

DOI: 10.15276/EJ.04.2020.7  
DOI: 10.5281/zenodo.4439429  
UDC: 331.44  
JEL: F66, J01

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ЧЛЕНІВ ПЛАВСКЛАДУ

### FACTORS OF INFLUENCE ON THE LEVEL OF WORK EFFICIENCY ON CREWMEMBERS

Illia Samarchenko

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine*

*ORCID: 0000-0002-5150-7296*

*Email: illia.samarchenko@gmail.com*

Oleksandr S. Balan, DEcon, Professor

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine*

*ORCID: 0000-0001-6711-5687*

*Email: shurabalan@ukr.net*

*Received 07.12.2020*

*Самарченко І., Балан О.С. Фактори впливу на рівень працездатності членів плавскладу. Оглядова стаття.*  
У статті визначені особливості менеджменту у судовому екіпажі, психологічні засади управління судовим екіпажем, фактори які впливають на якість менеджменту на судні та були запропоновані шляхи вирішення цих проблем. Були визначені поняття соціальна депривація та психологічний клімат екіпажу судна. Важливою проблемою у менеджменті на судні є специфічні умови роботи плавскладу. Від цих умов залежить якість виконання роботи членами плавскладу. Завдяки технічному прогресу деякі з негативних факторів відійшли, але чимало ще залишились. Робота на судні – це дуже непростий та небезпечний процес, тому будь-які прогалини у судовому менеджменті можуть нести критичний характер. За словами голови Державної служби морського та річного транспорту України Дмитра Петренка на закордонних судах працює більш ніж 200 тисяч українських моряків, що вказує на те, що проблеми менеджменту на судні є вкрай важливими саме для України, як морської держави.  
*Ключові слова:* кадровий менеджмент, фактори впливу, особливості праці моряків, кріюінг-менеджер, капітан, плавсклад

*Samarchenko I., Balan O.S. Factors of influence on the level of work efficiency on crewmembers. Review article.*  
The article identifies the features of management in the ship's crew, the psychological principles of management of the ship's crew, the factors that affect the quality of management on board and suggested ways to solve these problems. The concepts of social deprivation and the psychological climate of the ship's crew were defined. An important problem in the management of the ship is the specific working conditions of the crewmembers. The quality of work performed by crewmembers depends on these conditions. Thanks to technical progress, some of the negative factors have receded, but many remain. Working on a ship is a very difficult and dangerous process, so any gaps in ship management can be critical. According to the head of the State Maritime and Annual Transport Service of Ukraine Dmytro Petrenko, more than 200.000 Ukrainian sailors work on foreign ships, which indicates that the problems of ship management are extremely important for Ukraine as a maritime state.  
*Keywords:* personnel management, factors of influence, peculiarities of seafarers' work, crewing manager, captain, crewmembers

**П**рофесійна діяльність моряків супроводжується рядом особливостей та психологічних складнощів, які необхідно враховувати при підборі членів плавскладу безпосередньо кріюінг-менеджером. Врахування цих особливостей є дуже важливим для правильного рішення прийняття чи відмови для кандидата у члени екіпажу.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанню особливостей кадрового менеджменту та мотивації приділяли увагу як вітчизняні так і закордонні вчені. Серед вітчизняних вчених можна виділити наступних: Гурченкова О.П. (виявив оцінку ефективної роботи персоналом), Подольчака Н.Ю. (сформулював HEVEN теорію мотивації), Своробович Л.М. (описала елементи мотиваційної складової на підприємствах), Соболеву Є.С. (розглянула вплив мотивації на якість праці), Філіппова В.Ю. (виявив фінансове забезпечення, як елемент мотивації працівників).

Серед закордонних вчених, які займалися цією проблематикою можна виділити: Хінріхс Д (Hinrichs J.R, 1974), який сформував кризу у мотивації, Талі В. (Tally W 1982), який розглядав мотивацію та персонал, Врум В. (V.Vrum 1964), який виявив залежність мотивації та якості праці. Проте особливостям кадрового менеджменту плавскладу та мотивації, як основної складової цього управління, приділяється дуже мало уваги, що ставить перед наукою ряд невирішених проблем.

#### Вирішення невирішених раніше частин загальної проблеми

Більш ніж 80% світового вантажопотоку проходить через морські судна, оскільки зараз це найбільш дешевий засіб перевезення великих об'ємів вантажу, і ця кількість буде лише збільшуватись через удосконалення морських суден, підвищення їх швидкості, автоматизацію процесу перевезення та будову

нових та додаткових морських шляхів. Панамський канал розширюється та поглиблюється для підвищення можливостей проходу суден, зроблений проект Нікарагуанського каналу, який зможе кардинально змінити ситуацію у напрямку перевезення вантажів морем, тому морська індустрія зазнає великих змін та буде мати шлях тільки у напрямку розвитку. Українських моряків більш ніж 200 тисяч працює на закордонні судноплавні компанії, тому саме для нашої країни дуже важливе вірно сформувані правильне управління судовим екіпажем, оскільки особливості роботи на судні не дають судовій ієрархії відігравати рішучу роль у судовому менеджменті. У сучасних статтях не відображені проблеми кадрового менеджменту у судовому екіпажі, не показані фактори впливу на управління плавскладом, ось чому необхідно розкрити цю проблему.

Метою статті є виявлення та оцінка основних факторів, які впливають на працездатність членів плавскладу.

### Виклад основного матеріалу дослідження

З точки зору безпосереднього управління судовим екіпажем, то управління повинно бути направлено головним чином на організацію необхідних та хоча б мінімальних нормальних умов таких як: робота, побут та особистих взаємозв'язків членів екіпажу під час їх роботи на судні.

Фактори, які впливають на управління судовим екіпажем можна поділити на групи:

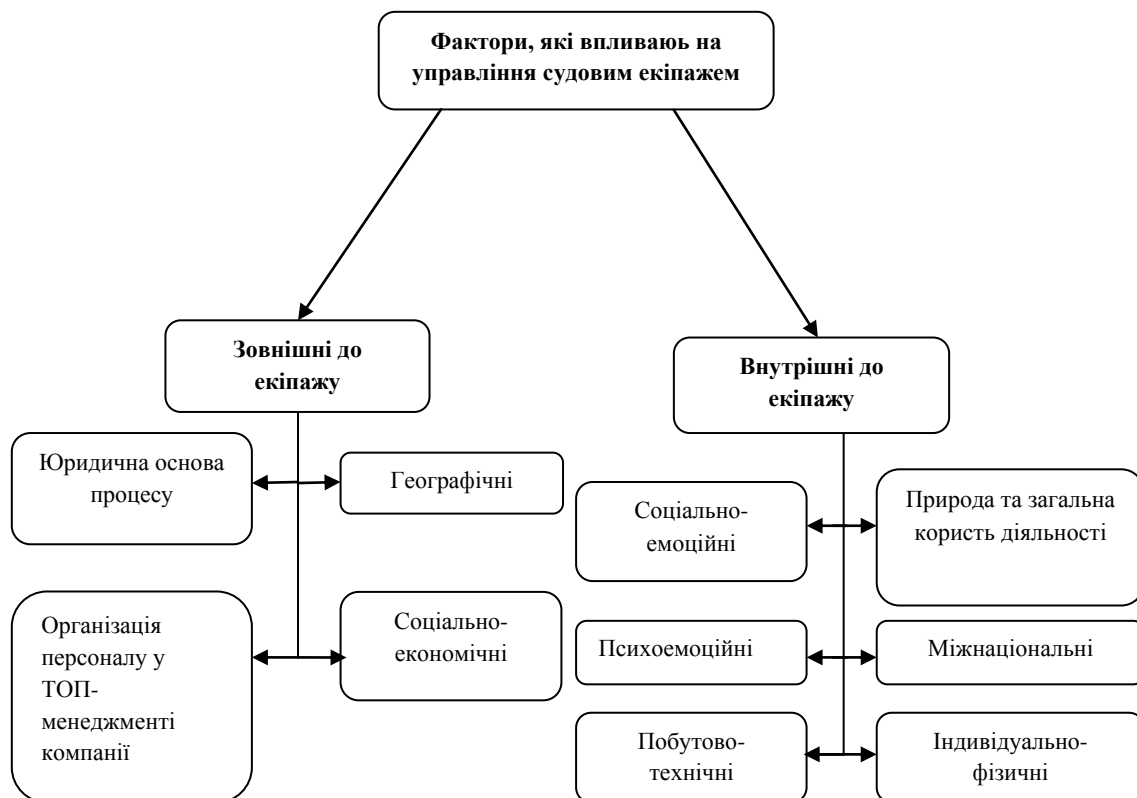


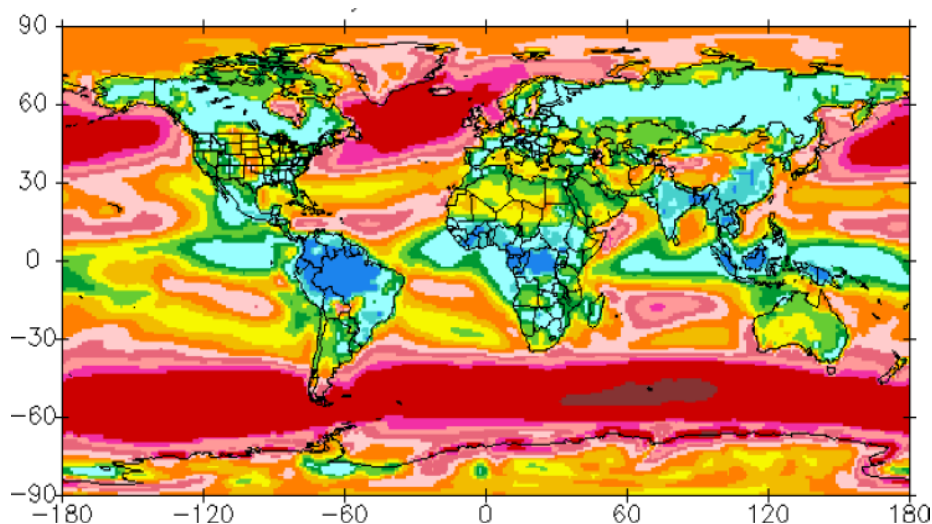
Рисунок 1. Фактори, які впливають на управління судовим екіпажем.

Джерело: Власна розробка авторів

У даній статті ми вважаємо за необхідне розкрити саме внутрішні фактори, які впливають на управління екіпажем судна, а саме: соціально-психологічні, психоемоційні, індивідуальні фізичні, побутово-технічні, міжнаціональні, фактор природи та загальної корисності діяльності. Внутрішні фактори мають індивідуальний характер і їх вплив залежить від безпосередньої сприйнятливості особи та від її реакції на дію внутрішнього фактору. На відміну від зовнішніх факторів, вплив внутрішніх факторів кожен член екіпажу судна може контролювати сам чи притупляти свою сприйнятливості.

До соціально-емоційних, при управлінні судовим екіпажем, можна віднести деякі фактори. Одним з них є погодні умови під час рейсу. Нижче приведена карта середньорічної швидкості вітру у світовому океані.

Якщо погодні умови будуть сприятливими (нормальна температура повітря за бортом, відсутність шторму чи хвильового нахату, збалансованість дощових та погожих днів) - то у членів екіпажу буде стійкий психологічний стан, що позитивно відобразиться на їх продуктивності. Тому у такі дні, з точки зору грамотного та продуктивного менеджменту, офіцерам необхідно дати максимальний об'єм, у рамках дозволеного часу, необхідної роботи для своїх підлеглих.



meters per second														
0.0	1.3	2.7	3.5	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	>12.0
miles per hour														
0.0	2.9	6.0	7.8	10.0	11.2	12.3	13.4	14.5	15.7	16.8	17.9	19.0	20.1	>26.8

Рисунок 2. Середньорічна швидкість вітру у світовому океані, вимірювалась на висоті 50-ти метрів над рівнем моря

*Джерело: складено авторами за матеріалами [9].*

Неминуче на флоті гарні погодні умови змінюються на погані (шторм, шквальний вітер, тропічна спека чи холод). Підтвердження цим фактам можна знайти на рисунках 3 та 4 де відображена статистика кількості тропічних циклонів та ураганів у помісячній градації у центральній частині Атлантичного океану, яка є однією з найбільших морських транспортних «артерій».

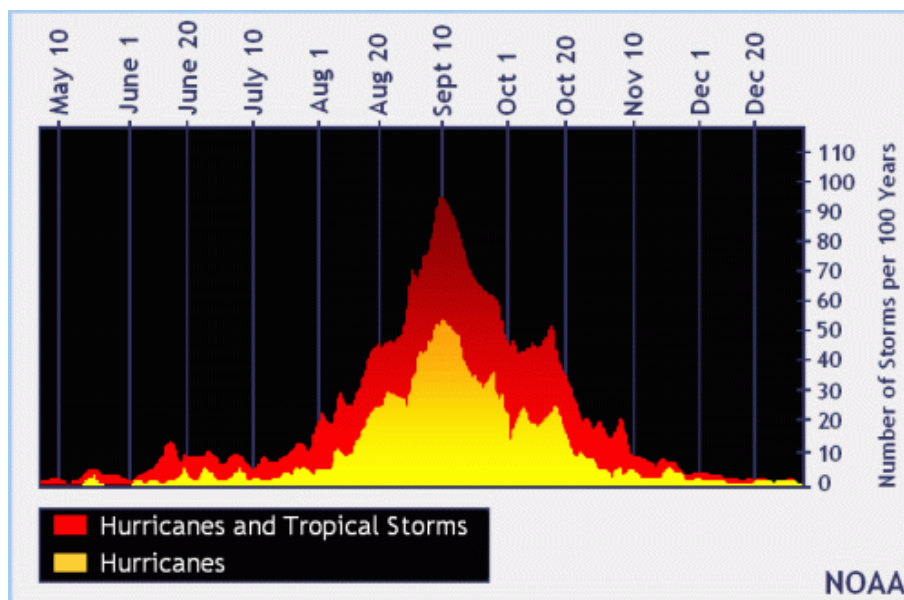


Рисунок 3. Кількість тропічних циклонів та ураганів за 100 річний період

*Джерело: складено авторами за матеріалами [10].*

Офіційний сезон ураганів та тропічних циклонів для центральної частини Атлантичного океану починається з 1 червня і закінчується 30 листопада. На рисунку 3 видно, що особливо небезпечним періодом для судноплавства є період з середини серпня до пізнього жовтня. Однак, спонтанні руйнівні циклони та урагани можуть виникати у будь-який час.

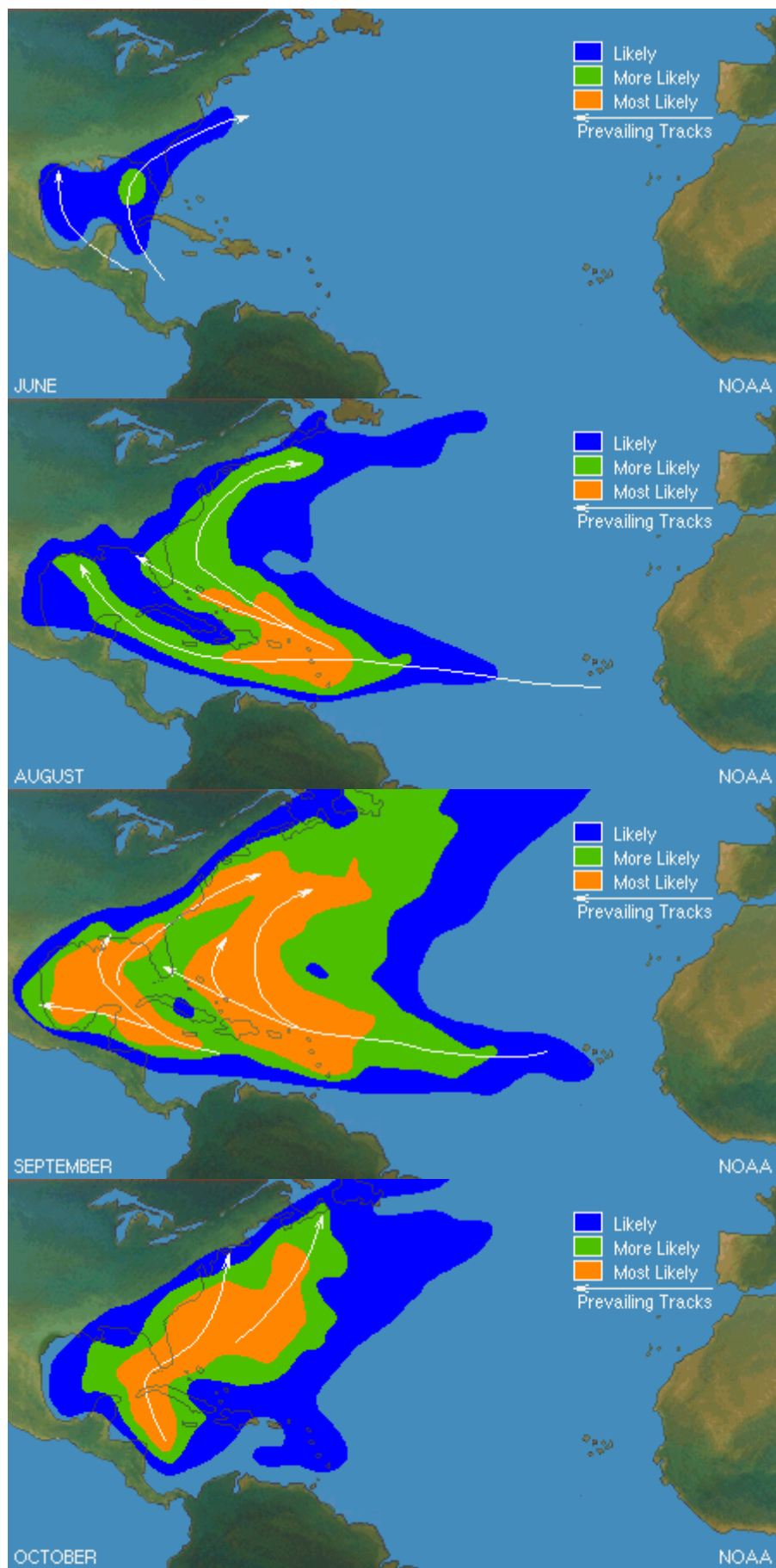


Рисунок 4. Кліматологічні площі виникнення та типічний рух ураганів помісячно  
Джерело: складено авторами за матеріалами [10].

Як правило під час шторму у членів екіпажу з'являється стурбованість, пригнічений стан, спонтанна агресія та просто погане фізичне почуття внаслідок морської хитавиці. Внаслідок досліджень було виявлено, що частка людей, на яких морська хитавиця не впливає становить лише 8%, а серед осіб, які неможуть адаптуватися до неї лише 2%, але під час шторму цей відсоток підвищується до 96%.

Під час тропічної спеки чи холоду офіцерам необхідно дати підлеглим роботи у приміщеннях судна, через те, що при спеці у них з'являється розслаблений стан, а при морозі вони неможуть ні про що інше думати, окрім того, де б їм зігрітися. Обидва стани є загрозовими для моряків, оскільки втрачається концентрація і це може призвести в умовах небезпечної роботи на судні до травматизму, а іноді і к смерті.

Постійна зміна місця локації у різних зонах Світового океану та зміна часових поясів, іноді по 3 рази на тиждень, теж негативно позначається на роботі членів плавскладу та призводить до перенавантаження та хронічної втоми.

Втома – це психологічний стан, при якому сильно падають показники праці, що є вкрай негативним фактором для загального результату праці усього екіпажу судна, оскільки на суднах необхідно за вкрай короткий період часу зробити якомога більше роботи.

Проаналізувавши морські зіткнення між суднами можна зробити висновок, що 20% зіткнень сталися у 35-ти хвилинний період зміни вахти між навігаційними офіцерами.

Саме у цей момент вступає фактор стомлення. Офіцер, який здає вахту втомлений під кінець роботи, а офіцер, який заступає на вахту ще не включився у робочий процес. Явища такого роду можна узагальнити терміном - коливання працездатності навігаційного офіцера у період вахти.

Даний процес вказаний на рисунку 5. В основі цього лежить залежність рівня працездатності та періоду вахти. Перший період ( $t_1$ ) – це період нарощення працездатності та включення у робочий процес. У кожного офіцера цей період проходить абсолютно індивідуально, в залежності від особистих фізичних і психологічних можливостей. У досвідчених офіцерів цей період мінімальний і вони майже одразу включаються у робочий процес.

Другий період ( $t_2$ ) – це найбільш плідотворний та ефективний період несення вахти, який характеризується високою швидкістю прийняття рішень та точністю дій. Цей період спостерігається на протязі 2 – 2,5 годин і може називатись фазою стійкої працездатності.

Третій період ( $t_3$ ) – це період нестійкої працездатності, під час якого навігаційний офіцер починає втомлюватись, втрачати увагу, знижується рівень стійкості до зовнішніх факторів, через що і можливі помилки у прийнятті рішень. Ця фаза проходить у період від 1 до 1,5 годин.

Четвертий період ( $t_4$ ) – це період, який відзначається явним зниженням працездатності, під час якого ще більше знижується увага, точність прийняття рішень і продуктивність мислення. Разом з тим, спостерігається розсіяння мислення та емоційний підйом у зв'язку з закінченням вахти. Цей період починається за 30-40 хвилин до зміни вахти.

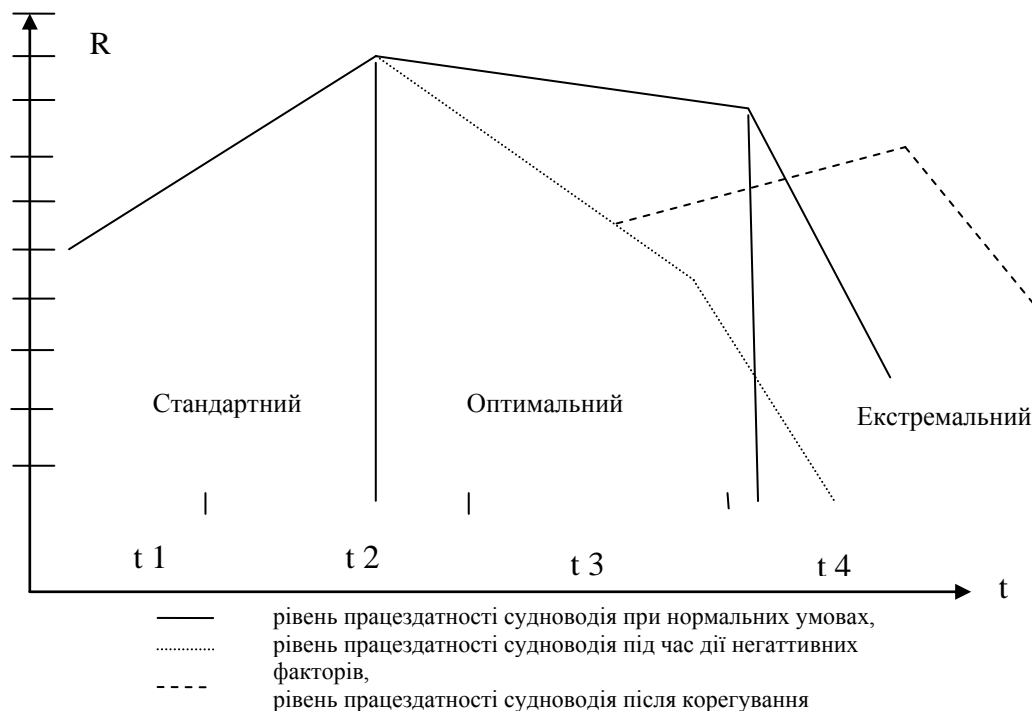


Рисунок 5. Рівень працездатності судноводія у період 4-х часової вахти  
Джерело: Власна розробка авторів



Деякі джерела виділяють три основних режими роботи судноводія: стандартний, оптимальний та екстремальний.

Стандартний режим роботи проходить при нормальному функціонуванні усієї навігаційної та машинної систем у відкритому морі чи океані при хорошій видимості у районах з мінімальним судноплаством та поодаль від навігаційних небезпек.

Цей період зумовлений ненавантаженістю судноводія корисною навігаційною роботою та відсутністю необхідності прийняття термінових навігаційних рішень. Це призводить до втрати уваги та зниження швидкості реакції, що може призвести до аварійної ситуації. По факту у такому режимі судноводій перестає виконувати поставлені перед ним задачі. Саме тому капітану, з точки зору ефективного менеджменту, необхідно давати вахтенному помічнику додаткове навантаження, направлене на отримання необхідної навігаційної інформації з метою забезпечення безпеки плавання.

Оптимальний режим проходить тоді, коли судно ходить в умовах відкритого моря та при хороших гідрометеорологічних умовах, але в районах з активним судноплаством. У цей період судноводію необхідно слідкувати за іншими суднами, оцінювати ризики, можливість небезпечного зближення та вирішувати задачі по розходженню з суднами. Це режим є звичним для судноводія та характеризується високою увагою та швидкістю прийняття рішень, оскільки така навігаційна обстановка тримає офіцера у тонусі та не дає через мірно розслабитись. В цей момент навігаційний офіцер виконує свої функції на максимальному рівні.

Екстремальний режим може проходити при плаванні судна у поганих погодних умовах, в районах з інтенсивним судноплаством, поруч з навігаційними небезпеками та при коротких переходах з одного порту до іншого, коли судноводій ще не встиг відпочити від вантажної вахти та швартування. Екстремальний режим висуває багато вимог до судноводія і можливість їх подолання залежить не тільки від інтелектуальних та фізичних можливостей навігаційного офіцера, а й від його емоційно-вольового стану. При цьому режимі судноводій повинен максимально швидко вирішувати навігаційні завдання, не сприймати суб'єктивні зовнішні фактори, швидко аналізувати та прогнозувати розвиток навігаційної обстановки. Все це призводить до підвищеного стресу та швидкої втоми.

Проаналізувавши аварійність суден можна зробити висновок, що на екстремальний режим праці навігаційного офіцера приходить приблизно 90% аварій на морі. Якщо тримати офіцера тривалий час у такому режимі – то з'являється небезпека перевтоми, наслідком чого є навігаційні помилки, що на флоті супроводжуються екологічними катастрофами та людським жертвами, не кажучи вже про колосальні збитки у судновласників у виді втрачених контрактів, виплат штрафів та компенсацій, та ненадійною репутацією судноплавної компанії.

На рисунку 5 ми бачимо, як суттєво негативні фактори впливають на працездатність офіцера під час навігаційної вахти. Коли рівень працездатності наближується до 0 – це означає, що офіцер не може виконувати свої обов'язки згідно усім стандартам. Він не може адекватно оцінювати ситуацію через перевтому, викликану негативними зовнішніми факторами, що може призвести до аварійної ситуації. Необхідно підкреслити, що необхідні вимоги до часу роботи та відпочинку моряків згідно конвенції MLC (Maritime Labour Convention) виконуються, але необхідно не відкидати різні ситуативні умови, які виникають постійно. Кожна ситуація на морському флоті є нетиповою і вимагає персонального підходу до її розв'язання.

На рисунку 5 ми бачимо, як змінився рівень працездатності судноводія, якщо його вахтенну службу відкорегували при умовах дії негативних зовнішніх факторів. Шляхом корегування його роботи може бути вірна оцінка капітаном стану підлеглого. При появі негативних зовнішніх факторів стан підлеглих майже не буде відрізнятися, саме тому необхідно ввести ще одну «змінну» у розв'язання цієї задачі. Цією змінною може бути капітан, оскільки навігаційну вахту зазвичай несуть лише помічники капітана, а він виконує адміністративну роль. Оптимальним буде заміна офіцерів під час несення вахти на деякий час, щоб вони могли мати більше часу для відпочинку між вахтами, оскільки за все, що відбувається на судні несе відповідальність капітан, тому він повинен бути заінтересованим у тому, щоб його помічники були у стані адекватної оцінки ситуації та могли вірно приймати рішення. Якщо капітан самоізолюється від проблем, які виникають під час рейсу та ігнорує дію негативних факторів, які виникають під час роботи – то це величезна прогалина в морському менеджменті, яка може призвести до виникнення аварійної ситуації, яка потім може стати катастрофою.

Суттєвим моментом у кваліфікованому менеджменті адміністрацією судна є взаємозв'язок між членами екіпажу. Керівнику необхідно знати не тільки індивідуальні особливості кожного члена судового екіпажу, але й закономірність формування і функціонування настрою кожного моряка, в залежності від факторів, які впливають на нього.

Наприклад, деякі люди дуже легко піддаються впливу більш домінуючих осіб, тому часто можна спостерігати як стабільний та адекватний член екіпажу під дією впливу інших осіб починає брати їх сторону і чинити опір у роботі, намагатися вкрай неякісно виконати свої обов'язки та всіяко чинити перепони в нормальній організації праці на борту судна.

Зазвичай це закінчується офіційним зауваженням даному члену екіпажу чи навіть списанням його за власний кошт. Отже, знання індивідуальних особливостей кожного члена екіпажу дає змогу адміністрації судна знаходити найбільш ефективні методи впливу на кожного члена плавскладу чи на

екіпаж в цілому, оскільки формування управлінських рішень адміністрацією судна є процес колективний.

Основним критерієм безпечного та безаварійного плавання є надійність офіцерів. Під надійністю слід розуміти вміння офіцера виконувати свої оптимальні робочі функції навіть в екстремальному режимі. Тому кріюнг-менеджеру необхідно приділяти увагу, при підборі членів плавскладу, не тільки їх професійним навичкам та інтелектуальному рівню, але й психоемоційному стану, оскільки іноді саме цей стан відіграє найважливішу роль при прийнятті правильного рішення.

Далі, для визначення можливості виконання своїх функцій кожного члена екіпажу на судні необхідно розглянути основні фактори, які впливають на психоемоційний стан членів екіпажу. Основним з найважливіших факторів є колективний настрій всього екіпажу. До нього можна віднести спільні переживання екіпажем якоїсь події, яка сталася на борту судна чи якщо екіпаж з однієї країни – то події, які відбуваються в їх країні, чи спільне ставлення чи опір до будь-якого члену екіпажу, який вибивається з колективу чи може впливати на буденне життя членів екіпажу. Таким членом екіпажу може бути будь-який офіцер. Від колективного настрою залежить ентузіазм в роботі, правильне розуміння своєї ролі у судовому житті.

Важливим елементом психоемоційного стану в колективі є розуміння кожним загальнолюдських звичаїв та морських традицій. Враховуючи їх керівник може ефективно налагодити роботу на судні. Наприклад, з точки зору релігії, коли більшу частину екіпажу становлять православні – то необхідно поважати їх свята такі як Різдво чи Пасха. В такі дні треба мінімізувати планову роботу та дати членам екіпажу день для святкування, якщо звісно немає ніяких авральних робіт. Цим самим адміністрація судна проявить повагу до своїх підлеглих і підлегли в свою чергу повинні оцінити це як жест доброї волі, що позитивно вплине на колективний настрій і згуртує колектив.

Наступним важливим фактором є перебування особи у замкнутому колективі. На сьогоднішній день кількість членів екіпажу одного судна на торговельному флоті налічує приблизно 20-25 осіб. Це зумовлено ущільненням екіпажів, що виражається у накладанні на одну посаду такої кількості функцій, які раніше розділялися між чотирма членами екіпажу. Прикладом цього може служити те, що зараз на другого помічника капітана, звісно в залежності від вимог компанії, накладаються обов'язки навігаційного офіцера, офіцера з радіозв'язку, офіцера з охорони судна та офіцера, який є радником по імplementації конвенції про працю у морському судноплаванні. Через те, що кількість членів екіпажу знижена до необхідного та безпечного мінімуму, з'являється проблема замкнутого колективу. В той же час через обмеженість можливостей змінити обстановку виникає накладання двох негативних факторів: обмеженого колективу та обмеженої можливості задовольняти свої потреби. Цей фактор має назву «соціальної депривації». У довготривалих рейсах цей фактор може дуже негативно впливати на колективний настрій, що виражається у нестирманості, дратівливості та нетерпимості у взаємовідносинах між членами екіпажу.

У цих умовах на перше місце виходить психоемоційна стабільність членів екіпажу, їх самоконтроль у взаємовідносинах та виявленні взаємоповаги. При практичних спостереженнях можна зробити висновок, що найбільше загострення взаємовідносин між членами екіпажу на протязі шестимісячного рейсу настає на четвертому та п'ятому місяцях, оскільки багато часу вони вже провели у рейсі, втома накопичується, одноманітність роботи та спілкування дає про себе знати.

Саме у цей період кваліфікованому менеджеру необхідно якщо не ліквідувати, то хоча б мінімізувати цей стан в колективі, оскільки в такому стані не може забезпечуватись належне виконання своїх функцій членами екіпажу, що призводить до небезпек у судноплаванні. Такі стани можна мінімізувати лише спробою урізноманітнити судове життя членів екіпажу шляхом надання їм можливості виходу у місто в портах, надання роботи, яка вимагає особистого підходу, що дасть змогу проявити себе кожному з членів екіпажу, можливість фізичного розвитку, колективні змагання чи відпочинок.

Важливим фактором, який впливає на психоемоційний стан екіпажу є відрив їх від своїх сімей. Особливо виражено цей фактор впливає на людей, які роблять свій перший рейс чи моряків, які нещодавно одружились, у них найбільше психічно невідготовлений стан. Мінімізувати цей фактор можна належним і постійним зв'язком моряків з їх сім'ями, відсторонення від джерел сумнівів, що моряків чекають вдома, раціональний графік роботи на судні та відпочинку вдома, якщо член екіпажу постійно працює у одній і той самій судноплавній компанії. Кріюнг-менеджеру категорично не рекомендується брати у рейс моряка, який побув вдома тиждень чи два. Час відпочинку вдома повинен складати мінімум 40-50% від часу попереднього рейсу. Якщо рейс був 6 місяців – то відпочинок повинен бути не менше трьох місяців.

За цей час моряк зможе ліквідувати втому, накопичену на протязі рейсу, та прийти до стабільного психоемоційного стану, що дасть змогу йому належним чином виконувати свої функції та обов'язки на протязі наступного рейсу, що позитивно позначиться на безпеці роботи.

У багатьох передових судноплавних компаній Норвегії та Данії у вимогах компанії заборонено брати моряків, які пробули дома менше 50% від часу, який вони провели у минулому рейсі. Практичні спостереження дають змогу зробити висновок, що ця методика є ефективною та приносить свої позитивні результати, а саме коефіцієнт праці у членів екіпажу дуже високий та аварійність на морі, зроблена по причині помилки екіпажу, знижена до мінімуму. У судноплавних компаніях, де моряків

забирають через тиждень чи два у рейс, навіть якщо це бажання виявив сам моряк, спостерігаються помилки, допущені саме цим членом екіпажу чи конфлікти всередині колективу, спричинені цим же членом екіпажу. Все це призводить до зниження коефіцієнту праці, підвищення ризику аварійності та зниження безпеки у судноплаванні.

Ще одним важливим фактором є гіподинамія. Вона виражається у обмеженості пересування в межах судна. Основним засобом попередження гіподинамії є постійні фізичні навантаження. на великотоннажних судах цим засобом може служити басейн чи спортивний зал. але цей фактор є невід'ємним у морському житті.

В діяльності екіпажу судна можна виділити декілька категорій, а саме: вахтенна служба, трудова діяльність під час робочого дня, діяльність у вільний час та побутова діяльність. Ця діяльність є основою життя членів плавскладу. Дуже важливо, щоб взаємовідносини, які виникають під час судової діяльності не переплітались між собою. Якщо офіцер починає налагоджувати нестатутні взаємовідносини з підлеглими – то дуже часто це закінчується панібратством і у період робочого часу.

Підлеглий втрачає страх перед керівником, субординація виходить на другий план і це може призвести до неякісного або навіть взагалі невиконання команд чи завдань, які дає керівництво. Можна зазначити, що у екіпажі судна є таке явище як наслідування дій одним одним. Якщо одному члену екіпажу дозволяються поблажки – то усі інші захочуть теж самого, оскільки вони наймались однаково, мають однакові контракти та за ту ж саму зарплатню не повинні виконувати більший обсяг роботи.

Це є повний підрив якісного менеджменту судна. Якщо роботу буде виконуватись неякісно – то питання вже виникнуть у менеджменту компанії до адміністрації судна. І офіцера, який не може виконувати покладені на нього менеджерські обов'язки просто необхідно буде якомога швидше списати, оскільки судно працює у агресивній погодній середі (солена морська вода, вітри), що веде до швидкого ржавіння та поламок на судні і тому робота по підтриманню якості судна повинна виконуватись якісно і швидко. Виходити з такої ситуації доволі тяжко.

Але дізнатись про індивідуальні особливості кожного члену екіпажу можна лише при нестатутній особистій бесіді. Тому, як писав у своїх щоденниках римський імператор Марк Аврелій, необхідно знайти золоту середину. Підлеглий повинен постійно відчувати, що з ним веде бесіду його керівник, але при цьому офіцер повинен показувати, що підлеглий він і підлеглий є частиною однієї команди, що вони роблять одну справу і на одному боці. На встановлення таких відносин необхідно кидати усі зусилля осіб командного складу, оскільки від цього залежить «психологічний клімат» екіпажу та якість роботи на судні.

Структура безпосередньої професійної діяльності у судовому екіпажі має певні компоненти. У процесі спільної діяльності екіпажу судна формуються певна система між особистих взаємовідносин: дружба, антипатія, товариство, конфронтація.

Система професійної діяльності на судні супроводжується виникненням такої взаємодії між членами екіпажу як: поява певних вимог між людьми, емоційна єдність екіпажу, загальний стиль трудової діяльності, співпереживання якоїсь події та загальне вирішення питань, які виникають у процесі роботи на судні. Ці системи мають дуже суб'єктивний психологічний характер. Таку систему можна назвати «психологічним кліматом» екіпажу.

Він впливає на якість роботи членів екіпажу та на її продуктивність, на рівень організованості та колективних ініціатив моряків. Ігнорування «психологічного клімату» екіпажу призводить до неорганізованості роботи, до між особистої конфронтації чи навіть саботажу на борту судна.

Внаслідок дослідження осіб старшого командного складу у групах міжнародних судноплавних компаній можна зробити висновок, що у зв'язку зі специфікою морської роботи, менеджмент на морському судні дуже складна та об'ємна справа, яка вимагає від керівника наявності ряду особистих якостей.

Ділові якості – це вміння керівника організувати роботу, поставити раціональні та чіткі цілі і задачі перед підлеглими, виявлення особистих якостей кожного з підлеглих та правильне їх використання у робочому процесі.

Інтелектуальні якості – це перш за все загальна ерудованість офіцера. Він повинен постійно поповнювати багаж знань не тільки професійних, але і загальних, щоб підтримувати бесіду на будь-яку тему. Цю якість дуже поважають підлегли, оскільки вони ніколи не зможуть серйозно ставитись до непрофесійного та не ерудованого офіцера. Офіцер повинен постійно вчитись на власному та чужому досвіді, оскільки досвід роботи є одним з найважливіших критеріїв при прийнятті на роботу ще на стадії рекрутингу моряка круїнг-менеджером. У судноплаванні є навіть такий термін як «хороша морська практика». Вона вироблена в процесі багаторічного досвіду роботи моряків і символізує еталонне та зразкове виконання роботи чи прийняття рішень. Її можна зрівняти з прецедентним правом в Англії, коли усі наступні судові рішення приймаються на базі досвіду рішень, які приймались у схожих чи таких самих випадках.

Особисті морально-вольові якості відіграють теж дуже важливу роль, а саме вміння адекватно реагувати на зовнішні фактори у екстремальних ситуаціях, адекватні та доречні вимоги до своїх підлеглих, наявність почуття відповідальності як командира перед екіпажем, здатність співчувати та



розуміти підлеглих, емоційна стабільність та витримка, самокритичність, оптимізм, почуття гумору, вірність своєму слову, порядність у відносинах з екіпажем, принциповість та чесність.

Ми вважаємо необхідним виділити капітана у окрему групу менеджменту судна, оскільки саме він приймає головні та принципові управлінські рішення на судні. Керувати усіма департаментами на торговельному судні (палубний департамент, департамент машинного відділення та камбузний департамент). У кожного департаменту є свій керівник. У палубному департаменті це старший помічник капітана, департамент машинного відділення очолює старший механік, а камбузний департамент очолює головний кок. Але вони усі несуть відповідальність саме перед капітаном судна. Отже можна зробити висновок, що роль капітана на морському судні є домінуючою та чільною.

Капітан, як головний менеджер на судні, повинен розуміти і передбачати наслідки від прийнятих ним рішень, для цього, на основі свого та чужого морського досвіду, він повинен проаналізувавши ситуацію приймати адекватні, зважені та вірні рішення, незалежно від ситуації, яка склалася на судні. Чи то екстремальна ситуація, де необхідне термінове рішення, від якого залежить життя екіпажу, збереження судна чи вантажу. Чи то рішення, які приймаються у плановій роботі на судні.

Капітан повинен постійно цікавитись професійним та особистим життям екіпажу, повинен знати все, що відбувається на судні та проявляти адекватну та обгрунтовану реакцію на ті чи інші події. Капітан не повинен боятись відповідальності, оскільки у разі спроб перекласти відповідальність за свої помилки на інших, він миттєво втрапить повагу як командир від членів екіпажу і організувати роботу без поваги буде доволі тяжко. Коли капітан ставить завдання перед екіпажем – то вони повинні бути максимально короткими, ясними та детальними для всіх.

Ніщо не повинно бути недомовленим, підлеглі не повинні нічого додумувати самі, якщо звісно це не якесь завдання, яке вимагає творчості від підлеглих. Недарма в Англії, яка вважається однією з колисок судноплавства, є такий вираз: «Captain onboard is the first after God», що в перекладі звучить як «Капітан на борту перший після Бога».

Ефективне керівництво екіпажем може здійснювати лише людина, яка має авторитет серед команди судна. А він нарабляється не посадою та даною владою, а лише своїми вчинками, особистим прикладом, відповідальністю за прийняті рішення. Капітан повинен передавати свій досвід та знання підлеглим, це буде згуртовувати екіпаж та і для самого капітана наявність грамотних помічників буде запорукою успіху в роботі.

Для капітана, як головного менеджера на судні, найголовнішим повинно бути потреби, настрої, взаємини в екіпажі, умови праці та відпочинку підлеглих та їх кваліфікація. Оскільки саме від цих факторів залежить якісне виконання роботи на судні. Для цього капітан повинен знати індивідуальні особливості кожного члену екіпажу, його слабкі та сильні сторони, його можливість виконувати певну роботу, його кваліфікацію та інтелектуальні здібності. Від цього залежать завдання, які будуть ставитись капітаном перед підлеглими. Якщо помічник капітана некваліфікований та нестабільний – то як йому можна довірити несення навігаційної вахти, коли під час навігаційної вахти саме навігаційний помічник приймає усі рішення зв'язані з розходженням суден та їх маневруванням. Ці рішення є критичними для всього екіпажу. Капітан повинен оцінювати чи співпадає кваліфікація члену екіпажа з посадою, яку він займає.

Підлеглі повинні бачити у капітані джерело відповідей та корисних порад. Образами та лайкою можна лише зробити гірше. Капітан, якого поважають та бояться підвести – це важлива умова високоефективної праці на борту судна. Важливим критерієм є оцінка роботи кожного члену екіпажа. Якщо робота зроблена добре, то вона вимагає відзнаки від капітана. Корисні ініціативи повинні заохочуватись. Це є однією з позитивних форм дії на судовий екіпаж.

Ця форма заохочення може виражатись в усній відзнаці окремих особистостей під час мітингів на судні, тоді відзначена особа стає прикладом для всіх і на нього будуть рівнятись інші члени екіпажу, а капітан в свою чергу отримує репутацію людини, яка об'єктивно оцінює дії членів екіпажу. Може виражатись у написанні хорошої характеристики, яка допоможе у подальшій кар'єрі моряка чи при усній бесіді з представниками офісу судноплавної компанії можна відзначити людину як грамотного і компетентного працівника.

Інша справа обстоїть з покаранням. За неналежне виконання своїх обов'язків чи проступків кожен член екіпажу повинен знати, що неминуче буде покараним, а інакше він буде відчувати себе вільним у будь-яких своїх діях і буде існувати велика загроза рецидиву цих протиправних чи некомпетентних дій. Спершу необхідно провести індивідуальну бесіду з особою, яка допустила проступок. Можливо, цей проступок не мав злого умислу, а лише є наслідком якихось зовнішніх факторів. Розсіяність та нерозуміння задач підлеглим може бути наслідком душевних переживань чи сильної втоми. Необхідно виявити джерело проблеми і намагатись максимально швидко його ліквідувати, враховуючи індивідуальні особливості працівника. Якщо це втома – то необхідно дати підлеглому час для відпочинку у рамках конвенції, яка регламентує час роботи та відпочинку моряків. Якщо це наслідок між особистих конфліктів всередині екіпажу – то необхідно якомога швидше вирішити цей конфлікт, де капітан буде як медіатор цього рішення.

Найгірше, у разі якщо цей проступок є наслідком злого умислу. Це можна прирівнювати до саботажу. Це критичне порушення безпечної життєдіяльності на судні. Тоді міри повинні бути різкими та

кардинальними. Спершу повинно бути офіційне зауваження з інформуванням компанії, а далі якщо продовжується дезорганізаційна робота з боку цього ж члена екіпажу – то необхідно якнайшвидше його списувати, оскільки така людина становить загрозу безпеці судна.

Ні в якому разі неможна залишати проблему без рішення. Прикладом не вирішення даної проблеми може свідчити випадок, який стався 5 вересня 2019 року. Як пише видання «Работник Моря» на борту італійського танкера «RBD Gino Feretti» стався інцидент, у наслідок якого загинули два члена екіпажу. Капітан судна сповістив про даний випадок, коли танкер був на шляху з Бразилії у порт Статія на острові Сінт-Естатіус (Карибські Нідерланди). Вранці шостого вересня поліція затримала підозрюваного. За попередніми даними, на судні в столовій почалась бійка, у ході якої один з членів екіпажу, 43-ри річний філіппінець, наніс удари ножем двом філіппінським морякам 33-х та 42-х років. Від отриманих травм обидва загинули до прибуття поліції та швидкої.

Вкрай не рекомендовано робити зауваження у присутності «третьої особи», оскільки розбір проступку та покарання можна робити тільки тет-а-тет. Привселюдне покарання та розбір проступку допускається лише тоді, коли капітан хоче показати усім членам екіпажу, що може бути за подібний проступок і коли в подальшому винуватий член екіпажу буде звільнений. Це створить прецедент. В іншому разі, якщо керівник зробить привселюдне покарання та розбір інциденту і залишить цього члена екіпажу на борту то він отримує у виді покараного злісного ворога, який усіма способами буде намагатися зробити гірше організаційній та безпечній роботі судна, оскільки люди найбільш різко сприймають саме привселюдну критику та виставляння їх помилок на загальний осуд.

Якщо це буде винуватий офіцер – то внаслідок цього він втратить повагу серед екіпажу і його команди будуть сприйматись в негативному ракурсі, наслідком чого можуть стати порушення безпечної життєдіяльності на судні. Саме тому капітан, як головний менеджер, повинен дуже обережно розпоряджатись своєю владою. Інколи згладити ситуацію, а інколи, якщо ситуація загрожує організації та безпечній роботі судна, застосувати свою владу самим рішучим та безкомпромісним рішенням.

Саме тому вкрай необхідно ще на етапі підбору плавскладу на судно визначити наскільки людина надійно зможе виконувати свої функції на борту.

Але дуже важко визначити це ще до потрапляння моряка на борт судна. Тому тут підвищується роль капітана судна, як офіційного представника судноплавної компанії на борту судна, оскільки лише капітан є юридичною особою на судні, а усі інші члени екіпажу є фізичними особами. Капітан від імені компанії може підписувати будь-які документи, може завіряти будь які заяви чи акти, може юридично завіряти акти народження чи смерті та має принципове право ключового рішення, що стосується питань безпеки судна та екіпажу.

Беручи до уваги такі широкі права та величезну відповідальність капітанів необхідно приділяти втричі більше уваги при підборі їх на борт судна, оскільки їм немає до кого звернутись за порадою, коли вони на борту судна. У даному випадку капітан виступає на судні як головний менеджер і саме від його уміння залежить якість роботи судна.

Проаналізувавши кількість позачергових змін членів екіпажу через невміння капітанів створити сприятливий клімат для роботи на борту судна та невміння знайти підхід до членів екіпажу можна зробити висновок, що система менеджерської взаємодії судно – судноплавна компанія порушена та працює неефективно. Оскільки в кріюінговому департаменті судноплавної компанії, чи у випадку коли судноплавна компанія користується аутсєрсинговими послугами кріюінгової компанії, підбираються члени екіпажу для роботи на судні - то компанія, за результатами відбору, розраховує на те, що майбутній член екіпажу буде виконувати свою роботу у затверджених контрактом часових рамках.

Компанія розраховує у бюджетному плані скільки вона повинна витратити фінансів у поточному році на репатріацію плавскладу. Усі позачергові зміни – це відхилення від плану, що призводить до непотрібних та позапланових збитків, яких у суднопластві вистачає (напр.: вихід із робочого стану обладнання судна, пошкодження під час швартових чи вантажних операцій, травмування членів екіпажу та інше).

Якщо капітан судна вимагає списання члену екіпажу чи член екіпажу вимагає свого дострокового списання за небажанням працювати у даному колективі – то це є явною ознакою неякісного та неефективного менеджменту з боку адміністрації судна та роботі кріюінгового департаменту судноплавної компанії.

## **Висновки**

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновок, що питанню управління членами екіпажу у світовій практиці приділяється недостатньо уваги. Світовий флот буде тільки розвиватись та глобалізуватись, тому дуже важливо правильно розуміти як саме треба підходити до управління плавскладом, як уникнути проблем та конфліктів в управлінні судовим екіпажем, які можуть призвести до зниження якості праці в умовах обмеженого часу. Необхідно бути у постійній взаємодії судноплавна компанія – судно. Неможна залишати проблеми менеджменту на потім, їх буде необхідно вирішувати якомога швидше та рішучіше, оскільки затримка може призвести до катастрофічних наслідків. Вкрай важливо, ще на етапі найняття моряка на судно, приділяти увагу не тільки професійній підготовці моряка, але й виявити його індивідуальні особливості, які зможуть допомогти чи завадити йому

виконувати його обов'язки на судні. У подальших дослідженнях рекомендується розробляти методики, які будуть систематизувати та вдосконалювати підбір плавскладу на судно, враховуючи не тільки їх професіоналізм, але й індивідуальні якості. Необхідно буде розробляти рекомендації для вищого командного складу судна по якісному і правильному управлінню плавскладом, що призведе до підвищення продуктивності праці на судні та зменшення позачергових змін екіпажу через прогалини у судовому менеджменті.

### Abstract

The employment of sailors on board the vessel is a very important and responsible process due to extremely dangerous conditions of working on the vessel. There are a lot of different factors which make influence on crewmembers during their voyage. Ignoring of this influence by officers can lead to misunderstanding between crewmembers, lower coefficient of work and even to sabotage onboard the vessel.

The main aim of this article is to identify problem of qualified management onboard the vessel, it's influence on quality of work and safety onboard.

In the article were determined terms such as social deprivation and psychological climate onboard the vessel.

The important problem is ignoring by management of the vessel of individual features of each crewmember. Ascertainment of individual features give the opportunity to commanders to make the most rational and effective work on the vessel. Shipping company require from the crewmembers by such formula: the best results in the shortest terms with the smallest expenses. This formula can be achieved only when each crewmember understand his personal functions and aim onboard the vessel, and attach his all efforts to achieve this aim. It can be only with qualified management onboard the vessel.

Understanding of individual features of each crewmember by master make positive influence on the psychological climate onboard the vessel, because it gives confidence to the crewmembers and unite the crew in one team. Decisions of master should be impartially, objective, weighted and professional. Master must be above and among all crewmembers simultaneously for the best control of the situation.

Expenses on extra crew change due to problem in crewing management in different shipping companies show how it is expensive and dangerous to have unqualified manager onboard the vessel.

It's highly recommended to make mandatory to study on maritime management courses for all officers in the shipping company and cadets in different Maritime academies have to study this subject while they are beginners in shipping industry.

Ukraine is a maritime country which give qualified officers and ratings in the shipping industry all over the world, so why it's necessary, during economic crisis in our country, not to lose our position in the world shipping.

### Список літератури:

1. Hinrichs J.R. The motivation Crisis. Winding Down and Turning Off N.Y. – 1974. – с.50.
2. Tally W. Motivation and Personality, Rew. Ed. Van Norisan. – 1982.
3. V.Vrum. Work and motivation. New York. – 1964.
4. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності [Електронний ресурс] / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>.
5. Подольчак Н.Ю. HEVEN теорія мотивації [Електронний ресурс] / Н. Ю. Подольчак // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 4 (26). – С. 6-12. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html>.
6. Своробович Л.М. Елементи мотиваційної складової внутрішнього економічного механізму підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Своробович // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 228-232. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.
7. Соболева Є.С. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Барабаш, Є.С. Соболева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 41-46. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.
8. Філіппов В.Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / В. Ю. Філіппов, А. С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>.
9. Сайт «World Climate». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.climate-charts.com/World-Climate-Maps>.
10. Сайт Національного центру ураганів при Міжнародному університеті Флориди. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nhc.noaa.gov/climo/>.

**References:**

1. Hinrichs J.R. (1974). The motivation Crisis. Winding Down and Turning Off N.Y.
2. Tally W. (1982). Motivation and Personality, Rew. Ed. Van Norisan.
3. V.Vrum. (1964). Work and motivation. New York.
4. Gurchenkov A.P., Gusarina N.V. (2013). Formation of personnel management system and assessment of its effectiveness. Economics: time realities. Scientific journal, 2(7). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html> [in Ukrainian].
5. Podolchak N.Yu. (2016). HEVEN'S theory of motivation. Economics: time realities. Scientific journal, 4(26). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html> [in Ukrainian].
6. Svorobovich L.N. (2015). Elements motivation of the domestic economic mechanism of enterprise. Economics: time realities. Scientific journal, 4(20). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html> [in Ukrainian].
7. Soboleva E.S., Barabash A.A. (2014). Effect of introduction of the motivational mechanism for the effectiveness of the company. Economics: time realities. Scientific journal, 2(12). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html> [in Ukrainian].
8. Filippov V.Yu., Kuchinsky A.S. (2015). Using salary as a motivation tool management personnel. Economics: time realities. Scientific journal, 3(19). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html> [in Ukrainian].
9. World Climate. [www.climate-charts.com](http://www.climate-charts.com). Retrieved from <https://www.climate-charts.com/World-Climate-Maps>.
10. The National Hurricane Center. <https://www.nhc.noaa.gov>. Retrieved from <https://www.nhc.noaa.gov/climo/>.

**Посилання на статтю:**

Самарченко І. Фактори впливу на рівень працездатності членів плавскладу / І. Самарченко, О. С. Балан // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 4 (14). – С. 53-64. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No4/53.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.7. DOI: 10.5281/zenodo.4439429.

**Reference a JournalArticle:**

Samarchenko I. Factors of influence on the level of work efficiency on crewmembers / I. Samarchenko, O. S. Balan // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2020. – № 4 (14). – P. 53-64. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No4/53.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.7. DOI: 10.5281/zenodo.4439429.

