

MOTIVATION AND MOTIVATIONAL PROCESSES IN MARITIME

Žarko Koboević

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

Abstract: This paper examines classical concepts of work motivation with an emphasis on how the specific operational and organizational context of the maritime profession shapes motivational dynamics among seafarers. Given that effective management of maritime human resources is essential for improving operational productivity and financial performance, crew motivation occupies a central position in the overall success of shipping companies and maritime organisations. The seafaring profession is highly specialized, operationally demanding, stressful, and inherently risky, making it difficult to compare with any land-based occupation. Owing to these distinct professional layers, motivational processes for seafarers must be adapted to the realities of shipboard life and the operational environment at sea. Seafarer motivation encompasses a complex interplay of extrinsic motivators (e.g., remuneration packages that enable the attainment of significant economic and personal outcomes) and intrinsic motivators (e.g., satisfaction derived from successfully performing shipboard duties and operational tasks). Research conducted on Croatian maritime cohorts confirms that key factors influencing career choice include a strong interest in the dynamic nature and operational challenges of seafaring (intrinsic motives), as well as salary levels, employment opportunities in the global maritime labour market, and traditional maritime heritage (extrinsic motives). Despite positive regulatory developments, such as the implementation of the Maritime Labour Convention (MLC 2006), professional challenges remain substantial: prolonged separation from family, monotony and boredom during long voyages, enforced cohabitation with crewmembers, and the impossibility of temporarily removing oneself from the vessel's confined environment. Additional complications arise from reduced crew complements, the multicultural composition of shipboard personnel, communication barriers, and high turnover rates within the maritime workforce. Recommendations for enhancing seafarer motivation include the implementation of tailored stress-mitigation programmes, strengthening psychological resilience, and developing critical-thinking skills to improve communication, interpersonal relations, and overall motivational levels on board.

Keywords: motivation, motivation process, maritime, ships

MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI PROCESI U POMORSTVU

Žarko Koboević

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

Sažetak: Ovaj rad preispituje klasične koncepte radne motivacije s naglaskom na to kako na motivaciju utječe specifični kontekst pomorske profesije. S obzirom na to da je učinkovito upravljanje ljudskim resursima ključno za bolju produktivnost i financijske rezultate, motivacija zaposlenika je u samom središtu uspješnog poslovanja. Pomorsko zvanje je izuzetno specifično, visoko zahtjevno, stresno i rizično, te ga je teško usporediti s radom na kopnu. Upravo zbog tih specifičnih slojeva, motivacijski procesi za pomorce moraju biti prilagođeni. Motivacija pomoraca obuhvaća kompleksnu kombinaciju ekstrinzičnih motivatora (npr. naknada koja omogućuje stjecanje vrijednih ishoda) i intrinzičnih motivatora (npr. zadovoljstvo proizašlo iz uspješnog obavljanja aktivnosti). Istraživanja na hrvatskim uzorcima potvrđuju da su ključni čimbenici odabira karijere snažan interes za dinamiku posla i izazovnost (intrinzični motivi), kao i visina primanja, mogućnost zapošljavanja i tradicijski razlozi (ekstrinzični motivi). Unatoč pozitivnim promjenama (poput Konvencije o radu pomoraca, MLC 2006), profesionalni izazovi su izraženi: izolacija od obitelji, dosada, prisilni kontakt s kolegama i nemogućnost bijega iz okruženja. Dodatne komplikacije nastaju zbog smanjenja broja članova posade, multikulturalnog sastava posade te visoke fluktuacije radne snage. Preporuke za unapređenje motivacije uključuju provedbu prilagođenih antistres programa i razvijanje kritičkog mišljenja za poboljšanje komunikacije, međuljudskih odnosa i povećanje motivacije.

Ključne riječi: motivacija, motivacijski process, pomorstvo, brodovi

1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu poslovnu funkciju koja je izravno povezana s boljom produktivnošću zaposlenika, višim financijskim rezultatima i održavanjem konkurentske prednosti kompanije. U samoj srži učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima nalazi se motivacija zaposlenika. Sustavi nagrađivanja, ako su usklađeni s motivacijskim konceptima, pozitivno utječu na regrutaciju, zadržavanje radne snage i korporativnu kulturu. Ipak, tradicionalne teorije radne motivacije često ne uzimaju u obzir kontekstualne slojeve i

processe specifične za pojedine profesije ili industrije. Istraživanje sektorski specifičnih motivacijskih komponenti dosad je bilo ograničeno, a pomorska industrija i lučki sektor povijesno su nedovoljno obrađeni po pitanju motivacijske problematike. Značaj pomorstva za globalno gospodarstvo je neupitan, s obzirom na to da se više od 80% međunarodne trgovine odvija morskim putem. Iako se radna snaga u pomorskom sektoru suočava s trendom povećanja broja pomoraca iz zemalja u razvoju i opadanjem broja iz razvijenih zemalja, globalna pomorska zajednica posvećuje sve veću pozornost pravima zaposlenika, što potvrđuje i Konvencija o radu pomoraca (MLC), 2006, koja uspostavlja globalni regulatorni okvir za sveobuhvatna prava i zaštitu pomoraca. Usprkos pozitivnom regulatornom i tehnološkom razvoju (poput skraćivanja ugovornih perioda, bolja komunikacija s kopnom i veći sigurnosni standardi), pomorska profesija i dalje ostaje visoko zahtjevn, stresna i rizična, teško usporediva s bilo kojim poslom na kopnu. Globalizacija i tehnološki napredak povećali su složenost posla. Zbog neatraktivnosti zanimanja i potražnje za pomorskim prijevozom, prisutan je značajan manjak kvalificirane radne snage, posebno časnika (oficira). Stoga je fokus ovog seminara na analizi motivacije pomoraca, s ciljem dodavanja dimenzije industrijskog konteksta u razumijevanje motivacijskih procesa. Središnje istraživačko pitanje je jesu li motivacijski alati korišteni za pomorce atipični zbog vrlo specifičnog industrijskog konteksta i okruženja. Ovaj rad će kritički analizirati konstituente i kontekst pomorskog zanimanja te raspraviti o raspoloživom spektru alata za motiviranje postojećih pomoraca i privlačenje novih kandidata u struku.

2. TEORIJSKI PRISTUP MOTIVACIJI

Motivacija na radu privlači pažnju psihologa, ekonomista i sociologa jer nastoji objasniti ili usmjeriti ponašanje pojedinaca kako bi se poboljšala radna uspješnost unutar organizacije. Međutim, važno je naglasiti da je veći dio literature o motivaciji na radu *akontekstualan*, zanemarujući utjecaj specifičnih kontekstualnih slojeva koji su prisutni u različitim industrijama i profesijama, uključujući i pomorstvo. Nagrađivanje koje je usklađeno s motivacijskim konceptima pozitivno utječe na regrutaciju, zadržavanje zaposlenika, korporativnu kulturu i percipiranu uspješnost organizacije. (Mitroussi, 2014)

2.1. Opći koncepti motivacije i njezine manifestacije

Motivacija se može očitovati kroz znakove poput visoke energije, spremnosti na suradnju, prihvatanja promjena i preuzimanja odgovornosti. Manjak motivacije, s druge strane, dovodi do bezvoljnog radnog stava, lošeg poštivanja radnog vremena, mnogo izostajanja, loših industrijskih odnosa i otpora promjenama. Varijacije u motivaciji zaposlenika objašnjavaju se faktorima koji se kreću od urođenih potreba, kognitivnih procesa do vanjskih utjecaja okoline.

Klasične teorije potreba i sadržaja, kao što su Maslowljeva hijerarhija potreba (fiziološke potrebe, sigurnost, društvene potrebe, poštovanje i samoaktualizacija) i Alderferova ERG teorija, polaze od pretpostavke da motivacija proizlazi iz urođenih i nezadovoljenih potreba koje su posložene na uzlaznoj skali. (Mitroussi, 2014)

Herzbergova dvofaktorska teorija odnosi se specifično na radni sektor. Ona razdvaja faktore koji uzrokuju zadovoljstvo i one koji sprječavaju nezadovoljstvo. Motivatori (poput odgovornosti, priznanja, napredovanja, zanimljivog posla) dovode do zadovoljstva, a postižu se izazovnim poslovima i prilikama za priznanje. Higijenici (primjerice, adekvatna plaća, sigurnost, politika kompanije, radni uvjeti) moraju postojati kako bi se *izbjeglo* nezadovoljstvo, ali njihovo samo postojanje ne garantira i motivaciju. McClellandova teorija fokusira se na tri potrebe: za postignućem, za moći i za povezanošću, koje, ako se potiču, pokreću ljudsko ponašanje. Primjerice, potreba za postignućem povezana je s uspješnim poduzetničkim aktivnostima. (Mitroussi, 2014)

2.2. Teorije procesa i karakteristika posla

Drugi skup teorija fokusiran je na kognitivne procese i dizajn posla:

- Teorija očekivanja: motivacija je usmjerena svjesnim očekivanjima da će određene akcije proizvesti željene rezultate.
- Teorija pravičnosti: ponašanje je određeno osjećajem pravednog povrata za uloženi trud.
- Postavljanje ciljeva: pojedinci su motivirani svojim osobnim ciljevima.

Posebno relevantan u kontekstu dizajna posla je Hackman-Oldhamov model karakteristika posla. Prema ovom modelu, pet elemenata doprinosi stvaranju unutarnjih nagrada i motivacije, jer omogućuju zaposleniku da iskusi smislenost posla, odgovornost i svijest o vlastitom napretku:

1. Raznolikost vještina (Skill variety).
2. Identitet zadatka i cjelovitost (Task identity).
3. Značaj zadatka (Task significance).
4. Autonomija (Autonomy).
5. Povratna informacija (Feedback).

Warr je dodatno proširio listu karakteristika posla koje utječu na zadovoljstvo, uključujući fizičku sigurnost, potporni nadzor, priliku za međuljudski kontakt, te širi društveni položaj posla. (Mitroussi, 2014)

2.3. Intrinzična i Ekstrinzična Motivacija i Teorija Samoodređenja (SDT)

Općenito se motivacija promatra kroz ekstrinzične motivatore (vezane uz vanjske poticaje poput naknade/plaće, koja omogućuje postizanje vrijednih ishoda) i intrinzične motivatore (zadovoljstvo proizašlo iz samog uspješnog obavljanja aktivnosti). Istraživanja su pokazala da su ova dva tipa motivatora – ekstrinzično zadovoljstvo plaćom i intrinzična doživljena smislenost – komplementarni.

Teorija samoodređenja (SDT) širi je okvir koji motivaciju postavlja na kontinuum s obzirom na razinu autonomije ili samoodređenja. Ova teorija objašnjava autonomnu motivaciju kao proces internalizacije kroz koji se zadovoljavaju tri univerzalne psihološke potrebe: autonomija, kompetentnost i povezanost. Viša razina autonomne motivacije povezana je s višom razinom radne dobrobiti. (Slišćević, 2022)

Kontinuum SDT-a uključuje šest aspekata motivacije:

1. Amotivacija: nedjelovanje ili ponašanje bez namjere, oblik nesamoodređujuće motivacije.
2. Vanjska regulacija (External Regulation): motivacija isključivo regulirana vanjskim posljedicama (nagrađivanje/kažnjavanje).
3. Prihvaćena regulacija (Introjected Regulation): ponašanje regulirano emocionalnim posljedicama (npr. ponos ili krivnja); osoba prihvaća standarde okoline.
4. Poistovjećena regulacija (Identified Regulation): ciljevi postaju osobni standardi jer se pojedinac identificira s njihovom važnošću.
5. Usvojena regulacija (Integrated Regulation): potpuna internalizacija; ciljevi postaju dio identiteta, a ponašanje je instrumentalno za njihovo ostvarenje.
6. Intrinzična motivacija (Intrinsic Motivation): motivacija zasnovana na unutarnjem zadovoljstvu, potpuno autonomna.

Prve tri kategorije (amotivacija, vanjska i prihvaćena regulacija) su nesamoodređujuće, dok su posljednje tri (poistovjećena, usvojena i intrinzična motivacija) samoodređujuće. Upravo se intrinzična motivacija i usvojena regulacija, kao oblici s najvišom razinom samoodređenja, pokazuju značajnim pozitivnim prediktorima zadovoljstva poslom i životom kod pomoraca. (Slišćević, 2022)

3. SPECIFIČNOSTI MOTIVACIJE U POMORSTVU

Pomorska profesija, zbog svoje specifične okoline i operativnih zahtjeva, predstavlja jedinstven kontekst za primjenu motivacijskih teorija. Stoga, motivacija pomoraca zahtijeva posebno prilagođen pristup i alate koji se razlikuju od općih industrijskih rješenja. (Mitroussi, 2014) (Slišćević, 2022)

3.1. Profesionalni izazovi pomoraca

Pomorstvo je i dalje visoko zahtjevna, stresna i rizična profesija, teško usporediva s radom na kopnu. Profesionalne izazove generiraju unutarnje i vanjske sile koje čine radnu okolinu na brodu vrlo različitom:

1. Fizička i psihosocijalna deprivacija: ključni element brodskog života je izolacija od prijatelja i obitelji na duže vremenske periode. Brod je ograničena okolina, koju karakterizira prisilni kontakt s ostalim članovima posade i nemogućnost bijega iz tog okruženja. Ograničeni su sloboda djelovanja i privatnost. (Ćurko, 2010)
2. Rizici i stres: profesija je inherentno rizična zbog opasnosti mora, piratstva i teške opreme. Stres pogoršavaju faktori poput dugotrajne razdvojenosti od obitelji, okolišni stresori na brodu i visoko radno opterećenje (prekovremeni sati). Dodatni stres proizlazi iz rizika od osobne kaznene odgovornosti u slučaju morskog zagađenja. (Mitroussi, 2014)
3. Organizacijska struktura i dinamika: Brodska organizacija je hijerarhijski ustrojena, često usporediva s krutom birokracijom. U ovom kolektivu stalno se njeguje ovisnost o višem rangu, a upute nadređenog moraju se poštivati, posebno u hitnim situacijama. Komplikacija je i to što se posao često obavlja kao *projektni tip posla* (*project type of work*) od strane male grupe ljudi koja je okupljena na ograničeno vrijeme (npr. 15–25 članova posade). (Mitroussi, 2014)
4. Manjak radne snage i složenost posla: Unatoč tehnološkom razvoju, globalizacija i povećana potražnja za pomorskim prijevozom uz istodobnu neatraktivnost zanimanja dovele su do značajnog globalnog manjka kvalificirane radne snage, posebno časnika. Razvoj tehnologije povećao je kompleksnost posla. (Mitroussi, 2014)

3.2. Ključni motivacijski čimbenici u pomorstvu

Motivacija pomoraca proizlazi iz složene interakcije intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora, pri čemu se mora uvažiti socioekonomski kontekst i specifičnosti posla. (Amal, 2023)

1. Ekstrinzični motivatori (Financijska i radna sigurnost): Novčana kompenzacija je ključna. Za hrvatske pomorce, financijska sigurnost i stabilnost primarni je izvor zadovoljstva, često naveden kao jedini razlog za obavljanje posla. Visina primanja i mogućnost zapošljavanja ključni su ekstrinzični motivi pri odabiru pomorske karijere. Vanjska regulacija (motivacija povezana s prihodom i sigurnošću) pozitivno objašnjava zadovoljstvo životom pomoraca. S obzirom na visokorizičnu prirodu i poteškoće posla, plaća reflektira te faktore. (Adamou, 2024)

2. Intrinzični motivatori (Priroda i dinamika posla): Intrinzična motivacija, koja proizlazi iz unutarnjeg zadovoljstva i uspješnog obavljanja aktivnosti, snažno doprinosi zadovoljstvu poslom i životu. Ključni intrinzični čimbenici su snažan interes za prirodu i dinamiku posla, izazovnost i putovanja. Ovi motivi odgovaraju Herzbergovim motivacijskim faktorima i Maslowljevim višim potrebama (samoaktualizacija, poštovanje). (Genavi, 2025)

3. Kontekstualni i razvojni motivatori: Ključni faktori za zadržavanje u profesiji su duljina ostanka kod kuće (odnos radnih i slobodnih dana), razina odgovornosti i razina izazova. Mogućnost napredovanja na pozicije na kopnu (*shore job*) predstavlja snažan ekstrinzični poticaj za služenje na moru. Pozitivni međuljudski odnosi s kolegama i nadređenima također su važan izvor zadovoljstva. (MSC, 2022)

4. MOTIVACIJSKI PROCESI U POMORSKIM KOMPANIJAMA

Upravljanje ljudskim potencijalima je u brodarstvu, posebno u djelatnosti kružnih putovanja (*cruising*), izuzetno kompleksna funkcija zbog globaliziranog tržišta rada, specifičnih ugovora i iznimne heterogenosti posade. Upravljanje ljudskim potencijalima u brodarstvu obično uključuje predviđanje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje, te obrazovanje i razvoj. (MSC, 2022), (Mendoza, 2024)

4.1. Sustavi nagrađivanja

Sustavi nagrađivanja u pomorskim kompanijama moraju biti usklađeni s tržišnim uvjetima i specifičnim zahtjevima pomorskog rada. Kompenzacije obuhvaćaju plaće, nagrade, beneficije i druge oblike stimuliranja.

1. Ekstrinzična (materijalna) kompenzacija: tradicionalno se kompanije oslanjaju na osnovnu plaću u skladu s tržišnim uvjetima, koja je povezana s kvalifikacijama i dužinom službe. No, visina plaće u pomorstvu općenito odražava visokorizičnu prirodu i inherentne poteškoće posla. Kod pomoraca koji plove pod inozemnim zastavama, plaća je regulirana drugačijim uvjetima od nacionalnih pomoraca, a postoje i velike razlike u plaćama među pomorcima različitih nacionalnosti. (Mladenčić, 2024)

2. Stimulativni dio plaće i nagrađivanje performansi: stimulativni dio plaće potiče na kvalitetniji rad. Neke kompanije primjenjuju sheme nagrađivanja temeljene na učinku (*Performance Related Pay schemes*), poput novčanih bonusa i vlasništva dionica za zaposlenike. Nagrađivanje performansi motivira zaposlenike da teže višoj razini učinka. Menadžeri moraju jasno definirati kriterije učinka, koji mogu uključivati financijsku izvedbu, kvalitetu usluge, učinkovitost i produktivnost (npr. broj dana *off-hire*, operativni troškovi, nesreće). (Mitroussi, 2014)

3. Beneficije kao motivacija: za pomorce su beneficije i sigurnost higijenski faktori (Herzberg) ili egzistencijalne potrebe (Maslow). Na brodovima za kružna putovanja (*cruising*), zaposlenici često imaju smještaj i obroke osigurane na brodu, što nadoknađuje relativno skromne plaće po zapadnim standardima. Također, stopa poreza na dohodak je vrlo mala za posadu koja radi u međunarodnim vodama. (Genavi, 2025)

4. Nematerijalna motivacija i karijera: sukcesijski planovi (promocija u više zvanje ili prilika za dobivanje posla u uredu na kopnu) predstavljaju snažan ekstrinzični poticaj za plovību na moru. Premda brodarskim kompanijama nije uvijek u interesu promovirati pomorce s mora na kopno, ta mogućnost ima snažnu praktičnu i životno mijenjajuću vrijednost za pomorce. (Mendoza, 2024)

4.2. Upravljanje ljudskim resursima (Crew Management)

ULJP u pomorskom brodarstvu mora prilagoditi svoju strukturu i aktivnosti vanjskim potrebama. Praksa ULJP-a obično uključuje regrutaciju, odabir, upravljanje učinkom, osposobljavanje i naknade.

Zbog specijalizacije organizacijskih funkcija, u brodarstvu je raširena praksa outsourcinga i disperzije funkcija ULJP-a izvan matične kompanije. Ship operatori često angažiraju agencije za ukrcaj posade ili *third party ship managere* za pribavu osoblja. Primjerice, komercijalni odjel može biti u Londonu, tehnički na Cipru, a odjel za ljudske potencijale na Filipinima. Ovakva dislociranost zahtijeva izuzetnu koordinaciju i vodstvo. Zbog velikog broja članova posade na brodovima za kružna putovanja (često preko 2000 zaposlenika), upravljanje i organiziranje posade je izuzetno složeno. Većina *cruising* brodova ima mali HR odjel na brodu (menadžer i asistent), dok se stvarnim ULJP-om bave specijalističke agencije na kopnu. (Slišćević, 2015)

Pomorske kompanije sve više koriste informacijske tehnologije za podršku upravljanju, poput softvera za raspoređivanje zaposlenika (ESS). Ovaj softver pomaže u automatskom kreiranju dežurnih planova, olakšava planiranje i upravljanje radnim podacima, uključujući praćenje vremena odmora, bolovanja i raspoloživosti zaposlenika. Softver koristi podatke o radnoj snazi, kvalifikacijama i kompetencijama, ali ne donosi odluke niti izravno utječe na ostvarenje radne snage.

Zaposlenici se uobičajeno zapošljavaju na ugovor o radu na određeno vrijeme (2–8 mjeseci), a ugovori se dogovaraju oko svijeta, često uz pomoć sindikata poput ITF-a. MLC 2006 pruža sveobuhvatna prava i zaštitu pomoraca.

4.3. Motivacija kroz sigurnosnu kulturu

Sigurnosna kultura i usklađenost s propisima predstavljaju temelj stabilnosti i profesionalizma, što se neizravno odražava na motivaciju i zadržavanje radne snage.

Osnovni regulatorni instrumenti su Konvencija o standardima za obuku, izdavanje uvjerenja i držanje straže (STCW) i Konvencija o radu pomoraca (MLC, 2006). MLC konvencijom obuhvaćeni su svi aspekti života i rada pomoraca. Obvezni brodske dokumenti uključuju Uvjerenje o najmanjem broju članova posade (*Minimum Safe Manning Certificate*), čime se jamči sigurna plovidba. Visoka kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja ključna je za smanjenje nesreća, nezgoda i rizika. Ljudski faktor uzrokuje oko 80% pomorskih nesreća. Stoga je ulaganje u obuku i kompetenciju zaposlenika, u skladu sa zahtjevima brodske industrije za smanjenjem gubitaka, motivirajući faktor. Međunarodni kodeks upravljanja sigurnošću (ISM Code) zahtijeva povratnu informaciju, prvenstveno u obliku uočavanja i bilježenja neusklađenosti s utvrđenim sigurnosnim standardima. Povratna informacija kao motivacijski faktor mora imati i afirmativnu dimenziju, dolazeći od samog zadatka ili od nadređenih. (Mendoza, 2024)

5. PROBLEMI I IZAZOVI MOTIVACIJE POMORACA

Unatoč modernizaciji i regulatornom napretku (MSC 2006), profesija pomorca i dalje je suočena s fundamentalnim izazovima koji negativno utječu na motivaciju, dobrobit i efikasnost.

5.1. Stres i mentalno zdravlje

Pomorstvo je izuzetno stresan posao. Pomorci se suočavaju s brojnim psihosocijalnim, radnim i okolišnim izvorima stresa. Ključni stresori su dugotrajna razdvojenost od doma i obitelji (psihosocijalni stresori) te okolišni stresori povezani s radom i životom na brodu. Izolacija, dosada, prisilni kontakt s drugima i nemogućnost izlaska iz okoline doprinose stresu. Visoko radno opterećenje i loši međuljudski odnosi također su naglašeni stresori. Loši međuljudski odnosi na brodu su izraženiji stresor nego na kopnu jer se "ne može pobjeći" od konflikta u izoliranom okruženju. (Grkeš, 2020)

Kronični stres može iskriviti razmišljanje i donošenje odluka, utječući na pamćenje, sposobnost rasuđivanja i fleksibilnost misli. Stres može izazvati osjećaje depresije. Zbog izloženosti rizicima i nezdravom životnom stilu te većoj stopi samoubojstava, pomorci imaju veću stopu mortaliteta u odnosu na opću populaciju. Stres se može "prelijevati" iz radnog u životno polje (*transfer stresa*), reflektirajući negativni efekt na harmoniju bračnog i obiteljskog života.

5.2. Fluktuacija radne snage

Pomorstvo se suočava s vrlo visokom stopom fluktuacije radne snage. U nekim sektorima, ta se stopa procjenjuje na 75 do 100% svakih 18 mjeseci, što je figura koja se ne nalazi ni u jednoj drugoj industriji. Visoka fluktuacija negativno doprinosi aspektu socijalizacije i radne učinkovitosti na brodu. (Miloslavić, 2023)

Visok *turnover* onemogućuje izgradnju snažnih, dugotrajnih odnosa povjerenja. Zbog toga je otežano i objektivno ocjenjivanje potreba za obukom na individualnoj razini i učinkovita provedba edukativnih programa.

5.3. Multikulturalne posade

Sastav posade u današnjem pomorstvu sve je više multinacionalan, što nameće dodatne izazove upravljanju i motivaciji. Multinacionalni sastav posade zahtijeva pažljivo razmatranje pitanja kulturološke konvergencije i konflikta za učinkovitu operaciju broda. Jezgrovna nekompetentnost i smanjena posada mogu potkopati učinkovitu komunikaciju i socijalni kontakt. Brod funkcionira kao multi-etničko i segregirano socijalno okruženje gdje su socijalni kontakti i interakcije među pomorcima rijetki, a problemi u komunikaciji sveprisutni. Veliki broj zaposlenika na brodovima za kružna putovanja (često iz više od 100 zemalja) zahtijeva od voditelja uspostavljanje radnog odnosa i prevladavanje međukulturalnih nesporazuma. (Slišković, 2015)

6. PREPORUKE ZA UNAPRIJEĐENJE MOTIVACIJE U POMORSTVU

S obzirom na jedinstveni i izuzetno zahtjevan kontekst pomorske profesije, potrebna je prilagodba motivacijskih alata. Preporuke se moraju usmjeriti na poboljšanje radne okoline, smanjenje stresa i poticanje autonomne motivacije.

1. Poboljšanje ravnoteže između posla i života (*Work/Life Balance*)

- Iako je klasični koncept ravnoteže gotovo nepostojeći tijekom ukrcaja, kompanije moraju primijeniti specifičan pristup.

- Preporučene strategije uključuju kraće ugovore (po mogućnosti ne duže od 4 mjeseca), plaćeni dopust usporedive duljine s vremenom plovidbe i kontinuirano zaposlenje.

- Nužno je poboljšati pristup jeftinijim komunikacijama (npr. subvencionirane telefonske kartice i pristup e-mailu/internetu na brodu).

- Važno je osigurati welfare support strukture (potporne strukture blagostanja), uključujući pristup besplatnim povjerljivim uslugama savjetovanja za suočavanje s traumatičnim iskustvima, ozljedama ili suicidima kolega.

2. Poticanje autonomne motivacije (SDT pristup)

- Organizacije moraju razvijati i poticati autonomno reguliranu motivaciju u radnom kontekstu, jer je viši stupanj autonomne regulacije povezan s većim zadovoljstvom poslom i životom.

- Potrebno je modificirati organizacijske strategije i ne fokusirati se isključivo na vanjske nagrade (plaća). Umjesto toga, treba se posvetiti zadovoljavanju triju osnovnih psiholoških potreba radnika: autonomije (pružanje izbora, poticanje samoinicijative), kompetencije i povezanosti.

- Treba posvetiti pažnju i dizajnu posla (Hackman-Oldham model) koji uključuje veću autonomiju, povratnu informaciju i značaj zadatka.

3. Primjena antistres programa i radionica kritičkog mišljenja

- Preporučuje se implementacija prilagođenih antistresnih programa i radionica kritičkog mišljenja.

- Antistres programi trebali bi osposobiti pomorce za postizanje i održavanje psihofizičke ravnoteže, vježbanjem tehnika relaksacije i kontrole stresnih situacija. Fokus je na ovladavanju reakcijama u samom *srcu* stresnog događanja, a ne samo u pripremi ili ublažavanju posljedica.

- Radionice kritičkog mišljenja (npr. Sokratov dijalog) mogu pomoći u poboljšanju komunikacije, uravnoteženju međuljudskih odnosa i povećanju motivacije. Ove radionice pomažu u lociranju problema i pronalaženju alternativnih rješenja, čime se ublažavaju posljedice stresa koji narušava sposobnost rasuđivanja.

4. Unaprjeđenje upravljanja ljudskim resursima (ULJP)

- U brodarstvu kružnih putovanja (*cruising*), potrebno je dalje razvijati i unaprijediti praksu u područjima zapošljavanja, odabira posade, vodstva i radnih uvjeta na brodu, te obrazovanja i kvalifikacija.

- Upravljanje ljudskim potencijalima mora prepoznati i zadržati raznoliku radnu snagu i stvoriti osjećaj povezanosti s kompanijom.

- Preporučuje se fokusiranje na kvalitetno obrazovanje i osposobljavanje s ciljem izrade *integralnih upravitelja plovila* (kombiniranje operativnih i upravljačkih vještina), uključujući akademsku osnovu za karijeru na kopnu, čime se poboljšavaju izgledi za karijeru.

7. ZAKLJUČAK

Pomorska profesija, zbog svoje visoko zahtjevne, stresne i izolirane prirode, nameće jedinstvene kontekstualne slojeve koji bitno utječu na motivaciju radnika. Stoga je ključno dodati kontekstualni sloj općem proučavanju motivacije, jer motivacijski procesi i alati korišteni za pomorce moraju biti atipični i prilagođeni specifičnom industrijskom okruženju.

Motivacija pomoraca proizlazi iz kompleksne interakcije:

- Intrinzičnih motivatora: Snažan interes za prirodu posla, dinamiku, izazovnost i putovanja. Intrinzična motivacija i usvojena regulacija (najviša razina autonomije) pokazale su se snažnim pozitivnim prediktorima zadovoljstva poslom i životom.

- Ekstrinzičnih motivatora: Iznadprosječna primanja, financijska stabilnost i sigurnost. Vanjska regulacija (motivacija vezana uz prihod i sigurnost) također je značajan faktor u objašnjenju zadovoljstva životom pomoraca, što je specifičnost vezana uz socioekonomski kontekst.

Unatoč važnosti plaće, isključivo fokusiranje na vanjske nagrade pokazalo se neadekvatnim za dugoročnu motivaciju i internalizaciju. Motivacija je kontinuirano ugrožena profesionalnim izazovima, poput visoke stope fluktuacije (75–100% svakih 18 mjeseci u nekim sektorima), izolacije i prisilnog suživota, te problemima u komunikaciji i socijalnoj integraciji u multikulturalnim posadama. Osobito je naglašen problem stresa i mentalnog zdravlja, koji može iskriviti rasuđivanje i dovesti do ozbiljnih posljedica.

Za unaprjeđenje motivacije nužno je primijeniti prilagođene ULJP strategije:

1. Uvesti prilagođene antistres programe i radionice kritičkog mišljenja radi poboljšanja komunikacije, rješavanja sukoba i ublažavanja posljedica stresa.

2. Unaprijediti ravnotežu između posla i života (kraći ugovori, subvencionirane komunikacije) i osigurati welfare support strukture.

3. Razvijati autonomnu motivaciju zaposlenika kroz pružanje autonomije, kompetentnosti i povezanosti, umjesto samo materijalnih kompenzacija.

Konačno, budući da ULJP u pomorstvu često obavljaju vanjske agencije, brodarske kompanije moraju preuzeti stratešku odgovornost za zapošljavanje, odabir, vodstvo i obrazovanje posade, čime se jedino može osigurati kvalitetan, motiviran i siguran ljudski kapital.

REFERENCES

Adamou, A. (2024). The factors affecting the seafarers' motivation and recommendations for implementable ways to ensure their efficient motivation and welfare, Nicosia, Cyprus Shipping News, <https://www.cyma.ac.cy/the->

[factors-affecting-the-seafarers-motivation-and-recommendations-for-implementable-ways-to-ensure-their-efficient-motivation-and-welfare/](#)

- Amal, A., et al (2023). Analyzing Factors Influencing Seafarers to Pursue Sailing as a Career, *Journal of Informatics Education and Research*, Vol 3(2), <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.342>
- Carnival Corporation (2023). HR and Motivation Programs. Internal HR Documentation.
- Ćurko, B., & Vertovšek, N. (2010). Nova rješenja za profesionalne izazove pomoraca – Antistres programi i razvijanje kritičkog mišljenja, Zagreb, *Metodički ogledi : časopis za filozofiju odgoja*, Vol. 17 No. 1-2,. . <https://hrcak.srce.hr/file/102237>
- Genavi, A. et al. (2025). Work Motivation and Environment Effects on Maritime Warehouse Performance, Semarang, *Jurnal Visi Manajemen*, Volume 11 Number 3, <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i3.820>
- Grkeš, K. (2020). Upravljanje ljudskim potencijalima u djelatnosti brodarstva kružnih putovanja, Dubrovnik, diplomski rad, Pomorski Fakultet Sveučilište u Dubrovniku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:394022>
- Mendoza, A., Godinez, E., Cabatuan, Jr. E., Chios, F., & Bureros R. (2024). A Study on Students' Motivation for Enrollment in Maritime Programs, *Psychology and Education*, 27(10), doi:10.5281/zenodo.14129388, ISSN 2822-4353
- Miloslavić, I. (2023). Zadovoljstvo komunikacijom na brodu s obzirom na osobine ličnosti I radon okruženje, doktorski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:763789>
- Mitroussi, K., & Notteboom, T. (2014). Getting the work done: motivation needs and processes for seafarers and dock workers, *WMU Journal of Maritime Affairs* 14(2). <https://doi.org/10.1007/s13437-014-0064-y>
- Mladenčić, K. (2024). Motivacija zaposlenika u logističkim poduzećima, diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:187:006410>
- MSC (2022). Crew Management and HR Practices. Dostupno na: <https://www.msc.com>.
- Slišković, A., & Penezić, Z. (2015). Izvori zadovoljstva i nezadovoljstva hrvatskih pomoraca na teretnim brodovima, Zagreb, 22. Dani Ramira i Zorana Bujasa: međunarodni psihologijski znanstveni skup,. https://www.unizd.hr/Portals/12/Izvori%20zadovoljstva_1.pdf
- Slišković, A., Ombla, J., & Tokić, A. (2022). Primjena teorije samoodređenja u objašnjenju nekih aspekata radne dobrobiti pomoraca,. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 31 No. 2. <https://doi.org/10.5559/di.31.2.03>