

# ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM NA BRODU S OBZIROM NA OSOBINE LIČNOSTI I RADNO OKRUŽENJE

---

Miloslavić, Ivica

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj  
Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:763789>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University  
in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA OSIJEK  
DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Komunikologije

Ivica Miloslavić

**ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM NA  
BRODU S OBZIROM NA OSOBINE LIČNOSTI  
I RADNO OKRUŽENJE**

Doktorska disertacija

Osijek, 2022.





SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA OSIJEK  
DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Komunikologije

Ivica Miloslavić

***Zadovoljstvo komunikacijom na brodu s  
obzirom na osobine ličnosti i radno okruženje***

Doktorska disertacija

Mentorica: **dr.sc. Silvija Ručević**, izv.prof., Sveučilište Josipa  
Jurja Strossmayera Osijek

Komentorica: **dr.sc. Ana Kurtović**, izv.prof., Sveučilište Josipa  
Jurja Strossmayera Osijek

Osijek, 2022.

## SAŽETAK

Komuniciranje u izoliranom brodskom okruženju podložno je utjecaju raznih specifičnosti koje nisu karakteristične za klasičnu radnu sredinu na kopnu. Među tim specifičnostima su i individualna obilježja pomoraca koji na radnom mjestu provode i slobodno vrijeme dok im traje ugovor. Rad prikazuje istraživanje povezanosti osobina ličnosti i stresa pomoraca s komunikacijom na brodu. Radno okruženje, kao i njegova stroga hijerarhijska organizacija, povezani su s međusobnom komunikacijom članova posade. Čimbenici iz domene radnog okruženja obuhvaćeni istraživanjem, odnose se na zadovoljstvo radnim okruženjem i zadovoljstvo nadređenima. Također se predstavlja model koji povezuje spomenute segmente na način na koji do sada nisu znanstveno analizirani i povezani. U zaključnim razmatranjima predstavljeni su rezultati koji su detaljno analizirani i dovedeni u odnos sa zadanim hipotezama.

### **Ključne riječi:**

horizontalna komunikacija, vertikalna komunikacija, osobine ličnosti, radno okruženje, pomorstvo

## ŽIVOTOPIS

Autor je rođen u Dubrovniku 16. siječnja 1978. godine. Osnovnu školu završio je u Dubrovniku, kao i srednju Pomorsko – tehničku školu. Od 1996. do 2002. studirao je četverogodišnji studij Brodostrojstva pri Sveučilištu u Dubrovniku, na kojem je i zaposlen od 2002. godine. Prethodna zaposlenja bila su vezana za pomorstvo na administracijskim poslovima pri Atlantskoj plovidbi Dubrovnik te kao operativac u turističkoj plovidbi turističke agencije Atlas.

Od 2009. godine sudjeluje u nastavi na Sveučilištu u Dubrovniku u sklopu kolegija „Radionica: Web dizajn“, te paralelno upisuje diplomski studij Mediji pri Sveučilištu u Dubrovniku s kojeg je diplomirao 2012. godine. Diplomski rad pod naslovom "Multimedijски sadržaji u New York Timesu i The Guardian - izvještavanje o građanskom ratu u Libiji" pod mentorstvom dr.sc. Mata Brautovića obranio je 9. siječnja 2012. godine. Trenutačno je angažiran na pet kolegija Odjela za komunikologiju i Pomorskom odjelu Sveučilišta u Dubrovniku te je doktorand Doktorske škole Sveučilišta Josip Juraj Strossmayer u Osijeku na poslijediplomskom interdisciplinarnom sveučilišnom studiju Komunikologije. U posljednjih pet godina objavio je četiri znanstvena rada u koautorstvu, od kojih su dva iz područja komunikologije i ekonomije, a ukupno sedam.

Autor se aktivno služi engleskim jezikom te pasivno talijanskim. Također se služi MS Office programskim paketom, alatima za izradu web stranica i multimedije i statističkim programom SPSS. Završio je CISCO akademiju računalnih mreža pri CARNetu te je ovlaštenu predavač Srca na MS Office programima Word, Excel, PowerPoint i Access. Otac je troje djece, živi i radi u Dubrovniku.

# Sadržaj

1. UVOD .....	3
1.1 Problem i predmet istraživanja.....	3
1.2 Teorijski okvir.....	6
1.2.1 Pomorstvo .....	6
1.2.2 Komunikacija .....	9
1.2.2.1 Unutarnja i vanjska komunikacija .....	19
1.2.2.2 Formalna i neformalna komunikacija .....	22
1.2.2.3 Vertikalna, horizontalna i lateralna formalna komunikacija .....	26
1.2.2.4 Poslovna i organizacijska komunikacija .....	30
1.2.2.5 Komunikacija na brodu .....	36
1.2.3 Zadovoljstvo poslom.....	40
1.2.3.1 Plaće, nagrađivanje i mogućnost napredovanja.....	47
1.2.3.2 Smjenski rad .....	52
1.2.3.3 Izolirano radno mjesto i odvojenost od obitelji .....	59
1.2.4 Zadovoljstvo odnosom s nadređenim.....	62
1.2.5 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.....	66
1.2.6 Zadovoljstvo radnim okruženjem .....	69
1.2.7 Psihološki čimbenici .....	71
1.2.8 Osobine ličnosti .....	78
1.3 Svrha i ciljevi istraživanja.....	82
1.4 Hipoteze .....	83
2. REZULTATI .....	87
2.1 Sudionici .....	87
2.1.1 Instrumenti .....	90
2.2 Postupak.....	92



2.3	Analiza prikupljenih podataka.....	92
2.3.1	Deskriptivna analiza rezultata i pouzdanosti .....	93
2.3.2	Testiranje hipoteza .....	96
2.3.3	Odnosi među ispitivanim varijablama.....	97
2.3.3.1	Povezanost prediktorskih varijabli u odnosu na zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim.....	97
2.3.3.2	Relativni doprinos odabranih varijabli objašnjenju zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim.....	101
2.3.4	Prosudba temeljne hipoteze.....	104
3.	RASPRAVA .....	105
3.1	Doprinos i praktične implikacije .....	110
3.2	Ograničenja .....	112
3.3	Preporuke za buduća istraživanja .....	113
4.	ZAKLJUČAK.....	114
5.	LITERATURA .....	117
	PRILOZI I DODACI .....	146
	POPIS SLIKA I TABLICA.....	154

# 1. UVOD

## 1.1 Problem i predmet istraživanja

Brod kao radna sredina specifično je radno i životno okruženje u kojem pomorci za vrijeme trajanja ugovora svo vrijeme provode na brodu, izuzev rijetkih trenutaka kada uspiju izaći u luci pristanka. Nekada je vrijeme boravka u luci trajalo dugo, čak i danima, ali razvojem tehnologije ukrcaj i iskrcaj tereta je maksimalno ubrzan. Tankeri uglavnom ne pristaju, već teret prekrcajavaju na terminalima udaljenima od obale, dok je situacija drugačija s putničkim brodovima koji dio dana provode u luci, dok turisti izlaze u obilazak destinacije uplovljenja (prema Ostermanu i ostalima, 2017.).

Zbog navedenih razloga, ugovori kojima se određuje vrijeme ukrcaja i iskrcaja pomoraca na brod postaju sve kraći. Kako je Barranta (2012.) zaključio da dok su pomorci prije nekoliko desetljeća ostajali na brodu između šest mjeseci i godine dana te samo dva – tri mjeseca kod kuće, danas su česti ugovori u trajanju od dva do četiri mjeseca na brodu i isto toliko mjeseci kod kuće, samo u različitim omjerima. Nadalje, osim kratkog vremena provedenog u lukama, postoje i drugi razlozi skraćivanja ugovora poput ograničenog prostora na brodu, što u konačnici može uzrokovati povećan stres i povećati mogućnost neslaganja među članovima posade. Naime, ukoliko brod ne nudi neke dodatne sadržaje za rekreaciju i opuštanje, članovi posade nemaju puno mogućnosti za kvalitetno korištenje slobodnog vremena. Osim toga, prema istraživanjima Ahmmeda (2017.) i Evangelosa (2002.), posade su uslijed globalizacije i nemilosrdne tržišne utrke postale multinacionalne te dolazi do miješanja različitih kultura, vjera i jezika što dovodi do novih mogućnosti pogoršanih odnosa ili lošije komunikacije.

Pomorske kompanije, koje su također multinacionalne, sve se manje stižu baviti problemima posade pa su ključnu ulogu morali preuzeti visoki časnici na brodu. Iz tog aspekta, sposobnost upravljanja grupama, odnosno vodstvo (*leadership*), dobiva na značenju zbog čega se organiziraju posebni treninzi i seminari za časnike na navedenu temu te se vrši posebna obuka koja bi ih trebala pripremiti za spomenute zadatke. Pri tome, osobne karakteristike časnika, poput

empatičnosti, socijalne osjetljivosti, pravednosti pri rješavanju sporova ili sposobnosti donošenja odluka u trenutku, igraju veliku ulogu u njihovoj uspješnosti (prema Eisenhardt, Sears, 2001.). Prema Bergu i ostalima (2013., 29. – 30.) pojavljuju se i komunikacijski problemi vezani prvenstveno za jezik. Do nesporazuma može doći i među članovima posade koji govore istim jezikom, a dodavanjem članova kojima službeni jezik broda nije materinji, mogućnost nesporazuma se povećava. Komunikacija među posadom značajan je čimbenik u pogledu pomorskih havarija, odnosno bitna je zbog sigurnosti plovidbe. Osim mogućnosti nesporazuma postoje i drugi rizici vezani za komunikaciju. Na primjer, izostanak iste može biti organizacijski problem, ali i individualni te može dovesti do socijalne izolacije i ograničenog socijalnog života na brodu, a posljedično do usamljenosti i otuđenja. Osim toga, izostanak komunikacije može biti pokretač osjećaja straha, nesigurnosti ili širenja glasina. Zbog svega navedenog može se zaključiti da je zadovoljstvo komunikacijom ključni čimbenik za dobrostanje članova posade kao i sigurnost broda.

Prema Fabcu (2017.) pomorcima je potrebno omogućiti motivaciju za bolje izvršavanje radnih zadataka i veću učinkovitost, što se najčešće postiže plaćama, nagradama i mogućnošću napredovanja. Kompanije obično imaju uhodan sustav za ovakve slučajeve što čini pomorstvo atraktivnim zanimanjem, unatoč svim problemima i preprekama s kojima se pomorci susreću na brodu. Nova raspodjela trajanja ugovora također doprinosi većoj motivaciji jer pomorci više vremena provode s obitelji i prijateljima te ne ostaju predugo na brodu.

Pomorci provode mjesec, možda i godine, daleko od kuće, oni postaju usamljeni, rade puno sati bez dovoljno sna, suočavaju se sa stresom i umorom, nedostatkom izlaska na obalu, brzim izmjenama prijevoza, kriminalizacijom, uznemiravanjem i zlostavljanjem te opasnostima od piratstva, što može dovesti do anksioznosti i depresije, a u nekim slučajevima i samoubojstva. Depresija i samoubojstvo imaju razorne posljedice, ne samo za obitelji pomoraca, već i za brodare i tvrtke koje ih zapošljavaju (Iversen, 2012., 79.). Između 1969. i 2009. najmanje 13% smrti pomoraca posljedica je takvih bolesti ili poremećaja, a 6% su činila samoubojstva. Zanimanja povezana s visokom stopom samoubojstava imaju dva zajednička elementa: lagan pristup mogućnostima počinjenja samoubojstva (poput utapanja) i socijalna izolacija (Roberts, 2013., 1231. – 1240.). Ukupno uzevši, nameće se zaključak da se prilikom odabira kandidata za posao pomorca u obzir trebaju uzimati i neki drugi čimbenici, poput pojedinčeve sposobnosti reguliranja stresa (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 247.) i osobina ličnosti. Time se nameće potreba za istraživanjem na temu: „Zadovoljstvo komuniciranjem na brodu s obzirom na osobine

ličnosti i radno okruženje“ čime se žele ostvariti postavljeni ciljevi i svrha istraživanja. Naime, u Republici Hrvatskoj nema sličnih istraživanja i općenito su rijetka, što im povećava vrijednost i znanstveni doprinos te postavlja temelj za otvaranje srodnih tema pri budućim istraživanjima.

Proučavanjem izvora vezanih za predmet istraživanja, utvrđeno je da su se pojedina područja iz ovog rada već ranije istraživala, ali isto tako da odnosi među njima nisu ispitivani. Uočen je nedostatak literature koji istražuje veze psiholoških čimbenika prisutnih u izoliranom okruženju, kakvog predstavljaju brodski uvjeti, s međuljudskom komunikacijom. Posebnu komponentu čini strogo uređeni hijerarhijski sustav koji se provodi na brodovima.

S obzirom na temu, struktura rada sastoji se od četiri osnovna dijela. U prvom, uvodnom dijelu, definirana je problematika i predstavljen predmet istraživanja. Potom slijedi teorijski okvir koji se u prvom dijelu bavi temom pomorstva. U drugom dijelu uvoda izloženo je teorijsko istraživanje u četiri segmenta. Prvi obuhvaća teorijsku obradu pomorstva, nakon čega slijedi obrada teorijskog aspekta komunikacije kao centralnog područja postavljene teme. U nastavku je teorijski predstavljeno zadovoljstvo poslom i radnim okruženjem te u završnom dijelu psihološki čimbenici i osobine ličnosti koji su ujedno varijable istraživanja. Navedene varijable dovedene su putem istraživanja u vezu s problematikom komuniciranja na brodu. Time je zaokružena teorijska cjelina rada. Potom su izloženi ciljevi i svrha istraživanja. Nakon izlaganja glavne i pomoćnih hipoteza, prilaže se grafički prikaz modela kojim su dovedene u svezu sve varijable naslovne teme.

U drugom dijelu disertacije predstavljeni su rezultati istraživanja i analiza kojom se došlo do zaključaka. Predstavljena je metodologija, posebno sudionici i instrumenti te postupak istraživanja. Grafičkim i tabličnim prikazima opisana je analiza uzorka. Statističkom obradom analizirani su korelacijski odnosi među varijablama u svrhu potvrđivanja ili odbacivanja prve glavne i pomoćnih hipoteza te hijerarhijska regresijska analiza pomoću koje je ispitana druga glavna hipoteza. Na kraju je donesen sud o temeljnoj hipotezi.

U trećem poglavlju su kroz raspravu uspoređeni postignuti rezultati s dostupnim srodnim istraživanjima. Također je naglašen znanstveni doprinos istraživanja, navedena su ograničenja te dane smjernice za buduća istraživanja. U završnom poglavlju izvedeni su zaključci i detaljnije prezentirani rezultati.

## 1.2 Teorijski okvir

### 1.2.1 Pomorstvo

Konvencija o radu pomoraca (MLC konvencija), usvojena 2006. godine u Ženevi, stupila je na snagu u kolovozu 2013. godine. Ona predstavlja konsolidaciju i modernizaciju standarda definiranih u 37 konvencija usvojenih do tada u okviru Međunarodne organizacije rada (MOR). Prvo poglavlje pod nazivom „Najmanji zahtjevi za rad pomoraca na brodu“ sadrži odredbe o najnižoj starosnoj dobi za rad na brodu, o zdravstvenoj svjedodžbi, kvalifikacijama pomoraca te o postupku njihovog zapošljavanja. Drugo poglavlje „Uvjeti zaposlenja“ propisuje zahtjeve u vezi ugovora o zaposlenju pomoraca i njihovim plaćama, radnog vremena, dnevnog i godišnjeg odmora, repatrijacije, naknade u slučaju gubitka ili potonuća broda, najmanjeg broja članova posade, mogućnosti napredovanja u zvanju i stručnog usavršavanja. Treće poglavlje „Prostorije za smještaj i odmor, prehrana i posluživanje hrane“ sadrži detaljne zahtjeve o prostorijama za smještaj i odmor na brodu (ventilacija, grijanje, rasvjeta, spavaonice, blagovaonice, sanitarne prostorije, prostor za medicinsku skrb, prostorije za odmor, posjete na brodu i slično) te zahtjeve o prehrani i posluživanju hrane. U četvrtom poglavlju pod nazivom „Zaštita zdravlja, zdravstvena skrb, socijalna skrb i sigurnost“ propisane su norme za zaštitu zdravlja, zdravstvenu skrb pomoraca na brodu i kopnu, odgovornost brodovlasnika za posljedice bolesti ili nezgoda na radu, sprječavanje nezgoda te socijalnu zaštitu. Posljednje, peto poglavlje pod naslovom „Udovoljavanje i provedba“ sadrži propise o odgovornosti države zastave, države luke koju brod dotiče te države u kojoj pomorci imaju prebivalište ili su njeni državljani. Pomorac je svaka osoba koja je zaposlena, uzeta u službu ili koja radi u bilo kojem svojstvu na brodu na koji se primjenjuje MLC konvencija (Petrinović, Lovrić, 2015., 147. - 148.).

Organizacija posade broda temeljena na timskom radu osigurava učinkovitost posade čime se značajno smanjuju mogućnosti razvoja izvanrednih situacija. Kako bi ovaj organizacijski model funkcionirao potrebno je razviti timski rad u svakodnevnoj praksi. To je proces koji zahtijeva promjenu nekih stečenih navika pomoraca i uvođenje mladih u posao na način da se uklope u načela timskog rada brodske organizacije. U takvom sustavu, pozitivna motivacija članova tima, u ovom slučaju časnika i posade na brodu, ključni je čimbenik uspjeha i učinkovitosti tima. Timski rad pretpostavlja da se prepoznaju pojedinačne vještine u svakom timu, kao i slabosti i

područja izvrsnosti svakog člana tima, kako bi se mogao iskoristiti njihov puni potencijal prilikom organizacije i planiranja zadataka (Bielić, Ivanišević, Gundić, 2014., 439.). Sastav posade ovisi o kompatibilnosti jezika, dostupnih vještina i mnogim drugim čimbenicima (Progoulaki, Roe, 2011., 11.). Kao što je već ranije navedeno, rizik od nesporazuma postoji čak i među članovima posade koja priča istim jezikom. Dodavanjem članova koji taj isti jezik nedovoljno poznaju, uz još moguće kulturalne razlike, povećava se rizik od nesporazuma čime se stvara povećani rizik za cijeli brod, s obzirom da je riječ o hijerarhijski visoko uređenom sustavu (Storgård, Berg, Brunila, 2013., 134. – 135.). Unatoč pozitivnim učincima multinacionalne posade, komunikacija je prepoznata kao njezin najveći nedostatak te bi trebala biti prepoznata kao važan čimbenik koji doprinosi ostanku pomoraca u svojoj profesiji. To je izvedivo ukoliko se ovaj problem ne promatra izolirano, već kao dobro promišljeni dio strategije upravljanja ljudskim resursima koji se ne fokusira samo na poboljšanje životnih i radnih uvjeta na brodu. Neke dodatne mogućnosti mogu uključivati i priliku za cjeloživotni profesionalni razvoj kroz kontinuirano obrazovanje i usavršavanje (Papachristou, Stantchev, Theotokas, 2015., 15.). Håvold je proveo istraživanje o efektima nacionalnosti pomoraca na sigurnosne čimbenike na brodu poput zadovoljstva sigurnosnim aktivnostima, komunikacijom, radnim situacijama, zadovoljstva poslom, ponašanjem i dr. U istraživanju su sudjelovali pomorci različitih nacionalnosti (10 zemalja) zaposleni na norveškim broderskim firmama, pri čemu je utvrdio značajne razlike među njima. Posebice, to se odnosi na pozitivnije stavove o sigurnosti broda i zaštiti okoliša među posadama s jednom ili više nacionalnosti, u odnosu na posade sastavljenih od posada dviju nacionalnosti. Ovo istraživanje je također pokazalo da broj nacionalnosti na plovidu ima efekt na sigurnost i rizike. Tako se, na primjer, pokazalo da jednonacionalna posada i posada s više od dvije nacije imaju pozitivniji stav prema sigurnosti od posade iz dviju država. Moguće objašnjenje za to bi bilo da posada iz jedne nacije ili multinacionalna posada, nikada ne bi mogla činiti većinu, odnosno manjinu, a ako bi posada bila sastavljena od dviju nacionalnosti, stavovi, vrijednosti i norme mogli bi doći u sukob i dovesti do stresa. Najmanje razlika se pokazalo na individualnoj razini, a uočeno je i grupiranje nacija po regijama sa zajedničkim karakteristikama, primjerice sjevernoeuropske, istočnoeuropske ili nacija iz jugoistočne Azije (Håvold, 2007., 33.).

Prethodna istraživanja potvrdila su da se mnoge nesreće na moru događaju zbog problema u komunikaciji. Takvi problemi nastaju ukoliko pomorci ne govore dobro službenim jezikom na brodu. Tako se, na primjer, 80% nesreća povezuje s ljudskim čimbenikom, od čega je jedna

trećina posljedica komunikacijskih nesporazuma (Ziarati, 2006., 1.). Oko tri četvrtine pomoraca se slaže da kulturološke razlike imaju utjecaj na brodsku komunikaciju među članovima posade (Ahmmed, 2017., 26. - 27.). Prema istraživanju Evangelosa, u sklopu doktorske disertacije, provedenog na pomorcima različitih nacionalnosti na raznim brodarskim kompanijama struktuiranih na više časnike, niže časnike i vježbenike, definirana su područja problema u komunikaciji. Prema rezultatima najveća je prepreka jezik (36,4%), dok su se kulturološke razlike pokazale drugom najvećom preprekom (13,6%) (Evangelos, 2002., 31.). Nesporazum u komunikaciji najčešći je razlog pomorskih havarija, posebno u multikulturalnim posadama, a posljedice mogu biti vrlo ozbiljne. Često se događaju pogrešna shvaćanja u načinima na koje različite skupine doživljavaju značenja lingvističnih formi ili čak tišine. Općenito, problemi u komunikaciji u interkulturalnom okruženju svode se na komunikacijske (ne)sposobnosti jednog ili oba sudionika (Evangelos, 2002., 6.).

Sigurnost plovidbe i pomoraca jest izazov jer je pomorstvo danas postalo - više nego ikada prije - globalizirana industrija. Na primjer, plovilo može imati vlasnike u jednoj državi, biti registrirano u drugoj državi, biti iznajmljeno od strane neke tvrtke iz treće države te prevoziti robu čiji vlasnici pripadaju četvrtoj državi. Situacija se još komplicira ako se u obzir uzme da plovilo plovi između luka u različitim državama i sadržava multinacionalnu i kulturno raznoliku posadu kojom upravlja tvrtka iz još jedne države (Oltedal, 2011., 17.). Ovakva potencijalna situacija stvara među članovima posade moguću jezičnu barijeru za čije je prevladavanje predložena strategija obuhvaćena u deset savjeta: govoriti polako i čisto, tražiti objašnjenja, povremeno provjeriti razumijevanje, izbjegavati idiome, voditi računa o žargonu, definirati osnove posla, biti precizan, učinkovito odabrati način komuniciranja, osigurati informiranje putem više kanala te biti strpljiv (Evangelos, 2002., 85.).

U vezi s komunikacijskim problemom većina sudionika u istraživanju na temu komunikacije, pristupa Internetu i zadržavanja pomoraca, kojeg su proveli Papachristou, Stantchev i Theotokas (2015.), smatra komunikaciju izuzetno ili vrlo važnom te izvještavaju da brodski komunikacijski uređaji potiču dobrobit pomoraca, posebno kada pružaju priliku za komunikaciju s obitelji. Iako sudionici smatraju da je komunikacija s prijateljima važna, prioritet koji se daje komunikaciji s obitelji očigledan je prilikom učestalosti kojom izjavljuju da komuniciraju. Sudionici su izvijestili o upotrebi mobitela za pozivanje i slanje tekstualnih poruka (opcija dostupna uglavnom pomorcima koji rade na brodovima koji plove blizu obala), satelitskim telefonima i e-mailovima kao sredstvima komunikacije s njihovim obiteljima. Trošak komunikacije je visok

ako se uzme u obzir postotak njihove plaće koju troše na komunikacijske troškove. Naime, iako su internetski sadržaji dostupni na brodu, samo oko 30% sudionika ima unaprijed određeno vrijeme slobodnog pristupa. Iako bi jedan od tri pomorca rado platio unaprijed određenu svotu novca za pristup internetu dok je na brodu, bez obzira na iznos, kod ostalih ipak ovisi o iznosu. Osim toga, više od 70% sudionika izjavljuje da kod kuće imaju pristup internetu svaki dan, dok, kada ista skupina radi na brodu, taj postotak pada na 32,7%. Većina sudionika su aktivni korisnici društvenih medija, uglavnom Facebooka, i ostaju aktivni dok su na brodu.

Kad je riječ o zadržavanju, iako se čini da su pomorci zadovoljni odabirom profesije, ako se od njih traže razlozi zbog kojih bi je mogli napustiti, kao jedan od najvažnijih čimbenika navode neadekvatnu komunikaciju s obitelji i prijateljima. Organizacije koje su propustile prihvatiti kulturalne različitosti i nemaju holistički pristup prema eliminiranju diskriminacije i nepravde, imat će negativan učinak i na zaposlenike i na korisnike. Ključ stvaranja, razvoja i zadržavanja raznovrsne radne snage je u pronalaženju načina da se ta radna snaga osjeća povezano sa svojom kompanijom (Kundu, Malhan, Kumar, 2004., 41.). Ukupno uzevši, ranija istraživanja sugeriraju da je komunikacija ključna za povećanje stope ostanka unutar pomorske profesije i zadovoljstva pomoraca poslom općenito (Papachristou, Stantchev, Theotokas, 2015., 14. - 15.). S druge pak strane, komunikacijski su problemi, kao što je već rečeno, česti uzročnici pomorskih nesreća (Domijan-Arneri, 2014., 263.).

### 1.2.2 Komunikacija

Riječ **komunikacija** potječe od latinskoga pojma *communicatio* što znači „priopćiti“. Stoga je komunikacija pojam u društvenim znanostima koji općenito označuje sveukupnost različitih oblika veza i dodira među pripadnicima društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili skupine na druge. Zbog toga je komunikacija, kao složen proces kojim se prenose informacije i definiraju odnosi, društveno vrlo važna. Ona omogućuje povezano djelovanje ljudi, što je u osnovi svih društvenih pojava. Znanost koja proučava komunikaciju je **komunikologija**, znanost koja istražuje načine komuniciranja među živim bićima (Tomić, Radalj, Jugo, 2020., 9). Temeljna preokupacija komunikologije jest odnos koji se komunikacijom stvara među pojedincima ili skupinama ljudi (Tomić, Jugo, 2021., 48. – 49.). Komunikacija s



drugima naziva se interpersonalna komunikacija i riječ je o vještini koja se uči, primjenjuje i razvija tijekom cijelog života. Ona može biti intrapersonalna, interpersonalna, grupna, javna, medijska i međukulturalna (Antolović, Sviličić, 2020., 36. – 39.). Prema Tomiću i Jugu, komunikaciju je moguće definirati prema sredstvima kojima se koristi. Način kojim se nešto priopćava, poput govora ili pisanja, čini formu. Sredstva komuniciranja kombiniraju različite forme te se nazivaju medij (primjerice knjige), odnosno tehnološka sredstva masovne komunikacije – mediji (poput interneta, televizije i slično). Sama poruka je prenošenje ideja te se sastoji od sadržaja (zaključci, ideje, obrazloženja...) i oblika (način prenošenja sadržaja). (Tomić, Jugo, 2021., 44. – 45., 211.). Sve što pošiljatelj priopćava čini poruku. Dobro oblikovanje je najzahtjevnije, a osim riječi šalje se i bojom glasa, govorom tijela ili mikroekspresijama lica. Uspješnost poslano poruke ovisi o onome što su sugovornici ili javnost razumjeli (Tomić, Radalj, Jugo, 2020., 19.).

Komuniciranje je, među ostalim, definirano i kao proces prijenosa informacija od pošiljatelja k primatelju, uz uvjet da primatelj razumije informaciju (Klepić, 2014., 424.). Komunikacija ima tribitne odlike. Njome se ostvaruju veze među ljudima, bilo između dvoje ljudi ili skupina, kao i među pojedincima i skupinama. S obzirom da je osoba komunikacijski aktivna čak i u stanju pasivnog sudjelovanja, komunikacija je uvijek aktivna. Treća je odlika mogućnost učenja komunikacije. Iako je ona prirodna, učenje se koristi u svrhu zadovoljavanja osobnih komunikacijskih potreba (Tomić, Jugo, 2021., 46.). Komunikacija svakog pojedinca je njemu svojstvena jer svatko razmjenjuje informacije s okolinom drugačije te se prijem i shvaćanje poruke u dobroj mjeri uvjetuje stilom komunikacije. Iako se stil može uvježbati i poboljšati, razlikuju se četiri osnovna tipa: agresivni, pasivni, pasivno – agresivni i asertivni - kako je i prikazano na slici 1 (Zajec, 2018., 12.).



**Slika 1.:** *Stilovi komunikacije* (<https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985>, pristupljeno: 04.09.2022.)

Svaki oblik komunikacije može se oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. Oblici komunikacije mogu biti: *usmena* (verbalna), *pisana* i *neverbalna* (Tomić, Jugo, 2021., 74.). Kad je riječ o verbalnoj komunikaciji jednu od ključnih uloga ima interakcija. Prema van Ruleru, u dvosmjernim modelima komunikacije pod pojmom interakcije obično se razmatraju konkretne interakcije sudionika direktno uključenih u međusobne razgovore. Ukoliko se komunikacija razmatra kao svesmjerni dijakronijski proces samog razvoja značenja, interakcija se vidi kao dinamična međuigra aktera u njihovim ulogama pošiljatelja i primatelja, što utječe na posljedice komunikacijskih transakcija na temeljnoj razini. U tom slučaju interakcija je usmjerena na društveno ponašanje uključenih, u odnosu na sam komunikacijski proces, a manje na međusobni odnos aktera. Ovo treba promatrati kao virtualni proces koji se odvija na razini tumačenja poruke pošiljatelja i primatelja, a koji utječe na značenje poruke i posljedično na njene učinke. Pri tome komunikatori ne moraju biti u bliskom neposrednom kontaktu (van Ruler, 2018., 370.).

Jedna od osnovnih podjela komunikacije s obzirom na sudionike interakcije dijeli se na:

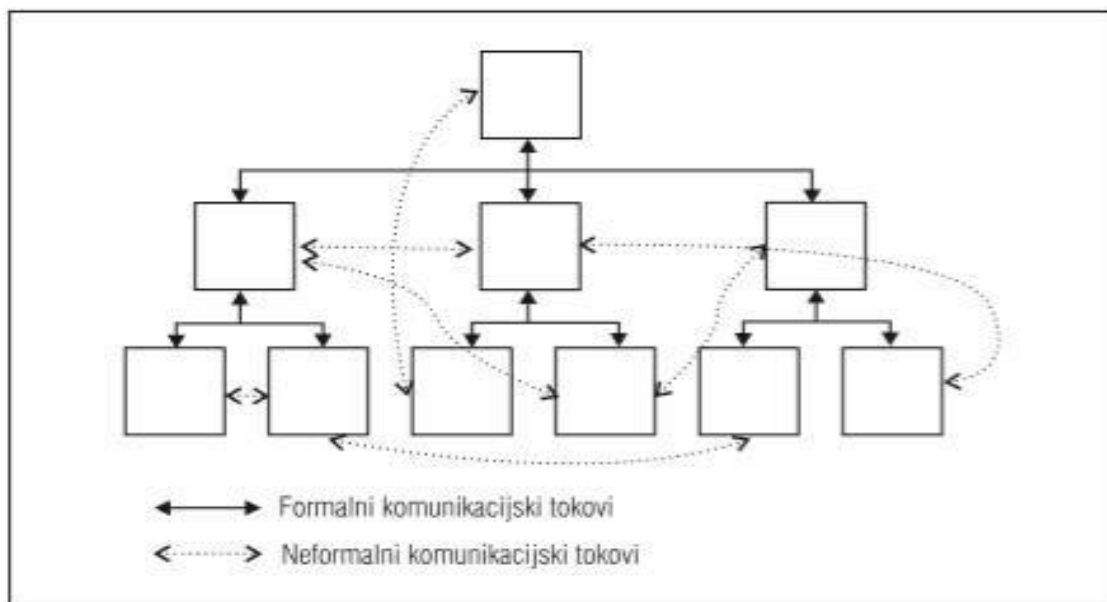
- interpersonalnu komunikaciju (razgovor licem u lice ili putem nekog uređaja u realnom vremenu; uključuje komunikaciju dvoje ljudi)
- grupnu komunikaciju (komunikacija unutar grupa; korisna u svrhu rješavanja problema, dijeljenja znanja ili razvoja ideja)

- komunikaciju na razini organizacije (prenošenje poruka i informacija unutar organizacije u svrhu razvoja i uspješnosti same organizacije)
- na međuorganizacijskoj razini (komunikacija koja je često usmjeravana vanjskim faktorima; obuhvaća komuniciranje dviju ili više organizacija i često je vode sudionici koji su na istoj ili sličnoj razini odgovornosti)
- masovnu komunikaciju (komunikacija omogućena putem masovnih medija uz veliki broj sudionika bez obzira na njihov status).

Postoji i podjela na mikro, mezo i makro razinu, pri kojoj se mikro odnosi na interpersonalnu, mezo na organizacijsku i međuorganizacijsku, a makro razina na više stupnjeve komunikacije (masovna komunikacija) (Baker, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>, 2002., 4. - 5.). Komuniciranje ima svoj cilj koji postaje dijelom komunikacije kao poticaj primatelja da shvati specifično značenje poruke. Interpersonalna komunikacija ima, prema Tomiću i Jugu, tri glavna cilja od kojih je prvi uspostavljanje odnosa, zatim usuglašavanje i na kraju razumijevanje. Kontekst odvijanja komunikacije je bitan utjecajni čimbenik znajući da ljudi, ovisno o situaciji, različito komuniciraju s istim osobama, dok u sličnim situacijama s različitim osobama razvijaju različitu komunikaciju. Jedna od vještina potrebnih za uspješnu komunikaciju sposobnost je slušanja, pogotovo jer ljudi više vole pričati, a manje slušati. Slušanje, za razliku od govora, traži veću koncentraciju jer uključuje interpretiranje poruke, njenu evaluaciju i na kraju neku reakciju. Osim koncentracije i razumijevanja, slušanje otežava i potreba za pamćenjem onoga što je izgovoreno (Tomić, Jugo, 2021., 291. – 295.). Slušanje, kao uostalom i komunikacija, ima svoje prepreke koje uzrokuju situaciju da ono što je izgovoreno ne čuju svi isto. Najčešći razlozi tome su odsutnost misli, ograničavanje na samo pojedine komentare ili teme, kao i zaokupljenost isključivo svojim mislima, problemima ili idejama (Tomić, Jugo, 2021., 297.). Po načinu slušanja razlikuje se pet tipova: **aktivno** slušanje (slušanje koje osim verbalnog uključuje i neverbalni aspekt, traženje pojašnjenja, postavljanje pitanja, klimanje glavom, rezimiranje; oni koji aktivno slušaju su obično empatični, predani komunikaciji i imaju senzibilitet prema tuđim osjećajima), **pasivno** slušanje (način na koji osoba čuje samo dio poruke, ne razmišlja o dubljem značenju, ne prekida razgovor, ne traži pojašnjenja; to je zapravo način na koji osoba čuje, a ne sluša), **marginalno** slušanje (površna pažnja, nestrpljivost za raspravu i objašnjenja, preskakanje na zaključke, pronalaze izlaz u eksternim ometanjima da napuste konverzaciju), **ocjenjivačko** slušanje (doslovno shvaćanje

riječi bez uključivanja neverbalnog konteksta, traženje logike u izgovorenim, emocionalna distanca, nedostatak empatije često praćeno predrasudama, pretpostavka značenja prije nego govornik završi rečenicu) i **neslušanje** (nezainteresiranost za temu, lažna pažnja dok rade ili misle nešto drugo, prazan pogled, nestrpljivost, nervoza) (Business communication, 130. – 131. [https://www.icsi.edu/media/webmodules/CSEET/BUSINESS\\_COMMUNICATION\\_printable.pdf](https://www.icsi.edu/media/webmodules/CSEET/BUSINESS_COMMUNICATION_printable.pdf) f).

Komunikacija se u organizaciji može podijeliti prema različitim dimenzijama na formalnu i neformalnu komunikaciju (slika 2.), zatim prema tijeku na vertikalnu, horizontalnu i dijagonalnu te internu i eksternu komunikaciju (Marković, Radović-Marković, Spasić, 2013., 332.).



**Slika 2.:** Formalni i neformalni tok komunikacije (Rouse, 2002., 27.)

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice (Jurković, 2012., 391.). Uspješno poslovanje organizacije uvelike ovisi o komunikaciji te je potrebno upoznati se sa strategijom komunikacije. Strategija se sastoji od četiri osnovna elementa:

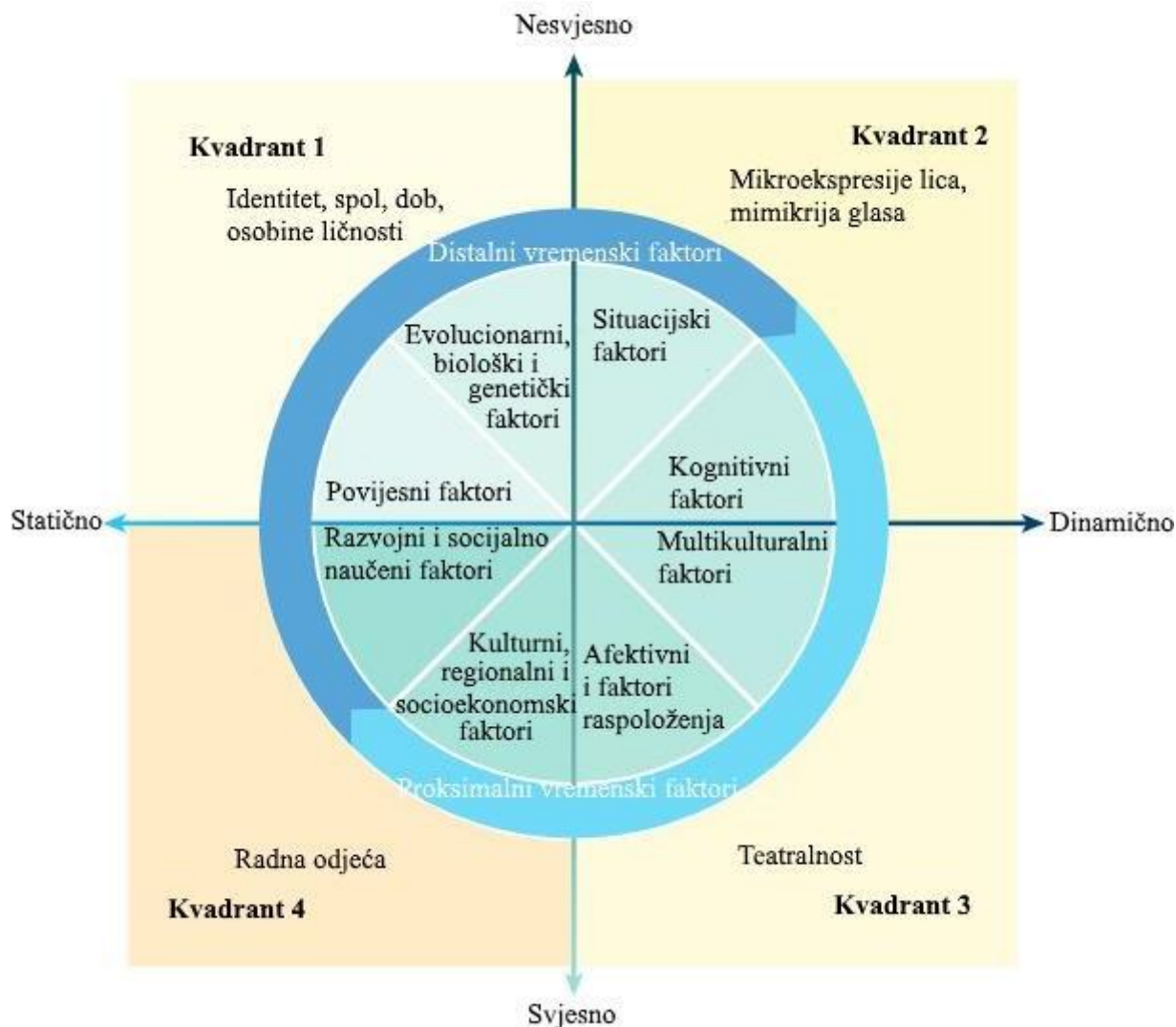
- strategija komunikatora
- strategija publike
- strategija poruke
- strategija kanala.

Temelj komunikacijske strategije je precizno definiranje ciljeva komunikacije. Ciljevi mogu biti opći i specifični. Općim ciljevima se obično započinje komunikacija dok se specifičnim direktno predstavlja problem koji se treba riješiti. Sljedeći korak je osmišljavanje načina na koji će poruka ostaviti vjerodostojan utisak na publiku te se mora voditi računa o pouzdanosti, stručnosti, imidžu, statusu, uvjerenjima i drugim karakteristikama koje moraju sadržavati i komunikator i poruka. Da bi se postigao dobar prijem kod publike potrebno je upoznati publiku, odnosno njezine potrebe, sastav, znanja o temi poruke i sl. Drugim riječima, publiku treba analizirati procjenjujući, između ostalih, kulturološke karakteristike, tradiciju, uvjerenja, stručnost i drugo. Kultura je ono što elemente kulture povezuje ili integrira u jednu cjelinu. Naredni korak strategije komuniciranja odnosi se na analizu poruke, odnosno njenog sadržaja, stila i strukture. Sama poruka se šalje iz razloga osiguranja informacije, rješenja pojedinih problema ili odgovora na postavljena pitanja. Naglašavanje osnovnih ideja temeljna je vještina poslovne komunikacije i najefektivniji je način isporuke postaviti ideju na početak ili kraj poruke. S obzirom da komunikator ima za cilj uvjeriti, informirati ili savjetovati publiku u vezi poruke koju šalje, njegova namjera definira stil slanja poruke. On može biti formalan i neformalan te direktan i indirektan. Direktan stil se preporučuje za jednostavnije teme dok kompleksni i osjetljivi problemi zahtijevaju indirektniji pristup. Sredstva prenošenja poruka zapravo su komunikacijski kanali, a strategija se priprema odabirom najboljeg kanala. Poruka se šalje verbalnom, direktnom komunikacijom, pisanim ili elektroničkim putem, telefonskim pozivom ili skupno putem sastanaka ili video-konferencija (Pavić, 2011., 59. – 67.).

Proces komuniciranja u pisanoj komunikaciji se odvija slanjem poruke pisanjem riječi i dolazi u svim oblicima (poruke, obavijesti, memorandumi, pisma, izvješća...). Formalna komunikacija mora uvijek biti zapisana, a najbolji primjer tome su pravila, naredbe, uputstva i slično. Efektivna pisana komunikacija mora biti jedinstvena na razini rečenica, odlomaka i cjelokupnog teksta. Mora biti jasna i povezana na već spomenutim razinama. Treba izbjegavati žargon i pisati kratko i točno. Elektronička komunikacija unapređuje i potiče na komunikaciju i one članove koji nisu skloni istupima u verbalnoj komunikaciji jer je komunikacija

elektroničkim putem najčešće opuštenija. Najčešći načini ovakve komunikacije su e-mail i mrežna komunikacija putem chat aplikacija (Bisen, Priya, 2009., 55. – 62.).

Neverbalna komunikacija sveprisutna je u društvu i nema socijalnog kontakta s kojim nije povezana. Definirana je kao ponašanje lica, tijela i glasa i ne uključuje lingvistički sadržaj. Ipak, neverbalni i verbalni kanali moraju se uzeti zajedno u obzir da bi se shvatila značenja neverbalnih signala odašiljanih za vrijeme govora. Odaslani signali mogu biti spontani ili namjerni i informativni samim pošiljaocima, primateljima, svima ili nikome. Svaki signal može biti različito dešifriran pa tako informativna vrijednost signala može varirati od pojačane, kontradiktorne, proširene, minimalizirane ili vrijednosti bez utjecaja. Na slici 3 prikazan je okvir recentnih saznanja koja se odnose na dekodiranje neverbalne komunikacije. Okvir je podijeljen na dvije osi; horizontalna predstavlja statičke i dinamičke signale, a okomita namjerne i nenamjerne. Statički signali su oni koji se ne mijenjaju bez nekog utjecaja i karakteristični su za određen tip pošiljaoca. Ovakvi signali mogu se koristiti kao potencijalni uzorci osobina pošiljatelja (primjerice spol, osobnost, zdravstveno stanje i slično). Centralni krug prikazuje distalne i proksimalne vremenske čimbenike (proksimalni su oni koji su bliži od distalnih i utječu na ponašanje dok su distalni produkt procesa započetog u prošlosti) (Hall, Horgan, Murphy, 2019., 272. i 274.).



**Slika 3.:** Okvir dekodiranja neverbalne komunikacije (Hall, Horgan, Murphy, 2019., 275.)

Jedno od najvažnijih sredstava neverbalne komunikacije je kontakt očima. Kada dominantni dešnjak koji razmišlja vizualno gleda gore lijevo – pretražuje sjećanja dok pogled gore desno znači stvaranje nove slike. Ako razmišlja auditivno pogled ulijevo označava prisjećanje nekog zvuka, a pogled udesno stvaranje novog. Pogled pri doživljavanju unutarnjih emocija ili vanjskih podražaja ide dole i desno dok dole lijevo se gleda u slučaju vođenja unutrašnjeg dijaloga. Da bi se ovi znakovi mogli sa sigurnošću dešifrirati potrebno je gledati osobu za vrijeme razgovora (Antolović, Sviličić, 2020., 179. – 181.).

**Tablica 1.: Univerzalna pravila prilikom kontakta očima (Antolović, Sviličić, 2020., 182.)**

<b>UNIVERZALNA PRAVILA OČNE GRAMATIKE</b>	
<b>1. Previše kontakta</b>	Superiornost, manjak poštovanja, prijetnja
<b>2. Premalo kontakta</b>	Nedostatak pažnje, nepristojnost, neiskrenost, nepoštenje, stidljivost
<b>3. Spuštanje pogleda</b>	Podređenost
<b>4. Često gledanje druge osobe</b>	Zaljubljenost, dominacija, ovisnost o toj osobi, ekstroverzija
<b>5. Izbjegavanje gledanja druge osobe</b>	Razgovor o povjerljivim i teškim temama, nepostojanje interesa za reakcijom, nesviđanje sugovornika, introvertnost
<b>6. Komunikacija je efikasnija ukoliko interakcija sadrži onoliko kontakta očima koliko obje osobe smatraju prikladnim u odnosu na situaciju</b>	

Prema percepciji primatelja poruke Mehrabian je na temelju pokusa 1967. godine postavio pravilo komunikacije prema kojem 7% poruke se prima na temelju semantičko-semiotičkog aspekta izgovorenog, 38% na temelju načina izgovorenog (boja, ton glasa...) i 55% na temelju neverbalne komunikacije, odnosno 55% dojma se stvara na temelju vizualnog, a 35% auditivnog aspekta primanja poruke (Antolović, Sviličić, 2020., 100. – 101.). Iz ovog podatka vidljivo je da neverbalna komunikacija obuhvaća najveći dio svake razmjene informacija, a najčešće je to na nesvjesnoj razini. Neverbalna komunikaciju čini veći broj sastavnica. Kinezika je interpretacija komunikacije pokretima tijela i obuhvaća mikroekspresije lica i gestikuliranje, kao i neverbalno ponašanje pokreta dijelova tijela ili tijela u cjelini. Proksemija objašnjava korištenje osobnog prostora u komuniciranju dok teritorijalna varijanta objašnjava korištenje šireg prostora. Dodirivanje je također dio neverbalne komunikacije, kao i fizička pojava (atraktivnost, odjeća, osobne stvari...), već spomenuti kontakt pogledom i vokalne karakteristike koje riječima daju različita značenja. Rjeđe se u neverbalni oblik komuniciranja uvrstavaju i mirisi, predmeti ili elementi okruženja (boja prostora, namještaj i slično) (Manusov, 2016., 2.).

Među najkompleksnijim sustavima neverbalne komunikacije je kinezika tijela, odnosno govor tijela. On se zasniva na obrascima ponašanja neverbalne komunikacije, a može biti u



kontradiktornosti s verbalnom. Lažiranje govora tijela načelno nije moguće, ali može zavarati većinu sugovornika koji nisu dovoljno upoznati s pravilima govora tijela. Ukoliko netko izgovara laž i u isto vrijeme se smije i otvara dlanove prema naprijed, zasigurno neki drugi mikro znakovi neće biti u skladu s izgovorenom laži. Ti znakovi mogu biti širenje zjenica, pomicanje obrva i time će pokreti i izgovoreno biti u kontradikciji, kao i svjesno namješteni signali (Pease, 1988., 7. – 8.). Za pravilno čitanje govora tijela treba koristiti tri pravila: treba pratiti sve skupine pokreta da bi se stvorio kontekst, potrebno je tražiti podudarnosti neverbalnog i izrečenog te sve treba interpretirati unutar konteksta i uzimajući u obzir sve okolnosti iz okruženja (Pease, Pease, 2022., 14. – 16.). Pokreti uglavnom dolaze u skupinama i da bi se neki pokret pravilno interpretirao, treba sagledati i druge vezane pokrete (u prilogu 3 može se vidjeti koliko različitih pokreta ima isto značenje). Dakle, takvi pokreti čine grupu konzistentnih pokreta, a izostanak ili kontradiktornost nekog od njih najčešće upućuje na lažno predstavljanje, odnosno manipulaciju pokretima. Što se tiče okruženja, neke okolnosti mogu direktno utjecati na pokrete, poput hladnoće, prejake rasvjete, snažne pozadinske buke i slično.

Osobni prostor u komunikaciji odnosi se na prostor između sugovornika. Udaljenost ne smije biti prevelika jer tada predstavlja komunikacijski hendikep, dok premala udaljenost može ugroziti intimni prostor sugovornika i izazvati nelagodu. Komunikacijske zone mogu se podijeliti na javnu (iznad 3,6 m i nema veliku komunikacijsku važnost; najčešće se odnosi na javne nastupe), društvenu (uobičajeni prostor društvenih odnosa, poput čekanja u nekom redu, iznosi 1,2 do 3,6 m), osobnu (od 45 cm do 1,2 m; uži prostor oko osobe u kojem su bliske osobe dobrodošle dok prisustvo ostalih često izaziva nelagodu) i intimnu zonu komuniciranja (unutar 45 cm i odvija se uglavnom s bliskim osobama u privatnim situacijama) (Antolović, Sviličić, 2020., 101. – 102.).

Neverbalni dio glasovne poruke često se naziva paraverbalnim, a riječ je o osobinama i promjenama glasa. Primjerice, pomicanjem naglaska s riječi na riječ mijenja se smisao rečenice, a ako se još uključi i promjena tona, smisao se može pretvoriti u suprotnost (ironija). Brzina izgovora, poteškoće (mucanje...) i korištenje pauza, također su sastavnice glasa. Glas može prenijeti emociju čak i kada nema sadržaja govora ili nije razumljiv (Antolović, Sviličić, 2020., 108. – 109.). Također, dio komunikacije ostvaruje se fizičkim izgledom, a jedan od najznačajnijih faktora je atraktivnost. Osobe koje izgledaju atraktivnije, drugi obično pozitivnije percipiraju, pogotovo prilikom prvog kontakta. Osim samog izgleda važna je uloga

odjeće, odnosno oni koji nose skupocjeniju odjeću obično privlače pozornost i lakše ostvaruju vodstvo u grupi (Antolović, Sviličić, 2020., 123. – 124.).

Iako se uobičajeno unutarnji i vanjski sustav komunikacije razlikuje, u organizaciji on predstavlja jedinstvenu cjelinu (Jurković, 2012., 391.).

### **1.2.2.1 Unutarnja i vanjska komunikacija**

Unutarnja ili interna komunikacija nastaje unutar poduzeća, a uključuje usmenu komunikaciju koja se odvija na sastancima i sjednicama te pisanu komunikaciju kao što su akti, radni nalozi, poslovni dokumenti i slično (Pejić Bach, Murgić, 2013., 16.). Unutarnja komunikacija ima formalne i neformalne kanale i uključuje sve komunikacijske mreže unutar organizacije na različitim razinama hijerarhije, odjela, ogranaka ili pojedinaca, odnosno u njoj sudjeluju svi članovi organizacije (Temple, Kavana, 2000., 6. - 7.). Unutarnja komunikacija predstavlja svu komunikaciju među članovima organizacije u svrhu predstavljanja organizacije te realizacije plana. Ciljna skupina su sami članovi, uključujući nadređene, podređene i suradnike. Smatra se ključnim procesom razmjene informacija, uspostavljanja međuljudskih veza, uspostavljanja sustava vrednovanja, stvaranja organizacijske kulture, usklađivanja aktivnosti i ciljeva te razvoja formalnih i neformalnih mreža (Kovacs, Borza, 2012., 615.; prema: Berger, 2009.). Prema Ćoriću i Musi interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju među pojedincima koji čine organizaciju, zatim među različitim organizacijskim odjelima ili između rukovodstva i njima podređenoga organizacijskoga članstva. Njezina učinkovitost smatra se jednim od najvažnijih sredstava suvremenoga vođenja organizacija (Ćorić, Musa, 2015., 148.). Sama interna komunikacija ima različite definicije i potrebno je iz svih tih definicija obuhvatiti zajedničke čimbenike koji je najbolje opisuju. Interno komuniciranje odvija se u otvorenom sustavu, što znači da je podložno raznim utjecajnim impulsima iz okruženja, kao što i samo ima utjecaj na okruženje u kojem se odvija. U pravilu se sastoji od poruka i informacija, ima svoj tijek te uključuje i povratnu vezu. Sudionici su ljudi sa svim uključenim osobinama (stavovi, osjećaji, neverbalna komunikacija...) (Ćorić, Musa, 2015., 150.). Kvalitetna unutrašnja ili interna komunikacija pretpostavka je pozitivne organizacijske klime. Postiže se informiranjem zaposlenika o situaciji unutar organizacije s ciljem razvijanja kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Također, utječe na socijalizaciju zaposlenih i veći osjećaj pripadnosti organizaciji. Uspostavljanjem otvorene simetrične dvosmjerne komunikacije članovi organizacije mogu percipirati njene ciljeve, što dovodi do veće identifikacije sa samom organizacijom i većim participiranjem samih članova. Nadalje, namjena interne komunikacije odnosi se i na povećanje motivacije kod zaposlenika, njihovo animiranje i ostvarivanje lojalnosti (prema Možina i dr., 2004.). Samo zadovoljstvo njome zbir je zadovoljstva općim komuniciranjem u organizaciji ili njezinim raznim segmentima. Prema Mount i Back (1999.) interno komuniciranje sastoji se od osam dimenzija:

- komunikacijska klima
- zadovoljstvo nadređenim (vertikalna komunikacija)
- zadovoljstvo podređenim (vertikalna komunikacija)
- zadovoljstvo pripadnosti organizaciji
- kvaliteta komunikacijskih medija
- horizontalna komunikacija
- organizacijska komunikacija
- povratne informacije.

Interna je komunikacija značajan alat u poslovanju. Postiže se predanošću zaposlenika koji moraju osjetiti pripadnost timu ili organizaciji te imati osiguran pristup relevantnim informacijama kroz postojeće kanale komuniciranja. Tako je moguće kontrolirati i unutrašnje odnose i postići veću povezanost zaposlenika te po potrebi delegirati i dio donošenja odluka na njih. Također, bitno je da svi uključeni budu dostupni i na raspolaganju, što posebno dolazi do izražaja u slučaju rješavanja određenih problema ili kriznih situacija (Cutlip, 2003., 70.). Uključivanje zaposlenika u organizaciju započinje s trenutkom zaposlenja te njegovim upoznavanjem s organizacijskom kulturom i vrijednostima, dok se pripadnost iskazuje njegovim informiranjem. Najboljim i najpamtljivijim načinom tradicionalno se pokazuje verbalna komunikacija „licem u lice“. Postoje i drugi kanali neposrednog informiranja, poput raznih konferencija, sastanaka, izvještaja, dopisa, publikacija, oglasne ploče, e-maila i sl.

Još jedan dokaz pripadnosti izražava se slušanjem zaposlenika, interesom za njihove probleme ili pružanjem povratne informacije. S obzirom da zaposlenici često nisu voljni skretati pozornost na sebe, može ih se poticati na sastancima ili u privatnom okruženju (prema: Tomić, 2008., 377.). Sama komunikacija može se odvijati na razne načine i na različitim razinama,

uključujući sve vrste i oblike komunikacije u organizaciji, što dovodi do zaključka da se interna komunikacija odvija u svakoj organizaciji s razlikom u kvaliteti i korištenjem medijskih kanala (osim svih navedenih prije, mogu se spomenuti i događanja poput proslava, team buildinga, radionica, domjenaka...).

Vanjska ili eksterna komunikacija odnosi se na informacije koje poduzeće razmjenjuje sa svojom okolinom (Pejić Bach, Murgić, 2013., 16.). Vanjska komunikacija sadrži svu komunikaciju organizacije s javnošću ili drugim javnim ili poslovnim organizacijama. Obuhvaća sve od odnosa s javnostima, marketinga, političkih, državnih do obrazovnih komunikacija ili, primjerice, komuniciranja u vezi zaštite okoliša u kojoj sudjeluju samo pojedini članovi organizacije. Kanali takve komunikacije uključuju masovne medije, oglašavanje, dopise, izvještaje, sudjelovanje u lokalnoj zajednici, sponzorstva, konferencije i slično (Temple, Kavana, 2000., 6. - 7.).

Komunikacija je između kompanije i interesnih skupina (partnera) od velike važnosti te se može odvijati na dva načina. „Ublažavanje“ uključuje održavanje potraživanja sudionika u okruženju bez miješanja u unutarnje operacije, uz utjecaj na vanjsko okruženje (primjerice, uspostavom komunikacijskih procedura kojima komunikaciju usmjeravaju na željenu razinu). S druge strane, „premošćivanje“ se pojavljuje kada kompanije žele prilagoditi organizacijske aktivnosti da zadovolje vanjska očekivanja i potraživanja bitnih interesnih grupacija (Cornelissen, van Bekkum, van Ruler, 116., 2006.).

Vanjska je komunikacija bitna za izgradnju imidža organizacije. Pažljivo napisana pisma, izvještaji, prezentacije ili web stranice, odašilju važnu poruku o radu i kvaliteti organizacije. Mediji kojima se odvija vanjska komunikacija, osim spomenutih, mogu biti telefon, mobitel, elektronička komunikacija, sastanci, odnosi s javnostima i slično. Vanjska je komunikacija uglavnom formalna dok unutarnja komunikacija obuhvaća formalnu i neformalnu komunikaciju sa svim svojiim tokovima, o čemu će biti više riječi u sljedećem odlomku.

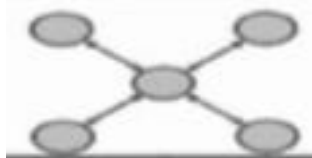
**Tablica 2.:** *Usporedba interne i eksterne komunikacije* ([https://www.comngo.org/wp-content/uploads/2020/05/COMNGO\\_LearnPractice\\_InternalExternal.pdf](https://www.comngo.org/wp-content/uploads/2020/05/COMNGO_LearnPractice_InternalExternal.pdf))

Osnove za usporedbu	Interna komunikacija	Eksterna komunikacija
<b>Značenje</b>	Odvija se među članovima organizacije	Odvija se između organizacije i vanjskih strana ili organizacija
<b>Oblik</b>	Formalni i neformalni	Uglavnom formalni
<b>Ciljevi</b>	Prenijeti informaciju među raznim jedinicama i odjelima	Održavanje veza i dijeljenje informacija s vanjskim strankama
<b>Sudionici</b>	Zaposlenici i menadžeri	Kupci, klijenti, dioničari, investitori, javnost, opskrbljivači...
<b>Frekvencija</b>	Visoka	Uglavnom niska
<b>Protok</b>	Unutar organizacije	Širokim poslovnim okruženjem

### 1.2.2.2 Formalna i neformalna komunikacija

Formalna komunikacija unaprijed je planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova (Jurković, 2012., 392.).

Formalno komuniciranje prema toku prijenosa informacija može biti vertikalno, horizontalno i lateralno. No, formalna komunikacija najčešće prati vertikalni prijenos informacija, odnosno komunikaciju koja slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije (slika 4.). Naravno, ovaj tip komunikacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se također može, i mora, uzdizati prema vrhu (Rouse, Rouse, 2002., 27.).



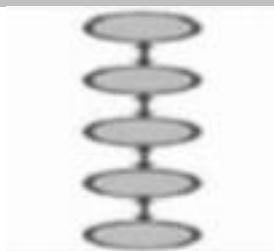
#### **STRUKTURA KOTAČA**

Najcentraliziranija komunikacijska struktura jer sve informacije šalje i prima jedna, središnja osoba, odnosno informacije prelaze preko jedne osobe, najčešće vode grupe. U ovoj strukturi postoji jednaka participacija svih članova.



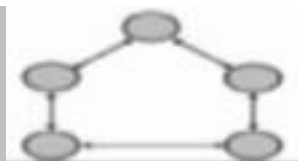
#### **STRUKTURA SLOVA Y**

Ova struktura je neznatno decentralizirana, jer u njoj centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe, već je to povezivanje u donjem dijelu lanca posebno.



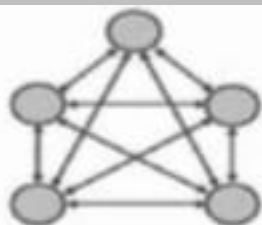
#### **STRUKTURA LANCA**

U ovoj strukturi komunikacija slijedi formalni lanac naređivanja. On omogućuje ravnomjerniji protok informacija, pogodan je za radne situacije u kojima se poslovi nadovezuju, kao što je proizvodnja uz pomoć pomične trake, no i dalje osobe na krajevima strukture komuniciraju samo s jednom osobom. U lančanoj strukturi riječ je o neposrednom tijeku informacija između susjednih članova grupe, iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu.



#### **STRUKTURA KRUGA**

Informacije kolaju ravnomjernije te u toj strukturi svaka osoba komunicira s dvije osobe, obično s onima koje imaju slična uvjerenja, iskustva, područje rada ili rade na istoj lokaciji.

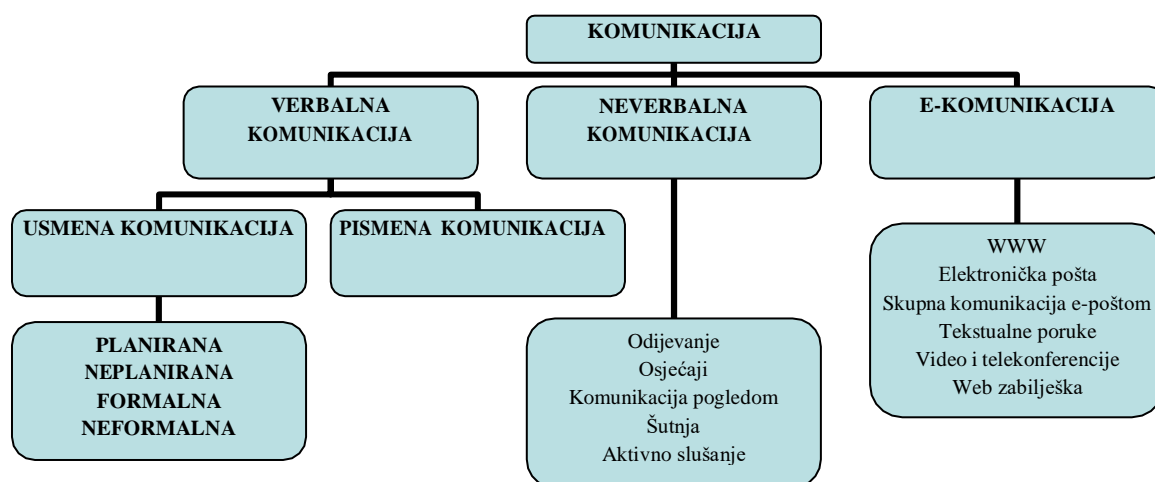


#### **STRUKTURA ZVIJEZDE**

Najdecentraliziranija je struktura koja omogućuje slobodan protok informacija među svim članovima komunikacijske strukture bez obzira na njihove pozicije u hijerarhiji ili njihov status. Kod takve strukture komuniciranja vođa, ako uopće postoji, nema veću informacijsku moć od ostalih njenih članova, a dinamički obrasci komuniciranja karakteristični su za otvorene i fleksibilne, inovativne, organske i adhokratske organizacijske strukture.

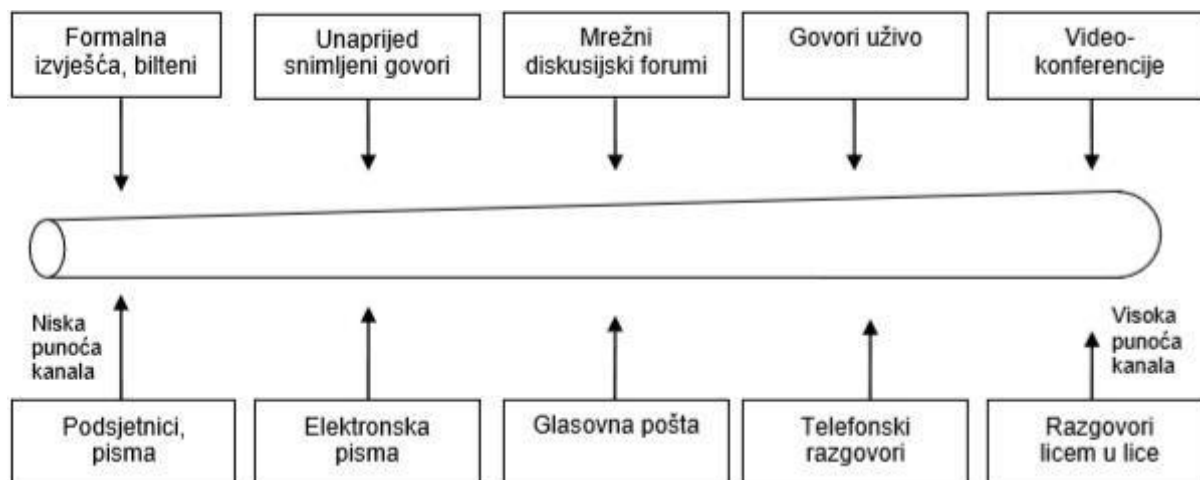
**Slika 4.:** Komunikacijske mreže u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 583.)

Postoje tri temeljna načina formalnog komuniciranja: verbalni, neverbalni i elektronički (slika 5.). Verbalna komunikacija može biti usmena i pismena. Neverbalna komunikacija vezana je uz govor tijela i mikroekspresije lica, pogled, odjeću i slične vizualne oblike. Elektronička komunikacija vrši se putem elektroničkih medija u pisanom, audio ili video obliku.



**Slika 5.:** *Struktura formalne komunikacije (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., 22.)*

Što je komunikacija izravnija, to je snaga poruke ili informacije veća (slika 6.), čime se naglašava vrijednost verbalne komunikacije „licem u lice“ u odnosu na, primjerice, elektronsku poštu.



**Slika 6.:** *Snaga prijema informacija kroz razne komunikacijske kanale (Robbins, Judge, 2009., 383.)*

Neformalni modeli komuniciranja često su nepredvidivi i obično su nadopuna formalnim modelima, a obuhvaćaju modele komuniciranja unutar i između formalnih grupa, pri čemu oni najčešće nemaju jasnu formu i standard, određeno vrijeme i mjesto. Neformalna komunikacija u

organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim kontaktima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju s hijerarhijskim rasporedom.

Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje (Fox, 2006., 46. - 47.). Drugim riječima, ovi modeli su nezaobilazni i potrebni jer se njima dolazi do određenog broja informacija kojima je u formalnom modelu komuniciranja prekinut put. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. No, kako menadžer neformalne kanale komunikacije može kontrolirati samo djelomično, u interesu održavanja komunikacijske ravnoteže u sustavu (organizaciji) preporučuje se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima, pri čemu je otvorena mreža formalne komunikacije najbolje sredstvo kontrole neformalne komunikacije.

Neformalna komunikacija, kao mreža komuniciranja, struktura je putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa, komuniciraju. „Vinova loza“ predstavlja neformalni komunikacijski oblik među pojedincima na svim organizacijskim razinama. Ova neformalna komunikacija pojavljuje se kao odgovor na situacije koje su važne, u kojima postoji dvosmislenost i u uvjetima koji potiču tjeskobu. Nadalje, istraživanja su identificirala da postoje četiri tipa „vinove loze“, a to su:

1. Jednostruki lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član komunicira s drugim članom.
2. Tračerski lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj jedan član komunicira sa svim ostalim članovima.
3. Nasumični lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član nasumično komunicira s drugim članom lanca.
4. Grozdasti lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj neki član lanca komunicira s drugim odabranim članom lanca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 587.).

Temeljna neformalna komunikacijska mreža naziva se „rekla – kazala“ zbog toga što cijela serija komunikacije prolazi sljedećim tijekom: jedna osoba prenosi poruku drugoj osobi, koja tu istu poruku prenosi trećoj, treća prosljeđuje dalje itd. Tada nastaje tzv. „lanac trača“. Nakon toga nastaje komunikacija u „lancu odabranih“ (grozdasti lanac) kod kojeg osoba informaciju prenosi



samo određenim osobama koje je sama izabrala te onda jedna ili više osoba poruku prosljeđuje dalje opet odabranima (Rouse, Rouse, 2005., 23. - 24.). Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. Dva su oblika povezanosti ovih dviju varijabli: „rekla-kazala“ i neformalne skupine. Putem ove mreže ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala (Rouse, Rouse, 2002., 23.).

Postoji još jedan neformalni oblik komunikacije koji se odnosi na komuniciranje menadžera sa zaposlenicima, pri kojem menadžer u neformalnim razgovorima prikuplja potrebne informacije, što se naziva *komuniciranje lutanjem* (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 587.). U nastavku će se pobliže objasniti formalna komunikacija, a kao što je ranije navedeno, formalno komuniciranje prema toku prijenosa informacija može biti vertikalno, horizontalno i lateralno.

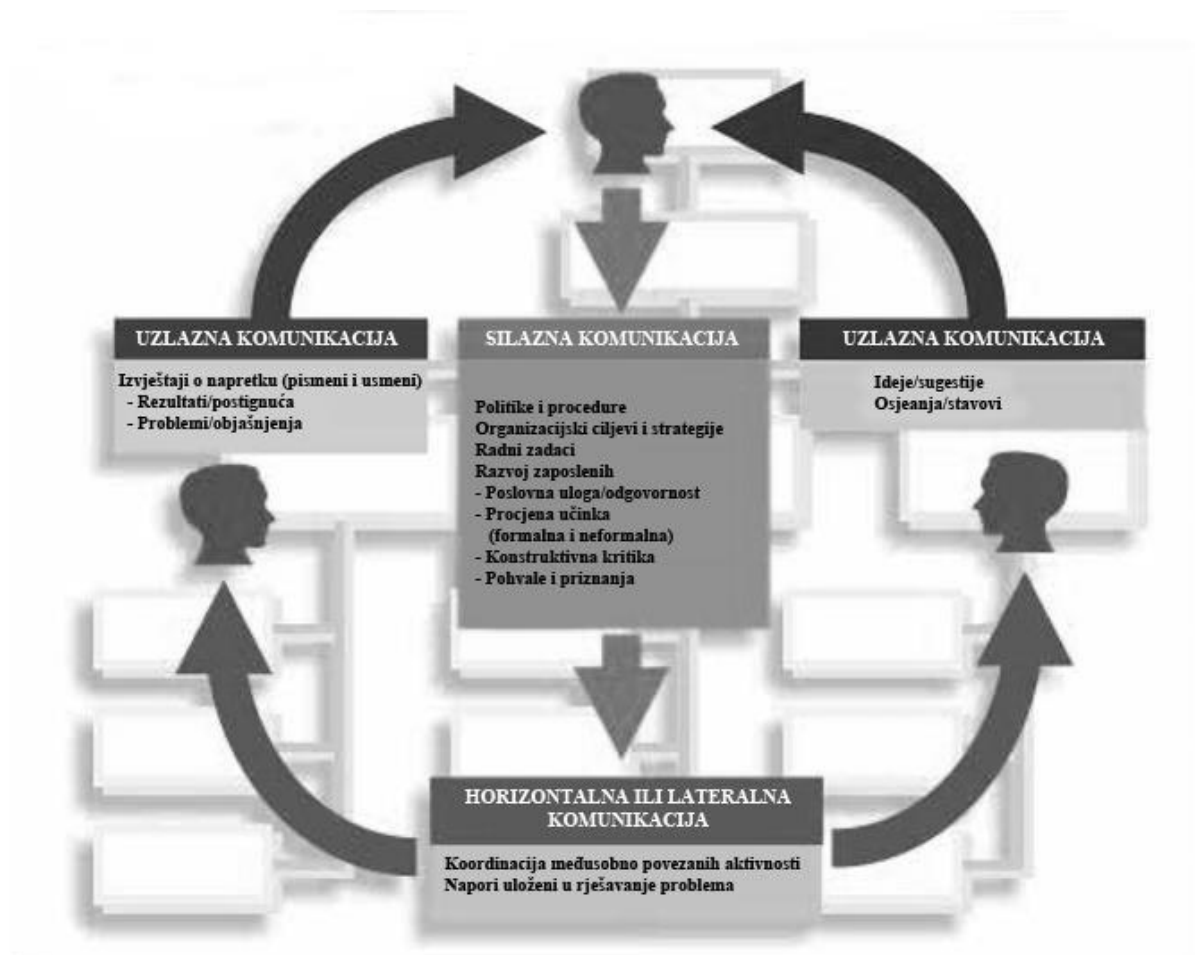
### **1.2.2.3 Vertikalna, horizontalna i lateralna formalna komunikacija**

Svrha je komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga se razlikuju: vertikalna komunikacija prema dole, vertikalna komunikacija prema gore, horizontalna komunikacija i lateralna komunikacija (vidjeti sliku 7.).

Vertikalna komunikacija događa se između hijerarhijski pozicioniranih pojedinaca i može uključivati i silazni i uzlazni tok komunikacije. Vertikalni komunikacijski putevi čine formalnu, odnosno standardiziranu liniju komuniciranja, temeljenu na vertikalnoj liniji koja određenu osobu vezuje u proces komunikacije prema nadređenim i proces komunikacije prema podređenim. Vertikalna komunikacija prema dole (silazna) zastupljenija je od uzlazne (vertikalna komunikacija prema gore) (Baker, 2002., 7.). Silazna komunikacija odvija se počevši od ljudina višim organizacijskim razinama, k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom.

Svrha vertikalne komunikacije od menadžmenta prema dole, svodi se na dodjeljivanje radnih naloga i uputstava, informiranje o radnim zadacima, ciljevima i slično. Riječ je o sustavu koji ima autokratska obilježja stila komuniciranja, ali nadređeni moraju misliti i kako motivirati

podređene na prihvaćanje poruke. Iako menadžment u svakom trenutku raspolaže s većim obujmom informacija, kao i širom slikom strateških planova, ne smiju dozvoliti da se zaposlenici osjete zaknuti za informacije i izgube povjerenje. Povjerenje se ostvaruje otvorenošću i pokazivanjem jasnih namjera te zahtijeva određeno vrijeme da se stekne. Također, važno je poslovne ciljeve uskladiti s općeprihvaćenim moralnim vrijednostima i osigurati vjerodostojnost dostavljenih informacija. Nadređena osoba ima neke ovlasti, ali bez komunikacije na relaciji nadređeni – podređeni ne može se postići poboljšanje radne izvedbe. Zaposlenici će u okruženju u kojemu vlada povjerenje slati prijedloge, probleme ili pritužbe, kao i svoja osobna razmišljanja, te se u situacijama u kojima možda nisu najbolje shvatili poruku, neće ustručavati tražiti dodatna pojašnjenja. Time se nameće zaključak o važnosti obratnog smjera vertikalne komunikacije od dna prema vrhu (Sudar, 2020., 9.-10.).



**Slika 7.:** Formalni mrežni tok informacija unutar organizacije (Lehman, DuFrene, 2011., 8.)

Kada je riječ o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, tada je riječ, kao što je već navedeno, o komunikaciji prema dole. Komunikacija prema dole ne mora nužno biti usmena i „licem u lice“. Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dole, jedan od najvećih problema ogleda se u filtriranju informacija (Jurković, 2012., 392.). Uzlazna komunikacija obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., 18.). Tradicionalnim procesom komunikacije dominira tijek prema dole. Takav tijek prenosi informacije s viših na niže organizacijske razine (Lunenburg, 2010., 3.), pri čemu silazni protok informacija osigurava kanal za naredbe, instrukcije i informacije članovima organizacije (Lunenburg, 2010., 3.; Tourish, 2010.).

Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način (Jurković, 2012., 392.). Dio informacija gubi se prenošenjem s osobe na osobu te će biti iskrivljenije ukoliko prelaze kompleksniji i duži put od pošiljatelja do konačnog primatelja pri dnu hijerarhijskog ustroja (Lunenburg, 2010., 3.; Tourish, 2010.). Tako nastaju gubitci informacija. S obzirom na to da se poruke moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta, filtriranje poruka vrlo je ozbiljan problem u poduzećima (Jurković, 2012., 392.).

Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., 18.). Horizontalni komunikacijski putevi ili tzv. Fayolove „pasarele“ čine formalnu liniju komuniciranja koja je također standardizirana s ciljem povezivanja dviju osoba ili grupa iste organizacijske razine. To je, primjerice, komunikacija između prvog časnika palube i prvog časnika stroja ili, u slučaju putničkog broda, između konobara i animatora. Ciljevi su horizontalne komunikacije koordinacija i povezivanje međusobno povezanih organizacijskih jedinica i pojedinaca (Fox, 2006., 46.). Pretpostavka je da su svi ti putevi razvijeniji između menadžera na istoj razini, nego kod onih na različitim organizacijskim razinama. Na primjer, direktori očekuju da će u poslovima s drugim organizacijama poslovati s drugim direktorima (Rouse, Rouse, 2002., 29.). Ovim se kanalima ponajprije osigurava obavještanje kolega o događanjima u organizaciji, zatim koordinacija te rješavanje međudjelnih problema (Buble, 2010., 190.). Ona će najvjerojatnije biti najčešći oblik razmjene informacija i pregovora tvrtke s drugim tvrtkama.

Lateralni (popriječni) putevi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini te dijagonalni tijek informacija

između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama, npr. među menadžerima i zaposlenicima u različitim organizacijskim jedinicama (Baker, 2002., 9.; prema: Wilson, 1992.). Pri tome, dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., 485.). Ovo je kanal komunikacije koji se najrjeđe koristi, a svrha mu je upotpuniti vertikalne ili horizontalne kanale. U upotrebi je u situacijama kada se ne može efikasno komunicirati, kao u kriznim situacijama, a odvija se među različitim organizacijskim razinama ili jedinicama. Lateralni putevi komunikacije rabe se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem (Buble, 2010., 190.; Fox, 2006., 46.), ali i za koordinaciju, odnosno povezivanje aktivnosti unutar ili među odjelima, interodjelno rješavanje problema te pružanje savjeta zaposlenicima (npr. osoblju u proizvodnji) (Lunenburg, 2010., 5.).

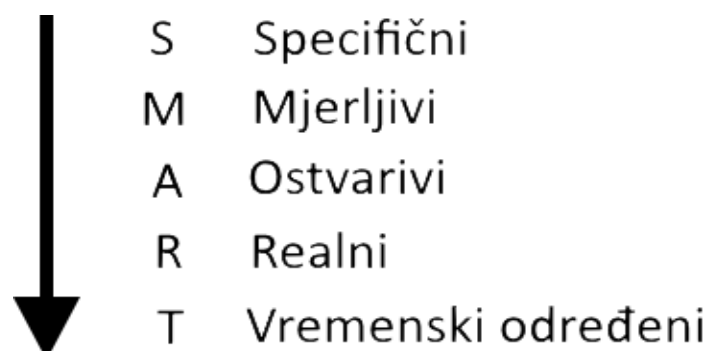
U većoj i kompleksnijoj organizaciji raste potreba za lateralnom ili dijagonalnom komunikacijom preko linija formalnog lanca odlučivanja (zapovijedanja). Riječ je o informacijskoj komunikaciji, ali različitoj od silazne ili uzlazne vertikalne komunikacije. Dok posljednji trendovi poravnavanja organizacija podižu važnost lateralne komunikacije, ona je još uvijek usporena u odnosu na vertikalnu. Lateralna komunikacija među menadžerima različitih službi koja se često navodi kao glavni izvor disfunkcionalnosti organizacija, nije dovoljno istražena. Smatra se da je lateralna komunikacija na razini radnika manje problematična. Uglavnom, što je veća razina važnosti tima, posvećuje se više pažnje komunikaciji među njegovim članovima. Premda i vertikalna i horizontalna komunikacija zadržavaju svoju važnost, same po sebi ne zadovoljavaju potrebe ni protok informacija u suvremenim organizacijama. Dijagonalna komunikacija upravo je odgovor na izazove tih novih organizacijskih modela, poput matrične ili organizacije temeljene na projektu (Baker, 2002., 9.). Svi spomenuti pravci komuniciranja zastupljeni su na brodu, a s obzirom da je to pomorcima radno mjesto, u nastavku je detaljnije objašnjena poslovna komunikacija na brodu.

#### 1.2.2.4 Poslovna i organizacijska komunikacija

U poslovnoj komunikaciji funkcioniranje sustava komuniciranja unutar organizacije dobrim dijelom ovisi o načinu prenošenja poruke. Kao bitan segment vođenja poslovanja, komunikacijski sustav bi trebao biti implementiran te uključivati kvalitetan odabir načina i vrste poslovne komunikacije, što na kraju dovodi do razdvajanja organizacije na više i manje uspješne. Ciljevi organizacije i poslovna efikasnost nisu izvedivi bez stalne razmjene informacija – interno i eksterno, pa se tako ni osnovne funkcije organizacije ne bi prihvatljivo odvijale bez učinkovite komunikacije, zbog čega ju je i potrebno sustavno organizirati (Štimac, 2021., 13.). Sama poslovna komunikacija znanstvena je grana koja proučava pisani sustav komunikacija s motrišta organizacije i sustava komunikacija, njene racionalizacije kao i primjenu mehanizacije i automatizacije poslovanja (Kliment, Jurković-Majić, 1999., 65.). Prema Lamza-Maronić i Glavaš uspješno poslovno komuniciranje mora poštovati određena načela. **Načelo jasnoće** koje zahtijeva jednostavno i razumljivo izražavanje i prosljeđivanje poruka, izbjegavanje nepoznatih riječi i cjelovito prenošenje misli. Zatim **načelo jezgrovitosti** koje podrazumijeva umjeren broj poruka ili informacija koje nisu preopširne. Također, ne smije se poslati ni premalo informacija. Slijedi **načelo omeđenosti** sadržaja kojim se održava fokus na temi razgovora. **Načelo točnosti** sprječava iznošenje neprovjerenih i nesigurnih informacija te **načelo oblikovanja**, odnosno odabir pravilne forme komuniciranja (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., 21.). Također, Pavić ukazuje na neophodnost savladavanja komunikacijskih konteksta suvremenog poslovanja:

- pronalaženje izvora i oblikovanje ideja
- strukturiranje uspješnih pisanih komunikacija
- planiranje i priprema usmenih prezentacija
- sastanci i strategija pregovaranja
- vodstvo i tipovi moći u komunikacijama
- oglašavanje, odnosi s javnostima i izgradnja imidža
- filozofija zainteresiranih strana
- komunikacija među kulturama
- rješavanje problema i odlučivanje (Pavić, 2011., 71.).

Samu **organizaciju** može se definirati na više načina, ali uglavnom, svodi se na sredstvo ostvarenja specifičnih ciljeva. U opisu organizacije bitni su elementi: zajednički cilj, međusobna povezanost i veličina, a sastoji se od pojedinaca unutar nje. Riječ je o kolektivu unutar prepoznatljivih granica s normativnim odredbama, hijerarhijom, komunikacijskim sustavima i procedurama, svjesno udruženih pripadnika s ciljem ispunjenja postavljenih zadaća putem odgovarajućih sredstava i koordiniranih aktivnosti (Sikavica, 2011., 12.). Ciljevi mogu biti varijabilni, ali za kvalitetno postavljanje ciljeva koristi se SMART metoda (slika 8.) kojom se postiže maksimiziranje profita ili kvalitetno obavljanje usluga (Sikavica, 2011., 22.). Svaka organizacija sastoji se od manjeg ili većeg broja članova koji se ponašaju kao autonomne jedinice, udružuju u grupe i kroz komunikaciju ostvaruju utjecaj na uspjeh organizacije. Razlog udruživanja leži u činjenici da pojedinac nije dovoljno jak da se sam osigura te stoga teži udruživanju. Potencijal radnih grupa leži u činjenici da skupina u cjelini nudi veće mogućnosti nego suma njenih djelova (Levi, 2014., 75.). Prema Žugaj i ostalima (2004.) organizacija rada usklađivanje je djelovanja osobnih čimbenika radnog procesa s materijalnim, energetske i informacijskim procesima, s ciljem da proces bude završen s optimalnim rezultatom. Dobrom organizacijom postižu se dobri rezultati, dok su loši rezultati posljedica loše organizacije rada (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., 7.). Kako je organizacija statički segment procesa, a komunikacija dinamički, one su snažno isprepletene te često reagiraju na principu akcije i reakcije. Svako događanje u organizaciji trebalo bi biti iskomunicirano kako zaposlenici ne bi ostali u nagađanju o učincima ili posljedicama takvih eventualnih događanja, što bi posljedično imalo učinak na doprinos zaposlenika rezultatima i uspjesima organizacije. Stoga je dvosmjerna komunikacija poželjni dio strategije organizacije (Celija, 2020., 12., prema: Holtz, 2008.).



**Slika 8.:** Postavljanje ciljeva organizacije putem SMART metode (Sikavica, 2011., 22.)

Neizbježan dio rada u svakoj organizaciji je timski rad. Timovi se razlikuju po veličini na velike i male, s tim da u velikim timovima dolazi do raznih problema. Primjerice: nedostatak kontrole nad količinom rada članova tima dovodi do nejednake raspodjele rada, što dovodi do pada motivacije kod onih članova koji rade više; veći broj komunikacijskih veza među članovima otežava komunikaciju, što dovodi do gubitka vremena ili se događa da isti posao obavivše članova ili neki posao ne obavi nitko. U malim timovima lakše se prenose informacije te stoga rjeđe dolazi do dezinformiranja. Zna se koji su radni zadatci dodjeljeni kojim članovima tima pa je stoga i komunikacija efikasnija. Posljedično male grupe imaju bolje međuljudske odnose i motivaciju. Veći angažman i predanost dovode do inovativnih rješenja, a sama grupa je efikasnija i brža. Stoga se organizacije često dijele na odjele koji se sastoje od optimalnog broja članova te tim odjelima upravljaju voditelji koji imaju menadžerske sposobnosti. Formiranje odjela provodi se i na način da se regrutiraju članovi iz raznih odjela, odnosno s različitih područja stručnih znanja, čime se postiže efikasnije rješenje složenijih problema i u konačnici osigurava maksimalni učinak u odnosu na zadane ciljeve organizacije. Također, postoje i problemi koji se mogu pojaviti poput polarizacije među članovima, niska participacija članova prilikom odlučivanja i slično (Vuk, 2020., prema: Sikavica, 1999. i Sikavica i drugi, 2011.). Na razinu i stil komunikacije u grupi utječe komunikacijska klima. Sigurno komunikacijsko okruženje osigurava iznošenje osjećaja ili mišljenja u teškim situacijama, a povjerenje, protok informacija i psihološka sigurnost, temelj su takvog sigurnog ozračja (Levi, 2014., 124.).

Radna grupa, inače nije samo nasumična grupa ljudi poput grupe koja se u parku, primjerice, bavi sportom. Postoje razni načini definiranja radne grupe, a najčešće ovise o vrsti i važnosti obilježja koji se promatraju. Članovi grupe, na neki način, su svjesno povezani, što ih dovodi u situaciju da dijele međusobno ono što se događa drugim članovima grupe. S obzirom da timski rad zahtijeva koheziju među članovima i dobru komunikaciju, moraju razviti socijalne odnose i socijalne interakcije (Levi, 2014., 2. – 23.). U tablici 3. izdvojene su neke karakteristike svojstvene većini grupa.

**Tablica 3.:** Karakteristike grupe, prema: Johnson, Johnson, (1997.).

<b>KARAKTERISTIKE GRUPE</b>	
<b>Usmjerenost prema cilju</b>	Udruživanje ljudi u neku svrhu da bi se postigao određeni cilj
<b>Međuvovisnost</b>	Članovi koji imaju neku vezu koje su svjesni ili vjeruju da dijele zajedničku sudbinu
<b>Međuljudska interakcija</b>	Članovi koji međusobno komuniciraju
<b>Percepcija pripadnosti grupi</b>	Prepoznavanje kolektiva kojem pripadaju
<b>Strukturirani odnosi</b>	Uloge, pravila i norme koji kontroliraju interakciju
<b>Meusobni utjecaj</b>	Utjecaj koji imaju jedni a druge zbog njihove povezanosti
<b>Individualna motivacija</b>	Zadovoljenje vlastitih potreba kroz pripadnost grupi

Komunikacija unutar grupe ima sva obilježja uobičajene komunikacije sa svojim prednostima i nedostacima. Jedan je od glavnih specifičnih nedostataka komunikacije u malim grupama pretpostavka pošiljatelja poruke da primatelj ima potrebna predznanja o nekoj temi te sažme poruku i uskrati neke informacije. S obzirom da se male grupe često bave specifičnim poslovima i imaju specifična znanja, takva pretpostavka je razumljiva, ali često može biti predmet komunikacijskih problema. Slično je s neiznošenjem razloga nekog problema, ako pošiljatelj smatra da bi on sam po sebi trebao biti poznat, a javlja se i problem da članovi grupe žele da njihova poruka bude dobro primljena pa je oblikuju u tom smjeru i umanje težinu samog problema. Norme emocionalne svjesnosti uključuju vrijeme potrebno da se članovi tima upoznaju i steknu međusobno povjerenje, a bitan je aspekt komunikacije unutar grupe emocionalna inteligencija. To je sposobnost rješavanja emocionalnih problema, a sastoji se od četiri komponente:

- samosvijest – sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija
- empatija – sposobnost percipiranja, prepoznavanja i osjećaja za tuđe emocije



- regulacija emocija – sposobnost reguliranja emocija i kontroliranja njihovog izražavanja
- upravljanje odnosima – sposobnost odgovora na tuđe emocije s poštovanjem i brigom za odnos (Levi, 2014., 124. – 125.).

Menadžerska komunikacija ima trostruku ulogu. U interpersonalnoj ulozi menadžeri sa svim razinama (podređeni, nadređeni i kolege) djeluju kao spojnice, u informacijskoj skupljaju i dijele informacije te u ulozi donošenja odluka to obavljaju u ovisnosti o dobroj internoj komunikaciji. Takav model komunikacije između nadređenih i podređenih naziva se model *lidarsko – članske razmjene* (LMX2) i obuhvaća odnose nadređenih sa svakim zaposlenikom te može biti visoko ili nisko kvalitetan. Takav proces vrednuje se na različitim subjektivnim kategorijama. Jedan od njih je **osjećajnost** u koju ulaze sva interpersonalna ponašanja poput druženja izvan radnog mjesta ili zajedničko provođenje slobodnog vremena. **Odanost** se može okarakterizirati kao privrženost nadređenima, **sudjelovanje** kao zajedničko ispunjenje radnih zadataka, a **profesionalno poštovanje** podrazumijeva percepciju sposobnosti i reputacije nadređenih u očima podređenih i obratno (Lee i ostali, 2005.). Uz sve navedeno potrebno je posjedovati komunikacijske vještine potrebne prvenstveno za vođenje ili sudjelovanje na grupnim radnim sastancima. Osnovne vještine su: postavljanje pitanja, aktivno slušanje, konstruktivna povratna informacija i upravljanje osjećajima (Levi, 2014., 134. – 135.).

**Sastanci** se smatraju primarnim komunikacijskim događanjima u suvremenoj poslovnoj komunikaciji. Različiti su načini održavanja od sastanaka u konferencijskim dvoranama do neformalnih okruženja ili putem virtualnih kanala. Njihova svrha također je raznovrsna, a dobro vođeni sastanci mogu pomoći pri rješavanju problema, razvijanju ideja ili prepoznavanju prilika i mogućnosti. Voditelj sastanka trebao bio se pripremiti, a preporučeni način uključuje identificiranje svrhe sastanka, komuniciranje uloge voditelja, biranje sudionika, vremena i mjesta održavanja i definiranje ciljeva. Također, uputno je sudionicima osigurati materijale i vrijeme za pripremu (Islam, 2020., 95. – 96.). Sastanci često uključuju vođenje pisanog zapisnika ili snimanje zvučnog zapisa. Prema postavljenim ciljevima sastanci mogu služiti u svrhu informiranja i objašnjavanja situacije članovima, dobijanja povratnih informacija, razmjene ideja i iskustava, uvjeravanje članova na prihvaćanje promjena, rješavanje konflikata i nesporazuma, donošenje odluka i izdavanje radnih naloga te generiranje pozitivnog stava među sudionicima (Bisen, Priya, 2009., 108.).

**Etika** se odnosi na principe ponašanja koja upravljaju osobom ili grupom. Riječ je o sustavu moralnih principa kojima se vrednuje ljudsko ponašanje s obzirom na ispravne i pogrešne radnje te dobre ili loše motive. Principi upravljanja komunikacijom, ispravni i pogrešni aspekti, moralne i nemoralne dimenzije, u odnosu na istu, čine etiku u komunikaciji (Liwanag – Calub, 2021., 1.). Komunikacijska etika kao koncept odnosi se na stanje etičkih promišljanja u komunikacijskoj praksi. Za vrijeme trajanja zbunjujućih i dugotrajnih debata o tome što je ispravno, a što je pogrešno, etika služi kao vodič u donošenju ispravne odluke. Etičko komuniciranje podrazumijeva koristiti se istinom, točnošću i poštenjem. Nepoštenje vodi samo prema sve više laži koje na kraju mogu prouzročiti dosta štete, a osim toga lažljivci imaju problema s dosljednošću. Govorenje istine nema takvih problema jer se istina ne mjenja. Još jedan aspekt etičke komunikacije promoviranje je brige i međusobnog razumijevanja te poštivanje jedinstvenih potreba svakog pojedinca. Također, svaki pojedinac zaslužuje poštovanje bez obzira na posao koji radi, socioekonomski status, spol ili rasu. Neetičnost prijeti integritetu cjelokupne komunikacije kao što i ugrožava sugovornike. U nastavku je prikazano deset osnova etičke komunikacije:

- pokušati izvući najbolje u komunikaciji i interakciji sa sugovornicima
- slušati druge
- komunicirati ne osuđujući
- govoriti iz vlastitog iskustva, iz svoje perspektive, izražavati vlastito mišljenje, potrebe i osjećaje
- pokušati razumjeti druge
- izbjegavati govoriti u tuđe ime i mišljenje, vjerovanje, vrijednosti i zaključke svoditi na univerzalnu razinu
- upravljati svojim osobnim ograničenjima, odlučivati što će se podijeliti s drugima, a što ne
- cijeniti tuđa osobna ograničenja
- izbjegavati upadati u riječ ili voditi paralelne razgovore
- osigurati svim sugovornicima ravnopravno vrijeme govora (Adeel, 2012., 12. - 15.).

„Zlatno pravilo“ etike koje u različitim oblicima spominju sva društva i religije glasi: „Ne čini drugima ono što ne želiš da netko učini tebi“ (Makau, 2012., 7.). Skup pravila ponašanja sabran je u bontonu koji poučava načine ponašanja, izražavanja, izgleda, komuniciranja, gestikulacije i slično. Ta pravila nisu ista u cijelom svijetu, pa se i bonton razlikuje, međutim, uvijek postoji. Često je specijaliziran i fokusiran na neku situaciju. Poslovni bonton uređuje općenita pravila ponašanja u poslovnom svijetu (Antolović, Sviličić, 2020., 125.).

### **1.2.2.5 Komunikacija na brodu**

Učinkovita poslovna komunikacija temelj je uspješne organizacije, a uvjetovana je uključenjem interne (koordinacija među odjelima, zaposlenicima te među nadređenima i zaposlenicima) i eksterne komunikacije (prema dobavljačima, agencijama, lučkim vlastima...). Učinkovitu internu komunikaciju čini prepoznavanje i razumijevanje priopćene informacije te od koga je poruka poslana i kome se šalje. Tri čimbenika ključna su za učinkovitost: komunikacija e-poštom, timski sastanci i mrežna komunikacija (Bayad et al., 2021., 17., 34.). Osim toga, poslovne aktivnosti u organizaciji odvijaju se temeljem poslovne komunikacije (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 17.). Prepreke za učinkovito slušanje koje se mogu dogoditi na brodu, mogu biti fizičke naravi u obliku barijera i buke, oštećenog sluha ili loše akustike. Psihološke prepreke uključuju jedinstveni skup kulturnih, etičkih i osobnih vrijednosti, stav o tome što je ispravno i što je važno, tendencija isključivanja drugih ideja koje su u suprotnosti s unaprijed stvorenim osobnim mislima, jezični problemi ili nepoznate riječi. Preprekom se mogu pokazati i neverbalne distrakcije, poput brzine misli jer slušatelji mogu obraditi misli barem tri puta brže, nego ih govornici mogu izgovoriti, a u razgovoru s dosadnim sugovornikom misli mogu odlutati. Osim toga, jedan je od potencijalnih problema lažiranje pažnje (kada netko izgleda kao da sluša iako zapravo ne sluša) te činjenica da ljudi radije pričaju, nego slušaju. S druge strane, neverbalna komunikacija, može nadjačati riječi na način da utječe na tuđu percepciju i pomaže onome tko govori da bude uočljiviji. Poboljšanje vještina neverbalne komunikacije može se postići uspostavljanjem i održavanjem kontakta očima, zauzimanjem držanja kako bi se pokazalo zanimanje, poticanjem komunikacijske interakcije oslanjanjem naprijed ili uspravnim stajanjem i budnim izgledom, unapređenjem svoje vještine dekodiranja, traženjem za više informacija, posebno u slučaju kad su primjetni neverbalni znakovi koji su u

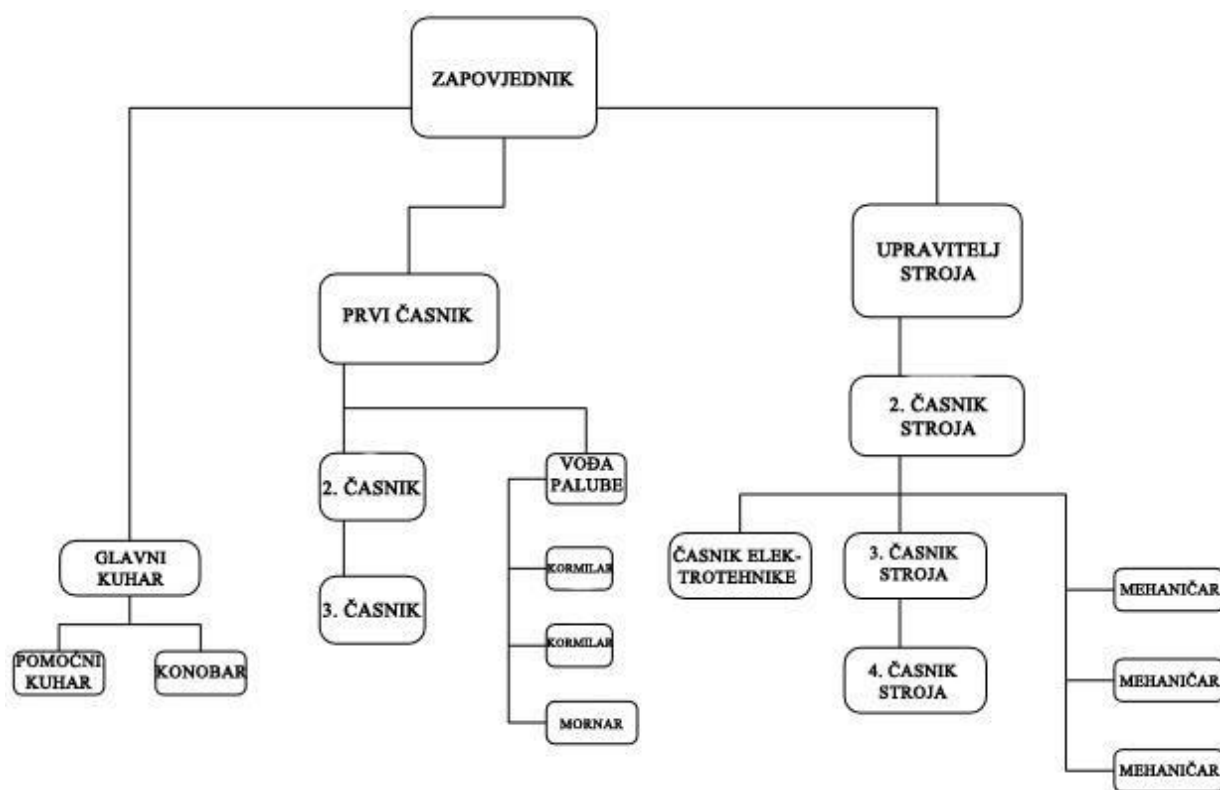
suprotnosti s verbalnim značenjem (osim toga i izbjegavanjem dodjeljivanja neverbalnih značenja izvan konteksta, tumačenjem neverbalnog ponašanja, situacije ili kulture bez prethodnog upoznavanja s njom). Preporučljivo je družiti se s ljudima iz različitih kultura, cijeniti moć izgleda kao i imati na umu da izgled poslovnih dokumenta, osobnog poslovnog prostora i sebe samog odmah šalje pozitivnu ili negativnu poruku primateljima (Guffey, Loewy, 2010., 11.,15.).

Problemi komunikacije na brodu pojavljuju se na relaciji multinacionalnih posada unutar kojih se stvaraju jezične, kulturološke, rasne ili religijske barijere. To je posebno primjetno u multikulturalnoj komunikaciji. Svaka država ili regija unutar zemlje ima jedinstveno zajedničko nasljeđe, zajedničko iskustvo ili zajedničko učenje. Ova zajednička pozadina proizvodi kulturu regije, zemlje ili društva. Kulturu se može definirati kao složeni sustav vrijednosti, osobina, morala i običaja koje dijeli društvo. Kultura uči ljude kako će se ponašati i uvjetuje reakcije. Važno je zapamtiti da je kultura moćna operativna sila koja oblikuje način razmišljanja i ponašanja. Kulturu oblikuju stavovi naučeni u djetinjstvu i kasnije akceptirani u odrasloj dobi. Kao primjer može se uzeti aktualno razdoblje globalizacije i interkulturalizma za koje je potrebno vrijeme prilagodbe i usvajanja novih stavova (Tomić, Jugo, 2021., 70. – 72.). Kultura se uči, sama po sebi je logična, temelj je samoidentiteta i zajednice, dinamična je te spaja vidljivo i nevidljivo (Guffey, Loewy, 2011., 84.). Različite kulture imaju različite norme i pravila koji utječu na sve aspekte društvenog života, a među njima i međuljudske odnose. Življenje u određenom okruženju uvjetuje prihvaćanje takvih pravila, a komuniciranje s drugim kulturama može biti olakšano upoznavanjem tuđih pravila i razumijevanjem istih (Tomić, Jugo, 2021., 70. – 72.). Kultura se očituje navikama, običajima, stavovima i ponašanjem koji se pod utjecajem globalizacije prilagođavaju i konstantno mijenjaju. Kompleksnost međukulturalne komunikacije povećava se ukoliko je u suradnju uključen veći broj različitih kultura (Rafajac, Washington, 2021., 250., 258.). Takav naučeni aspekt ponašanja odrastanjem u određenoj kulturi, podrazumijeva posjedovanje socijalnih vještina kojima se ostvaruje razumijevanje i podrška okoline. Jedan je od temelja odrastanja u pripadajućim kulturama i usvajanje jezika. Riječ je o sredstvu oblikovanja misli i stvarnosti, a ne samo skupu simbola i pravila. Iste riječi istog jezika u različitim kulturama mogu imati različito značenje (Tomić, Jugo, 2021., 159., 427. – 429.). Nastavno na prethodne misli, Tomić i Jugo konstatiraju da komunikacija u multikulturalnoj komunikaciji mora biti jasna. Potrebno je objašnjavati značenja izrečenog, skraćivati rečenice, ponavljati bitno, izbjegavati žargon te tražiti povratnu informaciju. Također

treba imati na umu da pripadnici određenih kultura mogu biti znatno zatvoreniji i ograničeniji u prilagođavanju tuđim stilovima komuniciranja (Rafajac, Washington, 2021., 262.). Treba voditi računa i o dimenzijama poput konteksta i individualizma. Komunikatori u kulturama s niskim kontekstom (kao što su one u Sjevernoj Americi, Skandinaviji i Njemačkoj) malo ovise o kontekstu situacije kako bi prenijeli svoje značenje. Oni pretpostavljaju da slušatelji znaju vrlo malo i mora im se reći praktički sve. U kulturama visokog konteksta (npr. u Japanu, Kini i arapskim zemljama) slušatelj je već upoznat s problematikom i nije potrebno dati mnogo pozadinskih informacija. Kad je riječ o individualizmu, pripadnici kultura visokog konteksta više su kolektivistički nastrojeni, pri čemu naglašavaju članstvo u organizaciji, grupi i timu, potiču prihvaćanje grupnih vrijednosti, dužnosti i odluka. Još neke od dimenzija kulture o kojima treba voditi računa su formalnost, stil komunikacije ili vremenska orijentacija (Guffey, Loewy, 2011., 84. – 86.). Jedan od ključnih čimbenika u komunikaciji razina je značajnosti i formalnosti koje joj se pridaju (Yao, Du-Babcock, 2020., 360.). Formalnost je dio kulture i jedna od njenih dimenzija, kao što je već spomenuto. Lewisovom podjelom kultura, vidljivo je da su monoaktivne kulture (Njemačka, Belgija, Švicarska...) izrazito sklone formalnosti te je ona uobičajena, ako ne i očekivana. Poliaktivne kulture su neformalnije. Dozvoljavaju rješavanje više problema odjednom, minimaliziraju planiranje te miješaju poslovno i privatno. Takve kulture su karakteristične za južnu Europu (Gevorgian, 2020., 212.), a prema Valavuu, primjerice, u Finskoj je također očekivana neformalna komunikacija iako je po Lewisu Finska klasificirana kao reaktivno društvo (Valavuo, 2020., 30.). Neverbalna komunikacija može u multikulturalnim organizacijama biti pogrešno protumačena. Isto vrijedi za boju glasa, odnosno komunikaciju u cijelosti. Na primjeru finske multinacionalne organizacije Nokia može se vidjeti primjer uspješne komunikacije. Korporativna kultura Nokie prihvaćena je među njihovim zaposlenicima iz inozemstva, uključujući izravnu komunikaciju, poštovanje hijerarhije koja nije prestrogo određena, kao i donošenje odluka baziranih na racionalnosti umjesto na emocijama (Luomalahti, 2019., 28.). Vremenska orijentacija ima bitnu ulogu u poslovnom planiranju. U polikromičnim društvima (poput primjerice ruskog ili latinoameričkog) ne poklanja se puno pažnje zadanim rokovima koji se smatraju okvirnim točkama podložnim izmjenama. Suprotno tome, monokromična društva (centralnoeuropska, američko ili japansko) pridaju veliku važnost rokovima i svako odstupanje vide kao potencijalnu opasnost (Keplinger, Feldbauer-Durstmueller, Mitter, 2012., 6.). Zaključno tome može se prihvatiti Kluckhohn-Strodbeckov okvir prema kojem se pojedinci razlikuju prema slijedećim dimenzijama kulture: odnosom

prema okruženju, vremenu i aktivnostima, svojoj naravi, osjećaju odgovornosti i poimanju prostora (Hills, 2002., 4. – 5.).

Prema slici 9., može se uočiti stroga brodska situacija organizacije posade koja za posljedicu ima hijerarhijski poredak komunikacijskih kanala. Komuniciranje u grupama karakteristično je za brodsku komunikaciju. Male grupe koje se sastoje od najmanje tri člana, a optimalno od sedam ili osam mogu se podijeliti u grupe naloga i grupe zadatka (Tomić, Jugo, 2021., 341 – 342.). Grupu naloga čine podređeni, a grupe zadatka članovi koji zajedno rade u smjeru izvršavanja radnih zadataka. Na čelu je hijerarhijske piramide zapovjednik broda. Njegova pozicija iznad je upravitelja stroja, a direktno je nadređen prvom časniku i šefu kuhinjskog osoblja. Prvi časnik nadređen je ostalim časnicima, a svaki od njih ima svoj tim ljudi kojima je nadređen. Upravitelj stroja nadređen je svim časnicima stroja i električarima, dok svaki od njih, također, ima svoj tim ljudi kojima upravlja. Komunikacija je formalna i dominantno silaznog toka. S obzirom da članovi posade na brodu provode mnogo vremena zajedno na ograničenom prostoru te uz to imaju i svoje slobodno vrijeme, prisutna je i neformalna komunikacija u svim smjerovima.



**Slika 9.:** Organizacija brodske posade (Bielić, Ivanišević, Gundić, 2014., 438.)

Značajno je da pomorski časnici imaju sposobnost organizirati sigurna i učinkovita putovanja. Oni to ne mogu ostvariti sami, već ovisi o ostaloj posadi koja mora odraditi onaj posao koji od njih časnik očekuje. Uvježbanjem znanja, sposobnosti i mogućnost motiviranja drugih, temelj je za uspješno vođenje ili upravljanje grupom, odnosno vodstva (Eisenhardt, Sears, 2001., 196.). Viši menadžment odgovoran je za izvedbe posade, baš kao što su odgovorni i za, primjerice, rad pogona ili radara. S obzirom da članovi menadžmenta nisu prisutni na brodu, viši časnici moraju osigurati da se posada iskoristi istom učinkovitosti kao i bilo koji dio elektroničke opreme te brodovi moraju imati u potpunosti istreniranu posadu i časnike obučene da bi sve funkcioniralo sigurno. Sposobnost kvalitetnog komuniciranja časnika nužna je da bi se jasno definirao radni zadatak (Eisenhardt, Sears, 2001., 191.), kao i zbog činjenice da je zadovoljstvo internom komunikacijom jedan od ključnih čimbenika ukupnog zadovoljstva poslom na radnom mjestu (Vitalia, 2016., 28.), a što je potkrijepljeno rezultatima istraživanja (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017, 22. – 23.) provedenog na 68 ispitanika. Prema ovim autorima dobra interna komunikacija preduvjet je za dobru eksternu komunikaciju zahvaljujući svojstvu utjecanja na povećanje učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika. O drugim čimbenicima povezanih sa zadovoljstvom poslom bit će više riječi u nastavku.

### **1.2.3 Zadovoljstvo poslom**

Postoji veliki broj čimbenika koji određuju zadovoljstvo poslom i mogu se podijeliti u više kategorija. Primjerice:

- individualni čimbenici koji mogu obuhvaćati sociodemografske karakteristike ili neke osobne značajke
- karakteristike posla i organizacije poput motivacijskih čimbenika (plaća, mogućnost napredovanja...) ili poslovne komunikacije
- uvjeti radnog okruženja u koji se može uvrstiti izloženost opasnostima, suradnja sa suradnicima i nadređenima i mnogi drugi čimbenici (Borovec, Balgač, 2016., 2.).

Kako zadovoljstvo poslom nije jedinstveni koncept, ono podrazumijeva kombinaciju psiholoških (dostignuća, povratna informacija, potpora organizacije, priznanja...) i fizičkih (ventilacija, osvjetljenje, oprema...) čimbenika te čimbenika okruženja koja omogućuju pojedincu da se

osjeća zadovoljnim (Messina, 2018., 19.). Dva su najčešća pristupa za definiranje zadovoljstva poslom: **holistički pristup** koji zadovoljstvo poslom smatra jednodimenzionalnim konstruktom, odnosno jednim centralnim osjećajem/stavom osobe prema poslu koji se ne dijeli na pojedinačne aspekte te **aditivni pristup** koji ovaj konstrukt promatra kao višedimenzionalni i podrazumijeva da zadovoljstvo poslom čini zadovoljstvo pojedinim aspektima posla, odnosno ono što osoba osjeća prema poslu suma je zadovoljstava pojedinim aspektima posla (Matanović, 2009., 328.). Općenito, pretpostavlja se da radnici do sveukupne procjene kvalitete obavljenog posla dolaze kroz interni izračun kojim vrednuju sve aspekte situacija i dostupnih alternativa u poslu (Maume, Sebastian, 2007., 92.). Zadovoljstvo na poslu se u velikim kompanijama koje su manje osobne, a više birokratske češće procjenjuje nižim (Maume, Sebastian, 2007., 96.; Hodson, 2001.).

Zadovoljavanje određene potrebe na radnom mjestu izravno je povezano s percipiranim aspektima radne okoline, zahtjevima posla, nadzornim ponašanjem i pomoćnim programima koji se odnose na tu potrebu. Primjerice, zadovoljenje zdravstvenih i sigurnosnih potreba (potreba zaštite od bolesti i ozljede) utječe na nečije radno okruženje (npr. sanitarni uvjeti i stopa nezgoda na poslu), radne zahtjeve (npr. zdravstveni i sigurnosni, zaštita na radu), ponašanje nadređenih (npr. nadzornik štiti zaposlenike od ozljeda na radu i povezanih zdravstvenih opasnosti na radu) te pomoćnih programa (npr. postavljanje znakova na radnom mjestu koji ih upozoravaju na potencijalne opasnosti po zdravlje) (Sirgy, Efraty, Siegel, Lee, 2001., 249. - 250.). Ukratko, ugodno radno okruženje bitno je za zdravlje zaposlenika, pri čemu, ukoliko je ono pozitivno, zaposlenici će biti produktivniji, a s obzirom da profit poduzeća ovisi o radnom angažmanu svojih zaposlenika, organizacije bi trebale voditi računa o njihovoj motiviranosti jer je kombinacija zadovoljstva poslom i komunikacije bitna za organizacijsku klimu (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 23.). Pozitivna i otvorena komunikacijska klima potrebna je za unapređenje tolerancije, bolje razumijevanje zaposlenika te smanjenje mogućnosti konfliktnih situacija. U radnom procesu takva klima osigurava otvoren razgovor kao i kritičke osvrte zaposlenika (Grgić, 2018., 18.). Prema Tkalac Verčić i ostalima (2007., 177.) zadovoljstvo komunikacijom ostvaruje se ispunjenjem očekivanja u procesu razmjene poruka te se manifestira osjećajem ugone. Pozitivni ili negativni dojam pojedinca o komunikaciji unutar organizacije, ili u kontekstu raznih aspekata interakcije sa suradnicima ili nadređenima/podređenima, vodi k osjećaju zadovoljstva komunikacijom te je direktno vezano na zadovoljstvo poslom. Organizacijska uspješnost temelji se na zaposlenicima koji su zadovoljni poslom pa je samim



time bitno zadovoljiti potrebu zadovoljstva komuniciranjem zaposlenika koji će time razvijati sklonost građenju učinkovitih odnosa u radnom okruženju.

Većina istraživača sugerira da s vremenom pojedinci sve više pronalaze i prilagođavaju se poslovima za koje su prikladni svojim sposobnostima i sklonostima i/ili snižavaju svoja očekivanja prema onome što žele od svojih radnih mjesta (Hodson, 2004.). Radna očekivanja djelomično objašnjavaju zašto i kako je promjena zadovoljstvom poslom povezana s namjerom napuštanja organizacije, odnosno zbog sustavne promjene zadovoljstvom poslom zaposlenici očekuju dodatne odgovarajuće promjene u budućnosti zbog čega je, barem djelomično, promjena zadovoljstva poslom negativno povezana s namjerom napuštanja radne organizacije (Chen, Ployhart, Cooper Thomas, Anderson, Bliese, 2011., 175.). Istraživanje koje su proveli Zrinščak, Baloban i Črpić pokazalo je da na zadovoljstvo poslom najveći utjecaj ima plaća, zatim sigurnost radnog mjesta i zanimljivost posla, nakon čega slijede kolege s posla i dobri radni uvjeti, posao koji odgovara sposobnostima, slobodni vikendi, poslovna dostignuća te radno vrijeme (Zrinščak, Baloban, Črpić, 2000., 451.). Zadovoljstvo i značaj posla međusobno nisu povezani (Sarvesrawa Rao, 1974., 544.). Zadovoljstvo zaposlenika može istovremeno unaprijediti afektivne, kontinuirane i normativne obveze, a to može značajno utjecati na organizacijske ishode (Clugston, 2000., 484.). Afektivna predanost je definirana kao zaposlenikova emocionalna povezanost i identifikacija s organizacijom te sudjelovanje u ostvarivanju njezinih ciljeva. Ova predanost proizlazi iz ujednačenosti vrijednosti do kojih drži pojedinac i organizacija. Kao rezultat toga, moglo bi se reći da je za pojedinca prirodno da bude emocionalno povezan i uživa biti članom organizacije (O'Reily, Chatman, 1986., 492. - 499.). Kontinuirana predanost definirana je kao želja zaposlenika da ostane članom organizacije zbog osobnih ulaganja. Ta ulaganja odnose se na neprenosive investicije, kao što je uska poslovna povezanost sa suradnicima, ulaganje u karijeru, radne vještine specifične za određenu organizaciju, godine rada u organizaciji, uključenost u zajednicu gdje je zaposlenik živio i radio te ostale beneficije koje će izgubiti ako ode iz organizacije (Bakotić, Bušić, 2014., 224. - 225). Normativna predanost izazvana je osjećajem obveze zaposlenika ostati u organizaciji. Razlog zbog kojeg se pojedinac ponaša u skladu s organizacijskim ciljevima i interesima, internalizirani je normativni pritisak jer zaposlenik smatra da je to moralno i da je to jedini pravi način kako se može ponašati (Wiener, 1982., 421.). Također, do normativne predanosti može doći kada organizacija pruža zaposleniku neke beneficije unaprijed, poput plaćanja školarine za fakultet ili pokrivanja troškova nekih tečajeva i sl. Zbog toga može doći do određene neravnoteže u odnosu između zaposlenika i

organizacije jer će zaposlenik osjećati obvezu i biti predan organizaciji dok god misli da taj dug nije vratio tj. odradio (Scholl, 1981., 589. - 599.). Dakle, zaposlenici s izraženom afektivnom organizacijskom predanošću iskreno žele dugoročno biti zaposleni u svojoj organizaciji. Kontinuirana predanost javlja se kod zaposlenika koji su predani najviše iz osobne potrebe (jer moraju), a oni s izraženom normativnom predanošću smatraju da je predanost ono što duguju organizaciji (Bakotić, Bušić, 2014., 224. - 225.).

**Pritisak na radu** se, očekivano, pokazao negativno i snažno povezanim sa zadovoljstvom na poslu. Povećanje jedne jedinice radnog pritiska smanjuje izgled za većim stupnjem radnog zadovoljstva, u usporedbi s nižom razinom pritiska (Lopes, Lagoa, Calapez, 2014., 319.). S obzirom da ideja o dobrom poslu ovisi o subjektivnosti i ukusu ljudi, shvaćanje posla dobrim ili lošim može se značajno razlikovati. Tako različiti zaposlenici mogu završiti na različitim poslovima s različitim objektivnim karakteristikama, ali u mnogim slučajevima s visokim stupnjem zadovoljstva. Ne mogu svi pronaći posao koji odgovara njihovim očekivanjima tako da je mehanizam odgovora obično smanjenje radnih očekivanja i prilagođavanje postojećem stanju (Llorente, Macias, 2005., 672.). Također, postoji i značajan efekt **izvedbe posla** na zadovoljstvo istim. **Kompenzacija plaćom** ima poticajne efekte, kako na poslovna nastojanja tako i na zadovoljstvo (Christen, Iyer, Soberman, 2006., 147. - 148.), a istraživanja su ukazala i na pozitivan utjecaj **obrazovanja i obuke** (Arya, 1984., 89.), kao i **zanimljivosti posla** (Messina, 2018., 27.). Grupe s visokim stupnjem zadovoljstva poslom karakterizira **pozitivna razmjena iskustava s organizacijom** (Fauth, Hattrup, Mueller, Roberts, 2013., 12.). Ukoliko zaposlenici nemaju ovlasti samoinicijative i odlučivanja, dolazi do pada uspješnosti i smanjenja zadovoljstva. Kroz stjecanje neophodnih, temeljnih znanja iz područja organizacijskog dizajna, koja će između ostalog omogućiti i kvalitetnije provođenje samih aktivnosti vezanih uz organizacijska pitanja, organizacijska rješenja postat će kvalitetnija utječući na poboljšanje zadovoljstva svih interesno - utjecajnih skupina, a samim time i cjelokupne organizacijske učinkovitosti (Hernaus, 2009., 18.). Za razliku od kopnenih poslova, u pomorstvu, točnije na brodu, organizacija rada precizno je ustrojena i često je unaprijed određen način napredovanja. Razlika se pojavljuje i u komuniciranju s kompanijom koja se rijetko odvija. Kad su u pitanju pomorci, časnici palube su generalno zadovoljni i motivirani svojim poslom. Neki čimbenici koji su ključni za zadovoljstvo i motivaciju pomoraca odnose se na plaću, mogućnost napredovanja, odgovornost, status, kao i zanimljivost i različitost posla, zadovoljstvo suradnicima i lijepa odredišta na pomorskoj ruti (Messina, 2018., 28), dok je zadovoljstvo poslom neutralno u odnosu na poduzeće za koje rade.

Također, izražavaju zadovoljstvo delegiranjem ovlasti s nadređenih prema podređenima (Vučur, Miloslavić, Bošnjak, 2016., 74.). Prema nekim pokazateljima dio pomoraca nije zadovoljan radom menadžmenta brodarskih poduzeća, kao ni odnosom njihovih izravno pretpostavljenih. Iskusnijim pomorcima bitnija je atmosfera na brodu nego plaća, a zadovoljstvo kolegama im je direktno vezano za zadovoljstvo poslom (Messina, 2018., 19. i 31.).

Važno je znati da vješt, zadovoljan i vjeran član posade pomaže tvrtki da pruži sigurne i učinkovite usluge (Progoulaki, Roe, 2011., 19.). Prema Vučuru i ostalima, postoji intezivni i pozitivni utjecaj obuke pomoraca na efikasnost rada, kao i utjecaj podudarnosti obrazovnog sustava i stvarnog stanja na brodu sa STCW (Međunarodna konvencija o standardizaciji obuke, ovjeravanju i držanju straže za pomorce) standardima (Vučur, Miloslavić, Bošnjak, 2017., 499. - 501.). STCW konvencijom su 1978. godine utvrđeni minimalni kvalifikacijski standardi za zapovjednike, časnike i osoblje na straži na trgovačkim brodovima i velikim jahtama. Konferencija je održana u Londonu u organizaciji Međunarodne pomorske organizacije (IMO), a na snagu je stupila 1984. godine ([https://en.wikipedia.org/wiki/STCW\\_Convention](https://en.wikipedia.org/wiki/STCW_Convention), 18.10.2019.). Prema konvenciji svi viši časnici moraju dobro vladati engleskim jezikom (govor i pisanje). Članovi posade imaju mogućnost obavljati obuku na brodu ili na daljinu, a propisuje se i obavezna familijarizacija novih članova s brodom i brodskim procedurama. Kompanije su dužne osigurati posadu čiji su članovi obučeni za poslove na koje su raspoređeni, kao i efektivnu komunikaciju među njima. Zahtjevi se odnose i na fizičko stanje pomoraca koji moraju zadovoljiti zahtjeve treninga, imati dobar sluh i biti u dobrom zdravstvenom stanju. Pomorci moraju zaslužiti sve potvrde koje zahtijevaju pomorske vlasti, a neke od njih odnose se na osobnu sigurnost i socijalnu odgovornost koji su dio temeljne obuke pomoraca ([www.mptusa.com/pdf/STCW\\_guide\\_english.pdf](http://www.mptusa.com/pdf/STCW_guide_english.pdf), 48. – 50.). Dakle, u pomorstvu se pridaje dosta pažnje socijalizaciji i komunikaciji te su ovi segmenti dio obuke pomoraca kao i STCW konvencije.

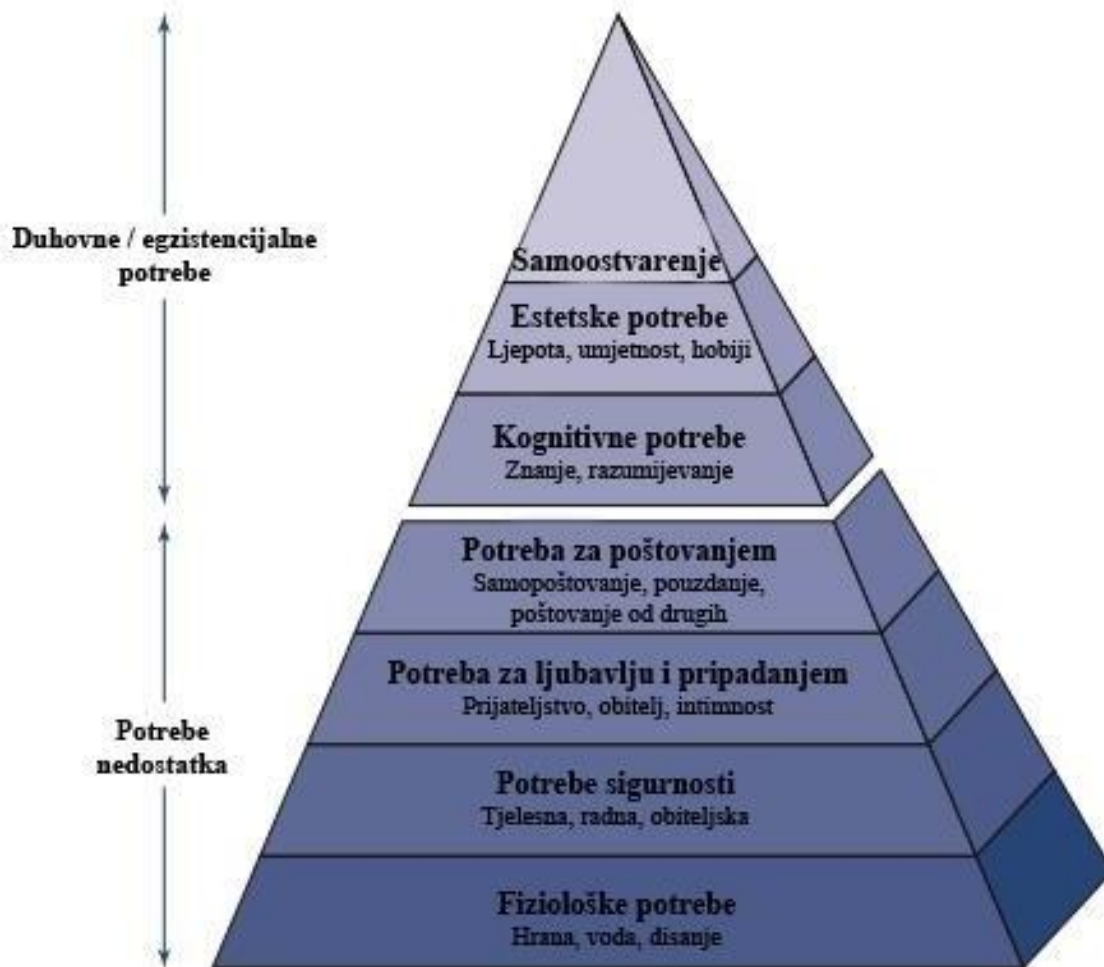
Za većinu zaposlenika iz većine zemalja u bliskoj prošlosti, **nagrađivanje i zadovoljstvo na poslu**, zajedno s **odnosima s kolegama**, imalo je odlučujući utjecaj na standard života i životna iskustva. Posvećenost organizacije upravljanju ljudskim resursima može biti jako dobro prihvaćena od strane zaposlenika i ako se pokaže da zaposlenici izražavaju zadovoljstvo takvim pristupom, treba ga svakako uzeti u obzir (Guest, 2009., 56.). Prema Vučuru i ostalima, postoji intezivni, pozitivni utjecaj obuke pomoraca na efikasnost rada, kao i utjecaj podudarnosti obrazovnog sustava i stvarnog stanja na brodu sa STCW standardima (Vučur, Miloslavić,

Bošnjak, 2017., 499.-501.). Da bi zaposlenik bio motiviran za rad mora biti zadovoljan, a prema Herzbergu dvije su vrste čimbenika koji utječu na njegovo zadovoljstvo: higijenski, odnosno vanjski/ekstrinzični (radno okruženje zaposlenika) i motivacijski, odnosno unutrašnji/intrinzični (odnosi se na posao koji se obavlja) (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 183.). Unutrašnji (intrinzični) čimbenici zadovoljstva poslom su motivacijski i fokusirani na dostignuća, priznanja, odgovornost, napredovanje i sam rad. Iako bez njih ne mora nužno nastupiti nezadovoljstvo, kada su prisutni predstavljaju motivacijsku snagu (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959.; Herzberg, 1966.). Vanjski su čimbenici (ekstrinzični, higijenski) nadzor, radni uvjeti, suradnici, plaća, procedure i politika poduzeća, sigurnost posla, status i osobni život (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; Herzberg, 1966.). Oni nisu nužno uzrok zadovoljstva, ali odsustvo istih izaziva nezadovoljstvo (Baylor, 2010., 20.). Uzmemo li se u obzir razni procesi upravljanja ljudskim resursima, poput nagrađivanja, informiranja ili osposobljavanja, organizacije bi trebale težiti izgradnji percepcije pravednosti ponašanja voditelja kao i usklađenosti spomenutih procesa na način da se oni dosljedno provode u stvarnosti i na svim razinama. Kad su u pitanju nadređeni, oni generiraju najveće nezadovoljstvo prilikom raspodjele resursa (Jakopec, Sušanj, 2014., 628.- 632.). Mnogi su autori pokušavali objasniti **radnu angažiranost** (Kahn, 1990.; Schaufeli, Bakker, 20045; Smidts et al, 2001.) i ne postoji jedinstveni stav oko svih aspekata. Ipak, radna angažiranost pretežito je konceptualizirana kao spoj kognitivne, afektivne i ponašajne uključenosti zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge. Ove tri sastavnice nadovezuju se i aktivne su u istom trenutku. Radno je angažiran zaposlenik energičan. Krase ga mentalna otpornost, motiviranost, trud i ustrajnost. Također, udubljen je u posao, uz visoku razinu koncentracije i posvećen je obavljanju radnih zadataka što vodi prema osjećaju ponosa, entuzijazma ili inspiracije. Zaposlenici su ključni resurs svake organizacije, ali potrebno je znati na koji način mu podići radni učinak na višu razinu. Novijim istraživanjima utvrđena su dva mehanizma od kojih prvi uključuje stvaranje imidža uspješne organizacije putem marketinških kampanja, dok se drugi odnosi na unapređenje interne komunikacije raznim načinima poput intraneta, skupova, organizacijskih glasila i slično. Takvim načinom menadžment može stvarati pozitivnu sliku o ugledu organizacije i potaknuti zaposlenike na poželjno ponašanje u organizaciji. Organizacijska pravednost još jedan je aspekt koji može doprinijeti povećanju radne angažiranosti. Pravedna raspodjela resursa, nagrada, kao i dostupnost informacija, sudjelovanje u odlučivanju, uvažavanje mišljenja, neki su od aspekata o kojima organizacija treba voditi računa u odnosu na zaposlenike. Osim toga, kod određivanja radne uspješnosti potrebno je postaviti jasne kriterije koji se onda dosljedno primjenjuju. Nakon evaluacije, zaposleniku je poželjno

dostaviti povratnu informaciju, a dodatno će mu se povećati percepcija pravednosti organizacije ukoliko ga se nagradi ili promovira. Ovakvi procesi su poticajni za povećanu angažiranost zaposlenika (Zlatic, Sušan, Jakopec, 2021., 572, 585. – 586.).

**Komunikacija na radnom mjestu** može doprinijeti boljim međuljudskim odnosima i većoj motivaciji zaposlenih ukoliko je planirana, sustavna i učinkovita, čime postaje temeljem dobrih odnosa, održavanja mira i harmonije na poslu. Ovladavanje učinkovitom komunikacijom vještina je koju treba pokušati unaprijediti (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 23.). Kvalitetno komuniciranje razvija zdravu radnu okolinu, a zadovoljstvo internom komunikacijom utječe na ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu (Horvat, 2019., 50.). S obzirom da se ljudi više angažiraju na duže privatne interakcije na poslu s kolegama s kojima održavaju osobniju vezu, može se zaključiti da familijarnost ima najjači utjecaj na privatne interakcije kao i tendenciju da imaju dulje interakcije vezane uz posao u familijarnom okruženju (Tschan, Semmer, Inversin, 2004., 170. i 173.).

Karakteristika zadovoljenja potreba usmjeravanje je prema određenim ciljevima ili potrebama iza kojih pojedinac ne može ići, odnosno ne treba se dalje dokazivati ili demonstrirati. Takve potrebe prosječna osoba nosi u sebi kao određenu kvalitetu koja nije vidljiva, već je konceptualni derivat mnogostrukih specifičnih želja. Kada se proučava motivacija moraju se uzeti u obzir ljudski ciljevi, potrebe ili želje (Slika 10.) (Maslow, 1954., 22.). Zadovoljenje samopoštovanja vodi prema osjećaju samopouzdanja, vrijednosti, snage, sposobnosti i korisnosti odnosno važnosti u društvu, ali suprotnosti ovim potrebama izazivaju osjećaje inferiornosti, slabosti ili bespomoćnosti (Maslow, 1954., 45.). Postoje neki direktni preduvjeti za zadovoljenje osnovnih potreba, a uključuju temeljna ljudska prava na mišljenje, govor, informaciju, pravo slobodnog postupanja dok se ne čini nažao drugima, pravo samoodbrane, pravednosti, poštenja itd. Sputavanje takvih sloboda i prava bit će shvaćeno kao prijetnja i izazvati izvanredni odgovor. Ovi su uvjeti skoro u potpunosti dovoljni za zadovoljenje tih osnovnih potreba jer su blisko vezani za njih i, čini se, dovoljni sami po sebi. Ugrožavanjem ovih preduvjeta kada nije moguće ostvariti osnovne potrebe ili su one ozbiljno ugrožene, ljudi su skloni njihovoj obrani (Maslow, 1954., 47.). Neki su od načina zadovoljenja takvih potreba povećanje plaće, sustav nagrađivanja ili mogućnost napredovanja. Zadovoljenje viših potreba bliže je samoostvarenju nego zadovoljenje nižih potreba (Maslow, 1954., 100.).



**Slika 10.:** Maslowljeva piramida motivacije

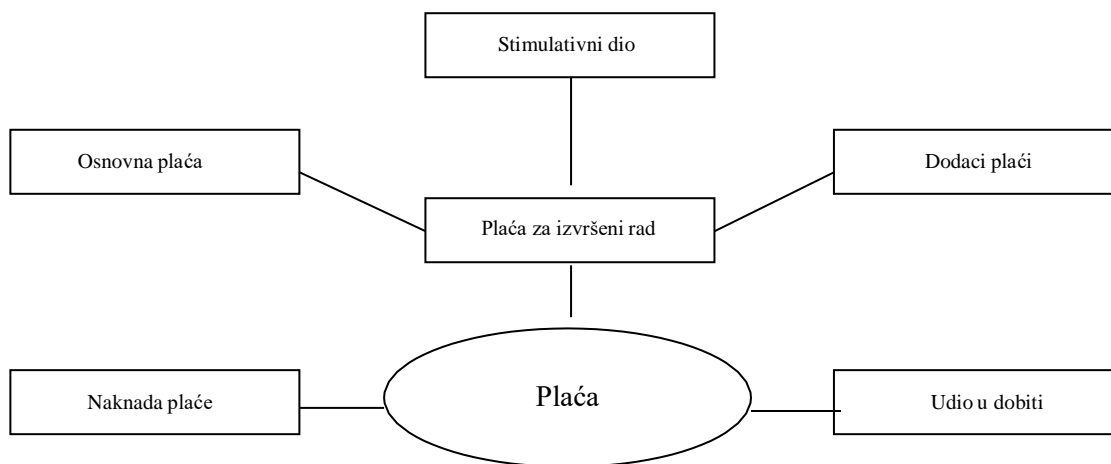
([https://www.cengage.com/resource\\_uploads/downloads/0495570540\\_162121.pdf](https://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0495570540_162121.pdf)).

### 1.2.3.1 Plaće, nagrađivanje i mogućnost napredovanja

**Promaknuće** je po definiciji postizanje više pozicije zaposlenika koje podrazumijeva bolju plaću i status, kao i bolje radne uvjete za zaposlenika. Promaknuća se koriste za popunjavanje radnih mjesta koja su važnija od trenutno popunjenih. No, iako mogu biti popunjena i vanjskim kadrovima, zaposlenici s kvalifikacijama i iskustvom bi se trebali uzeti u obzir radi motiviranja čime bi se i smanjio odljev radne snage te dovođenje nove, skuplje. Povećanje plaće i statusa povezano je također s povećanjem radnog zadovoljstva. **Premještaj** je jedna od mogućnosti interne mobilnosti zaposlenika. Riječ je o zamjeni radnih mjesta među

zaposlenicima unutar organizacije, bez mijenjanja odgovornosti ili kompenzacija, a može biti potaknuta od strane poduzeća ili zaposlenika uz dozvolu poduzeća, kao i uslijed promjene organizacijske strukture ili obujma posla (Gopinath, Shibu, 2014., 205.).

Osnovni dio kompenzacija na koji zaposlenici imaju pravo su osnovna plaća, stimulatívni dio i dodaci (Slika 11.)



**Slika 11.:** Osnovne komponente plaće (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 208.)

Naknade plaće zaposlenici ostvaruju u nekim okolnostima u kojima ne rade efektivno zbog raznih razloga, poput bolovanja, godišnjeg odmora, praznika, stručnog usavršavanja, prekida rada ili primjerice darivanja krvi (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 209. i 218.). Na visinu plaće i kompenzacije utječu brojni čimbenici poput razine zahtjevanog znanja i vještina, sindikalnog statusa, veličine poduzeća, profitabilnosti, radnog staža, politike menadžmenta i drugih (Henderson, 2003., 30. - 31.). Kompenzacije su ukupne naknade koje zaposlenici dobijaju za svoju pripadnost i rad u poduzeću (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 207.). Sustav nagrađivanja dio je organizacijske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, a uključuje definiranje željenog ponašanja zaposlenika, procjenu radnog učinka i motivaciju zaposlenika. Ono služi usklađivanju ciljeva organizacije i zaposlenika te treba omogućiti motivaciju i poticaje u smjeru ostvarenja organizacijskih strateških instrukcija i ciljeva. Unutar ovog sustava treba biti uređena politika regulacije plaća, bonusa, napredovanja, dijeljenja profita i drugo. Nagrađivanje je, unutar domene organizacijskog dizajna, učinkovito samo ako je ono usklađeno s drugim sastavnicama unutar organizacije, odnosno primjenom pravedne diferencijacije. Primjenom sustava

nagrađivanja kao integralnog mehanizma izravno se utječe na ponašanje zaposlenika (Fabac, 2017., 24.). Zaposlenici koji su promaknuti u zadnje dvije godine, i oni koji to očekuju u naredne dvije godine, imaju veće poslovno zadovoljstvo, čak iako zadržavaju istu plaću u odnosu na grupu s kojom se uspoređuju (Kosteas, 2011., 192.). Aktivnosti zaposlenika unutar poduzeća, poput aktivnosti promaknuća i njegovih posljedica relativno su nemjerljive, pa samim tim i ignorirane. Za mnoge zaposlenike uvjeti zaposlenja poput plaće, beneficija i radnog okruženja od najvećeg su značaja. Također, važan je i status ili pozicija pojedinca unutar radnog kolektiva (Pergamit, Veum, 1999., 581. - 582.).

Zaposlenici koji dobiju povišicu vjerojatno su postigli dobre rezultate na trenutačnom radnom mjestu, ali nemaju dovoljno sposobnosti za napredovanje na sljedeću hijerarhijsku razinu. Općerašireni sustav birokratske raspodjele plaća nameće da oni moraju imati neke privilegije (Gibbs, Hendricks, 2004., 91.). Razlikuju se dva načina nagrađivanja: po hijerarhiji i po izvedbi posla (Kerr, Slocum, 2005., 131.). Sustav nagrađivanja izražava i pojačava vrijednosti i norme koje proizlaze iz korporativne kulture. Pažljivo rukovanje tim sustavom i njegovom primjenom, može pomoći onima koji donose odluke uspješno modificirati organizacijsku kulturu. Sustav nagrađivanja zapravo je moćan alat u rukama menadžera pri postizanju željenih stavova i ponašanja zaposlenika (Kerr, Slocum, 2005., 137.). Među zaposlenicima u raznim zanimanjima, očekivana nagrada za dobru izvedbu u pozitivnom je odnosu prema pritisku izvedbe, percipiranog samoodređenja i intrinzičnog zanimanja za posao, kao i zaposlenikova poslovnog učinka (Eisenberger, Aselage, 2009., 112.). Uočeno je da osobe imaju veća očekivanja u pogledu napredovanja (žena za poslove koji se smatraju ženskima, odnosno muškaraca za one poslove koji se smatraju muškima ili neutralnima), dok takva očekivanja ne postoje u pogledu plaće (Gasser, Flint, Tan, 2000., 327.). Forsiranje plaća za manju vjernost, dakle novim zaposlenicima, može uništiti efikasni mehanizam motiviranja i zadržavanja zaposlenika. Snaga dodjele plaća po vjernosti nije samo odraz razlike produktivnosti koja raste sa stažom već ima i prevladavajući utjecaj na strukturu zaposlenika. Taj učinak odražava se u činjenici da se zadržava starije zaposlenike, ali se prilikom zapošljavanja ne zapošljava starije kandidate (Zwick, 2012., 119. - 120.). Utvrđeno je da učinak staža raste unutar tvrtke te prema procjeni 10 godina efektivnog staža u tvrtki vodi do 3,6% viših plaća. Treba imati na umu da, budući da je varijabla iskustva definirana kao ukupno iskustvo na tržištu rada i uključuje godine u trenutnom poduzeću, taj povrat veći je od povrata na iskustvo općeg tržišta rada (Barth, 1997., 498. - 499.). Dok nije utvrđena pozitivna korelacija između staža i povećanja plaća u tvrtkama, utvrđena je pozitivna



korelacija između povećanja plaća i obrazovne razine i dobi. Efekt je staža, međutim, zanemariv za radnike koji rade na učinak. Ovo opažanje u skladu je s teorijama agencija o odgođenoj kompenzaciji (Barth, 1997., 504.). Istraživanja pokazuju da *seniority* (nagrada za vjernost) ima značajan učinak i na raspodjelu plaće i na preporuke za promaknuća. Zaposlenicima s dužim stažom u istoj kompaniji dodjeljuju se veće nagrade nego onim drugima. Isto vrijedi za zaposlenike s većim socijalnim i radnim sposobnostima. Tako je sustav nagrađivanja temeljen na principu vjernosti prilično robustan i uočljiv među članovima grupe sa spomenutim sposobnostima, kao i u odnosu na raspodjelu plaće i preporukama za promaknuće. Istraživanje je pokazalo postojanje dvaju načina raspodjele sredstava u odnosu na zasluge, jedan kada zaposlenici pokažu socijalne, a drugi kada pokažu radne sposobnosti (Rusbult, Chester, Lin, 1995., 18. - 27.). Nadalje, ukoliko je radni učinak zaposlenika lako mjerljiv, bilo bi učinkovitije i poštenije ne uzimati u obzir raspodjelu plaće s obzirom na vjernost (Booth, Frank, 1996., 684.).

S obzirom da je napredovanje u karijeri jedna od najvažnijih nagrada u organizaciji, dugo zadržavanje na istom radnom mjestu percipira se kao psihološko nasilje s negativnim posljedicama na predanost, želju za zadržavanjem, odlazak ili neke druge važne stavove i ponašanja (Taylor, Audia, Gupta, 1996.). Dokazano je da propuštanje promaknuća ili nedostatak prosperiteta karijere utječe na predanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i karijerom te veće namjere odustajanja od posla, davanja otkaza ili odsustva s posla (Bagdadli, Roberson, Paoletti, 2006., 84.; prema: De Souza, 2002., Igbaria, Greenhouse, 1992., Johnston, Griffeth, Burton, Carson, 1993., Lam, Schaubroeck, 2000., Quarles, 1994., Schwarzwald, Koslowsky, Shalit, 1992.). Poslodavci koji nude više odgovornih poslova mogu djelomično vratiti ulog, odnosno nove zaposlenike mogu dovesti na slabije plaćene poslove da potaknu veći trud kao nagradu za promaknuće. Interna promaknuća omogućuju uštedu sredstava jer omogućuju dvostruku računicu u poticajnoj atmosferi većih plaća na unosnijim poslovima. Zaposlenici na takvim poslovima rade bolje zbog veće plaće, a oni na manje plaćenim pozicijama također rade bolje zbog mogućnosti promaknuća (Manove, 1997., 101.). Kompanije mogu biti nesklone uključivanju zaposlenika u programe obuke koji omogućavaju istima razvijanje vještina specifičnih za područje djelovanja kompanije. Ukoliko su takva ulaganja isplativa samo za sposobne zaposlenike, može se dogoditi smanjenje ulaganja u radnu snagu da se ne bi primijetile razlike. Može se zaključiti da se u takvom slučaju žrtvuje razvijanje kvalitetnog kadra zbog uštede troška na onima u koje se ne isplati ulagati. Kada su zaposlenici svjesni svojih dometa mogućnosti, njihova otkrivanja suparničkim kompanijama su povećana te se može bitna

promaknuća susprežu smanjenom komunikacijom. U tom slučaju menadžeri ili uprava će svjesno uskratiti povratne informacije takvim zaposlenicima. Zaposlenici koji nisu uspješni komunikatori, ne mogu sebe razlikovati od manje uspješnih i kvalitetnih zaposlenika koji ne žele da njihove sposobnosti postanu poznate. Distribucija sposobnosti zaposlenika kojima nije javno poznata razina sposobnosti tada je posljedica upravo izostanka komunikacije. Organizaciji je profitabilnije odgoditi promaknuće sposobnih komunikatora koji su slabijih radnih sposobnosti nego neuspješnih komunikatora (Bernhardt, 1995., 335.). Isto tako, čekanje na promaknuće može biti iskorišteno za osiguravanje prilike za dokazivanjem učinkovitosti te na taj način osigurati buduća promaknuća. Time bi se umanjio osjećaj zaposlenika da su kažnjeni spomenutim čekanjem (Bagdadli, Roberson, Paoletti, 2006., 97.).

Razlikuju se tri operacionalizacije promaknuća:

1. zadovoljstvo promaknućem
2. percepcija mogućnosti promaknuća
3. stvarno promaknuće (Phillips Carson, Carson, Griffeth, Steel, 1994., 455.).

Prema de Varovoj studiji promaknuća su određena prema prosječnoj izvedbi te su konzistentna s tri predložene teorije:

1. nastojanja zaposlenika se povećavaju u sustavima raspodjele plaća prema promaknućima
2. nastojanja se smanjuju u stohastičnim (nesustavnim) komponentama izvedbe, ako plaća raste prema stohastičkim komponentama
3. promaknuća se određuju prema relativnoj izvedbi (de Varo, 2006.a, 539.).

Istraživanja u različitim poduzećima upućuju da je relativna izvedba zaposlenika bitna u određivanju kandidata za promaknuće (de Varo, 2006.b, 737.). Sama izvedba često ovisi o radnim uvjetima, a jedan od takvih uvjeta ritam je radnih smjena koji je na brodu dosta neuređen, a o čemu će biti više riječi u nastavku.

### 1.2.3.2 Smjenski rad

**Smjenski rad** obavljanje je posla istog radnog kapitala, ali s različitim timovima u različito vrijeme te čini temelj zaposlene radne snage (Mayshar, Halevy, 1997., 198.). Generalno je riječ o organizaciji posla koja se razlikuje od uobičajenog radnog dana (obično osam sati, od 7 – 9 ujutro do 15 – 17 popodne) te omogućava pokrivanje 24 sata u danu mijenjanjem nekoliko grupa radnika (Costa, 2016., 19.). Značajke su smjenskog rada početak i kraj smjene, broj radnih sati, frekvencija i broj rotacija, broj radnih dana i broj slobodnih vikenda, a sve nude potencijalno različite implikacije. Primjerice, noćne smjene koje počinju u ponoć (24:00) manje su atraktivne od smjena koje počinju u 20:00 sati. Raspored smjena sa slobodnim vikendima može biti atraktivniji od rasporeda sa slobodnim danom kroz tjedan. Sažeti (komprimirani) radni tjedan ima mnoge različite efekte koji ovise o rasporedu (Cunningham, 1982.). Sažeti radni tjedan može postojati u više oblika, ali najčešći je četverodnevni radni tjedan. Takav oblik radnog tjedna osigurava zaposlenima više slobodnog vremena, a poduzeću omogućava regrutiranje novih zaposlenika. U početku su efekti koje producira ovakav oblik radnog tjedna veoma pozitivni, pri čemu dolazi do porasta morala i smanjenja nezadovoljstva, apsentizma i fluktuacije. No, nakon godine dana mnogi od ovih efekata počinju nestajati, počinje rasti umor, javljaju se teškoće u koordinaciji rada i života zaposlenika i drugo. Sve to utječe da se povećanje slobode zaposlenika traži u drugim opcijama rasporeda rada. Kao rezultat, sažeti radni tjedan nije univerzalno rješenje za bavljenje s problemima kao što je fleksibilno radno vrijeme (Buble, 2010., 503.).

U ekstremno kompetitivnoj dvasetčetiristnoj industriji, u kojoj su radne smjene i dugi radni dani norma, velik je potencijal za stvaranje zamora na moru za kojeg se utvrdilo da je veliki problem u pogledu sigurnosti plovidbe. Zamor utječe na kognitivne sposobnosti i sposobnost donošenja odluka časnika na straži, a najizraženiji je u noćnim smjenama u kombinaciji s prethodnim nedostatkom sna, što se najčešće događa u tjesnacima i zonama gustog prometa ili smanjene vidljivosti (ITF, 2012.). U dosadašnjim istraživanjima identificiran je široki raspon čimbenika rizika na zamor koji obuhvaća različita područja, od organizacije poduzeća do uvjeta u okolišu, osobnih karakteristika i legislative (Allen, Wadsworth, Smith, 2007., 168.). Rotirajuće ili fiksne smjene koje produžuju radni dan istovremeno smanjuju broj radnih dana u tjednu i omogućavaju slobodne dane između smjena. No, postoje tvrdnje da takav rad poboljšava neke socijalne probleme generirane smjenskim radom, primjerice, ritam prehrane i spavanja (Dunham, Hawk,

1977.). Takav rad će samo marginalno povećati broj dostupnih slobodnih sati, ali nudi duža razdoblja slobodnog vremena što može poboljšati zadovoljstvo i produktivnost (Cunningham, 1989., 232.). Mnogim zaposlenicima odgovara raditi dnevno duže da bi imali više slobodnih dana (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 202.).

Radnici koji stalno rade noću, spavaju nešto kraće od dnevnih radnika, međutim, njihovo je prosječno trajanje spavanja (6,7 sati na dan) duže u usporedbi s radnicima koji rade u brzo ili sporotirajućim sustavima smjenskog rada, koji u prosjeku spavaju 5,8 ili 6,3 sata na dan (Akerstedt, 2003., 92.). Općenito, sporotirajuće smjene (u kojima se smjene odvijaju po, primjerice, tjednom ritmu) donekle omogućavaju adaptaciju cirkadijalnih ritmova, međutim, kao i kod fiksnoga smjenskog sustava, do prilagodbe najčešće ne dolazi jer se radnici u slobodne dane vraćaju na normalni ciklus budnosti i spavanja tako da je ovaj oblik rotacije često povezan s “dugom u spavanju” i umorom (Knauth, 1996., 39. - 44.). Kod brzorotirajućih smjena, kod kojih se radne smjene izmjenjuju svaka dva do četiri dana, cirkadijalni ritmovi ostaju usmjereni prema ciklusu dan-noć zbog nedostatka vremena za prilagodbu, manji je fiziološki dug u spavanju te u svakom tjednu postoje slobodne večeri za obiteljske i društvene kontakte. Brzorotirajuće smjene općenito su preporučljivije od sporotirajućih (Costa, Ghirlanda, Tarondi, Minors, Waterhouse, 1994., 305. - 311.).

Smjenski raspored posla postao je utvrđeni radni obrazac, a primarno se počeo koristiti kao odgovor zahtjevima kontinuiranih industrijskih procesa i ratnih napora za održanjem visoke razine produktivnosti. Učestalost korištenja smjenskog rada rastao je s porastom potrošnje (Dunham, 1977., 624.). S obzirom na pregled istraživanja čiji rezultati upućuju na negativne učinke smjenskog rada na biološke funkcije, radnu efikasnost i sigurnost na radu, socijalne aspekte života i zdravlje smjenskih radnika, odnosno čimbenike izravno povezane sa zadovoljstvom poslom, od iznimne je važnosti u organizaciji smjenskog rada uzeti u obzir individualne i organizacijske čimbenike koji su povezani s tolerancijom prema smjenskom radu (Slišković, 2010., 473.). Tako su Slakoper i Brkić proveli istraživanje među radnicima u kemijskoj industriji, podijeljenim u dvije grupe: smjenski i nesmjenski radnici. Sudionici koji su radili u smjenama bili su isključivo muškog spola u dobi od 25 do 55 godina s prosječnim radnim stažom u smjenama od 15,6 godina. Radnici koji su radili samo u jutarnjoj smjeni bili su dobi od 21 do 52 godine s prosječnim stažom 18,2 godina. Kao što se i očekivalo, radnici koji su uključeni u smjensku organizaciju rada manje su zadovoljni poslom, nego radnici koji ne rade u smjenama. Pored toga smjenski radnici bili su manje zadovoljni svojim materijalnim stanjem

nego nesmjenski radnici, i to usprkos novčanom dodatku za rad u smjenama. Čini se da smjenskim radnicima novac koji dobivaju za rad, ne kompenzira dovoljno gubitak uobičajenog izvanradnog vremena (Slakoper, Brkić, 1999., 399. - 400.).

Biološki ritmovi kontroliraju mnoge normalne funkcije tijela, uključujući aktivnost, ponašanje, san i endokrine ritmove. Cirkadijalni ritam biološki je sat „ugrađen“ u mozak i regulira funkcionalnost svačije dnevne i noćne rutine unutar 24 sata, uključujući prehrambene navike, aktivnosti i tjelesne funkcije. On je uzrok želji za ustajanjem ujutro i pospanosti u vrijeme poćinka, kao i u stvaranju radnih navika (Senthilnathan, Sathiyasegar, 2019., 2.). Primarni zadatak cirkadijanskog sata prihvat je i obrada vanjskih podražaja (npr. promjena svjetlosti i tame, socijalni kontakt itd.) u svrhu uspostave dnevnih ritmova. Često se događa da se “cirkadijalni glavni sat” privremeno poremeti događajima kao što su promjene u radnom rasporedu s dana na noć (Martinis, Mikuta-Martinis, Škovrlj, 2007., 146.). U istraživanjima se obično spominju dva specifićna tipa ljudi, jutarnji i večernji, koji se razlikuju po obliku (fazi) cirkadijalnih ritmova. Ljude koje smatramo jutarnjim tipom ustaju između 5 i 7 ujutro i idu spavati navećer između 21 i 23 sata, dok se večernji ljudi bude između 9 i 11 ujutro i idu spavati između 23 navećer i 3 ujutro. Većina ljudi nalazi se između ova dva tipa. Istraživanje je pokazalo da jutarnji tipovi imaju kraće cirkadijalne cikluse od večernjih tipova koji pokazuju više fleksibilnosti u prilagodbi novom dnevnom rasporedu (Martinis, Mikuta-Martinis, Škovrlj, 2007., 146.). Svjetlost je važan ćimbenik za održavanje bioloških ritmova. Drastićna promjena u rasporedu spavanja uzrokovana višestrukim ili rotirajućim smjenskim promjenama može rezultirati poremećajem funkcije cirkadijalnog ritma. Kako bi se sprijećile smetnje u cirkadijalnom ciklusu spavanja, važno je održati redovni raspored spavanja, što uključuje odlazak na spavanje i buđenje u približno isto vrijeme svakog dana i stalan broj sati spavanja svake noći (Martinis, Mikuta-Martinis, Škovrlj, 2007., 147.).

Razlićita istraživanja pokazala su da radnici u stalnim noćnim smjenama prijavljuju manje problema sa spavanjem, odnosno probleme vezane uz društveni život, nego radnici u rotirajućim smjenama. Uz to ovi prvi imaju manje zdravstvenih tegoba od radnika u rotirajućim smjenama. Radnici u rotirajućim smjenama obično nisu sami izabrali noćni rad, nego rade noću kao dio rotirajućeg rasporeda. Tako tim radnicima noćne smjene postaju smetnja njihovom dnevnom rasporedu života (Harrington, 2001.). Ipak, rad u smjenama može imati odrećene prednosti koje se oćituju ponajprije u većoj fleksibilnosti u korištenju slobodnog vremena. Primjerice, rad u večernjim i noćnim smjenama omogućava više slobodnog dnevnog vremena,

duže smjene ostavljaju više slobodnog vremena između smjena i sl. (Slišković, 2010., 466.). Postoje dokazi da rad na poslovima koji zahtijevaju posebno dugo radno vrijeme ili nestandardne smjene, povećavaju rizik od ozljeda i bolesti zaposlenika (Dembe, 2009., 195.). U prošlosti, istraživači su se fokusirali na usporedbu onih koji rade u smjenama i zaposlenih po standardom rasporedu. Zaključak je ovakvih istraživanja da je smjenski rad sam po sebi negativan. Istraživanja pokazuju da zaposlenici odstupaju u svojim reakcijama prema smjenskom radu i da su takva odstupanja u sustavnoj vezi s općim zadovoljstvom poslom, zadovoljstvom odražavanja posla na osobni život i na njihovu percepciju radnog okoliša (Zedeck, Jackson, Summers, 1983., 306.). Analiza podataka radnika u rotirajućim smjenama jasno pokazuje da je dnevno spavanje tijekom noćne smjene kraće od noćnog sna tijekom jutarnjih i popodnevni smjena. Lošiji dnevni san radnika u noćnoj smjeni može biti posljedica nepovoljnog okruženja spavanja tijekom dana, poput bučnog okruženja, pretjerano visoke temperature tijekom ljeta te pretrpanih soba u kojima žive radnici heterogenog sastava iz raznih smjena. Drugi razlog može biti učinak cirkadijalnog ritma na duljinu sna, kao što neki autori (primjerice Akerstedt i Gillberg, 1981.) sugeriraju da najdulji san nastaje za vrijeme večernjeg spavanja, a najkraći tijekom jutarnjeg spavanja. Kumulativni nedostatak sna i psihosocijalni problemi radnika u smjenama mogli bi se djelomično nadoknaditi smanjenjem trajanja noćnih smjena i pružanjem više slobodnih dana, osobito na kraju noćne smjene. Štoviše, usklađivanje radnih rasporeda s karakteristikama radnika u jutarnjim i večernjim satima te promjena sustava rotacije smjene od nazad prema naprijed, može poboljšati njihovu prilagodljivost i toleranciju na smjenski rad (Khaleque, 1999., 186. - 188.).

Pomorci koji rade tijekom noći, u usporedbi s pomorcima koji rade tijekom dana, bilježe više umora kada je klima u radnoj skupini negativna (Hystad, 2013., 76.). Ipak, prema Pencavelu, noćni rad nije manje produktivan od dnevnog, zapravo može biti i malo produktivniji (Pencavel, 2014., 25.). Unatoč onome što se zna o vitalnoj važnosti spavanja, korporativna kultura često povezuje nesanicu s produktivnošću i postignućem - bilo izričito, tako što zahtijeva od zaposlenika da rade dodatne sate, ili suptilnije, diveći se onima koji manje spavaju. Čini se, međutim, da je u najboljem interesu poslovanja da organizacije vrednuju san, potiču zaposlenike da dovoljno spavaju i da ih obrazuju o važnosti spavanja i dobre prakse spavanja (Gaultney, Collins-McNeil, 2009., 142.). Zakonsko ograničenje o broju sati rada na brodovima propisuje ILO (eng. *International Labour Organization*), uzimajući u obzir potrebe pomorske industrije. Po Konvenciji o radu u pomorstvu taj broj sati bi trebao biti:

- osam sati na dan, pod normalnim okolnostima, s jednim danom odmora
- maksimalno 14 sati rada u bilo kojem periodu od 24 sata
- maksimalno 72 sata u bilo kojem sedmodnevnom periodu
- osigurano minimalno 10 sati odmora u bilo kojem periodu od 24 sata.

Po istoj konvenciji propisan je i minimalni broj sati odmora:

- Najmanje deset sati u bilo kojem 24 satnom razdoblju.
- Najmanje 77 sati u bilo kojem razdoblju od sedam dana.
- Broj sati odmora može se podijeliti u najviše dva razdoblja, od kojih jedan mora biti duži od šest sati. Dva takva uzastopna razdoblja ne bi trebala biti odvojena više od 14 sati.
- Pomorcu se mora odobriti kompenzacijski odmor u slučaju da je dužan biti dostupan na poziv tijekom vremena odmora.
- Operacije kao što su vježbe rukovanja čamcem za spašavanje, vatrogasne vježbe i vježbe propisane nacionalnim zakonima i propisima trebaju se provoditi na način da se osigura minimalni prekid odmora.
- Broj radnih sati i sati odmora za članove posade na svim pozicijama mora biti prikazan na vidljivom mjestu radi pravodobnog informiranja pomoraca.
- Zapisivanje radnih sati i sati odmora u dnevnik za sve članove posade mora se održavati u svakom trenutku.

No, iznimka se može primijeniti na sve gore navedene klauzule u slučaju da zapovjednik broda smatra da je potrebno zahtijevati usluge pomorca u svrhu održavanja sigurnosti broda, posebno u slučaju opsanosti. Zapovjednik može suspendirati raspored sati rada i odmora u situacijama u kojima su brodovi u nevolji i zahtijevaju od pomorca obavljanje potrebnih dužnosti dok se ne uspostave normalni uvjeti. Nakon povratka u normalne uvjete, pomorci koji su bili uključeni u rad tijekom razdoblja nevolje, trebali bi dobiti odmor da se spriječi nakupljanje umora na brodu. Od časnika palube i stroja, asistenata i kadeta može se zahtijevati da rade iznad navedenih granica, a sve će se smatrati prekovremenim radom. Za svaki sat prekovremenog rada časnik bi imao pravo na nadoknadu sati odmora i prekovremenog rada. Prema Konvenciji o pomorskom radu MOR-a 2006., ove uvjete radnog vremena na brodu moraju pratiti sve zemlje članice konvencije. Moraju odrediti maksimalni broj radnih sati ili minimalnog broja sati odmora te se ova ograničenja ne smiju prekoračiti u određenom vremenskom razdoblju.

Ovi sati vrijede za sve brodove koji spadaju pod jednu ili sve od navedenih kategorija:

- brodovi u javnom ili u privatnom vlasništvu
- brodovi koji sudjeluju u plovidbi morem
- brodovi koji su uključeni u komercijalne pomorske operacije, tj. prijevoz tereta ili putnika u svrhu trgovine.

Ova se pravila ne primjenjuju na:

- plovila tradicionalnog dizajna kao što su džunke i dusi
- plovila manja od 500 bruto tonažnih tona
- plovila specijalizirana za ribolov
- estuarijsko plovilo ([www.marineinsight.com](http://www.marineinsight.com), 17.2.2020.).

Za razliku od spomenutih pravila, Europska direktiva za radne sate (EWTD) propisuje ograničenja radnih sati u odnosu na zdravstveno stanje i sigurnost zaposlenika. Direktiva propisuje maksimum od 48 sati rada tjedno, iako je to uzeto kao sedmomjesečni prosjek, što znači da je moguće imati periode s više od 48 sati rada tjedno. Drugom direktivom propisuje se 11 sati odmora za svaka 24 sata, što znači da maksimalno trajanje smjene može iznositi 13 sati (Dahlgren, 2006., 23.). Prema Aldertonu, lučki menadžment ima samo tri mogućnosti smanjenja vremena čekanja ukrcaja i iskrcaja tereta:

1. Povećati broj vezova.
2. Povećati broj radnih sati na vezu.
3. Povećati produktivnost terminala (Alderton, 2008., 217.).

Ako se uzme u obzir istraživanje kontejnerskih brodova, vidljivo je da je vrijeme prekrcaja ključni čimbenik u lučkom menadžmentu. Efikasnost se mjeri u prebačenim kontejnerima u jedinici vremena u odnosu na:

1. Sve aktivnosti vezane za prekrcaj broda u datom vremenskom periodu.
2. Protok tereta preko doka i iz skladišnih prostora.
3. Sve aktivnosti u kontejnerskim skladištima.
4. Sve aktivnosti vezane za otpremanje tereta iz luke ili dopremanja u luku (Esmer, 2008., 248.).

Iz prethodnih tvrdnji uočljivo je da je vrijeme ključni čimbenik u lučkom menadžmentu, što produžuje radni dan pomorcima u vrijeme manevriranja u luci i prekrcaja tereta (Yılmaz, Başar, Yüksekıldız, 2013., 495.). Brzi transport tereta od proizvođača do kupca ima



povećanu važnost u kombinaciji s uznapredovalom tehnologijom. Zbog potrebe za brzim transportom, brzim ukrcajem i iskrcajem tereta, smanjeno je vrijeme stajanja u lukama čime su razdoblja rada i radni intenzitet posade znatno povećani dok se mnoge akcije poduzimaju istovremeno (Yılmaz, Başar, Yüksekıldız, 2013., 499.).

Na sljedećem primjeru (Tablica 4.) prikazane su obaveze trećeg časnika prilikom manevriranja brodom u luci:

**Tablica 4.:** *Obaveze trećeg časnika prilikom manevriranja brodom u luci*  
(Yılmaz, Başar, Yüksekıldız, 2013., 495.).

<b>Vrijeme potrebno da treći časnik obavi svoje dužnosti (Uğurlu et al., 2009)</b>	
<b>Dužnosti</b>	<b>Prosječno vrijeme</b>
<b>Primanje dokumenata od agenta prilikom odlaska</b>	0 s 30 m
<b>Pripremanje mosta za odvezivanje</b>	0 s 30 m
<b>Manevar odvezivanja</b>	0 s 40 m
<b>Vrijeme na straži</b>	4 s 10 m
<b>Priprema dokumentacije za agenta u luci dolaska</b>	1 s 00 m
<b>Pripremanje broda za pristajanje</b>	0 s 30 m
<b>Manevar pristajanja</b>	1 s 30 m
<b>Dostavljanje dokumentacije agentu nakon privazivanja</b>	0 s 30 m
<b>Planiranje putovanja i pripremanje ISM (International Safety Management) dokumentacije</b>	3 s 00 m (u luci odlaska)
<b>Pripremanje ISM dokumentacije (u luci ukrcaja)</b>	1 s 00 m
<b>Straža u luci (u slučaju prekrcaja tereta u 24 sata, dvije dnevne smjene)</b>	4 s 10 m
<b>Pripremanje broda prije sidrenja</b>	0 s 30 m
<b>Straža na sidrenju</b>	4 s 10 m

*Legenda.* m = minute; s = sati)

Organizacijske promjene poput promjena u obrascima smjena trebaju biti preispitane jer znanja o smjenskom radu na kopnu možda nisu izravno upotrebljiva u brodskim okolnostima. Već je izvjesno da aktualno zakonodavstvo i upute o zamoru nemaju željeni efekt u brogarskoj industriji. Zapisi radnih sati lažiraju se pod utjecajem menadžmenta ili samih pomoraca, ovisno o

ugroženosti njihovog trenutnog ili budućeg zaposlenja, kako ne bi ugrozili svoje poduzeće pred zakonom (Allen, Wadsworth, Smith, 2007., 174.). Ako pritisak odrađivanja opasno dugih smjena počne potkopavati odnose među zaposlenicima ili su zaposlenici na bilo koji način prinuđeni raditi poslove iznad svojih sposobnosti ili im je radno vrijeme neprihvatljivo, onda su neke temeljne vrijednosti i prava društva ugrožene (Dembe, 2009., 204.). Etičke posljedice nekonvencijalnih radnih smjena i dugog radnog vremena su u razmatranju. Relevantna etička promišljanja uključuju obavezne i neplaćene prekovremene sate i mogućnost prisiljavanja zaposlenika, politički temelj vladinih regulacija radnih sati, potencijalne granice dobrovoljnog pristajanja na rizik, socijalne beneficije dobijene nepristranom raspodjelom radnih sati na raspolaganju, kao i odgovornost zaposlenika prema zaštiti pojedinaca koji nisu zaposleni u ritmu zahtjevnih radnih rasporeda (Dembe, 2009., 195.). Osim navedenog, pomorci su izloženi i odvojenom životu od obitelji i radu u izoliranom okruženju što dodatno može utjecati na njihovo psihološko stanje.

### **1.2.3.3 Izolirano radno mjesto i odvojenost od obitelji**

**Socijalna izolacija** stanje je odvojenosti od ostalih koje obično nije dobrovoljno i doživljava se negativno. Riječ je o jednom obliku psihološke otuđenosti koje može prouzročiti osjećaje dosade, marginaliziranosti, isključenja, ljutnje, depresije, tuge, frustracije i posebice usamljenosti. Socijalna izolacija stvarno je stanje kojem su suvremeni pomorci jako izloženi. Bliska prijateljstva i razgovori na temu emocija i intime nikad nisu bili učestali na brodu gdje je socijalni život strogo podređen hijerarhiji u kojoj viši časnici osjećaju potrebu održavanja distance (Swift, 2015., 2.). Za mnoge osobe način življenja i rada u izoliranom i zatvorenom okolišu na duže vrijeme može biti jako stresno (Palinkas, 2001., 25.). Rad u izoliranom i zatvorenom okolišu potencijalno je izazov za psihološko funkcioniranje zaposlenika (Hystad, Eid, 2016., 363.) koje zahtijeva integraciju psihosocijalne i neurobihevioralne adaptacije, dva dominantna čimbenika loše radne izvedbe (Sandal, Leon, Palinkas, 2006., 290.). Pomorci su kontinuirano, i u radnom vremenu i za vrijeme odmora, izvrgnuti brojnim stresorima povezanim s brodskim okolišom. Tako, na primjer, buka, vibracije, kretanje broda utječu na opće stanje pomoraca ogledajući se u problemima sa spavanjem ili zamorom te predstavljaju izazov psihološkom funkcioniranju pomoraca (Hystad, Eid, 2016., 370.).

Izolacija se može dogoditi na četiri socijalne razine. Vanjski je sloj društvo u kojem se pojedinac osjeća izoliranim ili integriranim u višu socijalnu strukturu. Slijedi organizacijski sloj (radno okruženje) te nakon njega interpersonalni sloj kojeg čine osobe od povjerenja. Na koncu tu je unutrašnji sloj same osobe sa svojom ličnošću, intelektualnim sposobnostima ili osjećajima kojima razumijeva i interpretira socijalne veze (Luskin Biordi, Nicholson, 2009., 86.; prema: Lin, 1986.). Dok brod plovi, pomorci moraju biti odvojeni od doma, ali i kopna na neko vremensko razdoblje, što rezultira isprekidanim odvajanjem od obitelji (Tang, 2017., 1.). Citirajući novelista Murraya: „Čežnja za domom jedan je od najvećih izazova navigiranja, pogotovo onima koji plove po prvi put. To je stanje uma koje se pojavljuje kad je pojedinac daleko od voljenih ljudi i postaje usamljenim. Ukoliko je izbjivanje od kuće dio posla, pojavljuje se osjećaj isključenosti što vodi daljnjim problemima poput straha, tjeskobe ili stresa“ (Murray, 2012.). Čežnja za domom (eng. *homesickness*), posebice kod ugovora koji traju duže vrijeme (4 – 10 mjeseci), za posljedicu ima tjeskobu, depresiju ili osjećaj kojeg pojedinac proživljava zbog odvojenosti od kućnog okruženja dok je na brodu. Tu nije riječ samo o nedostajanju obitelji, rodbine ili prijatelja, već i o udobnosti spavanja u vlastitom krevetu, izboru omiljenih jela i pića te ostalim beneficijama života na kopnu (Maxwell-Keys, 2010.; Manalo, Mercado, Paragas, Tenorio, Dotimas, 2015., 164.).

**Odvojenost od partnera i obitelji** također je još jedan od glavnih izvora stresa kod pomoraca, koji je ujedno i ključni čimbenik pri odluci o prekidu planirane karijere. Negativne posljedice mogu biti umanjene politikom kraćeg trajanja ugovora, stalnog zaposlenja umjesto zaposlenja po putovanju, kao i mogućnosti da obitelj provede neko vrijeme na brodu (Manalo, Mercado, Paragas, Tenorio, Dotimas, 2015., 164.). Da bi preživjeli i prevladali izazove s kojima će se suočiti, pomorci moraju ojačati i svoje psihičke i fizičke mogućnosti prije ulaska u pomorsku industriju (Manalo, Mercado, Paragas, Tenorio, Dotimas, 2015., 181.). Još jedan problem osjećaja izoliranosti pomorca na brodu odnosi se na izoliranost od kolega i šire zajednice zbog velikih dimenzija broda, kao i šireće prirode pomorstva u smislu globalnog radnog okruženja. Za vrijeme većeg dijela trajanja ugovora, pomorac je izoliran od ostatka svijeta (Sampson, Thomas, 2003.). Naime, iako se tradicionalno smatra da radna kultura zvanja pomorca podrazumijeva bliska prijateljstva s kolegama, ranije istraživanje Sampsona i Thomasa (2001.) pokazalo je rastuću zabrinutost njihove sve veće izoliranosti na brodu. To može biti objašnjeno nemogućnošću uspostavljanja dubljih prijateljskih veza zbog nesinkroniziranih perioda

provedenih na brodu te otežanih uvjeta dugotrajnijih održavanja takvih prijateljstava (Chapman, 1992., 104.).

Dosta pažnje na brodu poklonjeno je socijalnoj izolaciji, i uzimajući u obzir neke druge povezane aspekte putovanja, čini se s pravom. Primjerice, vježbenici na preookeanskim putovanjima češće će patiti od dugotrajnog stresa i usamljenosti nego iskusni časnici koji na brodu provode kraća, ali intenzivnija vremenska razdoblja. Također, žene mogu imati drukčija iskustva ukoliko se suoče sa spolnom diskriminacijom (Mellbye, Carter, 2017., 113.). Nastavno tome, postoji i problem sve kraćih boravaka u lukama, bržih izmjena putovanja, smanjenja radne snage što dovodi do sužavanja slobodnog vremena za članove posade i porastom broja radnih sati, odgovornosti i papirologije. Tim ograničenjima stvara se nedostatak vremena potrebnog za ostvarivanje šireg kruga socijalnih interakcija. Sljedeće ograničenje odnosi se na vrijeme ukrcaja i iskrcaja tereta kada nisu moguće rekreacijske aktivnosti, što sve skupa dovodi do smanjenja kruga kolega s kojima se komunicira za vrijeme trajanja ugovora (Simons, 2013., 66.). Brod je realno radno okruženje u kojem pomorci komuniciraju s istom grupom pojedinaca, odnosno ograničenim socijalnim krugom poduži period trajanja ugovora, sve dok se posada ne promijeni. Akulturacijski proces obuhvaća stvaranje privremenih prijateljskih veza među pomorcima koje se prekidaju te stvaranja novih veza s novim članovima posade koji se u međuvremenu ukrcavaju. Osim fizičke i socijalne izolacije, pomorci su izloženi i kretanjem ograničenim na površinu broda, kao i prilagodbama ponašanja koje posada radi u svrhu ostvarivanja karijere, a sve to čini karakteristike radnog okruženja koje brod čine „totalnom institucijom“, kako je Simons naziva (Simons, 2013., 67.). Pomorci ne mogu birati s kime će provesti pola godine ili eventualno pola svog života. Da bi se izgradila socijalna masa u koju se svi mogu uklopiti, s održivom socijalnom kohezijom prihvatljive razine, važno je početi s procesom socijalizacije. Neki se ne žele uklopiti u takav proces i prihvaćaju nisku poziciju u socijalnoj areni (Suurküla, 2010., 10.).

Pomorice kao jednu od najizoliranijih radnih grupa na svijetu (Oldenburg, Baur, Schlaich, 2010., 252.) treba razlikovati na članove posade s obiteljima od onih bez. Članovi s obiteljima i sređenim životima generalno ne održavaju svakodnevne kontakte s puno ljudi izvan obiteljskog kruga. Obično tvrde da imaju bliskiju komunikaciju s prijateljima dok su na dopustu nego na brodu (Suurküla, 2010., 13.). Ljudi bez sređenog obiteljskog života, koji žive sami, rijetko ispune očekivanja u životu na kopnu poput obiteljskih ljudi. No, s druge strane oni ostaju u kontaktu s većim brojem ljudi, posebno kolega s broda, ali površnije nego obiteljski ljudi

(Suurkūla, 2010., 15.). Jedan od mehanizama suočavanja kojim se održava najpozitivnija moguća slika života za vrijeme trajanja ugovora odmak je od loših vijesti s kopna koji se najčešće ostvaruje šutnjom. Posljedično, pomorci su isključeni od problema u čijem rješavanju ne mogu sudjelovati s broda, a prednost tog mehanizma suočavanja brodske radne svakoneviku čini manje kompleksnom (Suurkūla, 2010., 31. – 32.). Problem izolacije prema društvu se smanjuje, ali raste problem interne izoliranosti u odnosu na kolege na brodu (Suurkūla, 2010., 37.), na što mogu utjecati nadređeni časnici svojim djelovanjem, komunikacijskim sposobnostima ili, primjerice, stilom rukovođenja.

#### **1.2.4 Zadovoljstvo odnosom s nadređenim**

**Vodstvo** je sposobnost motiviranja ostalih da razmišljaju i djeluju u željenom smjeru. Takve sposobnosti dio su ljudskog čimbenika u pomorskoj industriji i kao takve bi trebale biti uključene u obrazovanje pomoraca. Motivacija je jedna od najbitnijih radnih ciljeva vodstva (Eisenhardt, Sears, 2001., 191. - 192.). Loše ili neefikasno vođenje može dovesti do slabog obavljanja zadataka ili smanjenog morala (Sandal, Leon, Palinkas, 1995.; Palinkas 2001., 29.; prema: Nelson, 1964.). Voditelji poslovanja u brodarskim kompanijama zaduženi su za donošenje odluka koje utječu na radne rezultate te zbog toga moraju imati sposobnosti unaprijediti izvedbu zaposlenika. Da bi postigli povećanje radnog zadovoljstva i motivacije moraju imati na umu povećanje plaće, mirovinsko osiguranje, ravnomjernu raspodjelu obaveza, te pažnju o razvoju karijere zaposlenika. Mogu osigurati dobru radnu atmosferu slušajući probleme zaposlenika i osiguravanjem pravca, vođenja, uputa i vrednovanja zaposlenika (Octaviannand, Pandjaitan, Kuswanto, 2017., 79.). Poslovni odnos podređenih i nadređenih bitan bitan socijalni sustav u organizaciji. Njime se razmijenjuju informacije i ostvaruje utjecaj s ciljem izvršavanja zadataka, a često određuje i koliko će efektivni i efikasni biti članovi tima. Spomenuti odnos u dobroj je mjeri ključan u usklađivanju individualnih i osobnih interesa s organizacijskim. Može se reći da je socijalni sustav odnosa podređenih i nadređenih odlučujući čimbenik u izvršavanju organizacijskih poslova (Lee, 1998., 181.). Uzimajući u obzir različite stilove vođenja, aktivni stilovi imaju pozitivan doprinos percepciji organizacijske pravednosti, kao i jačoj identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Voditelji postavljanjem osobnog uzora, mogu utjecati na ponašanje podređenih, primjerice poticanjem razvoja i punog potencijala

podređenih ili postavljanjem visokih etičkih standarda (Jakopec, Sušan, Stamenković, 2013., 187. i 195.).

Podređeni zaposlenici pribjegavaju nekim taktikama kojima pokušavaju **utjecati na odnos s nadređenim**. Bliskost s nadređenima nerijetko nastoje ostvariti personaliziranjem odnosa kroz neformalnu komunikaciju te razgovor o osobnim i intimnim temama. Formaliziranje odnosa postiže se ukalupljivanjem u formalnu ulogu i očekivanja te konvencionalnom službenom komunikacijom. Regulativni odnosi stvaraju se izbjegavanjem i manipuliranjem komunikacijom, poput kontroliranja osjećaja ili prometa informacijama. Direktni odnos ostvaruje se eksplicitnim razgovorom i otvorenom raspravom. Odnos se može nadograđivati premašivanjem očekivanja od strane nadređenih (Lee, 1998., 183.). Osim utjecaja na odnos s nadređenim bitno je i održavanje takvog odnosa. Održavanje se ostvaruje direktnim izražavanjem ili suzbijanjem osjećaja i stajališta (Kaplan, 1976., 1978.), pri čemu je izražen problem održavanja odnosa kada postoje prijetnje za narušavanjem istoga, primjerice nakon počinjene greške koja uzruja nadređenog. U takvim situacijama može se pristupiti direktno, odnosno otvorenom raspravom na temu koja opterećuje odnos. Drugi je način pokušaj uspostave bliskosti da bi se angažirali pozitivni osjećaji. Manipuliranje odnosom postiže se iskrivljavanjem situacije ili korištenjem obmana. Također, postoji mogućnost spašavanja odnosa samopromocijom ili pažljivom i opreznom komunikacijom. Povećanom kvalitetom odnosa, podređeni imaju manje potrebu za izbjegavanjem komunikacije ili određenih tema (Lee, 1998., 184.).

Radno mjesto školski je primjer komunikacije bazirane na već uspostavljenoj strukturi i hijerarhiji. Veća moć neposredno nadređenog posljedično vuče veće zadovoljstvo i izvedbu zaposlenih. To se može objasniti pomoću Pelzovog efekta, ukoliko nadređeni ima veću moć, raste povjerenje prema njemu, povjerenje u njegove odluke i informacije, ali i veću želju za komuniciranjem s njime. Jedan od načina za uspostavljanje autoriteta pretpostavljenog uspostava je direktne komunikacije sa zaposlenicima te njihovim uključivanjem u odlučivanje, na primjer, usmenim komuniciranjem koje prethodi službenim pisanim dopisima. Uzlazna komunikacija (od podređenih prema nadređenima) može biti narušena uslijed straha od slobodnog izražavanja svojih misli i ideja, osjećaja filtriranja ili modificiranja informacija u prijenosu prema nadređenima, kao i impresije koju nadređeni mogu odašiljati da nemaju vremena saslušati zaposlenika (Baker, 2002., 8. - 9.). Nadređeni koji prisilno koristi moć neće biti popularan kod zaposlenika. Dva su načina korištenja moći: osobni ili mekani i pozicijski ili tvrdi. Prvi način bazira se na znanjima i sposobnostima koja nadređeni posjeduje u području kojim se bavi, na

informacijama koje posjeduje ili posredno, na divljenju drugih prema njemu. Pozicijski način može proizlaziti na temelju prava nadređenog koje stječe svojom pozicijom i autoritetom, mogućnostima da nagrađuje zaposlenike ili im prijeti i kažnjava ih (French, Raven, 1959., 151. – 156.)

Nadređeni može postići veću identifikaciju podređenih zaposlenika s organizacijom na način da ih tretira s uvažavanjem i poštovanjem. Bitno je da im osigurava precizne i ispravne informacije te bude dosljedan u donošenju odluka. Takvim ponašanjem može izravno doprinijeti razvoju kvalitetnih međuljudskih odnosa, kvalitetnije komunikacije, kao i jačoj identifikaciji podređenih s pripadajućom organizacijom (Jakopec, Sušan, Stamenković, 2013., 196.). On ima ulogu poveznice između zaposlenih i uprave organizacije, a u izoliranim radnim sredinama preuzimaju i dio uloge odjela za upravljanje ljudskim potencijalima. Znajući da se nijedan član tima ne može razvijati izvan grupe, niti može biti prepoznat, nadređeni moraju prepoznati znanja svojih podređenih, koja mogu pridonijeti uspjehu cjeline (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 20.).

Bitna je sposobnost vođe upravljanje konfliktima koji su sastavni dio timskog rada. Iako se konflikti unaprijed karakteriziraju kao negativni, oni mogu imati svoje prednosti ukoliko se njima pravilno upravlja. Ljudi se općenito s konfliktima nose na različite načine ovisno o težini konflikta ili želji za zadržavanjem dobrih socijalnih odnosa. Razvijanje dobrih rješenja takvih situacija zahtijeva otvorenu komunikaciju, poštovanje za drugu stranu i kreativnu potragu za zadovoljavajućim alternativnim rješenjima. Nedostatak konflikta može biti problem jer takva grupa možda nema ravnopravnost među članovima, djeluje rutinirano ili nezainteresirano ili ima voditelja koji suzbija rasprave. Izvori konflikta mogu bit razni, ali generalno mogu se podijeliti na pozitivne i negativne. Pozitivni proizlaze iz razlika u vrijednostima i očekivanjima, razlikama u mišljenjima i fokusiranju na radne zadatke. Negativni izvori imaju uporište u utrci za moći, nagradom ili resursima, osobnim sukobima, lošem vodstvu ili lošoj komunikaciji (Levi, 2014., 148. – 149.). Sukladno svemu navedenom i nadređeni pribjegavaju raznim komunikacijskim taktikama kako je prikazano u slijedećoj tablici:

**Tablica 5.: Komunikacijske taktike nadređenih (Fernandez i ostali, 580. – 581.)**

<b>KOMUNIKACIJSKE TAKTIKE NADREĐENIH</b>	
<b>TAKTIKA</b>	<b>DEFINICIJA</b>
<b>Pritisak</b>	Nadređeni koristi zahtjeve, prijetnje ili zastrašivanja
<b>Legitimnost</b>	Nadređeni pokušava ostvariti legitimnost uspostavom autoriteta, odnosno prava na odlučivanje ili opravdavanjem da djeluje u skladu s politikom, praksom ili tradicijom organizacije
<b>Razmjena</b>	Eksplicitno ili implicitno obećanje nagrade ili nekih benefita ukoliko se zaposlenik pokori zahtjevu ili podrži prijedlog
<b>Suradnja</b>	Ponuda pomoći u izvršenju zadatka, olakšavanje ili smanjenje Troška
<b>Udruživanje</b>	Traženje pomoći drugih da bi uvjerali određenog zaposlenika da se Prikloni
<b>Dodvoravanje</b>	Pokušaj dovođenja osobe u dobro raspoloženje ili dodvoravanje da bi se nešto od nje tražilo
<b>Racionalno uvjeravanje</b>	Iznošenje racionalnih dokaza i logičkih argumenata prilikom uvjeravanja zaposlenika u izvršenje zadatka
<b>Procjenjivanje</b>	Objašnjavanje mogućnosti osobnih dobitaka, poput veće plaće, bržeg napredovanja ili učenja novih vještina
<b>Inspiriranje</b>	Izazivanje entuzijazma apelirajući na vrijednosti, ideale ili poticanje da netko nešto može obaviti
<b>Konzultiranje</b>	Traženje sudjelovanja u planiranju strategije ili aktivnosti koje zahtjevaju podršku, kao i voljnost izlaska u susret kod određenih zabrinutosti ili prijedloga
<b>Osobni zahtjev</b>	Apeliranje na osjećaje odanosti ili osobno prijateljstvo prije postavljanja zahtjeva

Kad je riječ o menadžerskim stilovima upravljanja situacijama i odlučivanja on ovisi o situaciji u organizaciji ili okruženju, razvojnom stupnju i imidžu organizacije, međuljudskim odnosima, iskustvu, tehnološkim sposobnostima, konkurentnosti i poznavanju nacionalne kulture. U odnosu na navedeno, menadžeri djeluju u sigurnom okruženju s točnim, mjerljivim i pouzdanim



informacijama, zatim u rizičnom okruženju s djelomičnim informacijama i poznavanjem situacije te nesigurnom okruženju u kojem nisu upoznati sa situacijom (Pavić, 2011., 134). Pružanje povratnih informacija glavna je sposobnost menadžera. Može se provoditi intervjuima na radnom mjestu, direktnom komunikacijom sa zaposlenicima ili na neki drugi način, ali postoji i FAST feedback sustav koji obuhvaća najbolje postupke. FAST se odnosi na često (Frequent), točno (Accurate), određeno (Specific) i pravovremeno (Timely) davanje povratnih informacija (Pavić, 2011., 187.).

Zadovoljavajuće objašnjenje zašto je povratna informacija o izvedbi posla bitna, nalazi se u činjenici da ljudi u osnovi imaju potrebu za povratnom informacijom (Tziner, Latham, 1989., 150.; prema: Ashford, 1986.). Povratna informacija sredstvo je kojim zaposlenik prima informaciju o tome koliko dobro zadovoljava kriterije očekivanja organizacije i radnih zahtjeva. Pri tome povratna informacija ima ulogu motivatora jer omogućuje osobi da osjeti pozitivne osjećaje o sebi samome. Zadovoljstvo proizlazi iz činjenice da nadređeni prepoznaju dostignuća pojedinca ili zbog toga što se dvojba u odnosu na pojedinčev napredak može raspršiti nakon povratnih informacija o izvedbi. Također, pojedinac može percipirati da su interakcija ili povratna informacija od nadređenih odraz korektnog odnosa prema ljudima. U takvoj pozitivnoj atmosferi, čak i eventualni negativni komentari mogu biti dobro prihvaćeni i prepoznati kao pokušaj nadređenih da pomognu podređenima s nekim slabostima (Tziner, Latham, 1989., 150.). Dijeljenje informacija, povratne informacije, podrška ili savjetovanje, odvija se i na horizontalnoj razini među suradnicima i kolegama, o čemu će biti više riječi u nastavku.

### **1.2.5 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom**

Međuljudska komunikacija odnosi se na iznošenje ideja ili osjećaja jedne osobe drugoj te izmjeni poruka, odnosno riječ je o procesu prijenosa informacija, ideja, mišljenja i prijedloga u svrhu postizanja suradnje među osobljem da bi se dosegli željeni ciljevi. U nju je obično uključeno više ljudi koji su bliski čime se osigurava povratna informacija. Može se objasniti i kao prijenos i prihvaćanje misli, činjenica, vjerovanja, stavova i osjećaja ili kao proces dostavljanja poruke od pošiljatelja do primatelja uz razumijevanje značenja, što se osigurava jasnoćom informacije, otvorenosću, familijarnosti i povratnom vezom (Syarif, 2020., 546.-547.).

Horizontalna komunikacija među zaposlenicima na istoj razini poslovnih aktivnosti treba pridonositi učinkovitijem djelovanju unutar organizacije na način da se horizontalnim kanalima osigura protok informacija i rješenja problema. Da bi se to postiglo, zaposlenici bi trebali biti jedni drugima na raspolaganju, posebice među članovima radnih timova ukoliko ih organizacija koristi, a sve u svrhu postizanja individualnih i timskih ciljeva (Terzić, 2018., 113.). Prema Grgiću takva komunikacija nema veliki utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, ali slaže se da bi cilj upravljačkih struktura trebao biti stvaranje učinkovite razmjene informacija u svrhu organizacijskih ciljeva i profitabilnog poslovanja (Grgić, 2018., 29.; prema Goris, Vaught, Pettit, 2000.). Upravo o stilu upravljanja dobrim dijelom ovisi komunikacijska klima. S jedne strane, ona može biti otvorena ili s previše komunikacijskih kanala koji vode iskrivljavanju poruka ili pak s premalo kanala što vodi blokiranju poruka i premalom protoku informacija (Taradi, 2016., 38.). Težnja je pronaći optimalnu količinu protoka informacija jer se na taj način osigurava maksimalno zadovoljstvo zaposlenika (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 4.), kao i stvaranje komunikacijske otvorenosti kako u primanju, tako i u slanju poruka. Komunikacija među zaposlenicima na sličnim radnim pozicijama i odgovornostima percipira se kao neformalna i često služi za dobivanje mišljenja, savjeta ili slušanje pritužbi. Takvim putem mogu se dijeliti informacije o poslovnim zadacima, povratne informacije ili socijalna podrška. Zaposlenici uglavnom ocjenjuju ovakvu komunikaciju pozitivnom i smatraju da potiče motivaciju i suradnju (Schiller, Cui, 2010., 39. – 40.). Povjerenje među zaposlenicima u organizaciji može se graditi ukoliko je svaki pojedinac uključen u efektivnu komunikaciju koja pomaže u unapređenju produktivnosti i suradnje među njima, istovremeno potičući timski rad (Kalogiannidis, 2020., 6.). Ipak, horizontalnu komunikaciju češće koriste menadžeri od zaposlenika na nižim razinama (Vitalia, 2016., 25.).

Organizacije moraju razvijati programe kojima će dodatno poticati dvosmjernost odnosa među sudionicima interne komunikacije, kao i otvorenost i transparentnost komunikacije. Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju među pojedincima koji čine organizaciju, kao i među različitim organizacijskim odjelima ili između rukovodstva i njima podređenoga organizacijskoga članstva. Goldhaber (1999.) je utvrdio da se ona odvija unutar otvorenoga sustava koji je pod utjecajem okoline i utječe na nju, obuhvaća poruke, njihov tijek, svrhu, smjer i medije te uključuje ljude, njihove stavove, osjećaje, odnose i vještine. Na temelju toga utvrdio je vlastito određenje interne komunikacije kao protoka poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa. Naime, prema Ćoriću i Musi prosječno najnižu razinu zadovoljstva internom

komunikacijom, promatrajući je kao višedimenzionalnu konstrukciju, zaposlenici u organizaciji iskazuju podacima o osobnome uspjehu (povratne informacije) (Ćorić, Musa, 2015., 148. – 150.). Horizontalna komunikacija uz profesionalan odnos prema poslu postaje sve važnija vještina u poslovanju i jedno od najvažnijih sredstava u upravljanju organizacijom te dolazi do razvoja komunikacijskih strategija. Loša komunikacija preduvjet je za pad morala zaposlenog osoblja, stvaranja konfliktnih situacija i posljedično do pada učinkovitosti same organizacije (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017., 24.).

Zadovoljstvo radnim okruženjem osigurava poboljšanje međuljudske komunikacije (Lopes Pimenta i ostali, 2020., 10.), kao i redovita, formalna i neformalna komunikacija u organizaciji u kojoj ljudi rade u grupama. Zaposlenici koji su zaposleni na sličnim poslovima teže razmjeni ideja i razmišljanja vezanih za posao poput samog posla, plaće, radnih uvjeta, pravila, nadređenih itd. (Norsuhada, 2019., 2., prema Wahab, 1992.). Komunikacijska klima u organizaciji ima značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom te je bitno prepoznati stavove zaposlenika prema promjenjivoj prirodi organizacijske komunikacije jer se samo na radnom mjestu na kojem su zaposlenici zadovoljni komunikacijskom praksom može uspostaviti uspješna interna komunikacija (Oktora, 2020., 378. – 379.).

Prema istraživanju koje su proveli Schiller i Cui (2010.) na komunikaciju među suradnicima i kolegama znatno utječu kulturalne razlike i način komuniciranja. Istraživanje je provedeno na zaposlenicima u Kini i SAD te je uočeno da su kineski zaposlenici znatno skloniji komunikaciji putem poruka, dok Amerikanci preferiraju komunikaciju licem u lice. Ovi zaključci mogu se primijeniti na brodske posade, posebno s obzirom da su one često multinacionalne, jer poznavanje navika različitih kultura može olakšati međusobnu komunikaciju. IMO je ustanovio „Standard Marine Communication Phrases“ (SMCP) da bi prevladao jezičnu barijeru među članovima posade koji ne govore dobro engleski jezik u svrhu povećanja sigurnosti plovidbe broda, a time je olakšana i komunikacija među njima, na svim razinama i pravcima (Salleh i ostali, 2019., 33.). Sa sličnim problemima suočavala se i švedska telekomunikacijska tvrtka Ericsson, posebno u odnosu na komunikaciju s obzirom na kulturološke i religijske razlike te radno ponašanje. Takve razlike mogu se objasniti pomoću Hofstedeovih šest dimenzija: indeks distance moći, individualizam nasuprot kolektivizmu, muški rod nasuprot ženskom rodu, indeks izbjegavanja nesigurnosti, dugoročna nasuprot kratkoročnoj orijentaciji i popustljivost nasuprot suzdržavanju (Neupauer i ostali, 2020., 43. – 47.). Dimenzija moći uključuje razlike između percepcije i stvarnog izvora moći te rasporeda statusa i moći unutar organizacije. Kad je riječ o

individualizmu i kolektivizmu postojeće razlike naglašavaju dominaciju brige za sebe i neposrednu obitelj s uključenim velikim stupnjem individualne slobode, nasuprot prevladavajućem osjećaju brige za ljudima iz svog okruženja. Hofstede je primijetio da su individualistička društva prevladavajuće u bogatijim zemljama (s izuzetkom Japana). Rodne razlike odnose se na to koliko se u društvu ističe uloga muškarca kao važnija ili se ističe jednakopravnost. U društvima s visokim indeksom izbjegavanja neizvjesnosti osjećaj sigurnosti postiže se isticanjem pravila i zakona. Tradicionalistička društva karakterizirana strpljivošću i upornošću sklonija su dugoročnoj orijentaciji. Također, na sveukupno zadovoljstvo može utjecati i samo radno okruženje, koje je u slučaju pomoraca ujedno i životno okruženje za vrijeme trajanja ugovora.

### **1.2.6 Zadovoljstvo radnim okruženjem**

Radno okruženje središnja je komponenta u produktivnom vijeku čovjeka. Radno okruženje nudi niz iskustava kroz koja osoba procjenjuje godine svog najboljeg životnog perioda provedenog u radu (Barranta, 2012., 1.). Zaposlenici na poslu dnevno provode najčešće osam sati (u ovisnosti vrsti posla može varirati), dok pomorci provode cijele dane za vrijeme trajanja ugovora. Da bi se izbjeglo ugrožavanje zdravlja, pretjerano zamaranje zbog ponavljanja nekih pokreta ili intenzivnog radnog opterećenja rad mora biti planiran i organiziran. Također i zaposlenik i nadređeni bi trebali biti upoznati s radnim tehnikama, kao što bi se trebali upoznati i s radnim dužnostima i opremom. Pristup zdravstvenoj pomoći i mogućnost bavljenja fizičkim aktivnostima može povećati zadovoljstvo radnim okruženjem, pogotovo na brodu, ali ovdje poslodavac može samo stvoriti preduvjete, a korištenje ostaje na individualnom izboru zaposlenika (Osterman, Praetorius, Hult, 2017., 457.-458.). Uvjeti u takvom okruženju bitni su za zadovoljstvo zaposlenika, a mogu se podijeliti na više načina. Primjerice:

- udobnost (klimatiziranje zatvorenih prostora i kontroliranje klimatiziranja, osvjetljenje, ergonoski uvjeti...)
- prostor (prostor za skladištenje raznog materijala, personaliziranje prostora, isticanje statusa...)
- ugodnost (autonomnost, estetika, mogućnosti relaksacije i rekreacije...)

- komuniciranje (komuniciranje, dostupnost kolega...)
- privatnost (privatnost, mogućnost koncentriranja...) (Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman, Weijs-Perree, 2019., 41.).

Brod je kompleksno radno okruženje u pogledu složene metalne konstrukcije i brojnih strojeva, opreme i instalacija. Sve su to izvori koji emitiraju buku i vibracije u zraku i moru, s posebnim učincima na ljude, faunu i okoliš. Metode mjerenja vibracija i buke temelje se na sljedećim načelima:

- identificirati brodske prostore s visokim vrijednostima
- razina buke
- frekvencijski opseg
- periodičnost pojavljivanja
- identifikacija izvora
- analiza uvjeta rada
- analiza medija kojima se šire (zrak, struktura i more ili voda) (Pazara, Pricop, Novac, Pricop, 2018., 8.).

Kvaliteta brodske useljivosti integrirani je učinak svih čimbenika koji određuju ponašanje, zdravlje i dobrostanje pomoraca u vrijeme službe na brodu. Fizički, radni i socijalni uvjeti u radnom okruženju usko su povezani. Fizički uvjeti uključuju, na primjer, izloženost buci, vibracijama, lošem osvjetljenju ili lošim klimatizacijskim uvjetima. Radni uvjeti mogu podrazumijevati odnos čovjeka i stroja, ergonomske uvjete i slično, a socijalni uvjete ugovora, poslovne i privatne interakcije itd. (Pettersen, 1984., 111.). Također, bitni su uvjeti u stambenom dijelu broda u kojem posada provodi vrijeme kada nisu na dužnosti. Osim spomenutih uvjeta pojavljuju se i valjanje i kretanje broda, prehladne ili presvijetle sobe, česta pristajanja u luke koja narušavaju vrijeme spavanja i mnogi drugi (Hystad, Eid, 2016., 3.). Može se zaključiti da je brodska posada izložena mnogim fizičkim stresorima iz radnog okruženja cijelo vrijeme boravka na brodu. Razina tog stresa nije osobito visoka, s iznimkom zvučnog zagađenja tijekom slobodnog vremena te u vrijeme spavanja (Oldenburg, Felten, Hedtmann, Jensen, 2020., 10.).

Samo zadovoljstvo radnim okruženjem osjećaj je zaposlenika prema radnom mjestu te osim fizičkih čimbenika, sveukupan dojam upotpunjuje i odnos ljudi u tom okruženju. Već ranije navedeni čimbenici poput plaće, neverbalnog ponašanja suradnika, komunikacija, ponašanje nadređenih, vrsta posla i slično uvjetuju ponašanje svakog pojedinog zaposlenika i očituju se u

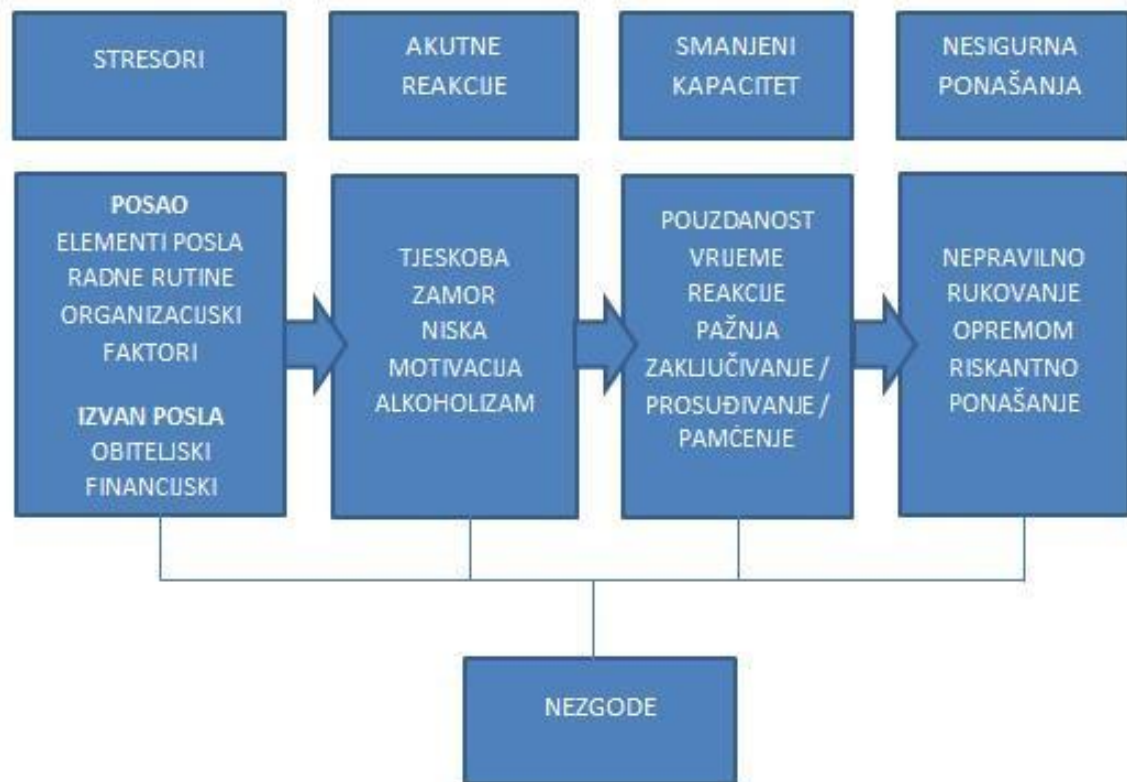
pojavama poput apsentizma, stresa ili predanosti, ali i u većoj ili manjoj fluktuaciji radne snage (Grgić, 2018., 28.).

### 1.2.7 Psihološki čimbenici

Brod je zatvorena i izolirana sredina koja uključuje ljude, zadatke, postavke, pravila i rutine kojima su pomorci izvrgnuti tjednima ili mjesecima. Iz takve perspektive brod je „rupa“ u moru s kompleksnom radnom dinamikom grupe koja radi na zajedničkim zadacima te uobličuje svijet pomoraca radno, socijalno i osobno (MacLachlan, Cromie, Liston, Kavanagh, Kay, 2013.). Iako životni uvjeti pomoraca imaju neke prednosti, poput dugih slobodnih razdoblja, raznovrsnog posla, osjećaja pripadnosti na brodu te osjećaja savladavanja vještina (Hult, 2012.), pomorci su među najizoliranijim demografskim radnim skupinama svijeta (Oldenburg, Baur, Schlaich, 2010., 252.). Za razliku od većine drugih zanimanja, oni su periodično na radnom mjestu u radnom vremenu i izvan njega 24 sata dnevno (Hult 2012a, McVeight, MacLachlan, Stiliz, Cox, Doyle, Fraser, Dyer, 2017., 22.). Posljedično, pomorstvo je povezano s mnogim stresorima mentalne i fizičke naravi o kojima će biti više riječi u nastavku.

**Stres** je odgovor tijela na prekomjerno opterećenje koje ga pogodi (ugodno ili neugodno) (Senova, Antošova, 2014., 313.). Četiri su glavna izvora stresa: (1) okolina ili okruženje s intenzivnim i natjecateljskim zahtjevima prilagodbe, (2) socijalni stresori koji nastaju iz različitih socijalnih obaveza poput roditeljstva ili zaposlenja, ali isto tako i financijskih problema, rokova, intervjua za posao, prezentacija ili nekih osobnih gubitaka, (3) fiziološki uzroci stresa koji mogu nastati iz nekih događaja koji utječu na tijelo poput bolesti, nezgoda, ozljeda, nedostatka vježbe, loše prehrane ili poremećaja spavanja te (4) psihološki uzroci koji nastaju zbog percepcije situacija u kojima se čovjek nalazi. Mozak interpretira takve situacije kao stresne, teške, bolne ili ugodne (Stress and stress management, 2010., 4.). Poricanje i distanciranje snažne su tehnike pri kontroliranju psihološkog stresa (Lazarus, 1993., 8.) koji bi trebao biti razmatran kao dio mnogo šire teme – emocija. Korištenje stresa kao izvora informacija o individualnoj adaptaciji pojedinca na pritiske okoline vrlo je ograničeno u odnosu na korištenje cijelog spektra emocija (Lazarus, 1993., 10.), a emocije i raspoloženja afektivna su stanja koja znatno utječu na svakodnevno funkcioniranje čovjeka (Križanić, Kardum, Knezović, 2014., 470.). Postoje mnoge definicije i teorije stresa koje proizlaze iz različitih perspektiva, međutim, sve nude okvir kroz koji se može istraživati odnos osobe i okruženja. Svaka perspektiva nudi i dinamički pogled na proces stresa,

naglašavajući važnost konteksta unutar kojeg se odvija taj odnos (Dewe, O`Driscoll, Cooper Cary, 2012., 25. i 36.). Stresor je kemijski ili biološki agens, stanje okoliša ili eksterni stimulator, odnosno događaj koji uzrokuje stres organizmu (Sato, Yamamoto, Sawada, Nashiki, Tsuji, Muto, Kume, Sasaki, Arai, Nikawa, Taketani, Takeda, 2006., 249.). Prema Murphyjevom dijagramu (Slika 12.) stresori se mogu prepoznati kao poslovni i izvanposlovni.



**Slika 12.:** Model stresa i nezgoda (Murphy, Dubois, Hurrell, Joseph, 1986., 7.)

Prisutnost stresa očituje se najčešće nedostatkom energije, obzirom da se povećanim naporom ubrzava disanje i rad srca što izaziva umor. Posljedica stresa su akutne reakcije poput tjeskobe ili zamora (Slika 12.), što dalje smanjuje pouzdanost, pažnju ili vrijeme reakcije zaposlenika. Takve smanjene sposobnosti dovode do nesigurnog ponašanja i, posljedično, do povećanja mogućnosti događanja nezgoda (Murphy, Dubois, Hurrell, Joseph, 1986., 7.). Također, dolazi i do zdravstvenih problema izazvanih padom imuniteta i promjena u prehrani, mogući su osipi, otpadanje kose, glavobolje, depresije i slično (Mužinić, 2020., 14.).

Izolirano okruženje i radni zamor su čimbenici od interesa za istraživanje o ulozi stresora na brodu, vremena provedenog na moru i psihološkog kapitala u odnosu na probleme sa spavanjem

i zamor među pomorcima, a mjere se psihološkim kapitalom koji je pozitivna mjerljiva vrijednost za pomorce u suočavanju s radom u izoliranom okruženju. Radni zamor predstavlja ozbiljnu prijetnju za opće zdravlje zaposlenika i na kraju može imati ozbiljne posljedice u obliku nezgoda i fatalnih nesreća (Hystad, Eid, 2016., 370.). Luthans i kolege definirali su psihološki kapital kao pozitivno razvojno stanje pojedinca i karakterizirano je kako slijedi:

1. Posjedovanje samopouzdanja za poduzimanje potrebnih radnji u uspješnom odgovaranju zahtjevnim zadacima.
2. Optimistični pristup u trenutačnim i budućim uspjesima.
3. Ustrajnost prema cilju i, ukoliko je potrebno, biranje alternativnih pravaca da bi uspio.
4. U trenucima zatrpanosti problemima i nepovoljnim okolnostima ostati suzdržan ili se povući korak natrag (ili čak iznad - elastičnost) da bi se postigao uspjeh (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007.a, 542.).

Posebnost profesionalnog stresa je u tome što se iskusi na radnom mjestu koje je u tom slučaju izvor stresa te su čimbenici koji utječu na osobu u radnom procesu objektivni i subjektivni. Objektivni čimbenici su fizički i socijalni radni uvjeti, od kojih su prvi povezani s mjestom rada, temperaturom, osvjetljenjem, opremom, vrstom posla ili raznim neugodnim okolnostima, dok socijalni čimbenici obuhvaćaju sve probleme povezane s organizacijom posla, sustavom nagrađivanja, socijalnim odnosima, mogućnostima napredovanja i profesionalnog razvoja. Svako je radno okruženje socijalni sustav u kojem profesionalne grupe zauzimaju određena mjesta koja prate njihove pozicije. U okviru ovog sustava pozicije se razlikuju u odnosu na vrste izvršnih funkcija, stupnju odgovornosti, rasponu zahtjeva za preuzimanjem inicijative ili slobodom dozvoljene samostalne inicijative te stupnju potrebnih kvalifikacija. Subjektivni čimbenici povezani su s motivacijom zaposlenika u okviru zanimanja ili profesionalne dužnosti, stupnjem zadovoljstva ostvarenim rezultatima i profesionalnim okruženjem (Oginska-Bulik, 2006., 14. - 15.). Stres vezan za radno mjesto gotovo je neizbježan. Sagledavanje radnog stresa fokusira se na tri elementa: izvori stresa, posljedice na pojedinca i grupu te individualne razlike u osobnosti i ponašanju. Proces stresa ovisi o percepciji situacije ili procjeni stresnosti situacije, a reakcija nastaje kada pojedinac procijeni da intenzitet stresa prevladava njegove mogućnosti suočavanja s istim (Slišković, Penezić, 2015., 35.). To je stanje s kojim se prije ili kasnije susretne svaki radnik bez obzira na zanimanje, godine starosti ili spol. Stres kao psihičko stanje nastaje kada se radnik suočava s nekim za njega osobno prijetećim događajima i situacijama koje, s obzirom na okolnosti, nije u stanju sam riješiti (Petričević, Medarić, 2014., 416.), dok



psihološke posljedice mogu biti nesanicna, povećana agresivnost ili loša koncentracija (Mužinić, 2020., 13.).

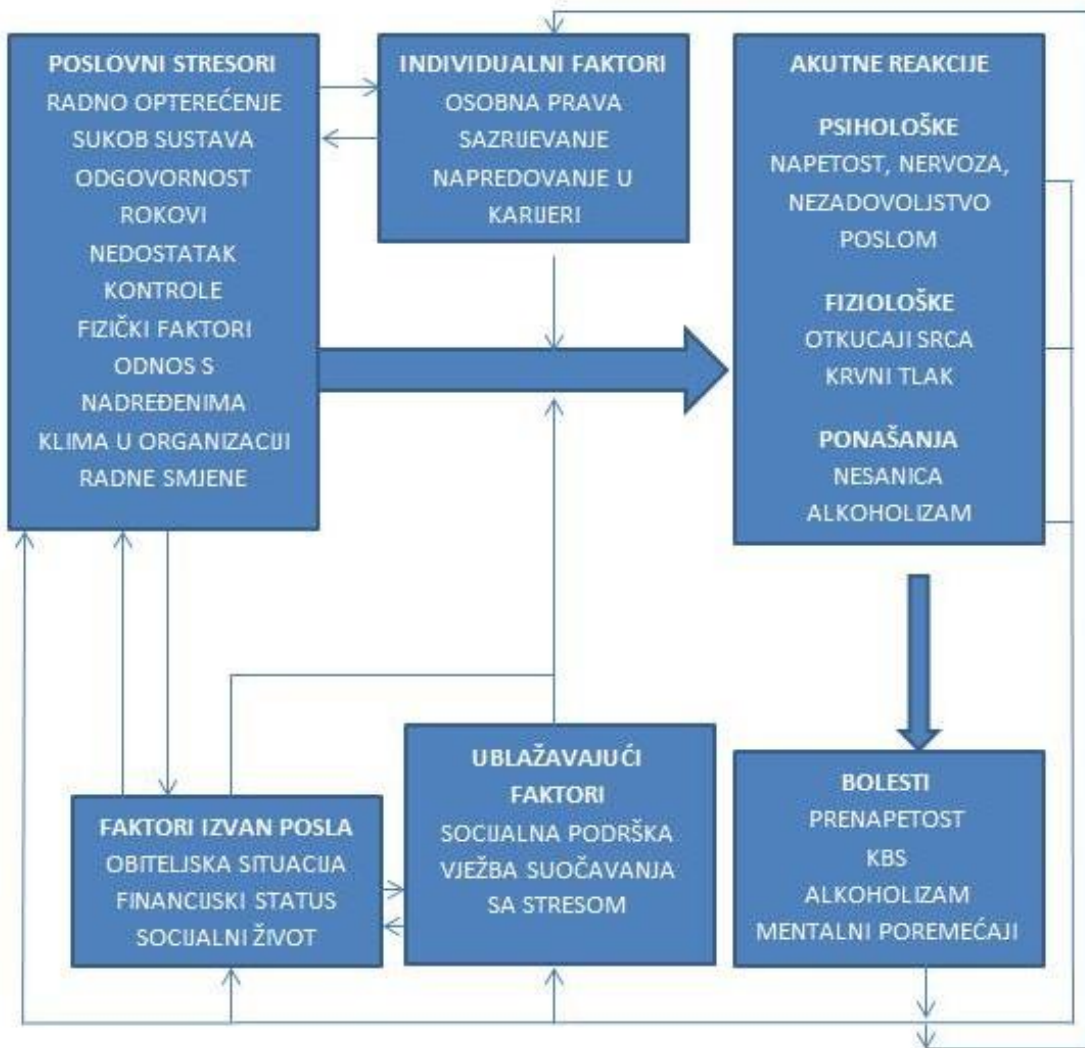
Pri upravljanju stresom bitno je razumjeti stres i učinak na zaposlenika, prepoznati mjesto na kojem nastaje i postoji te pomoći zaposlenicima da ga kontroliraju (Sikavica, Novak, 1999., 577.). Učinci stresa su raznovrsni. Premala razina stresa rezultira ravnodušnim odnosom zaposlenika, dok ga prevelika razina može preopteretiti i onemogućiti da postigne očekivani učinak. Dugotrajno opterećenje stresom može dovesti do sagorijevanja (eng. *burnout*), što odgovara emocionalnoj iscrpljenosti osobe pod prevelikim pritiskom (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 241. - 242.). Važnost ispitivanja stresa na poslu za pojavu novih psihosocijalnih rizika potvrđena je istraživanjima mnogih stručnjaka. Tako su, na primjer, Drahten i Hermann ove psihosocijalne rizike klasificirali na sljedeći način:

1. Nesigurnost posla – gubitak ugovora koji vodi do redukcija radne snage, uzrokujući osjećaj nesigurnosti i zabrinutosti zaposlenika.
2. Povećanje radnog obujma – zaposlenici procesiraju veću količinu informacija i suočavaju se s većim dnevnim radnim opterećenjem i pritiskom.
3. Neravnoteža radnog i osobnog života – nesiguran posao, veliko opterećenje i pritisak u radu mogu imati za posljedicu prenošenje problema na osobni život, što može imati negativne posljedice na zaposlenikovo blagostanje (Drahten, Hermann, 2007.).

Organizacijska kultura i kruta birokratska struktura koja forsira pravila i procedure, ukoliko se ujedini s nepovjerenjem i lošim međuljudskim odnosima bit će značajan izvor nezadovoljstva i stresa (Lesko Bošnjak, Klepić, 2013., 244.). Ovaj zaključak autorskog dvojca Lesko Bošnjak i Klepić, može se primijeniti na brodsku strukturu strogog hijerarhijskog poretka o kojem će biti riječi u idućim poglavljima.

Složenost procesiranja informacija može se promatrati i kao privremeno stanje podložno promjenama uslijed stresnih uvjeta (Zautra, Reich, Davis, Potter, Nicolson, 2000., 929.). Nastavno na ovu tvrdnju može se zaključiti da se stres na poslu pojavljuje kada zahtjevi radnog okruženja nadilaze sposobnosti zaposlenika da se s njima suoči ili ih kontrolira. Stres nije bolest, međutim, ako je intenzivan ili traje duže vrijeme, može narušiti i mentalno i fizičko zdravlje. Stres može pogoditi svakog zaposlenika, na svakoj razini (Senova, Antošova, 2014., 314.). Takvo stanje na radnom mjestu može izazvati niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim

sposobnostima, mogućnostima i potrebama (Sauter, Murphy, 1999., 6.) te prouzročiti akutne psihološke, fiziološke ili disfunkcije ponašanja te dovesti do kroničnih zdravstvenih problema, poput koronarne bolesti srca (Slika 13.). Isto tako pojedinac može sam sebi nametnuti nerealno visoke zahtjeve zbog potrebe da bude bolji ili najbolji u obavljanju posla kojim se bavi, kao što može biti izložen neetičkim odnosom nadređenih ili neprihvatanjem od strane suradnika.



**Slika 13.:** Model odnosa stresa na poslu i zdravlja (Murphy, Dubois, Hurrell, Joseph, 1986., 7.)

Veza između izvanposlovnih čimbenika i stresa na poslu ne mora biti direktna, s obzirom da situacije izvan posla imaju dvojak funkciju. S jedne strane mogu produbiti probleme ukoliko je obiteljska ili financijska situacija loša, ali s druge strane, ukoliko je privatna situacija bez stresa, osoba može bolje tolerirati poslovne probleme. Slična je uloga i individualnih čimbenika. Oni

mogu utjecati na percepciju poslovnih karakteristika na pozitivan ili negativan način te ublažiti ili pojačati reakciju na stres (Murphy, Dubois, Hurrell, Joseph, 1986., 6.-7.).

Prema Ajdukoviću i suradnicima, kao i kod standardnog stresa, postoje dva izvora profesionalnog stresa. Unutrašnji, psihološki, koji prvenstveno ovisi o pojedincu, njegovim karakternim osobinama, prethodnom iskustvu, načinu obavljanja posla, sustavu vrijednosti, slici koju ima o sebi i slično. Tako, na primjer, u unutrašnje izvore stresa ubrajamo nerealna poslovna očekivanja, visoko postavljene osobne ciljeve koji nadilaze radni realitet, a ne uspijevaju se uravnotežiti s mogućnostima nakon razdoblja prilagodbe, stalnu potrebu za potpunom kontrolom situacije, pretjeranu vezanost i identificiranje s poslom toliko da on postaje glavni sadržaj i smisao života i jedino područje potvrđivanja, kao i preuzimanje opterećenja i odbijanje prepuštanja dijelova posla drugima, pretjerana upornost, rigidnost i tvrdoglavost u postizanju cilja po bilo koju cijenu. Drugi je izvor vanjski, može se reći osjetilni, a povezan je s uvjetima i organizacijom rada i međuljudskim odnosima na poslu. Suvremeni uvjeti rada u nekim poslovima izazivaju nove stresore, a neki otprije poznati mijenjaju značenje s promjenama radnih karakteristika. Takvi suvremeni stresori su primjerice, zlostavljanje na poslu, zlouporaba ovlasti i dužnosti, preferiranje zaposlenika samo jednog spola, jedne stranačke pripadnosti ili porijekla, kontaminacija osobnih računala virusima, elektronički nadzor i slično (Ajduković, Ajduković, 1996., 34. – 36.). Analizirajući literaturu može se zaključiti da nema takvog zanimanja u kojem je stres eliminiran. Može ga biti samo manje, ali zahvaća svaku profesiju (Zbyrad, 2009., 3.). Postoje načini kojima je moguće minimalizirati stres, a neki od njih su planiranje dnevnih poslova i obaveza, a samim time i dnevnog odmora. Sagledati problem s raznih stajališta i tako doći brže do mogućeg rješenja, potražiti pomoć ili se konzultirati sa stručnim osobama, vjerovati u sebe i boriti se protiv samoosušivanja (Mužinić, 2020., 15.).

S obzirom na posljedice radnog stresa na pomorce, jedan od glavnih problema koje treba razmatrati u budućim istraživanjima činjenica je da se dosadašnja istraživanja provedena na pomorcima temelje na subjektivnim procjenama stresa i zdravlja. Kao što je već navedeno, posao pomoraca karakteriziraju specifični psihosocijalni izvori stresa, kao što su duga odvojenost od obitelji i izolacija, poremećaji bioritma koji proizlaze iz smjenskog rada i čestog mijenjanja sata zbog putovanja te prekomjerna razina radne odgovornosti (Jeżewska, Leszczyńska, Jaremin, 2006., 57.). Također, karakteriziraju ga poslovni rizici poput nesreća i pomorskih havarija, piratstva, smanjene mogućnosti liječenja kardio-vaskularnih bolesti, komunikacijskih problema, kao i izloženosti opasnim tvarima. Unatoč poboljšanju uvjeta

sigurnosti na radu, pomorstvo je i dalje visokorizično zanimanje, ne samo u radnom vremenu nego i u slobodnom. Sve ovo može ostaviti posljedice na fizičko i psihičko zdravlje pomoraca (Oldenburg, Baur, Schleich, 2010., 254.).

Kako je već navedeno, stres je odgovor na neki događaj ili situaciju te je dio uobičajenog procesa prilagodbe okolišu i sastoji se od prilagodbenih odgovora u ponašanju. Prema Allenu i kolegama, riječ je o rezultatu odnosa s okolišom kojeg pojedinac smatra bitnim za svoje blagostanje. Izlaganje osobe stresoru fizičke, socijalne naravi ili iz okruženja na duže vrijeme, čini suočavanje težim (Allen, Wadsworth, Smith, 2008., 87.). Rizik za nastajanje stresa viši je prilikom dugih putovanja, posebno u vrijeme noćnih smijena (Wadsworth, Allen, Wellens, McNamara, Smith, 2006., 837.). Rizici vezani za zamor znatno su veći kod dijela posade koji ne čine časnici nego kod časnika. Isto tako, veći je kod mladih pomoraca u usporedbi sa starijima i iskusnijima, u dobi iznad 35 godina (Allen, Wadsworth, Smith, 2007., 169.; Bridger, Kilminster, Slaven, 2007.). Stres i zamor smanjuju kvalitetu života pomoraca (Jeżewska, Iversen, 2012., 114.). Smatra se da se zamor manifestira kao potreba za odmorom i oporavkom od posla (van Veldhoven, Broersen, 2003., 3. - 9.) (Sluiter, de Croon, Meijman, Frings-Dresen, 2003., 62. - 70.). Kvalitetnije izvještavanje o nesrećama koje su se dogodile ili su se zamalo dogodile u svim djelatnostima, pomoglo bi u istraživanjima o ulozi zamora u tim prilikama (Phillips, 2014., 59.).

U Oldenburgovom i Jensenovom istraživanju na temu stresa i napora na radu među pomorcima sudjelovalo je 365 pomoraca s 22 broda od čega je 88,5% njih uzeto u obzir jer su ispunili sva pitanja. Uzorak se sastojao od 155 Europljana i 168 pomoraca iz jugoistočne Azije (pretežito Filipinci). Nadalje, među sudionicima su bila 122 časnika i 201 vježbenik, a sudjelovalo je 67 nautičkih časnika, 158 vježbenika palube i 98 brodstrojara. Prosječna dob bila je 38,3 godina. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da su časnici palube koji sudjeluju u straži znatno opterećeniji prosječnim dnevnim radnim vremenom (10,3 sati) u odnosu na vježbenike palube (9,4 sati) i osoblja u strojarnici (9,2 sati). U vrijeme manevriranja maksimalni radni dan za časnike palube traje 15,2 sati na dan, za vježbenike palube 13,1, a osoblje u strojarnici 14,7 sati. Značajni su podatci dobiveni u vezi subjektivne procjene o fizičkom i mentalnom stresu. Među časnicima palube 26,9% sudionika osjeća fizički stres, a 86,6% mentalni. Vježbenici palube imaju omjer u kojem njih 74,7% osjeća fizički stres, dok 57% osjeća mentalni stres. Omjeri za osoblje u strojarnici pokazuju da je 74,4% podvrgnuto fizičkom, a 62,2% mentalnom stresu. Prema podacima iz dnevnih bilješki nautički časnici u prosjeku rade 10,9 sati, odmaraju 6,3 sata te 6,6 sati leže ili spavaju. Među vježbenicima palube omjer je slijedeći: 9,1 sat rada, 6,6

odmora i 8,2 ležanja/spavanja, dok osoblje u strojarnici bilježi 8,5 sati rada, 7,4 odmora i 8,1 sati ležanja/spavanja (Oldenburg, Jensen, 2019., 4.).

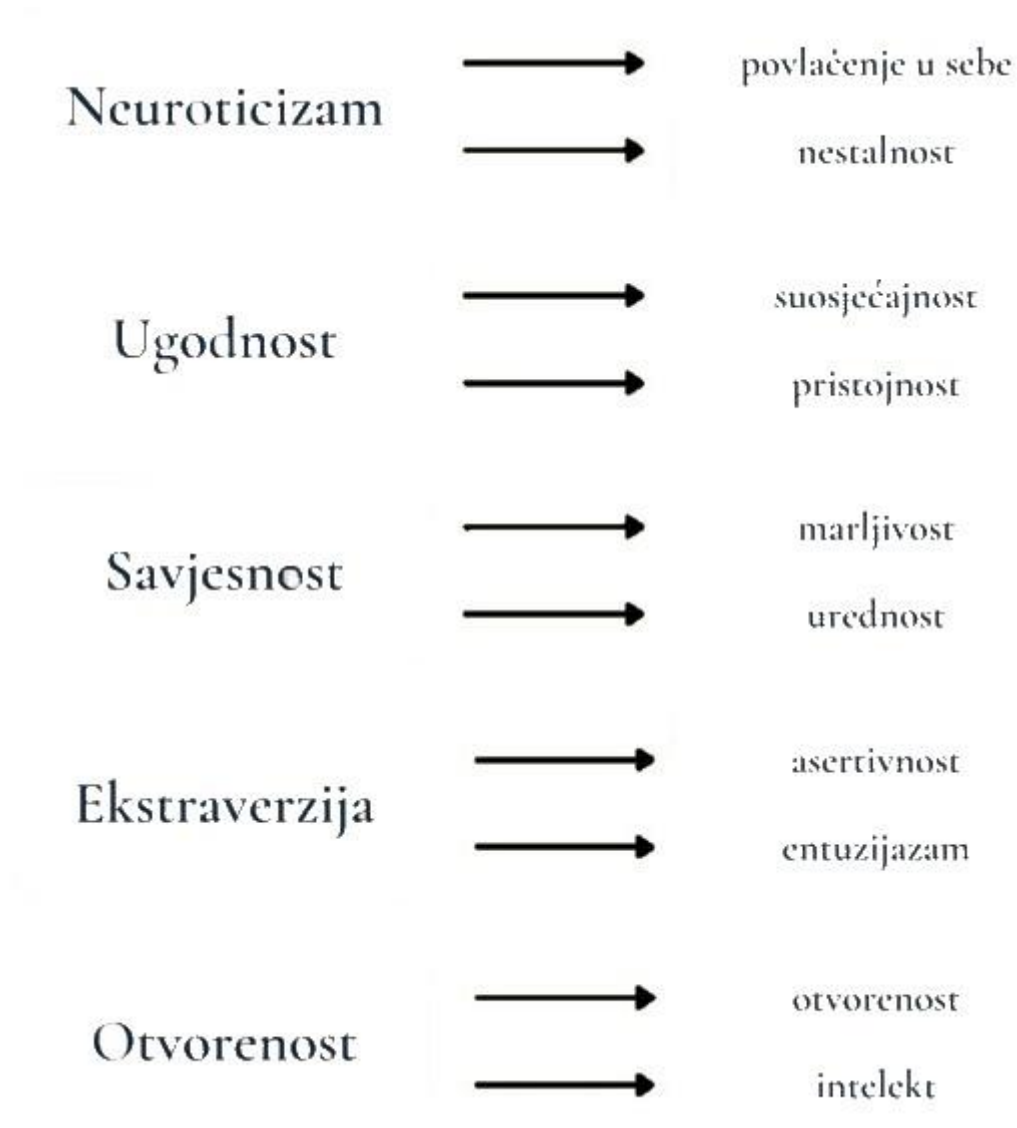
Dakle, pomorstvo je i dalje povezano s mnogim stresorima mentalne i fizičke naravi koje uključuju autoritativno vodstvo, jako mentalno i fizičko opterećenje, dugi radni dan, nedostatak tjelovježbe ili nepravilnu ishranu (Comperatore, Rivera, Kingsley, 2005., 171.). Odvojenost od obitelji je prema anketama vodeći stresor kod pomoraca (gotovo 60% sudionika) (Oldenburg, Jensen, Latza, Baur, 2009., 96.), a pojavljuju se i usamljenost, poremećaj spavanja, zamor, monotonija, problem multinacionalnih posada, nedostatak rekreacije (Carotenuto, Molino, Fasanaro, Amenta, 2012., 189.), kao i stresori iz okoliša uključujući buku i vibracije, valjanje broda, što je posebno ometajuće tijekom vremena za spavanje (Oldenburg, Baur, Schleich, 2010.), nakon čega slijedi pritisak vremenskih rokova, dugi radni dani, vrućina na radnom mjestu te slaba obučenost pomoćne posade (Oldenburg, Jensen, Latza, Baur, 2009., 96.). Mnogi stresori koje pomorci iskuse mogu postati kronični (Lipowski, Lipowska, Peplińska, Jeżewska, 2014., 158.). Jedan od čimbenika koji u velikoj mjeri utječe na to kako osoba doživljava stres, osobine su ličnosti, o čemu će biti više riječi u nastavku.

### 1.2.8 Osobine ličnosti

Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu. Psihičke osobine su prosječne tendencije ljudi, odnosno opisuju načine na koje se pojedinci međusobno razlikuju. One pomažu da razumijemo, objasnimo i predvidimo ponašanje ljudi i njihove razlike, npr. tko će bolje podnositi stres ili koja će karijera više odgovarati određenom tipu ljudi (Buss, Larsen, 2008., 4.), a u kontekstu pomorstva pomorci moraju imati takve osobine ličnosti koje će im pomoći u prevladavanju poteškoća na poslu i životu na brodu (Barranta, 2012., 2. i 12.).

Iako postoji velik broj teorija ličnosti, jedna od najdominantnijih je teorija Velikih pet (eng. *Big five*) (Cavaness, Picchioni, Fleshman, 2020., 198. – 199.) koja osobine dijeli u pet dimenzija. Kognitivna **otvorenost prema novim iskustvima** i tolerancija prema novome, povezana je s općom inteligencijom i kreativnošću. Sklonost novome navedena je kao čimbenik koji povećava

rizik eksperimentiranja s psihoaktivnim tvarima ili sklonost rizičnom ponašanju. Otvorene osobe su znatiželjne i maštovite, okrenute novim socijalnim idejama, ali i nekonvencionalnih vrijednosti (Mađerčić, Vukasović Hlupić, 2020., 251.). **Savjesnost** je tendencija pojedinca prema organiziranosti i usmjerenosti cilju. Takve osobe prate norme i pravila. Krasi ih metodičnost i pouzdanost, natjecateljski su raspoloženi, visoko motivirani, ali prije odgovora dobro promisle (Cavaness, Picchioni, Fleshman, 2020., 198. – 199.). **Ugodnost** uključuje nekoliko značajki povezanih s međuljudskim odnosima, poput iskrenosti, povjerenja, suosjećanja i poštovanja drugih. Takve osobe su najčešće altruistične, nježne, ljubazne i izbjegavaju povrijediti druge (Simha, Parboteeah, 2020., 453. – 454.). To odgovara njihovoj želji da radije surađuju i pomažu nego da se nameću ili natječu i njihova ponašanja su prosocijalna (Ahirwar, Tiwari, Rai, 2019., 856.). **Ekstraverzija** je kategorija koja karakterizira kvalitetu i količinu društvenih interakcija, kao i razine aktivnosti, energiju i sposobnost doživljavanja pozitivnih emocija. Istodobno je povezana s tendencijom poduzimanja rizičnih ponašanja poput sklonosti alkoholu, uporabe psihoaktivnih tvari, rizičnih seksualnih ponašanja ili adrenalinskih aktivnosti. Ova osobina ličnosti klasificira pojedinca s obzirom na to usmjerava li vlastitu energiju prema vanjskom svijetu ili prema unutarnjem sebi. **Neuroticizam** uključuje veliku osjetljivost na negativne emocije poput straha, neugodnosti, nezadovoljstva, bijesa, krivice i osjetljivosti na psihološki stres. Teško podnose stresne situacije i jako su ovisni o mišljenju drugih i njihovu utjecaju. Relacija kvaliteta bliskih odnosa i osobina ličnosti ukazuju da je neuroticizam bazična osobina ličnosti koja bilježi najsnažniju negativnu povezanost s kvalitetom odnosa (Kuruzović, Mihić, 2020. 51.). Nasuprot tome, pojedinci koji su niskih vrijednosti na neuroticizmu su emocionalno stabilniji i mirniji i dobro se prilagođavaju stresnim situacijama (Sokić, Gutić-Martinčić, Bakić, 2019., 26.). Također postoji i prošireni model prema kojem se svaka od osobina ličnosti sastoji od dvije povezane poddimenzije koje se međusobno razlikuju. Razina poddimenzija predstavlja niži red u odnosu na „Velikih pet“ te su one, kao i „Velikih pet“ uzrokovane genetskim uzrocima kao i uzrocima iz okoline. Spomenuti model prikazan je na Slici 13. (De Young, Peterson, Quilty, 2007., 883. – 895.).



**Slika 14.:** Deset dimenzija osobina ličnosti (preuzeto sa: <https://izvrsnost.hr/jordan-peterson-velikih-pet/>, 27.10.2021.)

U pomorskoj industriji navigiranje se može razmatrati kao jedno od najtežih i najopasnijih zanimanja. Pomorci se moraju nositi s jedinstvenim uvjetima fizičkog rada koji se odvija na otvorenom moru usred oceana, daleko od kopna. Brod ostaje na moru danima i sve što pomorac vidi oko sebe su more i nebo. Kao ljudsko biće, pomorac može imati emocionalne ili psihičke probleme koji ga mogu dovesti u stanje očajanja. Na brodu je odvojen od zadovoljstava i udobnosti vlastite zemlje, kuće i obitelji. On može patiti za domom i u ekstremnim slučajevima pasti u depresiju. Unatoč svim potencijalnim stresorima, pomorci imaju vrlo prilagodljiv profil

osobnosti uzimajući u obzir karakter posla kojim se bave. Povećana razina ekstraverzije i savjesnosti u kombinaciji s relativno niskim razinama neuroticizma, omogućuje časnicima trgovačke mornarice da pravilno rješavaju teške situacije na moru i uspostave zadovoljavajuće međuljudske odnose s podređenima (Lipowski, Lipowska, Peplińska, Jeżewska, 2014., 160. - 163.). Prema rezultatima Jeżewske i suradnika, dobivenim istraživanjem na 32 časnika poljske nacionalnosti, o utjecaju osobnosti i obilježja temperamenta na kvalitetu života pomoraca, poljski pomorci pokazali su nešto nižu razinu neuroticizma od prosjeka. Osim toga, ekstraverzija je na zadovoljavajuće visokoj razini te pokazuju priličnu otvorenost novim iskustvima, dok su savjesnost i ugodnost također iznad prosjeka (Jeżewska, Leszczyńska, Grubman-Nowak, 2013., 103. - 104.). Među pomorcima ekstraverzija je pozitivno povezana s brojem i oblicima poduzetih fizičkih aktivnosti, kao i pozitivnim psihološkim stavom. Razine ugodnosti pozitivno su povezane s pozitivnim psihološkim stavom. Ekstraverzija kao osobina ličnosti određuje razinu aktivnosti, energije i sposobnosti doživljavanja pozitivnih emocija pa se stoga smatra važnim prediktorom dobrog zdravlja (Lipowski, Lipowska, Peplińska, Jeżewska, 2014., 163.).

Slično istraživanje provedeno je među 154 pomorca s Filipina (96 nautičara i 58 brodstrojara) koji čine veliki dio niže posade zaposlenih na japanskoj brodarskoj kompaniji Asahi Marine Fleet Company. Za razliku od poljskih pomoraca, kod Filipinaca su utvrđene umjerene razine ekstraverzije, ugodnosti, savjesti, emocionalne stabilnosti i otvorenosti. Dakle, oni su istovremeno energični i entuzijastični, ali i rezervirani i suzdržani. Veseli su, ali mogu biti i oštri. Oni su budni i oprezni, ali mogu biti i nepredvidivi i nelogični. Njihove nesavjesne i neobjašnjive crte ublažavaju se njihovom uzbuđenošću i uljudnošću. Oni su analitičari i perceptivni, ali imaju tendenciju da budu plitki i nepromišljeni. S druge pak strane, filipinski pomorci imaju visoku razinu emocionalne inteligencije. Ova razina pripisuje se njihovom odanom odnosu prema menadžmentu, visokoj razini samosvijesti, visokim socijalnim vještinama i visokoj društvenoj svijesti. Tako, na primjer, imaju generalno visoko pozitivan stav o radnom okruženju jer smatraju da im rad na brodu osigurava bolji standard radnih uvjeta, sigurnost na radu i adekvatne zdravstvene uvjete. Također, emotivno su i socijalno visoko pozitivni prema radnom okruženju s obzirom da im postojeći uvjeti rada umanjuju osjećaj straha i inferiornosti. Općenito, smatraju da radni uvjeti promoviraju ugodne i harmonične odnose među ljudima (Barranta, 2012., 71. - 72.).

Istraživanjem literature vezane za sve varijable uključene u temu rada uočena je potreba za njihovim povezivanjem, što je objašnjeno svrhom i ciljevima istraživanja.



### 1.3 Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha je istražiti pojedine individualne karakteristike pomoraca te ispitati njihov odnos s komunikacijom u ograničenim uvjetima rada na brodu. Iako su istraživanja među pomorcima do danas ispitivala odnos između zadovoljstva komunikacijom na brodu i različitih varijabli, ono što nedostaje sveobuhvatni je model koji bi istovremeno ispitivao odnos zadovoljstva pomoraca poslom, radnim uvjetima, horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, osobina ličnosti i psiholoških čimbenika sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. S obzirom na navedeno, postavljeni su znanstveni **ciljevi istraživanja** kojima se želi proširiti znanja o odnosima između spomenutih područja utjecaja psiholoških čimbenika na komunikaciju na brodu, a hipotetski model prikazan je na Slici 15.



Slika 15.: Model istraživanja

Pomoću kreiranog modela će se potvrditi ili odbaciti hipoteze navedene u nastavku rada. S praktične strane cilj je identificirati glavne prepreke u brodskoj komunikaciji, probleme u dobro uhodanom sustavu rada na brodu s naglaskom na odnos s pretpostavljenima, kolegama na istoj razini i podređenima. Također će se ispitati efekti stresa na radnom mjestu na komunikaciju, kao i efekti motivacije na istu. Potrebno je naglasiti da se pod nazivom varijable „Psihološki

čimbenici“ misli na mjerenje ponašajnih, kognitivnih i tjelesnih simptoma stresa. Slijedom navedenog postavljene su hipoteze temeljem kojih će se voditi istraživanje na naslovnu temu.

## 1.4 Hipoteze

**Temeljna hipoteza** postavlja se na temelju utvrđenih ciljeva i svrhe istraživanja, kao odgovor na definirani problem predstavljen kao predmet istraživanja. S obzirom na postavljeni cilj istraživanja, u nastavku su postavljena dva problema s pripadajućim hipotezama:

**Problem 1.:** Ispitati odnos različitih osobina ličnosti, psiholoških karakteristika pomoraca, zadovoljstva radnim okruženjem, te procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim na brodu kod pomoraca.

Očekuje se da je povišeno zadovoljstvo komunikacijom povezano s kvalitetnijim uvjetima radnog okoliša. Brod sam po sebi često nije ugodno mjesto za rad i boravak, ali postoje brojni načini kako ga unaprijediti. U ovisnosti kakav je radni okoliš vjerojatno će rezultati biti različiti. Smanjenim zadovoljstvom radnim okruženjem može se očekivati i smanjeno zadovoljstvo ukupnom komunikacijom na brodu. Nastavno na to, mogu se povezati stres i osobine ličnosti svakog pojedinog pomorca i osobni doživljaj rada i života u takvom okruženju. Sklonost depresiji ili, primjerice, emocionalnoj nestabilnosti može doprinijeti smanjenom zadovoljstvu. Rad na brodu nosi i razne prepreke i odgovornosti. Stres je svakodnevna pojava i još jedan bitan čimbenik koji na kraju utječe na zadovoljstvo komunikacijom. Povećanom razinom stresa može se pretpostaviti da će se smanjiti zadovoljstvo komunikacijom. Također se očekuje da su bolja vertikalna (sustav podređeni – nadređeni) i horizontalna (među kolegama) komunikacija, informiranost, dostupnost, uvažavanje mišljenja i ideja te povratna informacija značajno povezani s ukupnom komunikacijom, na način da su uzajamno proporcionalni.

Prema Messininom (2018., 28.) istraživanju generalno se može reći da su časnici zadovoljni i motivirani na svom radnom mjestu. Čimbenici su koji pridonose zadovoljstvu, na primjer, plaća i prilika za razvijanje karijere, kao i odgovornost i status. Osim toga, često se spominje zanimljivost posla i ugodni kolege, lijepa putovanja i raznolikost posla. Općenito, izazovi i šansa

za napredovanje održavaju motivaciju, kao i profesionalni razvoj. Službenici palube tvrde da se osjećaju motiviranima kad primijete da stvari funkcioniraju dobro i da postoji dobra suradnja među radnim kolegama. Naglašena je i važnost suradnje i povjerenja među članovima posade što izravno smanjuje stres. Nadalje, savjeti od nadređenih su cijenjeni i časnici s više iskustva su motivirani pomoći mlađim kolegama koje zanima profesionalni razvoj. Jedna od najvažnijih stvari koje održavaju motivaciju nižih članova posade su pozitivne povratne informacije od nadređenih.

Radno mjesto pomorca nosi sa sobom neke prednosti i neke nedostatke. Od uvjeta na radnom mjestu, sposobnosti nadređenih, karakteristika broda kao radnog okruženja ili karakteristika posade. Obilježja pojedinaca od kojih je posada sastavljena, važan su i utjecajni čimbenik u komunikaciji na brodu. Nadalje, sami članovi posade nerijetko su, kao što je već navedeno, sastavljeni od pripadnika različitih nacionalnosti, što unosi nove komunikološke prepreke, poput jezika, kulturoloških razlika ili vjere primjerice. Uzimajući u obzir navedene elemente postavljeno je pitanje kao dio problematike ovog istraživanja: jesu li individualna obilježja pomoraca povezana sa zadovoljstvom komunikacijom u izoliranom okruženju na brodu? Da bi se došlo do odgovora izdvojena su neka posebna područja, u obliku pomoćnih hipoteza, kojima će se potvrditi ili odbaciti temeljna tvrdnja istraživanja.

**Prva pomoćna hipoteza (H1a)** glasi: „Očekuje se značajna povezanost procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje vertikalnu i horizontalnu komunikaciju procjenjuju učinkovitijom biti zadovoljnije komunikacijom na brodu“.

Život i rad u izoliranom okruženju poput broda je nezamisliv bez jasno određenih pravila i hijerarhije, kojom se osim radne efikasnosti uređuju i međuljudski odnosi, a posljedično i komunikacija. Bitnu ulogu u tome imaju pomorci na najvišim pozicijama, koji donose odluke i imaju najveći utjecaj na članove svoje posade. Njihove sposobnosti upravljanjem grupama su, stoga, ključne za funkcioniranje posade. Samim tim saznanjem nameće se svrha postavljanja navedene hipoteze o utjecaju zadovoljstva nadređenim na komunikaciju na brodu.

**Druga pomoćna hipoteza (H1b)** glasi: „Očekuje se značajna povezanost zadovoljstva radnim okruženjem i poslom općenito sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje postižu više rezultate biti nezadovoljnije komunikacijom na brodu“.

Obzirom da je u upitniku korištena obrnuta skala, viši rezultati znače veće nezadovoljstvo. Brod kao radno okruženje ima mnoge specifičnosti koje pomorstvo čini opasnim zanimanjem. Sigurnost na ovakvom radnom mjestu, unatoč svim propisima i poduzetim mjerama ne može bit zagwarantirana. Ubrzanim, globaliziranim tržištem vrijeme boravka u lukama se značajno smanjilo, čime pomorci imaju sve manje mogućnosti izlaska s broda. S druge strane pomorstvo se snažno razvija pa su i brodovi bolje opremljeni, udobniji i pružaju više mogućnosti. Takvi motivacijski čimbenici također utječu na komunikaciju unutar posade, jer zadovoljstvo je zasigurno dobar motivator. Sva ova opažanja su potakla na razmišljanje o potrebi povezivanja indikatora zadovoljstva radnim okruženjem s komunikacijom u navedenom radnom okruženju.

**Treća pomoćna hipoteza (H1c)** glasi: „Očekuje se značajna povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje pokazuju više rezultate na adaptivnim osobinama ličnosti (ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost i otvorenost ka iskustvu) biti zadovoljnije komunikacijom na brodu“.

Svaki pojedini član posade ima svoju osobnost. Amplitude ponašanja ili mentaliteta pojedinca mogu biti velike i ovisiti o trenutku, a još veće razlike događaju se među različitim pojedincima. Karakterna obilježja mogu varirati od tihih, povučenih ili, primjerice, rezerviranih osoba, pa do agresivnih, glasnih, odrješitih. Neki članovi posade su nezainteresirani, neorganizirani, nestabilni, senzibilni, ili primjerice samouvjereni. Dakle, puno je različitih elemenata koji čine osobnost. Pitanje koje se može postaviti navedenim opažanjima glasilo bi: jesu li karakterne osobine povezane s komunikacijom u izoliranom okruženju?

**Četvrta pomoćna hipoteza (H1d)** glasi: „Očekuje se značajna povezanost stresa sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje postižu više rezultate na mjerama stresa biti manje zadovoljne komunikacijom na brodu“.

Pročavanjem literature na navedenu temu (među ostalim: Jeżewska, Iversen, 2012.; Slišković, Penezić, 2015.; Rengamani, McVeigh i ostali, 2017.) uočljivo je da su provedena brojna istraživanja o ulozi osobina ličnosti u različitim radnim kontekstima, međutim, ona koja ih dovode u vezu s komunikacijom u okruženju poput brodskog su malobrojna. Riječ je o radnom mjestu s ograničenim prostorom, čestom promjenom suradnika, smanjenom sigurnosti, nepravilnim radnim rasporedom, odvojenosti od obitelji i prijatelja te snažnim hijerarhijskim uređenjem. Sve te okolnosti dovode do problema u komunikaciji između članova posade.

Navedenim primjerima potaknuta je ideja o istraživanju i povezivanju spomenutih područja, odnosno dokazivanju učinaka stresa pomoraca na njihovu međusobnu komunikaciju.

**Problem 2.:** Ispitati relativni doprinos osobina ličnosti, stresa i različitih aspekata zadovoljstva radnim okruženjem objašnjenju zadovoljstva s komunikacijom.

Kako u ranijim istraživanjima nisu obuhvaćene sve ispitivane varijable iz ovog istraživanja hipoteza za Problem 2 je eksploratorna. Hipotetski model koji je ispitivan prikazan je na Slici 15. (str. 82.).

## 2 REZULTATI

### 2.1 Sudionici

Istraživanje je provedeno na 178 sudionika, pomoraca, na domaćim i stranim brodovima. Riječ je o prigodnom uzorku prikupljenom ili izravnim kontaktom s pojedinim osobama ili metodom snježne grude. U obzir su uzeti pomorci s iskustvom plovidbe i aktivnim zaposlenjem na brodu ili jahti, a isključeni su svi oni koji nisu ispunili anketu u potpunosti (njih devet). U predstojećoj tablici (Tablica 5.) izdvojene su karakteristike uzorka koje su izražene frekvencijom i postotkom.

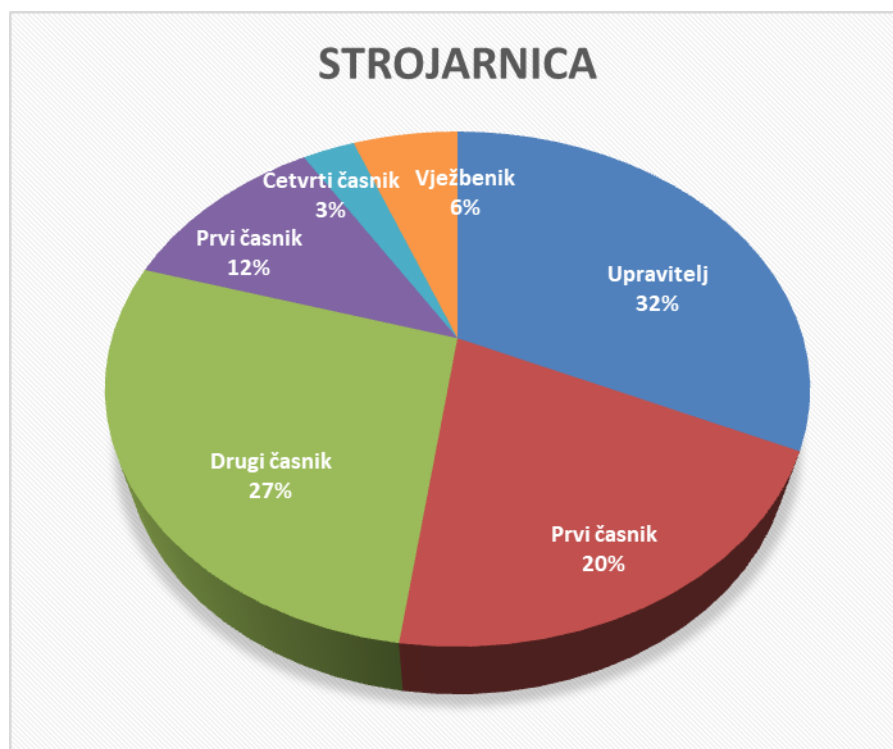
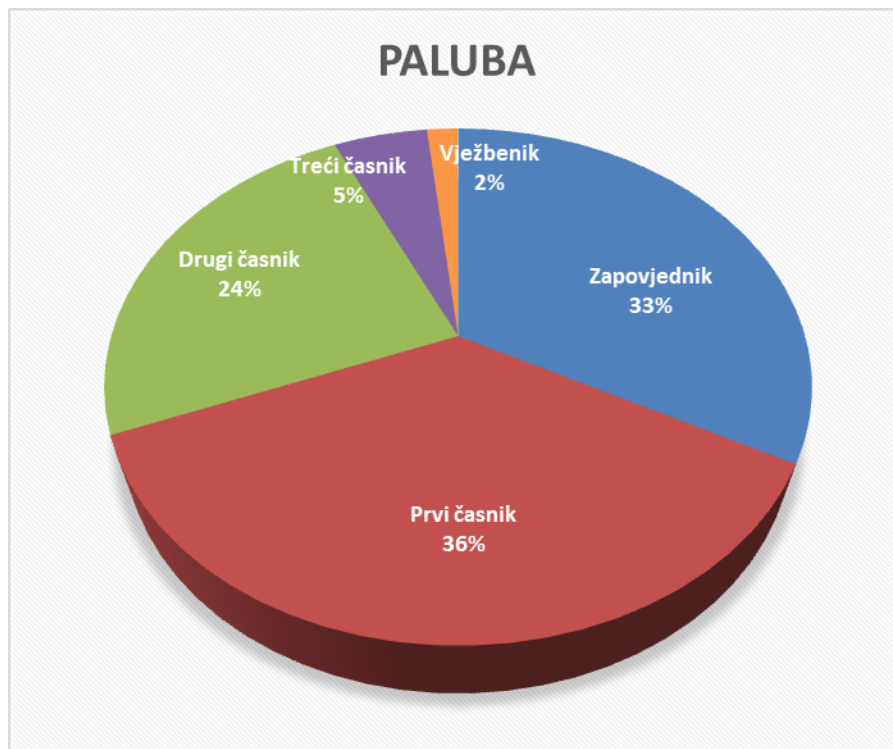
Kao što se može vidjeti u Tablici 6., raspon dobi sudionika kreće se od 21 do 66 godina. Najviše ispitanih pomoraca, njih 38,2% je u dobi između 31 i 40 godina, a najmanje do 30 godina. Gotovo polovica njih je zaposlena na brodu manje od 10 godina. S obzirom na spol, preko 98% sudionika je muškog spola. Ako se u obzir uzme nacionalnost pomoraca, većina njih je hrvatske, dok preostale čine stranci među kojima pripadnici 15 različitih nacionalnosti, poput Indonežana, Filipinaca, Engleza, Kanađana, Indijaca, Nijemaca i ostalih. Među sudionicima je najviše onih koji su završili visoku stručnu spremu, nakon čega slijede oni koji su završili srednju školu te oni s višom školom. Pri tome, najviše sudionika su elektrotehnički časnici, upravitelji stroja, zapovjednici te prvi i drugi časnici stroja i palube i pripadnici pomoćnog osoblja. Općenito, raspodjela je na svim vodećim i časničkim pozicijama, kao i na pomoćnim poslovima u hotelu ili brodskoj kuhinji uravnotežena. Po brodskim sekcijama 32,7% sudionika zaposlenici su na palubi, 38,8% njih zaposleno je u brodskoj strojarnici. Elektrotehnička sekcija obuhvaća 12,9% ispitanih. Pomorci zaposleni na pomoćnim i pratećim poslovima obuhvaćaju 15,7% uzorka. Što se tiče radnih karakteristika vezanih za brod, najveći broj sudionika zaposleno je na tankerima, putničkim i teretnim brodovima. Konkretno, istraživanjem obuhvaćeni su pomorci koji plove na tankerima za naftu ili ukapljeni plin, putničkim i Ro-Ro brodovima (brodovi za kotrljajući teret) te pomorci s teretnih brodova. Na jahtama je zaposleno 5,6% ispitanih, a 10,7% na drugim vrstama brodova poput tunolovaca, jaružala, spasilačkih brodova ili, primjerica, brodova za opskrbu.

**Tablica 6.: Karakteristike uzorka**

	Frekvencija	Postotak		Frekvencija	Postotak
<b>DOB</b>			<b>RADNI STAŽ NA BRODU</b>		
21-30	32	18,0	1-10	85	47,8
31-40	68	38,2	11-20	52	29,2
41-50	41	23,0	21-30	30	16,8
51-66	37	20,8	31-41	11	6,2
<b>SPOL</b>			<b>POZICIJA NA BRODU</b>		
Muškarci	175	98,3	Zapovjednik	19	10,7
Žene	3	1,7	Prvi časnik palube	21	11,8
<b>NACIONALNOST</b>			Drugi časnik palube	14	7,9
Hrvati	143	80,3	Treći časnik palube	3	1,7
Stranci	35	19,7	Upravitelj stroja	22	12,4
<b>STRUČNA SPREMA</b>			Prvi časnik stroja	14	7,9
Srednja škola	61	34,3	Drugi časnik stroja	19	10,7
Viša stručna sprema	33	18,5	Treći časnik stroja	8	4,5
Visoka stručna sprema	78	43,8	Četvrti časnik stroja	2	1,1
Magisterij	1	0,6	Elektrotehnički časnik	23	12,9
Doktorat	1	0,6	Vježbenik palube	1	0,6
Drugo	4	2,2	Vježbenik stroja	4	2,2
<b>VRSTA BRODA</b>			Brodski hotel	10	5,6
Putnički	55	30,9	Pomoćno osoblje	18	10,1
Tanker	60	33,7	<b>UKUPNO</b>		
Teretni	34	19,1	Ukupni broj sudionika	178	100
Jahta	10	5,6			
Drugo	19	10,7			

Zbog cjelovitije percepcije uzorka i jasnije podjele u nastavku je ponuđen i grafički prikaz uzorka prema brodskim odjelima.

**Graf 1a. i 1b.:** *Raspodjela uzorka prema brodskim odjeljenima*





Na temelju predočenih podataka može se kreirati profil prosječnog pomorca koji je sudjelovao u ovom istraživanju. Prosječni pomorac ovog istraživanja je Hrvat, prosječne dobi 40,7 godina s 14 godina radnog iskustva na brodu te visoke stručne spreme. Također u prosjeku plovi na tankeru kao elektrotehnički časnik.

### **2.1.1 Instrumenti**

Istraživanje na temu zadovoljstvo posade komuniciranjem na brodu s obzirom na osobine ličnosti i radno okruženje, provedeno je putem anketnog upitnika koji je detaljnije opisan u nastavku. Za hrvatske pomorce anketni upitnik je preveden s engleskog na hrvatski jezik postupkom dvostrukog slijepog prijevoda. Za ispunjavanje svih upitnika bilo je potrebno 10 - 15 minuta.

#### **Psihosocijalni aspekti posla**

Kako bi se ispitalo zadovoljstvo različitim aspektima posla (npr. radnim uvjetima), uključujući i komunikaciju (npr. vertikalna, horizontalna) te psihosocijalni rizični čimbenici vezani uz posao (npr. stres) korištene su podljestvice iz Kopenhaškog psihosocijalnog upitnika - 2. verzija (eng. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire-COPSOQ II*) (Pejtersen, Kristensen, Borg, Bjorner, 2010., 8. – 24.). Teoretski, COPSOQ je temeljen na Kompierovom (2003.) radu, i stavke iz upitnika COPSOQ razvijane su kako bi pokrile sve glavne teorije funkcionalnosti radnog mjesta poput: zahtjeva na poslu, organizacije posla i sadržaj, međuljudski odnosi i vodstvo, odnos zaposlenik – posao, osobnost, vrijednosti na radnom mjestu te zdravlje i dobrostanje. Svaka korištena podljestvica iz COPSOQ detaljnije je opisana u nastavku.

***Učinkovitost horizontalne komunikacije (komunikacije s kolegama)*** mjerena je s tri tvrdnje (npr. pravovremeno informiranje o zadacima) na koje sudionik odgovara na skali od sedam stupnjeva (1 = u potpunosti; 7 = nimalo). Ukupni rezultat računa se kao prosjek pripadajućih tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na manje učinkovitu horizontalnu komunikaciju. Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

***Učinkovitost vertikalne komunikacije (s podređenima i nadređenima)*** mjerena je s tri tvrdnje (npr. pravovremeno informiranje o zadacima) na koje sudionik odgovara na skali od sedam

stupnjeva (1 = u potpunosti; 7 = nimalo). Ukupni rezultat računa se kao prosjek triju tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na manje učinkovitu vertikalnu komunikaciju. Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

**Zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenima, odnosno njihovim vodstvom** mjerena je s devet tvrdnji (npr. dobro planiranje, delegiranje itd. na koje sudionik odgovara na skali od sedam stupnjeva (1 = u potpunosti; 7 = nimalo). Ukupni rezultat računa se kao prosjek ovih tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na manje zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim. Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

**Zadovoljstvo različitim aspektima posla općenito** mjereno je s 13 tvrdnji (npr. suradnici, smjenski rad itd.) na koje sudionik odgovara na skali od sedam stupnjeva (1 = u potpunosti zadovoljan; 7 = u potpunosti nezadovoljan). Ukupni rezultat računa se kao prosjek svih tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na manje zadovoljstvo poslom. Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

**Zadovoljstvo radnim uvjetima** mjereno je s 11 pitanja (npr. prekovremeni rad, zahtjevnost posla itd.) na koje sudionik odgovara na skali od sedam stupnjeva (1 = uvijek; 7 = nikada). Ukupni rezultat računa se kao prosjek pripadajućih tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na manje zadovoljstvo radnim uvjetima. Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

Različiti aspekti **stresa**, odnosno **ponašajni** (8 tvrdnji; primjer tvrdnje: „Nisam ni sa kim htio/la razgovarati/bio povučen“), **kognitivni** (3 tvrdnje; primjer tvrdnje: „Imao/la sam problema s koncentracijom“) i **tjelesni** (5 tvrdnji; primjer tvrdnje: „Osjećao/la sam tjeskobu ili bol u prsima“) u posljednja četiri tjedna mjereni su na skali od sedam stupnjeva (1 = uvijek; 7 = nikada). Rezultat za svaki aspekt stresa računa se kao prosjek pripadajućih tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na više simptoma uzrokovanih stresom na poslu, odnosno više doživljenih ponašajnih, kognitivnih i tjelesnih aspekata stresa. Korištene su podljestvice iz Kopenhaškog psihosocijalnog upitnika (COPSOQ) kao i u slučaju psihosocijalnih aspekata posla.

## **Osobine ličnosti**

Za mjerenje **osobina ličnosti pomoraca** odabran je *Upitnik ličnosti od 10 čestica* (eng. *Ten item personality scale-TIPI*; Gosling, Rentfrow i Swann, 2003), kratka skala sastavljena od deset tvrdnji raspoređenih u pet dimenzija ličnosti – ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost i otvorenost ka iskustvu, pri čemu je svaka dimenzija mjerena dvjema tvrdnjama.

Sudionici su odgovarali tako da su birali stupanj slaganja sa svakim od pet parova osobina na skali od sedam stupnjeva Likertovog tipa (1 – izrazito se ne slažem, 7 – izrazito se slažem). Svaka uporišna točka verbalno je opisana. Ukupni rezultat računa se kao prosjek pripadajućih tvrdnji, a viši rezultat ukazuje na više izraženu osobinu ličnosti. Autori navode zadovoljavajuće indikatore pouzdanosti tipa test-retest u rasponu od 0,62 do 0,77 (Gosling i sur., 2003). Pouzdanost u ovom istraživanju prikazana je u Tablici 5.

## **2.2 Postupak**

Istraživanje je provedeno u razdoblju od rujna 2020. godine do prosinca 2020. godine. Sudionici su aktivni pomorci na domaćim i stranim brodovima. Anketa se provodila osobno, posredno ili elektronskim putem. Elektronske ankete bile su objavljene na web-stranici Sindikata pomoraca Hrvatske (sph.hr). Također su prosljeđivane putem e-maila pomorcima, brodarskim kompanijama ili pomorskim agencijama. Anketa je prevedena na engleski jezik čime je omogućeno ispunjavanje pomorcima koji ne govore hrvatski jezik. Osobno uručivanje anketa obavljeno je posrednim kontaktom zahvaljujući pomorcima te ustanovi koja se bavi liječničkim pregledima pomoraca i neposredno pomorcima s kojima je autor bio u kontaktu. Rezultati su potom pohranjeni u elektronsku bazu u svrhu analize podataka.

## **2.3 Analiza prikupljenih podataka**

Opis rezultata podijeljen je u dva dijela. U prvom su dijelu opisane preliminarne analize, dok je u drugom dijelu opisana glavna analiza koja uključuje ispitivanje odnosa procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije, zatim zadovoljstva radnim okruženjem i poslom općenito te različitih osobina ličnosti i psiholoških karakteristika pomoraca sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim na brodu kod pomoraca te ispitivanje relativnih doprinosa različitih aspekata zadovoljstva, osobina ličnosti i psiholoških karakteristika

objašnjenju zadovoljstva s komunikacijom. Navedena se povezanost ispituje putem korelacijske analize, a doprinosi hijerarhijskom regresijskom analizom.

Kako bi se provjerilo postoje li preduvjeti za korištenje parametrijskih statističkih postupaka (npr. korelacijska analiza i hijerarhijska regresijska analiza), prije same obrade podataka provjeren je normalitet distribucija rezultata na korištenim skalama i upitnicima. Prema vrijednostima Kolmogorov-Smirnovljeva testa utvrđeno je kako se distribucije rezultata svih skala i subskala statistički značajno razlikuju od normalne distribucije. No, uz vrijednosti Kolmogorov-Smirnovljeva testa (Tablica 5.), provjerene su vrijednosti indeksa simetričnosti i indeksa spljoštenosti svih varijabli. Kline (1998., 36.) tvrdi kako je opravdano koristiti parametrijske testove u slučaju kada je vrijednost indeksa simetričnosti manja od 3 te vrijednost indeksa spljoštenosti manja od 10. Uzevši u obzir navedene kriterije, u nastavku će se za obradu dobivenih podataka koristiti parametrijski postupci.

### **2.3.1 Deskriptivna analiza rezultata i pouzdanosti**

U deskriptivnom opisu rezultata prikazan je izračun aritmetičkih sredina i standardnih devijacija ispitivanih varijabli, teorijskih i postignutih raspona rezultata, broj tvrdnji unutar mjernih instrumenata i unutarnja pouzdanost mjerena Cronbachov  $\alpha$  koeficijentom (vidjeti Tablicu 7.). Cronbachov  $\alpha$  koeficijent koristi se kao mjera unutarnje konzistencije ili pouzdanosti nekog psihologijskog instrumenta koji sadrži više tvrdnji u gotovo svim područjima društvenih znanosti (Schmitt, 1996., 350.; Taber, 2018., 1275.), stoga je u istu svrhu korišten i u ovom istraživanju. Raspon Cronbachova  $\alpha$  koeficijenta kreće se od 0 do 1, a što je njegova vrijednost veća, većom se smatra i unutarnja konzistentnost tvrdnji mjernog instrumenta. Ipak, veličina Cronbachova  $\alpha$  koeficijenta djelomično ovisi o broju tvrdnji unutar mjernog instrumenta. George i Mallery (2003., 231.) navode uvriježeno pravilo interpretiranja vrijednosti Cronbachova  $\alpha$  koeficijenta: „ $\alpha > .90$  – izvrstan,  $\alpha > .80$  – dobar,  $\alpha > .70$  – prihvatljiv,  $\alpha > .60$  – upitan,  $\alpha > .50$  – slab i  $\alpha < .50$  – neprihvatljiv”, a Taber (2018., 1275.) sažima rezultate prijašnjih istraživanja koja su izvjestila o visini Cronbachova  $\alpha$  koeficijenta i navodi opise njihovih interpretacija. Interpretacija Cronbachova  $\alpha$  koeficijenta u ovom istraživanju temelji se na smjernicama George

i Mallery (2003.) i Tabera (2018.), a donja granica zadovoljavajuće unutarnje konzistencije mjernih instrumenata iznosi  $\alpha = .50$ .

**Tablica 7.:** Aritmetičke sredine, standardne devijacije, rasponi, koeficijenti unutarnje konzistencije i broj tvrdnji ispitivanih varijabli.

VARIJABLA	K-S	Spljoštenost	Asimetričnost	M	SD	Teorijski raspon	Postignuti raspon	Br. tvrdnji	$\alpha$	
<b>UČINKOVITOST KOMUNIKACIJE</b>										
1.	Vertikalna komunikacija	0,10***	0,284	-0,201	3,35	0,85	1-7	1-5,33	3	0,66
2.	Horizontalna komunikacija	0,12***	0,133	0,226	3,29	0,82	1-7	1-6,0	3	0,65
<b>ZADOVOLJSTVO</b>										
3.	Komunikacijom s neposrednim nadređenima	0,08**	0,677	0,617	3,04	1,19	1-7	1-7,0	9	0,96
4.	Radnim uvjetima	0,07**	0,436	0,265	4,03	0,66	1-7	2,36-6,18	11	0,93
5.	Poslom općenito	0,06	3,800	1,079	2,73	0,87	1-7	1-7,0	13	0,76
<b>RAZLIČITI ASPEKTI STRESA</b>										
6.	Ponašajni aspekti	0,13***	0,717	-1,007	5,93	0,86	1-7	3,13-7,0	8	0,89
7.	Tjelesni aspekti	0,28***	7,243	-2,549	6,60	0,69	1-7	3,4-7,0	5	0,85
8.	Kognitivni aspekti	0,26***	2,923	-1,788	6,42	0,85	1-7	3,0-7,0	3	0,87
<b>OSOBI NE LIČNOSTI</b>										
9.	Ekstraverzija	0,10***	-0,332	-0,163	4,48	1,25	1-7	1,0-7	2	0,75
10.	Ugodnost	0,17***	-0,684	-0,437	5,25	0,98	1-7	2,5-7	2	0,71
11.	Savjesnost	0,27***	2,633	-1,508	5,83	1,02	1-7	1,5-7	2	0,71
12.	Emocionalna stabilnost	0,17***	-0,718	-0,362	5,29	1,02	1-7	2,5-7	2	0,71
13.	Otvorenost	0,22***	0,675	-0,961	5,55	1,07	1-7	1,5-7	2	0,77

Legenda. K-S = Kolmogorov-Smirnovljevi test; \* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ ; \*\*\* $p < ,001$

Kao što se može vidjeti u Tablici 7., sudionici su učinkovitost i horizontalne i vertikalne komunikacije procjenjivali umjerenom. Slični rezultati dobiveni su i za procjenu zadovoljstva različitim aspektima posla. Konkretno, sudionici su bili najzadovoljniji poslom općenito (npr. fizičkim uvjetima rada, ljudima s kojima rade), a najmanje uvjetima rada (npr. nemogućnost iznošenja vlastitog mišljenja, prekovremeni rad itd.). Da podsjetimo, viši rezultat na ovim skalama ukazuje na manju učinkovitost komunikacije, odnosno manje zadovoljstvo različitim aspektima posla.

Što se tiče stresa, sudionici su procjenjivali da na svom poslu rijetko doživljavaju ponašajni, tjelesni ili kognitivni distres. Viši rezultati na ovim skalama ukazuju na manju razinu stresa na radnom mjestu. Kada se radi o osobinama ličnosti pomorci sebe najmanje procjenjuju ekstravertiranima, a najviše savjesnima. No, treba napomenuti da su svi rezultati iznad prosjeka, pri čemu viši rezultati ukazuju na izraženije osobine.

Što se tiče pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije korištenih skala, njih osam ima pouzdanost u rasponu od prihvatljive do odlične. No, skale kojima se mjeri učinkovitost vertikalne i horizontalne komunikacije imaju nešto nižu pouzdanost. Prosječna korelacija među tvrdnjama kojima se mjeri horizontalna komunikacija iznosi  $r_p = 0,39$ ,  $p < ,001$ , a prosječna korelacija među tvrdnjama kojima se mjeri vertikalna komunikacija  $r_p = 0,36$ ,  $p < ,001$ , što je zadovoljavajuće kada su u pitanju široko definirani konstrukti (Clark i Watson, 1995., 316.; Netemeyer, Bearden i Sharma, 2003., 145.). Dakle, nešto niži koeficijent pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije ovih dviju skala vjerojatno je posljedica malog broja tvrdnji.

### **2.3.2 Testiranje hipoteza**

U svrhu ispitivanja efekata individualnih činitelja na komunikaciju u izoliranom brodskom okruženju korelacijskom analizom ispitana je povezanost indikatora koji predstavljaju sastavne dijelove formiranih istraživačkih hipoteza. Na slici 15. (na str. 82.), kao što je već ranije navedeno, prikazan je pretpostavljeni odnos među ispitivanim varijablama

### 2.3.3 Odnosi među ispitivanim varijablama

Daljnji opis rezultata istraživanja sastoji se od dva dijela. U prvom dijelu provjeren je prvi istraživački problem, odnosno povezanost procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije, zadovoljstva radnim okruženjem i poslom, različitih osobina ličnosti te razine stresa sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim na brodu kod pomoraca, dok je u drugom dijelu provjeren drugi istraživački problem, odnosno relativni doprinos učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije, različitih aspekata zadovoljstva radnim okruženjem, osobina ličnosti te razine stresa objašnjenju zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim. U nastavku su analize prikazane detaljnije.

#### 2.3.3.1 Povezanost prediktorskih varijabli u odnosu na zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim

Kako bi se ispitala povezanost ispitivanih varijabli, odnosno provjerila prva hipoteza provedena je korelacijska analiza, a rezultati su prikazani u Tablici 8. Korelacijska analiza je statistički postupak za izračunavanje povezanosti dviju varijabli. Vrijednost korelacije brojčano se iskazuje koeficijentom korelacije, najčešće Pearsonovim ili Spearmanovim, dok se značajnost koeficijenta iskazuje vrijednošću  $p$ . Za potrebe ovog rada postavljena je granica značajnosti  $p < 0,05$ . Koeficijent korelacije pokazuje u kojoj su mjeri promjene vrijednosti jedne varijable povezane s promjenama vrijednosti druge varijable. Predznak koeficijenta korelacije (+ ili -) govori nam o smjeru povezanosti (Udovičić, Baždarić, Bilić-Zulle, Petrovečki, 2007., 10.). S obzirom da je Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno da su zadovoljeni uvjeti za korištenje parametrijskih postupaka u ovom radu korišten je Pearsonov koeficijent korelacije.

Da podsjetimo, prva glavna hipoteza glasila je: **zadovoljstvo horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, radno okruženje i individualna obilježja pomoraca u izravnoj su vezi sa zadovoljstvom ukupnom komunikacijom u izoliranom okruženju na brodu, dok su pomoćne hipoteze glasile:**



- H1a: Očekuje se značajna povezanost procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje vertikalnu i horizontalnu komunikaciju procjenjuju učinkovitijom biti zadovoljnije komunikacijom na brodu.
- H1b: Očekuje se značajna povezanost zadovoljstva radnim okruženjem i poslom općenito sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje postižu više rezultate na ovim skalama biti nezadovoljnije komunikacijom na brodu.
- H1c: Očekuje se značajna povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje pokazuju više rezultate na adaptivnim osobinama ličnosti (ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost i otvorenost ka iskustvu) biti zadovoljnije komunikacijom na brodu.
- H1d: Očekuje značajna povezanost stresa sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu. Pri tome će osobe koje pokazuju više rezultate na mjerama stresa biti manje zadovoljne komunikacijom na brodu.

Kao što se može vidjeti u Tablici 8., od sociodemografskih varijabli utvrđena je samo značajna povezanost nacionalnosti s kriterijskom varijablom zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim. Pri tome su sudionici koji su po nacionalnosti Hrvati bili manje zadovoljni komunikacijom s neposrednim nadređenim od članova posade drugih nacionalnosti. No, treba napomenuti da iako je povezanost značajna, ona je niska. Preostale sociodemografske varijable, odnosno dob, stručna sprema i radni staž ne koreliraju značajno s kriterijem, pa ove varijable neće biti korištene u daljnjoj analizi.

U Tablici 8. vidljivo je da su zadovoljstvo i vertikalnom i horizontalnom komunikacijom bili značajno, pozitivno i umjereno povezani sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim, odnosno osobe koje su bile zadovoljnije vertikalnom i horizontalnom komunikacijom su bile i zadovoljnije komunikacijom s nadređenim. Dakle, prva pomoćna hipoteza (H1a) prema kojoj se *očekuje se značajna povezanost procjene učinkovitosti horizontalne i vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu, pri čemu će osobe koje vertikalnu i horizontalnu komunikaciju procjenjuju učinkovitijom biti zadovoljnije komunikacijom na brodu* je **prihvaćena**.

**Tablica 8.** Korelacije među izmjerenim varijablama, te sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim

VARIJABLA	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	ZK
<b>SOCIODEMOGRAFSKE VARIABLE</b>																
1. Dob	-,02	,87**	-,16*	-,11	-,08	-,11	-,18*	-,03	,12	,09	-,25**	,15*	-,04	,10	-,14	<b>-,03</b>
2. Stručna sprema	—	-,03	,07	,02	,01	-,11	,08	-,07	-,20*	-,15*	,04	,04	,10	,04	-,13	<b>-,01</b>
3. Radni staž		—	-,17*	-,12	-,13	-,14	-,20**	,04	,18*	,11	-,21**	,08	-,01	,06	-,13	<b>-,03</b>
4. Nacionalnost (Hrvat)			—	-,05	-,06	,24**	-,02	-,06	-,12	-,15*	,15*	-,10	,03	-,01	-,03	<b>-,23**</b>
<b>UČINKOVITOST KOMUNIKACIJE</b>																
5. Vertikalna komunikacija				—	,80**	-,13	,37**	-,22**	-,19*	-,18*	-,11	-,08	-,09	-,14	-,04	<b>,52**</b>
6. Horizontalna komunikacija					—	-,13	,32**	-,25**	-,17*	-,10	-,09	-,04	-,06	-,06	,04	<b>,50**</b>
<b>ZADOVOLJSTVO</b>																
7. Radnim uvjetima						—	-,18*	,41**	,32**	,27**	-,04	,06	,06	,22**	-,03	<b>-,24**</b>
8. Poslom općenito							—	-,25**	-,23**	-,29**	,01	-,24**	-,01	-,18*	-,04	<b>,48**</b>
<b>RAZLIČITI ASPEKTI STRESA</b>																
9. Ponašajni aspekti								—	,62**	,60**	,09	,17*	,17*	,45**	,19*	<b>-,12</b>
10. Tjelesni aspekti									—	,74**	-,10	,06	-,04	,34**	,01	<b>-,05</b>
11. Kognitivni aspekti										—	-,04	,17*	-,02	,44**	,08	<b>-,11</b>
<b>OSOBINE LIČNOSTI</b>																
12. Ekstraverzija											—	,05	,16	,16	,38**	<b>-,10</b>
13. Ugodnost												—	,32**	,52**	,34**	<b>-,12</b>
14. Savjesnost													—	,33**	,45**	<b>-,20**</b>
15. Emocionalna stabilnost														—	,30**	<b>-,19*</b>
16. Otvorenost															—	<b>,08</b>

Legenda. ZK = Zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim; \* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ ; \*\*\* $p < ,001$

Nadalje, utvrđena je i značajna povezanost kriterija sa zadovoljstvom radnim uvjetima, kao i sa zadovoljstvom poslom općenito. Dakle, druga pomoćna hipoteza (H1b) prema kojoj se *očekuje značajna povezanost zadovoljstva radnim okruženjem i poslom općenito sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu, pri čemu će osobe koje postižu više rezultate na ovim skalama biti nezadovoljnije komunikacijom na brodu* je **djelomično potvrđena**. Naime, u skladu s hipotezom, osobe koje su bile zadovoljnije poslom općenito su bile i zadovoljnije komunikacijom s nadređenim. No, suprotno postavljenoj hipotezi, oni koji su bili nezadovoljni radnim uvjetima bili su zadovoljniji komunikacijom sa svojim neposrednim nadređenim.

Od osobina ličnosti, samo su emocionalna stabilnost i savjesnost bile značajno i negativno, iako nisko, povezane sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim. Drugim riječima, osobe koje su se procjenjivale više na ovim osobinama su bile i zadovoljnije komunikacijom. S obzirom na navedeno, treća pomoćna hipoteza (H1c) koja glasi da se *očekuje značajna povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu, pri čemu će osobe koje postižu više rezultate na adaptivnim osobinama ličnosti (ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost i otvorenost ka iskustvu) biti zadovoljnije komunikacijom na brodu* se **djelomično prihvaća**.

Naposljetku, različiti aspekti stresa nisu bili povezani s kriterijem, Dakle, uzimajući u obzir dobivene rezultate četvrta pomoćna hipoteza (H1d: *Očekuje značajna povezanost stresa sa zadovoljstvom komunikacijom na brodu, Pri tome će osobe koje postižu više rezultate na mjerama stresa biti manje zadovoljne komunikacijom na brodu*) se **odbacuje**.

Zaključno, s obzirom na rezultate korelacijske analize u nastavak obrade, odnosno ispitivanja relativnog doprinosa odabranih varijabli objašnjenju zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim, bit će uključene varijable nacionalnost, zadovoljstvo horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, zadovoljstvo različitim aspektima posla te emocionalnost i savjesnost.

### 2.3.3.2 Relativni doprinos odabranih varijabli objašnjenju zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim

Kako bismo odgovorili na drugi postavljeni problem, odnosno *ispitali relativni doprinos različitih aspekata zadovoljstva radnim okruženjem, osobina ličnosti i stresa objašnjenju zadovoljstva s komunikacijom*, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Višestrukom linearnom regresijskom analizom utvrđuje se linearna povezanost između dviju ili više nezavisnih (prediktorskih) i jedne zavisne (kriterijske) varijable. Koeficijent multiple korelacije ( $R$ ) je korelacija između kriterijske varijable i varijable prognoziranih rezultata, a izražava veličinu linearne povezanosti skupa prediktorskih varijabli s kriterijem. Koeficijent multiple korelacije kreće se u intervalu od 0 do 1 pri čemu 0 označava potpunu nezavisnost, a 1 potpunu zavisnost kriterijske varijable o skupu prediktorskih varijabli. Kvadrat koeficijenta multiple korelacije ( $R^2$ ) predstavlja proporciju varijance kriterijske varijable koju je moguće objasniti putem skupa prediktorskih varijabli (Pedišić, Dizdar, 2010., 142., 144.).

Za razliku od višestruke regresijske analize, hijerarhijska regresija uključuje teoretsku odluku o tome kako prediktori ulaze u analizu i koristi se za ispitivanje specifičnih teoretskih hipoteza (Aron, Aron, 1999.; Cohen, 2001.). Prediktori ne ulaze istovremeno u analizu, već u koracima. U pojedinom koraku u analizu može ući jedan prediktor ili više njih. Suštinski podsjeća na stupnjeviti postupak (forward), ali ulazak prediktora u model nije uvjetovan njihovom korisnosti za predikciju, već teorijskim očekivanjima tj, očekivanjima istraživača. Varijabla/varijable ulaze u analizu u tzv. **blokovima** koje formira istraživač. Svaki blok varijabli koji ulazi u jednadžbu nadodaje se postojećim varijablama. Unutar svakog bloka varijabli može se definirati metoda ulaska pojedinih varijabli kao enter ili stupnjevita metoda. Hijerarhijskim modelom može se jasno vidjeti doprinos pojedinog seta varijabli objašnjenju kriterija to jest,  $\Delta R^2$  (Štrk, 2019., 15.).

Krećući od postavljenog problema istraživanja te rezultata korelacijske analize, hijerarhijska regresijska analiza imala je četiri koraka. Konkretno, u prvom koraku u model je od sociodemografskih varijabli uvrštena samo nacionalnost, u drugom koraku zadovoljstvo horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, u trećem zadovoljstvo radnim uvjetima i poslom općenito, a u četvrtom od osobina ličnosti samo emocionalna stabilnost i savjesnost.

Kao što se može vidjeti u Tablici 9., svi uključeni prediktori objašnjavaju 45,7% varijance zadovoljstva komunikacijom s neposrednim nadređenim. Pri tome, nacionalnost objašnjava 5,3% kriterija te ostaje značajnim prediktorom u svim koracima. Uz to, kao što je već ranije navedeno, sudionici Hrvati bili su manje zadovoljni komunikacijom s neposrednim nadređenim od sudionika drugih nacionalnosti. Varijable uključene u drugom koraku dodatno objašnjavaju najveći dio varijance kriterija, odnosno 27,5%, a pojedinačnim značajnim prediktorom pokazalo se zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom. Što je veće zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom, u prosjeku, raste i zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim.

U trećem koraku uvrštena su dva indikatora zadovoljstva poslom kojima je objašnjeno dodatnih 10% varijance kriterija. Porastom zadovoljstva poslom općenito značajno raste zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim. Iako je zadovoljstvo radnim uvjetima bilo značajno povezano sa zadovoljstvom s komunikacijom s nadređenim u korelacijskoj analizi, nakon kontrole efekata zadovoljstva horizontalnom i vertikalnom komunikacijom te zadovoljstva poslom općenito ono nije značajan prediktor.

Osobine ličnosti uključene u četvrti korak modela objašnjava dodatnih 2,9% varijance kriterija. Pri tome se značajnim prediktorom pokazala samo savjesnost, odnosno pojedinci koji su se procjenjivali savjesnijima su i zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim procjenjivali većim.

**Tablica 9.:** Hijerarhijska regresijska analiza sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim kao kriterijem

Zadovoljstvo komunikacijom s neposrednim nadređenim		
Prediktori	$\beta$	SE
<b>1. korak</b>		
Nacionalnost	-,23**	,02
$\Delta R^2$ (sig, F change)	<b>,053**</b>	
<b>2. korak</b>		
Nacionalnost	-,20**	,02
Horizontalna komunikacija	,21	,15
Vertikalna komunikacija	,34**	,36
$\Delta R^2$ (sig, F change)	<b>,275***</b>	
<b>3. korak</b>		
Nacionalnost	-,18**	,02
Horizontalna komunikacija	,19	,14
Vertikalna komunikacija	,23*	,14
Zadovoljstvo poslom	,31***	,09
Zadovoljstvo radnim uvjetima	-,09	,11
$\Delta R^2$ (sig, F change)	<b>,100***</b>	
<b>4. korak</b>		
Nacionalnost	-,18**	,02
Horizontalna komunikacija	,20	,14
Vertikalna komunikacija	,21*	,14
Zadovoljstvo poslom	,32***	,08
Zadovoljstvo radnim uvjetima	-,10	,11
Savjesnost	-,16**	,07
Emocionalna stabilnost	-,02	,07
$\Delta R^2$ (sig, F change)	<b>,029*</b>	

Legenda.  $\beta$  = standardizirani beta koeficijent; SE = standardna pogreška;  $R^2$  = koeficijent determinacije/kvadrirani koeficijent multiple korelacije;  $\Delta R^2$  (sig, F change) = promjena udjela objašnjene varijance za pojedine blokove prediktora te značajnost te promjene

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ ; \*\*\* $p < ,001$

Druga glavna hipoteza, koja glasi: „**Ispitati relativni doprinos osobina ličnosti, psiholoških karakteristika i različitih aspekata zadovoljstva radnim okruženjem objašnjenju zadovoljstva s komunikacijom s nadređenim**“ je prihvaćena te je utvrđeno da postoji značajan doprinos pojedinih ispitivanih prediktorskih varijabli kriteriju. S obzirom na veličinu regresijskog koeficijenta ( $\beta$ ), nakon kontrole značajnih sociodemografskih varijabli, najjačim prediktorom zadovoljstva s komunikacijom s nadređenim pokazali su se zadovoljstvo poslom općenito, nakon čega slijede zadovoljstvo komunikacijom te osobina ličnosti savjesnost.

#### **2.3.4 Prosudba temeljne hipoteze**

Zaključno, na temelju dobivenih rezultata može se konstatirati da je jedna pomoćna hipoteza u potpunosti prihvaćena te dvije djelomično, dok je jedna odbačena. Shodno tome prihvaćena je i prva glavna hipoteza. Također je u potpunosti prihvaćena i druga glavna hipoteza.

Sukladno zaključcima o prihvaćanju i neprihvaćanju pomoćnih hipoteza te prihvaćanju glavnih hipoteza, može se zaključiti da je temeljna hipoteza, „Zadovoljstvo horizontalnom i vertikalnom komunikacijom, radno okruženje, i individualna obilježja pomoraca su u izravnoj vezi sa zadovoljstvom ukupnom komunikacijom u izoliranom okruženju na brodu,“ opravdana i potvrđena.

### 3 RASPRAVA

Kako je već ranije navedeno, cilj ovog istraživanja bio je proširiti znanja o odnosima između psiholoških čimbenika i komunikacije na brodu, zatim identificirati glavne prepreke u brodskoj komunikaciji, probleme u dobro uhodanom sustavu rada na brodu s naglaskom na odnos s pretpostavljenima, kolegama na istoj razini i podređenima te ispitati efekte zdravstvenih tegoba uzrokovanih stresom na radnom mjestu na komunikaciju koja je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošnje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008., 18.).

Općenito, 26,4% sudionika ovog istraživanja je u potpunosti, a još 24,7% (prilozi 2a i 2b) je u velikoj mjeri zadovoljno protokom informacija na radnom mjestu. Osim toga, 48,9% sudionika smatraju da u potpunosti ili u velikoj mjeri dobivaju sve potrebne informacije kako bi dobro obavljali svoj posao, dok je nešto manji udio onih koji smatraju da ne dobijaju kontradiktorne informacije (34,8%). Komunikacijske vještine nadređenih u potpunosti dobrima smatra 15,2% sudionika, u velikoj mjeri dobrima 23% te 31,5% dobrima. Analizirajući prema radnom stažu velika većina zaposlenih do jedne godine (vježbenici) smatraju da u potpunosti ili vrlo velikoj mjeri dobivaju informacije potrebne kako bi dobro obavili svoj posao (63,7%). Taj je udio velik i u ostalim skupinama vremena provedenog u radu na brodu pa tako zaposlenici do 10 godina radnog staža odgovaraju na isti način u 48,3% slučajeva, zatim do 20 godina 40,4%, do 30 godina 63,3% te preko 31 godine radnog staža 54,6%. Kad je riječ o zadovoljstvu komuniciranja nadređenog s osobljem, 54,5% vježbenika je u potpunosti ili vrlo velikoj mjeri zadovoljno. Sudionici s više radnog staža iskazuju nešto manje zadovoljstva: 35,2% sudionika s radnim stažom do 10 godina, 34,6% do 20 godina, 50% do 30 godina te 45,4% zaposlenih preko 31 godine. Najnezadovoljniji su zaposleni od 21 do 30 godina čiji je udio čak 66,7% zadovoljnih u maloj mjeri. Dobiveni rezultati, uz neka odstupanja, podudaraju se s onima u istraživanju Mallett- Hamera (2005., 18. – 31.) provedenom u neimenovanoj američkoj organizaciji na 97 zaposlenih u deset jedinica, s po jednim nadglednikom i voditeljem te 13 – 17 zaposlenika. Naime, 40% zaposlenih smatra da dobivaju ograničene informacije na radnom mjestu, adekvatno informiranim smatra se 27% sudionika, dosta informiranim 19%, a čak 10% smatra da ne



dobivaju dovoljno informacija. Po godinama staža vidljivo je da zaposlenici s kraćim radnim stažom u većem postotku smatraju da dobivaju ograničene informacije. Nadalje, 49% se slaže da raspolažu informacijama potrebnim za obavljanje posla, dok je 29% neutralno po tom pitanju. Prema istom istraživanju, 33% sudionika komunikacijske vještine nadređenih ocijenilo je jako dobrima, dobrima ih je ocijenilo 25%, a izvrsnima 21%. Distribucija po stažu otkriva da 49% zaposlenika koji su u organizaciji manje od jedne godine komunikacijske vještine smatraju jako dobrim, naspram zaposlenih na više od 6 godina među kojima ih čak 33% ocjenjuje lošim. Nešto negativniji su rezultati po pitanju razmatranja ideja zaposlenika od strane menadžmenta. Naime, 26% ih smatra da menadžment ponekad uzima u obzir njihove ideje, 21% skoro nikada, dok je čak 43% neodlučnih. Ukupnom komunikacijom unutar organizacije zadovoljno je 27% anketiranih, dok se 43% izjasnilo neutralnim. No, vrlo nezadovoljno ukupnom komunikacijom je čak 50% sudionika zaposlenih šest godina i više u organizaciji. Manja odstupanja između ovog i prethodno opisanog istraživanja mogu se objasniti razlikom u uzorku, odnosno specifičnostima zaposlenja na brodu u odnosu na kopnena radna mjesta.

U skladu s očekivanjima utvrđena je negativna povezanost zadovoljstva poslom s ugodnosti i emocionalnom stabilnosti što se može objasniti da brod kao radno okruženje i fizički i psihički zahtjevan posao pomorca odgovara osobama koje su ugodnije i dobro se nose sa stresom. Značajna pozitivna veza utvrđena je između zadovoljstva poslom i zadovoljstva komunikacijom na svim razinama. Nadalje, svi aspekti stresa su u snažnoj pozitivnoj vezi s emocionalnom stabilnosti, a s ugodnosti u nešto slabijoj pozitivnoj vezi, dok je ponašajni aspekt značajno povezan sa savjesnošću i otvorenošću. Slično tome, u istraživanju Penezića i suradnika provedenom na 85 pomoraca, raspona dobi od 21 do 60 godina (prosječne dobi od 34 godine), utvrđena je pozitivna povezanost ekstraverzije i ugodnosti te negativna korelacija depresivnosti sa zadovoljstvom poslom. U istom istraživanju, stres je bio negativno povezan s emocionalnom stabilnosti. Socijalna usamljenost, također ima snažnu i značajnu negativnu vezu s ugodnosti, a značajnu pozitivnu sa stresom i depresijom. Također je utvrđena značajna negativna veza zadovoljstva poslom i depresivnosti (Penezić, Slišković, Kevrić, 2013., 87.). Prema istraživanju u Švicarskoj, provedenom na 316 sudionika zaposlenih u pet različitih zanimanja, utvrđena je značajna veza između zadovoljstva privatnom komunikacijom s ekstraverzijom i zadovoljstvom poslovnom komunikacijom, s tim da je u slučaju ekstraverzije ta veza negativna. Značajna i snažna pozitivna veza utvrđena je između broja interakcija i zadovoljstva poslom (Tschan, Semmer, Inversin, 2004., 162.). U istraživanju Smitha i ostalih bio je predviđen pozitivan odnos

savjesnosti, otvorenosti, ugodnosti te negativan neuroticizma i ekstraverzije sa zadovoljstvom poslom. Kao što se i pretpostavilo, rezultati su ukazivali da je zadovoljstvo poslom u značajnoj i pozitivnoj korelaciji s otvorenošću, ugodnosti i savjesnosti, ali suprotno pretpostavci, rezultati su ukazali na značajan i pozitivan odnos ekstraverzije i zadovoljstva poslom. Suprotno tome, zadovoljstvo poslom nije bilo značajno povezano s neuroticizmom (Smith, Patmos, Pitts, 2015., 10.). S obzirom da je riječ o zaposlenima u televizijskoj industriji, određene razlike su vjerojatno rezultat prirode posla i ugodnijeg radnog okruženja u odnosu na brod. Temeljem navedenog može se zaključiti da su rezultati druge i treće pomoćne hipoteze u skladu s prethodnim istraživanjima.

Rezultati istraživanja dovode u značajnu negativnu vezu povećanu razinu stresa pomoraca na brodu i zadovoljstvo komunikacijom. Generalno se ta veza odnosi i na vertikalnu i na horizontalnu komunikaciju. Velika većina sudionika zadovoljna je ili vrlo zadovoljna radom u smjenama i mogućnošću napredovanjem i ne smatra ih izvorom stresa, a iako smatraju da im je posao izuzetno zahtjevan ni to ne smatraju izvorom stresa. Značajna negativna veza između komunikacije s kolegama i stresom potvrđena je i u istraživanju provedenom među zaposlenicima naftne industrije. Lošu komunikaciju s kolegama, kao i smjenski rad, smatraju istaknutim stresorom. Radno preopterećenje 70,4% zaposlenih smatra uzrokom stresa. Lošu vertikalnu komunikaciju izvorom stresa navodi njih 25,9%, a horizontalnu samo 3,7% ispitanih zaposlenika. S druge strane oko 25% zaposlenih u istoj industriji, ali u uredu ili laboratoriju potvrđuje da je loša horizontalna komunikacija uzrok stresa (Brešić, Knežević, Milošević, Tomljanović, Golubović, Mustajbegović, 2007., 402.). Kao odgovor na pitanja o osobnom stresu, četiri od deset komunikacijskih profesionalaca (39,0%) u Europi smatraju da su tijekom radnog dana osjećali napetost ili stres. Povezivanje s raspravama iz poslovne i menadžerske literature glavni pokretači stresa na poslu su potreba da budemo stalno dostupni izvan radnog vremena, odnosno da imamo pristup e-porukama i telefonskim pozivima (35,6%), radno opterećenje (35,5%) i nedostatak mogućnosti za razvoj ili napredovanje (34,0%) (Zerfass et al, 2018., 72. – 73.). Razlike u rezultatima mogu se objasniti potpuno različitom prirodom posla i radnog okruženja. Pomorcima je radno mjesto ujedno i životno za vrijeme trajanja ugovora pa je očekivano da im smjenski rad ne predstavlja problem, a u strogom hijerarhijskom uređenju posade može se pronaći objašnjenje da komunikacija predstavlja stres. Zahtjevnost posla se vjerojatno kompenzira visokim plaćama i mogućnostima napredovanja pa pomorci težinu svog

posla ne smatraju stresorom. Dobra komunikacija između svih razina na radnom mjestu učinkovit je način borbe protiv stresa (Ganapathi, Panchanatham, 2012., 13.).

Vertikalna komunikacija, za razliku od horizontalne, prema rezultatima ovog istraživanja značajan je prediktor u zadovoljstvu s neposrednim nadređenim, a takav ostaje i uvođenjem komponenti zadovoljstva poslom i radnim uvjetima. Zadovoljstvo poslom općenito se također pokazuje značajnim prediktorom, što nije slučaj sa zadovoljstvom radnim uvjetima. Savjesnost je značajan prediktor u zadovoljstvu komunikacijom, dok se emocionalna stabilnost nije pokazala značajnom. S obzirom da je savjesnost diskretno ponašanje zaposlenika kojim nadilazi minimum zahtjeva postavljenih od organizacije, rezultati istraživanja u skladu su s navedenim, a potvrđeni su i u nekim drugim istraživanjima. Primjerice, Carriere i Bourque (2010., 44.) su zaključili da su komunikacijske vještine menadžera i njihova povratna informacija najcjenjeniji od strane zaposlenika i imaju značajan utjecaj na njihovu radnu izvedbu i zadovoljstvo poslom. Kandlousi i ostali (2010., 6.) utvrdili su da su savjesniji zaposlenici zadovoljniji komunikacijom. Madlock (2008.) je testirao 220 zaposlenika sa stažom od jedne do 40 godina s barem jednim nadređenim te je ispitivao postojanje veza između komunikacijskih vještina nadređenih i zadovoljstva zaposlenika poslom i komunikacijom. Utvrdio je postojanje jake veze između komunikacijskih vještina nadređenog i zadovoljstva komunikacijom podređenog, a srednje jake veze između komunikacijskih vještina nadređenog i zadovoljstva zaposlenika poslom (Grgić, 2018., 28. – 29.).

U Kalogiannidisevom istraživanju iz 2020. u kojem se ispitivao odnos horizontalne komunikacije i učinka zaposlenika sudjelovalo je 110 ispitanika grčke nacionalnosti. Pri tome je utvrđen značajni odnos između horizontalne komunikacije i učinka zaposlenika, kao i pozitivan odnos silazne komunikacije i učinka zaposlenika. To je bio pokazatelj da različiti aspekti silaznog toka informacija imaju tendenciju povećanja učinka zaposlenika u organizaciji. Slično tome, utvrđena je i pozitivna korelacija između uzlazne komunikacije i učinka zaposlenika. Regresijskom analizom dodatno se utvrdilo kako različiti oblici komunikacije predviđaju učinak zaposlenika u organizaciji, pri čemu sve varijable uključene u istraživanje mogu predvidjeti 42,1% promjene u uspješnosti zaposlenika. Rezultati su pokazali da je među različitim oblicima komunikacije silazna komunikacija bolji prediktor učinkovitosti zaposlenika od horizontalne i uzlazne komunikacije. Rezultati jasno pokazuju da, iako je poslovna komunikacija determinanta uspješnosti zaposlenika, postoje i drugi čimbenici koji imaju učinak na zaposlenika osim različitih komponenti ili oblika komunikacije (Kalogiannidis, 2020., 4. – 5.). Ovi rezultati

podudaraju se prvensteno s teorijskim istraživanjem o zadovoljstvu komunikacijom i poslom, a posredno i s rezultatima istraživanja. Rezultati su prikazali značajnu povezanost horizontalne i vertikalne komunikacije sa zadovoljstvom poslom, a o odnosu komunikacije i protoka informacija sa radnom učinkovitosti bilo je dosta riječi u prethodnim poglavljima. Ove rezultate podupire i Gorisovo istraživanje (2000.) na 612 zaposlenika kojim je utvrđeno da uzlazna i silazna komunikacija same po sebi nemaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te nudi objašnjenje da treba koristiti dodatne alate (nagrade i kazne) pri motivaciji zaposlenika u uzlaznoj, odnosno korištenjem jasnih i detaljnih uputa u silaznoj komunikaciji (Grgić, 2018., 28. – 29.).

U istraživanju kojeg su proveli Sušanj i Jakopec sudjelovalo je 537 ispitanika iz različitih grana industrije, odjela i razina. Predložen je i testiran model koji povezuje stilove vođenja s organizacijskom predanošću. Rezultati njihovog istraživanja podudaraju se s rezultatima prethodnih istraživanja. Aktivni stilovi vođenja pozitivno su povezani i imaju izravne i neizravne učinke na organizacijsku predanost. To znači da je jedan mehanizam pomoću kojeg čelnici mogu izgraditi predanost među svojim podređenima pošteno postupanje, što dovodi do viših razina njihova zadovoljstva poslom. Ovaj nalaz u skladu je s rezultatima prethodnih istraživanja. Na primjer, Ali, Babar i Bangash (2011.) pronašli su statistički značajne pozitivne korelacije između transakcijskih i transformacijskih stilova vođenja i organizacijske predanosti zaposlenika. Yang (2012.) je potvrdio da je zadovoljstvo poslom posrednik između transformacijskog stila vođenja i organizacijske predanosti. Walumbwa, Wang, Lawler i Shi (2004.) dokazali su da je transformacijski stil vodstva u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom i organizacijskom predanošću zaposlenika. Hamidifar (2009.) je citirao studiju koja ispituje učinkovitost različitih stilova vođenja i njihov utjecaj na zadovoljstvo poslom, a koja je potvrdila da su aktivni stilovi vođenja (transakcijski i transformacijski) snažno povezani sa zadovoljstvom poslom, dok su pasivni stilovi vodstva u velikoj i negativnoj korelaciji s gore spomenutim radnim stavom. Rezultati navedenog istraživanja o utjecaja stilova vodstva na radno zadovoljstvo zaposlenika (provedenog na 386 ispitanika na Islamskom Sveučilištu Azad u Iranu) potkrepljuju ove nalaze samo u slučaju aktivnih stilova vođenja. Pasivni/izbjegavajući stilovi vođenja nemaju negativan utjecaj ni na organizacijsku pravednost, ni na zadovoljstvo poslom, a u konačnici ni na organizacijsku predanost. To sugerira da ponašanja vođe poput izbjegavanja donošenja odluka, odricanja od odgovornosti i zlouporabe ovlasti njihovi podređeni ne doživljavaju ni pošteno ni nepošteno i nemaju utjecaja na njihovo zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost (Sušanj,

Jakopec, 2012., 522.). Rezultati ovog istraživanja potvrđuju prethodno dobivene značajne korelacije zadovoljstva poslom sa zadovoljstvom vertikalnom komunikacijom s nadređenim te se može zaključiti da je zadovoljstvo direktno pretpostavljenim časnikom, kao i njegovim načinom upravljanja posadom i radnim procesima značajno za zadovoljstvo zaposlenika.

Studija iz 2011. koju je proveo Abugre u Gani na 81 ispitaniku menađerske razine ostvarila je drugačije rezultate. Njih 96% smatra da komunikacija ima utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, dok 92% smatra da ponašanje nadređenih utječe na ponašanje zaposlenika. Nadalje, 37% nadređenih komunikaciju percipiraju kao sredstvo izdavanja naredbi, 30% kao kanal informiranja, tek 12% kao alat za rješavanje problema, a 9,9% je smatraju platformom za stvaranje dijaloga ili (9,3%) sredstvom za motiviranje zaposlenika. Ovim rezultatima može se zaključiti da u nadređenim strukturama smatraju komunikaciju jednim od najvažnijih radnih procesa kojim se smanjuje apsentizam i fluktuacija radnog korpusa, ali istovremeno odstupa od rezultata dobijenih u studijama provedenima na zaposlenicima. Takva odudaranja se mogu objasniti različitim pogledima na situaciju u radnom procesu, kao i različitim statusima nadređenih i zaposlenika u poslovnoj hijerarhiji i radnom okruženju (Grgić, 2018., 29. – 30.).

### **3.1 Doprinis i praktične implikacije**

Proučavanjem dosadašnjih istraživanja utvrđeno je da se navedena problematika proučavala u tri zasebna segmenta. Pomorstvo, komunikologija i psihološki aspekti su široka znanstvena područja koja su predstavljanim modelom povezana u jednu cjelinu, prepoznajući psihološke čimbenike koji utječu na međuljudsku komunikaciju u izoliranom radnom okolišu, u ovom slučaju na brodu. Takav pristup nedostaje u dostupnoj literaturi zbog čega se smatra da se navedenom doktorskom disertacijom ostvaruje značajan znanstveni doprinos. Rezultati istraživanja mogu biti primjenjeni u poboljšanju obrazovanja, osposobljavanja i pripremanja pomoraca, u prvom redu onih koji se tek spremaju otići na brod u svojstvu vježbenika. Stoga se praktične implikacije mogu predstaviti kroz niz zaključaka o poboljšanju izvedbe zaposlenika kojeg mogu omogućiti poslodavci ili nadređeni prema zaposlenicima:

- zadovoljstvo poslom je povezano sa plaćom i prilikom za napredovanje u karijeri
- dobro mentalno okruženje je bitno i podiže zadovoljstvo

- značajan je dobar odnos među kolegama
- vrlo je važan timski rad
- pozitivna povratna informacija i priznanje poboljšavaju motivaciju
- periodični rad znači duže dane i manje vremena za odmor i slobodno vrijeme (postoji želja za manje radnih sati)
- posjećivanje novih mjesta, mogućnost avanture i mogućnosti da se vidi svijet su cijenjeni
- rad na moru uzrokuje neke zdravstvene probleme (stres, poremećaj spavanja...),
- odvojenost od doma i obitelji
- bitno je održavanje kontakta s obitelji i prijateljima
- treba izbjeći nepotrebno forsiranje hijerarhije na brodu (Messina, 2018., 23.).

Osim toga, važna je i edukacija časnika za uspješnu komunikaciju i vođenje (Domijan-Arneri, 2014., 239.). Efikasno vodstvo pomorskih časnika ključno je ne samo za izbjegavanje ugrožavanja pomorske sigurnosti, već i za očuvanje okoliša i zaštitu pomoraca osiguravajući zdravu radnu atmosferu na brodu, kao i povećanje radne učinkovitosti, što je posebno bitno s obzirom na visoku konkurentnost koja vlada u novija vremena. Pomorski časnici vode brodove uz visoku ekonomsku i ekološku odgovornost. Iako prevladava uvjerenje da su upravljanje resursima i vodstvo ključni za povećanje napretka pomorske industrije u smislu privlačenja časnika visokog kalibra koji onda imaju potencijal prenošenja svojih znanja i sposobnosti kroz njezino šire područje (Devitt, Holford, 2010., 23.), većina pomoraca savladala je sve tehničke zahtjeve za upravljanje brodom, ali mnogi nisu prošli programe pomoću kojih bi razvijali sposobnosti dobrog vodstva na brodu (Delgado, 2012., 149. – 150.). Također, treba uzeti u obzir da u odnosu na druga zanimanja pomorci imaju smanjene mogućnosti transformacije svog načina upravljanja.

Iako u ovom istraživanju nije utvrđena povezanost različitih aspekata stresa i zadovoljstva komunikacijom, intervencije usmjerene na ublažavanje stresa i pružanju podrške dobrobiti pomoraca trebaju prepoznati kulturne, profesionalne i demografske čimbenike koji mogu utjecati na to kako se stres doživljava, izražava te kako se može ublažiti na brodu (McVeight, MacLachlan, Stilz, Cox, Doyle, Fraser, Dyer, 2017., 22.). Da podsjetimo, u ovom istraživanju strani državljani bili su zadovoljniji komunikacijom s nadređenima od hrvatskih pomoraca.

## 3.2 Ograničenja

Iako su provedenim istraživanjem dobiveni zanimljivi nalazi, potrebno je spomenuti njegova ograničenja. Podatci su prikupljeni samoiskazom te je moguće da su sudionici davali socijalno poželjne odgovore (Paulhus, Vazire, 2007., 228.). S obzirom na to, moguće je da su na temelju čestica zaključili kako je određena karakteristika nepoželjna te su svoje odgovore prilagođavali tome.

Rezultati i zaključci naslovne problematike posljedica su empirijskog istraživanja koje je provedeno na pomorcima kao ciljanoj skupini. Jedno od najvećih ograničenja nesklonost je pomoraca prema znanstvenim istraživanjima i ispunjavanju anketnih upitnika. Vezano na ovaj problem nastavlja se ograničenje prikupljanja reprezentativnog uzorka. Naime, teško je postići reprezentativnost s aspekta spolne raznolikosti u prvom redu jer na brodovima prevladava muška posada. Tek na putničkim brodovima može se naći nešto veći udio žena. Također, problematično je dobiti disperzirani uzorak u pogledu nacionalnosti. Za takav uzorak treba imati razvijene kanale pristupa širem rasponu stranih kompanija. U pogledu raspršenosti uzorka po vrsti brodova, može se reći da je postignuta dobra raspršenost, ali sama podjela nije strogo određena.

Široka lepeza psiholoških karakteristika sužena je na određen broj odabranih varijabli koje se odnose na stres koji je prepoznat kao najznačajniji za istraživanje, ali treba imati na umu postojanje brojnih mogućnosti širenja istraživanja, među ostalima može se dublje istraživati povezanost motivacije s komunikacijom. Dakle, sažetost odabira čimbenika može se navesti kao ograničavajuća okolnost.

Također, s komunikološkog aspekta, odabrana je vertikalna i horizontalna os komuniciranja te nisu istraženi lateralni i slobodni pravci. Razlog tome je hijerarhijsko uređenje koje vlada na brodu, ali navedeno se može prepoznati kao ograničavajući čimbenik s obzirom da brod nije samo radno nego i životno okruženje te se komunikacija odvija na raznim razinama i u raznim okolnostima. Nastavno tome, nije istraženo ni krizno komuniciranje koje je na brodu često klasificirano kao poslovna tajna.

### 3.3 Preporuke za buduća istraživanja

Rezimirajući izvedene zaključke i imajući u vidu navedena ograničenja mogu se navesti i usmjeravajuće preporuke za daljnja istraživanja navedene problematike. Pomorstvo se razvija u svim pravcima te predstavlja dinamično radno mjesto kojem se potrebno stalno iznova prilagođavati. Takve okolnosti mogu dovesti do raznih posljedica poput stresa, depresije, nezadovoljstva i slično. Nastavno tome, prema Zeffane i McLoughlin, zadovoljstvo poslom najvjerojatnije će utjecati na smanjenje stresa u odjelu za poduzetništvo. Suprotno tome, vjerojatnije je da će zaposlenici u odjelu usluga doživjeti smanjeni stres kao rezultat pozitivne kulture tvrtke (Zeffane, McLoughlin, 2006., 625. - 626.). Svaka od ovih stavki se odražava na komunikaciju među članovima posade te je podložna još dubljoj analizi, pri čemu bi bilo zanimljivo istraživanje provesti kroz duži vremenski okvir čime bi se stekao uvid u trend eventualnih promjena. Isto tako bilo bi preporučljivo istražiti razlike u zadovoljstvu komunikacijom na brodu u odnosu na parametre korištene u ovom istraživanju, s obzirom na vrstu broda. Prijedlog bi se odnosio poglavito na pomorce koji plove na putničkim brodovima u usporedbi s pomorcima na teretnim brodovima i tankerima. Radni okoliš značajno je različit pa bi bilo zanimljivo vidjeti kako to utječe na zadovoljstvo ukupnom komunikacijom. Prilikom takvog istraživanja može se krenuti od, primjerice, srodnog istraživanja vezanog za odnos društvenih mreža sa zadovoljstvom poslom temeljem osobina ličnosti. Naime, ekstraverzija ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,001$ ), slaganje ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,01$ ) i savjesnost ( $\beta = 0,06$ ,  $p < 0,05$ ) bili su pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom, dok je neuroticizam bio negativno povezan ( $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,001$ ). Što se tiče dvosmjernih interakcija, ekstroverzija ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,05$ ) i ugodnost ( $\beta = -0,09$ ,  $p < 0,05$ ) imali su značajnu vezu s upotrebom društvenih veza, uz to, upotreba društvenih mreža ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,05$ ) također je bila pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom (Kim, Chung, 2014., 660. - 661.).

Preporučuje se i dublja analiza sposobnosti viših časnika u smislu upravljanja grupama. Atmosfera na brodu, međuljudski odnosi, snalaženje u kriznim situacijama i brojni drugi aspekti rada uvelike ovise upravo o tome. Kako su viši časnici produžena ruka menadžmenta kompanija na brodu, prolaze posebnu obuku na navedenu temu te bi ovakva istraživanja bila od iznimnog značaja.



## 4. ZAKLJUČAK

Naslovna tema istraživanja: „Zadovoljstvo komunikacijom na brodu s obzirom na osobine ličnosti i radno okruženje“ integrira nekoliko znanstvenih disciplina. Takav pristup nije dovoljno obuhvaćen literaturom, a istraživanja koja su se bavila sličnom temom gotovo su nepostojeća, posebice u hrvatskom okruženju. Individualna su obilježja pomoraca kroz prethodno prezentirane hipoteze naslonjena na odabrane psihološke čimbenike i njihov utjecaj na komuniciranje članova posade po horizontalnoj i vertikalnoj osi strogo uređenog hijerarhijskog sustava. Ciljana su skupina istraživanja pomorci koji žive i rade na brodu najmanje šest mjeseci godišnje, u uvjetima koji nose velike specifičnosti u odnosu na uobičajene uvjete zanimanja na kopnu. Neke od tih specifičnosti su: prostorno ograničenje broda, odvojenost od obitelji i prijatelja, valjanje koje može prouzročiti mučnine ili morsku bolest, multinacionalne posade, opasnosti brodskog okruženja, sve manje vremena koje se provodi u lukama i razne druge. Nabrojani problemi mogu prouzročiti psihološki pritisak na članove posade, što se dalje može odraziti na komunikaciju na brodu, čime se zatvara krug umreženosti ovih triju znanstvenih područja. Opravdanost povezivanja navedenih cjelina dokazana je potvrđenim hipotezama, ali i odbačene hipoteze također imaju usmjeravajući efekt jer se na temelju njih mogu oformiti buduća istraživanja. Ovim istraživanjem utvrđena je značajna povezanost zadovoljstva radnim okruženjem i zadovoljstva poslom sa zadovoljstvom komunikacijom. Isto tako utvrđeno je da osobine ličnosti i stres nemaju statističku značajnost u odnosu na istu. U nastavku zaključnih obrazloženja ponuđen je osvrt na ostvarene podatke međusobnom sintezom statistički najznačajnijih indikatora.

Istraživanjem je utvrđeno da osobe koje su zadovoljnije vertikalnom i horizontalnom komunikacijom, zadovoljnije su i ukupnom komunikacijom. Vertikalna komunikacija izrazito je prisutna na brodu zbog same prirode broda kao radnog okruženja. Hijerarhija u rasporedu poslova i odgovornosti uvjetuje i formalnu komunikaciju u takvom okruženju. Znajući da vertikalna komunikacija uključuje dva pravca, silazni i uzlazni, može se zaključiti da su pomorci zadovoljniji komunikacijom kada dobivaju jasne upute s viših pozicija te kada se mogu slobodnije obraćati osobama na takvim pozicijama. Isto vrijedi i za povratne informacije koje su bitne u preispitavanju i vrednovanju vlastitog rada i statusa. Nadređene osobe na brodu su direktno odgovorne za vertikalnu komunikaciju zbog fizičke odvojenosti od menadžmenta te do

izražaja dolaze njihove sposobnosti upravljanja grupama, ali i njihova osobnost. Također, horizontalna komunikacija, ona koja se vodi među kolegama na istim i sličnim razinama, uvjet je za zadovoljstvo ukupnom komunikacijom. Logično je očekivati da osobe na istim i sličnim razinama provode više vremena zajedno, čime se može objasniti rezultate istraživanja po kojima su pomorci zadovoljniji ukupnom komunikacijom kad su zadovoljni i horizontalnom komunikacijom. Konkretno, rezultatima istraživanja uočljivo je da pomorci smatraju kako su njihovi nadređeni u velikoj ili vrlo velikoj mjeri upoznati s problemima s kojima se susreću, dobro s njima komuniciraju i cijene ih. Slični su i rezultati po pitanjima obaviještenosti o bitnim planovima za budućnost te poslovnim informacijama od pretpostavljenih, ali i kolega na istoj ili sličnoj razini. Sumiranjem takvih rezultata može se zaključiti da se u strogoj hijerarhijskoj radnoj sredini radni procesi shvaćaju vrlo ozbiljno.

Utvrđena je i povezanost zadovoljstva radnim uvjetima i poslom sa zadovoljstvom komunikacijom. Osobe koje su zadovoljne svojim poslom imaju bolju i opušteniju komunikaciju pa ne čudi da su rezultati to potvrdili, ali iznenađenje može predstavljati činjenica da osobe koje nisu zadovoljne radnim uvjetima budu zadovoljne komunikacijom s nadređenima. Ovo se može objasniti potrebom nadređenih da u slučaju lošijih radnih uvjeta bolje iskomuniciraju postojeću situaciju sa zaposlenicima, pruže podršku i ponude objašnjenja zašto je situacija takva. Postojećim rezultatima utvrđeno je da većina pomoraca rijetko ne stiže odraditi svoje radne zadatke, dok povremeno moraju raditi prekovremeno. Iako se to čini povezano, nije nužno jer u vrijeme manevriranja (pristajanja u luku, prekrcaja tereta i slično) posada mora odrađivati produžene ili uzastopne smjene zbog povećane potrebe za brojem ljudi ili same sigurnosti broda. Među najvećim nedostacima radnih uvjeta spominje se odvojenost od obitelji i prijatelja, kao i rad u izoliranom okruženju. Pomorci su također prevladavajuće zadovoljni ili vrlo zadovoljni i samim poslom, među ostalim plaćom, povratnim informacijama, radom u smjenama, kolegama i nadređenima.

Istraživanjem je utvrđeno da su emocionalna stabilnost i savjesnost značajno i negativno povezane sa zadovoljstvom komunikacijom s nadređenim. Osobe koje sebe procjenjuju emocionalno stabilnijim i savjesnijim nezadovoljnije su tom komunikacijom. Može se pretpostaviti da su savjesnije osobe svjesne loših aspekata na radnom mjestu te problem može nastati ukoliko nadređene osobe nisu spremne na komunikaciju u smjeru rješenja problema. Također, utvrđeno je da ekstraverzija, otvorenost i ugodnost nisu u značajnoj vezi sa zadovoljstvom komunikacijom zbog čega je treća pomoćna hipoteza samo djelomično

prihvaćena. I konačno, utvrđeno je da različiti aspekti stresa nisu u značajnijoj vezi sa zadovoljstvom spomenutom komunikacijom. Obzirom da je riječ o pomorcima i njihovoj specifičnoj radnoj sredini, stres je praktički svakodnevna pojava i vjerojatno stoga ne utječe značajno na komunikaciju.

Koristeći ovakva saznanja o utjecaju svih ispitivanih varijabli na komunikaciju koja je bitna za funkcioniranje tima, kvalitetnije obavljanje radnih zadataka i bolju atmosferu među članovima posade, može se izraditi nacrt promjena potrebnih u smjeru poboljšanja kvalitete života i rada na brodu. Kako je već prije utvrđeno, veće zadovoljstvo radnim okruženjem povećava radnu učinkovitost, a brodarske kompanije, kao i uostalom sve poslovne kompanije, imaju za cilj istu povećati pa u tom segmentu ima prostora za unapređenje uvjeta zaposlenika, na obostranu korist i zadovoljstvo. Također, saznanja iz ovog istraživanja mogu se primijeniti u postupku obuke pomoraca i njihovog pripremanja na uvjete života i rada na brodu, s posebnim naglaskom na one koji prvi put odlaze na brod. Obavezni tečajevi pripreme pomoraca uključuju predavanja s područja sociopsihološke prilagodbe, međuljudskih odnosa i slično, ali u nedostatku stručnih predavača i sveobuhvatne literature, kvaliteta tih predavanja je upitna. Ovakva istraživanja stoga su potrebna da bi se pomoglo pomorcima u pripremi za odlazak na brod, ali i poslodavcima u dobivanju povratnih informacija o problemima s kojima se pomorci susreću. Komunikacija se prema dobijenim podacima pokazala izuzetno bitnom u percepciji pomorca i njegovog zadovoljstva poslom, dok u isto vrijeme komunikologija nije zastupljena prilikom obuke pomoraca i njihovih treninga na kopnu ili brodu, izuzev kriznog komuniciranja. Rezultati ostvarenog istraživanja mogu biti uzeti u obzir prilikom razmišljanja o pripremanju pomoraca, kao što je potrebno i nastaviti, širiti i produbljivati ispitivanja na navedeno područje.

## 5. LITERATURA

Adeel, A. (2012.): Ethical communication in an organization, Department of physics and applied mathematics, Pakistan Institute of Engineering and Applied Sciences, Nilore, Islamabad.

Ahirwar, G., Tiwari, G.K., Rai, P.K. (2019.): Are the Big five personality dimensions uniformly relevant to understand the forgiveness of children?, IAHRW International Journal of Social Sciences, 2019, 7(5), 852-857, Indian Association of Health, research and Welfare, Gurugram, Haryana, India.

Ahmed, R., The Difficulties of Maritime Communication and the Roles of English Teachers, BMJ Volume-1, Issue-1, 26. - 27., 2017., Bangabandhu Sheikh Mujibur Rahman Maritime University, Bangladesh, Dhaka; [https://www.researchgate.net/publication/327890958\\_The\\_Difficulties\\_of\\_Maritime\\_Communication\\_and\\_the\\_Roles\\_of\\_English\\_Teachers](https://www.researchgate.net/publication/327890958_The_Difficulties_of_Maritime_Communication_and_the_Roles_of_English_Teachers), pristupljeno: 18.10.2019.

Ajduković, M., Ajduković D. (1996.): Pomoć i samo-pomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima. Društvo za psihološku pomoć, 21-39, Zagreb.

Akerstedt, T. (2003.): Shift work and disturbed sleep/wakefulness. Occupational Medicine; 53, Oxford University Press, 89-94.

Alderton, P. (2008.): Port Management and Operations, Third edition, Informa, London.

Allen, P.H., Wadsworth, E.J., Smith A. (2008.): Seafarers' fatigue: a review of the recent literature, International Maritime Health; 59, Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia, Poland, 81.-92.

Allen, P.H., Wadsworth, E.J., Smith A. (2007.): The prevention and management of seafarers' fatigue: a review, International Maritime Health; 58, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia, 167. – 177.

Antolović, K., Sviličić, N. (2020.): Komunikacijske vještine – Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike, K&K Promocija, Zagreb.

Aron, A., Aron, E.N. (1999): *Statistics for psychology* (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Arya, P.P. (1984.): *Work Satisfaction and Its Correlates*, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 20, No. 1, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi, 89. - 100.

Bagdadli, S., Roberson, Q., Paoletti, F. (2006.): *The Mediating Role of Procedural Justice in Responses to Promotion Decisions*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 1, Springer, Berlin, 83. – 102.

Bakotić, D., Bušić, J. (2014.): *Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sector*, *Ekonomski pregled*, 65 (3) 222. – 240., Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.

Barth, E. (1997.): *Firm-Specific Seniority and Wages*, *Journal of Labor Economics*, Vol. 15, No. 3, 495. – 506., The University of Chicago Press on behalf of the Society of Labor Economists and the NORC at the University of Chicago, Chicago.

Bayad, J.A., Govand, A., Bayar, G., Baban, J.O., Hassan, M.A., Shahla, A.A., Pshdar, A.H., Nechirwan, B.I., Sarhang, S., Bawan, Y.S. (2021.), *Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes*, *Journal of Humanities and Education Development*, Vol. 3, No. 3, Open source access at <https://theshillonga.com/index.php/jhed>, Mexico City.

Baylor, M.K. (2010.): *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition*, Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.

Berg, N., Storgard, J., Lappalainen, J. (2013.): *The impact of ship crews on maritime safety*, Publications of the Centre for maritime studies University of Turku, Centre for maritime studies, Turku.

Bernhardt, D. (1995.): *Strategic Promotion and Compensation*, *The Review of Economic Studies*, Vol. 62, No. 2, 315. - 339., Oxford University Press, Oxford.

Bielić, T., Ivanišević, D., Gundić, A. (2014.): Participation-Based Model of Ship Crew Management, *Promet – Traffic & Transportation*, Vol. 26, 437. – 443, No. 5, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

Bisen, V., Priya (2009.): *Business communication*, New age international Ltd., New Delhi.

Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017.): Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7, Br. 1, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar.

Booth, A., Frank, J. (1996.): Seniority, Earnings and Unions, *Economica*, New Series, Vol. 63, No. 252, 673. – 686., Wiley on behalf of The London School of Economics and Political Science and The Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines, London.

Borovec, K., Balgač, I. (2016.): Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika, *Kriminologija i socijalna integracija*, Vol. 25, Br. 1, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.

Brešić, J., Knežević, B., Milošević, M., Tomljanović, T., Golubović, R., Mustajbegović, J. (2007.): Stress and work ability in oil industry workers, *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 58, 399. – 405., Institut za medicinska istraživanja i medicinu rada, Zagreb.

Bridger, R., Kilminster, S., Slaven, G. (2007.): Occupational stress and strain in the naval service: 1999 and 2004., *Occupational Medicine*, 57, 92. – 97., Oxford University Press, Oxford.

Buble, M. (2000.): *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split.

Buble, M. (2010.): *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb.

Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Weijs-Perree, M. (2019.): Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach, *International Journal of Strategic Property Management* 23(1), 36. - 49., Gediminas Technical University, Vilnius.

Buss, D. M., Larsen, R. J. (2002./2008.): *Psihologija ličnosti*, prev. D. Bratko, Naklada Slap, Jastrebarsko.

Carotenuto, A., Molino, I., Fasanaro, A.M., Amenta, F. (2012.): Psychological stress in seafarers: a review, *International Maritime Health*; 63, 4, 188. – 194., Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia.

Carriere, J., Burque, C. (2010.): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Effects of organizational communication, Career development international*, vol. 14, 1, 29. – 49., Emerald group publishing limited, Bingley, UK.

Cavaness, K., Picchioni, A., Fleshman, J.W. (2020): Linking Emotional Intelligence to Successful Health Care Leadership: The Big Five Model of Personality, *Clinics in Colon and Rectal Surgery* Vol. 33 No. 4/2020, Thieme Medical Publishers, Inc., New York.

Celija, T. (2020.): Organizacijska komunikacija, Završni rad, Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate, Pula.

Chapman, P.K. (1992): *Trouble on Board: the Plight of International Seafarers*, ILR Press, New York.

Chen, G., Ployhart, R.E., Cooper Thomas, H., Anderson, N., Bliese, P.D. (2011.): The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 54, 1, 159. – 181., Academy of Management, New York.

Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006.): Job Satisfaction, Job performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing* Vol. 70, 137. – 150., American Marketing Association, Evanston - IL.

Clark, L.A., Watson, D. (1995.): Constructing validity: Basic issues in objective scale development, *Psychological Assessment*, Vol. 7, No. 3, 309. – 319., American Psychological Association, Washington D.C.

Clugston, M. (2000.): The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 4, 477. – 486., Wiley, Hoboken – NJ.

Cohen, B.H. (2001): *Explaining psychological statistics* (2nd ed.), Wiley, New York.

Comperatore, C. A., Rivera, P. K., Kingsley, L. (2005.): Enduring the shipboard stressor complex: A systems approach. *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 76 (6 Suppl), B108. – B118.

Cornelissen, J., van Bekkum, T., van Ruler, B. (2006.): Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization, *Corporate Reputation Review*, Volume 9 Number 2, Springer Nature Switzerland AG, Basel.

Costa, G. (2016.): Introduction to problems of shift work, *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours*, Springer International Publishing, Basel.

Costa, G., Ghirlanda, G., Tarondi, G., Minors, D., Waterhouse, J. (1994.): Evaluation of a rapidly rotating shift system for tolerance of nurses to night work, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 65, 305. - 11., Springer-Verlag GmbH Germany, Heidelberg.

Cunningham, J. B. (1982): Compressed shift schedules: Altering the relationship between work and non-work, *Public Administration Review*, 42, 427. - 437., Wiley, Hoboken, NJ.

Cunningham, J.B. (1989.): A Compressed Shift Schedule: Dealing with Some of the Problems of Shift-Work, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 3, 231. – 245., Wiley, Hoboken – NY.

Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2003): *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.

Ćorić, N., Musa, I. (2015.): Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom, *Hum X* (2015.), Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru.

Dahlgren, A. (2006.): Work stress and overtime work – effects on cortisol, sleep, sleepiness and health, Department of Psychology, Stockholm University, Universitets service US-AB, Stockholm.

De Varo, J. (2006.): Internal Promotion Competitions in Firms, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, 521. – 542., Wiley on behalf of RAND Corporation, Hoboken, NJ.

De Varo, J. (2006.b): Strategic promotion tournament and worker performance, *Strategic Management Journal*, 27, 721. – 740., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.



De Young, C.G., Peterson, J.B., Quilty, L.C. (2007.): Between facets and domains: 10 aspects of the Big five, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 5, 880. – 896., American Psychological Association, Washington D.C.

Delgado, O. (2012.): Improvement areas of seafarers leadership, 5th International conference on maritime transport Technological, Innovation and Research, *Maritime transport*, No 12, 149. – 170., Editors: Martínez de Osés, F.X., la Castells i Sanabra, M., Universitat Politècnica de Catalunya · BarcelonaTech, Barcelona.

Dembe, A. (2009.): Ethical Issues Relating to the Health Effects of Long Working Hours, *Journal of Business Ethics*, 84, 195. – 208., Springer Nature B.V., Dordrecht.

Devitt, K., Holford, S. (2010.), The development of resource management and leadership behavioural markers for the Merchant Navy, *Maritime Human Resources Solutions Conference*, 28th - 30th September 2010., St John's, Canada.

Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., Cooper Cary, L. (2012.): Theories of Psychological Stress at Work, *Handbook of occupational health and wellnes, Handbook on health, work and disability*, Springer science+Business Media, New York.

Domijan-Arneri, *Poslovanje u morskom brodarstvu*, 2014., Redak, Split.

Drahten, H., Hermann, B. (2007.): Relevant characteristics of the human system as determining factors for the man – machine – interface in process plants, *OECD – CCA Proceedings from Workshop on Human Factors in Chemical Accidents and Incidents*, 145. – 150., Potsdam.

Dunham, R., Hawk, D. (1977): The four-day/forty-hour week: who wants it?, *Academy of Management Journal*, 20, 644. – 655., Academy of Management, New York.

Dunham, R.B. (1977.): *Shift Work: A Review and Theoretical Analysis*, *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, 624. – 655., Academy of Management, New York.

Eisenberger, R., Aselage, J. (2009.): Incremental Effects of Reward on Experienced Performance Pressure: Positive Outcomes for Intrinsic Interest and Creativity, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 1, 95. – 117., Wiley, Hoboken – NJ.

Eisenhardt, W., Sears, D. (2001.): The Role of Leadership Training in Maritime Education, Proceedings of the 2nd. General Assembly of IAMU, 2. - 5 October 2001., Kobe, Japan.

Esmer, S. (2008.): Performance Measurements of Container Terminal Operations, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Evangelos, T. (2002.): Language barriers and miscommunication as a cause of maritime accidents, Merchant Marine Academy of Macedonia, Nea Michaniona.

Fabac, R. (2017.): Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama - projektni pristup, Naklada Slap, Zagreb.

Fauth, T., Hattrup, H., Mueller, K., Roberts, B. (2013.): Non response in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis, Journal of Business and Psychology, Vol. 28, No. 1, 1. – 16., Springer, New York.

Fernandez, V., Simo, P., Enache, M., Sallan, J. M. (2012): The frequency of the dyadic influence tactics according to communication media, Behaviour and Information Technology, 31(6), 577–586., Taylor & Francis Online.

Fox, R. (2006.): Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb.

French, J.R.P., Raven, B. (1959.): The bases of social power, in Cartwright, D.: Studies in social power, 150. – 167., University of Michigan, Ann Arbor.

Ganapathi, N., Panchanatham, N. (2012.): Workplace Stress: The need for Communication and Knowledge Sharing, Project: Occupational Hazards in Organizations, [https://www.researchgate.net/publication/259998468\\_Workplace\\_Stress\\_The\\_need\\_for\\_Communication\\_and\\_Knowledge\\_Sharing](https://www.researchgate.net/publication/259998468_Workplace_Stress_The_need_for_Communication_and_Knowledge_Sharing), Pristupljeno: 23.06.2021.

Gasser, M., Flint, N., Tan, R. (2000.): Reward Expectations: The Influence of Race, Gender and Type of Job, Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No. 2, 321. – 329., Springer, New York.

Gaultney, J.F., Collins-McNeil, J. (2009.): Lack of Sleep in the Workplace: What the Psychologist - Manager Should Know About Sleep, *The Psychologist - Manager Journal*, No. 12, 132. – 148., The Society of Psychologists in Management, Chicago – IL.

George, D., Mallery, P. (2003): *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*, Allyn & Bacon, Boston.

Gevorgian, N. (2020.): Cross Cultural Management at the International Company, Global social and economic challenges and regional development, 16.th International Conference of the Association of Economic Universities of South and Eastern Europe and the Black Sea Region, 211. – 214., Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk.

Gibbs, M., Hendricks, W. (2004.): Do Formal Salary Systems Really Matter?, *ILR Review*, Vol. 58, No. 1, 71. – 93., Sage Publications, Inc, Newbury Park, CA.

Gill, P. (2007.): Socio-political theory and ethics in HRM, *Human resource management – Ethics and Employment*, Editors: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell T., Oxford University Press, New York.

Goldhaber, G.M. (1999.): Organizational communication in 1976, Present domain and future directions, Salem, P.J. (Ed.): *Organizational communication and change*, 31. - 44., Hampton Press, Cresskill.

Gopinath, R., Shibu, N.S. (2014.): A study on promotion and transfer influencing job satisfaction with special reference to BSNL, Trichy SSA, *Sankhya International Journal of Management and Technology* No. 3, 205. – 208, Chennai.

Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, J. D. (2000): Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis, *Journal of Business Communication*, 37(4), 348–368, SAGE Publications, Newbury Park, CA.

Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., Swann, W.B. Jr. (2003.): A very brief measure of the Big-Five personality domains, *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504. – 528., Elsevier B.V., Amsterdam, dostupno na stranici: <https://gosling.psy.utexas.edu/scales-weve-developed/ten-item-personality-measure-tipi/>, pristupljeno: 21.02.2020.

Grgić, S. (2018.): Uloga komunikacije s neposredno nadređenim menadžerom u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.

Guest, D.E. (2007.): HRM and performance: Can partnership address the ethical dilemmas?, Human resource management – Ethics and Employment, 466. – 484., Editors: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell T., Oxford University Press, New York.

Guffey, M.E., Loewy, D. (2010.): Essentials of business communication, 8th. Edition, South – Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.

Guffey, M.E., Loewy, D. (2011.): Business communication: Process and product, 7th. Edition, South – Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.

Halaby, C.N. (1978.): Bureaucratic Promotion Criteria, Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 3, Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, New York.

Hall, J.A., Horgan, T.G., Murphy, N.A. (2019.): Nonverbal communication, Annual Review of Psychology, 70: 271. – 294., Danvers, MA.

Harrinton, J.M. (2001.): Health effects of shift work and extended hours of work, Occupational Environmental Medicine, No. 58, 68. – 72., Faculty of Occupational Medicine of the Royal College of Physicians of London, London.

Håvold, J.I. (2007.): From Safety Culture to Safety Orientation, , Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Sciences and Technology Management Department of Industrial Economics and Technology Management, Doktor ing. Thesis, Trondheim.

Henderson, I.R. (2003.): Compensation management a Knowledge-based work, 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River - NJ.

Hernaus, T. (2009.): Temelji organizacijskog dizajna, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959.): The motivation to work, Wiley, New York.

Herzberg, F. (1966): Work and the Nature of Man, World Publishing, Cleveland, OH.

Hills, M.D. (2002.): Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory, Online Readings in Psychology and Culture: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3>.

Hodson, R. (2004.): Dignity at work: Demography or respect?, Work group demography versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work, *British Journal of Sociology*, No. 53, 291. – 317., Cambridge University Press, Cambridge.

Horvat, P. (2019.): Ispitivanje zadovoljstva internom komunikacijom unutar kreativnih marketinških agencija u Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Hult, C. (2012a): Swedish seafaring life in 2009. - 2010. In C. Hult (Ed.), *Swedish seafarers and seafaring occupation 2010: A study of work-related attitudes during different stages of life at sea*, 9. – 22., Kalmar Maritime Academy, Kalmar, Sweden.

Hystad, S., Eid, J. (2016.): Sleep and fatigue among seafarers: The role of environmental stressors, duration at sea and psychological capital, *Safety and Health at work*, No. 7, 363. – 371., Elsevier, Amsterdam.

Hystad S.W., Saus, E.-R., Sætrevik, B., Eid, J. (2013.): Fatigue in seafarers working in the offshore oil and gas re-supply industry: effects of safety climate, psychosocial work environment and shift arrangement, *International Maritime Health*, 64, 2, 72. – 79., Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia, Poland.

Islam, M.Sh. (2020.): *A practical book of business communication*, Md. Maruful Hoque, Dhaka.

Iversen, R.T.B. (2012.): The Mental Health of Seafarer, *International Maritime Health*, 63, 2, 78. – 89., Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia.

Jakopec, A., Sušanj, Z. (2014.): Effects of (mis)alignment between supervisory and organizational justice, *Društvena istraživanja*, Vol. 23, No. 4, 615. – 637., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.

Jakopec, A., Sušanj, Z., Stamenković, S. (2013.): Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom, *Suvremena psihologija*, 16, 2, 185. – 202., Naklada Slap, Zagreb.

Jeżewska, M., Iversen, R. (2012.): Stress and fatigue at sea versus quality of life, *International maritime health*, 63, 3, 106. – 115., Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia.

Jeżewska, M., Leszczyńska, I., Jaremin, B. (2006.): Work-related stress at sea: self estimation by maritime students and officers, *International Maritime Health*, 57, 66. - 75., Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia.

Jeżewska, M., Leszczyńska, I., Grubman-Nowak, M. (2013.): Personality and temperamental features vs. quality of life of Polish seafarers, *International Maritime Health*, 64, 2, 101.–105., Clinic of Occupational and Internal Diseases, Institute of Maritime and Tropical Medicine, Medical University of Gdańsk, Poland, Gdańsk.

Johnson, D., Johnson, F. (1997): *Joining together: Group theory and group skills*, 6.ed., Allyn & Bacon, Boston.

Jurković, Z. (2012.): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 25, No. 2, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

Kalogiannidis, S. (2020.): Impact of Effective Business Communication on Employee Performance, *European Journal of Business and Management Research* Vol. 5, No. 6, December 2020., European Open Science Publishing, Bruxelles.

Kandlousi al Eslami, N.S., Ali, A.J., Abdollahi, A. (2010.): Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication, *International journal of business and management*, vol. 5, 10, Canadian Center of science and education, Richmond Hill.

Kaplan, R. E. (1976.): Maintaining interpersonal relationships: A bipolar theory, *Interpersonal Development*, 6, 106. - 119., S. Karger AG, Basel.

Kaplan, R. E. (1978.): Maintaining relationships openly: Case study of "total openness" in a communal organization, *Human Relations*, 31, 375. – 393., Tavistock Institute of Human Relations, London.

Keplinger, K., Feldbauer-Durstmüller, B., Mitter, C. (2012.): Management Accounting Practices in a Multicultural Environment: Evidence from Austria, Russia and the US, SSRN Electronic Journal (<http://ssrn.com/abstract=2009635>).

Kerr, J., Slocum, J.W. (2005.): Managing Corporate Culture through Reward Systems, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 19, No. 4, 130. – 138., Classic Articles from AME, Academy of Management, New York.

Khaleque, A. (1999.): Sleep Deficiency and Quality of Life of Shift Workers, *Social Indicators Research*, Vol. 46, No. 2, Springer, New York, 181. – 189.

Kilgore, D. (Editor) (1998.): Basic communication model, *The Pfeiffer Library*, Vol. 25, 2nd Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

Kim, H., Chung, Y.W. (2014.): The Use of Social Networking Services and Their Relationship with the Big Five Personality Model and Job Satisfaction in Korea, *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, Volume 17, Number 10, 2014., Mary Ann Liebert, Inc., Larchmont, New York.

Klepić, Z. (2014.): Menadžment neprofitnih organizacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar.

Kline, P. (1998.): *The new psychometrics: Science, psychology, and measurement*, Routledge, Taylor & Francis group, London – Philadelphia.

Knauth P. (1996.): Designing better shift systems, *Applied Ergonomics*, 27, 39. - 44., Elsevier B.V., Amsterdam.

Kompier, M. (2003): “Job design and well-being,” in *The Handbook of Work and Health Psychology*, eds M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst and C. L. Cooper (Chichester: Wiley), 429. – 454.

Kosteas, V. D. (2011.): Job satisfaction and Promotions, *Industrial relations*, Vol. 50, Issue 1, 174. – 194., UC-Berkeley Institute for Research on Labor and Employment, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Kovacs, R., Borza, A. (2012.): Internal and external communication within cultural organizations, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, No. 4, 613. – 630., București.

Križanić, V., Kardum, I., Knezović, Z. (2014.): Stres u svakodnevnom životu i temeljni afekt: Provjera dinamičkoga modela afekta, *Društvena istraživanja Zagreb*, Vol. 23, No. 3, 469. - 488., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.

Kukić, S., Markić, B. (2006.): Metodologija društvenih znanosti – metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada, *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru*, Mostar.

Kundu, S.C., Malhan, D., Kumar, P. (2004.): Human resource management practices in shipping companies: A study, *Delhi Business Review X*, Vol. 8, No. 1, 85.; Kundu, S.C. (2004): HR Diversity: A Study of Employees' Perceptions in Indian Organizations, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 1, 39. - 59., College of Management, National Cheng Kung University, Elsevier Taiwan LLC., Taipei.

Kurnoga Živadinović, N. (2004.): Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize, *Ekonomski pregled*, Vol. 55, No. 11-12., Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.

Kuruzović, N., Mihić, V. (2020.): Dimenzije afektivnog vezivanja i osobine ličnosti kao korelati kvaliteta bliskih odnosa, *Primenjena psihologija*, Vol. 13(1), str. 49. – 70., Filozofski fakultet u Novom Sadu.

Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.): Poslovno komuniciranje, *Ekonomski fakultet u Osijeku*, Osijek.

Lazarus, R.S. (1993.): From psychological stress to the emotions: A History of Changing Outlooks, *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, 1. - 21., Palo Alto.

Lee, J. (1998.): Effective Maintenance Communication in Superior-Subordinate Relationships, *Western Journal of Communication*, 62(2), 181. – 208., Taylor & Francis, Abingdon, UK.

Lee, D.W., Lee, H., Lee, T.S., & Park, H.S. (2005): Superior-Subordinate Relationships in Korean Civil Engineering Companies, *Journal of Management in Engineering*, 21(4), 159 - 163.



[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2005\)21:4\(159\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2005)21:4(159)), American Society of Civil Engineers, Reston, VA.

Lehman, C.M., DuFrene, D.D., Prijevod: Gligorijević, M. (2015.): Poslovna komunikacija – BCOM, Data Status, Beograd.

Lesko Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013.): Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar.

Leszczyńska I., Jeżewska, M., Jaremin, B. (2007.): Work-Related Stress At Sea Possibilities Of Research And Measures Of Stress, *International Maritime Health*, 58, 1. – 4., Institute of Maritime and Tropical Medicine, Gdynia.

Levi, D. (2014.): Group dynamics for teams, SAGE Publications Inc., Washington DC.

Lin, N. (1986.): Conceptualizing social support, Social support, life events, and depression, Editors: Lin, N., Dean, A., Ensel, W., Academic Press, New York.

Lipowski, M., Lipowska, M., Peplinska, A., Jeżewska, M. (2014.): Personality determinants of health behaviours of merchant navy officers, *International Maritime Health*, 65, 3, 158. – 165., *Via Medica*, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia, Poland.

Liwanag – Calub, C., (2021.): Ethics in communication: A focus on verbal and non-verbal sexual harassment, Tarlac State University, Tarlac City.

Lopes, H., Lagoa, S., Calapez, T. (2014.): Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries, *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 25, No. 2, 306. – 326, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Lopes Pimenta, C.J., C.J.L., de Carvalho Viana, L.R., Alves Bezerra, T., Ribeiro da Silva, C.R., Ferreira da Costa, T., de Freitas Macedo Costa, K.N. (2020.): Pleasure, suffering and interpersonal communication in the work of nurses in the hospital setting, *Texto & Contexto Enfermagem* 2020, v. 29, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis

Lunenburg, F.C. (2010.): Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External, Focus on colleges, universities, and schools, Vol. 4, No. 1, Data Program and the Copyright Clearance Center, Danvers, MA.

Luomalahti, L. (2019.): Leading Multicultural Team in Finnish Company – Nokia, Bachelor`s thesis, Oulu Business School, Oulu.

Luskin Biordi, D., Nicholson, N.R. (2009.): Social Isolation, in *Chronic Illness: Impact and Interventions*, 7th ed., 85. – 116., Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, MA.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007a): Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol. 60, No. 3, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B.J. (2007b): *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press, New York.

MacLachlan, M., Cromie, S., Liston, P., Kavanagh, B., Kay, A. (2013.): Psychosocial and organisational aspects, In A. Schreiner (Ed.) *Textbook of maritime medicine*, Preuzeteo sa: <http://textbook.ncmm.no/>.

Mađerčić, T., Vukasović Hlupić, T. (2020.): Osobine ličnosti i lokus kontrole kao prediktori građanskog aktivizma, *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 29 No. 2, Filozofski fakultet, Zagreb.

Makau, J. (2012.): *Ethical and Unethical Communication*, 21st century communication, A reference handbook, Sage Reference Online, Thousand Oaks.

Mallett-Hamer, B. (2005.): *Communication within the workplace*, A research paper, The graduate school, University of Wsconsin-Stout, Menomonie, WI.

Manalo, A.R.G., Mercado, N.R., Paragas, D.F., Tenorio, J.C.C, Dotimas, J.C. (2015.): The challenges of filipino seafarers onboard: basis for work life balance, *LPU–Laguna Journal of International Tourism and Hospitality Management*, Vol. 3, No. 1, Laguna, Philippines.

Manove, M. (1997.): Job Responsibility, Pay and Promotion, *The Economic Journal*, Vol. 107, No. 440, 85. – 103., Wiley on behalf of the Royal Economic Society, New York.

Manusov, V. (2016.): *Nonverbal communication*, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Marković, D., Radović-Marković, M., Spasić, Ž. (2013.): Various communication modalities in organizations with focus on virtual firms, *Advances in international psychology: research approaches and personal dispositions, socialization processes and organizational behavior*, 330. – 343., VUZF University, Sofia.

Marić, Z. (2018.): *Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin.

Martinis, M., Mikuta-Martinis, V., Škovrlj, Lj. (2007.): *Sigurnost*, Vol. 49, No. 2., 145. – 150., Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti, Zagreb.

Maslow, A.H. (1954.): *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers Inc., New York.

Matanović, J. (2009.): Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom, *Primenjena psihologija*, Vol. 2 (3), 327. – 338., Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.

Maume, D.J., Sebastian, R. (2007): Racial Composition of Workgroups and Job Satisfaction among Whites, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 609, No. 1, 85. – 103., *Race, Ethnicity, and Inequality in the U.S. Labor Market: Critical Issues in the New Millennium*, Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, Thousand Oaks, CA.

Maxwell-Keys, N., (2010.): *Overcoming Homesickness When Working On Cruise Ships*.

Mayshar, J., Halevy, Y. (1997.): Shiftwork, *Journal of Labor Economics*, Vol. 15, No. 1, Part 2, 198. - 222., *Essays in Honor of Yoram Ben Porath*, The University of Chicago Press on behalf of the Society of Labor Economists and the NORC at the University of Chicago, Chicago.

McCrae, R.R., Costa, P.T. Jr. (1987.): Validation of the five factor model of personality across instruments and observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 1, 81. – 90., American Psychological Association, Washington D.C.

McVeigh, J., MacLachlan, M., Stilz, R., Cox, H., Doyle, N., Fraser, A., Dyer, M. (2017.): *Positive Psychology and Well-Being at Sea*, *Maritime psychology*, 19. – 47., *Research in organizational & health behavior at sea*, Springer, New York.

- Mellbye, A., Carter, T. (2017.): Seafarers` depression and suicide, *International Maritime Health*; 68, 2: 108.–114., Medical University of Gdansk Interfaculty Institute of Maritime and Tropical Medicine, Gdynia.
- Messina, M. (2018.): Job Satisfaction Among Deck Officers, Bachelor's Thesis Degree Programme in Maritime Management, Turku.
- Mount, D. J., in Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 401-418. Dostopno na <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109634809902300405>.
- Možina, S., Tavčar, M.I., Zupan, N., Knežević, A.N. (2004.): Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti, Obzorja, Maribor.
- Mũnoz de Bustillo Llorente, R., Fernández Macias, E. (2005.): Job satisfaction as an indicator of the quality of work ,*The Journal of Socio-Economics*, No. 34, 656. – 673., Elsevier B.V., Amsterdam.
- Murphy, L.R., Dubois, D., Hurrell, J. (1986.): Accident reduction through stress management, *Journal of business and psychology*, Vol. 1, No. 1, 5. – 18., Springer Science+Business Media, Heidelberg – Berlin.
- Murray, B. (2012.): *The Voyage*, Quercus, New York.
- Mužinić, R. (2020.): Utjecaj oblika poslovne komunikacije na stres, Sveučilište Sjever, Koprivnica.
- Navarro, J. (2018.): *The Dictionary of Body Language – A Field Guide to Human Behavior*, HarperCollins Publishers, Inc., New York.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., Sharma, S. (2003.): *Scaling Procedures: Issues and Applications*, Sage publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Neupauer, L.C., Kee, D.M.H., Ghebregziabher, H., Triem, J.L., Antonsson, I.A.M., Singh, A., Alkhoudher, D.N., Susanto, R.A., (2020.): *International journal of applied business and international mangement*, Association of International Business & Professional Management Publisher, Malang.

Norsuhada, M.H. (2019.): Preliminary Study On Identifying Factor That Influence Job Satisfaction Among Hospitality Graduates In Hotel Industry, The 5th International conference on educational research and practice (ICERP) 2019 Educating the digital society: Integrating humanistic and scientific values, Putrajaya.

Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., Hofmann, F. (2006.): Measuring psychological stress and strain at work, GMS Psycho-Social-Medicine, Vol.3, Association of the Scientific Medical Societies in Germany, Frankfurt am Main.

O'Reilly III, C., Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, 71, 492. - 499., American Psychological Association, Washington D.C.

Obando-Rojas, B., Gardner, B., Naim, M. (1999.): A System Dynamic Analysis of Officer Manpower in the Merchant Marine, Maritime Policy and Management, Vol. 26, No. 1, 39. - 60., Taylor & Francis, Abingdon, UK.

Octaviannand, R., Pandjaitan, N.K., Kuswanto, S. (2017.): Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company, Journal of Education and Practice, IISTE, Vol.8, No.8., [www.iiste.org](http://www.iiste.org).

Ogińska –Bulik, N. (2006.): Professional stress in contest of social services. Sources - consequences - prevention, 14. – 15., Difin, Warsaw.

Oktora, M., Asmony, T., Sakti, D.P.B. (2020.): The Influence of Organizational Communication Climate, Communication Satisfaction on Job Satisfaction and Affective Commitment, International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 7 Issue 12, December 2020, Srivilliputtur.

Oldenburg, M., Baur, X., Schlaich, C. (2010): Occupational risks and challenges of seafaring, Journal of Occupational Health, Vol. 52, No. 2, 249. – 256., Tokyo.

Oldenburg, M., Jensen, H. J., Latza, U., Baur, X. (2009): Seafaring stressors aboard merchant and passenger ships, International Journal of Public Health, Vol. 54, No. 2, 96. – 105., Springer International Publishing, Cham.

- Oldenburg, M., Jensen, H.J. (2019.): Stress and Strain among Seafarers Related to the Occupational Groups, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(7):1153, MDPI, Basel.
- Oltedal, H.A. (2011.): Safety culture and safety management within the Norwegian-controlled shipping industry, Faculty of Social Sciences, University of Stavanger, PhD Paper, Stavanger.
- Osterman, C., Praetorius, G., Hult, C. (2017.): Work environment challenges and participatory workplace interventions on passenger ships, Conference: NES 2017 - Joy at Work, Lund.
- Palinkas, L. (2001.): Psychosocial issues in long-term space flight: overview, *Gravitational and Space Biology Bulletin*, Vol. 14, No. 2, 25. – 33., American Society for Gravitational and Space Biology, Rosslyn, VA.
- Papachristou, A.A., Stantchev, D., Theotokas, I. (2015.): The role of communication to the retention of seafarers in the profession, *WMU Journal of Maritime Affairs* 14(1), 159. – 176., Malmö.
- Paulhus, D.L., Vazire, S. (2007): The Self-Report Method, Robins, R.W., Fraley, R.C., Krueger, R.F. (Eds.), *Handbook of Research Methods in Personality Psychology* (224. – 239.), The Guilford Press, New York, NY.
- Pavić, Ž.S., (2011.): *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Pazara, T., Pricop, M., Novac, G., Pricop, C. (2018.): The application of new noise and vibration standards onboard ships, *IOP Conference Series Earth and Environmental Science* 172(1):012027, Constanca.
- Pease, A. (1988.): *Body Language - How to read others` thoughts by their gestures*, 10. izdanje, Sheldon Press, London.
- Pease, A., Pease, B. (2022.): *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb.
- Pejić Bach, M., Murgić, J. (2013.): *Poslovne komunikacije 2*, Udžbenik za 2. razred srednje strukovne škole zanimanje: ekonomistica/ekonomist i komercijalistica/komercijalist, prvo izdanje, Alka Script, Zagreb.

- Pejtersen, J.H., Kristensen, T.S., Borg, V., Bjorner J.B., (2010.): The Second version of the Copenhagen questionnaire, *Scandinavian Journal of Public Health*, 2010 (veljača), 38 (3 Suppl): 8. - 24., doi: 10.1177/1403494809349858., SAGE Publications, London.
- Pencavel, J. (2014.): *The Productivity of Working Hours*, Discussion Paper, No. 8129, IZA, Bonn.
- Penezić, Z., Slišković, A., Kevrić, D. (2013.): Neki korelati zadovoljstva životom kod pomoraca, *Suvremena psihologija* 16, 1, 83. – 93., Naklada Slap, Jastrebarsko.
- Pergamit, M.R., Veum, J.R. (1999.): What is a promotion?, *Industrial and labor relations review*, Vol. 52, No 4, 581. – 601., Cornell University, Ithaca, NY.
- Petričević, A., Medarić, D. (2014.): Pravo radnika na dostojanstven rad i radno okruženje bez stresa, *Pravni vjesnik*, Vol. 30, No. 2, Pravni fakultet Osijek, Osijek.
- Petrinović, R., Lovrić, I. (2015.): Osiguranje pomoraca prema novoj konvenciji o radu pomoraca, 145. – 170., *Poredbeno Pomorsko Pravo*, Vol. 54, No. 169, HAZU, Jadranski zavod, Zagreb.
- Petterson, J.W.E. (1984.): Noise and vibration aboard ship, *Handbook of Nautical Medicine*, 111. - 127., Ed.: Goethe, W.H.G., Watson, E.N., Jones, D.T., Springer, Berlin, Heidelberg.
- Phillips, R.O. (2014.): An Assessment of studies of human fatigue in land and sea transport, *Fatigue in transport report II*, Institute of transport economics , Oslo.
- Phillips Carson, P., Carson, K.D., Griffeth, R.W., Steel R.P. (1994.): Promotion and Employee Turnover: Critique, Meta-Analysis, and Implications, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 8, No. 4, 455. – 466., Springer, New York.
- Progoulaki, M., Roe, M. (2011.): Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry 2011, *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10, 7–2, Malmö.
- Rafajac, O., Washington, S.S. (2021.): Multikulturalna komunikacijska strategija, *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 9, No. 1, 249. – 265., Sveučilište u Rijeci.

- Ramírez, J. (1996.): The effects of stress and satisfaction at work, *The Lancet*, 724. – 728., Elsevier, Amsterdam.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. (2009.): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb.
- Roberts, S. (2013.): High-risk occupations for suicide, *Psychological Medicine*, 43(6): 1231-40., Cambridge University Press, Cambridge.
- Rothblum, E.D. (1990.): Psychological factors in the Antarctic, *The Journal of Psychology*, Taylor & Francis, Inc., Vol. 124, No. 3, 253. - 273., Philadelphia.
- Rouse, J. M., Rouse, S. (2002.): *Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb; *Business Communications A Cultural and Strategic Approach*, Thomson Learning, London.
- Rozga, A. (2011.): *Multivarijatna analiza – autorizirana predavanja*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
- Rusbult, C.E., Chester, A.I., Lin, Y-H.W. (1995.): Seniority-Based Reward Allocation in the United States and Taiwan, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58, No. 1, 13. – 30., American Sociological Association, Washington D.C.
- Salleh, N.H.M., Alias, N.A., Jeevan, J., Hanafiah, R.M., Ngah, A.H. (2019.): A perspective of Malaysian marine training providers and shipowners communication issues onboard merchant vessels, *International journal of e-navigation and maritime economy* 11, 033. – 043., Korea Advanced Institute for Maritime Safety and Technology in Mokpo National Maritime University, Mokpo.
- Sampson, H., Thomas, M. (2003): The Social Isolation of Seafarers: Causes, Effects, and Remedies, *International Maritime Health*, Vol. 54., No. 1-4, 58. – 67., International Maritime Health, Via Medica, Institute of Maritime and Tropical Medicine in Gdynia.
- Sandal, G.M., Leon, G.R., Palinkas, L. (2006.): Human challenges in polar and space environments, *Reviews in Environmental Science and Bio/Technology*, Vol 5, Issue 2–3, 281. – 296., Springer, New York.



Sarveswara Rao, G.V. (1974.): A Study of Weighting Components of Job Satisfaction with Importance Ratings of Industrial Employees, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 9, No. 4, 537. – 546., Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi.

Schmitt, N. (1996): Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>.

Scholl, R. W. (1981): Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6, 589. - 599., Academy of Management, Briarcliff Manor, NY.

Seňová, A., Antošová, M. (2014.): Work stress as a worldwide problem in present time, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 109, 312. – 316., Elsevier, Amsterdam.

Sauter, S., Murphy, L. (NIOSH working group) (1999.): Stress... at work, DHHS (NIOSH) Publication No. 99. - 101., U.S. Department of health and human services, Public Health Service Centers for Disease Control and Prevention National Institute for Occupational Safety and Health, Publications Dissemination, EID National Institute for Occupational Safety and Health, Cincinnati.

Schiller, S. Z., Cui, J. (2010.): Communication openness in the workplace: the effects of Medium (F2F and IM) and culture (U.S. and China), *Journal of global information technology management* 13(2): 37. – 75., Taylor and Francis Ltd., Milton Park, UK.

Senthilnathan, S., Sathiyasegar K. (2019.): Circadian Rhythm and Its Importance in Human Life, *SSRN Electronic journal*, Elsevier, Amsterdam.

Sikavica, P. (2011.): *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb.

Sikavica P., Novak M. (1999.): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.

Simha, A., Praveen Parboteeah, K. (2019.): The Big 5 Personality Traits and Willingness to Justify Unethical Behavior - A Cross-National Examination, *Journal of Business Ethics* 167: 451–471 , Springer Nature B.V., Heidelberg.

Simons, S.A. (2013.): Ships as 'Total Institutions'. Acculturating Seafarers for a Global Political Economy, *Roczniki Socjologii Morskiej, Annals of Marine Sociology*, Vol. 22., Polish Academy of Sciences - The Gdansk Branch Commission of Marine Sociology, Gdansk.

Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., Lee, D.J. (2001.): A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories, *Social Indicators Research*, Vol. 55, No. 3, 241. – 302., Springer, New York.

Slakoper, D., Brkić, J. (1999.): Rad u smjenama i kvaliteta življenja, 399. – 400., Dom zdravlja Zaprešić, Zaprešić.

Slišković, A. (2010.): Problemi rada u smjenama, *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, Vol. 61, 465. – 477., Institut za medicinska istraživanja i medicinu rada, Zagreb.

Slišković, A., Penezić, Z., (2015.): Occupational stressors, risks and health in the seafaring population, *Review of Psychology*, Vol. 22, No. 1-2, 29. – 39., Naklada Slap, Jastrebarsko.

Slišković, A. (2010). Problemi rada u smjenama [Adverse effects of shiftwork – A review]. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 465. - 477., 61(4). [https://www.researchgate.net/publication/309344913\\_Occupational\\_stressors\\_risks\\_and\\_health\\_in\\_the\\_seafaring\\_population](https://www.researchgate.net/publication/309344913_Occupational_stressors_risks_and_health_in_the_seafaring_population), pristupljeno: 19.02.2020.

Sluiter, J.K., de Croon, E.M., Meijman, T.F., Frings-Dresen, M.H.W. (2003.): Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints, *Occupational and environmental medicine*, Vol. 60, suppl. 1, London.

Smith, S.A., Patmos, A., Pitts, M.J. (2015.): Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees, *International Journal of Business Communication*, 1–25, Sage Publications, Inc, Newbury Park, CA.

Sokić, K., Gutić-Martinčić, S., Bakić, M. (2019.): Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, *Financije i Pravo*, 7(2), Visoko učilište Effectus, Zagreb.

Storgård, J., Berg, N., Brunila, O.-P. (2013.): Insight into ship crews – multiculturalism and maritime safety, *IMISS 2013., Proceedings of the international scientific meeting for corporate*

social responsibility (CSR) in shipping, 2nd International Maritime Incident and Near Miss Reporting Conference 11-12 June 2013, Kotka, Finland.

Stress & Stress Management (2010.): Klinic Community Health Centre, Winnipeg.

Sudar, M. (2020.): Utjecaj komunikacije na unapređenje međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

Sušanj, Z., Jakopec, A. (2012.): Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment, Psychological Topics, Vol. 21, No. 3, 509. – 526., Faculty of Humanities and Social Sciences in Rijeka, Sveučilište u Rijeci.

Suurkula, J. (2010.): Closing Open Water: A study on modern communication and social life at sea, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Goteborg.

Swift, O. (2015.): Social isolation of seafarers, ISWAN, Croydon, UK.

Syarif, M.W., Akbar, M., Supriyati, Y. (2020.): The Effect of Leadership Behaviour, Interpersonal Communication, and Work Satisfaction on Teacher's Work Effectiveness, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 11, Issue 9, 2020., London.

Štimac, F. (2021.): Važnost sustava poslovne komunikacije, Završni rad, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek.

Štrk, M., Individualne karakteristike te karakteristike depresivnih poremećaja kao prediktori stigmatizirajućih stavova, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, 2019., 15.

Taber, K.S. (2018.): The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, Research in science education, 48, 1273. – 1296., Springer Verlag, Düsseldorf.

Tadatoshi, S., Hironori, Y., Naoki, S., Kunitaka, N., Mitsuyoshi, T., Kazusa, M., Hisae, K., Hajime, S., Hidekazu, A., Takeshi, N., Yutaka, T., Eiji, T. (2006.): Restraint stress alters the duodenal expression of genes important for lipid metabolism in rat, Toxicology, Vol. 227, No. 3, 248. – 261., Elsevier, Amsterdam.

- Tang, L. (2017.): Costs and benefits of mobility: the case of Chinese seafarers, University of Plymouth, Routledge Studies in Transport Analysis, Routledge.
- Taradi, B. (2016.): Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Slavonski Brod.
- Taylor, M.S., Audia, G., Gupta, A.K. (1996): The effect of lengthening job tenure on managers organizational commitment and turnover, *Organization Science*, 7, 632. – 648., Institute for Operations Research and the Management Sciences, Catonsville, MD.
- Temple, O., Kavana, A. (2000.): Lecture notes: Business Communication A, University of Papua New Guinea Printing Press, Port Moresby.
- Terzić, E. (2018.): The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organizations, *Sport science* 11(1), 110. – 118., University of Travnik.
- Thomas, M. (2003): Lost at Sea, Lost at home, the predicament of seafarer families, Seafarers International Research Centre, Cardiff.
- Tkalac Verčić, A., Pološki V okić, N., Sinčić Ćorić, D. (2009.): Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja*, god. 18, br. 1. – 2., str. 175. – 202., Insitut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
- Tomić, Z. (2008.): Odnosi s javnošću: teorija i praksa, Sinopsis, Zagreb, Sarajevo.
- Tomić, Z., Jugo, D. (2021.): Temelji međuljudske komunikacije, Sveučilište u Mostaru, Edward Bernays University College, Zagreb, Synopsis d.o.o., Zagreb.
- Tomić, Z., Radalj, M., Jugo, D. (2020.): Javna komunikacija, *Hum*, Vol 15, Br. 23., 7. – 17., Sveučilište u Mostaru, Filozofski fakultet, Mostar.
- Tourish, D. (2010): Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice, Routledge, New York.
- Tschan, F., Semmer, N.K., Inversin, L. (2004.): Work Related and "Private" Social Interactions at Work, *Social Indicators Research*, Vol. 67, No. 1-2, 145. – 182., Intensive Time Sampling of Work and Leisure Activities, Springer, New York.

Tziner, A., Latham, G.P. (1989.): The Effects of Appraisal Instrument, Feedback and Goal-Setting on Worker Satisfaction and Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 2, 145. – 153., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, L., Petrovečki, M. (2007.): *Biochemia Medica*, Vol. 17, No. 1, 10., 10. - 15., Medicinska naklada, Zagreb.

Uğurlu, Ö., Köse, E., Başar, E., Yüksekıldız, E.(2009.): Interview Study on Working Hours of Deck Officers on a Product Tanker, *The International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, Gdynia Maritime University, Gdynia.

Valavuo, A. (2020.): Management of an intercultural team in a case company, Degree programme in business management and entrepreneurship 2020, Satakunta University of Applied Sciences, Pori.

Van Ruler, B. (2018.): Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 12, No. 4, 367. – 381., Routledge, Francis&Taylor Group, Abingdon on Thames, UK.

van Veldhoven, M., Broersen, S. (2003): Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”, *Occupational and environmental medicine*, Vol. 60, suppl 1, London.

Vitalia, M. (2016.): Zadovoljstvo komunikacijom i produktivnost radnika (i menadžera) u JU „NP Krka“, Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.

Vučur, G. (2015.): Utjecaj *outsourcinga* na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća, Sveučilište u Mostaru, Mostar.

Vučur, G., Miloslavić, I., Bošnjak, M. (2016.): The analysis of human resources management (HRM) in maritime affairs, *Ekonomski vjesnik, Posebno izdanje*, 61. – 77., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.

Vučur, G., Miloslavić, I., Bošnjak, M. (2017.): Impact of changes in standards at improving efficiency of work and quality of working processes in maritime companies, *Business logistics in modern management*, 485. – 505., Proceedings of the 17th International Scientific Conference, Faculty of Economics in Osijek.

Vuk, L. (2020.): Komunikacija u malim grupama i timski rad, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb.

Wadsworth, E.J., Allen, P.H., Wellens, B.T., McNamara, R., Smith, A.P. (2006.): Patterns of fatigue among seafarers during a tour of duty, *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 49, 836. – 844., Wiley, Hoboken, NJ.

Wiener, Y. (1982): Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7: 418. - 428., Briarcliff Manor, NY.

Xue, C., Walters, D., Tang, L. (2015.): The Effectiveness of Health and Safety Management in Chinese Shipping: From the Perspective of a Shipmaster's Decision-making Power, *Proceedings of the World Congress on Engineering*, Vol. 2, WCE 2015, July 1. – 3., 2015., London.

Yao, Y., Du-Babcock, B. (2020.): English as a Lingua Franca in China-Based Workplace Communication: A Mixed Approach to a Comparison of Perceived Communicative Needs, *International Journal of Business Communication*, SAGE Publications, Thousand Oaks – CA.

Yılmaz, H., Başar, E., Yüksek yıldız, E. (2013.): Investigation of Watchkeeping Officers' Watches Under The Working Hours Ineligible to STCW Regulation, *the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, Vol. 7, No. 4, Gdynia.

Yuen, K.F., Loh, H.S., Zhou, Q., Wong, Y.D., (2018.): Determinants of job satisfaction and performance of seafarers, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 110, 1. – 12., Elsevier B.V., Amsterdam.

Zajec, N. (2018.): Stilovi komuniciranja u organizaciji, Završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica.

Zautra, A. J., Reich, J. W., Davis, M. C., Potter, P. T., Nicolson, N. A. (2000.): The role of stressful events in the relationship between positive and negative affects: Evidence from field and experimental studies, *Journal of Personality*, Vol. 68, No. 5, 927. – 951. Wiley, Hoboken, NJ.

Zbryrad, T. (2009.): Stress and professional burn-out in selected groups of workers, *Informatologia*, Vol. 42, No. 3, 186. - 191., Hrvatsko komunikološko društvo, Zagreb.

Zedeck, S., Jackson, S.E., Summers, E. (1983.): Shift Work Schedules and Their Relationship to Health, Adaptation, Satisfaction, and Turnover Intention, *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 297. – 310., Academy of Management, New York.

Zeffane, R., McLoughlin, D. (2006.): Cooperation and stress - Exploring the differential impact of job satisfaction, communication and culture, *Management Research News*, Vol. 29 No. 10, 2006 pp. 618-631, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK.

Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade z.nanstvenog i istraživačkog rada (četvrto izdanje), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A. (2018): European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Ziarati, R. (2006): Safety At Sea – Applying Pareto Analysis, Proceedings of World Maritime Technology Conference (WMTC 06), Queen Elizabeth Conference Centre, London.

Zlatić, L., Sušan, Z., Jakopec, A. (2021.): Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika, *Društvena istraživanja*, Vol. 30, No. 3, 571. – 592., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.

Zrinščak, S., Baloban, S., Črpić, G. (2000.): Dostojanstvo čovjeka i rad, *BS*, Vol. 70, No. 2, Zagreb.

Zwick, T. (2012.): Consequences of seniority wages on the employment structure, *ILR Review*, Vol. 65, No. 1, 108. – 125., Sage Publications, Inc, Thousand Oaks – CA.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.): Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin.

## INTERNETSKI IZVORI:

Baker, K.A. (2002.): Chapter 13: Organizational Communication, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/>, Office of Science, Dept. of Energy, pristupljeno: 01.06.2019.

Berger, B. (2009): Comunicarea organizațională internă, <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/142-comunicarea-organizationala-interna.html?showall=1>, pristupljeno: 03.06. 2019.

Differences between internal and external communication, [https://www.comngo.org/wp-content/uploads/2020/05/COMNGO\\_LearnPractice\\_InternalExternal.pdf](https://www.comngo.org/wp-content/uploads/2020/05/COMNGO_LearnPractice_InternalExternal.pdf), pristupljeno, 17.09.2022.

<https://www.marineinsight.com/maritime-law/the-ultimate-guide-to-work-hours-rest-hours-on-ships-including-stcw-2010/>, pristupljeno: 26.12.2017.

Inkubator izvrsnosti, Jordan Peterson i Velikih pet crta ličnosti, <https://izvrsnost.hr/jordan-peterson-velikih-pet/>, pristupljeno 27.10.2021.

ITF, 2012. International Transport Federation. [Online] Available at: <http://www.itfseafarers.org/project-horizon.cfm>, pristupljeno: 20. 02. 2012., (istekla poveznica).

OECD (2001), The cost to users of substandard shipping. Report prepared for the OECD Maritime Transport Committee. SSY Consultancy and Research Ltd, January, Paris, <http://www.oecd.org/sti/transport/maritimetransport/1827388.pdf>, pristupljeno: 29.01.2019.

Oldenburg, M., Felten, C., Hedtmann, J., Jensen, H.J. (2020.): Physical influences on seafarers are different during their voyage episodes of port stay, river passage and sea passage: A maritime field study, PLoS ONE 15(4):e0231309, Open source, (pristupljeno na: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231309>, 09.11.2020.).

STCW – A guide for seafarers: Taking into account the 2010 Manila amendments, International transport workers` federation, London, UK, [www.mptusa.com/pdf/STCW\\_guide\\_english.pdf](http://www.mptusa.com/pdf/STCW_guide_english.pdf), (pristupljeno: 27.04.2022.)



## PRILOZI I DODACI

ANKETA NA TEMU "UTJECAJ NA VERTIKALNO I HORIZONTALNO KOMUNICIRANJE U IZOLIRANOM BRODSKOM OKRUŽENJU" SE PROVODI U SVRHU PISANJA POSLIJEDIPLOMSKOG DOKTORSKOG RADA I U POTPUNOSTI JE ANONIMNA							
Ljubazno Vas molim da odvojite 5 minuta za ispunjavanje anketnog upitnika procjenom tvrdnji na način da ubacite znak X u predviđena polja.							
Dob	Spol	Stručna sprema	Nacionalnost	Radni staž na brodu	Pozicija na brodu	Vrsta broda	
	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti ne slažem	Djelomično se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Za sebe smatram da sam:</b>						1	2
a.) Ekstravertiran, entuzijastičan.							
b.) Kritičan, svadljiv.							
c.) Pouzdan, samodiscipliniran.							
d.) Zabrinut, lako se uzrujam.							
e.) Otvoren za nova iskustva, kompleksan.							
f.) Rezerviran, tih.							
g.) Suosjećajan, topao.							
h.) Neorganiziran, nemaran.							
i.) Miran, emocionalno stabilan.							
j.) Konvencionalan, nekreativan.							
	U potpunosti	U vrlo velikoj mjeri	U velikoj mjeri	Djelomično	U maloj mjeri	U vrlo maloj mjeri	Nikako
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2. Komunikacija na poslu s kolegama (horizontalna)</b>							
a.) Jeste li na svom radnom mjestu unaprijed dobro obaviješteni o važnim pitanjima, odlukama, promjenama ili planovima za budućnost?						1	2
b.) Dobivate li sve potrebne informacije kako biste dobro obavili svoj posao?							
c.) Primate li često kontradiktorne informacije na poslu?							
<b>3. Komunikacija na poslu sa nadređenima/podređenima (vertikalna)</b>							
a.) Jeste li na svom radnom mjestu unaprijed dobro obaviješteni o važnim pitanjima, odlukama, promjenama ili planovima za budućnost?							
b.) Dobivate li sve potrebne informacije kako biste dobro obavili svoj posao?							
c.) Primate li često kontradiktorne informacije na poslu?							
<b>4. U kojoj mjeri biste rekli da vaš neposredni nadređeni ...</b>							
a.) cijeni osoblje i pokazuje razumijevanje za pojedinca?							
b.) osigurava da pojedini članovi osoblja imaju dobre mogućnosti razvoja?							
c.) daje visok prioritet daljnjem osposobljavanju i planiranju kadrova?							
d.) daje visok prioritet zadovoljstvu poslom?							
e.) je dobar u planiranju posla?							
f.) je dobar u raspoređivanju posla?							
g.) je dobar u rješavanju sukoba?							
h.) dobro komunicira s osobljem?							
i.) je upoznat s problemima s kojima se susrećete na poslu?							

	U potpunosti sam zadovoljan	Vrlo zadovoljan	Zadovoljan	Ni zadovoljan, ni nezadovoljan	Nezadovoljan	Vrlo nezadovoljan	U potpunosti sam nezadovoljan				
	1	2	3	4	5	6	7				
<b>5. Što se tiče vašeg posla općenito. Koliko ste zadovoljni ...</b>					1	2	3	4	5	6	7
a.) ljudima s kojima radite?											
b.) fizičkim uvjetima rada?											
c.) načinom vođenja vašeg odjela?											
d.) načinom na koji se koriste vaše sposobnosti?											
e.) vašim poslom u cjelini, uzimajući sve u obzir?											
f.) radom u smjenama?											
g.) plaćom koju primате?											
h.) mogućnošću napredovanja?											
i.) dostupnošću svog nadređenog / kolega?											
j.) uspješnošću komuniciranja sa članovima svog tima?											
k.) spremnošću kolega da prihvate kritiku?											
l.) povratnim informacijama o obavljenom poslu?											
m.) vremenom kojeg provodite u neformalnoj komunikaciji?											
	Uvijek	Gotovo uvijek	Često	Ponekad	Rijetko	Vrlo rijetko	Nikada				
	1	2	3	4	5	6	7				
<b>6. Radni uvjeti</b>					1	2	3	4	5	6	7
a.) Je li vaše opterećenje neravnomjerno raspoređeno tako da se gomilava?											
b.) Koliko često nemate vremena za dovršavanje svih vaših zadataka?											
c.) Zaostajete li sa svojim poslom?											
d.) Koliko često možete biti opušteni i dalje raditi svoj posao?											
e.) Morate li raditi prekovremeno?											
f.) Stavlja li Vas posao u emocionalno uznemirujuće situacije?											
g.) Je li vaš posao izuzetno zahtjevan?											
h.) Osjećate li se emocionalno uključanima u svoj posao?											
i.) Je li vam posao zahtijeva da ne iznesete svoje mišljenje?											
j.) Koliko Vam je teško na radnom mjestu biti odvojeni od obitelji i prijatelja?											
k.) Koliko Vam je teško što radite u izoliranom radnom okruženju (na brodu)?											
<b>7. Molimo razmotrite svaku od sljedećih izjava i naznačite koliko opisi odgovaraju Vašoj situaciji tijekom protekla 4 tjedna!</b>											
a.) Nisam htio razgovarati ni sa kim/bio povučen.											
b.) Nisam se mogao nositi s drugim ljudima.											
c.) Nisam imao vremena da se opustim ili uživam.											
d.) Bilo mi je teško biti sretnim.											
e.) Jeo sam za utjehu.											
f.) Bio sam malo osjetljiv.											
g.) Nisam pokazivao inicijativu.											
h.) Osjećao sam da me uznemiravaju.											
<b>8. Koliko ste vremena u posljednjih 4 tjedna imali:</b>											
a.) bol u trbuhu ili želucu?											
b.) tjeskobu ili bolove u prsima?											
c.) vrtoglavicu?											
d.) napetost u različitim mišićima?											
e.) tendenciju znojenja?											
f.) problema s koncentracijom?											
g.) poteškoće u donošenju odluka?											
h.) poteškoće s pamćenjem?											
	<b>Zahvaljujem na Vašem vremenu!</b>										

Prilog 1.: Anketa korištena u istraživanju

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima	T3A	T3B	T3C
U potpunosti	26,4	24,7	2,8
U vrlo velikoj mjeri	24,7	24,2	6,2
U velikoj mjeri	16,9	29,2	3,4
Djelomično	24,2	13,5	27,5
U maloj mjeri	3,9	5,6	25,3
U vrlo maloj mjeri	2,8	2,2	27,5
Nikako	1,1	,6	7,3
Total	100,0	100,0	100,0

*Prilog 2a.: Udio odgovora na pitanja iz grupe zadovoljstva komunikacijom s nadređenim*

**4. U kojoj mjeri biste rekli da vaš neposredni nadređeni ... [h.) dobro komunicira s osobljem?]**

	Percent
U potpunosti	15,2
U vrlo velikoj mjeri	23,0
U velikoj mjeri	31,5
Djelomično	19,7
U maloj mjeri	6,2
U vrlo maloj mjeri	2,2
Nikako	2,2
Total	100,0

*Prilog 2b.: Udio odgovora na pitanje: „U kojoj mjeri biste rekli da vaš neposredni nadređeni dobro komunicira s osobljem“*

<b>Pokret</b>	<b>Objašnjenje</b>
<b>GLAVA</b>	
<b>Ukrasi glave</b>	Može prikazivati liderski status, zanimanje, socijalni status, hobi, religiju
<b>Frizura</b>	Može privlačiti, mamiti, odbijati, šokirati
<b>Igranje kosom (uglavnom kod žena)</b>	Dlanovi prema vani – dobro raspoloženje, samopouzdanost  Dlanovi prema unutra – nervoza, stres
<b>Dodirivanje kose / igranje s njom</b>	Privlačenje potencijalnog partnera
<b>Klimanje glavom (gore – dole)</b>	U većini kultura znak potvrđivanja ili slaganja
<b>Grebanje glave</b>	Sumnja, frustracija, stres ili zabrinutost
<b>Isprepleteni prsti na potiljku i laktovi prema vani</b>	Teritorijalna reakcija prilikom osjećaja superiornosti
<b>Hvatanje za glavu</b>	Šok, nevjerica ili pokušaj shvaćanja nekog događaja
<b>ČELO</b>	
<b>Zategnuto čelo</b>	Stres
<b>Izbrazdano čelo</b>	Nesigurnost ili izražavanje loše situacije, dvojba, sumnja, tjeskoba
<b>Znojenje čela</b>	Visoka razina stresa
<b>OBRVE</b>	
<b>Podizanje u luk</b>	Uzbuđenje (susret s prijateljem...), ugodnost
<b>Trzaj obrvama prema dole</b>	Pozdrav u trenutku nemogućnosti obraćanja
<b>Napeto podizanje u luk</b>	Neželjeno iznenađenje ili šok
<b>Asimetričnost</b>	Sumnja ili nesigurnost
<b>OČI</b>	
<b>Raširene zjenice</b>	Ugodnost, susret s nekim dragim
<b>Opuštene oči</b>	Opuštenost, samouvjerenost

<b>Često treptanje</b>	Nervoza, napetost, stres
<b>Kontakt očima</b>	Ovisi o kulturalnim normama i osobnim karakteristikama
<b>Izbjegavanje kontakta očima</b>	Kada je neprikladno s nekim razgovarati, ako je sugovornik represivan, nesimpatičan, mrzak. Kada je situacija neugodna
<b>Superiorno zurenje</b>	Osobe većeg statusa ostvaruju više kontakta očima dok slušaju i govore. Osobe nižeg statusa ostvaruju kontakt dok slušaju, ali manje dok govore
<b>Traženje kontakta očima</b>	Zainteresiranost za konverzaciju
<b>Zatvaranje očiju</b>	Potiskivanje neke psihološke neugodnosti
<b>UŠI</b>	
<b>Masiranje ušne školjke</b>	Opuštajuće, ali i uslijed sumnje, oklijevanja ili predomišljanja
<b>Crvenjenje ušiju</b>	Bijes, neugoda, strah
<b>NOS</b>	
<b>Podizanje nosa prstom</b>	Gađenje
<b>Pokrivanje nosa dlanovima</b>	Šok, strah, iznenađenje, sumnja...
<b>Kažiprst na nosu</b>	Razmišljanje ili zabrinutost
<b>Snažni udah kroz nos</b>	Uoči iznošenja loših vijesti
<b>USTA</b>	
<b>Glasni, kratki izdah</b>	Visoki stres ili frustracije, kad se čuje loša vijest
<b>Usisavanje zraka krajevima usne</b>	Strah, zabrinutost, tjeskoba, bol
<b>Zadržavanje zraka</b>	Zadržavanje odgovora
<b>Suha usta</b>	Stres, strah, bojazan
<b>Rastegnuta usta</b>	U slučaju straha ili počinjene greške
<b>Pritiskanje jezika o nepce</b>	Posljedica unutrašnje borbe s nečim
<b>Kuckanje zuba</b>	Stres, frustracija, dosada

<b>Tišina</b>	Nenamjerno – razmišljanje, pokušaj sjetit se neke informacije, procesiranje  Namjerno – npr. u pregovorima da druga strana ispuní prazninu
<b>Smijeh</b>	Zabavljanje, sreća, uživanje
<b>USNE</b>	
<b>Prst na usnama</b>	Nesigurnost, sumnja
<b>Grickanje usne</b>	Zabrinutost, stres
<b>Lizanje usne</b>	Zabrinutost, tjeskoba, negativne emocije
<b>Stisnute, produžene usne (cрта)</b>	Negativne misli, zabrinutost, strah, tjeskoba, nedostatak samopouzdanja
<b>Guranje usne u jednu stranu</b>	Izrazito neslaganje
<b>OBRAZI I ČELJUST</b>	
<b>Iznenadni tikovi</b>	Napetost, tjeskoba
<b>Kažiprst na obrazu, a palac na bradi</b>	Razmišljanje ili osoba želi da izgleda kao da misli. Ponekad sumnja
<b>Svrbljenje obraza s četiri prsta</b>	Rezerviranost, oklijevanje, zbunjenost
<b>Padajuća čeljust</b>	Veliko iznenađenje, šok ili neugodni događaj
<b>Izbacivanje čeljusti naprijed</b>	Ljutnja
<b>BRADA</b>	
<b>Brada gore</b>	Samopouzdanje
<b>Brada prema dole</b>	Nedostatak samopouzdanja ili osjećaj prijetnje
<b>Sakrivanje brade (prema vratu)</b>	Nezadovoljstvo, sakrivanje srama ili demonstracija uzrujanosti
<b>LICE</b>	
<b>Pokrivanje lica</b>	Sram, neugoda, strah, tjeskoba
<b>VRAT</b>	
<b>Dodirivanje vrata</b>	Nesigurnost, božazan, strah, brige ili problemi

<b>Igranje ogrlicom</b>	Zaštita osjetljivog dijela i oslobađanje od stresa
<b>Igranje kolarom</b>	Isto kao i s ogrlicom
<b>Držanje šake ispred vrata</b>	Odgovor na strah, prijetnju ili zabrinutost
<b>Teško gutanje</b>	Reakcija na nešto neukusno, opasno ili izrazito stresno
<b>RAMENA</b>	
<b>Podizanje jednog ramena</b>	Nesigurnost ili sumnja. Osoba nije uvjerena u ono što govori
<b>Podizanje oba ramena</b>	Sumnja, dvojba, nesigurnost
<b>Brzo podizanje oba ramena</b>	Kad osoba nešto ne zna
<b>Širenje ramena</b>	Samopouzdanje, pokazivanje autoriteta
<b>RUKE</b>	
<b>Grljenje</b>	Bliskost, suradnja, dobri osjećaji
<b>Gestikuliranje rukama za vrijeme govora</b>	To je integralni dio komunikacije
<b>Ruke u zraku</b>	Slavlje, pozitivne emocije
<b>Ruke iza leđa</b>	Osoba traži prostora
<b>Prekrižene ruke - zaštitno</b>	Nesigurnost, osjećaj prijetnje
<b>Prekrižene ruke - odbojnost</b>	U prisustvu osobe koja nam se ne sviđa
<b>Širenje ruka (preko stolice)</b>	Samopouzdanje, teritorijalnost
<b>DLANOVI I PRSTI</b>	
<b>Frekvencija dodira</b>	Izražavanje osjećaja prema osobi
<b>Ruke na bokovima</b>	Palac unazad – samopouzdanje Palac naprijed – obrambeni stav
<b>Igranje s objektima</b>	Uglavnom u trenucima iščekivanja
<b>Snažno odgurivanje od stola</b>	Snažno neslaganje
<b>Dlanovi gore</b>	Poniznost, suradnja, kada osoba želi dati do znanja da joj se može vjerovati
<b>Dlanovi dole</b>	Prikazuje snažniju afirmativnost poruke

<b>Dlanovi dole s raširenim prstima</b>	Primjerice „ja to nisam učinio“. Afirmativna izjava
<b>Vrćenje palaca</b>	Kad osoba želi da prođe vrijeme
<b>PRSA I STOMAK</b>	
<b>Hvatanje za prsa i teško disanje</b>	Stres, zabrinutost, strah, briga ili ljutnja
<b>Brzo, površno disanje</b>	Tjeskoba, panika
<b>Dlanovi na prsa</b>	Iskrenost, dobra volja
<b>Naginjanje unazad</b>	Izbjegavanje neke osobe
<b>Pogrljenost</b>	Opuštanje ili indiferentnost
<b>Pozicija fetusa</b>	U slučaju ekstremnog psihološkog stresa
<b>NOGE</b>	
<b>Hod</b>	Način hoda komunicira dosta o osobi (samopouzdanost, snaga, opuštenost...)
<b>Držanje ritma u šetnji</b>	Onaj tko drži ritam u grupi je u poziciji vođe
<b>Skupljene noge za vrijeme sjedanja</b>	Nesigurnost
<b>Raširene noge za vrijeme sjedanja</b>	Samopouzdanje
<b>Skakanje</b>	Iznenadni skok je odraz pozitivnih emocija
<b>STOPALA</b>	
<b>Zamrznuta stopala</b>	Zabrinutost, nesigurnost
<b>Povlačenje stopala</b>	Reakcija na neugodno pitanje
<b>Palac prema gore</b>	Pozitivne emocije
<b>Lupkanje stopalima</b>	nestrpljivost

*Prilog 3.: Govor tijela (odabrane stavke iz: Navarro, 2018.)*



## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

### SLIKE

Slika 1.: Stilovi komunikacije	11
Slika 2.: Formalni i neformalni tok komunikacije	13
Slika 3.: Okvir dekodiranja neverbalne komunikacije	16
Slika 4.: Komunikacijske mreže u organizaciji	23
Slika 5.: Struktura formalne komunikacije	24
Slika 6.: Snaga prijema informacija kroz razne komunikacijske kanale	24
Slika 7.: Formalni mrežni tok informacija unutar organizacije	27
Slika 8.: Postavljanje ciljeva organizacije putem SMART metode	31
Slika 9.: Organizacija brodske posade	39
Slika 10.: Maslowljeva piramida motivacije	47
Slika 11.: Osnovne komponente plaće	48
Slika 12.: Model stresa i nezgoda	72
Slika 13.: Model odnosa stresa na poslu i zdravlja	75
Slika 14.: Deset dimenzija osobina ličnosti	80
Slika 15.: Model istraživanja	82

## **TABLICE**

Tablica 1.: Univerzalna pravila prilikom kontakta očima	17
Tablica 2.: Usporedba interne i eksterne komunikacije	22
Tablica 3.: Karakteristike grupe	33
Tablica 4.: Obaveze trećeg časnika prilikom manevriranja brodom u luci	58
Tablica 5.: Komunikacijske taktike nadređenih	65
Tablica 6.: Karakteristike uzorka	88
Tablica 7.: Aritmetičke sredine, standardne devijacije, rasponi, koeficijenti unutarnje konzistencije i broj tvrdnji ispitivanih varijabli	95
Tablica 8.: Korelacije među izmjerenim varijablama, te sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim	99
Tablica 9.: Hijerarhijska regresijska analiza sa zadovoljstvom komunikacijom s neposrednim nadređenim kao kriterijem	103

## **GRAFOVI**

Graf 1a. i 1b.: Raspodjela uzorka prema brodskim odjeljenima	89
--	----