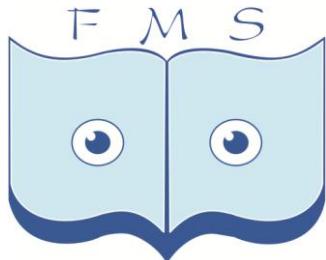


FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE  
TIVAT



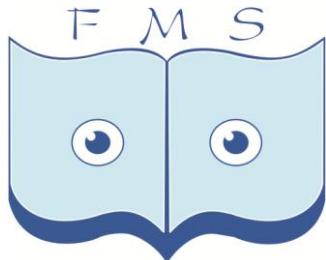
Bilić Dejan

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA PRI IZBORU KADROVA ZA  
POTREBE BRODARSKIH KOMPANIJA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, 2016.

FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE  
TIVAT



**POSLOVNA KOMUNIKACIJA PRI IZBORU KADROVA ZA  
POTREBE BRODARSKIH KOMPANIJA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: Običaji i kultura u poslovnom komuniciranju

Mentor: Dr. sc. Mila Nadrljanski

Student: Bilić Dejan S59/15

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Matični broj: 01969383618

Tivat, decembar 2016.

# S A D R Ž A J

1.	UVOD .....	1
2.	POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	2
2.1.	Pojam i proces komunikacije.....	2
2.2.	Pojam poslovne komunikacije .....	6
2.3.	Komunikacijske strukture i kanali .....	6
3.	OSNOVNI MODELI POSLOVNOG KOMUNICIRANJA .....	8
3.1.	Formalno i neformalno komuniciranje .....	8
3.2.	Neposredno i posredno komuniciranje .....	9
3.2.1.	Neposredno komuniciranje .....	9
3.2.2.	Posredno komuniciranje .....	11
3.3.	Intrapersonalno i interpersonalno komuniciranje .....	11
3.3.1.	Intrapersonalno komuniciranje.....	11
3.3.2.	Interpersonalno komuniciranje.....	11
3.4.	Jednosmjerno i višesmjerno komuniciranje .....	14
3.5.	Horizontalno i vertikalno komuniciranje.....	14
3.6.	Verbalno i neverbalno komuniciranje .....	15
3.7.	Pisano komuniciranje .....	17
3.7.1.	Vrste pisane poslovne komunikacije .....	21
4.	SELEKCIJA KADROVA ZA POTREBE BRODARSKIH KOMPANIJA .....	26
4.1.	Kadrovi u pomorstvu .....	26
4.1.1.	Kapetan ili zapovjednik broda.....	26
4.1.2.	Časnici palube .....	26
4.1.3.	Upravitelj stroja.....	27
4.1.4.	Časnici stroja .....	27

4.2. Osposobljavanje i napredovanje kadrova u pomorstvu .....	27
4.2.1. STCW konvencija .....	27
4.2.2. Školovanje i napredovanje kadrova .....	28
4.2.3. Temeljna sigurnost na brodu .....	30
4.3. Postupak selekcije i izbora posade .....	31
4.3.1. Selekcija .....	31
4.3.2. Izbor posade .....	31
4.4. Elementi za selekciju i odabir kadrova u pomorstvu.....	32
4.4.1. Prijava, CV i ostala dokumentacija .....	32
4.4.2. Provjera znanja testovima .....	35
4.5. Anketa.....	39
4.6. Intervju.....	41
4.6.1. Provjera dokumentacije i preporuka.....	42
5. PRIMJER PROVEDENE ANKETE I INTERVJUJA U TVRTKI JADROPOLOV .....	44
5.1. Cilj ankete.....	44
5.2. Metodologija, instrument i uzorak.....	44
5.3. Obrada anketnog materijala.....	46
5.4. Rezultati ankete .....	46
5.5. Intervju.....	47
6. ZAKLJUČAK .....	49
LITERATURA .....	50
POPIS SLIKA .....	52

## 1. UVOD

Tema rada „Poslovna komunikacija pri izboru kadrova za potrebe brodarskih kompanija“ odabrana je zbog potrebe za ukazivanjem na kompleksnost školovanja i probleme koji se javljaju prilikom regrutiranja i odabira kadrova u pomorskoj industriji. Školovanje, obuka i usavršavanje kadrova u pomorstvu je vrlo skupo i dugotrajno, a kvalitetan visoko kvalificirani stručni kadar je sve potrebniji, obzirom na sve brži tehnološki razvoj, te osuvremenjivanje računalne i telekomunikacijske tehnike i njihove sve šire upotrebe u brodskom poslovanju.

Istraživanje je provedeno s ciljem opisivanja postupaka u poslovnoj komunikaciji pri izboru kadrova u pomorstvu, zatim uvjeta koje zahtijevaju takva zanimanja, kao i reakciju kandidata tijekom intervjeta za posao. Postavlja se pitanje je li metoda ankete i ostalih pisanih metoda komunikacije dovoljno mjerodavna pri zapošljavanju na takva odgovorna i zahtjevna radna mjesta.

U svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva ovog rada upotrijebljeno je nekoliko istraživačkih metoda. Odabir spomenutih metoda istraživanja ovisi o samom području istraživanja, te su stoga pri izradi ovog specijalističkog rada korištene sljedeće znanstvene metode:

- metoda deskripcije
- metoda komparacije,
- metoda analize i sinteze.

Podatci korišteni u ovom specijalističkom radu preuzeti su iz stručnih knjiga, stručnih časopisa, pravnih izvora i s internetskih stranica.

Što se tiče same strukture rada, sam rad je podijeljen na šest poglavlja od kojih je prvo uvod, a posljednje zaključak. U uvodu su određeni motivi i razlozi zbog odabira navedene teme, definiran je problem istraživanja, naveden je njegov cilj, te znanstvene metode koje su primijenjene u istraživanju. U zaključku su izneseni rezultati i spoznaje nakon obrade navedene teme. Drugo poglavje govori o poslovnoj komunikaciji općenito; treće poglavje govori o osnovnim modelima polovnog komuniciranja; četvrto poglavje govori o selekciji kadrova za potrebe brodarskih kompanija, te uz samo regrutiranje i selekciju uključuje i pregled pomorskih zanimanja, te podatke o školovanju i napredovanju istih; peto poglavje navodi primjer ankete i intervjeta provedenih u tvrtki Jadroplov prilikom selekcije kadra za radno mjesto zapovjednika broda za prijevoz rasutog tereta.

## **2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

### **2.1. Pojam i proces komunikacije**

Riječ „komunikacija“ dolazi od latinske riječi *communicatio* koja znači priopćivanje, odnosno razgovor. Ona je jedan od središnjih pojmoveva mnogih aspekata ljudskog života i rada, te se njene definicije mogu razlikovati u području psihologije, lingvistike, teorije informacija, filozofije, komunikologije i mnogih drugih znanosti. Prema Online enciklopediji, „u tehničkom značenju komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput »transporta robe«, kao što je to naglašavao Robert E. Park, nego je ovdje riječ o međusobnom posredovanju značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem.“<sup>1</sup> Dakle, može se uopćeno kazati da je komunikacija proces slanja informacija ili sebi ili nekom drugom entitetu, i to najčešće putem jezika.

Komunikacija je obično opisana prema trima glavnim dimenzijama: sadržaju, formi i cilju. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba (u interpersonalnoj komunikaciji), ili drugi entitet, poput firme ili grupe.<sup>2</sup>

Kao proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, te je prilagođena društvenoj prirodi situacije. Sve što u životu radimo zahtijeva komunikaciju, te stoga i osobni i profesionalni uspjeh često ovise o tome koliko dobro razumijemo druge i koliko dobro drugi razumiju ono što im želimo prenijeti.

Za svako komuniciranje potrebni su osobe koje egzistiraju kao socijalno-racionalna bića. To je zapravo javnost, tj. komunikanti. Iako se pod komunikacijom tradicionalno podrazumijeva verbalna izmjena poruka, jezik ipak nije jedino komunikacijsko sredstvo, stoga je u komunikaciji najvažnije razumjeti informaciju koju primamo, neovisno kako ju primamo.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže, dostupno 02.10.2016. sa <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>

<sup>2</sup> Miroslavljević, M. (2010), Političko komuniciranje. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung, str.9.

<sup>3</sup> Nadrljanski, M. (2010), Predavanja. Split: PFST, dostupno 12.10.2016. sa [http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana\\_pred/komunikologija/predavanje4](http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana_pred/komunikologija/predavanje4)

Da komunikacija nije jednoznačan pojam pokazuje činjenica da u literaturi postoji mnoštvo različitih definicija komunikacije, što ukazuje na složenost i sveobuhvatnost tog pojma. F. Dance, nudi više kriterija za razvrstavanje definicija komunikacije.<sup>4</sup> To su:

- Simboli ili riječi ili govor (komuniciranje je verbalna razmjena ideja);
- Razumijevanje (proces u kojem razumijemo druge i trudimo se da oni nas razumiju);
- Interakcija, odnos (ove definicije određuju komunikaciju kao odnos, ili, preciznije, kao su-odnos);
- Smanjenje neizvjesnosti (ove definicije stavljuju težište na određenje uzroka i/ili svrhe komunikacije);
- Proces (težište je stavljeno na dinamičku prirodu komunikacije);
- Prenošenje, transmisija, razmjena (u definicijama ovog tipa težište je na kategoriji međurazmjene);
- Vezivanje, povezivanje (ove definicije razumiju komunikaciju kao integrativni proces);
- Zajedništvo (u definicijama ovog tipa komunikacija se razumije kao čin objavljivanja neke poruke, čime ona postaje zajednička nekoj grupi);
- Kanal, sredstvo, način, ruta, prijenosnik (težište je na samim medijima preko kojih se odvija komunikacijski proces);
- Replikacija pamćenja (komunikacija se razumije kao proces oživljavanja pamćenja);
- Diskriminacijsko djelovanje (komunikacija se razumije kao ciljni proces promjene ponašanja u odnosu na početni stimulans);
- Pobuda (ove definicije ukazuju na vrijednost i značenje cilja i motiva koji determiniraju određenu komunikacijsku situaciju);

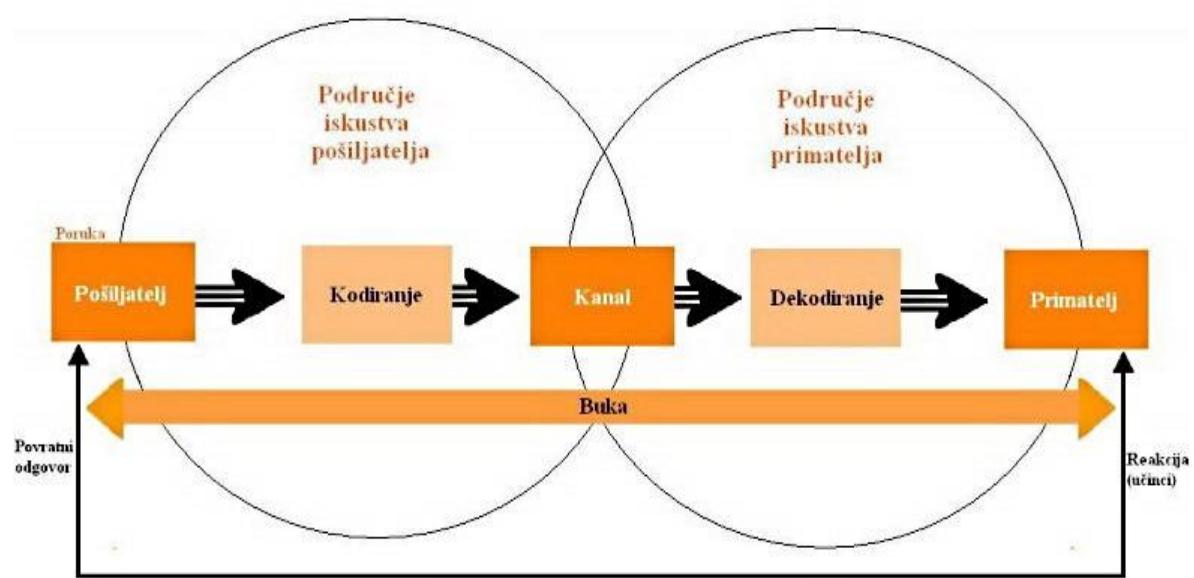
---

<sup>4</sup> Fox, R. (2006), Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, str.147.

- Namjera (ukazuje se na trenutak svjesne namjere da se utječe na ponašanje i mišljenje primatelja).

U procesu komunikacije (Slika 1) razlikuje se šest ključnih elemenata:

1. Izvor ili pošiljatelj – inicira komunikaciju i šalje poruku; može biti pojedinac, skupina ili organizacija,
2. Poruka ili informacija – produkt izvora, odnosno pošiljatelja; verbalni ili neverbalni poticaj pošiljatelja,
3. Medij ili kanal – glas, tijelo, tehnologija (telefon, televizija, radio, Internet)
4. Primatelj ili dekoder – dekodira poruku; interpretator poruke, čija osjetila primaju poruku pošiljatelja.
5. Buka – svaki čimbenik koji uznemirava, unosi zabunu ili na bilo koji drugi način ometa komunikaciju, tj. sve ono što prati i iskrivljuje poruku.
6. Povratna veza – odgovor primatelja pošiljatelju poruke; veza u dvosmjernom komunikacijskom procesu koja spaja primatelja i pošiljatelja.

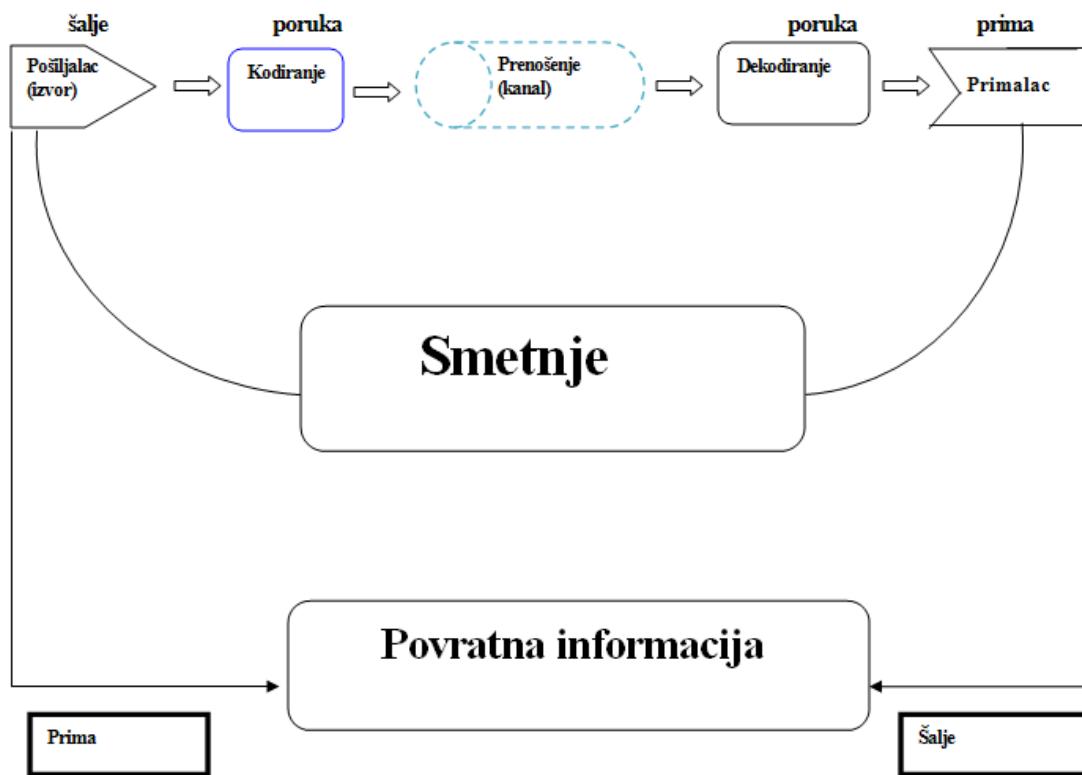


Slika 1: Model procesa komunikacije

Izvor: Kesić, T. (2003), Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb: Opinio, str. 46.

Prema navedenim elementima proces komunikacije (Slika 2) odvija se u nekoliko faza:

- Potreba za komunikacijom – postavljanje cilja komunikacije
- Prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – enkodiranje
- Odašiljanje poruke (govorne, pisane, slikovne, govora tijela, ton glasa, uporabe prostora i vremena) – prijenos
- Primanje poruke – prijem
- Pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje
- Potrebe za odgovorom na primljenu poruku – postavljanje cilja komunikacije.



Slika 2: Proces komunikacije

Izvor: Komunikacija u zdravstvenom menadžmentu, dostupno 09.10.2016. sa  
<http://svetmedicine.com/bolesti-i-stanja/ostale-bolesti-i-stanja/59-komunikacija-u-zdravstvenom-menadzmentu>

## 2.2. Pojam poslovne komunikacije

Komunikacijski proces je izuzetno važan za uspješno poslovanje, jer putem njega drugima prenosimo informacije, primamo nove informacije i mijenjamo ili stvaramo nova mišljenja, stavove i ideje. Poslovna komunikacija se može definirati kao proces prijenosa informacija u poslovnom svijetu, a koristi se za promicanje usluga, proizvoda ili organizacija i predstavlja vitalan dio poslovanja. Uspješna komunikacija ostavlja pozitivan dojam o tvrtci ili poslovnoj organizaciji i značajno utječe na uspješnost poslovanja, te može predstavljati granicu između poslovnog uspjeha i neuspjeha. Komunikacijom se ne prenose samo informacije i stavovi, već i cjelokupni dojam jedne tvrtke i organizacije. Što se dojam od strane klijenta percipira pozitivnijim, to će se stvarati pozitivnije i pogodnije okruženje na poslovnim sastancima, pa će i sama razmjena ideja i stavova, te realizacija projekata biti bolja i uspješnija.

Prema tome, moguće je definirati osnovne ciljeve poslovnog komuniciranja:<sup>5</sup>

1. Postići razumijevanje kod primatelja;
2. Dobiti odgovor od primatelja;
3. Uspostaviti pozitivan poslovni odnos;
4. Ostvariti koristi za organizaciju.

## 2.3. Komunikacijske strukture i kanali

U svojoj suštini, komunikacijske strukture unutar poslovne organizacije mogu biti centralizirane (usmjerene prema jednoj osobi) ili decentralizirane (kada su sve osobe u jednakom položaju). Komunikacijske strukture poslovanja mogu biti: hijerarhijske, mrežne, lančane, zvjezdaste i stablaste komunikacijske strukture.

U hijerarhijskim komunikacijskim strukturama informacije putuju s vrha prema dnu strukture u obliku naredbi, uputa i planova. U obrnutom smjeru ide komunikacija u obliku zahtjeva, potreba, izvještaja i povratnih informacija. Ovakva komunikacija je dvosmjerna i strogo definirana u okviru dozvoljenih razina komunikacije. Stoga osoba s četvrte razine ne može komunicirati s prvom razinom, pritom zaobišavši drugu i treću razinu, tj. ne može

---

<sup>5</sup> Osnove i principi poslovnog komuniciranja, dostupno 09.11.2016. sa <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf>

iznijeti problem generalnom direktoru ukoliko ga nije prethodno raspravio s direktno nadređenom osobom.

Kod mrežnih komunikacijskih struktura je evidentna dvosmjerna komunikacija u kojoj je svakoj osobi dozvoljena komunikacija s bilo kojom drugom osobom. U ovakvoj strukturi informacije putuju od svih prema svima. Prednost ovakve strukture je otvorena komunikacija i svima dostupna informacija, dok nedostatak može biti preopterećenost informacijama, jer je velika mogućnost da će jedna osoba dobiti istu informaciju više puta i iz više izvora.

Kod lančanih komunikacijskih struktura radi se o jednosmjerenoj komunikaciji koja ide od prve osobe do druge i tako dalje, bez uspostavljene povratne veze. U ovakvoj komunikaciji nije zadana ni forma niti pravila po kojima se treba odvijati. Stoga ova struktura spada u vid neformalne komunikacije.

Zvjezdasta komunikacijska struktura ima u sredini centralnu osobu, zaduženu da prima i odašilje sve informacije. Ova komunikacijska struktura je centralizirana i troma, jer sve ovisi o jednom komunikatoru.

Kod stablastih komunikacijskih struktura informacije kreću iz jednog izvora i odvijaju se na način da određeni član stabla komunicira s nekim drugim određenim članom. Kako u ovoj strukturi nije zadana forma ni pravila po kojima se komunikacija odvija, ona pripada u neformalne komunikacije.

### **3. OSNOVNI MODELI POSLOVNOG KOMUNICIRANJA**

Postoji više različitih podjela modela poslovnog komuniciranja, a oni koje su najčešće zastupljeni u literaturi su sljedeći:

1. Formalno i neformalno komuniciranje
2. Neposredno i posredno komuniciranje
3. Intrapersonalno i interpersonalno komuniciranje
4. Jednosmjerno i višesmjerno komuniciranje
5. Horizontalno i vertikalno komuniciranje
6. Verbalno i neverbalno komuniciranje
7. Pisano komuniciranje

#### **3.1. Formalno i neformalno komuniciranje**

Poslovno komuniciranje je po svojoj definiciji formalno, iako u ponekim svojim aspektima i situacijama ono uključuje i neformalno komuniciranje. Formalno je komuniciranje ono kod kojeg akteri nastupaju ne kao privatne osobe nego kao nosioci određene uloge i predstavnici određenih interesa. Ono se odvija po određenim pravilima i standardima, i uglavnom je planirano, što omogućava brže i efikasnije komuniciranje, bolje razumijevanje poruka, te ukupno bolje rezultate. Nasuprot tome, u privatnim situacijama se komunicira neformalno, tj. komunikacija se ne mora pridržavati nekih izvana određenih pravila komuniciranja.

Hoće li komuniciranje s klijentom ili poslovnim partnerima te ostalim poslovnim suradnicima biti formalno ili neformalno, ovisi prvenstveno o sadržaju, načinu i svrsi komuniciranja. Formalno komuniciranje prvenstveno podrazumijeva razmjenu poslovnih informacija putem sastanaka, zapisnika i bilješki s poslovnih sastanaka, faksova, e-mailova i ostalih oblika pismene poslovne komunikacije. Kod formalnog poslovnog komuniciranja podrazumijeva se provjerenost i točnost informacija, te je to jedna od najvažnijih razlika formalnog i neformalnog komuniciranja. Istraživanja su pokazala da u neformalnom komuniciranju ima oko 75% istine, tj. točnosti. Uzroci tome su izvori neformalnih informacija koji su najčešće neformalni kontakti. Na takav način dobivene informacije se teže mogu vrednovati i provjeriti kao točne ili netočne, ali su istovremeno i manje

filtrirane, direktnije i iskrenije. Formalno poslovno komuniciranje podrazumijeva točnost informacija, preciznost izražavanja i čuvanje službene tajne i povjerljivost poslovnih informacija.

### 3.2. Neposredno i posredno komuniciranje

#### 3.2.1. Neposredno komuniciranje

Neposredno komuniciranje je vrsta komuniciranja koju sudionici obavljaju bez utjecaja medija, tj. licem u lice, najčešće na poslovnim sastancima ili na primjer u neformalnim razgovorima. Zbog toga se naziva i direktno komuniciranje. Razliku između neposrednog i posrednog komuniciranja određuje blizina suradnika bez obzira na to radi li se o komuniciranju s poslovnim partnerima ili klijentima, te bez obzira na sadržaj i provjerenost informacija.

Kod poslovnih sastanaka direktno, tj. neposredno komuniciranje počinje već od pozdravljanja koje treba biti toplo i ugodno kako bi se odaslala pozitivna poruka. Važno je stvoriti okruženje u kojem se poslovni partner osjeća ugodno i u kojem mu takva neposredna poslovna komunikacija ulijeva povjerenje i optimizam. Kod direktne komunikacije je uz govor (verbalna komunikacija), važna i neverbalna komunikacija, odnosno naše kretnje, geste i mimika tijela koji utječu na stvaranje pozitivne ili negativne percepcije kod sugovornika.

Komuniciramo:<sup>6</sup>

- ponašanjem tijela - držanje, usmjerenost tijela, tjelesni stav;
- vanjštinom – odijevanje, urednost;
- mimikom - čela, obrva;
- očnim kontaktom – pogled, širenje i sužavanje zjenica, treptanje;
- osmijehom – poziv na komunikaciju;
- gestama - govor ruku, radnje;

---

<sup>6</sup> Novak-Ištak, M., Trendovi u poslovnom komuniciranju, dostupno 03.11.2016. sa <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/3966.pdf>

- dodirivanjem – fizički kontakt;
- rukovanjem – stilovi;
- prostornim ponašanjem – zone;
- vremenskim ponašanjem – intimno, osobno, javno vrijeme, osjećaj za timing;
- govornim ponašanjem – brzina, ritam, jačina, artikulacija;
- pokazivanjem poštovanja prema sugovorniku;
- slušanjem – aktivno/pasivno.

Sugovornici nas prvenstveno procjenjuju kroz sljedeće kontakte:

- što i kako radimo;
- kako izgledamo;
- što kažemo i
- kako to kažemo.

Kod direktnе komunikacije govor govornika igra veliku ulogu, jer je direktna komunikacija u suštini verbalna komunikacija. Govor je svjesno i kontrolirano komuniciranje kojeg modificira boja glasa i njegova glasnoća i izražajnost, tempo, pauze u govoru, ton, artikulacija, ali i neverbalna komunikacija. Relevantno, jednostavno i određeno komunicirati znači učinkovito prezentirati, odnosno prenijeti svoje znanje, ideju ili mišljenje. Uspješna poslovna komunikacija znači na pravi način predstaviti ideju, temu ili neku informaciju sugovorniku, odabriom pravih riječi, te njihovim izricanjem na najupečatljiviji način, pravim tonom i u pravo vrijeme, a pritom ne biti ni prekratak, ni preopširan u izlaganju.

Važan čimbenik o kojem ovisi uspjeh direktnе komunikacije je i sam imidž govornika. Poslovni čovjek je posrednik koji predstavlja svoju tvrtku i cijelu djelatnost poslovanja. Imidž je predodžba, odnosno slika koju osoba projicira prema drugim ljudima. Imidž je ukupnost dojmova o nekoj osobi ili tvrtki koji uključuju radne i komunikacijske postupke, te vizualnu sliku kako je vidi sugovornik, odnosno promatrač.

### 3.2.2. Posredno komuniciranje

Posredno komuniciranje se naziva i indirektno komuniciranje, a obavlja se putem tehničkih prijenosnika, odnosno medija (telefon, fax, email, pošta, internet). Prilikom posredovanja u prenošenju poruke svaki medij joj ponešto dodaje ili oduzima. Uz to svaki medij ima i neka specifična ograničenja o kojima treba dodatno voditi računa. Npr. prilikom komuniciranja telefonom velik je naglasak stavljen na govorniku verbalnu sposobnost, dok su sugovornici uskraćeni za vizualni doživljaj. Stoga u ovom obliku komuniciranja treba dodatno paziti na artikulaciju riječi, dužinu rečenica i više inzistirati na povratnoj informaciji s obje strane.

Uz komunikaciju telefonom, posredna komunikacija se uglavnom odnosi na razne oblike neverbalne, tj. pisane komunikacije (poslovni dopisi, faks i email).

## 3.3. Intrapersonalno i interpersonalno komuniciranje

### 3.3.1. Intrapersonalno komuniciranje

Intrapersonalno komuniciranje predstavlja tzv. „unutarnji monolog“, tj. sređivanje i sistematiziranje misli. Drugim riječima, intrapersonalno komuniciranje je komuniciranje sa samim sobom, a uglavnom služi kao priprema pri izradi prezentacije ili kao sabiranje misli, koncentriranje ili opuštanje prije važnog poslovnog sastanka. Prije samog izlaganja govornik može uvježbati način izlaganja, pomno promisliti na koji će način važne točke i informacije naglasiti sugovornicima, te unaprijed u sebi održati izlaganje u namjeri da točno odredi njegovo vremensko trajanje. Iz ovoga se može zaključiti kako intrapersonalna komunikacija može služiti kao svojevrsna priprema za neposrednu, verbalnu komunikaciju, a i za posrednu komunikaciju ako se osoba želi koncentrirati i sabrati prije obavljanja važnog telefonskog razgovora ili pisanja važnog poslovnog dopisa.

Intrapersonalno komuniciranje je značajno jer se takvom psihološkom pripremom kvalitetnije donose odluke, izabire između više mogućnosti, te promišlja između više mogućnosti i opcija. Na taj način se minimalizira mogućnost donošenja pogrešne, ili za tvrtku nepovoljne poslovne odluke.

### 3.3.2. Interpersonalno komuniciranje

Interpersonalno komuniciranje je komuniciranje govornika s jednom ili više osoba, odnosno interakcija dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog dobivanja povratnih informacija. Ono može biti verbalno, tj. putem zvukova, i neverbalno, putem znakova. Pri interpersonalnom komuniciranju dolazi do razmjene ideja i informacija bez obzira o kojoj vrsti komuniciranja je riječ; ono može biti i direktno i posredno, i verbalno i pisano, i jednosmјerno i višesmјerno, itd. Kod ovog oblika komuniciranja važno je biti

svjestan prednosti i ograničenja vlastitog govorničkog umijeća, jer je upravo ono jedan od ključeva uspjeha u poslovnoj komunikaciji. Cilj interpersonalne komunikacije može biti razmjena informacija, ali i stvaranje novih ideja i znanja.

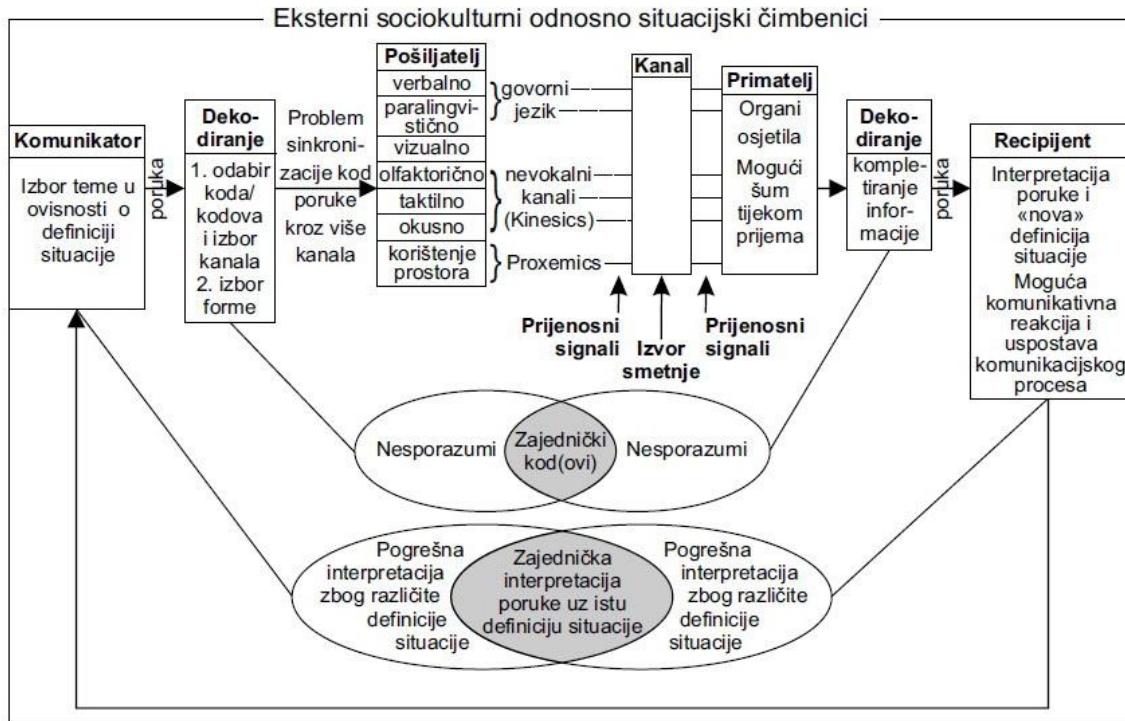
Kathleen Kelley Reardon navodi sedam ključnih naznaka po kojima se može prepoznati interpersonalna komunikacija:<sup>7</sup>

1. Interpersonalna komunikacija uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje ili neku njihovu kombinaciju;
2. Interpersonalna komunikacija nije statična nego razvojna;
3. Interpersonalna komunikacija uključuje direktnu povratnu vezu, djelovanje i povezanost ili koherentnost;
4. Interpersonalna komunikacija odvija se u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima;
5. Interpersonalna je komunikacija aktivnost;
6. Interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje i nagovaranje;
7. Interpersonalna komunikacija može biti verbalna i neverbalna.

Karakteristično za interpersonalnu komunikaciju je stalna izmjena uloga pošiljatelja i primatelja. Ona ima recipročan karakter i pošiljatelj i primatelj nisu izolirani entiteti. Model interpersonalne komunikacije (prikazan na Slici 3) uzima u obzir eksterne sociokulturne i situacijske čimbenike, tj. polazi od činjenice da je upotreba jezika i neverbalnih oblika komunikacije određena situacijskim kontekstom, odnosno da socijalna situacija postoji već kad je pojedinac ili više njih u društvu ostalih pojedinaca. Ovaj model ističe komunikacijsku kompetenciju, odnosno sposobnost pojedinca da se primjerenom ulogom prilagodi situacijskom kontekstu i ispuni očekivanja drugih odgovarajućim komunikacijskim ponašanjem.

---

<sup>7</sup> Reardon, K.K. (1987), *Interpersonal Communication: Where Minds Meet*. Belmont, CA: Wadsworth, str. 28.



Slika 3: Model interpersonalne komunikacije

Izvor: Kunczik, M., Zipfel, A. (2006), Uvod u znanost o medijima i komunikologiju. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert, str. 21.

Postoji nekoliko različitih oblika interpersonalne komunikacije:<sup>8</sup>

1. prema tome koriste li se riječi može biti verbalna i neverbalna,
2. prema onome što se drugome prenosi može biti sadržajna (koja prenosi određeni sadržaj) i odnosna (koja uspostavlja ili održava određeni odnos),
3. prema usklađenosti verbalne i sadržajne komunikacije sa neverbalnom i odnosnom može biti kongruentna (iskrena) i inkongruentna (neiskrena),
4. prema stupnju uključivanja sebe može biti osobna i neosobna,
5. prema stupnju svjesnosti može biti svjesna i nesvjesna.

<sup>8</sup> Osnove i principi poslovnog komuniciranja, dostupno 09.11.2016. sa <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf>

### 3.4. Jednosmjerno i višesmjerno komuniciranje

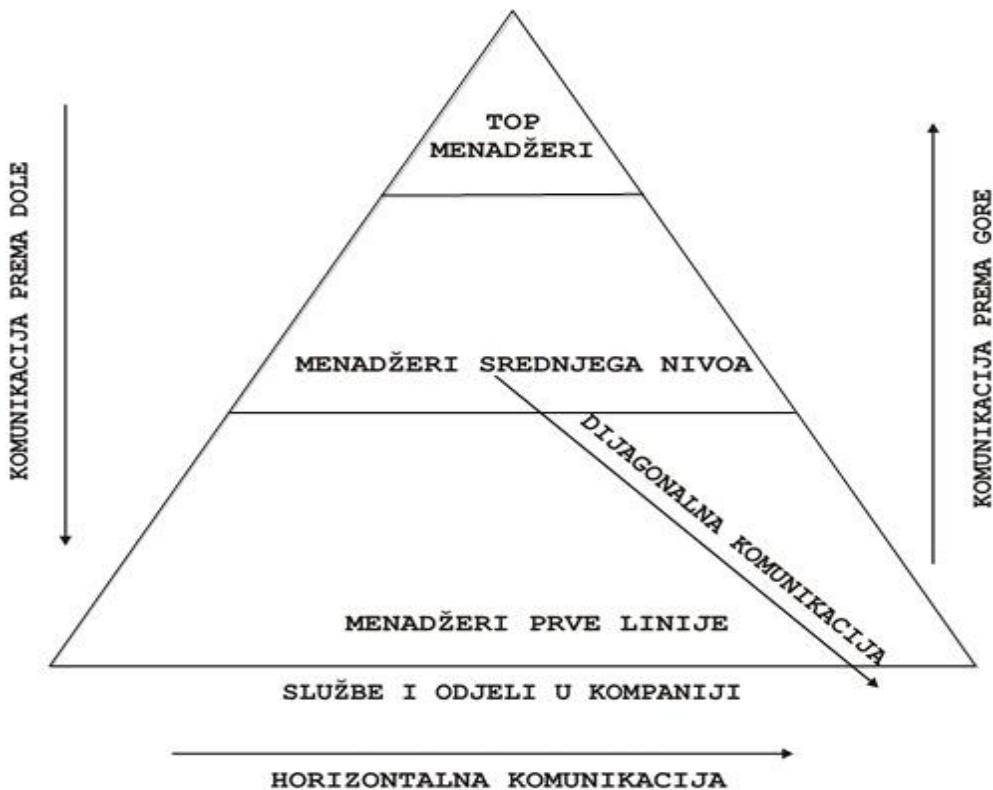
Prema komunikacijskom smjeru komuniciranje se može podijeliti na jednosmjerno i dvosmjerno ili višesmjerno. Jednosmjerno komuniciranje podrazumijeva prenošenje naredbi, direktiva, zadatka, prijedloga, informacija i mišljenja te je stoga gotovo isključivo prisutno u internoj komunikaciji unutar tvrtke, uglavnom u hijerarhijskom smjeru, tj. od nadređenog prema zaposleniku.

Unatoč tome, u poslovanju je više prisutno dvosmjerno ili višesmjerno komuniciranje, ovisno o broju sugovornika. Prevladavajuće, i gotovo isključivo komuniciranje s kandidatom za posao je dvosmjerno, tj. interaktivno. U dvosmjernoj komunikaciji razmjenjuju se mišljenja, ideje i iskustva što daje priliku za stvaranjem novih stavova, znanja i mogućnosti poslovanja.

### 3.5. Horizontalno i vertikalno komuniciranje

Prema hijerarhijskom smjeru komunikacija može biti horizontalna, što podrazumijeva ravnopravan odnos između dvoje ili više sugovornika, ili vertikalna, što označava povlašteni položaj jednog od sugovornika. Komunikacija sa suradnicima unutar tvrtke najčešće je, ili bi barem trebala biti, ravnopravna, odnosno horizontalna. Takva komunikacija unutar tvrtke je ujedno i najučinkovitija, jer tvrtka treba djelovati kao tim. Komunikacija u timu, naime, teži ravnopravnosti, suradnji i maksimalnom sudjelovanju svih članova. Najčešće forme horizontalne komunikacije su neposredni razgovori, sastanci, dopisivanje, telekonferencije, službeni emailovi i sl. načini komunikacije. Horizontalna komunikacija također je karakteristična kod suradnje s poslovnim suradnicima i klijentima, jer se tada radi o ravnopravnoj komunikaciji, s tim da se klijent tretira s maksimalnim uvažavanjem. Jednako pravilo vrijedi i za vođenje intervjeta s kandidatom za posao.

Vertikalna komunikacija je naredbodavna i podrazumijeva različite hijerarhijske razine komuniciranja. U timu je znatno manje zastupljena u odnosu na horizontalnu. Najčešća je u dva osnovna smjera: odozgo prema dolje i odozdo prema gore. U smjeru odozgo prema dolje, tj. od nadređenog prema podređenom, komunikacija se realizira kroz upute o projektima, radnim zadacima, naređenja, pravilniku o poslovanju i sl. Suprotna tome je komunikacija od podređenog prema nadređenom, tj. odozdo prema gore, kroz odgovore, prijedloge, mišljenja ili ideje o novim projektima (Slika 4).



Slika 4: Komunikacijski tokovi u kompaniji

Izvor: Spaho, K., Komunikacija kao način upravljanja u kompaniji, dostupno 10.11.2016. sa <http://www.kvalis.com/component/k2/item/693-komunikacija-kao-na%C4%8Din-upravljanja-u-kompaniji>

### 3.6. Verbalno i neverbalno komuniciranje

Verbalna komunikacija uključuje riječi, dok neverbalna uključuje geste, kretanje i mimiku. Da je pažnju važno usmjeriti na način govorenja, a ne samo na sadržaj, govori istraživanje A. Mehrabiana.<sup>9</sup> U tom kontekstu on govori o tri nivoa poruke. Prvi nivo je vizualni (je kandidat prikladno odjeven za tu situaciju, te je li uredan); drugi je glasovni (vokal, čist zvuk, boja glasa), a treći nivo je verbalni (odnosi se na sadržaj poruke). Mehrabian je utvrdio i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku.

Prema tome, vrijednost vizualnog aspekta poruke (govor tijela) je:

- 55% vizualnog (govor tijela),

---

<sup>9</sup> Plenković, M. (1991), Poslovna komunikologija. Zagreb: Alinea, str.119.

- 38% glasovnog (kako kažemo),
- 7% verbalnog (šta kažemo).

Dakle, i po ovom, često citiranom istraživanju, dominira neverbalna komunikacija.<sup>10</sup>

Verbalnim načinom uglavnom prenosimo informacije, a neverbalnim stavove i emocionalni odnos prema informacijama koje primamo, ili odnos prema osobi s kojom komuniciramo. S obzirom na činjenicu da u govoru tijela ili neverbalnoj komunikaciji leži tako velik postotak razumijevanja poruke, vještine neverbalne komunikacije su važni sastojci društvenog i poslovnog uspjeha. Ako osoba ostavlja sjajan utisak u društvu i vješta je u praćenju vlastitih izraza emocija i posjeduje empatiju, ona je socijalno vješta.<sup>11</sup> Slanje i primanje neverbalnih poruka se odvija na nesvjesnom nivou, što jednostavnije rečeno znači da možemo prestati govoriti, ali je gotovo nemoguće prestati slati neverbalne poruke.

Verbalno (usmeno) komuniciranje je neposredno komuniciranje licem u lice koje predstavlja osobni tip komunikacije. Pri neposrednom usmenom komuniciranju jedan komunikant ima priliku od drugog komunikanta dobiti trenutni odgovor (*feedback*), tj. može percipirati velik broj informacija putem vizualnog i slušnog kanala. U posrednom obliku verbalna komunikacija je komunikacija pomoću medija, npr. telefona ili video konferencija.

Telefon omogućuje brzi odgovor (*feedback*) putem slušnog kanala. Radi se o osobnom tipu komunikacije, ali kojem nedostaje njen vizualni dio. Glas i glasovne ekspresije poput tempa, ritma, tona, izgovora/dikcije i pauza nadopunjaju i nadograđuju same riječi.

Tempo ne bi trebao biti ni prebrz ni prespor jer oba dovode do zamora sugovornika. Kod presporog tempa sugovornik prestaje pratiti izlaganje govornika zbog nezainteresiranosti ili zamora te ga prestaje slušati ili ga počinje pasivno slušati što dovodi do neuspjele komunikacije, tj. propalog izlaganja ili poslovnog razgovora. Kod prebrzog tempa govornika također dolazi do negativnog dojma kod sugovornika, jer zbog brzopletosti govornika i prebrzog izgovaranja teksta izlaganja klijent nije sposoban pratiti nit izlaganja ili razgovora, te gubi interes. Prebrz tempo govora također utječe i na percepciju izgovorenog govora kod sugovornika, jer su prebrzo izgovorene riječi često slušatelju nerazumljive, te mu komunikacija nakon određenog vremena postaje naporna. Sam ton

<sup>10</sup> Miroslavljević. M. (2010), Političko komuniciranje. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung, str. 11.

<sup>11</sup> Fox, R. (2006), Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, str 161.

glasa ne bi smio biti suviše ujednačen, tj. monoton, već bi se trebao mijenjati kako bi se izbjegla nezainteresiranost.

Također je važan ritam govora, a zlatno pravilo komuniciranja je upravo umjeren ritam govornika. Izgovor bi trebao biti što čišći i pravilniji tako da se čuje svako slovo te na taj način osigura što bolje razumijevanje kod slušatelja. Izgovorena rečenica može se gotovo u potpunosti promijeniti glasovnim ekspresijama, pa je dobro voditi računa o načinu verbalnog komuniciranja. Znati komunicirati govorom jednostavno, određeno, precizno i jezgrovito, a istovremeno zainteresirati sugovornika znači biti u stanju učinkovito prezentirati, tj. prenositi svoja znanja, ideje i mišljenje klijentima.

Osobito je važno umijeće verbalne komunikacije pri sklapanju poslova ili prilikom intervjua za posao. Za komuniciranje na najbolji mogući način važna je prije svega svijest o važnosti govornog umijeća i vježba kroz intrapersonalnu komunikaciju kao jedan od oblika vježbe ili pripreme za usmenu komunikaciju.

### 3.7. Pisano komuniciranje

Za razliku od usmene komunikacije, pisana komunikacija ostavlja pisani trag (dokument, prijepis, bilješku) o poslovanju i poslovnim aktivnostima. To predstavlja bitnu prednost ovakve vrste komuniciranja nad usmenim/direktnim komuniciranjem u poslovanju, jer se pisani dokument može čuvati i služiti kao dokaz. Osim toga, pisana riječ se može dotjerivati i dopunjavati sve dok definitivno ne bude spremna za slanje. Suprotno tome, u usmenom poslovnom komuniciranju primjetna je svaka ispravka ili dopuna, a posebno su primjetni i neverbalni znakovi komuniciranja. Uz to, pisano poslovno komuniciranje je tip komunikacije koji podrazumijeva sporiji odgovor.

U usporedbi s usmenom poslovnom komunikacijom, pisano komuniciranje je prije svega efikasno i jeftino – komunikacija se može ostvariti na velike daljine uz male finansijske izdatke. Osim toga, ono je povoljno i za pošiljatelja i za primatelja poruke jer pošiljatelj ima vremena da o svemu što želi porukom prenijeti dobro razmisli i osmisli poruku kako je za njega najpovoljnije (živa riječ traži brzo usklađivanje jezika i mišljenja pa ostavlja prostora greškama), dok primatelj ima mogućnost čuvanja i podsjećanja na sadržaj ili pak pozivanja na dokaz i slično.

Pisano poslovno komuniciranje omogućuje kontinuirano informiranje, racionalno poslovanje, neposredno stvaranje poslovnih veza i često može zamijeniti izravni kontakt. Međutim, postoje i nedostatci pisane riječi u odnosu na verbalnu komunikaciju. To je, prije svega, sporost razmjene informacija odnosno nemogućnost brzog dijaloga kakav je u usmenom komuniciranju moguć, zatim izostanak efekata neverbalne komunikacije (geste, mimika i slično), opasnost od nesporazuma (dvosmislenost, apsolutna ili relativna

nejasnoća i slično), izostanak izvanjezičnih efekata (smanjena mogućnost uspostavljanja prisnijih kontakata među komunikatorima i nemogućnost djelovanja izvanjezičnih činilaca poput izgleda, šarma, osmijeha itd.), povećana odgovornost prema sadržaju zbog trajnosti i dokumentiranosti pisanih iskaza te činjenica da su primatelju onemogućena naknadna objašnjenja, pojašnjenja, postavljanje potpitanja itd.

Danas pisana poslovna komunikacija može biti u papirnatom ili elektroničkom obliku. U papirnate oblike ubrajaju se poslovna pisma i memorandumi, a u elektroničke email, Web i chat komunikacije. Postoji i skupina kombiniranih komunikacija u kojoj se pisane komunikacije prenose elektroničkim putem, a nju čine telefaks komunikacije. Od pisanih poslovnih komunikacija jedino se chat komunikacija ubraja u izravne, jer su u njoj obje strane komunikacijskog procesa prisutne u istom trenutku.

Vezano za temu ovog rada, u pisani poslovnu komunikaciju spada pisanje molbe za posao, popratnog pisma i životopisa. Kao i ostali vidovi pisane komunikacije, i navedeni segmenti se mogu slati zemaljskom poštom, ali i elektroničkim putem. Iz razloga što ovaj vid komunikacije ostavlja pisani trag, važno je detaljno osmisliti poruku, paziti na način izražavanja, kao i na duljinu same molbe, odnosno popratnog pisma.

Životopis ima posebnu formu koju treba poštivati, dakle, ne puniti ga nepotrebnim i suvišnim informacijama. Uvijek su relevantni kronološko noviji podatci, pa stoga i u rubrikama „Zaposlenja / Radno iskustvo“ i „Obrazovanje“ treba prvo navoditi posljednja zaposlenja, odnosno više stupnjeve obrazovanja. Zanimanja u pomorstvu su karakteristična po tome što nakon završene redovne škole kroz rad pomorci polažu razne dodatne ispite za savladavanje određenih vještina. Takve svjedodžbe su vrlo važne i trebaju biti uvrštene u životopis jer potvrđuju da kandidat za posao barata određenim vještinama koje su za taj posao i potrebne. Ovdje vrijedi pravilo da se te svjedodžbe, odnosno „breveti“ slažu ne prema kronološkom nizu od najnovijih prema najstarijima, već se prvo navode one najvažnije, odnosno one koje izdaje relevantno državno ministarstvo, a u slučaju Hrvatske je to Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture. Takva svjedodžba ima veću važnost od svjedodžbi dobivenih na tečaju koje organiziraju razne privatne tvrtke. Ozbiljan kandidat za posao mora znati ova pravila poslovnog pisanih komuniciranja. Još jedna pojedinost je karakteristična za ova zanimanja, a to je rad u višejezičnom okruženju. Stoga ozbiljan kandidat treba znati navedenu pisani komunikaciju na engleskom jeziku.

Na Slici 5 prikazan je izvadak iz životopisa upravitelja stroja pisanih na engleskom jeziku, koji navodi detalj s dvije STCW svjedodžbe izdane od strane Ministarstva.

STCW CERTIFICATES ISSUED BY THE MINISTRY	
Date of issue	01 June 2016
Issued by	Ministry of Maritime Affairs, Transport and Infrastructure of the Republic of Croatia
Type of education or training	<p><b>Chief Engineer Officer on a Ship Powered by the Main Propulsion Machinery of 3,000 kW Propulsion Power or More (STCW III/2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlling the operation of the ship and care for persons on board</li> <li>- Maintenance and repair</li> <li>- Electrical, electronic and control engineering</li> <li>- Marine engineering</li> </ul>
Certificate number	[REDACTED]
Validation of certificate	Until 01 June 2021
Date of issue	11 February 2016
Issued by	Ministry of Maritime Affairs, Transport and Infrastructure of the Republic of Croatia
Type of education or training	<p><b>Second Engineer Officer on a Ship Powered by the Main Propulsion Machinery of 3,000 kW Propulsion Power or More (STCW III/2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management level in controlling the operation of the ship and care for persons on board</li> <li>- Management level in maintenance and repair</li> <li>- Management level in electrical, electronic and control engineering</li> <li>- Management level in marine engineering</li> </ul>
Certificate number	[REDACTED]
Validation of certificate	Until 11 February 2021

Slika 5: Detalj iz životopisa upravitelja stroja

Izvor: Podatke ustupio upravitelj stroja iz osobne dokumentacije

Izrada pisanih poslovnih komunikacija provodi se u nekoliko koraka. U prvom koraku poslovna komunikacija se planira tako da se određuje svrha, analiziraju čitatelji te izabire kanal i medij komuniciranja. U drugom koraku komunikacija se piše uz razradu organizacije i sastavljanje poruke, dok se u trećem koraku komunikacija popravlja i uređuje uz nekoliko ponovnih čitanja te se konačno odašilje primatelju.

U kontekstu poslovanja, pisana poslovna komunikacija ima nekoliko važnih funkcija:<sup>12</sup>

- održavanje poslovnih veza: pomoću komunikacija poruka se brzo prenosi na sve udaljenosti što tvrtkama olakšava međusobno poslovanje; stvaraju se nove poslovne

<sup>12</sup> Pisano poslovno komuniciranje, dostupno 06.10.2016. sa <http://www.centar-poslovanja.com/download-dopisa/pisana-komunikacija>

veze, te održavaju i učvršćuju postojeće tako što se putem komunikacija poslovni partneri sporazumijevaju o kupnji, prodaji, prijevozu, plaćanju itd.

- predstavljanje tvrtke: komunikacija prezentira tvrtku potpisnika i zato mora biti besprijekorno i uredno oblikovana te sadržajno pravilno sastavljena,
- značaj knjigovodstvenog dokumenta: mnoge komunikacije i drugi pisani sastavci služe i kao temeljnica za knjiženje, npr. račun, izvješće o odobrenju ili o zaduženju, priznanica itd.,
- značaj dokaznog sredstva u sporu (vrijedi za papirnate komunikacije): posao sklopljen u pisanom obliku veće je jamstvo ugovornim strankama; u sudskom sporu poslovne komunikacije služe kao dokumentacija za rješavanje spora,
- promotivna funkcija: poslovne komunikacije koje sadrže prospekte, kataloge, cjenike i dr. omogućuju tvrtki da svojim proizvodima, cijenama i uslugama upozna širok krug kupaca, što takvu komunikaciju čini sredstvom ekonomske promidžbe,
- sredstvo i analiza: analizom poslovnih komunikacija dobivaju se podaci o uvjetima kupnje, o stanju na tržištu, o zadovoljstvu kupaca i potrošača proizvodima ili uslugama, o njihovim reklamacijama te o tome koji su nedostatci proizvoda; analizom komunikacija tvrtka može brzo uočiti nedostatke poslovanja, ukloniti ih i uspješnije poslovati.

Pisano poslovno komuniciranje kao oblik uspostavljanja poslovnih odnosa između poslovnih partnera se obavlja putem razumijevanja poruka uz poštovanje određenih pravila. Pravilo ekspeditivnosti podrazumijeva da se svaki poslovni iskaz vrlo brzo proslijedi i da se izvrši uvid u sadržaj i omogući povratna informacija u što kraćem roku.

Pravilo čuvanja poslovne i službene tajne nalaže da se poslovne tajne ne smiju otkrivati. Ono što se smatra službenom tajnom propisuje se zakonom. Službena tajna u okviru tvrtke regulirana je njenim internim aktima. Može se reći da svi podaci tvrtke predstavljaju poslovnu tajnu, a posebno oni koji su tako označeni, tj. na kojima stoji naznaka povjerljivo, strogo povjerljivo ili poslovna tajna.

Točnost i preciznost izražavanja važno je pravilo pisane i usmene komunikacije. Ono znači poštovanje jezične i komunikacijske kompetentnosti. Jezik i stil poslovnog iskaza treba učiniti sadržaj poruke preciznim, jasnim i stručnim. Pravilo urednosti i estetskog izgleda poslovnog iskaza nalaže da je poslovno pismo ogledalo onoga tko ga šalje. Preko poslovnog pisma može se steći dojam o poslovnom partneru bolje nego na temelju drugih izvora.

### 3.7.1. Vrste pisane poslovne komunikacije

#### **Poslovno pismo**

Najučestaliji oblik poslovnog komuniciranja je poslovno pismo. Ono je dokument o određenom poslu, tj. poslovnoj aktivnosti, a sastavlja se i šalje uglavnom svakom poslovnom partneru posebno. Njegov sadržaj ovisi o predmetu poslovanja, o vrsti poslovnog odnosa i o konkretnom zahtjevu koji se ispostavlja i stoga može biti raznovrstan. Poslovno pismo je najmasovniji oblik pisanog poslovnog komuniciranja, a jedna od najvažnijih njegovih karakteristika je da prepostavlja odgovor.

Poslovna pisma se mogu podijeliti na: poslovne pozive; rutinske zahtjeve, upite i narudžbe; rutinske odgovore; potvrde; prateće dopise, naknadne dopise i zahvale. Poslovno pismo vezano za temu zapošljavanja u brodarskoj kompaniji je prateći dopis, te eventualno naknadni dopis i pismo zahvale. Načela poslovnog pisma su: fokusiranje na čitatelja, poslovni ton, zanimljivost, potpunost, točnost, suvislost, sažetost, jasnoća i pravovremenost.

Glavni dijelovi svakog poslovnog pisma su:

- zagлавље
- mjesto i datum
- adresa primatelja
- pozivni znakovi
- predmet ili sažetak
- sadržaj pisma
- pozdrav

Zaglavljje sadrži sve važne elemente kao što su naziv tvrtke, djelatnost i odredište – ulicu i broj, poštanski broj mjesta, i naziv mjesta poslovanja; i sporedne dijelove: broj telefona i telefaksa, broj žiro-računa, zaštitni znak, godina osnivanja, popis brojeva i dr. Zaglavljje se piše u vrhu poslovnog pisma, najčešće na sredini, jasno označeno i upadljivo, a naziv tvrtke, mjesto i adresa moraju biti uočljivi.

Mjesto i datum se pišu odmah iza zaglavlja, a uobičajeno ih je pisati u istom redu s pozivnom oznakom. Datum je posebno važan jer se od tog napisanog datuma utvrđuju nastale poslovne obaveze (važeći propisi po kojima je realiziran posao).

Adresa primatelja se sastoji od naziva tvrtke, njene djelatnosti i odredišta (ulica, broj, poštanski broj, naziv mjesta i zemlje ako se pismo šalje u inozemstvo).

Pozivni znakovi imaju funkciju lakšeg razvrstavanja pošte. To mogu biti inicijali osobe ili odjeljenja tvrtke u kojoj je pismo napisano.

Predmet ili sažetak je kratak sadržaj poslovnog pisma. Ispisuje se ispod adrese, prije sadržaja pisma s lijeve strane. Piše se do polovine reda, a u slučaju da za to nema dovoljno prostora koristi se drugi red. Uobičajeno je da se sažetak podvlači ili istakne na drugi način te se njime definira sama tema poslovnog pisma.

Sadržaj pisma je glavni dio pisma kojim se daje poslovna informacija. On također ima uobičajenu formu. To je:

1. početak ili otvaranje pisma;
2. uvođenje u poruku, pozivanje na ranije dopisivanje, poslovnu vezu, telefonski razgovor, oglas i sl.;
3. poruka - jezgra pisma u kojoj se obrazlaže razlog obraćanja koji je naznačen u uvođenju u poruku (stil pisanja treba biti jasan, kratak i precizan);
4. završni dio - zaokruživanje poruke s naglašenim optimizmom i željom za daljnju suradnju.

U sporedne dijelove poslovnog pisma ubrajaju se:

- oslovljavanje;
- prilozi - dokumenti koji se prilažu uz pismo i navode se ispod sadržaja pisma s lijeve strane od 10. slovnog mjesto i posebno se označavaju (prilog br. 1, prilog br. 2, itd.);
- način otpreme (kada se pismo šalje preporučenom pošiljkom ili na neki drugi poseban način onda se to obvezno označava na kraju pisma poslije priloga i to s lijeve strane od 10. slovnog mjesto);

- raspored kopija: pismo se piše u više primjeraka – original se šalje poslovnom partneru, a kopije se raspoređuju prema potrebi. U rasporedu kopija navodi se u koliko je primjeraka poslovno pismo umnoženo i kome su kopije dostavljene. Npr.:

Dostavljeno:

- Imenovanom;
  - Računovodstvu;
  - Arhivi.
- dodatak ili postskriptum: sporedni dio pisma koji se piše ako je ispušteno nešto u sadržaju; piše se tako što se s lijeve strane nakon 10. slovnog mesta stavi „P.S.“. i uvijek se parafira, jer se stavlja ispod potpisa i pečata.

## Email

Email ili elektronička pošta je pisana poslovna komunikacija koja se rabi u internom i eksternom komuniciranju. Ovaj oblik komuniciranja prikladan je za sve faze poslovnog procesa, a posebno u komuniciranju sa stalnim poslovnim partnerima. Karakterizira ga, prije svega, lakoća u komuniciranju – olakšan je uvid u svu prethodnu komunikaciju s određenim klijentom ili poslovnim partnerom, jer email u svom odgovoru sadrži prethodni email poslan tom korisniku (tj. prethodna komunikacija se može automatski uključiti u komunikaciju odgovora).

Email je naročito pogodan u poslovnoj komunikaciji s brodarskim kompanijama, obzirom na njihovu raspršenost po raznom dijelovima svijeta. Ovakva komunikacija je brza i učinkovitija od zemaljske / zračne pošte koja bi se zbog velikih udaljenosti mogla izgubiti. I ovaj način pisane komunikacije zahtijeva poznavanje određene forme kada je riječ o poslovnom dopisivanju.

Poslovni email se sastoji od:

1. zaglavlja ili protokola koji obuhvaća:

- email adresu pošiljatelja;
- email adresu primatelja;

- adrese kopija;
  - predmet poruke;
  - listu priloga;
  - datum i vrijeme prijenosa koje se dodjeljuje automatski;
2. teksta poruke koji obuhvaća:
- potpunu adresu primatelja koja omogućuje razlikovanje poslovnog i osobnog e-maila, a sastoji se od naziva poduzeća primatelja, predmeta poslovanja i sjedišta;
  - ponovljeni predmet;
  - oslovljavanje;
  - sadržaj koji obuhvaća uvod, bit, završetak, pozdrav i potpis (potpis se sastoji od naziva poduzeća-pošiljatelja i mesta poslovanja, funkcije te punog imena i prezimena osobe koja upućuje e-mail).

Ovo je brz i efikasan način dopisivanja uz moguće uključenje web linkova i ostalog promidžbenog materijala tvrtke ili korisnih informacija u samu poruku. Međutim, upravo zbog opisane lakoće u slanju e-maila mogu nastati i poslovni problemi u određenim situacijama kao npr. ako se email pošalje pogrešnom suradniku ili se namjerno neovlašteno proslijedi te zbog toga dođe do kršenja službene poslovne tajne. Zbog toga, ako se emailom šalju povjerljive informacije, treba promijeniti tehnologiju kriptiranja zbog zaštite tajnosti sadržaja takve poruke.

Drugi nedostatak je u sigurnosti prijenosa od hakerskih upada i nezakonitih radnji glede narušavanja integriteta poruke. Zbog toga će pravna valjanost emaila biti učvršćena tek korištenjem elektroničkih potpisa u skladu sa Zakonom o e-potpisu.

## **Web stranice tvrtke**

Poslovne Web komunikacije kao vrsta pisanih poslovnih komunikacija poduzeća se mogu provoditi putem prezentacijskih WWW stranica ili komercijalnih WWW stranica.

Na prvima se poduzeće predstavlja javnosti s osnovnim podatcima o poduzeću, njegovoj djelatnosti, slikama poduzeća i menadžera i svim ostalim podatcima koji su važni u prezentaciji poduzeća prema vanjskom svijetu. Takve stranice se izrađuju na najmanje dva jezika, od kojih je jedan engleski jeziku, s ciljem da budu dostupne što široj publici.

Putem svojih komercijalnih stranica neko poduzeće nudi određenu robu ili uslugu, te putem Interneta prikuplja narudžbe, a zatim vrši isporuku. Na taj način se štedi na administrativnim troškovima naručivanja i obrade narudžbe, jer se obrada narudžbe i pohrana podataka u bazu vrši automatski i u kraćem vremenskom periodu.

Danas, međutim, sve više komercijalnih stranica ima sve elemente prezentacijskih www stranica i upravo u ovu grupu bi se moglo svrstati brodarske kompanije i agencije koje se bave ukrcajem pomoraca.

Ostale vrste pisane poslovne komunikacije su: memorandum, koji je kraći i neformalniji od poslovnog pisma, zatim telefaks i Chat (za poslovne sastanke u pisanom obliku koji se odvijaju u realnom vremenu). Ovi oblici se ne koriste za potrebe regrutiranja i evaluacije novih kadrova u pomorskim kompanijama, te ih nema potrebe dalje analizirati.

## **4. SELEKCIJA KADROVA ZA POTREBE BRODARSKIH KOMPANIJA**

### **4.1. Kadrovi u pomorstvu**

#### **4.1.1. Kapetan ili zapovjednik broda**

Kapetan upravlja brodskim operacijama i nadgleda sve pripadne službe na brodu, obzirom da je nadređen kako posadi tako i brodskim časnicima. Takva njegova uloga povlači za sobom odgovornost za sigurnost plovidbe, posade i broda. Kapetan je osoba odgovorna i za ispravnost procedura i pridržavanje pravila sigurnosti prilikom ukrcanja ili iskrcanja tereta, odnosno putnika. Njegova odgovornost je i redovito vođenje brodskog dnevnika i ostalih zapisu o kretanju broda i prijevozu tereta, te briga o radnoj ispravnosti svih strojeva, uređaja i opreme na brodu.

Uz odgovornost, kapetan obavlja i posao određivanja kursa i manevriranja brodom u riskantnim situacijama, pri smanjenoj vidljivosti ili nevremenu, u situacijama gustog prometa ili prilikom prolaska kroz kanale, tjesnace, te prilikom ulaska u luku. U slučaju havarije, kapetan je odgovoran za sigurnost putnika i posade, kao i tereta.

Kapetan periodično određuje poziciju broda pomoću navigacijskih sredstava, te daje upute članovima posade zaduženima za usmjeravanje putanje broda i upravljanje brodskim motorom. Uza sve to, kapetan predstavlja brodara i shodno tome obavlja i određene poslove upravne prirode.

Obzirom na sve navedene dužnosti i odgovornosti, zapovjednik broda mora biti osoba s izuzetno dobrim sposobnostima upravljanja i koordinacije, te emocionalno i psihički stabilna osoba.

#### **4.1.2. Časnici palube**

Primarna odgovornost svih časnika palube je određivanje pozicije broda, korigiranje kretanja njegovog smjera i općenito manevriranje brodom. Stoga moraju imati sposobnost orijentiranja u prostoru i biti sposobni za predočavanje prostornih odnosa što zahtijeva dobro opće zdravstveno stanje, posebice uredan sluh i vid.

Brodski časnici su hijerarhijski nadređeni drugim članovima posade te stoga moraju posjedovati osobine karakteristične za uspješne rukovoditelje, primjerice sklonost timskom radu, vještinu postupanja s ljudima i toleranciju na stresne situacije. I časnici moraju biti emocionalno čvrste i psihički stabilne osobe zbog specifičnosti posla kojeg karakterizira socijalna izolacija na duže vrijeme.

#### 4.1.3. Upravitelj stroja

Upravitelj stroja je odgovoran je za rad osoblja stroja, tehničku ispravnost broda, te ispravan rad, održavanje i sigurnost brodskog pogonskog sustava, sustava napajanja električnom strujom, pomoćnih strojeva i prostora strojarnice. Iako kapetan određuje režim vožnje i brzinu broda, upravitelj stroja neposredno rukovodi tim operacijama i pritom vodi računa o ekonomičnosti. On je tehnički rukovoditelj cijelog broda te mora biti izvrstan poznavalac svih tehničkih sustava na brodu.

#### 4.1.4. Časnici stroja

Časnici stroja su strukom uglavnom pomorski strojari i sposobljeni su za djelatnosti brodskog strojarstva, elektrotehnike, elektronike i tehnike upravljanja, održavanja i popravaka glavnog porivnog stroja i ostalih strojeva i uređaja za pogon broda, poput generatora, kotlova, crpki i sl. Časnici moraju imati sposobnost uočavanja mehaničkih odnosa vezanih za upravljanje i održavanje strojnog kompleksa, osiguranje njegovog funkcioniranja, te detekciju kvara i njegovo uklanjanje.

### 4.2. Osposobljavanje i napredovanje kadrova u pomorstvu

Obrazovanje pomoraca je karakteristično po tome što ne prestaje završetkom regularnog obrazovanja (pomorske škole ili pomorskog fakulteta), nego se nastavlja polaganjem ispita za stjecanje svjedodžbi, odnosno propisanih razina pomorskih zvanja.

#### 4.2.1. STCW konvencija

STCW<sup>13</sup> je međunarodna konvencija prihvaćena 1978. godine na konferenciji Međunarodne pomorske organizacije (*engl. IMO – International Maritime Organization*) u Londonu koja propisuje zvanja i potrebne svjedodžbe o sposobljenosti pomoraca. Njena osnovna intencija je bila ujednačavanje nacionalnih propisa i programa izobrazbe i obuke pomoraca, te uvjeta i načina izdavanja svjedodžbi pomorcima, u cilju podizanja opće razine kvalitete posada pomorskih brodova.

Potrebno je osigurati jasno određivanje ciljeva školovanja i izobrazbe, te standarda sposobljenosti koji će se ostvarivati, te utvrditi razine znanja, razumijevanja i vještina koje su primjerene ispitima i ocjenjivanju prema odredbama Konvencije. Konvencija utvrđuje i obvezu država da informira organizaciju o obrazovnim programima, načinu polaganja ispita, certificiranju, kadrovskoj i tehničkoj opremljenosti organizacija

---

<sup>13</sup> *engl. Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers* (Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o sposobljenosti pomoraca)

ovlaštenih za izobrazbu, te izdavanje svjedodžbi pomorskim kadrovima. U Republici Hrvatskoj je navedena konvencija regulirana Pomorskim zakonom kroz Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca.

Ovim se Pravilnikom propisuju zvanja, stručna sprema, ispitni programi, programi izobrazbe, uvjeti i načini stjecanja svjedodžbi o osposobljenosti i dopunskoj osposobljenosti zapovjednika broda, upravitelja stroja, časnika i drugih članova posade pomorskih brodova, uvjeti i načini stjecanja svjedodžbi o osposobljenosti za sigurnosnu zaštitu luke, broda i brodarske kompanije, uvjeti i način priznavanja, obnove, zamjene i oduzimanja svjedodžbi, uvjete koje moraju zadovoljavati visokoškolske i srednjoškolske ustanove koje obrazuju pristupnike za stjecanje svjedodžbi o osposobljenosti i dopunskoj osposobljenosti, uvjete koje moraju zadovoljavati pravne osobe koje obavljaju izobrazbu pomoraca, uvjete koje moraju zadovoljavati ispitivači i članovi ispitnih povjerenstava, postupak i način izdavanja suglasnosti za ustanove koje obrazuju pristupnike za stjecanje svjedodžbi o osposobljenosti i dopunskoj osposobljenosti, postupak i način izdavanja dopusnica za održavanje izobrazbe pomoraca, te način utvrđivanja naknade koju plaćaju pravne osobe ovlaštene za održavanje izobrazbe pomoraca.<sup>14</sup>

#### 4.2.2. Školovanje i napredovanje kadrova

Školovanje pomorskih zanimaњa počinje u pomorskoj školi, gdje se polaznici usmjeravaju u nautički ili strojarski smjer. Nakon završene pomorske škole budući brodski časnici provode godinu dana u plovidbi kao kadeti, odnosno vježbenici palube ili stroja. Time postaju poručnici trgovačke mornarice, odnosno pomorski strojari I. klase. Do razine trećeg časnika palube, odnosno stroja dolazi se polaganjem određenih ispita. Da bi se postalo drugi, odnosno prvi časnik, potrebno je položiti određene ispite kao i provesti određeno vrijeme u plovidbi. Za pristupanje ispitu za kapetana duge plovidbe potrebno je završiti prvi ili drugi stupanj nautičkog smjera pomorskog fakulteta, te imati najmanje dvije godine plovidbe.

Položivši određeni ispit, pomorac dobiva svjedodžbu o osposobljenosti za obavljanje određenih poslova, odnosno za određenu službu na brodu koji je određene veličine, snage porivnog stroja, posebne namjene ili svojstava.

Pomorac u službi palube može steći sljedeće svjedodžbe o osposobljenosti:<sup>15</sup>

- zapovjednik broda od 3000 BT ili većeg (STCW II/2, točke 12);

---

<sup>14</sup> Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca, Članak 1.

<sup>15</sup> Ibidem, Članak 6.

- prvi časnik palube na brodu od 3000 BT ili većem (STCW II/2, točke 11);
- zapovjednik broda do 3000 BT (STCW II/2, točke 32);
- prvi časnik palube na brodu do 3000 BT (STCW II/2, točke 31);
- časnik plovidbene straže na brodu od 500 BT ili većem (STCW II/1);
- zapovjednik broda do 500 BT u maloj obalnoj plovidbi (STCW II/3, točka 2);
- časnik plovidbene straže na brodu do 500 BT u maloj obalnoj plovidbi (STCW II/3, točka 1);
- član posade koji čini dio plovidbene straže (STCW II/4);
- zapovjednik broda do 200 BT u nacionalnoj plovidbi i zapovjednik ribarskog broda u ZERP-u (HR III/14);
- zapovjednik broda do 50 BT u nacionalnoj plovidbi (HR III/13).

Upraviteljem stroja se postaje nakon završenog prvog ili drugog stupnja strojarskog smjera na pomorskom fakultetu ili brodostrojarskog smjera na tehničkom fakultetu, te dvije godine radnog iskustva na poslovima časnika stroja. Po završetku položenih ispita potrebnih za napredovanje, Ministarstvo pomorstva, prometa i veza izdaje brodskim časnicima dozvole za rad koje se upisuju u pomorske knjižice (matrikule). Ove dozvole vrijede pet godina nakon kojih ih je potrebno produžiti, uključujući i liječničke preglede koje obavljaju specijalisti medicine rada.

Pomorac u službi stroja može steći sljedeće svjedodžbe o sposobljenosti:<sup>16</sup>

- upravitelj stroja na brodu sa strojem porivne snage od 3000 kW ili jačim (STCW III/2, točka 2);
- drugi časnik stroja na brodu sa strojem porivne snage od 3000 kW ili jačim (STCW III/2, točka 1);
- drugi časnik stroja na brodu sa strojem porivne snage do 3000 kW (STCW III/3);

---

<sup>16</sup> Ibidem, Članak 7.

- upravitelj stroja na brodu sa strojem porivne snage do 3000 kW (STCW III/3);
- časnik stroja odgovoran za stražu u strojarnici sa strojem porivne snage od 750 kW ili jačim (STCW III/1);
- član posade koji čini dio plovidbene straže u strojarnici (STCW III/4);
- upravitelj stroja na brodu sa strojem porivne snage do 1000 kW u nacionalnoj plovidbi (HR III/26);
- časnik stroja na brodu sa strojem porivne snage do 1000 kW u nacionalnoj plovidbi (HR III/25);
- upravitelj stroja na brodu sa strojem porivne snage do 500 kW u nacionalnoj plovidbi (HR III/24);
- upravitelj stroja na ribarskom brodu sa strojem porivne snage do 1500 kW (R-HR VI/7)
- časnik stroja odgovornog za stražu u strojarnici na ribarskom brodu sa strojem porivne snage do 1500 kW (R-HR VI/6);
- upravitelj stroja na ribarskom brodu sa strojem porivne snage do 500 kW (R-HR VI/5).

#### 4.2.3. Temeljna sigurnost na brodu

Svjedodžba temeljne sigurnosti na brodu neophodna je za ukrcaj na brodove, platforme i jahte, jednako kao i za ishodovanje pomorske knjižice. Članovi posade kojima se na brodu povjeravaju poslovi glede sigurnosti i sprečavanja onečišćenja, moraju prije prvog ukrcaja savladati program izobrazbe i položiti ispit temeljne sigurnosti na brodu (STCW A-VI/1). Temeljna sigurnost na brodu je, dakle, obvezna pomorska izobrazba u skladu sa Međunarodnom konvencijom o standardima za obuku, izdavanje ovlaštenja i vršenje brodske straže pomoraca – STCW. Svjedodžba Temeljne sigurnosti na brodu nužan je preduvjet za ukrcaj bez obzira u kojem se svojstvu osoba ukrcava, uz to što je i nužan preduvjet za ishođenje pomorske knjižice.

Pomorska izobrazba Temeljne sigurnosti na brodu sastoji se od slijedećih cjelina:

- Osobno preživljavanje – STCW A-VI/1-1

- Osnove protupožarne zaštite – STCW A-VI/1-2
- Elementarna prva pomoć – STCW A-VI/1-3
- Osobna sigurnost i društvena odgovornost – STCW A-VI/1-4

#### 4.3. Postupak selekcije i izbora posade

Proces izbora člana posade podrazumijeva određivanje karakteristika koje su potrebne za djelotvorno obavljanje konkretnog posla. Što se tiče rada na brodu, takve karakteristike su već utvrđene Pomorskim Zakonom kojim je točno propisano koje uvjete mora zadovoljavati određeni kadar za rad na brodu.

##### 4.3.1. Selekcija

Općenito postoje formalne i neformalne metode selekcije, ali kod izbora posade u pomorskoj industriji uglavnom je riječ o formalnoj metodi i to putem agencijskog posredovanja. Agencijsko posredovanje ima ulogu povezivanja ponude i potražnje na tržištu rada, a takva agencija može biti državna ili u privatnom vlasništvu.

Selekcijom (regrutiranjem) se osigurava određeni broj odgovarajućih kandidata za posao koji se nudi. Nakon tog procesa izvršava se vrednovanje efekata regrutiranja u svrhu otklanjanja prijašnjih loših odluka ili grešaka, a maksimiziranja onih pozitivnih. Analiziraju se razni podatci, npr. ukupan broj kandidata, troškovi po kandidatu i sl. Troškove pogrešno odabranih kandidata je teško utvrditi, jer je teško kvantificirati posljedice lošeg radnog učinka i negativnog utjecaja takvog radnika na ostale kolege. Ipak, ovako prikupljeni podatci pomažu tvrtki da odabere metodu regrutiranja i izbora posade koja daje najbolji rezultat vezan i za sam izbor kandidata, ali i za troškove koji su povezani s osiguravanjem takvog izbora.

##### 4.3.2. Izbor posade

Izbor između odgovarajućih kandidata se vrši nakon selekcije prema unaprijed utvrđenim i standardiziranim metodama i tehnikama, a s ciljem zasnivanja radnog odnosa s kandidatom koji najviše odgovara profilu i zahtjevima specifičnog radnog mjesto. Slično ostalim poslovima, i u pomorstvu sve radnje i aktivnosti najviše ovise o kompetenciji i izvedbi samih zaposlenika. Posada koja ima odgovarajuća znanja, vještine i sposobnosti doprinosi poslovanju i ostvarenju ciljeva posla. Nasuprot tome, posada koja nema potrebne kvalifikacije ne samo da će umanjiti performanse timskog rada na brodu, već može biti uzrok i mnogo većih problema, jer je posao na brodu sam po sebi rizičan i zahtijeva striktno poštivanje propisanih radnji.

U 2010. je na svijetu bilo aktivno 1,4 milijuna pomoraca, a u odnosu između ponude i potražnje za mornarima postojala je ravnoteža, dok je za časnicima postojala umjerena potražnja. Organizacijski mnoge brodarske kompanije imaju uvijek iste izvore izbora posade kako bi imali bolju kontrolu i kvalitetu. Kako je kvalitetnu posadu sve teže naći, mnogi menadžeri imaju u vlastitoj pričuvi određeni broj časnika koje ciklički zapošljavaju.<sup>17</sup>

Za većinu brodovlasnika, menadžera brodova ili posade ne postoje neka bitna ograničenja u pogledu nacionalnosti oficira i posade koju zapošljavaju. Stoga će se takve odluke temeljiti na troškovima i dostupnosti te širim prihvaćanjima (poput odobrenja ITF ili statusa Bijele liste prema odredbama STCW). Međutim, odluke o troškovima posade se ne temelje samo na strukturi plaća. Tu su i pitanja smjena i prekovremenog rada. Nadalje, postoje i drugi direktni troškovi poput ishrane, troškova putovanja i vraćanja u domovinu, obuke i sindikalnih članarina. Također, postoji i niz indirektnih troškova – poput regrutiranja, odabira i obrade, liječničkih pregleda, testova na droge/alkohol, doprinosa za zdravstveno i mirovinsko osiguranje, bolovanja, plaće za vrijeme čekanja itd.<sup>18</sup>

#### 4.4. Elementi za selekciju i odabir kadrova u pomorstvu

##### 4.4.1. Prijava, CV i ostala dokumentacija

Prijava za posao je prvi korak koji kandidat poduzima u cijelom procesu. Forma upitnika kojeg je kandidat za posao dužan popuniti i dostaviti može biti papirnata, ali i elektronska koja se šalje elektronskom poštom.

Slika 6 prikazuje molbu za zaposlenje u papirnatoj formi u kojoj se traže podatci iz više parametara. Osim osobnih podataka i podataka iz osobnih dokumenata, traže se i podatci o školskoj spremi, te ovlaštenjima koje budući eventualni zaposlenik već posjeduje. Za posadu na brodu je karakteristično da njihovo obrazovanje i njihovu kvalifikaciju ne čini samo školska sprema, već i brojni dodatni certifikati, oni za koje je nadležno Ministarstvo pomorstva, kao i oni koje organiziraju brojne brodarske tvrtke s takvom djelatnošću. Na kraju je potrebno navesti radno iskustvo, dakle gdje je osoba bila zaposlena, u kojem svojstvu, na kakvom brodu i za koju tvrtku je radila.

Valjana liječnička svjedodžba izdana od strane ovlaštene medicinske ustanove nužan je preduvjet za ishođenje pomorske knjižice i za ukrcaj u bilo kojem svojstvu.

---

<sup>17</sup> Jahn, C, Bussow, T. (2013), Best Practice Ship Management, Germanischer Lloyd SE Study, Hamburg, str. 8.

<sup>18</sup> Božić, R. (2013) Menadžment usluga. Split: Redak, str.127.



International Maritime Transport  
Split, Croatia

F-003 / 01.01.10  
str. 1 / 1

## MOLBA ZA ZAPOSLENJE OSOBNI PODACI I RANIJE ISKUSTVO

<b>OSOBNI PODACI</b>		
Mjeno na kojem se udi raspisati:  <i>CLO, 2/0</i>	Društveno članstvo:  <b>HRVATSKO</b>	
Ime i prezime, imo oca:  <i>BRUNO, MILO</i>	Brčno stanje: utjenj/utjednjenje/utjednjavanje/  <b>NEOŽENJEN</b>	
Mjesto i datum rođenja:  <b>RISEKA, 01.06.1990</b>	Najviši red - Ime/čin/št. oficira:  <i>JUNIOR / OTAC</i>	
Sodnačka adresa:  Tel: 051 <del>200 000</del> Mob: 098 555 5555	Adresa:  <i>RISEKA, RISEKA</i>	
Zavrsena škola:  <b>VISOKA POMORSKA ŠKOLA</b>	Indeks:  <i>00000</i>	
Adresa i telefoni tihu zaduženog posjetiteljnog poslodavca:  <b>UTA, OSI 1541 3X5</b>	Obri:  <i>00000</i>	
Najbliži srodrunac:  <b>ZAGREB</b>	Razlog za obavljen donar:	
Spomen da stupi u službu:  <i>15.11.2016</i>		

OVLAĐENJA		Mjesto i datum izdajca	Datum isteka
Zadnje	Drij	Vrsta	
Nacionalne			
Mazta			

POMORSKA KARTEŽICA		ZAKLJUČAK	
Zemlja	Broj	Mjesečni iznos isplatnog	Datum isplate
Nacionalna			
Potamantin			

OSTALA OVLÁDENÍ					
Life-saving appliances	<input type="checkbox"/>	Radar Observer	<input type="checkbox"/>	Advanced fire-fight.	<input type="checkbox"/>
Search & rescue	<input type="checkbox"/>	GM/DSS	<input type="checkbox"/>	Fleet airf.	<input type="checkbox"/>
Survival craft	<input type="checkbox"/>	Radio telephony	<input type="checkbox"/>	Tanker safety	<input type="checkbox"/>
ARP/A	<input type="checkbox"/>	Eco solution	<input type="checkbox"/>	Chemical tanker saf.	<input type="checkbox"/>
				LNG	<input type="checkbox"/>

Datum: 16.11.2016

**Vlastnoruční popis podepisujícího:**

Slika 6: Upitnik - molba za zaposlenje

Izvor: Dokument ustupila tvrtka Jadroploy d.d., Status agencija za ukrcaj pomoraca

Osim ove klasične forme upitnika, sve učestalija je forma web aplikacije koju agencija za regrutiranje kadrova u pomorstvu ima postavljenu na svojoj web stranici. To je softver izrađen specijalno za tu namjenu, a njegovi elementi se u detaljima razlikuju od agencije do agencije.

Na Slici 7 je prikazan detalj takvog online upitnika – prijave za zaposlenje tvrtke Jadroplov.

The screenshot shows the Jadroplov website with a blue header containing the logo and navigation links: POČETNA, O DRUŠTVU, FLOTA, KRETANJE BRODOVA, KONTAKTI, POVIJEST, NOVOSTI, IZVJEŠĆA, LINKOVI, ENGLISH. Below the header, there's a large image of a cargo ship at sea. To the right of the image, a quote in Latin is displayed: "navigare necesse est, vivere non est necesse". The main content area is titled "Prijava za zaposlenje". A descriptive text explains the purpose of the application and the requirements for the application form. It also lists two bullet points: "• ako ste već plovili i imate pomorsko iskustva, i" and "• ako tražite prvo zaposlenje na brodovima ili u direkciji". The application form consists of several input fields: Prezime, Ime, Ime oca, Državljanstvo, Datum i mjesto rođenja, Brani status (with radio buttons for "oženjen" and "neoženjen"), Ime supruge, Broj djece, Adresa, Tel, Fax, E-mail, -I-, Najbliži rod, Ime / odnos, and Adresa. There are also two large images on the left side of the form: one of a ship and another of a hand holding a pen over a document.

Slika 7: Online upitnik – prijava za zaposlenje tvrtke Jadroplov (detalj)

Izvor: Jadroplov, dostupno 17.11.2016. sa <http://www.jadroplov.hr/hr-hr/prijavazaposlenje.aspx>

Uz popunjavanje ovakvih upitnika, bilo da ih se dostavi poštom ili elektronski, većina kompanija traže da im se dostavi i životopis kandidata (o čijoj formi je bilo govora u prethodnom poglavlju).

#### 4.4.2. Provjera znanja testovima

Životopis i popratno pismo daju dosta podataka o osobi koja aplicira za posao i njenoj stručnosti za obavljanje određenog posla, ali služba ljudskih resursa u slučaju zapošljavanja pomoraca često to ne smatra dovoljnim. U tom slučaju se traži dodatna provjera znanja, sposobnosti i predispozicija koja se vrši testovima. Testovi koji slijede mogu biti psihologički test, test osobnosti, test poznavanja engleskog jezika i test provjere stručnosti.

##### 1. Psihologičko testiranje

Većina kompanija se zadovoljava psihologičkim testom kojeg je pomorac dužan obaviti u sklopu liječničkog pregleda, mada neke kompanije traže da se i liječnički pregled i psihologički test obave kod njihovih liječnika. Zapošljavanje je vrlo odgovoran posao za poslodavca i važno je izabrati osobu koja će se uklopiti u radno okruženje tvrtke, posebice poslu na brodu kojeg karakterizira socijalna izolacija na duže vrijeme.

Ovakvi testovi uglavnom kombiniraju testove sposobnosti (inteligencije) i osobnosti, te se odnose na područje psihologije rada, a ne na kliničku dijagnostiku.

**Testovima sposobnosti** se mjere različite sposobnosti, poput intelektualnih sposobnosti ili neke specifične sposobnosti, kao što je sposobnost orientacije. Među testovima sposobnosti najčešće se koriste testovi verbalnog, numeričkog i apstraktnog rezoniranja. Vrijeme ovih testova je najčešće ograničeno na 30 minuta. Pitanja u testovima imaju točne i netočne odgovore i njihov rezultat se iskazuje u postotcima.

**Testovi osobnosti** su psihologički testovi koji se baziraju na strukturiranim vježbama postavljenim u formi pitanja s više ponuđenih odgovora. Oni imaju za cilj otkriti kako bi osoba reagirala u određenim situacijama, te kako bi se uklopila u postojeći tim. Riječ je o definiranju različitih dimenzija osobnosti, njenom ponašanju u određenim situacijama i razlozima takvog ponašanja. Njima se mjere različite osobine ili crte osobnosti, kao što su introvertiran ili ekstrovertiran tip osobnosti. Vjerodostojnost ovakvog testa se kontrolira putem skale konzistentnosti, poglavito iz razloga što kandidati imaju sklonost davanja poželjnih odgovora.

Ovakvi testovi nalažu analizu stručnjaka u ovom području tj. psihologa rada. Koriste se kad je potrebno ocijeniti veliki broj kandidata u kratkom periodu vremena. Korištenjem više metoda procjena povećava se sama objektivnost procjene.

Psihometrijske karakteristike testa koje govore o njegovoj kvaliteti su sljedeće:<sup>19</sup>

- a) Vrijednost – testom zaista mjerimo ono što želimo, a to jest ono što je relevantno za posao;
- b) Pouzdanost – nakon izvjesnog vremena kada se testiranje ponovi, kandidat ostvaruje približno iste rezultate;
- c) Produktivnost – znači da se na osnovu rezultata ostvarenih na testu može predvidjeti uspješnost kandidata na budućem poslu.

## 2. Test poznavanja engleskog jezika

Jedna od temeljnih vještina za učinkovitu i sigurnu izvedbu u svim visokorizičnim industrijama je komunikacija. Ona utječe na timski rad kao i na učinkovito donošenje odluka. Važan čimbenik koji pridonosi smanjenom nivou i kvaliteti komunikacije su jezični problemi.

STCW standard zahtjeva određenu razinu fluentnosti u komunikaciji jezikom kojim se govori na brodu. Pomorska industrija je karakteristična po tome što u njoj rade djelatnici iz raznih podneblja i kultura, govoreći svim jezicima svijeta. Otprilike samo jedna trećina brodova ima jednonacionalnu ekipu, dok se na dvije trećine brodova susreće multinacionalna i multikulturalna raznolikost. Takva situacija može potencijalno stvoriti jezične probleme, te stoga postoji zahtjev da svaki brod mora imati radni jezik, te da svaki zaposlenik mora imati zadovoljavajuće kompetencije u komunikaciji tim jezikom.

Obzirom na zahtjeve koje propisuje STCW konvencija o potrebi za komunikacijom pomoraca na jednom zajedničkom jeziku, od pomoraca se zahtjeva sposobnost pisane i govorne komunikacije na engleskom jeziku. ISF Marlins English Language Test je ne samo test provjere aktivnog znanja engleskog jezika, već je maksimalno prilagođen potrebama koje pomorci imaju vezano za njihov rad i struku. Naime, 2000. godine je Međunarodna pomorska organizacija (*engl. IMO*) usvojila SMCP (*engl. Standard Marine Communication Phrases* - Standardni pomorsko-komunikacijski rječnik) čije je poznavanje za svakog pomorca postala obaveza, naravno, ovisno o specifičnim potrebama njegovog radnog mjesta. Na Slici 8 je prikazana svjedodžba nakon obrađenih rezultata polaganja ISF Marlins testa.

---

<sup>19</sup> Ekonomski portal, dostupno 20.11.2016. na: <http://ekonomskiportal.com/testiranje-za-posao/>



Slika 8: ISF Marlins svjedodžba

Izvor: Dokument ustupila tvrtka Jadroplov d.d., Status agencija za ukrcaj pomoraca

### 3. Testovi provjere stručnosti

Najčešći testovi koji provjeravaju stručnost pomoraca su Seagull testovi, odnosno *Crew Evaluation System for Seafarers* ili skraćeno CES.

CES<sup>20</sup> testovi su osmišljeni:

- kao pomoćni online alat u procesu provjere stručnosti kod zapošljavanja i za mjerjenje razine znanja kandidata;
- za potrebe pomorskih kompanija kako bi procijenile dobre i loše strane članova svoje posade i u skladu s dobivenim rezultatima provele potrebni program osposobljavanja stručnog znanja pomoraca s ciljem identificiranja potreba.

Navedeni alat se sastoji od baze podataka s više od pet tisuća pitanja s mogućnošću višestrukog odabira, a vezanih za područja znanja definiranih STCW konvencijom. Funkcije testa omogućavaju predefinirane setove odabranih pitanja prema slučajnom rasporedu kako bi se izbjeglo memoriranje od strane ispitanika. Dostupni su predefinirani testovi prema zahtjevima STCW konvencije, ali i predlošci za izradu testova prema specifičnim zahtjevima određene kompanije.

Slijedi nekoliko pitanja preuzetih iz CES testa za kapetana na brodu za prijevoz rasutog tereta:<sup>21</sup>

- Postavljanje ljestava za peljara, kao i ukrcaj / iskrcaj peljara treba nadgledati:
  - samo časnik palube
  - vođa palube
  - odgovorni časnik
  - stariji mornar
  - ne znam
- Vaš brod se sudario s drugim brodom. Kao zapovjednik broda i osoba na brodu, što prvo trebate učiniti?
  - stupiti u kontakt s drugim brodom

---

<sup>20</sup> CES je kratica od engl. *Crew Evaluation System* – Sustav vrednovanja posade

<sup>21</sup> Podatke je ustupila tvrtka Jadroplov.

- zadužiti nekoga da procijeni veličinu štete i trenutnu stabilnost broda
  - ustanoviti ima li kakve naznake o onečišćenju
  - ustanoviti ima li ozljeđenih i poginulih na brodu
  - ne znam
- Prilikom privezivanja za remorker, koju brzinu bi brod trebao održavati tijekom tog postupka?
  - Brzina bi trebala biti veća od 7 čvorova.
  - Brzina bi trebala biti manja od 5 čvorova, obično 3-5 čvora.
  - Bolje je plovilo potpuno zaustaviti prije privezivanja.
  - Remorker se može privezati pri bilo kojoj brzini.
  - Ne znam.

#### 4.5. Anketa

Anketa je naziv za skup postupaka pomoću kojih se prikupljaju i analiziraju podatci prikupljeni od ljudi kako bi se saznali detalji o njihovu ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, namjerama, preferencijama, interesima i slično, radi potreba službene statistike, poslovnih istraživanja, ispitanja javnoga mnjenja, istraživanja tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog istraživanja ili istraživanja u neke druge svrhe.<sup>22</sup>

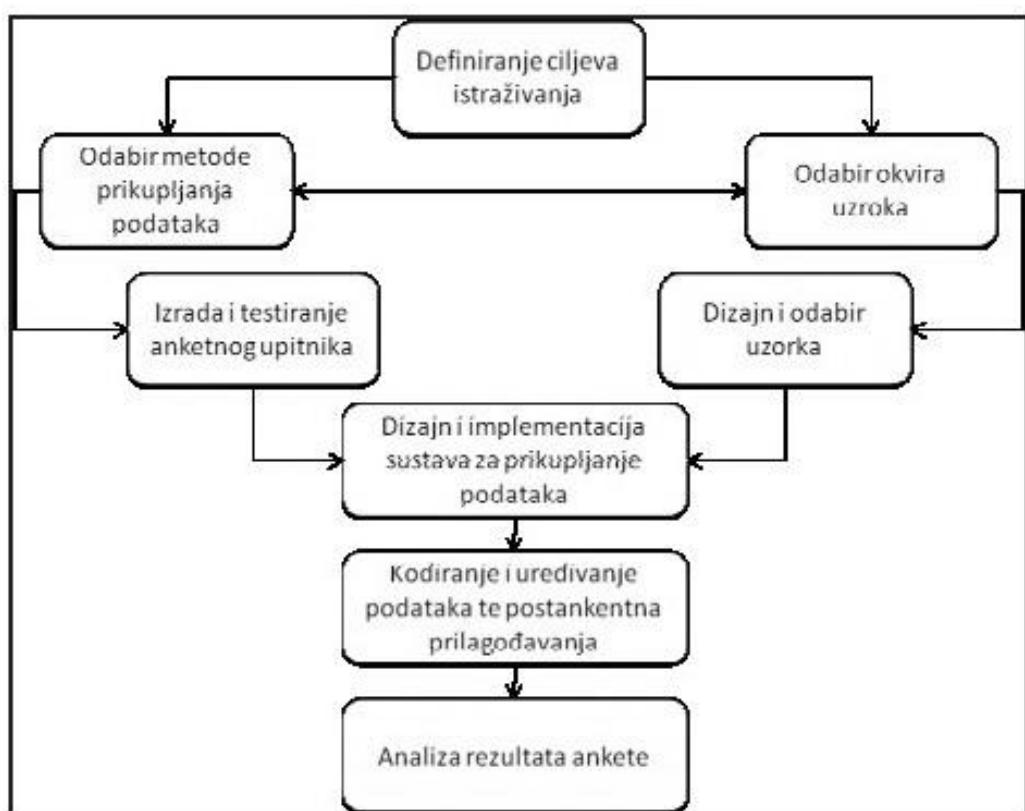
U postupku provođenja ankete se prvo definira cilj anketnog istraživanja pomoću uzorka i izrade anketnog upitnika, a zatim se odredi izbor uzorka ispitanika. Potrebno je odabratи reprezentativan uzorak koji predstavlja određeni dio populacije i iz tog razloga se koristi znanstvena metoda uzoraka. Osim preciznog odabiranja populacije koja se ispituje, važno je ustanoviti jednostavna, jasna i nedvosmislena pitanja. Uz to, pitanja je bolje ograničiti na manji broj. Ona se mogu postaviti pismenim putem, pomoću upitnika, ili pak

---

<sup>22</sup> Dumičić, K., Žmuk, B. (2009), Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.2.

usmenim, putem intervjua. Danas je anketu nezamislivo provoditi bez pomoći suvremene informatičke tehnologije, te je uobičajena primjena računala u fazi računanja brojnih međurezultata i konačnih procjena.

Svaka etapa u procesu anketiranja (Slika 9) obilježena je posebnim zahtjevima u pogledu obrade informacija. Mnogi zahtjevi ostvaruju se jednostavnim zanemarivanjem informacija koje su bazične za neku drugu fazu. Tako, na primjer, postupci prikupljanja počivaju na zamršenim uputama koje se odnose na slijed u kojem određeni koraci moraju biti poduzimani, ili ponavljani, kao i na opsežnim uputama svim sudionicima u procesu prikupljanja podataka.<sup>23</sup>



Slika 9: Proces anketnog istraživanja

Izvor: Dumičić, K., Žmuk, B. (2009), Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.2.

<sup>23</sup> Ibidem.

#### 4.6. Intervju

Intervju je tip verbalne interpersonalne, uglavnom neposredne komunikacije, dakle licem u lice. Većina intervjeta s kandidatima za posao se zaista i obavlja neposredno, ali kod regrutiranja i provjeravanja kandidata za posao na brodu situacija je drugačija. Mnoge kompanije obavljaju i intervju s dislociranim kandidatima i to danas najčešće putem Skype video poziva ili rjeđe telefonom, što spada u posredan vid komuniciranja.

Prilikom intervjuiranja kandidata za posao važna je i neverbalna komunikacija, tj. kandidatove kretnje, geste i mimika tijela. Iako video poziv nije uskraćen za vizualni doživljaj komunikacije, kod njega je vizualni aspekt prilično sužen, a neverbani doživljaj sveden na najmanju moguću mjeru.

Zelenika daje podjelu intervjeta na sljedeće vrste:<sup>24</sup>

1. Slobodni intervju. Takav intervju je sličan "običnom" razgovoru. Prakticira se u slučajevima kada se želi dublje ući u problematiku koja se istražuje, pa se ispitanik pusti da slobodno govori kako bi se oslobodio formalnih, sadržajnih i psiholoških ograničenja.
2. Standardizirani intervju. Takav je intervju formalno i sadržajno razrađen, tako da je govor ispitanika vođen unaprijed pripremljenim pitanjima. Prakticira se u ekstenzivnim istraživanjima radi provjeravanja postavljenih hipoteza.
3. Individualni intervju. To je najviše primjenjiva vrsta intervjeta. Sličan je slobodnom i standardiziranom intervjuu. Primjenjuje se u intervjuiranju samo jednog ispitanika. Ima brojne prednosti u odnosu na grupni intervju, jer se takvim intervjuom, u pravilu, dobivaju kvalitetniji odgovori.
4. Grupni intervju. Primjenjuje se u slučaju kada se istovremeno intervjuira više ispitanika (prema tradicionalnoj metodologiji, optimalna veličina je od 10 do 12 ispitanika). Grupni intervju, osim problema svojstvenih individualnim intervjuima, ima i specifične probleme, kao što su: problem homogenosti skupine s intelektualnog i društvenog stajališta. Ako je skupina nehomogena u pogledu obrazovanja, inteligencije i društvenog statusa, prijeti opasnost da intervju ne uspije ili da njegovi rezultati budu nekvalitetni. Međutim, kod grupnog intervjeta često se

---

<sup>24</sup> Zelenika, R. (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeci, str. 368.

javlja problem uloge intervjueru (ispitivaču), njegove sposobnosti i vještine da "vlada" skupinom.

Intervju kadrova u pomorstvu rijetko sadrži i pitanja o stručnosti kandidata, osobito ako je kandidat već riješio CES test. Pitanja tijekom intervjuja su općenitog tipa kakva se postavljaju i na intervjuima nekih posve drugačijih zanimanja. Neka od njih su:

- Što znate o našoj tvrtki i zašto želite raditi u njoj?
- Koje su vaše jake / slabe strane?
- Koji su vaši ciljevi u sljedećih pet godina?
- Kako svakodnevno učite i usavršavate se?
- Radite li bolje u timu, s jednim kolegom ili samostalno?
- Kakvi su vaši planovi za razvoj karijere?
- Što vi možete učiniti za nas, a ostali kandidati ne?
- Kako se nosite s konfliktnim situacijama?
- Što je vaš najveći neuspjeh i što ste iz njega naučili?
- Što vas najviše smeta kod ljudi i kako se s time nosite?
- Koje je vaše najveće postignuće?

Za kandidata je važno ostaviti dobar dojam na razgovoru za posao. Cilj intervjuja je upoznati kandidatove potencijale, motivaciju, te način na koji pristupa poslu. Važno je procijeniti kako bi se nosio sa stresnim situacijama, kako bi organizirao svoj rad i kakav bi bio u komunikaciji s drugim članovima tima.

#### 4.6.1. Provjera dokumentacije i preporuka

Preporuke kandidata je na kraju potrebno provjeriti. Tako se stječu korisne informacije o uspješnosti kandidata prijašnjim poslovima, te o njegovim radnim navikama i osobnosti.

Preporuke su važan dio selekcijskog procesa. Prilikom provjere trebalo bi pripremiti konkretna pitanja ili teme putem kojih će se doći do informacija o kandidatu. Slijede neke od njih:

- Koliko je bivši zaposlenik radio u vašoj tvrtki i kakav je odnos imao sa suradnicima?
- Na kojem radnom mjestu je navedeni radio, koje su mu bile odgovornosti i koja postignuća?
- Je li navedeni kreativan? Ima li liderске / organizacijske sposobnosti?
- Koje su dobre, a koje loše strane bivšeg zaposlenika?
- Iz kojeg razloga je navedeni prestao raditi za vašu tvrtku?

Izvori preporuka mogu biti bivši poslodavci, suradnici, nadređene osobe, klijenti, profesori sa studija, te kolege s posla ili s fakulteta.

## **5. PRIMJER PROVEDENE ANKETE I INTERVJUA U TVRTKI JADROPOLOV**

### **5.1. Cilj ankete**

Anketa<sup>25</sup> koja se provodi u svrhu prikupljanja, selektiranja i obrade podataka u svrhu zapošljavanja pomoraca na određenim radnim mjestima nije tipična anketa utoliko što upitnik ne ispunjavaju sami kandidati, već to rade osobe čiji je posao procjena rada određene osobe (tzv. „assessor“, odnosno procjenitelj). Izvješće procjenitelj piše tijekom određenog perioda boravka i rada na brodu, uglavnom dva do tri dana. Procjenitelj mora odabratи onu karakteristiku koja najviše odgovara opisu osobe koja se procjenjuje. Procjena sadrži šest parametara s ponuđenih pet karakteristika. Ovakva mišljenja se u pisanom obliku obično šalju emailom, a posebnom aplikacijom se obrađuju pristigli upitnici, tj. mišljenja da bi se utvrdio kandidat koji najviše odgovara traženom profilu radnog mjesta.

Cilj ove ankete je bio odabir kandidata čije karakteristike najbolje odgovaraju upražnjrenom radnom mjestu. Statistički skup, odnosno uzorak na kojem se izvršilo anketiranje odabran je u cilju definiranja užeg izbora osobe najpogodnije za obavljanje posla zapovjednika broda za prijevoz rasutog tereta.

### **5.2. Metodologija, instrument i uzorak**

Istraživanje je provedeno u periodu od početka do kraja lipnja 2014. godine u tvrtki Jadroplov, a instrument navedenog istraživanja bila je anketa (u tiskanom obliku) provedena na uzorku od 32 ispitanika, odnosno kandidata za posao zapovjednika broda za prijevoz rasutog tereta.

Anketni upitnik se sastojao od pet parametara / kompetencija, od kojih je svaka imala po pet ili šest ponuđenih karakteristika:

- I. KONTROLA OSOBLJA – sposobnost učinkovitog delegiranja posla i njegovog nadgledanja**
  - A. Rijetko kontrolira osoblje
  - B. Ima česte poteškoće
  - C. Prosječno
  - D. Odlično

---

<sup>25</sup> Sva dokumentacija navedene ankete je u posjedu tvrtke Jadroplov koja ju je i ustupila za potrebe ovog rada.

- II. SPOSOBNOST PLANIRANJA – sposobnost planiranja i organiziranja posla u čitavom obimu
- A. Jedva uspijeva
  - B. Ima poteškoće u planiranju
  - C. Planira dovoljno da izvrši posao dobro
  - D. Konstruktivno planiranje
  - E. Izvrsno
- III. RUKOVOĐENJE - sposobnost dobivanja najboljeg učinka osoblja njegovim rukovođenjem
- A. Nedostaje mu sposobnost rukovođenja i autoritet
  - B. Mora ga se poučiti nekoliko puta
  - C. Izvršava zadano kako se traži od njega
  - D. Sam sebe tjera ostvariti ciljeve
  - E. Tjera ostale na ostvarenje ciljeva
- IV. TEHNIČKO ZNANJE I PROFESIONALNA KOMPETENCIJA
- A. Adekvatno, ali je potrebno više iskustva
  - B. Zadovoljavajuće obzirom na rang
  - C. Nije zadovoljavajuće za njegov rang
  - D. Vješt i iskusni pomorac / profesionalac
  - E. Drugo
- V. KARAKTER / SURADNJA I PREDANOST
- A. Ponaša se odgovorno i razborito
  - B. Negoduje kad dobije zadatak
  - C. Malo zainteresiran ili nezainteresiran
  - D. Podstrekivač, odnosno potencijalni izgrednik
  - E. Ljubazan i društven sa radnim kolegama
  - F. Pokazuje brigu za zdravlje, sigurnost, kvalitetu, štednju energije i dobrobit okoliša
- VI. PREPORUKA ZA DALJE ZAPOŠLJAVANJE
- A. Preporuča se ponovno zapošljavanje
  - B. Ne preporuča se ponovno zapošljavanje

### 5.3. Obrada anketnog materijala

Anketni materijal se obrađuje pomoću suvremene informatičke tehnologije, odnosno skeniranjem anketnih listova pomoću skenera. Posebnim računalnim programom se skenirani tekst digitalizira, te se dobiveni podatci unose u računalnu bazu podataka.

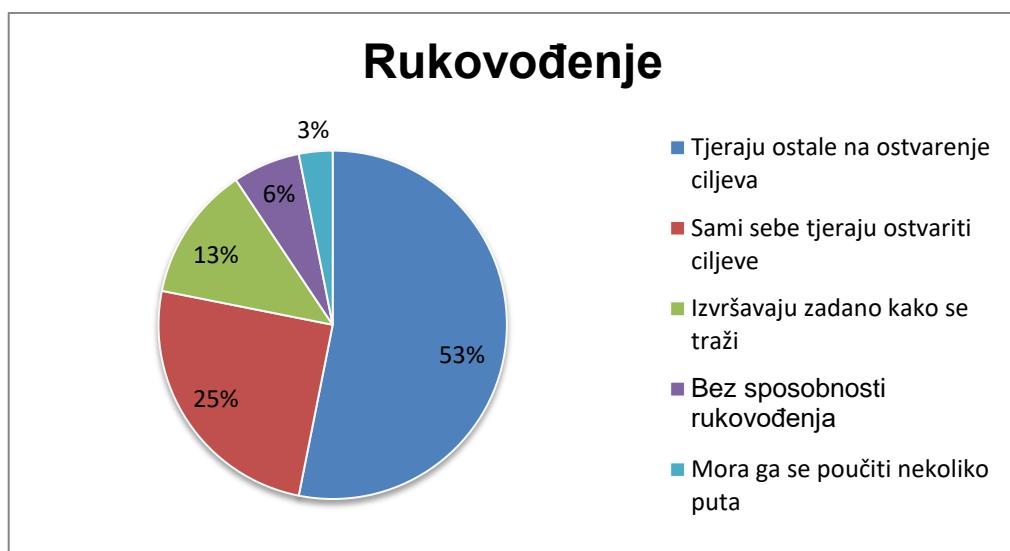
Svakoj karakteristici se dodjeljuje određena vrijednost nakon čega računalni program provodi statističku obradu. Na ovaj način se opisno vrednovanje prevelo u brojčano, koje je mjerljivo.

### 5.4. Rezultati ankete

Gotovo svi ispitanici, njih 30, pokazalo se odličima u kontroliranju osoblja (kompetencija br.1). Dvoje ih je dobilo prosječnu ocjenu za ovu sposobnost.

Kod kompetencije br.2 – Sposobnost planiranja, dvoje ispitanika imalo je ocjenu da ima poteškoće u planiranju, četvero da planira dovoljno dobro da izvrši posao, dok su ostali ispitanici ocijenjeni kao izvrsni ili konstruktivni planeri.

Ispitanici su pokazali najveće razlike kod kompetencije rukovođenja (br.3). Od 32 ispitanika 17 ih je ocijenjeno da tjeraju ostale na ostvarenje ciljeva, 8 da sami sebe tjeraju ostvariti ciljeve, 4 da izvršavaju zadano kako se traži od njih, dvoje da im nedostaje sposobnost rukovođenja i autoritet, te jedan da ga se mora poučiti nekoliko puta (Slika 10).



Slika 10: Rezultat ankete za vrijednost – Rukovođenje

Izvor: Osobna izrada studenta

Prema navedenim parametrima, ona kompetencija u kojoj je najveći broj ispitanika imao najbolje rezultate je br.4 - Tehničko znanje i profesionalna kompetencija. Od 32 ispitanika, njih 27 je dobilo najbolju ocjenu (vješt i iskusan pomorac / profesionalac), troje ih je ocijenjeno kao adekvatno, ali im je potrebno više iskustva, a dvoje je zadovoljavajuće obzirom na rang.

Prilikom procjene za karakter, suradnju i predanost, većina ih je ocijenjena pozitivnim ocjenama, njih 16 ih je ocijenjeno da pokazuju brigu za zdravlje, sigurnost, kvalitetu, štednju energije i dobrobit okoliša, 8 da se ponašaju odgovorno i razborito, 6 da su ljubazni i društveni s radnim kolegama, a dvoje da negoduju kad dobiju zadatak.

Od 32 ispitanika napravio se uži izbor od 4 kandidata koji su zatraženi da dođu na intervju.

### 5.5. Intervju

Na intervju u splitskom uredu je pozvano četvero kandidata koji su pokazali najbolje rezultate u provedenoj anketi.

Proведен je individualni tip intervjeta kako bi se dobili kvalitetniji i iskreniji odgovori od kandidata. Ispitivač je unaprijed pripremio pitanja, ali više kao vodič kroz razgovor nego kao formaliziran sadržaj intervjeta. Intencija je navesti kandidata na ležeran razgovor, oslobođen formalizama i psiholoških ograničenja. Ovo je naročito važno stoga jer je u pitanju radno mjesto zapovjednika broda i sugovornik bi trebao pokazati sklonost ka preuzimanju inicijative, odlučnost, ali i staloženost.

Kandidat 1 - Ovaj kandidat općenito nije ostavio dobar dojam na razgovoru. Iskusan je, ali čini se da poslu pristupa previše ležerno. Na pitanje „Što vas najviše smeta kod ljudi i kako se s time nosite?“ izjavio je da je prilično tolerantan, da ima dobar odnos s kolegama, ali da ga njihovi nedostatci ne zabrinjavaju. Općenito se kod ovog kandidata primjetio nedostatak entuzijazma i zasićenost poslom. U govoru je koristio previše lokalizama što je o njemu ostavilo dojam neozbiljne osobe. I njegov izgled je ostavio jednak dojam jer je došao neobrijan i u neopeglanoj košulji i trapericama.

Kandidat 2 – Ovaj kandidat se pokazao prilično neodlučan, jer nije znao odgovoriti na pitanja tipa „Kako svakodnevno učite i usavršavate se?“ i „Kakvi su vaši planovi za razvoj karijere?“ što je pokazalo da kandidat nema plan svoje buduće karijere, te nema viziju o svom vlastitom profesionalnom razvoju. To odaje dojam nepouzdanosti i neodlučnosti, kao i nepostojanjem želje za daljim usavršavanjem. Uz sve ovo, kandidat je pokazao lošu neverbalnu komunikaciju, odnosno izbjegavao je kontakt očima, skrivaо pogled i nervozno trljao dlanom o dlan.

Kandidat 3 – Ovaj kandidat je pokazao nedostatak takta jer prvo o čemu je pričao je bivši poslodavac o kojem je rekao dosta ružnih stvari. Ako se taj poslodavac doista tako ružno i ponio prema kandidatu, to sigurno nije tema razgovora za posao i krajnje je neprofesionalno tako nastupiti. Uz to, kandidat je previše isticao svoje kvalitete i izdizao svoje sposobnosti nad sposobnostima svojih bivših suradnika, što je o njemu stvorilo dojam egoistične, a vjerojatno i svadljive osobe. Cijelo vrijeme je preuzimao inicijativu prekidajući svog sugovornika, a ono što ga je najviše zanimalo od radnog mjesta je koliko je ono plaćeno.

Kandidat 4 – Posljednji kandidat se učinio kao najbolji izbor iako su se mogli primijetiti i kod njega neki nedostatci. I kod njega se primijetila određena nervosa, ali mu je glas zvučao vrlo stalogeno. Izjavio je da voli timski rad i da se odlično snalazi u konfliktnim situacijama. Kod ljudi ga najviše smeta neodgovornost i nepouzdanost. Planovi za razvoj karijere su mu otvoriti svoju vlastitu agenciju na kopnu, jer ima obitelj i želio bi se skrasiti na jednom mjestu. Iako su nam potrebni ljudi koji su kvalitetni radnici, a koji će ostati raditi za našu tvrtku, odlučili smo se za ovog kandidata.

## **6. ZAKLJUČAK**

Komunikacija je izuzetno važna u poslovanju kod prijenosa informacija, promicanja usluga i plasiranja proizvoda, te općenito služi unaprjeđenju odnosa suradnika, bilo unutar tvrtke ili van nje.

U poslovnoj komunikaciji prilikom izbora kadrova za potrebe brodarskih kompanija obavlja se i pisana i verbalna komunikacija. Oba vida komunikacije su strogo formalna zbog same prirode odnosa među komunikantima. Pisana komunikacija se odnosi na prijavu, odnosno molbu za zaposlenje, pisanje životopisa, te rješavanje raznih testova. Svaki od navedenih vidova pisanih komuniciranja podliježe određenim pravilima što se tiče forme, a što je opisano u samom ovom radu. Ozbiljan kandidat za posao mora znati ova pravila poslovnog pisanih komuniciranja. Iako je ovaj pisani segment prilično zastupljen u odnosu na verbalni, jer sadrži više elemenata, na kraju se čini da je ipak odlučujući onaj verbalni. Još jedna karakteristika ovih zanimanja je rad u višejezičnom okruženju, te ozbiljan kandidat treba znati navedenu pisani komunikaciju na engleskom jeziku.

Upravnjeno radno mjesto je zahtjevalo određene kvalitete koje su neophodne za obavljanje poslova zapovjednika broda za prijevoz rasutog tereta. Iako je anketni upitnik sadržavao procjenu osobnih karakteristika poput sposobnosti kontrole osoblja, sposobnosti rukovodjenja i planiranja, te suradnju s ostatkom tima, veliki broj kandidata je imao zadovoljavajuću ocjenu iz svih ovih kompetencija. Stoga se postavilo pitanje jesu li ovakvi upitnici uopće mjerodavni, a naročito stoga što sadrže samo pet parametara po kojima se kandidati procjenjuju. Kandidati s najvišom ocjenom iz anketnog upitnika su pristupili intervjuu, pa ipak od njih četvero samo jedan je ocijenjen pozitivno.

Prilikom procjene kandidata za posao je osobito važno umijeće verbalne komunikacije. U čemu je prednost verbalne komunikacije? Upravo u tome što je u stopu prati neverbalna komunikacija koja na supitan način govori o čovjeku više nego što govore njegove riječi. Sugovornikove kretnje, geste i mimika tijela mogu u velikoj mjeri utjecati na stvaranje pozitivne ili negativne percepcije kod sugovornika. Upravo u govoru tijela ili neverbalnoj komunikaciji putem vizualnog, glasovnog i verbalnog nivoa poruke leži veći dio same njene razumljivosti. Prilikom ovakve neposredne usmene komunikacije sugovornik ima priliku dobiti trenutni odgovor, te percipirati informacije vizualno i slušno. Uz to, spomenuta provjera znanja engleskog jezika pismenim putem ima mnoge manjkavosti. Pomorci uglavnom komuniciraju međusobno govornim jezikom, te bi se stoga i provjera znanja engleskog jezika trebala odnositi na komunikacijske vještine.

## LITERATURA

*Knjige i udžbenici:*

1. Božić, R. (2013), Menadžment usluga. Split: Redak.
2. Kesić, T. (2003), Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb: Opinio.
3. Kunczik, M., Zipfel, A. (2006), Uvod u znanost o medijima i komunikologiju. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
4. Fox, R. (2006), Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
5. Reardon, K.K. (1987), Interpersonal Communication: Where Minds Meet. Belmont, CA: Wadsworth.
6. Zelenika, R. (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultetu Rijeci.

*Znanstveni članci, stručni članci, ostala literatura:*

7. Dumičić, K., Žmuk, B. (2009), Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa, Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.2.
8. Jahn, C, Bussow, T. (2013), Best Practice Ship Management, Hamburg: Germanischer Lloyd SE Study.
9. Mirosavljević. M. (2010), Političko komuniciranje. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung.
10. Plenković, M. (1991), Poslovna komunikologija. Zagreb: Alinea.

*Pravni izvori:*

11. Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca, Članak 1., 6., 7.

*Internetski izvori:*

12. Ekonomski portal, <http://ekonomskiportal.com/testiranje-za-posao/> (20.11.2016.)
13. Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686> (02.10.2016.)
14. Jadroplov, <http://www.jadroplov.hr/hr-hr/prijavazazaposlenje.aspx> (17.11.2016.)
15. Komunikacija u zdravstvenom menadžmentu, <http://svetmedicine.com/bolesti-i-stanja/ostale-bolesti-i-stanja/59-komunikacija-u-zdravstvenom-menadzmentu> (09.10.2016.)
16. Nadrljanski, M. (2010), Predavanja. Split: PFST, (12.10.2016.)  
[http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana\\_pred/komunikologija/predavanje4](http://www.pfst.unist.hr/~mila/autorizirana_pred/komunikologija/predavanje4)
17. Novak-Ištok, M., Trendovi u poslovnom komuniciranju,  
<http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/3966.pdf> (03.11.2016.)
18. Osnove i principi poslovnog komuniciranja, <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf> (09.11.2016.)
19. Pisano poslovno komuniciranje, <http://www.centar-poslovanja.com/download-dopisa/pisana-komunikacija> (06.10.2016.)
20. Spaho, K., Komunikacija kao način upravljanja u kompaniji,  
<http://www.kvalis.com/component/k2/item/693-komunikacija-kao-na%C4%8Din-upravljanja-u-kompaniji> (10.11.2016.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1	Model procesa komunikacije .....	4
Slika 2	Proces komunikacije .....	5
Slika 3	Model interpersonalne komunikacije .....	13
Slika 4	Komunikacijski tokovi u kompaniji .....	15
Slika 5	Detalj iz životopisa upravitelja stroja .....	19
Slika 6	Upitnik - molba za zaposlenje .....	33
Slika 7	Online upitnik – prijava za zaposlenje tvrtke Jadroplov (detalj) .....	34
Slika 8	ISF Marlins svjedodžba .....	37
Slika 9	Proces anketnog istraživanja .....	40
Slika 10	Rezultat ankete za vrijednost – Rukovođenje .....	46