Multinacionalna brodska posada i zaposleni u brodarstvu: interaktivno upravljanje

DRAGANA M. ĐERGOVIĆ, Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd

LAZO M. KUKOBAT, Visoka broderska škola

akademskih studija, Beograd

Stručni rad

UDC: 005.6

DOI: 10.5937/tehnika1802276D

Tokom nekoliko poslednjih decenija, tehnički progres, globalizacija i trgovinska liberalizacija, praćeni diverzifikacijom broderskih aktivnosti i kontinualnim rastom prekomorske trgovine i pomorskog prevoza, doveli su do slobodnog protoka informacija, tehnologije i radne snage preko nacionalnih granica. Sa društvenog stanovišta, aktuelni trend u delatnosti brodarstva znači rad u multikulturalnoj broderskoj posadi, u multinacionalnim broderskim kompanijama, u dinamičnom, kompleksnom i specifičnom radnom okruženju. Upravljanje ljudskim faktorom u ovakvom okruženju podrazumeva mnogo više od menadžmenta ljudskih resursa. Uključuje upravljanje interakcijom ljudskog faktora sa grupama, organizacijom, tehnologijom i radnom praksom, kao i njihovom integracijom u sredinu koja je istovremeno radna, učeća i socijalna. Navedeno može uzrokovati niz pitanja koja se odnose na identitetske i komunikacione probleme od značaja za pomorsku efikasnost i bezbednost. Neki od odgovora, istražuju se u ovom radu.

Ključne reči: brodarstvo, globalizacija, multikulturalna posada, komunikacija, liderstvo

1. UVOD

Ključne teme od značaja za upravljanje ljudskim resursima u XXI veku se odnose na procese celoživotnog učenja i liderskog vođenja. Kontinualno sticanje znanja primenljivih u praksi i rukovođenje korišćenjem novih strateških izazova uspešnosti poslovanja – šansi i pretnji iz okruženja, zahteva primenu situacionog pristupa, odnosno prilagođavanje konkretnoj situaciji u kojoj zaposleni rade.

U delatnosti brodarstva, intenzivno delovanje faktora turbulentnog i nepredvidivog eksternog okruženja, kao i osobena priroda samog broderskog prevoza (kako morem, tako i rekom), dodatno apostofiraju aktuelne trendove. Suštinski, čine proces upravljanja ljudskim resursima daleko kompleksnijim, implicirajući potrebu za širim pristupom - konceptom upravljanja ljudskim faktorom u specifičnom radnom okruženju.

2. KLJUČNI FAKTORI RADNOG OKRUŽENJA U DELATNOSTI BRODARSTVA

Globalni odnosi u svetskoj ekonomiji, u posled-

njim decenijama XX veka i na početku XXI veka, doneli su ključne promene koje se karakterišu prelazom u višu i složeniju fazu međusobnih veza i relacija među državama, regionima, kompanijama i ljudima, kao i nizom globalnih neravnoteža usled, već uveliko, izgrađene međuzavisnosti u svetskom reproduktivnom ciklusu. Na tako profilisanom međunarodnom tržištu menja se i način poslovanja i upravljanja kompanijama u svim privrednim i uslužnim delatnostima.

Ključni faktori koji utiču na promene u odvijanju procesa rada u delatnosti brodarstva su internacionalizacija poslovanja i tehničko-tehnološki progres. Na pomorsku privredu, proces globalizacije se odražava kroz telekomunikacioni razvoj, međunarodnu standardizaciju, trgovinsku liberalizaciju, povećanje prekomorske trgovine i pomorskog prevoza na nivo od preko 80% ukupne svetske robne razmene [1].

U kombinaciji sa kontinualnim rastom i diverzifikacijom broderskih aktivnosti pod dejstvom tehničko-tehnološkog progressa, globalizacija vodi pojavi novih šansi i izazova poslovanja. Aktuelne tendencije rezultiraju slobodnim protokom informacija, tehnologije i ljudi preko nacionalnih granica, čineći pomorsko-prevoznu uslugu efikasnijom (i jeftinijom posredstvom nižih troškova radne snage), a radno okruženje na brodovima trgovačke mornarice daleko složenijim, tako da je čak 80% svetske trgovačke flote popunjeno multietničkom posadom [2]. Posmatrano na nivou

Adresa autora: Dragana Đergović, Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd, Bulevar vojvode Mišića 67

e-mail: drdjergovic@gmail.com

Rad primljen: 09.03.2018.

Rad prihvaćen: 03.04.2018.

pomorskog prevoza kao lanca, kompleksnost je još veća – od vlasnika broda, preko brodogradilišta u kome je sagrađen, zemlje u kojoj je registrovan, zastave pod kojom plovi i zemlje u kojoj je osiguran, preko operatora, pomorskih agenata i zaposlenih na brodu, do vlasnika robe koja se prevozi i svih destinacija (zemalja) kroz koje prolazi. Navedenom treba dodati i opasnosti i pretnje rada na otvorenom moru, od dejstva klimatskih faktora, preko pošasti savremenog doba koje se odnose na piratstvo, terorizam, nelegalne imigracione tokove, nezakoniti prevoz, pomorske prevare i utaje, do sve češćih pomorskih akcidenata i ekoloških problema usled povećanog zagađenja morskog okruženja.

Sa društvenog i personalnog stanovišta, odnosno za zaposlene u delatnosti brodarstva (pomorce i obalsko osoblje), sadašnji trendovi znače rad u globalnom okruženju, u stalnoj interakciji sa rizicima, tehnološkim inovacijama, organizacionim promenama i složenim uslovima radne sredine. Transnacionalnost poslovanja brodarskih kompanija i multikulturalnost kolektiva, korporativna kultura, socijalna klima i specifični mikroklimatski uslovi na brodu, bezbednost života i očuvanje psiho-fizičkog zdravlja, dodatno usložavaju međuljudske odnose. Pred zaposlene se stalno postavljaju novi zahtevi, definisani konvencijama Međunarodne pomorske organizacije IMO (STCW Konvencije za obuku, izdavanje ovlašćenja i vršenje brodske straže pomoraca, SOLAS Konvencija o bezbednosti života na moru, ISPS Konvencija o bezbednosti brodskih i lučkih postrojenja itd.) [3] i nacionalnim politikama na način da su, kao obavezni, inkorporirani u radne sporazume.

Konkurentnost pomorskih kadrova, uz odgovarajuće bazične kvalifikacije koje moraju posedovati i za koje moraju biti sertifikovani, podrazumeva i kontinualne treninge razvoja kompetencija za efektivno i efikasno izvršavanje poslova brodskog prevoza u integralnom proizvodnom i distributivnom lancu. Globalno povezivanje, pored neospornih ekonomskih mogućnosti, čini potencijalni izvor anksioznosti i straha ljudi od delovanja nepoznatih sila na koje se, često, ne može uticati, a kamoli kontrolisati.

3. KLJUČNE TEME UPRAVLJANJA RADNOM SNAGOM U BRODARSTVU

Stalne promene, nastale dejstvom eksternih i internih faktora, otvaraju brojna pitanja od značaja za proces upravljanja radnom snagom u brodarskim kompanijama i, u konačnom ishodu, za obavljanje efikasne i sigurne plovidbe. Raspon tema se kreće od posmatranja ljudskog faktora kao dela šireg tehnološkog i organizacionog sistema, do upravljanja različitim kulturnim identitetima (nacionalnim, lingvističkim, verskim, rasnim, etičkim) koji, zajedno, mogu uticati na

radne učinke, posredstvom implikacija na personalne karakteristike i profesionalne kompetencije.

Razmatrajući celovitu sliku pomorskog biznisa, jasno je da se procesi regrutovanja i permanentnog profesionalnog razvoja pomorskih kadrova nalaze visoko na listi postizanja konkurentnosti (sigurnosti i uspešnosti plovidbe) brodarskih kompanija na tržištu, ali ne izolovano, nego u kontekstu organizacione strukture, kulture i tehnologije rada.

Prema istraživanjima, većina pomorskih akcidenata (kao ključni problem delatnosti brodskog prevoza), danas, nastaje kao posledica ljudske greške, odnosno neprihvatljivog i/ili nepoželjnog radnog ponašanja i performansi rada pojedinaca i/ili grupa (pomoraca i obalske podrške), koje dovodi do nastanka incidenta (gubitaka života, robe, zagađenja).

Human element (termin koji je 1991. godine uvela Međunarodna pomorska organizacija IMO a koji je, do tada, korišćen kao sinonim za pojam ljudskih resursa), kao uticaj grupe faktora u interakciji (ljudskog faktora, timova, tehnologije, radne prakse, organizacije rada i radne sredine) na operativne aktivnosti, sigurnost i performanse pomorskog sistema, čini lanac uzročnika nesreće u čijoj je osnovi ljudski rad.

U tom smislu, akcidenti su povezani ili imaju za uzrok – neadekvatnost projektovane opreme (personalno-tehnološki problem), nesaglasnost između radne prakse i propisanih procedura rada (problem odnosa radnih navika i organizacije rada), stres zbog kompanijskog pritiska (personalno-organizacioni problem), umor usled teških uslova rada (problem odnosa ljudi, grupa i radnog okruženja) i, kao ključni razlog, nedostatak efektivne komunikacije i lingvističkog razumevanja (personalno-grupni problem) [4].

Sledstveno, moderne strategije upravljanja ljudskim resursima u fokus postavljaju osposobljavanje pomorskih kadrova za efektivnu i efikasnu integraciju u tehničko-organizacioni kompleks procesa rada u specifičnoj radnoj sredini [5].

Kako na radno ponašanje, pored organizacionih i tehnoloških, bitno utiču i sociološki faktori (socijalna klima na brodu i multikulturalnost brodske posade) tako se, među temama od značaja za upravljanje kadrovima u delatnosti brodarstva, posebna pažnja posvećuje razvijanju i uspostavljanju novih kulturnih modela i strategija [6].

Poslovanje na globalnom tržištu zahteva poštovanje, kako nacionalne kulture zemalja u kojima se posluje kao važne situacione varijable koja na proces upravljanja utiče putem subordinacije, tako i nacionalnih kulturnih identiteta zaposlenih u kompaniji čiji se uticaj ostvaruje posredstvom kulturoloških uslova koje očekuju u zajedničkoj radnoj sredini. Integracija i

asimilacija, bez segregacije, diskriminacije i marginalizacije, uz održanje i međugeneracijsku tranziciju i socijalizaciju izvornih identiteta, pretpostavlja detaljnu analizu brojnih faktora uticaja. Različita tradicionalna načela, nasleđe i jezik, razlike u etničkom diskursu i percepcijama, pravnom i političkom sistemu, različiti strukturalni, ekonomski, društveni uslovi i socijalni status, kao i nivo ukupnog razvoja zemlje porekla [7] čine potencijalne izvore konflikata u brodskom kolektivu. Rešavanje pitanja identiteta u multikulturnoj brodskoj posadi se smatra ključnom temom i zadatkom brodskog menadžmenta u procesu upravljanja ljudskim potencijalima.

Statusna pitanja od značaja za zaposlene u brodarstvu, kao što su dužina trajanja ugovora o radu, ugovorne odredbe, struktura i stabilnost sastava brodske posade, čine korpus važnih personalnih tema za menadžment ljudskih resursa u brodarskim kompanijama.

Dugoročnim ugovaranjem, ispunjavanjem (barem) minimuma propisanih uslova zapošljavanja pomoraca iz različitih zemalja porekla (načina angažovanja, zarada, smeštaja, odmora, zaštite zdravlja i slično, prema Međunarodnoj konvenciji o radu Međunarodne organizacije rada ILO) [8], kao i stalnošću posade, stiče se međusobno poverenje i poštovanje, osećaj pripadnosti i smanjivanje nerazumevanja, što vodi boljim rezultatima i nižim troškovima repatrijacije i zamene kadrova.

Sa druge strane, brža rotacija pomoraca doprinosi kvalitetu rada i mogućnosti novog angažovanja na brodovima iste ili druge brodarske kompanije, pod uslovima koji mogu biti i povoljniji (kako sa ekonomskog, tako i sa socijalnog aspekta). Navedena dva, u osnovi suprotstavljena pogleda, takođe traže odgovor u procesu upravljanja radnom snagom.

4. KLJUČNA PODRUČJA UPRAVLJANJA RADNOM SNAGOM U BRODARSTVU

U odgovoru na navedena pitanja, menadžment ljudskih resursa i ukupan menadžment brodarskih kompanija (brodski i obalski), nalazi se pred brojnim izazovima. Upravljanje radnom snagom u brodarstvu je kompleksan i višeslojni proces, komplikovaniji i sofisticiraniji u segmentu koji se odnosi na članove brodske posade.

Uključuje nekoliko ključnih područja - od upravljanja ljudskim potencijalima u užem smislu (konceptom menadžmenta ljudskih resursa), preko upravljanja integracionim procesima (posmatranjem ljudskog faktora kao dela šireg sistema), do upravljanja različitim identitetima (u uslovima multikulturalnog radnog kolektiva) [9]. Posmatrano po navedenim oblastima, menadžment aktivnosti su brojne i odnose se, kako na pomorske kadrove, tako i na zaposlene u

centrali brodarka na kopnu. Prvo područje, upravljanje radnom snagom u brodarskim kompanijama u užem smislu, obuhvata aktivnosti tradicionalnog koncepta menadžmenta ljudskih resursa (HRM pristupa) među kojima su najznačajnije sledeće:

- Upravljanje personalno-psihološkim faktorima, koje podrazumeva delovanje na osećanja, percepcije, kognitivne osobine i ponašanje članova kolektiva (na brodu i priobalnog osoblja), te se upravljačke aktivnosti u ovoj oblasti odnose na jačanje individualnih mogućnosti i smanjenje individualnih ograničenja;
- Upravljanje faktorima personalno-radne međuzavisnosti, koje je usmereno na usklađivanje psihofizičkih opterećenja, napora, pritisaka i stresa kome su zaposleni (prevashodno) na brodu izloženi, sa dinamikom radnog vremena, odmorima, rekreacijom i drugim aktivnostima za očuvanje radne sposobnosti; sledstveno, delovanje menadžmenta na ovom polju ima za cilj uspostavljanje balansa inhibirajućih i podsticajnih činilaca radne sredine na radne performanse;
- Upravljanje faktorima komunikacije, koje se odnosi na prevazilaženje razlika u socijalnim identitetima, prioritetima i preferencijama, značaju, značenju i iskustvu između članova brodske posade međusobno i sa zaposlenima u upravno-logističkoj podršci na kopnu; u tom smislu, zadatak menadžmenta je uspostavljanje sistema rukovođenja zasnovanog na intenzivnoj komunikaciji i socijalnom umrežavanju, timskoj organizacionoj strukturi, odnosima saradnje i razumevanja, odnosno na stimulatívnoj društvenoj klimi (kao elementu radnog okruženja) za rad i život na brodu i u priobalju;
- Upravljanje faktorima organizacije i kulture, koje se sastoji u uvođenju normi, pravila i vrednosti multinacionalne, multijezičke, multikonfesionalne, multirasne, multietičke, te multiprofesionalne, multiorganizacione i multisigurnosne kulture među članovima (pre svega) brodskog kolektiva; na taj način, menadžment aktivnostima se razvija korporativna kultura (kao element radnog okruženja) koja promoviše usvajanje i prihvatanje zajedničkih vrednosti, kreira opšteprihvaćena pravila života i rada na brodu i obalskom delu brodarske kompanije i razvija svest o zajedničkom interesu.

Prikazani, u osnovi organizacioni aspekt upravljanja radnom snagom u brodarskim kompanijama, realizuje se osmišljenom politikom selekcije i socijalizacije različitih identiteta, kao i motivacionim sistemom (materijalne i nematerijalne motivacije) koji vodi zadovoljstvu poslom i boljim radnim učincima, te ostvarivanju kompanijskih ciljeva zadovoljenjem individualnih potreba.

Drugo područje, upravljanje integracionim procesima, podrazumeva tretman ljudskog faktora kao dela šireg sistema poslovanja broderske kompanije. Obuhvata aktivnosti koje sa odnose na:

- Tehnološku integraciju, koja proističe iz postojanja međuzavisnosti ljudskog rada i tehnološke opremljenosti procesa rada (navigacionom, sigurnosnom, alarmnom i drugom opremom), kao osnove uspešnog i bezbednog broderskog prevoza; sledstveno, upravljačke aktivnosti u ovoj oblasti su usmerene na personalno-tehničko usklađivanje, adekvatnim dizajniranjem posla i procesima kontinualne edukacije zaposlenih za korišćenje opreme koja se, tehničko-tehnološkim progresom permanentno unapređuje i menja, zahtevajući stalno razvijanje postojećih i sticanje novih znanja i tehničkih veština;
- Oganizacionu integraciju, koja pretpostavlja međuzavisnost organizacije rada i radne prakse, te se aktivnosti menadžmenta odnose na usaglašavanje navika u radu i strogo propisanih procedura rada koje tehnološki proces plovidbe (ali i podrške sa kopna) zahteva, obezbeđenjem kvaliteta života na poslu i izvan posla;
- Integraciju u radnu sredinu, koja je uslovljena postojanjem međuzavisnosti ljudskog rada i fizičkih uslova rada na brodu (zatvorenog prostora, buke, vibracija i svetlosti, smeštaja i ishrane, kao i eksternih rizika po bezbednost ljudi i okruženja); u tom kontekstu, upravljanje radno-socijalnim uslovima podrazumeva, kako adekvatne zaštitne mere zdravlja i bezbednosti, tako i programe socijalizacije, u cilju očuvanja fizičke i psihičke sposobnosti pomorskih kadrova.

Efektivna tehnološko-radna integracija zaposlenih u radnu sredinu broderske kompanije ostvaruje se obezbeđivanjem transparentnosti informacija, uspostavljanjem novih i održavanjem postojećih kanala komunikacije, unapređivanjem komunikacione klime na brodu i sa obalskim osobljem.

Takođe, kako uobičajenim treninzima razvoja znanja, zvanja i praktičnih veština za rad na visoko-automatizovanoj opremi, tako i sve zastupljenijim obukama za sticanje novih kompetencija (kao obavezno prema revidiranoj STCW Konvenciji iz 2010. godine) koje se odnose na razvijanje tzv. „mekih upravljačkih veština“ - liderskih veština i veština timskog rada (soft skills), kao i znanja iz oblasti menadžmenta rizika (risk management) i strategijskog planiranja [6].

Treće područje, upravljanje različitim identitetima mereno balansom „cene“ i efektivnosti rada mešovite broderske posade (prevashodno) i priobalnog osoblja,

može se smatrati najznačajnijim segmentom uspešnosti upravljanja radnom snagom u broderskim kompanijama. Obuhvata spektar različitih aktivnosti menadžmenta koje se odnose na:

- Osmišljenu regrutaciju i selekciju pomorskih kadrova različitih kulturnih identiteta, njihovu socijalizaciju i timsko usmeravanje;
- Upotrebu zajedničkog engleskog jezika u vertikalnoj, horizontalnoj i lateralnoj komunikaciji, kako u poslovnom, edukacionom i socijalnom okruženju na brodu, tako i u eksternim odnosima sa drugim broderskim kolektivima kompanije, priobalnim osobljem i ostalim učesnicima u reprodukcijom procesu (prema revidiranoj STCW Konvenciji iz 1995. godine, korišćenje engleskog jezika kao zajedničkog je obaveza u komunikaciji u pomorskoj privredi);
- Pravilnu interpretaciju poslovnih i drugih aktivnosti, koja doprinosi koheziji kolektiva u njihovom sprovođenju;
- Promovisanje politike multikulturalnosti, uvažavanjem različitosti i boljim međusobnim razumevanjem;
- Razvijanje kolektivnog identiteta, prihvatanjem zajedničkih normi ponašanja, prevazilaženjem etničkih granica i sticanjem svesti o zajedničkom interesu, koga je moguće realizovati jedino brigom o sebi i kolektivu, uz istovremeno očuvanje kulturnog identiteta svakog pojedinca (zaposlenog u broderskoj kompaniji).

Efektivno rukovođenje multikulturalnom broderskom posadom na društveno odgovoran način se realizuje različitim metodama. Inicijalno, organizovanjem pred-treninga na temu multikulturalnih razlika za sve organizacione pozicije (izvršne i upravljačke), kao i obuka za razvoj interkulturnih kompetencija rukovodećeg kadra, u saradnji broderskih kompanija, država, pomorskih akademija i agencija (što je i predviđeno Amandmanom STCW Konvencije iz 1995. godine) [10]. Na dalje, obaveznim kursovima engleskog jezika, unapređenjem komunikacionih procedura i kreiranjem (teambuilding) socijalizacije posredstvom organizovanja zajedničkog slobodnog vremena.

Generalno, pozivanjem na tekovine i tradicionalnu ulogu pomorsko-prevozne delatnosti koja, vekovima, održava jedinstvo u radu nezavisno od dejstva različitih faktora kroz vreme, doprinoseći zadovoljenju individualnih i organizacionih interesa na sve višem nivou.

Sve navedeno, uz uvažavanje činjenice da između pojedinih kultura postoji kompatibilnost, dok su neke međusobno senzitivnije na različitost, u zavisnosti od dimenzija koje neke nacionalne kulture međusobno

diferenciraju, a neke približavaju (distanca moći, odnos prema neizvesnosti, individualizam ili kolektivizam, vrednosni sistem i, kao dodata dimenzija, dugoročnost orijentacije) [11]. Takođe, respektovanjem konkretne situacije i konteksta interakcije u procesu strukturiranja, odnosno komponovanja sastava brodkog kolektiva.

Prema raspoloživim podacima [12] svetska trgovačka flota, danas, kreira više od 1.5 miliona radnih mesta za pomorske kadrove u međunarodnom brodskom prevozu. U nacionalnoj strukturi, evidentna je visoka koncentracija ponude pomoraca iz zemalja u razvoju (Kina sa blizu 250 hiljada; Filipini sa 215 hiljada tako da, na svakih 1000 stanovnika, dva rade na preko-okeanskim brodovima; Indonezija sa blizu 150 hiljada; Ruska Federacija i Indija sa po 90 hiljada; Pakistan, Ukrajina itd). Posmatrano po pozicijama u organizacionoj strukturi brodske posade, međutim, visokokvalifikovani (oficirski) kadrovi, uglavnom, potiču iz razvijenih zemalja sveta (pomorskih i kontinentalnih zemalja sa razvijenim unutrašnjim plovnim putevima, poput Japana, Grčke, Švajcarske), dok pomorci iz niže razvijenih zemalja (iako najbrojniji u ponudi), uglavnom, obavljaju poslove nižeg nivoa kvalifikovanosti (na bazi obuka i stečenih ovlašćenja za rad na brodu, a ne na osnovu obrazovanja u brodarskim školama i fakultetima). Sa druge strane, u strukturi potražnje za pomorskim kadrovima, po prvi put u istoriji (u 2016. godini) prevagu odnose oficirske pozicije (sa 51%) prema 49% koji se odnosi na radna mesta sa zahtevanim srednjim i nižim nivoom obrazovanja (u poređenju sa 2005. godinom kada je proporcija bila 45%:55% u korist „običnih“ pomorskih radnika).

Navedeno jasno odražava sledeće:

- Sve veća potreba za kvalifikovanim radom na brodu je posledica višeg tehničko-tehnološkog nivoa same delatnosti brodarstva;
- U uslovima inovativnih tehnologija (automatizacije i informatizacije poslovanja), broj članova brodske posade izražava ekonomiju obima, tako da potreba za radnicima nižeg nivoa osposobljenosti (koji potiču iz zemalja u razvoju) raste u daleko manjem procentu od rasta ukupnih brodskih kapaciteta;
- Iako povećanje potražnje za pomorskim kadrovima od strane brodarskih kompanija (u periodu 2005-2015. godina) odgovara porastu svetske trgovačke flote (od oko 45%), daleko veću stopu rasta ima tražnja za visokoobrazovanim kadrovima (koji dolaze iz razvijenog dela sveta);
- Kao posledica, pojedina zanimanja u brodarstvu (manuelnog tipa i nižeg nivoa stručnosti) postepeno „odumiru“ i gase se, dok nastaju nova (visoko-kvalitetni poslovi specifičnih stručnih profila i

upravljačkih znanja) za koja nedostaju odgovarajući pomorski kadrovi dualnih kompetencija (stručnih i upravljačkih) [13]; sledstveno, iako je struktura brodske posade, poslednjih decenija, promenjena u korist veće zastupljenosti niže razvijenih zemalja, bez visokokvalitetnog obrazovanja, sve je manje radnih mesta za kadrove iz ovih zemalja na brodovima svetske trgovačke flote.

U osnovi uspešnosti prikazanog koncepta upravljanja radnom snagom u brodarskim kompanijama je odgovarajući pristup rukovođenju, zasnovan na liderstvu.

5. LIDERSKI PRISTUP UPRAVLJANJU U DELATNOSTI BRODARSTVA

Savremeni uslovi poslovanja u pomorskom biznisu koje karakterišu brojni izazovi, pre svega, po bezbednost ljudi i morskog okruženja, u centar pažnje postavljaju koordiniranje aktivnosti, kako između zaposlenih na brodu, tako i na relaciji brod – kopno. I pored postojanja brojnih obavezujućih međunarodnih propisa, konvencija i procedura za obezbeđenje sigurnosti (među kojima je, pored napred navedenih, od posebnog značaja ISM Code kao Međunarodni standard za sistem menadžmenta sigurnosti plovidbe i prevencije zagađenja) [3], ključni činilac je efektivna komunikacija za koju je odgovorno vođstvo.

Za razliku od tradicionalne hijerarhijske strukture protoka informacija „na dole“, u modernoj timskoj strukturi broskog kolektiva se razvijaju novi komunikacioni kanali - horizontalni (lateralni) i dijagonalni, kao i vertikalni „na gore“. Razvoj međusobne saradnje, podrška i edukacija, delegiranje (ne samo obaveza, nego i odgovornosti), učešće u odlučivanju, upravljanje konfliktima među članovima brodske posade i slično, čini formalni autoritet menadžmenta (koji je, u uslovima tehnološke discipline i neophodnosti poštovanja strogih procedura rada u brodarskoj delatnosti, ključan) suštinskim autoritetom lidera.

Rad zasnovan na poverenju i lojalnosti, zadovoljstvo poslom i smanjivanje tenzija, identifikacija ličnih sa korporativnih ciljeva, delovanje posade kao kolektivnog identiteta u složenom radnom okruženju, rezultat je liderskog pristupa upravljanju ljudskim faktorom od strane zapovednika broda (kao „prvog među jednakima“ u timu za upravljanje brodom), ali i celokupne menadžerske strukture brodarske kompanije.

U epilogu (za šta postoje brojne teorijske i empirijske potvrde kompanija iz različitih delatnosti), lidersko vođstvo doprinosi smanjivanju zastoja u radu, povećanju sigurnosti i kvaliteta (efektivnosti i efikasnosti) poslovanja.

Prilikom opredeljivanja stila liderstva i procenjanja efekata liderskog rukovođenja u brodarskim kompanijama, međutim, potrebno je imati u vidu nekoliko činjenica.

- S'obzirom na to da svaki stil liderstva nije podjednako efikasan u svakoj konkretnoj situaciji, izbor između direktivnog, trenerskog, participativnog ili delegirajućeg stila [14] zahteva primenu situacionog pristupa, odnosno prilagođavanje fazi organizacionog razvoja u kojoj se brodarska kompanija nalazi.
- I pored različitih obuka iz oblasti multikulturalnosti i liderskih veština, na izbor stila liderskog vođenja u izvesnoj meri utiču, kako kulturni identiteti rukovodilaca, tako i članova brodskog kolektiva i zaposlenih u centrali brodarske kompanije. Navedeno je, pre svega, posledica razlika koje postoje u odnosu na distancu moći [11] između pripadnika različitih nacionalnih kultura (odnosno, stepena u kome prihvataju činjenicu da je moć u institucijama kompanije raspoređena ravnomerno, tako da pokazuje stavove ne samo onih koji formalno imaju moć – rukovodilaca, već i onih na koje se ta moć reflektuje – zaposlenih).
- Lidersko upravljanje menadžmenta brodarske kompanije na socijalno odgovoran način je potreban, ali ne i dovoljan uslov sigurnosti i uspešnosti poslovanja. Međuzavisnost u reprodukcijom lancu pomorske privrede implicira neophodnost društveno prihvatljivog ponašanja svih zainteresovanih strana u procesu brodskog prevoza – brodovlasnika, pomorskih agencija za zapošljavanje i pružanje drugih usluga u pomorstvu, lučkih kaptanija, naručilaca prevoza, dobavljača roba itd. Kontrola i nadzor nad upravljačkim funkcijama i uslugama čije je obavljanje izmešteno iz brodarske kompanije (outsourcing), odnosno koje realizuju agencije za angažovanje pomoraca iz različitih zemalja, u pogledu poštovanja međunarodnih standarda, preduzimanja preventivnih i korektivnih mera od strane brodarske kompanije, edukacije, razvoja svesti i uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom u poslovanje ostalih učesnika u lancu, predstavljaju neke od metoda za premošćavanje jaza koji postoji između aktera pomorskog biznisa u globalizovanoj ekonomiji [10]. Na navedeni način, stvaraju se uslovi za eliminisanje osnovnog razloga u lancu uzročnika mogućih incidenata – nedostatka efektivne komunikacije koji, i u ambijentu upravljanja konfliktima među zaposlenima brodarske kompanije, može dovesti do zastoja u radu i ozbiljnih pomorskih akcidenata. Pored toga, utičući pozitivno (direktno i indirektno) na imidž same brodarske kompanije, socijalno odgovorno liderstvo subjekata celokupnog pomorskog

procesu, vodi ostvarivanju dugoročno održive konkurentske sposobnosti kompanije na tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Redovno i bezbedno obavljanje brodskog prevoza, kao i ekonomski efektivno i efikasno poslovanje brodarskih kompanija, u savremenim turbulentnim uslovima podrazumeva primenu situacionog pristupa. Posmatrajući celovitu sliku pomorskog biznisa, socijalno-tehnički sistem rada čini jedinstvo ljudskog faktora, timova, tehnologije, radne prakse, organizacije rada i radne sredine, u određenim okolnostima obavljanja delatnosti. Sledstveno, upravljanje radnom snagom u brodarstvu uključuje personalni, sociološki i identitetski, organizacioni i tehnološki aspekt integracije ljudskih resursa u konkretnu multikulturalnu radnu sredinu.

Usklađivanje razlika u profesionalnoj, organizacionoj i bezbednosnoj kulturi pomorskih kadrova (pomoraca i obalskog osoblja) koji se posmatraju u međuzavisnosti, pretpostavlja uspostavljanje interaktivnog upravljanja, odnosno jedinstvenog pristupa menadžmentu ljudskih resursa i radne sredine (za razliku od tradicionalnog pristupa upravljanja ljudskim resursima sa organizacionog aspekta i radnom sredinom kao fizičkim uslovima rada i rizika radnog mesta).

Preduslov uspešnosti integrativnog pristupa upravljanju radnom snagom u brodarstvu je liderski pristup vođenja, koji je usmeren na uspostavljanje intenzivne komunikacije, permanentne edukacije, adekvatne motivacije i participacije u timskoj organizacionoj strukturi, na način da razvija kolektivni identitet i zajednički interes, uz istovremeno očuvanje izvornih kulturnih identiteta svakog od članova brodskog kolektiva. Time se, u kombinaciji sa društveno prihvatljivim ponašanjem ostalih aktera u procesu brodskog prevoza, smanjuje opasnost od pomorskih akcidenata i garantuje sigurna plovidba, dok se jačanjem imidža brodarske kompanije ostvaruje konkurentska prednost na pomorskom tržištu na dugi rok.

U svim navedenim procesima, važna je i tradicionalna uloga i nasleđe pomorsko-prevozne delatnosti koju vekovima (daleko pre procesa globalizacije) obeležava inter-kulturalnost radne snage, iskustvo i veliki potencijal rasta i razvoja.

LITERATURA

- [1] UNCTAD: *Review of Maritime Transport* (2016). Dostupno na: <http://www.unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2016>
- [2] BIMCO/ISF: *Manpower Report* (2016). Dostupno na: https://www.bimco.org/.../20160517_bimco_manpower_report
- [3] International Maritime Organization (2016). Dostupno na: <http://www.imo.org>

- [4] Pyne R, Koester T, *Methods and Means for Analysis of Crew Communication in the Maritime Domain*, Archives of Transport, No. 3-4, 2005
- [5] Baird A. J, *Global Strategy in the Maritime Sector: Perspectives for the Shipping and Port Industry*, 2006.
- [6] Barsan E, Surugui F, Dragomir C, *Factors of Human Resources Competitiveness in Maritime Transport*, Trans Nav. International Journal of Maritime Navigation and Safety of Sea Transportation, 2012.
- [7] Bocanete P, Nistor C, *Challenges and Cultural Identity Issues of Maritime Human Resources in the Globalization World*, 5th International Vilnius Conference, Lithuania, 2009.
- [8] International Labor Organization, Dostupno na: <http://www.ilo.org>, 2006.
- [9] Grech M. R, Horberry T. J, Koester T, *Human Factors in Maritime Domain*, CRC Press, 2008
- [10] Progoulaki M, Roe M, *Dealing with Multi-Cultural Human Resources in a Socially Responsible Manner: A Focus on the Maritime Industry*, WMU Journal of Maritime Affairs, 2011.
- [11] Hofstede G, Dostupno na: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, 1994.
- [12] UNCTAD, *Review of Maritime Transport*. Dostupno na: unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2016_en.pdf, 2016.
- [13] Kundu S, Malhan D, Kumar P, *Human Resource Management Practices in Shipping Companies*, Delhi Business Review, Vol. 8, No. 1, 2007.
- [14] Arsovski S, *Sinergijski efekat procesa menadžmenta i liderstva*, 40. Nacionalna konferencija o Kvalitetu, FQ, 2013.

SUMMARY

MULTINATIONAL SHIP CREW AND SHIPPING STAFF: INTERACTIVE MANAGING

During last few decades, technical progress, globalization and trade liberalization, accompanied by diversification of shipping activities and continuous growth in suborn trade and maritime transport, lead to free flow of information, technology and work force across national borders. From the social point of view, actual trend in the shipping domain means working in multi-cultural crews, in international shipping companies, into a dynamic, complex and specific working environment. Managing human factor in this environment means much more the human resource management. It includes interaction of human factor with groups, organization, technology and work practice, as well as their integration into a shipping society which is working, learning and social at the same time. Cited may cause many issues related to identity and communication problems, which are relevant to maritime efficiency and safety. Some answers are exploring in the paper.

Key words: shipping, globalization, multi-cultural crews, communication, leadership