

# Suvremeni menadžment ljudskih potencijala u poduzećima morskog brodarstva

---

**Pavlović, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:819564>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**POMORSKI ODJEL**  
**Preddiplomski studij Nautika**

**MARIO PAVLOVIĆ**

**SUVREMENI MENADŽMENT LJUDSKIH  
POTENCIJALA U PODUZEĆIMA MORSKOG  
BRODARSTVA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Dubrovnik, siječanj 2019.**

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
POMORSKI ODJEL**

**SUVREMENI MENADŽMENT LJUDSKIH  
POTENCIJALA U PODUZEĆIMA MORSKOG  
BRODARSTVA**

Predmet: Menadžment u brodarstvu i lukama

Studij: Sveučilište u Dubrovniku

Studijski smjer: Pomorski odjel

Mentor: dr.sc. Antun Asić, kap.

Student: Mario Pavlović

JMBAG:

Stupanj studija: Preddiplomski studij Nautika

**Dubrovnik, siječanj 2019.**

Ur. broj:

Dubrovnik,

Kolegij: MENADŽMENT U BRODARSTVU I LUKAMA

Mentor.: dr. sc. ANTUN ASIĆ, kap.

### **ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Pristupnik: **MARIO PAVLOVIĆ**, student ak. 2017./2018. god.

Zadatak: **SUVREMENI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆIMA MORSKOG BRODARSTVA**

Zadatak treba sadržavati:

1. Općenito o upravljanju ljudskim potencijalima u suvremenom menadžmentu i njegova važnost za morskog broдача
2. Analiza i opis okoline poduzeća morskog brodarstva s naglasnom na socijalnu i društvenu okolinu u emitivnim državama pomoraca
3. Međunarodni i hrvatski zakonski okviri upravljanja ljudskim potencijalima u pomorstvu
4. Modeli suvremenog upravljanje ljudskim potencijalima u morskome brodarstvu

Osnovna literatura:

1. Ivo Domijan-Arneri: Poslovanje u morskome brodarstvu, Redak, Split, 2014.
2. J. W. Dickie: Reeds 21st Century Ship Management, Adlard Coles Nautical, UK, 2014
3. The Human Element: Best Practise for Ship Operators – Continuous Improvement of the Human Element, The Lloyd's Register Group, UK, 2007

Zadatak uručen pristupniku:

Rok za predaju završnog rada:

Mentor:

Pročelnik Pomorskog odjela:

**dr. sc. ANTUN ASIĆ, kap.**

**doc. dr. sc. ŽARKO KOBOEVIĆ**

# IZJAVA

S punom odgovornošću izjavljujem da sam završni rad izradio samostalno, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora dr.sc. Antuna Asića, kap.

Mario Pavlović

Potpis:

---

## **SAŽETAK:**

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.

Širok spektar djelatnosti kojima se bavi menadžment ljudskih potencijala govori o velikoj važnosti ove funkcije menadžmenta i neophodnosti njene implementacije za sva ona poduzeća koja žele da se održe i postanu konkurentni na polju djelatnosti kojom se bave.

Pomorsko tržište rada veliko je globalno tržište rada, s brojnim specifičnostima u načinu zapošljavanja. Pomorci iz različitih zemalja plove po cijelom svijetu na brodovima pod zastavama različitih država, stoga nije moguće primjenjivati pojedinačna radna pravila i zakone različitih zemalja. Radni uvjeti, ali i obrazovanje i obuka pomoraca, te njihovo certificiranje, propisuju se od strane različitih međunarodnih organizacija i konvencija koje se bave ujednačavanjem uvjeta rada i prava u pomorskom prometu.

## **KLJUČNE RIJEČI:**

Menadžment ljudskih potencijala, morsko brodarstvo, pomorsko tržište rada, posada broda i troškovi broda.

<b>SADRŽAJ:</b>	<b>Strana</b>
SAŽETAK	5
1. UVOD	7
2. POSLOVANJE MORSKOGA BRODARA I OPĆI DIO UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆIMA	9
2.1 Pojam morskog brodara	10
2.2. Morsko brodarstvo	11
2.3. Vrste morskog brodarstva	11
2.4. Opći dio upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima	12
2.4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz aspekt menadžmenta	14
2.5. Važnost strateškog menadžmenta ljudskih potencijala u brodarskim poduzećima	16
2.6. Outsourcing u pomorstvu	19
2.7. Brodski menadžment	20
3. MEĐUNARODNI PROPISI KOJI SE ODOSE NA UPRAVLJANJE BRODOVIMA KOJI SU U IZRAVNOJ SU SVEZI S LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆIMA MORSKOGA BRODARSTVA	23
3.1. Međunarodni pravilnik o upravljanju sigurnošću (ISM Pravilnik)	23
3.2. Međunarodna konvencija o standardima izobrazbe, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca (STCW Konvencija)	25
3.3. Međunarodna konvencija o zaštiti ljudskih života na moru (SOLAS Konvencija)	27
3.4. Konvencija o radu pomoraca, 2006. (MLC Konvencija)	27
3.5. Međunarodna strukovna sindikalna unija sindikata transportnih radnika (ITF)	29
4. TRŽIŠTE PONUDE I POTRAŽNJE POMORACA	31
4.1. Pomorsko tržište rada	31
4.2. Pomorsko tržište rada u Republici Hrvatskoj	31
4.3. Stjecanje časničkih zvanja pomoraca	32
4.4. Stanje ponude i potražnje na globalnom tržištu rada u pomorstvu	32
4.5. Program sufinanciranja ukrcanja vježbenika palube, stroja i elektrotehnike na brodove u međunarodnoj i nacionalnoj plovidbi	34
5. UTJECAJ POSADE NA TROŠKOVE POJEDINIH VRSTA MORSKOGA BRODARSTVA	36
5.1. Član posade broda	36
5.2. Posada broda i njihove plaće	38
5.3. Plaće posade broda čine znatan udio u ukupnim troškovima brodarskih poduzeća	39
5.4. Povratno putovanje (repatrijacija) člana posade broda	40
5.5. Troškovi posade u odnosu na ukupne troškove brodarskog poduzeća	41
6. VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU BRODARSKOG PODUZEĆA TANKERSKA PLOVIDBA ZADAR	45
6.1. Poslovne politike Tankerske plovidbe i upravljanje ljudskim potencijalima	47
7. ZAKLJUČAK	50
Literatura	52
Propisi	54
Popis slika	55

## 1. UVOD

Suvremeni menadžment u središte interesa na prvo mjesto stavlja ljudske potencijale kao ključan čimbenik uspjeha poslovanja, pridodajući mu naziv ljudski kapital. Trendovi u pomorstvu, začeti već uvođenjem parnih strojeva na brodovima, s jedne strane povećavaju vrijednost broda kao imovine brodovlasnika, a s druge strane smanjuju broj članova posade zamjenjujući ih radnjom strojeva. Jeftine veslače na brodovima zamijenili su skupi cilindri dizelskog stroja ili lopatice turbine, a zahtjevno ručno rješavanje zadataka stabiliteta zamijenjeno je skupim računalom. Ovi suprotstavljeni trendovi rezultirali su sve većom cijenom broda i sve malobrojnijom posadom tvoreći trgovačko morsko brodarstvo kapitalno intenzivnom djelatnosti, gdje se od posade zahtjeva sve veća količina umnoga rada i znanja.

Morsko brodarstvo je globalna djelatnost i kao takva jedna od prvih djelatnosti koje su međunarodna tijela dvadesetog stoljeća internacionalizirala i donijela brojne propise primjenjive na svjetskom nivou bez obzira na zastavu koju brod vije. Između ostaloga donesena je i usvojena Međunarodna konvencija o obuci i držanju straže prema kojoj svi pomorci stječu potrebna znanja i kompetencije, te za to dobivaju potrebna ovlaštenja za obavljanje raznih dužnosti na brodu.

Jedna od karakteristika globalizacije morskog brodarstva su i zastave pogodnosti koje brodarima omogućuju ukrcaj pomoraca iz zemalja s nižim standardom i čiji je rad manje plaćen smanjujući na taj način znatno troškove poslovanja.

Smanjenje broja članova posade i mogućnosti prekomjernog opterećenja pojedinaca i mogućom ugrozom sigurnosti, raznoliki standardi zaštite socijalnih, zdravstvenih i životnih uvjeta pomoraca u pojedinim državama, brojnost međunarodnih konvencija koje su se odnosile na rad i život pomoraca, rezultiralo je početkom 21. stoljeća donošenje jedinstvene Međunarodne konvencije o radu pomoraca 2006. čijim zahtjevima brodari i brod trebaju udovoljavati.

Upravljanje ljudskim potencijalima, općenito, pa tako i u brodarskom poduzeću, podrazumijeva njihovo prvenstveno strategiju upravljanja ljudskim potencijalima koja obuhvaća znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost. Zbog svoje naravi ova funkcija menadžmenta morskog brodarstva ima dodatne izazove.

Predmet Završnoga rada je identificiranje okruženja i suvremenih trendova upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima morskoga brodarstva, strategija i operativnog upravljanja, dok se za cilj postavlja kvantificiranje osnovnih elemenata ponude i potražnje pomorskih kadrova na globalnom nivou, kao i njihova utjecaja na poslovanja poduzeća morskoga brodarstva.



Temeljem prethodno iznesenoga postavlja se sljedeća osnovna radna hipoteza:

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MORSKOM BRODARSTVU SPECIFIČNO JE RADI NAČINA POSLOVANJA BRODARA, NJIHOVA POSLOVNOG OKRUŽENJA, ALI I DALJNJE OKOLINE KOJA IMA ZNAČAJAN UTJECAJ NA NJEGOVO POSLOVANJE.

Osim osnovne hipoteze postavljaju se i pomoćne hipoteze:

Globalna potražnja za pomorcima u budućnosti će se rasti, s tendencijom sve manje ponude pomoraca iz razvijenih zemalja.

Zahtjevi razne vrste koji se postavljaju pred brodare traže od njih sve značajniju ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima, a od pomoraca cjeloživotno učenje.

Normizacija aspekt sigurnosti i sprječavanja onečišćenja okoliša te veća briga za radnim, životnim i socijalnim aspektom života pomoraca iznjedrili su značajne međunarodne konvencije s pomorcem kao glavnim subjektom.

Razvoj tehnologije, a posebno ICT tehnologije<sup>1</sup>, od pomoraca traži dodatne napore, kako u obučnosti tako i u obavljanju svakodnevnih poslova na brodu.

Ovisno o vrsti brodarstva trošak posade predstavlja značajni izdatak u operativnim troškovima broдача.

Rad je sistematiziran u pet poglavlja. Nakon Uvoda u drugom poglavlju obraditi će se općenito poslovanje morskoga broдача kao i opći dio upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima. Treće poglavlje predstaviti će nam međunarodne propise (ISM, STCW, MLC 2006. I dr.) koji se odnose na upravljanje brodovima, a u izravnoj su svezi s ljudskim potencijalima u poduzećima morskoga brodarstva. Četvrto poglavlje predstaviti će tržište ponude i potražnje pomoraca, dok će peto poglavlje opisati utjecaj posade na troškove pojedinih vrsta morskoga brodarstva. U šestom poglavlju obraditi će se primjer upravljanja ljudskim potencijalima u broдарском poduzeću Tankerska plovidba Zadar, koristeći podatke s interneta. U Zaključku će se sažeto iznijeti dobivena saznanja kao i ocjena postavljenih hipoteza.

---

<sup>1</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) obuhvaća računala, komunikacijsku opremu i s njima povezane usluge te se bavi proučavanjem informacijskog doba.

## 2. POSLOVANJE MORSKOGA BRODARA I OPĆI DIO UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆIMA

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti. Ljudski kapital glavna je konkurentska prednost na globalnom tržištu i ljudski potencijali jedan su od temeljnih čimbenika uspjeha nekog poduzeća. U kratkih devedeset godina postojanja, menadžment<sup>2</sup> ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene, od administrativne funkcije na početku 20. stoljeća do ključne funkcije i potencijalnog izvora konkurentske prednosti organizacije 21. stoljeća. Promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavaca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti niz izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala danas je prisutan u gotovo svim svojim oblicima diljem svijeta. Tako se istovremeno mogu naći organizacije u zemljama u razvoju gdje je funkcija ljudskih potencijala na razini početka 20. stoljeća, dok moderne organizacije u najrazvijenijim zemljama svijeta posluju po najmodernijim principima rukovođenja ljudskim potencijalima.<sup>3</sup>

Mnogi su znanstvenici i stručnjaci napisali brojne studije koje su se bavile problemom upravljanja ljudskim potencijalima, a sve u namjeri da riješe problem upravljanja ljudskim resursima<sup>4</sup>. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo u središtu su menadžmenta ljudskih potencijala. Maksimalan učinak postiže se kada čovjek sebe učini korisnim, kada se rad u poduzeću organizira tako da čovjeka zadovoljava i osobno i kao člana organizacije. Realizacija maksimalnog stupnja zadovoljstva je teška iz razloga što svaki čovjek ima svoje potrebe i interese, tako da se postavlja problem pred organizaciju većeg broja ljudi. Treba izvršiti takvu organizaciju da se zadovolje interesi velikog broja pojedinaca kao i zajednički interesi organizacije.

---

<sup>2</sup> Menadžment jest rukovođenje, upravljanje, gospodarenje, planiranje, nadzor, itd. Menadžment je znanstvena i istodobno poslovna disciplina, nasušna potreba u smislu načina razmišljanja, rada i ponašanja svih onih koji kreiraju gospodarski razvoj neke zemlje. Za menadžment se može reći da je proces s kojim se služe više osoba da bi koordinirale aktivnost drugih radi postizanja što boljih rezultata (Mitrović, F.: „Menadžment u brodarstvu i lukama (Bolonja)“, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, 2007., str. 16);

<sup>3</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 14.

<sup>4</sup> U radu će se povremeno koristiti naziv “potencijali”, a povremeno “resursi”, ovisno o autoru na kojeg se poziva, jer spomenute riječi najčešće imaju isto ili vrlo slično značenje. Međutim, potrebno je spomenuti, da neki autori smatraju kako izraz “ljudski resursi” ne treba poistovjećivati s terminom “ljudski potencijali.” Izraz ljudski resursi pretpostavljaju širim od pojma ljudskog kapitala i instrumentalno usmjerenim. Više o tome vidi: Marčetić, G.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi“, Doktorska disertacija, Zagreb, 2006., str. 67.

## 2.1. Pojam morskog brodara

Povijest izraza „brodar“ na našoj obali ima duboku pravnu tradiciju. Brodar se najprije pojavljuje u našem srednjovjekovnom statutarnom pravu iz 13. i 14. stoljeća kroz pojam patronus (patrun), kroz Osnove trgovačkog – pomorskog zakona iz 1919., zatim u Nacrtu pomorskog - trgovačkog zakona Kraljevine Jugoslavije iz 1932., Zakon o ugovorima o iskorištavanju pomorskih brodova iz 1959. te Plovidbenom zakonu iz 1977. Brodara je prihvatio i prvi kodificirani hrvatski Pomorski zakonik iz 1994., kao i aktualni Pomorski Zakonik („Narodne novine“, br. 181/04., 76/07., 146/08., 61/11., 56/13. i 26/15. – dalje u tekstu: PZ). Sukladno navedenom razvidno je da je brodar pojam s dugim korijenjem u hrvatskom pomorstvu.

PZ u članku 5. stavku 1. točki 32. definira da je brodar „fizička ili pravna osoba koja je kao posjednik broda nositelj plovidbenog pothvata, s tim što se pretpostavlja, dok se ne dokaže protivno, da je brodar osoba koja je u upisnik brodova upisana kao vlasnik broda“.

Nije sporno da definicija brodara, kako ga definira naš PZ, nije u teoriji prihvaćena kao uspješna i da je u praksi stvarala velike poteškoće, a katkada je i dovodila do ne baš ispravnih pravnih zaključaka, naročito kada se je radilo o prijevozima sa međunarodnim elementima.

Međunarodne konvencije, a i mnogi nacionalni propisi drugih zemalja, definiraju pojam, kao "carrier", "vozar", "operator" i slično, koji se razlikuje od našeg pojma "brodar".

U području globalnog (općeg) ograničenja PZ nije dirao brodara kao središnju osobu za obveze nastale u vezi s plovidbom i iskorištavanjem broda, iako na to upućuje Konvencija o ograničenju odgovornosti za pomorske tražbine (London, 1976 – dalje u tekstu: LLMC Konvencija).

Dakle, termin „brodar“ u prijevoznim ugovorima u PZ-u je uklonjen i umjesto njega je svuda u svijetu prihvaćen termin “prijevoznik” (eng. carrier, franc. transporteur)<sup>5</sup>.

U prošlosti je nositelj plovidbene aktivnosti bio samo brodovlasnik. Danas je sve manje važno tko je vlasnik broda, a sve je bitnije tko je nositelj plovidbene poduzetničke djelatnosti i nositelj odgovornosti, a to je brodar.

PZ definira ove elemente svojstva brodara:

a) brodar je fizička ili pravna osoba,

---

<sup>5</sup> Tako u članak 447. “Ugovorom o prijevozu stvari prijevoznik se obvezuje prevesti stvari brodom, a naručitelj prijevoza platiti vozarinu.”, a u članak 599. stavku 1. “Ugovorom o prijevozu putnika prijevoznik se obvezuje putnika prevesti brodom, a putnik platiti prevozninu.”

- b) brodar je posjednik broda i
- c) brodar je nositelj plovidbenog pothvata.

Brodar ima pravo na posjed broda. Pravni temelj posjeda najčešće je ugovor o zakupu broda kao i ugovor o leasingu broda ako je brod kupljen na leasing, a može i kad založni vjerovnik kod pomorske hipoteke radi namirenja svoje tražbine uzme brod u posjed i iskorištava ga.

## **2.2. Morsko brodarstvo**

Morsko brodarstvo možemo definirati kao gospodarsku djelatnost koja organizirano obavlja prijevoz robe (tereta) i ljudi brodovima po moru. Morsko brodarstvo, pripada, dakle, u grupu prijevoznih djelatnosti i u granu prometa. Pomorsko prijevozni proces je osnovni i opći zadatak morskog brodarstva pa se organizacija morskog broдача može shvatiti kao integrativno strukturiranje i integrativno usklađivanje unutar i između ljudi i brodova kao osnovnih činilaca pomorsko prijevoznog procesa kojeg brodar obavlja.

Morsko je brodarstvo karakteristično po dinamičnom razvoju i kontinuiranim promjenama. Promjene se odnose na svekoliku specijalizaciju za pojedine vrste tereta.

Morsko brodarstvo je djelatnost koja posluje na turbulentnome, međunarodnom pomorskom tržištu, koje je dinamično i brzo promjenljivo jer je pod utjecajem brojnih ekonomskih, političkih, socijalnih, ekoloških i drugih čimbenika.

## **2.3. Vrste morskog brodarstva**

U svezi s predmetom prijevoza razlikuju se dvije osnovne vrste morskog brodarstva: teretno i putničko. Teretno morsko brodarstvo uključuje prijevoz različitih vrsta tereta, a putničko morsko brodarstvo se odnosi na prijevoz ljudi i automobila. Putnički prijevoz se u pravilu odvija na kraćim relacijama od teretnog. Za svaku vrstu morskog brodarstva postoje posebni brodovi koji su namijenjeni vrsti prijevoza koju obavljaju. Teretno i putničko morsko brodarstvo imaju i određene podvrste.

Postoje velike razlike u organizaciji i tehnologiji prijevoza, pa je zbog toga potrebno odvojeno razmatranje broдача i trgovačkih društava za prijevoz putnika od broдача za prijevoz tereta.

Teretno brodarstvo, kao najveći i najvažniji dio morskog brodarstva, u hrvatskoj stručnoj i znanstvenoj literaturi dijeli se na slobodno (trampersko) - bulkersko, te linijsko i tankersko brodarstvo.

Samim razvojem brodarstva, tj. raznih tipova brodova te njihovom veličinom i namjeni došlo je do podjele plovidbe na nekoliko kategorija i to s obzirom na prostorno kretanje brodova, prikladnosti pojedinih vrsta broda i stručne spreme (osposobljenosti) zapovjednika i posade na:

- obalnu plovidbu (mala obalna plovidba - kabotažu i veliku obalnu plovidbu), i
- dugu ili oceansku plovidbu.

S ekonomskog stajališta, s obzirom na način formiranja cijena imamo: slobodna bulkerska, linijska i tankerska plovidba.

#### **2.4. Opći dio upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima**

Upravljanje ljudskim potencijalima počelo se je razvijati 80-tih godina prošlog stoljeća. Znanost kao takva primjenjuje strategije poduzeća, te sukladno njima zapošljava odgovarajući kadar. Kako bi pobijedili konkurenciju, poduzeća su se sve više počele okretati ljudima koji ispunjavaju radne zadatke, a time i ciljeve poduzeća. Kako bi kvalitetne ljude odgovarajućih vještina privukli, te zadržali važan aspekt formiran je dio poduzeća koje se bavi upravljanjem ljudskih potencijala. Pravovremeno predvidjeti, pribaviti te selektirati ljudske potencijale, čije znanje te vještine omogućavaju daljnji rast poduzeća ključni su zadaci menadžmenta ljudskih potencijala. Daljnja motivacija, te kontinuirano nadograđivanje trenutnih znanja i vještina pomažu rastu zaposlenika, a time i rastu poduzeća. Sve više poduzeća shvaća važnost dobrog radnika, osobe koje odgovaraju poduzeću cijene se sve više, a poduzeće brine o njima, njihovu rastu, te očuvanju u zajednici.

Dakle, ljudi su osnovni faktor koji je zajednički svakoj organizaciji, te su oni kreatori strategija svakog poduzeća, što je značaj menadžmenta ljudskih potencijala. Zbog toga, svaki menadžer je uključen u aktivnosti vezane za ljudske potencijale i nastoji olakšati suradnju među ljudima, kako bi se uspješnije ostvarila strategija i realizirali planovi organizacije. Ukoliko posjedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane ljudske resurse moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve sa kojima se stalno suočavamo, koje je postavila globalizacija. Obrazovanje ljudskih potencijala u organizaciji od velikog je značaja za njen razvoj i napredak.<sup>6</sup>

Općenito se upravljanje ljudskim potencijalima definira kroz nekoliko čimbenika, a to su:

- optimalna upotreba potencijala za usluge;

---

<sup>6</sup> Pribolšan, L.: „Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci“, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, diplomski rad, 2016., str. 4

- obnašanje poslova delegiranjem zadataka unutar kojih će se optimalno iskoristiti potencijali;
- proces u kojem rukovoditelji usmjeruju poslove ostalih radnika prema zajedničkim ciljevima;
- uključivanje koordinacije ljudskih i materijalnih potencijala shodno objektivno utvrđenim ciljevima;
- koordinacija svih potencijala putem planiranja, organizacije, rukovođenja i kontrole
- obuhvaćanje djelatnosti što ih poduzima jedna ili više osoba u cilju koordinacija rada osoba koji nisu u stanju postići postavljene ciljeve tvrtke.

Upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je složeni posao koji je podložan cijelom nizu zahtjeva kojima se mora udovoljiti. Da bi se u potpunosti razumio problem upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno je definirati odlučivanje u kontekstu djelovanja odnosa tvrtke i okoline kroz:

- optimalnu upotrebu resursa potrebnih za proizvodnju ili usluge;
- rad davanjem zadaća (radi optimalnog iskorištavanja resursa);
- proces kojim uprava usmjeruje akcije ostalih zaposlenika u zajedničkom cilju;
- uključivanje koordinacije ljudskih i materijalnih resursa shodno objektivno utvrđenim postignućima;
- uspostavljanje učinkovite radne okoline za osobe koje rade u formalno ustrojenim grupama
- obuhvaćanje djelatnosti koje poduzima jedna osoba (ili grupa) kako bi se koordinirao rad grupe koja nije u stanju (mogućnosti) postići zadane ciljeve organizacije.

Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je najveći mogući povrat uložениh sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih potencijala za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sljedeći:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih potencijala,
- ljudski potencijali su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi ljudskih potencijala se drže strogom poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost - od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i oblasti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje
- temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture, itd.

Moderni menadžment ljudskih potencijala brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti. Menadžment ljudskih potencijala brine o zaposlenicima, unapređuje ih, obrazuje, razvija, motivira raznim vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća. Stoga se izdvaja nekoliko osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala, a oni su sljedeći:

- planiranje kadrovskih potreba,
- angažman radnika,
- zapošljavanje radnika,
- napredovanje radnika,
- otpuštanje radnika,
- upravljanje radnicima,
- plaćanje radnika,
- ocjenjivanje radnika
- administracija radne snage.

Što je poduzeće veće, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima. Dakle, ti ljudi su, ustvari, menadžeri ljudskih resursa i oni vrše regrutiranje, selekciju, brinu o zdravlju zaposlenika, njihovoj sigurnosti na radu i uvjetima rada, plaćama, beneficijama, itd.

#### **2.4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz aspekt menadžmenta**

Upravljanje ljudskim potencijalima mora se promatrati kroz aspekt menadžmenta, čija je funkcija pokretanje, usmjeravanje i povezivanje djelatnosti više pojedinca ili organizacijskih jedinica na svim razinama na temelju ovlasti, a uz odgovornost za cjelokupni rezultat.

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja sastavni dio funkcije upravljanja poduzećem izražava se kao proces oblikovanja i usmjeravanja ljudskog znanja, sposobnosti i volje prema zahtjevima koji proizlaze iz ciljeva tvrtke. Prema tome, menadžment ljudskih potencijala nema servisnu ulogu u organizacionim tokovima, već naprotiv, direktno učestvuje u oblikovanju budućeg rasta i razvoja neke tvrtke. U suvremenom poslovanju kvaliteta ljudskih potencijala predstavlja osnovnu komponentu kvaliteta u mnogim djelatnostima, a posebno na poslovima održavanja sustava.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala na realizaciji ovako definiranih ciljeva mogu se kretati u tri osnovna pravca:

- stabilnost,
- rast
- smanjenje troškova.

Kroz stabilnost kao strategijsku opciju želi se motivirati i zadržati postojeći nivo kvalitete zaposlenih na poslovima održavanja, kao i uložiti u njihovu stručnu obuku i razvoj. Rast omogućava uvjete za prihvaćanje novih radnika, njihov trening, ujednačavanje struktura i sustava nagrađivanja, napredovanja i razvoja. Strategija smanjenja troškova usmjerena je na smanjenje svih troškova vezanih za zaposlene na održavanju, što se postiže identificiranjem ključnih stručnjaka, restrukturiranjem motivacijskog sustava programima skraćivanja radnog vremena i umirovljenja, utvrđivanjem kriterija za smanjenje broja zaposlenih, kao i mnogim drugim metodama.<sup>7</sup>

Posao menadžera nije jednostavno ni lako definirati. On se razlikuje od bilo koje vrste poslova, a ostvaruje se putem osnovnih menadžerskih funkcija, aktivnosti i uloga. Svi poslovi koje obavljaju menadžeri nisu podjednako važni, postoje važniji i manje važni poslovi. Dobar i sposoban menadžer mora jasno razlikovati važnije poslove od manje važnih poslova, odnosno od onih gotovo nevažnih.<sup>8</sup>

Temeljni ciljevi i zadatci koji se stavljaju ispred menadžera za ljudske potencijale su, osim teoretskih znanja iz menadžmenta, također i motivacijske vježbe i teorije i znanja iz područja organizacije i psihologije. Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvaćati kao proces koji zahvaća svaku aktivnost i funkciju u poduzeću. Organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti danas temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih, te je stoga način pribavljanja, selekcije, motiviranja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja proces od kojeg ovisi konkurentska sposobnost i vrijednost gospodarskog subjekta.

Dakle plan ljudskih potencijala je zapravo kvantitativni i kvalitativni pregled potrebnih ljudi, njihovih znanja, vještina intelektualnih i psihofizičkih sposobnosti, pozicija u organizacijskoj strukturi, mogućnosti njihova pribavljanja te određivanje mjera potrebnih za pribavljanje, odabir, razvoj, inoviranje znanja te premještanje ili prekid radnoga odnosa.

---

<sup>7</sup> Ćorović, B.: „Važnost menadžmenta ljudskih resursa u realizaciji planskih ciljeva održavanja u pomorstvu – brodskoj industriji“, 1. Konferencija „ODRŽAVANJE 2010“, Zenica (BiH), 10. – 13. lipnja 2010., str. 57

<sup>8</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 10.



Sukladno tome možemo reći da su moderna poduzeća, organizacije i institucije prepoznale da su njihovi ljudski resursi najveći kapital kao i da su ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije ključni čimbenici uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Jer osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa.

Zbog jake konkurencije kojom su danas okružena poduzeća, kroz strategije koje razvijaju, pokušavaju se postići i one minimalne prednosti u odnosu na konkurenciju. U toj borbi za opstanak, daljnji razvoj i ostvarenje profita upravo je upravljanje ljudskim potencijalima prepoznato kao moćan alat za postizanje uspješnosti i poslovne učinkovitosti poduzeća.

Još možemo reći da upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva koncept, tehnike i funkcije koje je potrebno provesti u poduzeću da bi se naglasio činitelj „čovjek“ u menadžmentu, a obično obuhvaća pribavljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, motiviranje, razvoj karijere, obrazovanje, napredovanje i ocjenjivanje uspješnosti.<sup>9</sup>

Sve poslovne odluke, koje donosi menadžment ili menadžer, posebice one strateške, obvezno su i rizične. Oni su odgovorni za poslovni uspjeh ili pak neuspjeh poduzeća. Zbog toga moraju razumjeti i praktično primijeniti znanstvene spoznaje suvremenog menadžmenta i njegovih temeljnih funkcija, te spoznaja i važnosti marketinga i organiziranja u poduzećima morskoga brodarstva, zatim funkcioniranja institucija, birokracije i globalnog okruženja. Konačno, za menadžere vrlo je bitno da razumiju dokraja svrhu i važnost, a posebice odgovornost, svojeg menadžerskog vodstva u poduzeću, kao i posljedice svojih odluka.<sup>10</sup>

## **2.5. Važnost strateškog menadžmenta ljudskih potencijala u brodarskim poduzećima**

Poslovanje u pomorstvu danas se odvija u uvjetima nestabilnog i vrlo promjenjivog tržišta. Rizik je izražen u visokoj mjeri. Što je veći rizik, veća je i mogućnost dobitka, ali i opasnost gubitka. Iz toga proizlazi velika odgovornost menadžmenta u poduzećima morskog brodarstva pri donošenju poslovnih odluka odnosno poslovne politike. Potrebno je naglasiti da tržišne rizike nije potrebno izbjegavati, već se nameće potreba anticipiranja i upravljanja rizicima u poslovanju.

---

<sup>9</sup> Mihelčić A.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d.“, Sveučilište u Rijeci - Pomorski fakultet, diplomski rad, rujna 2014., str.2

<sup>10</sup> Domijan-Arneri, I.: „Poslovanje u morskome brodarstvu“, Redak, Split, 2014.

Jedan od najvećih problema s kojima se susreće pomorski menadžment jest postizanje ravnoteže između stabilnosti i prilagodljivosti pomorske kompanije na promjene. Može se reći da je pomorska kompanija postigla uspješnost u poslovanju tek onda kada se postigne ravnoteža između tih dviju krajnosti. Uloga istraživanja tržišta je raščlaniti i točno odrediti uzroke presudnog djelovanja na neizvjesnosti i na temelju toga izraditi preporuke za izradu temelja poslovnog odlučivanja. Proučavanje i analiza tržišta je temelj budućeg razvoja jer sve složeniji uvjeti na pomorskom tržištu zahtijevaju kontinuirano ulaganje i usavršavanje ljudskih resursa.

Kroz posljednjih tridesetak godina došlo je do znatne inovacije u organizaciji pomorskih poduzeća i općenito menadžmenta u pomorstvu. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu stavlja naglasak na procese polazeći od pretpostavke da zaposleni ne trebaju biti upravljani ciljevima, već da su upravo oni koji trebaju određivati ciljeve i bilježiti uspjehe poslovanja kompanije.

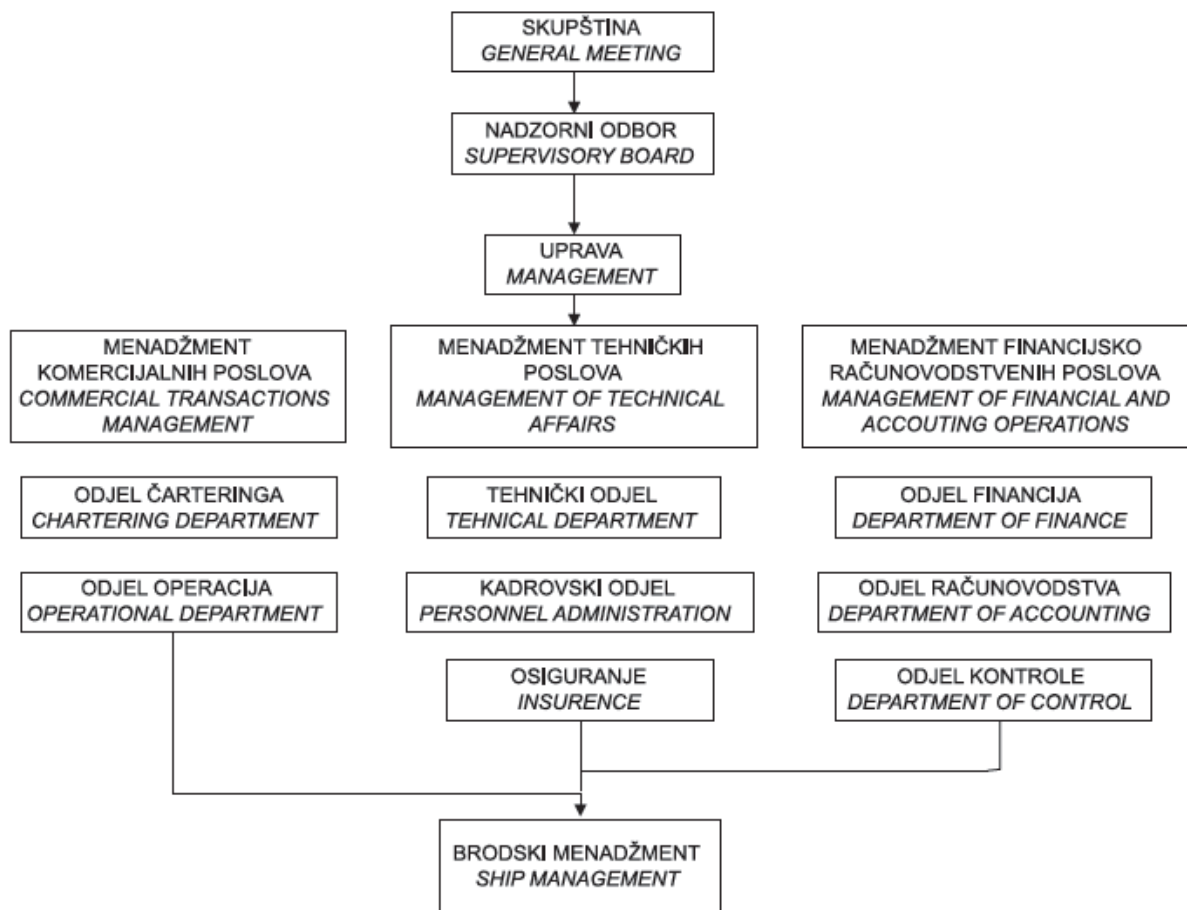
Menadžment pomorskih poduzeća, promatran s upravljačke strukture, najviše se bazira na menadžerske funkcije planiranja potrebnih resursa, raspoređivanja kadrova, vođenja i kontroliranja. Ako je riječ o integriranom menadžmentu ljudskih resursa, tada se može reći da cjelokupna uspješnost pomorske kompanije ovisi o uspješnosti procesa menadžmenta na različitim razinama poslovanja. Bitno je naglasiti da nema univerzalne, opće strategije koja bi odnosila na sve pomorske kompanije. Svaka pomorska kompanija zasebno treba osmisliti plan i program djelovanja na pomorskom tržištu, a kao najvažniji zadatak smatra se upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetni menadžeri moraju prvenstveno znati motivirati, koordinirati i povezati različite individualnosti s ciljem opstanka, rasta i razvoja pomorskog poduzeća.

Iz svega proizlazi definicija pomorskog menadžmenta kao procesa upravljanja ljudskim resursima i to u skladu s promjenjivom okolinom i rastućim zahtjevima pomorskog tržišta.

U shemi na slici 1. prikazana je upravljačka struktura hipotetskog brodarskog poduzeća<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Preuzeto sa Bistričić, A., Jugović, A., Kuzman, Z.: „Uloga brodskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća“, Pomorstvo - Znanstveni časopis za pomorsko istraživanje, br. 25, 2011., strana 33.



**Slika 1.**

Pomorska poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste različite modele upravljanja ljudskim potencijalima i to: model integriranog, komercijalnog, kadrovskog i tehničkog menadžmenta te outsourcing.

Integrirani menadžment može se promatrati kao složeni, dinamički sustav koji uključuje sljedeće činitelje: intelektualne, organizacijske, ekonomske, tehničko - tehnološke i pravne faktore. Sama struktura menadžmenta je relativno fleksibilna jer se stalno prilagođava zahtjevima tržišta.

Menadžment komercijalnih poslova, odnosno organizacijska funkcija komercijalnih poslova treba osigurati prihode brodarskom poduzeću najčešće putem ostvarivanja prihoda pojedinog broda što zanči organiziranje i upravljanje različitim troškovima vođenja i putovanjima broda. Prodajna funkcija brodarskog poduzeća od posebne je važnosti, s obzirom na to da ovom funkcijom brodarsko poduzeće obavlja realizaciju svoje osnovne djelatnosti - prodaju brodskog kapaciteta, tj. prijevoza.

Kadrovski menadžment podrazumijeva sve vezano uz posadu i njihov rad kao što su odabir zaposlenika nakon intervjuiranja i testiranja, obuka i obrazovanje kadra, poslovi vezani uz liječničke preglede i prikupljanje tražene dokumentacije prije i nakon odlaska na brod i sl.

Kadrovski menadžment bavi se imenovanjem brodskih menadžera - zapovjednika i upravitelja stroja te kvartalno od njih traži ocjenu kvalitete posade i to analiziranjem kvalitete posade, regrutiranjem, izborom posade, razvojem kadrova, radnim ugovorima i sl.

Tehnički menadžment u pomorstvu podrazumijeva prenošenje tehničkih informacija i pružanje podrške u radu. Predstavlja organizacijsku funkciju tehničkih poslova i jedan je od najznačajnijih organizacijskih dijelova pomorske kompanije. Tehnički menadžment podrazumijeva organizaciju rada kroz radne timove koji upravljaju i nadgledaju poslove uz tehničku podršku administrativnih odjela. Radni timovi se sastoje od menadžera, nadzornika, inspektora i časnika.

## 2.6. Outsourcing u pomorstvu

U mnogim gospodarskim djelatnostima pa tako i u pomorstvu, došlo je do specijalizacije specifičnih organizacijskih funkcija, što je otvorilo velike mogućnosti za outsourcing odnosno disperziranje pojedinih funkcija izvan poduzeća. Koriste se riječi i ustupanje, outsourcing ili eksternaliziranje. Outsourcing se može promatrati u pozitivnom i u negativnom kontekstu. Dobra strana outsourcinga jest pažnja i usredotočenost pomorske kompanije na svoja temeljna obilježja, a kao loše strane navode se gubici radnih mjesta u tradicionalnim pomorskim kompanijama. Ključna komponenta u kontekstu outsourcinga jest pristup jeftinoj radnoj snazi uz niske troškove komunikacije.

Deset razloga za outsourcing su:<sup>12</sup>

1. Omogućuje focus poduzeća na core business<sup>13</sup>,
2. Omogućava pristup najboljim sposobnostima koje se mogu kupiti u svijetu,
3. Ubrzava koristi od reinženjeringa,
4. Raspodjeljuje rizik poduzeća,
5. Oslobađa resurse poduzeća za druge svrhe,
6. Omogućava pristup kapitalnim fondacijama,
7. Infizija novca,
8. Smanjenje operativnih troškova,
9. Pristup resursima koje poduzeće ne posjeduje,
10. Oslobođanje od skupog nadzora.

---

<sup>12</sup> Vjesnik, Poslovne stranice, Zagreb, 1999.

<sup>13</sup> Core business - osnovna djelatnost, glavni poslovni program, temeljni poslovni proces, temeljne linije poslovanja.

Najznačajniji učinak razvoja outsourcinga i upravljanja ljudskim potencijalima je smanjenje neravnomjernoga opterećenja ljudskih i/ili financijskih resursa. Outsourcing podrazumijeva opciju koja omogućava oslobađanje resursa koji ne ostvaruju komparativnu prednost nad drugim poduzećima. Organizacijska struktura novih pomorskih kompanija zahtijeva manji broj kvalitetnih i fleksibilnih ljudi te stručnjaka koji se angažiraju za obavljanje određenih poslova organiziranja procesa upravljanja ljudskim resursima. Razvitak različitih modela upravljanja ljudskim resursima u pomorstvu je posljedica traženja konkurentskih prednosti i pomorska poduzeća pokazuju interes za one pomorce čija znanja i iskustva mogu kvalitetno doprinosti razvoju poslovanja.

## **2.7. Brodski menadžment**

Brodski menadžment („ship management“ ili menadžment na brodu) je specifičan po svom položaju i značenju u upravljačkom sustavu brodarskih poduzeća te spada u operativnu razinu menadžmenta brodarskog poduzeća. Za razliku od ostalih vrsta „kopnenog“ menadžmenta, brodski menadžment je poseban vid menadžmenta, jer se odvija u posebnim brodskim uvjetima pretežno na moru. Ključni aspekt brodskog menadžmentskog procesa je rad s drugima i pomoću drugih, s ograničenim resursima i u promjenljivim okolinama. Time se ostvaruju postavljeni operativni ciljevi u okviru godišnjih planova brodarskog poduzeća. Ako ga promatramo s upravljačke strukture brodarskog poduzeća, najviše vremena utroši na vođenju, tj. koristeći menadžersku funkciju vođenja. Osim toga za ostvarivanje postavljenih operativnih ciljeva, određeni dio vremena utroši koristeći menadžerske funkcije planiranja, kadriranja i kontroliranja. Uspješnost brodskog menadžmenta u velikoj mjeri ovisi o uspješnosti procesa menadžmenta na razini brodarskog poduzeća, tj. od najvišeg (top) i srednjeg (mid) menadžmenta. Ukoliko oni pravilno koriste navedene funkcije menadžmenta na svojim razinama, tada će i brodski menadžment biti efikasan i uspješan jer je dio tog upravljačkog procesa.

Brodске djelatnosti mogu se obavljati na upravljačkoj, radnoj i pomoćnoj razini odgovornosti. Upravljačka razina odgovornosti povezuje se uz zvanje zapovjednika broda, prvog časnika palube, upravitelja stroja i drugog časnika stroja, odnosno uz upravljanje svim ili pojedinim točno utvrđenim djelatnostima na brodu. Temeljne profitne jedinice brodarskih poduzeća su brodovi. Njihova upravljačka i organizacijska struktura razlikuje se od kopnene, tj. od matičnog poduzeća. Na tako specifičnoj jedinici kao što je brod, samo mehanicističko-funkcijska organizacijska struktura se primjenjuje. Menadžerska piramida na brodu sastoji se od:

- Zapovjednika – predstavlja top menadžera broda, tj. najvišu razinu upravljanja unutar brodskog menadžmenta. Odobrava vrstu i količinu tereta koju se može ukrcati te put koji se mora prijeći.

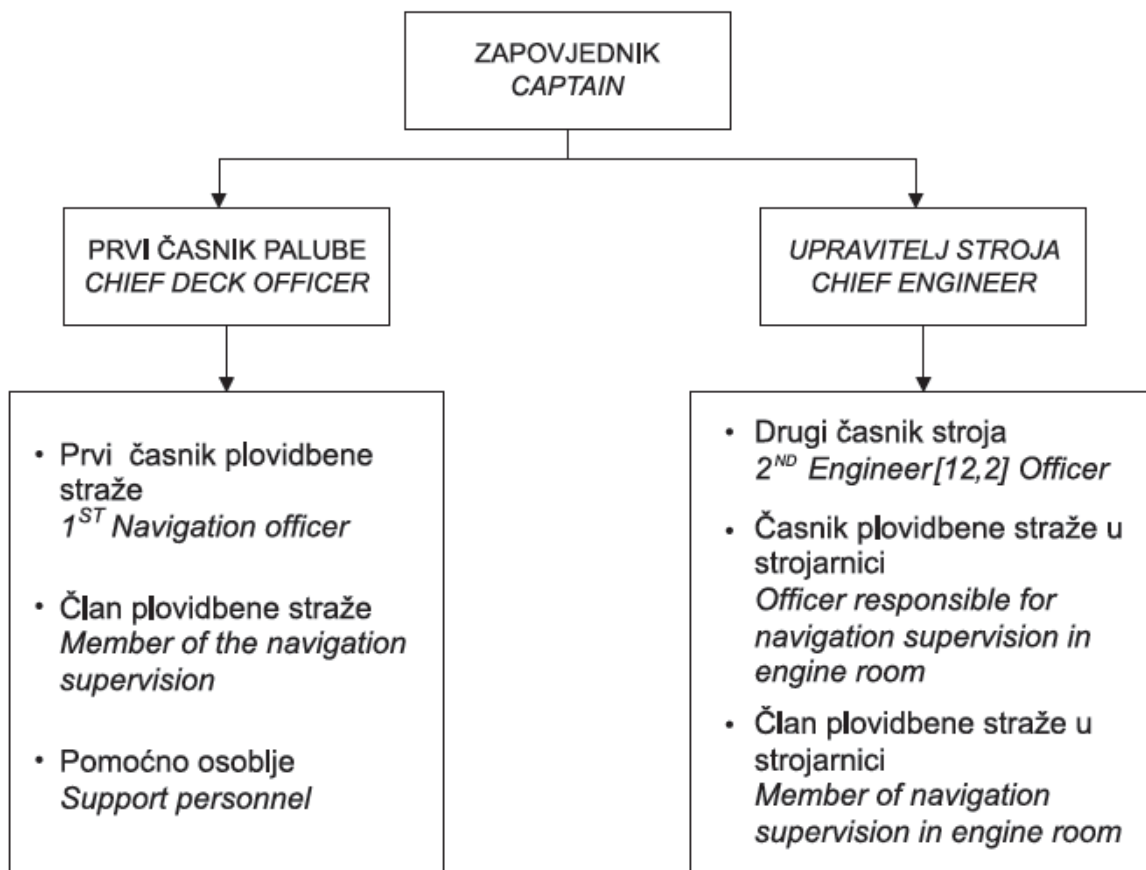
- Prvog časnika palube, upravitelja stroja i drugog časnika stroja koji predstavljaju srednju razinu upravljanja unutar brodskog menadžmenta. Planira, organizira i kontrolira predstojeća putovanja, tj. na koji način teret složiti i kako njime rukovati, koliko goriva i maziva uzeti za obaviti sljedeća putovanja te jesu li generatori za proizvodnju vode sposobni podnijeti cjelokupno vrijeme plovidbe itd.
- Časnik plovidbene straže, časnik plovidbene straže u strojarnici, član plovidbene straže i član plovidbene straže u strojarnici – predstavljaju operativnu razinu, koja se ponegdje naziva i egzekutivna razina ili baza, ima ulogu sprovesti plan u djelo, npr. pripremiti skladišta ili tankove (očistiti ih od prethodno prevožene i spriječiti kontaminaciju slijedeće robe) za nesmetan ukrcaj tereta.

Također i u toj operativnoj bazi piramide postoji menadžer (vođa palube) koji određuje na koji način, skupa s izvršiteljima ispunjavati zadaće dobivene od srednjeg menadžera. Iz navedenog se uočava da brodski menadžment najviše vremena utroši na funkciji vođenja, ako ga promatramo s upravljačke strukture brodarskog poduzeća, jer prevozeći terete ostvaruje planirane operativne ciljeve brodarskog poduzeća. Osim toga za ostvarivanje postavljenih operativnih ciljeva, određeni dio vremena utroši koristeći funkcije planiranja, kadriranja i kontroliranja brodskih procesa.

U shemi na Slici 2. prikazana je upravljačka brodska struktura<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Preuzeto sa Bistričić, A., Jugović, A., Kuzman, Z.: „Uloga brodskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća“, Pomorstvo - Znanstveni časopis za pomorsko istraživanje, br. 25, 2011., strana 38.



Slika 2.

### **3. MEĐUNARODNI PROPISI KOJI SE ODOSE NA UPRAVLJANJE BRODOVIMA KOJI SU U IZRAVNOJ SU SVEZI S LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆIMA MORSKOGA BRODARSTVA**

Međunarodna pomorska organizacija (dalje u tekstu: IMO)<sup>15</sup> još je 1978. putem Međunarodne konvencije o standardima izobrazbe, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca uvela standarde obrazovanja pomoraca na globalnoj razini, kako bi omogućila potpunu mobilnost radne snage u pomorskoj industriji. Na taj su način uvedeni minimalni sadržaji i trajanje za pojedine obrazovne razine i ukinuta je potreba za priznavanjem inozemnih kvalifikacija. Osim toga, uvedeni su i programi cjeloživotnog učenja te mehanizmi upravljanja kvalitetom temeljeni na industrijskim standardima. Dvadesetak godina kasnije Bolonjska deklaracija i Europski kvalifikacijski okvir donose reformu obrazovnog sustava koja ima slične ciljeve kao i spomenuta konvencija, ali je znatno temeljitija i modernija. Svjesna zastarjelosti te konvencije, IMO je provela izmjene koje su bile najavljivane kao radikalne, ali su nažalost propustile uzeti u obzir najnovije trendove u visokom obrazovanju.

Brojne međunarodne konvencije i pravilnici uređuju aktualnu problematiku upravljanja brodovima koji su u izravnoj su svezi s ljudskim potencijalima u poduzećima morskoga brodarstva, osobito Međunarodni pravilnik o upravljanju sigurnošću (ISM Pravilnik), Međunarodna konvencija o standardima izobrazbe, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca (STCW Konvencija), Konvencija o radu pomoraca, 2006. (MLC konvencija) i dr.

#### **3.1. Međunarodni pravilnik o upravljanju sigurnošću (ISM Pravilnik)**

Međunarodni pravilnik o sigurnom upravljanju brodovima i sprečavanju onečišćenja (dalje u tekstu: ISM Pravilnik), donijela je IMO 4. studenoga 1993. godine usvajanjem rezolucije A.741(18).

Ovaj je Pravilnik, donošenjem poglavlja IX. „Sigurno upravljanje na brodu” Međunarodne konvencije o zaštiti ljudskog života na moru (SOLAS)<sup>16</sup>, 1974., u svibnju 1994., postupno postao obvezan za većinu brodova koji plove u međunarodnim plovidbama. IMO je izmijenio ISM Pravilnik Rezolucijom Odbora za pomorsku sigurnost MSC.104(73), donesenom 5. prosinca 2000. godine te se zahtjeva da države zastave počnu primjenjivati nova pravila prema navedenim rokovima.

---

<sup>15</sup> IMO - International Maritime Organization (Međunarodna pomorska organizacija) je specijalizirana ustanova Ujedinjenih naroda za pitanja pomorstva, sa sjedištem u Londonu. Pod okriljem Međunarodne pomorske organizacije doneseno je oko tridesetak Konvencija i čak oko sedamsto Rezolucija o sigurnosti plovidbe i zaštiti mora od onečišćenja. Hrvatska je članica Međunarodne pomorske organizacije (IMO-a).

<sup>16</sup> Vidi točku 3.3. ovog završnog rada.



ISM Pravilnik je 1. srpnja 2002. postao obavezan za poduzeća koja upravljaju teretnim brodovima i pokretnim odobalnim postrojenjima za bušenje od 500 i više tona bruto tonaže, na međunarodnim plovidbama.

Sam ISM Pravilnik predstavlja rezultat višegodišnjih napora na međunarodnom planu radi poboljšanja sigurnosti u cjelokupnom procesu iskorištavanja brodova, te zaštiti okoliša od onečišćenja.

U praksi se proces usuglašavanja postojećih sigurnosnih procedura te postupaka za sprječavanje onečišćenja sa ISM Pravilnikom obavlja na način da brodarsko poduzeće<sup>17</sup> razvije poseban sustav za sigurno vođenje broda (eng. Safety Management System – dalje u tekstu: SMS).

Svrha ISM Pravilnika nije bilo stvaranje potpuno novog sustava za sigurno vođenje broda, već ujedinjavanje i unapređivanje postojećih postupaka radi konačnog cilja, a to je sigurnost svih operacija vezanih za iskorištavanje brodova, te zaštita okoliša od onečišćenja. Svi spomenuti postupci moraju se zabilježiti kako bi se dokazalo da brod obavlja sve svoje operacije u skladu s pravnom regulativom ISM Pravilnika. Osim toga ISM Pravilnikom se sve veća pažnja posvetila software-u tj. upravljanju brodom i postupcima, odnosno obučenosti posade te osoblja na kopnu u skladu sa SMS-om.

Ciljevi ISM Pravilnika su osiguranje sigurnosti na moru, prevencija ljudi ozljeda ili gubitka života, te izbjegavanje štete na okoliš (osobito morskog okoliša) i imovine. Kako bi se postigli ti ciljevi funkcionalni zahtjevi za sustav upravljanja sigurnošću su kako slijedi:

- politika sigurnosti i zaštite okoliša;
- upute i postupci kojima se osigurava sigurnost rada brodova i zaštita okoliša;
- definirane razine autoriteta i linije komunikacije između i među osobljem obale i broda;
- postupci za hitne intervencije
- postupci za unutarnju revizije i procjene menadžmenta.

Konačan rezultat ovog procesa jest dobivanje odgovarajućih svjedodžbi od strane nadležne uprave, odnosno države zastave. Riječ je o ispravi o ispunjavanju (eng. Document of Compliance - DOC) koja se izdaje brodarskom poduzeću kao dokaz da je SMS u skladu sa ISM Pravilnikom.

---

<sup>17</sup>Izrazom brodarsko poduzeće označava se vlasnik, zakupoprimac golog broda (engl. bareboat charterer), ili bilo koja pravna ili fizička osoba odgovorna za iskorištavanje broda.

Takvu potvrdu izdaje nadležna uprava države zastave ili od iste ovlaštena organizacija poput klasifikacijskog društva. Sljedeći korak je izdavanje isprave pod nazivom Svjedodžba o sigurnom vođenju broda (eng. Safety Management Certificate – dalje u tekstu: SMC), kojom se dokazuje da brod obavlja sve svoje operacije u skladu sa SMS-om.

### **3.2. Međunarodna konvencija o standardima izobrazbe, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca (STCW Konvencija)**

Međunarodna konvencija o standardima izobrazbe, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca (eng. The International Convention on Standards of Training, Certification and Watch keeping for Seafarers - dalje u tekstu: STCW Konvencija) usvojena je 1978. na konferenciji IMO-a u Londonu, a stupila je na snagu 1984. Prvi put je značajno izmijenjena 1995., a druga značajna izmjena dogodila se u lipnju 2010. godine na konferenciji u Manili. Te su izmjene inicirane promjenama koje su se tijekom posljednjih godina dogodile u pomorskoj industriji, kao što su nove navigacijske tehnologije te sve veće korištenje elektroničkih uređaja i informacijskih tehnologija.

STCW Pravilnik je pravilnik o izobrazbi, izdavanju svjedodžbi i držanju straže pomoraca kako je usvojen Rezolucijom 2 Konferencije država stranaka STCW Konvencije iz 1995. godine.

STCW Konvencija i STCW Pravilnik čine jedinstvenu cjelinu u kojoj su pravila Dodatka Konvencije razrađena odjeljcima Pravilnika. Poradi preglednosti, odjeljci STCW Pravilnika nose istu numeričku oznaku kao i pravila Dodatka STCW Konvencije na koje se odnose.

STCW Pravilnik se sastoji od dva dijela: dio A je obvezatne naravi, dok dio B ima karakter preporuke. Dio A sadrži obvezne odredbe na koje se posebice poziva Dodatak STCW Konvencije, a kojima se detaljno utvrđuju minimalni standardi koje članice moraju provoditi, kako bi se postigao potpun i cjelovit učinak STCW Konvencije. Nadalje on obuhvaća standarde osposobljenosti koje moraju dokazati pristupnici za izdavanje ili obnovu svjedodžbe o sposobnosti u skladu s odredbama Konvencije. Dio B ima karakter preporuke, te u njemu sadržane smjernice valja prilikom primjene pravila uzeti u obzir u što je moguće većoj mjeri, kako bi se osigurala što usklađenija primjena odredaba STCW Konvencije na globalnoj razini.

Obrazovanje pomoraca je globalno i nije ograničeno na Europski visokoobrazovni prostor (European Higher Education Area – dalje u tekstu: EHEA) pa STCW Konvencija ne može biti ograničena na europske obrazovne standarde. Međutim, spomenute reforme uvele su brojna načela koja su odavno prisutna u anglo-saksonskoj obrazovnoj tradiciji i ugrađena su u obrazovne sustave Sjeverne Amerike, Australije, Ujedinjenog Kraljevstva, Irske te mnogih azijskih zemalja koje su

pod utjecajem anglo-saksonske obrazovne tradicije. To u praksi znači da većina visokoobrazovnih sustava širom svijeta, u kojima postoje obrazovni programi u području pomorstva, primjenjuju principe koji su uvedeni Bolonjskim procesom, kao što su tri obrazovna ciklusa (preddiplomski, diplomski, doktorski), formalno, neformalno i informalno učenje, učenje na daljinu (posebno e-učenje), cjeloživotno učenje, te napose sustav prenosivih bodova (kredita) koji odražavaju ukupno opterećenje studenata, a ne samo broj nastavnih sati.

Kako je mobilnost kadrova uvijek bila vrlo uobičajena u pomorskoj industriji, IMO je morao riješiti problem priznavanja kvalifikacija, a to je jedan od najvažnijih razloga zbog kojeg je i usvojena STCW Konvencija. Njom su uvedene međunarodno priznate Svjedodžbe o osposobljenosti i minimum znanja potrebnog za stjecanje svake od tih svjedodžbi, definiran kroz odgovarajući IMO model course<sup>18</sup>. Prije trideset godina to je bila vrlo napredna metoda koja je znatno unaprijedila i mobilnost u pomorskoj industriji i pojednostavila je u odnosu na druga područja.

Posebna pozornost u STCW Konvenciji posvećena je osiguranju standarda kakvoće na svim razinama. Svaka je članica dužna osigurati jasno određivanje ciljeva školovanja i izobrazbe, te standarda osposobljenosti koji će se ostvarivati, te utvrditi razine znanja, razumijevanja i vještina koje su primjerene ispitima i ocjenjivanju prema odredbama Konvencije. Ciljevi i odnosni standardi kakvoće mogu se posebno utvrditi za različite tečajeve i nastavne programe, a moraju obuhvatiti i upravljanje sustavom za izdavanja svjedodžbi, sve tečajeve i programe izobrazbe, ispite i ocjenjivanja koja provodi članica ili od nje ovlaštena institucija, te stručnu spremu i iskustvo koje se zahtijeva od nastavnika i ocjenjivača. U smislu provođenja ove odredbe stoji obveza članica da ustanove sustav internog praćenja i ocjenjivanja standarda kakvoće, te pored toga da u razdobljima ne duljim od pet godina osiguraju provođenje neovisnog vrednovanja znanja, razumijevanja, vještina, postizanja stručnosti, postupaka ocjenjivanja i upravljanja sustavom za izdavanje svjedodžbi.

Države su obvezne dostaviti IMO-u podatke o poduzetim mjerama u svrhu zadovoljavanja STCW Konvencije. Na osnovu tih podataka, ali i pregleda od strane IMO-a ili drugih država, IMO objavljuje tzv. Bijelu listu (eng. White List) na kojoj su popisane države koje ispunjavaju zahtjeve Konvencije i čiji se certifikati mogu priznati od strane drugih država. Prvo izdanje Bijele knjige izdano je krajem 2000. god., te se revidira na godišnjoj bazi. STCW prisutnost na Bijelu knjigu obvezuju kompanije prvenstveno na osiguravanju da posada na brodu, kojim upravlja, ima sve

---

<sup>18</sup> Više o IMO model course vidi na: [http://www5.imo.org/SharePoint/mainframe.asp?topic\\_id=292](http://www5.imo.org/SharePoint/mainframe.asp?topic_id=292).

potrebne propisane svjedodžbe kao i osigurane sigurne radne uvjete (npr. minimalni propisani odmor).

Do 2014. god. STCW Konvenciju je potpisalo 158 država, koje ukupno čine 99,8% kapaciteta svjetske trgovačke mornarice.

### **3.3. Međunarodna konvencija o zaštiti ljudskih života na moru (SOLAS konvencija)**

Međunarodna konvencija o zaštiti ljudskih života na moru (eng. „International Convention for the Safety of Life at Sea“ – dalje u tekstu SOLAS Konvencija) iz 1974. godine, s protokolima i brojnim amandmanima, najvažniji je i najkompletniji međunarodni instrument o sigurnosti plovidbe na moru.

Od pet verzija SOLAS Konvencije na snazi je posljednja iz 1974. s Protokolom iz 1978. koji je u sklopu IMO-a izglasan na Međunarodnoj konferenciji o sigurnosti tankera i sprječavanju onečišćenja nakon nekoliko nesreća tankera u zimskom razdoblju 1976/77.

SOLAS konvencija podijeljena je u dvanaest glava (poglavlja). Glava I. Opće odredbe, glava II. 1- Konstrukcija (pregrađivanje i stabilitet, strojevi i električni uređaji), glava II. 2 - Konstrukcija (protupožarna zaštita, otkrivanje i gašenje požara), glava III. Sredstva i uređaji za spašavanje, glava IV. Radio, glava V. Sigurnost plovidbe, glava VI. Prijevoz tereta, glava VII. Prijevoz opasne robe, glava VIII. Nuklearni brodovi, glava IX. Sigurno vođenje brodova, glava X. Mjere sigurnosti za brza plovila, glava XI. Posebne mjere za povećanje sigurnosti na moru, glava XII. Dodatne mjere sigurnosti za prijevoz rasutog tereta.

U ovome trenutku SOLAS Konvencija ima 126 zemalja potpisnica, što čini preko 99% kapaciteta trgovačke mornarice u svijetu.

### **3.4. Konvencija o radu pomoraca, 2006. (MLC konvencija)**

Konvencija o radu pomoraca, 2006. (dalje u tekstu: MLC Konvencija) usvojena je na 94. sjednici Međunarodne organizacije rada<sup>19</sup> (engI. International Labour Organization - dalje u tekstu: ILO) održanoj od 7. do 23. veljače 2006. u Ženevi, kao rezultat tripartitnog sporazuma: vlada, sindikata pomoraca i predstavnika brodovlasnika. Donesena je radi daljnjeg poboljšanja statusa tj. radnih, životnih i socijalnih prava pomoraca, a njih u svijetu ima više od 1,5 milijuna

---

<sup>19</sup> Međunarodna organizacija rada osnovana je 1919. godine, XIII. poglavljem Mirovnog sporazuma iz Versaillesa, kao međunarodna organizacija tripartitne strukture, s ciljem promocije socijalne pravde i poboljšanja uvjeta rada i života u cijelom svijetu. Posvećena je postizanju jednakih mogućnosti žena i muškaraca za pošten i produktivan rad u uvjetima slobode, jednakosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva. Ona promiče prava na radu, pravične mogućnosti zapošljavanja, poboljšanje socijalne zaštite i jačanje socijalnog dijaloga.

(samo u Hrvatskoj oko 27 tisuća). Zbog svoje iznimne važnosti za pomorce MLC Konvencija je nazvana četvrtim stupom kvalitetnog brodarstva uz najvažnije instrumente IMO-a: SOLAS, MARPOL<sup>20</sup> i STCW Konvencije. Nazivaju je i Poveljom o radu pomoraca. U skladu s nomenklaturom ILO-a, MLC Konvencija nosi oznaku ILO 186.

MLC Konvencija stupila je na snagu u kolovozu 2013., godinu dana nakon što je istu ratificiralo 30 država članica ILO-a s ukupno 33 % svjetske tonaže. Do sada je ratificirala većina država svijeta s preko 80% ukupne svjetske bruto tonaže, uključujući i većinu država Europske unije. Republike Hrvatska ratificirala je MLC Konvenciju Zakonom o potvrđivanju Konvencije o radu pomoraca iz 2006. godine („Narodne novine – Međunarodni ugovori“, br. 11/09.).

Za potrebe MLC Konvencije u članku II. definirani su sljedeći pojmovi: pomorac, brod, brodovlasnik, nadležna vlast, deklaracija o zadovoljavanju uvjeta rada pomoraca, svjedodžba o radu pomoraca, sporazum o zaposlenju pomoraca te služba za pribavljanje i zapošljavanje pomoraca.

Jedna od značajnih novosti koje donosi ova Konvencija jest široka definicija pojma pomorac. Ta definicija sada uključuje svaku osobu koja je zaposlena, uzeta u službu ili koja radi u bilo kojem svojstvu na brodu na koji se primjenjuje MLC Konvencija (članak 11. stavak 1f). Ova definicija pomorca usvojena je s jasnom namjerom da svatko tko radi na moru bude pokriven zaštitom koju pruža MLC Konvencija.

Brod znači brod, osim onog koji plovi isključivo u unutrašnjim vodama ili u vodama unutar ili veoma blizu zatvorenih voda ili područja gdje vrijede lučka pravila. Konvencija se primjenjuje na sve brodove, javnog ili privatnog vlasništva, koji se redovito bave trgovačkim poslovima, osim brodova koji se bave ribolovom ili sličnim poslovima i brodova tradicionalne gradnje. MLC Konvencija se ne primjenjuje na ratne brodove i pomoćne brodove ratne mornarice. U slučaju dvojbe primjenjuje li se Konvencija na neki brod ili na posebnu skupinu brodova, odluku o tome donijet će nadležna vlast članice nakon savjetovanja sa zainteresiranim organizacijama brodovlasnika i pomoraca.

Ako nadležna vlast utvrdi da nije razumno i prikladno primijeniti određene pojedinosti MLC Konvencije na neki brod ili posebnu skupinu brodova koji viju zastavu države članice, odnosno odredbe MLC Konvencije neće se primijeniti u mjeri u kojoj je ta materija drugačije obrađena u državnim zakonima, propisima, kolektivnim ugovorima o pregovaranju ili drugim mjerama. Takva odluka može se donijeti samo nakon savjetovanja sa zainteresiranim

---

<sup>20</sup> MARPOL - Međunarodna konvencija o sprječavanju onečišćenja s brodova.

organizacijama brodovlasnika i pomoraca i može se odnositi samo na brodove bruto tonaže manje od 200 koji ne obavljaju međunarodna putovanja. Takva odluka članice mora se priopćiti glavnom direktoru Međunarodnog ureda rada, koji će o tome obavijestiti sve članice ILO-a.

Brodovlasnik je vlasnik broda ili druga organizacija ili osoba, kao što su kompanija, agent, zakupoprimac broda bez posade, koji su preuzeli odgovornost za rad broda od vlasnika i koji su, preuzimajući takvu odgovornost, suglasni preuzeti dužnosti i odgovornosti brodovlasnika u skladu s MLC Konvencijom, bez obzira ispunjava li neka druga organizacija ili osoba određene dužnosti ili obveze u ime brodovlasnika.

Sporazum o zaposlenju pomoraca obuhvaća ugovor o zaposlenju i ugovor o ukrcanju člana posade, dok je služba za pribavljanje i zapošljavanje pomoraca svaka osoba, društvo, ustanova, agencija ili druga organizacija javnog ili privatnog sektora koja se bavi pribavljanjem pomoraca u ime brodovlasnika ili povezivanjem pomoraca s brodovlasnicima. Nadalje, posebni tripartitni odbor ILO-a poseban je odbor Upravnog vijeća Međunarodnog ureda rada koji ima posebne nadležnosti u području standarda rada pomoraca, a sastoji se od dva predstavnika koje imenuje vlada svake članice koja je ratificirala MLC Konvenciju i predstavnika brodovlasnika i pomoraca koje određuje Upravno vijeće nakon konzultacija sa Zajedničkom pomorskom komisijom.

### **3.5. Međunarodna strukovna sindikalna unija sindikata transportnih radnika (ITF)**

Međunarodna strukovna sindikalna unija sindikata transportnih radnika (eng. The International Transport Workers' Federation – dalje u tekstu: ITF) okuplja 670 sindikata koji predstavljaju preko 19 milijuna prijevoznih radnika iz 147 zemalja članica ITF-a. Sjedište ITF-a nalazi se u Londonu i ima urede u Ammanu, Bruxellesu, Nairobiju, New Delhiju, Ouagadougouu, Rio de Janeiru, Singapuru i Tokiju. ITF ima svoje predstavnike u važnim radnim organizacijama kao što su IMO i Međunarodna organizacija rada (eng. International Labour Organisation – dalje u tekstu: ILO<sup>21</sup>).

Ciljevi ITF-a su promoviranje sindikalnog udruživanja u svrhu promicanja prava radnika u struci, promicanje socijalne pravde i ekonomske dobrobiti, pomoć članovima u zaštiti njihovih prava, pomoć članovima u informiranju te provođenje istraživanja, te pružanje svih oblika pomoći

---

<sup>21</sup> ILO je osnovan 1919. god. s ciljem promocije socijalne pravde i poboljšanja uvjeta rada i života u svijetu, a 1946. god. postaje prva specijalizirana agencija pri UN-u. Ima svrhu promicanja jednakosti muškaraca i žena u radnim pravima i uvjetima, pravičnog zapošljavanja, poboljšanja socijalne jednakosti i zaštite, ukidanja prisilnog rada, te jačanja socijalnog dijaloga, te isto promovira razvijanje neovisnih radničkih i poslodavačkih organizacija, i pruža tehničku pomoć na područjima strukovnog obrazovanja i rehabilitacije, politike zapošljavanja, radne administracije, radnog prava, statistike te zaštite na radu

transportnim radnicima u teškoćama kao što su zastupanje, informiranje i praktična pomoć. Konkretno, ITF je aktivan na slijedećim područjima koja se tiču radnika u pomorstvu:

- napušteni pomorci,
- regulacija rukovanja teretima od strane pomoraca,
- kriminalizacija pomoraca,
- rad na kruzerima,
- problem umora i prekovremenog rada,
- rad na trajektima,
- rad na ribaricama,
- pitanja zdravlja pomoraca,
- suradnja s ILO i IMO,
- piratstvo i pomorci,
- boravak na kopnu,
- slijepi putnici,
- sigurnost,
- sindikati, i
- žene pomorci.

Također, jedno od osnovnih područja rada i interesa ITF-a su tzv. brodovi pod zastavom pogodnosti (eng. Flag of Convenience – dalje u tekstu: FOC), tj. brodovi pod zastavama zemalja koje nisu zemlje u kojima je registrirana kompanija vlasnica brodova, kako bi se izbjegle restriktivne regulative u vlastitoj zemlji. Razlozi tome su najčešće jeftinije cijene radne snage iz zemlje nositeljice zastave te manji porezi i manje naknade za registraciju.

## **4. TRŽIŠTE PONUDE I POTRAŽNJE POMORACA**

Pomorci iz različitih zemalja plove po cijelom svijetu na brodovima pod zastavama različitih država, stoga nije moguće primjenjivati pojedinačna radna pravila i zakone različitih zemalja. Radni uvjeti, ali i obrazovanje i obuka pomoraca, te njihovo certificiranje, propisuju se od strane različitih međunarodnih organizacija i konvencija koje se bave ujednačavanjem uvjeta rada i prava u pomorskom prometu. Manpower Report<sup>22</sup> koji se izdaje u petogodišnjim razdobljima prati statistički sve segmente na pomorskom tržištu rada te daje pregled trenutnog stanja i predviđanja na temelju postojećih podataka za kretanja na pomorskom tržištu rada u budućnosti.

### **4.1. Pomorsko tržište rada**

Pomorsko tržište rada veliko je globalno tržište rada, s brojnim specifičnostima u načinu zapošljavanja i teško je predvidljivo zbog dinamičnosti. Ovisi o ekonomskim pokazateljima, kretanju vozarina na svjetskom tržištu, veličini svjetske flote i dr. Također ovisi i o globalnim događajima kao što su ratovi, nemiri i druge nestabilnosti.. Pomorsko tržište rada pod utjecajem je cijene rada, vozarina, broju novogradnji, kretanju pojedinih tržišta robe (npr. nafta, rude...), zakonskim uvjetima i pravilima, i dr.

Brojne nacionalne i međunarodne institucije koje utječu na stanje na tržištu rada u pomorstvu djeluju izvan okvira same industrije, na način da reguliraju i provode obrazovne i radne kriterije i standarde, te na temelju njih izdaju radne dozvole u struci, bez kojih pravno nije moguće obavljati ovaj specifični posao.

Pomorsko tržište rada u Republici Hrvatskoj doživljava specifične promjene posljednjih desetljeća, vezane uz promjene na globalnom tržištu općenito, te globalnom pomorskom tržištu, kao i globalnom tržištu pomorskog rada.

### **4.2. Pomorsko tržište rada u Republici Hrvatskoj**

Pomorsko tržište rada u Republici Hrvatskoj doživljava specifične promjene posljednjih desetljeća, vezano uz promjene na globalnom tržištu općenito, te globalnom pomorskom tržištu, kao i globalnom tržištu pomorskog rada. Flota pod hrvatskom zastavom značajno smanjila, a sve veći broj obrazovanih i iskusnih pomoraca prešao je na brodove pod stranim zastavama i u vlasništvu stranih brodara, zbog boljih primanja, a danas su određeni strani brodari najprivlačniji poslodavci za domaće pomorce.

---

<sup>22</sup> Više na [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)



STCW Konvencija omogućila je međunarodno unificirano obrazovanje i osposobljavanje pomoraca za rad na brodovima u globalnom okruženju, neovisno o zastavi pod kojom brod plovi, kao i zakonskim regulativama različitih zemalja. Ratifikacija STCW Konvencije, i njena inkorporacija u hrvatski Zakon o radu („Narodne novine“, br. 93/14., 127/17.), kao i u PZ, pomogli su u lakšem i bržem zapošljavanju hrvatskih pomoraca kod stranih brodara širom svijeta, kao i stranih pomoraca na brodovima hrvatskih brodara ili pod hrvatskom zastavom.

### **4.3. Stjecanje časničkih zvanja pomoraca**

Jedan od razloga velikog interesa za zanimanje broskog časnika je svakako odnos na globalnom tržištu rada između zemalja iz kojih dolazi najveći broj časnika, te zemalja iz kojih dolazi ostatak posade.

Republika Hrvatska ima oko 22.000 pomoraca, od čega 14.500 pomoraca plove u međunarodnoj plovidbi na brodovima hrvatskih i stranih zastava. Hrvatski pomorci, koji su jedni od najtraženijih na svjetskom pomorskom tržištu, školuju se u 8 srednjih pomorskih škola, 4 pomorska visoka učilišta i 21 pomorskih učilišta za izobrazbu pomoraca u Republici Hrvatskoj.

### **4.4. Stanje ponude i potražnje na globalnom tržištu rada u pomorstvu**

S obzirom na to da se danas većina robnog prometa obavlja morskim putem, međunarodno brodarstvo zapravo je osnova svjetske trgovine. U taj golemi posao uključeno je 100.000 trgovačkih brodova, kojima danas upravlja oko 1,25 milijuna pomoraca, a najveći dio te radne snage, oko 200.000 ljudi, dolazi s Filipina. Međutim, malo je to pomoraca naprama 6,7 milijarda svjetske populacije, što pokazuje važnost i ulogu pomoraca u svijetu, posebno spomenutog časničkog kadra.

Prognoza rasta svjetske trgovačke flote u idućih deset godina predviđa manjak u ponudi posade, uz porast potražnje, stoga će se vjerojatno nastaviti trend ukupnog manjka u ponudi časnika, unatoč poboljšanim razinama zapošljavanja i obuke, te smanjenja stope rasipanja časnika u proteklih deset godina. Sadašnje stanje pomorske radne snage i pogled u budućnost pokazuju da pomorska industrija i relevantni sudionici u njoj ne trebaju očekivati adekvatnu ponudu kvalificiranih i kompetentnih pomoraca u budućnosti bez usklađenih napora i mjera za rješavanje ključnih problema radne snage. Potrebno je povećati pomorsko obrazovanje i osposobljavanje u svijetu, te riješiti zadržavanje pomoraca u struci, uz redovno praćenje globalne ponude i potražnje za pomorcima te intervencije obzirom na promjene.

Trenutačno stanje ponude i potražnje na globalnom tržištu rada u pomorstvu može se razmatrati s aspekta ponude i profila raspoloživih radnika, kao i onih koji su prestali biti djelatni tj. raspoloživi za službu (iz raznih razloga), tzv. otpad ili odlijev (eng. wastage). Također u obzir treba uzeti ponudu i potražnju na tržištu obrazovanja u pomorstvu, jer ponuda i potražnja su u izravnoj interakciji s obrazovanjem i obukom potrebnog kadra.

Na svjetskom tržištu nedostaje 50.000 pomorskih časnika, od toga 30.000 u EU, a vlasnici novih tehnološki sofisticiranih brodova traže kvalitetno obrazovan kadar koje su spremni dobro platiti. Uz časnike palube i stroja, posebno su traženi elektroničari i inženjeri strojarstva koji rade na raznim plovećim off shore objektima, poput pontona-dizalica s dinamičkim pozicioniranjem.

Iako nema točnih i službenih podataka, procjenjuje se da u Hrvatskoj ima između 25.000 i 30.000 pomoraca, od čega je oko 20.000 uposljeno u međunarodnoj plovidbi<sup>23</sup>. Njih oko 5000 plovi na domaćoj floti od 180 brodova kojih je 65% pod nacionalnom zastavom, a ostali viju FOC. Hrvatske pomorce traže sve svjetske brodarske kompanije. Oni su po plaćama izjednačeni s časnicima iz Europske unije, te bolje plaćeni od časnika iz zemalja novih članica EU-a. To govori u prilog tvrdnji da je pomorac jedan od najboljih hrvatskih izvoznih „proizvoda“, za kojeg se otimaju i veliki strani brodari, i to ne samo primamljivim plaćama, nego i bržim napredovanjem u časničkom zvanju.

Ipak brodari najčešće biraju multinacionalne posade koje se sastoje od pomoraca iz raznih zemalja svijeta. Krcanjem multinacionalnih posada brodar smanjuje rizik nedostatka posade. Naime, različita događanja mogu imati utjecaja pri opskrbi posadom, npr. zakonske regulative pojedinih administracija, nepriznavanje pomorskih dokumenata pojedinih država, politička nestabilnost država iz kojih dolaze pomorci (sankcije, embargo i dr.), nekvalitetan sustav obrazovanja (prema ocjeni mjerodavnih institucija), ratovi, ekonomska kretanja i dr.

Rijetka su brodarska poduzeća koja su spremna sustavno ulagati u mlade kadrove koji će jednog dana stasati u zapovjednike i upravitelje stroja, jer svi traže gotove ljude. Ipak trendovi se doduše polako, ali sigurno mijenjaju. Naime, sve više ima kompanija koje razmišljaju dugoročno i spremne su ulagati u kadete i niže časnike, te shvaćaju da je to jedini put do stvaranja budućih prvih časnika, zapovjednika i upravitelja stroja.

U tom smislu, premda se više puta pokazalo da su školovani pomorci uvijek bili i uvijek će biti tražena „roba“ na tržištu rada u pomorstvu, praksa pokazuje da prvi ukrcaj za kadeta ili

---

<sup>23</sup> Izvor: Sindikat pomoraca Hrvatske, 5. 2010.

asistenta nije uvijek jednostavan i lak zadatak. Prvi ukrcaj na brod po završetku Pomorskog fakulteta ili škole, odnosno odrađivanje vježbeničkog staža, jedan je od najvećih izazova u karijeri budućih pomoraca. U prosjeku se, po stjecanju diplome, na prvi ukrcaj čeka šest mjeseci i više. Ako kandidat nije spreman prihvatiti bilo koji tip broda, odnosno želi karijeru započeti na točno određenoj vrsti brodova, poput vrlo traženih LNG carriera, čekanje se zna otegnuti i na godinu dana ili dulje.

Osim fakultetske diplome, pri ukrcaju je velika prednost i zvanje brodstrojara, koji su već godinama daleko traženiji od nautičara. S te strane postoji svojevrsan apsurd u sustavu obrazovanja, jer hrvatska pomorska učilišta godišnje u prosjeku na tržište rada izbacuju oko 250 nautičara i svega 150 strojara, iako su potonji daleko traženiji.

Pri ukrcaju u pravilu prednost imaju kadeti ili asistenti sa završenim pomorskim fakultetom, budući da oni bez fakultetske diplome ne mogu napredovati dalje od drugog časnika, ili ako to žele moraju pohađati dugotrajne i skupe tečajeve, što kompanije izbjegavaju. Oni žele čovjeka koji će jednom, kad započne karijeru, istu moći nastaviti bez prekida ili zastoja sve do vrha, odnosno pozicije zapovjednika ili upravitelja stroja. Zbog toga su vježbenici s fakultetskom diplomom uvijek zanimljiviji brodarima od onih koji imaju samo srednjoškolsko obrazovanje. Pri prvom zapošljavanju danas neke kompanije već s kadetima rade ozbiljne razgovore i testiranja, a , kako je naglašeno, uzimaju se u obzir i ocjene na fakultetu, jer, razumljivo, svi žele one najbolje. U pravilu, ako kadet ili asistent tijekom godinu dana vježbeničkog staža zadovolji kriterije, ostaje na toj kompaniji.

#### **4.5. Program sufinanciranja ukrcaja vježbenika palube, stroja i elektrotehnike na brodove u međunarodnoj i nacionalnoj plovidbi<sup>24</sup>**

Osnovna svrha donošenja četverogodišnjeg Programa sufinanciranja ukrcaja vježbenika palube, stroja i elektrotehnike na brodove u međunarodnoj i nacionalnoj plovidbi za razdoblje od 2017. do 2020. godine proizašao je iz pozitivnih učinaka polučeni provedbom ranije donesenog Programa za razdoblje od 2015. do 2016. godine, čime se djelomično ublažio problem obavljanja obvezne plovidbene prakse za stjecanje časničkih zvanja u pomorstvu, kako su uređena STCW Konvencijom i Pravilnikom o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca. Tim programom Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture proračunskim sredstvima sudjeluje u sufinanciranju troškova brodarka s osnova ukrcaja vježbenika što uključuje troškove plaće, pomorskog dodatka, hranarine, putovanja do i sa broda, mentorski rad, te zaštitnu odjeću. Naime, tim programom ukrcaj vježbenika sufinancira se u iznosu od 120 kuna po ukrcanom vježbeniku

---

<sup>24</sup> Dostupno na <http://www.mppi.hr/default.aspx?id=18411>

dnevno na brodu u međunarodnoj plovidbi (po ranijem Programu 73 kune), odnosno 75 kuna dnevno po ukrcanom vježbeniku na brodu u nacionalnoj plovidbi (po ranijem Programu 50 kuna). Preostali iznos troškova ukrcaja vježbenika snose brodari, odnosno poslodavci vlastitim sredstvima. U tijeku proračunske godine Ministarstvo mora prometa i infrastrukture objavljuje Poziv za javno prikupljanje zahtjeva za sudjelovanje u Programu u toj proračunskoj godini. Temeljem Poziva brodari odnosno poslodavci u zadnjem kvartalu tekuće godine podnose zahtjev Ministarstvu te prijavljuju broj ukrcanih vježbenika sa informacijama o ukrcaju (naznaka službe, područja plovidbe i trajanje ukrcaja). Temeljem zaprimljenih zahtjeva te slijedom provjere koju obavlja Ministarstvo, brodarima se isplaćuje odgovarajući iznos sufinanciranja ukrcaja vježbenika.

## **5. UTJECAJ POSADE NA TROŠKOVE POJEDINIH VRSTA MORSKOGA BRODARSTVA**

Posada broda se dijeli u tri pod organizacijske cjeline:

- Odjel palube,
- Odjel stroja i odjel
- kabinskoga osoblja.

Osim podjele poslova prema radnim mjestima, brodska organizacija je ustrojena prema hijerarhijskom piramidalnom modelu koji uključuje raspodjelu poslova prema činu.

Plaće zapovjednika i prvih časnika posebno su primamljive na tankerima za prijevoz plina, a kreću se od 15.000 do 30.000 dolara mjesečno, zatim na kontejnerskim brodovima, gdje su od 10.000 do 17.000 dolara, dok treći i drugi časnici zarađuju od 2500 do 8000 dolara. Procjenjuje se da naši pomorci koji plove na stranim brodovima u vidu plaća godišnje u zemlju unesu oko 500 milijuna dolara.

### **5.1. Član posade broda**

U pomorskoj plovidbi posadu broda čine zapovjednik i druge osobe ukrcane za obavljanje poslova na brodu i upisane u popis posade (članak 125. stavak 1. PZ-a). Za zapovjednika i člana posade na brodu može se ukrcati samo osoba koja ima pomorsku knjižicu<sup>25</sup> ili odobrenje za ukrcavanje (članak 137. stavak 1. PZ-a). Za obavljanje poslova kojima se osigurava plovidba brod mora imati propisani broj članova posade s odgovarajućim valjanim svjedodžbama o osposobljenosti (članak 130. stavak 1. PZ-a)<sup>26</sup>. Član posade broda hrvatske trgovačke mornarice koji obavlja poslove kojima se osigurava plovidba može biti osoba koja ima odgovarajuću životnu dob, koja je stekla odgovarajuće zvanje i koja za obavljanje poslova tog zvanja na brodu ima odgovarajuću svjedodžbu o osposobljenosti, te vježbenik palube ili stroja (članak 131. stavak 1

---

<sup>25</sup> Pomorska knjižica jest isprava kojom se dokazuje zdravstvena sposobnost, svojstvo u kojemu je član posade ukrcan na brod te trajanje plovidbene službe (članak 137. stavak 2. PZ-a). Pomorska knjižica i odobrenje za ukrcavanje jesu osobne isprave osobe kojoj su izdane. (članak 137. stavak 3. PZ-a). Prema Pravilniku o pomorskim knjižicama i odobrenjima za ukrcanje, te postupcima i načinu prijave i odjave pomoraca na obvezno mirovinsko i obvezno zdravstveno osiguranje br. 54/13.) pomorac je osoba koja ima valjanu pomorsku knjižicu odnosno odobrenje za ukrcavanje izdanu sukladno odredbama Pravilnika (članak 2. točka 1.), dok je član posade zapovjednik i druga osoba ukrcana za obavljanje poslova na brodu i upisana u popis posade (članak 2. točka 2.).

<sup>26</sup> Pravilnik o najmanjem broju članova posade za sigurnu plovidbu koji moraju imati pomorski brodovi, plutajući objekti i nepomični odobalni objekti („Narodne novine“, br. 63/0.7, 76/11. i 46/13.) propisuje najmanji broj članova posade pomorskog broda, a to predstavlja posadu koja brodu jamči sigurnu plovidbu u odnosu na kategoriju plovidbe i morsko područje plovidbe, veličinu i namjenu broda, snagu porivnog uređaja, stupanj (oznaku) i automatizaciju pogona (članak 2. stavak 1.).

PZ-a)<sup>27</sup>. Svjedodžba o osposobljenosti za obavljanje poslova na brodu može se izdati samo osobi koja je tjelesno i duševno sposobna obavljanje poslove na brodu, te nije ovisna o opojnim drogama i alkoholu, što se utvrđuje liječničkim pregledom i provjerava periodičnim liječničkim pregledom (članak 131. stavak 5 PZ-a)<sup>28</sup>.

Član posade pomorskog broda (pomorac) mora obavljati poslove na brodu u skladu sa svojim dužnostima propisanim PZ-om, drugim propisima i pravilima navigacije, te drugim propisima donesenim na temelju PZ-a iz područja sigurnosti plovidbe, zaštite ljudskih života na moru i zaštite morskog okoliša (članak 133. PZ-a). Članovi posade broda koji smatraju da su povrijeđena njihova prava vezana za životne i radne uvjete na brodu imaju pravo podnositi usmene i pisane prigovore nadređenom časniku, zapovjedniku broda, vlasniku broda, brodaru, odnosno kompaniji i Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture (članak 133.a, stavak 1.). Ako se ovakav prigovor podnosi na brodu, on se unosi u brodski dnevnik, a podnošenju prigovora mora biti prisutan najmanje još jedan član posade broda kao svjedok (članak 133.a, stavak 2.).

Vlasnik broda, brodar i kompanija dužni su osigurati da je svakom članu posade broda pri ukrcaju na brod dana preslika postupaka koji se primjenjuju na tom brodu po prigovoru, uključujući informacije o nadležnim tijelima države čiju državnu pripadnost ima brod, te imena članova posade broda koji će im u postupcima po prigovoru pružiti odgovarajuću pomoć (članak 133.a, stavak 3.). Ovom je odredbom u PZ unesen dio Direktive Vijeća 2009/13/EC od 16. veljače 2009. kojom se primjenjuje Sporazum zaključen između udruženja brodovlasnika Europske zajednice i Europske federacije transportnih radnika o MLC Konvenciji izmjenjujući Direktivu 1999/63/EC. Kao što je vidljivo iz naslova Direktive, njen je prvenstveni cilj primjena u praksi novih rješenja MLC Konvencije.

U inozemnim lukama član posade broda, koji je državljanin Republike Hrvatske, može se, radi zaštite svojih prava i interesa iz radnog odnosa, obraćati diplomatskim ili konzularnim predstavništvima Republike Hrvatske (članak 142. PZ-a), što znači da se ne smije obraćati stranim sudovima ili tijelima.

Da bi se dokazali na tržištu i ostvarili optimalne poslovne rezultate brodarska poduzeća trebaju koordinirano koristiti materijalne i ljudske resurse. Samo zadovoljan zaposlenik može

---

<sup>27</sup> Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca („Narodne novine“, br. 50/07., 62/09., 73/09., 15/10., 42/10., 64/11. i 145/11.) propisuje zvanja, stručnu spremu, uvjete i način stjecanja svjedodžbi o osposobljenosti zapovjednika broda, upravitelja stroja, časnika i drugih članova posade broda.

<sup>28</sup> Pravilnikom o utvrđivanju uvjeta zdravstvene sposobnosti članova posade pomorskih brodova, brodica i jahti („Narodne novine“, br. 93/07.) propisuju se uvjeti i način obavljanja liječničkih pregleda radi utvrđivanja zdravstvene sposobnosti članova posade pomorskih brodova, brodica i jahti.

unaprijediti međuljudske odnose, potaknuti motivaciju, proizvodnost i povećati dobit. Važnost je iskazana i u pravodobnom ukazivanju na probleme i njihovo promptno uklanjanje.

## **5.2. Posada broda i njihove plaće**

Pomorsko zanimanje postalo je iznimno naporno i opasno, jer brodari zbog želje za profitom na brodove ukrcavaju minimalan broj članova posade, što dovodi do premorenosti ljudstva, a opasnosti je bezbroj – od napada gusara do bezrazložnog zatvaranja pomoraca (kao npr. u poznatom slučaju dubrovačkog kapetana Laptala).

Smanjenje interesa za poslovima u pomorstvu u razvijenim zemljama posljedica su potrebe smanjivanja ukupnih troškova. U njih se ubrajaju i troškovi posade. Ovakva pojava dovela je do već spomenite pojačane potražnje za radnicima u pomorstvu iz zemalja u razvoju.

Dolaskom velikog broja pomorskih časnika na to tržište prije petnaestak godina iz zemalja bivšeg SSSR-a, posebice Ukrajine, te iz zemalja istočne i jugoistočne Europe, od Poljske do Rumunjske i Bugarske, konkurencija se bila znatno zaoštrila, jer su pomorci, primjerice iz Rumunjske, stručni i obrazovani. Također, masovni dolazak kineskih pomoraca na svjetsko pomorsko tržište u mnogome bi mogao sniziti sadašnje plaće pomoraca, jer su Kinezi sve brojniji na brodovima uglednih svjetskih kompanija. Problem kineskih pomoraca je nepoznavanje engleskog jezika, a brodari to rješavaju tako da posade na brodovima više nisu višenacionalne, nego su svi odreda Kinezi. Doduše, kineski časnici nisu još po stručnosti i obrazovanju na razini, primjerice, hrvatskih, ali brodari, u želji da ostvare što veći profit, rade tako da nekoliko mjeseci na brodu drže ne baš stručnu, ali super jeftinu kinesku posadu, a nakon toga dovode skuplju, ali vrlo stručnu hrvatsku posadu, koja onda za jedno putovanje mora popraviti sve ono što su Kinezi ranije pokvarili.

Plaće radne azijske radne snage, posebice Filipinaca, Kineza i Pakistanaca, u pravilu su 30-ak posto niže od europskih članova posade na istoj poziciji u brodskoj hijerarhiji. Primjerice, plaća drugog časnika palube, europskog člana posade broda za prijevoz kontejnera, tako iznosi oko 18 tisuća kuna, dok filipinski pomorac istog statusa prima oko 14 tisuća kuna.

U tablici na slici 3. prikazani su uzorci plaća za tankere za odabrane zemlje (US\$ mjesečno).<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Preuzeto sa Gardinei, N.: „Ship Operating Costs Annual Review and Forecast 2007/08“, Drewry Shipping Consultants Ltd., 2007.

Zemlja	Zapovjednik	Upravitelj stroja	Prvi časnik palube i stroja	Drugi časnik palube i stroja
Bugarska	5,400 - 9,000	4,900 - 8,600	3,400 - 7,000	2,750 - 4,000
Kina	5,500 - 6,500	5,100 - 6,000	3,700 - 4,200	2,500 - 2,800
Hrvatska	9,600 - 13,100	9,500 - 13,000	7,500 - 11,000	3,100 - 5,000
Egipat	5,000 - 8,000	5,000 - 8,000	3,000 - 6,000	2,500 - 3,500
India	8,600 - 11,000	8,300 - 10,500	6,800 - 8,500	3,700 - 4,400
Italija	8,200 - 10,500	7,700 - 9,800	6,700 - 8,700	5,200 - 6,700
Latvija	7,500 - 9,500	7,500 - 9,000	5,500 - 7,000	3,000 - 4,000
Meksiko	5,100 - 6,500	4,900 - 6,000	3,800 - 5,000	2,500 - 3,500
Crna Gora	8,100 - 11,500	8,000 - 11,400	6,500 - 8,500	2,900 - 4,100
Mianmar	3,000 - 4,000	3,000 - 4,000	2,200 - 3,000	1,600 - 2,000
Filipini	4,800 - 8,300	4,000 - 7,000	2,700 - 6,000	2,400 - 3,200
Poljska	8,000 - 15,000	7,700 - 14,500	7,000 - 12,000	4,500 - 8,500
Rumunjska	7,000 - 11,000	6,800 - 10,500	6,000 - 8,500	3,000 - 4,100
Rusija	7,000 - 9,500	6,500 - 9,000	5,500 - 7,500	3,000 - 4,200
Južna Korea	6,000 - 10,000	5,700 - 9,500	5,000 - 6,000	3,000 - 4,000
Španjolska	8,800 - 10,500	8,500 - 9,900	7,050 - 8,300	4,750 - 5,500
Šri Lanka	6,200 - 7,000	6,000 - 6,600	4,500 - 5,100	2,500 - 3,000
Ukrajina	6,000 - 10,000	6,000 - 9,500	5,000 - 8,000	2,700 - 4,200
Ujedinjeno Kraljevstvo	14,000 - 22,000	13,500 - 21,000	10,000 - 19,000	6,000 - 9,000

Napomena:

- a) Ovi podaci vrijede od 2007. godine.
- b) Sve su zemlje, prema potrebi, pretvorile svoje valute u USD i stoga su podložne tečajnim razlikama u odnosu na relevantnu valutu.

### Slika 3.

#### 5.3. Plaće posade broda čine znatan udio u ukupnim troškovima brodarskih poduzeća

Nakon velikog poleta u brodarstvu od 2004. do 2008. godine stvorenog snažnim porastom svjetske trgovine zbog, s jedne strane ulaskom Kine u Svjetsku trgovinsku organizaciju 2001. godine (ponuda jeftine robe i potražnja za sirovinama), a s druge strane, potrošačko-kreditnim bumom u SAD-u (stvaranje velike kupovne moći i potražnje), došlo je do krize na brodarskom tržištu, jedne od najdubljih i najdugotrajnijih u povijesti. Naime, tijekom uzleta svjetskog gospodarstva naručen je veliki broj novogradnji u brodogradilištima koja su nastajala i širila se



posebice u Aziji, a sve zahvaljujući jeftinom novcu, te prekomjernim i lako dostupnim kreditima, što je dovelo do napuhivanja „mjehura“ cijena imovine, pa tako i prekomjernog broja naručenih brodova. Osim ulaganja u brodove od strane tradicionalnih brodara, investicijsku groznicu poticali su opći (spekulativni) ulagači koji se nisu namjeravali baviti prijevozom morem, već zaraditi na preprodaji brodova po većim cijenama. Ovi događaji doveli su do prekapacitiranja svjetske trgovačke flote za skoro 30%.

Dakle, međunarodno brodarstvo se od 2008. godine nalazi u jednoj od najtežih i najdugotrajnijih svjetskih brodarskih kriza, pa je stoga razumljivo zašto isto posluje s gubicima. Mnoga brodarska poduzeća, pa i ona renomirana, našla su se u ozbiljnim financijskim teškoćama. Zbog velikog pada vrijednosti brodova mnogi brodari nisu u stanju ispunjavati uvjete financijskih zajmova što direktno utječe na vrijednost imovine i duga. S druge strane niske vozarine direktno utječu na likvidnost poslovanja brodara. U protekle tri godine brodarska društva uvela su dodatne mjere štednje, no te mjere ih nisu mogle spriječiti da pristupe i prodaji dijela svoje flote. Ako je prošlo desetljeće u brodarstvu bilo „desetljeće prihoda“, za ovo desetljeće može se slobodno reći da je desetljeće rezanja troškova. Jer kad brodarska poduzeća iscrpe svoje rezerve tada samo poslovanje postaje vrlo teško.

Tako su, zbog velikih teškoća u poslovanju, plaće oko 1.000 hrvatskih pomoraca u tri domaće brodarske kompanije - Tankerskoj plovodbi, Atlantskoj plovodbi i Jadroplovu smanjene 2012. godine za desetak posto što samo po sebi govori da plaće zaposlenih pomoraca čine veliki udio u ukupnim troškovima brodarskih poduzeća.

#### **5.4. Povratno putovanje (repatrijacija) člana posade broda**

Ako pomorac kao član posade broda za trajanja, odnosno nakon prestanka službe na brodu bude iskrcan s broda izvan njegove luke ukrcavanja, brodar mu je dužan osigurati povratak u mjesto njegova prebivališta. Ako to brodar ne učini, povratno putovanje u njegovo prebivalište dužno je osigurati diplomatsko, odnosno konzularno predstavništvo Republike Hrvatske na teret brodara broda s kojeg je takav član posade iskrcan (članak 138, stavak 1. PZ-a)<sup>30</sup>. Troškove povratnog putovanja brodar ne smije naplatiti od člana posade broda u obliku predujma na početku zaposlenja ili iz plaća koje je dužan isplatiti članu posade broda, osim u slučaju težih povreda obveza iz ugovora o radu od strane člana posade broda (članak 138. stavak 2. PZ-a). Ako brodar ne izvrši povrat iznosa plaćenog za troškove povratnog putovanja člana posade, uzimajući

---

<sup>30</sup> Ta je obveza brodara preuzeta je iz Konvencije Međunarodne organizacije rada br. 23 o repatriiranju pomoraca (engl. Repatriation of Seamen Convention) iz 1926. god. Republika Hrvatska je stranka te konvencije na temelju notifikacije o sukcesiji („Narodne novine“ – Međunarodni ugovori» br. 2/94.).

u obzir važeće međunarodne standarde, može se odrediti mjera zadržavanja brodova tog broдача (članak 138. stavak 3. PZ-a)<sup>31</sup>. Troškovi povratnog putovanja obuhvaćaju troškove za smještaj, hranu kao i prijevoz, plaću i dodatke na plaću od trenutka kada je član posade iskrcan s broда do njegova povratka u mjesto prebivališta, te potrebno liječenje ako član posade broда nije zdravstveno sposoban za povratno putovanje (članak 139. stavak 3. PZ-a). Navedene troškove snosi broдар (članak 139. stavak 1. PZ-a), a on ima pravo regresa za naplatu svih troškova povratnog putovanja od pomorca koji se bez odobrenja iskrcao s broда i time svojom krivnjom doveo do prestanka zaposlenja ili koji se iskrcao s broда zbog ozljede ili oboljenja koje je sebi prouzročio namjerno ili grubom nepažnjom (članak 139. stavak 2. PZ-a). PZ u ovom članku kao *lex specialis* predviđa dva posebna slučaja kada pomorac može uzrokovati štetu na radu ili u vezi s radom, a u oba slučaja pomorac odgovara na temelju dokazane kvalificirane krivnje, što je u skladu sa člankom 107. stavak 1. Zakona o radu („Narodne novine“, br. 93/14. i 127/17.). koji predviđa da je radnik dužan naknaditi štetu koju na radu ili u vezi s radom namjerno ili iz krajnje nepažnje uzrokuje poslodavcu. Broдар mora održavati na snazi osiguranje ili drugo financijsko jamstvo radi pokrića troškova povratnog putovanja članova posade broда (članak 139.a, stavak 1. PZ-a ), a također mora osigurati da članovima posade na svim brodovima budu dostupne odgovarajuće odredbe važećih propisa koje se odnose na prava člana posade vezano za povratno putovanje (članak 139.a, stavak 2. PZ-a). Povratno putovanje smatra se osiguranim i ako je članu posade osiguran odgovarajući posao na broду koji plovi u luku njegova ukrcavanja (članak 140. stavak 1. PZ-a), a u tom slučaju pomorcu pripada naknada za poslove koje je obavljao na broду (članak 140. stavak 2. PZ-a). Zakonske odredbe o repatrijaciji (članak 138. – članak 140. PZ-a) primjenjuju se i na strance koji su članovi posade hrvatskog broда (članak 141. PZ-a).

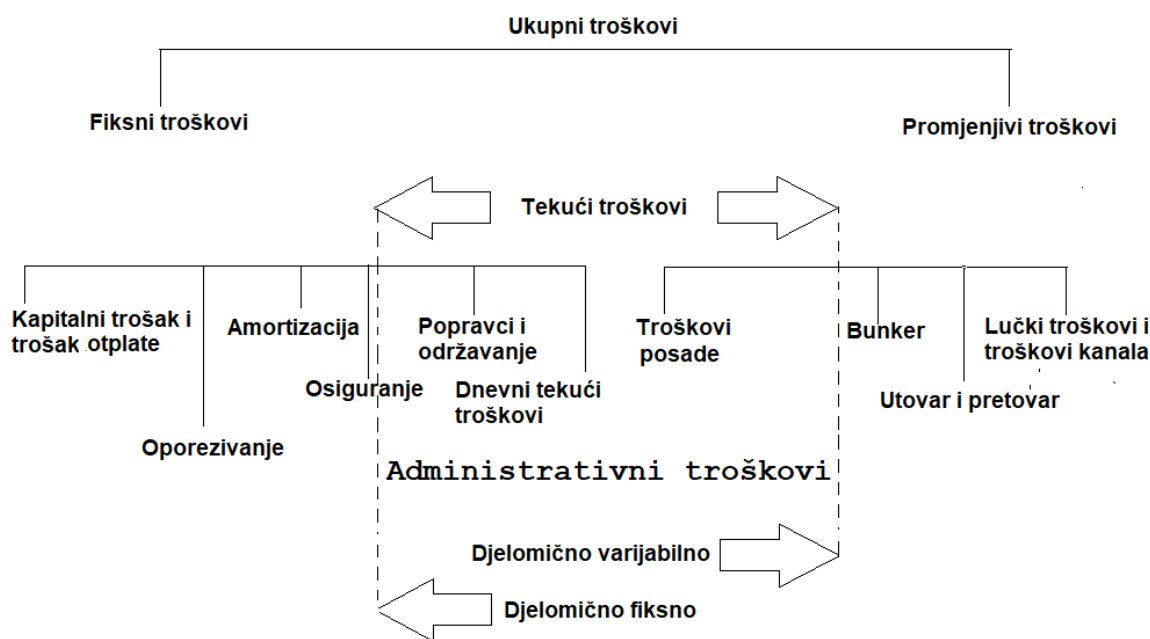
### **5.5. Troškovi posade u odnosu na ukupne troškove broдарskog poduzeća**

Ukupne troškove broдарskog poduzeća dijelimo na fiksne i varijabilne. U shemi na slici 4. prikazana je struktura troškova jednog hipotetskog broда<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Pod pojmom „zadržavanje“ misli se na zaustavljanje broда, a u važeće međunarodne standarde spada Međunarodna konvencija o zadržavanju (zaustavljanju) brodova iz 1999. god (engl. International Convention on Arrest of Ships).

<sup>32</sup> Izradio autor prema Gkonis and Psaraftis: „Some key variables affecting liner shipping costs“, dostupno na [http://www.martrans.org/documents/2009/prt/TRB\\_paper%2010\\_3188\\_Gkonis\\_Psaraftis\\_revised.pdf](http://www.martrans.org/documents/2009/prt/TRB_paper%2010_3188_Gkonis_Psaraftis_revised.pdf)



**Slika 4.**

Sve one vrste troškova na koje ne utječe stupanj iskorištenja broda, tj. opseg proizvodnje razumijevaju se pod fiksnim troškovima u brodarstvu. Fiksni troškovi su takve vrste prirodnih troškova kojima na visinu ne utječe mijenjanje stupnja zaposlenosti kapaciteta i svejedno je hoće li brodersko poduzeće poslovati punim kapacitetom svojih brodova ili neće uopće poslovati. Nisu uvjetovani samo pružanjem pomorsko-prijevoznih usluga, već i pripremljenošću broderskog poduzeća da pruža prijevozne usluge, odnosno posljedica su korištenja kapaciteta ili pripreme kapaciteta za uspostavljanje prometa te se nazivaju troškovima kapaciteta. Jasno je da fiksni troškovi, svedeni na jedinicu prijevoznog učinka, moraju biti vrlo različiti kod raznih stupnjeva iskorištenja kapaciteta broda budući da su fiksni troškovi jednaki i kod većeg i kod manjeg iskorištenja kapaciteta broda. Što je kapacitet broda bolje iskorišten, to su manji fiksni troškovi po jedinici prijevoznog učinka i obrnuto. Shodno tome, fiksni su svi oni troškovi koji su u jednakim vremenskim razmacima uvijek jednaki, bez obzira na to plovi li brod ili stoji u luci ukrcaja ili iskrcaja i obavlja li u luci komercijalne operacije ukrcaja/iskrcaja ili ne, ili gubi vrijeme iz bilo kojeg drugog razloga.

Dok na fiksne troškove ne utječe mijenjanje stupnja zaposlenosti kapaciteta, varijabilni troškovi ovise o stupnju iskorištenja kapaciteta, a nastaju u pomorsko-prijevoznoj usluzi. Dije se na proporcionalne, degresivne i progresivne varijabilne troškove. Međutim varijabilni troškovi unutar pomorskog prometa mijenjaju se na specifičan način pa takva podjela nema posebnog značenja. Dakle, varijabilni troškovi u pomorskom prometu gotovo svi su na ovaj ili onaj način degresivni po jedinici proizvodnog učinka, odnosno po tonskoj milji kada se poveća stupanj

iskoristivosti kapaciteta broda i veličina proizvodnih usluga s obzirom na utjecaj povećanja duljine putovanja.

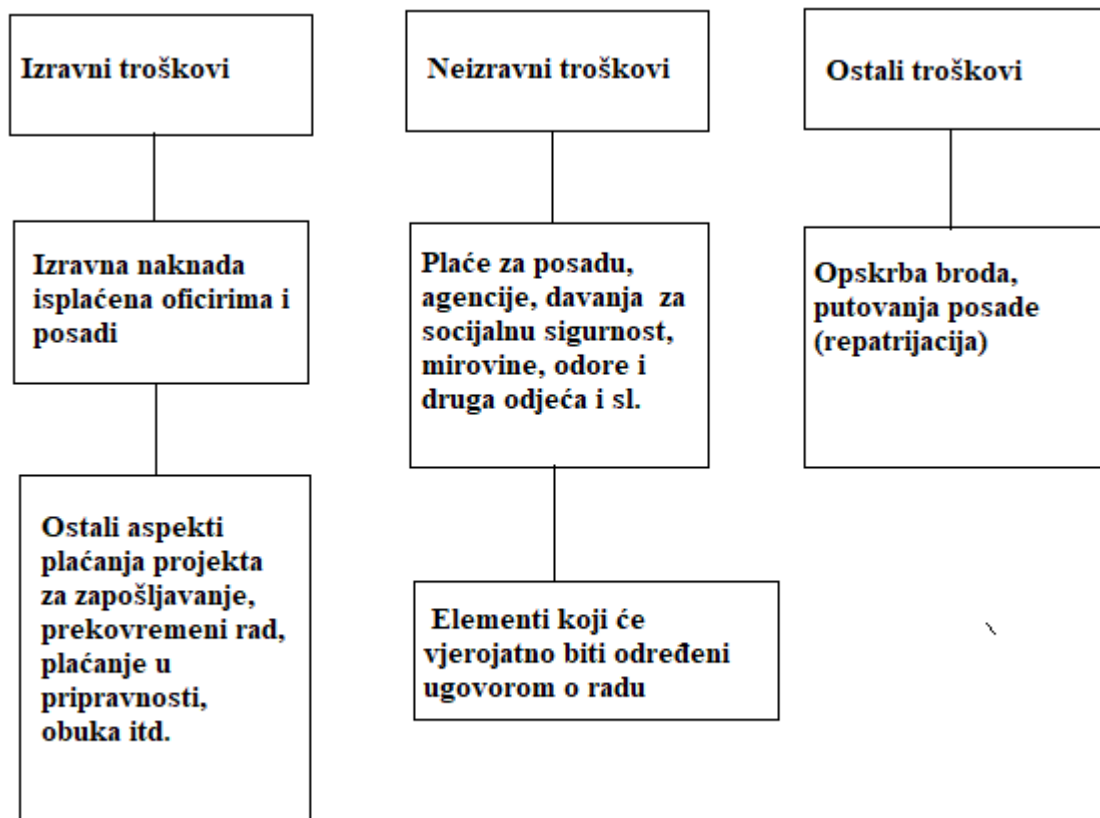
Jedan od suvremenih utjecaja na promjene varijabilnih troškova su troškovi zaštite i osiguravanja sigurnosti od piratstva. Piratstvo nikada nije bilo u potpunosti iskorišteno, međutim, početkom 90-tih godina prošloga stoljeća međunarodna zajednica se neočekivano suočila s pojavom suvremenog piratstva značajnijih razmjera u različitim regijama svijeta. Ono što je zajedničko ovim pojavama jest da se akti nasilja i pljačke ne odvijaju samo na otvorenom moru, već i u teritorijalnim morima obalnih država u kojima je zbog političkih, ratnih, ekonomskih i drugih uzroka došlo do pomanjkanja stabilnog i efikasnog pravnog sustava, a uslijed toga i do pomanjkanja efikasne kontrole njihova teritorijalna mora te uhićenja, suđenja i kažnjavanja osoba koje vrše razbojništva i pljačke. Druga karakteristika suvremenoga piratstva je što se ono najčešće odvija na vrlo prometnim pomorskim pravcima te nije usmjereno na povredu interesa nijedne države posebno, već prema svim brodovima bez obzira na njihovu državnu pripadnost. Ovi napadi imaju pogubne posljedice na ukupnu svjetsku trgovinu jer troškovi, koje suvremene države imaju unutar obrane ili sprječavanja od piratskih napada, kreću se između 7 i 12 milijardi dolara godišnje.

Ovisno o vrsti brodarstva trošak posade predstavlja značajni izdatak u operativnim troškovima broдача. Troškovi posade čine plaće, prekovremeni rad, mirovine, nesreće (bolesti, smrt ili tjelesne ozljede koje su se dogodile na kopnu ili moru u neposrednoj vezi s iskorištavanjem broда), osiguranje, troškovi povratnog putovanja (repatrijacija), doprinosi za socijalno osiguranje koji se plaćaju u njihovo ime i dr.

Na shemi na slici 5. prikazani su ukupni troškovi posade broда.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Izradio autor prema Gardinei, N.: „Ship Operating Costs Annual Review and Forecast 2007/08“, Drewry Shipping Consultants Ltd., 2007.



Slika 5.

## 6. VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU BODARSKOG PODUZEĆA TANKERSKA PLOVIDBA ZADAR<sup>34</sup>

Tankerska plovidba najveća je hrvatska broderska kompanija s tradicijom dužom od 60 godina. U svojoj floti ima 12 brodova, a operira još sa šest iz broderske tvrtke Tankerska Next Generation (dalje u tekstu: TNG) u kojem je Tankerska plovidba vlasnik 51% dionica. Ukupna nosivost brodova u grupi je oko 1,1 milijun tona. Osnivanjem Tankerske Next Generation, Tankerska plovidba je željela izdvojiti segment poslovanja tankera srednje nosivosti za prijevoz rafiniranih naftnih derivata u novu kompaniju, koja će pritom svojom transparentnošću i investicijskom propozicijom privući pozornost novih institucionalnih i drugih investitora, a Tankerskoj plovidbi pružiti mogućnost razvoja i kao management kompanija.

Tankerskoj plovidbi je povjereno operativno upravljanje flotom TNG-a, a napravljeni su i posebni ugovori kako jedna drugoj kompanije ne bi konkurirale. Tankerska plovidba pruža komercijalne, tehničke, kadrovske, pravne i opće usluge ovoj relativno novoj kompaniji koja se kroz uspješan IPO<sup>35</sup> 2015. godine otvorila institucionalnim i privatnim investitorima. U vlasništvo TNG su ušli mirovinski i ostali ulagački fondovi, a vlasnici dionica Tankerske plovidbe imali su priliku zamijeniti jednu dionicu za osam dionica Tankerske Next Generation.

Na slici 6. prikazani su neki brodovi u vlasništvu Tankerske plovidbe Zadar, a na slici 7. prikazan je tanker Vukovar<sup>36</sup>.



Slika 6.

<sup>34</sup> Preuzeto sa <https://www.tankerska.hr/hr>

<sup>35</sup> Inicijalna javna ponuda (eng. initial public offering - IPO)

<sup>36</sup> Izvor: morski.hr



**Slika 7.**

Tankerska plovidba ima 750 pomoraca i 75 osoba zaposlenih na kopnu. Jedina je privatna pomorska kompanija u međunarodnoj plovidbi koja ima homogenu hrvatsku posadu. Svi zaposlenici Tankerske plovidbe su korisnici Zaklade, koja posjeduje većinu dionica firme. Time se postiglo da svaki zaposlenik svojim radom doprinosi kompaniji od koje kroz udio u dividendi dijeli profit.

Tankerska plovidba je kompanija sa misijom. Firmom se upravlja vodeći se sljedećim ciljevima:

- dugoročna perspektiva
- stabilnost
- kvaliteta
- poštivanje poslovnih partnera
- briga o zaposlenicima
- dugoročne investicije te
- briga za okoliš

U Tankerskoj plovidbi vjeruju da su pomorci njihova najveća vrijednost, a radi se o visoko kvalificiranim i motiviranim osobama ponosnim na svoj timski rad. Posada je lokalna, iz Zadra i okolice, područja sa dugom pomorskom tradicijom. Većina njih ostaje u Tankerskoj plovidbi cijelu svoju karijeru, za razliku od svjetskog prosjeka koji iznosi samo četiri godine. Većina posade školovala se u zadarskoj srednjoj Pomorskoj školi i odjelu za pomorstvo zadarskog

Sveučilišta. Kao korisnici Zaklade svi pomorci sudjeluju u dobiti. Kontinuiranu pomorsku tradiciju Tankerska osigurava sponzoriranjem Pomorske škole.

### **6.1. Poslovne politike<sup>37</sup> Tankerske plovidbe i upravljanje ljudskim potencijalima**

Tankerska plovidba je predana sigurnosti, kvaliteti, energetske učinkovitosti i izvrsnosti u zaštiti okoliša što je, smatraju, od najveće važnosti za dugoročni uspjeh poduzeća te je stoga sastavni dio njihovih poslovnih planova. U Tankerskoj plovidbi ulažu najveće napore kako bi izbjegli neprihvatljiv rizik za ljude, opremu i imovinu te se nastoji unaprijed spriječiti štetni utjecaj na okoliš i spriječiti ispuštanja u atmosferu, na kopnu i moru.

Tankerska plovidba je privržena u osiguranju prijevoza i isporuke tereta u skladu sa i iznad potreba klijenata na siguran i učinkovit način, u skladu s nacionalnim i međunarodnim zakonima, pravilima i propisima, najvišim stupnjem sigurnosti i zdravlja svoje posade i s dobrom komercijalnom pomorskom praksom.

Da bi ispunili ovu privrženost postavljeni su sljedeći ciljevi:

- Udovoljiti ili nadići zahtjeve propisa, što znači biti iznad regulatornih odredbi;
- Težiti da broj povreda i oštećenja imovine bude nula dajući prioritet zdravlju i sigurnosti;
- Težiti da broj izlivanja ulja bude nula i smanjiti utjecaj operacija na okoliš;
- Upravljati brodovima na način da se osigura pouzdano djelovanje, strukturni integritet i primjena brodskih standarda;
- Poboljšati stručnost posade obukom i napredovanjem u karijeri te
- Upotrebljavati mjerenje učinkovitosti za trajno poboljšavanje rada.

Uprava Tankerske plovidbe neprekidno prati ostvarenje navedenih ciljeva što je trajni cilj njihovog sustava upravljanja sigurnošću i kvalitetom.

Tankerska plovidba smatra očuvanje i zaštitu okoliša najvažnijom misijom pa stoga poduzima sve potrebne mjere da osigura njeno ispunjenje. Politika Tankerske plovidbe je da sve svoje brodove i brodove kojima upravlja, vode na način da udovoljavaju svim potrebnim

---

<sup>37</sup> Poslovna politika obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, to jest instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće potencijale i resurse za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj. Poslovna politika ima temeljno značenje pri osnivanju poduzeća i njegovu razvoju, a ostvaruje se preko donošenja odluka koje reguliraju njegovo poslovanje. Glavne komponente poslovne politike poduzeća su svrha njegova postojanja i njegovi temeljni ciljevi.



zahtjevima za zaštitu okoliša i u skladu s postojećim međunarodnim konvencijama, zakonima administracije i drugim primjenjivim propisima.

To se može ostvariti primjenom sljedećeg:

- Poduzimanjem mjera opreza da se zaštititi okoliš u kojem rade brodovi;
- Primjenom visokih standarda u radu i održavanju brodova;
- Brzom reakcijom na opasnosti, učinkovito i s najmanjim mogućim utjecajem na okoliš i prirodne resurse;
- Posvećenosti kontinuiranom poboljšanju ekoloških performansi i zaštiti od onečišćenja kroz sve naše aktivnosti;
- Ispravnim postupanjem i rukovanjem, primjenom propisa i pravila prema teretima koji se prevoze, nabavljenim gorivom i mazivom, bojom, kemikalijama, otapalima i potrošnim materijalima;
- Procjenom prepoznatih rizika za moguću utjecaj na okoliš koji proizlaze iz raznih ekoloških aspekata brodarstva;
- Obukom posade za sprječavanje incidenata i mogućeg dospijevanja onečišćivača u okoliš te
- Obukom posade da se spriječe slučajna, i kad god je moguće, radna ispuštanja onečišćivača u okoliš.

Svi zaposlenici u uredima na kopnu i na brodovima moraju strogo slijediti ovu politiku poštivanjem svih zahtjeva Tankerske plovidbe kao i svih primjenjivih industrijskih, nacionalnih i međunarodnih propisa.

Također, Tankerska plovidba održava sigurnu i zdravu radnu okolinu bez uporabe droga i alkohola i svaki zaposlenik ne smije koristiti zabranjene supstance ili neprikladno koristiti propisane lijekove pod bilo kojim uvjetima. Svaki zaposlenik mora se pridržavati granice od 0% alkohola dok je na brodu. Posjedovanje, konzumiranje, dijeljenje ili prodaje droge i alkohola od strane bilo kojeg zaposlenika Tankerske plovidbe vodit će odmah prema otkazu i takva će osoba

Svrha politike upravljanja zaštitom na radu i zaštitom zdravlja Tankerske plovidbe je osiguranje da se aktivnosti u vezi održavanja brodova i rada brodova odvijaju na siguran način, da se ne stvaraju rizici za posade brodova i da se svaka nezgoda, u koju su uključene osobe ili opasna situacija, identificira, ocijeni i ispravi da bi se izbjegle slične situacije u budućnosti i poboljšala sigurnost na brodovima.

Tankerska plovidba je odredila ciljeve kojima će se poboljšati energetska učinkovitost i smanjiti ispuštanje plinova iz svojih objekata. Da bi se to ostvarilo Uprava pruža potrebne informacije i osigurava resurse.

Tankerska plovidba postupuje u skladu sa zakonskim odredbama koje su na snazi i drugim primjenjivim zahtjevima koji se odnose na brodove i njene urede, a koji su u vezi s energetska učinkovitost uključujući energetska učinkovitost te uporabu i potrošnju energije.

Planovi za upravljanje energetska učinkovitošću specifični su za svaki pojedini brod i redovito se razmatra od strane posloводства kako broda tako i Uprave Tankerske plovidbe.

Svi zaposlenici Tankerske plovidbe obvezni su dosljedno se pridržavati navedenih politika i potpunim poštivanjem procedura i svih primjenjivih nacionalnih i međunarodnih propisa. Tankerska plovidba smatra da je “poštivanje i osiguranje poštivanja“ ovih politika odgovornost svih pojedinca koji su uključeni u njene aktivnosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.

Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate.

Sam proces stvaranja i korištenja ljudskih resursa od značajne je važnosti za samo poduzeće od samog odabira pa sve do motiviranja, ocjenjivanja i zapošljavanja, a ključna su stavka za uspjeh i bolje poslovanje poduzeća. Odabir kvalitetnih ljudskih resursa, daljnje ulaganje u njihovo znanje, njihova mogućnost napredovanja te stvaranje određene karijere daju mogućnost poduzeću da putem zadovoljnih i uspješnih zaposlenika bolje posluje, time de stvoriti određenu pozitivnu okolinu u kojoj de samo poduzeće, ali i zaposlenici bolje funkcionirati.

U uvjetima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja, snažnim vanjskim utjecajima i pritiscima nestabilne okoline, razvojem tehnologije te konkurencije na domaćem i stranom tržištu, raste potreba za učinkovitim upravljanjem ljudskih resursa u pomorskim kompanijama. Problemi s kojima se susreću pomorske kompanije brojni su i raznoliki, a proizlaze iz tržišnih, organizacijskih, tehničko – tehnoloških i pravnih promjena na globalnoj razini. U tom nesigurnom poslovnom okruženju ne snalaze se sva broderska poduzeća jednako dobro, pa je opravdano reći da mogućnost preživljavanja vanjskih utjecaja ovisi o unutarnjoj snazi pomorske kompanije, kvaliteti ljudskih resursa, ali i o organiziranosti, fleksibilnosti, sposobnosti anticipiranja izazova i zahtjeva odnosno preciznosti izrade planova za različite buduće tržišne situacije.

Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u pomorstvu treba promatrati s aspekta procjene i donošenja odluka, komunikacije, motivacije za rad, primjenjivosti znanja i vještina te djelovanja na sustav kvalitete. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u pomorstvu podržavaju primjenu ILO i STCW Konvencije kao i ISM Pravilnika u okvirima kojih u cijelosti dolaze do izražaja radne mogućnosti i profesionalno osposobljavanje rukovodećih na brodu s upravom kompanije. Specifičnost integriranog upravljanja ljudskim potencijalima jest da pomorska kompanija preuzima sve obveze vezane uz kadrove odnosno kadrovski menadžment, ali ujedno pruža i usluge tehničkog menadžmenta.

Cilj ovog završnog rada bio je upoznati se sa ljudskim potencijalima u suvremenom menadžmentu i njegovoj važnosti za morskog broдача kao i teorijskim odrednicama organizacije poslovne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima morskog brodarstva, kao i o ulozi i važnosti ljudskog potencijala, odnosno stručne osposobljenosti kadrova za uspješno upravljanje brodarskim poduzećima.

Samo zahvaljujući primjerenom i dobro razrađenom sustavu upravljanju ljudskim potencijalima poduzeća morskog brodarstva mogu se uspješno nositi s konkurentskim izazovima, a ključ za sučeljavanje s njima je motivirana, obučena i predana radna snaga. Budući da je menadžment ljudskih potencijala osnovica za ostvarivanje konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi i zato što je značajno povezan s uspješnošću organizacija, velika je važnost i razvijenost te funkcije u velikim hrvatskim poduzećima morskog brodarstva poput Tankerske plovidbe Zadar. Veoma je važna i okolina poduzeća morskog brodarstva s naglaskom na socijalnu i društvenu okolinu u emitivnim državama pomoraca.

## Literatura:

1. Babić, M., Marković, M.: „Što donose izmjene i dopune STCW Konvencije“, UPP, v. 37., (1.-4.), 1995.
2. Baca M.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava“, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 43, 1/2006.
3. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
4. Bistričić, A., Jugović, A., Kuzman, Z.: „Uloga broskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća“, Pomorstvo - Znanstveni časopis za pomorsko istraživanje, br. 25, 2011.
5. Bocanete, P., Nistor, C.: „Challenges and Cultural Identity Issues of Maritime Human Resources in the Globalized World“, 5th International Vilnius Conference, Vilnius, Lithuania, 2009.
6. Branch Alan E., Robarts, M.: „Branch's Elements of Shipping“, Routledge, New York, 2014.
7. Bolanča, D.: „Pravni položaj člana posade broda“, Zbornik radova pravnog fakulteta u Nišu, br. 70, 2015.
8. Čule, T.: „Komparativna analiza modela upravljanja ljudskim potencijalima u pomorskim kompanijama u Republici Hrvatskoj“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, poslijediplomski specijalistički studij - završni rad, veljača 2017.;
9. Čorović, B.: „Važnost menadžmenta ljudskih resursa u realizaciji planskih ciljeva održavanja u pomorstvu – broskoj industriji“, 1. Konferencija „Održavanje 2010“, Zenica, 2010.
10. Dickie J. W.: „21st century ship management“, Adlard Coles Nautical an imprint of Bloomsbury Publishing Plc, London, 2014.
11. Domijan-Arneri, I.: „Poslovanje u morskom brodarstvu“, Redak, Split, 2014.;
12. Dominis, Ž.: „Novi pomorski zakonik i nezakonito iskorištavanje brodova“, Računovodstvo i financije', UDK 347-7, 2005.
13. Franolić, M.: „Analiza strukture troškova putovanja teretnog broda“, diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, 2014.
14. Filipović, V.: „Zašto nam više ne treba “brodar” u Pomorskom zakoniku“, Zbornik PFZ, 56, Posebni broj, 2006.
15. Gardinei, N.: „Ship Operating Costs Annual Review and Forecast 2007/08“, Drewry Shipping Consultants Ltd., 2007.

16. Hetherington, C., Flin, R., Mearns, K.: „Safety in shipping: The human element“, Journal of Safety Research, No.. 37, 2006.
17. Jadrešin, J.: „Funkcija vozarina u poslovanju morskog broдача“, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb 2013.
18. Jambreč, I., Penić, I.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008.)
19. Kiperaš, Ž.: „ISM Pravilnik - primjena od strane države zastave“, UPP, v. 38., (1-4), 1996.
20. Kuka, E.: „Menadžment ljudskih resursa“, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, 2008.
21. Lang Douglas, W.: „Manpower report“, International chamber of shipping, ICS Conference, 2016.
22. Marinov, E., Maglić, L., Bukša, J.: “Market competitiveness of Croatian seafarers”, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Multidisciplinarni znanstveni časopis POMORSTVO, br. 29, 2015.
23. Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: „Program državnih potpora za razvoj luka otvorenih za javni promet Republike Hrvatske za razdoblje 2017. - 2020. godine“, rujna 2017.
24. Mihelčić A.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d“, Sveučilište u Rijeci - Pomorski fakultet, diplomski rad, rujna 2014.;
25. Mitrović, F.: “Menadžment u brodarstvu i lukama“, Pomorski fakultet Split, 2008.
26. Mohović, R., Ivče, R., Frančić, V., Zorović, M., Krmpotić, R.: „Standard zanimanja - Kadrovski menadžer za pomorska zanimanja“, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, 2015.
27. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Plejada, Zagreb, 2015.
28. Oltedal Helle, A.: „Safety culture and safety management within the Norwegian-controlled shipping industry“, University of Stavanger, Faculty of Social Sciences, 2011.
29. Petrinović, R., Lovrić, I.: „Osiguranje pomoraca prema novoj Konvenciji o radu pomoraca“, PPP, broj 169, 2015,
30. Pribolšan, L.: „Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci“, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, diplomski rad, 2016.,
31. Nacionalni kolektivni ugovor za hrvatske pomorce („Narodne novine“, br. 59/08.)
32. Smrekar, A.: „Važnost ljudskih potencijala u poslovnom procesu“, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković“, 2017.

33. Šunjić, I.: „Pomorsko tržište rada u svijetu i projekcije za budućnost“, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, 2017.
34. Vukas, B.: „Pomorski zakonik Republike Hrvatske i međunarodno pravo mora“, Zbornik PFZ, 58, 2008.
35. Vuković, A.: „Institut brodarar: hrvatski pomorski brend ili relikv prošlosti“, „Naše more“ 60(5-6)/2013.
36. Weintrit, A., Neumann, T.: „Human Resources and Crew Resource Management“, CRC Press/Balkema, 2011.
37. Zakon o sigurnosnoj zaštiti pomorskih brodova i luka („Narodne novine“, br. 108/17.).
38. Zelenika, R.: „Tarife u funkciji uspješnosti poslovanja pomorskih brodarar“, „Naše more“ 55(5-6)/2008.

### **Propisi:**

1. Pomorski zakonik („Narodne novine“, br. 181/04., 76/07., 146/08., 61/11., 56/13. i 26/15.)
2. Pravila za statutarnu certifikaciju pomorskih brodova („Narodne novine“, br. 27/11.)
3. Pravilnik o uvjetima koje mora ispunjavati brod i brodar za obavljanje javnog prijevoza u linijskom obalnom pomorskom prometu („Narodne novine“, br. 26/14.)
4. Pravilnik o najmanjem broju članova posade za sigurnu plovidbu koji moraju imati pomorski brodovi, plutajući objekti i nepomični odobalni objekti („Narodne novine“, br. 63/07, 76/11. i 46/13.)
5. Pravilnik o zvanjima i svjedodžbama o osposobljenosti pomoraca („Narodne novine“, br. 50/07., 62/09., 73/09., 15/10., 42/10., 64/11. i 145/11.)
6. Pravilnik o utvrđivanju uvjeta zdravstvene sposobnosti članova posade pomorskih brodova, brodice i jahti („Narodne novine“, br. 93/07.)
7. Pravilnik o pomorskim knjižicama i odobrenjima za ukrcavanje, te postupcima i načinu prijave i odjave pomoraca na obvezno mirovinsko i obvezno zdravstveno osiguranje („Narodne novine“, br. 112/16.)
8. Pravilnik o uvjetima i načinu održavanja straže, te obavljanju drugih poslova na brodu kojima se osigurava sigurna plovidba i zaštita mora od onečišćenja s brodova („Narodne novine“, br. 112/16)
9. Uredba o sigurnosnoj zaštiti trgovačkih brodova i luka otvorenih za međunarodni promet (Narodne novine br.183/03)

10. Uredba (EZ) br. 336/2006 Europskog parlamenta i vijeća od 15. veljače 2006. o provedbi Međunarodnog pravilnika o upravljanju sigurnošću unutar Zajednice i o stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 3051/95 („Službeni list Europske unije“, L 064/1/2006.)
11. Uredba (EZ) br. 336/2006 Europskog parlamenta i vijeća od 15. veljače 2006. o provedbi Međunarodnog pravilnika o upravljanju sigurnošću unutar Zajednice i o stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 3051/95 („Službeni list Europske unije“, L 064/1/2006.)
12. Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama (“Narodne novine“, br. 158/03, 100/04, 141/06, 38/09, 123/11, 56/16)
13. Zakon o sigurnosnoj zaštiti pomorskih brodova i luka (“Narodne novine“, br.. 108/17)

<b>Popis slika:</b>	<b>Strana</b>
Slika 1. Upravljačka struktura hipotetskog broderskog poduzeća	18
Slika 2. Upravljačka brodska struktura	22
Slika 3. Uzorci plaća za tankere za odabrane zemlje	39
Slika 4. Struktura troškova jednog hipotetskog broda	42
Slika 5. Ukupni troškovi broda	44
Slika 6. Brodovi u vlasništvu Tankerske plovidbe Zadar	45
Slika 7. Tanker Vukovar u vlasništvu Tankerske plovidbe Zadar.	46