

# ORGANIZACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU U HŽ CARGO D.O.O.

---

**Gašparić, Luka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:469027>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# VELEUČILIŠTE U RIJECI

Luka Gašparić

ORGANIZACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI  
U HŽ CARGO D.O.O.  
(Specijalistički završni rad)

Rijeka, 2018.



# VELEUČILIŠTE U RIJECI

Odjel Sigurnosti na radu

Specijalistički diplomski stručni studij Sigurnost na radu

## ORGANIZACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU

U HŽ CARGO D.O.O.

(Specijalistički završni rad)

MENTOR

doc.dr.sc. Sanja Zambelli

STUDENT

Luka Gašparić

MBS: 2426000070/15

Rijeka, svibanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Odjel Sigurnosti na radu

Rijeka, 15.01. 2018.

**ZADATAK**  
**za specijalistički završni rad**

Pristupniku LUKI GAŠPARIĆU MBS: 2426000070/15  
Studentu specijalističkog stručnog studija Sigurnost na radu izdaje se zadatak za  
specijalistički završni rad – tema specijalističkog završnog rada pod nazivom:

**Organizacija sustava upravljanja sigurnošću u HŽ Cargo d.o.o.**

**Sadržaj zadatka:** Teorijski objasniti pojmove poslovnih procesa, strategije i kontinuiranog unapređivanja, te razjasniti pitanja sigurnosti na radu. Na primjeru poduzeća HŽ Cargo d.o.o. prikazati implementaciju i provođenje sustava upravljanja sigurnošću, navesti njegove elemente, objasniti faze samog procesa uvođenja i koristi koje se pritom ostvaruju.

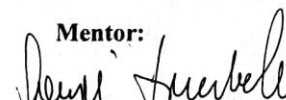
**Preporuka:** Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Integralni sustav upravljanja kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika poduzeća HŽ Cargo, kao i dokumente poduzeća.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

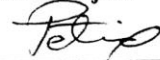
Zadano: 15.01. 2018.

Predati do: 15.06.2018.

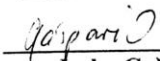
Mentor:

  
(dr. sc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:

  
(dr. sc. Siniša Petrović, prof. v. š.)

Zadatak primio dana: 15. 01. 2018.

  
Luka Gašparić

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam Specijalistički završni rad pod naslovom „Organizacija sustava upravljanja sigurnošću u HŽ Cargu d.o.o.“ izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoc mentorice doc.dr.sc. Sanje Zambelli.

Ime i prezime:

Luka gašparić

Potpis:

*gašparić*

## SAŽETAK

U ovom specijalističkom završnom radu detaljno je razrađeno pitanje sigurnosti u poduzeću HŽ Cargo d.o.o. Prvi dio rada odnosi se na općeniti dio ove problematike koji se po poglavljima sastoji od sigurnosti na radu, poslovnim procesima i strategijama u ostvarenju istih te kontinuiranom poboljšavanju. Drugi dio rada čini praktični dio gdje se po poglavljima detaljno opisuje od čega je sastavljen i kako je organiziran Sustav upravljanja sigurnošću u spomenutom poduzeću.

Ključne riječi: sustav upravljanja, sigurnost, organizacija, poslovni procesi, kontinuirano poboljšavanje.

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	SIGURNOST NA RADU.....	2
2.1.	ZAKON O ZAŠTITI NA RADU .....	2
2.2.	ODGOVORNOST POSLODAVCA ZA PROVEDBU ZAŠTITE NA RADU .....	3
2.3.	OSPOSOBLJAVANJE ZA RAD NA SIGURAN NAČIN .....	3
3.	POSLOVNI PROCESI I STRATEGIJA PODUZEĆA U OSTVARENJU ISTIH.....	5
3.1.	DEFINICIJA POSLOVNIH PROCESA .....	5
3.2.	POSLOVNA STRATEGIJA PODUZEĆA .....	6
3.3.	UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA .....	7
4.	KONTINUIRANO POBOLJŠAVANJE.....	9
4.1.	KVALITETA KAO POJAM .....	9
4.2.	KONTINUIRANO POBOLJŠAVANJE KVALITETE POSLOVNIH PROCESA ..	11
5.	OPĆENITO O PODUZEĆU HŽ CARGO d.o.o. ....	13
5.1.	MISIJA I VIZIJA.....	13
5.2.	KVALITETA.....	13
6.	ORGANIZACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU U HŽ CARGO d.o.o.	15
6.1.	SVRHA USPOSTAVE SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU .....	15
6.2.	PRAVNA OSNOVA .....	16
6.3.	SADRŽAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU .....	16
6.4.	USVAJANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU .....	17
6.5.	ELEMENTI SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU .....	18
6.6.	FAZE PROCESA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU .....	21
6.6.1.	PROCESI PLANIRANJA I POBOLJŠAVANJA.....	21
6.6.1.1.	UPRAVLJANJE.....	22
6.6.1.2.	PROCJENA RIZIKA .....	23
6.6.1.3.	PRAĆENJE .....	24
6.6.1.4.	ORGANIZACIJSKO UČENJE.....	25
6.6.2.	PROCESI ZA PROVEDBU .....	27
6.6.2.1.	STRUKTURA I ODGOVORNOST .....	27
6.6.2.2.	UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA.....	30
6.6.2.3.	OBAVJEŠTAVANJE .....	31
6.6.2.4.	DOKUMENTACIJA.....	34



6.6.3. OPERATIVNE AKTIVNOSTI.....	36
6.6.3.1. OPERATIVNI DOGOVORI I POSTUPCI .....	37
6.6.3.2. PLANOVI ZA IZVANREDNE SITUACIJE .....	38
7. ZAKLJUČAK.....	40
POPIS LITERATURE.....	41
POPIS SLIKA .....	42

## 1. UVOD

Ovaj rad temeljen je na Sustavu upravljanja sigurnošću u poduzeću HŽ Cargo d.o.o. Pošto sam u spomenutom poduzeću odrađivao i stručnu i specijalističku stručnu praksu, bio sam u mogućnosti doći do relevantnih podataka vezanih uz ovu tematiku.

Prvi, općeniti dio rada fokusiran je na razjašnjenje pojmova i tematike ovog rada kako bi svaki čitatelj mogao steći potrebna znanja i razumijevanja za daljnji, praktični dio ovog rada.

Nakon čitanja općenitog dijela rada u kojem su razjašnjena pitanja sigurnosti na radu, poslovnih procesa i strategija poduzeća u ostvarenju istih te kontinuiranog poboljšavanja, čitatelj će moći s razumijevanjem „zaroniti“ u praktični dio ovog rada.

U praktičnom dijelu rada u detalje je razrađen Sustav upravljanja sigurnošću u poduzeću HŽ Cargo. U današnje vrijeme sigurnost na radu bi trebalo percipirati kao sastavni dio poduzeća. Ono dugoročno rezultira manjim troškovima, boljem izvođenjem poslovnih procesa te većom mogućnošću za kontinuiranim poboljšavanjem.

Čitanjem ovog rada čitatelj će steći informacije i percepciju o tome kako je poduzeće HŽ Cargo pristupilo implementaciji te provođenju sustava za upravljanje sigurnošću, a sve to u svrhu boljeg i za radnike sigurnijeg poslovanja te stvaranja zdrave i sigurne radne okoline za sve sudionike u procesu.

## 2. SIGURNOST NA RADU

Zaštita na radu skup je tehničkih, zdravstvenih, pravnih, socijalnih i drugih mjera i aktivnosti kojima je svrha spriječiti i otkloniti opasnosti i štetnosti koje mogu ugroziti zdravlje i život osoba na radu. Ozljede na radu i profesionalne bolesti nanose štetu radniku, njegovoj obitelji, ali i poslodavcu i cjelokupnoj društvenoj zajednici. Iz tog razloga zaštita na radu provodi se kao organizirana djelatnost sa svrhom osiguranja uvjeta rada u kojima neće postojati opasnosti za zdravlje i život, odnosno uvjete u kojima će te opasnosti biti smanjene na najmanju moguću mjeru.

U današnje vrijeme još uvijek postoje poslodavci koji zaštitu na radu ne percipiraju kao sastavni dio poduzeća i izvođenja procesa rada te dugoročno ulaganje, već to smatraju dodatnim troškom. S druge strane ipak se postupno povećava broj poslodavaca koji su potpuno svjesni važnosti zaštite sigurnosti i zdravlja na radu, unatoč troškovima koji nastaju zbog poboljšanja radnog okruženja.

Zaštita na radu sastavni je dio organizacije rada i izvođenja radnog procesa, koja se ostvaruje obavljanjem poslova zaštite na radu i primjenom propisanih, ugovorenih i priznatih pravila zaštite na radu, te naređenih mjera i uputa poslodavca. (Stilin, Menadžment u sigurnosti, skripta, 2017.)

### 2.1. ZAKON O ZAŠTITI NA RADU

Zakon o zaštiti na radu je temeljni propis koji u hrvatskom zakonodavstvu uređuje prava, obveze i odgovornosti u vezi zaštite na radu. Njegova svrha je uvođenje mjera za poticanje unapređivanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu, sprečavanje ozljeda na radu, profesionalnih i drugih bolesti u vezi s radom, te zaštita radnog okoliša. Zakon o zaštiti na radu utvrđuje subjekte, njihova prava, obveze i odgovornosti glede provedbe zaštite na radu, kao i sustav pravila zaštite na radu čijom se pravilnom primjenom u najvećoj mogućoj mjeri postiže svrha Zakona o zaštiti na radu. (NN broj: 71/2014)

## 2.2. ODGOVORNOST POSLODAVCA ZA PROVEDBU ZAŠTITE NA RADU

Poslodavac je odgovoran za organizaciju i provedbu zaštite na radu u svim radnim procesima i dijelovima poduzeća. Odgovornost poslodavca ne može se umanjiti niti isključiti neovisno o tome da li je organiziranje provedbe zaštite na radu ustrojio na način da je odredio radnika za obavljanje aktivnosti zaštite na radu, ili je ugovorio suradnju s pravnom osobom ovlaštenom za obavljanje poslova zaštite na radu. Primjena pravila zaštite na radu i mjera zdravstvene zaštite ne smije predstavljati nikakve troškove za zaposlenike, a svako traženje poslodavca da radnik sudjeluje u troškovima provođenja zaštite na radu je prekršaj.

Poslodavac odgovara radniku za štetu uzrokovanu ozljedom na radu, profesionalnom bolešću ili bolešću vezanom uz rad po načelu objektivne odgovornosti, na koju utječu propisane obveze zaposlenika u području sigurnosti i zdravlja na radu. Uz iznimku poslodavac se može osloboditi odgovornosti prema općim propisima obveznog prava, ako je riječ o događajima nastalih zbog nepredvidivih okolnosti na koje poslodavac nije mogao utjecati. (NN broj: 71/2014)

## 2.3. OSPOSABLJAVANJE ZA RAD NA SIGURAN NAČIN

Obvezi osposobljavanja podliježu poslodavci u svim djelatnostima u kojima postoji opasnost od ozljeda na radu i profesionalnih bolesti koje bi mogle ugroziti sigurnost radnika. Način osposobljavanja poslodavca propisan je Pravilnikom o programu, sadržaju i načinu provjere znanja poslodavca iz područja zaštite na radu.

Poslodavac je dužan zaposlenika prije početka rada obavijestiti o svim činjenicama i okolnostima koje utječu ili bi mogle utjecati na sigurnost i zdravlje radnika, a vezane su uz obavljanje poslova. Zaposlenicima koji nisu osposobljeni za rad na siguran način poslodavac ne smije dopustiti samostalno obavljanje poslova. Ako zaposlenik nije osposobljen za rad na siguran način poslodavac je dužan osposobiti ga na rad za siguran način i osigurati da radnik radi pod nadzorom radnika koji je osposobljen za rad na siguran način, ali ne dulje od 30 dana. Poslodavac je dužan osposobiti zaposlenika za rad na siguran način i dati mu upute vezane uz njegovo mjesto rada prije početka rada, kod promjena u procesu rada, kod uvođenja nove radne

opreme i tehnologije te kod upućivanja radnika na novi posao. Osposobljavanje se mora provesti uzimajući u obzir nove ili promijenjene opasnosti i štetnosti kojima bi zaposlenik mogao biti izložen. Po potrebi dužnost poslodavca je periodički ponavljati osposobljavanje. Osposobljavanje zaposlenika za rad na siguran način poslodavac je dužan provesti tijekom radnog vremena o svojem trošku. Program osposobljavanja za rad na siguran način poslodavac može izvoditi sam ili ih za njega mogu izvoditi ovlaštene ustanove.

Poslovi s posebnim uvjetima rada su poslovi koje mogu obavljati samo djelatnici koji osim općih uvjeta za zasnivanje radnog odnosa ispunjavaju i posebne uvjete kao što su životna dob, spol, stručne sposobnosti, te zdravstveno, tjelesno i psihičko stanje. Sposobnost zaposlenika za obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada utvrđuje se prije njegovog rasporeda na takve poslove i ponovno se provjerava u rokovima određenim propisom o zaštiti na radu i kada to procijeni specijalist medicine rada. Ako zaposlenik ne ispunjava potrebne uvjete poslodavac ga ne smije rasporediti na poslove s posebnim uvjetima rada. Ispunjenje propisanih uvjeta dokazuje se odgovarajućim potvrdama i svjedodžbama koje moraju biti u skladu s odgovarajućim propisima. (NN broj: 71/2014)

Slika 1. Oprema za zaštitu na radu



Izvor: <http://www.hrt-saric.hr/wp-content/>, 3.4.2018.

### 3. POSLOVNI PROCESI I STRATEGIJA PODUZEĆA U OSTVARENJU ISTIH

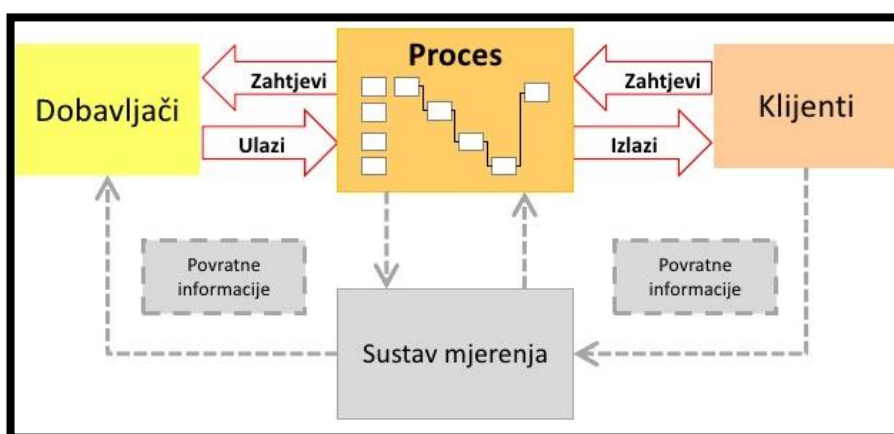
Proces globalizacije, tehnološke inovacije, jaka konkurencija i brze društvene promjene neke su od glavnih značajki današnjice. Zbog njih se mnoga poduzeća odlučuju na neetično ponašanje prema konkurentima. Kako bi se spriječilo takvo ponašanje svako poduzeće trebalo bi jasno definirati viziju svog razvoja, „SMART“<sup>1</sup> ciljeve, ali prije svega i strategiju. “Poslovna strategija poduzeća – ključ poslovne uspješnosti“.

#### 3.1. DEFINICIJA POSLOVNIH PROCESA

Poslovni procesi opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Međutim, jedinstvena definicija poslovnog procesa ne postoji i ovisi o kontekstu u kojem se koristi.

Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti. (Vukšić, Kovačić, 2004., 9.)

Slika 2. Poslovni proces



Izvor: <https://dragonconsultinggroups.com/> , 5.4.2018.

<sup>1</sup> Ciljevi „SMART“: Specifični, mjerljivi, dostižni, realni, vremenski određeni.

Poslovanje je sustav integriranih procesa. Shvaćati kako se odvija poslovanje i komuniciranje o istom između zaposlenika, partnera, kupaca i dobavljača kritična je poslovna prednost.

„Osnovna obilježja poslovnih procesa:

- svaki proces ima svrhu,
- svaki proces ima vlasnika,
- svaki proces ima početak i završetak,
- u proces ulaze *inputi*, a izlaze *outputi*,<sup>2</sup>
- proces je sastavljen od sekvencijski izvedivih aktivnosti,
- na temelju ulaza i izlaza procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa,
- da bi proces opstao treba imati poznate unutarnje i vanjske dobavljače i potrošače,
- unapređenje procesa je neizbježno.” (Zambelli, Integrirani sustav upravljanja kvalitetom, 2017. skripta)

### 3.2. POSLOVNA STRATEGIJA PODUZEĆA

Činjenično stanje je da se poslovanje današnjice odvija u promjenjivim i nestabilnim okolnostima, stoga je potrebno formulirati i implementirati strategiju poduzeća s takvom okolinom i prilagoditi joj se. Pod pojmom strateškog upravljanja podrazumijeva se uspostavljanje dugoročnih ciljeva, određivanje pristupa za njihovo ostvarivanje, te implementacija, kontrola i vrednovanje ciljeva.

Unutar strateškog upravljanja odvijaju se tri poslovna procesa: strateško planiranje, implementacija strategije, kontrola i vrednovanje strategije. Pojam strateško planiranje obuhvaća analizu okruženja poduzeća u kojem se trenutno nalazi i definiranje detaljnog strateškog plana s jasno definiranim ciljevima. Implementacija strategije najvažniji je segment strateškog upravljanja. Većina poduzeća ne uspijeva provesti svoju strategiju što dovodi do ograničenog mjerenja poslovne uspješnosti. Često se mjeri financijski učinak poduzeća ili se pak pažnja posvećuje samo njemu dok se ostala mjerila zanemaruju. To dovodi do

---

<sup>2</sup> *Input*, *Output*: ulazi i izlazi, u smislu resursa (materijalnih, ljudskih, financijskih itd.)

nemogućnosti detektiranja kritičnih dijelova poslovnih procesa i tada poduzeća ne mogu reagirati u smislu inovacija ili ukidanja pojedinih neefikasnih procesa. S druge strane ako poslovni sustavi primjenjuju procesni pristup, mjerenje uspješnosti na procesnoj razini nije zastupljeno u dovoljnoj mjeri i zbog toga je nužno implementirati sustav mjerenja na svim komponentama poslovne strategije, koji omogućava poslovnom sustavu da se bori protiv nepovoljnih okolnosti kod provedbe strategije. Kao najvažniji uzrok provedbe neuspješne strategije navodi se neznanje zaposlenih i parcijalno promatranje poslovnog sustava, te skupi metodologijski okviri praćenja uspješnosti, koje je u praksi teško implementirati zbog njihove neodrživosti, cijene i kompleksnosti. Kontrola i vrednovanje strategije posljednja je faza procesa strateškog upravljanja. Ona daje povratnu informaciju o kvaliteti aktivnosti provedenih kroz cijeli proces strateškog upravljanja.

### 3.3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Temeljni cilj svakog poduzeća je stvaranje vrijednosti. Poslovni sustavi današnjice moraju identificirati, kategorizirati, modelirati, pratiti i mjeriti poslovne procese prema kritičnim čimbenicima uspješnosti. Zbog toga svaka organizacija razvija sustav upravljanja poslovnim procesima, koji omogućuje kontinuirano upravljanje i nadzor poslovnih procesa. Dobivene rezultate menadžment koristi za usporedbu s konkurencijom i praćenje uspješnosti provedbe strategije. Proces se definira kao skup aktivnosti koji koriste jedan ili više *inputa* i kreiraju rezultat vrijednosti za kupca. (Hammer, Champy, 2004., 37.)

„Faze upravljanja poslovnim procesima su:

- dizajn,
- implementacija,
- kontrola procesa sigurnosti.” (Vidović, Karlović, Ostojić, 2011., 67.)

Korporativna sigurnost u poduzeću ima važnu ulogu u ostvarivanju postavljenih strateških ciljeva. Iz tog razloga potrebno je ustrojiti organizacijsku jedinicu korporativne sigurnosti s jasnim odgovornostima i ovlaštenjima u ispunjavanju svojih temeljnih zadataka. Kod poduzeća s manjim brojem djelatnika potrebno je ustrojiti odbor za sigurnost ili imenovati



menadžera sigurnosti koji će izravno odgovarati vrhovnom menadžmentu. U velikim poduzećima za to se koristi organizacijska jedinica integralne sigurnosti, koja se dalje raščlanjuje na poslove sigurnosti i zaštite.

Menadžer sigurnosti je izravno odgovoran za upravljanje poslovnim procesima korporativne sigurnosti. U današnje vrijeme postoji sve veća potreba za kompetentnim osobama za upravljanje sigurnosnim procesima u poduzeću. Kompetencije koje mora posjedovati i znati demonstrirati su znanja, vještine, sposobnosti i osobne karakteristike. Uz sve navedeno važno je i da posjeduje menadžerske vještine (motivacija, karizma, emocionalna inteligencija, upornost, poštenje, razvijene komunikacijske vještine, visoka razina odgovornosti, prepoznavanje i rješavanje problema, profesionalno znanje, inovativnost u radu, praćenje i komunikacija s okolinom poduzeća (vanjskom i unutarnjom), te mora biti organiziran i ambiciozan). (Stilin, Menadžment u sigurnosti, skripta, 2017.)

## 4. KONTINUIRANO POBOLJŠAVANJE

Sa stajališta *TQM – modela*<sup>3</sup>, ISO 9001:2000, organizacija mora težiti kontinuiranom poboljšanju svojih poslovnih procesa. Princip kontinuiranog poboljšanja moguće je poštivati ukoliko menadžment poslovnog procesa raspolaže odgovarajućom informacijskom osnovicom koja će mu omogućiti donošenje poslovnih odluka na temelju činjenica. *TQM – model* zahtijeva izgradnju i implementaciju poslovnih procesa u organizaciji kao i dokazivanje međusobnih veza i odnosa između poslovnih procesa, koje se prepoznaju kao procesni pristup, ali istovremeno ne sugerira strukturu informacijske osnovice koja treba omogućiti kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnih procesa. Utvrđivanje strukture informacijske osnovice poslovnih procesa zadaća je menadžmenta svakog poslovnog procesa, a stupanj kvalitete izvršenja ove odgovorne zadaće uvjetuje stupanj ostvarivanja principa kontinuiranog poboljšanja kvalitete poslovnih procesa organizacije. (<http://asq.org>, 27.3.2018.)

### 4.1. KVALITETA KAO POJAM

U svakodnevnom životu redovito se susreću brojne poruke o kvaliteti. Putem brojnih medija mnoge organizacije i pojedinci uporno šalju poruke kako upravo oni proizvode proizvod ili pružaju uslugu vrhunske kvalitete, a da zapravo ne znaju što je kvaliteta i tko je kompetentan dati ocjenu o kvaliteti proizvoda/usluge, procesa ili poslovnog sustava. Sve u cilju povećanja prodaje po svaku cijenu, iako se u suštini radi o zloupotrebi pojma „kvaliteta.“

Pojam kvalitete nije jednostavno odrediti. To potvrđuju i mnogi autori kad o kvaliteti govore kao pojmu koji se koristi na razne načine jer ne postoji njezino jasno pojmovno određenje, do tvrdnji koje podupiru razmišljanje kako kvaliteta ne može biti pojmovno određena, ali se ipak zna što ona jest. (Skoko, 2000., 6.)

Kvaliteta se različito doživljava. Donedavno pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda. U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde.

---

<sup>3</sup> *Total Quality Management* – Upravljanje ukupnom kvalitetom

Po njihovu mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda.

Opća definicija pojmovno određuje kvalitetu kao mjeru ili pokazatelj koji pokazuje opseg, odnosno iznos upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku – onda kad se taj proizvod ili usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuje kao roba. (Zambelli, Integrirani sustav upravljanja kvalitetom, 2017. skripta)

Iako postoje mnoge definicije kvalitete, zapravo se sve svode na jedno: proizvesti takav proizvod ili uslugu koji će svojim karakteristikama ispuniti zahtjeve kupca/korisnika, što bi ga trebalo dugoročno povjerenjem vezati za organizaciju, što se u konačnici treba pozitivno odraziti na povoljniju poziciju na tržištu, a potom na poslovni rezultat.

Kvaliteta nije statična kategorija. Kvaliteta je prerasla proizvod i uslugu i proširila se na sve funkcije poslovanja. Zato, kada se govori o kvaliteti sa stajališta ISO normi, govori se o kvaliteti:

- proizvoda/usluge,
- procesa,
- poslovnog sustava.

Kvaliteta nije ono što organizacija misli da jest, kad govori o svojem proizvodu, usluzi, procesu ili poslovnom sustavu. Sud o tome daje kupac/korisnik, odnosno tržište. Ocijeniti kvalitetu proizvoda/usluge, procesa ili poslovnog sustava može i neovisna ovlaštena organizacija, temeljem višekriterijskog ocjenjivanja<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cilj višekriterijskog ocjenjivanja je konačna ocjena više istorodnih ili sličnih objekata ili pojava. Idealan objekt ili pojava nazivaju se, u slučaju višekriterijskog odlučivanja, model. Po pravilu, ocjenjivanje po modelu podrazumijeva grupiranje kriterija u srodna područja.

## 4.2. KONTINUIRANO POBOLJŠAVANJE KVALITETE POSLOVNIH PROCESA

Svaki poslovni proces podložan je varijabilnosti. Varijabilnost procesa drži se normalnom pojavom na koju se računa. Varijabilnost parametara u području transformacije ulaznih veličina u izlazne veličine procesa utječe na varijabilnost cijelog poslovnog procesa. To odstupanje od uobičajenog odvijanja procesa (varijabilnost) može utjecati na razinu kvalitete proizvoda/usluge kao rezultata procesa, vrijeme odvijanja jednog ciklusa procesa, troškove kvalitete procesa, stupanj zadovoljstva kupca/korisnika rezultatom procesa.

Svaka pojava varijabilnosti, a potom i odstupanja odvijanja procesa od optimuma ne mora nužno negativno utjecati na razinu kvalitete rezultata procesa. Međutim, udaljava li se odvijanje procesa od crte optimalnog tijeka toliko da se približava dozvoljenim granicama odstupanja ili je izašlo izvan tih okvira, pojavljuju se troškovi zbog (ne)kvalitete. Proces postaje preskup, ugrožava kvalitetu rezultata čime ozbiljno dovodi u pitanje stupanj zadovoljstva kupca/korisnika, dakle postaje neracionalnim. (Drljača, 2003., 24-29.)

U cilju postizanja racionalnosti procesa na raspolaganju je široka lepeza mogućnosti, od otklanjanja slabih mjesta, do reinženjeringa procesa. Radi otklanjanja slabih mjesta nužno je dobro provedeno strukturiranje procesa što će omogućiti praćenje njegovog odvijanja i analizu u cilju otkrivanja svih slabih mjesta. Zadaća je menadžmenta poslovnog procesa potpuno otkloniti ili minimalizirati utjecaj slabih mjesta.

Nakon uočenih i otklonjenih slabih mjesta u poslovnom procesu ili minimalizaciji njihovih negativnih učinaka, moguće je pristupiti optimizaciji cijelog procesa. Cilj je maksimalizacija rezultata uz minimalizaciju ulaganja. Optimizacija podrazumijeva izmjene u procesu koji je pouzdan, pa su mogući neželjeni poremećaji. Zbog toga se zadaći optimizacije procesa pristupa stručno s maksimalnom dozom opreza.

Svakom poboljšanju u procesu prethodi stručna analiza stanja kako bi se pouzdano utvrdilo koje aktivnosti ili faze (procesne korake) u poslovnom procesu treba poboljšati, kojim mjerama i u kojem vremenu je moguće očekivati pozitivne učinke. To će zahtijevati kompetenciju, vrijeme i određena ulaganja. (Injac, Bešker, 2001., 95.)

Kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa treba biti svakodnevnom zadaćom i praksom te sastavnicom poslovne filozofije, tim prije što je to zahtjev koji proizlazi iz *TQM – modela ISO 9001:2000*, te je stalno poboljšanje u poslovnom procesu nužno moći

dokumentirati i dokazati neovisnim auditorima (prosuditeljima) prilikom audita<sup>5</sup> kvalitete poslovnog procesa, odnosno kvalitete poslovnog sustava, u okviru kojeg se proces odvija.

---

<sup>5</sup> Audit - sustavan, neovisan i dokumentiran proces prikupljanja i vrednovanja objektivnih dokaza o ispunjenju i zadovoljenju kriterija prema kojima se audit provodi.

## 5. OPĆENITO O PODUZEĆU HŽ CARGO d.o.o.

HŽ Cargo d.o.o. je nacionalni operater željezničkog teretnog prijevoza sa sjedištem u Zagrebu. Neka od djelatnosti koje obavlja su: javni željeznički prijevoz, javni prijevoz tereta u domaćem i međunarodnom željezničkom i kombiniranom prometu, prekrcaj tereta u željezničkim kolodvorima i ostalim mjestima, tehnički pregled vagona, usluge manevriranja i ranžiranja, popravak i održavanje željezničkih vozila itd. ([www.hzcargo.hr](http://www.hzcargo.hr), 9.4.2018.)

### 5.1. MISIJA I VIZIJA

„Misija poduzeća je trajno udovoljavanje zahtjevima kupaca i korisnika usluga, vlasnika i drugih zainteresiranih strana primjenom visoko standardiziranih tehnologija uz pomoć osposobljenih i motiviranih zaposlenika.

Vizija poduzeća je stvoriti tržišno usmjerenu tvrtku koja će usluge teretnog prijevoza pružati na konkurentan, siguran, ekonomičan i ekološki prihvatljiv način.“ ([www.hzcargo.hr](http://www.hzcargo.hr), 9.4.2018.)

### 5.2. KVALITETA

HŽ Cargo d.o.o. temelji svoje poslovanje na komparativnim prednostima kojima ostvaruje visoku razinu društvene odgovornosti. Budući da suvremeno društvo ekološke učinke poslovanja postavlja visoko na ljestvicu prioriteta, HŽ Cargo svoje poslovanje razvija u tom smjeru i nastoji se nametnuti kao pragmatičan odabir ekološki osviještenog građanina današnjice.

Stalnim analiziranjem i uspoređivanjem sigurnosti željezničkog prometa u odnosu na cestovnu konkurenciju, HŽ Cargo želi podići razinu javne svijesti da se korištenjem usluga željezničkoga teretnog prijevoza može doprinijeti smanjenju broja prometnih nesreća. Prepoznavanje potreba korisnika usluga i ostalih zainteresiranih strana imperativ je HŽ Carga jer zadovoljstvo korisnika predstavlja najuspješniju promidžbu i jamči opstanak na dinamičnom, liberalnom i sve zahtjevnijem tržištu. Uspostavom sustava upravljanja kvalitetom definiraju se poslovni procesi i mjeri njihova učinkovitost te ih se stalno unapređuje radi

usklađivanja poslovanja s promjenjivim zahtjevima tržišta i društva u cjelini. ([www.hzcargo.hr](http://www.hzcargo.hr), 9.4.2018.)

„Strategija koja omogućava postizanje zadanih ciljeva kvalitete temelji se na:

- suradnji s inozemnim partnerima u cilju ostvarenja dominantne tržišne pozicije u regiji i prilagodbe europskom tržištu;
- jačanju uloge marketinga kao osnovne poslovne funkcije u prepoznavanju potreba tržišta i prenošenju tih zahtjeva na sve procese u tvrtki, osobito one vezane uz prodaju i realizaciju usluge;
- transparentnoj komunikaciji unutar tvrtke, kao i s postojećim i potencijalnim poslovnim partnerima;
- stalnom obrazovanju zaposlenika u cilju povećanja njihovih kompetencija, ovladavanja novim tehnikama i uvođenja novih tehnologija. Stalno ulaganje u stručnost ljudskih potencijala najsigurniji je jamac za zauzimanje respektabilne pozicije u liberaliziranom poslovnom okruženju;
- uvođenju novih tehnologija u cilju povećanja efektivnosti poslovnih procesa;
- jačanju partnerskih odnosa s korisnicima i dobavljačima na obostranu korist, osobito suradnji s najvećim privrednim subjektima u zemlji;
- podizanju razine svijesti zaposlenika o tome da sadašnjost i budućnost tvrtke ovise o zalaganju svakoga od njih;
- transparentnoj dodjeli ovlasti i odgovornosti za poslovne procese te sustavu ocjenjivanja i stimulacija za zaposlenike sukladno rezultatima njihova rada;
- suradnji s visokoškolskim ustanovama, poslovnim subjektima i udrugama građana;
- medijskom eksponiranju komparativnih prednosti željezničkoga teretnog prijevoza u cilju stvaranja ozračja u kojem će željeznica postati „prijatelj prirode i društva.“ ([www.hzcargo.hr](http://www.hzcargo.hr), 9.4.2018.)

## 6. ORGANIZACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI

### U HŽ CARGO d.o.o.

Nakon čitanja prvog dijela te nekakvih općenitih informacija o problematici ovog rada te samom poduzeću, čitatelj je trebao steći potrebna znanja i informacije kako bi mogao bez problema razumjeti daljnji praktični dio odnosno u detalje razrađen Sustav upravljanja sigurnošću u HŽ Cargo d.o.o.<sup>6</sup>, gdje će naučiti ponešto o organizaciji, načinu rada i tehničko – tehnološkim postupcima pri provedbi navedenog sustava.

„SUS koji je primijenio HŽ Cargo sadrži karakteristike i elemente navedene u članku 9 Direktive 2004/49/EZ. Tvrtka je prepoznata u Zakonima i Direktivama koje su propisale zajedničke metode sigurnosti za ocjenjivanje sukladnosti i provedbe politike sigurnosti kod dodjele certifikata i potvrde o sigurnosti u skladu sa zahtjevom iz članka 6 (3) (b) Direktive 2004/49/EZ, u smislu Uredbe Komisije (EU) broj 1158/2010/EZ od 09. prosinca 2010. godine o zajedničkim metodama sigurnosti željezničkog prometa.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.1. SVRHA USPOSTAVE SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI

Svrha uspostave SUS-a je osiguranje sigurnog upravljanja vlastitim aktivnostima u djelatnosti organizacije i izvršenje prometa, u djelatnosti upravljanja vučnim vozilima, u djelatnosti održavanja željezničkih vozila, u djelatnosti manevriranja i tehničkog pregleda željezničkih vozila.

„Efikasna kontrola rizika može se postići samo putem procesa koji spaja tri kritične dimenzije:

- tehničku komponentu sa korištenim alatima i opremom;
- ljudsku komponentu (osoblje sa svojim vještinama, obukom i motivacijom);
- organizacijska komponenta koja se sastoji od procedura i metoda koje definiraju odnos zadataka.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

---

<sup>6</sup> Sustav upravljanja sigurnošću u HŽ Cargo d.o.o. – u daljnjem tekstu - SUS



## 6.2. PRAVNA OSNOVA

Cijeli SUS uređen je „temeljem Direktive 2004/49/EZ o sigurnosti željeznica, Uredbom komisije EZ 352/2009 o donošenju zajedničke sigurnosne metode za vrednovanje i procjenu rizika, Uredbom komisije EZ 1158/2010 o zajedničkoj sigurnosnoj metodi za ocjenu sukladnosti sa zahtjevima za dobivanje rješenja o sigurnosti za obavljanje usluga željezničkog prijevoza, Zakonom o željeznici (NN 94/13, NN148/13 i NN73/17), Zakonom o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 111/12, 144/12, 68/13, 110/15), Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti u željezničkom sustavu ( NN 82/13, NN18/15, NN110/15 i NN70/17) u dijelu koji se odnosi na razvoj Sustava upravljanja sigurnošću, Izjavom o osnivanju HŽ Cargo d.o.o. i propisima koje propisuje ministar nadležan za promet i općim aktima HŽ Cargo d.o.o.“ (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

## 6.3. SADRŽAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU

Temelj za izradu sustava upravljanja sigurnošću je ispunjavanje uvjeta iz članka 9. i Dodatka III Direktive 2004/49/EZ. SUS je integriran kroz proces upravljanja sigurnošću koji je jedan od upravljačkih procesa koji su važni za odvijanje glavnih procesa i procesa potpore.

„Sustav upravljanja sigurnošću kroz proces upravljanja sigurnošću primjenjuje se u sljedećim područjima:

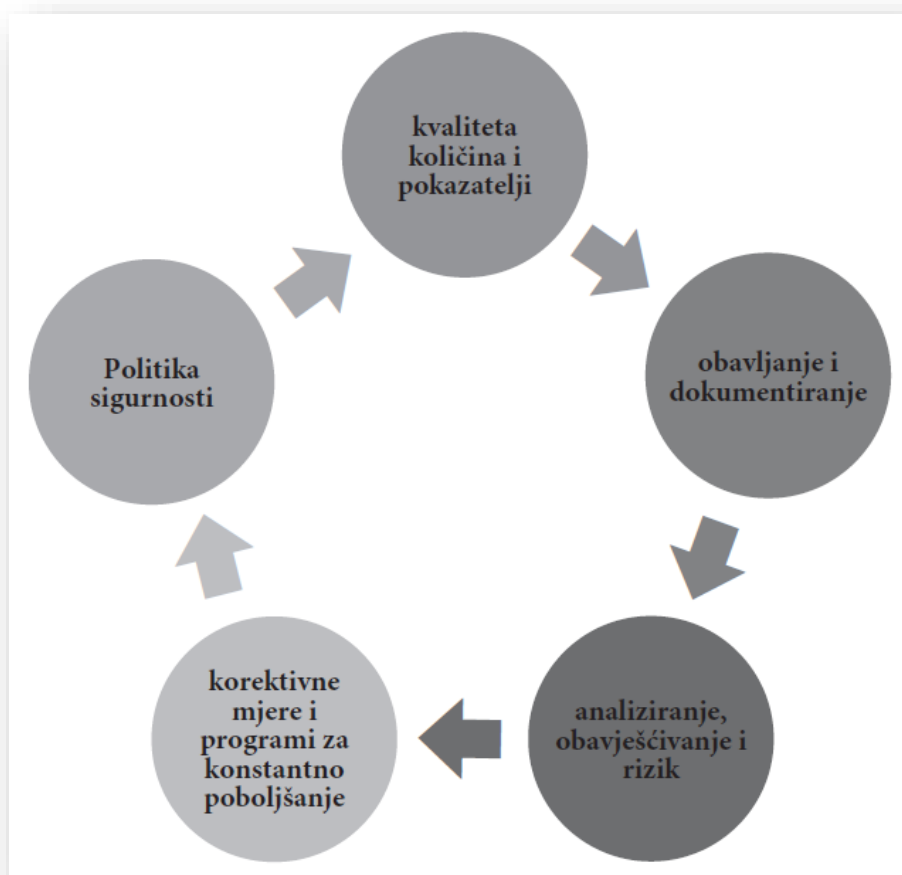
- u djelatnosti organizacije i izvršenja prometa;
- u djelatnosti održavanja željezničkih vozila;
- u djelatnosti upravljanja vučnim vozilima;
- u djelatnosti manevriranja;
- u djelatnosti tehničkog pregleda željezničkih vozila;
- u djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima;
- u djelatnosti nabave;
- u djelatnosti zaštite na radu, zaštite okoliša i zaštite od požara;
- u djelatnosti sigurnosti.“ (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

## 6.4. USVAJANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU

Glavni cilj sustava upravljanja sigurnošću je osigurati siguran rad željezničkog prijevoznika i prijevoza tereta uvjetovan Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava, koji uvodi pojam kontinuiranog poboljšanja i raspodjelu odgovornosti.

SUS se može identificirati kao zbir procesa koji doprinose izradi, planiranju, isporuci i kontroli aktivnosti, kao dijelu poslovanja društva. To znači da sustav upravljanja sigurnošću pokriva osnovne aktivnosti Društva koje su navedene u Direktivi o sigurnosti na željeznici 2004/49/EZ. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Slika 3. Poslovni procesi unutar HŽ Cargo



Izvor: Službeni vjesnik HŽ Cargo.

## 6.5. ELEMENTI SUSTAVA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI

Elementi sustava upravljanja sigurnošću utvrđeni su u članku 9. i Dodatku III Direktive 2004/49/EZ.

Provedba procesa upravljanja sigurnošću temelji se na osnovnim elementima i zahtjevima sustava upravljanja sigurnošću, koji se sastoji od sljedećih elemenata:

- politika sigurnosti, odobrena od strane Uprave HŽ Carga i dostupna svim radnicima;
- kvalitativni i kvantitativni ciljevi održavanja i poboljšanja sigurnosti te planovi i postupci HŽ Carga za postizanje tih ciljeva;
- postupci za zadovoljavanje postojećih, novih i izmijenjenih tehničkih normi i operativnih standarda ili drugih propisanih uvjeta;
- postupci i metode za procjenu rizika i provedbu mjera nadziranja rizika svaki put kada promjena radnih uvjeta ili primjena novih materijala predstavlja nove rizike za infrastrukturu ili odvijanje prometa;
- postupci i metode za procjenu rizika i provedbu mjera nadziranja rizika pri puštanju u uporabu strukturnih podsustava;
- programi osposobljavanja radnika i sustavi kojima se osigurava njihova trajna osposobljenost i obavljanje poslova na stručan način;
- mjere za dostupnost i razmjenu informacija unutar trgovačkog društva i po potrebi između trgovačkih društava koja koriste istu infrastrukturu;
- postupci i obrasci za dokumentiranje sigurnosnih informacija i određivanje postupaka za nadziranje najvažnijih sigurnosnih informacija;
- postupci prijave, istraživanja i analize nesreća, incidenata, izbjegnutih nesreća i ostalih opasnih pojava, te poduzimanje nužnih preventivnih mjera;
- pravila o postupanju, davanju upozorenja i informiranja javnosti u slučaju opasnosti, usuglašena s nadležnim tijelima;
- redoviti unutarnji nadzor sustava upravljanja sigurnošću. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Postoje tri grupe procesa. Procesi su predstavljeni u skladu sa njihovim funkcijama:

- izrada i poboljšanja;
- implementacija;
- operativne aktivnosti.

Slika 4. Tri grupe poslovnih procesa

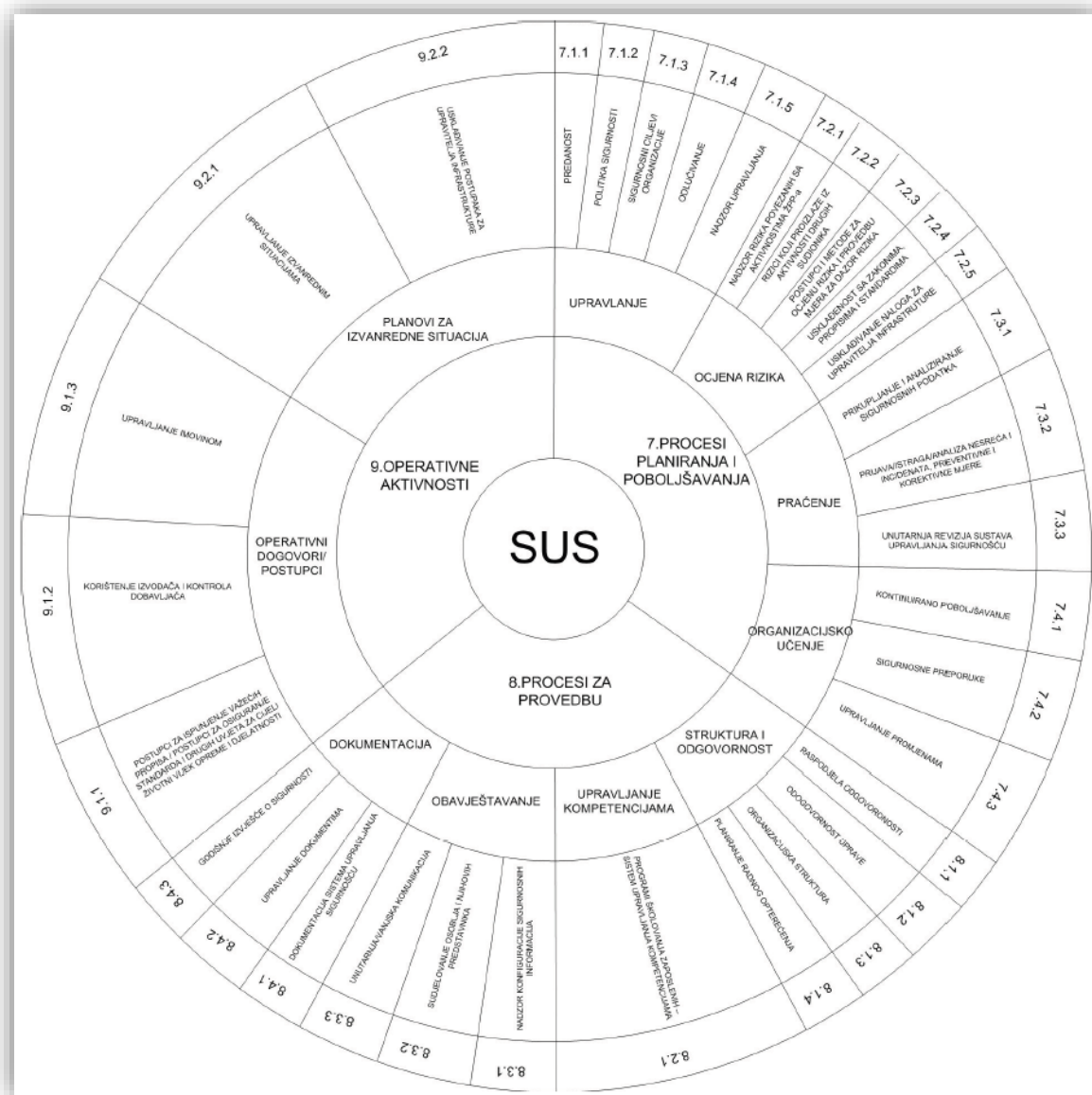


Izvor: Službeni vjesnik HŽ Cargo.

Predloženi model opisuje samo jedan od mogućnosti koji obrađuju procese. Svaki proces može se vidjeti u potpunosti kao operativni proces, zato što razvija izlazne podatke.

Na sljedećoj stranici vidi se grafički prikaz cijelog Sustava upravljanja sigurnošću u poduzeću HŽ Cargo sa svim svojim raščlanjenim dijelovima.

Slika 5. Detaljan prikaz SUS u HŽ Cargo d.o.o.



Izvor: Službeni vjesnik HŽ Cargo.

## 6.6. FAZE PROCESA UPRAVLJANJA SIGURNOSTI

U ovom poglavlju ću razraditi svaku od tri grupe procesa Sustava upravljanja sigurnošću. Pošto je SUS u HŽ Cargo sam po sebi jako detaljan i iscrpan sustav te bi se o njemu moglo pisati nekoliko radova, potrudit ću se dotaknuti najvažnijih stvari kako bi rad bio što zanimljiviji i dinamičniji.

### 6.6.1. PROCESI PLANIRANJA I POBOLJŠAVANJA

Svrha procesa planiranja i poboljšanja je osigurati ispunjavanje konkretno predviđenih ciljeva, sprečavanja pojava ili ponavljanja problema – neusklađenosti i poboljšanja stanja sukladno s promjenjivim vanjskim i unutarnjim zahtjevima.

„Procesi definiraju način na koji se trebaju izvoditi zadatci, na koji način ih treba ocjenjivati i na koji način ih treba prilagođavati zahtjevima okoline. Procesu su definirani kao:

- kontinuirano prilagođavanje i poboljšavanje sustava upravljanja sigurnošću, što osigurava planiranje i kontrolu operativnih procesa, u suradnji s učinkovitim upravljanjem;
- ocjena rizika, može pomoći predvidjeti buduće događaje i opasnosti od izvanrednih događaja kao i njihove posljedice;
- praćenje provedbe operativnih procesa i djelovanje okoliša na te procese, koji nam omogućuju identifikaciju skrivenih pogrešaka u sustavu upravljanja sigurnošću, pri čemu možemo zaključiti da te pogreške u bližoj budućnosti mogu postati prijetnja nastanku izvanrednog događaja;
- organizacijsko učenje, stalno poboljšanje, sigurnosne preporuke te upravljanje promjenama, što je potrebno za poboljšavanje SUS-a.

Svi ti procesi zajedno nužni su da Uprava Društva HŽ Cargo dobije u konačnici potrebne ulazne informacije za prihvaćanje strukturnih i funkcionalnih promjena u sustavu, kako bi se bolje pripremili za buduće događaje.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.6.1.1. UPRAVLJANJE

Učinkovito rukovođenje osigurava postavljanje sigurnosnih ciljeva i prioriteta, da u praksi budu implementirani tako da ispunjavaju sigurnosne ciljeve, da se sistemska efikasnost stalno provjerava i da su sprovedene korektivne i proaktivne mjere.

„Proces upravljanja sigurnošću ustrojen je prema standardnom procesnom modelu (PDCA krug<sup>7</sup>), što znači da se sastoji od četiri faze:

- planiranje;
- provedba;
- provjera;
- poboljšanje.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Slika 6. PDCA Krug



Izvor: Službeni vjesnik HŽ Cargo.

Upravljanje SUS-om uvelike ovisi o predanosti Uprave na svim područjima, Politici sigurnosti HŽ Cargo objavljenoj u javnom glasilu i dostupna svim zaposlenicima, sigurnosnim ciljevima organizacije, odlučivanju koje mora biti transparentno kako bi se vidjelo kako donesena odluka utječe na sigurnost te nadzoru upravljanja pojedinim aktivnostima vezanim uz poduzeće HŽ Cargo.

<sup>7</sup> PDCA krug – eng. Plan, Do, Check, Act.

### 6.6.1.2. PROCJENA RIZIKA

Rizik može utjecati na 3 područja i to na financijsko područje, vrijeme i kvalitetu. Sigurnosni rizici mogu se pojaviti u obliku opasnih događaja koji bi mogli biti povezani sa tehničkim sustavima, ljudskim i organizacijskim čimbenicima.

Za siguran tijek željezničkog sustava i kontrolu rizika odgovoran je HŽ Cargo kao željeznički prijevoznik, zajedno sa HŽ Infrastrukturuom kao upraviteljem željezničke infrastrukture u Republici Hrvatskoj. HŽ Cargo je zajedno sa HŽ Infrastrukturuom dužan provoditi mjere kontrole uz poštivanje nacionalnih sigurnosnih propisa i standarda.

Uz procjenu i ocjenu rizika razvijaju se Zajedničke sigurnosne metode da bi se opisalo kako se procjenjuju razine sigurnosti i postizanje sigurnosnih ciljeva i usklađenost sa drugim zahtjevima sigurnosti. S tim ciljem razvijene su i još se uvijek razvijaju sljedeće metode:

- metoda za procjenu i ocjenjivanje rizika;
- metoda za procjenu usklađenosti sa zahtjevima i uvjerenjima o sigurnosti i ovlaštenja o sigurnosti;
- metoda za provjeru da li strukturalni podsustavi transeuropskih sustava željeznica velikih brzina i konvencionalnih željeznica rade i održavaju se u skladu sa osnovnim zahtjevima. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Nadzor rizika vrši se nad aktivnostima željezničkog prijevoznika (rizici proizlaze iz radnih procesa), nad aktivnostima koje proizlaze od drugih sudionika (željezničko – cestovni prijelazi, gradilišta itd.).

„Način procjene i ocjene rizika definiran je Zajedničkom sigurnosnom metodom koju je donijela Europska komisija uredbom 402/2013/EU i EU2015/1136.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo).

Usklađenost sa zakonima i ostalim propisima nije opcija; to je obveza svakog željezničkog prijevoznika pa tako i HŽ Carga. Društvo se zalaže za poštivanje svih nacionalnih sigurnosnih pravila i propisa EU, kontinuirano prati promjene i razmatra provedbu svojih aktivnosti.

Praćenje propisa u određenim područjima, koja se odnose na svaki segment djelatnosti prijevoznika, provodi se putem objava u Službenom vjesniku HŽ Carga, službenih dopisa ili putem elektroničke pošte.



### 6.6.1.3. PRAĆENJE

Sistematično praćenje svih rizika u društvu HŽ Cargo osigurava da se svi identificirani rizici učinkovito nadziru. Time se dokazuje da su zahtjevi sustava upravljanja sigurnošću ispunjeni, čime je osigurana primjena svih preventivnih i korektivnih mjera za očuvanje ciljane razine sigurnosti.

#### a) Prikupljanje i analiziranje sigurnosnih podataka

Postupci kojima se opisuju način obavještanja, postupak istrage izvanrednih događaja i analize svih incidenata i drugih štetnih događaja, definirani su u Uputi o postupcima u slučaju izvanrednih događaja HŽ Cargo. Uprava temeljem svojeg sustava upravljanja sigurnošću određuje strategiju, prioritete i planove za daljnji rad. Prilikom određivanja što su prioritete uzimaju se u obzir podaci u područjima s najvišim stupnjem rizika, koji bi pri neefikasnom nadzoru mogli ozbiljno ugroziti sigurnost. Utvrđuje se redoslijed prioriteta za utvrđivanje aktivnosti, potrebno vrijeme i resursi. Prilikom definiranja prioriteta potrebno je uzeti u obzir rezultate prethodnih postupaka praćenja. Kontrolu sigurnosti obavlja mjerodavna organizacijska jedinica. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### b) Prijava, istraga i analiza nesreća i incidenata, preventivne i korektivne radnje

„Prilikom nastanka izvanrednog događaja, sukladno odnosnim odredbama Zakona o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava<sup>8</sup>, HŽ Cargo u svojstvu prijevoznika, obavezan je organizirati i provesti istragu o izvanrednim događajima. HŽ Cargo kao prijevoznik u okviru sustava upravljanja sigurnošću određuje i uspostavlja postupke kojima se osigurava da se izvanredni događaji prijavljuju, istražuju i analiziraju te poduzimaju potrebne mjere za njihovo sprečavanje.“ (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### c) Unutarnja revizija sustava upravljanja sigurnošću

Unutarnje revizije sustava upravljanja sigurnošću obavljaju se od strane organizacijske jedinice. Sustav upravljanja sigurnošću kroz unutarnju kontrolu i sigurnosni kontroling, a same revizije planiraju se u sklopu Operativnog plana provedbe Politike sigurnosti HŽ Cargo za svaku kalendarsku godinu. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

---

<sup>8</sup> (NN 82/13, NN 18/15, NN110/15 i NN70/17)

#### 6.6.1.4. ORGANIZACIJSKO UČENJE

Učinkoviti sistem upravljanja sigurnošću zasniva se na stalnom, strukturnom i dokumentiranom odrazu na osnovu prakse kroz praćenje performansi, analize podataka i rezultata i uspostavljanja povratnog sistema za neprekidno poboljšanje svih sigurnosnih pokazatelja.

##### a) Kontinuirano poboljšavanje

Proces upravljanja sigurnošću, odnosno sam sustav upravljanja sigurnošću podrazumijeva stalna poboljšanja i ispravljanje uočenih nepravilnosti. Sam način obavljanja kontrole nad sigurnim tijekom prometa, koja se obavlja na način kako je to propisano Pravilnikom o organizaciji i načinu obavljanja kontrole nad sigurnim tijekom prometa u HŽ Cargu, što podrazumijeva i ispostavljanje zapisnika o obavljenoj kontroli, zapisnika o nepravilnostima i izvješća o obavljenoj kontroli, usklađen je sa mjerodavnim zakonima i podzakonskim aktima. Za sve utvrđene nepravilnosti u prethodno navedenim dokumentima, određuje se tko je mora otkloniti i u kojem roku, a po otklanjanju obveza onoga na koga se odnosi je izvještavanje izdatelja zapisnika, izvješća, odnosno rješenja.

Proces upravljanja sigurnošću može se poboljšati i kroz Analize<sup>9</sup>, u kojima se navode sve utvrđene nepravilnosti, zatim temeljem sigurnosnih preporuka, te kroz redovito poučavanje izvršnih radnika.

Razvoj sistema sigurnog upravljanja prometom je u neprekidnom razvoju i interaktivan je proces koji je usko povezan sa svim drugim strukovnim područjima. Potrebna je čim uža koordinacija sa postojećim područjima, kao što su, radni i tehnološki procesi u proizvodnji, financije, rad sa ljudskim resursima, sigurnost, zaštita na radu, nabava, itd.

Najjednostavniji prikaz redoslijeda upravljanja predstavlja PDCA krug upravljanja<sup>10</sup>: Planiranje - Izvedba - Kontrola i mjera - Poduzeti i poboljšati. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

---

<sup>9</sup> Analiza izvršenja Operativnog plana provedbe Politike sigurnosti HŽ Cargo d.o.o.

<sup>10</sup> PDCA Krug – vidi str. 22.

b) Sigurnosne preporuke

Cilj sigurnosnog kontrolinga je utvrđivanje razine realizacije postavljenih kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva, koji su kao osnovni elementi sustava upravljanja sigurnošću određeni Operativnim planom provedbe Politike sigurnosti HŽ Cargo.

Rezultati sigurnosnog kontrolinga prikazuju se u dvije unutarnje revizije sustava upravljanja sigurnošću i izvješću o stanju sigurnosti u željezničkom prometu HŽ Cargo.

Razvoj organiziranog učenja je usko povezan sa analizama nesreća/nezgoda/opasnih pojava koje se zasnivaju na eksternom i internom izvještavanju, kao i na rezultatima internih revizija. Navedene analize su neophodne za pregled nesigurnih uvjeta i prekida procesa i predstavljaju dio osnovnih elemenata za izvođenje planiranja reaktivnih i proaktivnih mjera. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

c) Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama je proces za kontrolu promjena u postojećim i novim projektima putem identifikacije potencijalne opasnosti i definiranja mjera kontrole prilikom provođenja samih promjena.

Krajnji cilj je dokazivanje da te promjene ne smanjuju nivo sigurnosti u sistemu i da omogućuju slijed provedenih promjena.

Organizacija kao cjelina treba se osloniti na proces upravljanja promjena u cilju identificiranja promjena u okviru organizacije koja može utjecati na uspostavljanje sigurnosnih procesa i uvjeta:

- za opisivanje dogovora u cilju osiguranja sigurnosnih performansi prilikom provođenja promjena;
- za uklanjanje ili izmjenu sigurnosnih kontrola rizika koje više nisu potrebne ili na snazi zbog promjene u operativnom okruženju. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

## 6.6.2. PROCESI ZA PROVEDBU

Kako bi u pojedinim slučajevima i kompleksni projekti i operativni procesi mogli efikasno raditi, potrebno je osigurati niz procesa za provedbu (implementaciju). Oni pomažu u izvođenju aktivnosti prijevoznika u teretnom prometu i osiguravaju postizanje planiranih ciljeva.

Sukladno tome, zaposlenici moraju znati kakva je njihova uloga u Društvu i koje je njihovo područje odgovornosti. Odgovorni i osposobljeni zaposlenici moraju posjedovati potrebna znanja i stručnost, kako bi znali pravilno reagirati u različitim uvjetima rada. Zaposlenicima moraju također biti i dostupne sve potrebne informacije, dostupne u adekvatnom obliku.

Upravljanje resursima, profesionalnost, stručnost, zdravstveni uvjeti za obavljanje zadataka kritičnih za sigurnost ili zadataka vezanih za sigurnost, predstavlja ključni faktor za sigurno izvršenje operacija. Proces i implementaciju podupiru i osiguravaju dokumentiranje svih operativnih procesa i procesa za izradu i poboljšanje. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.6.2.1. STRUKTURA I ODGOVORNOST

„Sistem upravljanja sigurnošću (SUS) temelji se na jasnoj podjeli odgovornosti i na adekvatnim ljudskim i tehničkim resursima, za sigurno obavljanje operacija. Mjerodavna služba za sigurnost društva HŽ Cargo d.o.o. ovlaštena je od Uprave društva za obavljanje zadataka vezanih uz sigurnost prometa.“ (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### a) Raspodjela odgovornosti

HŽ Cargo kao prijevoznik u teretnom željezničkom prometu jasno identificira i definira područja odgovornosti koja su povezana sa sigurnošću, obzirom na raspodjelu odgovornosti po organizacijskim razinama društva, odnosno prema određenom broju radnika.

Raspodjela odgovornosti i zadataka vezanih uz sigurnost je formalna i odobrena od Uprave. Sukladno s dodijeljenim funkcijama u Društvu, svaki zaposlenik ima i ovlaštenja, ali i odgovornosti za obavljanje dodijeljenih zadataka. Jasna ovlaštenja, uloge, zadaci i

ciljevi imaju važan dio u implementaciji sustava upravljanja sigurnošću, osiguravajući da osoblje na svim razinama preuzima odgovornost za obavljene aktivnosti.

Odgovornosti i ovlasti utvrđeni su pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji, opisom poslova svakog radnog mjesta i ugovoru o radu zaposlenika. Razine odlučivanja i međusobne povezanosti utvrđene su organizacijskom shemom društva HŽ Cargo (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### b) Odgovornost Uprave

Uprava HŽ Cargo je uspostavila i održava visoku razinu predanosti za uvođenjem i održavanjem Sustava upravljanja sigurnošću. Pri tome su zaposlenicima, kojima su dodijeljena pojedina ovlaštenja, dodijeljeni i zadaci i odgovornost za provedbu ciljeva u okviru sustava upravljanja sigurnošću.

Uprava je stvorila politiku i ciljeve kvalitete i uspostavila sustav upravljanja sigurnošću, kojima se osigurava stalna svijest zaposlenika i korisnika usluga o ispunjavanju predviđenih zahtjeva.

Uprava osigurava resurse i izvore koji su nužno potrebni za uspostavu, izvođenje i konstantno unapređenje sustava upravljanja sigurnošću. Pod resursima podrazumijevaju se ljudski, financijski, tehničko-tehnološki i ostali resursi.

Uprava i mjerodavna služba za sigurnost odgovorni su za nadzor nad sustavom upravljanja sigurnošću, za distribuciju potrebnih informacija, uputa i postupaka usavršavanja. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### c) Organizacijska struktura

„Organizacija je ustrojena na način da odgovara provođenju Politike sigurnosti, tako da:

- kontrole rizika u Društvu odgovaraju strukturi upravljanja;
- odgovornost i sigurnu provedbu može bitno nasuprotnih poslovnih ciljeva, transparentno i učinkovito rješavanje zajedničkih rizika;
- da su resursi dobro raspoređeni;
- sve odgovorne i ovlaštene osobe, koje kontroliraju sustav upravljanja sigurnošću su dužne pružiti sve informacije vezane za upravljanje sigurnošću kako bi se mogli uzeti u obzir pri odlučivanju o slijedećim koracima u politici sigurnosti;

- da se nadzor svih rizika temelji na odgovornim osobama u Društvu." (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

d) Planiranje radnog opterećenja

Dobro planiranje aktivnosti značajno poboljšava način na kojim se u HŽ Cargo upravlja sa sustavom upravljanja sigurnošću. Pri tome se vodi briga da se u dovoljnoj količini osiguraju ljudski i tehnički resursi za sigurno obavljanje dodijeljenih zadataka.

Postupci za procjenu potrebnih resursa:

- Vođenje i održavanje djelatnosti željezničkog teretnog prijevoza;
- Implementaciju, vođenje i održavanje sistema upravljanja sigurnošću kao cjeline;
- Izradu planova za osiguranje odgovarajuće raspodjele zadataka i radnog opterećenja.

Ti procesi su sastavni dio poslovnih procesa koji su obuhvaćeni Pravilnikom o organizaciji HŽ Cargo. Za provedbu tih procesa potrebno je osigurati odgovarajuće upravljanje resursima. Rezultat je učinkovit nadzor rizika i učinkovito poslovanje.

Kad se dodjeljuju ključni sigurnosni zadaci pojedinim kategorijama zaposlenika, posebno izvršnim radnicima u HŽ Cargo koji predstavljaju ključni sigurnosni element, prilikom planiranja rasporeda rada potrebno je uzeti u obzir:

- da količina predviđenog rada radnika koji obavljaju ključne sigurnosne postupke nije prevelika;
- da više ključnih sigurnosnih zadataka koji se obavljaju na jednom radnom mjestu izvršnog radnika, ne umanjuju sigurnost pri obavljanju poslova u HŽ Cargo;
- da ne postoje kontradikcije prilikom izvođenja sigurnosnih zadataka i drugih ciljeva dodijeljenih zaposlenicima (npr. manji broj izvršnih radnika znači manji trošak radne snage).

„Rasporedi radnika, kojima su dodijeljeni ključni sigurnosni zadaci (izvršni radnici u HŽ Cargo), u skladu su s Pravilnikom o popisu poslova izvršnih radnika u željezničkog sustava, Pravilnikom o radnom vremenu izvršnih radnika u željezničkom prometu i Kolektivnim ugovorom HŽ Cargo." (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

## 6.6.2.2. UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA

HŽ Cargo osigurava da svi zaposlenici koji imaju odgovornost prema sustavu upravljanja sigurnosti budu kompetentni, kako bi se osiguralo sigurno, efektivno i efikasno izvršavanje radnih zadataka. Pored navedenog, moraju se neprekidno usavršavati, kako bi održali visoki nivo i znanje zaposlenih.

Stručno usavršavanje je sistematično stjecanje znanja, vještina i spretnosti koje mora savladati kandidat za obavljanje zadataka na radnom mjestu izvršnog željezničkog radnika u normalnim uvjetima, te izvanrednim situacijama. Takva osposobljenost garantira stručno znanje i primjenu toga znanja u praksi.

Sukladno Pravilniku o stručnom osposobljavanju, izvršni radnici u HŽ Cargo dužni su obavljati redovitu provjeru znanja svakih 5 godina, strojovođe svake 3 godine prema odredbama Pravilnika o ovlaštenju strojovođa HŽ Carga.

Može se obavljati i izvanredna provjera znanja i to u slučajevima:

- kod donošenja značajnijih izmjena postojećih i donošenja novih propisa, uvođenjem novih sredstava, uređaja i tehnologije;
- kad radnik grubo krši ili ne poznaje propise vezane za poslove koje obavlja. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### Programi školovanja zaposlenih - sistem upravljanja kompetencijama

Stručno osposobljavanje radnika u HŽ Cargo primarno se obavlja za radnike koji neposredno sudjeluju u obavljanju željezničkog prometa, strojovođe i ostale izvršne radnike, i to:

- osposobljavanje radnika za samostalno obavljanje rada;
- redovito i izvanredno stručno usavršavanje;
- redovito i izvanredno poučavanje;
- redoviti i izvanredni ispiti.

Općim aktom propisana je potrebna stručna sprema radnika koji neposredno sudjeluju u obavljanju željezničkog prometa, stažiranje kandidata, provjera stručnosti preko stručnih ispita, obveza i način poučavanja i provjeravanja znanja radnika. Navedeno osposobljavanje obavlja se kroz poučavanje koje može biti redovito i izvanredno. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.6.2.3. OBAVJEŠTAVANJE

Uprava na temelju postojećeg sustava upravljanja utvrđuje postupke za nadzor informacija. Informacije o sigurnosti moraju biti dostupne za konzultacije ili provjeru. Potreban protok unutarnjih i vanjskih informacija uspostavljen je sukladno Kodeksu poslovne komunikacije radnika HŽ Carga.

Obavješćavanje u HŽ Cargu obavlja se putem Informacijskog sistema UIS, Portala HŽ Carga, brzojavki, obavijesti putem *e-mailova*, koje je bitno za sigurno odvijanje željezničkog teretnog prometa. Te informacije odnose se na obavijesti o zatvorima pruga, laganih vožnji, obavijesti o prijevozu izvanrednih pošiljaka, o elementima prometovanja vlakova, obavijestima izvršnim radnicima i dr. Obavješćavanje o prometovanju vlakova u nadležnosti je mjerodavne Službe za operativu HŽ Carga. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### a) Nadzor konfiguracije sigurnosnih informacija

Protok informacija unutar HŽ Carga d.o.o. te prema željezničkim prijevoznicima od ključne je važnosti za sigurnost željezničkog prometa, kao i za provedbu cjelokupnog procesa upravljanja sigurnošću.

„Izrada, prijenos i arhiviranje zahtjeva i procesa mogu se razlikovati za navedene vrste informacija. Kao opći princip, organizacija treba osigurati da ključne informacije budu:

- relevantne i ispravne;
- točne;
- potpune;
- prikladno ažurirane;
- kontrolirane;
- dosljedne i lako za razumijevanje;
- da je osoblje upoznato sa postojanjem tih informacija prije nego što one budu primijenjene;
- lako dostupne osoblju i da su im kopije predane kada su im potrebne.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Vezano uz proces upravljanja sigurnošću posebnu važnost imaju sigurnosne informacije koje su od značaja za sigurno odvijanje željezničkog prometa. Iste se pripočavaju na



hrvatskom jeziku usmeno i pismeno uz primjenu latiničnog pisma, odnosno u graničnom prometu na onom jeziku i pismu koji je određen:

- zajedničkim službenim odredbama za reguliranje graničnog željezničkog prometa;
- priručnika za reguliranje prometa na graničnoj pruzi;
- priručnika za rad izvršnih radnika željezničkih prijevoznika u kolodvoru smjene prometa, zaključenim između HŽ Infrastrukture d.o.o. i upravitelja infrastrukture susjednih zemalja koji se dostavljaju na znanje zainteresiranim željezničkim prijevoznicima.

Sigurnosne informacije se priopćavaju, odnosno razmjenjuju pismeno na dokazan način u obliku brzopisne, brzopisnog pisma, fonograma, raspisa, zapovijedi, dopisa, informatičkih listića i zapisnika sa sastanka. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

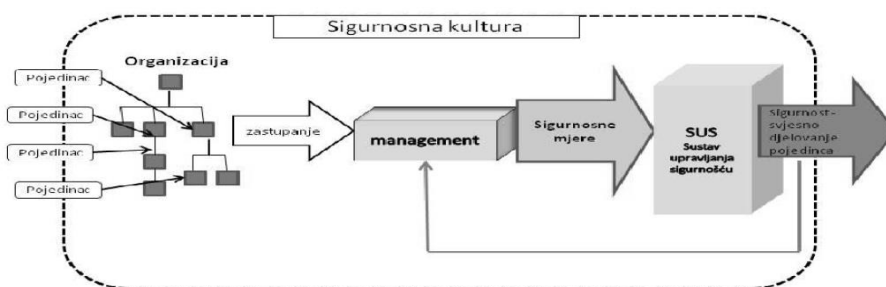
#### b) Sudjelovanje osoblja i njihovih predstavnika

U okviru organizacije angažiranost osoblja je ključni element za razvoj sigurnosne kulture, stjecanje povjerenja osoblja i poticanje suradnje, podrške i prihvaćenosti.

Sigurnosna kultura je sustav vrijednosti i načela koji su povezani s formalnom strukturom HŽ Carga kako bi se utvrdile norme ponašanja koje će trajno osiguravati visoku razinu sigurnosti željezničkog prometa.

Postizanje učinkovite sigurnosne kulture je konačni cilj sustava upravljanja sigurnošću pri čemu se sigurnosna kultura poduzeća ogleda kroz rad svakog pojedinca te kroz odluke, odnosno sigurnosne mjere koje se donose na svim razinama sa ciljem osiguranja kontinuiranog ciklusa poboljšanja sustava upravljanja sigurnošću.

Slika 7. Slikovni prikaz procesa sigurnosne kulture



Izvor: Službeni vjesnik HŽ Cargo.

Sigurnosna kultura podrazumijeva netoleriranje kršenja utvrđenih sigurnosnih pravila i normi kao i nadzor, te odgovarajuće sankcije u slučaju kršenja istih.

Sigurnosna kultura počiva na zajedničkom sustavu vrijednosti što ih pri provedbi sigurnog tijeka prometa uvažavaju svi željeznički radnici.

Okvir profesionalnoga ponašanja radnika u cilju osiguranja sigurnog tijeka prometa temelji se na sljedećim vrijednostima: kvalitetno vodstvo, stručna osposobljenost, jasna sigurnosna pravila, komunikacija, informiranje, dokumentiranost, preventiva, poboljšanje, timski rad, pouzdanost informacija i odgovornost. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

„Sigurnosna kultura HŽ Carga provodi se u skladu sa sljedećim temeljnim načelima:

- načelo odgovornosti;
- načelo objektivnosti;
- načelo osposobljenosti;
- načelo pravednosti;
- načelo svjesnosti.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### c) Unutarnja i vanjska komunikacija

Organizacije ne mogu funkcionirati bez komunikacije. Komunikacija može biti u raznim oblicima, ali svi oblici sadrže prijenos informacija od jedne do druge strane.

„Način prijena brzojavki, priopćenja i informacija, kao i evidentiranje istih u unutarnjem i međunarodnom prometu propisan je Pravilnikom o uporabi telekomunikacijskih veza i uređaja, te Putokazom za upućivanje brzojava na mreži HŽ za unutarnji i međunarodni željeznički telekomunikacijski promet.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Pored navedenog, protok informacija, odnosno informiranje koje se odnosi na sigurnosne aspekte, obavlja se prema javnosti, državnim tijelima nadležnim za sigurnost željezničkog prometa kao što su nadležno ministarstvo i agencija, kao i ostalim državnim tijelima, te prema potrebi i dobavljačima i izvođačima radova čije djelovanje na bilo kakav način može imati utjecaja na sigurnost željezničkog prometa. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### 6.6.2.4. DOKUMENTACIJA

Provedbeni postupci podržavaju i osiguravaju dokumentiranje svih operativnih procesa, procesa planiranja i poboljšanja, koji su potrebni za njihovu učinkovitu provedbu pri poslovanju.

Svi procesi i procedure, kako na organizacijskim tako i na operativnim razinama moraju biti propisno dokumentirani kako bi se omogućilo njihovo praćenje.

##### a) Dokumentacija sistema upravljanja sigurnošću

Dokumentiranje informacija o sigurnosti provodi se kroz sve opće akte kojima se regulira područje sigurnosti prometa, te opće akte kao što su Politika sigurnosti HŽ Cargo i Operativni plan provedbe Politike sigurnosti HŽ Cargo, koji se donosi za svaku kalendarsku godinu.

Način izrade, način dostavljanja na donošenje, način objavljivanja općih akata HŽ Cargo, kao i način evidentiranja, rangiranja i označavanja općih akata propisan je Pravilnikom o objavljivanju propisa HŽ Cargo.

Sva dokumentacija koja se tiče sigurnosti prometa, odnosno procesa upravljanja sigurnošću mora biti redovito ažurirana na način kako je to propisano odnosnim odredbama prethodno navedenog pravilnika. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

##### b) Upravljanje dokumentima

Procesi i procedure kojima se opisuju aktivnosti i koje imaju izravne i neizravne utjecaje na sigurnost željezničkog prometa, smatra se kao važan dio sustava upravljanja sigurnošću u organizacijskim i operativnim razinama.

Dokumenti o željezničkim izvršnim radnicima za ispunjavanje uvjeta iz TSI<sup>11</sup> i nacionalnih propisa, Društvo vodi u posebnoj organizacijskoj cjelini koja se bavi ljudskim potencijalima i čuva u osobnim mapama izvršnih radnika. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

---

<sup>11</sup> TSI – Tehničke specifikacije za interoperabilnost: specifikacija kojom je obuhvaćen svaki strukturni ili funkcionalni podsustav ili dio podsustava s ciljem ispunjavanja osnovnih zahtjeva i postizanja interoperabilnosti željezničkog sustava.

c) Godišnje izvješće o sigurnosti

„Godišnji izvještaj o sigurnosti za prethodnu kalendarsku godinu predstavlja rezime koji društvo dostavlja Agenciji za sigurnost željezničkog prometa u skladu s članom 9(4) Direktive 2004/49/EZ i Direktive 2009/149/EZ, Dodatka 2, odluke komisije 2009/460/EZ i članka 26 Zakona o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava.”  
(Službeni vjesnik HŽ Cargo)

HŽ Cargo kao željeznički prijevoznik mora svake godine dostaviti mjerodavnoj Agenciji najkasnije do 30. lipnja Izvješće o sigurnosti za prethodnu kalendarsku godinu.

Izvješće o sigurnosti iz stavka mora sadržavati:

- podatke o ispunjavanju unutarnjih sigurnosnih ciljeva trgovačkog društva i rezultate planova sigurnosti;
- razvoj nacionalnih sigurnosnih pokazatelja i zajedničkih sigurnosnih pokazatelja utvrđenih u Prilogu 3. Zakona o sigurnosti i interoperabilnosti u željezničkom sustavu, u mjeri u kojoj se to odnosi na podnositelja izvješća;
- rezultate unutarnjeg nadzora sigurnosti;
- podatke o nedostacima i nepravilnostima u odvijanju željezničkog prometa i upravljanju željezničkom infrastrukturom koje mogu biti od značaja za Agenciju.

Upravitelj infrastrukture mora redovito dostavljati Agenciji dnevne evidencije o neurednostima u željezničkom prometu. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.6.3. OPERATIVNE AKTIVNOSTI

Operativne aktivnosti formiraju jezgru društva projektiranjem, proizvodnjom i isporukom proizvoda i usluga koje korisnici žele – uzevši u obzir primarne poslovne ciljeve kao što su sigurnost, od početnog planiranja zbog usuglašavanja sa važećim zahtjevom do održavanja i funkcioniranja. Sigurnost je jedan od primarnih ciljeva. Sigurnost i sigurnosne mjere moraju biti uvrštene u operativne procese.

Mjere za kontrolu rizika – bilo one tehničke, ljudske, organizacijske ili svaka moguća kombinacija istih – čini sastavni dio operativnog procesa. Ugrađene su u sistem kako bi on mogao normalno funkcionirati i adekvatno reagirati u normalnim i izvanrednim situacijama, npr. podešavanjem i usklađivanjem njegovog funkcioniranja sa novonastalim uvjetima, ublažavanjem posljedica sa novonastalim efektima, sprečavanje daljnjeg propadanja ili širenja događaja, obnavljanje stanja koje je bilo prije događaja, itd..

Operativni procesi osiguravaju da usluga bude obavljena u skladu sa važećim propisima.

„Tipični operativni procesi su:

- planiranje prometa;
- upravljanje prometom u normalnim uvjetima i uvjetima sa smanjenim kapacitetom;
- priprema vlakova;
- upravljanje vlakovima u normalnim uvjetima i uvjetima sa smanjenim kapacitetom;
- održavanje infrastrukture;
- ispravnost voznih sredstava za rad.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Takvi operativni angažmani i procedure moraju uzeti u obzir normalne uvjete i uvjete sa smanjenim kapacitetom, kao i izvanredne situacije.

„Procesi za implementaciju ključnih aktivnosti:

- tehnička oprema;
- osoblje;
- operativne procedure.” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Stalna uporaba procesa za implementaciju osigurava svrsishodno izvršavanje operativnih aktivnosti. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

### 6.6.3.1. OPERATIVNI DOGOVORI I POSTUPCI

a) Postupci za ispunjenje važećih propisa / Postupci za osiguranje standarda i drugih uvjeta za cijeli životni vijek opreme i djelatnosti

Svi zaposlenici, bilo da se radi o izvršnim radnicima ili ostalim radnicima čiji je rad povezan sa sigurnošću prometa, u svom radu obvezni su poštovati odredbe pozitivnih propisa koje se odnose na organizaciju i izvršenje prometa vlakova te kontrolu povezanu sa istim djelatnostima sukladno Pravilniku o načinu i uvjetima za sigurno odvijanje i upravljanje željezničkim prometom, Pravilniku o tehničkim uvjetima za sigurnost željezničkog prometa kojima moraju udovoljavati željezničke pruge i Pravilniku o željezničkim vozilima te kontrolu povezanu sa istim djelatnostima.

Pozitivni propisi koji su u upotrebi u HŽ Cargo evidentirani su u popisu općih akata, koji donosi Uprava društva, i isti se objavljuju u Službenom vjesniku na način kako je to propisano Pravilnikom o objavljivanju propisa.

Istim pravilnikom propisan je i način raspodjele općih akata čime se osigurava dostupnost istih, prvenstveno izvršnim radnicima, na razini jedinica, kao i vođenje propisa u elektroničkom obliku. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

b) Korištenje izvođača i kontrola dobavljača

U slučajevima kada vanjski izvođači za HŽ Cargo obavljaju usluge i dostavljaju proizvode koji su značajni za sigurno odvijanje prometa, odnosno oni koji su od strane Uprave društva ovlaštene za provođenje određenih postupaka, dužni su tijekom cijelog procesa, što uključuje postupak nabave, izvedbe i same isporuke usluga i proizvoda, kontrolirati prethodno navedene procese. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

c) Upravljanje imovinom

Upravljanje imovinom uključuje sustavno koordiniranje aktivnosti i prakse koje obavlja društvo u cilju upravljanja imovinom koja je ključni ili kritični faktor za postizanje efikasnog optimalnog izvršenja usluga i rizika povezanih sa istim kako bi postigla svoje strateške i regulatorne ciljeve.

Uspješno upravljanje imovinom obuhvaća identifikaciju imovine koju društvo posjeduje ili upravlja. „U načelu, identificirane su sljedeće vrste imovine:

- fizička imovina (zgrade, oprema, infrastruktura, mreže itd.);
- ljudski resursi (ljudske vještine, karijere, obuka, izvještavanje, mentorstvo, kompetencije itd.);
- materijalna imovina (gotovina, investicije, dugovanja, financijski tokovi, potraživanja itd.);
- nematerijalna imovina (intelektualna imovina i imovina u odnosima, kao što je ugled kod korisnika prijevoza, dobavljača, poslovne jedinice, regulatori, konkurencija itd.);
- imovina u informacijama (digitalizirani podatci, informacije i znanje o klijentima, performanse procesa, financije itd.).” (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

HŽ Cargo je usmjeren na cjelokupno upravljanje, ponajprije ljudskim potencijalima i voznim sredstvima. To su ponajprije vlakovi i u svezi s njima povezana svojstva kod prijevoza tereta željeznicom. (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

#### 6.6.3.2. PLANOVI ZA IZVANREDNE SITUACIJE

Svako društvo mora sastaviti plan za izvanredne okolnosti u kojem se identificiraju i određeni tipovi i nivoi (kritički, nekritički, itd.) izvanrednih situacija do kojih može doći. Svaki plan se periodično preispituje i detaljno prikazuju postupci, brzojavke i informacije koje moramo dati kod izvanrednih okolnosti.

##### a) Upravljanje izvanrednim situacijama

HŽ Cargo u skladu s Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti u željezničkom sustavu, Sporazumom o imenovanju i radu zajedničkih Istražnih povjerenstava za istragu izvanrednih događaja u željezničkom prometu, Uputom o postupcima u slučaju izvanrednog događaja i drugim aktima, usvaja plan djelovanja u izvanrednim događajima.

„Sve predvidive izvanredne situacije moraju se identificirati i za takvu situaciju se plan treba jasno identificirati:

- različite zainteresirane strane i osoblje uključujući i rukovodstvo;
- suradnja upravitelja infrastrukture i željezničkog prijevoznika kao i relevantnih javnih službi;
- reference za aktivnosti i postupke u izvanrednim situacijama;
- procese i procedure koje treba uspostaviti u skladu s izvanrednim situacijama. " (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

Periodično testiranje planova u izvanrednim situacijama, uključujući zajedničke vježbe sa drugim uključenim stranama, predstavljaju dobru vježbu za praćenje efikasnosti i za ažuriranje planova u izvanrednim situacijama.

b) Usklađivanje postupaka za upravitelja infrastrukture

HŽ Cargo kao željeznički prijevoznik u dogovoru sa upraviteljem infrastrukture i ostalim prijevoznicima osigurava hitne postupke u slučaju izvanrednih situacija. Odgovarajući subjekti trebaju dogovoriti adekvatne operativne scenarije do koji može doći kod poremećaja, uključujući i intervenciju javnih službi, hitnih i spasilačkih službi. Upravitelj infrastrukture koordinira postupke u izvanrednim situacijama sa HŽ Cargom.

„Upravitelj infrastrukture treba uzeti u obzir:

- pitanje jezika (u slučaju sudjelovanja osoblja koji govore strani jezik);
- prijevoz opasne robe (poznavanje propisa i odredaba i važećih nacionalnih propisa);
- svi interni i eksterni subjekti koji moraju biti informirani a koji su vezani za upravljanje u izvanrednim situacijama i otklanjanjem posljedica;
- angažiranost svih uključenih strana u fazama testiranja." (Službeni vjesnik HŽ Cargo)

HŽ Cargo se obavezuje da će kod nastanka izvanrednog događaja poštivati pravila i upute Upravitelja Infrastrukture.



## 7. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme se na globalnoj razini sve više pridodaje važnost sigurnosti na radu i upravljanju sustavima za ostvarenje sigurnosti. Smatra se da je sigurnost bitna i nužna za ostvarenje efektivnog i efikasnog poslovanja te za ostvarivanje što boljeg položaja na jakom konkurentskom tržištu.

Svega toga svjesno je i poduzeće HŽ Cargo d.o.o.. Za implementaciju ovih sustava koji uključuju poslovne procese, poslovne strategije poduzeća, naglasak na kvalitetu i kontinuirano poboljšavanje, potrebno je puno truda i posvećenosti na razini cijele organizacije.

Mišljenja sam da je poduzeće HŽ Cargo ozbiljno shvatilo današnje trendove te što je sve potrebno za opstanak na konkurentskom tržištu. Poduzeće ima ozbiljno i detaljno razrađen Sustav upravljanja sigurnošću temeljen na svjetskim standardima i normama koji pokriva sva područja unutar organizacije, a koja utječu na ukupno stanje sigurnosti, kako za zaposlenike tako i za korisnike usluga poduzeća.

HŽ Cargo će nastaviti s implementacijom ovog sustava u budućnosti te naravno kontinuirano poboljšavati cijeli sustav gdje god je to moguće.

## POPIS LITERATURE

### Pisani izvori:

- Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004.
- Drljača, M., Principi izgradnje poslovnih procesa, ElektriKa, Stilloeks, Zagreb, 2003.
- Hammer, M., Champy, J., Reinženjering tvrtke, MATE, Zagreb, 2004.
- Injac, N., Mala enciklopedija kvalitete, Oskar, Zagreb, 2002.
- Injac, N., Bešker, M., Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvalitete, Oskar, Zagreb, 2001.
- Ivandić Vidović, D., Karlović, L., Ostojić, A., Korporativna sigurnost, UHMS, Zagreb, 2011.
- Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
- Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, 2018.
- Stilin, A., Management u sigurnosti, skripta, Veleučilište u Rijeci, 2017.
- Zakon o zaštiti na radu (NN broj:71/2014)
- Zambelli, S., Integrirani sustavi upravljanja kvalitetom, skripta, Veleučilište u Rijeci, 2017.

### Internet:

- <http://www.hrt-saric.hr/wp-content/>, 3.4.2018.
- <https://dragonconsultinggroups.com/>, 5.4.2018.
- <http://asq.org>, 27.3.2018.
- <http://www.hzcargo.hr>, 9.4.2018.

## POPIS SLIKA

- Slika 1. Oprema za zaštitu na radu .....1
- Slika 2. Poslovni proces .....5
- Slika 3. Poslovni procesi unutar HŽ Cargo d.o.o. ....17
- Slika 4. Tri grupe poslovnih procesa u HŽ Cargo d.o.o. ....19
- Slika 5. Detaljan prikaz SUS u HŽ Cargo d.o.o. ....20
- Slika 6. PDCA Krug .....22
- Slika 7. Slikovni prikaz procesa sigurnosne kulture .....32