

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КОМСОСТАВА ЭКИПАЖЕЙ МОРСКИХ СУДОВ В УКРАИНЕ

Комплектование экипажей, в том числе комсостава, морских судов в Украине регулируется в настоящее время не столько национальным законодательством, сколько международными нормативными документами. Украинские судоходные, судовладельческие и другие компании осуществляют комплектование командного состава экипажей судов согласно Конвенциям ПДМНВ 78/95, СОЛАС — 74 и ряда других, а так же с учетом резолюций и рекомендаций Международной морской организации (ИМО). Требования этих документов нашли отражение на законодательном уровне пока только в Кодексе торгового мореплавания Украины (раздел 3 “Экипаж судна”). Однако предусмотренное ст.ст.48 и 51 Кодекса законодательство о правовом положении экипажа и о квалификации членов экипажа пока отсутствует. В таких условиях создание национальных правовых инструментов, которые регулировали бы вопросы комплектования экипажей, позволит не только ликвидировать произвол на рынке круизных услуг, но и, что еще более важно, внедрить на практике новые и “хорошо забытые старые” научные методики и технологии управления персоналом в области профессиональной подготовки и отбора моряков.

Современная система работы с кадрами плавсостава по своей сути отличается от системы, которая успешно функционировала в СССР. В настоящее время моряк не находится на постоянной службе у судовладельца, а, как правило, заключает разовый контракт на совершение одного рейса. При этом он фактически не располагает правом выбора судовладельца, так как узнает о своем работодателе через посредника — круизную организацию. В свою очередь, судовладелец, который пользуется услугами круизной организации, при-

\* Аспирант кафедры административного и предпринимательского права ОНУ им. И. И. Мечникова.

обретает в лице этого моряка дешевую рабочую силу, минимизируя свою ответственность перед ним и расходы по содержанию, обеспечению, переподготовке и пр. Такая практика отражает мировой опыт комплектования экипажей и, безусловно, имеет свои преимущества для рядового состава экипажа, с одной стороны, и небольших либо не очень заботящихся о своей коммерческой репутации судовладельцев — с другой.

Распространение подобной системы в Украине во многом обусловлено сокращением числа крупных государственных судоходных компаний, утратой ими производственного назначения, старением флота и другими факторами, которые вызывают высвобождение квалифицированного персонала. В условиях рыночной экономики и конкуренции новые судовладельцы и судоходные компании подвержены непосредственному влиянию внешнего рынка, которое выражается в воздействии таких факторов, как “изменение возрастной и стоимостной структуры флота, изменение спроса и предложения на суда определенной специализации, изменение фрахтовых ставок, рост стоимости услуг в портах и цен на топливо и т.д.” [1].

В недалеком прошлом гиганты морской транспортной отрасли, например Черноморское пароходство, практически не ощущали на своей деятельности это воздействие, так как располагали в своем составе специализированными флотилиями, имели солидную международную репутацию, обеспечивались непосредственной поддержкой государства и пр. Лишившись опоры государства в виде финансирования, предоставления рынков сбыта и т.п., морской транспорт Украины сегодня финансово разобщен. А поскольку судоходство относится к категории так называемых “капиталоемких” отраслей и здесь затраты на основные фонды значительно превышают затраты на трудовые и прочие производственные ресурсы, то рассчитывать на улучшение подходов к управлению персоналом, по крайней мере в ближайшие годы, не приходится.

Это обстоятельство серьезно угрожает как международной репутации Украины как морской державы, так и ее экономическим интересам в сфере рационального использования квалифицированной рабочей силы в морской отрасли. Объясняется это тем, что крупные транснациональные корпорации увеличивают объем инвестиций в управление персоналом, поскольку заинтересованы в формировании собственных, а не привлеченных, профессиональных кадров. Эта заинтересованность базируется на общепринятой за рубежом концеп-

ции человеческих ресурсов. “Основополагающей сутью данной концепции является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции” [2].

Принцип признания человека “ключевым звеном” системы управления лежит в основе концепции Международного кодекса по управлению безопасностью мореплавания (МКУБ-95) [3]. Кодекс предусматривает следующие аспекты, связанные с управлением персоналом:

— надлежащая квалификация персонала в связи с тенденцией сокращения экипажей и автоматизацией судов;

— обеспечение надлежащей коммуникации между членами экипажа в целях недопущения самонадеянного и ошибочного исполнения либо неисполнения решений капитана;

— обеспечение моряков исчерпывающей информацией об их функциях;

— подготовка экипажей и берегового персонала с целью предотвращения ошибок и несоответствий, которые могут стать роковыми в море. Подготовка так же должна включать тренировки и упражнения по воссозданию экстремальных ситуаций;

— мотивация всего персонала (см. там же).

В связи с этим МКУБ предъявляет следующие основные требования к ресурсам и персоналу:

— судно должно быть укомплектовано соответствующим образом квалифицированными, дипломированными и годными в медицинском отношении моряками. При этом под квалифицированными моряками понимают тех лиц, которые “имеют квалификацию для определения ключевых операций и для выполнения необходимых действий, требуемых планами, процедурами и инструкциями” [4];

— должно быть обеспечено ознакомление нового персонала и персонала, переведенного на новые должности, с системой управления безопасностью мореплавания (СУБ);

— персонал, вовлеченный в систему управления безопасностью, должен понимать соответствующие нормы, правила и руководства.

Ст. 5.1. МКУБ закрепляет обязанность компании (т.е. судоходной или судовладельческой организации, пароходства) четко определить и оформить в виде документов ответственность капитана в отношении:

— реализации политики компании по обеспечению безопасности и защите окружающей среды;

— побуждения экипажа к соблюдению этой политики;

— издания соответствующих приказов и инструкций в ясной и простой форме;

— проверки выполнения предъявленных требований; и

— пересмотра СУБ и передачи сообщений о недостатках СУБ береговым службам управления.

Далее, ст. 5.2. закрепляет принцип верховенства власти и ответственности капитана в отношении решений по безопасности и предупреждению загрязнения и в отношении просьбы о помощи от компании. Верховенство власти капитана раскрывается в гл. 5 СОЛАС-74, Пр. 10-1: “Капитан не должен быть ограничен судовладельцем, фрахтователем или любым другим лицом в принятии решений, которые, в силу своего профессионального опыта, он считает необходимыми для безопасности мореплавания”. Таким образом, поговорка “Капитан на судне первый после Бога” наконец-то получила нормативное определение.

Должность капитана занимает высшую ступень судоводительской иерархии. Глава 2 КТМ Украины возлагает на капитана “управление судном, в том числе судовождение, представительство интересов судовладельца и грузовладельца, а также иные функции” по осуществлению морехозяйственной деятельности в отношении всего морского предприятия, каким является судно, находящиеся на нем люди и имущество.

Согласно экспертной оценке авторов “Основных направлений для морского законодательства” правовой статус капитана включает более двадцати таких функций, а должность капитана определяется как “*administrator*” [5], то есть представитель и исполнитель. Отечественные ученые, словно предвосхитив изменение статуса капитана, рассматривали его должность как “руководитель”, поскольку “его основная задача заключается в интеграции всех управленческих функций, направленных на обеспечение нормальных условий жизнедеятельности управляемого объекта” [6], каковым является судно, находящиеся на нем люди и груз. Сегодня наличие у капитана права вер-

ховной власти по управлению судном переводит его с уровня органа оперативного управления (руководитель структурного подразделения) в ранг высшего должностного лица аппарата управления (см. там же). Он является творческим специалистом самой высокой категории, работающим в условиях нервно-эмоционального труда, наиболее грамотным и опытным судоводителем. Именно поэтому он несет все возможные виды ответственности за любые события и действия, которые происходят на судне или с судном.

Судно является источником повышенной опасности и, как показывает практика, например, Ассоциации UK Mutual Steam Ship Assurance, “ошибка человека”, т.е. несоответствующие правилам, обычаям и морской практике поведение и действия членов экипажа, является причиной более чем 60 % аварий с судами. Причем во многих случаях эта ошибка обусловлена низкой квалификацией экипажа и управленческого персонала [7].

Как бы ни были совершенны технические устройства, призванные упростить работу судоводителя, они не смогут заменить человека на мостике. Компьютер можно запрограммировать, т.е. заставить его работать по определенной алгоритмической системе. Соответственно, можно ожидать от его деятельности заданных результатов. Однако компьютер не обладает волей человека — той активной силой, которая движет сознанием и деятельностью людей. Следовательно, он не в состоянии принимать решения и действовать на основании неполной информации о ситуации. Очевидно, что каким бы изменениям ни подвергались во времени суда, их оборудование и снаряжение, одно останется надолго неизменным в мореплавании: необходимость принимать ответственные решения и действовать в условиях неполной информации о ситуации.

Поэтому управление профессиональным отбором, подготовкой и комплектацией плавсостава судов, и в особенности лиц командного состава, с учетом оценки человеческих качеств кандидата на каждую ступень судоводительской иерархии, с точки зрения их соответствия профессиональным требованиям, одновременно является средством повышения эффективности деятельности компаний и важным направлением решения проблемы человеческого фактора в морской аварийности.

Остановимся на некоторых аспектах проблемы организации управления персоналом морских судов:

1. Профессия судоводителя считается сугубо технической, и после окончания вуза выдается диплом инженера. Образовательная про-

грамма по специальности “инженер-судоводитель” не предусматривает предоставление углубленных знаний в области психологии и управления, а так же экономической теории и морского права. Как показывает практика западных стран, управленцы, к сонму которых мы причисляем судоводителей, получают специальное образование. Профессиональная подготовка руководителей осуществляется, как правило, в школах бизнеса, которые в большинстве своем входят в университетскую систему. Эти же школы проводят курсы повышения квалификации управленческого персонала. Школы имеют свои программы подготовки и переподготовки руководителей в соответствии с собственными разработками в области менеджмента. Наряду с управленческой, правовой и экономической большое внимание уделяется психологической подготовке слушателей. Психологии в учебных планах отведено от 20 до 40 % учебного времени. Основная тематическая направленность — изучение концепций в области организационного поведения, структур малых групп, мотивирования персонала, способов разрешения конфликтов, оценки межличностных отношений и принятия решений и т.д. [8].

Голландская система морского образования предусматривает, например, прохождение судоводителем дополнительных курсов менеджмента в течение трех недель, после которых кандидат получает право на получение неограниченного диплома капитана. Шведская школа для получения офицерского сертификата включает в программу обязательный четырехнедельный курс безопасности [9]. Представляется, что украинские судоводители так же должны получать эти знания, умения и навыки на базе высшего образования. Для этой цели необходимо разрабатывать специальные учебные курсы, с учетом специфики управленческой деятельности судоводителя, тем более что Резолюцию 22 Международной конвенции “О подготовке и дипломировании моряков и несении вахты” никто не отменял. А Резолюция особо отмечает “наличие знаний в области руководства личным составом, организации его работы и отдыха на борту судна, усвоения основных принципов взаимоотношений между людьми, моральной ответственности”.

2. На основании Конвенции 73 “О медицинском освидетельствовании моряков” (п. 3 ст. 4) и Конвенции 164 “О здравоохранении и медицинском обслуживании моряков” Министерством здравоохранения Украины издан приказ № 347 от 19.11.1996г. “Об утверждении Правил определения пригодности по состоянию здоровья лиц для работы на судах”. В соответствии с утвержденными Правилами специальные

подразделения учреждений охраны здоровья осуществляют медицинский осмотр — изучение состояния здоровья моряка с целью определения пригодности его к безопасному мореплаванию на судах и поддержания его здоровья на безопасном для профессиональной деятельности уровне. При этом под безопасным мореплаванием по состоянию здоровья на судах понимается профессиональная деятельность моряков с учетом вредных и опасных условий труда, которая не создает опасности для людей, материальных объектов и окружающей среды.

Приказ МОЗ Украины от 23.09.94 г. за № 263/121 “Об утверждении Перечня работ, где есть необходимость в проведении психофизиологического отбора”, в п. 9 определяет следующие виды психофизиологических показателей для профессионального отбора:

— сенсомоторные реакции; реакции на объект, который движется; внимание; скорость переключения внимания; память зрительная и слуховая; эмоциональная стойкость и чувство тревоги; стойкость к воздействию стрессов; ориентация в пространстве; утомление; способность принимать решения и действовать в экстремальных условиях; стойкость к монотонии.

Эти и другие показатели исследуются путем тестирования, опросов и пр. Для тестирования капитана создана целая батарея тестов. Помимо уже перечисленных качеств, исследуются социальные взгляды, умение общаться, стрессоустойчивость и много других параметров. Ведь капитан — не просто навигатор, а своеобразный тип личности.

Известно, что в США, например, офицеры проходят тестирование в рамках психофизиологического отбора до пяти суток. Претендентов на место в ЦРУ подвергают разным психофизиологическим испытаниям в течение двух недель. Украинские летчики тестируются примерно 6 часов. Как утверждают специалисты, на одного моряка отводится всего 2 часа [10]. Поэтому состояние комсостава, в особенности капитана, должно изучаться и анализироваться более тщательно. Однако и здесь существуют проблемы, прежде всего финансового характера, поскольку подготовка того же капитана обходится в 3—4 раза дороже, чем обыкновенного специалиста (см. там же).

Необходимо учитывать, что “профессиональный отбор” — понятие не медицинское, а управленческо-правовое. Поэтому критерии профессионального отбора должны соответствовать требованиям, разработанным наукой управления. Вышеперечисленные приказы МОЗ Украины предусматривают психофизиологический отбор судоводителей во время проведения медицинских осмотров, что является целесо-

образным, так как происходит экономия времени и средств компании (пароходства). Но при этом психофизиологический отбор должен осуществляться в качестве самостоятельной процедуры, которая должна быть включена в систему профессионального отбора компании (пароходства). Такой отбор имеет целью не только установление соответствия психофизиологических свойств медицинским параметрам, но так же выявление особых деловых и моральных качеств, совокупность которых (психологический склад) позволяет сделать вывод о профессиональной пригодности для занятия определенной должности в структуре данной организации. Профессиональный отбор на уровне компании (пароходства) осуществляется уже не медицинским учреждением, а специальным подразделением (службой кадров, УБМ и т.п.).

Существующая в Украине система профотбора и подготовки судоводителей построена следующим образом.

В соответствии с приказом министра транспорта Украины № 303 от 08.09.95 г. создана Центральная государственная квалификационная комиссия плавсостава морских судов. Данная комиссия осуществляет общее руководство и методическое обеспечение деятельности центральных и местных постоянно действующих квалификационных комиссий. Последние образованы на основании Положения, утвержденного распоряжением начальника Главной государственной морской инспекции по безопасности судоходства Украины, от 15.11.95 г. № ГМИ — 11/04. Комиссии являются некоммерческими, самостоятельными и независимыми от судоходных и судовладельческих компаний и пароходств органами, осуществляющими свою деятельность за счет платежей этих компаний или физических лиц (проверяемых специалистов) через Центр подготовки и аттестации плавсостава (Центр ПАП) при Одесской государственной морской академии (ОГМА) на условиях финансовой самокупаемости (п. 1.2.).

Согласно гл. 2 Положения, комиссии проводят проверку компетентности командного и рядового состава морских судов в случаях:

- а) периодической проверки (один раз в 5 лет);
- б) предстоящего обмена квалификационного свидетельства для присвоения очередного более высокого квалификационного звания.

В соответствии с п.2.1.2. проверка знаний специалистов в комиссиях должна способствовать:

- обеспечению безаварийного плавания;
- повышению уровня грамотной, экономичной и безопасной эксплуатации судна, судовых технических средств и оборудования;

- освоению способов персональной выживаемости, социальной ответственности и борьбы за живучесть судна;
- выявлению, устранению и предупреждению недостатков подготовки к практической деятельности;
- профессиональному совершенствованию и служебному росту командного и рядового состава морских судов.

Результаты проверки отражаются в специальных протоколах, которые включают, как минимум, все профессиональные функции и компетенции специалиста, а также требуемый объем знаний, пониманий и профессионального опыта.

На основании этих протоколов, подписанных председателем комиссии, осуществляется оформление и выдача рабочих дипломов, квалификационных свидетельств и подтверждений к ним. Без проверки компетенции в данной комиссии не допускается направление (назначение) на морские суда.

Таким образом, государство сохраняет за собой не только право контроля над определением профессиональной пригодности моряков, но и фактически право осуществления профессионального отбора. Последнее же является неотъемлемым правом организации — работодателя моряка. Государство может устанавливать типовые правила осуществления профотбора, в которых будут закреплены обязательные нормы, гарантирующие соблюдение законных прав и интересов моряков в процессе отбора, перечень профессиональных требований, процедуры контроля над деятельностью организаций в данной области и пр. Наполнение этих правил конкретным содержанием должно осуществляться на уровне организаций, поскольку нет двух одинаковых судоходных или судовладельческих компаний, и каждая организация имеет собственные требования к персоналу.

При этом, перечень профессиональных требований, опять же, нормативно не определен. В качестве основы сегодня используются положения соответствующих разделов ПДМНВ-95, МКУБ-95 и пр. Однако, это всего лишь примерные требования и государства-участники, в том числе Украина, которая ратифицировала названные документы, обязаны имплементировать международные нормы и детализировать их в национальном законодательстве. Поэтому, такие профессиональные требования должны быть составлены с учетом:

- разделения должностей комсостава на уровни управления в соответствии с ПДМНВ — 95;
- типов и размеров судов;

- образовательного уровня;
  - профессиональных качеств и свойств личности;
  - стажа работы судоводителя в данной должности, в конкретной организации;
  - опыта судовождения, и т.д.
- Соответственно, должны быть определены:

- порядок выдвижения кандидатов на должности комсостава судоходными и судовладельческими компаниями;
- порядок согласования кандидатур с контролирующими государственными органами и утверждения в должности;
- общие требования к подразделению компании, которое осуществляет работу с персоналом (требования к кадровому составу, функции и пр.).

Пакет проектов нормативных документов по созданию национальной системы подготовки и дипломирования моряков в рамках системы безопасности судоходства был направлен Минтрансом Украины в ИМО еще в августе 1998 г. Почти одновременно Госкомрыбхоз Украины направил в ИМО свои материалы. Однако, в силу различных причин, эти документы не одобрены ИМО, и Украина до сих пор не входит в так называемый “Белый список” ИМО. Маловероятно, что вновь созданное Минтрансом Государственное предприятие по аттестации и регистрации плавсостава, которому перешли все полномочия Госфлотинспекции бывшего Укрморречфлота и которому поручено дорабатывать пакет документов для ИМО, сможет предпринять какие-либо действенные меры. Разногласия между учеными и специалистами-практиками относительно системы подготовки плавсостава не урегулированы. Поэтому, на наш взгляд, сегодня проблема должна быть решена путем разработки единой государственной политики, определения государственных органов, которые будут реализовывать эту политику, а также закрепления принципов осуществления кадровой работы с плавсоставом.

Таким образом, организационно-правовые проблемы комплектования экипажей морских судов включают в себя не только вопросы профессиональной подготовки и отбора кандидатов на руководящие должности плавсостава, но и совершенствование всей системы подготовки и повышения квалификации судоводителей, с учетом международных норм и требований. Они предполагают как совершенствование национального законодательства в этой области, так и имплементацию международных норм и соглашений в национальную правовую

систему Украины с тем, чтобы практика комплектования плавсостава в Украине учитывала не только свой, но и международный опыт управления персоналом в этой области производственной деятельности.

### *Литература*

1. Лапкина И. А. Моделирование поддержки принятия решений в управленческой деятельности судоходных компаний. Сборник докладов Третьей международной конференции "Транспортные перевозки в странах СНГ, Балтии, Европы и Ближнего Востока". — Одесса, 1998. — С. 356.
  2. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. — М., 1998. — С. 81.
  3. A-M Chauvel. Managing Safety and Quality in Shipping. — Paris: The Nautical Institute, 1996, — P. 9.
  4. Торский В. Г., Позолотин Л. А. МКУБ в вопросах и ответах. — Одесса, 1998. — С. 5.
  5. Юридический справочник капитана судов заграничного плавания / Под ред. А. С. Кокина. — Спб., 1991. — С. 5.
  6. Васильев А. С. Подготовка и принятие управленческих решений: организационно-правовые проблемы. — Одесса, 1997, — С. 47-48.
  7. Управление безопасностью мореплавания (информационное пособие). — Одесса, 1994. — С. 13.
  8. Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров. — М., 1982. — С. 95.
  9. Шах Ю. А. Морское образование за рубежом // Судостроение. — 1999. — № 12. — С. 46-49.
  10. Китик В. Подвійна печатка індивідуальності // Одеські вісті. — 1998. — 17 черв. — С. 2.
- Приказ Министерства здравоохранения № 347 от 19.11.1996 г. "Об утверждении Правил определения пригодности по состоянию здоровья лиц для работы на судах".
- Приказ МОЗ СССР от 06.09.1989 г. № 511 "Об улучшении организации медико-санитарного обеспечения работников морского, речного флота и рыбного хозяйства".
- Совместный приказ МОЗ Украины и Государственного комитета Украины по надзору за охраной труда в соответствии со ст. 31, от 29 сентября 1994 г. за № 263/121 "О перечне работ, где есть необходимость в психофизиологическом отборе", п. 9 которого требует проводить психофизиологический отбор (добір) операторов водного транспорта.
- Приказ МОЗ Украины от 31.03.94 г. за № 45 "Об утверждении Положения о порядке проведения медицинских осмотров работников отдельных категорий" определяет перечень заболеваний, которые способны вызвать обострение вследствие службы на (в) море. Издан на основе приложений № 1 и 2 к.
- Приказ МОЗ СССР от 29.10.1989 г. № 555 "Об усовершенствовании системы медицинских осмотров работников и водителей индивидуальных транспортных средств".
- Положение "О порядке подбора, выдвижения, утверждения и назначения капитанов и старших механиков судов морского транспорта Украины" (проект).
- Положение "О дипломировании лиц плавсостава морских судов" (проект).