

## Razmjena informacija

Razgovor da bi bio razmjena mora ispunjavati slijedeće uvjete:

- svaki učesnik u razgovoru daje svoje značenje konceptu koji je predmet razgovora
- značenje koje daje svaki učesnik nužno mora biti različito
- učesnici u razgovoru se moraju složiti da se ne moraju slagati u idejama. Konflikt ideja nije konflikt osoba

087

- jedino osobe koje su otvorene za različitost mogu učiti
- razgovoru treba pristupiti da se čuje nešto novo, nikako s idejom da se nametne svoju ideju
- glavna svrha razgovora nije samo o temi razgovora nego i o odnosu između sugovornika
- vrijednost razgovora je u dogovoru koji učesnici postižu
- na kraju razgovora učesnici imaju i dalje razlike u razumijevanju koncepta

088

## Standardni operativni postupci

- Odgovornost je uvijek na meni. Sustav nije izvan mene. Moje akcije čine sustav.
- Odgovornost je sposobnost odgovora na stalne promjene u okolini.
- Odgovornost pretpostavlja disciplinu, a to je pridržavanje pravila postavljenih na nivou organizacije. To znači ponašanja koja se očekuju u određenim situacijama, određeni rezultati i vrijednosti. Pravila se mogu mijenjati, ali nepoštivanje dogovorenih pravila je nesuradnja.

089

## Autoritet i asertivnost

- asertivnost – **zauzimanje za sebe na način da istovremeno iskazujemo duboko uvažavanje i za sebe i za druge osobe** – traži od nas čitav niz komunikacijskih i interpersonalnih vještina.
- čak i oni koji posjeduju visoku razinu asertivnosti, svoj komunikacijski stil uvijek mogu učiniti još asertivnijim.

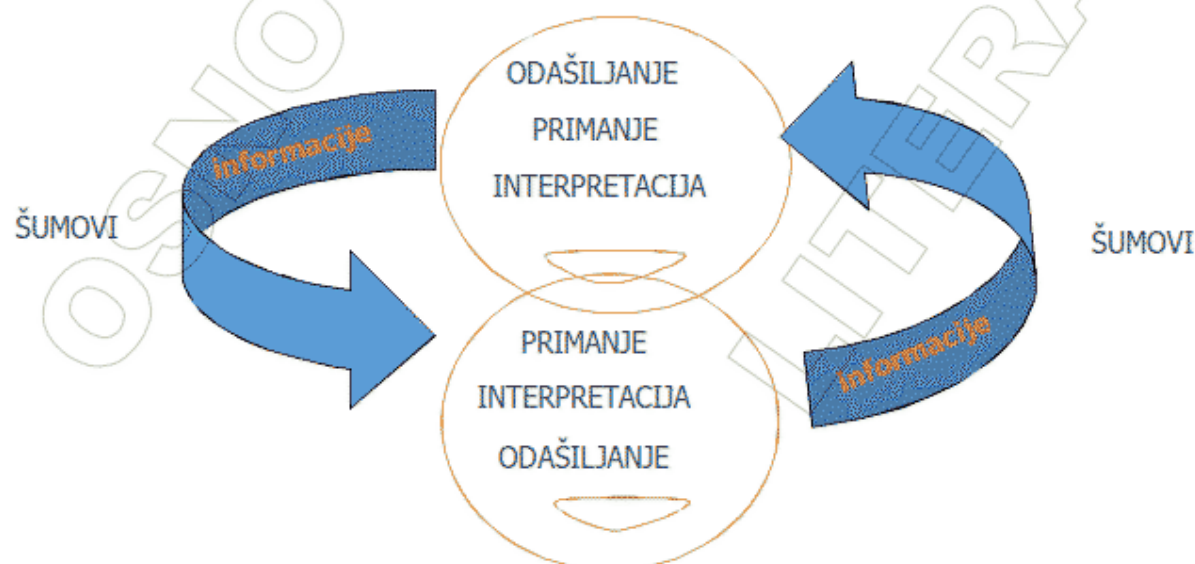
090

- ovakva komunikacija zasniva se na takozvanom “ja govoru”. Sastoje se od rečenica u kojim morate jasno i smireno izraziti svoje mišljenje i osjećaje vezane uz situaciju. Bitno je da ih uputite pravoj osobi, te da svakoj pojedinačnoj situaciji prilagodite svoj odgovor i ton glasa.
- Primjerice, kažete: “Ja mislim da ovaj plan nije dobar... Ja bih radije da me ne ometate... Ja želim...”, a zatim navedete detalje koji podržavaju vaš stav.



## Komunikacija među pojedincima

- je višeznačna riječ koja obuhvaća svaku interakciju s drugima – običnu konverzaciju, uvjeravanje, pregovaranje i podučavanje



093

## Oblici komunikacije

- usmena
- pisana
- neverbalna

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA			
	PRIHVAĆANJE	OPREZ	NESLAGANJE
NAGIB TIJELA	prema govorniku	od sugovornika	od govornika, želi pobjeći
LICE	osmjeh, opušteno lice, kontakt očima,	malo ekspresije, bez kontakta očima,	napeto, namršteno, bez kontakta očima, izraz ljutnje,
GLAS	Pozitivan ton glasa	neutralan ton glasa, bez pitanja	negativan ton glasa
RUKE	opuštene, otvorene, čvrsti stisak, vode bilješke	napete i prekrížene, u pokretu, slab stisak	napete, prekrížene na grudima, šake stisnute, pokret neodobravanja
NOGE	neprekrížene ili prekrížene prema govorniku	u pokretu ili prekrížene, ali od sugovornika	prekrížene, od sugovornika

094

# KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE - *Persuazivna komunikacija*

## • Principi persuazije:

### • PRINCIP KONTRASTA

- kada uspoređujemo dvije stvari koje su relativno različite jedna od druge, a blizu su, percipiramo veću razliku nego ako ih gledamo odvojeno

### • PRINCIP RECIPROČNOSTI

- Kada nam netko ponudi nešto, čak i ako je to male vrijednosti, u nama se odmah pojavi želja da na neki način uzvratimo (protuusluga).
- Primjeri recipročnosti:
  - pokazao mi je postupak računanja
  - dao mi je slobodan dan
  - pohvalio me je

095

### • PRINCIP KOHERENTNOSTI

- Kada se zauzme stav o nečemu ili se obavežemo, trudimo se braniti postupke i stavove čak i ako postanu suprotni našim osobnim interesima.
- Primjer: debalastiranje tankova i sondiranje svakih pola sata

### • PRINCIPI KONFORMIZMA

- Brojne osobe pokazuju tendenciju usklađivanja ponašanja s onima koje smatraju sebi sličnima.
- Prema nekim procjenama 85% osoba su konformisti, 5% antikonformisti, a ostali nisu ni jedno ni drugo (Hogan, 1998).

### • PRINCIP USKLAĐENOSTI

- Lakše prihvaćamo zahtjeve koji nam dolaze od osoba koje su nam simpatične i s kojima se odmah osjećamo ugodno.

### • PRINCIP AUTORITETA

- Postoji velika spremnost izvršavanja do krajnjih granica zahtjeve i zapovijedi koje dolaze od nekog autoriteta.

### • PRINCIP POMANJKANJA

- Prilike nam izgledaju mnogo poželjnije ako je njihova količina ograničena.

096

# “MOĆNE” RIJEČI

- Ime – Andrea, kako bi bilo da do sutra sastavimo izvješće?
- Molim i hvala – Molim vas, javite mi čim prije što ste odlučili o ....
- Kako – Kako biste ostvarili što bolji profit, neophodno je ...
- druge riječi: dobrobit, zdravlje, radost, točno, poboljšati, uzbudljivo, profit, zabavno, zaslužiti, otkriće, ljubav, sloboda, prednost, vrijednost, rezultati, novo, lako, povjerenje, novac, moć, garancija, istina, vitalno, investicija, udobnost, dokazano, mogućnost, rast ...

097

## Asertivna komunikacija

- Asertivna komunikacija - komunikativni stil koji obilježava pojedince koji su društveni, sigurni u sebe i otvoreni.
- Asertivno ponašanje usmjereno je na uklanjanje prepreka koje onemogućavaju kontakt s drugima i smanjuje opasnost krivog shvaćanja situacije.

KOM. STIL	EMOCIJE	PONAŠANJA	MISLI
PASIVAN	potisnuta ljutnja	bijeg, loše uključivanje, manipulira drugima	Osjećaj manje vrijednosti, preispituje vlastite vrijednosti, osobine i postupke
AGRESIVAN	eksplozivan bijes	verbalno i fizički napada sugovornika, pretjerano kompetitivan	misli da se mora napadati ili te drugi napadnu, određuje vlastitu vrijednost na temelju postignutih rezultata
ASERTIVAN	adekvatne emocije koje kontrolira kroz misli i ponašanja	traži kontakte s drugima ali poštuje tuđi prostor	misli o samopoštovanju i uvažavanju drugih

098



- **Pasivnost** je komunikativni stil čiji je cilj izbjeći konflikt, biti na sigurnom i prepustiti odgovornost drugim osobama. Vlastite potrebe, interesi i sposobnosti se potiskuju.
- **Asertivnost** je izravno i pošteno izražavanje vlastitih osjećaja i želja. To je obostrano korisno ponašanje jer u ljudskim odnosima nakupljeno neizrečeno nezadovoljstvo na jednoj strani proizvodi neuspjeh kompletnog odnosa.
- **Agresivnost** je ponašanje koje ne uzima u obzir osjećaje drugih. Cilj je takvog komunikativnog stila da se bude iznad drugih i da se utječe na druge.
- **Osobine asertivne osobe:**
  - kognitivno – verbalna razina:
    - jasna i izravna komunikacija,
    - pošteno iznosi svoje mišljenje i osjećaje
    - ne manipulira
    - pokušava shvatiti poruku sugovornika
    - ako ne shvaća, traži objašnjenja
  - ponašanje:
    - ravno držanje
    - tijelo je okrenuto prema sugovorniku
    - ponaša se tako da iskazuje poštovanje drugoj osobi
  - fiziološka razina:
    - odsustvo znakova anksioznosti kao ubrzano lupanje srca, znojenje, podrhtavanje i sl.
    - ne boji se izraziti sumnju i postavljati zahtjeve
    - ostaje smiren čak i u anksioznim situacijama
- **Uzroci neasertivnosti:**
  - strah da se razočaraju drugi
  - strah od odbacivanja ili osвете
  - nepotreban osjećaj odgovornosti
  - predrasude o našim ljudskim pravima ("ne smijem prigovarati roditeljima", "ne mogu izaći s prijateljima jer su mi djeca mala"....)
  - moguće dobiti od takvog ponašanja
  - nedostatak znanja i umijeća za asertivno ponašanje

099

- **Kako povećati asertivnost:**
  - promatrati asertivno ponašanje drugih osoba
  - vježbati u mašti
  - vježbati s prijateljem
  - pokušati u stvarnoj životnoj situaciji
  - nemojte reći da kada želite reći ne
  - kažite kako se osjećate
- **Tehnike asertivnog treninga**
  - Osnovna ideja asertivnog treninga sastoji se u tome da se svako asertivno ponašanje vježba sve dok se može ponoviti čak pod stresom.
  - **PONAVLJANJE**
    - Ponavljanje dijaloga, položaja tijela i gesti;
    - Rad ispred ogledala;
    - Igranje uloga s prijateljem
  - **PRENAUČITI PONAŠANJE**
    - Osnovno je igrati ulogu toliko dugo dok ponašanje ne postane gotovo automatsko.
    - Jedino tako osoba neće biti iznenađena u realnoj situaciji.
  - **TEHNIKA POKVARENE PLOČE**
    - Ova tehnika je korisna kada želimo spriječiti da asertivnost ne postane agresivnost.
- **Asertivnost se najbolje vidi u situacijama kada :**
  - moramo nešto tražiti
  - trebamo reći da se ne slažemo
  - moramo odbiti neki zahtjev

100

Uloga kratkih sastanaka i propitivanja u učinkovitoj komunikaciji

- Kako znamo da smo nekog razumjeli?
- Tako što dajemo riječima naše značenje, ne njihovo značenje
- Ne postoji garancija da su dva značenja jednaka

Raspravljanje i propitivanje doprinose komunikaciji između osoba

Bazične vještine za kvalitetan razgovor:

- aktivno slušanje
- provjeravanje shvaćenog (postavljanje pitanja)
- poštivanje vremena
- spremnost na učenje od drugih



# ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJE NA BRODU

SEKCIJA 1.

DIO 3.

103

Međunarodna i nacionalna pravila, pomorske  
organizacije i ustanove

104

# SOLAS konvencija

- 1914. godine u Londonu
- Konvencijom "nametnuti" što veće standarde sigurnosti i utvrditi:
  - ponajprije tehničke značajke izgradnje i opreme koje brodovi moraju zadovoljiti, te
  - neizravno i načini obavljanja pojedinih postupaka sa stajališta sigurnosti broda i ljudi na moru i u plovidbi
- Pet verzija Konvencije, na snazi posljednja iz 1974. g s protokolom iz 1978. g.
- Konvencija obvezuje 141 državu svijeta (s 98,47% svjetske trgovačke mornarice)

105

## SOLAS - poglavlje V. Sigurnost plovidbe

- Pravilo 14 – vođenje broda
- Na svim brodovima, u cilju postizanja učinkovitosti posade glede sigurnosti utvrditi radni jezik
  - ne mora biti službeni jezik zemlje ugovornice
  - svi planovi i liste prevedene na radni jezik
  - uveden u brodski dnevnik
- Engleski jezik za komunikaciju
  - brod – brod
  - brod – obala
  - brod – peljar
  - komunikacija na zapovjedničkom mostu (uz izuzeće)

106

## SOLAS - poglavlje V. Sigurnost plovidbe

- Pravilo 15 – Principi glede zahtijeva navigacijskog mosta, navigacijskih sustava i opreme te postupaka
- Navigacijski most sa sustavima opremom i postupcima mora:
  - olakšati brodskoj posadi mosta i peljaru procjenu situacije i vođenja sigurne navigacije u svim uvjetima
  - promicanje učinkovitog i sigurnog upravljanja ;
  - omogućiti da posada mosta i peljar ima odgvaorajući i kontinuiran pristup osnovnim informacijama glede vođenja broda,

107

## SOLAS - poglavlje V. Sigurnost plovidbe

- pokazivati operativni status automatiziranih funkcija i integriranih komponenti, sustava i / ili podsustava;
- omogućiti brzu, kontinuiranu i učinkovitu obradu informacija i donošenje odluka od strane posade mosta i pilota;
- sprječavati ili umanjiti prekomjeran ili nepotreban rad te bilo koje uvjete na mostu koji mogu uzrokovati umor ili ometati budnost posade mosta i pilota, te
- umanjiti rizik od ljudske pogreške te otkrivati takve pogreške ako do njih dođe, kroz nadzor i alarmne sustave, omogućujući pravodobno poduzimanje radnji od strane posade mosta i peljara

108



## SOLAS - poglavlje IX. Sustav upravljanja u svrhu sigurnosti (ISM)

- Ugradnja ISM kodeksa (International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention) u SOLAS
- Obvezujuća snaga konvencijske norme za sve države članice potpisnice Konvencije.
- Ciljevi ISM kodeksa su:
  - osigurati sigurnost na moru,
  - spriječiti povrede i gubitak života,
  - izbjeći štete okolišu, posebice morskom, te imovini.

109

## International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention – ISM Code

- Propisana djelovanja u ISM pravilniku mjerodavna pri utvrđivanju djela ugovorne i vanugovorne odgovornosti, te pomorskog osiguranja.
- Djelovanja ispod razine predviđene standardom ISM pravilnika - propust dužne pažnje (due diligence)
- Svrha ISM pravilnika – onemogućiti poslovanje brodara i brodova koji su ispod razine propisanog standarda

110

## Poglavlje V - ISM Code, 5. Odgovornost i ovlasti zapovjednika

- Brodar treba jasno definirati i dokumentirati zapovjednikove odgovornosti i to u odnosu na:
  - primjenu politike sigurnosti i zaštite prirodnog okoliša;
  - motivaciju posade u primjeni te politike;
  - izdavanje odgovarajućih naredbi i uputa na jasan i jednostavan način;
  - provjere da je udovoljeno posebnim zahtjevima,
  - nadzor sustava za sigurno upravljanje i izvješća o nedostacima upravi na kopnu

111

## Poglavlje V - ISM Code, 5. Odgovornost i ovlasti zapovjednika

- Brodar treba osigurati da SMS primjen na brodu sadržava jasnu izjavu s naglašenim ovlastima zapovjednika.
- Brodar treba osigurati da u SMS-u stoji navedeno da:
  - zapovjednik ima ovlasti potpuno samostalnog odlučivanja (Overriding Authority) i
  - preuzima odgovornost za donošenje odluka obzirom na sigurnost i zaštitu prirodnog okoliša, te
  - brodar obvezatno pruži pomoć u slučaju potrebe

112

## Poglavlje V - ISM Code, 6. Ljudski potencijali i posada

- Brodar mora osigurati da je zapovjednik:
  - odgovarajuće osposobljen za vođenje broda
  - u potpunosti familijariziran s brodarevim SMS-om, te
  - da ima potrebnu podršku u izvršenju obveza na siguran način
- Brodar također mora osigurati:
  - da je brod vođen s osposobljenom, certificiranom i zdravom posadom
  - provedbu odgovarajuću familijarizacije posade kod stupanja na dužnost

113

## Poglavlje V - ISM Code, 6. Ljudski potencijali i posada

- Nadalje brodar mora:
  - osigurati da sve osobe uključene u SMS brodara imaju odgovarajuće razumijevanje relevantnih pravila kodova i priručnika.
  - propisati i održavati postupke za uvježbavanje koji podržavaju SMS za sve uključene osobe na brodu.
  - provoditi postupke davanja potrebnih informacija brodskom osoblju glede SMS-a na radnom ili njima razumljivom jeziku.
  - osigurati da je brodsko osoblje u mogućnosti efikasno komunicirati u izvršenju svojih dužnosti glede SMS.

114



## ISM primjena u uvjetima broda



- Oprečnost učinaka ISM dokumentacije
  - Stremi podizanju razine sigurnosti i zaštiti okoliša propisanim djelovanjem
  - Opsežnost dokumentacije učinkovitost zamjenjuje opasnom rutinom

115

## STCW The International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers

- Intencija Konvencije 1978 g ➡ ujednačavanje nacionalnih propisa i programa izobrazbe te obuke pomoraca , te uvjeta i načina izdavanja svjedodžbi
- Cilj ➡ podizanje razine obučenosti pomoraca
- Konferencija 1995 usvojen STCW pravilnik
- Zadnja konferencija održana u Manili 2010
- Izmjene stupile na snagu 1 siječnja 2012
- Vladama ugovornicama razdoblje od 5 godina za prilagodbu novim izmjenama

116

## STCW

- Najznačajnije izmjene
  - nadopuna standarda koji se odnose na standarde zdravstvnog stanja pomoraca
  - izmjena zahtijeva u pogledu odmora posade
  - prevencija alkoholiziranosti
- Novi zahtjevi za certifikaciju:
  - viši član posade koji čini dio plovidbene straže
  - viši član posade koji čini dio straže u strojarnici
  - elektro tehnički časnik
  - elektro tehničar

117

## STCW

- Obveznost provođenja sljedećih obuka:
  - Security training – personnel with security related tasks,
  - Marine environment awareness training,
  - Training in leadership, teamwork and managerial skills,
  - ECDIS training,
  - Training for electro-technical officers.

118

# STCW

- Pravilo VIII/ 1 pripravnost za službu
- Izmjenjena zahtjevi za rad i odmor na brodu
  - Najmanje 10 sati odmora u razdoblju od 24 sata
  - 77 sati u razdoblju od 7 dana
  - Uprava može dozvoliti izuzeće na 70 sati tjedno u vremenu do dva tjedna, ali ne konstantno
  - sati odmora mogu biti podjeljeni u najviše dva dijela ali tada svaki mora trajati najmanje 6 sati
  - Razdoblja između dva uzastopna odmora ne smiju prelaziti 14 sati.

119

## Utjecaj pomorskih organizacija i ustanova IMO, ILO, IACS, P&I, PSC

### IMO - Međunarodna pomorska organizacija

- Posebna agencija Ujedinjenih Naroda s ciljem poboljšanja sigurnosti na moru.
- Sjedište u Londonu, 166 članica
- Djeluje preko svojih odbora i pododbora.
- Od 1958. godine počela je djelovati IMO (nekad IMCO – savjetodavna).
- Vođena od strane Skupština (Assembly), koja zasjeda svake dvije godine,
- Između zasjedanja, IMO-om upravlja Savjet (Council) od 40 članova

120



# IMO - Međunarodna pomorska organizacija

- IMO uvodi koncept standarda sigurnosti u pomorsku industriju
- Porast pomorskih nezgoda i povećanih zahtijeva od osiguranja sredinom 80-tih uzrokovan ljudskom pogreškom (upravljanje) – IMO analiza
- Potreba za unapređenjem strategije upravljanja ljudskim potencijalima

121

## PSC – Port State Control

- Hague memorandum
- Europske zemlje odlučile poduzeti djelovanja na stranim brodovima u pogledu:
  - loših životnih uvjeta rada i boravka,
  - zdravstvenih prilika i
  - standarda sigurnosti
- 1978 dogovaraju preglede stranih brodova u skladu s ILO
- 1982 osnovan Paris MOU
- Misija ➡ onemogućiti poslovanje podstandardnih brodova ujednačenim djelovanjem PSC

122

## PSC – Port State Control

- Podrazumijeva inspekciju stranih brodova s ciljem utvrđivanja:
  - stanja broda
  - stanja opreme
  - udovoljenja zahtjevima za sigurno vođenje broda
  - upravljanje brodom
- Brod može biti prijavljen od strane peljara i lučkih vlasti zbog nedostataka koji utječu na sigurnost
- PSC može izvoditi inspekciju u pogledu Declaration of Maritime labour compliance (DMLC)
- Dopušten osobni kontakt s inspektorom PSC u pogledu DMLC-a

123

## IACS - International Association of Classification Societies

- IACS nameće određena pravila za provđenje kvalitete svojim članovima
- Osnivanjem IACS onemogućen prelaz (prebjeg) brodara iz jednog klasifikacijskog društva u drugo
- Klasifikacijska društva djeluju u ime vlade pojedine države
- Nadziru provedbu zacrtanih standarda sigurnosti, utvrđuju stanje broda i sposobnost za plovību
- Izdaju pored ostalih svjedodžba ISM, Ship manning

124

## ILO – International labour organization

- ILO formulira međunarodne standarde rada u obliku konvencija i preporuka te postavljanju minimalnih standarda osnovnih radničkih prava:
  - slobodu udruživanja,
  - pravo na organiziranje,
  - kolektivno pregovaranje,
  - ukidanje prisilnog rada,
  - jednake mogućnosti i tretman.

125

## ILO – International labour organization

- Ciljevi
  - promovirati i ostvariti standarde, temeljna načela i prava na radu
  - stvoriti veće mogućnosti za žene i muškarce osiguravajući odgovarajuće zapošljavanje i prihodi
  - unaprijediti pokrivenost i učinkovitost socijalne zaštite
  - jačanje socijalnog dijaloga

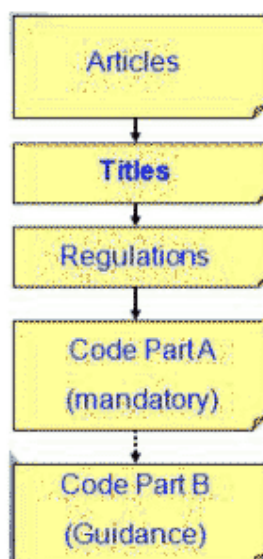
126



# Maritime Labour Convention 2006

- MLC se primjenjuje na svaki pomorski brod
- Iznimke razmatra mjerodavno tijelo pojedine države konzultirajući se s reprezentativnim organizacijama brodovlasnika i pomoraca
- Sadržaj MLC (Maritime Labour Convention 2006 )

- Naslov
- Pravila
- Kodovi



Title 1 ~ Minimum requirements for seafarers to work on a ship.

Title 2 ~ Conditions of employment.

Title 3 ~ Accommodation, recreational facilities, food and catering.

Title 4 ~ Health protection, medical care, welfare and social security protection.

Title 5 ~ Compliance and enforcement.

127

## Maritime Labour Convention 2006

### **GLAVA 1 - Minimalni uvjeti za pomorce za rad na brodovima**

- 1.1. Minimalna dob
- 1.2 Zdravstvena svjedodžba
- 1.3 Obuka i certificiranje
- 1.4 Zapošljavanje i položaj

### **GLAVA 2 - Uvjeti za zapošljavanje pomoraca**

- 2.1 Ugovori o zaposlenju pomoraca
- 2.2 Plaće
- 2.3 Sati rada i sati odmora
- 2.4 Pravo odlaska
- 2.5 Repatrijacija
- 2.6 Naknada pomorcu u slučaju gubitka ili potonuća broda
- 2.7 Razine vođenja broda
- 2.8 Iskustva i vještina – mogućnost za zaposlenja pomoraca

### **GLAVA 3 - Smještaj rekreativni sadržaji hrana i opskrba**

- 3.1 smještaja i rekreativni sadržaji
- 3.2 Hrana i opskrba

### **GLAVA 4 - Zdravstvena zaštita i socijalna zaštita**

- 4.1 Zdravstvena skrb na brodu i kopnu
- 4.2 Odgovornost brodovlasnika
- 4.3 Zdravstvena zaštita, sigurnost i prevencija nesreća
- 4.4 Pristup zdravstvenim ustanovama na kopnu
- 4.5. Socijalna sigurnost

### **GLAVA 5 - poštivanja i provedbe**

- 5.1 Flag state odgovornost
- 5.2 Port state odgovornost
- 5.3 Podrška od strane Organizacije (ILO)

128

## P& I - Protect and Indemnity club

- Društva za uzajamno osiguranje odgovornosti brodara
  - brodari se samostalno udružuju
  - međusobno snose rizike unutar kluba
  - članovi su brodovi pojedinog brodarka
- P&I klubovi osiguravaju:
  - ugovornu odgovornost brodarka – ugovor o prijevozu putnika, ugovor o prijevozu stvari
  - izvanugovornu odgovornost brodarka – odgovornost za izlivanje ulja s broda, onečišćenje mora, sudar brodova...
  - odgovornost za obveze prema posadi – smrt i tjelesne ozljede, repatrijacija

129

## P& I - Protect and Indemnity club

- Klubovi će obvezati svoje članove da ishode svjedodžbe propisane ISM kodeksom (DOC i SMC) u skladu sa zahtjevima države zastave broda
- Za brodove koji nemaju valjane svjedodžbe propisane ISM kodeksom, klubovi neće nadoknaditi štete koje su nastale kao posljedica neudovoljavanja zahtjevima države zastave broda u primjeni ISM kodeksa

130

## Pripravnost za izvanredne slučajeve i slučaj opasnosti

131

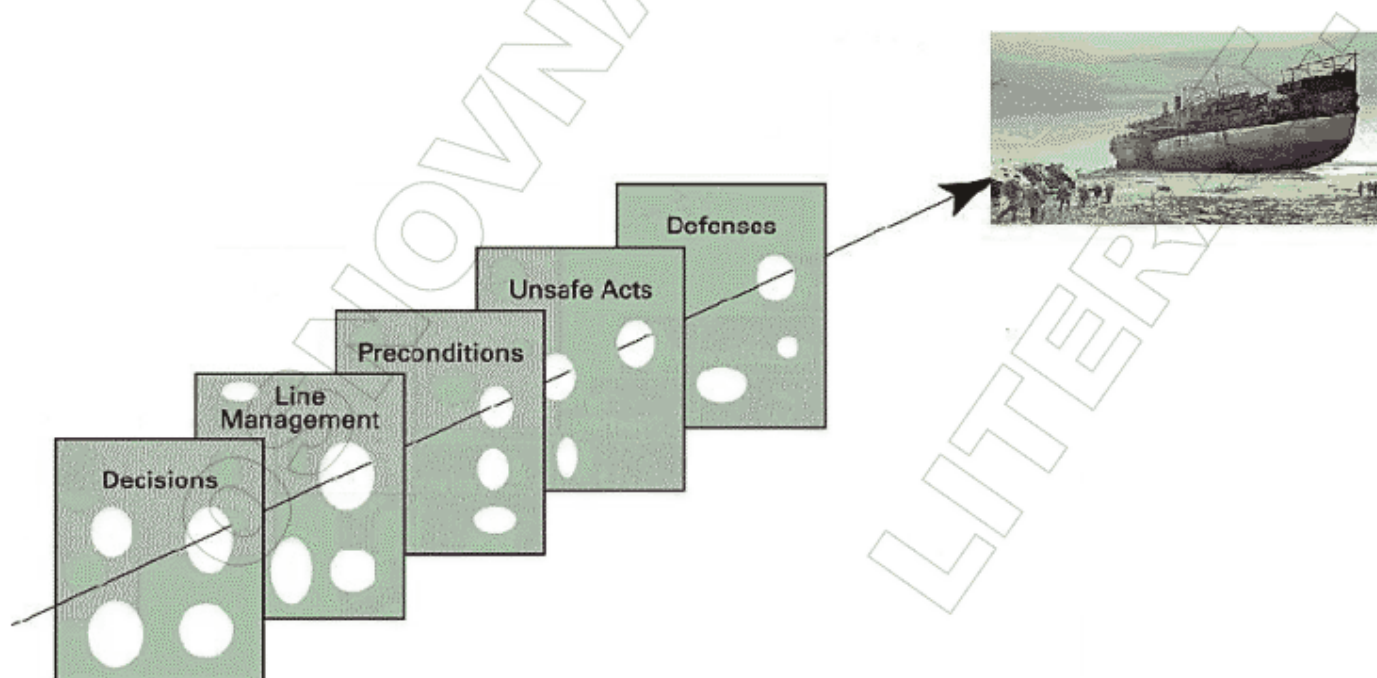
## Razvoj postupaka djelovanja u izvanrednom slučaju i slučajevima opasnosti

- Izvanredan događaj se može definirati kao stanje koje nije unutar zadanih radnih parametra, te gdje korektivne odluke i radnje nužno ne moraju biti temeljene na dokumentiranim postupcima.
  - neplanirani i neželjeni događaji
  - nepredvidljiv ishod,
  - ozbiljan incident s negativnim učinkom na sigurnost ljudi, brod i okoliš,
  - odgovarajući, unaprijed definirani odgovori na pojavu prijetnji uobičajeno ne postoje.

132



- Izvaredan događaj je u pravilu uvjetovan splotom okolnosti



133

- Brodar i/ili zapovjednik su odgovorni:
  - za provedbu i unapređenje planova za izvanredna stanja
  - za obučenost i uvježbanost posade za izvanredne događaje
- Obvezna je izrada planova za sljedeća izvanredna stanja
  - čovjek u moru
  - požar na brodu
  - plovidba u neveremenu
  - sudar i nasukanje
  - osobne povrede
  - napuštanje broda

134

## Važnost postojanja postupaka djelovanja u izvanrednim slučajevima i slučajevima opasnosti

- Kako bi odgovor na dati scenario izvanrednog događaja ili opasnog stanja bio brz precizan i potpun potrebno je djelovati u fazama prije i nakon nastupa takva događaja
- Faza prije nastupa scenarija izvanrednog i opasnog događaja podrazumijeva:
  - izradu plana za izvanredna stanja te stanja opasnosti
  - stručno osposobljavanje za upravljanje takvim stanjima
  - provođenje vježbi prema zadanim scenarijima.

135

## Metoda svođenja izvanrednog stanja s nepredviđenog u predviđeno

- Izvanredno stanje zahtijeva pravodobno djelovanje i provedbu postupaka
- Cilj
  - umanjiti djelovanje izvanrednog događaja i njegove posljedice
  - predvidjeti tijek odvijanja događaja
  - umanjiti utjecaj stresa
  - koristiti raspoložive ljudske i materijalne resurse

136

- Učinkovitost svođenja izvanrednog stanja s nepredviđenog na predviđeno

- procjena stanja
- odlučivanje o načinu djelovanja
- provedba plana za izvanredne i opasna stanja
- uspostava tima za rukovanje u izvanrednim i opasnim stanjima,
- preuzimaje kontrole i odgovornosti,
- prikupljanje podataka,
- usmjeravanje protoka informacija prema centralnoj jedinici tima,
- nadzor komunikacije.

137

- Cilj ➡ staviti pod kontrolu opasno stanje

- Koje mjere poduzeti kao odgovor na opasno stanje?

- uspostava tima za izvanredno stanje
- prikupiti potrebne informacije
- pripremiti popis zadataka po prioritetu
- okupiti posadu i izvjestiti je o trenutnom stanju, te podijeliti zaduženja
- Izvjestiti brodara

138



# Primjena različitih oblika rukovođenja u raznim izvanrednim stanjima

- **Pretpostavke kontrole ponašanja u izvanrednim situacijama na brodu s ciljem uspješnog rukovođenja**
  - definiranje problema
  - planiranje rješenja
  - provjera plana
  - provjera razumljivosti plana u odnosu na ostale članove tima
  - kontrola provođenja plana

139

- **Psihološke reakcije kod primjene metoda kontrole ponašanja u izvanrednim situacijama**
- **Prva faza (identifikacija problema)**
  - neizvjesnost, dezorijentacija
  - uloga zapovjednika
  - dati upute i preuzeti vodstvo
  - inicijativno djelovati
  - biti autoritativan
- **Duga faza (emotivni otpor među pojedinim osobama)**
  - različiti stavovi i mišljenja
  - jake reakcije i emotivna pražnjenja

140

- uloga zapovjednika
- dati mogućnost pojedincima da iskažu mišljenje
- nikada ne uzimati udjela u sukobima pojedinaca
- biti autoritativan

## • Treća faza (prevladavanje psihološke krize)

- porast međusobne suradnje i koordinacije
- tim počinje djelovati jedinstveno
- članovi tima postaju tolerantniji i kontroliraju emocije
- uloga zapovjednika
- daje podršku
- usmjerava tim

141

## Upravljanje kriznim stanjima i skupinama ljudi

- Kriza je ozbiljan incident koji utječe na sigurnost ljudi, broda i tereta, okolinu i ugled organizacije, a prati ga kritički stav medija,
- Kriza je značajan poremećaj koji izaziva veliku medijsku pozornost i zanimanje javnosti što znatno remeti normalno poslovanje firme,
- Neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na kojeg je moguće samo djelomično utjecati i neizvjesnog je ishoda.
- Utvrditi postupke s ciljem smanjenja ili otklanjanja reakcije pod utjecajem stresa
- Razlikuju se prema:
  - uzrocima
  - predvidivosti
  - složenosti
- Zajednički element – mogućnost stresa
- Nekontrolirano stanje uzrokuje pogreške
  - materijalne štete
  - gubitak života.

142

- Izvanredna stanja na brodu s mogućnošću pojave stresa
- Očekivani izvanredni događaj (loša vremenska prognoza)
  - značajna pripremljenost posade
- Neočekivani izvanredni događaj (eksplozija, sudar..)
  - značajna uvježbanost i pripremljenost posade
- Nastanak stresa
  - dominacija reptilskog dijela mozga nad kontrolnim
- Optimalno djelovanje čovjeka
  - funkcionalno djelovanje kontrolnog i reptilskog djela mozga

- Osoba u stresnom stanju pokazuje
  - neuobičajeno i napeto ponašanje
  - ubrzanu i preveliku opasnost
  - skokovito prelaženje na različite solucije
  - očekivanja se doživljavaju kao stvarnost
  - koncentracija na nebitne stvari
  - neprihvatanje činjenica i stvarnosti
  - gubitak osjećaja za vrijeme



# Uzroci kriza

- unutarnji:
  - neosposobljenost, nestručnost i nemoral članova posade, zaposlenika uprave ili vanjskih osoba
  - nezadovoljstvo i nemotiviranost članova posade ili zaposlenika uprave
  - nerealni ciljevi
  - loša organizacija rada
  - incidenti, nesreće, katastrofe
- vanjski:
  - promjene na tržištu, u zakonodavstvu
  - promjene u gospodarskoj grani, političke promjene
  - opće gospodarske krize
  - prirodne nesreće, incidenti, katastrofe

145

## Što znači upravljati krizom?

- glavni zadaci kriznog menadžmenta su:
  - stalno nadziranje i analiziranje okoline (prepoznavanje potencijalnih kriza)
  - usklađivanje radnih postupaka sukladno očekivanjima okoline
  - smanjivanje panike kroz uspješnu komunikaciju
  - osnivanje kriznog tima
  - razvijanje pozitivnog stajališta prema krizi
  - odraditi krizu kada do nje dođe:
    - delegirati poslove, izbjegavati preopterećenje,
    - pratiti razinu stresa,
    - davati podršku i ohrabrenje,
    - organizirati kratke sastanke,
    - pratiti protok vremena, postaviti ciljeve u vremenu.
  - primjena iskustava u daljnjem planiranju
  - analiza proteklih događaja

146

## Zaključak o kriznom stanju

- krizu se može predvidjeti i planirati te posadu i putnike pripremiti za njeno izbijanje
- kriza može biti šansa jednako kao i prijetnja
- ugled - najveća vrijednost velikog broja kompanija
- dugotrajne posljedice narušenog ugleda firme su puno veće od kratkotrajnih financijskih posljedica incidenta
- timovi / firme koje efikasno komuniciraju za vrijeme krize mogu izaći iz krize sa novim ugledom
- Nakon krize
  - ocijenite učinkovitost svog kriznog plana i načina na koji su ljudi reagirali na krizu
  - uklonite sve nedostatke kako se ne bi ponovili u budućnosti
  - recite što je sve napravljeno da se ista vrst krize ne ponovi negdje drugdje

147

## UPRAVLJANJE SKUPINAMA LJUDI u izvanrednom stanju

- postaviti postupke koji predviđaju i uklanjaju ili umanjuju stresnu reakciju skupine ljudi u nuždi,
- provoditi obavješćavanje i komunikaciju na način da ne alarmira putnike,
- razumjeti zašto je potrebno opuštanje napetosti nakon svakog incidenta.
- Nakon što ljudi shvate da su u opasnosti:
  - 10% razbježe se i spašavaju se,
  - 5% ostaju i rade na suzbijanju opasnosti,
  - 10% pomažu drugima,
  - 60% čekaju inicijativu od drugih,
  - 12-14% ukoče se i ništa ne rade,
  - 1-3% su u panici

148

## Strategija evakuacije:

- izdaj česte, jasne instrukcije tako da to čuje većina,
- koristi pozitivan, uvjeravajuć način izražavanja,
- formiraj organizaciju, vodstvo i autoritet,
- radnje moraju biti ujednačene,
- uputi aktivnu grupu da pomogne grupi koja je u zastoju,
- grupa heroja je korisna ako se dobro vodi.
- Obavještavanje:
  - koristi naredbe s "Ja" a ne "Mi" (Odlučio sam),
  - izbjegavaj stresne riječi poput: opasnost, požar, nužda,
  - izbjegavaj negative, npr.: nema opasnosti.

## SASTANAK I IZVJEŠTAVANJE NAKON INCIDENTA

- Nakon incidenta valja održati sastanak časnika i posade te izvijestiti o događaju i aktivnostima, te utjecaju na buduće radne postupke i moguće izmjene radnih planova,
- Voditelj tima (zapovjednik) valja aktivno podržati obavljene aktivnosti i ublažiti napetost.

## Planiranje radnih aktivnosti



# Utvrđivanje cilja i ishoda rada te potrebnih i raspoloživih resursa

- Utvrđivanje cilja i ishoda rada mora polaziti od sljedećih pretpostavki:

- Dovoljan broj stručno osposobljene posade
  - Minimum Safe Manning Certificates
  - Posada posjeduje valjane svjedodžbe u skladu STCW
- Posada mora biti zdrava
  - zdravstvena svjedodžba
- Posada mora biti odmorna
  - u skladu zahtjevima Maritime Labour Convention 2006 te STCW

151

- Posada mora biti familijarizirana
  - familijarizirana sa svim dužnostima
    - Safety Management System (SMS) te
    - Ship Security Plan (SSP)
  - stvorene pretpostavke da posada komunicira na prihvaćenom radnom jeziku
    - SOLAS, glava V
  - zapovjednikova odgovornost i ovlasti jasno definirane, dokumentirane i prihvaćene
    - Safety Management System (SMS)

152

- Postizanje cilja i ishoda zahtijeva određenu količinu uloženog rada ➡

- stvarni rad podrazumijeva količinu rada u određenom razdoblju zahtijevani učinak
- procjena potrebnog rada polazi od raspoloživih resursa i ostalih utjecajnih segmenata



153

- Zapovjednik broda:

- predviđajući preveliko ili premalo radno opterećenje mora planirati postupke za korekciju istih
- voditi računa o razini opterećenja posade
- postaviti prioritete da bi se izbjegle ili izašlo iz situacija preopterećenja
- upravljati ukupnim opterećenjem, uključujući i ono peljarevo
- održavat opterećenje na prihvatljivoj razini, izbjegavajući osjećaj opuštenosti ili temeljenja radnji na pretpostavkama
- voditi računa o uvježbavanosti posade i osoba na brodu

154

- Član tima
  - podržati zapovjednika u održavanju prihvatljivog opterećenja
  - održavati opterećenje na prihvatljivoj razini
  - smanjiti peljarevo opterećenje po potrebi, koristeći sve raspoložive metode
  - pomoći zapovjedniku u planiranju putovanja
  - podržati delegaciju poslova
- Peljar
  - podržati tim na mostu u održavanju prihvatljivog opterećenja
  - podržati tim u planiranju i delegaciji poslova
  - delegirati poslove po potrebi ali ne gubiti odgovornost za vlastite poslove

155

## Planiranje standardnih i operativnih postupaka

- Cilj - osigurati da brod završi putovanje na siguran način za osobe, brod, te okolinu.
- Brodski sustavi koji imaju utjecaj na sigurnost broda s ciljem da se održi njihova efikasnost i operativnost moraju biti:
  - nadzirani
  - održavani
- Zapisi događaja i informacija vezanih uz sigurnost moraju biti
  - zabilježeni i čuvani od strane odgovorne osobe na brodu i
  - prijavljeni odgovornoj osobi za brod od strane društva
- U slučaju da se stanje razlikuje od uobičajenog primjenjuju se postupci za izvanredna stanja

156



- U uobičajene brodske operacije i postupke se ubrajaju:
  - operacije s teretom i balastom
  - planiranje putovanja i plovidba
  - provjere prije odlaska i dolaska broda
  - održavanje staraže
  - operacije ukrcaja goriva
  - upravljanje zauljenim vodama
  - sigurnosne mjere i postupci (ulazak i zatvorene prostore, vrući radovi, itd
  - rukovanje brodskim otpadom

## Razvoj pričuvnih planova kao integralnog dijela cjelokupnog plana

- Brodar mora utvrditi postupke za pripremu planova uključujući ispitne liste (check list)
- Obuhvaćene bitne radnje na brodu glede sigurnosti broda i sprečavanja zagađivanja.
- Zadaci koji su ključni u tim radnjama moraju se definirati i povjeriti kvalificiranom osoblju.
- SMS mora omogućiti da se bitne radnje obavljaju pod nadzorom.

- Sve pisane postupke i upute moraju biti napisane jednostavno i razumljivo.
- Preporučuje se da ispitne liste budu razrađene tako da obuhvate bitne faze rutinskih radnji.
- Ispunjene ispitne liste se u pravilu pohranjuju određeno vremensko razdoblje.

## Politika postupanja

- Linija odgovornosti nalaže da vidno budu naznačeni podaci vlasnika, osobe koja upravlja brodom u operativnom smislu, agencije koja upošljava posadu.
- Sva ograničinja (stanja mora, stabilnosti, napomene u brodskim svjedodžbama, svjedodžbi o usklađenosti, opremi) moraju biti odgovarajuće zabilježena u skladu sa SMS.
- Vlasnik broda može upravljati brodom u operativnom smislu, odnosno biti zapovjednik broda ili to mogu biti različite osobe.
- Vlasnik broda može imenovati osobu koja operativno upravlja brodom u operativnom smislu

- Osoba koja upravlja brodom u operativnom smislu mora biti izravno povezan s vlasnikom i odgovorna je za
  - sigurnost broda i posade,
  - zaštitu okoliša, te
  - za potrebnu kopnenu potporu brodu
- Vlasnik broda mora odrediti odnose i način komunikacije između brodskog i kopnenog osoblja odgovornog za primjenu SMS

- SMS sadrži opis poslova zbog razumijevanja odgovornosti (vlasnik, operator, odgovorna osoba zapovjednik upravitelj)
- SMS zahtijeva vođenje zapisa o
  - nezgodama, te
  - nezgodama izbjegnutim u posljednji trenutak, kao i
  - događajima kad nisu poštovani propisani postupci



# Odlučivanje

Prave odluke su one odluke za koje svi tvrde da su ih sami donjeli, a pogrešne odluke su one koje svi pripisuju nekom drugom !!??

Whitlock, C.R., Krumme, R.D.,  
Crivellone, D.P

163

## • Odluke se temelje na:

- osobnosti
- stavu
- informacijama
- uvježbanosti
- iskustvu

## • Odluke mogu biti

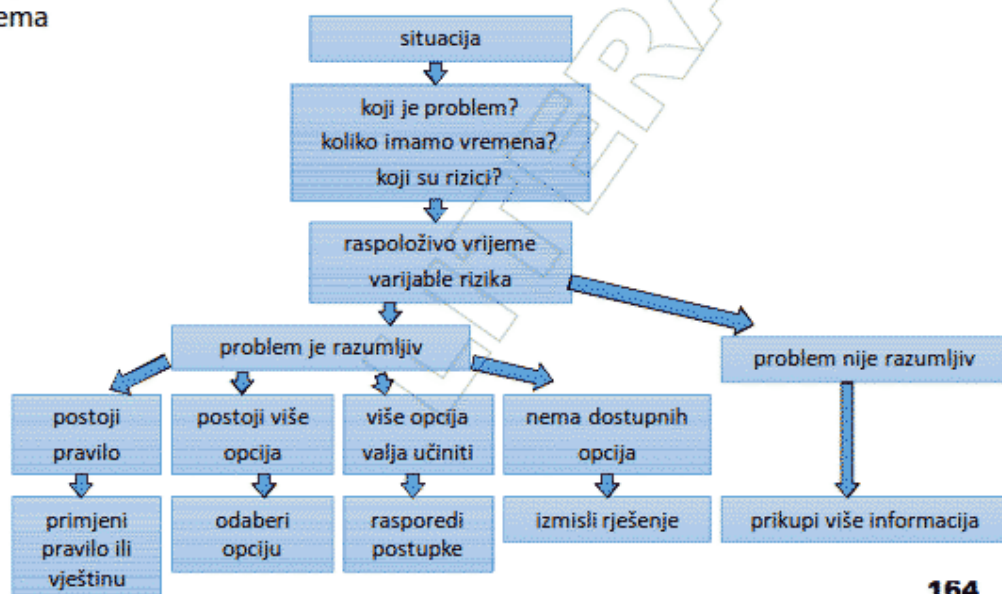
- temeljene na znanju
  - izbor
  - kreativno rješavanje problema
  - planiranje
  - menadžment postupaka
- temeljene na pravilima
  - pravila
  - sigurnosni postupci
  - učini / ne čini odluke
- temeljene na vještini
  - izračunaj kurs
  - složi teret
  - priveži brod

## ▪ Klasifikacija odluka:

- da li smo to vidjeli već prije?
- koliko imamo vremena na raspolaganju?
- koji su rizici?
- postoje li pravila koja možemo primijeniti?

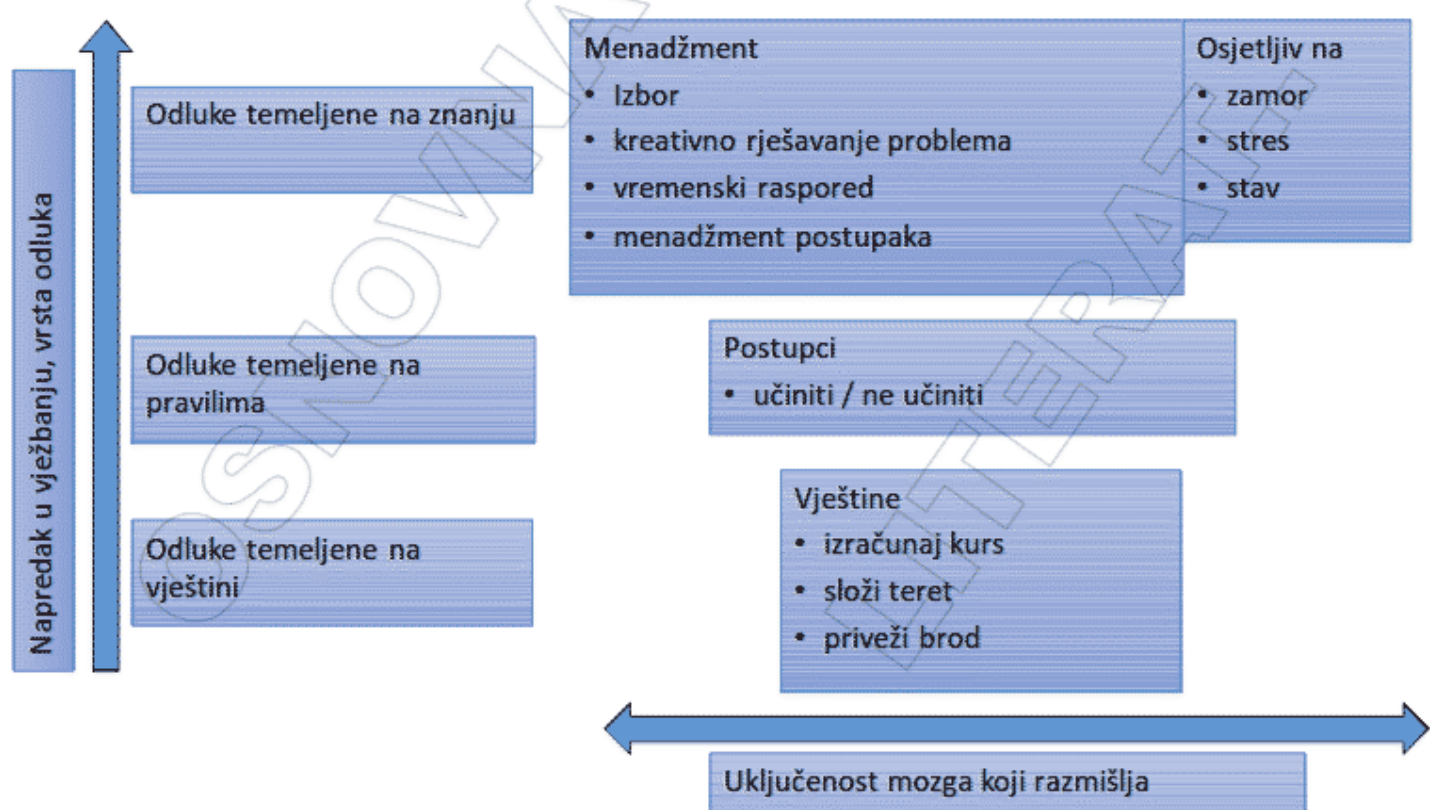
## ▪ Kontrola prikrivenog pritiska :

- budi svjestan
- odvoji činjenice od emocija



164

• RAZINE ODLUKA:



165

- Odlučivanje je najznačajnija aktivnost i osnovna zadaća upravljačke strukture.
- Proces odlučivanja pored ostalog obuhvaća:
  - odrediti kvalitetu informacija, utvrditi njihovu relevantnost i točnost
  - traganje za nedostajućim informacijama koje mogu utjecati na donošenje odluka
  - uključiti članove tima u proces odlučivanja
  - svjesnost prikrivenog pritiska
  - učinkovit odgovor na prikriveni pritisak, uvijek imajući na umu sigurnost postupanja

166

- Odluka ➡ donošnje rješenja (podrazumijeva događaj koji treba pokrenuti da bi se postigao cilj).
- Izrada rješenja podrazumijeva obavljanje sljedećih radnji:
  - prikupljanje informacija,
  - predviđanje i
  - kreiranje alternativnih rešenja.

167

- Učinkovitost odluke se može tumačiti kroz sinergiju sljedećih elemenata:
  - osobnost (znanje, vještina, iskustvo, stav, uvježbanost, uključujući i utjecaj reptilskog dijela mozga)
  - dostupnim podacima
  - normiranim zahtjevima
- Odgovor na zahtijev izvanrednog događaja

Percepcija zhtijeva



#### Analiza stanja

- ✓ da li smo to vidjeli već prije?
- ✓ koliko imamo vremena na raspolaganju?
- ✓ koji su rizici?
- ✓ postoje li pravila koja možemo primijeniti?



Odluka

168



# Primjena tehnika odlučivanja u kontekstu planiranja i izvedbe radnih zadataka

- Odlučivanje možemo razmatrati kao:
  - reaktivno i proaktivno odlučivanje,
  - sustavno i intuitivno odlučivanje, te kao
  - individualno i grupno odlučivanje.
- Reaktivno i proaktivno odlučivanje
- Reaktivno odlučivanje je post festum odlučivanje.
  - predstavlja davanje odgovora na postojeće zahtjeve, odnosno promjene u okruženju.

169

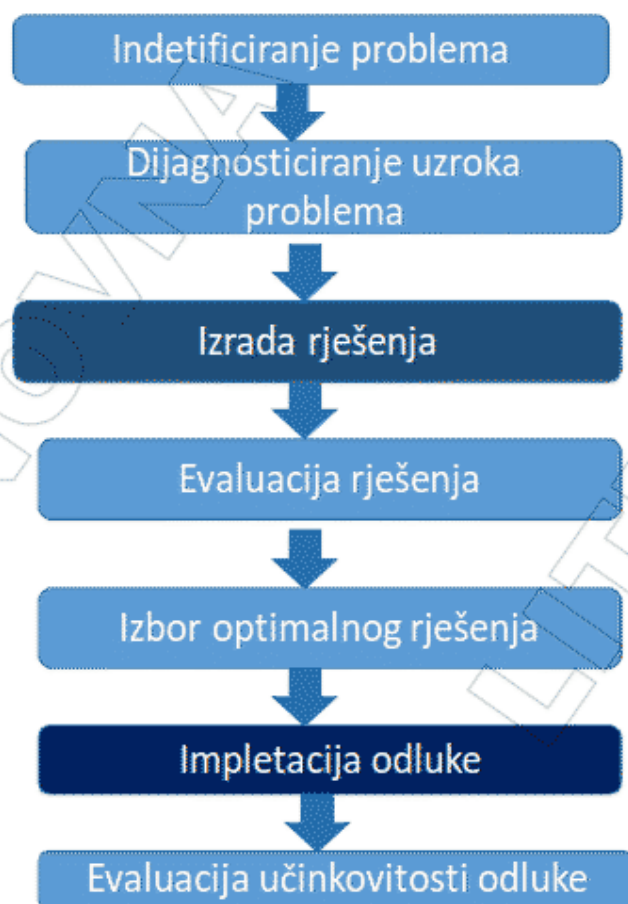
- Proaktivno odlučivanje podrazumijeva donošenje odluka polazeći od
  - uslova anticipiranih iz zahtjeva okoline, te
  - drugih elemenata koji uslovljavaju donošenje odluka.
- Sustavno i intuitivno odlučivanje
- Sustavno odlučivanje podrazumijeva obavljanje svih aktivnosti procesa odlučivanja po modelu „step by step”,
  - polazi se od svih podataka, odnosno informacija koje su potrebne za donošenje kvalitetnih odluka.

170

- Postoje stanja u kojima se mora intuitivno odlučivati.
  - uslovi odlučivanja su takvi da ne daju mogućnost obavljanja sustavnog odlučivanja (kada je potrebno hitno djelovati)
  - kada ne postoje relevantni resursi
- Individualno i grupno odlučivanje
- podrazumijeva donošenje odluka od strane jedne osobe
- odlučuje u skladu svojih ovlaštenja i odgovornosti

- Grupno odlučivanje se zasniva na činjenici da „više ljudi više zna” i, istovremeno, na pozitivnim karakteristikama grupnog mišljenja
- relevantne tehnike: Brainstorming, Delphi technique i Nominal group technique

## Tijek odlučivanja kod modela racionalnog donošenja odluke



173

## Metode donošenja odluka

- **Izravno odlučivanje**
  - racionalan način razmišljanja i nizak stupanj tolerancije kada je u pitanju dvosmislenost
- **Analitičko odlučivanje**
  - visok stupanj tolerancije dvosmislenosti i racionalan način razmišljanja.
- **Konceptualno odlučivanje**
  - izrazita tolerancija, dvosmislenost i intuitivni pristup problemu

174