. ✓ Δυνατότητα επίβλεψης μελών μιας ομάδας.

Πηγή: Tang, 2013

1.1.2 Διαπροσωπικές μαλακές δεξιότητες

Οι δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων είναι πολύ σημαντική πτυχή των μαλακών δεξιοτήτων ενός ατόμου. Συμφωνά με τους Islam et al. (2016) τα περισσότερα μετρήσιμα χαρακτηριστικά στην απόδοση ενός ατόμου είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα πωλήσεων, οι τεχνικές δεξιότητες και οι τεχνικές πωλήσεων. Σύμφωνα με τη μελέτη, η μη λεκτική επικοινωνία παίζει ζωτικό ρόλο στα σύνολα διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Islam et al., 2016).

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι όρος ομπρέλα. Αυτός ο όρος αναφέρεται σε «συμπεριφορές κατευθυνόμενες προς το στόχο, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων επικοινωνίας και οικοδόμησης σχέσεων, που χρησιμοποιούνται σε επεισόδια διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης που χαρακτηρίζονται από περίπλοκες αντιληπτικές και γνωστικές διαδικασίες, δυναμικές λεκτικές και μη λεκτικές ανταλλαγές αλληλεπίδρασης, διαφορετικούς ρόλους, κίνητρα και προσδοκίες» (Bambacas & Patrickson, 2008). Από την άλλη πλευρά, οι Hunt & Baruch (2003) δήλωσαν ότι η ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων στην προοπτική της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιστρέφεται γύρω από τις δεξιότητες ηγεσίας, διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας. Η Pellack (2003) προσδιόρισε εάν οι διαπροσωπικές σχέσεις δύναται να έχουν αντίκτυπο στην παροχή υπηρεσιών στους πελάτες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης οι αλληλεπιδράσεις και η ευγένεια μεταξύ των μελών του προσωπικού δημιουργούν προσβασιμότητα από την πλευρά των πελατών. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε οποιοδήποτε σημείο της ζωής. Ο χρόνος που αφιερώνεται για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων είναι μια αναγκαιότητα για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών και ένα υγιές, ελκυστικό περιβάλλον εργασίας.

Οι Khan & Ahmad (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαπροσωπική δεξιότητα καταλήγει στην ικανότητα παρακίνησης, επικοινωνίας και δημιουργίας ομάδας. Τέλος σύμφωνα με την Quinn (2013) η διαπροσωπική δεξιότητα συνιστά την ευκολία και την άνεση στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των συνεργατών τους, σε επίπεδο ηλικιωμένων, σε επίπεδο νεαρών, πελατών και άλλων ενδιαφερομένων. Επιπλέον, η Quinn (2013) πιστεύει ότι η διαπροσωπική ικανότητα εμπεριέχει την ικανότητα κάποιου να εμπνέει άλλους, τη διαχείριση συγκρούσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και την οικοδόμηση ομάδας.

1.2 Επικοινωνιακές Δεξιότητες

Οι Abbasi et al. (2011) εξετάζοντας αρκετές μελέτες διαπίστωσαν τη σημασία της αλληλεπίδρασης και της ικανότητας επικοινωνίας, η οποία προηγείται των κοινωνικών δεξιοτήτων, καθώς περιέχει συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά βασικά στοιχεία. Ο Singh (2014) περιέγραψε τη διαπροσωπική επικοινωνία μέσω της διαδικασίας μετάδοσης πληροφοριών και κοινής κατανόησης από το ένα άτομο στο άλλο, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Ως εκ τούτου, πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, ο Singh (2014) δήλωσε ότι μέσα σε έναν οργανισμό η επικοινωνία πρέπει να λειτουργεί ως η ροή πληροφοριών, υλικών, αντιλήψεων και κατανοήσεων μεταξύ των πολυάριθμων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού. Επίσης αυτό πρέπει να επιτυγχάνεται και δια

μέσου όλων των μεθόδων, μέσων και τρόπων επικοινωνίας, όλων των δικτύων, των καναλιών, των συστημάτων επικοινωνίας ή οργανωτικής δομής, όλης γενικά της ανταλλαγής μηνυμάτων από άτομο σε άτομο ή της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές της επικοινωνίας και την καθιστούν ολοκληρωμένη, γιατί ενημερώνει για το ότι συμβαίνουν τόσα πολλά πράγματα στον οργανισμό. Η Pope (2015) εξήγησε ότι οι δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας ορίζονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: πρώτον, η επικοινωνία που περιλαμβάνει λεκτικές, μη λεκτικές και ακουστικές δεξιότητες. Δεύτερον, δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης. Τρίτον, δεξιότητες συνεργασίας και ομαδικής εργασίας και τέταρτο, διαπολιτισμικές δεξιότητες. Σύμφωνα με την Pope (2015) η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας χωρίζεται στις παρακάτω κατηγορίες (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Ταξινόμηση Δεξιοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας

Επικοινωνία	Συνεργασία	Επίλυση των συγκρούσεων	Πολιτιστική Συνείδηση
Γραπτές και λεκτικές δεξιότητες, ενεργητική ακρόαση	Χτίζοντας σχέσεις, οικοδόμηση εμπιστοσύνης, οικοδόμηση φήμης	Επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας, τεχνική διαπραγμάτευσης, διαχείριση συγκρούσεων	Κατανόηση άλλων πολιτισμών, ανεκτικότητα

Πηγή: Pope, 2015

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν αποτελεσματική επικοινωνία τόσο στην μητρική γλώσσα κάποιου όσο και στην αγγλική γλώσσα σε διαφορετικά πλαίσια και με διαφορετικούς ανθρώπους. Υπάρχουν οκτώ επιμέρους δεξιότητες στις επικοινωνιακές δεξιότητες, εκ των οποίων οι τρεις είναι απαραίτητες και οι υπόλοιπες πέντε είναι καλό να τις έχει κάποιος. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε εκπαιδευτικού συστήματος είτε στην τριτοβάθμια είτε στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Σε πολλές χώρες, η βασική εκπαίδευση ή η πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι υποχρεωτική και επικεντρώνεται στην ανάγνωση, τη γραφή και την κρυπτογράφηση. Οι άνθρωποι μαθαίνουν να διαβάζουν βιβλία, να γράφουν γράμματα, να αναπτύσσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκπληρώσουν τους αναμενόμενους ρόλους τους στα νοικοκυριά και την κοινότητά τους. Σε αυτό ακριβώς το επίπεδο, έχει δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ατόμου, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν σε δημόσιες και κοινοτικές δραστηριότητες και στη λήψη αποφάσεων. Η απουσία καλών επικοινωνιακών δεξιοτήτων δύναται να επηρεάσει την παρουσίαση των απόψεών ενός ατόμου και ως εκ τούτου των αποφάσεων που λαμβάνει για να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των άλλων. Συνεπώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες συνιστούν την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας (τόσο προφορικά όσο και γραπτά) (Ngang, 2011).

Ο Remedios (2012) υποστήριξε ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας περιλαμβάνουν όχι μόνο τη μετάδοση ιδεών αλλά και την εξάσκηση στην ενεργητική ακρόαση, την

απόκριση και τη διατήρηση της συνομιλίας, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μονοπωλείται η συνομιλία. Οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας είναι χρήσιμες για να επηρεάσει κάποιος τους άλλους και να έχει εποικοδομητικές συνομιλίες (Reinsch & Gardner, 2014).

1.2.1 Τρόποι επικοινωνίας

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο των μαλακών δεξιοτήτων. Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ανταλλάσσεται ένα μήνυμα από τον αποστολέα στον παραλήπτη και αντίστροφα. Υπάρχουν πολλοί τύποι επικοινωνίας: Γραπτή Επικοινωνία, Προφορική Επικοινωνία, Ηλεκτρονική Επικοινωνία και Μη λεκτική επικοινωνία. Οι προφορικές και γραπτές μορφές επικοινωνίας είναι οι πιο κοινές και συχνά χρησιμοποιούμενες μορφές επικοινωνίας.

- *Προφορική επικοινωνία*

Η προφορική μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείται όταν είναι απαραίτητο κάποιος να επικοινωνήσει προκειμένου να αποφύγει κάθε είδους παρεξήγηση και παρερμηνεία. Η γλώσσα είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία ενός μηνύματος από τον έναν άνθρωπο στο άλλο. Η προφορική επικοινωνία ονομάζεται και λεκτική επικοινωνία. Τα σημαντικότερα στοιχεία προφορικής επικοινωνίας είναι η γλώσσα και η γραμματική η οποία πρέπει να χρησιμοποιείται σωστά κατά τη διάρκεια όλων των συνομιλιών. Επίσης όταν χρησιμοποιείται η προφορική επικοινωνία πρέπει να σκεφτόμαστε πριν μιλήσουμε, να χρησιμοποιούμε απλές και σύντομες προτάσεις για να μεταφέρουμε τα μηνυμάτα μας και να αποφεύγεται η χρήση σύνθετων και μεγάλων προτάσεων. Επίσης για την καθαρή επικοινωνία, ο ρυθμός ομιλίας παίζει ζωτικό ρόλο. Θα πρέπει να διατηρείται ένας μέσος ρυθμός ταχύτητας για να μεταδίδεται καθαρά το μήνυμα. Η μέση ταχύτητα ενός τέλει ηχητικού μηνύματος είναι περίπου 130 με 160 λέξεις ανά λεπτό.

- *Γραπτή επικοινωνία*

Η γραπτή επικοινωνία είναι επίσης μια πολύ γνωστή μορφή επικοινωνίας. Κάθε μορφή επικοινωνίας που είναι γραπτή και τεκμηριωμένη από τον αποστολέα στον παραλήπτη είναι γνωστή ως γραπτή επικοινωνία. Παραδείγματα γραπτής επικοινωνίας περιλαμβάνουν επιστολές, υπομνήματα, ερευνητικές εργασίες, εκθέσεις κ.λπ. Είναι μια πολύ συγκεκριμένη μορφή τεκμηρίωσης και μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για μελλοντικούς σκοπούς αναφοράς. Καθώς οι πληροφορίες είναι γραμμένες, μπορούν εύκολα να διανεμηθούν σε πολλά άτομα, επιτρέποντας έτσι την μαζική επικοινωνία. Καθώς οι πληροφορίες δεν αλλάζουν από άτομο σε άτομο, η ακρίβεια των πληροφοριών που μεταφέρονται είναι ίδια σε ολόκληρο το κοινό. Για να διασφαλίσετε μια αποτελεσματική γραπτή φόρμα επικοινωνίας, είναι απαραίτητο να ακολουθηθεί πληρότητα, σαφήνεια και ορθότητα στη γραφή. Καθώς δεν υπάρχει άμεση ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό η γραπτή επικοινωνία να είναι λεπτομερής και ακριβής για να διασφαλιστεί ότι το μήνυμα εγγραφής κοινοποιείται. Επίσης η επικοινωνία πρέπει να είναι απλή και χωρίς σφάλματα. Η γραπτή επικοινωνία έχει επίσης τους περιορισμούς της, όπως έλλειψη άμεσης ανατροφοδότησης, απουσία διαμορφώσεων για την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος, κ.λπ. Αυτά μπορούν να ξεπεραστούν αποτελεσματικά με την ανάμειξη της προφορικής επικοινωνίας με τη γραπτή, ώστε να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα και των δύο μαζί με την εξάλειψη των μειονεκτημάτων (Perry & Miller, 2018).

- *Μη λεκτική επικοινωνία*

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι η διαδικασία αποστολής και λήψης μηνυμάτων χωρίς τη χρήση λέξεων, είτε προφορικών είτε γραπτών. Ονομάζεται επίσης χειροκίνητη γλώσσα. Τα μη λεκτικά μηνύματα εκφράζουν τα αληθινά συναισθήματα με μεγαλύτερη ακρίβεια από την προφορική ή γραπτή γλώσσα. Και τα δύο είδη δεδομένων μπορούν να μεταδοθούν ηθελημένα ή ακούσια. Ακόμη και το χαμόγελο συμβολίζει τη φιλικότητα, με τον ίδιο τρόπο που η εγκαρδιότητα εκφράζεται με λέξεις. Υπάρχουν επτά τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας: 1) Κινητικές ή κινήσεις του σώματος, συμπεριλαμβανομένων των εκφράσεων του προσώπου και της οπτικής επαφής, 2) Φωνητικά ή παραγλώσσια που περιλαμβάνουν ένταση, ρυθμό, ύψος και ηχοχρώματα, 3) Προσωπική εμφάνιση, 4) Το φυσικό μας περιβάλλον και τα τεχνουργήματα ή αντικείμενα που το συνθέτουν, 5) Proxemics ή προσωπικός χώρος, 6) Απτικά ή αφή και 7) Χρονολογία ή χρόνος. Σε αυτή τη λίστα προστίθενται τα σήματα ή εμβλήματα (Perry & Miller, 2018).

- *Ηλεκτρονική Επικοινωνία*

Οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα μηνύματα κειμένου, τα φάξ, ακόμη και η κοινωνική δικτύωση είναι παραδείγματα τεχνολογίας επικοινωνίας. Η τεχνολογία έχει αυξήσει τα όρια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι μεγάλων εταιρειών μπορούν να μιλήσουν μεταξύ τους μέσω Διαδικτύου από όλο τον κόσμο. Αυτός ο τύπος δικτύωσης προσφέρει κάπως ασφαλείς συνομιλίες ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε και είναι πρακτικά δωρεάν. Ομοίως, η επικοινωνία με υπαλλήλους από διαφορετικές τοποθεσίες επιτρέπει στις εταιρείες να διαχειρίζονται προσωπικό εκτός έδρας, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης σε ορισμένες περιοχές που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες (Iannarelli, & O'Shaughnessy, 2015).

Η τεχνολογία επικοινωνίας μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την επίβλεψη των εργαζομένων και της παραγωγής εργασίας τους. Οι εκπαιδευτικές συνεδρίες δεν χρειάζονται πλέον εργοδότες για να συγκεντρώνουν όλους σε μια τοποθεσία. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι χρειάζεται μόνο να δουν ένα διαδικτυακό σεμινάριο στην οθόνη του υπολογιστή τους. Οι πελάτες μπορούν να λάβουν πληροφορίες αμέσως. Λέγεται ότι η πληροφορία είναι δύναμη, αλλά είναι πιο ακριβές να πούμε ότι η ικανότητα επικοινωνίας πληροφοριών έγκαιρα και αποτελεσματικά είναι δύναμη. Όσο περισσότερα γνωρίζουμε, όσα περισσότερα διδάσκουμε και όσο περισσότερο επικοινωνούμε, τόσο πιο αποτελεσματικοί είμαστε και τόσο πιο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός μας. Η τεχνολογία είναι ο καταλύτης για αυξημένη επικοινωνία. Η διαχείριση αυτής της ροής πληροφοριών είναι σημαντική (Iannarelli, & O'Shaughnessy, 2015).

1.2.2 Τύποι επικοινωνίας

Η επικοινωνία ρέει με διάφορους τρόπους σε έναν οργανισμό. Ορισμένες ροές είναι προγραμματισμένες και δομημένες, άλλες όχι. Ορισμένες ροές επικοινωνίας μπορούν να απεικονιστούν επίσημα, ενώ ορισμένες αφηφούν την περιγραφή. Η ροή της επικοινωνίας συμβαίνει τόσο επίσημα όσο και άτυπα (Lehmanetal., 2020).

- *Τυπική - Επίσημη Επικοινωνία*

Είναι με τη μορφή επίσημων μηνυμάτων και ειδήσεων που ρέουν μέσω αναγνωρισμένων καναλιών ή διαδρομών που ορίζονται σε τυπικά πλαίσια. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να πραγματοποιηθεί μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, υφισταμένου και προϊσταμένου ή μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου επιπέδου ή διευθυντών τμημάτων. Η επίσημη ροή δικτύου ακολουθεί συχνά το επίσημο οργανόγραμμα μιας εταιρείας, το οποίο δημιουργείται από τη διοίκηση για τον έλεγχο της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η επίσημη επικοινωνία αναφέρεται στην επίσημη ανταλλαγή πληροφοριών. Η ροή της επικοινωνίας είναι ελεγχόμενη και είναι μια σκόπιμη προσπάθεια. Αυτό καθιστά δυνατή την πρόσβαση των πληροφοριών στο επιθυμητό μέρος χωρίς κανένα εμπόδιο, με μικρό κόστος και με τον κατάλληλο τρόπο. Αυτό είναι επίσης γνωστό ως «Επικοινωνία μέσω σωστού καναλιού». Το επίσημο σύστημα υπαγορεύεται από το πολιτιστικό, τεχνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον του οργανισμού (Samantray et al., 2017).

- *Άτυπη Επικοινωνία*

Είναι με τη μορφή ανεπίσημων μηνυμάτων (σχετικά με την εργασία ή άτομα που σχετίζονται) που ρέουν έξω από τα επίσημα σχεδιασμένα κανάλια. Τεχνικά ονομάζεται επικοινωνία αμπέλου. Αποτέλεσμα της φυσικής επιθυμίας να επικοινωνούν μεταξύ τους ελεύθερα και συχνά. Η άτυπη ροή δικτύου αναπτύσσεται καθώς οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μέσα στο επίσημο σύστημα επικοινωνίας και εμφανίζονται ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς, πρότυπα που καλύπτουν κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Επειδή το άτυπο δίκτυο υφίσταται συνεχείς αλλαγές, γενικά δεν μπορεί να απεικονιστεί με ακρίβεια με γραφικά μέσα (Samantray et al., 2017).

1.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στην εργασία

Σύμφωνα με τον Feldberg (1975), η συνάφεια στην επικοινωνία εμφανίζεται όταν η προσδοκία ενός αποστολέα συμπίπτει με την αντίδραση του παραλήπτη. Ως εκ τούτου, ο στόχος οποιασδήποτε επικοινωνίας είναι να διασφαλίσει ότι οι προσδοκίες του αποστολέα και η αντίδραση του παραλήπτη είναι όσο το δυνατόν συνεπείς. Η κατεύθυνση, το περιεχόμενο και το μέσο των μηνυμάτων επηρεάζουν τη συνοχή. Οι Bowen και Edwards (1996) επαναδιατύπωσαν τη συνοχή ως αυτή που εμφανίζεται όταν η προσδοκία ενός αποστολέα συμπίπτει με τις αντιδράσεις του παραλήπτη.

Ο Rama (2009) περιέγραψε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στην εργασία.

Τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι ένα μέσο επικοινωνίας που επικυρώνεται και πιθανώς ελέγχεται από τους διευθυντές, το οποίο περιλαμβάνει τακτικά σημειώματα, αναφορές και συναντήσεις προσωπικού. Σύμφωνα με τον Lesikar (2000) τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με δύο τρόπους, όπως τα επίσημα κανάλια καλύπτουν μια διαρκώς διευρυμένη απόσταση καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται και αυξάνονται, ολόένα και περισσότερο. Καλύπτουν ολόκληρο τον οργανισμό και μεταφέρει μηνύματα σχετικά με το

περιβάλλον του οργανισμού, μελλοντικά σχέδια και ανησυχία των εργαζομένων (Koontz, 2001).

Η δομή της αρχής, η δομή της αρχής του οργανισμού έχει παρόμοια επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι διαφορές κατάστασης και ισχύος στον οργανισμό βοηθούν στον καθορισμό του ποιος θα επικοινωνήσει με ποιον (Rao, 2009). Το περιεχόμενο και η ακρίβεια της επικοινωνίας θα επηρεαστούν επίσης από διαφορές εξουσίας, για παράδειγμα, η συνομιλία μεταξύ διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και υπαλλήλου μπορεί κάλλιστα να χαρακτηριστεί από κάποια ευγένεια και τυπικότητα.

Εργασιακή εξειδίκευση. Σύμφωνα με τον Rao (2009), η εξειδίκευση στην εργασία διευκολύνει κανονικά την επικοινωνία μέσα σε διαφοροποιημένες ομάδες. Τα μέλη της ίδιας ομάδας είναι πιθανό ότι μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα, τους ίδιους χρονικούς ορίζοντες στόχων, τα καθήκοντα και τα προσωπικά στυλ. Ωστόσο μεταξύ πολύ διαφοροποιημένων ομάδων σε μια εργασία παρεμποδίζεται η επικοινωνία λόγω διαφορετικών ενδιαφερόντων και συμφερόντων.

Ιδιοκτησία πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο επεξεργάζεται μοναδικές πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με τη δουλειά του. Για παράδειγμα, ένας επικεφαλής του τμήματος ανθρώπινων πόρων μπορεί να έχει έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Αυτοί οι άνθρωποι είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικότερα από άλλους. Η κύρια πρόκληση αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι ότι πολλά άτομα με τέτοιες δεξιότητες και γνώσεις είναι απρόθυμα να μοιραστούν αυτές τις πληροφορίες με άλλους, καθώς δεν λαμβάνει χώρα εντελώς ανοιχτή επικοινωνία εντός του οργανισμού (Rao, 2009).

1.2.4 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό

Η επικοινωνία είναι ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Όσον αφορά την αποτελεσματική επικοινωνία, υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός και γιατί δεν επιτυγχάνεται πάντα ανοιχτή ή αποτελεσματική επικοινωνία. Ο Diwan (2000) υποστηρίζει ότι, το πρόβλημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυστυχώς μεγαλύτερο από την απλή αναγνώριση της κλίμακας και της σημασίας της. Ο Koontz (2001) συνοψίζει τα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία, τα οποία έχουν βαθύτερα αίτια. Ο κακός προγραμματισμός μπορεί να είναι η αιτία της αβεβαιότητας σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού.

Ομοίως, μια κακώς σχεδιασμένη οργανωτική δομή μπορεί να μην επικοινωνεί ξεκάθαρα τις οργανωτικές σχέσεις σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης και μπορεί να αφήσει τον οργανισμό αβέβαιο για το τι αναμένεται. Σύμφωνα με τον Onuoha (1991) τα εμπόδια ενάντια στην αποτελεσματική επικοινωνία, όπως υπερφόρτωση επικοινωνίας, κακή έκφραση μηνύματος, ακατάλληλη γλώσσα στο εργασιακό περιβάλλον, κακή ακρόαση/αποκωδικοποίηση και πρόωρη αξιολόγηση που προκύπτει από έλλειψη κατανόησης, φήμες και κουτσομπολιά με άτυπες οργανώσεις εντός του οργανισμού, εχθρότητα μεταξύ των συμμετεχόντων και γραφειοκρατία.

Οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται ότι η επικοινωνία είναι τόσο εύκολη και απλή όσο ακούγεται. Ωστόσο, αυτό που την κάνει περίπλοκη, δύσκολη και απογοητευτική είναι

τα εμπόδια που έρχονται στο δρόμο της, τα οποία είναι αντιληπτικοί φραγμοί, συναισθηματικοί φραγμοί, γλωσσικοί φραγμοί, πολιτισμικοί φραγμοί και φυσικά εμπόδια (Duřá, 2015).

Με βάση τα παραπάνω εμπόδια, ο μόνος τρόπος για να βελτιώσει κανείς την αποτελεσματική οργανωτική επικοινωνία είναι να αλλάξει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του με τους συναδέλφους του. Με αυτόν τον τρόπο, δεν καταρρίπτονται απλώς τα εμπόδια επικοινωνίας, αλλά χτίζονται και σχέσεις που λειτουργούν με επιτυχία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν κάθε άτομο σε έναν οργανισμό, όπως οι εργοδότες ή η ανώτατη διοίκηση και οι υπάλληλοι αναλάβουν αποτελεσματικά τις ευθύνες τους και επικοινωνούν μεταξύ τους, λειτουργούν με απόλυτη αποτελεσματικότητα μεταξύ τους, θα ξεπερνούν πάντα τα εμπόδια.

1.3. Διαπροσωπικές Δεξιότητες

1.3.1. Ομαδικές ικανότητες - Συνεργασία

Οι δεξιότητες ομαδικής εργασίας έχουν κερδίσει ιδιαίτερη προσοχή, καθώς θεωρούνται βασικές ικανότητες σε ένα ολοένα παγκοσμιοποιημένο, δυναμικό και πολύπλοκο κόσμο. Οι νέοι υπάλληλοι ερωτώνται εάν έχουν δεξιότητες ομαδικής εργασίας, εάν μπορούν να επιλύσουν συγκεκριμένα εργασιακά ζητήματα ή έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να χειριστούν τις νέες προκλήσεις που θέτει η σημερινή κοινωνία (Baneres & Conesa, 2017). Οι υπεύθυνοι προσλήψεων αναζητούν υπαλλήλους με ήπιες δεξιότητες, καθώς γνωρίζουν τη σχέση τους με την επιτυχή διατήρηση και εκτέλεση μιας εργασίας (Blaszczynski & Green, 2012). Ως εκ τούτου, στις μέρες μας, οι αγγελίες εργασίας συχνά απαιτούν ήπιες δεξιότητες - συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής εργασίας (Clares et al., 2019).

Αξίζει να επισημανθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις στον ορισμό της ομαδικής εργασίας. Έτσι, σύμφωνα με τον Hare (2010), η ομαδική εργασία ερμηνεύεται ως μια ομάδα ατόμων με (α) κοινά σημεία στόχων μεταξύ των μελών, (β) συνέργεια που προκύπτει από την αλληλεξάρτηση των μελών και (γ) μέγεθος, με τουλάχιστον δύο μέλη θεωρείται επαρκής. Επιπλέον, η «ομαδική εργασία» μερικές φορές θεωρείται από μόνη της δεξιότητα. Σε αυτή τη μελέτη, ωστόσο, η εστίαση είναι στη μέτρηση των soft skills που επιτρέπουν την καλή ομαδική εργασία, σύμφωνα με τους Bonavía et al. (2015).

Η βιβλιογραφία έχει εξετάσει πολλές τεχνικές και μετρήσεις για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας (Bonavía et al., 2015). Σύμφωνα με τους O'Neill et al. (1999), υπάρχουν έξι βασικές ήπιες δεξιότητες για την ομαδική εργασία: συντονισμός, λήψη αποφάσεων, ηγεσία, διαπροσωπική ανάπτυξη, προσαρμοστικότητα και επικοινωνία. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι μελέτες που έχουν σχεδιαστεί για την παρακολούθηση των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο της χώρας, καθώς τα κοινωνικοπολιτισμικά χαρακτηριστικά μπορούν να καθορίσουν τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην ομαδική εργασία. Για παράδειγμα, μία από τις διαστάσεις της κουλτούρας, η συλλογικότητα έναντι του

ατομικισμού, έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την ομαδική εργασία, καθώς οι δύο θέσεις θα προσεγγίσουν την ομαδική εργασία με διαφορετικό τρόπο (Galanes et al., 2004).

1.3.2. Δεξιότητες κριτικής σκέψης – επίλυση συγκρούσεων

Η ικανότητα κριτικής σκέψης μπορεί να περιγραφεί ως η ικανότητα να σχηματίζει κανείς κρίση εστιάζοντας σε συγκεκριμένους στόχους, χρησιμοποιώντας γνωστικά στοιχεία (οργάνωση πληροφοριών, αμφισβήτηση, εννοιολόγηση, νόημα, συμπέρασμα, διατύπωση υποθέσεων), λαμβάνοντας υπόψη νοητικά πρότυπα (σαφήνεια, ακρίβεια, λεπτότητα, συνάφεια), και χρήση τάσεων στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Facione, 2011). Τα άτομα που είναι πρόθυμα και έτοιμα να χρησιμοποιήσουν την ικανότητα κριτικής σκέψης σε κατάλληλες ή απαραίτητες καταστάσεις είναι αυτά με διάθεση κριτικής σκέψης (CTD) (Tishman et al., 1993). Όσον αφορά τα γενικά χαρακτηριστικά τους, αυτά τα άτομα έχουν αυτοπεποίθηση, είναι ανοιχτόμυαλα και γνωστικά ώριμα. Δεν αποδέχονται μια ιδέα χωρίς αμφισβήτηση και μπορούν να διεξάγουν αναλυτική και συστηματική έρευνα προκειμένου να βρουν ακριβείς πληροφορίες ή την αιτία και τη λύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Έτσι, η CTD αποτελείται από στοιχεία όπως η αναζήτηση της αλήθειας, η αυτοπεποίθηση, η διερευνητικότητα, το ανοιχτό μυαλό, η γνωστική ωριμότητα, η αναλυτικότητα και η συστηματικότητα (Facione et al., 1994).

Μελέτες στη σχετική βιβλιογραφία δείχνουν ότι τα άτομα που τείνουν να χρησιμοποιούν την κριτική σκέψη είναι ικανά να διαχειρίζονται και λύνουν ορθά διάφορα προβλήματα χρησιμοποιώντας νοητικές διαδικασίες και στρατηγικές. Η οικοδόμηση σχέσεων και η επίλυση συγκρούσεων είναι απαραίτητες δεξιότητες δεδομένης της ποικιλομορφίας του χώρου εργασίας. Ο εκάστοτε εργαζόμενος που διαθέτει δεξιότητες κριτικής σκέψης είναι σε θέση να αμφισβητήσει υποθέσεις και παλιούς τρόπους διαχειρίσεις των εργασιακών σχέσεων ενώ είναι πρόθυμος να αξιοποιήσει πολλαπλές προοπτικές, αναζητώντας ευκαιρίες όπου οι άλλοι βλέπουν μόνο εμπόδια (Hester, 2021).

1.3.3. Ηγετικές ικανότητες

Οι ηγετικές δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει αποτελεσματικά, να αναθέτει, να επικοινωνεί και να παίρνει κοινές αποφάσεις σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους και την αποστολή ενός οργανισμού (Robinson & Timperley, 2007). Οι ήπιες ηγετικές δεξιότητες μπορούν να ταξινομηθούν ως δεξιότητες ομαδικής εργασίας, δεξιότητες επικοινωνίας, πρωτοβουλίας, ηγετικής ικανότητας, προγραμματισμού και οργάνωσης, προσωπικής κυριαρχίας, καθοδήγησης και δεξιότητες παρουσίασης (Crosbie, 2005). Συνεπώς οι ηγετικές δεξιότητες συμβάλλουν ουσιαστικά τόσο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας όσο και στην επιτυχία του οργανισμού, (Dixon et al., 2010; Wongkalasin et al., 2017) και κάνουν τη διαφορά μεταξύ ενός αποτελεσματικού και ενός αναποτελεσματικού οργανισμού (Bhanot, 2009).

Η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους, με ή χωρίς εξουσία. Όλες οι επιτυχημένες προσπάθειες είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης προσπάθειας. Έτσι, η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους είναι προέλευση των διαπροσωπικών επικοινωνιών, διαχείρισης συγκρούσεων, επίλυσης προβλημάτων / λήψης αποφάσεων (Vasanthakumari, 2019).

1.3.4. Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι ένα ζωτικό συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) των εργαζομένων στη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους συμπεριφοράς επειδή «η εν συναίσθηση είναι η ικανότητα να βλέπεις τον κόσμο από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου - η ικανότητα να συντονιστείς σε αυτό που μπορεί να σκέφτεται και να αισθάνεται κάποιος για μια κατάσταση». - ανεξάρτητα από το πώς αυτή η άποψη μπορεί να διαφέρει από τη δική τους αντίληψη (Stein & Book, 2001, σ. 112). Η εν συναίσθηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους, να λαμβάνουν υπόψη τα συναισθήματα των άλλων, ειδικά όταν λαμβάνουν αποφάσεις (Goleman, 2011). Κάθε εργαζόμενος καταλαμβάνει μια θέση μέσα στον οργανισμό στην οποία συνδέεται ένας ρόλος και αυτός ο ρόλος μοιάζει με συνταγή, καθώς αντιπροσωπεύει τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές που πρόκειται να εκτελεστούν από ένα άτομο που καταλαμβάνει αυτή τη θέση (Churchill et al., 1990). Το να είναι κάποιος απλώς γνωστικά ικανός θα ήταν ανεπαρκές για την ικανοποίηση των απαιτήσεων απόδοσης της εργασίας (Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997). Οι Cherniss & Goleman (2004) δηλώνουν ότι η ΣΝ είναι βιωματική όταν ένα άτομο επιδεικνύει τις ικανότητες που περιλαμβάνουν αυτογνωσία, κοινωνική επίγνωση, αυτοδιαχείριση και κοινωνικές δεξιότητες, όπως η εν συναίσθηση στις σωστές στιγμές, και ότι η συχνότητα θα πρέπει να είναι αποτελεσματική σε κάθε κατάσταση. Οι Schutte et al. (1998) υποστηρίζουν ότι η μελέτη της νοημοσύνης εστιάζοταν πάντα κυρίως στην προσαρμοστική χρήση της γνώσης και όχι στη ΣΝ, ενώ οι Nelson & Low (2011) πιστεύουν ότι η ΣΝ είναι ο οδηγός για την επίτευξη επαγγελματικής αριστείας και είναι ένας αυτοκατευθυνόμενος οδηγός για όλους να αποκτήσουν τη συνεισφορά του συναισθηματικού τους μυαλού.

Κεφάλαιο 2ο Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες στις ναυτιλιακές δραστηριότητες

2.1. Εισαγωγή

Η ναυτιλία, καθώς και οι ναυτιλιακές βιομηχανίες και υπηρεσίες, δραστηριοποιούνται σε μια παγκόσμια αγορά και η παγκόσμια αγορά επηρεάζει σημαντικά τα εθνικά συστήματα μεταφορών. Αυτή η αμοιβαία αλληλεπίδραση θα παραμείνει ή πιθανώς θα γίνει ακόμη πιο σημαντική τα επόμενα χρόνια. Λόγω της φύσης του κλάδου, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που καθιστά τη ναυτιλιακή βιομηχανία αποδοτική, αποτελεσματική και ασφαλή. Ως εκ τούτου, για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας της ναυτιλίας, το ανθρώπινο κεφάλαιο της πρέπει να ενισχυθεί. Οι παρούσες και οι μελλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ναυτιλιακή βιομηχανία θα δημιουργήσουν σημαντική πίεση στο σημερινό μοντέλο επάνδρωσης της ναυτιλιακής βιομηχανίας, τόσο στα πλοία όσο και στην ξηρά. Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι νέες τεχνολογίες και οι προκύπτουσες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις θα επηρεάσουν σημαντικά τα απαιτούμενα σύνολα βασικών δεξιοτήτων, τους τρόπους απόκτησης δεξιοτήτων και τις σχέσεις μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων, αυτών που δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας καθώς και σε άλλους (Zec, 2020).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια ιδιαίτερα δυναμική βιομηχανία, εκτεθειμένη σε πολλές εξωτερικές επιρροές. Ταυτόχρονα, είναι ένας κλάδος με εκτενείς κανονιστικές ρυθμίσεις, σε διεθνές, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια άκρως ανταγωνιστική βιομηχανία, επομένως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών. Η εισαγωγή τέτοιων αλλαγών θα αλλάξει αναπόφευκτα τα απαιτούμενα σύνολα δεξιοτήτων που απαιτούνται τόσο για θέσεις εργασίας εντός του πλοίου όσο και στην ξηρά. Από την άλλη πλευρά, οι ναυτικοί εργάζονται σε ένα από τα περιβάλλοντα με τη μεγαλύτερη επίγνωση του κινδύνου. Είναι εκπαιδευμένοι σε πολύ υψηλά τεχνικά πρότυπα και επομένως είναι σε θέση να εξετάζουν τους κινδύνους και να τους αποτρέπουν από την εμφάνιση πιθανών περιστατικών. Ωστόσο, η εστίαση στις μαλακές δεξιότητες θα ενισχύσει τη συνολική ασφάλεια και θα μειώσει περαιτέρω τα ποσοστά συμβάντων (KPMG, 2022).

Ενώ πολλές από τις βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο έχουν ήδη υιοθετήσει και επωφεληθεί από την ανάπτυξη μαλακών δεξιοτήτων, η ναυτιλιακή βιομηχανία μόλις αρχίζει να αποδέχεται αυτήν την πρακτική. Οργανισμοί όπως η Intertanko και ο OCIMF έχουν ήδη υιοθετήσει την έννοια των ψυχομετρικών αξιολογήσεων συμπεριλαμβάνοντάς την ως απαίτηση στο TMSA. Η ναυτιλιακή βιομηχανία δεν υστερεί τόσο πολύ, αλλά μόλις σταδιακά αρχίζει να αποκτά δυναμική όσον αφορά την ενσωμάτωση των μαλακών δεξιοτήτων στις βασικές διαδικασίες του πληρώματος. Είναι προφανές ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις θα αλλάξουν ριζικά τα πρότυπα απασχόλησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία τα επόμενα χρόνια και ομοίως, οι δεξιότητες και οι ανάγκες κατάρτισης που απαιτούνται τόσο στο άμεσο, μεσοπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο μέλλον της ναυτιλιακής βιομηχανίας θα είναι

διαφορετικές από σήμερα. Η πιθανή αλλαγή στην εργασία και στα πρότυπα απασχόλησης θα δημιουργήσει δύο μεγάλες προκλήσεις στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Το πρώτο θα είναι η έλλειψη στην προσφορά ειδικευμένων ναυτικών παγκοσμίως και το δεύτερο θα είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτές οι προκλήσεις ωθούν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε έναν συνεχή αγώνα προσπαθειών για να επενδύσουν στις δεξιότητες που απαιτούνται για τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πλοίων στο μέλλον και να δημιουργήσουν εργατικό δυναμικό με διαχρονικές δεξιότητες (Safebridge, 2019).

2.2. Η φύση των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τις δραστηριότητες επί του σκάφους

Με την εξάπλωση της ψηφιοποίησης και της αυτοματοποίησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία, οι απαιτήσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για μεμονωμένες θέσεις εργασίας θα αλλάξουν. Ειδικότερα, ενδέχεται να αναμένεται αύξηση των θέσεων εργασίας στην ξηρά και μείωση του αριθμού του πληρώματος στα πλοία. Νέες και διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις, ιδίως σε σχέση με την τεχνολογία των πληροφοριών, θα απαιτηθούν από τους ναυτικούς εάν πρόκειται να αναλάβουν τους επαναπροσδιορισμένους ρόλους στο πλοίο και στην ξηρά που θα είναι απαραίτητοι για τη διασφάλιση της ασφάλειας των πλοίων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Οι παγκόσμιες κλιματικές αλλαγές έχουν ως αποτέλεσμα έντονες καιρικές συνθήκες, όπου η ανθρώπινη απόδοση δοκιμάζεται συνεχώς επί του σκάφους. Τα πληρώματα πρέπει να έχουν τον τέλειο συνδυασμό τεχνικών δεξιοτήτων για να χειρίζονται μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας και τις μαλακές δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν υπό πίεση και να επανέλθουν γρήγορα μετά από ένα ατυχές περιστατικό UNCTAD (2019). Είναι ενδιαφέρον να γνωρίζουμε ότι για τη χειρότερη εμπορική θαλάσσια καταστροφή των ΗΠΑ το 2015, το El Faro, ο λόγος που αναφέρθηκε ως αιτία για το περιστατικό ήταν η έλλειψη μαλακών δεξιοτήτων soft skills. Το Εθνικό Συμβούλιο Ασφάλειας Μεταφορών προσδιόρισε τη λήψη απόφασης του καπετάνιου ως τον κύριο λόγο για την τραγωδία που σκότωσε 33 άτομα, καθώς και την έλλειψη διεκδίκησης του πληρώματος, ως παράγοντα που συνέβαλε (Safebridge, 2020).

Οι ναυτικοί εκτίθενται σε αυξημένο αριθμό στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία: κόπωση, πολλές ώρες, μονοτονία, θόρυβος, κραδασμούς, αλλαγές θερμοκρασίας, πολυεθνικό περιβάλλον, περιορισμένη αναψυχή, απομόνωση, μεγάλες περιόδους μακριά από το σπίτι. Έχει γίνει προφανές ότι οι ναυτικοί πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο τις γνώσεις αλλά και τις δεξιότητες και την εμπειρία που μπορούν να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τέτοιους στρεσογόνους παράγοντες. Οι ναυτικοί που καλούνται να ηγηθούν, να αποδίδουν σε μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων, να επιτύχουν καθήκοντα και να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ισχυρό σύνολο δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς όπως η αντιμετώπιση της πίεσης, η αυτοδιαχείριση και οι διαπροσωπικές δεξιότητες (Safebridge, 2020a).

2.2.1 Συσχέτιση των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και του ανθρώπινου στοιχείου

Οι προηγμένες τεχνολογίες και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχίζουν να αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται, οργανώνονται και λειτουργούν οι εργασίες και τα συστήματα εργασίας. Καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η σκοπιμότητα της εφαρμογής εξαιρετικά αυτοματοποιημένων και αυτόνομων τεχνολογιών, ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο στοιχείο αλληλεπιδρά και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων ενός συστήματος θα συνεχίσει να μεταμορφώνεται. Έτσι, ο ρόλος του ανθρώπου, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσής του, των εργασιακών του καθηκόντων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση πολύπλοκων κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων επαναπροσδιορίζονται συνεχώς από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι θαλάσσιες βιομηχανίες, όπως η ναυτιλία, η υπεράκτια ενέργεια, η εμπορική αλιεία, η υδατοκαλλιέργεια και ο παράκτιος τουρισμός λειτουργούν σε συχνά σκληρά, απομονωμένα και επικίνδυνα περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, έχουν αναπτυχθεί ως τομείς μηχανικής και πλούσιες σε τεχνολογία, που συνήθως ενδιαφέρονται για την εφαρμογή νέων λύσεων που μπορούν να βελτιώσουν τόσο την ασφάλεια όσο και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών (Allen, 2009). Τις τελευταίες δεκαετίες, οι τεχνολογικές εξελίξεις στη ναυτική μηχανική, η μηχανογράφηση και η κωδικοποίηση διεθνών κανονιστικών προτύπων για το σχεδιασμό, την κατασκευή και τις λειτουργίες πλοίων έχουν συμβάλει στη σταθερή αύξηση των επιδόσεων ασφαλείας, μειώνοντας την πιθανότητα ναυτικών ατυχημάτων (Allianz, 2018; Chauvin et al., 2013). Η γενική τάση της αυξημένης ασφαλείας στη θάλασσα σε όλο τον παγκόσμιο στόλο εμφανίζεται ακόμη και όταν υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ των μεγεθών των πλοίων και του αριθμού του πληρώματος: ολοένα και μεγαλύτερα πλοία ναυπηγούνται, απαιτώντας σχετικά μικρότερο αριθμό πληρώματος επί του σκάφους για την επιτυχή λειτουργία τους (Mallam, 2016). Αυτή η μείωση του πληρώματος επί του σκάφους είναι δυνατή από την αυξανόμενη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του αυτοματοποιημένου εξοπλισμού και λειτουργιών. Τα σύγχρονα πλοία είναι σε θέση να λαμβάνουν και να μεταδίδουν όλο και μεγαλύτερες ποσότητες δεδομένων. Αν και αυτό επέτρεψε βελτιωμένο συντονισμό και εκτέλεση πολλών θαλάσσιων επιχειρήσεων, έδωσε επίσης τη δυνατότητα για τηλεχειρισμό και έλεγχο πλοίων μέσω κέντρων ελέγχου στην ξηρά, όπου οι χειρσάιοι χειριστές παρακολουθούν μη επανδρωμένα πλοία στη θάλασσα (Rødseth & Burmeister, 2015). Επιπλέον, οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι προμηθευτές αρχίζουν τώρα να επενδύουν στην ανάπτυξη αυτόνομων μη επανδρωμένων πλοίων. Υπάρχουν πολλά εμπορικά έργα, όπως το YARA Birkeland, το οποίο αποτελεί το πρώτο μη επανδρωμένο πλοίο για εμπορική χρήση ακτών μικρών αποστάσεων (KM 2018). Γίγαντες του κλάδου όπως ο Wilhelmsen και η Kongsberg έχουν ήδη ανακοινώσει την ίδρυση της πρώτης αυτόνομης ναυτιλιακής εταιρείας στον κόσμο με στόχο να αντιμετωπίσει την πλήρη αλυσίδα αξίας για την αυτόνομη ναυτιλία (Wilhelmsen, 2018).

Ωστόσο, καθώς αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες και μέθοδοι, υπάρχει συνήθως μια καθυστέρηση μεταξύ της αρχικής δημιουργίας, της σκοπιμότητας και της υιοθέτησής τους (Mallam et al. 2017). Οι νέες τεχνολογίες μπορούν επίσης να έχουν ακούσιες και απρόβλεπτες συνέπειες που μπορεί ακόμη και να επηρεάσουν αρνητικά ένα σύστημα, τους χρήστες και τις διαδικασίες του. Για παράδειγμα, πολλά ατυχήματα σε τομείς

κρίσιμους για την ασφάλεια, συμπεριλαμβανομένων των ναυτιλιακών βιομηχανιών, έχουν συμβεί όχι παρά, αλλά εξαιτίας, του αυτοματισμού και της τεχνολογίας (Nazir et al., 2014). Οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά φτωχά παθητικά συστήματα παρακολούθησης αυτοματοποιημένων συστημάτων (Parasuraman, 1987) και ζητήματα όπως η απώλεια δεξιοτήτων, το σύνδρομο εκτός βρόχου, ο νοητικός φόρτος εργασίας και η έλλειψη εμπιστοσύνης στα αυτοματοποιημένα συστήματα συμβάλλουν σε ατυχήματα (Hoff & Bashir, 2015; Kim et al., 2016; Strauch, 2016). Έτσι, καθώς οι αναδύομενες αυτόνομες τεχνολογίες γίνονται όλο και πιο βιώσιμες, πρέπει να διερευνηθεί η καλύτερη κατανόηση του τρόπου διευκόλυνσης αυτών των εφαρμογών και του ανθρώπινου στοιχείου όχι μόνο σε νέα, αλλά και σε υπάρχοντα συστήματα. Η εμπορική ναυτιλία ταξινομείται συμβατικά ως κλάδος που καθυστερεί να αντιδράσει σε ανατρεπτικές αλλαγές. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι επωφελές να ληφθεί μια προορατική στάση για να διευκολυνθεί η ομαλότερη και ασφαλέστερη μετάβαση σε αυτή τη νέα εποχή επιχειρήσεων.

Αν και η εμπορική ναυτιλία χαρακτηρίζεται ως μια γενικά συντηρητική επιχείρηση σε σύγκριση με άλλους κλάδους, έχει υποστεί τεράστιες μεταμορφώσεις προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική (Storford 2009). Οι τεχνολογίες και οι λειτουργίες των σύγχρονων εμπορικών πλοίων έρχονται σε πλήρη αντίθεση με εκείνες των μόλις λίγων δεκαετιών νωρίτερα. Πολλές λειτουργικές λειτουργίες που σχετίζονται με εργασίες και εξοπλισμό πλοήγησης (π.χ. συστήματα γέφυρας, όπως αυτόματος πιλότος, Ηλεκτρονική απεικόνιση χάρτη και σύστημα πληροφοριών [ECDIS], δυναμική θέση [DP], κ.λπ.) είναι πλέον ψηφιοποιημένες και εξαιρετικά αυτοματοποιημένες, μετακινώντας τις λειτουργίες πιο κοντά στα επίπεδα αυτοματισμού 2, 3 και 4 του μοντέλου Endsley & Kiris (1995). Ο αυτοματισμός επέτρεψε την ανακατανομή των επιχειρησιακών καθηκόντων μεταξύ ανθρώπινων και τεχνικών παραγόντων, με αποτέλεσμα τα πλοία να λειτουργούν με πολύ λιγότερο πλήρωμα σήμερα από ό,τι στο παρελθόν (Grech et al., 2008; Progoulaki & Roe 2011). Η μείωση του αριθμού του πληρώματος επί του πλοίου είναι μια σχετικά απλή μέθοδος για τις ναυτιλιακές εταιρείες να μειώσουν τα γενικά έξοδα λειτουργίας (Allianz, 2018). Για παράδειγμα, το κόστος πληρώματος για πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου για μια πενταετία ήταν κατά μέσο όρο περίπου 10% των συνολικών εξόδων ναύλωσης και σε ορισμένες περιπτώσεις έως και 36% του συνολικού κόστους (Rødseth & Burmeister 2012). Αν και οι μη επανδρωμένες και αυτόνομες λειτουργίες πλοίων δεν θα μειώσουν πλήρως αυτά τα λειτουργικά έξοδα (π.χ. κάποιο επίπεδο χειρσαίου ελέγχου ή/και παρακολούθησης από ανθρώπους, καθώς και συντήρηση πλοίων και εξοπλισμού), θα μειώσει και θα αναδιοργανώσει το ανθρώπινο στοιχείο εντός το σύστημα.

Η έρευνα των Mallam et al. (2019) αποκάλυψε τέσσερα κύρια θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο στοιχείο και την αυτονομία σε πολύπλοκα κρίσιμα για την ασφάλεια συστήματα: (i) Εμπιστοσύνη. (ii) Ευαισθητοποίηση και Κατανόηση. (iii) Έλεγχος και (iv) Εκπαίδευση και Οργάνωση Εργασίας. Προέκυψαν αρκετά άλλα θέματα, αν και με λιγότερη συχνότητα, τα οποία κατηγοριοποιήθηκαν σε ένα πρόσθετο θέμα: (v) Θέματα Πρακτικής Εφαρμογής. Αυτό το πέμπτο θέμα αποτελείται από διάφορα υποθέματα που προέκυψαν όπου οι συμμετέχοντες συζήτησαν ρεαλιστικές απειλές και περιορισμούς, όχι της ίδιας της τεχνολογίας ή της τεχνολογικής ανάπτυξης, αλλά μάλλον για ζητήματα εφαρμογής του πραγματικού κόσμου σχετικά με τομείς όπως κανονισμούς, κυβερνοασφάλεια και οικονομικές εκτιμήσεις.

2.2.2 Επισκόπηση γενικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων ναυτικών

Οι ναυτικοί εκτίθενται σε αυξημένο αριθμό στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία: κόπωση, πολλές ώρες εργασίας, μονοτονία, θόρυβος, κραδασμούς, αλλαγές θερμοκρασίας, πολυεθνικό περιβάλλον, περιορισμένη αναψυχή, απομόνωση, μεγάλες περιόδους μακριά από το σπίτι τους. Έχει γίνει προφανές ότι οι ναυτικοί πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο τις γνώσεις αλλά και τις δεξιότητες και την εμπειρία που μπορούν να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τέτοιους στρεσογόνους παράγοντες. Οι ναυτικοί που καλούνται να ηγηθούν, να αποδίδουν σε μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων, να επιτύχουν καθήκοντα και να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ισχυρό σύνολο δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς όπως η αντιμετώπιση της πίεσης, η αυτοδιαχείριση και οι διαπροσωπικές δεξιότητες (Safebridge, 2020a).

Αντιμετώπιση της πίεσης: Η ζωή στη θάλασσα απαιτεί ψυχική ανθεκτικότητα, την οποία οι περισσότεροι ναυτικοί μαθαίνουν και βελτιώνονται με την εμπειρία. Σύμφωνα με τον Gard, κάθε ναυτικός έχει τους δικούς του μηχανισμούς αντιμετώπισης για να αντιμετωπίσει τα συναισθήματα άγχους, μοναξιάς, αδυναμίας και κατάθλιψης. Ορισμένες μοναδικές πτυχές της ζωής στη θάλασσα μπορούν να συμβάλουν στο άγχος των ναυτικών, προκαλώντας αντιδράσεις που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη σωματική υγεία, την ευημερία και το ηθικό στο χώρο εργασίας (Kunal, 2020).

Οι απαιτήσεις της εργασίας επί του σκάφους, όπως τα μοτίβα χωριστών βάρδιων, η πίεση των συχνών επιθεωρήσεων και οι διοικητικές εργασίες δημιουργούν ένα πολύ απαιτητικό περιβάλλον. Άλλες προκλήσεις, όπως η υπερβολική υπευθυνότητα, η μονοτονία, η κούραση και άλλες, όλες επηρεάζουν την ευημερία και την ψυχική υγεία στο πλοίο (ISWA & SHIP, 2016).

Η ικανότητα να ανταπεξέρχονται στην πίεση, της λήψης αποφάσεων και της διατήρησης της υγιούς λειτουργίας είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την ευημερία σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Οι ναυτικοί πρέπει να καταφέρνουν να λαμβάνουν αποφάσεις, να σχεδιάζουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην πίεση και το άγχος. Ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι ναυτικοί διαφέρει από τον έναν στον άλλο, ανάλογα με τις μαλακές δεξιότητες που διαθέτουν (Safebridge, 2020a).

Αυτοδιαχείριση. Η ευημερία και η αποτελεσματικότητα συνδέονται με την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη γνώσεων και δεξιοτήτων προκειμένου κάποιος να αποδώσει σε υψηλά πρότυπα και να υποστηρίξει την αυτοδιασφάλιση. Επιπλέον, η ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή και η συνεχής ανάπτυξη είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχημένη απόδοση σε έναν χώρο εργασίας με γρήγορο ρυθμό. Η εκμάθηση της προσαρμογής και της αποδοχής νέων ιδεών και διαδικασιών είναι απαραίτητη προκειμένου να διατηρηθεί υγιής λειτουργία σε ένα χώρο εργασίας. Οι ναυτικοί απαιτείται λοιπόν να είναι σίγουροι και ικανοί και να αποδίδουν με υψηλά πρότυπα, προκειμένου να θεωρούνται υπεύθυνοι από τους άλλους και να τους εμπιστεύονται, τονώνοντας έτσι τη συνολική τους ευημερία (Safebridge, 2020a).

Διαπροσωπικές δεξιότητες: Οι ναυτικοί είναι μια από τις πιο απομονωμένες ομάδες όταν εργάζονται, καθώς έχουν ελάχιστη επαφή με άλλους, βρίσκοντας στη θάλασσα για εβδομάδες πριν προλάβουν να φτάσουν σε ένα λιμάνι. Είναι υψίστης σημασίας να μπορούν να έρχονται σε επαφή και να συνεργάζεστε με άλλους. Η επαφή με άλλα μέλη του πληρώματος, τις πρακτικές, την επικοινωνία, τον πολιτισμό και τις συνήθειες τους είναι ζωτικής σημασίας για την αύξηση της ποιότητας της εργασίας και τη διατήρηση της ευημερίας. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες των ναυτικών, όπως η ευχαρίστηση, η διεκδίκηση και η συμμόρφωση παίζουν ζωτικό ρόλο στη συνολική ευημερία τους. Μπορεί να μην είναι εύκολο, αλλά οι ναυτικοί που σέβονται και μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις με τους συναδέλφους του πληρώματος τους θα έχουν βελτιωμένη ευημερία. Η εργασία επί του σκάφους είναι μια «ομαδική προσπάθεια». Σύμφωνα με το Marine Insight (2021) είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η διαπροσωπική σχέση μεταξύ των ανθρώπων για να διασφαλιστεί ότι όλες οι εργασίες γίνονται ομαλά και με ασφάλεια.

Η ατομική ευημερία συνδέεται με επιλογές και δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίτευξη σωματικής και ψυχικής υγείας. Η διατήρηση ενός υγιούς σώματος που έχει την ενέργεια να περνά μέσα από δραστηριότητες, διατηρώντας παράλληλα τη συναισθηματική ευεξία που επιτρέπει την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ζωής είναι υψίστης σημασίας.

Οι μαλακές δεξιότητες έχουν τη δύναμη να βελτιώσουν τις σχέσεις μας, την ψυχική υγεία και την ευημερία μας. Όλα αφορούν την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, την αντιμετώπιση και την επικοινωνία. Είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν σε κάποιον να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά και αρμονικά με άλλα άτομα στο χώρο εργασίας, να αντιμετωπίζει την πίεση και να αποδίδει αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, οι ναυτικοί θα πρέπει να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να αξιολογήσουν, να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν τις ήπιες δεξιότητές τους και ως εκ τούτου να βελτιώσουν την ευημερία και την ψυχική τους υγεία. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων θα τους επιτρέψει να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά και να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους.

Μία από τις πιο σημαντικές έρευνες αξιολόγησης των απαραίτητων δεξιοτήτων ναυτικών είναι αυτή της Διεθνούς Ένωσης Ναυτιλιακών Πανεπιστημίων (IAMU) που διεξήχθη τον Μάρτιο του 2018. Η έρευνα είχε 214 ερωτηθέντες από όλες τις περιοχές του κόσμου και από διάφορους τομείς εργασίας της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα της έρευνας της IAMU, οι ικανότητες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ικανότητες βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα 5-10 ετών και μακροπρόθεσμα 20 χρόνια.

Πίνακας 3: Οι κορυφαίες 15 ικανότητες ενός μελλοντικού ναυτικού για διαφορετικές χρονικές περιόδους.

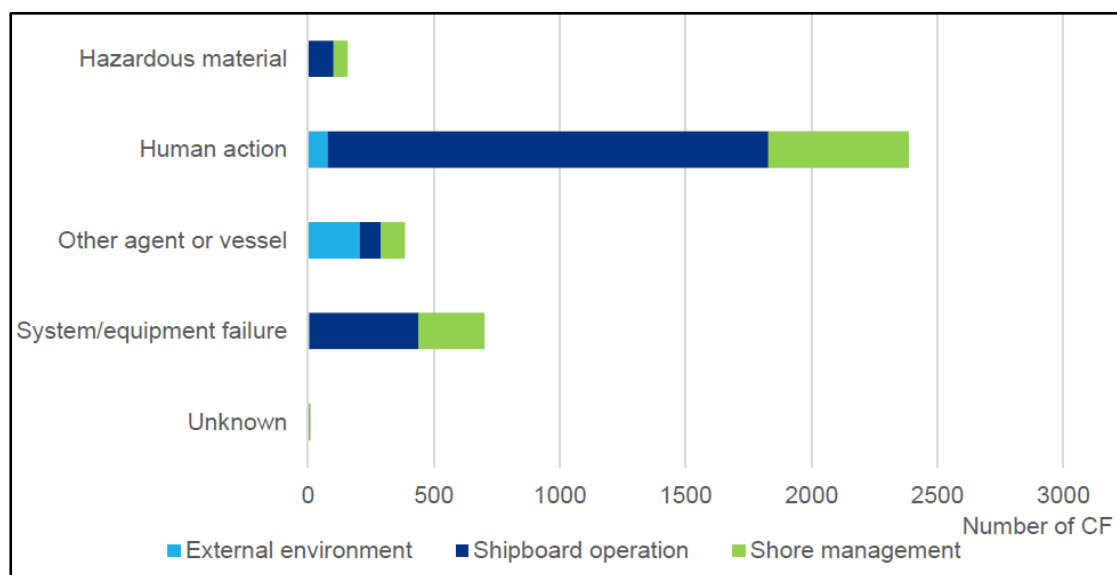
Ικανότητα	Βραχυπρόθεσμη	Μεσοπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη
Τεχνικές ικανότητες	1	2	2
Τεχνολογική συνείδηση	3	1	1
Προσαρμοστικότητα και ευελιξία	7	4	4
Δεξιότητες υπολογιστών και πληροφορικής	9	3	3
Ομαδική εργασία	2	7	8

Επικοινωνιακές δεξιότητες	4	6	8
Ηγεσία	6	5	7
Πειθαρχία	3	9	10
Περιβαλλοντική / Ευαισθητοποίηση / ανησυχία για τη βιωσιμότητα	12	5	5
Δεξιότητες μάθησης και αυτο-ανάπτυξης	9	9	6
Πολυπλοκότητα και κριτική σκέψη	8	7	11
Γλωσσική ικανότητα	5	8	1
Επαγγελματισμός και ηθική συμπεριφορά	9	9	9
Ευθύνη	5	11	13
Διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες	14	9	10

Πηγή: IAMU, 2018

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 1, οι τεχνικές ικανότητες που ρυθμίζονται στα Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Φυλακών (STCW) εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ναυτιλιακή βιομηχανία βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογική συνείδηση, οι δεξιότητες υπολογιστών και πληροφορικής και η ευαισθητοποίηση/ανησυχία για το περιβάλλον/αειφορία θα είναι βασικές ικανότητες για τον μελλοντικό ναυτικό με τις επιπτώσεις των αναδυόμενων προκλήσεων στη βιομηχανία (EMSA, 2020).

Σχήμα 1. Σχέση μεταξύ συμβάντων ατυχημάτων και των παραγόντων που συμβάλλουν για την περίοδο 2014-2019.



Πηγή: EMSA, 2020

2.2.3. Επισκόπηση γενικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων προσωπικού ξηράς

Οι κύριες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει ο κλάδος της ναυτιλίας σχετικά με τη φύση των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων του προσωπικού ξηράς είναι:

Τρέχουσα και μελλοντική έλλειψη επαγγελματιών ναυτιλίας. Οι βιομηχανίες θαλάσσιων μεταφορών δημιουργούν πολλές θέσεις εργασίας, άμεσα και έμμεσα. Εκτιμάται ότι περίπου το 70% των θέσεων εργασίας στην ξηρά που σχετίζονται με τη ναυτιλία (Ecsa.eu, 2020) είναι θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλής έντασης γνώσης και θέσεις εργασίας υψηλής ποιότητας. Αυτές οι θέσεις εργασίας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από πρώην ναυτικούς που διαθέτουν τεχνογνωσία, δεξιότητες και μοναδική εργασιακή συμπεριφορά. Μια πιθανή έλλειψη επαγγελματιών ναυτιλίας (τόσο ναυτικών όσο και εργαζομένων στην ξηρά) μπορεί επομένως να θεωρηθεί ως σημαντικός κίνδυνος για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του κλάδου, ειδικά εάν το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται ο κλάδος πέσει κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο. Ωστόσο, η έλλειψη επαγγελματιών της ναυτιλίας, τόσο σημερινής όσο και μελλοντικής, δεν είναι αποτέλεσμα κάποιας μεμονωμένης αιτίας, είναι συνέπεια πολλών παραγόντων, ορισμένοι από τους οποίους δεν είναι πιθανό να επηρεαστούν από τον ίδιο τον κλάδο. Επιπλέον, ορισμένα συνδέονται περισσότερο με την κυρίαρχη εργασιακή κουλτούρα και τους κοινωνικούς παράγοντες παρά με τις συνθήκες εργασίας (Zec, 2020).

Αλλαγές. Πρόσφατες αλλαγές στη ναυτιλιακή βιομηχανία (όπως η συγκέντρωση και η κάθετη ολοκλήρωση των φορέων εκμετάλλευσης, η ψηφιοποίηση, οι οριζόντιες συμμαχίες, περαιτέρω διορθωτικές ενέργειες λόγω της πίεσης για το «πρασίνισμα» της ναυτιλίας και η αυτοματοποίηση των λειτουργιών), και ιδιαίτερα αυτές που προκαλούνται από τη μεγάλη κλίμακα εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων, επηρεάζουν σημαντικά τις τρέχουσες και μελλοντικές δεξιότητες που απαιτούνται από τους επαγγελματίες της ναυτιλίας. Λόγω αυτών των προόδων, η διατήρηση υψηλών προτύπων εκπαίδευσης και η επαγγελματική επάρκεια των επαγγελματιών της ναυτιλίας είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ασφαλών και φιλικών προς το περιβάλλον ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, τόσο δια θαλάσσης όσο και ξηράς (UNCTAD, 2019; Zec, 2020).

Θέματα κινητικότητας. Η παραδοσιακή κινητικότητα του εργατικού δυναμικού στον ναυτιλιακό τομέα περιλαμβάνει κυρίως ναυτικούς που μετακινούνται από θέσεις στο πλοίο σε θέσεις στην ξηρά, μεταφέροντας έτσι τις βασικές επαγγελματικές γνώσεις, τεχνογνωσία και ηθική εργασίας σε άλλους, μη ναυτιλιακούς, ειδικούς και σε ολόκληρο τον κλάδο. Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει τη διατήρηση των ταλέντων/γνώσεων/δεξιοτήτων, καθώς και των ανθρώπινων πόρων, στη βιομηχανία στην ξηρά καθώς και σε πολλούς ρόλους κρίσιμους για την ασφάλεια. Ωστόσο, η οριζόντια κινητικότητα των ναυτικών από πλοίο προς την ακτή συχνά παρεμποδίζεται από την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τη διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας στην ξηρά, την αναγνώριση των ναυτικών προσόντων, τα μαθήματα κατάρτισης που καλύπτουν τις απαιτήσεις εργασίας στη ξηρά και την έλλειψη οριζόντιων δεξιοτήτων που απαιτούνται για θέσεις εργασίας στην ξηρά. Επιπλέον, η κάθετη κινητικότητα του εργατικού δυναμικού απαιτεί ειδική αναβάθμιση ή επανεκπαίδευση (Zec, 2020).

Ζητήματα επικοινωνίας. Η έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των παρόχων γνώσης, των αρμόδιων αρχών και του κλάδου (συνήθως αναγνωρίζεται ως Triple Helix) παρατηρείται εδώ και δεκαετίες στις θαλάσσιες δραστηριότητες, ιδιαίτερα σε εκείνες που σχετίζονται με τη ναυτιλία. Οι κύριοι λόγοι για τη μη ικανοποιητική επικοινωνία συνήθως αποδίδονται σε διαφορετικά πολιτιστικά και οργανωτικά σχήματα, που προκαλούνται κυρίως από πολύ διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν διάφορους συνεργάτες. Οι τρέχοντες πάροχοι γνώσης περιορίζονται, κατά κανόνα, από την ισχύουσα νομοθεσία, η οποία δεν προβλέπει ευέλικτη προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες ανάγκες. Ως εκ τούτου, για να εξασφαλιστεί η ομαλή ανάπτυξη και η σταθερή παροχή ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, η συνεργασία μεταξύ των παρόχων γνώσης και του κλάδου, με τις αρχές να συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό, είναι ζωτικής σημασίας. Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ της πλευράς της εκπαίδευσης και της απασχόλησης είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την κάλυψη όσο και για την πρόληψη των κενών δεξιοτήτων (SWD(2016) 326 final).

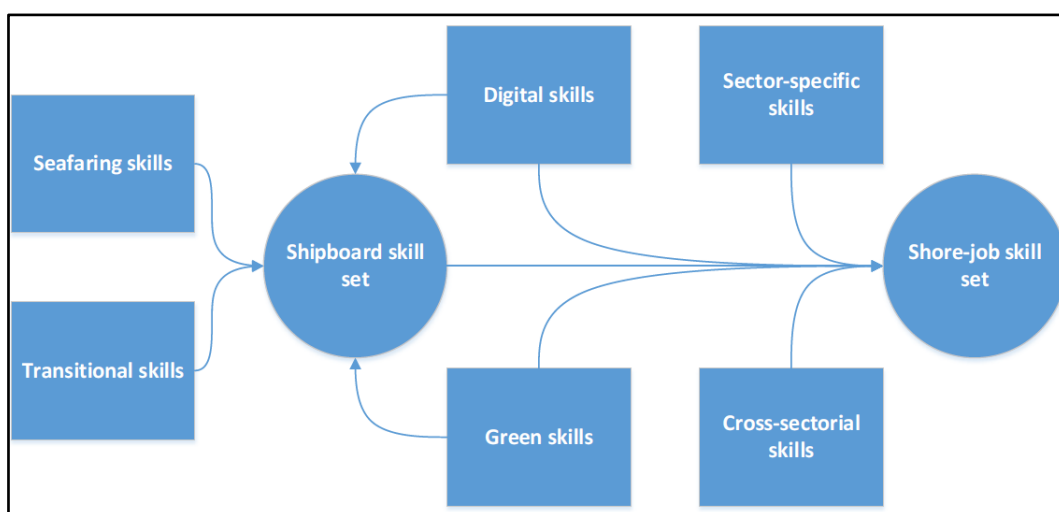
Σύνολα βασικών δεξιοτήτων. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα, που προκαλείται από τις ταχέως επιταχυνόμενες αλλαγές στην τεχνολογία, είναι το σύνολο των επαγγελματικών δεξιοτήτων (βασικές δεξιότητες) που πρέπει να κατακτήσει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων. Στο παρελθόν, ένα περιορισμένα καλά καθορισμένο σύνολο δεξιοτήτων χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία για δεκαετίες. Σήμερα, ένα σύνολο απαραίτητων δεξιοτήτων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας μπορεί να είναι μόνο μερική χρήση κατά την υποβολή αίτησης για παρόμοια θέση εργασίας, ακόμη και στον ίδιο κλάδο ή έναν τομέα (τις τελευταίες δύο δεκαετίες η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει ήδη γίνει μάρτυρας της εξαφάνισης πολλών επαγγελμαμάτων και των συναφών συνόλων δεξιοτήτων τους). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων ή ικανοτήτων για να ενημερώσουν ή να αναβαθμίσουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους, όπως ενδείκνυται, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, τόσο στην εργασία όσο και στην κοινωνία (COM(2016) 381 final). Για το λόγο αυτό, εκτός από τις δεξιότητες που απαιτούνται ως επαγγελματίας στη ναυτιλία, ένα άτομο που αναζητά εργασία στην ξηρά χρειάζεται ένα σύνολο μεταβατικών δεξιοτήτων, καθώς και ειδικών και διατομεακών δεξιοτήτων (Thai et al., 2011).

Ψηφιακές δεξιότητες. Οι ψηφιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν εκείνες τις δεξιότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να χρησιμοποιεί ή να αλληλεπιδρά, είτε επαγγελματικά είτε ως πολίτης, με διαφορετικές ψηφιακές υπηρεσίες. Ο αριθμός των ψηφιακών υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς και η δυνατότητα χρήσης αυτών των υπηρεσιών γίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Οι πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις δείχνουν ξεκάθαρα την ίδια διαδικασία σε όλη τη ναυτιλιακή βιομηχανία, απαιτώντας έτσι από τους επαγγελματίες της ναυτιλίας να μπορούν να χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες, και ειδικότερα συγκεκριμένες ναυτιλιακές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί προσοχή στις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διατήρηση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο, είτε επί του σκάφους είτε στην ακτή. Τα τελευταία χρόνια, η ψηφιακή ικανότητα ως συστατικό της αλυσίδας αξίας έχει επίσης αποκτήσει αυξανόμενη σημασία στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Αυτό περιλαμβάνει συστήματα πληροφορικής, μηχανική για ολοκληρωμένα logistics και τεχνολογία block chain για την ενοποίηση της αλυσίδας αξίας (Zec, 2020).

Πράσινες δεξιότητες. Μια άλλη σημαντική επέκταση του συνόλου των βασικών δεξιοτήτων για τους επαγγελματίες της ναυτιλίας είναι το σύνολο πράσινων δεξιοτήτων. Αυτό το σύνολο αποτελείται γενικά από τις δεξιότητες που απαιτούνται

για τον περιορισμό της ρύπανσης και των επιβλαβών για το περιβάλλον εκπομπών που προκαλούνται από τις συνήθεις λειτουργίες των πλοίων ή σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Καλύπτουν επίσης τη σωστή χρήση διαφορετικών εργαλείων και εξοπλισμού για την επίτευξη αυτών των στόχων και τη διατήρηση της ενεργειακής απόδοσης. Αν και δεν είναι κρίσιμες όσον αφορά την οικονομική βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αυτές οι δεξιότητες έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικές, κυρίως λόγω των επιπτώσεών τους στις κλιματικές αλλαγές, των ολοένα και πιο αυστηρών κανονιστικών απαιτήσεων και για τη συνολική εικόνα των εταιρειών και της βιομηχανίας (Zec, 2020).

Σχήμα 2. Η διαδικασία απόκτησης δεξιοτήτων για θέσεις εργασίας στην ξηρά όπου το ναυτικό υπόβαθρο θεωρείται απαραίτητο.



Πηγή: Zec, 2020

Συμπερασματικά λοιπόν οι παρούσες και οι μελλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ναυτιλιακή βιομηχανία θα δημιουργήσουν σημαντική πίεση στο σημερινό μοντέλο επάνδρωσης της ναυτιλιακής βιομηχανίας, τόσο στα πλοία όσο και στην ξηρά. Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι νέες τεχνολογίες και οι προκύπτουσες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις θα επηρεάσουν σημαντικά τα απαιτούμενα σύνολα βασικών δεξιοτήτων, τους τρόπους απόκτησης δεξιοτήτων και τις σχέσεις μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων, αυτών που δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας καθώς και σε άλλους.

Ο σχεδιασμός ενός μελλοντικού συνόλου δεξιοτήτων για διευθυντικές θέσεις στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι εξαιρετικά δύσκολο έργο. Πρέπει να αναπτυχθεί ως ένα πρόσθετο σύνολο δεξιοτήτων για όσους διαθέτουν ήδη ένα βασικό σύνολο δεξιοτήτων στο πλοίο, συνοδευόμενο από ένα ισορροπημένο σύνολο μεταβατικών δεξιοτήτων καθώς και ψηφιακές και πράσινες δεξιότητες. Πιθανώς το πιο δύσκολο έργο θα ήταν να βρεθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ ειδικών και διατομεακών δεξιοτήτων, επειδή εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις απαιτήσεις εργασίας.

Κεφάλαιο 3ο Αξιολόγηση των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων

Πιο κάτω ορίζονται οι ικανότητες συμπεριφοράς που είναι ζωτικής σημασίας για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σκάφους. Οι συμπεριφορές έχουν οργανωθεί σε μια ιεραρχική δομή:

1. Τομείς ικανοτήτων: ευρείες κατηγορίες συμπεριφοράς.
2. Στοιχεία: στενότερες κατηγορίες συμπεριφοράς που αποτελούν μέρος των τομέων ανώτερου επιπέδου. Για παράδειγμα, η συμμετοχή είναι ένα στοιχείο ικανότητας στον τομέα της ομαδικής εργασίας.
3. Δείκτες συμπεριφοράς: οι θετικές και αρνητικές παρατηρήσιμες συμπεριφορές που σχετίζονται με κάθε στοιχείο.

Το πλαίσιο ικανοτήτων αποτελείται από έξι τομείς ικανοτήτων (OCIMF & INTERTANKO, 2018):

1. Ομαδική εργασία.
2. Επικοινωνία και επιρροή.
3. Επίγνωση της κατάστασης.
4. Λήψη απόφασης.
5. Εστίαση αποτελεσμάτων.
6. Ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες.

Καθένας από τους παραπάνω τομείς έχει οριστεί με στοιχεία που προσδιορίζονται για κάθε τομέα. Κάθε στοιχείο έχει μια μη εξαντλητική λίστα δεικτών συμπεριφοράς, δηλαδή παρατηρήσιμες συμπεριφορές που σχετίζονται με την ικανότητα.

3.1. Ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία λειτουργεί αποτελεσματικά σε μια ομάδα, χτίζοντας παραγωγικές εργασιακές σχέσεις μέσω της συνεργασίας με τους συναδέλφους, αντιμετωπίζοντας τους άλλους με σεβασμό, επιλύοντας συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και εξισορροπώντας ατομικούς και ομαδικούς στόχους (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

A1 Συμμετοχή

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Συμμετέχει ενεργά σε ομαδικές εργασίες.
- Δημιουργεί μια ατμόσφαιρα ανοιχτής επικοινωνίας και συμμετοχής.
- Ενθαρρύνει τη συμβολή και την ανατροφοδότηση από άλλους.
- Χτίζει σχέσεις και δημιουργεί έναν κοινό δεσμό με τους άλλους.
- Ενθαρρύνει τη δημιουργία ιδεών.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποκλείει την ανοιχτή επικοινωνία.
- Δημιουργεί εμπόδια μεταξύ των μελών του πληρώματος.
- Ανταγωνίζεται με άλλους.

- Υποστηρίζει ατομικιστικούς ή σιλό τρόπους εργασίας.

A2 Συμμετοχικότητα και προσοχή στους άλλους

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Βοηθά τους άλλους να αισθάνονται ότι τους αναγνωρίζουν και τους εκτιμούν.
- Καλωσορίζει και περιλαμβάνει άλλους.
- Επιδεικνύει σεβασμό για τους άλλους και τις διαφορές τους.
- Δείχνει ότι κατανοεί τις απόψεις και τις προσωπικές καταστάσεις των άλλων.
- Παρατηρεί τις προτάσεις άλλων μελών του πληρώματος.
- Δίνει λεπτομερή και εποικοδομητική προσωπική ανατροφοδότηση.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δείχνει λίγη εκτίμηση για τις συνεισφορές και τις απόψεις των άλλων.
- Αγνοεί υποδείξεις άλλων μελών του πληρώματος.
- Δείχνει έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα των άλλων.
- Δείχνει έλλειψη σεβασμού.
- Μεταχειρίζεται ορισμένα μέλη του πληρώματος πιο ευνοϊκά από άλλα.

A3 Υποστήριξη άλλων

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Βοηθά άλλα μέλη του πληρώματος σε απαιτητικές καταστάσεις.
- Μοιράζεται την πείρα με άλλους.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Διστάζει να βοηθήσει άλλα μέλη του πληρώματος σε απαιτητικές καταστάσεις.
- Δημιουργεί λόγους που δεν είναι δυνατή η κοινή χρήση πόρων και υποστήριξης.
- Κρύβει πληροφορίες και αρνείται να μοιραστεί γνώσεις που θα βοηθούσαν άλλους να κάνουν καλύτερη δουλειά.

A4 Επίλυση Συγκρούσεων

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Διατηρεί την ψυχραιμία στις συγκρούσεις.
- Προτείνει λύσεις για την επίλυση συγκρούσεων.
- Εκφράζει εποικοδομητικά τη διαφωνία δίνοντας εναλλακτικές ή διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αντιδρά υπερβολικά συναισθηματικά σε διαπροσωπικές συγκρούσεις.
- Απρόθυμοι να εξετάσουν το ενδεχόμενο συμβιβασμού ή λύσης σε μια σύγκρουση, επομένως της επιτρέπουν να κλιμακωθεί.
- Κατηγορεί άλλα μέλη του πληρώματος για την κατάσταση της σύγκρουσης.
- Αδυναμία αντιμετώπισης αντικειμενικών συγκρούσεων και διαφωνιών όταν προκύπτουν.
- Αποφεύγει την πρόκληση ακατάλληλη γλώσσα ή συμπεριφορές.

3.2. Επικοινωνία και επιρροή

Δίνει και λαμβάνει επικοινωνία με σαφήνεια, ακρίβεια και με πειστικό τρόπο σε ομάδες καθώς και σε άτομα σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων διευθυντικών στελεχών/γραμμών, των συναδέλφων και των υφισταμένων. Αλληλεπιδρά με άλλους με ευαισθησία και αποτελεσματικότητα σε ένα περιβάλλον ευαίσθητο στον κίνδυνο και τον χρόνο (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

B1 Κοινή κατανόηση

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Εξηγεί ξεκάθαρα σχέδια, προσδοκίες και ρόλους σε κάθε άτομο, διασφαλίζοντας ότι τα κατανοεί.
- Παρέχει σαφείς και συνοπτικές ενημερώσεις και ενημερώσεις την κατάλληλη στιγμή.
- Κάνει ερωτήσεις και παρατηρεί τους άλλους για να επιβεβαιώσει την κατανόησή τους.
- Χρησιμοποιεί μια σειρά μεθόδων επικοινωνίας (όπως προφορικά, γραπτά, χειροκίνητα σήματα, κ.λπ.) για να ταιριάζει στο μήνυμα και στους προβλεπόμενους παραλήπτες.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δεν κοινοποιεί ξεκάθαρα σχέδια, προσδοκίες και ρόλους.
- Οι ενημερώσεις είναι ασαφείς, χρονοβόρες και/ή παραδίδονται σε ακατάλληλες ώρες.
- Δεν ελέγχει εάν τα σχέδια και οι προσδοκίες έχουν γίνει κατανοητά.
- Η επικοινωνία είναι μονόδρομη και δεν αναζητά ανατροφοδότηση ούτε ενθαρρύνει ερωτήσεις.

B2 Στυλ Επικοινωνίας

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Χρησιμοποιεί κατάλληλα τη γλώσσα, π.χ. σαφής φράση, ορολογία και ταχύτητα παράδοσης.
- Αναγνωρίζει την πολιτισμική πολυμορφία στις επικοινωνίες.
- Ο όγκος της επικοινωνίας είναι κατάλληλος για την περίσταση.
- Προβάλλει ξεκάθαρα απόψεις και προσωπική θέση ενώ ακούει τους άλλους.
- Χρησιμοποιεί το κατάλληλο μέσο για την παράδοση του μηνύματος (πρόσωπο με πρόσωπο, ραδιόφωνο, email, τηλέφωνο κ.λπ.).

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Χρησιμοποιεί ακατάλληλη ή απαράδεκτη γλώσσα ή μεθόδους επικοινωνίας, π.χ. ορολογία, γλώσσα του σώματος, τόνος.
- Αποτυγχάνει να λάβει υπόψη την πολιτιστική πολυμορφία στις επικοινωνίες.
- Παρέχει πάρα πολύ, πολύ λίγη ή αόριστη επικοινωνία.
- Η επικοινωνία είναι μονόδρομη και δεν επιτρέπει ή ενθαρρύνει ερωτήσεις ή σχόλια.
- Η επικοινωνία δεν είναι προσαρμοσμένη στις ατομικές ανάγκες, π.χ. στυλ, μέθοδος, συγχρονισμός.

B3 Ανατροφοδότηση

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αναζητά ενεργά και ενεργεί σύμφωνα με την ανατροφοδότηση.
- Λαμβάνει σχόλια εποικοδομητικά.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δεν επιδιώκει ούτε καλωσορίζει σχόλια και δεν αναλαμβάνει δράση σχετικά με την ανατροφοδότηση.
- Αντιδρά αμυντικά ή επιθετικά στην ανατροφοδότηση.

B4 Πειθώ

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Επηρεάζει τους άλλους με τρόπο που οδηγεί σε αποδοχή, συμφωνία ή/και αλλαγή συμπεριφοράς.
- Επικοινωνεί με τρόπο που προκαλεί την κατάλληλη δράση από άλλους.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποτυγχάνει να αποκτήσει συμμετοχή σε σημαντικά μηνύματα.
- Προωθεί τη δική του ατζέντα, αντί να ενεργεί σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας.

3.3. Επίγνωση της κατάστασης

Αντιλαμβάνεται με ακρίβεια το άμεσο περιβάλλον (σύστημα ή εργασία) και εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να έχουν αντίκτυπο. Κατανοεί το περιβάλλον και προβλέπει την κατάστασή τους στο εγγύς μέλλον. Αναπτύσσει αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση των απειλών (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

Γ1 Επίγνωση των Συστημάτων και του Πληρώματος Σκάφους

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Παρακολουθεί, διασταυρώνει και αναφέρει αλλαγές στις καταστάσεις του συστήματος σκαφών.
- Παρακολουθεί, διερευνά και αναφέρει σημάδια αλλαγών στην κατάσταση ή τη συμπεριφορά άλλων μελών του πληρώματος.
- Αναγνωρίζει εισόδους και αλλαγές στα συστήματα σκαφών.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δεν ζητά ενημερώσεις για διαφορετικά συστήματα σκαφών και άλλα μέλη του πληρώματος.
- Δεν σηματοδοτεί την επίγνωση των μεταβαλλόμενων συστημάτων.
- Δεν αναζητά ούτε σηματοδοτεί την επίγνωση της επιδεινούμενης κατάστασης ή συμπεριφοράς των μελών του πληρώματος.

Γ2 Επίγνωση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Διατηρεί την επίγνωση της παρούσας κατάστασης των συστημάτων και του περιβάλλοντος του πλοίου (θέση, καιρός, ναυτιλιακή κίνηση, έδαφος).

- Επικοινωνεί με εξωτερικούς πόρους για το περιβάλλον όταν είναι απαραίτητο.
- Μοιράζεται πληροφορίες για το περιβάλλον με άλλους.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δεν ρωτά για περιβαλλοντικές αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στα συστήματα των σκαφών.
- Δεν γνωρίζει τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Δεν αναζητά τακτικές και έγκαιρες ενημερώσεις σχετικά με τη θέση, τον καιρό, την κυκλοφορία ή το έδαφος.
- Αγνοεί τις εξωτερικές αναφορές σχετικά με αλλαγές στο περιβάλλον ή την κατάσταση άλλων σκαφών.
- Δεν ανακρίνει, επαληθεύει ή διασταυρώνει εξωτερικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον με πληροφορίες από εσωτερικά συστήματα σκάφους ή αναφορές μελών του πληρώματος.

Γ3 Επίγνωση του χρόνου

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Προβλέπει μελλοντικές καταστάσεις, απειλές και τις συνέπειές τους.
- Συζητά στρατηγικές έκτακτης ανάγκης.
- Χρησιμοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους για τη διαχείριση απειλών.
- Κάνει έγκαιρες και προσεκτικές ενέργειες.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Ανίκανος ή απρόθυμος να κάνει προβλέψεις για μελλοντικές καταστάσεις και απειλές.
- Δεν συζητά τη σχέση μεταξύ γεγονότων του παρελθόντος και του παρόντος/μέλλοντος.
- Εκπλησσεται από τα αποτελέσματα των γεγονότων, με ελάχιστο ή καθόλου σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης.

3.4. Λήψη απόφασης

Καταλήγει σε συστηματικές και ορθολογικές κρίσεις ή επιλέγει μια επιλογή που βασίζεται σε σχετικές πληροφορίες αναλύοντας ζητήματα και αναλύοντας τα σε διακριτά μέρη τους. Επιδεικνύει ετοιμότητα για λήψη αποφάσεων και δράση (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

Δ1 Ορισμός Προβλήματος και Διάγνωση

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Συγκεντρώνει πληροφορίες και προσδιορίζει το πρόβλημα.
- Ανασκοπεί τους αιτιολογικούς παράγοντες.
- Συμβουλευέται άτομα με ειδικές γνώσεις ή τοπικές γνώσεις όταν απαιτείται.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δεν δηλώνει ή δεν προσδιορίζει με σαφήνεια το πρόβλημα.
- Αποτυγχάνει να διαγνώσει σωστά το πρόβλημα.
- Δεν συζητά πιθανές αιτίες με τα μέλη του πληρώματος.

- Επιτρέπει την εμπορική πίεση (είτε πραγματική είτε αντιληπτή) να επηρεάσει την πορεία δράσης.
- Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να αναγνωρίζει ή να αναγνωρίζει τους δικούς του περιορισμούς ή την έλλειψη εμπειρίας.

Δ2 Δημιουργία Επιλογών

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δημιουργεί πολλαπλές απαντήσεις σε ένα πρόβλημα.
- Ενθαρρύνει τη δημιουργία ιδεών και αμφισβητεί τους υπάρχοντες κανόνες.
- Αναφέρει εναλλακτικούς τρόπους δράσης.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Εστιάζει σε ένα στενό εύρος απαντήσεων σε προβλήματα
- Δεν αναζητά εναλλακτικούς τρόπους δράσης.

Δ3 Εκτίμηση Κινδύνου και Επιλογή Επιλογών

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αξιολογεί και μοιράζεται τους κινδύνους και τα οφέλη διαφορετικών τρόπων δράσης μέσω συζήτησης.
- Επιλέγει την καλύτερη απάντηση στο πρόβλημα.
- Επιβεβαιώνει επιλεγμένη πορεία δράσης και υλοποιεί έγκαιρα.
- Εξετάζει επιλογές από εξωτερικούς συμβούλους, π.χ. Πιλοτικό, αλλά διατηρεί την ευθύνη λήψης αποφάσεων και τη λογοδοσία.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Η αξιολόγηση των πιθανών ενεργειών είναι ανεπαρκής.
- Επιλέγει μια πορεία δράσης χωρίς σαφή ανάλυση κινδύνου.
- Αποτυγχάνει να ενημερώσει το πλήρωμα για τις αποφάσεις που ελήφθησαν.
- Δυσκολεύεται να λάβει αποφάσεις όταν αντιμετωπίζει πολύπλοκα ή διαφορούμενα δεδομένα.
- Αλλάζει συνεχώς αποφάσεις όταν δεν δικαιολογείται από νέες πληροφορίες.
- Κανονικοποιεί τον κίνδυνο («Έτσι γινόταν πάντα εδώ»).
- Αξιολόγηση κινδύνου επιλογών από εξωτερικούς συμβούλους, π.χ. Πιλότος, είναι ανεπαρκής.

Δ4 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Ελέγχει το αποτέλεσμα μιας λύσης έναντι στόχου ή σχεδίου.
- Εξετάζει την ποιότητα της ληφθείσας απόφασης.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποτυγχάνει να ελέγξει το επιλεγμένο αποτέλεσμα έναντι του στόχου.
- Δείχνει ελάχιστη προσοχή στην ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται.

3.5. Εστίαση στα αποτελέσματα

Επικεντρώνεται στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στον καλύτερο τρόπο επίτευξής τους. Αναλαμβάνει ευσυνείδητα μέτρα για να ολοκληρώσει τη δουλειά, χρησιμοποιώντας πρωτοβουλία και ενέργεια και επιδεικνύοντας ευελιξία και συναισθηματική σκληρότητα (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

E1 Πρωτοβουλία

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει και ξεκινά την κατάλληλη δράση.
- Εφαρμόζει νέες ιδέες και καλύτερους τρόπους για να κάνει πράγματα, βρίσκει λύσεις στα προβλήματα.
- Καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.
- Προκαλεί αποδεκτούς κινδύνους, διαδικασίες ή μετρήσεις.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Σπάνια αναλαμβάνει δράση για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων, των διαδικασιών ή των μετρήσεων.
- Σπάνια αναζητά ή αποδέχεται πρόσθετες ευθύνες στο πλαίσιο του ρόλου.
- Αποφεύγει όλα εκτός από ό,τι τους ζητείται άμεσα.
- Απαιτεί συχνά επίβλεψη για την ολοκλήρωση εργασιών ρουτίνας.

E2 Αποφασιστικότητα

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Σπρώχνει τον εαυτό και τους άλλους για να φτάσετε σε ορόσημα.
- Ανανεώνει και αυξάνει την προσπάθεια επίτευξης στόχων, επιμένοντας μπροστά στα προβλήματα.
- Έχει την αίσθηση του επείγοντος για την επίλυση προβλημάτων και την ολοκλήρωση της δουλειάς.
- Αναζητά ευκαιρίες για να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.
- Καταβάλλει πρόθυμα επιπλέον χρόνο και προσπάθεια σε καταστάσεις κρίσης.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποτυγχάνει να διατηρήσει το ρυθμό και την πρόοδο για μια χρονική περίοδο.
- Η απόδοση μειώνεται σημαντικά όταν εργάζεστε πολλές ώρες.
- Επιτρέπει στην εργασία να απομακρύνεται από τις προτεραιότητες.

E3 Ευελιξία

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Ανταποκρίνεται θετικά στην αλλαγή, αγκαλιάζοντας νέες ιδέες ή πρακτικές για την επίτευξη στόχων και την επίλυση προβλημάτων.
- Προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες, συνθήκες και ευθύνες.
- Προσαρμόζει την προσέγγιση, τους στόχους και τις μεθόδους για την επίτευξη λύσεων και αποτελεσμάτων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Δείχνει στους άλλους τα οφέλη της αλλαγής.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Παραμένει σε απαρχαιωμένες μεθόδους, αναβάλλει την πραγματοποίηση αλλαγών για όσο το δυνατόν περισσότερο ή βρίσκει δικαιολογίες για να μην κάνει τα πράγματα διαφορετικά.
- Δεν ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κατάστασης.
- Κάνει ελάχιστη ή καθόλου προσπάθεια να προωθήσει θετικά την αλλαγή.

E4 Συναισθηματική σκληρότητα

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αναρρώνει γρήγορα από αναποδιές και ανταποκρίνεται με ανανεωμένη και αυξημένη προσπάθεια.
- Επιμένει μπροστά στη δυσκολία και βρίσκει εναλλακτικούς τρόπους για να ολοκληρώσει εργασίες και στόχους.
- Χειρίζεται υψηλούς φόρτους εργασίας, ανταγωνιστικές απαιτήσεις, ασαφείς εργασίες, διακοπές και περισπασμούς με ψυχραιμία.
- Παραμένει ήρεμος και διατηρεί την εστίαση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Σκέφτεται συνεχώς απογοητεύσεις ή αποτυχίες του παρελθόντος.
- Αγωνίζεται να διατηρήσει την εστίαση και την επιμονή μπροστά στα εμπόδια.
- Δεν είναι σε θέση να εκτελέσει αποτελεσματικά την ψυχική ή σωματική εργασία.
- Πανικοβάλλεται, αντιδρά ανάρμοστα ή με εχθρότητα σε στρεσογόνες καταστάσεις.

E5 Υπευθυνότητα και αξιοπιστία

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο και τους πόρους τους για την ολοκλήρωση των εργασιών, δίνοντας προτεραιότητα στις πιο σημαντικές.
- Αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη για την ποιότητα και την επικαιρότητα της εργασίας και επιτυγχάνει αποτελέσματα με μικρή ανάγκη επίβλεψης.
- Εμφανίζεται στην εργασία εγκαίρως και ακολουθεί οδηγίες, πολιτικές και διαδικασίες.
- Παραμένει επικεντρωμένος στις εργασίες και πληροί τα πρότυπα παραγωγικότητας, τις προθεσμίες και τα χρονοδιαγράμματα εργασίας.
- Αναγνωρίζει και διορθώνει τα λάθη, αναλαμβάνοντας προσωπική ευθύνη όταν χρειάζεται.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αγωνίζεται να χρησιμοποιήσει το χρόνο αποτελεσματικά.
- Αποτυγχάνει να βάλει προτεραιότητες ή να προγραμματίσει εκ των προτέρων. ολοκληρώνει πρώτα τις λιγότερο σημαντικές εργασίες.
- Συχνά αργεί να ανταποκριθεί ή να προσαρμόσει τις προτεραιότητες.
- Αποσπάται η προσοχή ή δεν μπορεί να ολοκληρώσει εργασίες όταν αντιμετωπίζει προκλήσεις.
- Χάνει τις προθεσμίες ή αφήνει τις εργασίες ημιτελείς.
- Αναθέτει την εξουσία και τη λήψη αποφάσεων σε άλλους, π.χ. προσωπικό/πλότοι του τερματικού σταθμού, αντί να αναλάβουν την ευθύνη.

3.6. Ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες

Εμπνέει, παρακινεί και εξουσιοδοτεί το προσωπικό να αποδώσει το καλύτερο δυνατό για την επίτευξη των στόχων. Προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας σε καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αναπτύσσονται ξαφνικά ή αλλάζουν γρήγορα (OCIMF & INTERTANKO, 2018).

Z1 Ρύθμιση Κατεύθυνσης

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Επικοινωνεί σαφείς προσδοκίες.
- Λαμβάνει υπόψη τη μεγαλύτερη εικόνα και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες πριν δεσμευτεί σε μια πορεία δράσης.
- Μεταφράζει το όραμα σε σαφείς στρατηγικές και προγράμματα εργασίας.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποτυγχάνει να δημιουργήσει κατεύθυνση για την ομάδα.
- Επιδεικνύει έλλειψη γνώσης και διορατικότητας σε ευρύτερα θέματα, εξελίξεις και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο.

Z2 Ενδυνάμωση

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Υποστηρίζει τους άλλους να έχουν ένα επίπεδο ανεξαρτησίας στον τρόπο με τον οποίο κάνουν τη δουλειά τους.
- Δημιουργεί και διατηρεί ένα περιβάλλον ανοιχτής και συχνής επικοινωνίας με σαφή και άμεση ροή πληροφοριών.
- Ενθαρρύνει τους άλλους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν τον εαυτό τους.
- Αναγνωρίζει, εκτιμά και υποστηρίζει τις συνεισφορές άλλων.
- Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας και σεβασμού με τους άλλους.
- Κατανοεί τις ανάγκες των μελών του πληρώματος και νοιάζεται για την ευημερία τους.
- Δημιουργεί την αίσθηση ότι επιτυγχάνουμε αποτελέσματα μαζί ως μία ομάδα.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Μικροδιαχειρίζεται άμεσες αναφορές.
- Δεν υποστηρίζει το πλήρωμα να αναπτύξει τη δική του πρωτοβουλία και κρίση.
- Αποτυγχάνει να παρακινήσει ή να υποστηρίξει την ομάδα ή ασκεί ακατάλληλη πίεση.
- Δεν δείχνει εκτίμηση για τους άλλους.
- Παίρνει τα εύσημα για τα επιτεύγματα των άλλων.
- Εκπροσωπεί χωρίς να δίνει ευθύνη ή εξουσία.

Z3 Εξουσία και διεκδίκηση

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Δημιουργεί μια κουλτούρα που επιτρέπει την πρόκληση και τη συμμετοχή διατηρώντας παράλληλα την εξουσία διοίκησης.
- Ενθαρρύνει τα μέλη του πληρώματος να επανεξετάσουν, να εκφράσουν ανησυχίες ή να αμφισβητήσουν σχέδια δράσης.
- Δημιουργεί ένα ασφαλές και αξιόπιστο περιβάλλον για τα μέλη του πληρώματος, υποστηρίζοντάς τα να μοιραστούν ανοιχτά την έλλειψη γνώσης και να μιλήσουν χωρίς δισταγμό.
- Αναλαμβάνει αποφασιστικά μέτρα όπως απαιτείται.
- Αναλαμβάνει την εντολή αν το απαιτεί η κατάσταση.
- Υποστηρίζει τη δική του θέση.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποφεύγει την πρόκληση ακατάλληλης γλώσσας ή συμπεριφορών.

- Εμποδίζει ή αποτρέπει τη συμμετοχή του πληρώματος.
- Είναι παθητικός και περιμένει τους άλλους να αναλάβουν την ηγεσία ή να πάρουν αποφάσεις.
- Δεν παίρνει ξεκάθαρη θέση, με δική του θέση μη αναγνωρίσιμη.
- Κατηγορεί την ομάδα αν τα πράγματα πάνε στραβά.
- Αφήνει τα μέλη της ομάδας να αντεπεξέλθουν μόνα τους σε δύσκολες καταστάσεις.
- Ανέχεται συμπεριφορά που επηρεάζει αρνητικά την απόδοση, την ανάπτυξη και το ηθικό των άλλων.

Z4 Παροχή και διατήρηση προτύπων

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Επιδεικνύει υψηλά ηθικά και ηθικά πρότυπα, θέτοντας το προσωπικό παράδειγμα του τι αναμένεται από τους άλλους.
- Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες και παρεμβαίνει σε περίπτωση απόκλισης των μελών του πληρώματος.
- Χρησιμοποιεί κατάλληλα εργαλεία και ειδοποιήσεις όταν ασχολείται με μη συνήθειες λειτουργίες.
- Προκαλεί τις τρέχουσες διαδικασίες για την εύρεση νέων και καινοτόμων τρόπων βελτίωσης της εργασίας της ομάδας και των λειτουργιών του σκάφους.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Αποτελεί κακό πρότυπο για τους άλλους όσον αφορά την προσωπική ηθική και τα πρότυπα, π.χ. δεν συμμορφώνεται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας.
- Δεν παρακολουθεί το πλήρωμα για συμμόρφωση και δεν παρεμβαίνει όταν τα μέλη του πληρώματος αποκλίνουν.
- Εφαρμόζει μη τυποποιημένες διαδικασίες χωρίς ενδελεχή εκτίμηση κινδύνου ή επικοινωνία με τα μέλη του πληρώματος.
- Θέτει πρότυπα που είναι ασαφή, μη ρεαλιστικά ή πολύ προκλητικά.
- Αποφεύγει την αντιμετώπιση προβλημάτων απόδοσης ή τηρεί αναποτελεσματικούς τρόπους εργασίας.

Z5 Σχεδιασμός και Συντονισμός

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Οργανώνει εργασίες, δραστηριότητες και πόρους.
- Θέτει εφικτούς στόχους, κάνει σχέδια και καθιερώνει μετρήσιμα ορόσημα με χρονοδιαγράμματα και πρότυπα ποιότητας.
- Ενθαρρύνει την κοινή κατανόηση και συμμετοχή μεταξύ των μελών του πληρώματος στο σχεδιασμό και την ολοκλήρωση των εργασιών.
- Παρακολουθεί σχέδια για την επίτευξη στόχων.
- Εκπρόσωποι για να επιτύχουν κορυφαίες επιδόσεις και να αποφύγουν τις αιχμές και τις χαμηλές θέσεις του φόρτου εργασίας.
- Εξετάζει και κοινοποιεί τα σχέδια και τις προθέσεις με σαφήνεια σε όλο το πλήρωμα, αλλάζοντας τα σχέδια εάν είναι απαραίτητο.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Σχεδιάζουν μόνο για τον εαυτό τους και δεν περιλαμβάνει πλήρωμα.
- Αλλάζει σχέδια χωρίς ενημέρωση του πληρώματος.

- Ακολουθεί αυστηρά σχέδια παρά τις συνθήκες που απαιτούν διαφορετική προσέγγιση.
- Πανικός με τις προθεσμίες.
- Προβάλλει βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις.

Z6 Διαχείριση φόρτου εργασίας

Θετικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Καθορίζει σαφείς ρόλους και ευθύνες για τα μέλη του πληρώματος τόσο για κανονικές όσο και για μη φυσιολογικές καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αναθέσεων φόρτου εργασίας.
- Βάζει προτεραιότητες και διαχειρίζεται πρωτεύουσες και δευτερεύουσες επιχειρησιακές εργασίες.
- Κατανέμει κατάλληλα τις εργασίες μεταξύ του πληρώματος, εξισορροπώντας τις ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας.
- Αναγνωρίζει την υπερφόρτωση εργασίας και τα σημάδια άγχους και κόπωσης στον εαυτό και στους άλλους, ενεργεί άμεσα για να το αντιμετωπίσει.
- Χρησιμοποιεί διαθέσιμους εξωτερικούς και εσωτερικούς πόρους για την έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών.

Αρνητικοί δείκτες συμπεριφοράς

- Ανεπαρκής σχεδιασμός φόρτου εργασίας.
- Οι εκπρόσωποι εργάζονται άνισα σε όλη την ομάδα.
- Θέτει μη ρεαλιστικές προθεσμίες.
- Δεν έχει επίγνωση ή εκτίμηση της πίεσης που δέχεται η ομάδα.

Κεφάλαιο 4ο Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων, σχετικά με το βαθμό χρήσης των ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων, μέσω έρευνας πεδίου με την χρήση ερωτηματολογίου.

Επιμέρους σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί εάν οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες συσχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων καθώς και εάν η διαφοροποίηση του βαθμού επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων συσχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

4.1.1. Δείγμα έρευνας

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε στελέχη και υπαλλήλους ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών και ειδικότερα σε διευθυντές πληρωμάτων, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και δη Πλοιάρχων Α' και αξιωματικών (Πλοίαρχος Β', Πλοίαρχος Γ', Μηχανικός Α', Μηχανικός Β', Μηχανικός Γ'). Το δείγμα σχηματίστηκε με συμμετέχοντες που ταιριάζουν στο προφίλ της μελέτης (έχουν εργαστεί στη ναυτιλιακή βιομηχανία) και ως εκ τούτου επιλέχθηκαν με μια μέθοδο δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Η μέθοδος αυτή είναι μια βολική μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόζεται όταν είναι δύσκολη η πρόσβαση σε υποκείμενα με τα χαρακτηριστικά-στόχους (Naderifar, et al., 2017). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας GoogleForms. Συμπληρώθηκαν 205 ερωτηματολόγια.

4.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Η διπλωματική εργασία θα επιχειρήσει να απαντήσει στα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός χρήσης των ατομικών δεξιοτήτων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων;
2. Ποιος είναι ο βαθμός χρήσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων;
3. Ποιος είναι ο βαθμός χρήσης των διαπροσωπικών δεξιοτήτων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων;
4. Ποιος είναι ο βαθμός χρήσης των συνολικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων;
5. Οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων;

6. Υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά;

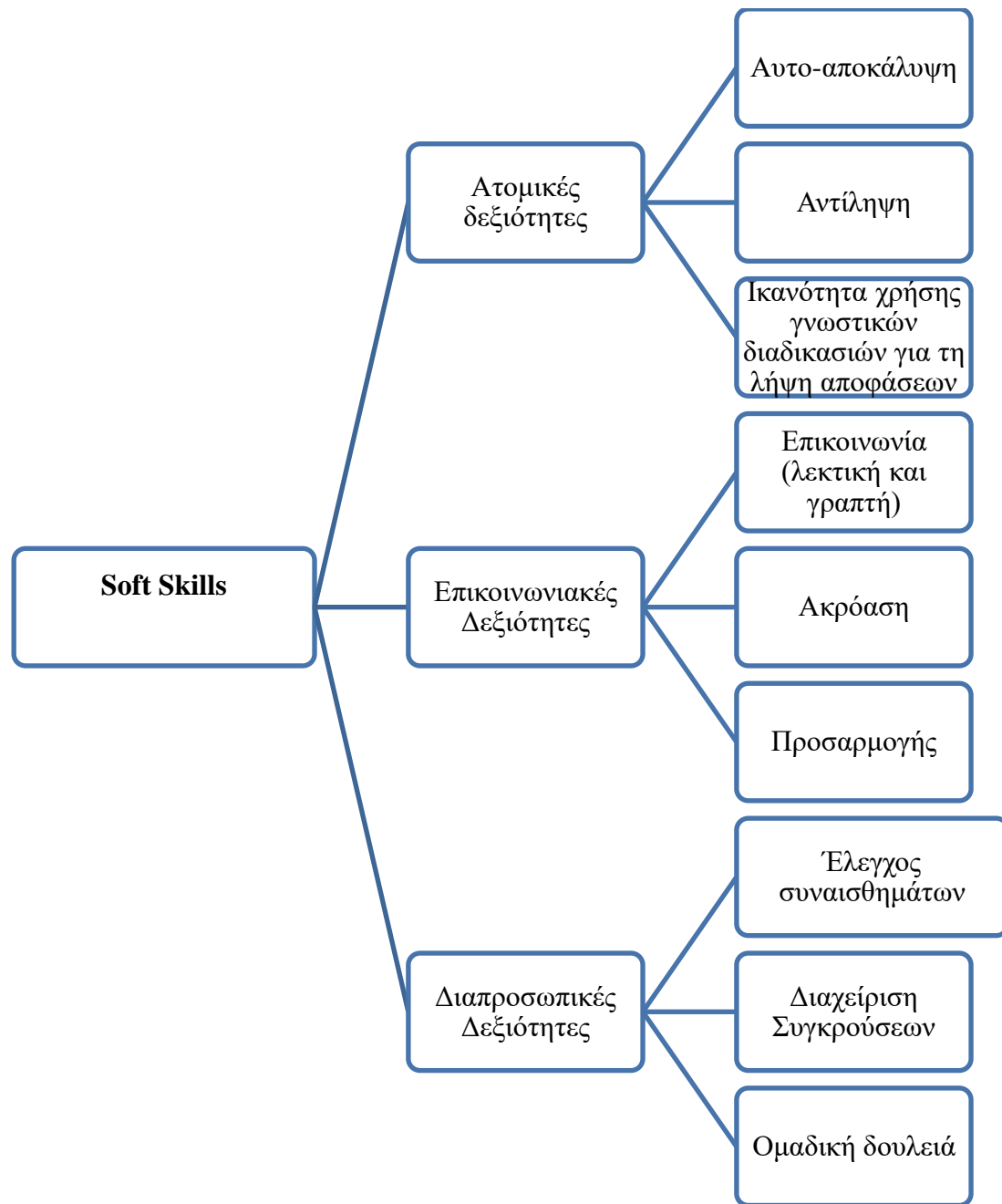
4.4. Εργαλείο μέτρησης

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε αντίστοιχες έρευνες και κυρίως τις μελέτες των Ibrahim et al et al., (2017) και Chala & Bouranta (2021). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει στοιχεία που αποσκοπούν στη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για οχτώ διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες: 1) προσαρμοστικότητα, 2) επίλυση προβλημάτων, 3) ομαδική εργασία αυτό-αποκάλυψη, 4) αντίληψη, 5) επικοινωνία (λεκτική και γραπτή), 6) ακρόαση, 7) έλεγχος συναισθημάτων και 8) διαχείριση συγκρούσεων. Οι ερωτηθέντες θα βαθμολογήσουν την ικανότητά τους σε αυτές τις δεξιότητες, προσδιορίζοντας το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας σε μια 7-βαθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απόλυτα έως το 7=συμφωνώ απόλυτα). Κάθε δεξιότητα αποτελείται από επί μέρους δείκτες με μια συγκεκριμένη περιγραφή και μερικά αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά στην απόδοση των εργαζομένων μετρήθηκε χρησιμοποιώντας 12 στοιχεία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μια 7-βαθμια κλίμακα Likert που αναπτύχθηκε από τους Koopmans et al. (2014). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επίσης έναν αριθμό ερωτήσεων σχετικά με το προσωπικό και επαγγελματικό προφίλ των εργαζομένων, όπως το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, το εισόδημα, τη θέση εργασίας και τα χρόνια υπηρεσίας για να εξηγηθούν τυχόν διαφορές.

4.4.1. Δημιουργία Δεικτών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (soft skills)

Σύμφωνα με παρόμοιες έρευνες (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012; Ibrahim et al., 2017; Chala & Bouranta, 2021) προτείνεται για την παρούσα μελέτη το υποθετικό μοντέλο όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Οι διαπροσωπικές δεξιότητες θα μετρηθούν χρησιμοποιώντας τα τρία κύρια χαρακτηριστικά, δηλαδή τις προσωπικές δεξιότητες, τις ικανότητες και τις σχέσεις των ατόμων. Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούνται έξι επί μέρους στοιχεία όπως η αυτό-αποκάλυψη, η αντίληψη, η επικοινωνία-συνομιλία, η ακρόαση, ο έλεγχος των συναισθημάτων και η διαχείριση της σύγκρουσης. Οι καλές διαπροσωπικές δεξιότητες απαιτούν από κάποιον να ξέρει πώς να ξεκινάει μια συζήτηση, πώς να δίνει ιδέες κατά τη συνομιλία, πώς να προσελκύει άτομα με ενδιαφέρουσες λεκτικές και μη λεκτικές δεξιότητες, πώς να δίνει προσοχή στην ιδέα των άλλων και πώς να αναγνωρίζουν την ανταπόκριση των άλλων κοιτάζοντας τη γλώσσα του σώματός τους (Floyd, 2012; Spitzberg & Cupach,

2011). Οι δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων συνομιλίας παρατίθενται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Ικανότητα Έναρξης συζήτησης
Δίνω ιδέες κατά τη συνομιλία
Προσέλκυση ενδιαφέροντος και τις προσοχής των άλλων
Δίνω προσοχή στις ιδέες των άλλων
Αναγνώριση της γλώσσας του σώματος των άλλων
Δυνατότητα σύνοψης και/ή σύνθεσης πληροφοριών
Ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
Ικανότητες γραφής, συμπεριλαμβανομένων αναφορών ή email
Δημιουργία συνεκτικών επιχειρημάτων

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Οι δεξιότητες ακρόασης είναι επίσης σημαντικές στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση. Στη διαπροσωπική επικοινωνία, η αποτελεσματική ακρόαση επηρεάζει τη διαδικασία αποστολής και λήψης μηνυμάτων μεταξύ δύο μερών. Για να γίνει κάποιος καλός ακροατής πρέπει να αφήνει τους άλλους να τελειώνουν τα λόγια τους προτού τους διακόψουν κάνοντας ερωτήσεις ή δίνοντας ιδέες, να μην σκέφτονται τα δικά τους ενώ οι άλλοι συνεχίζουν να μιλούν, να μην διακόπτουν ενώ άλλοι παρουσιάζουν τις ιδέες τους, να μην κάνουν ερωτήσεις όταν δεν έχουν συνειδητοποιήσει τις ιδέες των άλλων, και πάντα να δίνουν προσοχή ενώ οι άλλοι μιλούν για να βεβαιωθούν ότι μπορούν να κατανοήσουν όλα τα μηνύματα (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012). Οι δείκτες για να γίνεις κάποιος καλός ακροατής παρατίθενται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων ακρόασης.

Αφήνω τους άλλους να τελειώσουν την ομιλία τους
Δεν έρχομαι σε αντιπαράθεση με τις απόψεις των άλλων
Δεν διακόπτω ενώ οι άλλοι μιλούν
Κάνω ερώτηση όταν χρειάζεται
Ενεργητική ακρόαση και κατανόηση

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Στις διαπροσωπικές σχέσεις, πρέπει επίσης να γνωρίζουμε πώς να αποκαλύπτουμε τον εαυτό μας στους άλλους. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να αποδεχτούμε αμοιβαία τους διαφορετικούς χαρακτήρες των άλλων. Συνεπώς κάποιος πρέπει να σέβεται τους άλλους όπως χρειάζεται να τον σέβονται οι άλλοι, να κάνει τους άλλους ευτυχισμένους όταν είναι μαζί του, να προσπαθεί να γνωρίσει και να κατανοήσει κάποιον καλύτερα, να είναι ο εαυτός του και να αποκαλύπτει τον εαυτό του στους άλλους και να αποδέχεται άλλες αδυναμίες (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012). Οι δείκτες για τη μέτρηση της αυτό-αποκάλυψης παρατίθενται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6: Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων αυτό-αποκάλυψης.

Σεβόμαστε τους άλλους καθώς χρειαζόμαστε να μας σέβονται κι αυτοί
Κάνω τους άλλους χαρούμενους μαζί μου
Προσπαθώ να γνωρίσω κάποιον καλύτερα
Αποκαλύπτω τον εαυτό μου
Αποδέχομαι τις αδυναμίες των άλλων

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Στη διαπροσωπική σχέση, η αντίληψη ορίστηκε ως το να δίνει κάποιος νόημα στα λεγόμενα των άλλων. Προκειμένου να γίνει κάποιος καλός στο να αντιλαμβάνεται τους άλλους, πρέπει να σκέφτεται σωστά, να προσπαθεί πάντα να αντιλαμβάνεται με θετικό τρόπο τα λεγόμενα των άλλων, αφηφώντας την αυτό-προκατάληψη ενώ αντιλαμβάνεται τους άλλους, ελέγχοντας πάντα την αντίληψη με γεγονότα και να αναγνωρίζει το πλαίσιο ενώ αντιλαμβάνεται, ειδικά σε διαδικτυακή επικοινωνία (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012). Οι δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων αντίληψης παρατίθενται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7: Δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων αντίληψης.

Σκέπτομαι πριν αντιληφθώ κάποιον
Έχω την τάση να αντιλαμβάνομαι με θετικό τρόπο
Γνωρίζω την προκατάληψη μου ενώ αντιλαμβάνομαι τους άλλους
Ελέγχω την αντίληψη με γεγονότα
Αναγνωρίζω το πλαίσιο ενώ αντιλαμβάνομαι

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Στις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι σημαντικό για όλους να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Τα άσχημα συναισθήματα όπως ο θυμός, η αναστάτωση, και ούτω καθεξής διαταράσσουν πάντα τις διαπροσωπικές σχέσεις. Είναι σημαντικό να

μην στεναχωριέται κάποιος πολύ όταν κάποιος διαφωνούν μαζί του, να έχουν την ικανότητα να χειρίζονται τον θυμό, να συνειδητοποιούν ότι πρέπει να ζητούν συγγνώμη όταν κάνουν λάθος, να μην είναι θλιμμένοι για αρκετή ώρα, όταν έρχονται σε αντιπαράθεση με άλλους και πάντα να παραδέχονται ότι έχουν λάθος όταν αυτό χρειάζεται (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012). Οι προτεινόμενοι δείκτες μέτρησης του ελέγχου των συναισθημάτων παρατίθενται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 8: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας ελέγχου συναισθημάτων.

Δεν αναστατώνομαι όταν οι άλλοι διαφωνούν μαζί μου
Έχω την ικανότητα να διαχειρίζομαι το θυμό μου
Ζητώ συγγνώμη από τους άλλους όταν κάνω λάθος
Δεν είμαι θυμωμένος για αρκετή ώρα
Παραδέχομαι ότι κάνω λάθος όταν χρειάζεται

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Είναι δύσκολο να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγκρουση όταν διατηρούμε κάποια σχέση δεδομένου ότι θεωρείται φυσιολογικό φαινόμενο κατά την αλληλεπίδρασή μας σε μία φίλια, σε ένα γάμο, με τους συνομηλίκους μας, στο χώρο εργασίας μας και ούτω καθεξής. Ωστόσο, κάποιος πρέπει να ξέρει πώς να διαχειριστεί τη σύγκρουση για να διασφαλίσει ότι η διαπροσωπική σχέση θα μπορούσε να διατηρηθεί με αμοιβαίο τρόπο. Γι' αυτό χρειάζεται να διαθέτει κάποιος ικανότητες διαχείρισης των συγκρούσεων και συγκεκριμένα να είναι σε θέση να συζητάει με κάποιον που τον βλάπτει, να δέχεται εποικοδομητική φιλοφρόνηση από τους άλλους, να συνειδητοποιεί τότε πρέπει να αποφύγει κάποιον όταν η σύγκρουση γίνει σοβαρή, να συμβιβαστεί με άλλους για να υπάρξει αμοιβαίο κέρδος και να συνεργάζεται με κάποιους για τη μείωση των συγκρούσεων (Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012). Οι δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων παρατίθενται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας διαχείρισης συγκρούσεων.

Συζητώ με οποιονδήποτε με πληγώνει
Αποδέχομαι εποικοδομητική φιλοφρόνηση από τους άλλους
Αποφεύγω κάποιον όταν η σύγκρουση γίνεται σοβαρή
Συμβιβάζομαι με κάποιον για να υπάρξει αμοιβαίο κέρδος
Συνεργασία με κάποιον για τη μείωση των συγκρούσεων

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Η ικανότητα προσαρμογής συνιστά την ικανότητα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών ούτως ώστε να είναι κάποιος σε θέση να προσαρμόζεται σε νέες εργασιακές συνθήκες (Dixon et al., 2010). Οι δείκτες για τη μέτρηση των δεξιοτήτων διαχείρισης προσαρμογής παρατίθενται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας προσαρμογής.

Ικανότητα ανθεκτικότητας
Αυτοκίνητρο για να γίνουμε καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί
Προσαρμογή στις αλλαγές στον κλάδο της ναυτιλίας
Ικανότητα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, εργαλείων κ.λπ.

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Η ικανότητα χρήσης γνωστικών διαδικασιών για την επίλυση πραγματικών, διεπιστημονικών καταστάσεων, όπου η πορεία λύσης δεν είναι άμεσα προφανής (OECD, 2003) θεωρείται πολύ σημαντική στις εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών παρατίθενται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών

Ικανότητα λήψης και αιτιολόγησης αποφάσεων
Η ικανότητα διαπραγμάτευσης όταν είναι απαραίτητο
Ικανότητα κριτικής σκέψης όταν χρειάζεται
Εκπόνηση πολλαπλών εργασιών όταν και όπου είναι απαραίτητο

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

Τέλος η ομαδική εργασία αποτελεί την ικανότητα συνεργασίας με άλλους για την επίτευξη στόχων (Salasetal., 2008) και θεωρείται επίσης σημαντικός παράγοντας διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Οι δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας κάποιου να λειτουργεί ομαδικά παρατίθενται στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Δείκτες για τη μέτρηση της ικανότητας ομαδικής δουλειάς.

Δυνατότητα αναπαραγωγής πολλαπλών ρόλων
Διευκόλυνση και αποδοχή ομαδικών αποφάσεων
Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων
Συνεργασία με άλλους

Πηγή: Spitzberg & Cupach, 2011; Floyd, 2012

4.5. Μεθοδολογία ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής και επαγωγικής στατιστικής. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιείται το στατιστικό πακέτο IBM S.P.S.S. 28 (Statistical Package for the Social Sciences έκδοση 28.0. Για τα κύρια ευρήματα χρησιμοποιούνται στατιστικοί δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως οι πίνακες απόλυτων και αθροιστικών συχνοτήτων. Γίνεται χρήση αυτών των στατιστικών κριτηρίων λόγω της ισοδιαστημικής κλίμακας που χρησιμοποιείτε, η οποία επιτρέπει τη χρήση των παραπάνω παραμετρικών μεθόδων.

Για την επαγωγική στατιστική ανάλυση γίνεται ο έλεγχος της κανονικότητας της κατανομής των μεταβλητών με το Kolmogorov-Smirnov test. Επιπλέον γίνεται έλεγχος εξάρτησης σύνθετων μεταβλητών με χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, σπουδές, ρόλος στο σχολείο). Ως εκ τούτου, η δεύτερη φάση ανάλυσης περιλαμβάνει στατιστικούς δείκτες επαγωγικής στατιστικής (inductive statistics) όπως χρήση του ελέγχου ισότητας μέσων t-test για δύο δείγματα (non-independent samples t-test) και έλεγχος της διακύμανσης (k-independent samples t-test), έλεγχο υποθέσεων για ποιοτικές μεταβλητές Chisquaretest (Έλεγχος χ^2), ανάλυση διακύμανσης μια κατεύθυνσης (Oneway ANOVA) καθώς και παλινδρόμηση.

4.6. Ανάλυση Αξιοπιστίας εργαλείων μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε ως προς το βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας του με χρήση του αντίστοιχου δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις μεταβλητές που αφορούν στις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και για τις μεταβλητές που αναφέρονται στην απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Spector (2012) η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας για τις τυποποιημένες τιμές των μεταβλητών είναι $>0,6$, και ως εκ τούτου ερωτηματολόγιο θεωρείται ότι έχει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, συνεπώς και τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης θεωρούνται έγκυρα (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Συντελεστής Αξιοπιστίας

Κλίμακες	Cronbach's Alpha
1. Επικοινωνία (λεκτική και γραπτή)	0,846
2. Ακρόαση	0,686
3. Αυτο-αποκάλυψη	0,677
4. Αντίληψη	0,752
5. Έλεγχος συναισθημάτων	0,763
6. Διαχείριση Συγκρούσεων	0,781
7. Προσαρμογής	0,798
8. Ικανότητα χρήσης γνωστικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων	0,781
9. Ομαδική δουλειά	0,707
Συνολική κλίμακα ατομικών δεξιοτήτων (3, 4 & 8)	0,842

Συνολική κλίμακα επικοινωνιακών δεξιοτήτων (1, 2 & 7)	0,874
Συνολική κλίμακα διαπροσωπικών δεξιοτήτων (5, 6 & 9)	0,874
Συνολική Κλίμακα Soft Skills	0,945
Συνολική Κλίμακα Αποδοτικότητας	0,964

Κεφάλαιο 5ο Αποτελέσματα έρευνας πεδίου

5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 205 άτομα, ελληνικής εθνικότητας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι άνδρες (N=169, 82,4%) και οι υπόλοιπες γυναίκες (N=36, 17,6%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 1).

Όσον αφορά στην ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 26-35 ετών (N=71, 34,6%) και 36-45 ετών (N=54, 26,3%). Ακολουθούν με φθίνουσα σειρά οι ηλικιακές ομάδες 18-25 ετών (N=36, 17,6%), 46-55 ετών (N=33, 16,1%) και τέλος η ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω (N=11, 5,4%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 2).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι άγαμοι (N=87, 42,4%) καθώς και έγγαμοι (N=76, 37,1%). Ακολουθως οι διαζευγμένοι (N=38, 18,5) και τέλος οι χήροι (N=4, 2%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 3).

Όσον αφορά στους τίτλους σπουδών το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι πτυχίου Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν) (N=114, 57,1%) ενώ μόλις 13 άτομα είναι κάτοχοι Πτυχίου Α.Ε.Ι ή Τ.Ε.Ι (6,3%). Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (N=63, 30,7%) ενώ 12 άτομα είναι κάτοχοι και διδακτορικού τίτλου σπουδών (5,9%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 4).

Ακολουθως σχετικά με τη θέση εργασίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι Πλοίαρχοι Α' (N=50, 24,4%), Πλοίαρχοι Γ' (N=29, 14,1%), Μηχανικοί Β' (N=29, 14,1%) και Μηχανικοί Α' (N=26, 12,7%). Ακολουθως με φθίνουσα σειρά είναι Διευθυντές πληρωμάτων (N=21, 10,2%), Πλοίαρχοι Β' (N=21, 10,2%), Διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (N=15, 7,3%) και τέλος Μηχανικοί Γ' (N=14, 6,8%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 5).

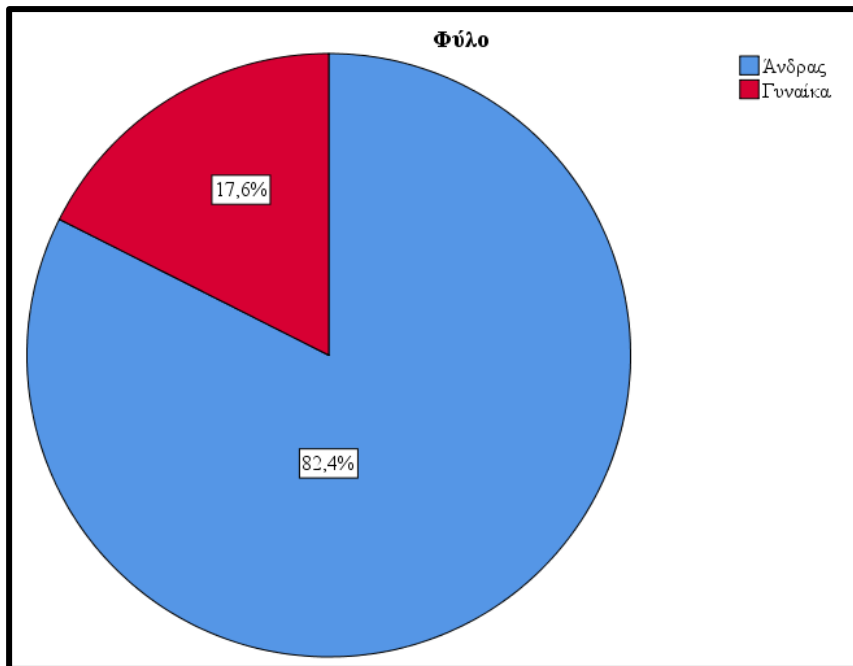
Τέλος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την εργασιακή τους υπηρεσία τόσο στη ξηρά όσο και στη θάλασσα. Σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά απάντησαν 71 άτομα εκ των το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι έχει υπηρεσία λιγότερο από 5 χρόνια (N=25, 35,2%) και μεταξύ 5-10 έτη (N=17, 23,9%). Οι επόμενες κατηγορίες συμμετεχόντων αφορούν όσους έχουν υπηρεσία πάνω από 20 χρόνια (N=13, 18,3%), 11-15 χρόνια (N=10, 14,1%) και τέλος 16-20 χρόνια (N=6, 8,5%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 6).

Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα απάντησαν 181 άτομα εκ των το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι έχει υπηρεσία 5-10 έτη (N=84, 46,4%) και λιγότερο από 5 χρόνια (N=57, 31,5%). Ακολουθως με φθίνουσα πορεία απάντησαν ότι έχουν υπηρεσία στη θάλασσα 11-15 χρόνια (N=24, 13,3%), 16-20 χρόνια (N=13, 7,2%) και περισσότερα από 20 χρόνια (N=3, 1,7%) (Πίνακας 14) (Διάγραμμα 7). Τέλος 3 άτομα δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

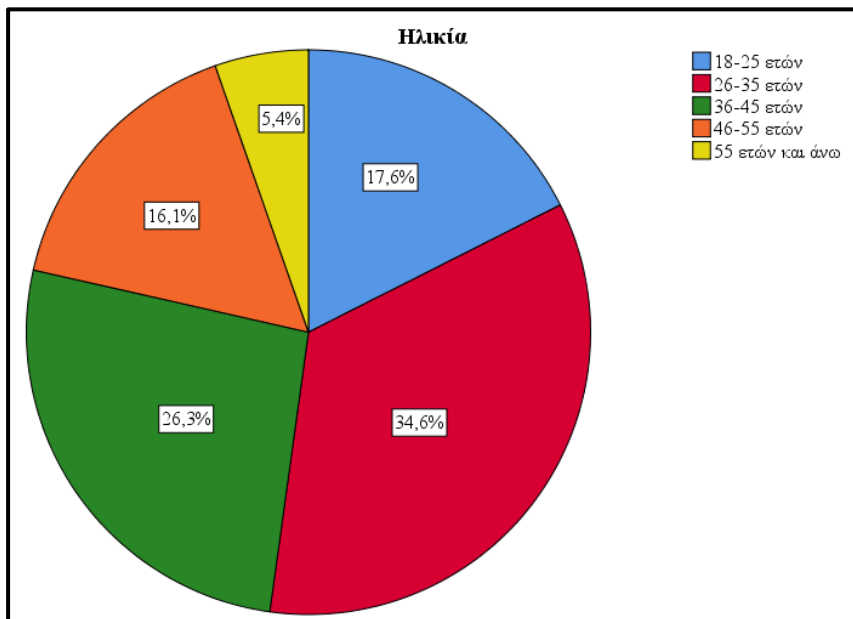
Πίνακας 14. Περιγραφική στατιστική Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		N	%
Φύλο	Άνδρας	169	82,4
	Γυναίκα	36	17,6
Ηλικία	18-25 ετών	36	17,6
	26-35 ετών	71	34,6
	36-45 ετών	54	26,3
	46-55 ετών	33	16,1
	55 ετών και άνω	11	5,4
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος (-η)	76	37,1
	Άγαμος (-η)	87	42,4
	Διαζευγμένος (-η)	38	18,5
	Χήρος (-α)	4	2,0
Τίτλοι Σπουδών	Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ	13	6,3
	Πτυχίο Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν)	117	57,1
	Μεταπτυχιακό	63	30,7
	Διδακτορικό	12	5,9
Θέση Εργασίας	Διευθυντής πληρωμάτων	21	10,2
	Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	15	7,3
	Πλοίαρχος Α΄	50	24,4
	Πλοίαρχος Β΄	21	10,2
	Πλοίαρχος Γ΄	29	14,1
	Μηχανικός Α΄	26	12,7
	Μηχανικός Β΄	29	14,1
Μηχανικός Γ΄	14	6,8	
Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά	<5 χρόνια	25	35,2
	5-10 χρόνια	17	23,9
	11-15 χρόνια	10	14,1
	16-20 χρόνια	6	8,5
	> 20 χρόνια	13	18,3
Χρόνια θαλάσσιας προϋπηρεσίας	<5 χρόνια	57	31,5
	5-10 χρόνια	84	46,4
	11-15 χρόνια	24	13,3
	16-20 χρόνια	13	7,2
	> 20 χρόνια	3	1,7

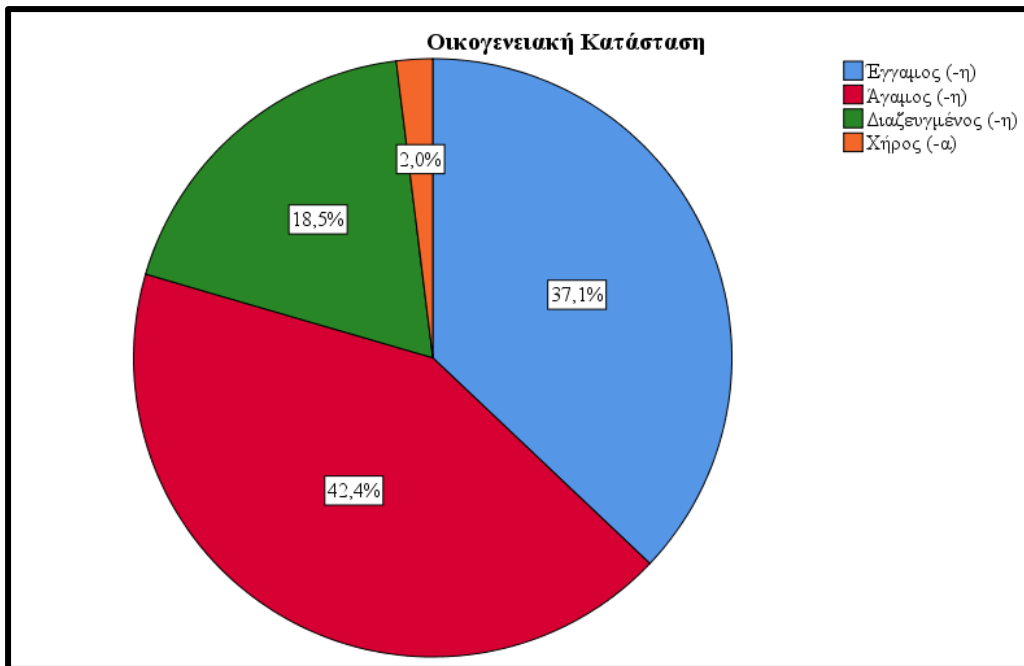
Διάγραμμα 1. Φύλο



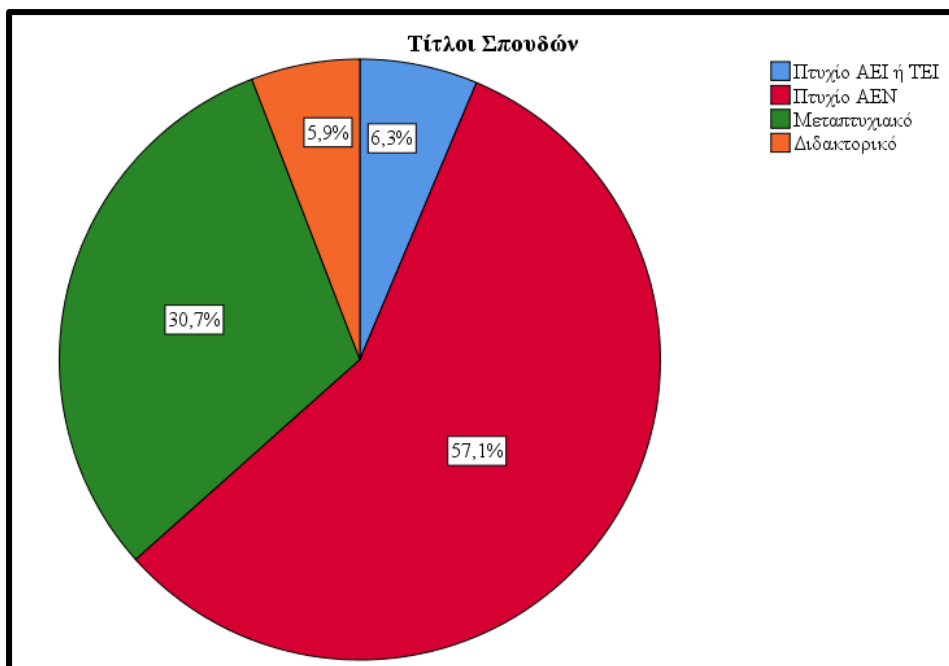
Διάγραμμα 2. Ηλικία



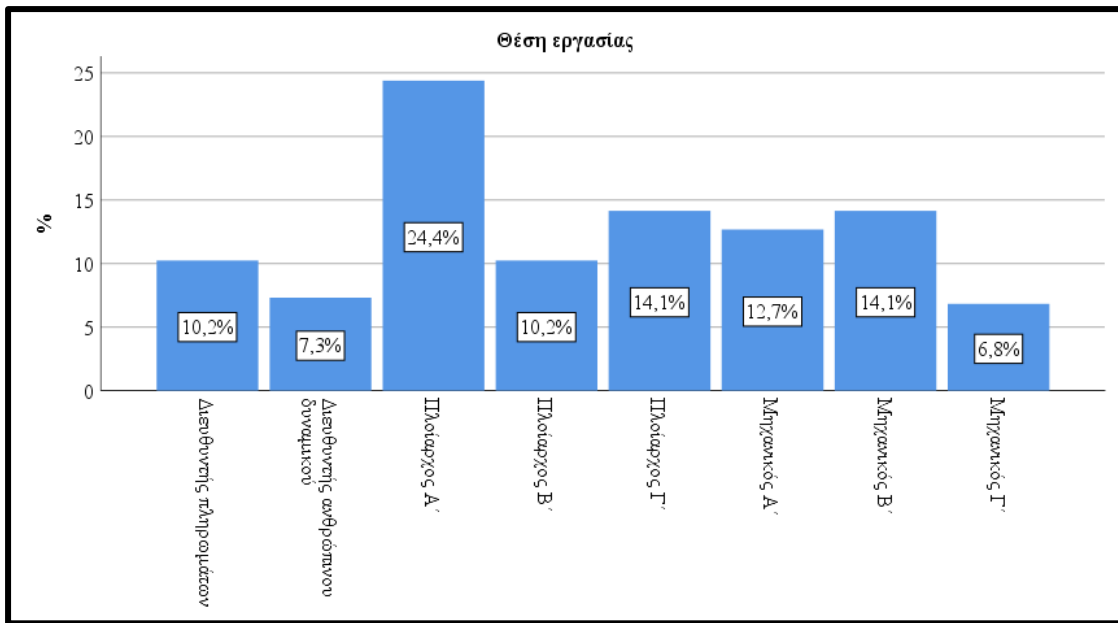
Διάγραμμα 3. Οικογενειακή Κατάσταση



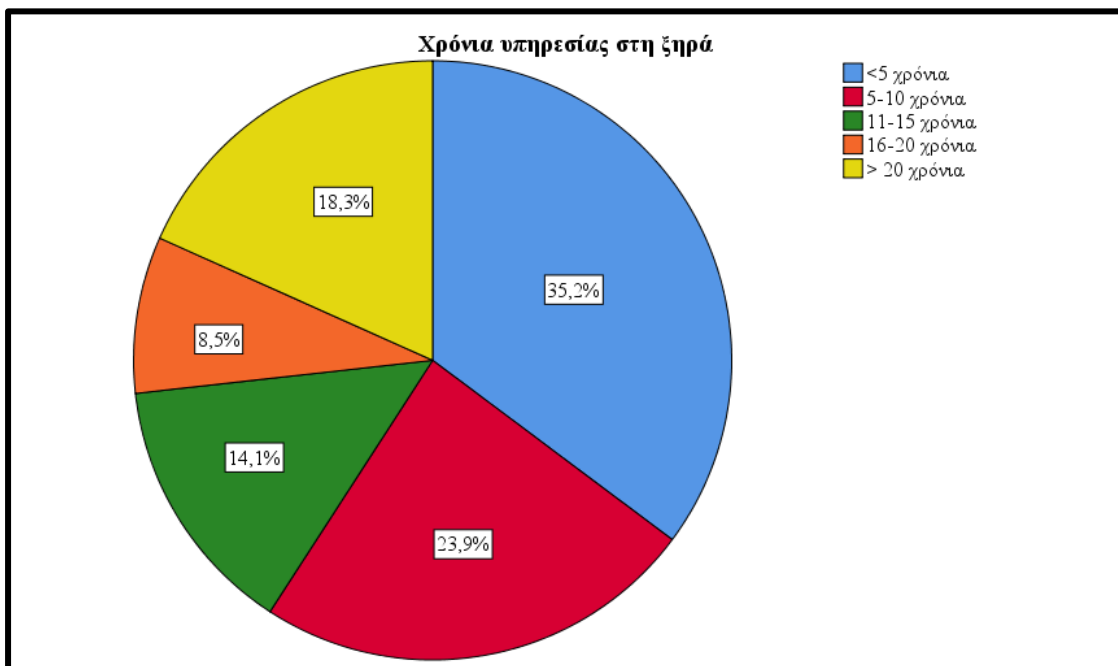
Διάγραμμα 4. Τίτλοι Σπουδών



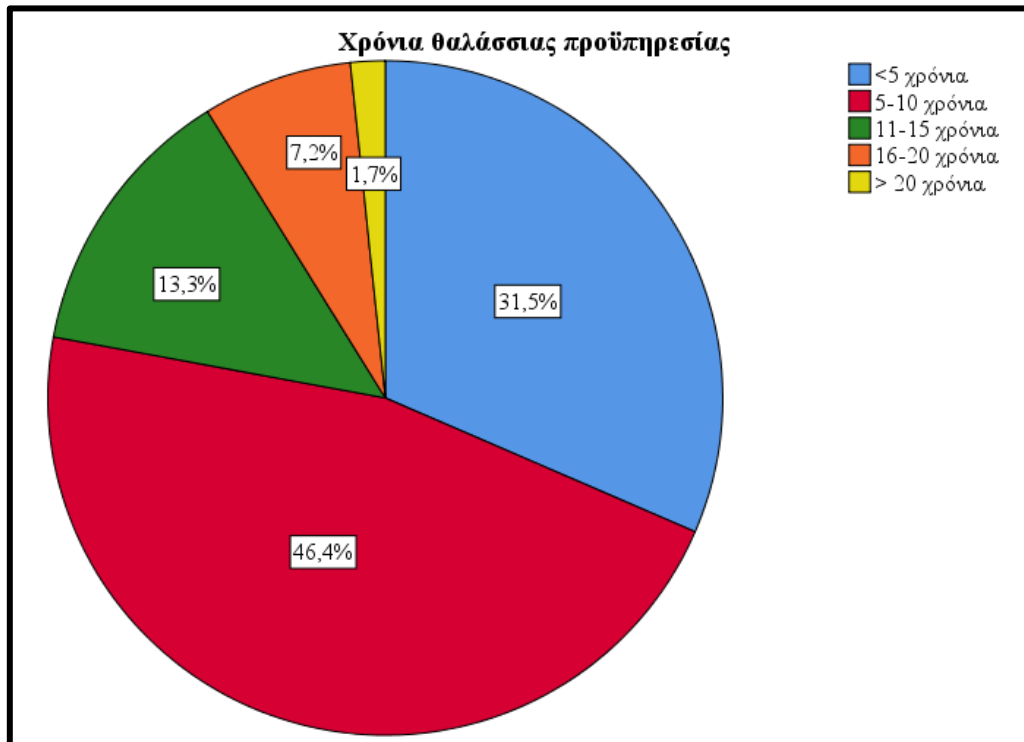
Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας



Διάγραμμα 6. Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά



Διάγραμμα 7. Χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα



5.2. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Επικοινωνίας

Η κλίμακα Επικοινωνίας αποτελείται από 9 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 15. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες επικοινωνίας. Όσον αφορά στο μέτρο της διασποράς της τυπικής απόκλισης κυμαίνεται μεταξύ $\pm 0.6-0.7$.

Πίνακας 15. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Επικοινωνίας

	M.O	T.A
1. Ικανότητα Έναρξης συζήτησης	5,56	0,659
2. Δίνω ιδέες κατά τη συνομιλία	5,2	0,667
3. Προσέλκυση ενδιαφέροντος και τις προσοχής των άλλων	5,32	0,636
4. Δίνω προσοχή στις ιδέες των άλλων	5,34	0,663
5. Αναγνώριση της γλώσσας του σώματος των άλλων	5,19	0,724
6. Δυνατότητα σύνοψης και/ή σύνθεσης πληροφοριών	5,32	0,687
7. Ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	5,36	0,676

8. Ικανότητες γραφής, συμπεριλαμβανομένων αναφορών ή email	5,28	0,74
9. Δημιουργία συνεκτικών επιχειρημάτων	5,34	0,671
<u>Συνολική Κλίμακα Επικοινωνίας</u>	5,32	0,456

5.3. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ακρόαση

Η κλίμακα Ακρόασης αποτελείται από 5 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 16. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι και πάλι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες ακρόασης.

Πίνακας 16. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ακρόασης

	M.O	T.A
1. Αφήνω τους άλλους να τελειώσουν την ομιλία τους	5,34	,735
2. Δεν έρχομαι σε αντιπαράθεση με τις απόψεις των άλλων	4,96	1,047
3. Δεν διακόπτω ενώ οι άλλοι μιλούν	5,33	,745
4. Κάνω ερώτηση όταν χρειάζεται	5,19	,803
5. Ενεργητική ακρόαση και κατανόηση	5,30	,683
<u>Συνολική Κλίμακα Ακρόασης</u>	5,22	,541

5.4. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αυτο-αποκάλυψης

Η κλίμακα Αυτό-αποκάλυψης αποτελείται από 5 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 17. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές είναι και πάλι πάνω από 5 εκτός από την ερώτηση «Αποκαλύπτω τον εαυτό μου» όπου ο μέσος όρος είναι λίγο χαμηλότερος (M.O. 4,28, T.A= 1.427). Ωστόσο από τη συνολική κλίμακα συμπεραίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες αυτοαποκάλυψης.

Πίνακας 17. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αυτό-αποκάλυψης

	M.O	T.A
1. Σεβόμαστε τους άλλους καθώς χρειαζόμαστε να μας σέβονται κι αυτοί	5,47	,676
2. Κάνω τους άλλους χαρούμενους μαζί μου	5,12	,844
3. Προσπαθώ να γνωρίσω κάποιον καλύτερα	5,22	,720
4. Αποκαλύπτω των εαυτό μου	4,28	1,427
5. Αποδέχομαι τις αδυναμίες των άλλων	5,04	,933
<u>Συνολική Κλίμακα Αυτοαποκάλυψης</u>	5,03	,633

5.5. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αντίληψης

Η κλίμακα Αντίληψης αποτελείται από 5 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 18. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι και πάλι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες αντίληψης.

Πίνακας 18. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αντίληψης

	M.O	T.A
1. Σκέπτομαι πριν αντιληφθώ κάποιον	5,27	,723
2. Έχω την τάση να αντιλαμβάνομαι με θετικό τρόπο	5,39	,660
3. Γνωρίζω την προκατάληψη μου ενώ αντιλαμβάνομαι τους άλλους	5,32	,620
4. Ελέγχω την αντίληψη με γεγονότα	5,27	,688
5. Αναγνωρίζω το πλαίσιο ενώ αντιλαμβάνομαι	5,36	,622
<u>Συνολική Κλίμακα Αντίληψης</u>	5,32	,570

5.6. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ελέγχου συναισθημάτων

Η κλίμακα Ελέγχου συναισθημάτων αποτελείται από 5 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 19. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι και πάλι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι

συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες ελέγχου των συναισθημάτων τους.

Πίνακας 19. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ελέγχου Συναισθημάτων

	M.O	T.A
1. Δεν αναστατώνομαι όταν οι άλλοι διαφωνούν μαζί μου	5,35	,709
2. Έχω την ικανότητα να διαχειρίζομαι το θυμό μου	5,41	,678
3. Ζητώ συγγνώμη από τους άλλους όταν κάνω λάθος	5,18	1,025
4. Δεν κρατάω μούτρα για αρκετή ώρα	5,50	,698
5. Παραδέχομαι ότι κάνω λάθος όταν χρειάζεται	5,29	,881
<u>Συνολική Κλίμακα Ελέγχου Συναισθημάτων</u>	5,34	,580

5.7. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Διαχείρισης Συγκρούσεων

Η κλίμακα Διαχείρισης συγκρούσεων αποτελείται από 5 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 20. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων.

Πίνακας 20. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Διαχείρισης Συγκρούσεων

	M.O	T.A
1. Συζητώ με οποιονδήποτε με πληγώνει	4,97	1,038
2. Αποδέχομαι εποικοδομητική φιλοφρόνηση από τους άλλους	5,06	,906
3. Αποφεύγω κάποιον όταν η σύγκρουση γίνεται σοβαρή	5,24	,784
4. Συμβιβάζομαι με κάποιον για να υπάρξει αμοιβαίο κέρδος	5,11	,912
5. Συνεργασία με κάποιον για τη μείωση των συγκρούσεων	5,36	,676
<u>Συνολική Κλίμακα Διαχείρισης συγκρούσεων</u>	5,14	,636

5.8. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Προσαρμογής

Η κλίμακα Προσαρμογής αποτελείται από 4 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1=

διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 21. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες προσαρμογής.

Πίνακας 21. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Προσαρμογής

	M.O	T.A
1. Ικανότητα ανθεκτικότητας	5,41	,677
2. Αυτοκίνητρο για να γίνουμε καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί	5,40	,632
3. Προσαρμογή στις αλλαγές στον κλάδο της ναυτιλίας	5,43	,611
4. Ικανότητα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, εργαλείων κ.λπ.	5,46	,697
<u>Συνολική Κλίμακα Προσαρμογής</u>	5,14	,636

5.9. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών

Η κλίμακα Ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών αποτελείται από 4 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 22. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες χρήσης γνωστικών διαδικασιών.

Πίνακας 22. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών

	M.O	T.A
1. Ικανότητα λήψης και αιτιολόγησης αποφάσεων	5,49	,607
2. Η ικανότητα διαπραγμάτευσης όταν είναι απαραίτητο	5,42	,671
3. Ικανότητα κριτικής σκέψης όταν χρειάζεται	5,53	,631
4. Εκπόνηση πολλαπλών εργασιών όταν και όπου είναι απαραίτητο	5,34	,700
<u>Συνολική Κλίμακα ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών</u>	5,44	,508

5.10. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Ομαδικότητας

Η κλίμακα ομαδικότητας αποτελείται από 4 αυτό-αναφορές τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και πάλι σε μια 7-βαθμια κλίμακα 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 23. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές δεξιότητες ομαδικότητας.

Πίνακας 23. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ομαδικότητας

	M.O	T.A
1. Δυνατότητα αναπαραγωγής πολλαπλών ρόλων	5,38	,665
2. Διευκόλυνση και αποδοχή ομαδικών αποφάσεων	5,40	,668
3. Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων	5,38	,635
4. Συνεργασία με άλλους	5,52	,591
<u>Συνολική Κλίμακα Ομαδικότητας</u>	5,42	,467

5.11. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων

Οι προηγούμενες κλίμακες συνιστούν υποκλίμακας 3 μεγαλύτερων κλιμάκων δεξιοτήτων: των ατομικών, των επικοινωνιακών και των διαπροσωπικών. Στην ατομική κλίμακα εμπίπτουν οι υποκλίμακες της αυτο-αποκάλυψης, της αντίληψης και της ικανότητας χρήσης γνωστικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων. Στην κλίμακα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων εμπίπτουν οι υποκλίμακες της επικοινωνίας (λεκτική και γραπτή), της ακρόασης και της προσαρμογής. Τέλος στην κλίμακα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων εμπίπτουν οι υποκλίμακες του ελέγχου συναισθημάτων, της διαχείρισης συγκρούσεων και της ομαδικής δουλειάς. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 24. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για τις 3 κλίμακες αλλά και των συνολικών μαλακών δεξιοτήτων, είναι πάνω από 5 συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλές, ατομικές, επικοινωνιακές, διαπροσωπικές και γενικά μαλακές δεξιότητες.

Πίνακας 24. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Ατομικών, επικοινωνιακών, διαπροσωπικών και γενικά μαλακών δεξιοτήτων

	M.O	T.A
1. Κλίμακα Ατομικών Δεξιοτήτων	5,26	,441
2. Επικοινωνιακές Δεξιότητες	5,32	,416
3. Διαπροσωπικές Δεξιότητες	5,30	,478
<u>Συνολική Κλίμακα Μαλακών δεξιοτήτων</u>	5,29	,411

5.12. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αποδοτικότητας

Προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μαλακές δεξιότητες επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων θεωρήθηκε σημαντικό να αξιολογηθεί η αυτοαξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους. Γι' αυτό, όπως περιεγράφηκε στο κεφάλαιο 4, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 12 στοιχείων αυτό-αξιολόγησης σε μια 7-βαθμια κλίμακα Likert (1= ποτέ έως 7=πάντα) που αναπτύχθηκε από τους Koopmans et al. (2014). Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 25. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος για όλες τις αναφορές αλλά και της συνολικής κλίμακας, είναι πάνω από 5 και σε πολλές αναφορές πλησιάζει $M.O=6$. Συνεπώς φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν πολύ καλή αποδοτικότητα στην εργασία τους. Συνεπώς τόσο οι κλίμακες των μαλακών δεξιοτήτων όσο και η κλίμακα της αποδοτικότητας συγκέντρωσαν υψηλές βαθμολογίες. Ως εκ τούτου συνηγορούμε στο γεγονός ότι οι υψηλές μαλακές δεξιότητες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο δεδομένου ότι όλες της κλίμακες συγκέντρωσαν υψηλές βαθμολογίες, πρέπει να αναφερθεί ότι επειδή πρόκειται για ερωτήσεις όπου ζητείται η αυτοαξιολόγηση των ερωτώμενων, υπεισέρχεται ο υποκειμενικός παράγοντας.

Ωστόσο οι υψηλότερες βαθμολογίες στην κλίμακα αυτό αξιολόγησης συγκεντρώθηκαν για τα παρακάτω στοιχεία: Ξέρω πώς να λύνω γρήγορα δύσκολες καταστάσεις και αποτυχίες ($M.O.=5,79$, $sd=0,990$), ανάληψης επιπλέον ευθυνών ($M.O.=5,76$, $sd=1,183$), αναζήτησης ενεργών τρόπων βελτίωσης της απόδοσης στην εργασία ($M.O.=5,74$, $sd=0,993$) και ικανότητα αντίληψης των ευκαιριών που παρουσιάζονται ($M.O.=5,72$, $sd=0,999$).

Πίνακας 25. Περιγραφική Στατιστική Κλίμακας Αποδοτικότητας

	M.O	T.A
1. Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες	5,76	1,183
2. Ξεκινώ νέα καθήκοντα ο ίδιος, όταν τα προηγούμενα καθήκοντά μου ολοκληρωθούν.	5,30	1,165
3. Αναλαμβάνω απαιτητικά καθήκοντα, όταν είναι διαθέσιμα.	5,45	1,234
4. Εργάστηκα προκειμένου να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες.	5,62	,935
5. Εργάστηκα προκειμένου να διατηρήσω τις εργασιακές μου δεξιότητες επικαιροποιημένες.	5,66	,995
6. Βρίσκω δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.	5,57	1,063
7. Συνεχίζω να αναζητώ νέες προκλήσεις στη δουλειά μου.	5,65	1,035
8. Κάνω περισσότερα από όσα περιμένα από εμένα.	5,65	1,021
9. Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις εργασίας.	5,67	,953
10. Αναζητώ ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στην εργασία.	5,74	,993
11. Έχω την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες όταν παρουσιάζονται.	5,72	,999
12. Ξέρω πώς να λύνω γρήγορα δύσκολες καταστάσεις και αποτυχίες.	5,79	,990
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	5,63	,889

5.13. Έλεγχος Κανονικότητας

Για τον έλεγχο της κανονικότητας χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Kolmogorov-Smirnov δεδομένου ότι το δείγμα μας ήταν $n > 50$ (Ζαφειρόπουλος, 2014). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου της κανονικότητας βρέθηκε ότι το $\text{sig} > 0.05$ συνεπώς υπάρχει κανονικότητα στις μεταβλητές Ατομικές Δεξιότητες, Επικοινωνιακές Δεξιότητες, Διαπροσωπικές Δεξιότητες και Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες (Ατομικές + Επικοινωνιακές + Διαπροσωπικές Δεξιότητες) ενώ για τη μεταβλητή αποδοτικότητα το $\text{sig} < 0.05$ συνεπώς δεν υπάρχει κανονικότητα (Πίνακας 26). Ο έλεγχος κανονικότητας χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να αποφασιστεί ποιο είδος τεστ πρέπει να διενεργηθεί προκειμένου να ικανοποιούνται κάποιες προϋποθέσεις. Η κανονικότητα λοιπόν αποτελεί μία σημαντική προϋπόθεση για τις μεταβλητές όπου όταν ισχύει η κανονικότητα χρησιμοποιούνται παραμετρικά τεστ ενώ για τις μεταβλητές όπου δεν ισχύει η κανονικότητα χρησιμοποιούνται μη-παραμετρικά τεστ.

Πίνακας 26. Έλεγχος Κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	,035	205	,200*
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	,056	205	,200*
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	,062	205	,051
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	,038	205	,200*
Κλίμακα Αποδοτικότητας	,166	205	,000

5.14. Σύγκριση μέσω των όρων κλίμακας μαλακών δεξιοτήτων και δημογραφικών μεταβλητών

Προκειμένου να γίνει σύγκριση των ποσοτικών μεταβλητών με τις ποιοτικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, τίτλοι σπουδών, θέση στην εργασία, χρόνια υπηρεσίας) χρησιμοποιήθηκαν τα παραμετρικά t-test για ποιοτικές μεταβλητές με 2 κατηγορίες και τον παραμετρικό έλεγχο ANOVA για μεταβλητές με περισσότερες κατηγορίες.

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου t-test για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με το φύλο παρουσιάζονται στον Πίνακα 27. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι μεγαλύτερος στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Ωστόσο δεδομένου ότι το $p\text{-value} > 0.05$ η διαφορά στους μέσους όρους δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 27. Παραμετρικός έλεγχος μέσω των όρων Μαλακών Δεξιότητων και Φύλου

	Φύλο	M.O	T.A	df	p-value
Ατομικές Δεξιότητες	Άνδρας	5,28	,454	203	,262
	Γυναίκα	5,19	,367		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Άνδρας	5,34	,427	203	,141
	Γυναίκα	5,23	,345		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Άνδρας	5,31	,492	203	,668
	Γυναίκα	5,27	,408		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	Άνδρας	5,31	,426	203	,288
	Γυναίκα	5,23	,332		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με την ηλικία παρουσιάζονται στον Πίνακα 28. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για την ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών και ο μικρότερος για την ηλικιακή ομάδα 18-25 ετών, τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιότητων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} < 0.05$.

Πίνακας 28. Παραμετρικός έλεγχος μέσω των όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και Ηλικίας

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	18-25 ετών	4,84	0,362	14,055	,000
	26-35 ετών	5,32	0,362		
	36-45 ετών	5,45	0,471		
	46-55 ετών	5,29	0,388		
	55 ετών και άνω	5,33	0,254		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	18-25 ετών	4,92	0,334	14,558	,000
	26-35 ετών	5,36	0,372		
	36-45 ετών	5,50	0,414		
	46-55 ετών	5,34	0,361		
	55 ετών και άνω	5,51	0,211		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	18-25 ετών	4,99	0,443	7,272	,000
	26-35 ετών	5,37	0,419		
	36-45 ετών	5,49	0,495		
	46-55 ετών	5,21	0,454		
	55 ετών και άνω	5,30	0,438		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	18-25 ετών	4,92	0,348	13,307	,000
	26-35 ετών	5,35	0,344		
	36-45 ετών	5,48	0,433		

	46-55 ετών	5,28	0,361		
	55 ετών και άνω	5,38	0,249		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με την οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζονται στον Πίνακα 29. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για διαζευγμένους και χήρους και ο μικρότερος για τους άγαμους, τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιότητων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} < 0.05$.

Πίνακας 29. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και Οικογενειακής Κατάστασης

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	Έγγαμος (-η)	5,33	0,398	4,238	,006
	Άγαμος (-η)	5,15	0,481		
	Διαζευγμένος (-η)	5,35	0,384		
	Χήρος (-α)	5,65	0,215		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Έγγαμος (-η)	5,39	0,376	3,563	,015
	Άγαμος (-η)	5,22	0,453		
	Διαζευγμένος (-η)	5,40	0,373		
	Χήρος (-α)	5,61	0,144		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Έγγαμος (-η)	5,35	0,489	2,969	,033
	Άγαμος (-η)	5,20	0,474		
	Διαζευγμένος (-η)	5,41	0,434		
	Χήρος (-α)	5,66	0,355		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	Έγγαμος (-η)	5,36	0,375	4,146	,007
	Άγαμος (-η)	5,19	0,442		
	Διαζευγμένος (-η)	5,39	0,367		
	Χήρος (-α)	5,64	0,224		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με τους τίτλους σπουδών παρουσιάζονται στον Πίνακα 30. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού και μικρότερος για κατόχους πτυχίων ΑΕΝ και ΑΕΙ – ΤΕΙ, τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιότητων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} < 0.05$.

Πίνακας 30. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και Τίτλων Σπουδών

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	Πτυχίο AEI ή TEI	5,28	0,406	3,964	,009
	Πτυχίο AEN	5,18	0,483		
	Μεταπτυχιακό	5,36	0,327		
	Διδακτορικό	5,54	0,396		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Πτυχίο AEI ή TEI	5,35	0,414	2,821	,040
	Πτυχίο AEN	5,25	0,454		
	Μεταπτυχιακό	5,42	0,312		
	Διδακτορικό	5,47	0,403		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Πτυχίο AEI ή TEI	5,33	0,498	3,194	,025
	Πτυχίο AEN	5,22	0,486		
	Μεταπτυχιακό	5,42	0,415		
	Διδακτορικό	5,50	0,558		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	Πτυχίο AEI ή TEI	5,32	0,417	3,849	,010
	Πτυχίο AEN	5,22	0,441		
	Μεταπτυχιακό	5,40	0,315		
	Διδακτορικό	5,50	0,414		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με τη θέση εργασίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 31. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για διευθυντές πληρωμάτων, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, πλοίαρχους Α' και μηχανικούς Α' και μικρότερος για πλοίαρχους Β', πλοίαρχους Γ', μηχανικούς Β' και μηχανικούς Γ', τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιότητων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} < 0.05$. Αυτό δείχνει ότι όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα στη θέση εργασία τόσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες στις κλίμακες μαλακών δεξιότητων που εξετάζονται.

Πίνακας 31. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και της θέσης στην εργασία

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	Διευθυντής πληρωμάτων	5,51	0,485	7,345	,000
	Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	5,44	0,376		
	Πλοίαρχος Α'	5,37	0,410		
	Πλοίαρχος Β'	5,25	0,372		
	Πλοίαρχος Γ'	4,90	0,360		
	Μηχανικός Α'	5,42	0,405		
	Μηχανικός Β'	5,21	0,362		
	Μηχανικός Γ'	4,95	0,426		

Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Διευθυντής πληρωμάτων	5,57	0,380	9,107	,000
	Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	5,48	0,348		
		5,49	0,371		
	Πλοίαρχος Α΄	5,22	0,316		
	Πλοίαρχος Β΄	4,94	0,364		
	Πλοίαρχος Γ΄	5,41	0,425		
	Μηχανικός Α΄	5,29	0,348		
	Μηχανικός Β΄				
Μηχανικός Γ΄	5,07	0,363			
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Διευθυντής πληρωμάτων	5,53	0,400	4,521	,000
	Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	5,45	0,540		
	Πλοίαρχος Α΄	5,40	0,429		
	Πλοίαρχος Β΄	5,27	0,381		
	Πλοίαρχος Γ΄	4,94	0,404		
	Μηχανικός Α΄	5,43	0,507		
	Μηχανικός Β΄	5,26	0,483		
	Μηχανικός Γ΄	5,15	0,513		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	Διευθυντής πληρωμάτων	5,54	0,380	7,935	,000
	Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	5,46	0,372		
	Πλοίαρχος Α΄	5,42	0,373		
	Πλοίαρχος Β΄	5,24	0,330		
	Πλοίαρχος Γ΄	4,93	0,341		
	Μηχανικός Α΄	5,42	0,424		
	Μηχανικός Β΄	5,25	0,336		
	Μηχανικός Γ΄	5,05	0,411		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με τα χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά παρουσιάζονται στον Πίνακα 32. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για προϋπηρεσία 11-15 χρόνια και ο μικρότερος για προϋπηρεσία <5 χρόνια, τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιοτήτων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} > 0.05$.

Πίνακας 32. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,30	0,445	,927	,454
	5-10 χρόνια	5,31	0,452		
	11-15 χρόνια	5,46	0,474		
	16-20 χρόνια	5,35	0,181		
	> 20 χρόνια	5,54	0,286		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,37	0,434	,707	,590
	5-10 χρόνια	5,39	0,347		
	11-15 χρόνια	5,58	0,366		
	16-20 χρόνια	5,43	0,302		
	> 20 χρόνια	5,47	0,210		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,38	0,429	,287	,885
	5-10 χρόνια	5,35	0,420		
	11-15 χρόνια	5,43	0,606		
	16-20 χρόνια	5,41	0,557		
	> 20 χρόνια	5,52	0,294		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,35	0,410	,635	,639
	5-10 χρόνια	5,35	0,344		
	11-15 χρόνια	5,49	0,450		
	16-20 χρόνια	5,40	0,294		
	> 20 χρόνια	5,51	0,203		

Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου ANOVA για τη σύγκριση των μέσων όρων των ποσοτικών μεταβλητών με τα χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα παρουσιάζονται στον Πίνακα 33. Όπως φαίνεται από τον πίνακα ο μέσος όρος είναι ο μεγαλύτερος για προϋπηρεσία 5-10 χρόνια και ο μικρότερος για προϋπηρεσία <5 χρόνια, τόσο για όλες τις υποκλίμακες των μαλακών δεξιότητων όσο και στη συνολική κλίμακα. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική δεδομένου ότι $p\text{-value} < 0.05$.

Πίνακας 33. Παραμετρικός έλεγχος μέσων όρων ANOVA Μαλακών Δεξιότητων και Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά

		M.O	T.A	F	Sig.
Ατομικές Δεξιότητες	<5 χρόνια	4,98	0,400	11,823	,000
	5-10 χρόνια	5,42	0,372		
	11-15 χρόνια	5,35	0,420		
	16-20 χρόνια	5,15	0,388		
	> 20 χρόνια	5,34	0,177		
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,04	0,372	11,251	,000
	5-10 χρόνια	5,44	0,356		

	11-15 χρόνια	5,42	0,407		
	16-20 χρόνια	5,33	0,415		
	> 20 χρόνια	5,52	0,063		
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,07	0,451	6,320	,000
	5-10 χρόνια	5,44	0,417		
	11-15 χρόνια	5,32	0,551		
	16-20 χρόνια	5,19	0,429		
	> 20 χρόνια	5,00	0,148		
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	<5 χρόνια	5,03	0,371	10,911	,000
	5-10 χρόνια	5,44	0,344		
	11-15 χρόνια	5,36	0,439		
	16-20 χρόνια	5,22	0,363		
	> 20 χρόνια	5,29	0,041		

5.14. Συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την αποδοτικότητα

Για τη συσχέτιση των μαλακών δεξιοτήτων με την αποδοτικότητα χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 34 φαίνεται ότι τόσο οι κλίμακες όσο και οι υποκλίμακες των μαλακών δεξιοτήτων παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων ($p\text{-value}<0.05$) εκτός από την υποκλίμακα «Χρήση γνωστικών διαδικασιών» όπου το $p\text{-value}>0.05$. Συνεπώς όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκέντρωσαν στις κλίμακες και υποκλίμακες των ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων τόσο μεγαλύτερη ήταν και η βαθμολογία που συγκέντρωσαν στην κλίμακα της αποδοτικότητας.

Πίνακας 34. Συντελεστής συσχέτισης μαλακών δεξιοτήτων με την αποδοτικότητα

		ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ
Επικοινωνία	r	,361
	p-value	,000
Ακρόαση	r	,442
	p-value	,000
Αυτό-αποκάλυψη	r	,444
	p-value	,000
Αντίληψη	r	,333
	p-value	,000
Έλεγχος Συναισθημάτων	r	,187
	p-value	,007
Διαχείριση συγκρούσεων	r	,462
	p-value	,000
Προσαρμογή	r	,156
	p-value	,025
Χρήση γνωστικών διαδικασιών	r	,118

	p-value	,092
Ομαδικότητα	r	,344
	p-value	,000
Ατομικές Δεξιότητες	r	,376
	p-value	,000
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	r	,388
	p-value	,000
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	r	,393
	p-value	,000
Συνολικές Μαλακές Δεξιότητες	r	,417
	p-value	,000

Κεφάλαιο 6ο Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις - Περιορισμοί

Σύμφωνα με τους Ibrahim et al. (2017) και Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013) ο συνδυασμός ατομικών ιδιοτήτων και διαπροσωπικών δεξιοτήτων αυξάνει την ατομική απόδοση στους εργαζόμενους. Αντίθετα, οι περιορισμένες μαλακές δεξιότητες θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην επαγγελματική ανάπτυξη ενός ατόμου που διαθέτει τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες και επαγγελματική εμπειρία (Alvarez, 2018). Ωστόσο, υπάρχει μικρή προηγούμενη ακαδημαϊκή έρευνα ή εμπειρική μελέτη που επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ των μαλακών δεξιοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και τη συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις μαλακές δεξιότητες των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη προσπαθεί να καλύψει αυτό το κενό εξετάζοντας την επίδραση εννέα μαλακών δεξιοτήτων (επικοινωνία, ακρόαση, αυτό-αποκάλυψη, αντίληψη, έλεγχος συναισθημάτων, διαχείριση συγκρούσεων, προσαρμοστικότητα, χρήση γνωστικών διαδικασιών και ομαδικότητα) στην απόδοση των εργαζομένων. Αποδείχθηκε ότι όλες οι επιμέρους υποκλίμακες των μαλακών δεξιοτήτων όσο και κλίμακες των ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μαλακές δεξιότητες έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τη σημασία τους στο εργασιακό περιβάλλον. Η διαχείριση των συγκρούσεων, η αυτό-αποκάλυψη και η ακρόαση έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων, ακολουθούμενα από την επικοινωνία και την ομαδικότητα. Επίσης βρέθηκε ότι οι μαλακές δεξιότητες επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η κατοχή τίτλων σπουδών, η θέση στην εργασία καθώς και τα χρόνια υπηρεσίας στη θάλασσα. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με αυτά προηγούμενων μελετών. Συγκεκριμένα, ο Anggiani (2017) επαλήθευσε αυτή τη σχέση στη βιομηχανία φιλοξενίας, οι Duan et al. (2020) το έκαναν σε ένα κολεγιακό περιβάλλον, ενώ οι Zhang & Fan (2013) υποστήριξαν την παραπάνω σχέση σε κατασκευαστικό έργο. Ο Ibrahim et al. (2017), χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση ως μεταβλητή μεσολάβησης, διερεύνησε τη σχέση δεξιοτήτων και απόδοσης σε ιδιωτικές εταιρείες της Μαλαισίας. Υπάρχει ωστόσο περιορισμένη βιβλιογραφία που να εξετάζει τη σχέση μεταξύ των μαλακών δεξιοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων στη ναυτιλιακή βιομηχανία (Chen et al., 2018; Fernando et al., 2013). Ως επέκταση στην τρέχουσα βιβλιογραφία, αυτή η έρευνα εστιάζει σε αυτό το εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον και υπογραμμίζει τη σημασία των μαλακών δεξιοτήτων που απαιτούνται για το ναυτικό προσωπικό. Έτσι, οι υπεύθυνοι προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συμπεριλάβουν στις τεχνικές πρόσληψης προσωπικού τις απαιτούμενες μαλακές δεξιότητες που δύναται να διαθέτει ο εκάστοτε υποψήφιος. Οι εταιρείες θα πρέπει να στηρίζουν τους

υπαλλήλους προκειμένου να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν μαλακές δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης και να τους δίνουν ευκαιρίες κατάρτισης κατά τη διάρκεια των εργασιακών τους δραστηριοτήτων. Έτσι, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να υποστηρίζουν την ανάπτυξη των μαλακών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων, καθοδήγησης ή βιωματικής μάθησης, καθώς η εργασία στη ναυτιλιακή βιομηχανία αλλάζει συνεχώς και γίνεται πιο απαιτητική. Τα κολέγια και τα πανεπιστήμια θα πρέπει να ενσωματώσουν τις μαλακές δεξιότητες στο πρόγραμμα σπουδών τους για να προετοιμάσουν τους μαθητές τους για τη δυναμική αγορά εργασίας.

Ο κύριος περιορισμός της μελέτης ήταν η εντοπισμένη ομάδα μελέτης. Αν και η Ελλάδα είναι ένα από τα κύρια θαλάσσια κέντρα του κόσμου, δεν αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα. Έτσι, αυτή η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί με δειγματοληψία σε πολλές χώρες. Ένας άλλος πιθανός περιορισμός είναι ότι τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά, αλλά βασίζονται στην αυτοαντίληψη των εργαζομένων. Οι Tsirkas et al. (2020) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις μαλακές τους δεξιότητες, πιστεύουν ότι τις κατέχουν σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό που αντιλαμβάνονται οι εργοδότες τους. Επιπλέον, το μικρό μέγεθος δείγματος των συμμετεχόντων περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής πιο προηγμένων στατιστικών τεχνικών.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη περιελάμβανε μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες απαιτούσαν από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν από μια κλίμακα με βαθμολογία Likert (1= «Διαφωνώ απόλυτα», 2= «Διαφωνώ», 3= «Μάλλον διαφωνώ», 4= «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», 5= «Μάλλον συμφωνώ», 6= «Συμφωνώ», 7= «Συμφωνώ απόλυτα» και «1=Ποτέ», 2= «Σπάνια», 3= «Μερικές φορές», 4= «Συχνά», 5= «Αρκετά Συχνά», 6= «Πολύ συχνά», 7= «Πάντα»). Ως αποτέλεσμα, δεν συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που θα μπορούσαν να παρέχουν ευρύτερο φάσμα πληροφοριών.

Γενικά όταν χρησιμοποιούνται κλειστές ερωτήσεις και ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης, υπάρχει συχνά ο κίνδυνος οι ερωτώμενοι να δώσουν τυχαίες απαντήσεις ή να δηλώσουν ψευδή στοιχεία προκειμένου να δώσουν την επιθυμητή απάντηση και όχι την ειλικρινή τους γνώμη.

Βιβλιογραφία

- Abbasi, A., Altmann, J., & Hossain, L. (2011). Identifying the effects of co-authorship networks on the performance of scholars: A correlation and regression analysis of performance measures and social network analysis measures. *Journal of Infor metrics*, 5(4), 594-607.
- Allen, P. (2009). Perceptions of technology at sea amongst British seafaring officers. *Ergonomics*, 52(10), 1206-1214. doi: 10.1080/00140130902971924
- Allianz (2018). *Safety and Shipping Review 2018*. Munich, Germany: Allianz Global Corporate & Specialty.
- Alvarez, M. G. (2018). Can character solve our problems? character qualities and the imagination age. *Creative Education*, 09(02), 152–164. <https://doi.org/10.4236/ce.2018.92012>
- Anggiani, S. (2017). Skill Influence on Employee Performance (Empirical Study of Frontlines three Star Hotels in Jakarta). *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, 3(2), 14-18
- Australian Industry Standards (2016). Overview of maritime sector: Transport and Logistics Industry Skills Council. Διαθέσιμο στο: <https://australianindustrystandards.org.au/>
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72. doi:10.1108/13632540810854235
- Baneres, D., & Conesa, J. (2017). A life-long learning recommender system to promote employability. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 12(06), 77–93. <https://doi.org/10.3991/ijet.v12i06.7166>.
- Bank of Greece (2020). Governor's annual report for the year 2019. Διαθέσιμο στο: <https://www.bankofgreece.gr/en/publications-and-research/publications/governors-annual-report>
- Bhanot S. (2009). Importance of soft skills for an employee and for the organization. *SIES Journal of Management*. 6(1): 18-22.
- Blaszczynski, C., & Green, D. J. (2012). Effective strategies and activities for developing soft skills, Part 1. *Journal of applied research for Business Instruction*, 10(1), 1–11.

- Bonavia, T., Molina, J. G., & Puchol, A. (2015). Structural validity of a questionnaire to measure effective behaviours in work teams. *Anales de psicología*, 31(2), 667–676. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>.
- Bowen, P. A., & Edwards, P. J. (1996). Interpersonal communication in cost planning during the building design phase. *Construction Management and Economics*, 14(5), 395-404. doi:10.1080/014461996373269
- Chala F.M. & Bouranta, N. (2021). Soft Skills Enhance Employee Contextual Performance: The Case of the Maritime Industry in Economies of the Balkan and Eastern European Countries, *KnE Social Sciences*, pages 126–138. DOI 10.18502/kss.v5i9.9890
- Chauvin, C., Lardjane, S., Morel, G., Clostermann, J., & Langard, B. (2013). Human and organisational factors in maritime accidents: Analysis of collisions at sea using the HFACS. *Accident Analysis & Prevention*, 59, 26-37. doi: 10.1016/j.aap.2013.05.006
- Chen, P. S., Cahoon, S., Pateman, H., Bhaskar, P., Wang, G., & Parsons, J. (2018). Employability skills of maritime business graduates: Industry perspectives. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 17(2), 267-292. doi:10.1007/s13437-018-0140-9
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2004). *The emotional intelligent workplace*. San Francisco: Wiley and Sons.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1990). *Sales force management*. Homewood, IL: Irwin.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research* 10(1):97-130
- Clares, P. M., Lorente, C. G., & Rebollo-Quintela, N. (2019). Competencias para la empleabilidad: un modelo de ecuaciones estructurales en la Facultad de Educación. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 57–73. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.343891>.
- COM(2016) 381 final. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΝΕΟ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ. Συνεργασία για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, της απασχολησιμότητας και της ανταγωνιστικότητας
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial And Commercial Training*, 37(1), 45-51. doi: 10.1108/00197850510576484

- Diwan, P. (2000). Communication management. Kuala Lumpur: Godden Books. Pp122
- Dixon, J, Belnap, C, Albrecht, C. & Lee K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6):35–8.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate finance review*, 14(6), 35.
- Duan, S., Wibowo, S., & Deng, H. (2020). An integrated framework for understanding digital work in organizations (Version 1). CQUniversity. <https://hdl.handle.net/10779/cqu.14378951.v1> ([[]])
- Duță, N. (2015). From theory to practice: The barriers to efficient communication in teacher-student relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 625-630. doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.116
- Ecsa.eu. (2020). The Economic Value of the EU Shipping Industry. Διαθέσιμο στο: <https://www.ecsa.eu/sites/default/files/publications/Oxford%20Economics%20-%20The%20Economic%20Value%20of%20EU%20Shipping%20-%20Update%202020%20-%20Report.pdf>
- Endsley, M., & Kiris, E. (1995). The Out-of-the-Loop Performance Problem and Level of Control in Automation. *Human Factors: The Journal Of The Human Factors And Ergonomics Society*, 37(2), 381-394. doi: 10.1518/001872095779064555
- European Maritime Safety Agency (2020). Annual overview of marine casualties and incidents 2020. Ανακτήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου 2022, από: file:///D:/%CE%9C%CE%95%CE%93%CE%91%CE%A3_%CE%92%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%97%CE%A3/%CE%B4%CE%99%CE%9A%CE%86%20%CE%9C%CE%9F%CE%A5/Annual%20Overview%20of%20Marine%20Casualties%20and%20Incidents%202020%20publication.pdf
- Facione, N.C., Facione P. A., & Sanchez C. A. (1994). Critical thinking disposition as a measure of competent clinical judgment: the development of the California critical thinking disposition inventory. *Journal of Nursing Education*, 33(8), 345-350.
- Facione, P. A. (2011). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight assessment*, 1, 1- 23.
- Feldberg, M. (1975). *Organizational Behavior: Text and Cases*, Juta & Company Limited, Cape Town
- Fernando, S., Sigera, I. & Cahoon, S. (2013). Knowledge, skills and attitudes: Perceptions of senior managers in the Sri Lankan shipping industry.

International Association of Maritime Economists Conference (IAME13) (7) 3-5. Marseille, France

- Floyd, K. (2012). *Interpersonal Communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Galanes, G., Brillhart, J., & Adams, K. (2004). *Effective Group Discussion: Theory and Practice*. McGraw-Hill.
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6, 723-729. doi:10.28945/1092
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York. Bantam Books.
- Goleman, D. (2011). *What makes a leader*. In *HBR'S 10 must reads*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Grech, M., T. J. Horberry, & T. Koester. (2008). *Human Factors in the Maritime Domain*. Boca Raton, FL, USA: CRC Press.
- Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2010). Skill and performance. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 515-536. doi:10.1111/j.1467-8543.2010.00779.x
- Halpern, D. F. (2014). *Thought and knowledge: an introduction to critical thinking* (5th ed.). New York: Psychology Press
- Han, T.-C. & Li, T.-H. (2015). Applying the rasch model to construct the shipping industry employability indicators. *Journal of Marine Science and Technology*, 23(5), 74-747. Article 18. DOI: 10.6119/JMST-015-0609-2
- Hare, A. (2010). Theories of group development and categories for interaction analysis. *Small Group Research*, 41(1), 106–140. <https://doi.org/10.1177/1046496409359503>.
- Hester, J. (2021). Building Relationships and Resolving Conflicts: Infusing Critical Thinking into Workplace Practices. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 14(1). doi: 10.22543/0733.141.1353
- Hoff, K. A., & Bashir, M. (2015). Trust in automation: integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human factors*, 57(3), 407–434. <https://doi.org/10.1177/0018720814547570>
- Hunt, J. W., & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22(8), 729-752. doi:10.1108/02621710310487882
- Iannarelli, J., & O'Shaughnessy, M. (2015). The Technical Side. *Information Governance And Security*, 91-106. doi: 10.1016/b978-0-12-800247-6.00007-8

- Ibrahim, M., Noh, C., & Abas, M. (2017). Confirmatory Factor Analysis of Interpersonal Skills of Youthâ’s Scale. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 7(7). doi: 10.6007/ijarbss/v7-i7/3136
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of Soft Skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. doi:10.1108/ejtd-08-2016-0066
- IHS Global Limited (2020). Maritime & trade: Ship and port data. Διαθέσιμο στο: <https://ihsmarkit.com/products/ship-and-port-data.html>
- Islam, M., Nasira, S., Pritom, S.T., Kumar, S., Paul, & Reza-E-Rabbi (2016). Influence of Interpersonal Relationship Skills in Salespersons’ Service Performance: A Study on Hair Saloons & Beauty Parlors of Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(2), 77-90.
- ISWA & SHIP (2016). Guidelines for Mental Care Onboard Merchant Ships. International Seafarers’ Welfare and Assistance Network, & Seafarers’ Health Information Programme. Ανακτήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου 2022, από: <https://www.shipownersclub.com/media/2016/12/ISWAN-Mental-Care- A4-Guidelines-2016.pdf>
- Khan, A. & Ahmad, W. (2012). Leader’s Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 296-305.
- Kim, T., Nazir, S., & Øvergård, K. (2016). A STAMP-based causal analysis of the Korean Sewol ferry accident. *Safety Science*, 83, 93-101. doi: 10.1016/j.ssci.2015.11.014
- Koontz, H. (2001). *Management: A global perspective*. 10th Ed. New York: McGraw-Hill
- Koopmans, L., Coffeng, J., Bernaards, C., Boot, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14(1). doi: 10.1186/1471-2458-14-513
- KPMG (2022). The future of shipping: Trends & Developments in the Greek Market. Διαθέσιμο στο: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2022/02/the-future-of-shipping-070222.pdf>
- Kunal, P. (2020). Seafarers in a time of pandemic – strategies for maintaining and improving mental wellbeing. Ανακτήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου 2022, από: <https://www.gard.no/web/updates/content/29575007/seafarers->

- Lehman, C. M., DuFrene, D. D., & Walker, R. (2020). *BCOM10: Business communication*. Boston, MA: Cengage.
- Lesikar, R.V. (2000) *Business communication*. In Stoner, J.A. (Ed.) *Management*. 6th ed. New Delhi: Prentice-Hall.
- Mallam, S. C. (2016). *Distributed participatory design in multidisciplinary engineering projects: Investigating a sustainable approach for ship design and construction*. Gothenburg, Sweden: Chalmers University of Technology.
- Mallam, S., Lundh, M., & MacKinnon, S. (2017). Evaluating a digital ship design tool prototype: Designers' perceptions of novel ergonomics software. *Applied Ergonomics*, 59, 19-26. doi: 10.1016/j.apergo.2016.08.026
- Mallam, S., Nazir, S., & Sharma, A. (2019). The human element in future Maritime Operations – perceived impact of autonomous shipping. *Ergonomics*, 63(3), 334-345. doi: 10.1080/00140139.2019.1659995
- Marine Insight. (2021). 6 Ways to Improve Interpersonal Relationship among Seafarers on board Ships. Ανακτήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου 2022, από: <https://www.marineinsight.com/life-at-sea/6-ways-to-improve-interpersonal-relationship-among-seafarers-on-board-ships/>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.
- Meyers, C. (1986). *Teaching students to think critically: A guide for faculty in all disciplines*. San Francisco: Jossey-Bass
- Moin, R., & Biswal, S. (2012). Soft skills in status QUO. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2, 212-223.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides In Development Of Medical Education*, 14(3). doi: 10.5812/sdme.67670
- Nazir, S., Kluge, A., & Manca, D. (2014). Automation in Process Industry: Cure or Curse? How can Training Improve Operator's Performance. *Computer Aided Chemical Engineering*, 889-894. doi: 10.1016/b978-0-444-63456-6.50149-6
- Nelson, D. B., & Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence*. Boston: Prentice Hall.
- Ngang T.K. (2011). Soft Skills Integrated in Sustainable Higher Education. *Journal of Modern Education Review*, 2(1), 99-110

- O'Neil, H.F. Jr., Lee, C., Wang, S., & Mulkey, J. (1999). *Final report for analysis of teamwork skills questionnaire*. Advanced Design Information.
- OECD (2003). Organization for Economic Co-operation and Development. The PISA 2003 assessment framework: Mathematics, reading, science and problem-solving knowledge and skills. Organisation for Economic Co-operation and Development, 13(1).
- Oil Companies International Marine Forum, & INTERTANKO. (2018). Behavioural Competency Assessment and Verification for Vessel Operators. Retrieved 19 September 2022, from <https://www.ocimf.org/document-library/87-behavioural-competency-assessment-and-verification/file>
- Onuoha, B. C. (1991). *Fundamentals of Business and Management in Nigeria*. Abia: Unique Press Ltd
- Parasuraman, R. (1987). Human-Computer Monitoring. *Human Factors: The Journal Of The Human Factors And Ergonomics Society*, 29(6), 695-706. doi: 10.1177/001872088702900609
- Pellack, L. (2003). *Interpersonal Skills in the Reference Workplace*, Iowa State University Digital
- Perry, L. & Miller, T. (2018). *Business communication: Skills and techniques*. Waltham Abbey, United Kingdom: ETP.
- Pope, S. (2015). *Strategies for Developing Interpersonal Communication Skills for Business Students*. Walden Dissertations and Doctoral Studies
- Progoulaki, M., & Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry. *WMU Journal Of Maritime Affairs*, 10(1), 7-23. doi: 10.1007/s13437-011-0003-0
- Quinn, K. A. (2013). The importance of resource and interpersonal skills in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(5), 439-447. doi:10.1080/15378020.2013.850377
- Rao, S. (2009, Φεβρουάριος 15). Factors influencing organizational Communication. Διαθέσιμο στο: <https://www.citeman.com/4951-factors-influencing-organizational-communication.html>
- Reinsch, N. L., & Gardner, J. A. (2014). Do communication abilities affect promotion decisions? Some date from c-suite. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), 31-57. doi:10.1177/1050651913502357
- Remedios, R. (2012). The role of soft skills in employability. *International Journal of Management Research and Review*, 2(7), 1,285-1,292

- Robinson, V. & Timperley, H. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3), 247-262.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. doi:10.1177/1080569912460400
- Rødseth, Ø., & Burmeister, H. (2015). Risk Assessment for an Unmanned Merchant Ship. *Transnav, The International Journal On Marine Navigation And Safety Of Sea Transportation*, 9(3), 357-364. doi: 10.12716/1001.09.03.08
- Rødseth, Ø.J. & Burmeister, H.-C. (2012). Developments toward the unmanned ship, *Proceedings of International Symposium Information on Ships – ISIS 2012*, Hamburg, Germany, August 30-31.
- Safebridge (2019). 4 Global Industries That Benefit from Soft Skills. Διαθέσιμο στο: <https://www.safebridge.net/resources/4-global-industries-that-benefit-from-soft-skills/>
- Safebridge (2020). Soft Skills Are Now High on The Industry's Agenda - Safebridge. Διαθέσιμο στο: <https://www.safebridge.net/resources/soft-skills-are-now-high-on-the-industrys-agenda/>
- Safebridge (2020a). Soft Skills: Ensuring The Well-being of Seafarers - Safebridge. Διαθέσιμο στο: <https://www.safebridge.net/resources/soft-skills-ensuring-the-well-being-of-seafarers/>
- Salas, E., Cooke, NJ. & Rosen, MA. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 50(3):540–547.
- Samantray K., Naik J., Parhi, A., Mohanty, A., Pati, R. & Nayak, A. (2017). Soft Skills. Odisha State Open University, Sambalpur
- Sato, K, Nakamuro, M & Owan, H. (2019). The effect of interpersonal skills on worker performance. Discussion papers 19045. Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond Academic Knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2(1), 146-154.
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality And Individual Differences*, 25(2), 167-177. doi: 10.1016/s0191-8869(98)00001-4

- Singh, A. (2014). Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1(4), 36–39.
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145. doi:10.1080/10963758.2013.826975
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W.R. (2011). Interpersonal skills, In Knapp, M. L & Daly, J. A. *The Sage Handbook of Interpersonal Communication* (4th ed, pp. 481-524).
- Stein, S. J., & Book, H. E. (2001). *The EQ edge*. New York: Stoddart.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. 3rd ed. Oxon, United Kingdom: Routledge.
- Strauch, B. (2016). The Automation-by-Expertise-by-Training Interaction. *Human Factors: The Journal Of The Human Factors And Ergonomics Society*, 59(2), 204-228. doi: 10.1177/0018720816665459
- Subedi, N. B. (2018). Soft Skills as Employability Skills: Fundamental Requirement for Entry-level Jobs. *KMC Research Journal*, 2(2), 133–142. <https://doi.org/10.3126/kmcrcj.v2i2.29956>
- SWD(2016) 326 final. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT on the implementation of the EU Maritime Transport Strategy 2009-2018.
- Tang, K.N. (2013). Sharp focus on Soft Skills. Paper for seminar on Educational leadership & sharp focus on soft skills for AEC. March 9-10, 2013. Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand.
- Thai, V., Cahoon, S., & Tran, H. (2011). Skill requirements for logistics professionals: findings and implications. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 23(4), 553-574. doi: 10.1108/13555851111165084
- Tishman, S., Jay, E., & Perkins, D. (1993). Teaching thinking dispositions: From transmission to enculturation. *Theory Into Practice*, 32(3), 147-153. doi: 10.1080/00405849309543590
- Tsirkas, K., Chytiri, A.-P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357–377. <https://doi.org/10.1108/et-03-2019-0060>
- Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: Example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>

- UNCTAD (2019). Review of Maritime Transport - Executive Summary. Διαθέσιμο στο: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2019fas_en.pdf
- Vasanthakumari, S., V. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072. doi:10.30574/wjarr.2019.3.2.0057
- Wilhelmsen. (2018). Wilhelmsen and KONGSBERG establish world's first autonomous shipping company - Wilhelmsen. Retrieved 19 September 2022, from <https://www.wilhelmsen.com/media-news-and-events/press-releases/2018/wilhelmsen-and-kongsberg-establish-worlds-first-autonomous-shipping-company/>
- Wongkalasin, K., Bouphan, P., & Ngang, T. K. (2017). Leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in Khon Kaen, Thailand. *Asia-Pacific Journal of Science and Technology*, 18(4), 709–720. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/APST/article/view/82911>
- Wye, C.K. & Lim, Y.M. (2009). Perception Differential between Employers and Undergraduates on the importance of Employability Skills. *International Education Studies*, 20(1), 95-105.
- Zec, D. (2020). Current Skills Needs: Reality and mapping. Διαθέσιμο στο: [https://www.skillsea.eu/images/Public_deliverables/D1.1.2_SkillSea_Current%20skills%20needs%20\(Reality%20and%20Mapping\)_final%20version.pdf](https://www.skillsea.eu/images/Public_deliverables/D1.1.2_SkillSea_Current%20skills%20needs%20(Reality%20and%20Mapping)_final%20version.pdf)
- Zhang, L., & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects A project manager's emotional intelligence approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(2), 195-207.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2022). Απογραφή πλοίων και πληρωμάτων 2020. Ανακτήθηκε από <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SMA12/2020>
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2014). *Βοηθητικές σημειώσεις για SPSS: Στατιστική ανάλυση με χρήση Η/Υ*. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών. Αθήνα.

Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμη κυρία/

Αξιότιμε κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα η οποία λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών ««Ναυτιλία, Μεταφορές και Διεθνές Εμπόριο – ΝΑ.Μ.Ε.»» του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων του πληρώματος των δεξαμενοπλοίων, σχετικά με το βαθμό χρήσης των ατομικών, επικοινωνιακών και διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων. Οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες συνιστούν την ικανότητα κάποιου να αλληλοεπιδρά με τους άλλους και την ικανότητά του να επικοινωνεί τόσο λεκτικά όσο και συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι σύντομη (απαιτούνται περίπου 10 λεπτά) και ανώνυμη. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και την πολύτιμη συμβολή σας στην έρευνά μου!

A. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-25 ετών
- 26-35 ετών
- 36-45 ετών
- 46-55 ετών
- 55 ετών και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος (-η)
- Άγαμος (-η)
- Διαζευγμένος (-η)
- Χήρος (-α)

4. Εθνικότητα (αναφέρεται) _____

5. Τίτλοι σπουδών

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ
- Πτυχίο ΑΕΝ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο _____

6. Θέση εργασίας

- Διευθυντής πληρωμάτων
- Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού
- Πλοίαρχος Α΄
- Πλοίαρχος Β΄
- Πλοίαρχος Γ΄
- Μηχανικός Α΄
- Μηχανικός Β΄
- Μηχανικός Γ΄

7. Χρόνια υπηρεσίας στη ξηρά (για το προσωπικό ξηράς)

- <5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- 11-15 χρόνια
- 16-20 χρόνια
- >20 χρόνια\

8. Χρόνια θαλάσσιας προϋπηρεσίας (για το προσωπικό στη θάλασσα)

- <5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- 11-15 χρόνια
- 16-20 χρόνια
- >20 χρόνια

B. Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες

Σε ποιο βαθμό θεωρείται τα παρακάτω στοιχεία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων σας. Υποδείξτε εάν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις δηλώσεις που ακολουθούν σημειώνοντας την καταλληλότερη απάντηση. Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται: 1= «Διαφωνώ απόλυτα», 2= «Διαφωνώ», 3= «Μάλλον διαφωνώ», 4= «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», 5= «Μάλλον συμφωνώ», 6= «Συμφωνώ», 7= «Συμφωνώ απόλυτα».

	1	2	3	4	5	6	7
Ικανότητα Έναρξης συζήτησης							
Δίνω ιδέες κατά τη συνομιλία							
Προσέλκυση ενδιαφέροντος και τις προσοχής των άλλων							
Δίνω προσοχή στις ιδέες των άλλων							
Αναγνώριση της γλώσσας του σώματος των άλλων							
Δυνατότητα σύνοψης και/ή σύνθεσης πληροφοριών							
Ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη							
Ικανότητες γραφής, συμπεριλαμβανομένων αναφορών ή email							
Δημιουργία συνεκτικών επιχειρημάτων							
Αφήνω τους άλλους να τελειώσουν την ομιλία τους							
Δεν έρχομαι σε αντιπαράθεση με τις απόψεις των άλλων							
Δεν διακόπτω ενώ οι άλλοι μιλούν							
Κάνω ερώτηση όταν χρειάζεται							
Ενεργητική ακρόαση και κατανόηση							
Σεβόμαστε τους άλλους καθώς χρειαζόμαστε να μας σέβονται κι αυτοί							
Κάνω τους άλλους χαρούμενους μαζί μου							
Προσπαθώ να γνωρίσω κάποιον καλύτερα							
Αποκαλύπτω των εαυτό μου							
Αποδέχομαι τις αδυναμίες των άλλων							
Σκέπτομαι πριν αντιληφθώ κάποιον							
Έχω την τάση να αντιλαμβάνομαι με θετικό τρόπο							
Γνωρίζω την προκατάληψη μου ενώ αντιλαμβάνομαι τους άλλους							
Ελέγχω την αντίληψη με γεγονότα							
Αναγνωρίζω το πλαίσιο ενώ αντιλαμβάνομαι							
Δεν αναστατώνομαι όταν οι άλλοι διαφωνούν μαζί μου							
Έχω την ικανότητα να διαχειρίζομαι το θυμό μου							
Ζητώ συγγνώμη από τους άλλους όταν κάνω λάθος							
Δεν κρατάω μούτρα για αρκετή ώρα							
Παραδέχομαι ότι κάνω λάθος όταν χρειάζεται							
Συζητώ με οποιονδήποτε με πληγώνει							

Αποδέχομαι εποικοδομητική φιλοφρόνηση από τους άλλους							
Αποφεύγω κάποιον όταν η σύγκρουση γίνεται σοβαρή							
Συμβιβάζομαι με κάποιον για να υπάρξει αμοιβαίο κέρδος							
Συνεργασία με κάποιον για τη μείωση των συγκρούσεων							
Ικανότητα ανθεκτικότητας							
Αυτοκίνητρο για να γίνουμε καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί							
Προσαρμογή στις αλλαγές στον κλάδο της ναυτιλίας							
Ικανότητα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, εργαλείων κ.λπ.							
Ικανότητα λήψης και αιτιολόγησης αποφάσεων							
Η ικανότητα διαπραγμάτευσης όταν είναι απαραίτητο							
Ικανότητα κριτικής σκέψης όταν χρειάζεται							
Εκπόνηση πολλαπλών εργασιών όταν και όπου είναι απαραίτητο							
Δυνατότητα αναπαραγωγής πολλαπλών ρόλων							
Διευκόλυνση και αποδοχή ομαδικών αποφάσεων							
Ανάπτυξη διεθνών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων							
Συνεργασία με άλλους							

Γ. Εργασιακή Απόδοση

Ποια είναι η συχνότητα με την οποία εφαρμόζεται στην εργασία σας, τα όσα αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα; Υποδείξτε τη συχνότητα με την οποία εκτελείται καθεμία από τις δηλώσεις που ακολουθούν σημειώνοντας την καταλληλότερη απάντηση. Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται: 1= «Ποτέ», 2= «Σπάνια», 3= «Μερικές φορές», 4= «Συχνά», 5= «Αρκετά Συχνά», 6= «Πολύ συχνά», 7= «Πάντα».

	1	2	3	4	5	6	7
Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες							
Ξεκινώ νέα καθήκοντα ο ίδιος, όταν τα προηγούμενα καθήκοντά μου ολοκληρωθούν.							
Αναλαμβάνω απαιτητικά καθήκοντα, όταν είναι διαθέσιμα.							
Εργάστηκα προκειμένου να διατηρήσω τις εργασιακές μου γνώσεις ενημερωμένες.							
Εργάστηκα προκειμένου να διατηρήσω τις εργασιακές μου δεξιότητες επικαιροποιημένες.							
Βρίσκω δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.							
Συνεχίζω να αναζητώ νέες προκλήσεις στη δουλειά							

μου.							
Κάνω περισσότερα από όσα περίμενα από εμένα.							
Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις εργασίας.							
Αναζητώ ενεργά τρόπους για να βελτιώσω την απόδοσή μου στην εργασία.							
Έχω την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες όταν παρουσιάζονται.							
Ξέρω πώς να λύνω γρήγορα δύσκολες καταστάσεις και αποτυχίες.							