

HUMAN RESOURCE SELECTION IN SHIPPING COMPANIES

Žarko Koboević

Faculty of Maritime Studies, University of Dubrovnik, Croatia, zarko.koboevic@unidu.hr

Darijo Mišković

Faculty of Maritime Studies, University of Dubrovnik, Croatia, derijo.miskovic@unidu.hr

Ivica Krmek

Faculty of Maritime Studies, University of Dubrovnik, Croatia, ivica.krmek@unidu.hr

Abstract: Human Resource Management on ships differs from traditional management in land-based organizations due to the specific conditions of the maritime environment such as isolation, multinational crews, length of contracts and voyages, high level of responsibility, and the need for constant readiness and real-time decision-making. Precisely because of these challenges, the selection of managers on ships is a strategic process that directly affects navigation safety, work efficiency, crew motivation and the reputation of the shipping company. The selection and development of shipboard personnel is one of the key challenges in the maritime industry. The global labor market, technological changes, regulations and requirements of modern shipping impose ever higher standards for the employment and long-term education of seafarers. Shipping companies and their human resources departments must recognize the specific needs of the crew, provide appropriate training programs and ensure conditions that enable professional development and long-term retention of professional personnel. These trends create additional pressure on shipping companies and intermediary agencies, which must continuously adapt their selection processes in order to maintain a high level of operational reliability. In such an environment, the challenges are no longer only technical in nature, but also encompass the organizational, human and technological dimensions of human resources management.

This paper research the selection processes of ship managers, focusing on the competencies, criteria and methods that ensure high expertise and professionalism of people in leading positions on board. The paper also analyses the role of the international regulatory framework, the specificities of work on board ships and the challenges that maritime companies face in the process of selecting and developing personnel. Through practical examples and a comparison of different approaches, the paper provides an overview of key factors that contribute to successful human resources management in the maritime sector.

The structure of the paper is organized so that it first explains the theoretical foundations and regulatory framework, then considers the selection process and the required competencies of managers, and finally provides practical examples and contemporary trends in human resources management in the maritime sector.

Keywords: human resource management, ship, personnel, personnel selection,

IZBOR KADROVA U BRODARSKIM TVRTKAMA

Žarko Koboević

Pomorski fakultet, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska, zarko.koboevic@unidu.hr

Darijo Mišković

Pomorski fakultet, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska, derijo.miskovic@unidu.hr

Ivica Krmek

Pomorski fakultet, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska, ivica.krmek@unidu.hr

Sažetak: Upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resource Management - HRM*) na brodovima razlikuje se od tradicionalnog upravljanja u kopnenim organizacijama zbog specifičnih uvjeta pomorskog okruženja kao što su izolacije, multinacionalnih posada, duljina ugovora i plovidbe, visokog stupnja odgovornosti, te potrebe za stalnom pripravnosću i donošenjem odluka u realnom vremenu. Upravo zbog tih izazova, izbor i selekcija menadžera na brodovima predstavlja strateški proces koji izravno utječe na sigurnost plovidbe, radnu učinkovitost, motivaciju posade i reputaciju broderske kompanije. Selekcija i razvoj broderskog osoblja predstavljaju jedan od ključnih izazova u pomorskoj industriji. Globalno tržište rada, tehnološke promjene, regulative i zahtjevi suvremenog brodarstva nameću sve veće standarde za zapošljavanje i dugoročno obrazovanje pomoraca. Broderske kompanije i njihove kadrovske službe moraju prepoznati specifične potrebe posade, pružiti odgovarajuće programe obuke i osigurati uvjete koji omogućuju profesionalni razvoj te dugoročno zadržavanje stručnih kadrova. Ovi trendovi stvaraju dodatni pritisak na broderske kompanije i posredničke agencije, koje moraju kontinuirano prilagođavati svoje

seleksijske procese kako bi održale visoku razinu operativne pouzdanosti. U takvom okruženju, izazovi više nisu samo tehničke prirode, već obuhvaćaju i organizacijske, ljudske i tehnološke dimenzije upravljanja kadrovima.

U ovom radu su istraženi procesi selekcije brodskih menadžera, s fokusom na kompetencije, kriterije i metode kojima se osigurava visoka stručnost i profesionalnost osoba na čelnim pozicijama na brodu. Rad također analizira ulogu međunarodnog regulatornog okvira, posebnosti rada na brodu te izazove s kojima se pomorske kompanije suočavaju u procesu odabira i razvoja kadrova. Kroz primjere iz prakse i usporedbu različitih pristupa, rad pruža pregled ključnih čimbenika koji doprinose uspješnom upravljanju ljudskim resursima u pomorstvu.

Struktura rada organizirana je tako da najprije objašnjava teorijske osnove i regulatorni okvir, zatim razmatra proces selekcije i potrebne kompetencije menadžera, te na kraju donosi primjere iz prakse i suvremene trendove u upravljanju ljudskim potencijalima u pomorstvu.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, brod, kadrovi, selekcija kadrova,

1. UVOD

Menadžment na brodu predstavlja hijerarhijsku i funkcionalnu strukturu odgovornu za sigurno upravljanje brodom, posadom i operacijama (UNCTAD, 2022). Dok se na kopnu menadžerske odluke mogu donositi uz podršku različitih odjela i stručnjaka, brodski menadžeri moraju djelovati samostalno, često u zahtjevnim uvjetima i bez mogućnosti trenutnog savjetovanja s kopnenom podrškom (Stopford, 2023). Stoga uloga brodskog menadžmenta nadilazi tradicionalne upravljačke funkcije i uključuje elemente kriznog menadžmenta, vođenja ljudi i tehničkog nadzora (IMO, 2021).

Upravljanje ljudima na brodu iznimno je kompleksno jer posada radi u izoliranom okruženju, daleko od obitelji i vanjske podrške, što zahtijeva visok stupanj emocionalne inteligencije kod brodskih menadžera (Kundu, 2007). Prema istraživanjima, uspješnost pomorskih operacija snažno ovisi o kvaliteti komunikacije, sposobnosti rješavanja sukoba i izgradnji povjerenja unutar multikulturalnih timova (Maersk, 2022). Moderni brodovi postaju sve tehnološki napredniji, pa brodski menadžeri moraju razumjeti digitalne sustave, automatizaciju i nove alate za nadzor, što dodatno povećava zahtjevnost njihovih uloga.

Upravo zbog kompleksnosti HRM-a na brodu, brodarske kompanije sve više ulazu u razvoj voditeljskih vještina, mentorstvo i e-learning platforme kako bi osigurale da brodski menadžeri mogu učinkovito upravljati i ljudima i tehnologijom (Maersk, 2022). Također, studije naglašavaju važnost kontinuiranog profesionalnog razvoja i standardiziranih programa obuke koji povezuju operativne i liderske kompetencije. U praksi, menadžment na brodu predstavlja prvi i najvažniji stup sigurnosti jer su njihove odluke presudne u hitnim situacijama, a odgovornost koju nose često je daleko veća nego u sličnim upravljačkim ulogama na kopnu. Konačno, prema smjericama Međunarodne Pomorske Organizacije (*International Maritime Organization* - IMO), uloga brodskog menadžmenta ključna je za razvoj sigurne brodske kulture, što znači da kapetan i upravitelj stroja moraju biti primjer profesionalnosti, discipline i etičkog ponašanja (MSC, 2022).

Zapovjednik broda je najviša autoritetna figura na brodu i nositelj sveukupne odgovornosti za:

- sigurnost ljudskih života na moru
- upravljanje posadom i organizaciju rada
- navigaciju i sigurnu plovidbu
- zaštitu okoliša i poštivanje međunarodnih standarda
- komunikaciju s brodarskom kompanijom i lučkim vlastima
- rješavanje kriznih situacija (nesreće, nezgode, medicinske situacije, loše vremenske prilike (MSC, 2022).

Osim tehničkih zadataka, zapovjednik ima ključnu ulogu u razvijanju interpersonalnih odnosa na brodu. On postavlja ton brodske kulture, motivira posadu, rješava konflikte i osigurava disciplinu i profesionalnost (Carnival, 2023).

Upravitelj stroja odgovoran je za upravljanje strojarnicom i svim tehničkim sustavima broda. Njegove ključne odgovornosti uključuju:

- održavanje i nadzor pogonskog sustava
- upravljanje tehničkom posadom
- planiranje održavanja i nadzor nad radionicama i alatima
- sigurno rukovanje gorivom i energetske resursima
- izvještavanje brodarskoj kompaniji i klasifikacijskim društvima
- pridržavanje sigurnosnih i ekoloških standarda (Carnival, 2023).

Upravitelj stroja je u tehničkom segmentu jednak kapetanu po važnosti i također ima ulogu vođe, mentora i koordinatora tehničkog osoblja. Njegova sposobnost za krizno upravljanje i rješavanje tehničkih problema ključna je za operativnu sigurnost broda.

Iako su zapovjednik i upravitelj stroja primarno odgovorni za operativno vođenje broda, njihov menadžerski položaj uključuje i značajne strateške elemente. Operativno, oni upravljaju dnevnim aktivnostima posade, nadziru sigurnosne procedure, osiguravaju tehničku ispravnost sustava te rješavaju organizacijske, tehničke i kadrovske izazove u realnom vremenu (Maersk, 2022).

Strateška dimenzija njihove uloge odnosi se na dugoročno planiranje i razvoj brodske operativne kulture. Zapovjednik i upravitelj stroja sudjeluju u stvaranju sigurnosnih standarda na brodu, upravljaju razvojem kompetencija posade, prenose organizacijske vrijednosti i osiguravaju primjenu politika broderske kompanije. Njihove odluke imaju izravan utjecaj na reputaciju broda i kompanije, kontinuitet ljudskih resursa te spremnost posade za buduće izazove (Carnival, 2023).

Drugim riječima, ti su menadžeri istodobno lideri i operativni upravitelji, ali i strateški nositelji organizacijskih ciljeva na moru. Uspješnost brodske operacije stoga se u velikoj mjeri oslanja na njihovu sposobnost kombiniranja kratkoročnih tehničkih i organizacijskih zadataka s dugoročnim upravljanjem ljudima, sigurnosnom kulturom i operativnom izvrsnošću (MSC, 2022).

2. PRAVNA OSNOVA

Pomorska industrija je visoko regulirana zbog specifičnih uvjeta rada na moru, odgovornosti za ljudske živote, teret i okoliš. Brodski menadžeri i posada moraju se pridržavati međunarodnih i nacionalnih propisa koji definiraju kvalifikacije, sigurnosne procedure i radne uvjete. Glavni međunarodni okviri koji reguliraju rad na brodu su STCW konvencija (*Standards of Training, Certification and Watchkeeping*), ISM Code (*International Safety Management*) i MLC 2006 (*Maritime Labour Convention*). Uz njih, važnu ulogu imaju i nacionalni zakoni država zastave te zahtjevi klasifikacijskih društava, koji dodatno osiguravaju sigurnost, tehničku usklađenost i ekološke standarde broda (Stopford, 2023).

STCW konvencija (*Standards of Training, Certification and Watchkeeping*)

“STCW” predstavlja temeljni međunarodni standard za obuku i certificiranje pomoraca. Njome se definira minimalna razina znanja i vještina koje posada mora imati za sigurnu i učinkovitu plovidbu [3]. Primjena STCW-a na brodu omogućuje standardizaciju kvalifikacija posade, smanjuje rizik od nesreća te osigurava da svi članovi posade imaju odgovarajuću tehničku i operativnu kompetenciju. Također, prema istraživanjima u području menadžmenta ljudskih potencijala na brodu, STCW standardi postavljaju temelj za planiranje profesionalnog razvoja i certificiranje kadrova, čime se podiže razina sigurnosti i učinkovitosti brodskih operacija (Kundu, 2007).

ISM Code (*International Safety Management Code*)

“ISM Code” postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava sigurnosnog upravljanja na brodovima i u brodarskim kompanijama. Primjena ISM Code-a pomaže menadžmentu broda u uspostavi sigurnosne kulture, osigurava poštivanje standarda i regulativa te smanjuje rizik od incidenata i nezgoda. ISM Code također povezuje brod i kompaniju kroz jedinstveni Sustav Menadžmenta Sigurnosti (SMS), čime se osigurava dosljednost u načinu rada i stalno poboljšanje sigurnosnih procesa (Maersk, 2022).

MLC 2006 (*Maritime Labour Convention*)

MLC 2006 je međunarodna konvencija koja štiti prava pomoraca i osigurava dostojne uvjete rada.

Primjena MLC 2006 osigurava ne samo zakonitost rada posade, već i motivaciju, zadovoljstvo i profesionalni standard koji posada pruža, što u konačnici utječe na sigurnost i učinkovitost broda [8]. Kroz redovite inspekcije i certifikaciju, konvencija osigurava da brodovi globalno poštuju minimalne humane i profesionalne standarde (Carnival, 2023).

Međunarodne regulative, poput STCW konvencije, ISM Code-a i MLC 2006, strogo definiraju uvjete rada, obrazovanje i sigurnosne standarde. Usklađivanje sa svim zahtjevima predstavlja veliki izazov kako posadama, tako i brodarskim kompanijama. Redovita ažuriranja propisa, nova sigurnosna pravila i certificiranje zahtijevaju stalne provjere i edukaciju. Kršenje propisa može dovesti do kazni, zadržavanja broda u luci, lošeg imidža kompanije i ugroze sigurnosti ljudi, tereta i okoliša. Zato je poznavanje i primjena regulativa sastavni dio profesionalne odgovornosti pomoraca.

3. PROCES SELEKCIJE I ZAPOŠLJAVANJA POSADE

Proces zapošljavanja mora biti transparentan, sustavan i usklađen s međunarodnim regulativama. U modernom pomorstvu zapošljavanje posade postaje sve zahtjevnije zbog globalne konkurencije, brze tehnološke evolucije i povećanih regulatornih zahtjeva (Kundu, 2007). Brodarske kompanije stoga razvijaju sofisticirane sustave praćenja kompetencija i implementiraju digitalne alate za procjenu i verifikaciju pomorskih certifikata (Maersk, 2022).

Prvi korak u zapošljavanju posade je definiranje potreba broda i profila potrebnih funkcija. Kompanija ili odjel ljudskih potencijala identificira ključne uloge poput zapovjednika, upravitelja stroja, časnika, pomoraca i ostalih specijalista. Za svaku funkciju definira se:

- tehnička i stručna znanja potrebna za obavljanje zadataka
- minimalno iskustvo i obrazovni zahtjevi
- liderske sposobnosti i komunikacijske vještine
- psihološke osobine koje omogućuju rad u izoliranom i multikulturalnom okruženju

Pravilno definiranje profila omogućuje učinkovitu selekciju i osigurava da svaki član posade odgovara zahtjevima funkcije koju obnaša. Osim osnovnih kompetencija, kompanije često uvode i dodatne kriterije poput digitalne pismenosti, poznavanja brodskih softverskih sustava i sposobnosti upravljanja rizikom. Ovi dodatni elementi posebno su važni na modernim brodovima opremljenim naprednim navigacijskim i strojarskim sustavima.

Kadrovi se regrutiraju putem različitih kanala:

- brodarske kompanije: koriste vlastite interne baze podataka i programe razvoja kadrova.
- agencije za ukrcaj posade: specijalizirane agencije koje pružaju kvalificirane pomorce kompanijama po ugovoru.
- pomorske akademije i obuke: kadeti i diplomirani studenti pomorskih fakulteta predstavljaju buduće potencijalne menadžere i časnike (MSC, 2022).

Izbor izvora kadrova ovisi o specifičnim zahtjevima broda, dostupnosti kvalificirane radne snage te vremenskim i financijskim ograničenjima. Agencije za ukrcaj često provode preliminarne provjere poput validacije certifikata, provjere pomorske knjižice i prethodnog iskustva, čime olakšavaju proces kompanijama. Mnogi brodari razvijaju i programe „career path” za kadete, osiguravajući kontinuirani razvoj i dugoročnu lojalnost posade. Intervju i selekcija kandidata ključan su korak u osiguravanju kvalitete posade (Carnival, 2023). Proces uključuje:

- pregled životopisa i provjeru profesionalnih kvalifikacija
- intervju fokusiran na tehničke i liderske kompetencije
- procjenu sposobnosti rada u stresnim i izoliranim uvjetima
- evaluaciju prilagodljivosti multikulturalnom timu i timskog duha

Cilj ovog procesa je osigurati da odabrani kandidati ne samo da posjeduju potrebne tehničke vještine, nego da također mogu uspješno funkcionirati unutar brodske posade i pridonijeti sigurnosti i učinkovitosti broda. U selekcijski proces često se uključuju i psihometrijska testiranja, provjera engleskog jezika te simulacijske vježbe na navigacijskim i strojarskim simulatorima. Neke kompanije provode i medicinske procjene nad standardom MLC-a kako bi osigurale fizičku i mentalnu spremnost kandidata za rad u zahtjevnim brodskim uvjetima.

Selekcijski centri i kadrovski odjeli

Odjeli ljudskih potencijala brodarskih kompanija razvijaju kriterije zapošljavanja, provode selekcijske procedure i prate napredovanje kadrova. Oni osiguravaju da kandidati zadovoljavaju tehničke, operativne i interpersonalne standarde. Također, odjeli ljudskih potencijala su odgovorni za usklađivanje procesa zapošljavanja s međunarodnim regulativama i internim pravilnicima kompanije (Maersk, 2022).

Selekcijski centri obično provode testiranja kandidata, analiziraju njihove prethodne radne rezultate i preporuke te koordiniraju intervju s brodskim menadžmentom (Stopford, 2023). Kroz ovaj sustav, kompanija može pravovremeno popuniti pozicije na brodu kvalificiranim kadrovima. Uz navedeno, moderni selekcijski centri sve češće koriste digitalne alate, psihometrijska testiranja i simulacije realnih brodskih situacija kako bi procijenili sposobnost kandidata za rad u stresnim uvjetima. Odjeli ljudskih potencijala također prate regulative poput MLC 2006 i ISM Code-a, osiguravajući da je proces selekcije transparentan, standardiziran i usmjeren na sigurnost.

Agencije za ukrcaj posade

Agencije za ukrcaj posade su posrednici između brodarskih kompanija i potencijalnih članova posade (Stopford, 2023). Njihova prednost leži u brzom pronalasku kvalificiranih kandidata, posebno za specijalizirane ili teško dostupne profile. Međutim, oslanjanje na agencije nosi i izazove. Potrebno je provjeriti kompetencije kandidata, osigurati poštivanje međunarodnih standarda i pratiti kvalitetu posade na brodu. Također, postoji rizik od fluktuacije kadrova, jer agencije često raspoređuju pomorce prema kraćim ugovorima. Dodatni izazov je varijabilna kvaliteta agencija na globalnom tržištu, što zahtijeva od brodarskih kompanija da koriste provjerene partnere s certifikatima i dobrom reputacijom. Agencije za ukrcaj također moraju osigurati točnost dokumentacije, medicinskih pregleda i certifikata te se pridržavati etičkih standarda kako bi se spriječila eksploatacija pomoraca (Maersk, 2022).

Strategije zadržavanja kadrova

Jedan od najvećih izazova u pomorstvu je globalni nedostatak kvalificiranih pomoraca, posebno časnika palube i stroja. Razlozi uključuju:

- zahtjevnije uvjete života i rada na brodu,
- konkurenciju drugih industrija koje nude stabilnije uvjete rada,
- dugotrajno školovanje i stroge certifikacijske zahtjeve.

Jedan od najvećih izazova u pomorstvu je zadržavanje kvalificirane posade. Kompanije razvijaju različite strategije motivacije i zadržavanja:

- programi napredovanja i karijernog razvoja

- stimulativna plaća i bonusi
- edukacija i obuka za nove tehnologije
- praćenje zadovoljstva i dobrobiti posade

Ove mjere pomažu smanjiti fluktuaciju, povećati lojalnost posade i osigurati kontinuitet operacija broda (Stopford, 2023). Sve veći naglasak stavlja se na mentalno zdravlje i dobrobit posade – uključujući kvalitetnu komunikaciju s obitelji, pristup internetu, zdrave životne uvjete i psihološku podršku. Brodarske kompanije također koriste sustave procjene učinka i individualne razvojne planove kako bi prepoznale i nagradile kvalitetan rad.

Programi obuke i razvoj karijere

Nedostatak kvalitetnog osoblja dovodi do povećanog pritiska na postojeće kadrove, veće fluktuacije i poteškoća u dugoročnom planiranju operacija. Kompanije su stoga primorane ulagati u stipendije, programe kadetske prakse i dugoročne ugovore kako bi privukle i zadržale nove generacije pomoraca (Maersk, 2022).

Napredak digitalnih tehnologija i automatizacije mijenja način rada na brodu. Navigacijski i strojarski sustavi postaju sve kompleksniji, što zahtijeva nove kompetencije i kontinuirano usavršavanje. Pomorci moraju savladati rad sa sustavima kao što su integrirane navigacijske platforme, daljinski nadzirani strojarski sustavi i analiza podataka. Istovremeno, digitalizacija otvara mogućnost optimizacije rada, smanjenja pogrešaka i boljeg planiranja održavanja. Međutim, nedovoljno educirana posada može dovesti do pogrešne upotrebe sustava i povećanja rizika od nesreća.

Brodarske kompanije aktivno ulažu u profesionalni razvoj posade kroz programe obuke i mentorstva. Obuka uključuje tehničke vještine, sigurnosne procedure, rukovođenje posadom i krizno upravljanje. Razvoj karijere omogućava pomorcima napredovanje na višim pozicijama, uključujući zapovjednika ili upravitelja stroja.

Sustavan pristup obuci i razvoju kadrova doprinosi sigurnosti, učinkovitosti i profesionalnom standardu broda. Suvremeni programi obuke uključuju i simulatore brodskih operacija, e-learning platforme, virtualnu stvarnost (VR) za krizne situacije, te specijalizirane tečajeve za rad s novim tehnologijama poput LNG pogona i sustava za smanjenje emisija. Redovitim praćenjem kompetencija kompanije osiguravaju da posada uvijek ispunjava međunarodne standarde te da se kontinuirano prilagođava razvoju industrije.

4. PRIMJERI IZ PRAKSE

Tri brodarske kompanije — *A.P. Moller Maersk Group (Maersk)*, *Mediterranean Shipping Company (MSC)* i *Carnival Corporation* — primjenjuju moderne pristupe ljudskih potencijala u selekciji i razvoju posade. Fokus je na digitalizaciji, standardizaciji, motivaciji i integraciji trendova u upravljanje ljudskim resursima. Ovi primjeri omogućuju razumijevanje kako se globalni trendovi pretvaraju u konkretne prakse na terenu te predstavljaju temelj za preporuke budućeg razvoja pomorskog HR-a.

Maersk – digitalizacija, inovacije i razvoj talenata

Maersk naglašava važnost angažirane i kompetentne radne snage kao ključnog dijela svoje strategije ljudskih potencijala. Prema izvještajima kompanije, sposobnost ostvarivanja uspješnih operacija u velikim međunarodnim mrežama ovisi o visoko angažiranim zaposlenicima i unutarnjim kapacitetima u kritičnim područjima. Kompanija zapošljava više od 100 000 ljudi u više od 130 država, uključujući preko 13 000 pomoraca (Maersk, 2022).

Među ključnim inicijativama ističe se „*Maersk Academy framework*“, koji uključuje programe mentorstva, edukaciju i kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenika. Digitalni sustavi omogućuju praćenje kompetencija posade, kreiranje digitalnih profila i planiranje karijere, što omogućuje brzu identifikaciju kandidata i učinkovitije upravljanje talentima. Internetske (online) procjene kandidata i simulacije kriznih situacija dodatno poboljšavaju selekciju i osiguravaju sigurnost i učinkovitost brodskih operacija.

Maersk također aktivno ulaže u programe upravljanja učinkom, gdje se rezultati posade prate putem digitalnih preglednih ploča i analitike. Uvođenje virtualne stvarnosti (VR) u treninge omogućuje razvijanje vještina u uvjetima koji su bliski realnim, bez rizika za sigurnost (Maersk, 2022). Ovakav pristup integrira moderne trendove u digitalnom upravljanju ljudskim resursima i razvoju talentiranog kadra.

MSC – standardizacija i multikulturalna posada

MSC postavlja standardizirane procedure zapošljavanja koje obuhvaćaju procjenu životopisa, intervju, provjeru certifikata i psihološku procjenu. Obuka i sustavi nagrađivanja predstavljaju najjače prakse u upravljanju kadrom, dok su planiranje i analiza poslova često slabije razvijeni (MSC, 2022).

MSC dodatno provodi treninge za zapovjednike i časnike o komunikaciji u multikulturalnim timovima, čime se smanjuju konflikti i povećava timska kohezija. Sustav rotacije i praćenja posade omogućuje optimalnu raspodjelu iskustva i održavanje visoke kvalitete kadrova.

Kompanija uvodi digitalizirane procese uvođenja zaposlenika u posao te koristi centralizirane baze podataka za jedinstvene standarde procjene kompetencija, što omogućuje transparentnost i usporedivost posade. Dodatno, MSC promovira programe raznolikosti i uključivosti kako bi se smanjio kulturni jaz u međunarodnim posadama i

osigurala učinkovitija komunikacija na brodu. (MSC, 2022). Ovime MSC integrira globalizaciju, standardizaciju procesa i profesionalizaciju posade, što rezultira visokom razinom sigurnosti i učinkovitosti brodskih operacija .

Carnival Corporation – motivacija, dobrobit i socijalni aspekti

Carnival Corporation, najveća kompanija u kružnim putovanjima, stavlja poseban naglasak na dobrobit i motivaciju posade. Programi nagrađivanja temelje se na individualnim i timskim performansama, a edukacija obuhvaća sigurnosne procedure, krizno upravljanje, komunikaciju, vođenje i korištenje digitalnih alata.

Briga o životnim uvjetima posade uključuje kvalitetan smještaj, zdravstvenu zaštitu i rekreacijske sadržaje, što dodatno motivira zaposlenike i smanjuje fluktuaciju. Takav pristup motivaciji i zadovoljstvu posade povećava sigurnost i kvalitetu usluge, dok istovremeno omogućuje kontinuirani profesionalni razvoj.

Carnival Corporation dodatno koristi programe mentalnog zdravlja, savjetovanja i kulture brige o zaposlenicima, što je posebno važno u sektoru s dugim razdobljima boravka na moru. Ulaže i u programe uključivanja posade (crew engagement), gdje posada aktivno daje povratne informacije o radu, sigurnosti i uvjetima života na brodu, što menadžment koristi za unapređenje praksi upravljanja (Carnival, 2023).

Usporedna analiza i implikacije

Analiza prakse Maerska, MSC-a i Carnival Corporationa pokazuje da suvremeni pristupi upravljanju ljudskim potencijalima u pomorstvu moraju uključivati digitalizaciju, automatizaciju administrativnih procesa, standardizaciju procedura, upravljanje multikulturalnim timovima te fokus na motivaciju, dobrobit i profesionalni razvoj posade. Usporedno gledano, Maersk prednjači u digitalizaciji i inovacijama, MSC u standardizaciji i multikulturalnom menadžmentu, a Carnival u motivaciji i dobrobiti zaposlenika.

Ovi modeli pokazuju da ne postoji jedinstveni pristup, već da uspjeh ovisi o kombinaciji tehnologije, organizacijske kulture i specifičnih operativnih potreba. Primjena ovih trendova ključna je za privlačenje, zadržavanje i razvoj kvalitetnih kadrova, posebno u uvjetima globalnog nedostatka stručnog osoblja i sve složenijih operativnih izazova. Za brodarske kompanije koje žele ostati konkurentne, integracija digitalnih alata, razvoj kompetencija i jačanje dobrobiti posade postaju strateška nužnost (Pekidas et al, 2025).

5. ZAKLJUČAK

Selekcija i razvoj brodskog osoblja predstavljaju jedan od ključnih čimbenika uspješnog i sigurnog poslovanja u pomorskoj industriji. Brodarski sustavi danas djeluju u okruženju snažnih globalnih promjena, uključujući tehnološki napredak, digitalizaciju, automatizaciju te rastuće regulatorne zahtjeve. U takvim uvjetima, uloga ljudskih resursa na moru i kopnu postaje sve složenija i zahtjevnija.

Analiza procesa selekcije pokazuje da moderne kompanije primjenjuju strukturirane procedure koje uključuju provjeru kvalifikacija, kompetencijskih profila, psihološku procjenu te sustavno uvođenje novih članova posade. Međutim, mnoge organizacije i dalje se suočavaju s nedostatkom kvalificiranih pomoraca, posebice časnika palube i stroja. To rezultira povećanim pritiskom na postojeće kadrove i otežanim dugoročnim planiranjem. Stoga je vidljiv trend ulaganja u obrazovne programe, stipendije i razvoj kadeta kao dugoročnu strategiju privlačenja novih generacija pomoraca.

Tehnološke promjene dodatno naglašavaju potrebu za kontinuiranim učenjem i profesionalnim usavršavanjem. Automatizacija i digitalni navigacijski te strojarski sustavi zahtijevaju posadu koja je spremna savladavati nove alate i prilagođavati se modernim radnim uvjetima. Istovremeno, mentalno zdravlje pomoraca postaje središnji element sigurnosti i učinkovitosti, zbog čega kompanije uvode programe psihološke podrške i poboljšane komunikacijske mogućnosti.

Primjeri međunarodnih kompanija poput MSC-a i Maerska pokazuju da uspješne organizacije kombiniraju stroge kriterije selekcije, sustavne programe obuke te jasno definirane karijerne putove. Upravo integrirani pristup – koji uključuje procjenu kompetencija, motivacije, psihološke stabilnosti i tehničkog znanja – predstavlja najpouzdaniji model za odabir kvalitetnih brodskih menadžera.

Zaključno, može se reći da je učinkovito upravljanje ljudskim resursima na brodovima i u uredima brodarskih kompanija presudno za sigurnost plovidbe, smanjenje operativnih rizika i dugoročni uspjeh kompanija. Budućnost upravljanja ljudskim potencijalima u pomorstvu temelji se na prilagodljivosti, kontinuiranom učenju, tehnološkoj kompetentnosti te stvaranju radnog okruženja koje potiče profesionalni razvoj i dobrobit pomoraca. Samo kroz takav pristup moguće je odgovoriti na izazove globalnog tržišta i osigurati kvalitetnu i stabilnu posadu za suvremenu flotu.

LITERATURA

Carnival Corporation (2023). Crew Welfare, HR Policies and Training Programs. Internal HR Documentation.
<https://www.carnivalcorp.com/wp-content/uploads/2024/08/Carnival-Corporation-and-plc-Human-Rights-Policy.pdf>

Carnival Corporation (2023). HR and Motivation Programs. Internal HR Documentation.

- Carnival Corporation (2023). Crew Training and Wellbeing Reports. Internal HR Documentation.
- Carnival Corporation (2023). Mental Health and Crew Engagement Programs. Internal HR Documentation.
- International Maritime Organization (IMO) (2021). Manning Agency Guidelines. Marisec Publications, London.
[https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/OurWork/HumanElement/Documents/Manning-Agency-Guidelines%20\(1\).pdf](https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/OurWork/HumanElement/Documents/Manning-Agency-Guidelines%20(1).pdf)
- Kundu, S., Malhan, D., & Kumar, P. (2007). 'Human Resource Management Practices in Shipping Companies', ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/262182793_Human_resource_management_practices_in_Shipping_Companies_A_study
- Maersk (2022). Talent Development, HR Strategy and Maersk Academy. <https://www.maersk.com>.
- Maersk (2022). Digital HR, Performance Management and VR Training Programs. Internal Company Reports.
<https://www.maersktraining.com/services/training/digital-learning/ar-vr-and-xr>
- MSC (2022). Crew Management and HR Practices. <https://www.msc.com>.
- MSC (2022). Onboarding, Diversity and Competency Tracking. Internal Corporate Reports. <https://www.msc.com>.
- MSC (2022). Guidelines on Multicultural Team Management. Internal HR Documentation. <https://www.msc.com>.
- Pekidas, I.G., Uflaz, E., Uyanik, T., Arslan, O., Turan, O., (2025) Analysis of recruitment practices in shipping companies, *Australian Journal of maritime & Ocean Affairs*, <https://doi.org/10.1080/18366503.2025.2485504>
- Stopford, M. (2019). Maritime Economics (3rd ed.). *Routledge*.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134476534_A25033606/preview-9781134476534_A25033606.pdf
- UNCTAD (2022). Review of Maritime Transport 2022. United Nations Conference on Trade and Development.
<https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2022>