

**ПОГОДЖЕНО**

Голова  
Державної служби морського  
і внутрішнього водного  
транспорту та судноплавства  
України

*Є. Ігнатенко*

«10» 04 2024 року



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. Ректора  
ПВНЗ  
«Одеського морського інституту»

*І.П.Ревурко*

«11» березня 2024 року



**НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН І ПРОГРАМА**  
підготовки за напрямом  
**«ЛІДЕРСТВО І РОБОТА В КОМАНДІ»**  
**(«LEADERSHIP AND MANAGEMENT»)**

згідно Правил II/1, II/2, III/1, III/2, III/6 Конвенції ПДНВ-78/95, з поправками; Розділів А-II/1, А-II/2, А-III/1, А-III/2, А-III/6, В-II/1, В-II/2, В-II/3, В-III/1, В-III/2, В-III/3, В-III/6 Кодексу ПДНВ, з поправками; Модельного Курсу ІМО 1.39 «Leadership and Teamwork» (2014 Edition)

“Положення про звання осіб командного складу морських суден та порядку їх присвоєння”, Затвердженого Постановою КМУ 30 грудня 2022 р. за № 1499.

“Вимог до тренажерного та іншого обладнання, призначеного для підготовки та перевірки знань командного складу та суднової команди” затвердженого наказом Міністерства інфраструктури України від 07.10.2014 № 491,

**Повний курс підготовки**

Кількість навчальних годин			
Теорія (лекції)	Практична підготовка	Іспит	Усього
13	6	1	20

м. Одеса  
2024

### Навчальний план і програму розробив:

**Железний Григорій Михайлович**, кандидат технічних наук, професор, капітан далекого плавання, автор 15 книг для судноводіїв, в тому числі і Довідника капітана морського транспортного судна на українській мові. Учасник 25-ї Антарктичної експедиції. Командував супертанкерами дедвейтом від 48,000 до 330,000 тон на протязі майже 20-и років. Член IFSMA.

Ним розроблена презентація **IMO MODEL COURSE 1.39 “LEADERSHIP AND TEAMWORK”** (розмір 5.0Gb), яка покриває всі аспекти підготовки спеціалістів даного ІМО курсу.

## НОРМАТИВНІ ПОСИЛЕННЯ

з/ п	Назва нормативних документів ІМО та України
1.	Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ-78) з поправками, 2010 г.
2.	Міжнародні правила для запобігання зіткненню суден на морі 1972 року, з поправками (МПЗЗС-72) (International Convention on Regulations for Preventing Collisions at Sea) (COLREG).
3.	Модельний курс Leadership and Teamwork: Model course 1.39. London: ІМО.
4.	Керівництво по структурі комплексної системи планування дій в аварійних ситуаціях на судні А.849(20).
5.	MSC Circular 1014: Guidelines on Fatigue Mitigation and Management
6.	Міжнародна конвенція з охорони життя на морі (SOLAS-74)
7.	Міжнародна Конвенція щодо запобігання забрудненню морського середовища МАРПОЛ -197
8.	International Safety Management (ISM) Code and Guidelines on the Implementation of the ISM Code
9.	MSC Res A 890(21) & Res A 955(23): Principles of Safe Manning & Amendments
10.	Рекомендації з організації штурманської служби на морських судах України (РІШСУ-98)
11.	Модельний курс ІМО № 7.01 “Капітан та старший помічник Капітана” (Master and Chief Mate).
12.	Модельний курс ІМО № 7.03 “Вахтовий помічник Капітана” (Officer in Charge of a Navigational Watch).
13.	Модельний курс ІМО № 3.12 “Оцінка компетентності, екзамени та дипломування моряків” (Assessment, Examination and Certification of Seafarers).

## ГАЛУЗЬ ЗАСТОСУВАННЯ

Цей курс спрямований для отримання досвіду в управлінні екіпажем судна в різних умовах і більш ефективно повинен сприяти координації дій команди і призначений для осіб командного складу суден, які проходять підготовку відповідно до вимог Кодексу ПДНВ.

### **Курс призначений для:**

- підготовки осіб командного складу суден з метою одержання ними знань і навичок, необхідних для керування людьми та роботи в команді, у тому числі для ефективного прийняття рішень у різних ситуаціях;
- здатності правильно комплектувати команду містка судна (Bridge Resources Management) і машинного відділення (Engine Room Resources Management), розстановки її членів та розподілу обов'язків з урахуванням складності умов плавання, індивідуальних знань та досвіду, фізичного і психологічного стану;
- усвідомлення ефективних процедур містка і машинного відділення для спільної роботи під час виконання професійних обов'язків при несенні вахти та управлінні судном в нормальних і в аварійних ситуаціях. Вміння ефективно керувати командами містка і машинного відділення, здатність правильно формулювати завдання та аналізувати якість їх виконання;
- поняття всебічної взаємодії членів команди містка і машинного відділення судна, що забезпечує належне отримання, обмін, передачу та використання інформації, а також перехресний контроль безпеки обстановки, команд та виконавчих дій, розуміння значимості інтерактивного спілкування;
- керування організованими і неорганізованими групами людей;
- виконання обов'язків щодо забезпечення безпеки мореплавства;
- формування знання, вміння та навичок управлінської діяльності на судні, що мінімізує ризик аварій шляхом формування відповідальної та безпечної поведінки екіпажу в екстремальних умовах;
- розуміння принципів несення навігаційної вахти і вахти в машинному відділенні при плаванні в різних умовах згідно з відповідними Конвенціями, Кодексами, циркулярами ІМО і Системами управління безпекою судноплавних компаній та судна (Safety Management System and Vessel Management System);

### **Курс розроблений на основі вимог:**

- Правил II/1, II/2, III/1, III/2, III/6 Конвенції ПДНВ-78/95, з поправками;
- Розділів А-II/1, А-II/2, А-III/1, А-III/2, А-III/6, В-II/1, В-II/2, В-II/3, В-III/1, В-III/2, В-III/3, В-III/6 Кодексу ПДНВ, з поправками;
- Модельного Курсу ІМО 1.39 «Leadership and Teamwork» (2014 Edition);
- Міжнародної Конвенції щодо безпеки життя на морі 1974, СОЛАС-74/78 з поправками;

- Міжнародного Кодексу з управління безпекою, МКУБ.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Слухачі, що успішно опанували спеціальний напрям підготовки курсу, повинні демонструвати знання з метою забезпечення безпеки мореплавства, освоєння методики та відпрацювання практичних навичок роботи, ознайомлення з процедурами колективної майстерності керування.

**Основним завданням курсу є підготовка осіб командного складу по:**

- управлінню ресурсами і командою судна;
- формуванню здібностей по постановці завдання екіпажу або його частині;
- аналізу основних принципів та закономірностей управлінської діяльності судових офіцерів;
- виявленню основних помилок, які впливають на формування міжособистісних стосунків у багатонаціональному екіпажі, та їх роль у процесі виконання професійних обов'язків;
- знанню питань управління персоналом на судні і його підготовки;
- знанню відповідних міжнародних морських конвенцій і рекомендацій, а також національного законодавства;
- умінню застосовувати методи управління завданнями і робочим навантаженням, включаючи:
  - планування і координацію;
  - призначення персоналу;
  - недолік часу і ресурсів;
  - знання методів ефективного управління ресурсами і уміння їх застосовувати;
  - розподіл особового складу, покладання обов'язків і встановлення черговості використання ресурсів;
  - ефективний зв'язок на судні і на березі;
  - ухвалення рішень з урахуванням досвіду роботи в команді;
  - упевненість і керівництво, включаючи мотивацію;
  - досягнення і підтримка інформованості про ситуацію;
  - розробка і виконання стандартних експлуатаційних процедур і контроль за їх виконанням.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Курс складається з теоретичної і практичної підготовки. Основною формою теоретичної підготовки є лекційні заняття. Основною формою практичної підготовки є відпрацювання практичних навичок на макетах /обладнанні/ тренажерах.

Група для теоретичної підготовки слухачів повинна не перевищувати 10 осіб за умови, що кожен слухач забезпечений робочим місцем, що дозволяє йому працювати з документами та здійснювати конспектування.

Практична підготовка на тренажері повинна проводитись у малокомплектних групах, у яких кількість слухачів на одного викладача-інструктора не перевищує 4 осіб.

Кількість викладачів-інструкторів, що проводять практичну підготовку слухачів, залежить від кількості слухачів і наявного обладнання та повинна бути не меншою, ніж визначено Наказом Міністерства Інфраструктури України №491 від 07 жовтня 2014 року).

Максимальна кількість слухачів не повинна перевищувати числа, котре може дати змогу кожному слухачу отримати практичне тренування в процедурах з правильного використання систем та обладнання.

Навчальна година становить 45 хвилин. Щоденне навантаження на слухача не може перевищувати 8 навчальних годин.

Теоретичний матеріал викладається ясно, чітко та доступно з темпом викладу інформації, який дає можливість конспектування. При проведенні занять викладач-інструктор повинен демонструвати тактовність і поважне ставлення до слухачів, уміння зняти напругу та втому аудиторії, стриманість в дискусії та відповідях на запитання слухачів.

Проведення лекцій необхідно супроводжувати демонстрацією наочності, пов'язаної з питаннями що вивчаються: моделей, макетів, натуральних зразків, плакатів, фотографій та іншого. При використанні аудіо та відеоапаратури, мультимедійних проекторів, матеріали необхідно розміщати в правильній послідовності.

На початку вивчення курсу стисло повідомляється зміст навчального матеріалу, мета вивчення та практичне застосування. На кожному занятті для активізації пізнавальної діяльності слухачів здійснюється чітка мотивація та постановка мети. При докладному викладанні теоретичного матеріалу на заняттях надаються та відпрацьовуються практичні приклади, моделюються та розглядаються проблемні ситуації, розглядаються дискусійні питання для активізації пізнавальної діяльності слухачів та встановлення зворотного зв'язку. Наприкінці заняття необхідно узагальнити та закріпити навчальний матеріал, з'ясувати ступінь його засвоєння слухачами.

Для відпрацювання практичних навичок використовується обладнання, яке моделює та імітує процеси, які можуть виникнути на судні в разі надзвичайних обставин.

На всі практичні вправи, які відпрацьовуються на обладнанні, кожен слухач забезпечується пояснювальним матеріалом.

Під час проведення підготовки необхідно навести не менше п'яти прикладів різних характерних випадків, які зустрічались під час роботи викладача-інструктора на суднах.

Виконання вправ на тренажерах є основною формою підготовки слухачів, що забезпечує придбання необхідних знань і практичних навичок при їх активній творчій участі. Вправи передбачають виконання на тренажерах кожним слухачем дій по обробці і застосуванню радіолокаційної та іншої навігаційної інформації, відповідно до завдання одержаного від викладача-інструктора.

Кожна вправа передбачає обробку конкретних питань теми і раніше отриманих знань і навичок. До початку виконання кожної вправи викладач-інструктор ставить перед слухачами завдання і дає рекомендації з найбільш раціонального і якісного їх виконання.

Протягом усього курсу навчання викладач-інструктор здійснює поточний контроль за освоєнням слухачами навчальної мети програми за результатами рішення задач і виконання вправ на тренажері. За результатами поточного контролю за успішністю, викладач-інструктор направляє роботу кожного слухача на критичне осмислення допущених помилок.

Перед проведенням підготовки слухачі отримують відповідні інструктажі з охорони праці. Слухачі повинні бути захищені від будь-якої небезпеки протягом всього курсу. Під час відпрацювання практичних навичок усі слухачі повинні виконувати вимоги техніки безпеки.

Під час занять використовується та ведеться журнал обліку проходження теоретичної та практичної підготовки та ведеться журнал реєстрації видачі кваліфікаційних документів, який повинен бути пронумерований, прошнурований, скріплений підписом керівника НТЗ та завірений печаткою НТЗ.

## ВСТУПНІ ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ

Освітньо-кваліфікаційний рівень слухача курсів повинен відповідати рівню робочого диплома (свідоцтва) згідно Положення ПДНВ про присвоєння звань особам командного складу.

На підготовку за напрямом “**Лідерство і робота в команді**” приймаються дипломовані судноводії і механіки, які мають мінімум 6–місячний практичний досвід несення ваhti на містку і в машинному відділенні в якості вахтового помічника капітана або вахтового механіка.

Кожний кандидат на отримання свідоцтва повинен надати доказ того, що він досяг необхідного стандарту компетентності відповідно до методів демонстрації компетентності та критеріїв для оцінки компетентності.

Під час набору групи рекомендується враховувати рівень підготовки та практичного досвіду слухачів з метою створення групи слухачів приблизно однакового рівня попередньої підготовки (наприклад, група для капітанів і їх старших помічників, старших і других механіків, інших палубних або машинних офіцерів і т.д.).



## СВІДОЦТВО ПРО ПРОХОДЖЕННЯ НАПРЯМУ ПІДГОТОВКИ

У разі успішного завершення спеціального напрямку підготовки та демонстрації компетентності слухачу видається документальний доказ підготовки (свідоцтво).

Засобами діагностики успішності є тестова перевірка, загальне опитування та екзаменаційний комп'ютерний контроль.

Оцінювання	Критерії оцінювання
Не залік	Слухач на рівні розпізнання, без достатнього розуміння відтворює окремі елементи (фрагменти) навчального матеріалу, передбаченого навчальним планом та програмою напрямку підготовки, та в неповному обсязі, з помилками вирішує окремі частини змодельованих проблемних ситуацій щодо управління складом навігаційної вахти на містку. Недостатньо обґрунтовано аналізує і порівнює інформацію. Не усвідомлено користується нормативною документацією. При відповіді і вирішенні змодельованих проблемних ситуацій щодо управління складом навігаційної вахти на містку припускається помилок, які самостійно виправити не може.
Залік	Слухач самостійно з розумінням відтворює не менше 75 % основного навчального матеріалу, передбаченого навчальним планом та програмою напрямку підготовки, дає визначення основних понять, аналізує, порівнює інформацію і робить висновки. Відповідь слухача в цілому правильна, логічна та достатньо обґрунтована. Усвідомлено користується нормативною документацією. Самостійно вирішує змодельовані проблемні ситуації щодо управління складом навігаційної вахти на містку за типовим алгоритмом.

Вихідний контроль, практична демонстрація компетентності здійснюються за критеріями оцінювання та процедурами, що розроблені згідно з критеріями оцінювання та процедурами відповідно до Модельного курсу ІМО № 3.12 «Оцінка компетентності, екзамену та дипломування моряків» (Assessment, Examination and Certification of Seafarers) згідно з критеріями оцінки компетентності, наведеними в колонці 4 таблиць А-ІІ/1, А-ІІ/2, А-ІІІ/1, А-ІІІ/2, А-ІІІ/6 Кодексу ПДНВ.

**Вихідний контроль** проводиться в формі комп'ютерного іспиту. До складання іспиту допускаються слухачі, які в повному обсязі пройшли підготовку за напрямом “**Лідерство і робота в команді**”.

**Контрольні запитання** охоплюють усі ключові аспекти програми курсу. Варіант комп'ютерного тестування охоплює 40 питань. Оцінка успішності складання екзамену розраховується, як сума процентів, одержаних слухачем, до максимально можливої суми. Слухачам, які склали іспит з оцінкою успішності 75 % або вище, видається відповідний документальний доказ підготовки (Свідоцтво). Тривалість іспиту та демонстрації компетентності – 1 година.

Звіт про видане свідоцтво передається до Державного реєстру документів моряків.

## ВИМОГИ ДО ІНСТРУКТОРСЬКОГО СКЛАДУ

### **Інструктор повинен мати:**

- диплом про закінчення вищого морського навчального закладу за відповідною спеціальністю;
- робочий диплом капітана або старшого помічника;
- документально підтверджений стаж роботи на морських суднах на відповідній посаді не менше трьох років;
- документальне підтвердження підготовки з техніки інструктажу та методів і практики підготовки згідно з вимогами розділів А-I/6 та В-I/6 Кодексу ПДНВ;
- детальні знання навчального матеріалу програми підготовки та розуміє специфічні задачі для даного напрямку підготовки;
- відповідне керівництво з методів та практики оцінки;
- практичний досвід проведення оцінки.

**НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН ПОВНОГО КУРСУ ПІДГОТОВКИ**

Назви тем відповідно до Модельного курсу ІМО 1.39	Час підготовки (годин)		
	теоретична підготовка	практична підготовка	усього
<b>1. Вступ. Представлення і управління</b>	1,0	-	1,0
<b>2. Практичне знання судовим персоналом методів управління і навчання</b> 2.1. Організація екіпажу, відповідальність і права 2.2. Інформаційна культура, відносини, поведінка, міжкультурні взаємини 2.3. Ситуація на судні, неофіційні соціальні структури на борту 2.4. Людські помилки, компетентність 2.5. Лідерство і робота в команді 2.6. Навчання, судовий план навчання 2.7. Знання персональних здібностей і особливостей поведіння	5,0	-	5,0
<b>3. Знання основних міжнародних конвенцій, рекомендацій і національних постанов</b> 3.1. Міжнародні конвенції СОЛАС, МАРПОЛ, ПДНВ, MLC; роль ІМО, ІЛО 3.2. Рекомендації і національні постанови	1,0	-	1,0
<b>4. Здатність прийняття рішення і управління робочим завантаженням</b> 4.1. Планування і координація 4.2. Персональна кваліфікація 4.3. Людські можливості 4.4. Робоче завантаження 4.5. Час і способи примушення 4.6. Визначення пріоритетів 4.7. Відпочинок і втома 4.8. Стиль лідера 4.9. Претендент і відповідальність	2,0	2,0	4,0
<b>5. Знання і відповідальність за введення ефективного ресурсного управління</b> 5.1. Ефективний зв'язок на судні і березі 5.2. Розподіл, призначення і встановлення пріоритетів ресурсів 5.3. Досвід команди при прийнятті рішення 5.4. Лідерство, включаючи мотивацію 5.5. Застосування і підтримка ситуаційної обізнаності 5.6. Оцінка виконання роботи 5.7. Короткі і довготермінові стратегії	2,0	2,0	4,0
<b>6. Знання і відповідальність за застосування прийнятих рішень</b> 6.1. Ситуація і оцінка ризику 6.2. Ідентифікація і виявлення інших варіантів 6.3. Вибір способу дії 6.4. Оцінка ефективності дії 6.5. Прийняття рішення і проблеми зв'язані з цим 6.6. Уповноваження і упевненість в собі	2,0	2,0	4,0

**ПВНЗ «Одеський морський інститут»  
Курс: «ЛІДЕРСТВО І РОБОТА В КОМАНДІ»**

6.7. Покарання			
6.8. Аварійні випадки і неякісне управління			
6.9. Управління судном у складних ситуаціях			
6.10. Документальний доказ запобіганню аварійному випадкові			
Усього за напрямом підготовки	13	6	19,0
Вихідний контроль (оцінка компетентності) та обговорення питань курсу підготовки (дискусія)			1,0
Усього			20,0

**РОЗКЛАД КУРСУ**

<b>День</b>	<b>Назви тем відповідно до Модельного курсу ІМО 1.39</b>
День 1	<p><b>1. Представлення і управління</b></p> <p><b>2. Практичне знання судовим персоналом методів управління і навчання</b></p> <p>2.1. Організація екіпажу, відповідальність і права</p> <p>2.2. Інформаційна культура, відносини, поведінка, міжкультурні взаємини</p> <p>2.3. Ситуація на судні, неофіційні соціальні структури на борту</p> <p>2.4. Людські помилки, компетентність</p> <p>2.5. Лідерство і робота в команді</p> <p>2.6. Навчання, судовий план навчання</p> <p>2.7. Знання персональних здібностей і особливостей поведінки</p> <p><b>3. Знання основних міжнародних конвенцій, рекомендацій і національних постанов</b></p> <p>3.1. Міжнародні конвенції СОЛАС, МАРПОЛ, ПДНВ, MLC; роль ІМО, ІЛО</p> <p>3.2. Рекомендації і національні постанови</p> <p>Пленарні дискусії</p>
День 2	<p><b>4. Здатність прийняття рішення і управління робочим завантаженням</b></p> <p>4.1. Планування і координація</p> <p>4.2. Персональна кваліфікація</p> <p>4.3. Людські можливості</p> <p>4.4. Робоче завантаження</p> <p>4.5. Час і способи примушення</p> <p>4.6. Визначення пріоритетів</p> <p>4.7. Відпочинок і втома</p> <p>4.8. Стиль лідера</p> <p>4.9. Претендент і відповідальність</p> <p><b>5. Знання і відповідальність за введення ефективного ресурсного управління</b></p> <p>5.1. Ефективний зв'язок на судні і березі</p> <p>5.2. Розподіл, призначення і встановлення пріоритетів ресурсів</p> <p>5.3. Досвід команди при прийнятті рішення</p> <p>5.4. Лідерство, включаючи мотивацію</p> <p>5.5. Застосування і підтримка ситуаційної обізнаності</p> <p>5.6. Оцінка виконання роботи</p> <p>5.7. Короткі і довготермінові стратегії</p> <p>5.8. Пленарні дискусії</p> <p>Пленарні дискусії</p>
День 3	<p><b>6. Знання і відповідальність за застосування прийнятих рішень</b></p> <p>6.1. Ситуація і оцінка ризику</p> <p>6.2. Ідентифікація і виявлення інших варіантів</p> <p>6.3. Вибір способу дії</p>

**ПВНЗ «Одеський морський інститут»  
Курс: «ЛІДЕРСТВО І РОБОТА В КОМАНДІ»**

- |  |  |
|--|--|
|  | 6.4. Оцінка ефективності дії<br>6.5. Прийняте рішення і проблеми зв'язані з цим<br>6.6. Уповноваження і упевненість в собі<br>6.7. Покарання<br>6.8. Аварійні випадки і неякісне управління<br>6.9. Управління судном у складних ситуаціях<br>6.10. Документальний доказ запобіганню аварійному випадкові<br>Вихідний контроль (оцінка компетентності) та обговорення питань курсу підготовки (дискусія) |
|--|--|

**Графік підготовки за напрямом “Лідерство і робота в команді”**

<b>Період / Кількість годин</b>		
<b>Тривалість підготовки: три дні (20 години)</b>		<b>День / Усього годин</b>
<b>1-ий період (09:00 – 13:00)</b>	<b>2-ий період (14:00 – 18:00)</b>	
4 години	4 години	Перший / 8 годин
4 години	4 години	Другий / 8 годин
3 години		Третій / 3 годин
<b>Екзамени, практична демонстрація компетентності:</b>		Третій / 1 година
<b>Усього за напрямом підготовки:</b>		<b>20 години</b>

## ДЕТАЛЬНИЙ ОГЛЯД (Керівництво для Інструктора)

<b>1. Вступ. Представлення і управління</b>
Вступ та керівництво курсом Формулює цілі курсу та окреслює програми
<b>2. Практичне знання судовим персоналом методів управління і навчання</b>
Організація екіпажу, структура повноважень, обов'язки Описує типову судову організацію Пояснює рівень управління, вказує посади і описує ролі Пояснює операційний рівень, вказує посади і описує ролі Пояснює рівень підтримки, вказує посади та описує ролі Окреслює ланцюг підпорядкованості
<b>3. Культурна обізнаність, притаманні риси, ставлення та поведінка, між-культурна комунікація</b>
Пояснює культурну обізнаність Наводить приклади притаманних культурних рис Пояснює зв'язок між притаманними рисами, ставленням і поведінкою Описує особливу обережність, необхідну в у міжкультурному спілкуванні, особливо на борту судна
<b>4. Ситуація на судні, неформальні соціальні структури на борту</b>
Описує загальні неформальні структури з багатонаціональними екіпажами Пояснює, чому неформальні соціальні структури необхідно визнавати і допускати неформальні соціальні структури Описує дії, спрямовані на поліпшення міжкультурних взаємовідносини
<b>5. Людські помилки, розуміння ситуації, усвідомлення автоматизації, самовдоволення, пасивність</b>
Пояснює терміни "активні відмови" та "приховані стани" Пояснює помилки бездіяльності та помилки втручання Описує та пояснює типовий ланцюжок помилок Пояснює обізнаність про ситуацію і наводить приклад (судновий приклад) Описує дії після помилки Описує зв'язок між автоматизацією, самовпевненістю та пасивністю Описує дії, спрямовані на подолання самовдоволення та монотонності
<b>6. Лідерство та робота в команді</b>
Пояснює принцип управління та призначення керівництва Описує лідерські якості, включаючи самосвідомість, розуміння ситуації міжособистісні навички, мотивацію, повагу Описує лідерські характеристики, включаючи особистість, напористість, рішучість, застосування емоційного інтелекту Описує техніки лідерства, в т.ч, подавати приклад, встановлювати вимоги, формувати цілі та плани, здійснювати нагляд, делегувати повноваження, контролювати

Окреслює відмінності між командною та груповою поведінкою  
Описує переваги командного підходу в суднових операціях  
Вказує на різницю між "постійною командою" і "командою місії" або "командою завдання"  
Пояснює, що таке "команда з одного учасника" і чому вона поширена на борту  
Називає ознаки хорошої командної комунікації

### **7. Навчання, систематичне навчання на борту судна**

Окреслює важливість систематичного навчання на борту судна  
Описує ефективну реалізацію структурованої підготовки на судні  
Пояснює відповідальність офіцерів за проведення структурованої підготовки на судні  
Описує наставництво та інструктаж  
Описує, як оцінюється прогрес стажиста під час навчання  
Описує, як оцінюється прогрес стажиста під час навчання на судні  
Описує реєстрацію та звітність про прогрес стажиста  
Описує участь компанії в структурованих програмах підготовки на судні  
Пояснює, що навчальні програми повинні коригуватися відповідно до експлуатаційних потреб судна

**Знання міжнародних морських конвенцій, рекомендацій та національного законодавства (знання потреб, а не деталей конвенцій, акцент на людському факторі, а не на технічні фактори)**

### **8. Міжнародні морські конвенції**

Описує мету, історію та застосування Конвенції СОЛАС, включаючи Кодекс ISM та Кодекси ОСПЗ  
Описує мету, історію та застосування Конвенції МАРПОЛ  
Описує мету, історію та застосування Конвенція ПДНВ та роль ПДНВ  
Описує мету, історію та застосування Конвенції про працю в морському судноплаванні  
Описує роль ІМО по відношенню до морських конвенцій  
Описує роль МОП щодо морських конвенцій  
Описує, як ІМО та МОП співпрацюють щодо морських конвенцій  
Пояснює, як реалізуються положення конвенцій  
Пояснює роль держави прапора у виконанні положень морських конвенцій  
Пояснює роль держави порту в імплементації положень морських конвенцій

### **9. Рекомендації та державне законодавство**

Пояснює, чим рекомендації відрізняються від правил  
Описує керівні принципи ІМО щодо зменшення втоми  
Описує принципи ІМО щодо безпечного укомплектування екіпажів і керівні принципи їх реалізації  
Наводить приклади рекомендацій та державного законодавства, що стосується людського фактору

**Здатність прийняття рішення і управління робочим завантаженням**

### **10. Планування та координація**

Визначає, що означає планування стосовно окремих осіб та груп

Описує, як вимірюються результати планування  
Описує роль зворотного зв'язку щодо результатів планування  
Дає визначення координації  
Наводить приклади суднової координації

### **11. Кадрове призначення**

Пояснює, що таке кадрове призначення  
Наводить приклади призначення персоналу на борту

### **12. Людські обмеження**

Описує загальні людські обмеження, такі як втома, нерозуміння, самовдоволення  
Описує діяльність на борту, яка випробовує людські обмеження, включаючи використання технологій  
Описує індикатори того, що перевищуються людські обмеження  
Пояснює кроки, що вживаються для того, щоб не виводити членів екіпажу за межі особистих обмежень  
Пояснює, як прихований тиск може призвести до перевищення особистих обмежень  
Описує наслідки витіснення людини за межі її особистих обмежень  
Викладає вимоги STCW 2011 "Придатність до виконання службових обов'язків"

### **13. Обмеження часу та ресурсів**

Наводить приклади часових обмежень  
Описує фактори, що спричиняють часові обмеження  
Вказує, як зазвичай вирішуються проблеми часових обмежень  
Наводить приклади ресурсних обмежень  
Описує фактори, що спричиняють ресурсні обмеження  
Зазначає, як зазвичай вирішуються проблеми обмеженості ресурсів на борту

### **14. Особистісні здібності**

Зазначає особистісні характеристики, необхідні для ефективного лідерства та командної роботи на борту  
Описує власні здібності, що сприяють лідерству та командній роботі на борту  
Описує, як особистісні характеристики управляються та зміцнюються  
Пояснює, як зробити особистий внесок у лідерство та командній роботі на борту

### **15. Визначення пріоритетів**

Наводить приклади визначення пріоритетів  
Пояснює, навіщо потрібно розставляти пріоритети

### **16. Робочі навантаження, відпочинок та втома**

Описує власне навантаження на судні  
Пояснює небезпеку високого навантаження  
Пояснює недоліки низького навантаження  
Описує, як можна оцінити навантаження  
Описує, як забезпечити відповідне навантаження  
Викладає положення про те, що моряки повинні отримувати достатньо відпочинку



Описує облік годин відпочинку  
Описує ознаки втоми  
Пояснює, як втома може призвести до дуже серйозних наслідків  
Наводить приклади управління втомою

### **17. Стилi управління (лідерства)**

Пояснює, чим відрізняються лідерство та менеджмент  
Пояснює та наводить приклади призначеного та функціонального лідерства  
Називає лідерські якості  
Описує техніки лідерства  
Описує розвиток ефективного лідерського іміджу  
Пояснює необхідність для лідера "чесного погляду на себе"

### **18. Виклики та реагування**

Пояснює, що мається на увазі під середовищем "викликів та реагування"  
Пояснює, чому середовище «викликів та реагування» не завжди є доречним  
Вказує, коли авторитарний підхід є виправданим  
Описує "субординацію"

### **Знання і відповідальність за введення ефективного ресурсного управління**

### **19. Ефективна комунікація на борту і на березі**

Описує суть ефективної комунікації  
Називає основні компоненти комунікаційної системи  
Називає бар'єри на шляху до ефективної комунікації  
Описує чотири лінії комунікації  
Описує ефективні комунікаційні техніки  
Пояснює, чому комунікація по замкнутому контуру використовується під час маневрування судна  
Описує протоколи зв'язку які зазвичай використовуються в морі  
Наводить приклади внутрішнього і зовнішнього зв'язку  
Пояснює, як спілкування з людьми на березі може відрізнитися від спілкування на борту  
Пояснює, що потрібно зробити для створення хорошого комунікаційного клімату

### **20. Розподіл, призначення та визначення пріоритетів ресурсів**

Окреслює ресурси, якими потрібно управляти на борту судна в морі  
Описує, як здійснюється управління використанням ресурсів  
Наводить приклади розподілу судових ресурсів, призначення та визначення пріоритетів

### **21. Прийняття рішень з урахуванням командного досвіду**

Описує, як отримати найкраще від команди  
Описує розподіл роботи на основі компетенції  
Пояснює, що хороша командна робота та лідерство нерозривно пов'язані між собою  
Пояснює, як хороший лідер може використовувати командну динаміку

### **22. Самостійність і лідерство, в тому числі мотивація**

Описує лідерські якості, необхідні для молодшого вахтового

Пояснює, чому напористе лідерство може не бути ефективним  
Описує, як окрема особа або команда може бути вмотивованими і не вмотивованими

### **23. Отримання та підтримання ситуаційної обізнаності**

Наводить приклади обізнаності з обстановкою під час несення служби  
Наводить приклади недостатньої обізнаності з обстановкою під час несення вахтової служби  
Описує, як сучасні електронні засоби можуть призвести до недостатньої обізнаності з обстановкою  
Пояснює небезпечний зв'язок між втомою та обізнаністю з обстановкою

### **24. Оцінювання результатів праці**

Описує, як можна оцінити ефективність роботи  
Вказує на переваги ефективного оцінювання результатів роботи

### **25. Короткострокові та довгострокові стратегії**

Дає визначення стратегії  
Пояснює роль короткострокових стратегій в ефективному управлінні внутрішніми ресурсами  
Описує, коли використання короткострокових стратегій є необхідним  
Пояснює роль довгострокових стратегій в ефективному управлінні внутрішніми ресурсами

### **Знання і відповідальність за застосування прийнятих рішень**

### **26. Оцінка ситуації та ризиків**

Пояснює, як оцінюється ситуація та наводить приклад  
Визначає ключові характеристики ситуації  
Описує, як обізнаність про ситуацію може бути ослаблена поінформованістю про ситуацію  
Визначає ризик  
Описує взаємозв'язок між оцінкою ситуації та ризиком  
Описує, як можна оцінити ризик  
Описує, як можна управляти ризиком  
Пояснює роль оцінки ризиків в управлінні ризиками  
Описує роль оцінки ситуації та ризику у прийнятті рішень

### **27. Визначити та розглянути можливі варіанти, що генеруються**

Наводить приклади розгляду наявних варіантів  
Описує, як може бути створений варіант  
Описує роль лідерства у створенні варіантів

### **28. Вибір способу дій**

Зобов'язання сторін визначити найбільш прийнятний спосіб дій  
Описує міркування при визначенні найбільш прийнятного способу дій

### **29. Оцінка ефективності результатів**

Наводить приклади результатів судових напрямків дій  
Описує, як можна оцінити результат дії  
Описує можливі подальші дії після того, як результат оцінено

### **30. Прийняття рішень та вирішення проблем**

Наводить приклади та пояснює методи вирішення проблем

### **31. Авторитет і впевненість у собі**

Пояснює різні форми авторитету

Описує форми влади, що зустрічаються на борту судна

Пояснює значення впевненість у собі

Описує ситуації на судні, що виправдовують більшу впевненість у собі

### **32. Судження**

Пояснює значення судження

Пояснює різницю між "судженням про реальність" і "ціннісним судженням".

Наводить приклади використання суджень

### **33. Управління аварійними ситуаціями**

Описує найпоширеніші корабельні аварійні ситуації

Викладає вимоги до керівництва під час ліквідації аварійних ситуацій на судні

Описує підготовку до ліквідації аварійної ситуації на судні

## ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

### Приклад 1 - Людська помилка

Мета навчання: Розуміння людської помилки, усвідомлення ситуації, усвідомлення автоматизації, самовдоволення, нудьга та наслідки для лідерства:

- 1) Пояснює терміни "активні помилки" та "приховані умови"; наводить приклади, які ілюструють активні помилки оперативного персоналу та приховані умови, які їм сприяли, невдачі оперативного персоналу та приховані умови, що їм сприяли - наприклад, розлив бункеру внаслідок недостатньої укомплектованості особовим складом та необхідності виконувати інші завдання;
- 2) Пояснює помилки бездіяльності та помилки в діях; наводить приклади помилок, що сталися через те, що чогось не було враховано - наприклад, пропущений пункт у суховантажному списку і неналежне закріплення предмета, який може рухатися в морі;
- 3) Описує та пояснює типовий ланцюжок помилок; ілюструє, як одна помилка призводить до іншої і так далі, наприклад, коли під тиском компанії приймається рішення підтримувати швидкість в умовах обмеженої видимості та інтенсивного руху, щоб вкластися в заданий розрахунковий час прибуття, не посилюється спостереження, що призводить до зіткнення;
- 4) Пояснює обізнаність про ситуацію і наводить приклад з судном; пояснює, як сучасні закриті конструкції навігаційних містків, з широким використанням електронного обладнання можуть призвести до поганої поінформованості про умови фактичної ситуації зовні, наприклад, поєднання втоми на комфортному сучасному містку призводить до зіткнення з великим судном, яке не можна легко виявити за допомогою електронних засобів;
- 5) Описує дії, які слідує за малою аварією; наголошує на необхідності проаналізувати ситуацію, що призвела до того, що в результаті якої вдалося уникнути серйозного нещасного випадку, наприклад, падіння на слизькій поверхні, але яка не призвела до травмування;
- 6) Описує зв'язок між автоматизацією, самовдоволенням і нудьгою; підвищує обізнаність про зростаючу стурбованість тим, як ефективна автоматизація може призвести до надмірного покладання на технології та недостатнього залучення персоналу, що призводить до нудьги, наприклад, під час несення вахти на сучасному судні;
- 7) Описує дії, спрямовані на боротьбу з самовдоволенням і нудьгою; приклади кроків, які можуть бути зроблені для зменшення самозаспокоєності та нудьги, але акцент робиться на зобов'язанні забезпечити, наприклад, спостереження під час несення вахти на мосту.

Думка про людські помилки застосовується до всіх видів діяльності, незалежно від того, що відбувається на борту або на березі у зв'язку з судновими опе-

раціями і зацікавленості усіх, хто бере в них участь, повинна бути легко стимульована вступними коментарями, зробленими інструктором. Ці коментарі повинні бути проілюстровані відповідним тематичним дослідженням і заохочувати слухачів/студентів до обговорення питань, що впливають з конкретного прикладу, а також до розповіді про власний свій відповідний досвід.

Використання аудіовізуальних засобів має бути обмежене до одного і які коротко і чітко ілюструють та покращують розуміння ефективної комунікації.

## Приклад 2 - Втома

Мета навчання: Здатність застосовувати управління завданнями та робочим навантаженням:

- 1) Описати власне робоче навантаження на судні; учні/слухачі повинні описати свій власний досвід і прокоментувати хороші та не дуже хороші аспекти; вони можуть бути перераховані одним з учнів/стажерів на дошці;
- 2) Пояснити небезпеку високого робочого навантаження; навести приклади того, як високе навантаження призводить до неухважності до деталей, що призводить до помилок, стресу та до неухважності до деталей, розчарування та втоми, які слід обговорити;
- 3) Пояснює недоліки низького робочого навантаження; приклади низького робочого навантаження, що призводить до відсутності залученості, байдужості, нудьги, ліні та наміру звільнитися, які можна обговорити;
- 4) Описати, як можна оцінити робоче навантаження; пояснити, що робоче навантаження відноситься до взаємовідносин між окремою особою або групою та вимогами завдання, і що оцінка навантаження намагається виявити перевантаження, вузькі місця та інші фактори, такі як відсутність виклику що призводять до нудьги;
- 5) Описує, як забезпечити відповідне робоче навантаження; корективи, необхідні для того, щоб операція була ефективною, результативною та безпечною;
- 6) Викладає положення про те, що моряки повинні отримувати достатній відпочинок; положення Конвенції ПДНВ 1978 року з поправками повинні бути викладені і провести дискусію про те, чому ці положення часто не дотримуються;
- 7) Описує облік годин відпочинку; слід обговорити поширену практику неточного обліку;
- 8) Описати ознаки втоми; за участю слухачів слід скласти список ознак, які були б загальновідомими для всіх присутніх;
- 9) Пояснює, як втома може призвести до дуже серйозних наслідків; аварія на платформі ShenNeng 1 є гарним прикладом нещодавньої аварії, що сталася безпосередньо через втому, але також ілюструє вплив умов, що призвели до аварії;
- 10) Наводяться приклади керівних принципів і правил управління втомою; при обговоренні слід посилатися на положення Конвенції ПДНВ

1978 року з поправками та на те, чому вони є необхідними, а також на правила та інструкції компанії, з якими знайомі слухачі.

Як і у випадку з іншими темами лідерства та командної роботи, загальна обізнаність у цих питаннях, а також індивідуальний досвід повинні використовуватися інструктором для стимулювання дискусії та навчання, а не надмірно покладатися на лекції та використання аудіо-візуальних засобів. Існує багато тематичних досліджень, ефективне використання яких зробить значний внесок у розуміння та навчання.

### Приклад 3 - Комунікація

Навчальна мета: Ефективна комунікація на борту та на березі:

- 1) Описує суть ефективної комунікації на борту та на березі; демонструє використання чіткої та нечіткої вимови та отримує коментарі студентів щодо ефективності;
- 2) Називає основні компоненти системи комунікації: відправник, засіб передачі та одержувача;
- 3) Називає бар'єри на шляху до ефективної комунікації; пояснює загальні бар'єри в морській ситуації, тобто різні рідні мови, різні рівні володіння англійською мовою, різні засоби масової інформації, перешкоди, культурні відмінності, особливо щодо відвертості;
- 4) Описує чотири лінії комунікації: письмова, усна, віч-на-віч, через месенджер, телефон, радіо; використання в різних обставинах;
- 5) Описує ефективні техніки комунікації: повільна подача інформації, чітка вимова, паузи, повторення, фонетика, замкнутий цикл;
- 6) Пояснює, чому під час маневрування судна слід використовувати закритий зв'язок;
- 7) Описує протоколи зв'язку, які зазвичай використовуються на морі: стислість, чіткість, повторення, рутина, регламентованість;
- 8) Наводить приклади внутрішньої та зовнішньої комунікації; місток і машинне відділення; причал і місток; місток і портовий контроль;
- 9) Пояснює, чим спілкування з людьми на березі може відрізнитися від спілкування на борту; стислість і швидкість у дуже завантаженому порту, мовні труднощі, домінування портових питань;
- 10) Пояснює, що необхідно зробити для створення хорошого комунікативного клімату; послідовна ясність і розуміння, ввічливість, точність, акуратність і розуміння;
- 11) Описує, як провести структурований брифінг перед початком операції, щоб усі члени команди мали спільну ментальну модель робочого процесу, а роль кожного окремого члена команди була чітко визначена, щоб операція була успішно проведена у відведений часовий проміжок;
- 12) Описує, як проводити структурований дебрифінг після операції, який належним чином сфокусований на командній роботі, а також на виконанні завдань, для того, щоб зрозуміти, які уроки були засвоєні, і потім внести

коригувальні дії в процедури. Дебрифінг повинен проводитися на всіх рівнях, щоб зробити його ефективним.

Гнучкість має важливе значення для успішного викладання, залежно від можливостей з англійської мови та культурних чинників, тому ми не обмежуємо час викладання, лише рекомендуємо, щоб загальний період не перевищував 45 хвилин без перерви.

Можна представити простий приклад - наприклад, випадок зіткнення або поломку техніки, що легко призводить до обговорення причин.

Учні/студенти можуть бути розділені на малі групи та Вони повинні будуть проаналізувати та представити результати на пленарному засіданні. Після цього можна було б розглянути приклад більш складних комунікаційних збоїв; наприклад, аварія, перекидання судна, яке продемонструвало збої як на борту, так і на березі.

## ПОСІБНИК ІНСТРУКТОРА

Посібник інструктора дає перелік матеріалу, який повинен бути представлений під час навчального курсу.

Графік та план заняття допомагають викладачу-інструктору щодо розподілу часу для матеріалу курсу, але інструктор може вносити корективи, якщо це вважається необхідним. Детальну навчальну програму треба уважно вивчити. Плани практичних занять або лекцій повинні складатися там, де це необхідно.

Протягом усього курсу навчання важливо підкреслити, що відповідні правила та положення повинні суворо дотримуватися, а всі запобіжні заходи застосовуються для максимального збільшення безпеки та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Передбачається, що ті, хто навчається за даним курсом, мають досвід й достатнє знайомство з операціями на борту та розуміють, що лідерство та робота в команді є невід'ємною частиною їх ролі на борту судна.

Теоретичний матеріал викладається ясно, чітко та доступно з темпом викладу інформації, який дає можливість виконувати конспектування. При проведенні занять інструктор-викладач повинен демонструвати тактовність і поважне ставлення до слухачів, уміння зняти напругу та втому аудиторії, стриманість в дискусії та відповідях на запитання слухачів.

Проведення лекції необхідно супроводжувати демонстрацією наочності, пов'язаної з питаннями, що вивчаються: моделей, макетів, натуральних зразків, плакатів, фотографій та іншого. При використанні аудіо та відеоапаратури, мультимедійних проекторів, матеріали необхідно розміщати в правильній послідовності.

На початку вивчення курсу підготовки повідомляється зміст навчального матеріалу, мету та практичне застосування. На кожному занятті для активізації пізнавальної діяльності слухачів здійснюється чітка мотивація та постановка мети. При докладному викладанні теоретичного матеріалу на заняттях надаються та відпрацьовуються практичні приклади, моделюються та розглядаються проблемні ситуації, розглядаються дискусійні питання для активізації пізнавальної діяльності слухачів та встановлення зворотного зв'язку. Наприкінці заняття необхідно узагальнити та закріпити навчальний матеріал, з'ясувати ступень його засвоєння слухачами.

### **Структура занять має бути такою:**

1. Спочатку інструктор-викладач проводить теоретичні заняття, де пояснює основні теми і спрямовує увагу слухачів на основні моменти заняття;
2. Наступним етапом заняття є застосування в учбовому процесі електронних засобів, таких як електронна версія конкретного учбового матеріалу з демонстрацією її на екрані, а також демонструються і пояснюються



електронні плакати. Проводиться також дискусія між слухачами і викладачем-інструктором по представленому матеріалові;

3. На завершення заняття даються теоретичні і практичні вправи, а також виконується розбір слухачами аварій і аварійних випадків, які виникли в робочій практиці викладача-інструктора або слухачів на борту транспортних суден.

Результати тренувань, передбачені курсом навчання, можуть бути краще представлені в процесі навчання, використовуючи характеристики суден та тренажери навігаційного містка та машинного відділення, запрограмовані для судноплавних операцій та управлінням складом містка і машинного відділення.

## ТЕМА 1. Вступ. Представлення і управління

Завдання викладача-інструктора полягає у забезпеченні того, щоб людина, яка пройшла цей курс, була більш компетентною у виконанні своєї ролі на судні.

Учасники / слухачі повинні розуміти, що компетентне керівництво та ефективна робота в команді є критично важливими для задовільного виконання обов'язків оперативного рівня, незалежно від окремих ролей на борту. Ситуації відрізняються і варіюються від рутинних, до вимогливих, до надзвичайно вимогливих, як у надзвичайних ситуаціях. У конкретних ситуаціях може знадобитися зміна стилю лідерства та пов'язаної з ним команди, особливо там, де задіяні різні люди. Необхідно надихнути мотивацію, прихильність та покращену роботу команди у гармонійному середовищі, що сприяє спільній роботі.

Індивідуальні відмінності призводять до різних підходів до лідерства. Хоча деякі люди мають природні лідерські здібності, їх лідерство можна покращити шляхом навчання, особливо через досвід. Деякі навчаються швидко. Інші навчаються повільніше, а інші, які не підходять для лідерських ролей, будуть природними послідовниками і їх потрібно буде очолити. Що стосується останнього, то культурні чутливості можуть бути дуже значними, особливо для замкнутого та ізольованого середовища на борту судна в морі в довгому океанському плаванні.

Згідно з класичним визначенням, **управління** - це сукупність системи скоординованих заходів, направлених на досягнення поставлених цілей організації або колективу. Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу людей.

Система Міжнародного морського судноплавства відноситься до системи, складовими елементами якої є «людина - машина - довкілля». Людина входить в дану систему як оператор, який здійснює функції управління, тобто він планує, оцінює плани, стани довкілля і на підставі цього приймає рішення. Для того, щоб прийняті рішення відповідали реальній ситуації, йому необхідно постійно отримувати інформацію про стан самої системи і зміни стану довкілля.

Тому важливе значення мають інформаційні і концептуальні моделі, а також процеси прийняття оператором (судноводієм) рішень.

У системі «людина – судно - довкілля» судноводій виступає в ролі оператора, хоча для його діяльності характерна широка спрямованість, оскільки судноводіння не можна втиснути в чисто технічні рамки: у певному значенні судноводіння - це мистецтво. Діяльність судноводія має інколи велику логічну складність, він повинен володіти інтуїцією і вмінням передбачати розвиток обстановки, що складається.

При розгляді їх професійних особливостей доцільно виділити дві групи: керівники (капітани і старші помічники при виконанні обов'язків капітана) і оператори (вахтові помічники капітана).

Для першої групи характерні переробка великої кількості одночасно інформації, що послідовно поступає, обробка її при дефіциті часу, вміння брати відповідальність на себе, приймати вчасно необхідні рішення і віддавати своєчасні і чіткі розпорядження, вміння контролювати як себе, так і підлеглих, направити свою увагу на фактах дійсності, а не на власних переживаннях.

Для другої групи також характерна наявність значної кількості інформації, вміння її обробляти, виконання командних функцій, проте в складних екстремальних ситуаціях, як правило, вся відповідальність зазвичай переходить на осіб першої групи, що і визначене нормативними документами, а для вахтових помічників залишаються, в основному, підлеглі функції. Від їх діяльності вимагається в першу чергу велика надійність як виконавців, хороша реакція, вміння швидко міркувати і розуміти капітана, велика витривалість до навантажень.

## **ТЕМА 2. Практичне знання судовим персоналом методів управління і навчання**

Учасники повинні бути запрошені поєднати свій власний досвід після вступного слова викладача-інструктора по судових організаціях та ланцюгів команд, рівнів управління, експлуатації та підтримки, передбачених в ПДНВ-78/95 з поправками.

Описуються аспекти сучасного формування екіпажу, після чого обговорюються властиві риси, настрої та поведінка, в тому числі неформальна поведінка та соціальні структури, а також спеціальна допомога, необхідна для забезпечення здорових міжкультурних відносин.

Лідерство та командна робота розглядаються за допомогою опису стилів лідерства, їх характеристик та ефективності в ситуаціях на судні та їх адаптації для досягнення максимальної ефективності в різних ситуаціях.

Треба використовувати один або декілька відповідних тематичних досліджень. Учасникам слід запропонувати описати власні стилі керівництва, а також ті, які вони пережили, і навести приклади хорошого та поганого лідерства. Також слід обговорити переваги командного підходу в роботі судна та розробити розуміння того, як створювати та підтримувати ефективну команду.

Ефективне лідерство та командна робота вимагають самосвідомості власних сильних і слабких сторін та здатності керувати ними. Незважаючи на те, що на початковому етапі курсу, а також на будь-якому етапі курсу необхідно підкреслити усвідомлення особистих особливостей та операційних процесів, на завершальних етапах слід приділяти більше уваги необхідності особистого та професійного розвитку та засобами, які використовуються для досягнення цієї мети.

В англійській мові слово «**leader**» означає одночасно «керівника, главу, лідера, вождя». Для психології малих груп принципово важливо розрізнення «лідера» і «керівника» (англ. Manager - управляючий, завідувач, директор), незважаючи на те, що між ними є певна схожість. Успіх діяльності будь-якої організації безпосередньо пов'язаний з характером керівництва, відносинами, які складаються між керівниками і підлеглими. Незважаючи на те, що керівництво - суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керуючими. Про ефективність лідера можна судити по тому, в якій мірі він впливає на інших.

**Управління** можна визначити як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують покладені на них офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Лідерство - це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей. Лідерство - це психологічна характеристика поведінки окремих членів екіпажу, а керівництво - це соціальна характеристика відносин в екіпажі, і в першу чергу з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування.

У загальних рисах лідерство відображає відносини домінування і підпорядкування, що складаються в екіпажі в процесі міжособистісних контактів, тоді як керівництво ставиться до організації всієї діяльності екіпажу в цілому. Лідер здійснює регуляцію міжособистісних відносин в екіпажі, а керівник - офіційних відносин екіпажу, як організації. При детальному порівняльному аналізі виявляються такі відмінності:

- лідерство виникає в умовах мікросередовища, тобто невеликої контактної групи, керівництво - елемент макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- лідерство виникає стихійно, а керівник або призначається, або обирається, але в будь-якому випадку цей процес знаходиться під контролем організації, як соціальної структури;
- лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, тому що залежить від настрою екіпажу, характеру ситуації і не підкріплено на відміну від керівництва системою правових санкцій;
- процес вирішення керівника визначається не тільки внутрішньо груповими, але і зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з іншими організаціями тощо), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають в екіпажі;

- лідер діє всередині екіпажу, а керівник пов'язує екіпаж з іншими соціальними системами.

**Лідерство і керівництво** - це два різних поняття. Керівництво концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство - на тому, щоб люди робили правильні речі. Існує відмінність між формальним лідерством - коли вплив виходить з офіційного положення в організації і природним лідерством - коли вплив виходить з визнання іншими переваги лідера. У більшості ситуацій ці два види впливу переплітаються в більшій чи меншій мірі. Важливо тут не те, що лідер має якості переваги, а те, що його прихильники вважають, ніби він володіє цими якостями.

Офіційно призначений керівник екіпажу (капітан) має переваги в завоюванні лідируючих позицій в екіпажі, тому він частіше, ніж будь-хто інший, стає лідером. Однак необхідно пам'ятати, що бути керівником не означає автоматично вважатися лідером, так як лідерство в значній мірі базується на неформальній основі. Керівники забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони закладають довіру в основу групової, спільної роботи.

Використовуючи свій професіоналізм, різні здібності та вміння, керівники концентрують свої зусилля в сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, навпаки, роблять постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми. А найголовніше, після того, як проблема ними вирішена, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо в тих випадках, коли існують значні можливості для отримання відповідної винагороди.

Прийнято розрізняти поняття лідера і керівника як відповідно неформального і формального лідера. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. У цьому випадку вплив виходить з визнання іншими особистої переваги лідера. Формальне лідерство - це процес впливу на людей з позиції посади, офіційного положення в організації. Формальний лідер має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретної функціональної області. Неформальний лідер висувається за рахунок своїх здібностей впливати на інших і завдяки своїм діловим і особистим якостям. На практиці, як правило, не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин в управлінні. Дослідження показують, що значна група керівників багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

ІМО рекомендує для формування екіпажу використовувати положення Резолюції А.890 (21), прийнята 25 листопада 1999 року «ПРИНЦИПИ СТАНУ БЕЗПЕКИ СКЛАДУ ЕКІПАЖІВ СУДЕН».

Екіпаж складається з капітана і інших осіб включених в суднову роль. Зазвичай штатний розпис затверджується судновласником і не повинно суперечити Свідоцтву про мінімальний склад екіпажу, виданому Державою прапора.

Конвенція ПДНВ-78/95 під терміном моряк розуміє будь-яку особу, яка визначається національним законодавством або колективними договорами, яке працює за наймом в будь-якій якості на борту морського судна, до якого застосовується дана Конвенція.

Дослідження морських аварій і інцидентів, які сталися за минулі 30 років, спонукали міжнародне морське співтовариство звернутися до ролі людських факторів в безпеці на морі в межах всього судноплавства. Ці загальні дослідження вказали на причетність людини до всіх аспектів морської діяльності, включаючи проект, виробництво, управління, використання та обслуговування.

Майже всім морським аваріям і інцидентам притаманні людські фактори, які охоплюють широкий діапазон проблем. З точки зору оцінки обставин людський фактор можливо ідентифікувати підмножиною ключових проблем в такий спосіб:

- культура безпеки;
- культура повідомлень;
- процедури;
- робоче середовище і виробничі умови;
- дизайн завдання і організація роботи;
- навчання;
- дизайн для обслуговування.

Організація з "**культурою безпеки**" – це така організація, яка дає необхідний пріоритет безпеки і розуміє, що безпекою потрібно управляти так само як і іншими областями бізнесу або мореплавання. Для судноплавства саме в професіоналізмі мореплавців повинна розвиватися культура безпеки.

**Ефективна комунікація** між членами команди є істотною передумовою для хорошої роботи. Дослідження показало, що на додаток до його найбільш широко сприйнятій функції передачі інформації, процес спілкування на судні також виконує дещо інші важливі функції. Це не лише допомагає команді розвинути загальну розумову модель вирішення проблем, які мають бути вирішені в ході рейсу, таким чином покращуючи ситуативне розуміння. Найповажніше, це встановлює відповідне взаємовідношення між членами команди і тому є основним елементом в налаштуванні взаєморозуміння серед членів команди для здійснення рейсу.

Термін "**емоційна обстановка**" відноситься до морального стану, яким люди в екіпажі випробовують себе і один одного під час морського переходу. Чинники, які зачіпають емоційну обстановку, в якій працює екіпаж, включають сприйняття безпеки, ясність роботи і очікуваний результат, прихильного спілкування, участі і залучення, готовність для сприяння і свободи висловлювання. Робочий клімат або настрої для виконання завдання залежать великою мірою від відносин і поведінки капітана, кожен член команди повинен, проте, знати про значення хорошого робочого клімату і прагнути здійснити ті дії, які є спри-

яючими цьому. Стан готовності до дій в екстремальній ситуації пов'язаний з дуже високими енергетичними витратами, з неекономним витрачанням поживних речовин і зносом організму, тому він не може бути постійним.

Емоції є тим механізмом, який в потрібний момент мобілізує організм на функціонування в такому інтенсивному режимі, що дозволяє розвинути високу потужність, коли в ній є необхідність. У цьому і полягає **перша функція емоцій**. Так, наприклад, емоції злості, люті (чи в інших випадках – страху, жаху) викликають зміни в діяльності внутрішніх систем організму: гормональною, кровопостачання, дихання, травлення та ін., спрямовані на забезпечення бойової готовності або готовності до втечі.

**Інша функція емоцій - сигнальна**, проявляється в тому, що за допомогою емоцій відбивається внутрішній стан систем організму, здійснюється прогноз можливих негативних наслідків і попередження про небезпеку виснаження резервів організму. Так, голод і спрага сигналізують про те, що запаси поживних речовин і води в організмі убожіли. Почуття втоми - про те, що можливе виснаження енергетичних резервів в м'язах. Біль - сигнал про ушкодження тканин тіла і загрозу загибелі.

**Третя функція емоцій** - участь в процесі навчання і накопичення досвіду. Позитивні емоції, що виникли в результаті взаємодії організму з середовищем, сприяють закріпленню корисних навичок і дій, а негативні - примушують уникати шкідливих дій. Можна сказати, що за допомогою емоцій інформація, що записується в довготривалій пам'яті людини, розміщується по рівню значущості.

Усе вищесказане свідчить про необхідність обліку ролі емоцій в професійній діяльності судноводіїв і інших операторів. Такий облік має бути різнобічним і включати наступні елементи:

- **на етапі професійного психологічного відбору** - вирішення проблеми емоційної стійкості шляхом відбору найбільш придатних кандидатів;
- **на етапі професійної підготовки** - формування готовності до дій в екстремальній ситуації;
- **в самій професійній діяльності** - контроль і самоконтроль емоційних станів, їх регуляція і саморегуляція;
- **при розслідуванні аварій** - визначення міри впливу емоцій і описаних вище чинників емоційного реагування на поведінку оператора.

У екстремальних ситуаціях надмірно сильні емоції можуть спотворювати відображення реальної картини подій настільки, що призводять до повної неадаптації людини, саме тому люди, що опинилися в океані після аварії, часто гинуть не від голоду, спраги або холоду, а від страху і відчаю. Крім того, необхідно пам'ятати, що сигнальна функція емоцій полягає в прогнозі виснаження, в його передбаченні і пророцтві і частенько спрацьовує завчасно, тоді, коли ресурси ще є. Людина ж, що звикла до певного режиму харчування, до комфорту і ситості, випробовуючи приступ голоду, впадає в паніку. У такому разі страх смерті від голоду руйнує сильніше за сам голод. Механізм емоційного реагування, емоційної регуляції поведінки, як будь-який механізм адаптації, в зага-

льному підсумку сприяє виживанню команди, але в окремих проявах може виявитися не стільки корисним, скільки шкідливим.

У екстремальних умовах у судноводія можуть виникати помилки в оцінці трудності або легкості виконання ним необхідних дій, пов'язаних з помилковою самооцінкою успішності своєї діяльності. При цьому судноводій може помилятися як у бік завищення, так і у бік заниження оцінки якості своєї роботи. Так, наприклад, при помірному стресі знайомі операторські дії можуть здаватися легше, ніж вони представлялися судноводієві, коли він виконував їх в нормальних умовах. При цьому показники успішності діяльності можуть покращуватися, і в цьому проявляється мобілізуючий **ефект легкого стресу**. Проте при тривалішій або інтенсивнішій стресовій дії - **у разі вираженого стресу** - ефективність діяльності знижується, тоді як суб'єктивна оцінка оператором ефективності своїх дій продовжує зростати. У таких випадках судноводієві здається, що він працює швидше і точніше, тоді як реально його діяльність сповільнюється, а число помилок зростає. Причина такої невірної, парадоксальної самооцінки в тому, що однією з реакцій психіки людини на стрес є включення психологічних механізмів, зміцнюючи його упевненість в собі. Він мимоволі як би підтримує себе в скрутних умовах. Виникнення таких помилкових само оцінок часто виявляється причинним неправильних рішень оператора (судноводія).

У інших випадках при стресі можуть виникати помилкові самооцінки своєї діяльності у вигляді заниження її якості. Найчастіше це буває у людей з підвищеною чутливістю до погіршення самопочуття при стресі. Відчуття погіршення здоров'я, слабкості можуть сприяти формуванню у такої людини уявлення про те, що в такому поганому стані він вже не може працювати добре. При цьому погіршення стану суб'єктивно оцінене неправильно - стан кращий, ніж здається самій людині. І працює він краще, ніж йому здається. Причиною заниження самооцінки якості діяльності у оператора в екстремальних умовах може бути також надмірно підвищене почуття відповідальності за результат своїх дій, обумовлене переоцінкою значущості цієї ситуації, особливо, якщо це пов'язано з оцінкою його як особистості і як професіонала в очах інших людей. При цьому тривога за власне положення (у першому випадку - за стан організму, в другому - за свій статус і авторитет) може, поступово зростаючи при посиленні стресової дії, повністю зайняти свідомість людини, витісняючи з нього конструктивніші думки і переживання. У таких випадках людині потрібно підвищення упевненості в собі, для чого залежно від його індивідуальних особливостей і конкретних обставин можна використати або підбадьорення, підтримку, демонструючи йому його істинні успіхи і їх відмінність від його занижених представлень, або відвернення уваги від переживань, пов'язаних з самим собою, шляхом активного залучення до діяльності, пов'язаної з рішення виконання поставленого перед ним завдання.

Тривалий стрес може посилювати готовність людини підкорятися зовнішнім наказам, надмірно посилювати схильність погоджувати свої дії з директивною інформацією. При цьому оператор виконує необхідні дії швидше і точніше з команди, ніж без неї, діє впевненіше по інструкції, ніж довільно, частіше

звертається за порадою, ще частіше чекає рад і вказівок, не наважуючись самостійно приймати рішення. Подібна поведінка є наслідком зростання стресової пасивності. Зниження упевненості в собі і здатності брати на себе відповідальність поєднується з посиленням потреби в зовнішній опорі. Протилежний прояв стресу - виникнення схильності до конфронтації з будь-яким починком: наказом начальника, пропозицією партнера і іншим. Внаслідок цього в стресових, критичних умовах судноводій може ігнорувати приладову інформацію, не слухати або не чути команди. При цьому він більше схильний покладатися на свої відчуття, навички, пам'ять. Подібна поведінка може привести до трагічних наслідків.

**Хороші методи управління стресом включають:**

- техніку розслаблення;
- ретельний контроль сну і дієти;
- режим регулярної фізичної вправи;
- звернення за професійною радою до друга або колеги.

Немає ніякої чарівної формули, щоб вилікувати стрес і занепокоєння, тільки потрібний здоровий глузд і практична порада. Визначальними умовами подолання стресу є емоційно-вольові якості особи - емоційна стійкість, здатність до саморегуляції, висока професійна підготовленість, хороше здоров'я.

**Компетентність** може бути визначена як здатність виконати обов'язки і виконати дії з визнаного стандарту на регулярній основі. Неадекватне управління компетентністю не лише сприяє лихам, але також і нещастям, тілесним ушкодженням і слабкому здоров'ю.

Компетентність - це комбінація:

- навичок;
- досвіду;
- знання.

Поняття компетенція частіше застосовується для позначення:

- освітнього результату, що виражається в підготовленості, в реальному володінні методами, засобами діяльності, в можливості впоратися з поставленими завданнями;
- такої форми поєднання знань, умінь і навичок, яка дозволяє ставити і досягати мети по перетворенню довкілля;
- сукупність характеристик (мотиви, переконання, цінності), що забезпечує виконання професійної діяльності і досягнення певного результату;
- відповідність фахівця вимогам компетенції, що пред'являються.

Загальним для усіх визначень компетенції є розуміння її як властивості особи, потенційної здатності індивіда справлятися з особистими завданнями, як сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для здійснення конкретної професійної діяльності. Навчання і методи оцінки компетентності мають бути такими, що відповідають профілю завдань, що робляться. Навчання "на робочому місці" має бути структуроване і пов'язане з оцінками міри ризику і заходами контролю, включаючи процедури.



Існують наступні критерії оцінки компетентності по запобіганню аварійному випадку:

- **зразковий.** Хороша практика в усіх відношеннях. Людина повністю обізнана, що завдання, яке він виконує, важливе для запобігання аварійному випадку, він розуміє міру небезпеки і виробив оцінку необхідних дій для вирішення поставленого завдання. Завдання було виконане правильно і в повній відповідності з інструкціями і процедурами;
- **хороший.** Хороша практика в більшості випадків. В деяких випадках виявлятися нерозуміння поставленого завдання. Людина усвідомлює до деякої міри, що завдання, яке він виконує, важливе для запобігання аварійному випадку, він розуміє міру небезпеки і виробив оцінку необхідних дій для вирішення поставленого завдання. Завдання було виконане в цілому правильно і відповідно до інструкцій і процедур;
- **задовільний.** Виявляються знання, що не повністю відповідали для вирішення поставленого завдання. Людина лише частково усвідомлює, що завдання, яке він виконує, важливе для запобігання аварійному випадку, але він не повністю розуміє міру небезпеки і не має достатньої кваліфікації по виконанню поставленого завдання. Завдання було виконане не в повній відповідності з необхідними інструкціями і процедурами;
- **поганий.** В більшості випадків людина не усвідомлює, що завдання, яке він виконує, важливе для дотримання безпеки судна, він не розуміє міри небезпеки і не розуміє, що він повинен робити в конкретному випадку. Зроблене завдання не було виконане відповідно до інструкцій і процедур;
- **дуже поганий.** Практично у всіх випадках чоловік не усвідомлює, що завдання, яке він виконує, важливе для дотримання безпеки судна, він не розуміє міри небезпеки і не розуміє, що він повинен робити в конкретному випадку. Зроблене завдання не було виконане відповідно до інструкцій і процедур;
- **недопустимий.** Даремна людина. Жодних дій із запобігання або ліквідації аварійного випадку не робить.

Капітан повинен проявляти велику компетентність при ухваленні своєчасних і вірних управлінських рішень, а це вимагає застосування нових навиків і підходів до процесу управління.

На основі функціонального аналізу професійної діяльності і посадових інструкцій був створений список ключових компетенцій капітана, якими він повинен володіти, а саме:

- **управлінська компетенція:**
  - уміння планувати власну діяльність і діяльність підлеглих, організувати і контролювати діяльність, делегувати повноваження, мотивувати персонал, аналізувати власну діяльність і діяльність підлеглих;
  - мати навик ухвалення рішень, розвитку персоналу, лідерства, вирішення виробничих проблем;

- **комунікативна компетенція** (уміння встановлювати контакт, слухати, давати зворотний зв'язок, між особового розуміння, навички роботи в команді, гнучкість);
- **особова компетенція** (відповідальність, стресова стійкість, креативність, прагнення до саморозвитку);
- **спеціальна компетенція** (здатність створювати інструкції, стандарти відповідно до потреб організації, здатність застосовувати знання з практики, навички розробки і управління проектами, знання особливостей технологічного процесу на судні).

Результати опитування менеджерів судноплавних компаній показали наступне.

Визначаючи вимоги до управлінських компетенцій, працедавці відмітили, що капітани повинні мати навички планування власної діяльності і діяльності підлеглих (80% опитаних), уміння організувати і контролювати діяльність (76% опитаних), навички лідера і ухвалення рішень (80% респондентів). Уміння делегувати повноваження, аналізувати власну діяльність і діяльність підлеглих, уміння мотивувати персонал, навички рішення виробничих проблем і розвитку персоналу, на думку працедавців, для капітана дуже значимі.

Оцінюючи необхідність комунікативних компетенцій, працедавці відмітили, що для капітанів важливі уміння встановлювати контакт (76% опитаних), слухати (71% опитаних), міжособистісного розуміння (52% опитаних). Уміння давати зворотний зв'язок, переконувати, мати навички роботи в команді, гнучкість як здатність діяти і приймати рішення залежно від ситуації, що склалася, працедавці оцінили як середні по мірі необхідності.

При оцінці особових компетенцій 90% працедавців відмітили високу необхідність відповідальності як необхідною для капітана, прагнення до саморозвитку (85% опитаних), стресова стійкість (61% опитаних). При цьому тільки 33% опитаних працедавців відмітили креативність як особову компетентність капітана, оцінюючи її як середню по мірі необхідності. В той же час, саме креативність як здатність вирішувати творчо проблеми вважається важливою компетенцією сучасного фахівця.

При оцінці спеціальних компетенцій 76% працедавців виділили навичку застосування знань з практики як максимально необхідний для ефективної роботи капітана. Здатність створювати інструкції, стандарти відповідно до потреб судна, 35% працедавців оцінили як середні по мірі необхідності.

### **ТЕМА 3. Знання основних міжнародних конвенцій, рекомендацій і національних постанов**

У контексті цього курсу з керівництва та командної роботи інструкторам-викладачам не потрібно детально обговорювати конвенції та правила (які повинні бути зроблені в інших розділах загальної схеми навчання), а скоріше, щоб створити розуміння їхньої потреби та роль ІМО та держав у їх формуванні та

реалізації. Учасники повинні мати достатнє розуміння регуляторної бази як основи для контексту, в якому лідерство та командна робота навчаються.

**Міжнародний Кодекс з управління безпечною експлуатацією суден і попередженням забруднення (МКУБ)** прийнятий Резолюцією А.741 (18) Міжнародної морської організації (ІМО) від 4 листопада 1993 року.

На конференції ІМО, що відбулася в травні 1994 року в Лондоні, були прийняті поправки до Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі (СОЛАС-74) і Резолюції про додавання нових глав до СОЛАС-74. У Додатку 2 сказано про введення МКУБ як ІХ глави «Управління безпечною експлуатацією суден» і про терміни застосування цієї глави.

Необхідність в Кодексі виникла в зв'язку з численними аваріями і випадками забруднення моря, інформація про яких виявила недостатню сумлінність і компетентності управління компаній і екіпажів суден.

МКУБ є попереджуючим документом і служить тому, щоб відхилення, які можуть так чи інакше вплинути на безпеку на морі, були заздалегідь виявлені і прийняті дії, що попереджають їх розвиток. Для досягнення цілей МКУБ кожної компанії слід визначити політику безпеки і захисту навколишнього середовища, яку буде виконувати і втілювати в життя весь персонал - як на березі, так і на судах.

Основною відмінністю створюваної системи безпеки по МКУБ від тієї, що була раніше, є:

- МКУБ - система комплексно централізована. Вона складається з чотирьох складових - кадрової, навігаційної, технічної та експлуатаційної;
- МКУБ - система зі зворотним зв'язком, так як вона передбачає негайне усунення невідповідності не тільки на одному судні, де воно виявлено, але і на всіх судах компанії;
- МКУБ - система, яка повинна бути програмно-алгоритмізованою. Слід виявити основні операції, що впливають на безпеку мореплавання і морське середовище, і задокументувати їх;
- МКУБ - система, яка вводиться в примусовому порядку на регулярній основі сертифікації і видачі відповідних документів, що підтверджують її використання.

Необхідно також відзначити, що ІМО не єдина організація, котра визначила вимоги до системи управління безпекою та захисту навколишнього середовища. Цією ж проблемою в даний час займається Міжнародна організація по стандартизації (ISO), розробляючи міжнародні стандарти з управління безпекою, охорони здоров'я і т. д. Стандарти з управління екологією (стандарти ISO серії 1400) вже прийняті. Слід очікувати від ІМО адекватних кроків щодо їх застосування або з переробки МКУБ.

МКУБ встановлює загальні цілі управління безпекою.

Вимоги МКУБ обов'язкові для всіх держав - учасників Міжнародної конвенції про охорону людського життя на морі. Безсумнівно, виконання вимог Кодексу буде предметом контролю з боку держави порту, причому встановлені

Кодексом міжнародні організаційно-правові норми будуть застосовуватися в цьому випадку як норми прямої дії.

Застосування МКУБ на національній основі не може означати послаблення вимог або виключення якийсь їх частини; національні нормативні акти повинні відображати специфіку їх застосування в конкретних умовах держави прапора (цивільне і морське законодавство, склад флоту, організація державного управління і т.д.).

Кодекс МКУБ пропонує суб'єктам діяльності активну роль, яка полягає в управлінні безпечною експлуатацією суден і запобіганню забрудненню як об'єктами діяльності. Управління передбачає цілеспрямований вплив на об'єкт для підтримки його характеристик на заданому рівні - в даному випадку мова йде про високі стандарти безпеки і захисту навколишнього середовища.

Кодекс як раз і встановлює структури і процедури, що забезпечують досягнення і підтримка високих стандартів безпеки та захисту навколишнього середовища. Зазначені структури і процедури лежать в сфері організаційної діяльності, що відрізняє положення МКУБ від технічних норм, що містяться в інших розділах Міжнародної Конвенції про охорону людського життя на морі 1974 року або в Міжнародній Конвенції про вантажну марку 1966 року.

МКУБ передбачає створення і функціонування Систем управління безпекою (СУБ) двох рівнів: СУБ компанії (вищий рівень) і суднова СУБ. Кожна з систем являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, узгоджене функціонування яких має забезпечувати досягнення цілей, пов'язаних з управлінням безпекою:

- забезпечувати безпечну практику експлуатації суден і безпечні для людини умови праці;
- забезпечувати захист від усіх виявлених небезпек для мореплавання;
- постійно покращувати навички берегового і суднового персоналу, що відносяться управління безпекою, включаючи готовність до аварійних ситуацій, пов'язаних як з безпекою, так і захистом навколишнього середовища.

Системи управління безпекою повинні виключити невизначеність в персональних обов'язках, каналах і способах отримання інформації, що особливо важливо в екстремальних ситуаціях.

СУБ компанії повинна включати наступні функціональні вимоги:

- політику в області безпеки і захисту навколишнього серед, яка повинна передбачати шляхи досягнення цілей СУБ;
- інструкції та процедури для забезпечення безпечної експлуатації суден і захисту навколишнього середовища згідно з міжнародним правом і законодавством держав прапора;
- встановлений обсяг повноважень і лінії зв'язку між персоналом на березі і на судні, а також внутрішнього зв'язку;
- порядок передачі повідомлень про аварії та випадки недотримання Кодексу МКУБ;
- порядок підготовки до аварійних ситуацій і дій по їх усуненню;

- порядок проведення внутрішніх перевірок та огляду управління.

Компанія повинна визначити відповідальність, повноваження і взаємовідносини всього персоналу, який здійснює управління безпекою та запобіганням забрудненню, безпосередню роботу по їх забезпеченню та її перевірку і оформити це у вигляді документів.

Кожна компанія розробляє свою власну Політику щодо безпечної експлуатації суден і захисту навколишнього середовища і доводить її положення до кожного працівника компанії.

**Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (СОЛАС, з англ. - «SOLAS, International Convention for the Safety of Life at Sea»)** є, мабуть, найбільш важливим з усіх міжнародних угод з безпеки торгових суден. Кожне судно, яке здійснює міжнародний рейс і підпадає під дію цього нормативного документа, має виконувати його вимоги (якщо Вимоги не можуть бути виконані з об'єктивних причин, то на судно повинно бути оформлено Вилучення зі схвалення морської адміністрації прапора судна). В іншому випадку воно може бути затримано, а по деяких позиціях (див. ISPS (Code) Глава XI-2) і не допущено в порт. Поточна версія документа відома як СОЛАС-74.

Головною метою даного нормативного документа є встановлення мінімальних стандартів, що відповідають вимогам з безпеки при будівництві, устаткуванні і експлуатації суден.

Держави прапора повинні забезпечити, щоб судна, які плавають під їх прапором, виконували вимоги СОЛАС. Для доказу їх виконання Конвенції передбачено безліч сертифікатів. Подібні документи (зазвичай звані «конвенційними») видаються або самою Адміністрацією прапора, або від її імені («за уповноваженням Адміністрації») - при наявності відповідного доручення.

Умови контролю також дозволяють Урядам, що домовляються інспектувати судна, що ходять під прапорами інших держав, особливо якщо є ясні підстави для сумнівів, що судно і / або його обладнання суттєво не виконують вимоги Конвенції. Ця процедура отримала назву «контроль держави порту» (Port State Control, PSC).

Чинний текст Конвенції СОЛАС включає Статті, показували б загальні зобов'язання, процедури внесення змін і т. п., і супроводжується Додатком, розділеним на 12 Глав:

Глава I Загальні положення.

Глава II-1 Конструкція - поділ на відсіки і остійність, механічні та електричні установки.

Глава II-2 Конструкція - протипожежний захист, виявлення і гасіння пожежі.

Глава III Рятувальні засоби та обладнання.

Глава IV Радіозв'язок.

Глава V Безпека мореплавання.

Глава VI Перевезення вантажів.

Глава VII Перевезення небезпечних вантажів.

Глава VIII Ядерні суду.

Глава IX Управління безпечною експлуатацією.

Глава X Заходи безпеки на високошвидкісних судах.

Глава XI-1 Спеціальні заходи щодо підвищення безпеки на морі.

Глава XI-2 Спеціальні заходи щодо посилення охорони на морі.

Глава XII Додаткові заходи безпеки для навалочних суден.

**Міжнародна конвенція по запобіганню забруднення з суден** (англ. International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, MARPOL 73/78) - міжнародна конвенція, яка передбачає комплекс заходів щодо запобігання експлуатаційного та аварійного забруднення моря з суден нафтою; рідкими речовинами, які перевозяться наливом; шкідливими речовинами, які перевозяться в упаковці; стічними водами; сміттям; а також забруднення повітряного середовища з суден.

Конвенція по запобіганню забруднення з суден (МАРПОЛ 73/78) складається з власне Конвенції та протоколів до неї, де закріплюються загальні положення про зобов'язання держав-учасників щодо запобігання забрудненню моря з суден, і шести додатків до неї, викладають Правила щодо забруднення моря конкретними забруднюючими речовинами: нафтою, шкідливими хімічними речовинами, які перевозяться наливом, речовинами, які перевозяться в упакованій формі, стічними водами, сміттям і забруднення повітряного середовища з суден.

Конвенція містить уточнюючі зобов'язання держав, під прапором яких плавають судна, і держав, у водах яких здійснюється міжнародне судноплавство, загальні визначення таких понять як судно, шкідлива речовина, скидання і інші, що доповнюються в кожному з додатків. Суднами в даному Конвенцією визначенні є всі судна, включаючи судна на повітряній подушці і на підводних крилах, підводні судна, стаціонарні і плаваючі платформи. Зі сфери дії Конвенції виключаються військові кораблі і державні некомерційні судна, проте учасники повинні забезпечити, щоб вони по можливості також діяли відповідно до Конвенції.

Конвенція передбачає, що будь-яке порушення її положень, включаючи Додатки, забороняється незалежно від місця його скоєння, і за таке порушення в законодавстві кожної держави-учасниці Конвенції, під прапором якої плаває судно, повинні встановлюватися санкції (покарання)

Крім того, забороняється будь-яке порушення положень Конвенції в межах юрисдикції будь-якої держави-учасниці Конвенції, і передбачаються санкції (покарання) за таке порушення, що встановлюються законодавством цієї держави. У разі порушень в межах його юрисдикції держава-учасник або сама повинна порушити переслідування відповідно до свого законодавства, або повідомити про вчинення такого порушення, з поданням фактів, держава прапора судна, яке в свою чергу зобов'язана повідомити про вжиті заходи направив йому первинну інформацію учасника Конвенції. Санкції, відповідно до Конвенції, повинні бути достатньо суворими, щоб припинити порушення.

Конвенція передбачає співпрацю держав-учасниць Конвенції у виявленні порушень Конвенції та порядок такого співробітництва, включаючи інспектування судів, підозрюваних в скоєнні порушень (скидів), інформування один одного про інциденти (ст. 7), а також інформування Міжнародної морської організації про прийнятих законах і правилах, інциденти, приймальних спорудах у портах, накладених на порушників санкції, аваріях, забруднили довкілля та т. д. (ст. 11-12 Конвенції).

Додаток I - Правила запобігання забруднення нафтою.

Цей Додаток у відносинах між державами-учасниками МАРПОЛ замінив Конвенцію 1954 року.

Для цілей Програми нафта означає нафту в будь-якому вигляді, включаючи сиру нафту, рідке паливо, нафтові опади, нафтові залишки і очищені нафтопродукти (які не підпадають під дію положень Програми II до Конвенції).

Додаток передбачає жорсткі обмеження на скидання нафти, нафтових залишків та інших з танкерів валовою місткістю понад 150 і інших суден валовою місткістю більше 400 і повна заборона на скидання в особливих районах, які вказуються в Додатку, - в районах Чорного, Середземного, Балтійського, Північного і Червоного моря, а також районах Перської затоки, Північно-Західної Європи, Антарктики і Карибського моря. Повна заборона на скидання забруднених нафтою вод існує тільки для Антарктики.

Додаток I також встановлює правила огляду нафтових танкерів валовою місткістю понад 150 тон та інших суден валовою місткістю понад 400 тон і видачі Міжнародного свідоцтва про запобігання забрудненню нафтою, відповідні вимоги до конструкцією та обладнанням танкерів (загальні і в залежності від року побудови), норми ведення Журналу нафтових операцій, а також контроль держави порту за виконанням експлуатаційних вимог, що пред'являються до суден.

Додаток II - Правила запобігання забруднення шкідливими рідкими речовинами, які перевозяться наливом.

Додаток II передбачає поділ перевезених наливом хімічних речовин на 4 категорії (X, Y, Z і інші речовини) в залежності від ступеня їх токсичності та потенційної шкоди, їх скидання в результаті очищення танків або зливу баласту може заподіяти шкоду морським ресурсам і здоров'ю людини. Додаток встановлює максимальні концентрації шкідливих речовин при скиданні або повністю забороняє таке скидання.

У Додатку II також встановлюються правила огляду танкерів-хімовозів і видачі Міжнародного свідоцтва про запобігання забрудненню під час перевезення шкідливих рідких речовин наливом; норми, які стосуються оснащення таких суден насосами і трубопроводами, використовуваними при зачистці танків; вимоги до інспектування танкерів в порту; до прийомних споруд порту; до заходів щодо запобігання інцидентів, пов'язаних з рідкими хімічними речовинами і т. д.

Додаток III - Правила запобігання забруднення шкідливими речовинами, які перевозяться морем в упаковці.

У Додатку III вказується, що «шкідливими речовинами» є речовини, які визначені як забруднювачі моря в Міжнародному кодексі морського перевезення небезпечних вантажів (МКМ ПНВ). Додаток передбачає загальні правила, які стосуються упаковки, маркування і ярликів, документування, розміщення і граничним кількостей шкідливих речовин, що перевозяться в упаковці.

Додаток IV - Правила запобігання забруднення стічними водами із суден.

Додаток IV присвячено правилам, що належать до скидання стічних вод з суден, обладнання суден, призначеному для контролю скидання стічних вод, і прийомним споруд для прийому стічних вод в портах і терміналах, а також правилам огляду суден і видачі Міжнародного свідоцтва про запобігання забрудненню стічними водами.

Додаток V - Правила запобігання забруднення сміттям з суден.

Сміття, вказується в Додатку V, означає всі види продовольчих, побутових і експлуатаційних відходів, які утворюються в процесі нормальної експлуатації судна і підлягають постійному або періодичному видаленню, за винятком речовин, наведених в інших Додатках до цієї Конвенції.

Додаток V встановлює суворі обмеження на скидання сміття в море в прибережних водах і особливих районах і повністю забороняє скидання сміття з пластику. Додаток також передбачає забезпечення державами-учасниками приймальних споруд для сміття портах і терміналах. Особливими районами для цілей Програми є Чорне, Середземне, Балтійське, Північне і Червоне моря, район Антарктики, район басейнів Карибського моря, включаючи Мексиканську затоку і Карибське море, район заток.

Додаток VI - Правила запобігання забруднення повітряного середовища з суден.

Додаток VI приписує заходи щодо запобігання забрудненню із суден повітряного середовища, в тому числі озоноруйнівними речовинами, оксидами азоту, оксидами сірки, летючими органічними сполуками; заходи щодо огляду суден і видачі Міжнародного свідоцтва про запобігання забрудненню повітряного середовища; заходи щодо забезпечення портів і терміналів прийомними спорудами і контролю держав порту за відповідними експлуатаційними вимогами.

**Конвенція про працю в морському судноплаванні (КТМС) №186** (англ.: Maritime Labour Convention (MLC) 2006).

Прийнята на 94-й сесії Генеральної конференції Міжнародної організації праці в Женеві 23 лютого 2006 року.

Правила і Кодекс об'єднані за загальними темами у рамках п'яти розділів:

Розділ 1: Мінімальні вимоги щодо праці моряків на борту судна;

Розділ 2: Умови зайнятості;

Розділ 3: Житлові приміщення, умови для відпочинку, харчування і столове обслуговування;

Розділ 4: Охорона здоров'я, медичне обслуговування, соціально-побутове обслуговування і захист в галузі соціального забезпечення;



Розділ 5: Дотримання та забезпечення виконання.

Конвенцією передбачено механізм контролю за дотриманням її виконання державою прапора судна і державою порту в рамках процедур Державного портового контролю, згідно з яким всі судна, що плавають під прапором держави - члена МОП, повинні мати і регулярно підтверджувати Свідоцтво про відповідність трудовим нормам у морському судноплаванні та дотриманні конвенційних вимог. При цьому кожна держава - член МОП, виконуючи інспекцію відповідно до Конвенції, не повинна надавати судам будь-якої держави, що не ратифікувала цю Конвенцію, більш сприятливий режим, ніж суднам, які плавають під прапором держави, яка її ратифікувала.

**Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ-78/95)** (англ. International STCW Convention) - міжнародна конвенція, одна з трьох основних морських конвенцій, прийнятих під егідою Міжнародної морської організації (ІМО). У Конвенції беруть участь більше 70 країн.

Конвенція закріплює міжнародні норми підготовки та дипломування моряків і несення вахти, і передбачає положення, що забезпечують, щоб моряки на судах були належним чином навчені і підготовлені, мали достатній досвід, навички та кваліфікацію, відповідали вимогам щодо роботи, віку, стану здоров'я та були придатні до виконання своїх обов'язків таким чином, який забезпечує охорону людського життя і збереження майна на морі, а також захист морського середовища.

Регламентує:

Вимоги до капітана і палубної команди;

Вимоги до машинної команди;

Вимоги радіо спеціалістам;

Вимоги щодо екіпажів певних типів суден;

Вимоги щодо функцій, пов'язаних з аварійними ситуаціями, охороною праці, медичним доглядом та виживанням;

Вимоги щодо дипломування і альтернативного дипломування;

Вимоги щодо несення вахти

Встановлює зразки документів, які видаються під час дипломування моряків.

Прийнята Міжнародною морською організацією (ІМО) в початковій редакції в 1978 році. Істотні зміни були внесені до Конвенції на конференції ІМО в 1995 році. Конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти регулярно оновлюється на сесіях ІМО: поправки вносилися в 1997, 1999 і 2010 роках.

#### **ТЕМА 4. Здатність прийняття рішення і управління робочим завантаженням**

Ця частина курсу полягає в тому, щоб зосередити увагу слухача на його

здатності та відповідності до вимог суднової системи для компетентної діяльності, що сприяє ефективному функціонуванню судна, необхідному плануванню та координації та як це можна досягти. Необхідно описати обмеження людей та інші ресурсні обмеження та їх вирішення на судні, з акцентом на навантаження, яке може призвести до стресу, стомлюваності та заходів, необхідних для забезпечення задовільної роботи та уникнення втоми шляхом адекватного відпочинку.

Під час викладання аспектів управління інструктор-викладач повинен підкреслити лідерство та різні стилі, відмінності між керівництвом та лідерством та відповідними методами їх застосування у вирішенні різних ситуацій. (У таблицях А-II / 2 та А-III / 2, STCW 1978 зі змінами передбачено "Контроль роботи судна та догляд за людьми, що знаходяться на борту, на рівні керівництва" для більшої уваги до навчання в галузі управління).

Одна з основних завдань судноводія (ООВ) полягає в тому, щоб забезпечити безпечне і ефективне плавання і захист морського навколишнього середовища. Для виконання цього завдання потрібен певний рівень майстерності, який нелегко визначити, тому, при недостатній підготовці до рейсу, на містку може виникнути нештатна ситуація. Причиною нештатної ситуації є персональна помилка, прорахунок (людський фактор). Запобігання більшості прорахунків досягається шляхом системної організації роботи, наприклад, докладним попереднім плануванням дій, опрацюванням рейсу, з урахуванням всіх можливих обставин, взаємним контролем і т.д.

Морські лиха дуже рідко є результатом однієї події, найчастіше вони відбуваються внаслідок ланцюга помилок. У цьому відношенні важливе значення має своєчасна поінформованість судноводія. Якщо вахтовий помічник володіє повною інформацією про навколишнє оточення, то при системній організації своєї роботи він може помітити початок розвитку ланцюга помилок і вжити необхідних заходів для запобігання лиха. Найбільш широко відома модель причинного обумовленості аварійного випадку, яка може бути застосована до мореплавання, і звана моделлю "Швейцарського Сиру" (Рис. 1).

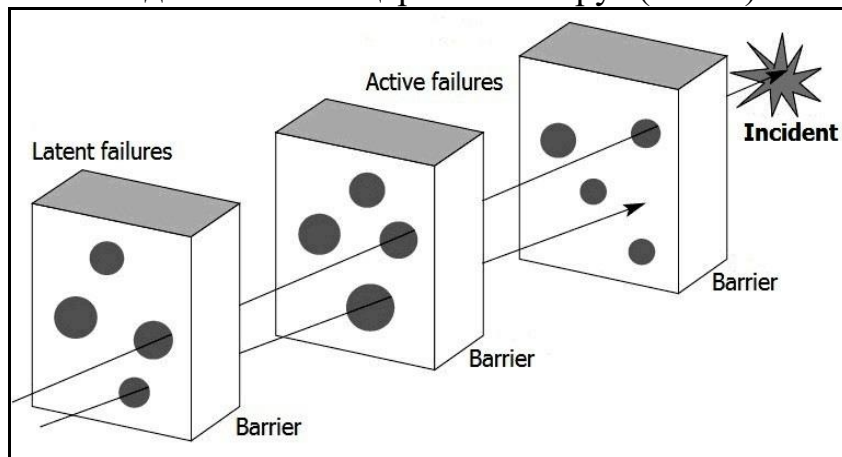


Рис. 1

Безпеку навігаційної системи розглядають як серію бар'єрів проти потенціалу відмови. Ці бар'єри можуть приймати безліч форм, включаючи апаратні засоби, програмне забезпечення і саму людину. Зазвичай присутність одного

або більше бар'єрів запобігає нещасні випадки, але іноді тільки заключний бар'єр здатний запобігти аварійний випадок. Але навіть останній бар'єр не здатний затримати процес розвитку нещасного випадку при його виникнення.

Помилка команди є однією з форм людської помилки. Різниця полягає в тому, що помилки припустився не одна людина, а група людей, які працюють в команді або групі (Рис. 2).

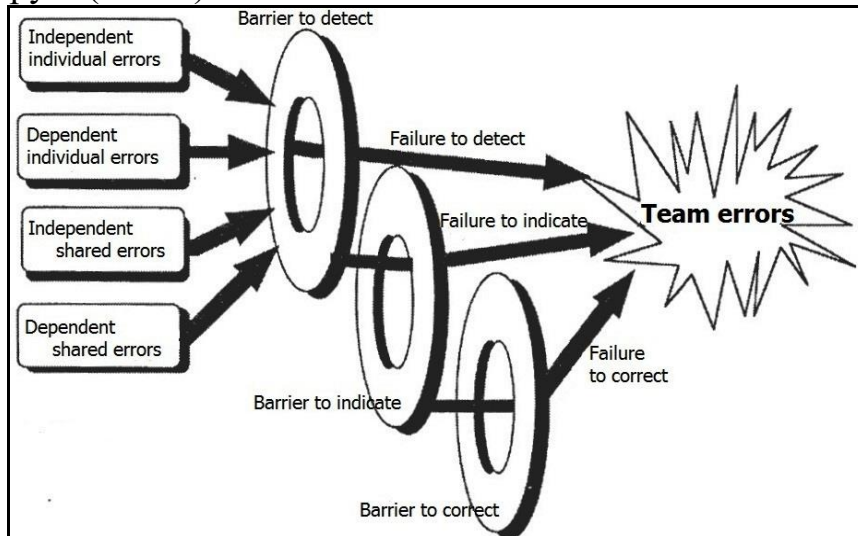


Рис. 2

Помилковий процес протікає в такий спосіб:

- індивідуальні помилки є помилками, зроблені однією людиною. Таким чином, одна людина робить помилку без участі інших членів команди;
- колективні помилки є помилками, які зроблені декількома або всіма членами команди.

Помилковий процес виявлення і відновлення системи може потрапити в будь-яку з трьох стадій:

- **стадія виявлення** - перший крок ліквідації помилок полягає в виявленні їх виникнення. Якщо інші члени команди не помітять зроблених помилок, то вони не зроблять ніяких дій для виправлення помилок. Будуть виконані дії, засновані на тих же помилках;
- **стадія оцінки** виконується при виявленні помилок, і її результат буде залежати від того, чи усвідомили повністю члени команди помилковість процесу. Це другий бар'єр для ліквідації помилкової дії команди. Виявлена помилка, щодо якої ніякі дії не робляться, буде сприяти подальшому негативному розвитку процесу;
- **стадія виправлення** - останній бар'єр є фактичним виправленням помилок. Навіть якщо частина команди помітить і вкаже на помилкові дії, то люди, які зробили помилки, можливо, залишаться при своїй думці. Якщо вони не виправлять помилки, то дія, засноване на тих помилках, піде по непередбаченому шляху.

Причини екстраординарних ситуацій зазвичай ховаються за особистими якостями і помилковим діям людини. Більшість таких помилок і невідповідностей може бути припинено за допомогою системного підходу до організації праці - наприклад, деталізував попередній план переходу, беруться до уваги всі

можливі обставини, що можуть виникнути в рейсі, здійснюється взаємний контроль за несенням навігаційної вахти і т.д.

Так, помилки судноводія часто бувають пов'язані з прихильністю до певного стилю прийняття рішень. Особливо сильно це проявляється в зв'язку з виразністю таких характеристик, як імпульсивність і рефлексивність, при цьому імпульсивність - це одна крайність в поведінці оператора, а рефлексивність - інша, протилежна крайність. Імпульсивний стиль виражається в швидкому необдуманому прийнятті рішень, без достатніх на те підстав, без урахування необхідних ознак і деталей ситуації.

Морські аварійні випадки рідко відбуваються в результаті однієї окремої негативної події. Як правило, вони йдуть з послідовного числа помилок. Якщо вахтовий помічник капітана володіє повною інформацією про існуючу ситуацію, то він цілком можливо буде здатним виявити початок розвитку Помилковою Ланцюги та вжити необхідних заходів для уникнення нещасного випадку.

Ланцюг помилок може виникнути з наступних причин:

- перехід пророблений не в повному обсязі, як передбачено процедурою планування;
- відсутність належної та адекватної реакції, яка виникає при появі будь-яких несподіваних відхилень від наміченого плану, що може бути наслідком недосвідченості судноводія, недостатньою практичною підготовкою;
- неуважність, яка може виникнути внаслідок напруженої і тривалої роботи або стресу;
- недостатня психічна стійкість;
- наявність дій при управлінні судном, які не відповідають інструкції або хорошій морській практиці.

Статистика та міжнародна практика з розслідування морських аварій постійно підтверджували особливу значимість помилок людини в аварійності, незважаючи на технічний прогрес, посилення організаційних заходів і підвищення рівня підготовки кадрів. Будь-яка недооцінка ролі людського фактора і нерозуміння його суті є заслоном на шляху боротьби з аварійністю і орієнтацією цієї боротьби на помилкові напрямки.

Аналіз аварій, що лежать в області дії людського фактора, показує, що вони відбулися в результаті невірних прийнятих рішень, або взагалі не прийнятих рішень, іншими словами - бездіяльності. Це означає, що для пошуків шляхів впливу на цей вид аварійності необхідно відповісти на питання про причини прийняття неправильних рішень судноводієм або його бездіяльності.

Так, при аналізі аварійних ситуацій, коли мова йде, як правило, лише про знаходження винних і визначенні ступеня їхньої вини, перш за все, потрібно досліджувати і врахувати цілий ряд обставин психологічного характеру, пов'язаних з психофізіологічними особливостями і можливостями конкретних людей і психологічної специфікою впливати на них ситуації.

Умови аварії майже завжди носять екстремальний характер. Причини того, що судноводій виявився не в змозі опанувати ситуацію і не допустити аварії,

можуть бути ніяк не пов'язані з недбалістю або некомпетентністю. Так, правильність прийняття рішення в нетиповій обстановці залежить від таких якостей психіки, які обумовлюють здатність усвідомити в даний проміжок часу, що змінилися і на основі інформації, що надійшла вибрати єдино вірний спосіб дії. При цьому потрібно враховувати, що поведінка людини, особливо в критичній ситуації, визначається не тільки і не стільки загальними психофізіологічними закономірностями, а й тими індивідуально психологічними особливостями, які притаманні даній особистості.

Для запобігання втомі кожен член Команди містка повинен мати на добу не менше ніж 10-и годинний період відпочинку при нормальній експлуатації судна. При цьому один безперервний період відпочинку повинен становити не менше 6 год.

Обов'язки кожного члена Команди містка повинні бути заздалегідь розписані і чітко пояснені. При наявності в штаті судна трьох і більше помічників капітана штурманської ходова вахта повинна складатися з трьох змін, кожна тривалістю до 4 годин.

Штурманська ходова вахта повинна відповідати наступним вимогам:

- при меншому складі помічників капітана може бути встановлена 2-х змінна вахта тривалістю не більше 6-и годин;
- ООВ не повинен виконувати будь-які обов'язки, котрі відволікають його від здійснення ефективного спостереження і заважають забезпеченню безпеки плавання судна;
- при наявності в штаті шести і більше матросів на кожен ходову вахту разом з помічником капітана слід призначати не менше двох матросів, при цьому тривалість безперервного несення вахти на кермі не повинна перевищувати 1 годину;
- ООВ не повинен доручати матросам виконання будь-яких додаткових обов'язків, що знижують ефективність спостереження;
- в складних умовах плавання необхідно підсилювати склад штурманської ходової вахти на містку за рахунок підвахтових офіцерів і матросів.

При тривалому плаванні капітан, в залежності від перерахованих вище обставин, може тимчасово піти з містка, поклавши управління судном на свого старшого помічника. Залежно від умов плавання кількість несучих одночасно вахту помічників, матросів і рульових визначає капітан.

Приймаючи рішення про рівень вахти і призначення обов'язків в межах цих категорій вахт, капітан повинен взяти до уваги такі чинники:

- близькість навігаційних небезпек, які можуть змусити ООВ виконувати додаткові навігаційні обов'язки;
- ефективності несення вахти ООВ і рядовими;
- будь-які незвичайні вимоги при несенні навігаційної вахти можуть виникнути в результаті спеціальних експлуатаційних обставин;
- жодному з членів вахти містка не призначають більше обов'язків, ніж він може виконати;

- використання і експлуатацію навігаційних приладів, таких як радар або електронні пристрої визначення положення і будь-яке інше обладнання, що зачіпає безпечну навігацію судна;
- всі інструменти містка повинні бути справні і використовуватися належним чином. У разі відмови обладнання містка повинні застосовуватися дії, описані у відповідному Плані реагування на надзвичайні ситуації компанії, і компанія повинна бути негайно сповіщена. Компанія забезпечує належне обслуговування і експлуатаційну готовність навігаційного обладнання, має згідно з контрактом відповідно навчений штат, здатний відремонтувати електронне навігаційне обладнання;
- всі члени вахти містка повинні бути підготовлені реагувати безпосередньо і ефективно на будь-яке раптове змінення умов плавання;
- будь-які місцеві вимоги держави щодо укомплектування людьми містка.

### ТЕМА 5. Знання і відповідальність за введення ефективного ресурсного управління

Хоча ефективне спілкування слід заохочувати від самого початку курсу, зараз пора пояснити елементи і хорошу практику спілкування. Ефективне спілкування є одним з найважливіших аспектів курсу, як предмету навчання, так і практично всіх, хто бере участь у курсі. Дуже важливо, щоб інструктор-викладач був ефективним комунікатором, добре обізнаним та цікавим, здатним чітко пояснити, заохотити вкладу слухачів та легко реагувати на відгуки.

Труднощі, що виникають у класі, залежать від людей з різними культурами, ймовірно, будуть значними, однак вони відображають ситуацію на борту багатьох суден. Необхідно дбати про те, щоб забезпечити взаєморозуміння та співчутливий, корисний підхід, коли залучаються особи з обмеженими можливостями та з англійською мовою.

У контексті ефективного управління обмеженими ресурсами, наявними на борту судна, необхідно покривати розподіл та визначення пріоритетів ресурсів на борту, керівництво та прийняття рішень, необхідних для забезпечення мотивованої командної роботи та конструктивних поточних відносин, ситуації усвідомлення та реагування, оцінку якості та використанні стратегії. Слід використовувати практичні приклади і обговорення має підкреслити реалізм у контексті операцій на борту судна.

Існує три класичних стилі управління:

- **авторитарний** (або автократичний, або директивний, або диктаторський);
- **демократичний** (або колегіальний);
- **потурання управління** (або ліберально-анархічний, або нейтральний).

**Авторитарний стиль управління.** Для нього характерні жорстке одноосібне прийняття керівником всіх рішень ( «мінімум демократії»), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання ( «максимум контролю»), відсутність інтересу до працівника як до особистості. Співробітники

повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Інтереси співробітників до уваги не беруться. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи.

Однак недоліків більше, ніж переваг:

- придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- незадоволеність людей своєю роботою, своїм становищем у колективі;
- несприятливий психологічний клімат обумовлює підвищену психологічно-стресову навантаження, шкідливий для психічного та фізичного здоров'я.

Авторитарний стиль лежить в основі абсолютної більшості конфліктів. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т.п.).

**Демократичний стиль управління.** Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»); керівник виявляє інтерес і доброзичливе увагу до особистості співробітників, врахування їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш дієвим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Цей стиль управління передбачає взаємодію на основі довіри і взаєморозуміння. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, психологічно-комунікативних здібностях керівника.

**Стиль потурання управління** характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (всі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншого - «мінімумом контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив).

Цей стиль управління характеризується безініціативністю, невтручанням в процес тих чи інших робіт. результати роботи зазвичай низькі.

Внаслідок чого:

- люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат в колективі несприятливий;
- немає ніякої співпраці;
- немає стимулу сумлінно трудитися;
- розділи роботи складаються з окремих інтересів лідерів;
- можливі приховані і явні конфлікти; йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Можливо розбіжність форми і змісту дій керівника, наприклад зовні використовується форма демократичного стилю (демонстрація зовнішнього розташування, ввічливості до підлеглих, проводиться обговорення проблеми), але в дійсності рішення керівником давно вже прийнято одноосібно (маскування авторитарного керівника під «демократичного»).

**Стиль лідера.** Відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом. Він повинен володіти всіма трьома стилями і вміло застосовувати їх залежно від конкретної обстановки, специфіки вирішуваних завдань, соціально-психологічних особливостей співробітників і своїх особистих якостей.

Вивчення особистісних психологічних якостей, що обумовлюють успіх керівництва, дозволило виділити наступні необхідні якості і риси особистості:

- впевненість у собі;
- емоційна врівноваженість і стресу стійкість - вміння керівника контролювати свої емоційні прояви, саморегульованої емоційний стан, здійснювати самоуправління та оптимальну емоційну розрядку;
- креативність, здатність до творчого вирішення завдань, високий практичний інтелект;
- прагнення до досягнення мети і заповзятливість, здатність піти на ризик - розумний, а не авантюрний, готовність брати на себе відповідальність у вирішенні проблем;
- відповідальність і надійність у виконанні завдань, чесність, вірність обіцянці і гарантіям;
- незалежність, самостійність у прийнятті рішень;
- гнучкість поведінки в ситуаціях, що змінюються;
- товариськість, вміння спілкуватися, взаємодіяти з людьми.

Такі фактори як субординація, статутна система відносин, «особливий» характер умов праці та ін.) роблять свій вплив і на лідерство і керівництво в морських екіпажах.

Особливі умови праці зумовлюють те, що найбільш часто використовується стиль керівництва на судах - авторитарний. Умови відносної соціальної ізоляції - у відриві від звичної берегової середовища, на фізично обмеженому просторі судна - призводять до деформації спілкування (з одного боку - часте неофіційне спілкування призводить до взаєморозуміння, емоційної близькості, при цьому створюється враження «рівності» і «братства»; з іншого боку - субординація не зникає, потрібно беззаперечне виконання наказів, підпорядкування).

Психологічні дослідження показали, що в екстремальних умовах (з низьким ступенем контролю над навколишнім середовищем) найбільш успішні керівники саме авторитарні. Іншими словами, самі умови морського праці, з періодично виникаючими екстремальними ситуаціями, сприяють формуванню авторитарного стилю керівництва. Це вимагає від морських фахівців вміння чітко розмежовувати ділову сферу і особисту, формальну і неформальну; що не завжди виходить і вдається - в результаті з'являються образа, роздратування, злість.



Дистанціювання керівника призводить до появи «аури таємничості» навколо його персони, так, що вона, за браком зовнішніх вражень, починає викликати надмірний інтерес членів екіпажу.

Одна з особливостей лідерства в морських екіпажах пов'язана з впливом фактора інформаційного голоду: особи, які володіють інформацією (а це, як правило, члени екіпажу, що займають високі формальні позиції, тобто керівники), «автоматично» отримують більш високий неформальний статус (авторитет). Таким чином, структура неформальних відносин «деформується» за рахунок формальних.

Щоб капітану бути хорошим лідером, потрібно виконувати кілька простих правил:

- всі кадрові питання проходять через капітана, а управляти людьми іноді так само важко, як судном в шторм. Аналогія пряма - чим краще відомі можливості судна, тим легше вам пройти через шторм і тим вище впевненість, що залізо впорається. Точно так же це працює і з людським ресурсом; не треба нервувати;
- стрес - дуже шкідлива штука. Немає необхідності нервувати навіть в складних ситуаціях; будьте відкритим;
- у співробітників повинна бути можливість підійти і сказати, що їм подобається, а що ні. Це допомагає вдосконалюватися; створюйте довірчі відносини всередині колективу;
- надавайте довіру і самі виправдовуйте його. Це вкрай важливо, оскільки все інше - нюанси спілкування. По-справжньому критична тільки ступінь їх довіри; давайте підлеглим шанс спочатку самим розбиратися зі своїми помилками і будьте останньою інстанцією;
- загальновідомо, що люди - не комп'ютери, однак якщо помилки повторюються і повторюються, то розмова повинна бути вже зовсім іншою; тримайтеся з підлеглими просто;
- показуйте, що ви сприймаєте людей поруч з вами як рівних і поважаєте думку кожного. У той же час відносини дружні можна плутати з діловими. Привітність привітністю, але тримати прийнятну дистанцію - цілком природно;
- беріть участь в заохоченні кращих особисто, це показує особисте зізнання їх заслуг капітаном. Це надихає персонал; забобони - це зайве;
- краще бути раціональним, так простіше жити і працювати; не влазить в справи, які до вас не мають безпосереднього відношення;
- намагайтеся вчитися у кожного, з ким зустрічаєтеся по роботі або в житті.

## **ТЕМА 6. Знання і відповідальність за застосування прийнятих рішень**

Цей розділ вимагає введення в мистецтво оцінки, ситуації та оцінки ризиків, розгляду доступних коригувальних варіантів, вибору курсу дій, оцінки ефективності та подальших дій, методів роботи з метою забезпечення ефективності

результатів. Це повинно бути розширено для управління надзвичайними ситуаціями, формою бортового авторитету для вирішення таких ситуацій, особливо якщо це стосується персоналу з різними мовами та культурами, як це передбачено на торгових судах. Слухачі повинні заохочуватись описувати відповідний досвід, і слід використовувати один або декілька тематичних досліджень.

Морські нещасні випадки всіх видів відбуваються в широкому діапазоні обставин і умов. Часта причина більшості морських нещасних випадків – це індивідуальні помилки і людські чинники.

Згідно з “КЕРІВНИМИ ПРИНЦИПАМИ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКИХ ЧИННИКІВ В МОРСЬКИХ АВАРІЯХ І ІНЦИДЕНТАХ” під терміном людський чинник можна широко розуміти дії або упущення, що мають намір або інакше, які несприятливо зачіпають функціонування конкретної системи, або успішну роботу специфічного завдання. Таким чином, розуміння людських чинників вимагає дослідження і аналізу проекту устаткування, взаємодії людини-оператора з устаткуванням і процедур, що супроводжуються екіпажем і управлінням.

Аналіз багато чисельних нещасних випадків в широкому діапазоні областей транспортування відображають дію людської поведінки в динамічному до-вкіллі:

- успіх або невдача екіпажа залежать від їх здатності спілкуватися і співробітничати;
- більше ідей представляють більше можливостей для успіху і одночасно скорочують недоліки;
- ефективні команди можуть розділити робочі навантаження і стрес для зменшення стресові помилки;
- всі учасники роблять помилки; ні у кого немає правильних відповідей;
- ефективні екіпажі зазвичай виявляють помилки перш, ніж вони трапляються, або незабаром після того, що сталося і виправляють їх.

Морська система - система людей і число індивідуальних помилок значно більше в області нещасних випадків. Приблизно 75-96 % морських аварій викликано, принаймні частково, індивідуальними помилками. Дослідження показали, що індивідуальна помилка сприяє:

- 84-88 % аварійних випадків танкерів;
- 79 % посадок на мілину;
- 89-96 % зіткнень;
- 75 % пожеж і вибухів.

Тому, якщо ми хочемо зробити великі успіхи в скороченні морських аварій, ми повинні почати зосереджуватись на деяких типах індивідуальних помилок. Один спосіб ідентифікувати типів індивідуальних помилок, що відносяться до судноплавства, це вивчити і визначити їх походження. Нещасні випадки зазвичай не є причиною одного недоліку або помилки, але вони визначаються злиттям цілого ряду причин або ланцюгів помилок.

Термін **процедура** відноситься до письмового опису кроків, згідно з якими моряк повинен слідувати, щоб виконати завдання. Процедури зазвичай при-

водяться на папері, але вони можуть бути представлені і на екрані комп'ютера. Вони можуть містити діаграми, зображення, блок-схеми і контрольні списки, що роблять текст легшим для розуміння.

Процедури можуть виконувати різні функції, такі як довідники, учбові документи, інструкції для робочого місця, і так далі і ця функція визначить тип процедури, необхідної для використання, наприклад, перевірочних листів.

Стиль (формат) процедур має бути ясно вираженим і таким, що має наступні елементи:

- мета процедури;
- обережності, які повинні дотримуватися для уникнення потенційних небезпек;
- необхідні спеціальні інструменти або устаткування;
- початкові умови, визначувані перед початком роботи;
- послання на інші документи, що діють, наприклад, технічні специфікації або довідники;
- процедурні кроки для виконання завдання безпечно і ефективно.

Навіть кращі моряки можуть зробити погрішність і необережність при використанні процедури. Інколи люди навмисно хочуть ігнорувати процедуру. Це визначається терміном порушення. Порушення визначені як будь-які навмисні відхилення від правил, процедур, інструкцій і керівництва, складених для безпечної або ефективної операції і обслуговування устаткування.

У терміні **втома** немає ясного наукового визначення, але це взагалі почуття стомленості і нездатності виконати роботу ефективно.

Недавні повідомлення Міжнародною морською організацією (ІМО) розголосили факт, що втома члена екіпажа все більш і більш признається як головний чинник в морських нещасних випадках (MSC/Circ.565).

З визнанням міжнародним морським співтовариством, що втома члена екіпажа може значно торкнутися безпеки судна в морі і в порту, численні дослідження і ініціативи були зроблені, щоб краще визначити причини і наслідки втоми.

Умови і довкілля моря, спільно з вимогами по роботі моряка, можуть привести до виснажливої втоми. Тому обов'язково, щоб був здійснений контроль над нарощуванням втоми.

Умови довкілля ведуть до втоми декількома важливими способами.

**По-перше**, робота в несприятливому довкіллі сприяє настанню і величині втоми. Чинники, такі як висока або низька температура, високий шум і вібрація вимагають, щоб людське тіло використало ресурси для протистояння таким умовам.

**По-друге**, повільні коливання людського тіла і робочого простору (наприклад, при русі судна) споживають ресурси енергії. Ці рухи представляють складні, багато направлені сили перевантаження, які людина повинна постійно долати і які споживають м'язові ресурси.

**Третій спосіб**, в якому довкілля робить втому, полягає у впливі на якість сну. Надзвичайні умови можуть привести до пониження глибини і тривалості сну, що не призводить до відновлення втоми.

Визначені для команди чинники пов'язані з веденням способу життя, особистими звичками і окремими ознаками. Проте, втома варіюється від однієї людини до іншої, і її ефекти часто залежать від специфічної виконуваної діяльності.

Ніщо не повинне розглядатися, як ущемляючи право капітана судна вимагати від моряка, щоб він працював необхідна кількість годин для безпосереднього забезпечення безпеки судна, осіб, що знаходяться на борту, або вантажу, а також для надання допомоги іншим судам або особам, що терплять лихо в морі. Капітан може призупиняти дію графіку робочого часу або часу відпочинку і вимагати від моряка, щоб він працював необхідна кількість годин до відновлення нормальної ситуації. Як тільки після відновлення нормальної ситуації з'являється практична можливість, капітан вживає заходи до того, щоб морякові, що працював впродовж передбаченого графіком часу відпочинку, був наданий адекватний період часу відпочинку.

Капітан в координації зі старшим механіком і старшим помічником і іншими офіцерами судна повинен ідентифікувати ступінь небезпеки до початку виконання запланованих робіт і повинен інформувати компанію про результати оцінки ступеня ризику.

Оцінка ризику небезпеки являє собою процес дослідження необхідного завдання на борту судна. Вона визначає потенційний ризик і застосовувані засоби для мінімізації цього ризику.

При цьому необхідно визначити:

- що могло йти неправильно (Небезпека);
- що є потенційною небезпекою / результатом якщо це йде неправильно (Слідства);
- наскільки шкідливо наслідок якщо дещо піде неправильно (Імовірність);
- що ми повинні робити для зменшення випадку, якщо він був викликаний неправильними діями (Серйозність);
- що ми можемо зробити, щоб мінімізувати шанс неправильної дії (Обґрунтування);
- є обґрунтування достатніми для продовження завдання (Рішення).

Оцінка ризику призначена для того, щоб мореплавці могли визначити можливість виконання роботи благополучно і при наявності доступних засобів.

Оцінки ризику є невід'ємною частиною системи управління безпекою та повинні застосовуватися до будь-якого завдання на борту судна, де існує небезпека. Оцінка ризику є безпечним інструментом для ясного і логічного рішення задачі.

Капітан повинен переконатися, що процедура оцінки ризику введена і діє на борту судна.

Коли поставлене завдання вимагає оцінки ризику, старший офіцер палубного або машинного департаменту повинен виконати відповідну процедуру.

Особа, що відповідає за виконання завдання, використовуючи форму для оцінки ступеня ризику, має:

- визначити завдання;
- ідентифікувати потенційні небезпеки;
- ідентифікувати потенційні наслідки (персональний збиток, пошкодження механізмів і т.д.);
- визначити рівень ризику;
- вирішити, чи є ризик на місці прийнятний для поточного обґрунтування;
- визначити, які додаткові кошти необхідні для зменшення ризику (якщо потрібно);
- виконати експертизу оцінки небезпеки і зупиниться на прийнятному варіанті.

Додаткове обґрунтування для мінімізації ризику небезпеки потрібно при наявності «Помірного ризику» або вище. При ризику небезпеки менше ніж «Помірний ризик» вважають, що завдання може бути виконана в межах встановленого обґрунтування.

## ОЦІНЮВАННЯ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

Ефективність будь-якого оцінювання залежить в значній мірі від точності опису того, що потрібно оцінити. Таким чином, детальна навчально-методична програма розроблена для того, щоб допомогти викладачам, використовуючи описові дієслова, визначити рівень, на якому особа зможе працювати.

Оцінювання є способом з'ясувати, чому навчився слухач. Це дає змогу оцінювачу (викладачеві) з'ясувати питання, чи отримує слухач по ходу навчання необхідні навички і знання, які він повинен би отримати під час проходження певної теми курсу або досягнення рівня певної кваліфікації.

Метою оцінювання є вирішення таких питань:

- допомогти слухачам в навчанні;
- визначити сильні та слабкі сторони слухачів;
- оцінити ефективність конкретної навчальної стратегії;
- оцінити та покращити ефективність навчальних програм, і відповідно,
- оцінити та покращити ефективність навчання.

Методологія оцінки повинна ґрунтуватися на чітко визначених цілях, які мають реально представляти те, що підлягає оцінці; наприклад, важливі лише відповідні критерії та програма курсу. Необхідно досягти розумного балансу між основними темами, які вивчаються, та перевіркою знань, розуміння та вміння реалізувати слухачами концепції курсу. Щоб бути достовірною, процедура оцінювання повинна забезпечувати достатньо послідовні результати незалежно від того, який комплект документів або версія тесту використовується.

## **МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА (ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ)**

Для теоретичної і практичної підготовки використовується навчальний клас, обладнаний дошкою з письмовим приладдям; демонстраційним столом; столами та стільцями для усіх слухачів, що забезпечують можливість для конспектування, необхідною для підготовки кількістю навчально-методичних посібників; відповідними навчально-демонстраційними матеріалами (стенди, плакати, постери, слайди, фотографії); проектором, що надає можливість демонструвати відео з власних носіїв НТЦ; набором фільмів, рекомендованих ІМО для підготовки.

## Перелік основних питань підсумкового (вихідного) контролю

1. Основні характеристики лідерства.
2. Людський фактор.
3. Основні причини аварій і дії, спрямовані на їх запобігання.
4. Дії при дефіциті часу.
5. Чек листи. Роль чек-листів у зниженні ризиків.
6. Організація містка в різних аварійних ситуаціях.
7. Поділ повноважень.
8. Принципи ефективного управління.
9. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток ситуації.
10. Чотири стадії становлення команди.
11. Характеристики ефективної команди.
12. Поняття проблеми.
13. Прийняття логічних рішень.
14. Що означає конструктивна критика.
15. Які завдання можна делегувати членам екіпажу.
16. Що потрібно для ефективного вирішення питань.
17. Що допомагає створенню позитивного іміджу лідера.
18. Що означає відповідальність за помилки та неправильні рішення
19. Які необхідні методи для вирішення внутрішніх конфліктів з екіпажем.
20. Зміст процесу управління.
21. Основні завдання управління.
22. Основні функції управління.
23. Методи управління судновим екіпажем.
24. Керування неорганізованими групами людей.
25. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди.
26. Які є види конфліктів.
27. Які фактори сприяють попередженню деструктивних конфліктів.
28. Які основні моделі управління конфліктами.



## ЛИСТ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

ІПБ	Посада	Термін ознайомлення	Підпис	Дата ознайомлення