

УДК 656.61.052:658.3.05:316.46.001.5(045)=161.2

Олена БЕЗЛУЦЬКА,
 orcid.org/0000-0002-0257-2163
 кандидат історичних наук,
 доцент кафедри гуманітарних дисциплін
 Херсонської державної морської академії
 (Херсон, Україна) bezlutska@ukr.net

ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУДНОВОГО ОФІЦЕРА

У статті розглядаються такі поняття, як «управління» та «лідерство» в морській галузі. Обґрунтовується необхідність вирішення проблеми підвищення рівня сформованості лідерських якостей у суднових офіцерів. Звернено увагу на існування формального та неформального лідерства. Проаналізовано відмінності між лідером і формальним керівником. Наголошується на необхідності забезпечення психологічних основ для формування лідерських якостей у курсантів морських навчальних закладів під час їх навчання у закладі вищої освіти, щоб у майбутньому в межах їх професійної діяльності кожному з них вдавалося б поєднати «формальне» та «неформальне» лідерство. Здійснено аналіз основних функцій капітана, зазначених у Міжнародній Конвенції з підготовки та дипломування моряків і несення вахти 1978 р. з поправками 2010 р. Проаналізовано правила для суднових офіцерів, запропоновані агентством морської безпеки та берегової охорони Великої Британії, що покликани допомогти капітанам і старшому офіцерському складу зміцнити їх лідерські якості та вміння управляти екіпажем. Актуалізовано й обґрунтовано необхідність введення в навчальні плани усіх навчальних морських закладів спеціального навчального курсу «Менеджмент морських ресурсів», який сприятиме формуванню лідерських якостей майбутніх суднових офіцерів та імплементації основних положень Манільської конференції 2010 р. щодо підвищення рівня безпеки морського судноплавства. Аналізуючи специфіку професійної діяльності суднових офіцерів, ми виокремили якості, необхідні фахівцю річкового та морського транспорту для досягнення лідерської позиції в екстремальних умовах судна та здійснення ефективного лідерського впливу. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є експериментальне дослідження визначення рівня сформованості лідерських якостей майбутніх суднових офіцерів.

Ключові слова: лідерство, формальне лідерство, неформальне лідерство, суднові офіцери, лідерські якості.

Olena BEZLUTSKA,
 orcid.org/0000-0002-0257-2163
 Candidate of Historical Sciences,
 Associate Professor Department of Humanities
 of Kherson State Maritime Academy
 (Kherson, Ukraine) bezlutska@ukr.net

LEADERSHIP AS A BASIS OF MARITIME OFFICER'S SUCCESSFUL MANAGEMENT

The article studies such concepts as “management” and “leadership” in the marine industry. The necessity of raising the level of leadership qualities among ship officers is substantiated. The attention is drawn to the existence of formal and informal leadership. The differences between the leader and the formal leader are examined. The necessity of forming the leadership qualities in cadets of marine educational institutions so that in the future they would be able to combine “formal” and “informal” leadership within their professional activity is emphasized. The analysis of the main functions of the captain specified in the International Convention on the Training and Certification of Seafarers and Watch keeping of 1978, as amended in 2010, has been carried out. The rules for marine officers proposed by the UK Maritime Safety and Coast Guard Agency and designed to help captains and senior officers improve their leadership skills and ability to operate the crew are examined. The necessity of introducing the special training course “Marine Resources Management” into the curriculum of all educational marine establishments is updated and substantiated. It will contribute to the formation of the leadership qualities of future ship officers and the implementation of the main provisions of Manila Conference of 2010 as for enhancing the safety of maritime navigation. Analyzing the specifics of marine officers’ professional activities, the qualities that will be required by a specialist in river and sea transport for the purpose of achieving a leadership position in the extreme conditions of the vessel and effective leadership influence are identified. The prospect for further research in this area is an experimental study of determining the level of leadership skills of future ship officers.

Key words: leadership, formal leadership, informal leadership, maritime officers, leadership qualities.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування суднового екіпажу головним чином залежить від ефективного управління. Управління судновим екіпажем здійснює безпосередньо капітан через старшого помічника та старшого механіка, котрі теж є керівниками в межах своїх повноважень. Кожен з офіцерів є однією з ланок ієрархічного ланцюжка офіційних відносин в екіпажі. На відміну від керівника, лідер – це особа, яка не призначається на посаду і не є частиною суднової ієрархії.

В екіпажі можуть бути як формальні керівники, так і неформальні лідери. Найвдалішим є варіант, коли формальний керівник (капітан) одночасно є і неформальним лідером (Безлуцька та ін., 2011: 31).

Аналіз досліджень. Проблему лідерства вчені досліджували ще з давніх часів (Ніцше, Платон, Макіавеллі). Проблемні питання лідерства було розглянуто у дослідженнях таких науковців, як: Д. Адаир, Х. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард, Б. Келлерман, І. Адісес, Дж. Максвелл, Д. Гоулман, А. Джеффри, А. Креймс, О. Євтіхов, С. Калашнікова, О. Кобера, О. Кокун, О. Маковський, А. Мітлош, Н. Радина, Н. Семенченко та ін. Проблему лідерства у військових колективах розробляли В. Вдовюк, Г. Кривошея, Г. Шевченко. Лідерство у судноплавній галузі вивчали: О. Істоміна, Е. Костиря, В. Топалов, Л. Позолотіна, В. Торський.

Мета статті – у визначенні сутності та особливостей лідерства й управління на судні.

Виклад основного матеріалу. У психолого-педагогічній науці термін «лідерство» має широке тлумачення: домінування однієї людини над іншими у групі; спроможність певної людини організувати інших у групі та спрямувати їх на виконання визначеного завдання (Безлуцька, 2017: 352); процес впливу однієї особи на іншу людину або на групу через внесення певних змін у їхню поведінку (Євтушенко, 2017: 96–97). За видами виділяють формальне та неформальне лідерство. Формальний лідер впливає на членів колективу (екіпажу) з позиції займаної посади. Неформальний лідер має великий вплив у колективі (екіпажі) незалежно від займаної посади.

Аналіз наукових джерел дозволяє нам дійти висновку про доцільність розмежування явища «формальне» та «неформальне» лідерство лише на суто теоретичному рівні з метою більш ретельного доведення їх суті та закономірностей формування. На практиці є сенс забезпечувати психологічні основи для формування лідерських якостей вже в курсантів під час їх навчання в морському закладі вищої освіти, щоб далі в межах їх подальшої професійної діяльності у кожному

з них завдяки розвитку лідерських якостей «формальне» та «неформальне» лідерство органічно б поєднувалося.

У дослідженні ми виходимо з того, що з метою необхідності зближення формального та неформального лідерства в особі офіцера-судновода доцільно враховувати принцип угруповання лідерських якостей, доцільність якого доведена науковцями. Таке угруповання основних лідерських якостей капітана зумовлюється вимогами, що регламентуються щодо нього з боку основного міжнародного документа, який регламентує усі принципово важливі аспекти професійної діяльності моряків на борту судна – Міжнародної Конвенції з підготовки та дипломування моряків і несення вахти 1978 р. з поправками, внесеними в 1995, 1997 та 2010 рр. (Конвенція ПДНВ) та Кодексу ПДНВ (Манільські поправки, 2010).

Так, у Главі II Кодексу ПДНВ «Капітан і палубна команда» з поправками у Таблиці А-II/2 (Специфікація мінімального стандарту компетентностей для капітанів і старших помічників капітана) розкриваються основні функції головного судновода – управління операціями судна і турбота про людей на судні на рівні управління. Крім безпосередніх професійних знань і вмінь, перед капітанами ставляться вимоги щодо наявності в них знань, умінь і навичок з управління персоналом на судні та їх підготовки. Від капітана як формального лідера вимагаються такі уміння з використання методів управління завданнями та робочим навантаженням: здійснення планування та координації дій усіх членів суднового екіпажу, що вимагає від нього високого рівня розвитку усіх основних психічних пізнавальних процесів – відчуття, сприйняття, пам'яті, уяви та мислення, їх видів і психологічних ознак; розподіл обов'язків і делегування повноважень, що зумовлюється спроможністю аналізувати ситуацію, визначати ресурсні складові частини для її вирішення, моделювання варіантів її розв'язання; делегування повноважень, відповідно на підставі не лише уявлення про рівень суто професіоналізму члена суднового екіпажу рівня експлуатації, а й урахування його індивідуальних ознак, а це вимагає від офіцера-лідера розвитку емпатії, соціальної перцепції та інших комунікативних здібностей; встановлення послідовності використання ресурсів, що передбачає наявність у капітана умінь панорамного бачення ситуації, володіння індуктивно-дедуктивними методами пізнання, різними видами мислення (логічним, абстрактним, творчим, інтуїтивним тощо); забезпечувати ефективний зв'язок на судні та на березі, що спирається

на його авторитетність; прийняття рішень з урахуванням досвіду роботи в команді, що вимагає професійної лабільності, відкритості до нової інформації та спроможності відходити у надзвичайних ситуаціях від загальноприйнятих стандартів; проявляти впевненість у процесі керівництва, що зумовлюється цілісністю особистості професіонала, його рішучістю та спроможністю інтелектуального передбачення; включення мотивації, яка передбачає добре знання психології поведінки підлеглих, специфіку їх інтересів, тобто наявність у судноводія-лідера комунікативної компетентності; досягнення та підтримка інформованості про ситуацію, що також пов'язано з комунікативними здібностями й уміннями враховувати індивідуальні особливості підлеглих тощо.

Також від капітана вимагаються знання про методи прийняття рішень та уміння їх використовувати на практиці, що зумовлюється специфікою його інтелектуальної діяльності, а саме: оцінка ситуації та визначення ступеня ризику; виявлення та розгляд відпрацьованих варіантів; обрання напрямку дій; оцінка ефективності результатів. Особливі вимоги висуваються до спасіння людей, зокрема: капітан повинен вміти організувати навчання із залишення судна та користування рятувальними знаряддями, їх пусковим механізмом, у т. ч. радіообладнанням рятувальних засобів, супутникових АРБ, пошуково-рятувальних транспортерів, гідрокостюмів та ін. Ефективна реалізація цих завдань не може здійснюватися поза високим рівнем індивідуальної стресостійкості судноводія-лідера та його емоційно-вольових якостей, що дозволяє йому запобігати входженню в емоційні стани афекту чи фрустрації. Згідно з вимогами нормативних морських документів капітан повинен вміти надавати медичну допомогу, здійснювати медичне керівництво та медичне консультування, яке йому надається через радіо та інші технічні засоби з материкової частини землі, забезпечувати ефективність заходів у межах нещасних випадків чи захворювань членів екіпажу судна, типових для судових умов. Відповідно, ці функції вимагають від особи-керівника не лише психоемоційної стійкості, а й широкої ерудиції в галузях, що особисто для нього як для професійного судноводія не є близькими.

З урахуванням специфіки лідерства та його стилів на флоті, а також із метою забезпечення безпечної експлуатації судна агентство морської безпеки та берегової охорони Великої Британії запропонувало правила для судових офіцерів, покликані допомогти капітанам і старшому офіцерському складу зміцнити їх лідерські якості

та вміння управляти екіпажем: викликати довіру та підтримувати свій авторитет; вести команду особистим прикладом; спиратися на досвід; зберігати спокій у надзвичайних ситуаціях; практикувати «сувору емпатію»; з повагою ставитися до різних культур; не вимагати від екіпажу неможливого; мотивувати екіпаж і підтримувати командний дух; ставити безпеку команди (пасажирів) на перше місце; чітко висловлювати свої думки та прислухатися до інших (Безлуцька, 2017: 4).

Надаються додаткові поради: впевнено приймати рішення; визнавати свої помилки; проявляти повагу та турботу про екіпаж у повсякденній діяльності; заслужувати повагу своїми діями; намагатися досягти взаєморозуміння між керівництвом на березі та на борту (наприклад, за допомогою зустрічей, неформального спілкування або ротації робіт); розмістити на видному місці прості правила безпеки та виконувати їх (підлеглі повинні бачити, що ви завжди дотримуєтеся їх у повсякденній діяльності); час від часу допомагати підлеглим (члени екіпажу повинні бачити, що ви не нехтуєте їхньою роботою); стежити за тим, щоб всі знали останні вимоги ІМО, якщо необхідно – проходити додаткові курси; аналізувати сильні та слабкі сторони свого вміння працювати з людьми, такі як комунікабельність, мотивація, робота в команді, вирішення конфліктів, лідерство й управління у кризових ситуаціях; бути готовими визнати пробіли у знаннях і просити поради, якщо це необхідно; вивчати можливості екіпажу; проводити тренування з відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях і стежити за тим, щоб усі члени екіпажу їх відвідували в обов'язковому порядку; давати членам команди можливість висловити свої думки, почуття, відгуки та прагнення, як під час повсякденної роботи, так і під час спеціально скликаних брифінгів і де-брифінгів; бути готовими визнати, врахувати та підсумувати пропозиції членів екіпажу, щоб продемонструвати розуміння, а потім пояснити зроблені висновки та дії, що планували здійснити; якщо вони різко відрізняються від запропонованих, пояснювати міркування, якими керувалися; за можливості забезпечити використання єдиної «робочої мови» навіть під час неформального спілкування членів екіпажу; намагатися не допустити утворення «критичної маси» представників однієї національності; навчитися розпізнавати характерні «сигнали», притаманні поведінці представників різних релігій і національностей на борту; цілеспрямовано намагатися укріпити дружні стосунки між різними соціальними групами шляхом проведення організованих

і напівформальних заходів на борту судна; контролювати стан членів екіпажу, щоб вчасно виявляти ознаки надмірної втоми; забезпечити адекватний контроль та облік робочого часу; підключати підлеглих до управління, наприклад, до розробки докладного плану робіт та операцій; завжди слід повідомляти екіпажу свою думку про внесені ними пропозиції та давати відповіді на поставлені питання; проявляти інтерес до проблем членів екіпажу; заохочувати організацію суспільних заходів для екіпажу та брати в них участь; давати зрозуміти і старшим за посадою, і підлеглим, що «безпечні рішення» є єдино правильними; турбуватися про те, щоб питання безпеки включалися в інші види повсякденної діяльності, наприклад, брифінги, де-брифінги, індивідуальні бесіди; розвинути в собі вміння слухати; застосовувати політику «відкритих дверей», щоб члени екіпажу могли зустрітися зі своїм капітаном, якщо це є необхідним; позитивно висвітлювати результати інформування про порушення системи безпеки та виникнення аварійних ситуацій без вказівки на винних і демонструвати тверді наміри викоринити основні причини порушення правил безпеки; сприяти створенню атмосфери відкритості шляхом вибору відповідного індивідуального стилю управління та щоденної взаємодії.

У документі визнається неефективним: вимагати поваги від підлеглих; погрожувати застосуванням службових повноважень; небажання прислухатися до критики; безпідставне застосування жорстких заходів; ігнорування берегового менеджменту; застосування жорстких дисциплінарних покарань за порушення правил, які самі не виконуєте; нехтувати роботою підлеглих; звертати увагу лише на технічну сторону безпеки без урахування людського фактора; зрідка проводити несистематизовані тренування; проявляти нездатність вирішувати мовні проблеми під час відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях; демонстративно вислуховувати думки та відгуки, а потім приймати зовсім інше рішення без демонстрації того, що все зрозуміли, або без пояснення своїх мотивів; бездумно прислуховуватися до рекомендацій підлеглих, що може відобразитися на правильності прийнятого рішення та призводити до втрати авторитету; використовувати сталі стереотипи щодо різних релігій і національностей; демонструвати надмірну «політкоректність» під час спілкування з представниками певних національностей, що може призвести до напружених і неприродних відносин; розраховувати на те, що члени екіпажу доповідатимуть про свою перевтому; вважати надмірну втому прийнятною

нормою; проявляти поодинокі ініціативи та заохочення для підняття морального духу, які можуть бути сприйняті як принизлива поблажливність або марна витрата часу; без урахування внеску персоналу на ділі записувати їх внесок «на папері».

Актуальність проблеми лідерства на флоті та розвиток у майбутніх моряків лідерських якостей зумовили введення в навчальні плани усіх навчальних морських закладів спеціального навчального курсу «Менеджмент морських ресурсів» – на вимогу резолюцій міжнародної Манільської конференції 2010 р. та за ініціативи головуючого однієї з найбільших у світі крюїнгових компаній «Marlow Navigation» Германа Ідена. Передбачалося, що розробка української версії цього навчального курсу та введення його в навчальний процес професійної підготовки в морському закладі вищої освіти сприятиме імплементації основних положень Манільської конференції щодо підвищення рівня безпеки морського судноплавства. Автори посібника «Менеджмент морських ресурсів» (Безлуцька та ін., 2011) на основі аналізу нормативних і наукових джерел доходять висновку про значення комплексу професійно доцільних лідерських якостей морського керівника-лідера. Доводиться, що ці якості лежать в основі забезпечення функціональності лідерства капітана. Більш того, ця функціональність значно поширюється завдяки отриманню капітаном також і статусу неформального лідера. Серед них визначаються: здатність капітана викликати у підлеглих почуття довіри; порядність, яка проявляється з його боку у всіх рішеннях, поведінці щодо всіх членів суднового екіпажу протягом усього рейсу; перспективне мислення, пов'язане з високим рівнем його професіоналізму та інтелектуальної діяльності, спроможністю на підставі аналітичних висновків передбачати виникнення певних ситуацій на майбутнє та, відповідно, заздалегідь здійснювати підготовку до них; компетентність як показник високого рівня професіоналізму, що зумовлює правильність усіх рішень капітана-лідера; справедливість як базова моральна риса характеру, що сприяє виникненню в підлеглих почуття довіри; інтелігентність як ознака високого рівня вихованості, результативним наслідком прояву якої є високий рівень техніки та культури мови, загальнолюдської та професійної культури, шанобливе ставлення до кожного члена екіпажу, гордість за належність до своєї морської професії, зразок поведінки для підлеглих; надійність, котра виступає підставою для довіри та добровільного підкорення своїх дій наказам капітана внаслідок його авторитетності; людяність, яка

на борту судна в умовах обмеженого соціального середовища виконує компенсуючу функцію внаслідок дефіциту на борту судна теплих родинних стосунків; сприйнятливість до всього нового, що характеризує відкритість капітана як лідера, здібність до відходу від звичних стандартів, схильність до постійного професійного самовдосконалення; уміння відчувати характер ситуації та її складники завдяки високому рівню інтуїції; здоровий глузд, який зумовлюється раціональністю мислення та високим рівнем моральності лідера; гнучкість та адаптивність, котрі сприяють швидкому пристосуванню до нових ситуацій, які в умовах відкритого морського середовища можуть раптово виникати, аналізу їх специфіки; здатність приймати якісні та своєчасні рішення, що зумовлюють рівень життєдіяльності членів суднового екіпажу та всього судна у скрутних ситуаціях; здатність мотивувати членів судно-

вого екіпажу, що позитивно та прямо впливатиме на якість роботи всіх членів суднового екіпажу; оперативність як професійна якість, яка сприяє забезпеченню швидкості реагування лідера на усі фактори, від яких залежить рівень безпеки рейсу та життя підлеглих (Безлуцька та ін., 2011: 32).

Висновки. Отже, лідерство в особливих умовах діяльності суднового екіпажу виступає невід'ємним чинником безпечного судноплавства. Наявність лідерських якостей у капітана та лідерської моделі управління може бути суттєвим гарантом досягнення результативності рейсу. Лідерство й управління на судні залежать від субординації, статутної системи відносин, екстремального характеру умов праці та компетентностей суднового офіцера-лідера. Надалі планується провести експериментальне дослідження визначення рівня сформованості лідерських якостей майбутніх судових офіцерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безлуцька О. П. Методи і форми розвитку лідерських компетентностей у майбутніх судових офіцерів у процесі вивчення дисципліни «Менеджмент морських ресурсів». *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*. 2017. № 1 (17). Vol. 3. С. 4–7. URL: <http://ws-conference.com/docs/3-28.pdf>.
2. Безлуцька О. П. Проблема лідерства на судні в науковій теорії та практиці. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 351–357. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/84.pdf>.
3. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце і роль в системі публічного управління України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Вип. 293. Т. 305. С. 96–102.
4. Манільські поправки до додатка до Міжнародної конвенції про підготовку і дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ) 1978 р. 2010. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/896_052.
5. Менеджмент морських ресурсів : навчальний посібник / уклад. : О. П. Безлуцька, А. П. Бень, М. О. Колегаєв, Л. А. Кошелік, Л. Б. Кулікова, А. М. Лещенко, В. Б. Нестеренко, К. В. Перепадя, С. М. Тригуб, В. Ф. Ходаковський, М. М. Цимбал. Херсон : Херсонська морська державна академія, 2011. 100 с.

REFERENCES

1. Bezlutska O. P. Metody i formy rozvytku liderskykh kompetentnosti u maibutnykh sudnovykh ofitseriv u protsesi vyvchennia dystsypliny "Menedzhment morskykh resursiv". *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*. 2017. № 1 (17). Vol. 3. S. 4–7. URL: <http://ws-conference.com/docs/3-28.pdf>.
2. Bezlutska O. P. Problema liderstva na sudni v naukovii teorii ta praktytsi. *Molodyi vchenyi*. 2017. № 1 (41). S. 351–357. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/84.pdf>.
3. Yevtushenko O. N. Liderstvo i kerivnytstvo : sutnist poniat, yikh mistse i rol v systemi publicnogo upravlinnia Ukrainy. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*. 2017. Vyp. 293. T. 305. S. 96–102.
4. Manilski popravky do dodatka do Mizhnarodnoi konventsii pro pidhotovku i dyplomuvannia moriakiv ta nesennia vakhty (PDNV) 1978 r. 2010. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/896_052.
5. Menedzhment morskykh resursiv : navchalnyi posibnyk / uklad. : O. P. Bezlutska, A. P. Ben, M. O. Kolehaiev, L. A. Koshelyk, L. B. Kulikova, A. M. Leshchenko, V. B. Nesterenko, K. V. Perepadia, S. M. Tryhub, V. F. Khodakovskiy, M. M. Tsymbal. Kherson : Kherson State Maritime Academy, 2011. 100 s.