

Dr. sc. Mijo Biličić  
Odjel za pomorstvo  
Sveučilišta u Rijeci

Pregledni rad  
UDK 65.012.4:656.61

## DEBIROKRATIZACIJA I DECENTRALIZACIJA U BRODARSTVU

*Autor razmatra organizaciju upravljanja u brodarstvu u svjetlu suvremenog teorijskoga pristupa. Praksa nestabilnih posada na brodovima pojačava loše strane birokratske socijalne strukture. Stoga se kao način debirokratizaciji predlažu stalne posade, te posebno ističu njezine prednosti. Birokratska socijalna struktura u brodarstvu dopunjuje se s centralističkim upravljanjem. Debirokratizacija traži decentralizaciju. Predlaže se decentralizacija kao veća suradnja ureda i brodova, uvođenje vode projekta, te umjesto funkcionalne matična struktura upravljanja, s ocrtavanjem mogućih prednosti.*

### 1. UVOD

Od sredine 1960-ih godina brodarstvo zahvaćaju veće promjene. Te se promjene ogledaju u tehnološkim inovacijama, većoj brizi za sigurnost kao posljedici nekoliko velikih nesreća, u ubrzanu razvoju telekomunikacija te u padanju cijena vozarini i suočavanju s visokim troškovima. Mnogi su smatrali da je izlaz iz svega toga u racionalizaciji i centralizaciji (Duckert, Kevin, 1975.). No pokazalo se da to nisu potpuna rješenja i da su dugoročni izlazi u debirokratizaciji i decentralizaciji.

### 2. VRIJEDNOST I POSLJEDICE NESTABILNOSTI POSADE

U brodarskim organizacijama dugo je vremena vladala praksa nestabilnih posada. Za svako novo razdoblje plovidbe broda posada se sastavljala iznova. Pomorci su se tome prilagodili i prihvatili shvaćanje da su nova iskustva na raznim tipovima brodova vrlo privlačna i da novi brod nudi mogućnost napredovanja. Objektivno gledano mnogim je pomorcima stalno mijenjanje posade bila mogućnost bijega od loše brodske organizacije.

Nestabilnost posade utječe na vrstu odnosa koji se stvaraju na brodu. Te odnose karakteriziraju:

1. *Propisivanje poslova.* Kada razni pojedinci obavljaju neki posao u kratkom vremenskom razdoblju, a izvođenje je toga posla važno za cjelokupan rad, tada ponašanje vezano za taj posao mora biti precizno i jasno određeno. Radna ponašanja najbolje se određuju raznim pravilima i propisima.

2. *Nizak stupanj međusobne povezanosti poslova.* Kako bi različitosti pojedinačnog rada minimalno utjecale na djelotvornost cijele organizacije, poslovi se propisuju tako da se njihova međuzavisnost svodi na minimum. Na taj se način smanjuje mogućnost umnožavanja lošeg rada pojedinca kroz cijelu organizaciju.
3. *Uspostava strukture s izmjenjivim komponentama.* Da bi se osigurala izmjena pojedinaca bez negativnih utjecaja na funkcioniranje cjeline, stvara se standardni i univerzalni sustav izobrazbe pomoraca koji proizvodi pojedince približno jednakih sposobnosti i ponašanja.
4. *Univerzalna organizacijska struktura.* Da bi se radna ponašanja što bolje propisala, da bi se loše strane međuzavisnosti svele na minimum i da bi svi pomorci imali što sličnije sposobnosti, potrebno je na većim brodovima uspostaviti što sličniju organizaciju, organizaciju koja vrijedi za sve.
5. *Centralizirana kontrola.* Da bi se osiguralo standardno izvođenje poslova prema ulogama, ograničava se samostalno odlučivanje samo na tumačenje pojedinosti iz odredaba i uputa koje su formulirane u uredima uprave na obali.
6. *Lanac zapovijedanja.* Struktura odnosa vlasti na brodu uspostavlja se u praksi tako da informacije idu prema gore, a naredbe prema dolje.

Sve navedeno karakterizira klasičnu birokraciju. Brodska organizacija ima ta birokratska obilježja odavno. Ta su obilježja formirana mnogo prije nego što je nestabilnost posade dosegla visok stupanj, ali nestabilnost posade pomaže održavanju birokratskih odnosa.

Birokratske odnose podržava još visoka vrijednost bezličnosti i poštovanja ranga, te segmentacija ljudi na odjele, segmentacija vremena sustavom straže i segmentacija društvenog prostora običajnim i planskim razmještajem dijelova posade u određene prostorije.

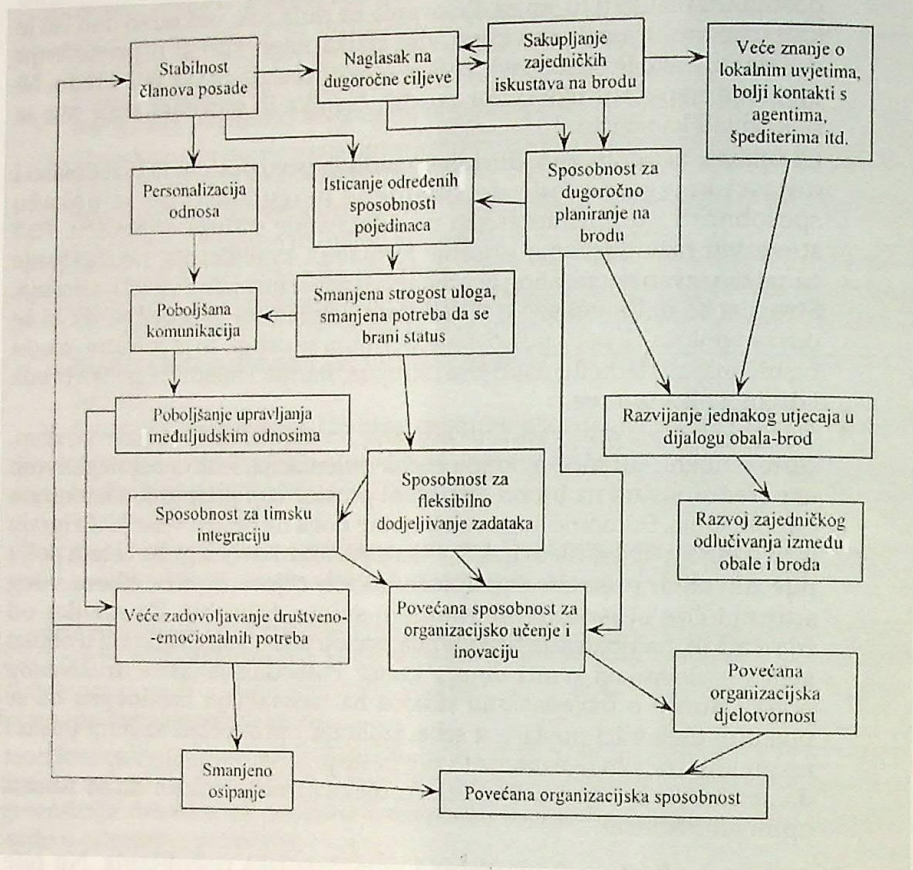
Posljedice nestabilnosti posade za odnose na brodu jesu:

1. *Površne interakcije.* Kada je malo vjerojatno da će se dva pojedinca ponovno sresti, oni ulažu malo napora u odnose u mjesecima koje provode zajedno. To ne znači da se članovi posade ne druže među sobom. Na brodu je izraženi naglasak na društvenosti i pritisak na pomorce da sudjeluju u društvenim aktivnostima. No te interakcije ne mogu biti duboke i intenzivne jer se mora izbjeći jače uzajamno djelovanje zbog mogućnosti izbijanja konflikata. Uobičajilo se u pomorstvu da valja izbjegavati intenzivno osjećajne interakcije da bi se izbjegli sukobi. To ograničavanje zadovoljavanja društveno-emocionalnih potreba stvara kod nekih članova posade potrebu za kompenzacijom u obliku alkohola i sl.
2. *Smanjenje zadovoljstva poslom.* Kada kompanija imenuje časnike na brod samo po kriteriju raspoloživosti, to ima višestruke posljedice. Ako su stariji časnici postavljeni na brod na pet mjeseci a da ne znaju što će biti kad se vrate s odmora i ako se članovi posade pojavljuju i nestaju u kratkim razdobljima zbog razloga koji nemaju veze s brodom, to štetno djeluje na strukturu posla. Pojedini časnici neće imati nikakve koristi od dugoročne orijentacije, njihovi sadašnji postupci neće stvarati za njih ni

pozitivne ni negativne dugoročne posljedice. Njih neće motivirati postignuti rezultati ni smjer djelovanja na dulji rok, već samo ono što je kratkoročno. Časnik će vidjeti više rizika nego koristi u prenošenju zadataka, a ako ih sam obavi, veća je mogućnost da će sve biti u redu. Ni ulaganje napora u izobrazbu mladih časnika ili mornara neće mu se pokazivati kao nešto što je isplativo.

3. *Obrambena uloga strogosti.* Smanjeno zadovoljstvo poslom te brzi dolasci i odlasci kolega dovode do smanjene mogućnosti da se pokažu sposobnosti i do primoranosti na održavanje statusa strogošću. Pod strogošću razumijevamo isticanje formalnih kvalifikacija, neobavljanje zadataka izvan propisanog te prenaplašavanje formalne vlasti i položaja. Strogost se dalje pokazuje u raširenoj negativnoj usporedbi: da bi se održao položaj ili samopoštovanje, ocrnjuju se drugi. To je prisutno među časnicima, ali i između nautičara i strojara, starijih i mlađih, časnika broda i dužnosnika uprave.
4. *Održavanje kompleksnoga društvenog polja.* Smanjeno zadovoljstvo poslom, česte izmjene suradnika, kratkoročna orijentacija, raširenost negativnih usporedbi, stvara na brodu društveni prostor koji je ispunjen latentnim napetostima. Sudionici toga društvenog polja na brodu vjeruju da igraju igru u kojoj pobjednik uvijek dobiva a poraženi uvijek gubi. U tom polju nije dovoljno prisutan pojam zajedničkih ciljeva ili niza ciljeva višeg stupnja čije bi ispunjenje donijelo svima dobrobit. Za razliku od trgovačkih, na ribarskim brodovima postoji takav zajednički cilj u obliku veličine ulova koji svima donosi korist. Posljedica je takva društvenog polja i normi o izbjegavanju sukoba na trgovačkim brodovima da se pojedini djelatnici povlače u sebe, izoliraju i posvećuju samom poslu i njegovim fizičkim aspektima. A sve to što je rečeno smanjuje sposobnost da se rad na brodu i u brodarstvu djelotvorno planira i da se resursi optimalno koriste.

Stabilna posada donosi specijalna i organizacijska poboljšanja. No nije dovoljno da kompanija jednostavno prihvati kao svoju politiku kontinuitet posade. Prijelaz s nestabilne na stabilnu posadu traži mnoge promjene i gotovo novi organizacijski kontekst. U literaturi postoje ograničena iskustva iz eksperimenata provedenih na norveškim brodovima i iz promjena uvedenih u malom broju kompanija. Što i kako činiti u tom prelaženju na stabilnu posadu određeno je kako specifičnostima kompanija tako i uvjetima u kojima djeluju i to je vrlo teško uopćavati. Ali tijekom tih ograničenih iskustava pokazale su se razvidno neke prednosti stabilnosti posade. Sažeto nabrojene izložene su na slici 1.



Slika 1. *Moguće prednosti stabilne posade*

Izvor: Smith, Roggema, 1979, 138.

Možemo zaključiti: nestabilnost posade ima funkcionalnu vrijednost, ali i negativne posljedice. Stabilnost posade može dati vrlo korisne rezultate, ali samo ako su ispunjeni i brojni popratni uvjeti. Među njima je i smanjenje centralizacije odlučivanja.

### 3. DOBRE I LOŠE STRANE CENTRALIZACIJE

Udaljenost broda od sjedišta flote stvara dojam o njegovoj visokoj samostalnosti. No taj je dojam prividan. Brod je mjesto rada i življenja, ali ipak nije zatvoreni sustav, već je dio šireg sustava brodarskog poduzeća. Unatoč zemljopisnoj disperziji brodova, broderske kompanije obavljaju jaku centraliziranu kontrolu nad brodovima. To čine na više načina i pomoću raznih mehanizama.

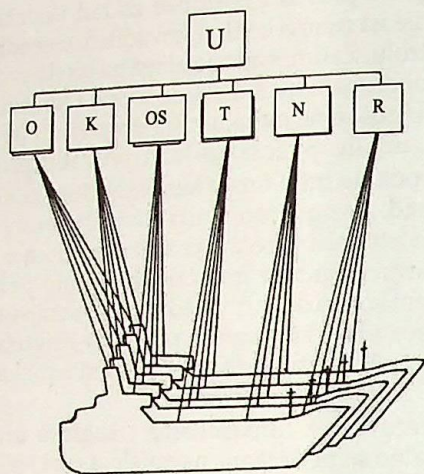
Kompanije postavljaju razrađena pravila i postupke za rad i održavanje broda, zahtijevaju detaljne izvještaje na osnovi kojih rukovoditelji u uredima na obali donose odluke i obavljaju kontrolu. Zatim, svaka je uloga na brodu u visokoj mjeri propisana, a to znači da pojedinci imaju malo slobode u vezi s tim što mogu učiniti i kako nešto trebaju učiniti. Ljudi se ne moraju ništa dogovarati jer je sve unaprijed predviđeno, ne trebaju ni surađivati već samo dobro provoditi propise.

Česti premještaji osoblja s broda na brod imaju kao implicitnu posljedicu smanjenje odanosti brodskoj posadi, a povećanje odanosti službi na obali. Napokon, devijacije od službenih postupaka sprečavaju se izobrazbom u prvim godinama rada, korištenjem uniformi i simbola položaja, a osobito politikom promaknuća. Unapređuju se samo oni koji su odani menadžmentu kompanije. Ne treba posebno isticati da centralnu vlast kompanije posebno osiguravaju i učvršćuju inspektori palube, stroja i opće službe kada obavljaju redovitu kontrolu na brodovima.

Centralizaciju posebno povećava tzv. funkcionalna struktura ureda na obali. Brodske kompanije tradicionalno su podijeljene na odjele, a svaki odjel ima svoju funkcionalnu specijalnost. Te su specijalnosti npr. komercijala, računovodstvo, tehnički poslovi i održavanje, nabava. Prednosti su funkcionalne strukture što pojedinci razvrstani prema srodnim vještinama i znanjima brže razvijaju svoju stručnost i djelotvornije koriste svoju sposobnost, a mogu i brže napredovati u karijeri. Funkcionalna organizacija osigurava djelotvornu upotrebu resursa i to standardizacijom postupaka i centralizacijom nabave.

Glavni je problem funkcionalne organizacije usklađivanje funkcija. Svaki funkcionalni odjel teži razviti vlastite ciljeve, standarde i postupke, sklon je iskakanju iz zajedničkog zadatka i sukobu s posebnim ciljevima drugih odjela. Svaki odjel želi zaštititi svoje interese i obaviti zadatke prema svojim potrebama, a to može biti često i na račun potreba drugih odjela i čitave organizacije. Do takva prenaplaćavanja potreba i ciljeva odjela dolazi zato što pojedinci u odjelu komuniciraju samo sa sebi sličnim specijalistima i ta njihova specijalistička struktura vodi zanemarivanju cjelokupnog zadatka. Glavni rukovoditelj odjela uvijek je specijalist. Višoj je upravi često teško razumjeti stavove koje on zastupa, kao i događaje u odjelu, pa samim tim teško može i uskladiti cjelinu.

U brodarskoj kompaniji koja je funkcionalno organizirana, svaki odjel ima izravan pristup svakom brodu u floti. Komunikacije od uprave prema brodu idu formalno preko zapovjednika, ali stvarno određeni odjel na obali izravno utječe na odgovarajuće odjeljenje na brodu i izravno kontrolira zbivanja. Časnici su samim tim podložni različitim i ponekad sukobljenim interesima i teško mogu djelovati kao jedinstven tim, a teško mogu biti i odgovorni kao tim budući da se rad pojedinih odjela više mjeri nego rad broda kao cjeline. Često mijenjanje brodova i kontrola preko funkcionalnih odjela dovodi do nastojanja časnika da ugled i karijeru stječu više preko funkcionalnih odjela, a manje preko broda. U cjelini to dovodi do frakcioniranja brodske organizacije. To više što se preko odjela dobivaju bitne informacije i što se prema njima pravi proračun. Brodovi su vrlo često samo mjesta rada. Grafički je to prikazano na slici 2.



- U - uprava
- O - operativa
- K - komercijala
- OS - osoblje
- T - tehnički poslovi
- N - nabava
- R - računovodstvo

Slika 2. Centralizacijsko-funkcionalna organizacija

Izvor: Smith, Roggema, 1980., str. 265.

Crtež prikazuje funkcionalnu strukturu u kojoj svaki odjel ima odgovornost za cijelu flotu i pristup svakom brodu, a viša uprava usklađuje odjele. Odgovornost za brod podijeljena je između odjela i rukovodstva broda. Crtež ne prikazuje dovoljno važnost operativnog odjela koji često usklađuje aktivnosti drugih odjela prema brodu. Crtež prikazuje opće principe funkcionalne organizacije i to da brod ima brojne linije izvještavanja i da je na neki način frakcioniran.

#### 4. RAZLOZI I MOGUĆNOSTI DECENTRALIZACIJE

Potkraj 1970-ih godina neke broderske organizacije, zajedno sa savjetodavnim i istraživačkim organizacijama, pokušale su kombinirati funkcionalnu organizacijsku strukturu sa strukturom proizvoda i projekta. Time su dobile dualnu ili matičnu strukturu organizacije.

Dva su razloga koja su navela kompanije da razviju takav organizacijski pristup. Prvi je u veličini i raznolikosti njihovih flota, a drugi u sve većoj konkurentnosti koja zahtijeva bolje kontroliranje troškova. Zbog tih razloga brodovi su razvrstani prema vrsti posla i tehnologije u operativne jedinice. Ta je promjena ka strukturi proizvoda dovela u operativnom smislu do preispitivanja uspješnosti rada pojedinaca i na moru i u uredima na obali, dajući upravljačkom timu broda mnogo veću slobodu u odlučivanju. To možemo vidjeti na primjeru odluke o popravku broda. Informacije o tome gdje i kada valja popraviti brod imaju tri strane. Operativni odjel ima informacije vezane za ugovore o vozarini i može iz njih izvesti najbolje vrijeme i mjesto popravka. Tehnički odjel ima informacije o različitim remontnim brodogradilištima, njihove cijene, pouzdanost, određenu specijalnost i sl. Rukovodstvo broda ima informacije o tehničkom stanju broda, tehničkoj kompetentnosti posade i sl.

U tradicionalnoj funkcionalnoj strukturi tehnički odjel će narediti rukovodstvu broda da pripremi papire za remont (tzv. doking list). Rukovodstvo broda mora ograničiti informacije na ono bitno, a tehnički će odjel te lokalizirane informacije spojiti s općim informacijama i donijeti odluku koja će se priopćiti časnicima broda. U situaciji decentraliziranog upravljanja rukovodeći tim broda odgovoran je za održavanje i proračun. Kada dođe trenutak za popravak broda, oni će pripremiti papire za remont i pritom razmotriti brojne mogućnosti. Neki će se problemi moći riješiti prekovremenim radom posade ili privremenim povećanjem broja članova posade. Neke zadatke može provesti samo brodogradilište. Rukovodstvo broda savjetovat će se s tehničkim odjelom i umjesto da samo pripremi listu tih nedostataka, ono će se aktivno uključiti u procjenu mogućnosti povezano s informacijama koje su dobili od tehničkog odjela. Dakle, odnos između rukovodstva broda i tehničkog odjela razvija se kao odnos međusobnog savjetovanja. Sadržaj posla rukovodećeg tima broda postaje takav da više nadahnjuje i zaokuplja, a donose se i kvalitativno bolja i jeftinija rješenja jer se podaci detaljnije prerađuju i bolje se koriste lokalne informacije.

Zajedničko odlučivanje ureda na obali i rukovodstva broda daje neke jasne prednosti. Prvo, zainteresirane strane međusobno razmjenjuju informacije, drugo, pri donošenju odluka uzimaju se u obzir potrebe i mjerila svih strana, i treće, potrebe broda postaju jednake potrebama ureda na obali, a to je bit vraćanja vlasti natrag na brod. To ne treba shvatiti tako da će u decentralizaciji odlučivanja brod nametati samo svoje interese, već da će se pri takvu donošenju odluka zadovoljiti mnogo širi raspon potreba. Jedan je od uvjeta decentraliziranog odlučivanja telekomunikacijska oprema koja omogućuje brzu dvostranu komunikaciju.

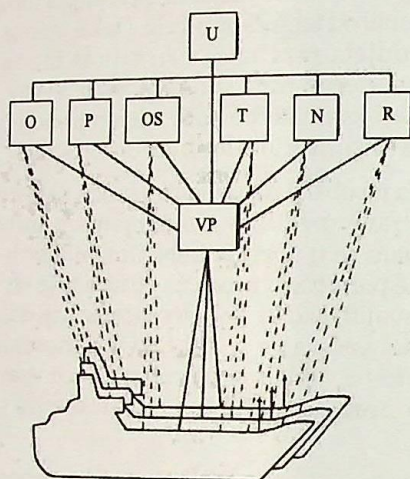
Praksa decentraliziranog odlučivanja nametnula je potrebu uspostavljanja funkcije vođe projekta. Vođa projekta djeluje kao predstavnik interesa broda u uredima i kao koordinator aktivnosti odjela spram broda. U početku je vođa projekta bio privremena uloga, a poslije nekog vremena vidjelo se da je to potrebno kao stalno rješenje kako bi se izbjegao stari odnos ureda i broda. Problemi u radu vođe projekta proizlaze iz njegovog zadatka da osigura potrebe broda. Funkcionalni odjeli skloni su gledati cjelinu flote i kada se javljaju problemi, npr. osiguranja posade, oni stavljaju u drugi plan interese nekih brodova. Vođa projekta upravo treba riješiti takve sukobe interesa između cijele flote i jednog broda ili skupine brodova.

Vođa projekta također rješava sukob između posebnih potreba i uobičajene rutine. Primjer: brod je naručio uredske ormare za spise za planiranje rada. Odjel nabave kupio je ormare i stavio ih u skladište do vremena kada će brod primiti godišnje zalihe. Vođa projekta intervenirao je i poslao ormare direktno na brod i tako omogućio lakši rad ljudima na brodu desetak mjeseci prije nego što bi se to dogodilo po uobičajenoj rutini.

No ne proizlaze zadaci vođe brodova samo iz sukoba interesa. Kontakti vođe projekta i rukovodećeg tima broda postaju česti i bliski. Vođa projekta dobiva informacije o kašnjenju nekih poslova koje obavlja ured. Tako npr. sazna da važni rezervni dijelovi nisu poslani na brod. Provjeravajući to, saznaje da ti dijelovi nisu ni naručeni i posreduje u korist broda. Tehničkom su odjelu rezervni dijelovi jedan od mnogih zadataka, a za brod je to pitanje funkcioniranja.

Sve to je jačalo ulogu vođe projekta. Brodovima odgovara njegovo poznavanje njihovih problema, ali i poznavanje ureda. Funkcionalni odjeli osjećaju njihov posao kao zadiranje u svoju djelatnost, ali postupno se na to privikavaju i koriste njegovo poznavanje broda, ljudi na brodu, poslova na brodu itd.

Linije odgovornosti vođe projekta možemo prikazati crtežom. Vođa projekta skuplja sve linije odjela u jednu koja ide prema brodu.



VP - vođa projekta

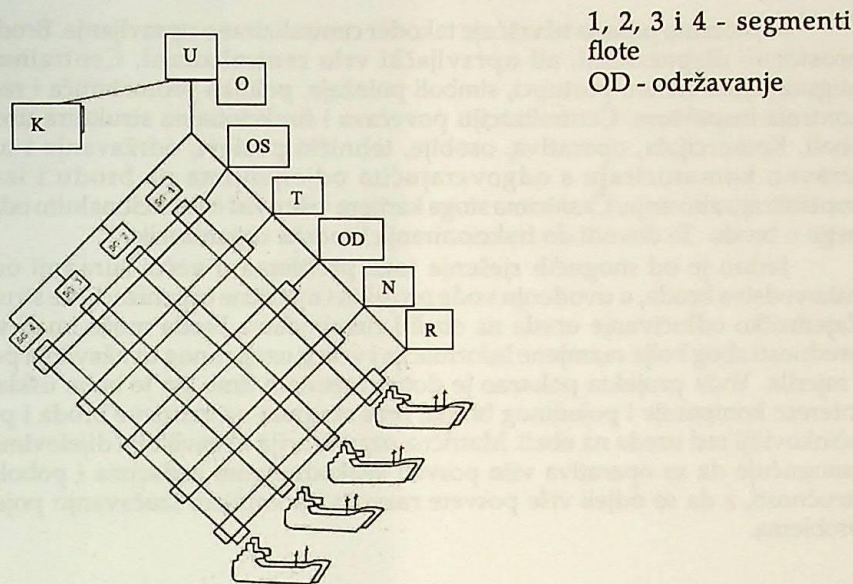
Slika 3. Model vode projekta

Izvor: Smith, Roggema, 1980., str. 265.

Ako zamislimo veći broj vođa projekata, svakoga odgovornog za veći broj brodova, dobivamo matričnu strukturu.

Crtež prikazuje dvostruku vlast i odgovornost u organizaciji kompanije. Na jednoj osi su skupine brodova skupljene na osnovi kriterija komercijale i tehnologije zajedno s operativnim odjelom koji je inkorporiran u strukturu uprave. Na drugoj se osi nalaze funkcionalni odjeli koji nisu operativni. Matrična struktura rasterećuje osoblje odjela svakodnevnih operativnih zadataka i omogućuje im razvojni pristup zadacima i pomnije izučavanje problema. Pritisak svakodnevnih operacija može prikriti stupnjeve sposobnosti, a smanjenje tog pritiska može učiniti vidljivim nedostatnu kvalitetu i stručnost za obavljanje funkcionalnih uloga.

I funkcionalna i matrična organizacija temelje se na hijerarhiji vlasti. Jedinstvena hijerarhija može se zasnivati na specijalizaciji, na proizvodima i područjima. Matrična organizacija uvodi dualnu odgovornost, kombinira prednosti funkcionalne i proizvod organizacije. Ona omogućuje decentralizaciju bez smanjenja stručnosti. U matričnoj organizaciji stručnjaci su dvostruko odgovorni, a uprava se može osloniti na informacije iz dva izvora.



Slika 4. Matrična  
organizacija upravljanja  
brodovima

Izvor: podešeno prema Smith, Roggema, 1980., str.266.

## 5. ZAKLJUČAK

Praksa nestabilnih posada na brodovima održava i pojačava birokratsku socijalnu strukturu. Često mijenjanje posada moguće je zbog podrobno propisanih poslova, svođenja njihove međuzavisnosti na minimum, standardiziranog profila pomoraca, slične organizacijske strukture na svim brodovima i centralizirane kontrole. Loše su strane nestabilnih posada površne interakcije unutar broskog osoblja, njihova kratkoročna motivacija i orijentacija, prenaplašenost formalnih kvalifikacija, položajne vlasti i propisa te nedostatak zajedničkih ciljeva čije ostvarenje donosi svima dobrobit.

Uvođenje stabilne posade nije moguće bez promjene čitava organizacijskog konteksta. Prednosti su stabilne posade trostruke. Prvo, stabilna posada znači prisnije odnose, bolju komunikaciju, bolje međuljudske odnose, lakšu timsku integraciju, veće zadovoljavanje socijalno-emocionalnih potreba i smanjeno osipanje osoblja. Drugo, u uvjetima stabilne posade dolaze više do izražaja stvarne sposobnosti pojedinaca, manje je potrebna obrana statusa, zadaci se mogu dodjeljivati gipkije i veća je mogućnost organizacijskog učenja. Treće, kod stabilne posade dolazi do većeg naglaska na dugoročne ciljeve, a to omogućuje više zajedničkih iskustava, bolje poznavanje lokalnih prilika, bolje odnose s agentima, otpremnicima i dr. Time se povećava sposobnost dugoročnog planiranja, poboljšavaju se komunikacije i zajedničko odlučivanje obala-brod. Sve to može rezultirati povećanjem organizacijske djelotvornosti.

Nestabilna posada učvršćuje također centralizirano upravljanje. Brodovi su prostorno disperzirani, ali upravljački vrlo centralizirani. Centralnu vlast osiguravaju službeni postupci, simboli položaja, politika promaknuća i redovita kontrola inspektora. Centralizaciju povećava i funkcionalna struktura ureda na obali. Komercijala, operativa, osoblje, tehnički poslovi, održavanje i nabava izravno komuniciraju s odgovarajućim odjeljenjima na brodu i izravno kontroliraju zblivanje. Časnicima stoga karijera više ovisi o funkcionalnim odjelima nego o brodu. To dovodi do frakcioniranja brodske organizacije.

Jedno je od mogućih rješenja toga problema u većoj suradnji odjela i rukovodstva broda, u uvođenju vođe projekta i matične organizacijske strukture. Zajedničko odlučivanje ureda na obali i rukovodstva broda može imati velikih prednosti zbog bolje razmjene informacija i većeg uzajamnog uvažavanja potreba i mjerila. Vođa projekta pokazao je dobre rezultate time što je bolje usklađivao interese kompanije i pojedinog broda, brže reagirao na zahtjeve broda i poticao učinkovitiji rad ureda na obali. Matična organizacija upravljanja dijelovima flote omogućuje da se operativa više posveti svakodnevnim zadacima i poboljšanju stručnosti, a da se odjeli više posvete razvoju i pomnijem izučavanju pojedinih problema.

## LITERATURA

- [1] D. Cleland, W. King, *Systems analysis and project management*, McGraw-Hill, New York 1968.
- [2] H. Duckert, R. Kevin, *Drift av Skip: decentralizirng som organisasjons prinsipp*, NR/SAF Fellskontoret, Oslo 1975.
- [3] P. Fricke, *The social structure of crews*, UWIST, Cardiff 1974.
- [4] J. Galbraith, *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Massachusetts 1973.
- [5] P. Herbst, *Socio-technical design: strategies in multidisciplinary research*, Tavistock London, 1974.
- [6] K. Knight, *Matrix Management. A cross functional approach to organizations*, Gower Press, London 1977.
- [7] D. Moreby, *The human element in shipping*, Seatrade Publications, London 1976.
- [8] M. Smith, M. Hatfield, *A discussion of determinants of work performance on board ship*, Gottenburg 1977.
- [9] M. Smith, J. Roggema, *Emerging organizational values in shipping: Part 1. Crew stability*, *Maritime Policy and Management*, vol. 6, no. 2, 1979.
- [10] M. Smith, J. Roggema, *Emerging organizational values in shipping: Part 4. Decentralization - the redefinition of authority in shipping company organization*, *Maritime Policy and Management*, vol. 7, no. 4, 1980.

MOGUĆNOSTI USPOSTAVE  
STANDARDNOGA IZVEDNOG SUSTAVA  
ORGANIZACIJE NA BRODovima

*Summary*

DE-BUREAUCRATIZATION AND DECENTRALIZATION IN SHIPPING

*The paper aims at analyzing the shipping management organization in the context of a modern theoretical approach. Practice has shown that shifting crews on board ships intensify the negative points of the bureaucratic social structure. Therefore, permanent crews are suggested on board ships as a way of de-bureaucratization, thus fully emphasizing its advantages. The bureaucratic social structure in shipping is supplemented by a centralized management. De-bureaucratization asks for decentralization. Decentralization is suggested as a pattern of a greater cooperation between the office and the ship, as well as the introduction of a project leader, of a matrix management structure instead of a functional one, outlining the possible advantages.*