OBUKA KADROVA U PODUZEĆU„SPLIT SHIP MANAGMENT“ D.O.O, SPLIT

Sanader, Andrija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:273826

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

OBUKA KADROVA U PODUZEĆU„SPLIT SHIP MANAGMENT“ D.O.O, SPLIT

Mentor:

Dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Andrija Sanader, 4141113

Split, kolovoz, 2017. godine

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

1. UVOD **1**

1.1. Predmet rada 1

1.2. Problem rada 2

1.3. Ciljevi rada 2

1.4. Metode rada 2

1.5. Obrazloženje strukture rada 4

2. OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA **5**

2.1. Određivanje pojmova 5

2.2. Uvođenje u posao 7

2.2.1. Faze uvođenja u posao 8

2.3. Obrazovanje zaposlenih 9

2.3.1. Vrste obrazovanja 10

2.3.2. Proces obrazovanja 14

2.4. Obuka zaposlenih 13

2.4.1. Proces obuke kadrova 14

2.4.2. Metode obuke kadrova 17

2.5. Razvoj karijere 20

2. 5. 1 Vrste promjena u razvoju karijere 24

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „SPLIT SHIP MANGMENT“ d. o. o., SPLIT.....25

3.1.Povijest „Split Ship Managmenta“, d. o. o., Split ,te karakteristike trening centra 26

3.2. Budućnost,misija i vizija „Split Ship Managment“, d.o.o., Split 27

3.3. Organizacijska struktura poduzeća ..... **Error! Bookmark not defined.**9

3.4. Vrste usluga 31

3.4.1. Tehnički menadžement 32

3.4.2.Novogradnja/ podrška pri dokovanju 32

3.4.3. Kadrovski menadžment 32

3.4.4. Komercijalni menadžment 33

3.4.5. Pomorska agencija 34

3.4.6.Savjetodavne usluge 34

3.4.7.Medicinski centar 35

3.4.4. Putnička agencija 35

4. OBUKA KADROVA U PODUZEĆU „SPLIT SHIP MANAGMENT “ D.0.0. SPLIT 36

4.1. Zapošljavanje unutar Split Ship Managmenta,d.o.o., Split 36
4.1.1. Životopis 36
4. 1.2. Pomorska knjižica (Matrikula) 39
4. 1 .3. Potvrda o nekažnjavanju 40
4.2. Obuka kadrova u Split Ship Managmentu d.o.o., Split 40
4.2.1. Trening centar za obuku zaposlenika 40
5. ZAKLJUČAK 43
SUMMARY 44
LITERATURA 45
POPIS SLIKA 45

SAŽETAK

U ovom radu je objašnjeno kako se provodi obuka kadrova objašnjeno je kako se ta obuka provodi općenito, te kako se provodi unutar poduzeća Split Ship Managment d.o.o., Split.

Sami pojam obuke je potrebno razlikovati od obrazovanja i razvoja. Tvrtka prvo treba pronaći zaposlenike koji posjeduju određene karakteristike za obavljanje poslova koji će biti stavljen pred njega i zbog toga jer se stalno događaju tehnološke a i sve ostale promjene potrebno je obrazovanje i obuka kadrova. Razlikuju se mnogi procesi obrazovanja kao što je obrazovanja na poslu i izvan posla i slično, također se razlikuje i obuka koju se provodi za managere i nemanagere. Nakon što zaposlenik prođe faze obuke i obrazovanja slijedi mu faza razvoja karijere koja ne mora biti isključivo uzlazna moguća je i democija (premještanje na niže radno mjesto).

Tvrtka Split Ship Managment d.o.o., Split je trenutno jedna od vodećih poduzeća u brodarskoj industriji na području Republike Hrvatske, te pruža mnoge usluge koji su povezani s pomorstvom kao što su: pomorska agencija, savjetodavne usluge, putnička agencija itd. Unutar nje se provodi obuka kadrova uz pomoć trening centara. Obuka je organizirana unutar učionica gdje se objašnjava teorijski dio, dok se praktični dio prikazuje na poligonima. Na poligonima se simuliraju određene situacije koje bi pomorci mogli doživjeti na brodu, te ih se priprema za takve događaje.

Ključne riječi: obuka, obrazovanje, trening centar, Split Ship Managment d.o.o., Split, usluge

1. UVOD

1.1. Predmet rada

U ovom radu govorit će se o procesu obuke kadrova u poduzeću Split Ship Managment d.o.o. Split. Kadrovi su vrlo bitan faktor unutar svakog poduzeća, te je zbog toga vrlo bitno vršiti obuku kadrova. To je značajno za poduzeće zbog toga jer bolje ukoliko su kadrovi bolje obučeni za posao koji će raditi ili koji već rade oni ce biti u mogućnosti ostvariti bolje rezultate.

Ovdje će se objasniti kako i na koji način poduzeće Split Ship Managment d.o.o. privlači efektivnu radnu snagu, razvija zaposlenike prema njihovom potencijalu te na koji način dugoročno održava radnu snagu. Isto tako, kako utvrđuje, planira, provodi te vrednuje rezultate obuke svih zaposlenika te zašto im je iznimno važna obuka vezana za samo radno mjesto ali i profesionalni razvoj pojedinca.

1.2. Problem rada

Od samog početka unutar poduzeća se nastoje zaposliti osobe koje imaju zadovoljavajuće reference za rad na najvišoj razini. Unatoč tome potrebno je redovito provoditi obuku kadrova kako bi se pratili trendovi i kako bi poduzeće stalno bilo u koraku s konkurencijom.

Česte su pojave da unutar tvrtke se zaposle nedovoljno spremne osobe za obavljanje određenih poslova te zbog toga tvrtka treba provesti pravovremenu obuku kadrova kako bi postigli zadovoljavajuće rezultate. Ponekad osobe imaju zadovoljavajuće razine obrazovanja no ipak im nedostaje radnog iskustva zbog toga je potrebno iskustvo da bi bilo moguće postizati optimalne rezultate.

1.3. Ciljevi rada

Ciljeve ovog rada podijeliti će se na teorijske i praktične.

Teorijski ciljevi su prikazati kako bi u teoriji trebala izgledati obuka kadrova, uvođenje zaposlenih u posao, te prikazati razlike u obuci managera i nemanagera.

Dok praktični ciljevi rada nam pokazuju kako se provodi obuka kadrova unutar Split Ship Managment-a d.o.o, tko je zadužen unutar tvrtke za obavljanje obuke i koja je uloga trening kampova.

1.4. Metode rada

U procesu istraživanja koristit će se različite metode znanstveno-istraživačkog rada pomoću kojih ćemo ostvariti ciljeve istraživanja i provjeriti postavljene hipoteze.
Kod teorijskog dijela, bit će korištene sljedeće metode znanstveno istraživačkog rada:

- induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do zaključaka.
- deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije
- metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru posebnoga pojma.
- metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Dok će se prilikom prikupljanja podataka o Split Ship Managmentu d.o.o. koristit metode prikupljanja podataka i intervjuiranja.

- metoda prikupljanja podataka – metoda kojom se prikupljaju svi potrebne informacije i podatci o poslovanju određene tvrtke.
- metoda intervjuiranja - najvažnija i najjednostavnija metoda prikupljanja podataka koja omogućava prikupljanje važnih, valjanih i korisnih informacija, te stvaranje dobrih poslovnih odnosa

1.5. Obrazloženje strukture rada

Završni rad se sastoji će se od četiri međusobno povezane cjeline.

Prva cjelina se sastoji od uvoda u kojem će se iznijeti predmet , ciljevi, problem, metode te struktura samoga rada.

U drugoj cjelini će se teorijski definirati i objasniti pojmovi vezani za upravljanje ljudskih resursa, a posebno sistematizirati i objasniti pojmovi iz područja obuke i razvoja zaposlenih.

Treća cjelina donosi opće podatke o poduzeću Split Ship Managment d.o.o, Split , povijest, organizacijska struktura, vizija, misija i ciljevi, strategiju upravljanja ljudskim resursima te usluge koje poduzeće nudi.

Četvrta cjelina se odnosi na proces obuke unutar poduzeća i posebno se objašnjava trening centar za obuku zaposlenika.

Peta cjelina donosi zaključak u kojem se iznosi osvrt o radu i govori se o ključnim stvarima koje se trebaju istaknuti.

2. OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA

Svako poduzeće zahtijeva zaposlenike koji su dobro obučeni i iskusni u obavljanju poslova. Kako se današnji poslovi i poduzeća nalaze u dinamičnom i složenom okruženju, potrebe za obrazovanjem, obučavanjem i razvojem zaposlenika su sve prisutnije.

Potrebno je razlikovati ta tri pojma:

Obrazovanje je stjecanje općih i profesionalnih znanja i vještina(u određenoj profesiji,ali ne na određenim konkretnim poslovima ili vezanim z konkretnu organizaciju), označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.

Obuka je usmjerena je na stjecanje znanja i vještina vezanih uz konkretne poslove ili konkretno radno mjesto. Obuka se u pravilu provodi kroz rad i na radno mjesto za razliku od obrazovanja koje se provodi u specijaliziranim obrazovnim institucijama

Razvoj je stjecanje novih znanja,vještina i sposobnosti koje omogućaaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost u zahtjeve koji tek dolaze. Širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove.[1]

2.1. Određivanje pojmova

Pod obukom kadrova se obično podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao.13 Za razliku od obuke, obrazovanje ili edukacija je „proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život; ono je osobno i široko zasnovano. Obuka ima veliku važnost za poduzeće, a obrazovanje predstavlja područje od društvene važnosti.

Svakodnevne promjene koje se događaju u poduzeću pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način[2]:

- Promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- Promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,

[1]Goić, S. Tadić I.; Materijali iz kolegija Managment ljudskih resursa akademska godina 2016-2017., str. 4.
[2]Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.

- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- Promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje,
- Promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- Promjene u organizaciji i upravljanju i
- Promjene u ljudskim resursima.

Važne su također i promjene koje nastaju u zakonskom okviru (zakonski i drugi propisi) te promjene u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.

Obuka obuhvaća već zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju, te se obukom treba obuhvatit: [3]

- Razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno
- Davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama
- Razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću

Obuka ima svoje karakteristike: [4]

- Krivulja učenja – u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, pa nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja.
- Platoi u napredovanju – normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima; posljedica su promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada.
- Motivacija u obučavanju – veoma je važno stvoriti poticajnu klimu koja će poticajno djelovati na pojedince da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina.

[3]Buble, M.: op. cit str. 412.
[4] Markulin, K.; Diplomski rad, Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex.,str. 18.

- Individualne razlike u obučavanju – između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima i motornoj spretnosti osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima i stavovima.

- Uloga vježbe u obučavanju – da bi rezultati bili dobri neophodno je vježbati do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano.

Obuka i obrazovanje postaju sve važniji faktori konkurentnosti poduzeća. Management je toga svjestan, te uspješna poduzeća postavljaju pravilo da svaki zaposlenik treba provesti određeno vrijeme u „učionici“. Za managere se procjenjuje da trebaju potrošiti 20% godišnjeg radnog fonda u vlastito obrazovanje ako ne žele da im stečeno znanje zastari.

2.2. Uvođenje u posao

Prije započinjanja s obukom i razvojem kadrova, prvenstveno kada je riječ o novozaposlenima u poduzeću, potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, tj. uvođenje u posao. Orijentacija je proces u kojem se zaposleniku pružaju osnovne informacije, saznanja o potrebnim vještinama i poslovnim zadacima, organizacijskoj politici i njenim ciljevima, kao i upoznavanje s nadređenima i suradnicima. Započinjanje novog posla nije jednostavno, stoga što novi zaposlenici ne znaju što reći, kome se obratiti, što se od njih očekuje niti što oni mogu očekivati, pa je prvih nekoliko dana na poslu značajan dobar program uvođenja u posao za dobar početak. Različiti su stupnjevi i složenost uvođenja up osao, a prvenstveno ovisi o osobi koju se uvodi, tj. koja prolazi kroz orijentacijski program. Ukoliko je riječ o iskusnom starijem zaposleniku, koji je već duže vremena zaposlenik tog poduzeća, te sada prelazi na novu dužnost ili u novi odjel, njemu je potrebna minimalna orijentacija u smislu upoznavanja dužnosti na novom poslu, postoji potreba upoznavanja s (novim) poslovima na koje je raspoređen, potreba upoznavanja s 'mikroorganizacijskom kulturom' (kulturom najuže organizacijske cjeline u koju dolazi), kao i potreba da ga ta nova sredina što brže upozna i prihvati. Dapače, određeni elementi uvođenja u posao mogu se uočiti (odnosno potrebni su) i u slučajevima kada zaposlenik ostaje na svom radnom mjestu, ali se radno mjesto mijenja (nova tehnologija, novi proizvodi, promjene u organizacijskoj okolini...)

S druge strane, ukoliko se u posao uvodi mlada osoba, koja tek po prvi put započinje s radom, proces orijentacije je znatno složeniji. Orijentacija bi se još mogla nazvati i socijalizacijom, stoga što upućuje ljude u norme, vrijednosti, proces rada, uzorke ponašanja, pa čak i izgled tj.

odijevanje koje je prihvatljivo na poslu. Novozaposlene radnike, kao i novoraspoređene na radno mjesto, treba na odgovarajući način uvesti u posao. Treba im svakako objasniti što trebaju raditi, koji su im zadaci i ovlaštenja, te što se od njih očekuje (u smislu kvantitete i kvalitete učinaka). U tome svakako može mnogo pomoći dobro obavljena analiza i dizajniranje poslova, koja je dala kvalitetnu i cjelovitu dokumentaciju o radnom mjestu (opis radnog mjesta i sva prateća dokumentacija). Ipak, važno je novozaposlene i novoraspoređene i osobno uvesti u posao. To bi trebao obaviti neposredni rukovoditelj, eventualno specijalizirani djelatnik ili neposredni suradnik.

Različiti su ciljevi uvođenja u posao[5]:

- smanjenje zabrinutosti - tj. straha od pogreški na radu, a posebno može doći do izražaja u kontaktu s već iskusnim radnicima koji ostvaruju dobar poslovni rezultat
- smanjenje apsentizma i fluktuacije - ukoliko se zaposlenik osjeća kao neefektivan, neželjen ili nepotreban, tada njegova reakcija može biti odlazak iz poduzeća
- ušteda vremena - ukoliko novozaposleni nisu prošli dobar orijentacijski program svejedno će se od njih očekivati izvršavanje zadataka za što će im biti potrebna pomoć koju će im pružati njihovi suradnici - kolege i na taj način trošiti svoje i njihovo vrijeme
- smanjuje troškove – stvara uštede reducirajuću nesigurnost i zabrinutost zaposlenika pojačavajući njihov pozitivan stav o poslu, povećavajući razinu zadovoljstva poslom
- stvaranje realnih očekivanja - novozaposleni moraju stvoriti realan uvid u to što poduzeće od njih očekuje, a isto tako i njihova očekivanja moraju biti s time usklađena
- povećanje produktivnosti
- poboljšanje radnog morala zaposlenih
- olakšano učenje i napredovanje[6]

[5]Goić, S: Tadić, I.: op. cit ., str. 2-3.

2.2.1. Faze uvođenja u posao

Vrlo bitno je novog zaposlenika na pravi načini uvesti u posao zbog toga razlikujemo slijedeće faze uvođenja u posao:

1. Upoznavanje s poslom u užem smislu*:* poslovi i zadaci; sredstva i tehnologija; način obavljanja rada; režim rada; očekivani radni učinci; visina i način obračuna plaće; zaštita na radu;
2. Upoznavanje s poduzećem*:* misija i ciljevi poduzeća; proizvodni i poslovni proces; tokovi dokumentacije i informacija; zadaci i organizacija rada u užoj radnoj jedinice; sadržaj rada u drugim dijelovima poduzeća - naročito onima koji su neposredno vezani uz poslove na koje se raspoređuje;
3. Uvođenje u organizaciju("organizacijska socijalizacija"): upoznavanje s ljudima (neposrednim rukovoditeljima i suradnicima; drugim ljudima u organizaciji - naročito onima s kojima treba kontaktirati pri radu); upoznavanje s organizacijskom kulturom; upoznavanje s povijesti i tradicijom firme; upoznavanje s neformalnom organizacijom[7]

2.3. Obrazovanje zaposlenih

Stalno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, te je jedan od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzeća. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan su od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka za nadmetanje s konkurencijom.

Investicije u obrazovanje postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom poslovanju i komuniciranju. U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje.

Nedovoljno ulaganje u obrazovanje navodi se kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu i zaostajanja za konkurencijom. Organizacije redovito ulažu između 3 i 5% svog prihoda na obrazovanje zaposlenih, te istodobno očekuju od svojih zaposlenika da sve više sati troše u različitim oblicima obrazovanja.

Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni, a najvažniji su[8]:

[7]Buble, M.: op. cit str., 423.
[8] Markulin, K.; op. cit str. 19.

- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijeva nova znanja i permanentno obrazovanja.

- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i kontinuirano obrazovanje.

- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.

Veoma važan razlog intenziviranja obrazovanja u poduzećima i pojavljivanje poslodavaca u ulozi nastavnika i učitelja jest širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada. Suvremeno poslovanje sve više zahtjeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno ili adekvatno u formalnom procesu obrazovanja.

2.3.1 Vrste obrazovanja

Obrazovanje nije više obveza i privilegija samo onih na višim pozicijama. Što su organizacije veće, to troše više sredstava za obrazovanje i pružaju svojim članovima veće i raznolikije mogućnosti obrazovanja i razvoja.

Različite metode su redovito vezane za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja, pa se prema tome razlikuju metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla, odnosno radnog mjesta, te su prikazane u nastavku.

Metode obrazovanja na poslu traže dosta vremena i sredstava. Neophodno je kod novozaposlenih, ali i iskusnijih radnika pri promjeni tehnologije, radnih postupaka i standarda, premještaju i unapređenju na nova radna mjesta i slično.

U ove metode ubrajamo:[9]

- Individualne instrukcije – zaposlenik aktivnosti obavlja pod nadzorom instruktora. Popularna je i često upotrebljavana metoda jer ne zahtijeva dodatne troškove opreme i materijala, zaposlenici uče obavljajući posao, a obučavanje je neposredno povezano s poslom.

[9] Markulin, K.; op. cit str. 20- 21.

- Rotacija posla – omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova. Na taj način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo. Često se upotrebljava u primjeni i razvoju managera.

- Naukovanje, odnosno stručna praksa – specifičan oblik obučavanja redovito vezan uz stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični dio. Nastaje iz tradicionalnog zanatskog obrazovanja.

- Pripravnički staž – specifičan oblik obučavanja za posao koji se kod nas izrazito mnogo prakticira. Razdoblje u kojem se novopridošli u poduzeću upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani.

- Mentorstvo – tip obučavanja koji se koristi kod mladih stručnjaka i managera da bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Mentori su uglavnom iskusni stručnjaci i manageri.

- Studentska praksa – specifičan oblik stručne prakse. Način da studenti tijekom studija dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo.

Kod metoda obrazovanja izvan posla razlikujemo:[10]

- Predavanja – često upotrebljavana i popularna metoda prenošenja znanja i obrazovanja. Efikasno prenose veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Najbrži i najjednostavniji način prenošenja znanja.

- Audiovizualne tehnike – filmovi, videovrpce, televizija; Posebice su popularni edukativni filmovi koji često na zgodan i zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.

- Programirano učenje – sustavna metoda obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja ili činjenica, omogućavanje sudionicima da na njih odgovore i neposredni feedback obučavatelja o točnosti odgovora.

- Učenje pomoću računala – suvremena informacijska tehnologija omogućava nove oblike i tehnike obrazovanja i učenja. Polaznicima se distribuiraju određeni obrazovni programi koji se onda upotrebljavaju individualno pomoću osobnog računala.

[10]Markulin, K.; op. cit str., 21-22.

- Interaktivni video – kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina.

- Konferencije i rasprave – znatan dio obrazovanja usmjerenog na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe odvija se putem ovog oblika. Prednost je što omogućavaju dvosmjerne komunikacije i rasprave.

- Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima – pojam simulacije odnosi se na svaki materijal koji pokušava stvoriti realističnu okolinu odlučivanja za polaznika. Poseban je oblik simuliranja pri učenju onaj koji simulira neophodnu radnu opremu i okolinu za obučavanje.

- Metoda slučajeva – popularna i često upotrebljavana metoda u procesu obrazovanja, posebice za kompleksne stručne poslove. Od sudionika zahtijeva da identificiraju i analiziraju specifične probleme, razvijaju alternativna rješenja i preporuče najbolje za konkretan slučaj.

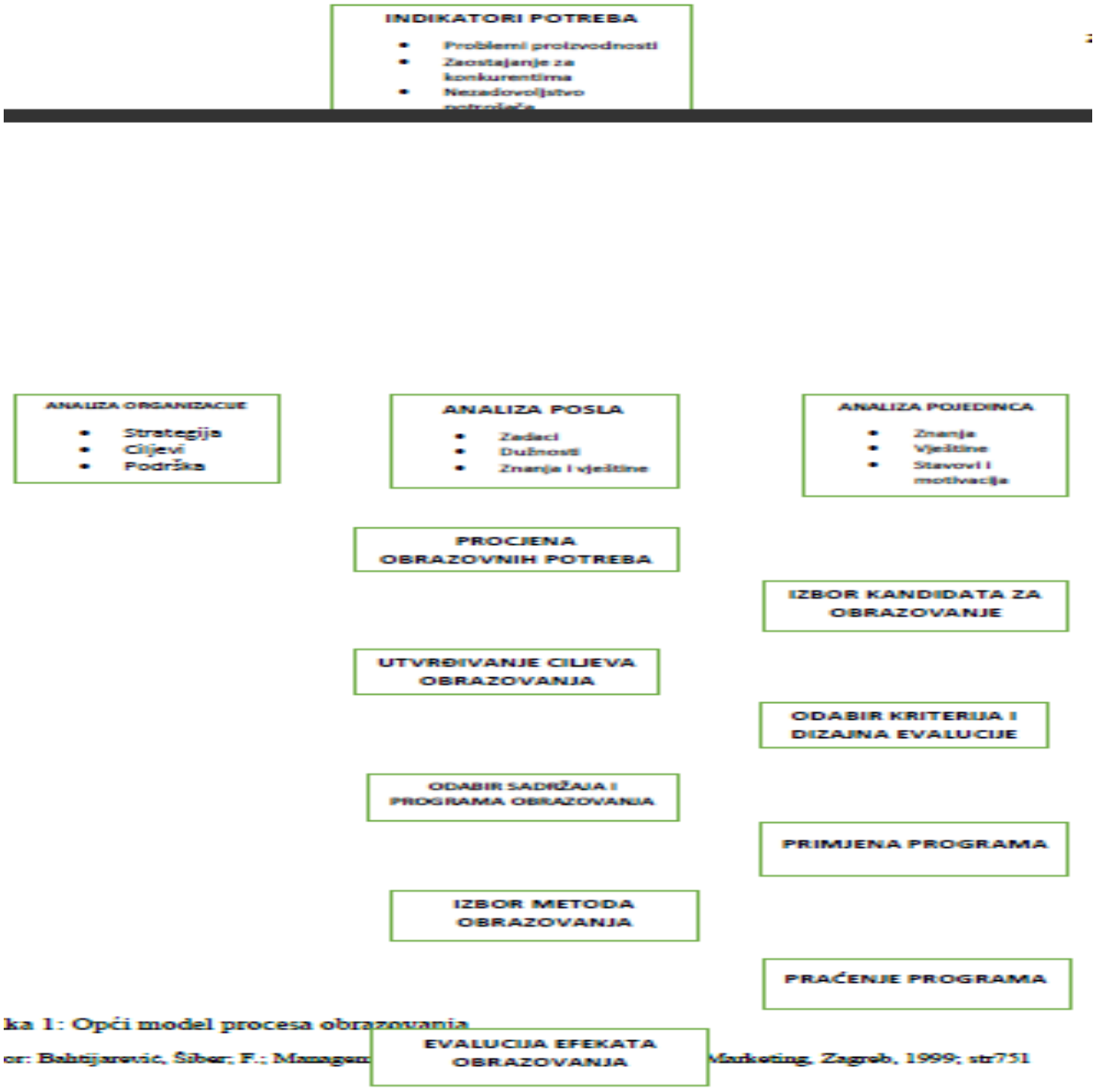
- Ostale metode – Igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

2.3.2 Proces obrazovanja

Obrazovanje je kompleksna funkcija koja zahtijeva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata. Njezini konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedinačna faza. [11]

Na ovoj slici je prikazan proces obrazovanja kojim se omogućava poduzećima da zaposleni steknu potrebne vještine za obavljanje pojednih poslova. Taj proces počinje utvrđivanjem potreba za dodatnim obrazovanjem, te se potom provode razne analize gdje se gleda u kojem dijelu je potrebno dodatno obrazovanje. Nakon što se odabere kandidat i ciljevi obrazovanje počinje se s obrazovanja i sve završava pregledom kvalitete obavljenog dodatnog obrazovanja.

[11]Markulin, K.; op. cit str., 23.



ka 1: Opći model procesa obrazovanja

or: Babtijarević, Šiber; F.; Managem Marketing, Zagreb, 1999; str751

Slikom 1. Prikazan je opći model procesa obrazovanja.

Izvor: Markulin, K.; Diplomski rad, Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex.,str. 23.

2.4. Obuka zaposlenih

Obuka je važna funkcija menadžmenta i potrebno je osigurati i razviti visoko kvalitetne zaposlenike. Oni koji su razvili, pokrenuli i kontinuirano ulažu u proces obuke i obrazovanja imaju veliku prednost u području ljudskih resursa. Oni dozvoljavaju menadžmentu da razvijaju kvalitetne zaposlenike koji mogu obaviti posao sukladno unaprijed određenim standardima.

Svakodnevne promjene u vanjskoj i unutarnjoj okolini potiču poduzeća da što više ulažu u obuku i usavršavanje zaposlenih. To je jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti, te se u tome prepoznaje strateška važnost obuke. Uz to, obuka je i jedan od važnijih oblika upravljanja ljudskim resursima jer čini temeljnu pretpostavku ulaska poduzeća u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom.

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike:[12]

- Krivulja učenja- svako učenje u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga slijedi daljnje napredovanje i dostizanje razine koja se kasnije malo mijenja. Za dostizanje maksimuma vrijeme je kraće za jednostavnije poslove dok je za složenije duže.
- Platoi u napredovanju – javljaju se prilikom obuke, a posebno kod složenijih poslova. Predstavljaju točku u napredovanju kod koje više nema mogućnosti za napredovanje ili ukoliko ona postoji tada je mala. Smatra se da je posljedica promjena u motivaciji ili prijelaza na nove metode rada, stoga bi trebalo poticajno djelovati na zaposlenike kako bi se više angažirali u stjecanje novih znanja i vještina.
- Individualne razlike – postoje među zaposlenicima, a očituju se kao razlike u sposobnosti,motornoj spretnosti , osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima... Potrebno je prilagođavanje programa obučavanja zaposlenicima i njihovim potrebama, a prilagođavanje je značajnije što su poslovi složeniji.
- Uloga vježbe u obučavanju – je važna kako bi rezultati obuke bili bolji. Neophodno je vježbati kako bi se naučene aktivnosti izvodile vješto, precizno, povezano, brzo i uz minimum napora. Ako je vježba dovoljno duga, obavljanje pojedinih aktivnosti prelazi u naviku. Za složenije poslove vrijeme vježbe je duže.

2.4.1. Proces obuke kadrova

Četiri su temeljne faze procesa obuke:[13]

- Identifikacija potreba za obukom -temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih i stvarne razine znanja i vještina. S obzirom da svaki posao postavlja odgovarajuće zahtjeve pred izvršitelja (složeniji veće, a jednostavniji manje zahtjeve),

[12] Buble, M.: op. cit str. 413.
[13] Goić, S. : Tadić, I. : op. cit ., str. 5.

analiza potreba za obukom se sastoji u tome da je potrebno za svaki posao utvrditi razliku između zahtjeva koji on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj posla. Upravo iz tog razloga je potrebno provesti organizacijsku analizu, analizu posla/zadatka i analizu osobe. Organizacijska analiza predstavlja pregled okoline, strategije, resursa (tehničkih, financijskih i ljudskih) koji utječu odnosno stoje na raspolaganju poduzeću za proces obuke. Podaci koji poduzeću mogu biti korisni odnose se na direktne i indirektne troškove rada, kvalitetu proizvoda i usluga, apsentizam i fluktuaciju, broj nesreća na radu, itd. Analiza posla/zadatka se provodi kako bi se vidjelo koji zadaci i dužnosti se postavljaju pred izvršitelja kako bi se znalo kakva znanja i vještine moraju imati za obavljanje tog posla, tj. koja znanja i vještine posjeduju, a koja moraju još postići za kvalitetno obavljanje zadatka. Ovaj korak je povezan s analizom i dizajniranjem radnih mjesta, s tim da je ova analiza još detaljnija u pogledu pojedinih aktivnosti koje se moraju poduzeti za uspješno obavljanje cjelokupnog zadatka. Analiza osobe upućuje na činjenicu koje je ljude potrebno poslati na obuku, a koje nije. Ukoliko se napravi podrobna analiza osobe kako bi se utvrdile i usporedile karakteristike ljudi sa zahtjevima posla, na ovaj se način utvrđuju njihove potrebe za razvojem, ali i izbjegava situacija u kojoj poduzeće šalje sve svoje zaposlenike na obučavanje.

Planiranje potrebne obuke -rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti:

- Ciljeve koji se žele postići - tj. razinu obrazovanja koja se želi postići, vrijeme u kojem se želi obuka ostvariti. Ciljevi se dijele na opće koji upućuju na to što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke i posebni ciljevi obuke koji upućuju na to što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke.

- Sadržaje i programe obuke - koji rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke. S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obuke i to: osposobljenost za aktualni posao, prilagođavanje promjenama u poslu i tehnologiji, priprema za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova i priprema za buduće poslove i zadatke. Svaka od ovih razina postavlja određene zahtjeve glede obrazovnih programa i njihova sadržaja. S obzirom na sadržaj također je moguće

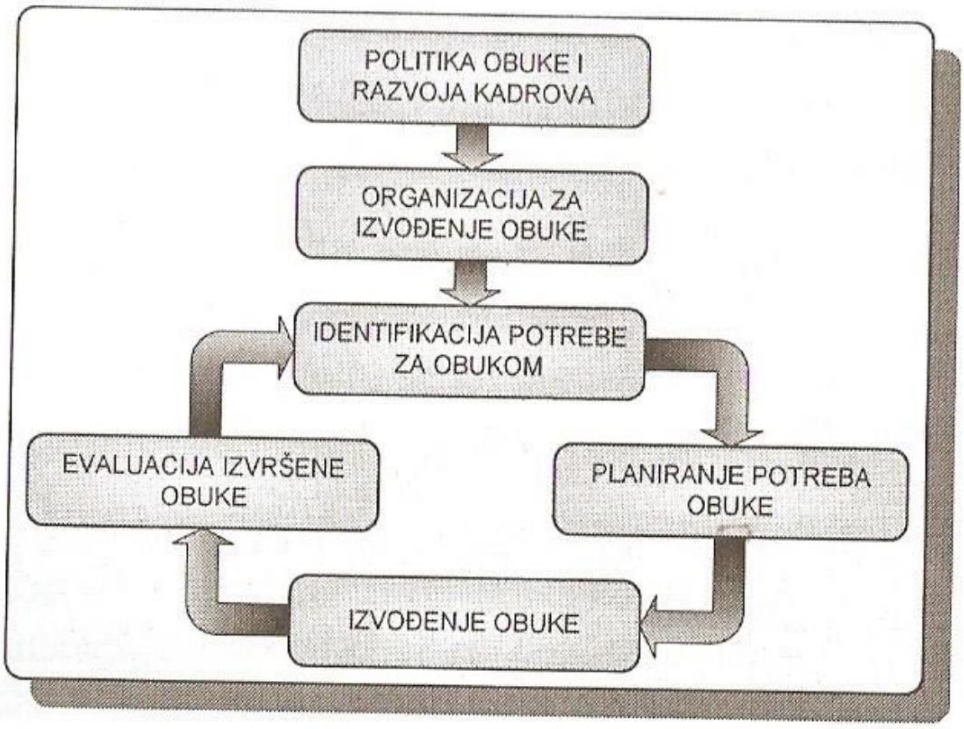
razlikovati četiri vrste programa obuke, a to su: temeljna znanja i vještine, tehničke, stručne vještine, interpersonalne vještine i konceptualne odnosno strategijske vještine.

- Metode i tehnike obuke - mogu se svrstati u dvije skupine: prvu čine metode za obuku na poslu, a drugu metode za obuku koja se provodi izvan posla. Kako bi se odredilo koju metodu je potrebno izabrati, poduzeće mora znati ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, procjenu troškova obuke....

- Izvođenje obuke predstavlja proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način; direktnom komunikacijom instruktor-polaznici ili indirektnim metodama korištenjem računala, TV, udžbenika i drugih pomagala i medija. da bi se provela obuka potrebno je prvo izabrati metodu koja se smatra najpovoljnijom za određenu kategoriju zaposlenika, tj. vrstu posla za koju se primjenjuje. Svi poslovi se mogu grupirati u dvije osnovne grupe, a to su nemanagerski i managerski poslovi. Prvi su brojniji, a drugi su kompleksniji. Obuka i za jednu i za drugu skupinu zaposlenika može se provoditi na poslu i izvan posla.
- Evaluacija izvršene obuke -predstavlja kontrolni proces obuke. Različite su vrste evaluacije na kraju procesa obuke, a oni mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije sudionika nakon završene obuke, stupanj naučenog, procjenjivati ponašanje polaznika na poslu nakon obuke, efekte u organizaciji koji su posljedica obuke, te utvrditi neekonomske koristi od obuke za organizaciju.

Da bi se proces obuke mogao provesti, potrebno je postojanje određenih pretpostavki, odnosno postojanje određene politike i razvoj kadrova u poduzeću, te odgovarajuće organizacije za njenu realizaciju.

Za zaposlene je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju mogućnosti zapošljivosti, odnosno da razvijaju mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja na drugim radnim mjestima. Za poduzeće je od iznimne važnosti povećanje obrazovanja zaposlenika jer time izravno utječu na povećanje svoje konkurentnosti. Slikom 2. prikazane su osnovne faze procesa obuke kadrova.



Slikom 2. prikazane su osnovne faze procesa obuke kadrova.

Izvor: Goić S. Tadić I. Materijali iz kolegija Managment ljudskih resursa akademska godina 2016-2017. str. 5.

2.4.2. Metode obuke kadrova

Metode obuke kadrova ključan su element samog procesa obuke, te mu je potrebno pridavati veliku pažnju. Određivanje koja će se metoda upotrijebiti, određuje i sam program obuke. Razlikujemo dvije osnovne grupe:

Metode obuke nemanagera

- Metoda rasprave – zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvrsna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Potrebno je postojanje moderatora, da je predmet rasprave u okviru znanja, da je predmet rasprave aktualan i da postoji planirano vrijeme rasprave.
- Metoda obuke u razredu – metoda obuke koja se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima, kako je to i u redovnim školama, omogućava velik broj polaznika uz minimalan broj instruktora.

- Metoda programirane nastave – metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani nastavni sadržaji. Uređaji se koriste kombinirano – teorijski i praktično.
- Obuka uz pomoć kompjutera – izvodi se dvjema osebujnim tehnikama – poučavanje potpomognuto kompjuterom i poučavanje upravljano kompjuterom.
- Metoda simulacije – koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Koristi se u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju.

24.2.2. Metode obuke managera

Za obuku managera karakteristične su specifične metode grupirane u dvije grupe:[14]

- Obuka stjecanjem iskustva na poslu
    - Poučavanje
    - Dodjeljivanje zamjenika
    - Rotacija posla
    - Lateralni transfer
    - Dodjeljivanje projekata i odbora
    - Prisustvovanje sjednicama štaba
- Obuka stjecanjem iskustva izvan posla
    - Metoda studije slučaja
    - Metoda „obuke u košari“
    - Metoda grupne diskusije bez voditelja
    - Metoda managerskih igara
    - Metoda igranja uloga
    - Metoda laboratorijske obuke

[14] Buble, M.: op. cit str., 418-420.

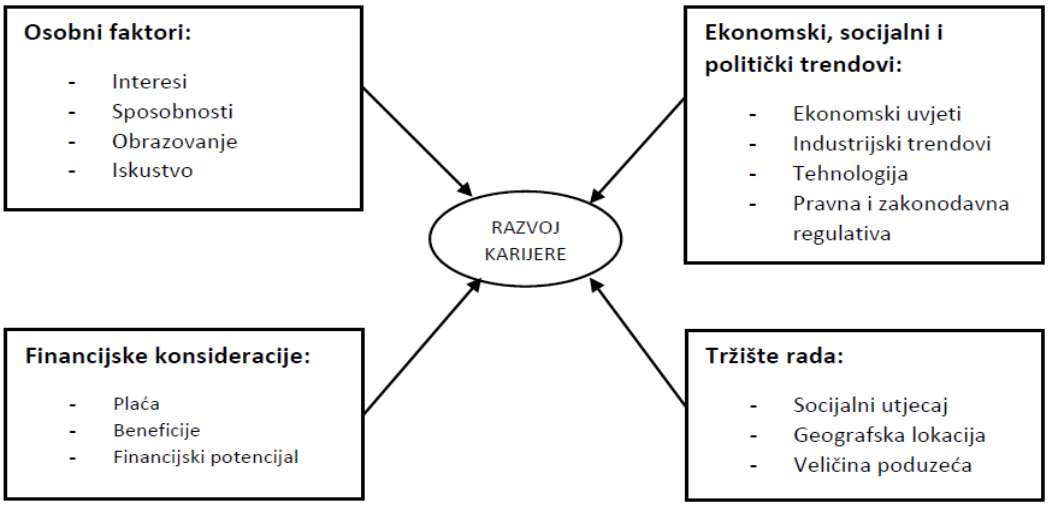
- Metoda modeliranja ponašanja

2. 5. Razvoj karijere

Obuka je orijentirana na posao, dok je razvoj karijere orijentiran na pojedinca i njegove mogućnosti potencijala. Vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih i složenijih poslova. Interes za razvoj nema samo pojedinac, nego i njegovo management poduzeće kojeg je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca.
Razvoj karijere je podložan utjecaju različitih faktora, onih koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini, a to su:

- Osobni faktori
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi
- Tržište radne snage
- Financijske konsideracije

Faktori koji utječu na razvoj karijeri prikazani su na slici:



Slikom 3. Prikazani su faktori utjecaja na razvoj karijere

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 425.

Karijera se obično definira kao „slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka“. Kroz životni vijek pojedinac prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju model životnog ciklusa koji se sastoji od pet faza: [15]

- Istraživanje - započinje prije ulaska u svijet rada, jer većina ljudi razmišlja o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole, te su pod utjecajem rodbine, učitelja, prijatelja, medija, na njih djeluje rano te ih usmjerava u određenom pravcu. Ova faza završava prelaskom u svijet rada, a ima najmanju važnost s obzirom da se događa prije zaposlenja.
- Utemeljenje - ulazak pojedinca u organizaciju, prvi izbor posla, 18-25 godina, uvođenje u posao, učenje kako se radi, prvi uspjesi i neuspjesi, socijalizacija s radnom sredinom, stjecanje potrebnih znanja. Ovdje se događa svojevrsni "šok realnosti" odnosno sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće i onoga što tamo nalazi. Mnogi pojedinci dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali, (na njemu su se našli slučajno) stoga fluktuacija u ovoj fazi dolazi do izražaja, a isto tako ovu fazu karakteriziraju greške i učenje na greškama. Zaposlenici u ovoj fazi igraju ulogu pripravnika
- Sredina karijere - napredovanje, 30-35 god. i traje 40-45 god, pojedinac je uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost i samopouzdanje u radu. Velik napredak, horizontalna i vertikalna kretanja, osjeća se privrženost organizaciji, napreduje se, promocija. Većina ljudi u ovoj fazi postavlja pitanje, nastaviti li s dostignutim ili stati. Pojedinci preispituju svoj dosadašnji uspjeh. U ovoj fazi zaposlenici igraju ulogu kolege.
- Kasna karijera - 40-45 god do 50-55 god., stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, provjerena znanja, sposobnosti i doprinosi, čovjek je uspio u tom periodu i možda bude čak željan promjena u karijeri-kriza karijere. U ovoj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada, prenošenje znanja na mlađe suradnike, obučavanje mlađih, pri čemu pojedinci o ovoj fazi igraju ulogu mentora. U ovoj fazi zaposlenici mogu ostati na poziciji kojoj jesu, ali postoji mogućnost i daljnjeg napredovanja, a li čak i povlačenja, ali najveći broj njih je dostigao zavidan položaj u poduzeću i namjerava se zadržati na njemu, tj. dolaze do platoa s kojeg su male mogućnosti za daljnji napredak, pa u ovoj fazi prestaju s

[15] Buble, M.: op. cit.,str. 425.

razvojem svoje karijere, ali ipak postoje i oni koji prelaze u posljednju fazu razvoja karijere. Također je ovo i faza u kojoj se zaposlenici mogu susresti s krizom karijere, ukoliko nisu zadovoljni sa svojim poslom, ali je kriza povezana i sa situacijom u privatnom životu.

- Povlačenje - 50-55 god i traje do umirovljenja, povlačenje i opadanje aktivnosti. U ovoj fazi se postiže vrhunac karijere, koji se određeno vrijeme održava, a zatim slijedi povlačenje. U prvom dijelu se prikupljeno znanje i iskustvo i mudrost prenosi na druge, zaposlenici u ovoj fazi predstavljaju generatore ideja, ali igraju i uloge sponzora i savjetnika. U drugoj fazi priprema za umirovljenje i neminovni kraj karijere. S druge strane ova faza karijere je obilježena osjećajima vlastite vrijednosti i doprinosa. Povlačenje karakterizira psihičku i profesionalnu pripremu za umirovljenje, kroz smanjenje aktivnosti i uključenosti u neposredne operativne probleme, prenošenje dužnosti, ovlasti i znanja na mlađe odnosno planiranje zamjene, što neki mogu doživjeti kao traumatično iskustvo.

U razvoju karijere jako je važna uloga pojedinaca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru, te se postavljaju tri temeljne grupe zadataka:[16]

- Ocjenjivanje utjecajnih faktora na razvoj karijere
- Utvrđivanje ciljeva
- Razvijanje strategija za ovladavanjem temeljnim znanjima i vještinama razvoja karijere.

Planiranje razvoja karijere se kao proces može podijeliti u sedam faza: [17]

1. *Osobna procjena i procjena tržišta rada* - način dobivanja slike o sebi, a provodi se samoprocjenjivanjem. Svaki pojedinac najbolje poznaje sebe i svoje mogućnosti te najlakše može postaviti ciljeve razvoja i pronaći ono zaposlenje koje će mu pomoći da ih ostvari.
2. *Postavljanje ciljeva* – Ciljevi karijere se razvijaju kontinuirano kako ljudi razvijaju nove interese i mijenjaju svoj životni stil. Ljudi ne postavljaju konkretne ciljeve karijere, te se oni s vremenom mijenjaju.
3. *Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva* – Ovdje je potrebno je razmotriti dva područja, formalno učenje i praktično iskustvo. Uspješni menadžeri usmjeravaju koncentraciju na

[16] Buble, M.: op. cit.,str. 426.
[17] Markulin, K.; op. cit str. 29.

učenje analitičnog mišljenja, komunikacijskih vještina, istraživačkih tehnika, primjenu kompjutera i interpersonalne odnose.

4. *Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja* – Različite mogućnosti dobivanja informacija o mogućim zaposlenjima, kao što su poslovni časopis ili agencije za zapošljavanje.

5. *Razvoj rezimea i popratnog pisma* - Rezime mora biti jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i druge relevantne informacije.

6. *Procjena ponude posla* – Nakon prihvaćanja ponude od strane tvrtke, vrši se procjena ponude posla, te pojedinac vrednuje ono što poduzeće nudi.

7. *Rast/ promjena karijere* – Razvoj karijere je dinamičan proces, te zahtijeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje.

2. 5. 1 Vrste promjena u razvoju karijere

Zaposlenici se tokom svoje karijere susreću s promjenama raznih poslova koje obavljaju unutar iste tvrtke. Najčešće se radi o unapređenju iako je moguća obratna situacija.

Vrste promjena u razvoju karijera su :[18]

- Democija - premještanje na niže radno mjesto. To ne mora uvijek biti negativno, ako se radi o mjestu koje pruža mogućnost zaposlenome da bolje iskoristi svoja znanja i sposobnosti, te na temelju toga dalje napreduje. Ipak, zaposlenom treba objasniti razloge democije i ono što mu pruža novo radno mjesto. Ovo radno mjesto je niže po složenosti, organizacijskoj hijerarhiji, ali i plaći. Ipak se democija više primjenjuje u situacijama smanjenja broja zaposlenih (pa je prihvaćaju kao nužno zlo) ili zbog managerske ocjene nesposobnosti pojedinca.

Ostali oblici kretanja ipak predstavljaju razvoj karijere pojedinca.

- Horizontalni transfer - predstavlja premještanje na poslove koji su jednaki što se tiče hijerarhijske razine, ali bolje odgovaraju zaposleniku i proširuju njegovo znanje i sposobnosti jer su donekle složeniji po svojoj naravi. Zaposlenici se orijentiraju na središnje aktivnosti odjela u kojem su zaposleni pa na takav način mogu ostati na istoj

[18] Goić, S., Tadić, I., op. cit ., str. 11-12.

organizacijskoj razini, ali obavljaju posao koji im omogućuje više iskustva te im povećava samopouzdanje.

- Lateralni transfer/promocija - predstavljaju kretanje na istoj organizacijskoj razini, ali iz jednog odjela u drugi (dijagonalno kretanje). Pojedinac ne mora biti promoviran uzduž hijerarhijske ljestvice da bi bio zadovoljan u pogledu svoje karijere, već je za neke sasvim dovoljna promjena premještanje iz jednog odjela, projekta ili funkcije na sličan. Posebice je značajno za one zaposlenike koji su doživjeli plato u razvoju svoje karijere, tj. Nema mogućnosti za daljnje napredovanje, već im poduzeće omogućuje nešto novo raspodjeljujući ih u nove organizacijske odjele i dodjeljujući im nove zadatke, izazove i odgovornosti kako bi i dalje ostali korisni i ostvarivali doprinos. lateralni transfer predstavlja svojevrsnu rotaciju i omogućuje zaposlenicima da se razviju i postanu stručni an više različitih organizacijskih područja.

- Vertikalni transfer/promocija - premještanje na hijerarhijski više, bolje radno mjesto koje pruža veće mogućnosti, ali traži i veću odgovornost i autoritet. Zaposlenici koji teže promociji potaknuti su željom za snagom i postignućem. U slučaju provođenja promocije, tj. unapređenja unutar poduzeća, poduzeće provodi interno napredovanje. Ono je za poduzeće značajno jer zadržava i razvija kvalitetne zaposlenike pružajući im nove, izazovne zadatke, dodjeljujući im nove odgovornosti i pomažući im u razvijanju njihovih sposobnosti.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „SPLITSHIPMANGMENT“ d. o. o., SPLIT

3.1. Povijest „Split ship managment“ d. o. o., te karatkeristike Trening centra

Osnovan 1994 godine, „Split Ship Managment“d.o.o., Split je brzo zaradio svjetsku reputaciju kao poduzeće koje je u mogućnosti dati visoku kvalitetu usluga po vrlo konkurentnim cijenama.

Nekoliko mjeseci nakon osnivanja, tvrtka je dobila ISO 9002 certifikat i prestižnu ISMA nagradu - godinama prije nego je ISM certifikat postao obvezan. SSM je oduvijek bio proaktivan prema konceptu dobrovoljne poslovne izvrsnosti i kontinuiranog usavršavanja - što dokazuje ranim dobivanjem drugih ključnih certifikata kao što su ISO 14001 (za zaštitu okoliša) i ISO 9001:2000, a kasnije i ISO 9001:2008.

Mnogo ulažu i u sam razvoj pomoraca što dokazuje i Trening centrom za Obuku pomoraca.
Te kvalitete su odavno prepoznali mnogi ugledni brodovlasnici / operateri koji su imali veliku korist od visokokvalitetnih usluga koje im je poduzeće pružalo po atraktivnim cijenama. Mogućnost za rad na području relativno niskih troškova rada ali sa visokim standardima u obrazovanju postavlja Split Ship Management na jedinstvenu poziciju tako da se lako natječe sa bilo kojim drugim brodskim menadžerima diljem svijeta.

Karakteristike trening centra su :

- jedan od najstarijih centara za obuku na ovim područjima, osnovan 1994. godine,
- trenutačno ima 254 tečajeva u ponudi tvrtke, ali taj broj stalno raste zbog tržišnih zahtjeva i potreba naših klijenata;
- obrazovanje oko 4500 kandidata godišnje;
- dnevni kapacitet od 150 kandidata;
- svi njihovi tečajevi su u skladu s STCW i IMO Konvencijom;
- nositelji su raznih odobrenja priznatih pomorskih institucija kojima ističu najvažnije MCA UK, Panama pomorsko tijelo i Liberiju;
- nositelji certifikata ISO standarda kvalitete iz 1996.

- centar za obuku posjeduje raznovrsnu opremu za tečajeve iz ponude poduzeća, kao i moderni most, motore i simulatore tereta;
- većina tečajeva su organizirani svaki tjedan, a također je važno istaknuti mogućnost individualnih (taylor-made) tečajeva za kandidate;
- trenutno zapošljava 35 predavača u Centru za obuku, koji su pomorci svih redova s bogatim iskustvom u moru;
- tečajevi se mogu organizirati vikendima i praznicima prema potrebama naših klijenata;
- nude i organizaciju prijevoza i smještaja po vrlo povoljnim cijenama;
- NOVO: simulator dinamičkog pozicioniranja (Kongsberg) koji je održao Nautical Institute odobrio predavače (primjenjivo za brodove na otvorenom, mega, super jahte i putnički brodovi);
- NOVO: trening visokog napona na stvarnom bloku visokog napona;
- NOVO: HUET simulator

Neki od najvažnijih klijenata kroz godine su: VTN brodarstvo, Dyna plin, Sjeverni Marine, Tsakos, Sergeant Trading Ltd, UASC, SHELL, OSG, NWK, K LINE, PRONAV, P & O princeza, Teekay, Chemikalien Seetransport, Golar, Wilhemsen Upravljanje brodovima, OSM, Thome Ship Management, Tesma Shipmanagement, Marfin Management, Stena, Zodiac, V-Ships, Vela International Marine doo, Gearbulk, CMA-CGM, Dorian, Seacor, Bourbon, SH Marine Ltd, Globtik, Pasat, Zorović Tvrtka, BSM Split, Mariner Muštra, Iva Shipping, Colship Rijeka, CSM Rijeka, Orioin Marine, Thome Zadar itd.[19]

3.2. Budućnost, misija i vizija „Split Ship Managment“d.o.o., Split

Split Ship Managment d.o.o., Split je trenutno vodeća tvrtka u brodarskoj industriji u Republici Hrvatskoj i oni se ne planiraju na tome zaustaviti već planiraju dodatno poboljšati svoje poslovanje i tako povećati prihode.

Planovi tvrtke u budućnosti su:

- Brodarska industrija počinje se konsolidirati i sada se mogu vidjeti trendove zajedničkih ulaganja, spajanja i preuzimanja.

[19]http://www.ssm.hr/index.asp?lan=HR

- Sukladno tome, SSM je jako zainteresiran za rad sa partnerima s jednakim standardima i ciljevima, tako da možemo zajedničkim snagama ojačati naš položaj na tržištu.

Prednosti takvog partnerstva za naše klijente bi bile:

- Ekonomija razmjera u poslovanju
- Funkcionalna stručnost kako bi se nosili s propisima
- Funkcionalna stručnost kako bi se nosili sa zahtjevima klijenata i specifičnim zahtjevima brodova
- Povećana prisutnost diljem svijeta

Prednosti udruženog partnerstva bi bile

- Visoko kvalitetne isplative operacije
- Globalna mreža
- Rast poslovanja

Potencijalni partneri bi mogli uključivati:

- Vlasnike brodova koji traže vanjske suradnike
- Ostale brodare koji žele povećati učinkovitost
- Banke i ostale financijske institucije koje se žele vise uključiti u poslovanje brodova

Vizija tvrtke je postati svjetski priznati kao kompanija aktivna us vim segmentima brodarstva, kao i na svim ostalim poljima pomorstva.

Utjecati na razvoj pomorskog obrazovnog sustava predviđajući buduće probleme i pružajući inovativna rješenja.

Misija tvrtke je pružiti klijentima usluge koje su pouzdane, inovativne, krojene po mjeri, jeftine i prelaze zahtjeve klijenata.[20]

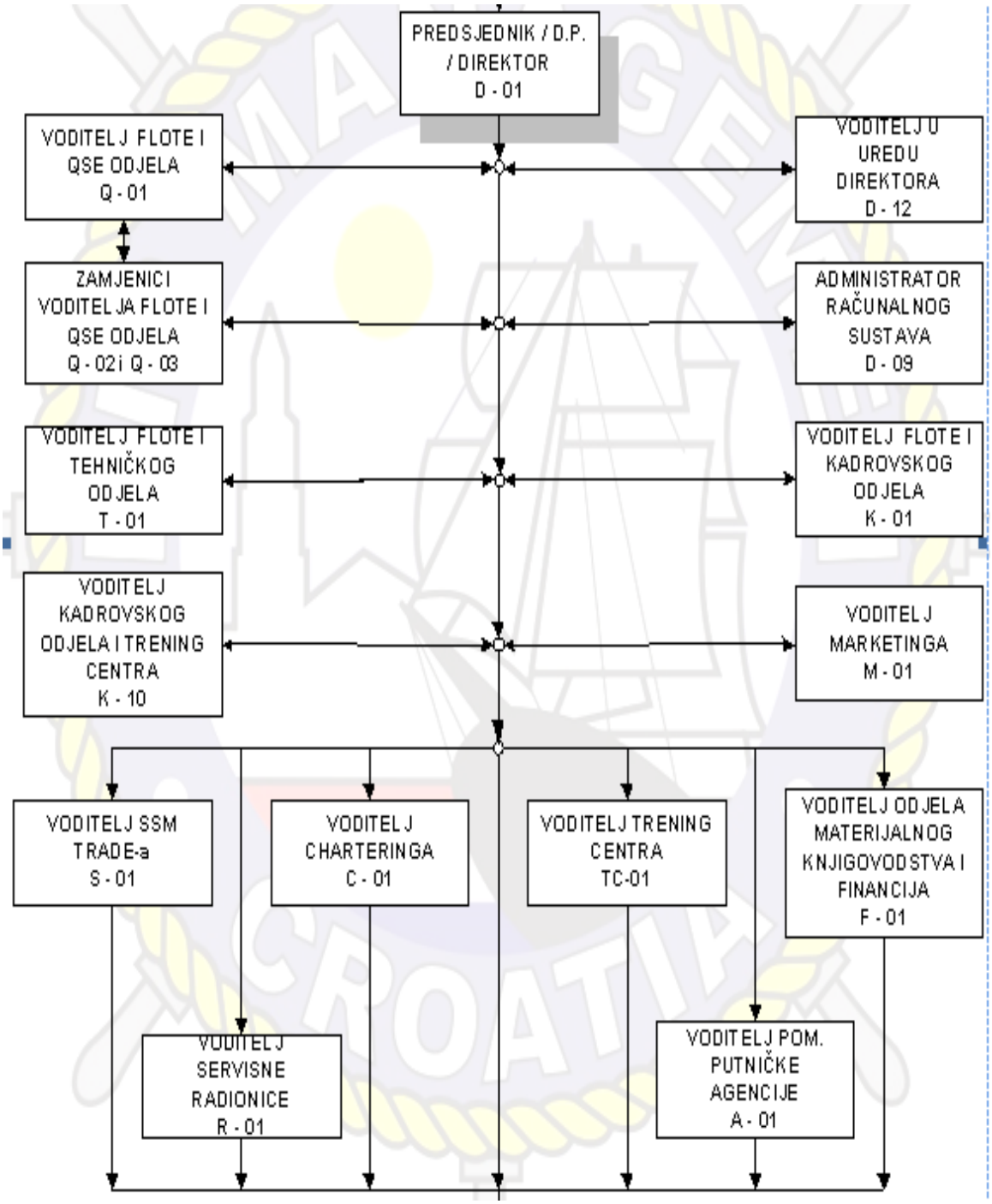
[20]http://www.ssm.hr/unutar.asp?ID_Stranica=59

3. 3. Organizacijska struktura tvrtke

Unutar tvrtke postoji podjela na mnoge odjele koji su bitni za obavljanje poslova, a glavni odjeli su: Direktor uprave,zamjenik direktora,tehnički odjel,kadrovski odjel,QSE odjel,trening centar,financijski odjel, odjel za chatering,brodarskaka agencija i nabava,medicinski centar,marketing i uprava.

Na čelu tvrtke se nalazi direktor uprave dipl.ing. Ratko Božić koji je odgovoran za sve poslovne aktivnosti, te budući razvoj kompanije. Sa 16 godina iskustva u plovidbi od čega veći dio u svojstvu Glavnog inženjera stroja osnovao je SSM 1994. nakon nekoliko godina provedenih na dužnosti direktora u nacionalnoj brodovlasnickoj agenciji.

Ovdje će biti prikazano kako izgleda organizacija struktura unutar poduzeća Split Ship Managment d.o.o., Split.



Slikom 4. je prikazana organizacijska struktura poduzeća

Izvor: Interna dokumentacija Split Ship Managmenta

3.4. Usluge tvrtke

Split ship managment pruža razne usluge koje su povezana s brodarskom industrijom svojim klijentima,te na taj način nastoji ostvariti što bolji položaj na tržištu.

Vrste usluga su : Tehnički menadžment, Novogradnja/ podrška pri dokovanju, Kadrovski menadžment, Trening centar za obuku pomoraca, Komercijalni menadžment, Pomorska agencija, Savjetodavne usluge, Medicinski centar i Putnička agencija.

3.4.1 Tehnički menadžement

Tehnički menadžment je integriran u samu suštinu poslovanja tvrtke , temeljem kojega su dugi niz godina pružili tehničku podršku na različitim razinama za preko 100 različitih tipova brodova.

Čak i razdoblje koje je prethodilo obveznim nadzorima i certifikatima (ISM) kad su brodarske kompanije u pitanju, dobrovoljno su se odlučili ponuditi nadmoćnu kvalitetu usluga što pokazuje i prvi uspjeh temeljen na neobaveznim certifikatima kao što su ISMA (Međunarodna asocijacija brodskih managera) , ISO 14001 (Ekološki menadžment) i ISO 9001: 2008.

Navedeni certifikati danas su dopunjeni obveznim ISM certifikatima, uz napomenu da Split ship managment posjeduje i potvrde o usklađenosti poslovanja ispostavljen je pod svim relevantnim zastavama kako navodi registar, i to za najširi opseg tipova plovila.

SSM United pruža tehničku podršku zahvaljujući tehničkom vodstvu sastavljenom od niza timova koje čine brodski nadzornici i zapovjednici, a koji upravljaju poslu posvećenim menadžerskim flotom - svi sa iskustvom glavnih inženjera ili zapovjednika.

Daljnji podršku osiguravaju druge kljucne odjeli SSM United kao sto su Odjel za kvalitetu i sigurnost, Odjel za financije i računovodstvo, administracija, brodarska agencija, te odjeli za osposobljavanje u nastavi i organiziranje putovanja.

3. 4. 2.Novogradnja/ podrška pri dokovanju

Split ship managment-ov brodograđevni tim dogovoriti će s vlasnicima plovila i upraviteljima brodogradilišnih lokacija uspostavljanje adekvatnog montažnog ureda na mjestu izvođenja radova, opremljenog kompletnim komunikacijskim sustavom koji će podupirati tim tijekom izvođenja programa izgradnje.

Svi članovi tima imaju punu autorizaciju za prisustvovanje i nadzor tijekom svih faza konstrukcije, kako bi dodatno osigurali potpuno podudaranje s prethodno ugovorenim specifikacijama. Dugogodišnje brodograđevno iskustvo clanova tima osiguravaju prednosti u kontekstu poznavanja modela smanjenja troškova, s obzirom na poznavanje ponosa brodograditeljskih tvrtki kada je dodatno financijsko opterećenje vlasnika plovila u pitanju. Neprestani nadzor i službeni dopisi u slucaju komplikacije osigurati će da izvadci radova postignu najviši mogući standard, bez obzira na bilo kakve tehničke sporove možemo raspravu prenijeti na visini nivo, kompetentni tehnički institut ili ekspertni trokut strani kako bi se slučaj raspravljalo na obostrano zadovoljstvo.

Tehničke karakteristike cjelokupne opreme koja se osigurava bit će provjerene neovisno o potrebama izvođača radova.

Tijekom izgradnje može se dogoditi da neke promjene pokazuju dobrodošlicu u kontekstu finalnih proizvoda, a nas tim, pozivanjem na autoritet, zatražiti od izvođača radova pisanim putem izvođenje manjih modifikacija prema specifikacijama koje će osigurati da te modifikacije (ukoliko ih vise) ne uzrokuju Negativni utjecaj na program konstrukcije. U svakom slučaju svaka ce promjena prvo biti prodiskutirana s vlasnicima broda, a tek onda s izvođačima na mjestu izvođenja radova.

3. 4. 3. Kadrovski menadžment

Vrlo bitna usluga je kadrovski menadžment jer ispravnim odabirom posade se produljuje trajanje imovine vlasnika i lakše se ostvaruje profit.

U suradnji s partnerima Split ship managment može osigurati posadu bilo koje nacionalnosti, na zahtjev vlasnika. Npr iskusni su u upravljanju posadama iz Ukrajine i Myanmara.

Kao što se može birati nacionalnost posade, može se odabrati i tri različita nivoa upravljanja posadom prema vlasnicima / operaterima:

- Integrirano upravljanje posadom - u ovom slučaju tvrtka preuzima sve obaveze vezane uz posadu,te odgovornost vezanu uz tehničku podrsku - takozvani "Full Management" broda.
- Upravljanje posadom - u ovom slučaju tvrtka preuzima sve obveze vezane uz posadu osim tehničke podrške koju preuzima vlasnik / operator ili druga brodarska kompanija.
- Opskrbljivanje posada - u ovom slučaju odgovornost tvtrke je limitirana na organiziranje i opskrbu pomoraca.

3. 4. 4. Komercijalni menadžment

Posljednjih godina, intenzivni je financijski napredak rezultirao porastom zahtjeva za uvođenjem usluge komercijalnog menadžmenta u okviru poslovanja Split ship managmenta

Zahvaljujući globalnoj mreži predstavnika koji podržavaju komercijalni menadžment u sklopu Središnjeg ureda tvrtke u Splitu, tvrtka je u mogućnosti kontrolirati sve aspekte skrbi o brodovima 24 sata dnevno, tijekom svih sedam dana u tjednu, primjerice:

• chartering

• Prije / poslije instaliranja radova

• Radove u luci

• Opskrbljivanje gorivom

• Osiguravanje tereta

• Zapremanje i plasman nove i polovne tovarne zapremine

• Reguliranje reklamacijskih postupaka

Neposredno blizina osoblja koje rade na tehničkim i crew managmentu omogućava daljnji sinergijski razvoj koji doprinosi cjelovitom uspjehu plovidbe.

Komercijalni menadžment SSM-a razvio je snažne veze u poslovima posredovanja ,posebice kada je mediteranska trgovina u pitanju. Osim toga, djeluju i kao direktni operatori flote

brodova, a to obuhvaća cjelokupni prostor Mediterana - Atlantika - Kariba - Južna / Srednja Amerika u opsegu bilo gdje između pacifičkih obala i Port Saida.

3. 4. 5. Pomorska agencija

Usluge koje tvrtka pruža kao pomorska agencija je opskrba brodova i jahti. Split ship managment je član ISSA-a, te je na taj način povezan s globalnom mrežom provjerenih dobavljača koji im omogućavaju da osiguraju najpovoljnije cijene za sve potrebe brodarske nabave. Također pružaju uvjete plaćanje kakve nitko ne pruža u Hrvatskoj.

Tvrtka posjeduje i vlastiti vozni park kamiona i kombija koji im omogućava brzu isporuku robe na adresu klijenata ukoliko se to odvija na području Hrvatske.

3. 4. 6. Savjetodavne usluge

Zahvaljujući tome što je tvrtka angažirala veći broj iskusnih stručnjaka odlučili su pružati i savjetodavne usluge. Temeljem kojih je u posljednjih nekoliko godina porastao broj zahtjeva za savjetima i podršku od strane vlasnika / operatera brodova, brodogradilišta, investitora, osiguravatelja, Vladinih sektora, pružatelja usluga obuke.

Split ship managment redovito preuzima savjetodavne poslove na slijedećim tipičnim projektima:

- Inspekcije i procjene brodova.
- Odabir zastave i klasnog razreda.
- Kompleksne prepravke i modifikacije brodova.
- Novogradnja - puna usluga uključujući dizajniranje, nadzor i upravljanje.
- Nadzor na suhom doku uz preuzimanje obveza iz troškovnika.
- Razgradnja broda.
- Financijska procjena dobiva nove ili polovne tonaže.
- Komparativna procjena upravljanja brodom u usporedbi s kontrolnim modelima drugih vlasnika / managera.
- Zaprimanje zahtjeva za prednarudžbe brodske opreme.

• Procjena sigurnosti na brodu.

• Ispomoć vezana uz brodsko osiguranje - procjene, izradu brodskog sigurnosnog plana, revizija i ISSC postupaka, sigurnosna obuka.

Procjena kadrovskih kvaliteta viših stanja i ključnog obalnog osoblja.

• Ispitivanja i procjene potreba za obukom.

• Priprema zapovjednika za MCA UKLAP ispita.

• Zaprimanje pritužbi vezanih uz osiguranje tereta i ostala osiguranja.

• Ispomoć pri pripremi certifikata za ISO 9001: 2000 i ISO 14001.

• Razvoj novih programa obuke i dobavka potvrde o zastavi / klasi.

3. 4. 7. Medicinski centar

Smješten je u neposrednoj blizini središnjeg ureda, ovaj je centar na raspolaganju zaposlenicima tvrtke. Potpuno je opremljen najsuvremenijom medicinskom i dentalnom opremom, uključujući EKG i ultrazvučni pregled.

Ovlašten za izdavanje pomorskih medicinskih certifikata za zastave mnogih zemalja, na temelju kojih tvrtka jamči da su zaposlenici u punoj radnom spremi, te postižu značajne rezultate u prevenciji nadolazećih problema poput izvanproračunskih medicinskih troškova, razvijanje uvjeta za potrebe oboljelih osoblja, analiza odštetnih zahtjeva, te udovoljavanja zahtjeve za provjeru zdravstvenog osoblja u svrhu unapređenja poslovnih odnosa.

3. 4. 8. Putnička agencija

Jedna od temeljnih aktivnosti Split ship managmenta. Tijekom proteklih 15 godina tvrtke se specijalizirala za osiguranje karata za zračni prijevoz u dogovoru s mnogim međunarodnim brodovlasnicima kako bi izdali svoje pomorce i poslovne ljude na destinacije širom svijeta. Danas je ovaj asortiman profesionalnih usluga posredovanja pri putovanjima proširen i na niz podružnica temeljem čega je tvrtka u mogućnosti pružati ekspertizu privatnim klijentima.

Usluge koje nude su:

- Letovi – povoljni angažmani i regularni letovi

- Charter Servis – jedrilice, motorne jahte, charter jahte s osobljem, jedrenjaci
- Smjestaj – hoteli, apartmani, sobe itd.
- Aktivni praznični program - rafting, šetnje, obilasci, paint ball, free climbing itd.
- Ekskurzije – poludnevni i cjelodnevni izleti, ekskurzije u trajanju 3-7 dana
- Kombinirane usluge – uhodane i nove kombinirane usluge[21]

[21]http://www.ssm.hr/unutar.asp?ID_Stranica=49

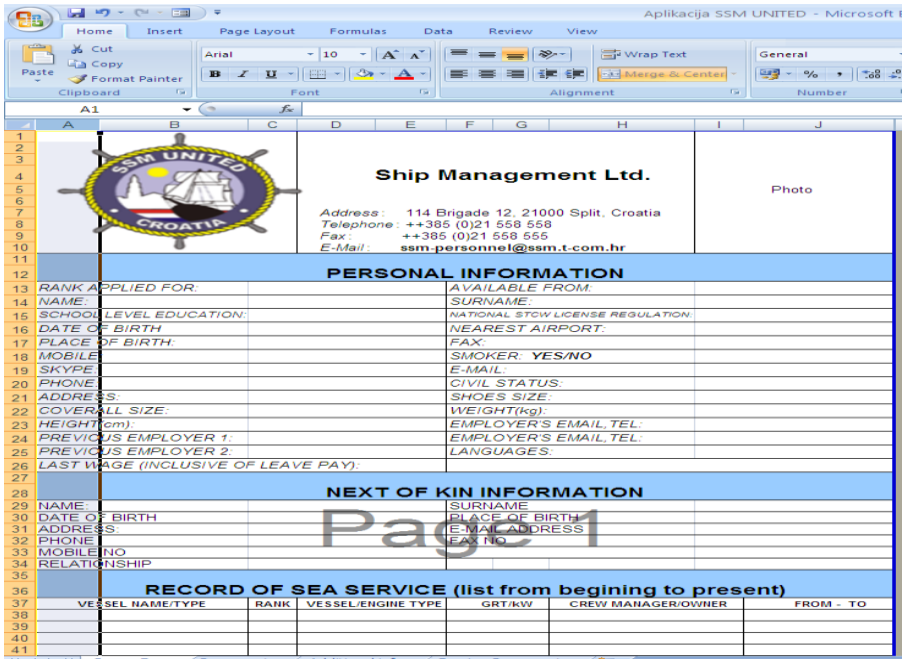
4. OBUKA KADROVA UPODUZEĆU „SPLIT SHIP MANAGMENT“ d. o. o., SPLIT

4.1. Zapošljavanje unutar Split ship managment-a

Prilikom samog zapošljavanja zaposlenika tvrtka vodi računa o tome da zapošljava radnike koji imaju zadovoljavajuće karakteristike potrebne za taj posao i da su željni dalje napredovati. Prilikom zapošljavanja kandidati moraju dostaviti poduzeću životopis, pomorsku knjižnicu i potvrdu o nekažnjavanju.

4.1.1. Životopis

Životopis je posebno formiran za ovo poduzeće te će u prilogu biti prikazano kako izgleda:



Ship Management Ltd.

Address: 114 Brigade 12, 21000 Split, Croatia
Telephone: ++385 (0)21 558 558
Fax: ++385 (0)21 558 555
E-Mail: ssm-personnel@ssm.t-com.hr

Photo

PERSONAL INFORMATION

RANK APPLIED FOR:	AVAILABLE FROM:
NAME:	SURNAME:
SCHOOL LEVEL EDUCATION:	NATIONAL STCW LICENSE REGULATION:
DATE OF BIRTH	NEAREST AIRPORT:
PLACE OF BIRTH:	FAX:
MOBILE	SMOKER: YES/NO
SKYPE	E-MAIL:
PHONE	CIVIL STATUS:
ADDRESS:	SHOES SIZE:
COVERALL SIZE:	WEIGHT(kg):
HEIGHT(cm):	EMPLOYER'S EMAIL,TEL:
PREVIOUS EMPLOYER 1:	EMPLOYER'S EMAIL,TEL:
PREVIOUS EMPLOYER 2:	LANGUAGES:
LAST WAGE (INCLUSIVE OF LEAVE PAY):	

NEXT OF KIN INFORMATION

NAME:	SURNAME
DATE OF BIRTH	PLACE OF BIRTH
ADDRESS	E-MAIL ADDRESS
PHONE	FAX NO
MOBILE NO	
RELATIONSHIP	

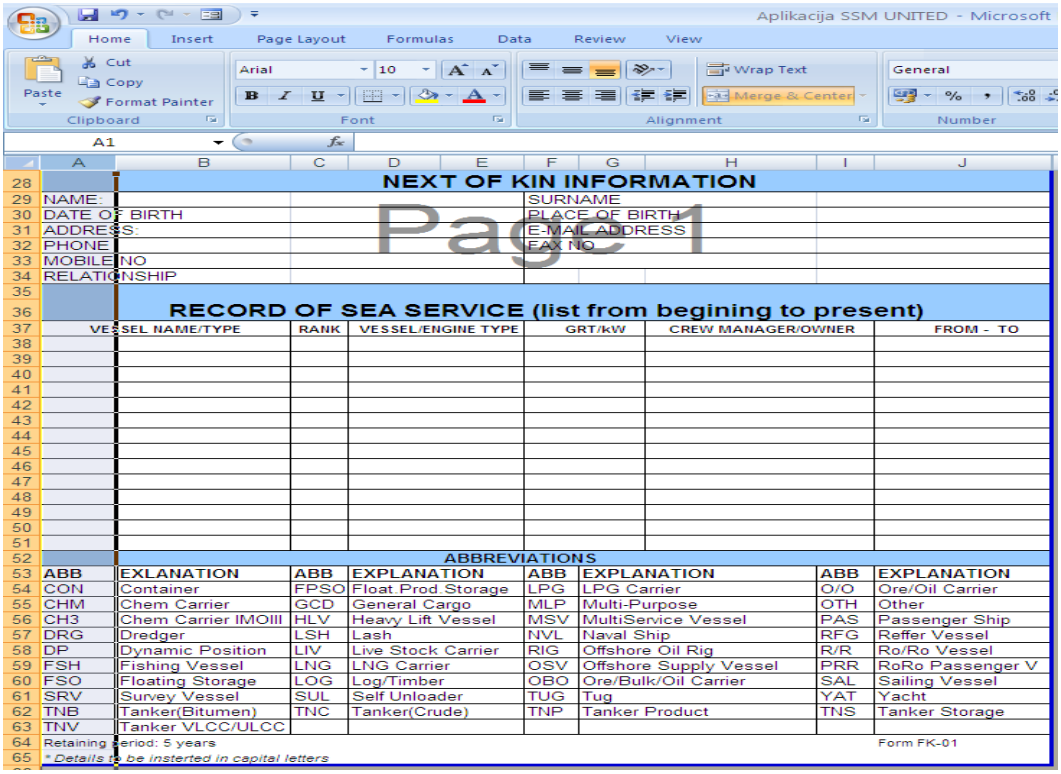
RECORD OF SEA SERVICE (list from begining to present)

VESSEL NAME/TYPE	RANK	VESSEL/ENGINE TYPE	GRT/kW	CREW MANAGER/OWNER	FROM - TO

Page 1

Slika 5. Primjer početne stranice životopisa

Izvor: interna dokumentacija tvrtke



NEXT OF KIN INFORMATION			
NAME:		SURNAME	
DATE OF BIRTH		PLACE OF BIRTH	
ADDRESS:		E-MAIL ADDRESS	
PHONE		FAX NO	
MOBILE NO			
RELATIONSHIP			

Page 1

RECORD OF SEA SERVICE (list from begining to present)						
VESSEL NAME/TYPE		RANK	VESSEL/ENGINE TYPE	GRT/kW	CREW MANAGER/OWNER	FROM - TO

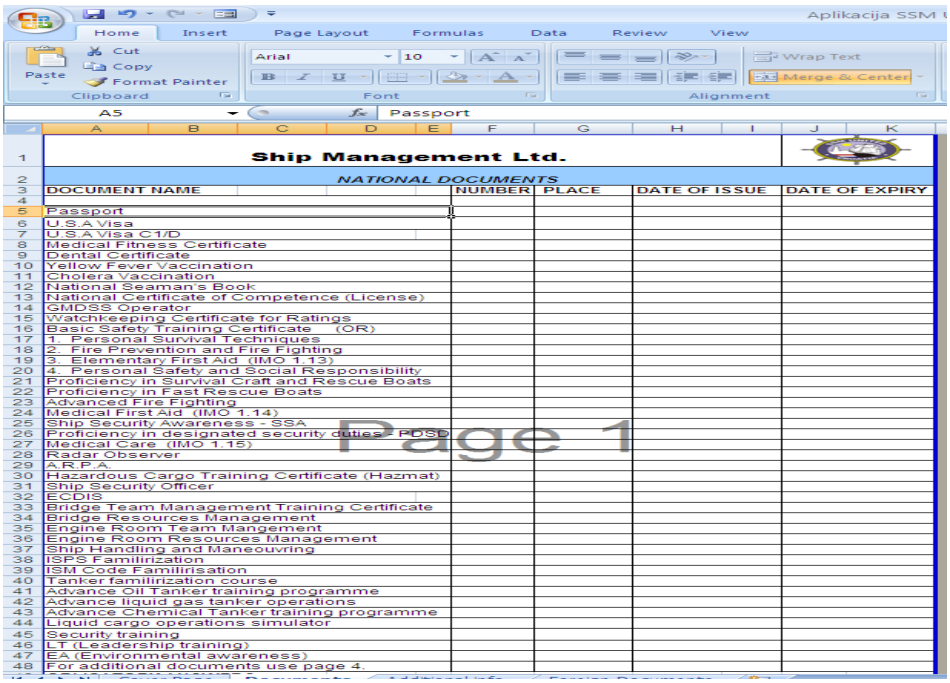
ABBREVIATIONS							
ABB	EXLANATION	ABB	EXPLANATION	ABB	EXPLANATION	ABB	EXPLANATION
CON	Container	FPSO	Float Prod Storage	LPG	LPG Carrier	O/O	Ore/Oil Carrier
CHM	Chem Carrier	GCD	General Cargo	MLP	Multi-Purpose	OTH	Other
CH3	Chem Carrier IMOIII	HLV	Heavy Lift Vessel	MSV	MultiService Vessel	PAS	Passenger Ship
DRG	Dredger	LSH	Lash	NVL	Naval Ship	RFG	Reffer Vessel
DP	Dynamic Position	LIV	Live Stock Carrier	RIG	Offshore Oil Rig	R/R	Ro/Ro Vessel
FSH	Fishing Vessel	LNG	LNG Carrier	OSV	Offshore Supply Vessel	PRR	RoRo Passenger V
FSO	Floating Storage	LOG	Log/Timber	OBO	Ore/Bulk/Oil Carrier	SAL	Sailing Vessel
SRV	Survey Vessel	SUL	Self Unloader	TUG	Tug	YAT	Yacht
TNB	Tanker(Bitumen)	TNC	Tanker(Crude)	TNP	Tanker Product	TNS	Tanker Storage
TNV	Tanker VLCC/ULCC						

Retaining period: 5 years — Form FK-01

** Details to be insterted in capital letters*

Slika 6. Primjer početne stranice životopisa

Izvor: interna dokumentacija tvrtke



Ship Management Ltd.

NATIONAL DOCUMENTS

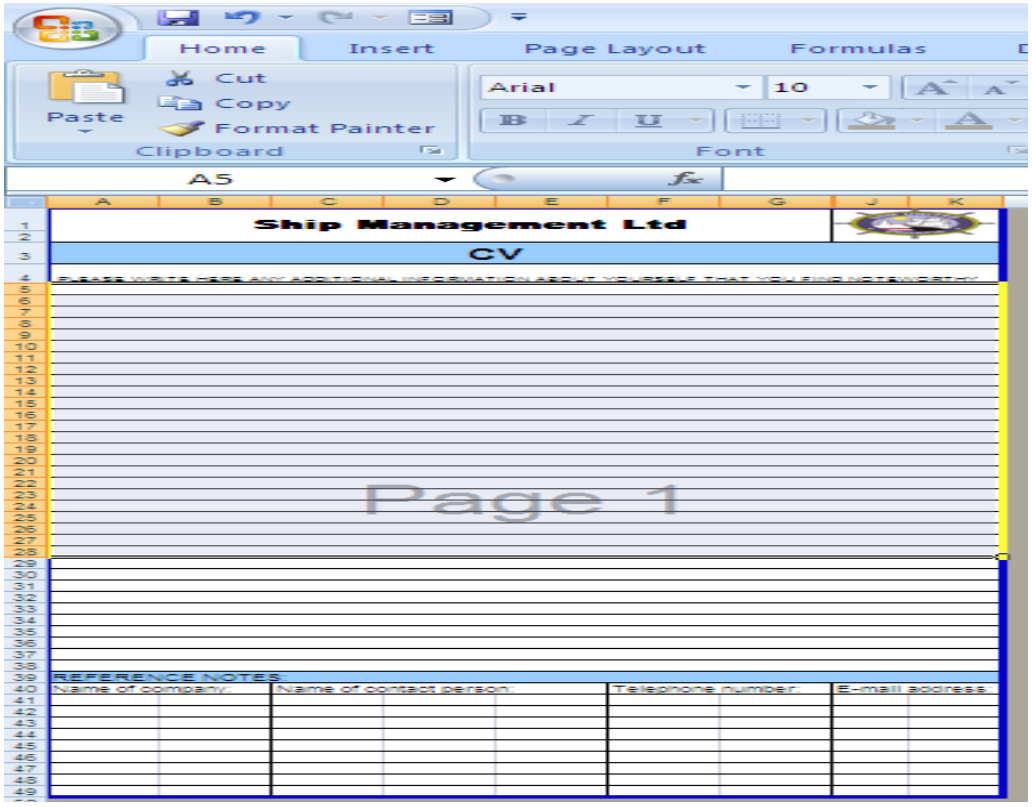
DOCUMENT NAME	NUMBER	PLACE	DATE OF ISSUE	DATE OF EXPIRY
Passport				
U.S.A Visa				
U.S.A Visa C1/D				
Medical Fitness Certificate				
Dental Certificate				
Yellow Fever Vaccination				
Cholera Vaccination				
National Seaman's Book				
National Certificate of Competence (License)				
GMDSS Operator				
Watchkeeping Certificate for Ratings				
Basic Safety Training Certificate (OR)				
1. Personal Survival Techniques				
2. Fire Prevention and Fire Fighting				
3. Elementary First Aid (IMO 1.13)				
4. Personal Safety and Social Responsibility				
Proficiency in Survival Craft and Rescue Boats				
Proficiency in Fast Rescue Boats				
Advanced Fire Fighting				
Medical First Aid (IMO 1.14)				
Ship Security Awareness - SSA				
Proficiency in designated security duties - PDSD				
Medical Care (IMO 1.15)				
Radar Observer				
A.R.P.A.				
Hazardous Cargo Training Certificate (Hazmat)				
Ship Security Officer				
ECDIS				
Bridge Team Management Training Certificate				
Bridge Resources Management				
Engine Room Team Mangement				
Engine Room Resources Management				
Ship Handling and Maneouvring				
ISPS Familirization				
ISM Code Familirisation				
Tanker familirization course				
Advance Oil Tanker training programme				
Advance liquid gas tanker operations				
Advance Chemical Tanker training programme				
Liquid cargo operations simulator				
Security training				
LT (Leadership training)				
EA (Environmental awareness)				
For additional documents use page 4.				

Page 1

Slika 7. Primjer početne stranice životopisa

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Na slikama 5, 6 i 7 je prikazano kako izgleda početna stranica životopisa koji je posebno formuliran od strane Split Ship Managmenta d.o.o., Split. Na početnoj stranici životopisa se iznose osnovne informacije o kandidatima za posao unutar tvrtke.



Slika 8. Primjer dodatnih informacija unutar životopisa

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Na slici 8 je prikazano kako izgleda stranica na kojoj se iznose dodatne informacije o kandidatu unutar životopisa koji se posebno sastavlja za tvrtku Split Ship Managment d.o.o., Split.

4.1.2. Pomorska knjižica (Matrikula)

Pomorska knjižica je temeljna isprava koju svaki pomorac mora imati da bi se uopće mogao ukrcati na brod. Pomorskom knjižicom dokazuje se identitet, svojstvo u kojem je imatelj pomorske knjižice ukrcan, trajanje plovidbene službe te njegova zdravstvena sposobnost i stručna osposobljenost.

Ukoliko netko želi zatražiti izdavanje pomorske knjižice, preduvjeti za to jesu:

- položen tečaj temeljne sigurnosti na brodu (D2 brevet)
- položen tečaj sigurnosne zaštite na brodu (D42 brevet)
- obavljen liječnički pregled

Pomorske knjižice izdaju se u lučkoj kapetaniji. Valjane su sve do trenutka dok su valjani i spomenuti preduvjeti za izdavanje pomorske knjižice (breveti vrijede pet godina, a liječnički pregled kraće).

4.1.3.*Potvrda o nekažnjavanju*

Potvrda o nekažnjavanju je isprava kojim sud izdaje uvjerenje da se protiv osobe, na cijelom teritoriju RH, ne vodi istražni postupak, da nije podignuta optužnica koja je postala pravomoćna, te da nije izrečena nepravomoćna presuda za kaznena djela, tzv. potvrdu o nekažnjavanju[22]

4. 2. Obuka kadrova u Split ship managment-u

Obuka kadrova unutar poduzeća se provodi na poseban način, ona je organizirana pomoću Trening centara za obuku zaposlenika u kojima zaposlenici stječu potrebne sposobnosti za daljnji rad. Postoji i poseban računalni program „SmartSkill“ kojim se prate polaznici izobrazbe koju prolaze. Taj program je formirao Split ship managment 2001.god. kao dio programskog sustava Smart Sustava.

4.2.1. Trening centar za obuku zaposlenika

Projektiranje i izgradnja novog sjedišta u kasnim devedesetima dali su priliku osigurati osnivanje ustanova za obavljanje obuke na licu mjesta kako bi kvaliteta pomoraca unutar tvrtke bila zajamčena

Nakon premještanja u nove uredske prostorije 1999. godine, Uprava je zadržala fokus na daljnjem razvoju trening centra, tako da se iz godina u godini kontinuirano poboljšava i širio kapacitete.

Do 2003. godine Trening centar je već predstavio zavidan broj simulatora, opreme i tečajeva od kojih se rijetko mogu naći pod istom krovom. Svi mogući tipovi obuke su uključeni - od početnog upisa za časnika palube i stroja, do certifikata za više časnika i obveznih sigurnosnih tečajeva. Trening centar također osigurava trening odobren od države čiju zastavu plovila za brze brodove (katamaran i hidrogliser), tečajeve za časnika odgovornog za sigurnosnu zaštitu

[22]Interna dokumentacija Split Ship Managmenta d.o.o., Split

broda / društva i za profesionalne nautičare / nautičare amatere. Također se prati kontinuirani profesionalni razvoj pomorskih kadrova i tečajeva za obalnu osoblju. Dio obuke se provodi u razredu,te se tu objašnjava teorijski dio, dok se praktični dio obuke provodi na poligonima.

4. 2. 1. 1. BRIDGE SIMULATOR Transas NaviSailor 4000

Bridge simulator ili simulator mosta je trening centra koji ima slijedeće karakteristike:

- Posjeduju certifikat DNV na "Class A - sposoban za simuliranje svih okruženja".
- Baza podataka za 32 različita tipa plovila, uključujući tri tankera do 346.000 dwt.
- Baza podataka za 65 različitih područja za igru, uključujući Milford Haven, Rotterdam, Singapur.
- Svjetski folijski list elektroničkih karata.
- Mogućnost izrade vlastitih plovila koristeći glavne detalje i neke hidrostatske podatke.
- Mogućnost stvaranja bilo kojeg područja luke ili igrališta. Predstavlja u tijeku razvoj prostora za igre na Sueskom kanalu.
- Povezani s Simulatorom s prostorom za prostorije Transas 4000, TGS-GMDSS simulatorom i LCHS simulatorom
- Mogućnost zajedničkih operacija Sjedište mosta / motora
- Mogućnost kreiranja SAR vježbi
- Tegljenje broda
- Nadograđen i servisiran u veljači 2017.

4.2.1.2.ENGINE SIMULATOR Transas NaviSailor 5000

Engine simulator ili simulator motora je trening centar koji ima slijedeće karakteristike: • DNV je ovjerio "klasu A"

- DNV je ovjerio "klasu A"
- Povezano s Transas 4000 simulatorom mosta, TGS - GMDSS simulatorom
- 4-taktni dizelski motor srednje brzine
- 2-taktni dizelski motor s polaganom brzinom.
- Steam elektrana
- Mogućnost zajedničkih operacija Sjedište mosta / motora
- Fiksni ili kontrolirani propeler

- Simulator brodske električne elektrane
- Dva generatora dizel motora
- Jedan generator vratila
- Glavna i interventna postrojenja s sinkronizacijom i dijelovima opskrbe vodom
- Mogućnost izrade vlastitog motora pomoću glavnih detalja
- Nadograđen i servisiran u veljači 2017.

4.2.1.3. K-SIM SIMULATOR, Ni klasa C, Kongsberg Digital AS

Moderna DP trening za K-SIM DP osnovne trenere, Ni klase C, 3 jedinice, proizvođač Kongsberg Digital AS. Tečajevi koje nude su DP Basic i DP Advanced.

DP trening učionica prilagođena je za dinamičko pozicioniranje i praktičnu simulaciju kao i teoriju. Obuka za dinamičko pozicioniranje preporučuje se za časnike palube i inženjering koji rade na bilo kojem tipu plovila opremljenom sustavom i potrebni su za plovila koja su klasificirana kao DP plovila.

4.2.1.4.HIGH VOLTAGE SIMULATOR, BVK-M-7,2

High voltage simulator ili Blok visokog napona BVK-M-7,2 je smilutar koji je namijenjen morskoj svrsi. Trening visokog napona ima dvije razine - operativnu razinu i razinu upravljanja. Razvijeni su za isporuku obrazovanja i obuke koji pokrivaju morske visokonaponske elektroenergetske sustave kako bi se zadovoljili određeni dijelovi regulatornih zahtjeva iz tablice A-III / 1 (operativna razina) i A-III / 2, A-III / 3 (razina upravljanja) Aneksa Međunarodne konvencije o standardima osposobljavanja, ovjere i stražarstva pomoraca (STCW) iz 1978., kako je izmijenjena. Tečajevi su ovjereni od strane Hrvatske pomorske uprave i MCA UK.

4.2.1.5. GMDSS SIMULATOR Transas NS 4000

Ovo je simulator sa slijedećim karakteristikama:

- s instruktorima i studentskim radnim mjestima, imitirajući mornarsku opremu,
- Transas 4100, puni misija
- Povezano s Transas 4000 simulatorom mosta, simulatorom s prostorom za prostorije Transas 4000 i LCHS simulatorom

- Oprema: brodska radio stanica, komunikacijska oprema, VHF s radiotelefonijom i DSC + stražarni prijemnik (kanal 70), Inmarsat C, Innmarsat M
- Nadograđen je u veljači 2017. godine.

4.2.1.6. HUET SIMULATOR

Ovaj tečaj je bitan u mnogim segmentima pomorske industrije, osobito za osoblje u brodarskoj industriji, ali i za osoblje vojne i planinske službe spašavanja koja se redovito transportira helikopterom. Kao što naziv implicira, svrha je priprema kandidata za izlazak u slučaju nužde u slučaju sudara na moru i osposobljavanja za spašavanje u takvim situacijama.

Trening uključuje simuliranu potonuću u bazenu, a rotirajući modul obuke naopako s različitim pozadinskim situacijama. Istodobno, kandidati se upoznaju s nekim od najvažnijih akcija povezanih s padom, kao i odgovarajućim odgovorom tijekom jeseni, izbjegavanjem udisanja dima, bježanjem s helikoptera na najbrži i najsigurniji način.

4.2.1.7.Helikopter trening

To je vrsta Trening centra na kojem se provodi praktični dio tečajeva kao što su HLO (Helikopter za slijetanje helikoptera), HDA (Pista za helikopter pomoćni trening), HRO (Pista za helikopter Radio operator trening) i mnogi drugi tečajevi helikoptera, održavaju se na stvarnoj helikopteru sa stručnjacima iz zračnog prometa.[23]

[23] Interna dokumentacija Split Ship Managment d.o.o., Split

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazan je proces obuke kadrova u poduzeću Split Ship Managment d.o.o.o., Split. Tvrtka nastoji pratiti korak sa trendovima u svijetu, te zbog toga mnoga sredstva ulažu u trening centre u kojima provode obuku kadrova. Vrlo je teško pronaći zaposlenika koji posjeduje sve karakteristike potrebne za obavljanje poslova unutar poduzeća zbog toga jer su česte promjene u industriji, te je zbog toga potrebna redovita obuka kadrova.

Split Ship Managment d.o.o., Split posluje s partnerima iz cijelog svijeta i zbog toga ne smije dopustit da njegovi zaposlenici naprave određeni propust kojim bi se ugrozila mogućnost daljnje suradnje u određenim državama.

Unutar poduzeća su uključeni svi mogući tipovi obuke od početnog upisa za časnika palube i stroja, do certifikata za više časnika i obveznih sigurnosnih tečajeva. Tečajevi se dijele na teorijski dio koji se objašnjava u učionicama i praktični dio koji se provode na poligonima. Vrlo je bitno da svi pohađaju te tečajeve jer poduzeće ulaže mnoga sredstva u kupnju najsuvremenije opreme s kojom djelatnici trebaju znati radit, inače će oprema biti neiskorištena i stvarati će se dodatni troškovi.

SUMMARY

In this paper it is described how employee training is carried out in general, and also within Split Ship Management LTD Split.

The term training must be discerned from education and development. The company must first find the employees who own certain characteristics for accomplishing the tasks assigned to them, and because of constant technological and other changes are occurring education is very important. There are many different processes of education such as education on work and out of work, there is also training for managers and non-managers. After the employee passes all the phases of training and education it is followed by phase of carried development which doesn't necessarily has to be rising, demotion is also a possibility.

Split Ship Management LTD Split is currently one of the leading companies in maritime industry in Republic of Croatia, and it offers many services which are connected with the industry such as: maritime agency, advisory services, travelling agency, etc. Within the company, training of the employees is carried out in training centers. The training is organised inside the classrooms where they study theory, while practical part is being held on polygons. There, situations which seamen could encounter on the sea are simulated and employees are being trained for them.

Key words: training, education, training center**,** Split Ship Management LTD Split, Business services

LITERATURA

1. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.

2. Goić, S. Tadić I.; Materijali iz kolegija Managment ljudskih resursa akademska godina 2016-2017.

3. Interna dokumentacija Split Ship Managmenta d.o.o., Split

4. Markulin, K.; Diplomski rad, Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex.

4. http://www.ssm.hr/index.asp?lan=HR

5.http://www.ssm.hr/unutar.asp?ID_Stranica=59

6.http://www.ssm.hr/unutar.asp?ID_Stranica=49

POPIS SLIKA

Slika 1.Opći model procesa obrazovanja 14
Slika 2.Osnovne faze procesa obuke kadrova 18
Slika 3.. Faktori utjecaja na razvoj karijere 21
Slika 4. Organizacijska struktura poduzeća 30
Slika 5. Početna stranice životopisa 36
Slika 6. Početna stranice životopisa 37
Slika 7. Početna stranice životopisa 38
Slika 8. Početna stranice životopisa 39