

УДП 38.242 : 656.61 .(075.8)
ББК 65 : 39.4/я73
М 50

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1/11-4491 від 04.04.2012 року)*

*Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент морських ресурсів»
рекомендований до друку згідно з рішенням Вченої ради Херсонської державної
морської академії (протокол № 11 від 01 липня 2011 року)*

Укладачі:

О. П. Безлуцька, А. П. Бень, М. О. Колегаєв, Л. А. Кошелик,
Л. Б. Кулікова, А. М. Лещенко, В. Б. Нестеренко, К. В. Перепада,
С. М. Тригуб, В. Ф. Ходаковський, М. М. Цимбал

Безлуцька О. П., Бень А. П., Колегаєв М. О. та ін
М 50 Менеджмент морських ресурсів : навчальний посібник / О. П. Безлуцька, А. П. Бень, М. О.
Колегаєв та ін, - Херсон : Грinh Д.С., 2014. - 100 с.

ISBN 978-966-2245-13-4
ISBN 978-617-7123-75-9

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент морських ресурсів» спрямований на вивчення впливу людського фактору в професійній діяльності працівників морського та річкового транспорту. Курс «Менеджмент морських ресурсів» розкриває найбільш актуальні та гострі питання соціально- психологічного клімату, процесів прийняття рішень та керування роботою команди в сучасних багатонаціональних екіпажах суден.

Даний посібник призначений для курсантів та студентів морських вузів та коледжів, а також є логічним доповненням у загальному комплексі спеціальної підготовки спеціалістів морської галузі.

УДК 338.242 : 656.61.(075.8)
ББК 65 : 39.4/я73

ISBN 978-966-2245-13-4
ISBN 978-617-7123-75-ж

© Херсонська державна
морська академія, 2014

ВСТУП

1. Мета дисципліни

У червні 2010 року, в Манілі (Філіппіни), були прийняті нові поправки щодо необхідності запровадження в морських навчальних закладах та тренажерних центрах додаткових навчальних курсів для морських фахівців, які спрямовані на підвищення їх компетентності в галузі управління та експлуатації суден, а також отримання знань та вмінь для забезпечення безаварійної роботи.

Першим кроком у цьому напрямку є введення в навчальний процес курсу «Менеджмент морських ресурсів» (далі ММР), мета якого визначається рішеннями Міжнародної морської організації (ІМО) та Міжнародної конвенції про підготовку та дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ 78/95) з поправками, прийнятими на Дипломатичній конференції ІМО в Манілі у 2010 році.

Мета курсу - сформувати знання, вміння та навички управлінської діяльності на судні, що забезпечить безаварійну роботу команд на судах торговельного флоту та мінімізує ризик аварій шляхом формування відповідальної та безпечної поведінки екіпажу в екстремальних умовах. Крім того, курс спрямовано на формування позитивних стосунків між офіцерами. Він має сприяти ефективному спілкуванню та адекватному сприйняттю команд і рекомендацій офіцерів у командній роботі, вихованню зразкових лідерських умінь і дотриманню стандартних процедур у прийнятті рішень.

Головним принципом курсу ММР є попередження виникнення наступної можливої аварії, а не акцентування уваги на останній помилці, яка мала місце. Проте, важливим є і процес аналізу після аварійної ситуації та прихованих помилок, які складають значну загрозу виникнення нових аварій.

Отже, запровадження курсу ММР - це нагальна вимога сучасності, адже його головним завданням є попередження виникнення аварійних ситуацій, саме тому він знаходиться у фокусі уваги провідних страхових та кріюінгових морських компаній світу.

2. Завдання курсу

Дисципліна «Менеджмент морських ресурсів» є системою знань про сутність та закономірності менеджменту кадрових ресурсів у галузі судноплавства, а також ролі та значення управлінських навичок морських офіцерів у майбутній професійній діяльності.

Основним завданням курсу є:

1. Аналіз основних принципів та закономірностей управлінської діяльності морських офіцерів;
2. Виявлення основних помилок, які впливають на формування міжособистісних стосунків у багатонаціональному екіпажі, та їх роль у процесі виконання професійних обов'язків;
3. Формування вміння адекватно оцінювати межові конфліктні ситуації, а також знаходити шляхи їх вирішення.

Курсанти повинні знати:

- зміст процесу управління;
- основні завдання управління;
- основні функції управління;
- функціональне призначення управління;
- методи управління судновим екіпажем;
- значення культурних відмінностей у багатонаціональних екіпажах.

Курсанти повинні вміти:

- усвідомлювати ситуацію і прогнозувати розвиток подій;
- оперативно отримувати та аналізувати необхідну інформацію щодо реальної ситуації;
- виважено приймати адекватні рішення;
- відповідно до ситуації формувати спільну модель практичних дій екіпажу;
- визначати стратегію безпеки;
- своєчасно знаходити правильний вихід з критичної ситуації;
- оптимально розподіляти навантаження серед членів команди, враховуючи конкретні ситуації;
- відслідковувати прогрес стабілізації ситуації або посилення її критичності тощо.

Курсанти повинні мати навички:

- аналітичного мислення;
- здійснювати аналіз надзвичайної ситуації та визначати шляхи виходу з неї;
- проводити аналіз, інтерпретувати інформацію та виробляти і обґрунтовувати рекомендації щодо методів та способів управлінської діяльності в умовах рейсу;
- визначати наслідки і результати прийнятих рішень;
- професійної відповідальності.

4. Структура навчальної дисципліни «Менеджмент морських ресурсів»

Таблиця 1

Структура навчальної дисципліни

Термін навчання дисципліни		Обсяг дисципліни			Розподіл академічних годин за видами занять, діяльнісної форми навчання				Контроль знань		
Курс	Семестр	Всього (академічних годин)	Кредити ECTS	Лекційний модуль *	Аудиторні заняття				Самостійна робота	Зачеки	Іспити
					Всього	+ Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота			
4	II	54	1,5	2	32	18	14		22	Дві	
Загальна кількість академічних годин		54	1,5	2	32	18	14		22	Дві	

5. Тематичний план

Таблиця 2

Тематичний план

Курс	Семестр	Блоки змістових модулів (БЗМ) і змістові модулі (ЗМ)	Академічні години						Форми контролю
			ВСЬОГО:	Лекції	Лабораторні заняття	Практичні заняття	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	8	БЗМ 1. Фактори безпечного управління судновими екіпажами	20	12		8		16	
		ЗМ 1.1 Методологічні основи управління людськими ресурсами на морі	2	2				4	
		ЗМ 1.2 Значення культурних відмінностей в багатонаціональному екіпажі	2					4	
		ЗМ 1.3 Лідерство та управління на судні	4	2		2		2	

продовження табл. 2

Курс	Семестр	Блоки змістових модулів (БЗМ) і змістові модулі (ЗМ)	Академічні години						Форми контролю
			ВСЬОГО:	Лекції	Лабораторні заняття	Практичні заняття	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ЗМ 1.4 Соціально-психологічні основи керівництва судновим екіпажем	4	2		2		2	
		ЗМ 1.5 Зворотні комунікаційний зв'язок: обґрунтований сумнів та відповідь	4	2		2		2	
		ЗМ 1.6 Процес прийняття рішень	4	2		2			
		БЗМ 2 «Людський фактор» на морі	12	6		6		6	
		ЗМ 2.1 Ви пік «людського фактору» на Аварійність судна	4	2		2		2	
		ЗМ 2.2 Вплив ріння автоматизації на безпеку управління судном	4	2		2		7	
		ЗМ 2.3 Шляхи запобігання впливу «людського фактора» на морі	4	2		2		2	
		МКР 1							
		Всього:	32	18		14		22	Д/з

ЛЕКЦІЯ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА МОРІ (2 год)

План

1. Менеджмент морських ресурсів як складова професійної підготовки працівників морської галузі.
2. Визначення сутності управління людськими ресурсами на морі.
3. Концепція управління людськими ресурсами на морі.
4. Принципи та функції управління людськими ресурсами.
5. Методи управління: адміністративні, організаційні, економічні, соціально-психологічні.

1. Менеджмент морських ресурсів як складова професійної підготовки працівників морської галузі

Найважливішою передумовою безпеки судноплавства є високий рівень професіоналізму екіпажу судна. Від злагоджених дій капітана, старшого механіка, вахтових помічників залежить не лише безпечне перевезення вантажів, але і збереження життя та здоров'я членів екіпажу судна.

Дослідження, проведені різними морськими організаціями, показали, що найбільша кількість аварійних ситуацій спричиняється не технічними помилками, а помилками людини. Тому саме людському фактору останнім часом присвячується все більша кількість досліджень і наукових робіт, директив і резолюцій Міжнародної морської організації (ІМО) і відповідних органів держав, що володіють морським флотом. Від людського фактору, як причини аварійності, слід відрізнити прояви особистісного характеру - порушення правил, пов'язані з недисциплінованістю, халатністю, безпечністю, невіглаством конкретних людей.

У відповідності до вимог Міжнародної конвенції з підготовки та дипломування моряків та Манільської конференції, що пройшла в червні 2010 року щодо доповнень до Конвенції ПДМНВ 78/95 [16], суднові спеціалісти (капітан, помічники капітана, старші механіки) повинні не лише володіти відповідними професійними знаннями і практичними навичками, але і вміти забезпечувати виконання членами екіпажу діючих дисциплінарних правил, підтримувати у судовому колективі позитивний психологічний клімат, турбуватися про безпеку та здоров'я членів екіпажу.

Отже, суднові офіцери повинні здійснювати ефективне управління судовим екіпажем.

Ефективне управління судовим екіпажем - найбільш складний обов'язок командного складу торговельного флоту. В умовах багатомісячного рейсу, знаходячись далеко від родини, у складі багатонаціонального екіпажу, суднові офіцери повинні мати організаторські здібності, особисту дисциплінованість, витримку, вміння бути вимогливими та справедливими, управляти діями судового персоналу в надзвичайних ситуаціях.

Відслідковуючи на практиці прогалини в знаннях морських офіцерів саме в управлінській діяльності, вмінні приймати ними рішення в екстремальних умовах,

приходимо до висновку, що існує крайня необхідність запровадження в навчальний процес морських вищих навчальних закладів курсу «Менеджмент морських ресурсів».

Зазначений курс передбачає формування у морських офіцерів якостей лідера і вмінь приймати управлінські рішення для забезпечення безаварійної роботи команд на судах торговельного флоту та співпрацювати в цьому питанні з береговими службами.

Менеджмент морських ресурсів (ММР) - це комплексна прикладна наука про організаційні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові та людські фактори, способи і методи впливу на членів екіпажу з метою підвищення ефективності функціонування суднової команди.

Головним завданням курсу ММР є раціональна організація роботи суднового екіпажу, який працює на принципах співробітництва, і в якому оптимально узгоджується рух до загально-організаційних, групових і особистих цілей.

2. Визначення сутності управління людськими ресурсами на морі

До основних факторів, що впливають на екіпаж у процесі трудової діяльності, і які необхідно враховувати при управлінні кадровим потенціалом судна, належать:

організаційні фактори, що пов'язані з розподілом і організацією праці, організаційною культурою на судні, системою комунікацій, організацією виробничих процесів;

адміністративно-управлінські фактори, що пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають обов'язки членів екіпажу, їх права та відповідальність, а також ієрархію на судні;

техніко-технологічні фактори, що пов'язані з особливостями взаємодії людей з технікою, її впливом на фізіологічний і психологічний стан членів екіпажу та їх ставлення до праці;

правові фактори, що пов'язані з застосуванням сучасного трудового законодавства, трудових стосунків, умов праці і знаходять своє відображення в документах і трудових стосунках;

групові фактори, що пов'язані з процесом соціалізації особи, з її потребою бути в колективі, грати певні соціальні ролі, взаємодіяти з колегами, відчувати піклування і піклуватися про інших;

людські фактори, що відображають сутність людини та її унікальність.

Поняття управління людськими ресурсами на морі має розкривати більш широкий аспект питань, ніж просто управління екіпажем, так як воно означає застосування цілого ряду дій, необхідних для створення продуктивних взаємин співробітництва між членами екіпажу.

Чотири аксіоми управління людськими ресурсами на морі:

1. Будь-яка проблема на судні - це проблема управління людськими ресурсами на морі.

2. Екіпаж судна — це не тільки сьогоднішні працівники, а й ті, хто прийде працювати завтра, а також ті, хто звільняється.

3. Розуміння і зближення цілей командного складу та екіпажу - це найкращий шлях до підвищення ефективності роботи судна.

4. Будь-яка проблема управління людськими ресурсами на морі - це спільна проблема командного складу судна і працівників кріюінгової компанії.

Таким чином, управління людськими ресурсами на морі є особливим видом діяльності та вимагає виконання спеціальних функцій і формування особливих якостей у командного складу судна. Управління екіпажем вимагає творчого (а не механічного) підходу, індивідуалізації і врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень.

Сутність управління людськими ресурсами на морі полягає у ставленні до кожного члена екіпажу як до конкурентної цінності, яку слід спрямовувати, мотивувати, розміщувати й розвивати разом з іншими ресурсами з метою безпосереднього сприяння досягненню стратегічної мети. Це визначення вдало відтворює істотність зв'язку між управлінням людськими ресурсами й метою рейсу судна. Людські ресурси слід використовувати для виконання судном свого призначення, а не просто заповнення вакансії.

3. Концепція управління людськими ресурсами на морі

Концепція управління людськими ресурсами на морі - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління людськими ресурсами на морі, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в умовах конкретного судна. Вона вміщує: розроблення *методології управління* людськими ресурсами на морі, формування *системи управління* людськими ресурсами на морі і розроблення *технології управління*, людськими ресурсами на морі.

Методологія управління людськими ресурсами на морі припускає розгляд сутності екіпажу судна як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням конкретного рейсу, методів і принципів управління персоналом.

Система управління людськими ресурсами на морі припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління людськими ресурсами на морі, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків командного складу і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технологія управління - це прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління.

Основу концепції управління людськими ресурсами на морі в даний час складає зростаюча роль кожного з членів екіпажу, знання його мотиваційних

установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності з завданнями, що стоять перед судовим екіпажем.

Таблиця 1.1

Концепція управління людськими ресурсами [14]

Фактори	Класичний підхід	Посткласичний контекст
Активи компанії	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал і людські ресурси
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук ефективних працівників
Розходи на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати - користь» з урахуванням перспективи та соціального ефекту
Форми навчання	Переважно на робочому місці, «вузька спеціалізація»	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура компанії	Відсутня	Загальні компоненти інфраструктури при їх створенні враховуються
Стиль керівництва	Переважно авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, з використанням досягнень науки та індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з уявлення «людина додаток машини»	1 пучка, з урахуванням індивідуальних, професійних і особистих якостей і потенціалу, особливостей групової взаємодії
Регламентация дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація до праці	Індивідуальне, матеріальне стимулювання, загроза покарання	Сполучення групових і індивідуальних, економічних і морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Майже упродовж життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом з пріоритетом ліпші пічних, дослідницьких і організаційних функцій
Стосунки з профспілками	Конфортаційні	Компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважно за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Більшість спеціалістів формують *концепцію людських ресурсів* досить широко, відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації затрат), за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю), за формою організації (обмежена, гнучка проти централізованої бюрократичної).

4. Принципи та функції управління людськими ресурсами

До основних *принципів управління людськими ресурсами* на морі як інтегрованої науки належать наступні:

1. Використання досягнень наукових дисциплін, що мають своїм об'єктом людину, екіпаж судна та працю.

2. Системність у сприйнятті об'єктів дослідження управління та факторів, що впливають на їх поведінку.

3. Гуманізм, що базується на індивідуальному підході та сприйнятті членів екіпажу як головної складової судна, а кожного члена суднової команди - як унікальну особистість з потужним потенціалом розвитку.

4. Професіоналізм, що передбачає (у командного складу) наявність адекватної освіти, досвіду і концептуальних навичок, що дозволяють ефективно управляти екіпажем судна.

Крім вище названих принципів управління людськими ресурсами на морі, слід враховувати наступне:

- відповідальність кожного члена екіпажу за результати роботи;
- самовдосконалення;
- раціональне використання трудових ресурсів у межах конкретного судна;
- ефективна організація робочих місць;
- виховання у членів екіпажу командного духу;
- стабільність службового становища як головного стимулу в роботі;
- постійний розвиток здібностей кожним членом екіпажу для більш інтенсивної і продуктивної праці.

Головними принципами ефективної роботи з екіпажем є:

- індивідуалізація;
- демократизація;
- інформатизація;
- системність.

Основні функції управління людськими ресурсами на морі:

1. *Контроль думок і поведінки екіпажу* з метою задовольнити потреби та інтереси насамперед командного складу. Ця функція часто зазнає критики, оскільки у такий спосіб представник командного складу судна сприймає екіпаж як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю та поведінкою людей у певному напрямку;

2. *Реагування на громадськість*, тобто командний склад судна бере до уваги і відповідним чином реагує на події, проблеми або поведінку інших. Інакше кажучи, представники командного складу нібито намагаються прислужувати громадськості;

3. *Досягнення взаємовигідних відносин між усіма членами екіпажу судна*, шляхом сприяння плідній взаємодії суднової команди. Саме ця функція являє собою основу моделі компромісу і вважається найбільш корисною і плідною, оскільки персонал судна тут сприймається як партнер командного складу судна, з яким він вступає у взаємовідносини.

5. Методи управління: адміністративні, організаційні, економічні, соціально-психологічні

Методи управління людськими ресурсами на морі - способи впливу на екіпаж та окремих членів екіпажу з метою здійснення координації їх діяльності в ході рейсу.

Класична класифікація методів управління людьми припускає поділ методів на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, однак усі вони взаємозалежні й у сукупності утворюють єдине ціле: збільшення ваги однієї з груп методів спричинить зниження ваги інших. Деякі автори виділяють ряд так званих організаційних методів, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу судна, а тому вони логічно передують всім іншим.

До категорії організаційних відносяться, наприклад, методи формування управлінських структур, методи формування екіпажу, методи підготовки і проведення різних суспільних заходів та ін.

На протипагу організаційним, адміністративні методи активні, оскільки на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації й орієнтовані або на пряме примушування людей за визначеною поведінкою в інтересах судновласника або судового екіпажу, або на створення можливості такого примусу.

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Так, командний склад судна має можливість односторонньо забороняти або установлювати визначений порядок дій екіпажу, що володіють мінімальною самостійністю, визначати стабільні рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за всіх при цьому покладається на капітана.

На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, розпоряджень. Адміністративні методи є найбільш поширеними на судні.

Прикладами адміністративних методів є правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування та ін. Застосування адміністративних методів може супроводжуватися заохоченнями або санкціями щодо виконавців за успішну або неуспішну роботу, у тому числі економічними (преміями або штрафами). Принциповою особливістю цих заходів є суб'єктивний порядок застосування, відсутність прямого зв'язку з конкретними позитивними або негативними результатами, отриманими виконавцем.

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтовані на досягненні заданого результату, а не на його ріст, заохочують ретельність, а не ініціативу.

Економічні методи одержали широке поширення на початку ХХ ст. їх поява зумовлена необхідністю застосування методів управління, що дозволяли б рядовим працівникам, виходячи з матеріальної зацікавленості, самостійно приймати більшість рішень і відповідати за їх результати. На відміну від адміністративних, вони припускають не прямий, а опосередкований вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюють лише мету, обмеження і загальну

стратегію поведінки, у рамках яких вони самостійно шукають оптимальні способи вирішення проблем.

Соціально-психологічні методи припускають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміни ролі керівника, а з іншого - на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомогу в їхньому удосконаленні, що в підсумку веде до максимальної самореалізації людини у трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. На сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, створення творчої атмосфери в екіпажі, участь членів екіпажу в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб.

Методи управління судновим екіпажем можна також класифікувати за ознакою приналежності до однієї із загальних функцій управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку. Більш докладна класифікація цих методів за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє об'єднати їх у технологічний ланцюг усього циклу робіт з персоналом. За цією ознакою виділяються методи: ділової оцінки персоналу, профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою людських ресурсів, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу, звільнення.

Питання для самоперевірки:

1. Доведіть актуальність вивчення дисципліни «Менеджмент морських ресурсів» як складової професійної підготовки працівників морської галузі.
2. Визначте сутність управління людськими ресурсами на морі.
3. Проаналізуйте концепцію управління людськими ресурсами на морі.
4. Визначте принципи та функції управління людськими ресурсами.
5. Охарактеризуйте методи управління: адміністративні, організаційні, економічні, соціально-психологічні.

Самостійна робота:

Самостійна робота курсанта вимагає опрацювання літератури та підготовку доповідей з тем, що пропонуються.

1. Методологічні основи управління людськими ресурсами на морі: основні поняття та категорії.
2. Людський фактор як головний компонент продуктивних сил.
3. Аналіз сучасних методів та принципів управління людськими ресурсами.
4. Основні аспекти й рівні вивчення людського фактора.
5. Розвиток концепцій управління людськими ресурсами: класичний і сучасний підходи.
6. Роль мотивації в управлінні людськими ресурсами на морі.

Теми рефератів:

1. Методи ефективного управління судновим екіпажем.
2. Основні фактори, що впливають на екіпаж у процесі трудової діяльності.
3. Екіпаж судна як об'єкт управління.
4. Методи управління людськими ресурсами на морі.

Рекомендована література:

1. Бандурка А. М. Психологія управління. - Харьков Хаджибей, 1998. - 225 с.
2. Баумгартен Ф. Психотехніка: Исследование пригодности к профессиональному труду. - М. : Феникс 1986. - 420 с.
3. Мсскон М., Альберт М., Хсдоури Ф. Основы менеджмента. - М. : Дело, 1992.- 702 с.
4. Maritime Resource Management Course - 1993-2007. - The Club Swedish.
5. Торский В. Г., Топалов В. П. Управление судовыми экипажами. - Одесса : Астропринт, 2000. -212 с.
6. IMO model course. - 1.21. Human relationship.

ЛЕКЦІЯ 2

ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОМУ ЕКІПАЖІ (2 год)

План

1. Культура та її види: національна, професійна та організаційна.
2. Ментальне поле культури.
 - 2.1. Особливості формування етнічних культур;
 - 2.2. Етнокультурні стереотипи.
3. Модель Г. Ховстеда.
 - 3.1. «Індивідуалізм - колективізм»;
 - 3.2. Дистанція влади;
 - 3.3. «Втеча від невизначеності»;
 - 3.4. «Мужність - жіночність»

«Культура має досить глибокі корені. Її не можна відчутися на дотик, але вона реальна цінність, і її сприйняття, соціальні приписи, вихідні положення - все це викристалізовується в людській свідомості»

Лі Куан Ю

1. Культура та її види: національна, професійна та організаційна

У своїй професійній діяльності український моряк співпрацює зі спеціалістами інших держав: Польщі, Німеччини, Голландії, Філіппін тощо. Кожна країна має свої звичаї, традиції, особливості національної, професійної та організаційної культур. Ці особливості мають безпосередній вплив на формування формальних та неформальних стосунків у екіпажі. Формується актуальна проблема: знання та розуміння культурних відмінностей та їх значення в багатонаціональних екіпажах.

Сьогодні існує близько п'ятисот визначень культури. Зупинимося на наступному, що найбільш адекватно відповідає вимогам нашої дисципліни:

Культура - це сфера духовної, комунікативної та ціннісної організації суспільства, яка впливає на мислення та поведінку кожного окремого індивіда та нації в цілому.

Види культури залежать від суб'єкта-носія, що обумовлює існування значної кількості видів культури: культура особистості, нації, професійна тощо. Оберемо найважливіші види, які мають безпосереднє значення для формування професійних стосунків у багатонаціональному екіпажі.

Професійна культура. Сучасна техногенна культура вимагає від людини, яка працює з технікою, певних якостей та навичок, які зможуть підтримувати нормальне функціонування технічних засобів і тим самим забезпечуватимуть безперерйну життєдіяльність сучасного суспільства. Така риса як «професіоналізм» є сумарною характеристикою сучасної людини.

Сучасний виробничий процес володіє цілим рядом особливостей, які абсолютно недосяжні для сторонньої людини, їх може проаналізувати тільки спеціаліст. Галузь морського транспорту – одна із таких і а галузей, де необхідним є висококваліфікований професіонал. Можна виділити ряд рис, які характеризують своєрідність означеної галузі:

1. Роботу на судні може виконувати тільки спеціаліст;
2. Неприпустимість неправильних рішень - повторній заново ситуацію не можливо (через неправильно прокладений курс судно потрапить на міліну; через професійну помилку механіка може відмовити двигун тощо);
3. Неможливість діяти за допомогою спроб і помилок, адже від цього залежить життя членів екіпажа, компанія понесе масштабні збитки тощо.

Отже, стабільність роботи судна може підтримуватися тільки професіоналом, який володіє знаннями та вміннями в цій сфері.

Таким чином, професіональна культура має наступні складові:

1. Знання технологічного процесу;
2. Професійне володіння необхідними операціями;
3. Вміння підтримувати стабільну роботу всієї системи;
4. Професійна компетентність;
5. І фактична адаптація працівника до його професійної діяльності;
6. Дисциплінованість;
7. Психічна стійкість: вміння приймати адекватне рішення в кризових і ситуаціях.

Професіоналізм є важливою умовою професійної культури, але замкненість суто на предметі своєї професійної діяльності є небажаною. Це може негативно відобразитися на психічному здоров'ї та па колі проблем, з якими стикається спеціаліст. Така концентрація, уваги и на одному аспекті виробничої активності породжує ілюзію абсолюту даної професійної діяльності, в той час як безумовним пріоритетом повинна володіти сама реальність, якій служить професія.

Організаційна культура — це набір найважливіших принципів формування стосунків та професіональної взаємодії, що сприймаються членами екіпажа і реалізуються в заявлених вимогах, які визначають орієнтири поведінки та дій.

В межах теорії менеджменту, організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всіх членів екіпажу на спільні цілі; мобілізувати ініціативу; поліпшувати процес комунікації тощо. Крім того, організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливість використання ресурсів екіпажу в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, а також забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів членів екіпажу. У рамках організаційної культури кожен член екіпажу повинен усвідомлювати свою роль у загальній системі управління та те, що від нього очікують. Таким чином, результати роботи будь-якого екіпажу тісно пов'язані з його організаційною культурою, яка має привести до отримання позитивних наслідків роботи, до досягнення високих результатів, врятувати від екстремальних ситуацій або під час аварій. Ще одним із важливих аспектів організаційної культури є те, що вона обумовлює більш швидку та ефективну нішу адаптацію нових членів екіпажу.

Серед спроб визначити структуру організаційної культури найбільш вдалою, з точки зору нашої проблематики, є пропозиція Ф. Харрриса й Р. Морана [37]. Вони виділяють 10 найважливіших складових організаційної культури:

- усвідомлення себе й свого місця в екіпажі;
- комунікативна система й мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, відкритості комунікації, тощо);
 - зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі (спецодяг, охайність ніщо);
- звички й традиції щодо їжі (організація харчування членів екіпажу, періодичність і тривалість харчування; чи харчуються члени екіпажу різних рівнів разом або окремо тощо);
- усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності й відносності часу; дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це; монохронічне або поліхронічне використання часу);
 - взаємини між людьми (за віком і підлеглистю, статусом й владою, за ступенем мудрості й інтелекту, досвіду й знання, рангу й протоколу, за релігією й і громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, отримання підтримки, шляхи вирішення конфліктів);
 - цінності (набір морально-етичних орієнтирів) і норми (як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки);
 - віра, відношення або причетність до чогось (віра в керівництво, успіх, у власні сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість; ставлення, до колег, вплив релігії і моралі);
 - процес розвитку працівника й навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект або силу; процедури інформування працівників; визнання або відмова від логіки в міркуваннях і діях; абстракція й концептуалізація в мисленні або завчання; підходи до пояснення причин);
 - трудова етика й мотивування (відношення до роботи та відповідальність в роботі; розподіл і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; тички на роботі; оцінка роботи й винагорода; відносини людина-машина; індивідуальна або групова робота; просування по роботі).

Врахування цих складових створює максимальні умови для формування чіткої організаційної культури багатонаціонального екіпажу. Отже, професійна та організаційна культури є основними показниками організації трудової діяльності і удного екіпажу, але важливе значення в цьому процесі мають і національні культурні відмінності. Вони детермінують особливості реакцій, ставлення до своїх обов'язків, міжособистісні стосунки тощо.

2. Ментальне поле культури

Ментальне поле - це той дух культури, під впливом якого в суспільстві відпрацьовується характерна для певної культури сукупність уявлень, переживань, життєвих установок людей, визначає їх певне бачення світу. Цю сукупність називають менталітетом або ментальністю. Ментальність - це проекція загального світу культури на психіку людини. Саме різні ментальні

установки створюють пінні проблеми в сприйнятті та спілкуванні у середині багатонаціонального екіпажу. Виділяються такі *особливості менталітету*:

1. Менталітет відображає специфічні особливості відповідного типу культури, особливий стиль думок, які формуються в тій чи іншій культурі

2. Менталітет - це історично зумовлений феномен. Соціальні перетворення та еволюції культури приводять до зміни менталітету, але трансформація його відбувається лише в наслідок значних культурних змін.

3. Менталітет входить до структури індивідуальної психіки людини в процесі її залучення до даної культури. Протягом життя ментальність може модифікуватися, але відбувається це тільки за умови впливу на індивіда будь-якої нової для нього культурної форми, і, як правило, це пов'язано з глибинними психологічними зрушеннями.

4. У менталітеті суспільне та індивідуальне зливаються і стають не розрізненими. Він являє собою і суспільне явище (яке виступає як незалежна ви окремих людей соціокультурна реальність), і явище особистісне (яке характеризує психіку окремої людини). Менталітет народу є одночасно і ментальністю його окремих представників.

5. Менталітет укорінюється у підсвідомих глибинах людської психіки, і його можуть усвідомити його зміст лише ціною спеціальних зусиль. Ментальні установки зазвичай є стабільними і важко змінними.

Ментальність і кожної окремої особистості визначається:

по перше. типом суспільства, в якому вона живе, тобто особливостями соціально-культурного світу, до якої о належить дане суспільство;

по-друге. особливостями національної культури;

по-третє особливостями культур або культурних форм, які зумовлюють менталітет окремих соціальних груп у суспільстві.

Зміст менталітету складається з ментальних комплексів - уявних образів, як формуються накладанням «категоріальної сітки» на конкретні явища дійсності визначають їх сприйняття. Таким чином, стосунки людей з різними типами менталітету ускладнюються відсутністю розуміння того чи іншого трактуванні проблеми, що виникає в ході їх професійного спілкування та особистісної взаємодії.

Отже, кожен з членів екіпажу має чітко усвідомлювати той факт, що його ментальні установки можуть кардинально відрізнитися від установок вихідців з інших держав, а тому треба виробляти толерантне (терпиме) ставлення до національних та ментальних особливостей інших, а також враховувати їх і процесі сумісної трудової діяльності.

2.1. Особливості формування етнічних культур

Кожна етнічна група володіє своєю груповою самосвідомістю, яка фіксує її, дійсні і уявні, специфічні риси. Будь-яка нація інтуїтивно асоціюється з певними рисами чи явищами. Формування етнічних особливостей залежить від цілого ряду факторів:

- географічне розташування;

- клімат;
- домінування певних господарських галузей;
- темперамент;
- менталітет;
- релігійні уявлення.

2.2. Етнокультурні стереотипи

Студенти Принстонського коледжу двічі (у 1933 і 1951 роках) повинні були характеризувати декілька різних етнічних груп за допомогою вісімдесяти чотирьох слів-характеристик («розумний», «сміливий», «хитрий» тощо) і потім вибрати з цих характеристик п'ять рис, які здаються їм найбільш типовими для даної групи. Вийшла наступна картина:

- американці - заповзятливі, здібні, матеріалістичні, честолюбні, прогресивні;
- англійці - спортивні, здібні, дотримуються умовностей, люблять традиції, □ консервативні;
- євреї-розумні, користололюбні, заповзятливі, скупі, здібні;
- італійці - артистичні, імпульсивні, пристрасні, запальні, музичні;
- ірландці - забіякуваті, запальні, дотепні, чесні, дуже релігійні тощо.

Вже в цьому простому переліку визначених рис, які приписуються тій або іншій групі, виразно простежується певний емоційний тон, виявляється відношення до групи, що оцінюється. Кожен з нас, вже задалегідь і налаштовується на сприйняття людини певної нації, спираючись на стереотипи, що сформувала наша культура. Тобто, наш менталітет має вирішальне значення при сприйнятті інших народів. Саме він формує стереотипи у способах життєвого планування та поведінці вихідців різних культур. Існують дві форми стереотипів:

1. «Автостереотипи» - те, як люди думають про самих себе і як і сприймають свою культуру;
2. «Гетеростереотипи» - те, як люди думають про ті риси, які, з їх точки зору притаманні іншому народу.

Етнічний автостереотип є складовою частиною етнічної самосвідомості, в структурі якого виділяють два компоненти:

- *когнітивний* - уявлення про минуле і сьогодення свого народу;
- *емоційний* - національні почуття.

Під *етнічним стереотипом* прийнято розуміти узагальнене уявлення про фізичну, етичну і розумову зовнішність представників різних етнічних груп. До того, що особливо часто підпадає під категорію стереотипізації певного народу, можна віднести:

- вербальну поведінку;
- невербальну поведінку (міміка, жести, рухи тіла);
- національний характер і уявлення про нього інших націй;
- соціальні ситуації, поведінку в соціальних ситуаціях;
- особливості побуту і повсякденного життя нації;
- національну кухню;
- релігійні та національні обряди.

Соціальні стереотипи і установки можуть набувати різних форм:

- стереотипні дії та ритуали;
- типові емоційні реакції і домінуючі відчуття;
- узагальнені уявлення;
- стійкі заборони;
- соціальні ярлики;
- громадська думка;
- домінуючі цінності.

Етнічні стереотипи впливають на етнічні антипатії (етногонізм) та симпатії, що визначають поведінку людей у ситуаціях міжетнічного контакту, у нашому випадку - це багатонаціональний екіпаж. Етнічні стереотипи завжди утворюються під впливом соціальних та політичних умов, певних культурних факторів та відображають міжетнічні установки.

Наприклад: Європейські стереотипи добре проілюстровано в наступному жарті :

“Paradise is where cooks are French, mechanics are German, policemen are British, lovers are Italian, and it is all organized by the Swiss. Hell is where cooks are British, policemen are German, lovers are the Swiss, mechanics are French, and it is all organized by Italians

Рай там, де кухарі - французи, механіки - німці, поліцейські - англійці, коханці - італійці, а організують все швейцарці. Пекло там, де кухарі - англійці, поліцейські - німці, коханці - швейцарці, механіки - французи, а організують всі італійці.

Стереотипізація у міжетнічному спілкуванні

Актуалізація уваги на наявності стереотипів, особливо узгоджених, виразних і емоційно забарвлених, в певній мірі сприяє стабільності існуючих відносин у багатонаціональних екіпажах. У спокійній міжетнічній ситуації поширені характеристики етносів можуть бути відсутні на периферію людських стосунків або можуть сприйматися з гумором і не грати практично ніякої помітної ролі у відносинах між членами екіпажа. В той же час, мобілізовані у момент будь-якої напруженості, що зароджується в екіпажі, стереотипи, особливо негативні можуть істотно посилити конфлікт, різко розмежувавши людей на етнічні або етноконфійні групи, викликаючи образи і підсилюючи протистояння. Хоча очевиднішою є дія стереотипів не на міжетнічні відносини, як різновиди соціальних відносин, а на міжособистісні взаємини представників різних етнічних груп на їх спільну діяльність. Тому, руйнування негативного стереотипу може «поліпшити» ставлення до конкретної людини певної національності.

Культурно-історичний досвід різних народів не може бути ідентичним. Достатньо велика варіабельність фольклору, традицій, звичаїв тощо, створює основу, на якій формуються ті ключі (стереотипи), що досить сильно відрізняють одну культуру від іншої, які в умовах своєї культури забезпечують швидку і, досить, вірну орієнтацію особистості в її безпосередньому соціальному оточенні. В нетипових умовах ті ж самі ключі можуть перетворитися на перепони для формування адекватного уявлення про особистість іншої людини.

Наслідки стереотипізації:

- етнічні стереотипи обмежують сферу спілкування між представниками і інших етнічних груп, викликають настороженість з обох боків, заважають встановленню відкритих людських стосунків. Відчуженість же, у свою чергу, ускладнює контакти і породжує нові непорозуміння.

- при високому ступені упередженості етнічна приналежність стає вирішальним психологічним чинником, і якості особи губляться у загальному і свідомо односторонньому стереотипі.

- дискримінація навіть у «м'яких» формах негативно впливає на психічний стан і особистісні риси людини, що піддається їй. Це викликає в одних підвищену дратливість і агресивність, у інших - занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, готовність задовольнятися нижчим положенням.

Шляхи подолання впливу стереотипів у багатонаціональному екіпажі:

Велику роль у пом'якшенні і подоланні ворожих установок грають неформальні формальні особистісні контакти між представниками різних етнічних груп. Сумісна праця і безпосереднє спілкування послаблюють стереотипну установку, в принципі, дозволяючи побачити в людині іншої раси або національності не окремий випадок «етнічного типу», а конкретну людину.

Прагнення до загальних цілей, позитивне співробітництво і взаємозалежність один від одного, а також активна підтримка керівника — ось ті основні фактори, що мають забезпечити стабільний позитивний психологічний клімат у багатонаціональному екіпажі.

3. Модель Г. Ховстеда

У сучасній науці модель Г. Ховстеда [41] вважається найбільш вдалою щодо тлумачення особливостей взаємодії людей різних національностей. Ця модель допомагає визначити не тільки зовнішні ознаки тої чи іншої організаційної культури, але й глибинні психологічні зв'язки, що виникають між членами багатонаціональних колективів (в нашому випадку - це багатонаціональний екіпаж, який є колективом, але з специфічними умовами трудової діяльності) і впливають на виробництво і ефективність діяльності. Г. Ховстед виділяє декілька повних параметрів, які і формують відношення людини до своєї діяльності, обов'язків тощо.

3.1. «Індивідуалізм - колективізм»

Вплив індивідуалізму та колективізму характеризується певною орієнтацією людини на власні інтереси. В суспільствах, де домінує колективізм, характерним є розпиток соціальних потреб. Ці особливості мають важливе значення при організації управлінської діяльності на судні, тому капітан, його помічники та гірший механік мають враховувати їх у процесі організації роботи на судні.

Параметри культури	Індивідуалізм	Колективізм
Вплив на самопочуття людини	Слабкий	Сильний
Захист інтересів	Людина відстоює свої інтереси самостійно	Людина очікує захисту інтересів з боку керівництва
Кар'єрний зріст	На основі компетенції	На основі стажу
Мотивація	Використання нових методів та ідей щодо стимулювання активності індивідів	Використання традиційних і форм мотивації діяльності,
Соціальні зв'язки	Дистанціювання	Об'єднання

3.2. Дистанція влади

Чим вищий індекс дистанції влади, тим меншим є бажання людині втручатися в прийняття рішень, виявляти ініціативу, що веде до створення таї званої «сірої маси», яка може тільки виконувати накази. Цей аспект обов'язковим при вирішенні цілого ряду питань, а тому має обов'язкове враховуватися під час прийняття колегіальних рішень на судні та в момент організації трудової діяльності.

Таблиця 2.2

Дистанція влади

Параметри культури	Високий індекс влади	Низький індекс влади
Частота виразу підлеглим своєї незгоди	Низька	Висока
Переваги щодо стилів управління	Директивний	Демократичний
Сприйняття нерівності	Нерівність людей	Нерівність ролей
Ставлення до керівника	Керівник - це «інша» людина, іншого типу	Керівник такий же як і підлеглий
Досяжність керівника	Недосяжний	Досяжний
Ставлення до права	Накази не обговорюються: сила передусє праву	Право домінує над силою
Розмір управлінської структури	Велика кількість управлінців та контролерів	Управлінський склад малочисельний
Диференціація заробітної платні	Велика	Досить незначна
Кваліфікація працівників нижчого рівня	Низька	Висока
Статус робітників та керівників	«Білі комірці» володіють більш високим статусом	Рівність

3.3. «Втеча від невизначеності»

«Втеча від невизначеності» визначає ступінь, в якому людина відчуває ; загрозу від невизначеності, незрозумілості ситуації, і ступінь, в якому намагається обійти такі ситуації. Керівники з високим рівнем «втечі від невизначеності» концентрують увагу не на стратегічних проблемах, а на дріб'язкових; вони орієнтовані на виконання завдання, не надають перевагу ризикованим рішенням не люблять брати на себе відповідальність. Керівники з низьким рівнем «втечі від і невизначеності» концентруються на стратегічних питаннях, здатні приймати ризиковані рішення і брати на себе відповідальність.

Таблиця 2.3

«Втеча від невизначеності»

Параметри культури	Низький рівень «втечі від невизначеності»	Високий рівень «втечі від невизначеності»
Відношення до часу	Людини живе сьогоднішнім днем	У людини підвищена тривога за майбутнє
І Перевага щодо розміру організації	Невелика організація	Велика організація
Пік управлінців середнього рівня	Молодь	Середній та похилий
Мотивація досягнення мети	Стійка	Низька
Відношення до успіху	Надія на успіх	Страх перед ним
І о гоїність до ризику	Велика	Слабка
Тип кар'єри	Перевага віддається управлінській кар'єрі перед кар'єрою спеціаліста	Навпаки
Кваліфікація керівника	Керівник не є спеціалістом у сфері управління	Навпаки
< і авлення до конфліктів	Конфлікт - це природний стан	Конфлікт - це небажане явище
> □ оїність до невизначеності у роботі	Висока	Низька

3.4. «Мужність - жіночність»

Мужність - це та культурна ознака, яка обумовлює наступні цінності в суспільстві: наполегливість, добування грошей, придбання речей і не надання значення турботі про людей. Жіночність - домінування доброзичливих взаємовідносин між людьми, взаємодопомога, турбота про інших та всезагальна якість життя.

«Мужність» жіночність»

Параметри культури	Мужність	Жіночність
Роль чоловіка та жінки	Чоловік має заробляти, а жінка виховувати дітей	Прийнятим є варіант навпаки
Домінування	Чоловік має домінувати в будь-якій ситуації	Це не має значення при отриманні □ владних позицій

Головна цінність	Успіх	Якість життя
Життя та робота	Жиги для роботи	Робота для життя
Намагання	Бути кращим	Орієнтація на рівність
Ставлення до свободи	Незалежність	Солідарність
Прийняття рішень	Логіка	Інтуїція

Підсумок: Індивідуалізм домінує в розвинених західних країнах, колективізм - в менш розвинених східних країнах.

Найвищий індекс дистанції влади: латинські, азійські та африканські країни;

Найнижчий: німецькі.

Показник «втечі від невизначеності» найвищий у латинських країнах, Японії німецькомовних країнах; а найнижчий - в англомовних та скандинавських країнах та Китаї.

Найбільш високий показник «мужності» - в Японії, Німеччині, Австрії Швейцарії; помірно високий показник - англомовні країни; найбільш низький і скандинавських країнах і Голландії: помірно низький - в деяких латинських та азійських країнах, а також у Франції та Іспанії.

За показниками «дистанція влади» та «індивідуалізм - колективізм» визначено:

1. Низька дистанція влади / індивідуалізм - це Канада, США, Великобританія Нідерланди, Норвегія, Швеція, Данія, Австралія.
2. Висока дистанція влади / індивідуалізм - це Іспанія, Бельгія, Франції Італія.
3. Висока дистанція влади / колективізм - це Пакистан, Туреччина, Тайвань Колумбія, Венесуела, Португалія, Мексика, Греція, Югославія, Індія, Японія Росія, Філіппіни.

Основні правила поведінки у багатонаціональних екіпажах:

1. Розуміння.
2. Повага.
3. Знання культурних особливостей інших членів екіпажа.
4. Стриманість.
5. Недовіра до культурних стереотипів.

Врахування всіх означених аспектів створить можливості для ефективного управління людськими ресурсами в багатонаціональних екіпажах. Зникне ряд проблем, особливо: комунікативні непорозуміння, психологічний дискомфорт та стрес, релігійні протистояння, напружені міжособистісні стосунки тощо, що в свою чергу забезпечить від певних кризових, екстремальних та навіть аварійних ситуацій на судні.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте особливості професійної та організаційної культури.
2. Визначте основні причини формування етнічних культур.
3. Проаналізуйте особливості культур з домінуванням рис «індивідуалізму» та «колективізму»
4. Визначте роль індексу дистанції влади в культурі.
5. Дайте характеристику визначенню «втеча від невизначеності» в культурі.
6. Визначте загальні принципи культур з домінуючими ознаками «мужність» та «жіночність».

Самостійна робота:

Опрацювати матеріал (за власним вибором) та заповнити таблиці, які зафіксують основні результати самостійної роботи. Кожен з курсантів має скласти список літератури та джерел використаних під час виконання самостійної роботи.

Таблиця 2.5

«Індивідуалізм - колективізм»

Представники	Індивідуалізм	Колективізм
Голландія		
Італія		
Німеччина		
Польща		
Росія		
Туреччина		
Філіппіни		
Загальні висновки		

Індекс дистанції влади

Таблиця 2.6

Представники	Високий індекс влади	Низький індекс влади
Голландія		
Італія		
Німеччина		
Польща		
Росія		
Туреччина		
Філіппіни		
Загальні висновки		

«Втеча від невизначеності»

Таблиця 2.

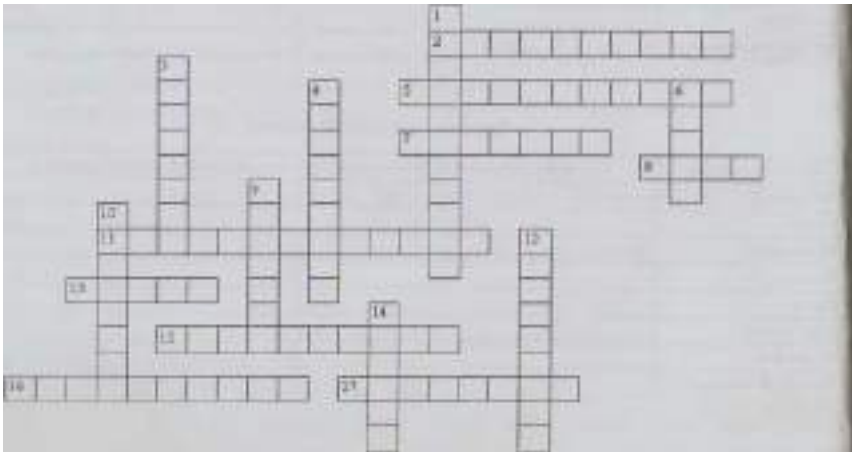
Представники	Високий рівень «втечі від невизначеності»	Низький рівень «втечі від невизначеності і»
Голландія		
Італія		
Німеччина		
Польща		
Росія		
Туреччина		
Філіппіни		
Загальні висновки		

Таблиця 2.

«Мужність - жіночність»

Представники	Мужність	Жіночність
Голландія		
Італія		
Німеччина		
Польща		
Росія		
Туреччина		
Філіппіни		
Загальні висновки		

Заповніть кросворд



По горизонталі: 2. Фактор, за яким керівник залежить від підлеглого. Можливість чинити вплив на окрему особу або групу'. 7. Форма влади. 8. Форма впливу. 11. Стиль керівництва. 13. Поведінка однієї особи, що змінює поведінку іншої. 15. Поняття, на якому заснована форма влади. 16. Вміння ефективно виконувати управління. 17. Одна із форм впливу, що засновується на двосторонній згоді.

По вертикалі: 1. Стиль менеджменту. 3. Керівник, що прагне не нав'язувати нію волю підлеглим. 4. Здатність чинити вплив на окрему особу або групу. Можливість впливати на поведінку інших людей. 9. Еталонна влада. 10. Одна із повних залежностей підлеглого перед керівником. 12. Поняття, основа підходу " розуміння лідерства. 14. Одна з «агресивних» форм впливу.

Теми для рефератів:

1. «Дистанція влади» в європейській культурі.
2. Релігійна складова та її роль у східному суспільстві.
3. Релігійна складова та її роль у західній культурі.
4. Значення культурного стереотипу у формуванні між людських стосунків.

Рекомендована література:

1. Торский В. Г., Топалов В. П. Управление судовыми экипажами. - Одесса : Астропринт, 2000. - 212 с.
2. Bakacsi G., Takacs S., Karacsonyi A., Imrek V. Eastern European cluster : tradition and transition // Journal of World Business, 2002, 37. P. 69-80.
3. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish.
4. Hall E. T. Beyond culture. Garden City, NY : Anchor Press. - 1976.
5. Hofstede G. H. Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations - 2001 (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. - 454 p.

ЛЕКЦІЯ 3

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ НА СУДНІ

(2 год)

План

1. Сутність понять: повноваження, відповідальність і делегування.
2. Влада. Форми влади.
3. Основи лідерства. Ситуативний підхід до лідерства.
4. Класифікація стилів управління.
5. Психологічні аспекти управління персоналом.
6. Делегування повноважень.
7. Практичне заняття.

1. Сутність понять: повноваження, відповідальність і

Для ефективного управління судовим екіпажем представники командно складу (капітан, старший механік, помічники капітана тощо) повинні розрізняти такі поняття, як *повноваження, відповідальність та делегування*.

Повноваження - обмежене право використовувати матеріальні, фінансові трудові та інші ресурси судна і спрямовувати зусилля підлеглих на виконанні встановлених завдань.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження виконавця.

В рамках судна межі повноважень визначаються політикою, процедурам правилами і посадовими інструкціями, які викладені як у письмовому вигляді, ті передані підлеглому в усній формі. Особи, які здійснюють якісь дії за межа» повноважень посади, яку вони обіймають, перевищують свої повноваження Капітан та старший механік не можуть делегувати повноваження, які суперечать законам та культурним цінностям підлеглих, щонайменше, на тривалий термі Зовнішні обмеження повноважень обумовлені юридичними нормами.

Відповідальність - покладений на підлеглого обов'язок, який вимагає виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, підлеглий приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі відповідальність. З іншого, за капітаном та старшим механіком, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень. Делегування повноважень має бути основним процесом, завдяки якому керівництво судні встановлює формальні відносини в екіпажі.

Делегування передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність, за їх виконання.

Загалом делегування (способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Крім того, воно є актом, який перетворює людину на керівника допомагає їй перекласти менш важливі завдання на підлеглих, а самому займатися вирішенням стратегічних завдань і загальним керівництвом.

Для того, аби делегування було дієвим, необхідна відповідність між відповідальністю та делегованими повноваженнями. Це означає, що керівництво повинне делегувати повноваження, достатні для виконання завдань, за які підлеглий взяв на себе відповідальність.

2. Влада. Форми влади

Влада — це спеціалізована форма діяльності, яка направлена на організацію і реалізацію суспільства через підтримку, укріплення організаційних зв'язків, поєднання частин і цілого (своєрідні відносини між людьми, здатність здійснювати свою волю, контролювати поведінку інших).

Види влади: політична, економічна, державна, сімейна.

Форми реалізації влади: панування, керівництво, управління, організація, і «ні і роль».

Методи реалізації влади: авторитет, право, насилля, традиція, переконання.

Розрізняють *три виміри влади:*

- контроль над ресурсами;
- контроль над діючими особистостями;
- контроль над кінцевим продуктом.

Сфера влади людини дійсна тільки на території її відповідальності.

Реальна влада - це те, що знаходиться вчинками людини та відповідальність яку вона взяла на себе. *Номінальна влада* - навпаки.

Відповідальність - коренева система влади та авторитету. Авторитет людини залежить від її відповідальності: чим вища відповідальність, тим вищим є авторитет та вплив людини.

Відповідальність має *потрійну гарантію*.

- гарантія на ініціативу;
- гарантія на успіх;
- гарантія на якість.

Тому відповідальні люди - ініціативні, результативні та «якісні».

Унікальність влади капітана полягає в тому, що в його руках концентруються майже всі функції. Його влада виявляється в тому, що від нього значною мірою і залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежать його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Фактично, необхідність задоволення певних груп потреб є основою для владного впливу однієї людини на іншу: це і первинні - фізіологічні потреби, і потреби більш високого порядку - в самоповазі, у причетності, у самореалізації, у і вікуванні і тощо.

Влада може мати організаційну і особистісну основу.

Організаційну основу має влада примусу, влада винагороди, влада прийняття рішень, влада ресурсів та влада зв'язків.

1. *Влада примусу* — базується на вірі виконавця в те, що влада може її перешкоджати задоволенню його певних потреб або спричинити якісь

непримності. Вплив на підлеглих базується на страху втратити роботу, повагу захищеність тощо, тобто використовується негативна мотивація трудової діяльності.

Недоліками влади примусу є:

- відсутність у підлеглих довіри до керівництва;
- виникнення бажання помститися керівникові;
- поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

2. *Влада винагороди* - заснована на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цій винагороді повинна бути цінною. У такій ситуації керівник має усвідомлювати що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорії очікувань). Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг.

3. *Влада прийняття рішень* — виявляється в тому, що підлеглий може; впливати на певне рішення протягом усього процесу його прийняття. Це джерело влади пов'язане не тільки з тим, хто приймає остаточне рішення, оскільки сучасна практика прийняття рішень у багатьох випадках свідчить про групове прийняття рішень, їх підготування та реалізацію.

4. *Влада ресурсів* - спирається на право розподіляти ресурси: матеріалу фінансові, людські, інформаційні. Ця влада є впливовою тому, що ресурси завжди обмежені, але будь-якому працівникові потрібні для досягнення цілей.

5. *Влада зв'язків* будується на здатності керівника впливати на підлеглих через сприйняття ними значущості людини, завдяки знайомству із високими посадовцями, видатними людьми. При цьому реального впливу цієї людини і них може і не бути, але створення такої думки у підлеглих може додавати владного впливу посадовій особі.

Особистісну основу мають законна (традиційна) влада, еталонна влада експертна влада та влада інформації.

1. *Законна (традиційна) влада.* Баується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності належності.

2. *Еталонна влада.* В її основі - влада власного прикладу керівник якостях, Формується на особистих рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними – наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпазантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без пихатості: зарозумілості, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість тощо.

3. *Експертна влада.* Ґрунтується на впевненості виконавців, що влада вол од спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає таї влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знання експерта (керівника). Чим вищими є досягнення експерта (керівника), ти відчутніша його влада. Недоліки експертної влади полягають у тому, н «розумна» віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості.

4. Влада інформації - базується на можливості доступу до необхідної і важливої інформації і вміння користуватися нею для впливу на підлеглих, а кілька дозволяє їй власнику приймати оптимальне рішення.

Сутністю використання владних повноважень в управлінні людськими ресурсами на морі є єдність екіпажу та керівника (капітана та старшого механіка).

Отже, судові офіцери повинні:

1. Координувати роботу таким чином, щоб досягти необхідного балансу між своєю владою та відповідальністю членів команди.
2. Здійснювати коригувальні управлінські дії, коли виникає дисбаланс.
3. Коли лоцман на борту, капітан повинен координувати дії на мості таким чином, щоб досягти необхідного балансу між владою лоцмана та відповідальністю команди на мостіку.

У свою чергу члени команди, включаючи лоцмана, де потрібно, повинні:

1. Намагатися досягти необхідного балансу між авторитетом та впевненістю.
2. Якщо рівень влади кого-небудь із судових офіцерів занадто низький і погрожує безпеці рейсу, то команда повинна підвищити свій рівень відповідальності щоб виконати головні завдання та прийняти необхідні рішення.

Якщо рівень влади кого-небудь із судових офіцерів занадто високий і створює надмірний стрес та обсяги робіт, то команда може - для запобігання міжособистісного конфлікту - знизити свій рівень відповідальності, якщо це не загрожує безпеці [44].

3. Основи лідерства. Ситуаційний підхід до лідерства

Професійна підготовка судових офіцерів-управлінців як основний інструмент розвитку управлінської культури - повинна сьогодні здійснюватися на засадах лідерства - нової управлінської парадигми. Саме професійна підготовка с офіцерів-лідерів є тим реальним та ефективним шляхом для оновлення і розвитку управлінського корпусу, якого так потребує сучасний торговельний флот.

Лідер походить від англійського «lead» - вести, керувати.

Лідерство - здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на піку окремих осіб та груп з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей екіпажу.

Розглядаючи лідерство з точки зору управління судовим екіпажем необхідно сказати, що ефективне лідерство є запорукою успішної експлуатації і їм, тому що лідерство в управлінні - міцний впливовий механізм, який і розповсюджується на діяльність всього судового екіпажу та судна в цілому.

В екіпажі можуть існувати формальні керівники і неформальні лідери. Найвдалішим є варіант, коли формальний керівник одночасно є й неформальним лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на екіпаж. За таких обставин в екіпажі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на його діяльність. У такому разі тільки мудрість, виражена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію. Керівник повинен залучити

неформального лідера до вирішення виробничих питань.

Основні ознаки лідера:

- спосіб життя лідера тісно поєднує кар'єру й особисте життя;
- лідер завжди самовдосконалюється;
- лідер знаходить своє справжнє покликання в застосуванні успадкованих здібностей, розуму, таланту та набутих навичок, знань як способу самореалізації саме в керуванні іншими людьми;
- лідер завжди надихає інших розкривати та розвивати їхній потенціал.

Риси, якими має володіти судновий офіцер-лідер:

- здатність викликати довіру;
- порядність;
- перспективне мислення;
- компетентність;
- справедливість;
- інтелігентність;
- надійність;
- людяність;
- сприйнятливості до нового;
- вміння відчувати ситуацію;
- здоровий глузд;
- гнучкість і адаптивність;
- здатність приймати якісні та своєчасні рішення;
- здатність мотивувати;
- оперативність.

Виходячи з цього, можна сформулювати основні лідерські компетенції суднового офіцера:

- готовність взяти на себе відповідальність за екіпаж;
- надання переваги колективному результату, а не особистому;
- позитивне ставлення до членів екіпажу;
- прагнення до розвитку, самовдосконалення та навчання;
- не боїться «сильних» підлеглих;
- вміння та готовність мотивувати та надихати;
- вміння слухати інших членів екіпажу;
- готовність і здатність передавати свій досвід іншим;
- вміння організувати екіпаж в звичайних та екстремальних ситуаціях;
- має власну точку зору;
- готовність до непопулярних дій;
- стійкість до стресу;
- відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших членів екіпажу.

Таким чином, *лідер* - це людина наділена унікальними якостями, і належать лише їй або від народження, або вихованими спеціально.

Слід зазначити, що судновий офіцер-лідер проявляє свої унікальні якості за певних умов, при чому за різних обставин він проявляє їх по-різному. В даному випадку значну роль відіграють зовнішні фактори (погодні умови, аварійна ситуація тощо), що значно впливають на здібності капітана (старшого помічника, і страшого

механіка і т. д.) вести за собою екіпаж. У даному випадку результат від правлінської діяльності взаємозв'язаний з лідерськими якостями та стилем правління судового офіцера, а значить, і те й інше можна змінити.

4. Класифікація стилів управління

Стиль управління - сукупність способів, прийомів та механізмів владного лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації. Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих і повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань тощо.

Авторитарний (автократичний) стиль управління.

Керівник має значну владу, що створює можливості для нав'язування своєї волі членам екіпажу. Цей стиль спрямований на потреби низького рівня. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, унеможливує вільне прийняття ними рішень, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до погроз. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Основний зміст управлінської діяльності лідера такого типу складається з наказів команд. Все нове сприймається таким керівником з обережністю, або, взагалі не сприймається. Автократ проявляє себе навіть при розміщенні членів екіпажу у процесі проведення брифінгів, що створює напружену обстановку. Підлеглі цьому випадку свідомо або інтуїтивно прагнуть уникати тісного контакту з таким керівником.

Як правило, керівник використовує автократичний стиль керівництва, коли його ділові якості є гіршими ніж у підлеглих, якими він керує, або якщо його і підлі мають занадто низьку загальну й професійну культуру. Такий стиль керівник не стимулює ініціативу підлеглих, що унеможливує підвищення ефективності роботи екіпажу. Такий керівник нав'язує неухильне дотримання кількості правил, які жорстко регламентують поведінку підлеглих.

Основним результатом використання авторитарного стилю є виконання більшого обсягу роботи ніж, коли використовується демократичний стиль, низька мотивація, менша оригінальність, низька товариськість, відсутність колективного мислення, агресивність, що проявляється як до керівника, так і до інших членів екіпажу, тривожність у колективі, більш залежне й покірне поведіння.

Демократичний стиль управління.

Апелує до потреб більш високого рівня (у причетності, орієнтації на високі н автономії та самовираженні). Для нього є характерним: високий рівень паралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінювання роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, відповідність цілей.

Керівник, який використовує переважно демократичний стиль, прагне вирішувати питання колегіально, інформувати підлеглих про стан сирі правильно реагувати на критику. У спілкуванні з підлеглими ввічливий доброзичливий, перебуває в постійному контакті, частину управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим. Вимогливий, але справедливий, підготовці до реалізації управлінських рішень беруть участь члени екіпажу Керівник, який використовує цей стиль, узгоджує цілі підлеглих із цілями організації, тим самим збільшуючи мотивацію. Демократичний менеджер п проведенні брифінгів розміщається, як правило, усередині

груп. Це створює невимушену обстановку під час нарад або переговорів.

Ліберальний стиль управління.

Керівник з ліберальним стилем управління практично не втручається діяльність екіпажу, а його членам надана повна самостійність, можливість індивідуальної й колективної творчості. Такий керівник з підлеглими звичай ввічливий, готовий скасувати прийняте ним раніше рішення, особливо, якщо загрожує його популярності.

У порівнянні з демократичним керівництвом, при ліберальному обсяг робо зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри.

Комбінований стиль управління.

Комбінований стиль *управління* базується на поєднанні авторитарного демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє се більше автократом, а в інших - більше демократом. Його поведінка залежить в дисциплінованості членів екіпажу, їх взаємодії, рівня конфліктності інформаційних обмежень тощо.

Поєднання автократичного і демократичного керівництва зумовило різ варіанти комбінованих стилів: одні з них сконцентровані більше на людині! інші - на роботі.

Отже, суднові офіцери повинні:

1. Вміти знаходити баланс між всіма стилями управління. Орієнтуватися і на завдання, так і на людей.
2. Змінювати стиль управління у межах вище зазначеного балансу, коли і необхідно.
3. Заохочувати ініціативу членів команди виконати доручення (делегувати повноваження).

Члени ж команди, включаючи лоцмана (за необхідності), також повинні:

1. Використовувати збалансований стиль управління;
2. Демонструвати здатність працювати з керівниками різних стилів, щоб забезпечувати безпечні умови праці без протистояння наказам керівництва.

5. Психологічні аспекти управління персоналом

Досить часто від психологічного клімату на судні залежить результативність Тому представники командного складу екіпажу повинні враховувати своїй діяльності й психологічні аспекти управління персоналом.

Доведено, що психологічний клімат у будь-якому колективі залежить від впливу керівника, компетентності виконавця та їх злагоженості під час виконання колективної роботи. Порушення цих умов призводить до конфліктів.

Композиційно вплив складається з трьох частин: вступ, основна частина і висновок. Основні завдання цих частин впливу можна звести до наступного:

1. Вступ: викликати інтерес у членів екіпажу до пропонованої «Справи», психологічний контакт з екіпажем (психологічно приєднатися ній).
2. Основна частина: довести важливість пропонованих напрямків роботи. Спростувати протилежні погляди, якщо такі є і якщо вони не сприяють досягненню виробничих цілей, які стоять перед екіпажем судна.
3. Висновок: підвести підсумок сказаному. Оформити свої пропозиції у вигляді розпорядження.

В інтересах досягнення цих завдань при побудові змісту переконливого впливу представниками командного складу доцільно дотримуватися певних концепцій,

що відображають інтеративні погляди на психологію сприйняття, переконання, докази тощо

У даний час однією з актуальних тем як в психологічній науці, так і в практиці взаємодії різних партнерів є проблема психологічного приєднання.

У ході словесного переконливого впливу судовий офіцер може приєднуватися до членів екіпажу, використовуючи як зовнішні, так і внутрішні показники. В якості зовнішніх показників можуть виступати форма одягу, поза, ритми рухів і дихання, а в якості внутрішніх – найбільш стійкі канали органів почуттів зі сприйняття інформації і прийняття рішення (субмодальності) – зір, слух, почуття, мова, зовнішнє вираження почуттів.

Природно, що найголовнішою при психологічному приєднанні до членів екіпажу є увага з боку керівника до їх інтересів, потреб. Така увага має щиро проявлятися і в мові, і в позі, і в зовнішньому вираженні почуттів судового офіцера. Разом з ти представниками командного складу судна доцільно володіти і певною технікою приєднання, щоб правильно діагностувати поведінку підлеглих, вміти своє приєднання до них зробити ефективним і повести їх за собою.

Перебуваючи зі своїми підлеглими в однаковій уніформі, керівник починає шлях психологічного приєднання до них, зовні показуючи, що він вирішує з ними одні й ті ж завдання. Таку ж функцію виконує і поза керівника – ділова, що відображає його активність, націленість на вирішення поставлених завдань і відкрита для членів екіпажу: долоні розкриті верх, не закривають обличчя, як би тягнуться до своїх підлеглих. Бажані посмішка, рукостискання і легкий поклон, звернення імя по батькові (імені), встановлення дистанції ділового спілкування (1-2.5 м), узгодження поз, природних для ділової розмови.

Часом, коли члени екіпажу сидять, а керівник (капітан, старший помічник старший механік тощо) стоїть, останній замість переконання в необхідності нові справи починає робити, так званий, «розбір польотів», з'ясовуючи, хто ж винен недоліках раніше виконаних робіт. Природно, що в цей момент вплив керівник зводиться нанівещь.

Не менш значущими є завдання, пов'язані з аналізом стартових умов розвитку особистості суднового офіцера, адаптивних процесів в мікросоціумі типів керівників, стилів керівництва. В даному контексті варто окремо виділити завдання, спрямовані на вивчення особистості як об'єкта управління. Йдеться про психологічну культуру управління підлеглими, про новий підхід до управління який базується на визнанні пріоритету особистості. Необхідно також враховувати соціально-психологічні особливості управлінської діяльності. В першу чергу мої йде про психологію ділового спілкування, психологічні механізми переконуюче впливу під час ділової взаємодії, міжособистісні конфлікти та шляхи і розв'язання, психологічні бар'єри спілкування, етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії. Так, зокрема, етнопсихологічні особливості спілкування, зв'язку з інтенсифікацією міжнародних контактів, зростанням кількості ділових відносин як в середині однієї етнічної групи, так і на міжнародному рівні стають все більш актуальними і перспективними серед інших завдань психології управління.

Кожен судновий офіцер повинен бути гарним психологом і під час аналізу: психологічних якостей членів екіпажу звертати увагу на темпераменти (холерик сангвініки, флегматики, меланхоліки) і характер людей (принциповість, чесність, рішучість, замкненість, наглисть, егоїзм, акуратність тощо).

Слід також враховувати процес професійної та соціально-психологічної адаптації як молодого моряка, так і будь-кого з членів екіпажу. Це і нові колективи, і нові умови праці, і характер діяльності.

6. Делегування повноважень

«Ніколи не роби сам те, що можуть зробити твої підлеглі»

Дженерал Моторс

Основна специфіка управлінського процесу зводиться до того, щоб забезпечити з боку керівника цілеспрямоване виконання виробничого завдання підлеглими. Тому часом говорять, що керівник «працює не своїми руками, руками своїх підлеглих».

Реально перед керівником завжди постає необхідність приділяти постійну увагу основним трьом аспектам у своїй управлінській діяльності:

- проявляти увагу до людини як безпосереднього виконавця виробничі завдань;
- домагатися чіткого визначення цілей і завдань професійної діяльності вирішення питань стратегії і тактики здійснення цілей організації умовах змін у зовнішньому середовищі та ін.;
- забезпечувати умови для виконання виробничих завдань, що включає себе вдосконалення комунікацій, створення сприятливих умов на робочих місцях, раціональних управлінських і виробничих технологій)

також делегування виконавцям необхідних повноважень для прийняття операційних рішень тощо.

Сьогодні досить часто керівник намагається самостійно виконувати всі функції, чи знижує ефективність роботи колективу.

Розглянемо деякі припущення, через які ухиляються від делегування:

- не здатність або небажання ослабити контроль;
- бажання справляти враження зайнятої людини;
- побоювання втратити цінність в очах керівництва;
- страх, що співробітник помилився і підведе Вас;
- подобається виконувати певну роботу;
- школи пояснювати, простіше зробити роботу самому.

Делегування робить можливим:

- Вивільняє час для більш важливої діяльності;
- Сприяє розвитку і мотивації;
- стимулює розкриття здібностей (ініціативності і компетентності);
- кожен може щось робити краще ніж керівник.

Делегування повноважень має здійснюватися за наступною схемою:

1. Визначити компетентність тих, хто має виконати завдання.
2. Точно пояснити завдання, яке має бути реалізованим.
3. Конкретно зазначити свободу виконання завдання (право ініціативи).
4. Дати можливість задати запитання, при виникненні непорозуміння.
5. Контролювати виконання завдання.
6. Уникати зворотного делегування.

Помилки делегування

Невміння інструктувати. Від того, як підлеглий зрозумів вказівку, залежить чи справиться він з своїм завданням.

Інструктаж

- показує значущість, важливість і відповідальність справи, що доручається і тим самим настроює співробітника на якісне рішення, на серйозне відношення до справи;
= дозволяє уникнути спокуси пояснити невдачу тим, що «мене погано проінструктували».

Фіктивне делегування. Це ситуація, коли делегуються ті завдання, функції і повноваження, які підлеглі мають через їх посадові обов'язки. Для того, щоб цього не сталося і керівник своїми діями не дискредитували себе, перш ніж делегувати, треба ознайомитися з посадовими обов'язками підлеглого.

Помилка у виборі делегата. Від цієї помилки ніхто не застрахований, проте дотримання правил делегування зведе можливість і наслідки цієї помилки до мінімуму,

Отже, судовий офіцер повинен:

1. Делегувати повноваження, щоб уникнути надмірного навантаження і надто малого робочого навантаження.
2. Використовувати делегування як метод навчання підлеглих.

У спою чергу члени команди повинні:

1. Сприяти передачі повноважень і допомагати керівникові команди на початку і під час делегування

2. Коли слід, правильно делегувати повноваження іншим людям, але ні втрачати відповідальності за виконання важливих завдань, які знаходяться під його/її контролем.

Лоцман повинен:

1. Допомагати команді на мостіку на початку і під час делегування.

2. Коли необхідно, делегувати повноваження іншим офіцерам правильно, щоби не втрачати відповідальності за важливі завдання, які звичайно знаходяться під його/її контролем [16].

Питання для самоперевірки:

1. Визначте суть понять: повноваження, відповідальність і делегування.
2. Проаналізуйте особливості основних форм влади.
3. Дайте визначення лідерству та охарактеризуйте ситуативний підхід.
4. Визначте основні стилі управління та їх основні риси.
5. Проаналізуйте основні психологічні принципи управління персоналом морі.
6. Визначте основні принципи та методи делегування повноважень членам екіпажа.

7. Практичне заняття

Лідерство та управління в кризових ситуаціях на судні

Мета заняття: *Сформувати та закріпити основні лідерські якості управлінські навички курсантів з метою їх адекватного застосування в кризійних ситуаціях під час роботи на судні.*

1. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Типи надзвичайних ситуацій та їх основні етапи.
2. Керівник в умовах надзвичайної ситуації.
3. Стратегія поведінки в надзвичайній ситуації. Методи управління в надзвичайних ситуаціях.
4. Делегування повноважень в екстремальних умовах.
5. Стрес та його вплив на якість роботи на судні.

Зміст завдання:

1. Дати коротку характеристику типів надзвичайних ситуацій. Визначити основні етапи надзвичайних ситуацій на морі та особливості психічних реакцій людини в таких ситуаціях.
2. Охарактеризувати дії керівника в умовах надзвичайної ситуації. Визначити його роль в процесі виходу з кризової ситуації.
3. Сформувати основні поведінкові вимоги до усіх членів екіпажа в у мінус надзвичайній ситуації.

4. Визначити основні методи управління в надзвичайних ситуаціях. Розкрити їх особливості та вибудувати пріоритетність використання.
5. Визначити основні принципи та методи делегування повноважень в умовах екстремальних ситуацій.
 6. Проаналізувати вплив стресу на якість роботи на судні та визначити стратегію управління командою на різних фазах кризових ситуацій.

II. Практична частина

Перегляд ляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажа, нині, пі під, час ситуації.

Самостійна робота:

Підготувати ситуативний кластер на тему: «Стилі влади».

Теми для рефератів:

1. Основні принципи ефективного управління на судні.
2. Керівництво та лідерство на судні.
3. Влада, лідерство та авторитет.

Рекомендована література:

1. Бандурка А. М. Психология управления. - Харьков : Хаджибей, 1998. - 225 с.
2. Волков И. П. О личности, авторитете руководителя - Социальная психология личности. - Л. : Медицина 1974. - 165 с.
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. - К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, '010.-380 с.
4. Костыря Е. В., Топалов В. П., Позолотин Л. А., Торский В. Г. Лидерство в судовом екіпаже. - Одесса: Астропринт, 2011. — 128 с.
5. Обзоров Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми. - К., Феникс 1990. - 250 с.
6. Стадниченко С. М. Человеческий фактор на морс : Учебно-методическое пособие. - Одесса : Астропринт, 2003. - 192 с.
7. Горский В. Г., Топалов В. П. Управление судовыми экіпажами. - Одесса : Астропринт, 2000. - 212 с.
8. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish.

ЛЕКЦІЯ 4
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОПЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА
СУДНОВИМ ЕКІПАЖЕМ
(2 год)

План

1. Принципи безпечної комплектації суден екіпажами (Резолюція ІМО 890 (XXI)).
2. Розподіл обов'язків на судні.
3. Функціональні обов'язки суднових офіцерів.
4. Надійність професійної діяльності моряка.
5. Фактори, що впливають на поведінку людини на судні.
6. Практичне заняття.

1. Принципи безпечної комплектації суден екіпажами (Резолюція ІМО А. 890 (XXI))

Принципи безпечної комплектації суден екіпажами регламентуються Резолюцією ІМО А. 890 (XXI) [28], яка була прийнята 25 листопада 1999 року, ній визначені умови, які мають враховуватися Морськими Адміністрація Прапора при визначенні мінімальної кількості суднового екіпажу. Резолюція розкриває основні принципи визначення безпечного складу екіпажу. До н належать:

Здібності:

1. здатність нести безпечну навігаційну вахту, машинну вахту та радіовахту відповідно до правила VIII/2 конвенції ПДНВ 1978 року з поправками, а так нести загальне спостереження за судном;
2. безпечно швартувати та відшвартовувати судно;
3. здійснювати функції, яка пов'язані з безпечністю судна, яке експлуатується морі у режимі без руху або майже без руху;
4. виконувати необхідні дії для попередження нанесення шкоди морському середовищу;
5. підтримувати заходи безпеки та чистоти у всіх доступних приміщеннях з метою звести до мінімуму небезпеки виникнення пожежі;
6. забезпечувати медичний догляд на судні;
7. забезпечувати безпечність перевезення вантажів під час переходу;
8. перевіряти і підтримувати, в залежності від випадку, конструктивну цілісність судна.

Вміння:

1. приводити у дію усі водонепроникні закриття, утримувати їх у робочому стані а також розгортати аварійну партію, яка складається із компетентних член екіпажа;
2. приводити у дію усе протипожежне забезпечення та аварійне обладнання, яке на борту, а також рятувальні засоби, проводити так технічне обслуговувані

цього устаткування, яке потрібно виконувати у морі, і проводити збір евакуацію усіх людей, які знаходяться на борту;

3. приводити у дію головний двигун і допоміжні механізми та утримувати їх у безпечному стані, аби судно могло упоратися з небезпечностями, які можуть виникнути рейсі.

Разом з тим, при комплектації суден екіпажами необхідно враховувати діючі документи ІМО, МОТ тощо, які стосуються наступного:

- Несення вахти
- Часу роботи чи відпочинку;
- Управління безпечністю;
- Дипломовання моряків;
- Підготовки моряків;
- Охороні здоров'я і гігієні праці;
- Житлових приміщень для екіпажа.

Крім того, обов'язково треба враховувати і функції, які виконуються на судах:

1. Безперервна підготовка, яка є необхідною для персоналу, безпосередньо щодо приведення у дію та використання протипожежного і аварійного устаткування, □ певних засобів, а також водонепроникних закриттів;
2. Спеціальна підготовка, яка є необхідною для конкретних типів суден
3. Забезпечення належним харчуванням та питною водою;
4. Необхідність приймати на себе обов'язки і відповідальність у випадку аварії:
5. Необхідність забезпечення можливостей підготовки моряків початківців з метою отримання ними необхідної підготовки та досвіду

2. Розподіл обов'язків на судні

Судно - складна інженерна споруда, що призначається для виконання широкого спектру послуг у морському бізнесі. Для забезпечення безперебійної і роботи створюються екіпажі, які складаються з професіоналів, останні, в свою чергу формують палубну та машинну команди (Deck and Engine departments - у міжнародній практиці). Кожна з служб відповідає за виконання певних робіт: палубна або експлуатаційна - за безпечне судноводіння та виконання усієї, виробничої діяльності; машинна або технічна — за технічну експлуатацію судових технічних засобів; служба побуту тощо.

Чітких розподіл обов'язків та відповідальності між усіма членами екіпажу забезпечує безперебійну та безаварійну роботу судна. Усі члени екіпажу мають обов'язки загального характеру, наприклад, своєчасне повернення на судно підготовка до імміграційного контролю, не вживання алкогольних напоїв тощо. Окрім того, кожна зі служб має і свої специфічні обов'язки, за виконання яких несе відповідальність. Так, палубна команда несе палубну вахту під час руху, стоянці та на якорі; готує вантажні приміщення до завантаження; розраховує та складає вантажний план, послідовність вантажних робіт; Організовує баластні операції та контролює їх проведення; забезпечує виконання міжнародного законодавства з мореплавства; підтримує зовнішній вигляд судна,

фарбує та змачує палубні механізми та крани; обслуговує навігаційні прибори засоби зв'язку; забезпечує безпечність судна тощо.

Машинна команда: несе вахту; займається технічним обслуговуванн головного двигуна та устаткуванням машинного відділення; замовляє запасні частини та постачання; забезпечує безпечну експлуатацію судна; побутовими системами та технічним обслуговуванням кермового обслуговує електрообладнання, системи контролю та автоматичних палубні механізми (крани, швартувальні шпилі та брашпиль) тощо.

Служба побуту: підтримує відповідні санітарні умови, а також провізією та необхідними побутовими предметами. Якщо на судні є необхідністю в інших службах. їх обов'язки детермінують призначенням служби розпорядженням судновласника.

Члени екіпажу постійно повинні діяти відповідно до міжнародних національних вимог, правил перевезення вантажів, технічного обслуговування судна та навчання і підготовки екіпажу до боротьби за живучість тощо. ШІ запобігти перевантаженню моряків, у Розділі А-VIII/] «Придатність до виконання обов'язків», Глави VIII ПДНВ передбачено, що всі персони, які признач виконувати обов'язки вахтового помічника капітана або персони рядового скла; які входять до складу вахти, повинні мати не менше 10 годин відпочив впродовж 24 годинного періоду.

Сьогодні є стійкою тенденція до скорочення чисельності екіпажів. Всі викликана бажанням судновласників зменшити витрати на заробітну плате Таке скорочення обумовлює збільшення навантаження на кожного члена екіпажу що веде до зростання втомлюваності, недостатнього відпочинку, зниження уваги людини, що часто призводить до аварій та інцидентів на судні (особливо на ті що працюють на коротких плечах). Екіпаж не має можливостей для повноцінне відпочинку, що стає причиною аварій, а це не тільки матеріальні збитки, але людські жертви.

Наприклад: 7 грудня 1998 року балкер «Pentland» рухався Північним море» Амстердаму в порт Інвернес (Великобританія). Екіпаж судна складався з чоловік. Шестигодинні вахти на містку несли капітан та його помічник. Під ч знаходження в порту обидва офіцери займалися різними діловими справами, тому не мали достатнього часу для відпочинку.

Опівночі 7 грудня на вахту мав вийти помічник, але капітан не розбудив його продовжував залишатися на містку. Судно рухалося вздовж узбережжя Північної Англії, була тиха погода, капітан сів у крісло у кермовій рубці та заснув. Суді яке керувалося автокермом, пройшло повз крапки визначеного повороту. О годині 42 хвилини з повного ходу судно сіло на міліну Carlingheugh. У результаті було пошкоджено набір та обшивку носової частини корпусу судна і затоплен форпик.

Судно втратило морехідність і потребувало негайного ремонту, і спричинило значні матеріальні витрати судновласників.

Які дії були б вірними у такій ситуації?

1 - організувати відпочинок старшого помічника або капітана упродовж дв годин до закінчення вантажних операцій та виходу з порту;

через дві-три години після відходу судна з порту замінити судноводія, що І н. ршу ходову вахту;

Висновок: недосконала суднова організація стала приводом до перевтоми, перевтоми капітана було передбачити ситуацію і розробити варіанти попередження.

3. Функціональні обов'язки суднових офіцерів

Групою капітанів та старших механіків торговельного флоту Великобританії розроблено перелік якостей, якими повинен володіти судновий офіцер: вміння планувати і організовувати;

- управляти і контролювати;
- бути комунікабельним;
- бути раціональним і володіти логікою;
- підтримувати доброзичливі стосунки всередині екіпажу;
- бути професійно компетентним.

Кожен морський офіцер повинен виконувати завдання згідно своїх посадових обов'язків рангу:

Капітан несе повну відповідальність за все, що відбувається на судні.

Капітан є також головою керівної групи і несе відповідальність за:

- Експлуатаційну безпеку та дотримання техніки безпеки;
- Безпечне плавання судна;
- Безпечне перевезення вантажу, включаючи комерційні сторони питання;
- Забезпечення продовольством;
- Узгодження виконання технічного обслуговування;
- ведення бухгалтерії на судні
- законодавчих, міжнародних та місцевих правил, положень та вимог, а також
- Всю діяльність та ведення справ на борту судна.

11| лі необхідності капітан залучається до несення ходової вахти.

Старший *помічник* є заступником капітана і другим після капітана палубної команди. Несе дві ходові вахти.

Відповідає за:

- технічний стан та експлуатацію корпусу судна та його палубних механізмів та устроїв;
- безпеку всього екіпажу та безпечну роботу особового складу палубної команди;
- остійність судна;
- складання вантажного плану, ведення вантажних операцій, безпечне та неушкоджене перевезення вантажу;
- управління баластними операціями та їх реєстрацією;
- управління палубними роботами;
- підготовку всього екіпажу по дотриманню заходів запобігання забруднення навколишнього середовища відповідно до вимог конвенції МАРПОЛ, реєстрацію операцій зі сміттям;

- підготовку і навчання екіпажу з усіх питань безпеки, відповідно до виш конвенції СОЛАС-74;
- охорону судна, і є Офіцером охорони судна.

Старший помічник також несе відповідальність за належне виконання обов'язків членами екіпажу, включаючи розподіл робіт для всіх офіцерів судноводіїв, кадетів і палубної команди.

Другий помічник є дублером старшого помічника і навігаційним помічником капітана. Несе дві ходові вахти і приймає участь у вантажно-баластних операціях. У його обов'язки входить несення ходової вахти, а також облік навігаційних карт та посібників (їх коректура за необхідності), приладів та інструментів для навігації, документації містка та інструкцій з використання електронних і електричних приборів на містку.

Відповідає перед капітаном за ведення звітності по проведенню заходів суднової підготовки на борту і за необхідності виступає в ролі призначене! Оператора GMDSS.

Третій помічник заміщає другого помічника і допомагає у виконанні його обов'язків. Несе дві ходові вахти і приймає участь у виконанні вантаж баластних операцій.

Відповідає за:

- безпеку всього працюючого з ним особового складу;
- утримання і технічне обслуговування навігаційного обладнання, згідно інструкціями компанії;
- утримання і технічне обслуговування всього іншого обладнання, що знаходиться в його завідуванні і за ведення відповідної документа щодо цього обладнання;
- виконання функцій призначеного офіцера з використання ГМСЗБ; включаючи проведення її перевірок та ведення її обліку.

Старший механік є головним інженером судна та керівником команди технічного обслуговування.

Він відповідає перед капітаном за:

- безпечну роботу всього особового складу (разом зі старші помічником);
- ефективну роботу всіх машин і механізмів, силових установок вантажних пристроїв, що знаходяться на борту судна;
- регулярну перевірку, випробування;
- технічне обслуговування та ремонт машин і механізмів, а так(арматури по всьому судну;
- утримання і технічне обслуговування засобів безпеки;
- стан інвентарю, запасних частин і механізмів та ведення відповідної документації;
- ведення машинного журналу;
- контроль за зберіганням палива на судні та прийняття відповідні заходів щодо недопущення забруднення навколишнього середовища;
- використання прісної, побутової і дистильованої води;
- підготовку кадетів-механіків і контроль за станом їх підготовки [31].

4. Надійність професійної діяльності моряка

Актуальним є питання надійності професійної діяльності (НПД), під якою розуміється безпомилкове виконання людиною покладених на неї професійних обов'язків упродовж певного часу та в певних умовах. Якщо в процесі професійної діяльності людина допускає неточності, похибки та серйозні помилки важкі наслідки, особливо в такій галузі, як мореплавання.

Проблема НПД перш за все, пов'язана з психологічним станом людини. На судні вона загострюється, що пояснюється специфічними умовами професійної діяльності плавскладу вимагає механізмів, які б стабілізували психологічне чиряка. Адже навіть при висококласному володінні професійними «мінними, маючи відмінне фізичне здоров'я, людина залишається о небезпечною при найменших психічних відхиленнях. Треба усвідомлювати факт, що відповідальність на судні лежить на кожному з членів екіпажу, адже помилка одного може коштувати декількох десятків чужих життів, а тож і значних збитків.

Готуючись роботи на морському транспорті треба поступово формувати та закріплювати професійну надійність. Зазвичай, визначаються такі етапи становлення НПД:

1. Визначення потенційної професійної придатності як фізичної, так і психологічної. Індивідуальні особливості обумовлюють значну кількість професійних помилок на морі.
2. Висококласна професійна підготовка. В морі, дуже часто, виникають такі ситуації немає часу шукати відповіді у підручнику, чи телефонувати знайомому. Ці ситуації вимагають чітких знань і адекватної психічної реакції.
3. Адаптація до професійної діяльності на морі.
4. Регулярна професійна діяльність, яка забезпечить удосконалення рівня професіоналізму. Треба зазначити, що важливими у цьому аспекті є і постійні курси кваліфікації, які допомагають формуванню психоемоційної стійкості моряка.

Механізми стабілізації психологічного здоров'я моряка:

- Самоконтроль;
- Компенсація.

Самоконтроль це це контроль власних емоцій, станів, вчинків та дій. Самоконтроль свідчить про нормальний психічний стан моряка, який є основою для потенційної професійної діяльності, а також важливим механізмом самоорганізації підчас авральних чи аварійних ситуацій.

Ефективність самоконтролю залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. До внутрішніх відносять: тип нервової системи, мотивацію, риси характеру, (дисциплінованість, відповідальність, самооцінку, самовпевненість тощо). До зовнішніх факторів належать: складність діяльності, яка виконується, навколишнє середовище, режим роботи, вимоги до виконання роботи тощо.

Професійна діяльність моряка детермінує важливість самоконтролю, адже умови життєдіяльності досить специфічними та складними. Людина під час роботи знаходиться стані постійного стресу. Саме стрес ускладнює

самоконтроль і тим самим знижує НПП моряка, але не останнє місце займає втома, монотонність існування, ізоляція, відірваність від сім'ї, складні умови (погана погода, хитавиця, зміна часових поясів, несення вахти у нічний час) той

Риси, що свідчать про високий рівень самоконтролю:

- витриманість;
- надійність;
- порядність;
- дисциплінованість;
- почуття відповідальності тощо.

Риси, що свідчать про слабкий самоконтроль або його відсутність:

- недисциплінованість;
- самовпевненість;
- безвідповідальність;
- недбалість;
- безтурботність тощо.

Компенсація - відшкодування порушених психічних функцій шляхом заміщення. Наприклад, людина з високим рівнем тривожності використовують підвищений самоконтроль під час отримання та використання інформації компенсації власної невпевненості в правильності прийняття рішень. З ц пов'язана проблема «інформаційної надлишковості».

«Інформаційна надлишковість» - це відношення кількості інформації, яка фактично використовується під час виконання завдання, до мінімальної кількості інформації, яка необхідна для виконання завдання при відсутності перешкод.

Так, висока «інформаційна надлишковість» в європейських мовах (кількості слів, що «перекривають» значення одне одного досягає 60-80%) забезпечує надійність обробки інформації, що міститься у повідомленні. І багатонаціональних екіпажах «інформаційна надлишковість» не виконує св< функцій: для більшості членів екіпажу, найчастіше, загальноприйнята мова чужою, а значить знижується якість розуміння вимог та їх виконання. Тому, «інформаційна надлишковість» повністю виконувала свої функції в процесі формування НПП, потрібно обирати оптимальні варіанти її реалізації: чітко формулювати вимоги, не передавати зайву інформацію, використовувати загальноприйнятну термінологію тощо. Тільки в цьому випадку інформація буде виконувати компенсаційну функцію.

5. Фактори, що впливають на поведінку людини на судні

Професійна діяльність моряка ускладнюється серйозними психологічними перевантаженнями, які обумовлені як підвищеним рівнем відповідальності високим рівнем ризику, потенційною можливістю небезпечних ситуацій, так деприваційними процесами.

Депривація (від пізно латинської *deprivatio* — втрата, позбавлення) і сенсорна недостатність чи недовантаження системи аналізаторів, спостерігається у людей в умовах ізоляції (в нашому випадку судно і є своєрідною ізоляцією людини від зовнішнього світу). Вона може бути сенсорною соціальною, інформаційною тощо.

Під час депривації у людини відбуваються певні психічні, вегетативні та тематичні зміни, а їх глибина залежить від тривалості деприваційних станів та індивідуальних особливостей особистості. Тому, для збереження працездатності та психічного

здоров'я в умовах депривації важливе значення має раціональна організація роботи та спеціальні заходи, які підвищують надійність зорової, слухової, інтерорецептивної (*Интерорецепція* — приймання та перероблення інформації, яка виникає в результаті збудження інтерорецепторів).

Интерорецептор - численна група рецепторів, розміщених у внутрішніх органах (приймають подразнення) та іншої інформації. Отже, небезпечними для психологічного здоров'я є довготривалі періоди роботи на судні. Довготривале незадоволення нормальних як фізіологічних, так і психологічних потреб людини приводить до стану фрустрації: тривожність, знервованість, напруга тощо, що зумовлює психічні зриви та неврози. Така людина стає вкрай небезпечною на судні: неухважна, агресивна, байдужа, провокує до конфліктів, знервованості усіх членів екіпажу тощо.

Роздратованість, нервовість, агресивність - це перші ознаки психологічної втоми тому обов'язок, командира судна - організувати ефективну та безконфліктну роботу екіпажу.

Депривація буває:

Емоційна: відірваність від дому, рідних людей, звичних умов життя. Це супроводжується депресіями, порушеннями сну, тривожністю тощо.

Інформаційна: обмежене отримання інформації. Перш за все, інформації про рідних та близьких, про події на Батьківщині, у світі тощо. Постійне переживання про відсутність особистої важливої інформації негативно відображається на психологічному стані моряка і веде до зниження рівня працездатності постійних партнерів, уважності, відповідальності.

Сенсорна - недостатність вражень, емоцій, переживань.

В умовах суднового життя, що характеризуються груповою закритістю, розповсюдженим є явище психологічної втоми від постійних партнерів, спілкування.

На початку рейсу, поки ще діє пізнавальний інтерес, членам екіпажу цікаво спілкуватися, ділитися інформацією, життєвим досвідом у різних сферах соціальної діяльності, але з часом такий інтерес зникає, ба навіть переростає у нетерпимість деколи у відкрите протистояння. Завдання офіцерів не загострювати конфлікти, не списувати, а роботи все для того, аби екіпаж згуртувався: кожен відчуває відповідальність за іншого. Тому, претендуючи роль керівника на судні, перш за все, треба постійно працювати над собою, своїм професійним рівнем. Керівник має створювати позитивний морально-психологічний клімат, формувати нормальні людські стосунки безконфліктну трудову діяльність на борту судна. Від цього залежатиме життя, здоров'я та доля багатьох людей.

Не останнє місце займає монотонність. Стандартність професійної діяльності та умов життя на судні стають основою неухважності та можуть спровокувати аварійні ситуації. Під час несення вахти, монотонність дій може привести до зниження рівня уважності та спричинити дрімоту (при цьому слід враховувати і те, що відбувається порушення сну, фізичні та психологічні перевантажені тому, несення вахти не може перевищувати чотирьох годин).

Взагалі, робота на судні супроводжується максимальними перевантаженнями та втомою: робочий день довший аніж вісім годин; понаднормові роботи; м укомплектованість екіпажів призводить до помилок, зіткнень та загибелі сул загибелі моряків або порушенню їх здоров'я, створює загрозу навколишню середовищу.

Причини втоми:

- недостатній сон;

- низька якість сну;
- недостатня кількість часу на відпочинок;
- стрес;
- шум, вібрації;
- їжа;
- порушення добового ритму організму;
- надлишкове робоче навантаження;

Ознаки фізичної втоми:

- нездатність контролювати сон;
- утруднення зорової координації;
- утруднення мовлення;
- відчуття важкості рук та ніг або уповільнення руху;
- нелокалізований фізичний дискомфорт;
- головний біль;
- запаморочення;
- пришвидшене серцебиття;
- пришвидшене дихання;
- втрата апетиту;
- безсоння;
- біль та судоми в ногах.

Ознаки емоційної втоми:

- ризиковані дії;
- нетерпимість та антисоціальні дії;
- незрозуміла тривожність;
- зниження мотивації якісного виконання роботи;
- різкі зміни настрою.

Ознаки розумової втоми:

- нездатність оцінювати відстань, швидкість, час;
- неправильне розуміння ситуації, наприклад, небажання рахуватися небезпекою;
- уповільнена реакція чи відсутність реакції на нормальні, екстремальні надзвичайні ситуації;
- зниження об'єму уваги;
- зниження здатності звертати увагу на будь-що.

Ще одним фактором, що впливає на поведінку людини на морі є стрес.

Стрес – це психічної напруги, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах.

Для деяких професій фактор стресу є супроводжуючим. Професійний стрес зв'язується з переживанням психічної напруженості в умовах високої відповідальності за прийняття рішення. Робота в умовах професійного стресу є un і випробовуванням фізичного і психічного здоров'я спеціаліста, перевіркою міри його професійної надійності.

Професійний стрес, як правило, негативно впливає на професійну діяльність.

Фактори стресу на морі:

- погана видимість;
- надмірний шум;
- вібрація;

стан моря;
гіпо- і гіпертормія;
вітер;
забруднення навколишнього середовища;
перевантаження (фізичні);
атмосферний тиск;
нічий вахти і нестача сну;
коливання кров'яного тиску;
відчуття небезпеки.

Розрізняють такі різновиди професійного стресу як *інформаційний, емоційний комунікативний* стрес:

інформаційний стрес виникає в умовах інформаційних перевантажень, коли працівник не справляється з завданням і не встигає приймати важливі рішення.

Емоційний стрес виникає при реальній або уявній загрозі, переживаннях провини, гніву, образи в умовах суперечностей з керівництвом, колегами, підлеглими.

Комунікативний *стрес* пов'язаний з проблемами ділового спілкування, причиняється в підвищеній дратівливості, в незнанні прийомів захисту ні і маніпулювання, несповпаданні темпів спілкування.

Ознаки стресового напруження:

1. Неможливість зосередитися.
2. Занадто часті помилки в роботі.
3. Погіршується пам'ять.
4. Часто виникає відчуття втоми.
5. Дуже швидка мова.
6. Думки часто зникають.
7. Досить часто з'являється біль (голова, спина, зона шлунку).
8. Підвищена збудженість.
9. Робота не приносить задоволення.
10. Втрата почуття гумору.
11. Різко зростає кількість випалених цигарок.
12. Пристрасть до алкогольних напоїв.

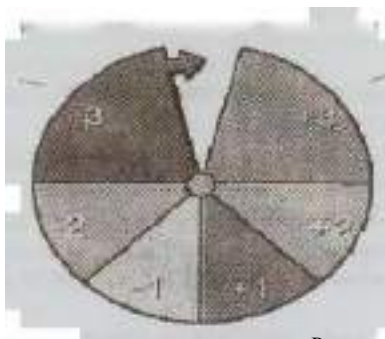
13. Постійне відчуття недоїдання.
14. Втрачається апетит (взагалі втрачено смак до їжі).
15. Неможливість вчасно закінчити роботу.

Отже, основними причинами втрати повноцінної працездатності членів екіпажу можна вважати: стан депривації, фізичні та психічні перевантаження, монотонність, втома, стрес які, в свою чергу, можуть стати причинами аварії морі.

Враховуючи усі визначені причини, не можна забувати і про фізичні психологічні навантаження, які переживає моряк під час виконання сі професійних обов'язків. Для більш кращого розуміння використаємо схематично зображення психоемоційного стану під час фізичних навантаження та їх значе: для безпечної експлуатації судна.

Знаком мінус позначимо низькі навантаження та психофізичні стани знаком плюс - високі навантаження і відповідні психофізичні стани (рис. 1).

Рис. 1. *Навантаження та психофізичні стани*



Низьке навантаження

Високе навантаження

+1 Оптимальний - найкращий стан: все стабільно, ні технічних, ні людських проблем, все відбувається за планом, все відбувається за планом.

+2 Зацікавлений - виникнення проблеми, яка вимагає оптимальна концентрації уваги. При цьому робоче навантаження збільшується, але не може допустити переходу до стану +3. Треба контролювати проблему, при потребі негайно звернутися за допомогою.

+3 Занепокоєний - ситуація набирає масштабних меж і це викликає сильне занепокоєння. Якщо потрапили в такий стан, треба сконцентрувати усі зусилля для того аби як найшвидше вийти з нього. Не соромтесь звертатися за допомогою!

- 1 Нудьгуючий - втрата інтересу може привести до дрібних похибок.

- 2 Неуважний - цей стан може спровокувати серйозні помилки, треба як найшвидше знайти вихід із ситуації

- 3 Неуважний у критичній фазі - небезпечний крайній стан, ризик зростає що вимагає негайних дій та пошуку виходу з критичної ситуації.

Найкритичнішими є стани +3 та -3, треба як найшвидше шукати шлях і виходу з ситуації. Особливо небезпечним є стан -3, так як відчуття небезпеки може спровокувати паніку та збентеження [44].

В деяких обставинах керівник повинен:

вміти контролювати ситуацію та тримати її в певних межах;
обирати оптимальні заходи, щоб уникнути критичних станів (4-3; -3).

В свою чергу, члени команди (при потребі і лоцман) повинні:

адекватно реагувати на ситуацію, що склалася (якщо виникає різниця у сприйнятті ситуації усередині екіпажу, негайно доповісти капітану);
докладати зусиль для підтримки стабільної ситуації в екіпажі та чітко виконувати команди.

Питання для самоперевірки:

1. Вкажіть принципи безпечної комплектації суден екіпажами.
2. Визначити обов'язки та відповідальність членів екіпажу.
3. Проаналізуйте функціональні обов'язки суднових офіцерів.
4. Вкажіть основні етапи становлення НПД моряка.
5. Визначте основні фактори, що впливають на поведінку людини на судні.

6. Практичне заняття

Соціально-психологічні основи керівництва судновим екіпажем

Мета заняття: Сформувати вміння та навички щодо стабілізації власного | та його нормалізації в екіпажі.

I. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Особливості психологічного стану моряка в умовах рейсу.
2. Робоче навантаження та його вплив на психологічний стан моряка.
3. Механізми забезпечення психологічної стабільності моряка.

Зміст завдання:

1. Розкрити особливості життєдіяльності моряків на судні. Визначити основні причини формування своєрідного психологічного стану моряка в умовах рейсу.
2. Визначити вплив робочого навантаження на психологічний та фізичний стан моряка. Проаналізувати умови за яких є обумовленою необхідність збільшення або зменшення робочого навантаження. Визначити причини обов'язки збільшення робочого навантаження.
3. Проаналізувати основні психологічні та фізіологічні механізми, які сприяють стабілізації психічного стану моряка в умовах рейсу.

II. Практична частина

Перегляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажа, які виникли під час ситуації.

Самостійна робота:

Опрацювати резолюцію ІМО А 481 (XII). Проаналізувати основні аспекти занотувати. Які положення, на Вашу думку, є зайвими в умовах рейсу? Дати ґрунтовне пояснення.

Теми для рефератів:

1. Основні психологічні аспекти людських відносин.
2. Психологічні аспекти життєдіяльності моряків в умовах рейсу.
3. Вплив психогенних факторів на виконання професійних обов'язків.

Рекомендована література:

1. Алексишин В. Г., Козырь Л.А., Короткий Т. Р. Международные национальные стандарты безопасности мореплавания. - Одесса : 2002.-257 с.
2. Волков И. П. О личности, авторитете руководителя - Социальная психология личности. - Л., Медицина 1974. - 165 с.
3. Костыря Е. В., Топалов В. П., Позолотин Л. А., Торский В. Г. Лидерство в судовом экипаже. - Одесса : Астропринт, 2011. - 128 с.
4. Международная конвенция по охране человеческой жизни на море| СОЛАС - 74 : Консолидированный текст с изменениями и дополнения Лондон, 2001.
5. Обозов Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми. - К., Феи 1990.-250 с.
6. Стадниченко С. М. Человеческий фактор на море: учебно-методическое пособие. - Одесса : Астропринт, 2003. - 192 с.
7. Торский В. Г., Топалов В. П. Управление судовыми экипажами. - Одеси Астропринт, 2000. - 212 с.
8. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish

ЛЕКЦІЯ 5

ЗВОРТНИЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЗВ'ЯЗОК: ОБҐРУНТОВАНИЙ СУМНІВ ТА ВІДПОВІДЬ (2 год)

План

1. Особливості комунікації у судовому екіпажі.
2. «Обґрунтований сумнів та відповідь», як специфіка професійного спілкування на судні.
3. Роль брифінгу та дебрифінгу в судовій діяльності.
4. Практичне заняття

1 Особливості комунікації у судовому екіпажі

Комунікація (з англ. communicate - повідомляти, передавати) - це обмін інформацією між людьми за допомогою загальної системи символів. У процесі діяльності (екіпаж апріорі виконує сумісні дії) відбувається обмін важливими потребами, ідеями, уявленнями, інтересами, настроями тощо.

Комунікативні процеси мають свої особливості:

під час комунікації відбувається взаємне інформування, яке передбачає злагодження сумісної діяльності. Учасники комунікативного процесу не просто обмінюються інформацією, а намагаються створити загальний сенс.

Відбувається взаємовплив членів комунікації з метою зміни поведінки. Ефективність комунікації вимірюється тим, наскільки відбулася взаємозаміна поведінки.

Комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише за умов коли людина, що спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, що приймає її (реципієнт), володіють єдиною або схожою системою кодифікації та кодифікації інформації. Зазначимо, що під час спілкування комунікатор і реципієнт міняються місцями.

А в умовах людської комунікації виникають специфічні комунікативні бар'єри,

пов'язані з мовними непорозуміннями. Це можуть бути соціальні, релігійні і професійні відмінності, які породжують не тільки різну інтерпретацію понять, але взагалі різне світовідчуття, світорозуміння, світогляд. Виникнення таких бар'єрів об'єктивними соціальними причинами: належністю до певної соціальної групи, суспільного статусу тощо, а також суто психологічними якостями: скромність, невпевненість тощо.

Комунікаційний процес на судні не є виключеннями із загальних правил, але мови в яких він відбувається, найбільше загострюють два останніх аспекти комунікації. Використання різних систем кодифікації та декодифікації інформації причиною аварійної або авральної ситуації на судні. Відомо багато випадків відсутність взаєморозуміння між капітаном і лоцманом під час провідки судна приводило до важких аварій і значних збитків. Тому, 29 листопада 2001 року ІМО приймає Резолюцію А. 918(22): «Стандартний словник-розмовник» [25].

Асамблея, посилаючись на ст. 15 Конвенції про Міжнародні морської організації, на Резолюцію А. 380 (X), на положення правил У/14.4 Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі 1974 року, яка вимагає, щоб на судах,

до яких застосовується глава I цієї Конвенції, в якості робочої мови містку для забезпечення зв'язку з метою безпечності у напрямку місток-місток місток-берег, а також для спілкування на судні між лоцманом та вахтовим персоналом на містку використовувалась англійська мова, за виключенням випадків, коли особи, які безпосередньо приймають участь у спілкуванні говорять на одній мові, іншій ніж англійська, визнає, що *стандартизація мова термінології, яка використовується для такого зв'язку, може забезпечити безпеку експлуатацію суден і підвищити безпечність мореплавання.* (Резолюція А.918(22)).

Комунікативні бар'єри, що виникають в процесі спілкування, особливо капітаном і лоцманом, капітаном та членами екіпажу, - актуальна пробі сьогодення, вона є досить гострою і важкою для вирішення. Значна час: офіцерів не готова йти на компромісні рішення проблем, які виникають. І того, важливе значення мають і умови праці: тривала напруга фізичних і духових сил; відірваність від рідних; постійна перевтома тощо. Не останнє місце займає «культурний шок»: людина змушена сприймати чужі традиції, звичаї, релігійні настанови тощо, що також впливає на комунікацію в середині екіпажу.

Одним із рішень, щодо зняття комунікативних бар'єрів у багатонаціональних екіпажах - є ідентифікація, уподібнення себе іншому, тобто переживання самостійності стосовно інших членів екіпажа: співчуття, взаємопідтримки: взаємоповага тощо. Важливе місце займає і прояв толерантного ставлення, але як байдужість, відсутність взаєморозуміння, поблажливості, а як критичний діалог, який допоможе зрозуміти один одного, сприйняти відмінності іншої повагою тощо.

Отже, якщо комунікації налагоджені недостатньо мірою, рішення може виявитися помилковими, а члени екіпажу неправильно зрозуміють, чого хоче від них керівник, що може погіршити стосунки в екіпажі, а також привести критичних, ба навіть, аварійних ситуацій. Ефективність комунікацій ча визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Міжлюдські стосунки ґрунтуються не тільки на вербальні (мова) комунікація але й досить часто використовується невербальна (жести). З одного боку невербальна комунікація, може дублювати і підтримувати вербальну, а з іншої забезпечувати нецілеспрямовану передачу будь-якого психічного змін (образного, емоційного, мотиваційного). Невербальна система знаків на спілкуванні певних нюансів, які можуть бути неоднозначними при використанні однакових жестів в різних національних культурах (відомий приклад: трактував) заперечувальних та стверджувальних знаків похитуванням голови в української, культурах і прямо протилежне значення таких жестів у болгарської культури). Саме такі особливості невербальної символіки можуть привести, мінімум, до непорозуміння, а як максимум, до важких наслідків. Тої використання невербальних засобів спілкування на судні є небажаним, а у деяк ситуація взагалі недопустимими.

В той же час ряд команд підкріплюються невербальними символами, адже практика знає багато випадків, коли при підході до місця зміни курсу в каналі або кількості лоцман давав команду на початок перекладки керма на один борт, ми його на інший. Тому морська практика рекомендує команди, які пов'язані напрямом перекладки керма, супроводжувати вказівним жестом

Наприклад: Лоцман під час проводки судна, разом із вербальною командою «за кермо» - «Port ten» вказує лівою рукою напрям перекладки керма.

2. «Обґрунтований сумнів та відповідь» як специфіка професійного спілкування на судні

Стиль спілкування керівника (капітана, старпома, старшого механіка) відрізняється партнерським підходом, а не ієрархічним чи авторитарним.

У ході спілкування націлений на досягнення консенсусу та порозуміння. Іншими і і шиккування треба уникати домінування, обвинувачень чи дебатів тощо.

Капітан (інші керівники) у ході бесіди повинен показати свій професіоналізм, впливання справи, уміння знаходити прийнятні рішення та створювати відповідний позитивний психологічний клімат. Він має досконало володіти інформацією:

- Про партнерів комунікації;
- Про тему бесіди
- Про зовнішні фактори що впливають, під час бесіди (про оточення).

Основним принципом спілкування є зворотний комунікативний зв'язок:

Одержувач комунікаційного повідомлення повинен мати можливість відреагувати на повідомлення відправника. Таке спілкування можливе лише за умов позитивного психологічного клімату в екіпажі та адекватної реакції керівника. Якщо підлеглий почув помилку в рішенні керівника він обов'язково вказати на це. При цьому він повинен дотримуватися певних правил, зокрема

- Коректність зауваження
- Дипломатичне формування зауваження:
- Відсутність панібратства.

Керівник повинен позитивно відреагувати на зауваження підлеглого:

- У будь-якому випадку подякувати за висловлене зауваження (чи вірне, чи ні, але не використовувати крик, некоректні висловлювання, тощо так як це спровокує побоювання підлеглого до наступних висловлювань)
- Залишатися спокійним і діловим навіть у конфліктній ситуації не віддаватися провокаціям (виявляти належну реакцію у суперечках)
- Зверитися з третім джерелом (наприклад, картою або показниками приладів тощо):

Закони правильного спілкування:

1-й закон:

Правда не в тім що повідомляє відправник, а в тім, що розуміє одержувач. Інформація, що передається, може бути виваженою, чіткою, не передбачувати подвійного тлумачення.

Наприклад: Команди на руль, бак, корму, у машинне відділення та і ні мають стандартний, чіткий і короткий формат: «прямо кермо», «віддати праві якір», «подати продольний», «машині маневровий режим» тощо. Такі команди, як правило, не викликають сумнівів, не передбачають подвійного тлумачення зрозумілі та швидко виконуються, що іноді стає вирішальним фактором безпечної операції

2-й закон:

Якщо одержувач не правильно трактує повідомлення, то провину **на** відправник.

Відповідальність за точну комунікацію завжди лежить на відправки повідомлення. Вислови: «Ви, напевно, не зрозуміли», «як я уже Вам сказав», «Вам здається, не розчули» і т. д. заборонені фрази, якщо Вас не зрозуміли, значить що Ви неправильно пояснили, тому вказівки, вимоги, розпорядження треба чітко формулювати, при цьому треба спиратись на професійні знання та норматив документи.

Одне з першочергових завдань суднового екіпажа забезпечення систем перевірки

і контролю рішень, що прямо або опосередковано діють на управління судном. Корисним методом в цьому процесі є використання схеми «замкненої кола»:

- відправник передає повідомлення;
- отримувач має підтвердити та повторити основний зміст;
- відправник усно повторює команду.

Наприклад: Морська практика відпрацювала надійний стереотип виконанні повороту судна на новий курс, який є безпомилковим, і, як правило, не дає збої. Щоб запобігти непорозуміння відправник повідомлення має подавати команди стандартними фразами та чіткою мовою:

- Капітан: «Руль десять право» (Starboard ten) - команда на початок поворот судна на новий курс
- Кермовий: «Руль десять право» (Starboard ten) — повторює команду! перекладає кермо на десять градусів в право
- Кермовий: «Руль десять право» (Wheel on starboard ten) доповідає, що руль перекладено вправо і він знаходиться у положенні десять градусів
- Судно починає поворот вправо
- Капітан: «Руль прямо. Курс 250» (Meadships. Course - 250) - команда при вихід судна на новий курс
- Кермовий: «Руль прямо. Курс 250» (Meadships. Course - 250) - кермовий повторює команду
- Кермовий: «Руль прямо» (Wheel on meadships)
- Кермовий: «Курс 250» (Heading course 250) - з виходом судна на курс та затриманням на ньому
- Капітан: «Так тримати» (Steady)
- Кермовий: «Так тримати» (Steady)

Повтор отриманої команди має важливе значення зворотного зв'язку оскільки забезпечує розуміння правильного виконання ній Морська практик використовує правильності розуміння «отримувачем» команди, ще до того як він почне діяти. Такий спосіб дає можливість «відправнику» оцінити очікувані дії «отримувача» і не допустити хибних варіантів. У випадку невірного повороту «відправник» дає команду «відставити» і повторює інформацію знову.

Такий принцип передачі інформації/завдання використовується на флоті піно в змішаних екіпажах, коли мова спілкування не є рідною мовою багатьох членів колективу.

3. Роль брифінгу та дебрифінгу в судовій діяльності

Робота судового офіцера пов'язана з розробкою та передачею інформації. Цей процес може бути усний, письмовий або протокольний. Усний — проведення брифінгів, нарад, інструктажів, телефонні переговори. Письмовий - ведення ділової переписки. Протокольний - складання наказів, розпоряджень, інструкцій.

Важливе місце в процесі безпечної експлуатації судна посідає брифінг.

Брифінг - короткий інструктаж, інструктивна, інформаційна нарада з обговорення основних питань справи, в межах якої формулюється мета та завдання. Його мета полягає у прийнятті колективного рішення. Брифінг включає три етапи:

- підготовку до проведення;
- проведення брифінгу;
- контроль виконання рішень за результатами брифінгу.

Одні з вимог Системи управління безпекою компанії (Safety Management System Company), яка створюється у відповідності до Міжнародного Кодексу управління безпекою компанії (ISM code), є положення про проведення брифінгів (Safety Committee Meeting) з участю членів комітету безпеки: капітан, старший помічник, старший механік та інші. Якщо розглядається питання, яке стосується всього екіпажу, всі члени суднової команди мають бути присутніми. Підтвердженням присутності усіх моряків на брифінгу є протокол з підписами всіх членів екіпажу. Такі брифінги мають проводитися не рідше одного разу на місяць.

На брифінгах обговорюються питання відносно техніки безпеки, охорони судна, плану переходу, безпеки перевезення небезпечних вантажів, підготовки екіпаж по тривогах та всі інші питання суднового життя.

Основні вимоги до підготовки брифінгу:

1. Вносити на обговорення тільки ті питання, які не можна вирішити оперативним чином в робочому порядку;

2. Запрошувати мінімальну кількість людей;

Біть чітко та докладно формулювати проблеми, які виносяться на розгляд.

Рекомендації до проведення брифінгу:

- встановити регламент;
- забезпечити чітку структуру брифінгу;-
- проводити у формі діалогу, що створить умови для висловлювання та врахування думок усіх учасників брифінгу;
- визначити обов'язки;
- використовувати схему «замкненого кола»;

- починати з проблем, які легше вирішити;
- виділити питання, які можуть викликати дискусію;
- створити позитивний психологічний клімат; надавати можливість для формулювання запитань, якщо в виникають [44].

Конкретні поведінкові обов'язки учасників брифінгу [44]:

Капітан повинен:

1. Проводити інструктаж перед відходом судна з порту, який включає:

- презентацію плану маршруту;
- встановлення чітких вимог;
- визначення можливих слабких місць під час маршруту;
- встановлення стандартів та рекомендацій на час переходу;
- створення умов для ефективної командної роботи.

2. Інформувати лоцмана про характеристики судна та обладнання користуючись картою лоцмана.

3. Вимагати від лоцмана інструктажу щодо плану проводки та короткої інформації про особливості шляху, яким направляється судно.

Обов'язки капітана щодо екіпажа:

1. Відповідальне відношення до інформування команди і координація операційних дій.

2. Встановлення відкритого стилю спілкування зі зворотнім зв'язків (закрита петля).

3. Інформування команди під час рейсу стосовно будь-якої серйозної: ситуації, що трапилася.

4. Проводити з командою аналіз ситуацій, що трапилися.

Лоцман повинен:

Показати план лоцманської проводки (Pilotage) та маршруту: пояснити С плани і надати можливість команді мостика слідувати за просуванням судна запланованим напрямом. (Команда мостика повинна вести контроль за діями командами, зв'язком, інформацією лоцмана. У випадку, коли капітан, вахтовий помічник або рульовий, або хто інший з команди засумніваються у діях лоцмана вони повинні невідкладно зробити своє зауваження).

Наприклад: Безпечний курс при підході до точки зміни курсу повинен бути 190. Лоцман при підході до даної точки дає команду рульовому через капітана «Курс 180». Вахтовий помічник, маючи сумнів, доповідає капітану: «наступ: курс 190», і продовжує контролювати місце судна, доповідаючи результат капітану. Далі обов'язок капітана вирішити цей сумнів на користь безпеки суду але все ж таки під дублюючим контролем помічника.

1. Інформувати команду мостика про місцеві умови та правила руху.

2. Завчасно інформувати команду мостика про зміни курсу або швидкості

3. Інформувати команду мостика про будь-які зміни або очікувані змін стосовно руху транспорту, погоди, видимості, течій тощо.

4. Якщо принципи належного інформування і спілкування застосовується командою мостика, лоцману слід дипломатично вказати на це.

Слід зазначити, що у загальній аварійній статистиці світового морського опитуванню 5% аварій за рахунок лоцмана

Член команди повинен:

1. Брати участь у всіх інструктажах і аналізі ситуацій
2. Дотримуватися правил змін вахти та здійснювати чіткий інструктаж
3. Використовувати ефективні принципи спілкування
4. Дотримуватися принципу коректності та не порушувати субординацію
5. Якщо принципи належного інструктажу та спілкування не застосовуються капітаном або лоцманом, вахтовому офіцеру слід дипломатично вказати на це, щоб не порушити питання лідерства та субординації

Ефективність брифінгу залежить від бажання учасників активно приймати інформацію та психологічний клімат. Крім того, у брифінзі важливе значення має зворотній зв'язок, який можна визначити як дебрифінг.

Дебрифінг – це реакція на поставлення завдання: усвідомлення чи навпаки непорозуміння у ключових проблемах зазначеної проблеми: важливість висловити сумнів, проаналізувати ситуацію, тощо.

Аналіз ситуацій має бути справою команди чи визначеної кількості членів екіпажу, а також вказувати:

- На позитивні або негативні моменти ситуації що склалися
- На причину, що детермінували певну ситуацію.

Дебрифінг має особливостей проведення

- Бажано проводити одразу після подій, які стали причиною для його проведення:
- слід почати з себе, а потім надати можливість висловитися усім:
- заборонено, при аналізі ситуації, обвинувачувати окремих людей: аналіз має стати позитивним дослідом, набутим на основі помилок:
- треба зацікавити кожного члену екіпажу його роботою:
- підводьте підсумки

4. Практичне заняття

Зворотній комунікативний зв'язок: обґрунтований сумнів та відповф

Мета заняття; *Сформувати та закріпити основні навички формул позитивного спілкування, в екіпажі.*

1. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Види спілкування. Типові помилки у спілкуванні
2. Основні принципи спілкування: інтерактивний зворотний зв'язок (замкнена петля).
3. Інструктаж та його значення для аналізу ситуації.

Зміст завдання:

1. Визначити основні типи спілкування та вказати типові помилки під

комунікативного процесу.

2. Проаналізувати найважливіші принципи спілкування та розкрити є інтерактивного зворотного зв'язку (замкненої петлі).

1

3. Розкрити особливості та роль інструктажу в професійній діяльності моряка та показати його значення для усвідомлення та аналізу ситуації, склалася.

11. Практична частина

Перегляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажі які виникли під час ситуації.

Самостійна робота:

Скласти ситуативні комунікативні діалоги, які можуть відбутися на судні її час проведення брифінгу (3-4 приклади).

Теми для рефератів:

1. Особливості та проблеми спілкування у багатонаціональному екіпажі.
2. Специфіка комунікативного процесу на судні.
3. Комунікативні стилі та їх використання в професійній діяльності моряка

Рекомендована література:

1. Алєксєшин В. Г., Козырь Л. А., Короткий Т. Р. Международные национальные стандарты безопасности мореплавания. - Одесса¹ Латстар, 2002. - 257 с.
2. Костыря Е. В., Топалов В. П., Позолотин Л. А., Торский В. Г. Лидерст в судовом екипаже. - Одесса : Астропринт, 2011. - 128 с.
3. Международная конвенция по охране человеческой жизни на мор СОЛАС - 74: Консолидированный текст с изменениями и дополнениям Лондон, 2001.
4. Резолюция ИМО А.918(22). // <http://www.rise.odcssa.ua/texts/A91822.pdf>.

ЛЕКЦІЯ 6

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (2 год)

План

1. Визначення, усвідомлення та аналіз ситуації.
2. Формування управлінських рішень та їх основні моделі.
3. Процес прийняття рішень в умовах екстремальної та надзвичайної ситуації.
4. Практичне заняття.

1. Визначення, усвідомлення та аналіз ситуації

Існує класичне визначення ситуації — це одноактність та неповторність множини подій, збіг життєвих обставин і положень, які відкриваються сприйняттю та діяльності людини. Але треба зазначити, що окрім цього, ситуація - це множина підвладних людині подій, набір обставин, в які людина не може потрапити або з них не може вийти, не створивши чи не змінивши їх за допомогою деякого набору дій.

Ситуація - це не просто збіг обставин та положень, які відкриті сприйняттю та діяльності — це діяльність у формуванні обставин. Притому ситуації бувають найрізноманітніші, в залежності від набору обставин. Приведемо приклади простої побутової ситуації, яка допоможе проілюструвати основні типи ситуацій:

1. Ви стоїте перед замкненими дверима, у вас є ключ від замка, ви можете зайти до себе додому, а можете піти ще погуляти. Оце вже ситуація - причому ситуація вибору стандартних альтернатив, щодо яких потрібно зробити дію вибору, щоб в одну з них потрапити. *Це ситуація вибору стандартних і альтернатив;*

2. Ви знову стоїте перед замкненими дверима, у вас немає ключа від замка, вам дуже потрібно до себе додому. При цьому ключ є у когось з ваших рідних. Вирішення проблеми пов'язане з додатковими діями - зателефонувати з проханням привезти ключ, дочекатися, відкрити. Розв'язання проблеми потребує більш складних дій, але які складаються з простих та звичайних дій. *Така ситуація називається проблемною;*

3. Ви стоїте перед замкненими дверима, у вас і ніде більше немає ключа від замка, а вам дуже потрібно до себе додому. Тобто - вам потрібно додому, ключа немає ніде, гуляти ви вже не хочете і дітися вам нікуди - *це вже кризова ситуація.*

Будь-які подальші очевидні дії: лишитися ночувати на вулиці, проситися переночувати у сусідів, ламати двері - є погіршенням ситуації, бо ви не ночуєте чомая, як збиралися, або маєте поламані двері, чого раніше не хотіли. Вихід з кризової ситуації - через інноваційну дію: викликати спеціальну службу, змінити іамок, отримати новий ключ.

Отже, ситуація - це те, куди людина втягнена, включена, залучена, а не те, що вона сприймає ззовні. Судновий офіцер, як і будь-яка інша людина, потрапляє н ситуацію через діяльність і виходить з ситуації через діяльність. З ситуації через діяльність потрапляє в іншу ситуацію і тільки діяльність через зміну обставині дозволяє створити вихід з ситуації.

Ситуація, що склалася, вимагає від судового офіцера, перш за все, визначення: в чому вона полягає, які її особливості. Далі треба усвідомити, що саме привело до утворення такої ситуації, наскільки вона серйозна, а можливо небезпечна та

проаналізувати її, сформувавши певні шляхи виходу з неї. Остаточним виходом з будь-якої ситуації є прийняття конкретного рішення.

2. Формування управлінських рішень та їх основні моделі

Усі процеси життєдіяльності та виробництва на судні спрямовуються керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Головною особливістю управлінських рішень є те, що вони приймаються для забезпечення безперерйного та безаварійного функціонування судна. Тому призначення, принципи та методи підготовки й прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

Управлінське рішення — це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягання цілей.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень слід урахувати необхідність дотримання загальних *принципів управління*. Найважливіші з такі:

1. Оптимальний розподіл функціональних обов'язків .
2. Раціональне делегування повноважень і відповідальності.
3. Єдиноначальність та колегіальність управління.
4. Конкретність та індивідуальність відповідальності.
5. Оперативність керівництва.
6. Ефективність управління.

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності на судні. Відповідальність за прийняття важливих рішень – важкий моральний тягар що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління, управлінське рішення має відповідати певним вимогам.

Відповідно до загальних принципів управління управлінське рішення має відповідати певним вимогам, а саме:

1. формуватися з урахуванням об'єктивних закономірностей;
2. бути цілеспрямованим;
3. бути кількісно та якісно визначеним;
4. не суперечити чинним законам, нормам, стандартам, інструкціям тощо;
5. забезпечувати одержання максимальних результатів;
6. бути своєчасним;
7. враховувати всі аспекти управління;
8. негайно реагувати на зміни ситуації;
9. містити вичерпні визначення конкретних способів здійснення завдання

потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів.

У системі управління судновим екіпажем треба дотримуватися принципу вибору правильного рішення, яке приймається з певного набору рішень. При виборі управлінського рішення до нього висуваються такі вимоги:

- оперативність виконання,
- адресність до виконавців,
- обґрунтованість,
- чіткість та конкретність у часі.

Будь-яке управлінське рішення проходить через *три стадії*:

1. *З'ясування проблеми*:
 - збір інформації;

- з'ясування актуальності;
- обробка та обговорення інформації;
- визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена.

2. *Складання плану рішення:*

- розробка альтернативних варіантів рішення;
- зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами;
- оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками;
- оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю;
- складання програм рішення;
- розробка і складання детального плану рішення.

3. *Виконання рішення:*

- доведення рішень до конкретних виконавців;
- розробка системи заохочень і покарань;
- контроль за виконанням рішень.

У зв'язку з вище зазначеним, усі члени екіпажу мають виконувати певні функціональні обов'язки в процесі прийняття рішення, так:

Керівник повинен:

1. Оцінювати якість інформації - перевіряти її значимість і точність.
2. Знаходити інформацію, якої бракує і яка може вплинути на прийняття рішень.
3. Залучати членів команди до процесу (якщо дозволяє час).
4. Знати про елементи прихованого тиску.
5. Реагувати відповідним чином на прихований тиск, зберігаючи безпеку.

Обов'язковим є урахування прихованого тиску, наприклад інтереси компанії, які можуть мати негативне значення для забезпечення безпечної експлуатації судна або ж інтереси судновласника, які також можуть призвести до порушення правил безпеки на судні тощо. Тому, в процесі прийняття не популярного рішення, керівник повинен пояснити причини саме такого рішення аби підлеглі розуміли і свідомо виконували те, що є необхідним в певний час.

Члени команди (включаючи лоцмана, якщо необхідно) повинні брати активну участь у процесі, якщо дозволяє час.

В залежності від ситуації та часу, яким володіють, виділяють рішення: стандартні, обмірковані та миттєві [44].

Основні моделі прийняття рішень:

1. Класична;
2. Поведінкова;
3. Ірраціональна.

Класична модель спирається на поняття раціональності в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії в процесі прийняття рішення, спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі прийняття рішень в умовах судна такі:

- чітка мета;
- повнота інформації;
- оперування інформацією щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- раціональна система впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

- мета особи, яка приймає рішення, повинна максимізувати результати діяльності.

Таким чином, класична модель передбачає, що прийняття рішення в умовах судна повинно бути достатньо визначеним. Маючи повну інформацію, судові офіцер може вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам екіпажу. Проте, на практиці, на процес прийняття рішення, впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- відсутність повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- відсутність інформації щодо всіх можливих альтернатив
- не здатність або не схильність (або і те, й інше) судовою офіцером передбачити наслідки реалізації кожної можливої ситуації

Ірраціональна модель ґрунтує на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних завдань, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу.
- коли судовий офіцер має достатню владу, аби нав'язати своє рішення

3. Процес прийняття рішень в умовах екстремальної та надзвичайної ситуації

До *надзвичайних ситуацій* на морі, як правило, призводять аварії, катастрофи, стихійні лиха та інші події, такі як терористичні акти, напади піратів тощо можуть мати такі наслідки:

- загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності
- заповдіння економічних збитків

Взагалі, робота на морському на річковому транспорті перенасичена різними авральними, кризовими та аварійними ситуаціями. Надзвичайні ситуації викликають різке відхилення від норм життєдіяльності людей в наслідок чого:

- відбуваються зміни в психологічному стані;
- існує небезпека для життя й здоров'я, що позначається на інтенсивності стресової реакції;
- стан людини в екстремальних ситуаціях може бути адаптивним, неадаптивним і дезадаптивним. При адаптивному стані людина може ефективно виконувати свої функції при оптимальному здоров'ї. Для неадаптивного стану характерне тимчасове зниження ефективності соціального й професійного функціонування, погіршення фізичного самопочуття, тимчасова дисфункція деяких психофізіологічних функцій. При дезадаптивному стані виконання діяльності стає неможливим, а сам стан людини вимагає активного корекційного та реабілітаційного втручання.

Екстремальність деяких видів діяльності вимагає створення злагодженої системи психологічного забезпечення. Поняття «екстремальна ситуація» охоплює несприятливі для життєдіяльності, граничні, крайні значення таких елементів ситуації, що вимагають мобілізації усіх фізичних та духовних сил людини.

Екстремальність розглядається як характеристика впливу на людину стрес-факторів діяльності. До екстремальних умов належать: монотонність, опрацювання величезних потоків інформації в обмежений час, брак інформації, необхідної для виконання тих чи інших дій, високий темп роботи, дефіцит часу, втома тощо.

Отже, *екстремальна ситуація* - це несприятливі для життєдіяльності, граничні, крайні значення тих елементів діяльності чи її умов, що вимагають мобілізації усіх фізичних і духовних сил людини, недостатній розвиток яких може призвести до посттравматичного стресу або до деструктивних форм кризового реагування (алкоголізм, наркоманія, суїцид тощо).

Аналізуючи умови життя та діяльності моряка, можемо виділити наступні стрес-фактори, які можуть спричинити екстремальні ситуації:

- кліматичні: температура, гіпоксія, баричні впливи, магнітні бурі, спека, холод, вологість, киснева недостатність тощо;
- технічні: шуми, вібрації, радіочастоти тощо;
- фізіологічні: гіподинамія, хвороба, травми;
- ергономічні: робота вночі; режим, що перевищує денні й тижневі ергономічні норми;
- психологічні: недостатність інформації, підвищена відповідальність, одноманітність дій, небезпека для життя і здоров'я, напружені стосунки в колективі, складність завдання, високий темп роботи;
- надзвичайні обставини: небезпека для життя і здоров'я, хвороба близьких, смерть колег, близьких, рідних.

В умовах екстремальної та надзвичайної ситуації в процесі прийняття рішення треба дотримуватися наступних правил:

1. знижувати ризик;
2. бути в постійній готовності та адекватно реагувати на небезпеку;
3. діяти;
4. раціонально розподіляти час;
5. оцінювати ситуацію, враховуючи усі можливі варіанти її розвитку;
 6. радитися з підлеглими;
 7. рішення постійно треба уточнювати та перевіряти;
 8. при необхідності треба не боятися змінювати рішення;
 9. не поспішати з висновками.

Кожне рішення дійсне тільки на певний період часу, в певних умовах та обставинах, при зміні останніх можливою станс необхідність зміни попереднього рішення.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняттю «ситуація». Розкрийте зміст основних видів ситуацій.
2. Розкрийте зміст проблемної та кризової ситуацій.
3. Визначте загальні принципи управління.
4. Проаналізуйте особливості екстремальної ситуації.
5. Проаналізуйте особливості надзвичайної ситуації.

4. Практичне заняття

Процес прийняття рішень

Мета заняття: *Сформувати вміння правильно побудови процесу прийняття рішення та формування раціональних та ефективних рішень.*

I. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Суть поняття «рішення». Типи рішень.
2. Фактори, що впливають на процес прийняття рішення.
3. Помилки, як причина неправильно прийнятого рішення.

Зміст завдання:

4. Визначити суть поняття «рішення» та визначити основні типи рішень.
5. Проаналізувати фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Визначити групу найнебезпечніших факторів щодо реалізації процесу прийняття рішення.
6. Дати визначення поняттю «помилка» та визначити її значення та наслідки у ході прийняття неправильного рішення.

II. Практична частина

Перегляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажу які виникли під час ситуації.

Самостійна робота:

Підібрати і проаналізувати 4-5 прикладів надзвичайних ситуацій на судні, ям обумовлені прийняттям неправильного та нераціонального рішення.

Теми для рефератів:

1. Класифікація та оцінка управлінських рішень.
2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
3. Вплив особистості керівника на процес прийняття рішень.
4. Вплив стресу на прийняття рішень.

Рекомендована література:

1. Абчук А. А. Теория риска в морской практике. - Л. : Судостроение, 1983.- 150 с.
2. Алксисин В. Г., Козырь Л. А., Короткий Т. Р. Международные и национальные стандарты безопасности мореплавания. - Одесса : Латстар, 2002.-257 с.
3. Костыря Е. В., Топалов В. П., Позолотин Л. А., Торский В. Г. Лидерство в судовом екіпаже. - Одесса : Астропринт, 2011. - 128 с.
4. Международная конвенция по охране человеческой жизни на море, СОЛАС - 74: Консолидированный текст с изменениями и дополнениями. Лондон, 2001.
5. Пономарев В. Е. Человек и безопасность судовождения. - М. : Транспорт, 1976.- 152 с.
6. Стадниченко С. М. Человеческий фактор на морс: учебно-методическое пособие. - Одесса : Астропринт, 2003. - 192 с.

8. Топалов В. П., Торский В. Г. Риски в судоходстве. - Одесса : Астропринт, 2007.- 368 с.
9. Торский В. Г., Топалов В. П. Управление судовыми экипажами. - Одесса : Астропринт, 2000. - 212 с.
10. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish.

ЛЕКЦІЯ 7

ВПЛИВ «ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ» НА АВАРІЙНІСТЬ СУДЕН (2 год)

План

1. «Людський фактор» як основна причина аварійності суден.
2. Науково-теоретичний аналіз поняття «помилкова дія».
3. Причини виникнення та послідовність помилкових дій у професійній діяльності моряка.
4. Роль «людського фактору» у забезпеченні безпомилковості дій фахівця морського та річкового транспорту.
5. Практичне заняття

1. «Людський фактор» як основна причина аварійності суден

Людський фактор (ЛФ) - специфічне позначення функціонування людини в системі соціальних, економічних, виробничих і науково-технічних відносин всього того, що відноситься до людини як до суб'єкта діяльності в різних сферах суспільного життя. ЛФ є вирішальним у процесі професійної діяльності працівників морського та річкового транспорту.

ЛФ вважається однією з вирішальних причин багатьох аварій: посадки їм мілину, зіткнення суден, забруднення навколишнього середовища тощо.

Більшість аварій відбувається поблизу портів, де рух суден досить активний. Під час походу до порту екіпаж завантажений значною кількістю обов'язків, що вимагає ефективного використання усіх технічних і людських резервів за статистикою з вини людини відбувається понад 80 % аварій:

- Судноводії - 25 %;
- Лоцмана - 5 %;
- Механіки - 2 %;
- Рядовий склад - 17 %;
- Береговий склад 14 %;
- Інші - 14 % [33, 26].

Важливим документом, пов'язаним із розслідуванням аварій на морі, є Резолюція ІМО А 849 (20) [26] - Кодекс із розслідування аварій та інцидентів. Згідно з Резолюцією ІМО А 849 (20) морська аварія означає подію, що спричинила:

1. Смерть людини або заподіяння їй серйозних тілесних ушкоджень, що сталися внаслідок експлуатації судна або у зв'язку з аварією;
2. Зникнення людини з судна, що сталося в результаті експлуатації судна або у зв'язку з аварією;
3. Загибель або залишення судна;
4. Завдання матеріальної шкоди судну;
5. Посадку судна на мілину чи втрату здатності управління або участь судна у зіткненні;
6. Матеріальні збитки, завдані в результаті експлуатації судна або у зв'язку з аварією;
7. Шкоду навколишньому середовищу, заподіяну через пошкодження судна або

суден в результаті експлуатації судна або суден або у зв'язку з аварією [26].

Кодекс розділив всі аварії за ступенем важкості на: дуже серйозні, серйозні аварії та інциденти:

— *дуже серйозна аварія* означає аварію судна, що призвела до загибелі судна, людських жертв або сильного забруднення навколишнього середовища;

- *серйозна аварія* означає аварію, яка не кваліфікується як дуже серйозна аварія і яка спричинила:

1. Пожежу, вибух, посадку на міліну, торкання, штормове ушкодження, льодове пошкодження, розтріскування корпусу або передбачуване пошкодження корпусу.

2. Конструктивне пошкодження, яке вивело судно з морехідного стану, наприклад пробойна у підводній частині корпусу, зупинка головних двигунів, значне пошкодження житлових приміщень тощо.

3. Забруднення (незалежно від його масштабів).

4. Полумку, що викликає необхідність буксирування або надання допомоги з берега.

5. *морський інцидент* означає випадок або подію, що відбулася в результаті експлуатації судна або у зв'язку з нею, через що судно або особа піддаються небезпеці, або в результаті якого може бути нанесено серйозне пошкодження судну, його конструкції або заподіяна шкода навколишньому середовищу.

Резолюція ІМО А 884 (21) - відобразила ряд факторів, що прямо чи опосередковано впливають на поведінку людини та її можливості під час виконання певних завдань:

- фактори пов'язані з окремими людьми;
- організація на судні;
- умови праці та побуту;
- фактори пов'язані з судном;
- управління на березі;
- зовнішній вплив і навколишнє середовище [27].

ІМО розглядає більшість аспектів людської помилкової поведінки. Є чотири можливих категорії помилок: необачність, упущення, помилка і порушення.

Необачність є ненавмисною дією пов'язаною з неухважністю. Це помилки при виконанні.

Упущення є ненавмисною дією пов'язаною із запам'ятовуванням (запам'ятав/не запам'ятав). Це також помилки при виконанні.

Помітка є навмисною дією, але при цьому відсутнє умисне рішення діяти всупереч правилу або плану. Це помилки при плануванні.

- Порушення є помилкою в плануванні, коли навмисне приймається рішення діяти всупереч правилу або плану.

Звичайні порушення відбуваються щодня, оскільки люди постійно змінюють або не дотримуються робочої процедури, - часто через погано продуману або описану робочу практику. На противагу цьому порушення, вчинені у виняткових

обставинах, в принципі є одноразовим порушенням робочої практики (наприклад якщо правила безпеки свідомо ігноруються для того, щоб виконати завдання).

2. Науково-теоретичний аналіз поняття «помилкова дія»

Помилкові дії — це елементи трудової діяльності, які порушують *Ti* нормальний хід і не сприяють досягненню поставленої мсти. Кожна помилкова дія має свою причину або декілька причин, з яких одна є основною. Усунення основної причини є запорукою безпомилкового виконання трудової операції.

Найбільш типовими причинами помилкових дій є:

- недостатня підготовка члена екіпажу, відсутність добре сформованих трудових навичок;

- невідповідність індивідуально-психологічних якостей моряка вимогам виконуваної роботи;

- тимчасове зниження працездатності;

- негативний перенос раніше сформованих трудових навичок на виконувану роботу.

Помилкові дії можуть бути причиною аварійних ситуацій і нещасних випадків. Аварійна ситуація — це ускладнення трудової діяльності, яке робить, неможливим її подальше виконання у зв'язку з можливою аварією. Якщо працівник неправильно реагує на аварійну ситуацію, то можлива аварія або нещасний випадок. Шляхом вивчення допущених помилок встановлюється залежність аварійної ситуації або аварії від сукупності особистісних якостей члена екіпажу.

Помилка — це неправильність у вчинках, діях, думках та хибне уявлення про щось. У випадку помилки результат, що вже отриманий, не відповідає наміченому заданому, чи необхідному.

З погляду запобігання помилкових дій становлять інтерес:

1) причини виникнення помилкових дій, що викликані недоліком інформації яку регулює дія. Цей недолік інформації обумовлений недостатньою технічною організацією праці. Задача суднового офіцера — виявити, якою повинна бути інформація, щоб уникнути помилкових дій у процесі експлуатації судна.

2) дії, викликані неправильною суб'єктивною переробкою інформації. У цьому випадку треба розглядати визначені міри, спрямовані на підвищення кваліфікації, чи міри організаційного характеру, спрямовані на більш зроблену форму пред'явлення інформації.

Типи помилок

1. Помилки пов'язані з досвідом (самовпевненість);

2. Помилки від правила поведінки людини (ігнорування або невірне використання правил);

3. Помилки від набутих знань (недостатність знань або неможливість їх відтворити);

4. Помилки під час порушення встановлених правил (умисне але не навмисне порушення процедур та правил. Виділяють: звичайне порушення, виключне порушення, недоброзичливі дії);

5. Помилки сприйняття (ілюзія сприйняття);

6. Постійні помилки (виникають при відсутності певної інформації);

7. Помилки пов'язані з неправильним прийняттям рішення.

8. Виконавчі помилки (звичайний промах, механічна неточність дій, неправильне

застосування інструкції, стан стресу, втома, ергономічні причини незручного розташування панелі управління);

9. Система толерантних помилок (при виникненні помилки виникає подвійність подій, під час яких збільшується кількість промахів або нічого не відбувається);

10. Помилка неточного визначення (неуважність, недостовірність інформації тощо).

Яскравим прикладом є *класифікація помилок зроблених за Полем Фітсом*.

Таблиця 7.1

Класифікація помилок зроблених операторами при реагуванні на сигнали і на показання приладів (за П. Фітсом) [36]

п/п	Тип помилки	Відносна частота помилок, %
1	Неправильний! відлік показань приладів, індикаторний пристрій яких робить кілька оборотів. Помилка в розумінні показань двох чи більш чи стрілець стрілки й обертової пікали, що спостерігається через «вікно»	18
2	Неправильна інтерпретація напрямку руху індикаторного пристрою. Хибне тлумачення показань приладу, у результаті чого наступна реакція збільшує, а не поліпшує небажані умови	17
3	Неправильна інтерпретація зорових і звукових сигналів. Неправильна реакція на сигнали рукою, на сигнальні вогні і звуки чи радіосигнали	14
4	Помилки, викликані недостатньою чіткістю. Погане розрізнення цифр, розподілів пікати чи стрілок, недостатньо ясних, щоб зробити відлік швидко і точно	14
5	Помилка ідентифікації показань. Помилковий відтік погірбної величини по іншому приладу чи за іншою шкалою приладу, що має багато сірі юк	13
6	Використання непрацюючого приладу. Показання непрацюючого «їй несправного приладу сприймається як правильна	9
7	Неправильна інтерпретація ціни розподілу. Утруднення у відліку показання, що вимагає інтерполяції між двома числовими оцінками, чи помилки в оцінці значення числової оцінки	6
8	Помилки, зв'язані з ілюзією. Труднощі, що виникають у результаті невідповідності сприйняття показанням приладів	5
9	Незнання показань приладу. У потрібний час відлік показань приладу не робиться	4
	Разом	100

3. Причини виникнення та послідовність помилкових дій у професійній діяльності моряка

Помилки не можна виключити повністю, але ними можна управляти та підвищувати надійність. Помилки можуть бути викликані зовнішніми чинниками (технічні, інформаційні, погодні) та внутрішніми факторами (нудьга, неуважність, рутинність, втома, недостатність знань, недостатня підготовка стрес, відволікання уваги).

Помилки можна розділити на три види.

1. Неправильне використання норм та правил.
2. Використання невірних правил чи принципів.
3. Не використання правил чи принципів. Порушення.

Порушення відрізняються від помилок тим, що вони навмисно і добре обмірковані. Помилки не навмисні. Більшість порушень відбуваються за природним бажанням виконати роботу добре і швидко. Рідше - це акти вандалізму або саботажу.

Аварії на морі не є результатом однієї обставини, найчастіше вони відбуваються внаслідок ланцюга помилок. У цьому відношенні важливе значення має своєчасна поінформованість судноводія. Володіння вахтовим помічником повною інформацією про навколишнє оточення створить умови за якими він зможе помітити початок розвитку ланцюга помилок і здійснити необхідні дії для запобігання лиха.

Ланцюг помилок — це низка подій: перевтома - мовний бар'єр - нехтування безлад - незрозумілі розпорядження, що часто закінчується аварією або серйозною проблемою.

Ланцюг помилок може виникнути з таких причин:

- Перехід виконано не повністю за процедурою планування;
- Відсутність належної адекватної реакції, яка виникає при появі будь-яких несподіваних відхилень від наміченого плану, що може бути наслідком недосвідченості судноводія, недостатньої практичної підготовки;
- Неуважність, яка може виникнути внаслідок напруженої і тривалої роботи, стресу;
- Недостатня психічна стійкість;
- Наявність дій при управлінні судном, які не відповідають інструкції або належній морській практиці.

Існує кілька схем, які покликані полегшити розуміння людського фактори і дозволяє визначити фактори, що впливають на виникнення помилки.

Найпоширеніша модель називається Модель SHELL.

S- розуміння процедур, правил та настанов.

H - разі, якщо інструкція погано написана або невірно сприйнята може виникнути помилка. Сюди також належать неперевірені комп'ютерні програми або труднощі з їх використанням.

Y - це інструменти, необхідне обладнання.

У разі поломки обладнання або невірного його використання можуть, виникнути помилки.

E - це обладнання робочого місця.

Невдале розміщення робочих агрегатів; занадто низька або висока температура повітря; дратівливий шум, слабка освітленість. Необхідно звертати увагу на помилки сприйняття, з ними пов'язані причини багатьох судових подій.

L - це взаємодія між людьми.

Нестача робочої сили, недостатній нагляд, недолік взаємної підтримки [36].

4. Роль людського фактору у забезпеченні безпомилковості дій фахівця морського та річкового транспорту

Необхідною умовою підвищення рівня безпеки організації є розвиток необхідного рівня культури безпеки, що включає систему повідомлення про помилки та систему розбору інцидентів. Система повідомлення про помилки повинна бути якомога простішою. Не повинен використовуватися тиск відносно тих, хто повідомляє про помилки, з метою отримання якомога більш детальної інформації. Будь-який член екіпажу повинен мати можливість повідомити про помилки в різних формах: на папері, особисто тощо. Процес повідомлення про помилки повинен бути прописаний в існуючій системі звітності на судні.

Безпечна експлуатація суден, за рахунок зниження кількості помилок може досягатися через застосування чотирьох основних правил :

1. Планувати все заздалегідь і знати, що на тебе чекає.
2. Розвивати безпечні методи і навички, щоб гарантувати безаварійну морську практику.
3. Застосовувати навички самоконтролю в усіх діях на містку (машинному відділенні).
4. Перевіряти і контролювати інших та передбачати, що інші будуть контролювати і перевіряти тебе.

Основні дії після здійснення помилки:

- залишатися спокійним і оцінити ситуацію;
- подивитися, що сталося;
- подивитися, чи є небезпека для себе і інших;
- ніколи не піддавати себе ризику;
- зробити цю зону безпечною;
- захистити будь-яких постраждалих від подальшої небезпеки;
- усунути небезпеку, якщо це можливо;
- звернутися за допомогою до тих, хто знаходиться поруч, якщо це безпечно;
- застосувати аварійне устаткування (наприклад, вогнегасник);
- забезпечити сприяння у межах своєї компетенції.

Отже, кожен судновий офіцер повинен пам'ятати про дію людського фактору на морі; розуміти суть помилок, їх причини та наслідки; бути дисциплінованим і зібраним; починати вахту з урахуванням вище зазначених правил; уникати тривалої зосередженості на приладах, особливо РЛС; застосовувати зовнішнє спостереження; бути готовим до помилки і роботи висновки після її здійснення.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте місце «людського фактору» при аварійності суден.
2. Помилкові дії та їх причини.
3. Проаналізуйте типи помилкових дій.
4. Розкрийте суть Моделі SHELL.
5. Визначте роль людського фактору у забезпеченні безпомилковості дій фахівця морського та річкового транспорту.

5. Практичне заняття

Вплив «людського фактору» на аварійність суден

Мета заняття: *Сформувати навички оперування власними думками, а також вміння їх аналізувати, що детермінує зменшення кількості помилок у професійній діяльності працівника морського та річкового транспорту.*

I. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Типи аварійних ситуацій.
2. Стратегія поведінки в аварійній ситуації.
3. Методи управління та способи їх застосування під час аварійної ситуації.
4. Значення «безпечних» та «небезпечних» думок.

Зміст завдання:

5. Дати коротку характеристику різних типів аварійних ситуацій.
6. Визначити стратегію поведінки моряка в аварійній ситуації та проаналізувати її основні етапи
7. Проаналізувати основні методи управління та способи їх застосування під час аварійної ситуації.
8. Розкрити роль та значення так званих «безпечних» та «небезпечних» думок, які можуть стати причиною аварій або ж, навпаки, запобігти їй.

II. Практична частина

Перегляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажа, які виникли під час ситуації.

Самостійна робота:

Підготуйте ситуативні кластери (4-5), які б ілюстрували наслідки виникнення «небезпечних» думок.

Теми для рефератів:

1. Роль «внутрішніх» помилок в створенні аварійної ситуації.
2. Роль «зовнішніх» помилок в створенні аварійної ситуації.
3. Основні способи попередження «зовнішніх» та «внутрішніх» помилок.

Рекомендована література:

1. Кацман Ф. М. Человеческий фактор в проблеме обеспечения безопасности судоходства. - СПб.: СПГУВК, 2003. - 150 с.
2. Клименко В. Д. Безопасность мореплавания и учет человеческого фактора. Морской транспорт. Сер. «Судовождение, связь и безопасность мореплавания»: Экспресс-информация. М. : Мортехинформреклама, 2002. Вып. 8 (399).
3. Клименко В. Д., Сазонов А. Е. Учет человеческого фактора в судоходных компаниях. Морские информационные технологии : Сб. науч. трудов, выпуск 2., - СПб. : Элмор, 2002. - 164 с.

4. Стадничско С. М. Человеческий фактор на море : учебно-методическое пособие. - Одесса : Астропринт, 2003. - 192 с.
5. Факторы усталости при укомплектовании экипажей и обеспечении безопасности: Резолюция ИМО А.772(18). Сб. резолюций ИМО № 2 - СПб. : ЗАО ЦНИИМФ, 1994. -262 с.
6. ИМО. Human Element Analysing Process to the IMO Rule-Making Process MSC/Circ. 1022, MEPC/Circ. 391.
7. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish.
8. Reason, J. Human error. -New York : Cambridge University Press, 1990.

ЛЕКЦІЯ 8 ВПЛИВ РІВНЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ НА БЕЗПЕКУ УПРАВЛІННЯ СУДНОМ (2 год)

План

1. Основні особливості діяльності суднового персоналу.
2. Проблеми взаємодії людини і суднових автоматизованих систем управління.
3. Помилки суднових операторів.
4. Порівняльний аналіз можливостей людини і машини, раціональний розподіл функцій між ними.
5. Практичні рекомендації для підвищення рівня безпечної роботи суднового персоналу.
6. Практичне заняття.

Автоматизація суден - процес, у результаті якого різні функції керування судновим устаткуванням, що раніше виконувалися людиною, передаються технічним пристроям і приладам. Автоматизація суден як транспортних одиниць має на меті оптимізувати використання суден, скоротивши час рейсів і стоянок. Це досягається оптимізацією маршрутів суден і планів їхнього завантаження, впорядкуванням обслуговування в порту, для чого як судно, так і порти обладнаються взаємозалежними пристроями автоматизації [20].

Розрізняють *часткову* автоматизацію суден, при якій автоматизують окремі процеси (зазвичай що не піддаються керуванню людиною, наприклад, через їхню швидкоплинність), і *комплексну* автоматизацію суден, при якій судно в цілому функціонує як єдиний автоматизований комплекс. *Повна* автоматизація суден коли судно функціонує без екіпажа, на сучасному етапі економічно недоцільна і здійснюється лише у виняткових випадках (наприклад, дослідницькі підводні апарати) [20].

Комплексна автоматизація суден забезпечує підвищення безпеки плавання і надійності роботи механізмів; поліпшення техніко-економічних і експлуатаційних показників судна.

Автоматизація, крім того, має велике соціальне значення, тому що поліпшує організацію вахтової служби і умови праці команди.

Але, незважаючи на те, що автоматизовані засоби призначені для полегшення і спрощення трудової діяльності людини, зменшення помилок, зниження чисельності персоналу, підвищення ефективності і безпеки процесів управління, саме автоматизація є причиною багатьох аварій і катастроф.

Високий рівень автоматизації суден породжує ряд специфічних психологічних проблем у сфері людино-машинної взаємодії, пов'язаних і пасивністю і зниженням провідної ролі операторів в управлінні. Крім того, під впливом різноманітності устаткування і складності його функціональних можливостей збільшується інформаційне навантаження на суднових фахівців.

На сучасних судах людина діє у широкому діапазоні: від вершини ієрархії (капітан) до рівня простого джерела інформації про стан зовнішнього середовища (сигнальник, «той, що дивиться вперед» тощо).

Сучасне морське судно - один із прикладів системи «людина машина» - ергатичної системи, у якій людина (або група людей) взаємодіє з технічними пристроями в процесі виробництва матеріальних цінностей, керування, обробки інформації тощо [9]. Тому узгодження параметрів взаємодії людини і технічних засобів та ефективний розподіл функцій між ними перетворилися в найважливіші завдання безпечного управління технікою на судні. Саме в області взаємодії людини і машини виникають ускладнення, що приводять до помилок у роботі суднового персоналу і, як наслідок, до аварій.

1. Основні особливості діяльності суднового персоналу

До основних особливостей діяльності суднового персоналу (штурмана, вахтового помічника, суднового механіка та ін.) можна віднести наступне.

При скороченні чисельності екіпажів суднової персонал повинен управляти все більшим числом автоматизованих технічних засобів, що ускладнює оцінку їх станів, отже, в свою чергу, ускладнює організацію контролю і управління.

Людина усе більше віддаляється від керованих процесів та об'єктів і тому не може сприймати їхній стан безпосередньо [15]. Іншими словами, суднової персонал здійснює дистанційне керування, керування по приладах, одержуючи необхідну інформацію в закодованому вигляді з показань лічильників, індикаторів, шкал приладів і т. д. Цю інформацію він повинен декодувати і подумки зіставити із станом керованого об'єкта.

Зростають вимоги до швидкодії суднового персоналу, пов'язані з різким підвищенням швидкостей керованих процесів, і до надійності його роботи. Останнє обумовлено безперервним підвищенням складності та важливості, як самої автоматизованої системи управління, так і керованих об'єктів і процесів.

З підвищенням рівня автоматизації суден відбувається зростання напруженості розумової, творчої діяльності членів екіпажа судна. Головною функцією суднового персоналу стає аналіз стану технічних засобів, навколишнього середовища, ситуації та прийняття рішення, а керуючі дії спрощуються і зводяться до натискання кнопок, перемиканню тумблерів і т.д.

Зростає ступінь відповідальності суднового персоналу, оскільки помилка може привести до порушення роботи системи і до аварії, а в ряді випадків створити загрозу для життя інших людей.

Під час роботи на судні порушуються умови, звичні для людини. Найчастіше характерне обмеження рухової активності, загальне зменшення кількості виконуваної м'язової роботи, а також необхідність роботи в умовах ізоляції від звичного соціального середовища. Діяльність, наприклад, вахтового механіка протікає, як правило, не в суспільстві людей, а серед приладів і індикаторів.

Неухильно зростають вимоги до суднового персоналу відносно високої готовності до екстрених дій. Має місце в ряді випадків різкий перехід від спокійної, монотонної роботи в нормальних умовах до активних енергійних дій у випадку виникнення небажаних ситуацій (аварій). При цьому людина повинна протягом короткого часу переробити велику кількість інформації та прийняти правильне рішення. Це приводить до виникнення сенсорних, емоційних та інтелектуальних перевантажень.

Таким чином, зростання рівня автоматизації суден, комп'ютеризація процесів керування викликали зміни умов трудової діяльності людини взагалі, а останнє у свою чергу змінило і вимоги; до суднового персоналу.

2. Проблеми взаємодії людини і суднових автоматизованих систем управління

Суднова автоматизована система управління (АСУ) є прикладом автоматизованих людино-машинних систем управління, принциповою особливістю якої є збереження в ній активної, творчої ролі людини - центральної фігури сучасного автоматизованого процесу.

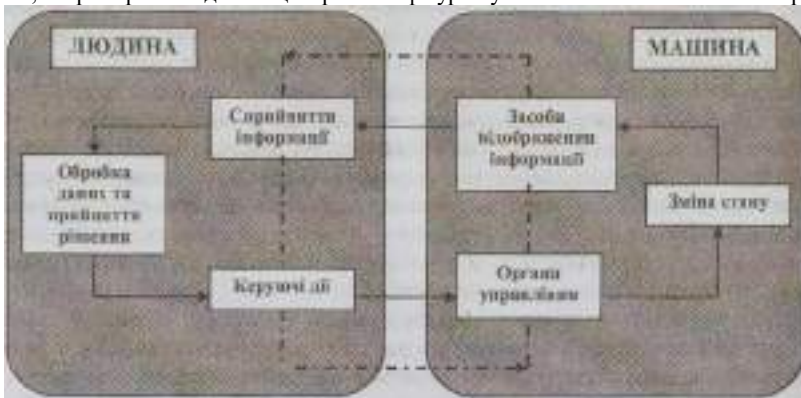


Рис.2. Схематичне зображення системи «людина-машина»

У рамках єдиної системи «людина - машина» головними функціями людини стають контроль, прийняття рішень, прогнозування (передбачення), керування (виконання керуючих дій) [34].

Аналіз процесу взаємодії суднового персоналу з автоматизованими об'єктами розкриває наступні проблеми:

- при зростанні рівня автоматизації посилюються вимоги до кваліфікації операторів, вони повинні вміти працювати з устаткуванням як у ручному, так і в автоматичному режимі. Постійна робота устаткування в автоматичному режимі позбавляє оператора практики ручного керування, що може стати причиною ускладнень в ситуації, коли необхідно використати ручний спосіб керування системою.

- автоматизація перетворює операторів у пасивно керуючий персонал і в аварійній ситуації оператор може бути неготовим взяти на себе керування.

- помилкові спрацювання сигналізації автоматизованих систем збільшують напруженість у діяльності операторів, тому сигналізацію, всупереч інструкції, намагаються відключити, а це може стати причиною аварії.

- зриви автоматичного устаткування викликають недовіру до нього операторів, у результаті, навіть при його нормальному функціонуванні оператор прагне виконувати керування в ручному режимі (перегукується з попереднім).

- оператор, що повністю довіряє автоматичці, не звертає уваги на виниклі відхилення в її роботі.

Перераховані вище проблеми взаємодії людини з автоматизованими технічними засобами нерідко приводять до помилок у роботі членів екіпажа.

3. Помилки суднових операторів

Помилка - це результат дії, зробленої неточно або неправильно, відхилення від

наміченої мсти, розбіжність отриманого з наміченим, невідповідність досягнутого результату наміченої мети, поставленій завданню [32].

Наслідком помилки оператора може бути травма, нещасний випадок, аварія, катастрофа, екологічне нещастя [32]. Очевидною тенденцією в мореплаванні є підвищення «ціни» аварії. Швидкий розвиток і ускладнення техніки, розширення умов її експлуатації ведуть до зростання кількості операторських помилок. Великі аварії і катастрофи останніх років пов'язані із впливом так званого «людського фактору».

Відповідно до резолюції ІМО А.884(21) «Поправок до Кодексу по розслідуванню морських аварій і інцидентів», помилки судових операторів розділяються на: неухважність, недогляди, помилки в рішеннях та ін. і за період з 2007 по 2010 р. склали 70-96% [5].

Заданими Академії Шведського клубу людські помилки щорічно обходяться морській галузі в 500 млн. доларів. Через людський фактор відбувається 80% зіткнень суден.

В структурі діяльності судового оператора можна виділити наступні види помилок [34]:

- помилки сприйняття - не встиг виявити, не зумів розрізнити, не довідався та ін.;

Наприклад, в роботі судоводія, це можуть бути помилки в контролі швидкості судна, виявлення небезпечних ситуацій, неправильного географічного орієнтування.

- помилки уваги - не зумів зосередитися, зібратися, перемкнутися, швидко утомився та ін.;

- помилки пам'яті забув, не встиг запам'ятати, не зумів зберегти, відновити в пам'яті та ін.;

- помилки мислення і ухвалення рішення - не зрозумів, не передбачив, не розібрався, не проаналізував, не об'єднав, не узагальнив, не зіставив та ін.;

- помилки реакції, наприклад, при керуванні двигунами, авторульовими, навігаційними пристроями, ведення радіозв'язку, зміні курсу.

Головні причини помилок судового оператора пов'язані з наступними факторами [34]:

- робоче місце оператора (недоліки розподілу функцій між людиною і технічними пристроями, недоліки інформаційної моделі, компоновання устаткування, умов життєзабезпечення);

- організація праці і відпочинку;

- підготовка оператора та системи до виконання даного завдання;

- фізичний і психічний стан оператора.

Далі наведено перелік типових помилок судових операторів, з якими вони стикаються в процесі взаємодії з автоматизованими технічними засобами:

- помилки неправильної інтерпретації показання приладів і датчиків (розподілу шкали, ціни ділення, напрямку руху стрілки, окремих цифрових знаків і т. д.);

- помилки в результаті експлуатації непрацюючого приладу або устаткування;

- помилки через одержання радіосигналів і звукових сигналів на фоні перешкод і шумів;

- помилки обумовлені тим, що показання приладу не були зняті в погірбний момент;

- помилки в результаті помилкового спрацьовування аварійної сигналізації, датчиків, пристроїв контролю параметрів;

- помилки через ігнорування нетипових або попереджувальних сигналів

(ненормальний рівень шуму устаткування, спрацьовування сигналізації підвищений нагрів або вібрація і т. д.).

Причини, що сприяють виникненню помилки, впливають із властивостей особистості оператора, стану його здоров'я, системи його підготовки, організації праці, умов його життя і діяльності, взаємин у колективі і т. ін. [34].

Формування професійного досвіду та удосконалювання дії йде через подолання помилок до майстерності. Вищий професіоналізм припускає високу вимогливість фахівця до себе, критичне відношення до зроблених помилок, посилення контролю за своїми діями після допущеної помилки [34].

Є багато випадків, коли провина за помилки часто лежить не на операторі, а на конструкторі, що створював технічну ланку системи, або на тому, хто розробляв правила експлуатації і технологію праці [34].

Наразі з'явилася ще одна причина росту помилок суднового персоналу. До праці суднового оператора з боку керівництва пред'явлена вимога абсолютної безпомилковості, тобто припуститися помилки не можна в принципі. Така вимога сприяє збільшенню тиску на фахівця і відповідно веде до зростання тривожності і напруженості операторської праці.

4. Порівняльний аналіз можливостей людини і машини, раціональний розподіл функцій між ними

Стрімкий розвиток можливостей техніки та її впровадження в автоматизовані системи управління загострює одну із ключових інженерно-психологічних проблем - розподіл функцій між людиною та автоматизованими технічними засобами.

У *табл. 1* представлений психологічний аналіз можливостей людини і машини, що базується на порівнянні їхніх характеристик [15].

У табл. 1 представлений психологічний аналіз можливостей людини і машини, що базується на порівнянні їхніх характеристик [15].

Характеристики, за якими людина перевершує машину	Характеристики, за якими машина перевершує людину
<p><i>Приєм інформації (сенсорно-перцептивна сфера)</i></p> <p>Чутливість до зорових, слухових, дотикальних подразників</p> <p>Сприйняття інформації в незакодованій формі</p> <p>Виявлення сприйняття незвичайних несподіваних подій у навколишнім середовищі</p> <p>Розпізнавання об'єктів при високих рівнях шумів і скороченої корисної інформації</p> <p>Розпізнавання об'єктів при широкій варіативності їхніх несуттєвих ознак</p>	<p>Чутливість до подразників, які перебувають за межами діапазону чутливості людини (наприклад, до рентгенівських променів, ультразвуку, вібрації високої частоти)</p> <p>Відсутність чутливості до сторонніх факторів, стійкість "уваги"</p> <p>Однчасне сприйняття інформації</p> <p>Здатність точно пізнавати об'єкти, характеристики, які визначені програмою</p> <p>Спостереження й контроль за певними подіями, постійна пильність, особливо при низькій ймовірності їхньої появи</p>

<i>Зберігання і відтворення інформації (пам'ять)</i>	
<p>Нагромадження заощадження протягом тривалого часу великої кількості інформації</p> <p>Здатність викликати з пам'яті (пригадувати) корисні відомості в погірбний момент</p>	<p>Швидке нагромадження великої кількості закодованої інформації, наприклад, довгих рядів числових показників</p> <p>Швидке і точне викликання (пригадування), а також збереження упродовж короткочасних періодів закодованої інформації</p>

<i>Переробка інформації (операції мислення і пам'яті)</i>	
<p>Здатність робити висновки при неповній події, інформації про реагувати на малоїмовірні непередбачу ва і і явища відповіді им рішенням</p> <p>Знаходження і застосування евристичних меіонн рішення практичних завдані.</p> <p>Здатність використовувати минулий досвід і змінювати дії стосовно до змін у середовищі</p> <p>Здатність застосовувати загальні принципи до вирішення конкретних проблем</p>	<p>Здатність виконувати тонкі рухові операції, Надійне і точне виконання рухових оисі.шін особливо в непередбачених ситуаціях</p> <p>високим рівнем повторюваності</p> <p>Здатність виконувати дії в умовах перевантажень Тривале і точне здійснення великих фізичних зусиль (відсутність стомлюваності)</p>

Робо та у шкідливого для людини середою 11 ці

Таблиця 8.1 Психологічний аналіз можливостей людини і машини

5. Практичні рекомендації для підвищення рівня безпечної роботи суднового персоналу

Варто відзначити ряд принципів і правил повинен користуватися судноводій та судномеханік, при обслуговуванні автоматизованих засобів для підвищення рівня безпечної роботи на судах

- формувати дбайливе ставлення до техніки і взагалі до об'єктів зокрема;

- розуміти та усвідомлювати рівень небезпеки автоматизованих технічних засобів на судні (складність в обслуговуванні, несподіваний вихід з ладу, прихований тиск на оператора, наприклад, попередження або запит параметрів, непідтверджене спрацьовування аварійної сигналізації);

- орієнтуватися на всебічне, повне і систематичне вивчення використовуваних на судні АТЗ і систем (інструкції, інтерфейс, режими роботи, можливі несправності, аварійні відключення і т. ін.);

- постійно вдосконалювати практичні навички роботи і рівень свого самоконтролю (тренажерна підготовка, навчання);

- дотримуватися правил техніки безпеки і охорони праці, проходити обов'язковий інструктаж при передачі вахти;

- формувати позитивний психологічний настрій на роботу з АТЗ, зберігати витримку у випадках, коли техніка «не слухається»;

- усвідомлювати, що з накопиченням втоми росте число помилок в процесі роботи, збільшується ризик аварії;

- не ігнорувати показання приладів і спрацьовування аварійної сигналізації;

- бути готовим до оцінки різних станів автоматики: аномальний, аварійний або катастрофічний; передчасний початок роботи ^неможливість включитися або виключитися в потрібний час; швидкий перехід від мінімальної до максимальної продуктивності;

- урахувати ту обставину, що на судні члени екіпажа різної національності можуть неоднаково реагувати на АТЗ.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрити поняття рівня автоматизації суден. Визначити види автоматизації суден.
2. В чому полягають основні особливості діяльності суднового персоналу?
3. Визначте основні проблеми, які виникають при взаємодії людини і суднових автоматизованих систем управління.
4. Вкажіть основні причини помилок суднових операторів.
5. В чому полягає раціональний розподіл функцій між людиною і машиною?

6. Практичне заняття

Методи підвищення рівня безпеки при роботі з автоматизованими технічними засобами на судні

Мета: *Виявити функціональні відмінності між людиною і автоматизованими технічними засобами (АТЗ); провести аналіз факторів аварій, що виникають у процесі взаємодії людини з АТЗ; відпрацювання практичних навичок щодо вивчення та ознайомлення з АТЗ в процесі роботи на судні.*

1. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Особливості взаємодії людини та АТЗ.
2. Небезпека АТЗ та їх вплив на робоче навантаження людини.
3. Вплив автоматизації на робоче навантаження

Зміст завданні:

1. Дати коротку характеристику особливостей взаємодії людини та АТЗ на судні.
2. Визначити та проаналізувати небезпеки АТЗ та їх вплив на робоче навантаження людини та проаналізувати можливості зменшення негативного впливу АТЗ на

людину.

3. Проаналізувати взаємозв'язок автоматизації з робочим навантаженням членів екіпажа. Визначити позитивні та негативні сторони.

11. Практична частина

Перегляд відеоролику до теми [44] та обговорення помилок у діях екіпажа, які виникли під час ситуації.

Самостійна робота:

Проаналізуйте (використовуючи власний практичний досвід) відповідність Вашого робочого навантаження щодо автоматизації судна на якому Ви працювали. Складіть самостійно власне схематичне зображення впливу автоматизації на робоче навантаження відповідно до особливостей Вашого судна.

Теми рефератів:

1. Судові автоматизовані комплекси та системи навігації і управління рухом.
2. Підвищення ефективності та безпеки експлуатації сучасного автоматизованого обладнання на морському транспорті.
3. Ергономічні фактори безпеки мореплавства.
4. Особливості судової ергатичної системи та методи підвищення її безпечної роботи.
5. Роль людини в автоматизованій системі управління морським судном.

Рекомендована література:

1. Бюллетень Госфлотинспекции Украины за 2007 - 2010 гг.
2. Зеленин М. П., Бедный З. Г. Эргономика на морском транспорте: Учебн. пособие для вузов мор. трансп. - №4. : Транспорт, 1980. - 176 с.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология в системах «человек-техника» Издательство : МАУП, 2003. - 296 с.
4. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года с поправками, внесенными в 1995 и 1997 годах (конвенция ПДНВ), включая Заключительный акт Конференции 1995 г. и Кодекс ПДНВ. Издательство: International (Maritime Organization. London. 2007. 282 с.
5. Международные Правила Предупреждения Столкновений Судов в море, 1972 г. МППСС-72
6. Нелепин Р. А., Соболев Л. Г., Волков А. А. Автоматизация морских судов. - Л. : Судостроение, 1983, 80 с.
7. Сергеев С. Ф.. Инженерная психология и эргономика. Учебное пособие. М : НИИ школьных технологий, 2008 г. - 126 с.
8. Стадниченко С. М. Человеческий фактор на море (BRIDGE RESOURCE

ЛЕКЦІЯ 9

ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВПЛИВУ «ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА» НА МОРІ (2 год)

План

1. Нормативно-правова база регулювання безпеки мореплавства.
2. Основні механізми зниження впливу «людського фактору».
3. Соціально-культурні механізми запобігання впливу «людського фактору».
4. Практичне заняття

1. Нормативно-правова база регулювання безпеки мореплавства

Більшість аварій на морі відбувається через «людський фактор», який обумовлений значним психічним перенапруженням: хронічне перевантаження, зниження рівня уваги та пам'яті, туга, погіршення рівня самоконтролю тощо. Сьогодні зусилля міжнародних морських організацій (ІМО, Міжнародна організація супутникового зв'язку, Всесвітня служба навігаційних попереджень, Інститут мореплавства. Міжнародна палата судноплавства, Міжнародна Федерація асоціацій морських капітанів тощо) спрямовані на зниження рівня аварійності на морі. Ці організації постійно розробляють Міжнародні Конвенції, Кодекси, Резолюції, Правила тощо, а також поновлюють вже діючі, мета яких знизити вплив «людського фактору» на аварійність на морі.

Основні документи, що забезпечують безпеку мореплавства.

Найважливішим документом направленим на забезпечення безпеки мореплавства є *СОЛАС-74 — Міжнародна Конвенція з охорони людського життя на морі* [17]. Вона містить основні вимоги до конструкції судна, технічного обладнання, протипожежної безпеки, системи рятувних засобів, зв'язку тощо, а також рівня компетентності членів суднового екіпажу щодо забезпечення безпеки мореплавства. Визначені основні професійні знання та вміння членів суднового екіпажу діяти в екстремальних умовах: надавати першу медичну допомогу, боротися за життєдіяльність судна, забезпечувати безпеку вантажу тощо. Так, правило V/13 зобов'язує керівництва держав приймати міри щодо забезпечення безпеки життєдіяльності екіпажів шляхом ефективної комплектації суден екіпажами. Пропонується при підборі членів екіпажу враховувати рівень психологічної сумісності усіх членів екіпажу.

Відповідно до «Міжнародного Кодексу по управлінню безпечної експлуатації суден та попередженню забруднення (ISM Code)» капітанам отримав повноваження самостійного вибору рішень для забезпечення безпеки членів екіпажу, пасажирів, вантажу тощо.

Міжнародна Конвенція з підготовки, дипломовання моряків та несення вахти, 1978/95pp. [16]: визначає мінімальні вимоги щодо рівня кваліфікації кожного члена суднового екіпажу (вік моряка, фізичне здоров'я, рівень професійної підготовки, кваліфікації). Саме ця Конвенція ставить завдання перед командним складом судна, який зобов'язаний забезпечувати комплекс умом, що сприяють підвищенню рівня працездатності моряків та забезпеченню їх повноцінного відпочинку під час рейсу. Фактично керівний склад судна має гарантувати дотримання гігієни праці на борту судна, забезпечення позитивного психологічного клімату, нормальних умов життя та повноцінного харчування.

Кодекс ГДНВ - 95 [16] має на меті зменшити кількість аварій на судах, звести нанівещь інциденти та нещасні випадки, що можуть спричинити загибель членів екіпажу, вантажу та судна. Визначає вимоги до членів суднового екіпажу щодо дій в екстремальних ситуаціях: способи особистого виживання, надання першої медичної допомоги, прийоми боротьби з пожежею тощо.

Управління командою на навігаційному мості містить рекомендації щодо процесу організації судноводіння, зокрема управління командою на мості, підбору інформації та оцінки рейсу, контролю місця положення судна, роботи команди тощо. В документі визначені вимоги щодо рівня професійної підготовки членів суднового екіпажу, рівень практичного професійного досвіду, фізичної і моральної підготовки тощо, а також вимагає чіткого знання своїх професійних обов'язків та бездоганного їх виконання.

Інструкція «Sea-farers Familiarization, Training and Appraisal Procedure» визначає завдання командного складу судна, а саме, вміння оцінити моральний та психологічний стан кожного члена екіпажу: моральна поведінка членів екіпажу рівень їх відповідальності та загальної дисциплінованості т.і. Капітан повинен слідкувати за характером комунікативних зв'язків між членами екіпажу, їх здоров'ям, дотриманням правил особистої безпеки, вживанням алкоголю чи наркотичних речовин тощо.

Резолюція Міжнародної Конференції з стандартів несення вахти 1974 року запропонувала забезпечити повноцінний відпочинок екіпажу перед виходом у море. Проблему «втоми моряків» підіймала і 8-ма сесія сумісного ІМО/МОТ Комітету з підготовки персоналу.

Найбільш ґрунтовнішим та ретельно розробленим, щодо ролі людського фактору в безпечній діяльності на морі, є документ прийнятий ІМО у 1947 році

Концепція, принципи та цілі організації в галузі людського фактору від 27 листопада 1997 року прийнята ІМО стверджує, що:

асамблея,

посилаючись на статтю 15 (j) Конвенції про міжнародні морські організації, що торкаються функцій Асамблеї відносно правил та керівництв, що стосуються безпеки на морі, а також попередженню забруднення на морі з суден та боротьби з ним,

посилаючись також на резолюцію А.680 (17), яка запропонувала урядам рекомендувати особам, які відповідають за управління та експлуатацію суден, здійснювати відповідні заходи щодо розробки, здійснення та оцінки методів управління для безпеки та попередження забруднення у відповідності до Керівництва з методів управління для безпечної експлуатації суден і для попередження забруднення,

посилаючись ДАЛІ на те, що резолюція А.742 (18), яка стосується порядку проведення контролю за виконанням експлуатаційних вимог відносно безпеки

суден і попередження забруднення, визнає тісний зв'язок між людським фактором і безпекою,

приймає до уваги резолюцію А.772 (18), яка стосується фактору втоми при комплектації суден екіпажами і забезпеченню безпечності, яка має на меті підвищення розуміння складності характеру станів втоми і заохочень усіх, хто приймає участь у експлуатації суден, враховувати ці фактори під час прийняття рішень, пов'язаних з експлуатацією суден,

визнаючи необхідність посилити увагу до діяльності людини в аспекті безпечної експлуатації суден і необхідність досягнення та підтримання високих стандартів безпеки та захисту навколишнього середовища з метою значного зниження кількості морських аварій,

визнаючи також, що питанням людського фактору приділяється першочергова увага у програмі роботи Організації, а також важливості ролі людського фактора в морських аваріях,

розглянувши рекомендації, зроблені Комітетом з безпеки на морі на його 68 сесії та Комітетом з захисту морського середовища на його 39 сесії,

1. приймає *Концепцію, принципи та цілі організації в галузі людського фактору*;

2. пропонує урядам довести цю резолюцію до відома своїх представників, які приймають участь у засіданнях Організації, для того аби вони здійснили відповідні заходи, і рекомендувати особам, що відповідають за експлуатацію та проектування суден, враховуючи відповідні принципи під час прийняття рішень, пов'язаних з проектуванням та експлуатацією;

3. просить Комітет з безпеки на морі і Комітет з захисту морського середовища розглянути пропозиції про створення нових чи перегляді існуючих документів чи процедур, що стосуються охорони людського життя на морі чи захисту морського середовища, з урахуванням запропонованих концепцій, принципів і цілей у сфері людського фактора.

КОНЦЕПЦІЯ:

Суттєво підвищувати безпеку на морі та якість морського середовища шляхом розгляду проблем, які стосуються *людського фактора*, з метою підвищення ефективності роботи.

ПРИНЦИПИ:

а) людський фактор є складним поліфонічним питанням, яке впливає на безпеку на морі і захист морського середовища. Він охоплює весь спектр людської діяльності, яка виконується екіпажами суден, береговим управлінським персоналом, регулюючими органами, визнаними організаціями, суднобудівними верфями, законодавчими та іншими відповідними сторонами, які усі разом повинні співробітничати з метою ефективного розгляду проблем, пов'язаних з людським фактором;

б) під час розробки правил Організація повинна виявляти повагу до моряків, намагаючись дізнатися і врахувати думки тих, хто працює у морі;

с) для вживання ефективних заходів з виправлення ситуації після морських аварій важливим є глибоке розуміння ролі людського фактора у причинах аварії. Воно досягається шляхом ретельного розслідування і систематичного аналізу 86

аварій з метою встановлення факторів, що сприяли аваріям, і причинних зв'язків подій;

d) у процесі розробки правил необхідно визнавати, що повинні бути передбачені належні застережні заходи, які зможуть забезпечити аби «помилка однієї людини» під час використання цих правил не стала причиною аварій;

e) норми і правила, що безпосередньо стосуються моряків, мають бути простими, зрозумілими та вичерпними;

f) ефективність роботи екіпажа залежить від індивідуальних особливостей, політики в галузі управління, культурних факторів, досвіду, підготовки, професійних вмінь, умов, в яких працює екіпаж, та багатьох інших факторів;

g) розповсюдження інформації шляхом ефективного зв'язку є виключно важливим для вмілого керівництва і прийняття обґрунтованих рішень в галузі експлуатації;

h) мстою розгляду питань пов'язаних з людським фактором повинно націлюватися на зменшення можливості помилок людини, наскільки це можливо.

ЦІЛІ:

a) сформуванати цілісний підхід до належного розгляду питань людського фактору для використання під час створення правил та керівництв усіма комітетами та підкомітетами;

b) проводити всеохоплюючий розгляд обраних існуючих інструментів ІМО у світлі людського фактору;

c) рухати та розповсюджувати через принципи людського фактору культуру безпеки на морі підвищення розуміння важливості морського навколишнього середовища;

d) забезпечувати структуру, яка допоможе під час розробки законодавчих рішень та їх оцінки, заснованих на принципах людського фактору;

e) створити систему з виявлення та розповсюдження, усім зацікавленим роботою, досліджень та іншої відповідної інформації стосовно людського фактору, включаючи результати розслідування інцидентів на морі та в інших галузях;

f) надавати матеріали для навчання мореплавців з метою збільшення їх знань і розуміння впливу питань пов'язаних з людським фактором на безпечну експлуатацію суден, аби допомогти їм зробити правильний крок [22].

Отже, кодекси, резолюції, інструкції закріплюють норми, які покликані зменшити вплив людського фактору в професійній діяльності працівника морського та річкового транспорту. Вони є основою професійної культури моряка. Саме юридичні норми та законодавчі акти сприяють підвищенню обізнаності моряка та стають основою для формування подальших внутрішніх механізмів запобігання ризику на морі.

2. Основні механізми зниження впливу «людського фактора»

Зниження впливу «людського фактору» на рівень аварійності на морському транспорті, досить складне завдання. Врахувати усі можливі інваріанти розвитку подій, які виникають через особливості кожної окремої особистості, завдання яке немає однозначної відповіді.

Основна мета кожного працівника морського та річкового транспорту звести ризики до мінімуму, намагатися прорахувати усі можливі варіанти, давати собі звіт у тому, що від тебе залежить життя інших людей, а разом з тим, і доля їх рідних та твоя власна.

Для вирішення цього завдання базисом виступають професійні знання, уміння та навички. Грунтовна освіта (чим ширше світогляд людини, тим легше та швидше вона орієнтується у різних ситуаціях) надасть можливість швидко приймати виважені рішення, зводити нанівець конфліктні ситуації в середині екіпажа тощо. Тому, першочерговим завданням є отримання глибоких професійних та загальнонаукових знань, а також постійне професійне самовдосконалення.

Робота на флоті вимагає від людини вміння володіти своєю емоційно-вольовою сферою. Складність та своєрідність умов праці моряка вимагає від нього концентрації усі фізичних та духовних сил, що дуже часто приводить до їх виснаження та пошуку девіантних шляхів поповнення сил: алкоголь, наркотики тощо.

Важливим механізмом підтримки нормального психічного стану є створення позитивної соціально-психологічної атмосфери. Кожен офіцер повинен пам'ятати, що перед ним, перш за все, людина, а вже потім працівник, підлеглий тощо. Позитивний соціально-психологічний клімат знімає масу проблем: побоювання, дискомфорт, агресію, ненависть і т. і. Досить часто, саме ці показники стають причиною авральної чи аварійної ситуації на судні. Взаєморозуміння, повага, відчуття відповідальності за іншого - це той фундамент, який забезпечить повноцінну роботу кожного з членів екіпажа.

Визначимо основні складові, що забезпечують позитивний соціально-психологічний клімат екіпажа:

1. Цілеспрямованість, яка характеризує мету сумісної взаємодії, тобто потреби, ціннісні орієнтації членів екіпажа, засоби та способи взаємодії;
2. Мотивація, що розкриває причини трудової, пізнавальної та комунікативної активності членів екіпажа;
3. Емоційність, що виявляється в емоційних відношеннях людини у процесі взаємодії з іншими, у специфіці емоційних реакцій, неформальних стосунках в середині екіпажа;
4. Стресостійкість, що характеризується здатністю екіпажа узгоджено і швидко мобілізувати емоційно-вольовий потенціал для протидії деструктивним силам чи умовам;
5. Інтегрованість, що забезпечує необхідний рівень єдності думок та узгодженості дій;
6. Організованість, що забезпечує нормальне функціонування усього екіпажа.

Роберт Брюс Шо визначає таке важливе психологічне поняття як довіра і вважає його основою організаційного успіху. Ця проблема має два аспекти:

- довіра як відношення між людьми, тобто важлива складова соціально-психологічного клімату;

- довіра як потужна універсальна сила, яка впливає практично на все, що відбувається в середині екіпажа і одночасно є структурною і культурною характеристикою екіпажа [38, 52].

Р. Б. Шо визначає наступні фактори, що формують довіру: порядність, компетентність, лояльність, відкритість тощо.

Використання таких принципів, в процесі побудови соціально-психологічного клімату екіпажа, забезпечить повноцінну діяльність кожного із членів екіпажа та зменшить ризики аварійних ситуацій, адже психологічна стабільність є запорукою правильних рішень, дій, відсутності панічних чи істеричних станів.

Пріоритетне значення має і самоконтроль. Самоконтроль - це усвідомлення і оцінка власних дій, психічних процесів і станів. Саме самоконтроль забезпечує стабільність особистості та виваженість і точність дій, особливо в критичних ситуаціях. Безконтрольність емоцій, переживань та дій стають причиною серйозних прорахунків, помилок, аварій тощо.

Деніель Дж. Зінгер пропонує п'ять основних кроків, які допомагають в процесі формування самоконтролю:

1. Визначення форми поведінки - усвідомлення негативних аспектів поведінки.
2. Збір основної інформації - збір інформації про факти, які впливають на поведінку, тобто, що саме викликає таку модель поведінки.
3. Створення програми самоконтролю формування програми, яка зменшить вплив подразника, який викликає небажану модель поведінки.
4. Виконання програми самоконтролю та її оцінка.

Виконання програми включає декілька складових:

- а), самопідкріплення;
- б), самопокарання.

В результаті виконання програми самоконтролю людина має орієнтацію на певні результати, які мають наметі зняти проблемні питання у поведінці тобто ті, що проковували до негативних реакцій оточуючих.

Завершення програми самоконтролю – визначення кінцевої мети: якою має бути періодичність виконання тих чи інших дій, що забезпечуватимуть результати [38].

Отже, використання самоконтролю нейтралізує негативні прояви психологічної нестабільності знімає протистояння в середині екіпажа, нейтралізує прояви паніки та неконтрольованої агресії тощо. Використання механізму самоконтролю вимагає постійної роботи над власним "я", значної мотивації та концентрації усіх вольових процесів.

Важливе значення має вивчення психології, що допомагає моряку в процесі формування його як особистості, а також в ході професійної діяльності.

Пріоритетними напрямками можуть бути:

- формування власної психічної гігієни – вона включає принципи та відомості, використання яких допомагає утримувати і підкріплювати психічне здоров'я кожної людини;
- формування саморегуляції;

- боротьба зі стресом за допомогою мистецтва: книги, кіно, музика тощо;
- формування позитивної комунікації з усіма членами екіпажа.

Використання запропонованих механізмів зниження рівня впливу «людського фактору» на аварійність суден зніме значну кількість проблем, які виникають у ході професійної діяльності моряка, але це може відбутися тільки у випадку відповідального ставлення до себе та інших; домінуванні гуманних принципів у побудові стосунків у середині екіпажа; припиненні дії принципу «всевладдя», коли капітан або старший механік вважає себе «першим після Бога», що налаштовує інших на агресивні дії, ненависть, неповагу; припиненні протистояння «місток-машина» - ця проблема сьогодні є досить гострою: визначення пріоритетності діяльності викликає загострення стосунків, що може стати причиною неадекватних дій з боку спеціаліста, гідність якого принижується. Крім того, відсутність системи контролю діяльності керівника (у даному випадку капітана), створює умови, за яких перевищуються повноваження, відбувається спонтанне покарання «винного», адже слова капітана безапеляційні. Дуже часто його зауваження є суто особистісними: не подобається зовні, дратує манера розмови, занадто розумний тощо, але в жодному юридичному документі таких статей немає. Крюїнгові компанії приймають зауваження, які досить часто не мають жодних підстав, але вдало сфабриковані, так як обвинуваченого ніхто не запитує, що сталося, які причини спонукали його до тої чи іншої моделі поведінки. Зрозуміло, що таке ставлення, знизить ініціативність, сформує недовіру до інших, знизить мотивацію до саморозвитку, збільшить ризики створення аварійних ситуацій тощо, тому першою і найголовнішою умовою безаварійної роботи суден є формування «людяних» стосунків на принципах поваги, гідності, порядності, взаєморозуміння та професіоналізму.

3. Соціально-культурні механізми запобігання «людського фактору»

Включення моряка у контекст діяльності екіпажів багатонаціональних за складом, вимагає від нього толерантності у відносинах, а особливо у комунікативних процесах безпосереднього міжкультурного дискурсу. Моряк постійно контактує з представниками різних країн, які є носіями ментальних особливостей, певних релігійних норм, національних якостей. У таких екіпажах толерантність є ознакою впевненості в собі й усвідомлення надійності власних позицій. В зв'язку з цим, виникає необхідність формування уявлення про інші культури, знання її особливостей, а також вміння розуміти інші культури.

Потрапляючи в інший культурний світ, моряк змушений за короткий термін освоїтися в «новому» для нього символічному просторі, тобто пережити «культурний шок»: раптова зміна соціального середовища, зіткнення з новою культурою, що викликає відчуття здивованості та втрату орієнтації. Так, виникає конфлікт старих і нових культурних норм й орієнтацій. Старих, до яких людина звикла, та нових, які характеризують нову для неї макро- чи мікрогрупу. Фактично відбувається конфлікт двох культур на рівні власної свідомості, коли знайомі психологічні фактори, що допомагали людині пристосовуватись до суспільства, зникають, а натомість з'являються невідомі та незрозумілі, що

прийшли з іншого культурного середовища. Цей аспект є досить важливим для формування стабільного психічного стану моряка, так як не кожен може швидко пристосуватися до особливостей вияву реакцій вихідців інших культур, типу спілкування, реакцій та навіть їжі. Тому треба пам'ятати про цю складову і надавати можливість та час для поступової адаптації до колективу.

Сучасний тип моряка формується не в результаті планування, але в контексті соціальних умов, що змінюються, і культурних контактів, що розширюються. Цей тип створюється не штучними засобами, а є результатом широких соціальних процесів, що включають значні взаємодії та контакти у світовому масштабі. Моряк має досить високий рівень включення у широке коло спілкування, тому відносно швидко формує здатність розуміти «інші» цінності (тобто *емпатійно*), так як *емпатія* формується у процесі необмежених культурних контактів, що дуже швидко розширюються та змінюються.

Морська професія вимагає легкого оперування цими якостями всередині суднового екіпажу, що є можливим при наявності бажання подолання бар'єрів між представниками різних культур, вміння встановлювати контакти, розуміння культури та звичок інших національностей, вміння поставити себе на місце іншого у складній ситуації, ось що є основним у відносинах всередині будь-якого суднового екіпажу. Тому сучасний курсант, який обрав цю професію, повинен розуміти, що необхідним є такий рівень освіти, який би надавав максимальний досвід інтелектуального пізнання інших культур, досвід емоційної підтримки та емпатії. Для цього необхідно розширювати кругозір, створювати специфічний психологічний клімат, продукуючий симпатію і довіру, що станє запорукою безаварійної роботи на флоті та знизить рівень впливу «людського фактору».

Питання для самоперевірки:

1. Проаналізуйте нормативно-правову базу регулювання безпеки мореплавства.
2. Визначте принципи та цілі «Концепції, принципів та цілей організації в галузі людського фактору».
3. Розкрийте психічні та психологічні механізми регулювання безпеки мореплавства.
4. Вкажіть основні складові, що забезпечую позитивний соціологічно-психологічний клімат екіпажа:
5. Визначте соціально культурні методи запобігання «людського фактору».

4. Практичне завдання

Шляхи запобігання впливу «людського фактора у морі»

Мета заняття: *Розробити основні механізми запобігання впливу «людського фактору» та сформуванати вміння щодо їх використання у майбутній професійній діяльності моряка.*

1. Теоретична частина

Питання до заняття:

1. Основні психологічні механізми зниження впливу «людського фактору».
2. Соціально-культурні механізми запобігання впливу «людського фактору».

Зміст завдання:

1. Визначити основні психологічні механізми, які допоможуть знизити вплив «людського фактору» у професійній діяльності моряка. Показати умови за яких ці психологічні механізми матимуть найефективніший вплив та повноцінна результати.

2. Проаналізувати роль соціально-культурних механізмів щодо зниження рівня впливу «людського фактору» у професійній діяльності моряка. Визначити їх вплив на стабілізацію психологічного стану моряка в умовах рейсу.

Самостійна робота:

Законспектувати основні положення наступних документів: Резолюція ІМО А.772(18); Резолюція ІМО А.850(20); Резолюція ІМО А.481 (XII); Резолюція ІМО А.868(20); Резолюція ІМО А 849 (20); Резолюція ІМО А 884 (21); Резолюція ІМО А.890(21). Які документи, на Вашу думку, повно визначають основні шляхи запобігання впливу «людського фактора» на морі.

Теми рефератів:

1. Основні документи, що забезпечують безпеку мореплавства.
2. Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату екіпажа.
3. Механізми зниження рівня впливу «людського фактору» на аварійність суден.

Рекомендована література:

1. Алексішин В. Г., Козьрь Л. А., Короткий Т. Р. Международные и национальные стандарты безопасности мореплавания. - Одесса : Латстар, 2002.- 257 с.
2. Кацман Ф. М. Человеческий фактор в проблеме обеспечения безопасности судоходства. - СПб. : СПГУВК, 2003. - 150 с.
3. Клименко В. Д., Сазонов А. Е. Учет человеческого фактора в судоходных компаниях. Морские информационные технологии: Сб. науч, трудов, выпуск 2., - СПб.: Элмор, 2002. - 164 с.
4. Международная конвенция по охране человеческой жизни на море, СОЛАС - 74 : Консолидированный текст с изменениями и дополнениями. Лондон, 2001.
5. Резолюция ИМО А.918(22). // http://www.rise.odcssa.ua/texts/A918_22.php3.
6. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. - М.: Дело, 2000. - 272 с.
7. IMO. Human Element Analysing Process to the IMO Rule-Making Process MSC/Circ. 1022, MEPC/Circ. 391.
8. Maritime Resource Management Course - 1993 - 2007. - The Club Swedish.
9. Reason, J. Human error. -New York: Cambridge University Press, 1990.