

ORGANIZACIJA RADA NA BRODU I BRODARA KAO PREDUVJET ZA SIGURNOST PLOVIDBE

Operational Organisation of the Ship and the Shipping Company as a Precondition for Safe Navigation

mr. sc. Martin Bilić

Državna uprava za zaštitu i spašavanje

Područni ured Split, Moliških Hrvata 1, 21000 Split

E-mail: martin.bilic@duzs.hr

UDK 656.1:347.79

338.47:656.61

Sažetak

Današnji brodski sustavi su visoko tehnološki sofisticirani i pouzdani, ali su ipak pomorske nezgode i dalje vrlo učestale. Sigurnost na suvremenom brodu uz sva tehnička i tehnološka poboljšanja nije zadovoljavajuća jer je u 75 – 96% pomorskih nezgoda uključena pogreška posade (Rothblum, 2000:1). Nema sumnje da se u pomorskom svijetu na međunarodnu pomorsku organizaciju IMO (International Maritime Organization) gleda kao na lidera u promidžbi sigurnosti na moru. O novim mjerama što se poduzimaju kako bi se povećala pomorska sigurnost ili spriječilo onečišćenje, podosta se raspravlja, ali njihov uspjeh ovisi o onome tko ih primjenjuje, o njegovoj stručnosti i vještini.

Odgovoriti profesionalno u skladu s međunarodnim kodeksom o uzroku pomorske nezgode, okolnosti su i pitanja na koja danas, na početku 21. stoljeća, čovjek još nije dao pravi odgovor. Brod kao samostalna jedinica u čvrstoj je svezi s brodarskom kompanijom, i oni su zapravo jedna cjelina. Ipak, mnogo je kompanija ustrojeno po funkcionalnome modelu, što izaziva u posadi negativan učinak glede izvršavanja dužnosti na brodu jer se ne poštuju njihovo mišljenje i sposobnosti. Zapovjednici i upravitelji stroja u takvim kompanijama gdje vlada vertikalni ustroj, ključne su osobe za realizaciju njihovih interesa.

Dobri međuljudski odnosi temelji su transparentne komunikacije i suradnje na relaciji broda i kompanije. Dosadašnja iskustva uče nas da je nedostatak otvorene komunikacije i suradnje unutar brodske organizacije u izravnom odnosu prema vanjskim čimbenicima, konkretno prema brodskim kompanijama. U organizaciji rada broda i brodara bez sumnje moraju biti zastupljeni elementi koordinacije i proširene odgovornosti, što omogućava veću autonomnost broda i njegove posade, pa kompanija tako ne može zanemarivati njihove interese.

Summary

Contemporary naval systems are highly technologically sophisticated and reliable, yet marine accidents occur quite frequently. Safety on a modern ship, equipped with all technical and technological improvements, is not adequate, given that human error is involved in 75-96% of marine accidents (Rothblum, 2000:1). No doubt that in shipping the IMO (International Maritime Organization) is recognized as the leader in safety at sea. The new measures implemented to increase marine safety or prevent sea pollution are discussed in length but their success depends on those who apply them, on their expertise and skill.

Today, at the beginning of the 21st century the man has still not found the proper solution on how to offer a professional response in accordance with the International Code on the cause of marine accident. There is a strong bond between the ship, as an independent unit, and the shipping company and they are basically one entity. However, many companies are using functional model of organisation which causes a negative effect on the crew performance

since their opinion and expertise is not appreciated. Masters and Chief Engineers are, in such companies with vertical chain of command, key personnel for realisation of the crews' interests.

Good interpersonal relations are foundation of transparent communication and co-operation between the ship and the company. The past experiences have taught us that the lack of open communication and co-operation within the ship's organisation is directly related to the external factors, more specifically to the shipping companies.

No doubt, there must be co-ordination and extended responsibility in organisation of the ship and the shipping company. Thus the ship and her crew are granted more autonomy and their interests cannot be ignored by the company.

UVOD / Introduction

U proteklih 50 godina pomorska industrija čini velike napore da se poboljša struktura broda i pouzdanost sustava, ali i organizacija rada na brodu, kako bi se smanjio broj nezgoda i veličina štete te se povećaju učinkovitost i produktivnost. Pomorske su nezgode i dalje vrlo česte. Analizom pomorskih nezgoda dolazimo do zaključka da je, unatoč svim u današnje vrijeme suvremenim tehnologijama na brodu i pouzdanosti sustava, taj segment vrlo malen udio u sigurnosti plovidbe i sigurnosti broda. Pomorski incidenti ili katastrofe vrlo se rijetko događaju kao rezultat jedne ljudske pogreške, već su im većinom uzrok lančane pogreške ljudi u organizaciji rada na brodu i brođara kao preduvjeta za sigurnost plovidbe.

Rezultat lančanih ljudskih pogrešaka (*Error Chain*) u funkciji su timskoga (ne)rada na navigacijskome mostu (*Bridge Team*), kad nekad iz jedne pogreške u odlučivanju proistječu druge, a da se uopće nije prepoznala opasnost one prvobitne, niti se ona uklonila. Namjerno i svjesno prešućivanje ili izvrtanje uzroka kvara neodgovoran je čin, koji će ponekad dovesti do pogrešnih zaključaka i zabluda s dalekosežnim štetnim posljedicama za cjelokupnu brodsku terotehnologiju (Lovrić, 1989., 120.). U cijelom tom organizacijskom sustavu nastajanja lančanih ljudskih pogrešaka postoje mnogi elementi koji izravno utječu na njihovu pojavu i temelj su nastanku pomorskih nezgoda. One odnose ljudske živote, uništavaju prirodni okoliš (floru i faunu) i ugrožavaju opstanak ljudi orijentiranih na iskorištavanje morskih resursa.

ORGANIZACIJSKI ELEMENTI U MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA / Organisational Elements of Interpersonal Relations

Nadmetanje znanjem u jednoj pomorskoj organizaciji neće štetiti dobrim međuljudskim odnosima ako je usredotočeno na doprinos u vlastitome i zajedničkom poslu. Riječ je naime o produktivnim odnosima a to je jedina valjana definicija „dobrih međuljudskih odnosa“.

Osjećaji i tople riječi su nebitni jer su uglavnom maska iza koje se kriju osobni stavovi. S druge strane, povremeno izrečena gruba riječ neće naškoditi odnosu koji daje rezultate za sve zainteresirane strane.

Sama usredotočenost na davanje doprinosa u zajedničkom poslu postavlja četiri osnovna zahtjeva poradi učinkovitosti međuljudskih odnosa:

- komunikacije,
- timski rad,
- osobni razvoj,
- razvoj drugoga.

Komunikacije su u središtu pozornosti rukovoditelja tijekom proteklih dvadesetak i više godina. U poslovanju svih važnijih institucija a među njima i pomorskih organizacija i brodova, ljudi se mnogo bave komunikacijama. Dosadašnji su rezultati bili uglavnom jako loši, ništa bolji od stanja prije dvadeset ili trideset godina, kad se tek bilo postalo svjesno nedostatka primjerene komunikacije u suvremenoj organizaciji.

Timovi su relativno manje skupine ljudi, različitih profila i osobnosti, koji su se u određenim okolnostima našli na istome mjestu i imaju zajednički cilj a on je da u timu svi zajednički odlučuju. Unutar tima svi su pritom ravnopravni, i temelj je timskoga rada snažna i otvorena komunikacija i potpuna samostalnost svakoga pojedinog člana.

Samorazvoj svakoga pojedinca uvelike ovisi o pozornosti koju posvećuje davanju doprinosa. Čovjek koji se pita o doprinosu koji može dati u postizanju rezultata svoje organizacije, u osnovi se pita koja vrsta samorazvoja mu je potrebna, koju vrstu znanja i kvalifikacije treba steći da bi dao potreban doprinos, koje snage treba staviti u pogon i koje si standarde treba postaviti.

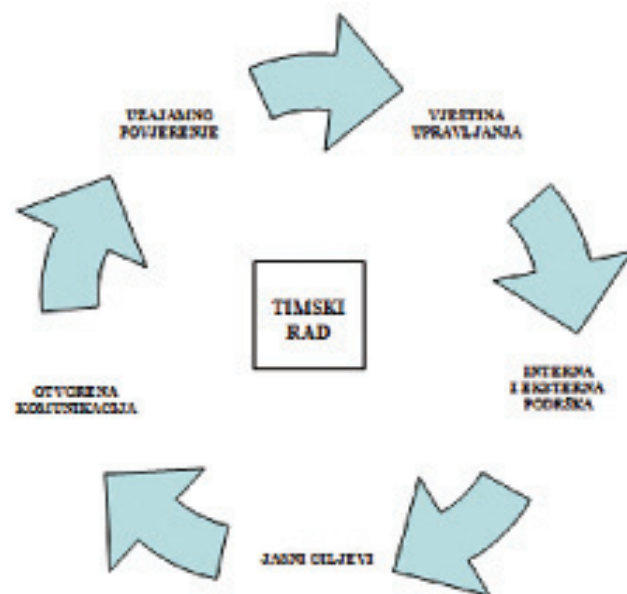
Rukovoditelj koji se usredotočuje na davanje doprinosa stimulira i druge u njihovu razvoju, bilo da je riječ o visoko pozicioniranim djelatnicima ili o zaposlenicima, kolegama. On ne postavlja osobne standarde, već one koji proizlaze iz zahtjeva zadaće koja se obavlja. U isto vrijeme to je potreba da bi se postiglo savršenstvo, da se teži k boljemu, da se

postavljaju ambiciozni ciljevi, da se obavlja posao koji će imati uspjeha. Malo toga se zna o samorazvoju. Ljudi se razvijaju u skladu sa zahtjevima koje sebi postavljaju, prema onome što smatraju da je postignuće i dostignuće. Ako sebi postavljaju male zahtjeve, zaostat će u razvoju. Ako sebi postavljaju visoke ciljeve, razvit će se u svojoj domeni posla koji obavljaju.

PRIJEDLOG ORGANIZACIJSKIH MJERA PORADI POVEĆANJA SIGURNOSTI PLOVIDBE / *Proposal of Organisational Measures Aiming to Increase Safety of Navigation*

Brodarstvo kao gospodarska grana ubraja se u one tradicionalističke, što znači konzervativne, ili, bolje rečeno, u one koje sporo prihvaćaju novine, posebno u organizacijskom smislu (Lovrić, 1989., 123.). Organizacijske mjere sigurnosti prvenstveno se odnose na sustav upravljanja primijenjen unutar broderske kompanije i na brodu. Povjerenje članova posade manifestira se kroz timski rad. Odluke koje se donose u vezi sa sigurnošću plovidbe i zaštitom mora od onečišćenja, timu donose uzajamno povjerenje i razvijaju dobru - otvorenu komunikaciju između članova tog tima, s jasnim zajedničkim ciljem. Prijedlog mjera svodi se prvenstveno na matičnu organizacijsku strukturu u pomorskoj kompaniji. Prema Bieliću, takva struktura donosi timski rad, komunikaciju, prepoznavanje kulturnih predispozicija pojedinih članova posade, dok se pojam samodopadnosti prema upravi može spriječiti ako on u izvanrednim situacijama prijete sigurnosti plovidbe broda. Svi prijedlozi mjera kojima bi se povećala sigurnost plovidbe, dovode do manjih troškova, do ekonomičnosti poslovanja i konkurentnosti na danas vrlo zahtjevnome pomorskom tržištu.

TIMSKO DONOŠENJE ODLUKA / *Team Decision Making*



Organizacijska shema timskog rada na brodu i u upravi brodara

Organisational chart of team work on board and in the shipping company

Izvor: Izradio autor.

Prema Hofstedeu, vrijednost i težnja pojedinca upravo su i vrijednosti tima – grupe. Te osobine naime snažno potiču suradnju u timu, što je bitna komponenta u kvaliteti timskog rada. Timski rad i na brodu i u upravi organizacije donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenoga problema. Osnovno obilježje u grupnom odlučivanju je da odluke donose dvije ili više osoba, dakle manja ili veća skupina. Članove tima povezuju zajednički interesi, pa ovisno o znanjima i sposobnostima članova, timske odluke mogu biti brže ili sporije. Timski rad najbolje rezultate postiže ako su znanja članova tima komplementarna. Slični po karakteru, članovi olakšavaju suradnju i donose odluke relativno brzo. Različiti tipovi stvaraju veći broj alternativa za rješavanje problema, pa mogu donijeti i bolje odluke. „Kad je skupina heterogena s obzirom na osobnosti, mišljenja, sposobnosti, umijeća i gledišta, postoji veća vjerojatnost da će posjedovati svojstva za učinkovito dovršenje zadatka“ (Robbins, 1992., 107.).

Racionalizacija. Članovi tima uvjeravaju sami sebe da je njihova odluka jedina najbolja, unatoč činjenicama koje ne govore u prilog tome. Vrlo često smatraju da osobe izvan tima imaju drukčija mišljenja zato što nisu imali priliku istraživati problem poput uključenih u timski rad.

Pritisak kolega. Kad jedan član tima iznosi drugačije mišljenje o problemu ili propituje racionalnost odluke tima, ostali se počinju udruživati i pod pritiskom navode člana skupine na suglasnost s ostalima: „Ako misliš da nemamo pravo, uvijek možeš napustiti ovaj tim.“

Samozadovoljstvo. Nakon nekoliko uspjeha, tim ljudi uključenih u rad počinje vjerovati da je svaka odluka koju predlože ispravna, jednostavno zato što nema suprotnih stajališta iz bilo kojega relevantnog izvora. Članovi tima moraju računati jedni na druge. Trebaju znati da oni ne rade jedni za druge, nego rade zajedno. Formula za mogućnost računanja jednih na druge glasi: karakter + sposobnost + predanost + dosljednost + kohezija = mogućnost računanja jednih na druge.

MORALNI I KULTURNI ASPEKTI POBOLJŠANJA ORGANIZACIJSKE RAZINE / *Moral and Cultural Aspects of Organisational Level Improvements*

Sve više i više zaposlenih, i većina radnika sa znanjem, morat će *rukovoditi sami sobom*. Morat će se postaviti tamo gdje mogu dati najveće i najbolje rezultate a ujedno će se morati naučiti razvijati. Morat će naučiti kako ostati mlad i mentalno živ tijekom svoga radnog vijeka. Pomorske su nezgode danas u svijetu prije svega posljedica ljudske pogreške, a među čimbenicima je i nepoznavanje vlastitih kvaliteta, što i nije toliko bilo bitno prije nekoliko desetljeća. Rezultati se ne grade na slabostima, *ličnost* se formira prije negoli osoba počne raditi, ali da bismo mogli upravljati sobom, moramo znati koje su ljudske vrijednosti do kojih držimo.

Kad postoje zacrtani ciljevi i njihova realizacija, spoznajemo karizmu zvanu vodstvo (*leader*). Postoji, primjerice, visok rizik pri odabiru menadžera pomorske organizacije ako nam nije poznat njegov temperament za novo okruženje u poslu. To se može provjeriti samo tijekom rada i iskustva u poslu. Važno je da on zna u čemu je dobar i da sebi postavlja svakodnevna pitanja: Kako obavljam svoje zadaće? Na taj način i sam spoznaje svoju snagu i vrijednosti.

U današnjim uvjetima multinacionalnih posada, većina njihovih članova ne osjeća brodarsku kompaniju svojom, već trenutačnim poslodavcem kojemu prodaje svoj rad. Članovi posade ne biraju svoju sredinu samoinicijativno, to radi kadrovska služba, koja ih upućuje na brod nalogom za ukrcaj, i to redovito *e-mailom* ili brzojavom. Jedan od aspekata upravljanja brodom jest i prepoznavanje kulturnih predispozicija u pojedinim članovima posade. Na temelju toga, naime, upravljačkom timu moguće je unaprijed predvidjeti nečije postupke i njegovo ponašanje. To je

vrlo bitno u trenutcima izvanrednih okolnosti kada se razotkrivaju prikriveni i, na prvi pogled, neuočljivi stavovi i postupci pojedinih članova posade, a koji se temelje na njihovoj kulturnoj pozadini. Upravljanje u uvjetima kulturnih razlika među članovima posade razvija se u uvjetima svakodnevne komunikacije, pa se temelji na prepoznavanju kulturnih predispozicija. Praktičan vodič za komunikaciju i ponašanje u uvjetima kulturnih razlika jest *kulturološko kolo* (*SAS Bridge Resource Management – Workshop Leader's Guide*), što se odnosi na stvaranje pozitivnih navika, ravnoteže u odnosima, jasne komunikacije i mogućnosti predviđanja reakcija pojedinaca u svakodnevnom komuniciranju i izvanrednim okolnostima.

ZAKLJUČAK / *Conclusion*

U znanosti i u obrazovanju sve se više teži k napretku. Kako je Hrvatska mala pomorska zemlja, ali s velikom pomorskom tradicijom, bilo bi potrebno osmisliti novi projekt obuke mladih ljudi za pomorsko zvanje. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture trebalo bi u sklopu svih pomorskih školskih ustanova (srednjih škola i fakulteta) omogućiti da one imaju svu adekvatnu sofisticiranu opremu i da se znanje implementira s pomoću stručne obuke. Na taj način bi se povećao interes mladih ljudi za pomorska zvanja. Takva će ulaganja zasigurno u skorijoj budućnosti dati dobre rezultate. Međutim, paralelno s tim i brodske organizacije (kompanije) moraju ulagati u novoizgrađene brodove jer budućnost i konkurentnost tih pomorskih tvrtki ovisi i o prihvaćanju uvjeta koje danas nalaže industrijski standard i nalogodavci poslova.

Pri izboru poslovne politike, pomorska organizacija ponajprije mora voditi računa o vrsti morskog brodarstva u koju je određen brod uposlen, te o starosti svoga brodovlja. Zasigurno će pomorsku organizaciju očekivati najsloženije održavanje kontejnerskih brodova, dok za druge vrste prijevoza robe morem valja očekivati jednostavnije oblike održavanja. Kako starenje brodovlja diktira i zahtijeva veće održavanje, a samim tim i veće troškove, pred organizaciju se postavlja pitanje „neprimjerene politike“ i zamjene starijih novim brodovima. U kontekstu sigurnosti plovidbe, održavanje broda ima veliku ulogu pa politika i model održavanja moraju ući u svaki segment pomorskog društva. Lančani *mali* neotklonjeni kvarovi dovode brod i njegovu posadu u kritične situacije koje mogu rezultirati pomorskim nezgodama.

Timski rad i njegovi članovi moraju dobro komunicirati, imati jasne zajedničke ciljeve, uzajamno se poštovati i imati povjerenje jedan u drugoga. Nakon

uklanjanja nepotrebnih *ad hoc* i matičnih struktura iz vertikalne strukture, te pojednostavnjivanjem komunikacije kompanija, i brod moraju razvijati timski rad. Svaki pomorac/djelatnik u jednoj pomorskoj organizaciji/brodu je „rukovoditelj“ u njoj pod uvjetom da je, na osnovi svoga položaja ili znanja, odgovoran za doprinos koji materijalno utječe na sposobnost organizacije da ostvaruje rezultate. Ljudska pogreška se ne može ukloniti konvencijama, nego samo valjanom organizacijom.

LITERATURA / References

1. G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, McGraw Hill, 1995
2. T. Bielić, *Organizacijski model upravljanja brodom u izvanrednim okolnostima*, Disertacija, Pomorski fakultet, Rijeka, 2003.
3. P. S. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., Zagreb, 1992.
4. J. Lovrić, *Osnove brodske terotehnologije*, Pomorski fakultet, Dubrovnik, 1989.
5. A. Rothblum, „Human Error and Maritime Safety“, Maritime Human Factors Conference, Linthicum, MD, March 13-14, 2000
6. Bridge Resource Management (BRM), Workshop Leader's Guide, Edition 6, Scandinavian Flight Academy, 2000

Rukopis primljen: 24. 11. 2010.

