

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУДНАХ МОРСЬКОГО І РІЧКОВОГО ТРАНСПОРТУ

*Розглянуто особливості управління персоналом на флоті, деякі аспекти професійної діяльності суднових екіпажей морського і річкового транспорту та вимоги до особистих якостей окремого працівника в напрямку коректування негативного психологічного стану персонала. Запропоновано ряд практичних рекомендацій щодо зниження впливу «людського фактору» на безпеку судноплавства.*

**Постановка проблеми.** Діяльність людини на судні протікає в умовах постійної загрози здоров'ю та життю членів екіпажу. Забезпеченню безпеки людського життя в судноплавних компаніях, безпеці судна і вантажу, безпеці довкілля присвячені багато напрямків в науці і практиці, однак, як показує сумна статистика, аварійність на морському і річковому флоті продовжує мати місце. Судноплавство не може бути «без небезпеки», для уникнення небажаних наслідків необхідно враховувати ці небезпеки, необхідно визначати ступінь небезпеки, ступінь ризику, виявляти причини небезпеки, проте ефективні методики оцінки ризику (ступеня небезпеки) в судноплавстві на сьогоднішній день відсутні. Проблема зниження аварійності морських і річкових суден, зведення до мінімуму ризику в судноплавстві залишатиметься актуальною до тих пір, поки судна виходять у море. На сьогоднішній день серед причин аварій морських і річкових суден на перше місце виходить «людський фактор».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика оцінки впливу людського фактору на безпеку судноплавства в науковій літературі розглянута недостатньо. По цій темі існують окремі праці таких авторів, як А.Б. Юдович, В.І. Снопков, І.І. Костилюв, Н.О. Решетов, Ф.М. Кацман [1], С.В.Смоленцев та ін. Питання безпечного управління судновими екіпажами у науковій літературі набуває все більшої актуальності. Так, зокрема роботи В. Торського [2] та праця колективу авторів Є. Костирі, В. Топалова, Л. Позолотіна [3] тощо, актуалізували важливість означеної проблеми; В. Васильєв [4] акцентував свою увагу на аналізі термінології; В. Кривошеков [5] проаналізував «манільські поправки». Аналіз практичної діяльності в управлінні персоналом судноплавних компаній виявляє відсутність методологічної та організаційної розробленості даних проблем.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Проблема людського чинника полягає у відсутності достатніх знань про природні закони поведінки людини, про причинно-наслідкові зв'язки впливу на людину різних чинників, у відсутності визначення поняття «людський фактор» стосовно водного

транспорту, у відсутності методології кількісної оцінки і врахування впливу людського фактору на безпеку судна.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження взаємозв'язків різних факторів і поведінки людини в судових умовах, оцінці та впливу «людського фактору» на безпеку судна задля підвищення ефективності функціонування систем управління аварійністю в судноплавстві.

**Виклад основного матеріалу (результати досліджень).** Управління персоналом на підприємствах водного транспорту має свої чітко виражені особливості, які найбільш яскраво проявляються в управлінні плавскладом. Проблема управління персоналом щодо плавскладу передусім пов'язана з особливими умовами його діяльності: роботою в ізольованих колективах, в замкнутому просторі, одноманітністю виконуваної діяльності і способу життя. Особливі умови діяльності пред'являють підвищені вимоги до працівників, є причиною помилок і зривів у роботі, несприятливо впливають на працездатність і стан здоров'я, ведуть до міжособистісних конфліктів. Тому керівнику подібного колективу набагато складніше виконувати свої функції, ніж у звичайних умовах. Від нього потрібні додаткові знання і вміння, що виходять за рамки його професійних навичок і лежать в області психології, соціології, медицини.

Більшість аварій на флоті 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. Ці організації постійно розробляють Міжнародні Конвенції, Кодекси, Резолюції, Правила тощо, а також поновлюють вже діючі, мета яких знизити вплив «людського фактору» на аварійність на флоті.

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.

Особливі умови діяльності завжди пов'язані з впливом екстремальних факторів або виникненням екстремальних ситуацій. Залежно від частоти їх виникнення та тривалості виділяють: 1) особливі умови діяльності, пов'язані з епізодичними діями екстремальних факторів; 2) екстремальні умови діяльності, постійно пов'язані з діями екстремальних факторів. Робота навіть в епізодичних екстремальних умовах веде до психічної напруженості. Психічна напруженість

може бути операційною та емоційною. Операційна напруженість виникає під впливом факторів діяльності. До таких факторів належать: 1) монотонність; 2) гіпокінезія; 3) виконання суміщеної і безперервної діяльності; 4) ізоляція і т.п. Монотонність веде до монотонії - психічному стану, що виникає у працівника у відповідь на одноманітну і бідну враженнями діяльність. Вона буває рухова (характеризується одноманітним повторенням рухів) та сенсорна (обумовлюється одноманітним повторенням сигналів і стимулів середовища). Монотонія характеризується зниженням психічної активності, зниженням переключення уваги, погіршенням адаптивних здібностей, сонливістю, нудьгою, порушенням координації і т. п. У роботі вона насамперед впливає на зниження мотивації до праці. Гіпокінезія - стан зниженої рухової активності людини, що характеризується недостатністю рухів. До гіпокінезії веде як недостатня загальна рухова активність, так і інтенсивна одноманітна робота окремих груп м'язів. Тривала гіпокінезія знижує фізичну і психічну працездатність, призводить до детренованості організму, погіршує здоров'я. Страждають багато психічних процесів, особливо, увага, мислення, пам'ять. Тому слід урізноманітнити рухову активність персоналу, міняти виробничі завдання, створювати умови для занять спортом і т. п.

Всі ці фактори сприяють виникненню професійного стресу. Стрес - це емоційний стан, який виникає при невідповідності навантажень, що діють на людину, адаптивним можливостям його організму. Стрес веде до множинних змін в організмі і особистості людини. Пережита напруга супроводжується зміною інтенсивності багатьох психічних процесів у бік їх підвищення або пониження. Симптомами стресу виступають: - дратівливість і розлади настрою; - млявість, апатія і зниження працездатності; - розлади сну; - прояв неорганізованості діяльності (неуважність, метушливість).

Професійний стрес може проявлятися у двох ситуаціях. Перший тип ситуації виникає через нестачу інформації, її одноманітність, нестачу міжособистісних контактів, низьку рухову активність, а також малу інтенсивність виконуваної роботи. Другий тип ситуації протилежний першому. Він виникає внаслідок інтенсивної роботи, коли виробничі завдання виконуються в умовах дефіциту часу і вимагають від працівника мобілізації всіх його можливостей. Ця ситуація часто супроводжується сильними зовнішніми впливами (шум, вібрація, крайні температури). Керівники «замкнених» колективів набагато частіше стикаються з проявами стресу у персоналу, ніж керівники колективів, що функціонують в нормальних умовах. Вимушена ізоляція з виробничих причин несе в собі загальний для всіх видів ізоляції фактор, що провокує стрес, - непереносимість навколишнього середовища, людей, обстановки. Тому необхідно своєчасно попереджати і коригувати негативні психічні стани колективу.

Найбільш важливими для впливу є психічні стани у вигляді стомлення, нервово-психічної напруги, фрустрації. Для боротьби з перевтомою необхідний щадний режим. Перевтома супроводжує різні невротичні явища, які роблять працівників надмірно чутливими до подій, які в нормальному стані сприймаються працівниками спокійно. Це може призвести до раптових

спалахів гніву, образи, конфліктів. Тому режим праці та відпочинку відіграє важливу роль, дозволяючи раціонально поєднувати навантаження та відновлювальні заходи. Для проведення відновлювальних заходів необхідні спеціальні умови. На судні повинна бути створена каюта відпочинку (кімната психологічного розвантаження) [6].

Інший негативний психологічний стан - фрустрація (розбіжність між бажаним і реальним). Цей стан може поєднуватися з втомою і надлишковою нервово-психологічною напругою, але може виступати як самостійний феномен. Велике значення в цьому випадку грає підтримання сталого позитивного настрою працівника.

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. ін. 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 [7]. 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.

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.

Пропонується п'ять основних кроків, які допомагають в процесі формування самоконтролю [7]:

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.

В результаті виконання програми самоконтролю людина має отримати певні результати, які мають на меті зняти проблемні питання у поведінці, тобто ті, що провокували до негативних реакцій оточуючих. Завершення програми самоконтролю — визначення кінцевої мети: якою має бути періодичність виконання тих чи інших дій, що забезпечуватимуть потрібні результати.

Отже, використання самоконтролю нейтралізує негативні вияви психологічної нестабільності, знімає протистояння у 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 допоможе працівникові 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 працівника, 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 «всеваддя», 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 ззовні, 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 «людських» стосунків на принципах поваги, гідності, порядності, взаєморозуміння та професіоналізму.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Безпека будь-якого технічного об'єкта, у тому числі морських і річкових суден, забезпечується не тільки технічними, а й організаційними заходами, значення яких зростає з підвищенням ролі людського фактора в судноплаванні. Фахівці, що створюють і експлуатують сучасну техніку, повинні бути спеціально підготовлені як фахівці з безпеки, що керуються не тільки економічними принципами і критеріями у своїй професійній діяльності, а й моральними принципами, які забезпечують безпеку людини і навколишнього середовища. Один із шляхів вирішення проблеми впливу людського фактору на морські і річкові аварії та інциденти – належна підготовка та дипломування екіпажів суден.

### *Список використаних джерел*

1. *Кацман Ф. М.* Человеческий фактор в проблеме обеспечения безопасности судоходства. - СПб. : СПГУВК, 2003. - 150 с.
2. *Торский В. Г.* Управление судовыми экипажами / В. Г. Торский. – Одесса : Астропринт, 2011. – 244 с.
3. *Лидерство в судовом екіпаже [Е. В. Костыря, В. П. Топалов, Л. А. Позолотин, В. Г. Торский].* – Одесса : Астропринт, 2011. – 128 с.
4. *Васильев В.* Элементы человеческого фактора в мореплаваннии в эпоху глобализации / Владимир Васильев // Морской флот. – 2012. – № 1. – С. 40-44.
5. *Кривошеков В.* Менеджмент морских ресурсов» (Об учебном курсе для моряков Украины) / Владимир Кривошеков. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moryakukrainy.livejournal.com/127430.html>.
6. Менеджмент морських ресурсів : навчальний посібник / [О. П. Безлуцька, А. П. Бень, М. О. Колегаєв, Л. А. Кошелік, Л. Б. Кулікова, А. М. Леценко та ін.]. – Херсон : Херсонська державна морська академія, 2012. – 100 с.
7. *Шо Р. Б.* Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. - М.: Дело, 2000. - 272 с.
8. IMO. Human Element Analysing Process to the IMO Rule-Making Process

MSC/Circ. 1022, MEPC/Circ. 391.

9. Maritime Resource Management Course — 1993 - 2007. - The Club Swedish.

10. Reason, J. Human error. -New York: Cambridge University Press, 1990.

**Войченко Татьяна.** **Проблемы управления персоналом на судах морского и речного транспорта.** *Рассмотрены особенности управления персоналом на флоте, некоторые аспекты профессиональной деятельности судовых экипажей морского и речного транспорта и требования к личным качествам отдельного работника в направлении корректировки негативного психологического состояния персонала. Предложен ряд практических рекомендаций по снижению влияния «человеческого фактора» на безопасность судоходства.*

**Voichenko Tetiana.** **Management problems by a personnel on the courts of marine and river transport.** *The article describes the features of management personnel in the Navy, some aspects of professional work of crews of sea and river transport, and requirements for the personal qualities of the individual employee in the direction of correction of negative psychological state of personnel. A number of practical recommendations to reduce the influence of the "human factor" for the safety of navigation.*

**ДАНІ ПРО АВТОРА**

**Войченко Тетяна Олександрівна** – к.е.н., доцент кафедри економіки і менеджменту Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (КДАВТ).

Робоча адреса: м.Київ, вул.Фрунзе, буд.9,

роб.тел. (044) 463-74-70,

пр. Героїв Сталінграда, буд.2 (факультет Економіки транспорту),

роб.тел. (044) 419-37-75.

Домашня адреса: м. Київ, вул. Героїв Дніпра, буд.40-«А», кв.119,

дом.тел.:(044) 411-78-37.

моб.тел.:(098) 540-34-69.

**В И Т Я Г**



**з протоколу № 1 засідання  
кафедри економіки і менеджменту  
Київської державної академії водного транспорту  
імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного  
від 27 серпня 2015 р.**

**Присутні:**

Коба В.Г., Мельниченко Н.Д., Шелест Т.М., Войченко Т.О., Бабина О.Є., Карпенко О.О., Власова В.П., Мельник Н.О., Семенчук Т.Б., Гладка І.В., Греля І.А.

**П'яте питання:**

Про рекомендацію статті к.е.н., доцента кафедри Войченко Т.О. «Проблеми управління персоналом на суднах морського і річкового транспорту» до друку в Збірнику наукових праць Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Економіка. Менеджмент. Бізнес».

**Слухали:**

Інформацію завідувача кафедри проф. Коби В.Г. про рекомендацію статті к.е.н., доц. Войченко Т.О. до друку в Збірнику наукових праць Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Економіка. Менеджмент. Бізнес».

**Постановили:**

Рекомендувати до друку в Збірнику наукових праць Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Економіка. Менеджмент. Бізнес» статтю Войченко Т.О., к.е.н., доц. каф.ЕіМ.

Рецензент – проф., д.е.н., завідувач кафедри логістики Державного економіко-технологічного університету транспорту Кучерук Г.Ю.

**Зав. кафедрою,  
професор**

**Коба В.Г.**

**Секретар засідання**

**Шелест Т.М.**