

# Дисциплина как основная составляющая человеческого фактора

**Н. Н. Григорьев,**

канд. техн. наук, профессор кафедры  
технических средств навигации  
Государственного университета  
морского и речного флота  
им. адмирала С. О. Макарова

**А. П. Двинин,**

канд. психол. наук,  
профессор  
кафедры психологии  
Российского  
нового университета

**А. М. Железняков,**

канд. экон. наук,  
капитан дальнего плавания

**М. М. Наконечный,**

советник генерального директора  
ООО «Совкомфлот Арктика»,  
капитан дальнего плавания

Дисциплина является основой успешной деятельности в любых отраслях, особенно тех, где высок риск аварий, способных привести к многочисленным человеческим жертвам. Только дисциплинированность кадров, отобранных по психофизиологическим критериям, может минимизировать аварийность и снизить тяжесть последствий нештатных ситуаций. Быстро меняющаяся жизнь ставит и новые задачи. На судах сегодня все чаще работают многонациональные экипажи, что нередко отягощает проблемы безопасности конфликтами культур и менталитетов.

**В** условиях, когда экипажи судов в большинстве своем стали интернациональными, взаимоотношения между членами судовых команд резко изменились. Люди разных национальностей могут обладать разным мировоззрением, и судовой администрации, также состоящей из представителей разных национальностей, приходится это учитывать. В противном случае возрастает вероятность негативных последствий, вплоть до аварий.

Поэтому закономерно появление книги Томаса Квентина Донато Андреа «Понимание культуры, персональных особенностей и характера филиппинских моряков» [1].

Книга написана специально для судовых офицеров, работающих с вы-

ходцами с Филиппин, однако может быть полезной и для руководителей судоходных компаний, которые делают ставку на интернациональные экипажи. В книге описаны особенности филиппинского менталитета: традиции, привычки, социальные устои, образ мышления; даны советы и рекомендации для офицеров. Тем не менее, нужно более глубокое знание психологии для адекватного применения рекомендаций, ведь главным инструментом воздействия является слово, под которым в данной статье подразумевается максимально корректная дисциплинарная беседа.

Соблюдение требований трудовой дисциплины является важнейшим условием безаварийной работы на морском флоте. Но не всякое нарушение дисциплины ведет к аварии. В правилах эксплуатации любого объекта устанавливается некая «дельта» допуска, позволяющая переходить дозволённую границу, за которой авария может и не произойти. Отсюда, очевидно, и появился пресловутый русский «авось».

В прежние годы знание этих факторов имело, скорее, исследовательское значение и не затрагивало всерьез практики управления в мононациональных экипажах судов, эффективность которого обеспечивалась общепонятными для членов команды и общепринятыми требованиями трудовой и технологической дисциплины, например, ведение журнала по технике безопасности, проведение инструктажа перед выполнением работ в условиях повышенного риска. Таким образом, поведение работников



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

находилось под контролем и было предсказуемым для судовой администрации.

Сегодня на судах доминируют филиппинские моряки, главным образом, это рядовой состав. Офицеров европейские судоходные компании предпочитают набирать из граждан своих государств или стран бывшего социалистического лагеря.

В результате работа в смешанных (интернациональных) экипажах для судовой администрации приобрела новые очертания. Проблема в том, что эти очертания не вполне четкие. От судовых офицеров требуется, помимо профессиональных навыков, еще и некие познания в области психологии, чему в учебных заведениях учат мало или вовсе не учат. В результате возникают инциденты на почве различия менталитетов, начиная от поведенческих стереотипов и заканчивая кулинарными предпочтениями. В условиях продолжительного пребывания людей в ограниченном пространстве незначительные разногласия перерастают в крупные конфликты, нередко с серьезными последствиями. Все это делает профессию моряка еще более непрестижной.

Таким образом, судовая администрация сталкивается с целым рядом проблем дисциплинарного характера, а это уже вопросы психологии дисциплины труда. Знание причин и способов их устранения позволит существенно улучшить ситуацию.

В ряде работ по организационной психологии причины нарушения трудовой дисциплины делят на три основные группы:

- производственно-технологические;
- социально-экологические и экономические;
- субъективные (социально-психологические и личностные) [2-6].

Производственно-технологические причины нарушения трудовой дисциплины:

- плохие санитарно-гигиенические и социально-гигиенические условия труда (вызывающие повышенное напряжение, утомление);
- эргономически необоснованные режимы труда и отдыха, параметры организации рабочего места (текучесть кадров, травматизм, прогулы, хулиганство);
- организационно-технологические условия труда (тяжесть, скользящий

график работы, смена часовых поясов, резкая смена климатических условий, особенно в зимний период);

- неблагоприятные для работника изменения в организации труда (при работе судна на коротком плече с частыми швартовками);
- неудовлетворительное материально-техническое обеспечение (особенно в сфере субстандартного судоходства).

Социально-экологические и экономические причины нарушения трудовой дисциплины:

- дефицит кадров (нехватка квалифицированных кадров, сокращение экипажей способствует развитию перегрузок);
- неоптимальная структура трудовых ресурсов по сочетанию параметров (пол, возраст, квалификация);
- вредные групповые «правила», традиции, различие менталитетов в интернациональных экипажах («обман»);
- недостатки медицинского обслуживания в судовых условиях;
- неприемлемый стиль руководства (с точки зрения моряка), особенно в интернациональных экипажах.

Субъективные (социально-психологические и личностные) причины нарушения трудовой дисциплины:

- несоответствие черт характера личности требованиям профессиональной деятельности;
- семейно-бытовые проблемы на фоне продолжительных контрактов;
- негативные отношения и мотивы к труду (на этом судне, в этой компании, по этой специальности, психология «временщика», особенно в круинговых компаниях с контрактной системой найма);
- недостаточное состояние здоровья («третьи» состояния, когда нередки случаи покупки результатов медицинского освидетельствования);
- неустойчивая или сниженная работоспособность (в зависимости от продолжительности контрактов и интенсивности рейсов);
- несложившиеся социально-психологические отношения в коллективе, особенно в интернациональных экипажах;
- психологическое состояние «адаптанта», «реадаптанта», «дезаптанта» (при переходе из одной компании в другую, у выпускников разных учебных заведений).

Как видим, даже перечень причин, способных спровоцировать нарушение дисциплины, указывает на сложность задачи, особенно в интернациональных экипажах. Игнорирование этих причин чревато серьезными последствиями как для членов экипажа, так и для судоходной компании, поэтому вопросам кадровой работы должно уделяться первоочередное значение. Это залог благополучия любой компании, и принимая во внимание особенности судоходного бизнеса, вопросы дисциплины становятся ключевыми.

В качестве одной из рекомендаций может быть проведение дисциплинарной беседы – групповой или индивидуальной. При этом решаются две задачи. Первая: согласование фактического выполнения действий (формы и содержания) с требованиями дисциплины (трудовой, технологической), особенно к филиппинским морякам, вплоть до письменного распоряжения (иначе потом сложно доказать сам факт распоряжения). Вторая: улучшение условий труда как результат дисциплинарной беседы (обе стороны лучше начинают понимать друг друга).

К основным предпосылкам эффективности дисциплинарной беседы относятся (табл. 1):

- накопление и анализ данных о работе нарушителя и о его личности;
- понимание руководителем нарушения как психологически сложного явления;
- знание и учет психологических особенностей участников дисциплинарной беседы и самого нарушения;
- анализ каждой из предпосылок в развернутом содержании.

Обычно участниками дисциплинарной беседы являются представители двух сторон. Одну сторону представляет руководитель как контролирующее лицо, другую – подчиненный как исполнитель (табл. 2).

Этапы дисциплинарной беседы:

- определение «бреши» (сущности рассогласования) между требованиями и результатами работы;
- анализ причин возникновения «бреши» (сначала самостоятельно руководителем и подчиненным, затем совместно, в беседе);
- поиск и формулирование путей устранения «бреши».

Таблица 1. Предпосылки эффективности дисциплинарной беседы

Предпосылка	Анализ предпосылки
Накопление и анализ информационного банка данных о работе нарушителя и его личности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение личного дела нарушителя. Здесь могут быть указаны зоны риска, в которые попал работник («адаптант», «понижение в окладе», «конфликтный»);</li> <li>• получение дополнительных сведений от отдела кадров (дисциплина, болезни, переподготовка, поощрения / порицания);</li> <li>• получение сведений о текущей работе сотрудника (аттестация, отчеты, плановая и творческая работа, командировки);</li> <li>• получение сведений о семейно-бытовых обстоятельствах и условиях (семейное положение, жилье, материальный доход, иждивенцы);</li> <li>• уточнение сложностей выполнения работы, не зависящих от нарушителя (недопоставки сырья, сбой ритма);</li> <li>• анализ коммуникативных контактов с этим сотрудником (тема бесед и т. д.)</li> </ul>
Понимание руководителем нарушения как двустороннего явления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С одной стороны, факт нарушения устанавливается объективно (как степень расхождения между требованиями дисциплины и результатом исполнения);</li> <li>• с другой стороны, факт нарушения объясняется (интерпретируется) каждым из участников ситуации по-своему</li> </ul>
Знание и учет психологических особенностей нарушителя дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обладает ли нарушитель дисциплины необходимыми знаниями, умениями и навыками для качественного выполнения работы;</li> <li>• в каком функциональном состоянии находился нарушитель на момент совершения нарушения (например, состояние адаптанта, дезадаптанта не способствуют точному выполнению предписанных функций);</li> <li>• присущи ли нарушителю свойства конфликтной и социально-дезадаптивной личности (например, склонность к неподчинению);</li> <li>• обладает ли нарушитель дисциплины профессионально важными качествами (осторожность, внимательность, ответственность и др.);</li> <li>• какова субъективная значимость для нарушителя выполнения требований и условий профессиональной деятельности (качество, престиж, оплата);</li> <li>• имеет ли место влияние сложившегося образа предшествующего этапа жизни и работы (например, при переходе с одного типа судна на другое, из одной судоходной компании в другую)</li> </ul>

Дисциплинарная беседа в описанной последовательности способствует решению конкретной задачи – устранить «брешь», т. е. рассогласование между требованиями и фактическими результатами.

Условия успешности дисциплинарной беседы:

- принимать во внимание, что главной целью дисциплинарной беседы является будущая работа «нарушителя» (его отношение, мотивы, установки, потребности); что программу дальнейших действий и сроки нужно согласовать с «нарушителем»;
- стараться избегать излишне подробного и эмоционально окрашенного разбирательства по вопросам кто виноват, как наказать;
- стремиться поддерживать психологическую атмосферу совместных усилий для избегания нарушений в дальнейшем;

- проводить беседу так, чтобы подтвердить «нарушителю» потребность в нем как в работнике, в порядочной личности;
- при получении ответов нужно уяснить следующее:
  - не вызвано ли нарушение личными затруднениями (болезненным состоянием, взаимоотношениями с другими членами экипажа, семейными проблемами и т. д.);
  - не связано ли нарушение с недостатком квалификации, обучения, адаптации;
  - не устарели ли нормы и правила, не нуждается ли работник в изменении должностных функций (расширении самостоятельности, изменении социально-деловых контактов);
  - не произошло ли нарушение из-за межличностных столкновений в коллективе;
  - не связано ли нарушение с недостатками самого руководства по дове-

дению до сотрудников своих требований;

– не является ли нарушение средством привлечения внимания руководства.

Однозначных ответов на подобные вопросы нет, однако определенные знания и личный опыт будут способствовать становлению руководителя и улучшению климата в экипаже судна.

Проведенное авторами анкетирование среди комсостава различных судоходных компаний свидетельствует, что 60 % моряков недовольны тем, как с ними общаются работники кадровых служб. Как видим, процент весьма впечатляющий, что свидетельствует о значительном разрыве между ожиданиями и реальностью. Примечательно, что еще Генри Форд отмечал значение таких составляющих высокой дисциплины, как признание в работнике личности и достойная оплата труда: «Как так выходит, что когда бы я ни нуждался в паре

Таблица 2. Факторы, влияющие на взаимопонимание участников дисциплинарной беседы

Факторы	
Взаимопонимания	Взаимонепонимания
Установка обеих сторон на достижение одной общей цели дисциплинарной беседы (улучшение дисциплины)	Установка каждой из сторон на выполнение не согласующихся ролевых функций взаимодействия (руководитель контролирует, а подчиненный избегает контроля и подчинения)
Однозначное понимание сторонами нарушения как сбой в работе	Неоднозначное понимание сторонами нарушения как сбой в работе
Общие морально-нравственные ценности, ориентации	Расхождение в оценке возможных последствий нарушения (из-за разного уровня знаний, способности предвидеть)
Одинаковый уровень знаний, образования, опыта	Различные объем и степень ответственности за нарушения
Опыт совместной работы и осознание перспективности ее продолжения	Недостаточный опыт совместной работы, а также разная оценка перспективы сотрудничества
Совместимость свойств личности (например, по уровню ответственности)	Несовместимость свойств личности (например, по уровню ответственности)
Восприятие нарушения как сбой в работе, обусловленного неправильными действиями обеих сторон (руководителя и подчиненного)	Восприятие нарушения как сбой в работе исключительно самого подчиненного. Ощущение подчиненным себя жертвой придираков руководителя

рабочих рук, вместо этого всегда получаю всего работника?»

Руководителям судоходных компаний необходимо учитывать способность судовых офицеров выбрать правильную форму и метод ведения дисциплинарной беседы, что является одним из условий безаварийного плавания. При этом нельзя полагаться только на фрагментарный опыт, приобретенный в процессе практической работы.

Понимание важности проблем межличностного общения нашло отражение в новой редакции Конвенции ПДНВ («Манильские поправки»), в документе широко использованы такие термины, как «навыки лидерства», «работа в команде», «владение ситуацией», «оценки риска».

Однако только теоретическая подготовка на курсах, в которые будут включены вопросы работы в команде, недостаточна. Система закрытых морских учебных заведений – вот то место, где должны шлифоваться командные навыки будущего состава судов. Система несения нарядов и выполнения работ по поддержанию чистоты должна стать частью учебного процесса, как это было в годы советской власти. Столь распространенное явление, как аутсорсинг, в закрытых учебных заведениях неуместно. Во многих странах закрытые учебные заведения – это элитная форма получения образования, так обучался, например, внук английской королевы, и во время

обучения он не считал зазорным мыть общественный туалет.

Высокая дисциплинированность на транспорте должна сочетаться с психофизиологическими показателями личности – это залог снижения аварийности. Об этом свидетельствует многолетний опыт профессионального отбора в промышленности и армии США. Аварийность по вине персонала здесь снизилась на 40–70 %, при этом надежность систем управления повысилась на 10–25 %. Немаловажным фактом является то, что количество отчислений снизилось с 30–40 до 5–8 %. Введение психофизиологического отбора позволило минимизировать затраты на подготовку специалистов, снизив их на 30–40 % [7].

Признано, что главным источником аварийности является субстандартное судоходство. Если ранее считалось, что субстандартное судоходство – это старые суда, то современные реалии свидетельствуют, что появились и субстандартные экипажи, которые отличаются низкой профессиональной подготовкой, плохими психофизиологическими показателями и дисциплиной, особенно при действиях в экстремальных ситуациях.

Вопросы дисциплины как основной составляющей влияния человеческого фактора на аварийность ранее не рассматривались, хотя аварии теплоходов «Булгария» и «Costa Concordia» – яркое

тому подтверждение. Изучение влияния дисциплины на состояние аварийности и разработка соответствующего комплекса мер, направленного на обеспечение безаварийного плавания судов, требует научного подхода. Однако при современном состоянии судоходного бизнеса эти вопросы отодвигаются на неопределенное время. Желательно, чтобы вопросы дисциплины занялись, не дожидаясь очередной крупной аварии на море. ■

**Литература**

1. Andres T. D. Understanding the filipino seaman: his values, attitudes and behavior. Giraffe books, 2006. URL: <http://www.moryak.org/content/view/2639/>.
2. Двинин А. П. Психология труда. СПб. : Береста, 2007. 204 с.
3. Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, 1997. 568 с.
4. Двинин А. П., Романченко И. А. Современная психодиагностика. СПб.: Речь, 2012. 283 с.
5. Григорьев Н. Н., Спиринов А. М. Арктическое плавание: знания, опыт, ответственность // Морская биржа. 2010. № 1 (31).
6. Григорьев Н. Н., Двинин А. П., Железняков А. М., Наконечный М. М. Причинная структура аварий на морском флоте // Морская биржа. 2012. № 3 (41).
7. Универсальный психодиагностический комплекс // Новый оборонный заказ. Стратегии. 2011. № 2 (14).