

## МІЖНАРОДНЕ ПРАВО

УДК 347.793-044.44(045)  
DOI <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i4.635>

**О. В. Костира**  
*orcid.org/0000-0001-9300-8957*  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри морського права  
Національного університету «Одеська морська академія»

**ЛІДЕРСТВО В БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОМУ ЕКІПАЖІ:  
ВИМОГИ МІЖНАРОДНОЇ МОРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Лідерство й керівництво (менеджмент) у морських екіпажах мають свої особливості й відрізняються від менеджменту берегових організацій. Морські судна слід віднести до числа найбільш специфічних населених виробничих об'єктів, екіпажі яких через єдність праці й відпочинку безперервно, цілодобово, протягом багатьох тижнів і місяців плавання схильні до дії складного комплексу несприятливих природних, виробничих і побутових фізичних, хімічних, біологічних і психосоціальних факторів [1, с. 11].

Для сучасного мореплавання звичайним стало життя та робота на борту судна людей, що спілкуються різними мовами, вихідців із різних країн, із різними культурним рівнем і професійною підготовкою, віросповіданням і морально-етичними орієнтирами, з різним менталітетом. Усе це призводить до виникнення конфліктів і стресів, і в результаті впливає на безпечну експлуатацію суден. Проблема лідерства на сучасному флоті зумовлюється необхідністю підвищення рівня безпеки міжнародного морського судноплавства [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх працях проблему лідерства й менеджменту в багатонаціональному екіпажі в більшій чи меншій мірі викладали такі автори: А.А. Даниленко, О.А. Істоміна, В.П. Пугачов, В.П. Топалов, В.Г. Торський, Л.А. Позолотін, О.П. Безлуцька й інші.

Нині бракує системних досліджень із питання особливостей лідерства в багатонаціональному екіпажі й впливу лідерських якостей командного складу на підвищення безпеки на морі.

**Метою статті** є аналіз вимог Міжнародної морської організації щодо формування лідерських якостей командного складу судна й з'ясування особливостей лідерства в міжнародному морському екіпажі.

**Виклад дослідження.** Відповідно до вимог переглянутої Міжнародної Конвенції зі стандартів підготовки, дипломування моряків і несення

вахти (далі – ПДНВ) й однойменного Кодексу (ПДНВ-95) зі змінами й доповненнями, внесеними Манільськими поправками від 25 червня 2010 року, судові спеціалісти операторського рівня (вахтові офіцери-судноводії та механіки) повинні не лише мати відповідні професійні знання та практичні навички, але й вміти піклуватися про здоров'я, безпеку підлеглих і членів екіпажу, забезпечувати виконання чинних дисциплінарних правил, підтримувати в судовому колективі обстановку взаєморозуміння, доброзичливості, взаємовиручки, дотримання громадських норм і людських відносин [3].

Дуже важливо в багатонаціональному екіпажі неупереджено ставитися до вихідців з інших країн і винищувати зневажливе або неприязне ставлення до них із боку інших членів екіпажу. Необхідно однаково працювати з людьми різних національностей, не виділяючи нікого залежно від раси, кольору шкіри, релігії, культури тощо. Слід брати до уваги труднощі налагодження відносин із різними етнічними групами на борту судна й вміти підібрати «ключик» до встановлення довірчих і доброзичливих відносин із ними, тобто створювати єдиний колектив (команду), здатний успішно розв'язувати виробничі проблеми. Тут потрібний індивідуальний підхід залежно від конкретних особливостей людей, рейсу, умов тощо.

Потрібно враховувати несумісність характеру окремих членів екіпажу, навіть вихідців з однієї країни, внаслідок регіональних, релігійних, політичних та інших відмінностей та особливостей. У результаті створюється синдром «це не моя робота» (“not my job”), який в умовах надзвичайної обстановки може спричинити небезпечні наслідки.

Помітна відмінність між людьми з різних країн – їхнє ставлення до влади й встановлених правил. Це найважливіший момент під час укомплектування торговельних суден.

Крім того, стосовно впливу культурних відмінностей на організаційні структури й стиль керівництва існує ще низка чинників, які слід врахувати:

1. Релігія. У ісламських і католицьких країнах релігія відіграє важливу роль у суспільстві й повсякденному житті. Це, як правило, відбивається в практиці роботи й відносинах на борту, питаннях харчування тощо.

2. Менталітет. Саме різні ментальні установки створюють проблеми в сприйнятті й спілкуванні всередині багатонаціонального екіпажу. Менталітет – це історично зумовлений феномен, який входить до структури психіки людини. Ментальність кожної людини визначається типом суспільства, в якому вона живе, особливостями національної культури. Відносини людей із різними типами менталітету ускладнюються різним розумінням суті проблем, що виникають у ході їхньої професійної діяльності й особистого спілкування. Кожен із членів багатонаціонального екіпажу повинен розуміти, що його ментальні установки відрізняються від установок вихідців інших країн, тому необхідно проявляти толерантність до національних і ментальних особливостей інших, а також враховувати цей чинник у процесі трудової діяльності.

3. Етнічні стереотипи. Наш менталітет має вирішальне значення в процесі сприйняття інших народів. Саме він формує стереотипи в стилі життя та поведінці представників інших культур. Існують дві форми стереотипів – це автостереотипи (як люди думають про себе та як сприймають свою культуру) й гетеростереотипи (як люди думають про ті риси, які притаманні, з їхньої думки, іншому народові). Під етнічним стереотипом заведено розуміти узагальнене уявлення про зовнішність, розумові й фізичні здібності представників різних народів. Під категорію стереотипізації кожного народу потрапляють вербальне й невербальне (міміка, жести, рухи тіла) спілкування, національний характер, поведінка в соціальних ситуаціях, особливості побуту, обряди. Стереотипи викликають етнічні симпатії та антипатії, які визначають поведінку людей у багатонаціональному екіпажі. Велику роль у пом'якшенні й подоланні стереотипів відіграють особисті контакти, спільна трудова діяльність, яка дозволяє побачити конкретну людину й подолати негативний вплив стереотипів.

4. Корупція. У тій чи іншій формі корупція існує в усіх країнах світу. Одна відмінність: в одних країнах вона більш відкрита, ніж в інших. У деяких країнах третього світу, звідки йдуть за найманням моряки, вони інколи повинні платити солідну суму із зароблених грошей за надання їм роботи й за відправлення на судно. І вони платять, доводячи свою толерантність відносно до працевластача та резервуючи тим самим право знову от-

римати роботу на іншому судні після повернення з відпустки. За цих умов члени екіпажу прагнуть залишатися на одному судні якомога довше, тому що не можуть дозволити собі піти у відпустку, відпрацювавши відносно короткий контракт, знаючи, що для того, щоб знову отримати роботу, їм доведеться ще раз платити за відправлення [4, с. 109].

Відповідно до Конвенції ПДНВ-78/95 вимагається, щоб усі члени багатонаціонального екіпажу володіли як мінімум професійною англійською мовою, яка не завжди є також і загальносудновою мовою спілкування осіб різних національностей. Специфічні умови праці, екстремальні умови плавання, роботи й життя на борту судна нерідко в умовах небезпеки й дефіциту часу не залишають шансів на пояснення своїх мотивів вчинків і вимог, передбачаючи єдиноначальність, і зумовлюють те, що стилем керівництва, який найчастіше використовується на судах, є авторитарний. Особливого значення цей аспект набуває в умовах роботи й спілкування в багатонаціональному екіпажі, коли обговорювані питання виходять за рамки обов'язкових вимог, викладених у стандартному морському словнику ("Standard Marine Vocabulary"), додатково ускладнюючи можливість висловитися та бути зрозумілим в екстремальних ситуаціях [5].

У судовому екіпажі, як і в кожному колективі, бувають формальні й неформальні лідери. Поряд із формальним підрозділом, на судні між членами екіпажу виникають неформальні відносини й можуть складатися неформальні групи зі своїми лідерами. Утворенню таких груп сприяє ряд факторів у житті й роботі судна: спільність інтересів, рівень знань, вік, стаж роботи, звички [6, с. 161].

Відносно до адміністрації судна неформальний лідер може бути позитивним, нейтральним, негативним.

Формальне лідерство на судні існує на різних рівнях. Опис таких рівнів наведено в Кодексі ПДНВ із Манільськими поправками 78/95 [7].

Рівні відповідальності визначені на трьох рівнях (levels):

1. Управління (management) означає рівень відповідальності, пов'язаний із:

а) роботою як капітана, старшого помічника капітана, старшого механіка або 2-го механіка;

б) забезпеченням того, що всі функції в межах визначеної сфери відповідальності виконуються належним чином. Це особи, які відповідають за виконання обов'язків екіпажем.

2. Експлуатація (operational) означає рівень відповідальності, пов'язаний із:

а) роботою на посаді вахтового помічника капітана або вахтового механіка суден із періодично безвахтовим обслуговуванням машинного відділення або роботою радіооператора на морському судні;

б) здійсненням безпосереднього контролю за виконанням усіх функцій у межах визначеної сфери відповідальності щодо належних процедур і під контролем особи, яка працює на рівні управління в цій сфері відповідальності. Це помічники капітана, механіки, радисти, особи, що забезпечують навігаційну, машинну вахту або радіовахту, виконання робіт з обслуговування судна, вантажних операцій.

3. Допоміжний (support) означає рівень відповідальності, пов'язаний із виконанням призначених завдань, обов'язків, або відповідальності на морському судні під контролем особи, що працює на рівні експлуатації або управління. Це рядовий склад, що бере участь у несенні навігаційної або машинної вахти, вахти в порту, у вантажних операціях, обслуговуванні судна тощо.

На конференції Міжнародної морської організації (далі – ІМО), що відбулася в травні 1994 року в Лондоні, були прийняті поправки до Міжнародної конвенції з охорони людського життя на морі (СОЛАС-74) і Резолюції про додавання нових глав до СОЛАС. Додаток 2 вимагає введення Міжнародного кодексу безпечної експлуатації суден як ІХ глави «Управління безпечної експлуатації суден» [8, с. 4].

Система управління якістю та безпекою, якої потребує Міжнародний кодекс з управління безпекою (далі – МКУБ), реалізовується наявністю низки документів – Настанов, в яких визначаються в деталях дії суднового персоналу стосовно безпеки й запобігання забрудненню та визначаються рівні відповідальності відповідно до Системи Управління Безпекою (далі – СУБ).

СУБ передбачає, що судновий персонал досить підготовлений і здатний урегулювати всі конкретні потенційно небезпечні ситуації, не доводячи до виникнення реальної небезпеки.

У Настановах з аварійних процедур наведено стислий опис дій, яких необхідно вживати в аварійній ситуації та які забезпечують безпеку екіпажу, судна й вантажу й відповідають офіційним вимогам із запобігання забрудненню та правилам належної морської практики.

Кожна така Настанова передбачає наявність особи, відповідальної за виконання вимог цього документа.

МКУБ (ISM Code) – це стандарт із впровадження системи управління безпечною експлуатацією суден і запобігання забрудненню. У Розділі 3 документу зазначаються відповідальність і повноваження компанії. Компанія повинна мати достатню та підготовлену кількість персоналу (в офісі й на суднах) із чітким розподілом ролей і відповідальності (хто й за що несе відповідальність).

У Розділі 5 особливо вказується на відповідальність і повноваження капітана. Капітан несе відповідальність за те, щоб СУБ на судні ефективно працювала. Він повинен допомагати екіпажу

в дотриманні цієї Системи й надавати йому чіткі зрозумілі інструкції (поради, накази) там, де це необхідно. Капітан є єдиначальником на судні й має право розв'язувати від імені Компанії всі питання безпеки й запобігання забрудненню.

Розділ 6 визначає вимоги до екіпажу судна й персоналу Компанії. Компанія повинна наймати кваліфікованих людей на судна й в офіс і робити все необхідне, щоб кожен із них:

- а) знав свої обов'язки;
- б) отримував необхідні інструкції;
- в) проходив навчання та тренування [9].

Особливості управління морським колективом задаються насамперед Системою управління безпекою, в якій визначена система відносин, а надалі – особливим характером умов морської праці. З боку стилістики керівництва це приводить до таких наслідків:

1) формування авторитарного стилю керівництва, коли капітан не може дозволити собі в екстремальних ситуаціях збирати нараду, щоб порадитися зі старшими офіцерами про те, як йому вчинити, й тому остаточне рішення він приймає самостійно, беручи на себе всю відповідальність за можливі наслідки;

2) оскільки стиль керівництва спочатку «вимушено» контактний, то для ефективного й успішного управління екіпажем капітан нерідко спеціально дистанціюється від підлеглих. Це здійснюється декількома способами:

– капітан «віддаляється» просторово, тобто пересувається лише по певних «зонах» надбудови й палубах;

– капітан обмежує коло спілкування – розмовляючи й у справі, й з особистих питань тільки з обмеженою кількістю людей, не вступаючи в контакт з іншими членами екіпажу.

Дистанціювання керівника призводить до появи «аури таємничості» навколо його персони таким чином, що він через нестачу зовнішніх вражень на судні починає викликати надмірний інтерес членів екіпажу, виключаючи зі сфери звичного нормального спілкування можливі випадкові або вимушені контакти з капітаном.

Такий стан речей пов'язаний не лише й не стільки з передбаченою статутною системою відносин (СУБ). Психологічні дослідження показали, що в екстремальних умовах (із низьким ступенем контролю людини над довкіллям) найуспішнішими керівниками є саме авторитарні. Іншими словами, самі умови морської праці з періодично утворюваними екстремальними ситуаціями сприяють формуванню авторитарного стилю керівництва.

Це потребує від морських спеціалістів уміння чітко розмежовувати ділову сферу й особисту, формальну й неформальну, що не завжди виходить і вдається – в результаті з'являються образа, роздратування та злість.

Капітан повинен забезпечити, щоб його офіцери й команда керували судном і підтримували його в безпечному й морехідному стані найефективнішим чином. Чимало із цих аспектів потребують технічних навичок, але вєдино їх об'єднують людські якості, й саме тут лідерство відіграє вирішальну роль.

Не досить володіти тільки технічною кваліфікацією, необхідно також мати ґрунтовні знання у сфері діяльності організації (судноплавстві).

Важливою чеснотою капітана є його професійна підготовка, глибоке розуміння цілей, завдань та умов судноплавства; лише за таких умов він може здійснювати ефективне керівництво судном та екіпажем і бути керівником.

Керівник – особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом та організації його діяльності. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування групи (колективу) перед інстанцією, що призначила (обрала, затвердила) його, й володіє строго визначеними можливостями санкціонування – покарання та заохочення – підлеглих для впливу на їхню виробничу активність. Керівник повинен уміти мотивувати інших діяти за його вказівкою. У нашому випадку керівник – це капітан судна. Отже, він має бути лідером і подавати хороший приклад, якому слідуватиме екіпаж. У різних статтях багатьох міжнародних Конвенцій згадується посада капітана судна як керівника із зобов'язаннями, що накладаються на нього державою прапора (СОЛАС 74, ПДНВ 78/95).

**Висновки.** У Конвенції ПДНВ 78 обговорюються питання підготовки для забезпечення морякам достатніх умінь і навичок для виконання їхніх обов'язків на судні. З практичного та юридичного боку капітан повинен керувати своєю командою таким чином, щоб у будь-який час була забезпечена морехідність судна, й активно застосовувати вимоги Системи управління безпекою (Міжнародного кодексу з управління безпекою та запобігання забрудненню – МКУБ). Він повинен забезпечити, щоб його офіцери й команда керували судном і підтримували його в безпечному й морехідному стані найефективнішим чином. Чимало із цих аспектів потребують технічних навичок, але вєдино їх об'єднують людські якості, й саме тут лідерство відіграє вирішальну роль.

У настанові з розслідування людського чинника на морі (Резолюція ІМО А. А.1075(28)) зазначається, що не лише кваліфікація, знання та досвід членів судового екіпажу, але й такі елементи, як спілкування, компетентність, культура, досвід, втома, умови праці можуть впливати на аварійність суден, тому взаємини, культура й мова спілкування в багатонаціональному екіпажі відіграють суттєву роль для забезпечення безпеки [10].

Таким чином, відповідно до вимог переглянутої Конвенції ПДНВ 78/95 і однойменного Кодексу, судові спеціалісти операторського рівня повинні не лише мати професійні знання та практичні навички, але й володіти лідерськими якостями.

Капітан і судові командири в багатонаціональних екіпажах повинні прагнути бути не лише формальними, але й неформальними лідерами у своїх колективах. Лідер повинен підтримувати зусилля кожного члена екіпажу в досягненні загальної мети – ефективної та безпечної експлуатації суден.

### Література

1. Шафран Л.М., Псядло Е.М. Теорія і практика професійного психофізіологічного відбору моряків. Одеса : Фенікс, 2008. 292 с.
2. Безлуцька О.П. Психологічні основи розвитку лідерських якостей майбутніх судоводіїв у вищому навчальному закладі. *Актуальні проблеми сучасної науково-практичної конференції*, г. Москва – Астана – Харків – Вена, 30 янв. 2017) URL: <http://www.inter-nauka.com/issues/conf-2017/january/1998>.
3. Міжнародна конвенція про підготовку і дипломування моряків та несення вахти 1978 року : Документ від 07 липня 1978 р. № 995\_053. *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_053#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_053#Text).
4. Торський В.Г., Топалов В.П. Управління судовими екіпажами. Одеса : Астропринт, 2000. 208 с.
5. IMO Standard Marine Communication Phrases. URL: <http://www.imo.org/en/OurWork/Safety/Navigation/Pages/StandardMarineCommunicationPhrases.aspx>.
6. Топалов В.П., Торський В.Г. Людський фактор в судноплавстві. Одеса : Астропринт, 2015. 244 с.
7. Манільські поправки до Кодексу з підготовки і дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ) : Документ від 25 червня 2010 р. № 869\_052. *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896\\_052#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_052#Text).
8. Торський В.Г., Позолотін Л.А. МКУБ в питаннях і відповідях. Одеса : Астропринт, 1998. 112 с.
9. ISM Code and Guidelines on Implementation of the ISM Code URL: <http://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/SafetyManagement/Pages/ISMCode.aspx> (дата звернення: 15.09.2020).
10. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974 URL: [http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-\(SOLAS\)-1974.aspx](http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-(SOLAS)-1974.aspx).
10. Resolution A.1075(28) Guidelines to assist investigators in the implementation of the casualty investigation code (Resolution MSC.225(84)) URL: [http://www.imo.org/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/Assembly/Documents/A.1075\(28\).pdf](http://www.imo.org/en/KnowledgeCentre/IndexofIMOResolutions/Assembly/Documents/A.1075(28).pdf).
11. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974 URL: [http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-\(SOLAS\)-1974.aspx](http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-(SOLAS)-1974.aspx).

### Анотація

**Костира О. В. Лідерство в багатонаціональному екіпажі: вимоги Міжнародної морської організації.** – Стаття.

У статті розглянуті вимоги Міжнародної морської організації до лідерства й керівництва (менеджменту) в морських екіпажах, які мають свої особливості й відрізняються від менеджменту берегових організацій.

Відповідно до вимог переглянутої Міжнародної Конвенції зі стандартів підготовки, дипломування моряків і несення вахти й однойменного Кодексу (ПДНВ-95), суднові спеціалісти операторського рівня (вахтові офіцери-судноводі та механіки) повинні не лише мати відповідні професійні знання та практичні навички, але й вміти піклуватися про здоров'я, безпеку підлеглих і членів екіпажу, забезпечувати виконання чинних дисциплінарних правил, підтримувати в судновому колективі обстановку взаєморозуміння, доброзичливості, взаємовиручки, дотримання громадських норм і людських відносин.

Основними нормативними документами, що визначають систему порозуміння на судні, є Міжнародний кодекс з управління безпекою – МКУБ, що вимагає впровадження на судні Системи Управління Безпекою (СУБ) і Кодексу ПДНВ-95, що визначає рівні взаємин.

Формальне лідерство на судні існує на різних рівнях. Опис таких рівнів наведено в Конвенції ПДНВ 78/95.

Рівні відповідальності визначені на трьох рівнях (levels):

1. Управління (management): означає рівень відповідальності, пов'язаний із:

а) роботою як капітана, старшого помічника капітана, старшого механіка або 2-го механіка;

б) забезпеченням того, що всі функції в межах визначеної сфери відповідальності виконуються належним чином. Це особи, які відповідають за виконання обов'язків екіпажем.

2. Експлуатація (operational): означає рівень відповідальності, пов'язаний із:

а) роботою на посаді вахтового помічника капітана або вахтового механіка суден із періодично безвахтовим обслуговуванням машинного відділення або роботою радіооператора на морському судні;

б) здійсненні безпосереднього контролю за виконанням усіх функцій у межах визначеної сфери відповідальності відповідно до належних процедур і під контролем особи, що працює на рівні управління в цій сфері відповідальності. Це помічники капітана, механіки, радисти, особи, що забезпечують навігаційну, машинну вахту або радіовахту, виконання робіт з обслуговування судна, вантажних операцій.

3. Допоміжний (support) рівень: означає рівень відповідальності, пов'язаний із виконанням призначених завдань, обов'язків, або відповідальності на морському судні під контролем особи, що працює на рівні експлуатації або управління. Це рядовий склад, що бере участь у несенні навігаційної або машинної вахти, вахти в порту, у вантажних операціях, обслуговуванні судна тощо.

Капітан судна є стратегічним і командним лідером – керує всім судном. Рівень командний – це коли лідер відповідає за екіпаж у цілому або підрозділ на судні (капітан, старший помічник – палуба, старший механік – машина). Операційний лідер (помічники капітана, механіки) відповідає за частину суднової організації – вахту, суднові роботи. Кожному командному лідерові підпорядковуються декілька операційних. Для успіху організації важливо, щоб сильні лідери

були на всіх трьох рівнях. Вони повинні спільно працювати як лідерська команда.

**Ключові слова:** Міжнародна морська організація, лідерство, Конвенція ПДНВ, Міжнародний кодекс з управління безпекою, Система управління безпекою.

### Summary

**Kostyria O. V. Leadership in a multinational crew: International Maritime Organization requirements.** – Article.

The article considers the requirements of the International Maritime Organization for leadership and management in ship's crew. Leadership and managerial functions (management) in ship's crew have a number of specific peculiarities and are different from the management at coastal organizations.

According to the requirements of the revised International Convention on Standards for Seafarers' Training, Certification and Watchkeeping and the STCW-95 Code of Conduct, the marine specialists of operational level (naval officers and ship mechanics) should not only have the appropriate professional knowledge and practical skills but also be able to take care of the health and safety of their subordinates and other crew members, to ensure compliance with the applicable disciplinary rules, to maintain in the crew the atmosphere of mutual understanding, benevolence, mutual reciprocity, observance of social norms and interpersonal relations.

The main normative documents defining the system of mutual understanding aboard are the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention (International Safety Management Code), which imposes the introduction of on-board Security Management System (SMS) and STCW-95 Code, which defines the level of interactions.

Formal leadership on a ship exists at different levels. Such levels description is given in the STCW 78/95 Convention.

Levels of responsibility are defined at three levels:

1. Management: that means the level of responsibility associated with:

a) work at the position of: master, first/senior officer, chief mechanic or 2nd mechanic officer;

b) ensuring that all functions within the defined scope of responsibility are performed properly. These are persons responsible for crew duties diligent performing.

2. Operational: that means the level of responsibility associated with:

a) work as a watch senior officer or shift mechanics aboard of ships with periodically unmanned engine room maintenance, or ship radio operator work.

b) immediate control over the performance of all functions within the defined responsibility scope, in accordance with appropriate procedures and under the control of a person positioned at the management level in this responsibility area. These are master's officers, mechanical engineers, the radio operator, crew members keeping the navigational, machine watch or radio communication watch, these executing the ship maintenance operations, cargo operations.

3. Auxiliary or support: that means the responsibility level associated with the performance of assigned tasks, responsibilities, or duties on a seagoing vessel under the control of a person holding the position of operational level or managerial functions. These are seafarers involved in keeping a navigational or machine watch, watch at the port, in cargo operations, ship maintenance, etc.

The master is a strategic and team leader aboard, who manages all the ship. This is the command manage-

rial level when the leader is responsible for the crew as a whole or for some unit on the ship (master, first/senior officer – deck, chief mechanic – engine room). The operational leader (officers, mechanics) is responsible for some part of the ship’s organization: watch-keeping, ship operations. Each of team leaders has some subordi-

nate operational leaders. It is important for the organizational success to have strong leaders at all three levels. And these leaders must work together as one united leadership team.

*Key words:* IMO, Leadership, STCW Convention, ISM Code, Safety Management System.