

dr. sc. Dražen Kaužljjar, dipl. ing. prom.

# PRIMJENA MODELA „PET ALATA“ ZA RJEŠAVANJE PROBLEMA U ŽELJEZNIČKIM PODUZEĆIMA

## 1. Uvod

Prije desetak godina na konferencijama o sigurnosti u organizaciji Međunarodne željezničke unije (UIC) bio je velik broj stručnjaka iz područja društvenih znanosti (psihologa, pedagoga i drugih), iako je tradicionalno razmišljanje o razini sigurnosti željezničkog prometa ponajprije bilo vezano uz tehnička i tehnološka rješenja. S obzirom na to da su mnoga tehnička i tehnološka rješenja dovedena do najviših razina izvrsnosti i pouzdanosti u radu, a izvanredni su se događaji nastavili događati, trebalo je otvoriti novo poglavlje, odnosno trebalo se početi baviti ponašanjem ljudi u prometu, bilo da je riječ o željezničkim radnicima, korisnicima željezničkih usluga ili trećim osobama. Upravo ta zadnja skupina ljudi uzrok je velikog broja izvanrednih događaja.

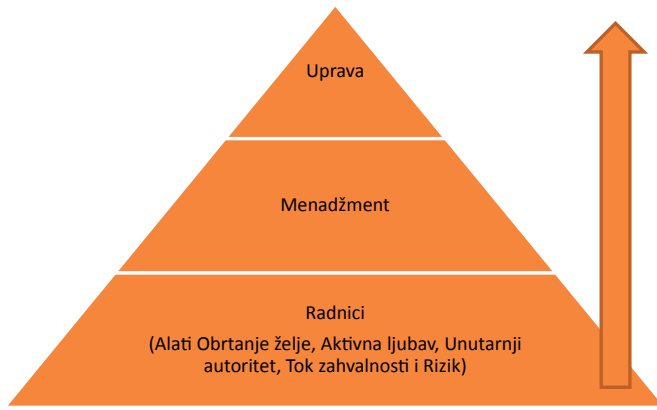
Statistički podaci o sigurnosti željezničkog prometa u Republici Hrvatskoj slični su europskim iskustvima. Izuzetak je razdoblje od 2007. do 2009. godine. U tome razdoblju došlo je do podjele jedinstvenoga trgovačkog društva HŽ Hrvatskih željeznica d.o.o., a moguća posredna posljedica nesustavnog upravljanja tom promjenom bila je nekoliko teških željezničkih nesreća. Danas to nije moguće dokazati jer se takvi pokazatelji nisu pratili, ali u tome razdoblju željezničke nesreće ponajprije su uzrokovali željeznički radnici koji se nisu dobro snašli u novonastalim okolnostima. Novonastale okolnosti dovele su do spuštanja razine sposobnosti predviđanja potencijalnih opasnosti (hazarda) vezanih uz sigurnost željezničkog prometa. Sigurnost željezničkog prometa najbolji je primjer jer je to područje najkvalitetnije propisano i obrađeno i jer se njemu posvećuje najveća pozornost, ali nije jedino. Problemi željeznice u RH prepoznaju se u svim područjima rada i u svim djelatnostima. Prihodi od usluga (bilo upravitelja infrastrukture ili prijevoznika) u stalnom su padu, kvaliteta pružene usluge sve je lošija (brzine kojom prometuju vlakovi, zakašnjenja, redovitost odnosno broj vlakova koji prometuje, lagane vožnje i drugo), stanje stabilnih i mobilnih sredstava također (željeznička infrastruktura u lošem stanju, vučna sredstva također, a ni vagoni nisu na konkurentskoj razini),

ali nabavni procesi, investicije, nekretnine, ljudski potencijali... Nema područja bez nagomilanih problema. Isto tako na vidiku nema ni nekog rješenja kojim bi se željeznički sektor pokrenuo u pozitivnome smjeru. Ni jedno restrukturiranje nije provedeno uspješno, niti su financijske analize dale pozitivne rezultate. Željezničari sve češće znaju govoriti kako je prije bilo bolje i žele se vratiti u prošlost, umjesto da danas pokrenu hrabre i korjenite promjene kako bi sutra mogli stvoriti suvremena željeznička poduzeća.

Danas uspijevaju samo oni koji su spremi suočiti se sa svojim problemima i sustavim upravljanjem promjenama. Te promjene moraju ići odozdo prema gore i odozgo prema dolje. U drugome poglavlju obrađena je primjena modela Pet alata (*The Tolls*) koju su osmislili Phil Stutz i Barry Michels, koja ponajprije služi pojedincima (željezničkim radnicima) u samoizgradnji. Model Pet alata naglašava važnost duhovne dimenzije ljudskog roda, a ne nekog umjetnog sustava poput željeznice. Njegova je primjena moguća kroz djelovanje željezničkih radnika u svakodnevnim procesima i aktivnostima. Sastoji se od alatâ Obrtanje želje, Aktivna ljubav, Unutarnji autoritet, Tok zahvalnosti i Rizik. Sami nazivi alata većini čitatelja obećavaju kritički pristup jer su teško povezivi s upravljanjem željezničkim sustavom. Kada se u svakome alatu prepozna postojanje „nevidljive sile“, sumnjičavost u provedivost modela dodatno raste. Ipak, to ne predstavlja zapreku jer većina tih alata može se prepoznati u propisanim aktivnostima koje željeznička poduzeća moraju provoditi. Tako su u trećemu poglavlju obrađeni konkretni alati u željezničkim poduzećima, i to upravljanje procesima i promjenama (knjiga poslovnih procesa), unutarnja i vanjska komunikacija (kontekst poduzeća), upravljanje razvojem ljudskih potencijala (pripravnički staž i cjeloživotno obrazovanje), poslovno planiranje (poslovi plan) te u konačnici upravljanje rizicima (registar rizika). Ti su alati aktivnosti na temelju kojih menadžment sustavno treba upravljati promjenama i razvijati željeznička poduzeća odozgo prema dolje.

## 2. Teorijske postavke modela „Pet alata“

Stutz i Michels [1] u opisu svojeg modela Pet alata (*The Tools*) utvrđuju kako zdravlje pojedinog društva ovisi o trudu svakog pojedinca. Primjenom alatâ Obrtanje želje, Aktivna ljubav, Unutarnji autoritet i Tok zahvalnosti pojedincu je omogućeno da ponovno živi ispunjen život. Peti alat Rizik jest kontrolni jer kada im postane bolje, većina ljudi prestane voditi nov način života i vrati se u loše stanje. Alat Rizik služi kako se ne bi doveli u tu situaciju. U nastavku alati su obrađeni na način kako su ih definirali sami autori.



Slika 1. Alati radnika za rješavanje problema odozdo prema gore

Navedeni alati primjenjuju se u rješavanju problema odozdo prema gore kao što se to vidi na slici 1. Stoga će se u budućnosti sve više morati razvijati svjesnost svakog željezničkog radnika o važnosti aktivnog sudjelovanja u rješavanju vlastitih problema, ali i problema u kojima se nalaze željeznička poduzeća.

### 2.1. Alat Obrtanje želje

Alat Obrtanje želje koristi se kada treba učiniti nešto što se izbjegava i živi u Zoni ugone<sup>1</sup>. Obično izbjegavamo učiniti ono što nam je najbolnije te radije ostajemo na istome mjestu. Primjenom alata Obrtanje želje omogućava se djelovanje pojedinca unatoč boli ili strahu koji blokira bilo kakav pokret. Detaljniji opis alata Obrtanje želje prikazan je u tablici 1. i na slici 2.

Za primjenu alata potrebna je hrabrost koja predstavlja sposobnost djelovanja unatoč strahu. Viša sila Kretanje naprijed omogućuje pojedincu da mu svijet postane manje strašan, energija veća, a budućnost svjetlija.

Tablica 1. Opis alata Obrtanje želje [1]

Pokazatelj	Opis
<i>Protiv čega se pojedinac bori</i>	izbjegavanje boli je navika kada pojedinac odgodi nešto neugodno pa je osjećaj trenutnog olakšanja. Kazna radi odgode dolazi u budućnosti
<i>Signali za upotrebu</i>	strah ili otpor te razmišljanje o nečemu što je bolno ili teško
<i>Kratki opis alata</i>	1. fokusiranje na bol koju se izbjegava 2. ulazak u središte oblaka (boli) 3. osjećaj kako oblak izbacuje pojedinca i zatvara se (nestaje)
<i>Primjena alata</i>	prihvatanje i suočavanje s nelagodnom kako bi se pokrenula i izrazila viša sila Kretanje naprijed

Primjeri situacija u kojima bi se taj alat mogao primijeniti u željezničkim poduzećima:

- radnik prihvaća zadatke koji nisu njegovi već od kolege iz iste organizacijske jedinice jer se boji svojega nadređenog radnika koji mu prijete ukidanjem radnog mjesta ili sličnim
- mali broj prijava na interne natječaje jer radnici se ne usude raditi nove poslove u koje nisu dovoljno sigurni, iako na postojećim radnim mjestima nisu zadovoljni
- u teretnome prijevozu strani željeznički prijevoznici dolaze na prijevozničko tržište RH, dok menadžeri prodaje kod nacionalnih prijevoznika iz straha od nepoznatog ne pokušavaju prodati usluge tvrtke na tržištima drugih europskih država.

### 2.2. Alat Aktivna ljubav

Alat Aktivna ljubav najbolje se koristi u slučajevima kada se pojedinac razljuti i ne može prestati misliti o tome, već se želi osvetiti pa ulazi u Labirint<sup>2</sup> (stavlja život pojedinca na čekanje). Zove se Labirint jer što se više ulazi u takvo stanje, sve je teže iz njega izaći, odnosno osoba se vrti u ponavljajućim mislima. Detaljniji opis alata Aktivna ljubav prikazan je u tablici 2. i na slici 3.

Za izlazak iz labirinta potrebna je iskrenost, a primjenom alata javlja se viša sila Izljev. Prema Stutzu i Michelsu, viša sila Izljev prihvaća sve onakvim kakvo jest te pomaže pojedincu u rješavanju osjećaja nepravde i oslobađa zadržke. U takvu stanju pojedinac može djelovati bez ometanja i ništa ga ne može zaustaviti.

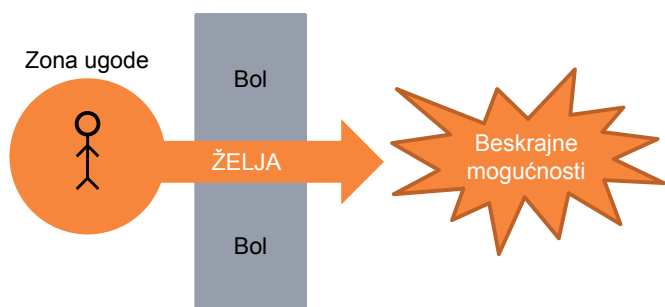
Primjeri situacija u kojima bi se taj alat mogao primijeniti u željezničkim poduzećima:

- kada poslodavac ne želi riješiti određeni radno-pravni odnos jer mu sindikalna organizacija ne daje potporu za njegovu/njezinu ideju, kod menadžera to izaziva bijes i pogađa njegovu taštinu
- kada menadžer jedne organizacijske jedinice namjerno „stavi u ladicu“ predmet koji je stigao iz druge organizacijske jedinice koju vodi menadžer koji se u prošlosti nepravedno postavio prema njemu
- kad jedna sindikalna organizacija ne daje podršku drugoj u borbi za radna prava jer se boji da će joj ponovno ukrasti ideje.

<sup>1</sup> Zona ugone – nevidljivi zid zbog kojeg se pojedinci ne izlažu riziku jer se iza zida nalazi određena bol.

<sup>2</sup> Labirint – stanje u kojemu osoba koja je nekome „naudila“ postaje opsesijom osobe kojoj je naudila.

### OBRTANJE ŽELJE



Slika 2. Alat Obrtanje želje

### AKTIVNA LJUBAV



Slika 3. Alat Aktivna ljubav

Tablica 2. Opis alata Aktivna ljubav [1]

Pokazatelj	Opis
<i>Protiv čega se pojedinac bori</i>	djetinjasto vjerovanje pojedinca da će ljudi prema njemu biti „pošteni“ pa odbija ići dalje dok pravda ne bude istjerana
<i>Signali za upotrebu</i>	kad nešto u pojedincu izazove bijes kada pojedinac iznova proživljava nepravdu kad se pojedinac planira suprotstaviti „teškoj“ osobi
<i>Kratki opis alata</i>	1. koncentracija pojedinca kako bi osjetio da mu se srce širi 2. usredotočenost pojedinca na druge i slanje pozitivnog stava drugima 3. osjećaj pojedinca da je povezan s osobama kojima se prije želio osvetiti
<i>Primjena alata</i>	prihvatanje svega onakvim kakvim jest pa se rješava osjećaj nepravde i daje mogućnost djelovanja čime se izražava viša sila Izljev.

Tablica 3. Opis alata Unutarnji autoritet [1]

Pokazatelj	Opis
<i>Protiv čega se pojedinac bori</i>	Bori se protiv nesigurnosti koja je univerzalna i uzrokovana nečim duboko u pojedincima (Sjena)
<i>Signali za upotrebu</i>	osjećaj uznemirenosti pojedinca pred nastup zabrinutost pojedinca kada razmišlja o budućim događajima
<i>Kratki opis alata</i>	1. stati ispred bilo koje publike i ugledati svoju Sjenu kako stoji sa strane 2. pojedinac osjeća toplu zraku svjetlosti koja ga veže 3. pojedinac i Sjena se okreću prema publici
<i>Primjena alata</i>	iskreno i nepatvoreno izražavanje (bez brige za odobravanje drugih) koje omogućuje Sila samoizražavanja te povezuje pojedinca sa Sjenom i omogućavanje da ponovo oživi

### 2.3. Alat Unutarnji autoritet

Alat Unutarnji autoritet najbolje je koristiti kada se pojedincu teško izraziti ili kada mu se teško povezati s drugim ljudima. Drugim riječima, kada pojedinac blokira u komunikaciji s drugim osobama. Stutz i Michels to stanje nazivaju Sjena<sup>3</sup>. Detaljniji opis alata Unutarnji autoritet prikazan je u tablici 3. i na slici 4.

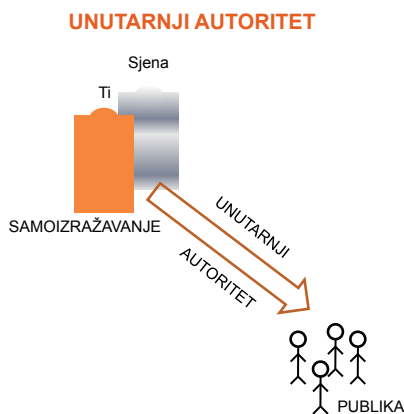
Nesigurnost narušava sposobnost ljudi za međusobno povezivanje i uspješnu komunikaciju. Negativne posljedice nesigurnosti jesu ukočenost, hladnoća i

nezanimljivost okolini. Stutz i Michels Silu samoizražavanja prepoznaju kao govor neuobičajene jasnoće i intenziteta poput sportaša na vrhuncu koncentracije.

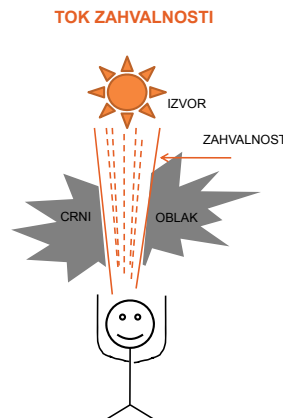
Primjeri situacija u kojima bi se taj alat mogao primijeniti u željezničkim poduzećima:

- kada mladi prometnik/prometnica vlakova nema sigurnosti prilikom izdavanja naredbi podređenim, ali iskusnim radnicima u kolodvoru
- kada mlada visokoobrazovana osoba bez pripravničkog staža dođe raditi u odjel s osobama srednje stručne spreme s malim primanjima
- kada neiskusni menadžer na kolegiju direktora treba prezentirati ciljeve organizacijske jedinice kojom upravlja

<sup>3</sup> Sjena – utjelovljenje svih negativnih osobina za koje se pojedinac boji da će ih netko vidjeti.



Slika 4. Alat Unutarnji autoritet [1]



Slika 5. Alat Tok zahvalnosti [1]

- kada neiskusni kondukter ili prometnik vlakova treba naplatiti kartu bahatome putniku.

## 2.4. Alat Tok zahvalnosti

Alat Tok zahvalnosti primjenjuje se kada su misli ispunjene brigom, mržnjom pojedinca prema samome sebi ili nekim drugim oblikom negativnog razmišljanja pa se osoba nalazi u Crnom oblaku<sup>4</sup>. Tada život postaje borba za preživljavanje umjesto da prevladava osjećaj ispunjenosti zbog velikih mogućnosti. Detaljniji opis alata Unutarnji autoritet prikazan je u tablici 4. i na slici 5.

Prije primjene ovog alata neophodno je postati svjestan cijene negativnosti. Pod utjecajem negativnih misli osoba može vidjeti samo ono što ne valja pa izražava samo negativne misli: beznadnost, mržnju, osuđivanje te u konačnici zabrinutost. Viša sila, odnosno Izvor, stvara i ostaje uključena u stvaranje dobrobiti pojedinca te topi svu negativnost. Izvor nije moguće osjetiti bez zahvalnosti.

Danas je teško naći željezničkog radnika koji nije zabrinut. Bilo da je riječ o globalnim i svjetskim problemima (zveckanje oružjem, teroristički napadi, gospodarska kriza...) ili problemima na razini Republike Hrvatske (nestabilni državni proračuni s nekoliko rebalansa godišnje koji izravno utječu na poslovanje željezničkih poduzeća, politička previranja, korupcija, nezaposlenost, nepoznate bolesti, iseljavanje, veći broj umrlih nego rođenih...). Zabrinutost je prisutna i zbog funkcioniranja samih željezničkih poduzeća. Svako malo postavlja se pitanje tržišne pozicije željezničkih prijevoznika pa i stečaja. Sve su češći prekidi prometa na lokalnim i regionalnim prugama, što dovodi do viška radnika. Zbog prijetnji otkazom tehnološkome višku prihvaćaju se manja radnička prava i manje cijene

<sup>4</sup> Crni oblak – stanje u kojemu se pojedinac neprekidno brine, bez obzira na to o čemu te pritom stvara negativnu energiju koja lebdi poput oblaka.

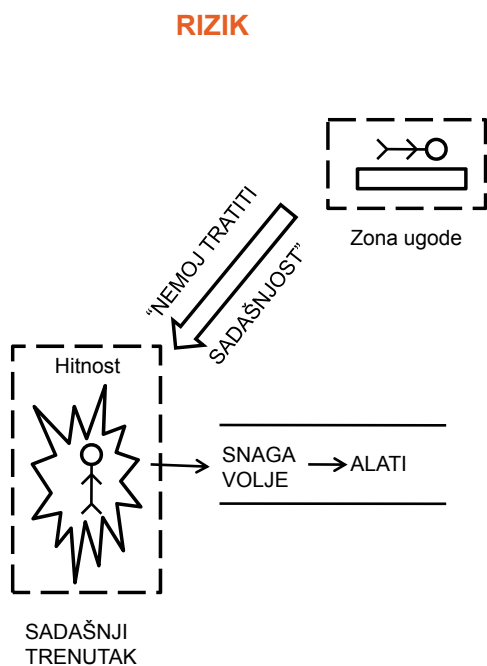
<sup>5</sup> Prema tvrdnjama Stutza i Michelsa

Tablica 4. Opis alata Tok zahvalnosti [1]

Pokazatelj	Opis
<i>Protiv čega se pojedinac bori</i>	podsvjesne iluzije pojedinca da negativne misli kontroliraju svemir
<i>Signali za upotrebu</i>	negativne misli kad misli nisu na ništa usredotočene
<i>Kratki opis alata</i>	1. nabranje onoga na čemu je pojedinac u životu zahvalan 2. nakon 30-tak sekundi usredotočivanje na fizički osjećaj zahvalnosti 3. tok zahvalnosti isijava iz srca pojedinca
<i>Primjena alata</i>	u svemiru postoji viša sila koja se Izvor koja pomaže pojedincu u borbi protiv zabrinutosti i negativnih misli. <sup>5</sup>

Tablica 5. Opis alata Rizik [1]

Pokazatelj	Opis
<i>Protiv čega se pojedinac bori</i>	protiv iluzije da će doći do nečeg „čarobnog“ bez upotrebe navedenih alata te protiv konzumerizma, a za vlastito stvaralaštvo
<i>Signali za upotrebu</i>	kad se pojedinac ne može natjerati upotrijebiti prethodne alate kada pojedinac smatra da je prerašao potrebu za alatima
<i>Kratki opis alata</i>	1. zamisliti da se leži na smrtnoj postelji 2. osjetiti skriveni strah da je život potrošen uzaludno 3. stvaranje hitnosti za upotrebu nekog alata
<i>Primjena alata</i>	viša sila Snaga volje jedina je sila koju moramo sami kreirati jer uloga svemira jest omogućiti kontekst koji od nas traži njezino stvaranje



Slika 6. Alat Rizik [1]

sata rada. I tako redom. Malo koji dan prođe bez nekih negativnih vijesti i događaja. Primjeri Crnog oblaka na svakom su koraku.

### 2.5. Alat Rizik

Alat Rizik u modelu Pet alata koristi se kada pojedinac iz nekog razloga odustaje od prethodno navedenih alata i aktivnosti, zbog čega će napredak biti ne samo zaustavljen, već i uništen. Detaljniji opis alata Rizik prikazan je u tablici 5. i na slici 6.

Prema Stutzu i Michelsu, postoji kazna za duhovnu nezrelost, odnosno za slučaj ako se prekine primjena prethodno obrađenih alata. A to je vrlo lako. Viša sila Snaga volje neophodna je jer u svakome pojedincu postoji poriv za odustajanjem. U ovome dijelu možda bi najprikladnija bila poslovica: „Pomozi si i Bog će ti pomoći“.

Prva uputa koju dobije svaki mladi željezničar kada dođe raditi u željezničko poduzeće glasi: „Ne talasaj!“. To je ostavština iz tradicionalnoga, poluvojnog željezničkog sustava. Radnici nisu tu da misle i stvaraju jer zato postoje šefovi. Tako se prirodno podložni mladi radnici brzo pronađu u okružju koje ne voli stvaralaštvo i preda se gubitničkom mentalitetu u kojemu se problemi guraju pod tepih, a neuspjeh se opravdava

<sup>6</sup> Ne talasaj!- ne postavljaj pitanja i ne pokreći probleme koji bi remetili postojeće stanje i uznemirivali elitu vlasti ne postavljaj pitanja i ne pokreći probleme koji bi remetili postojeće stanje i uznemirivali elitu vlasti (Hrvatski jezični portal: <http://hjp.znanje.hr>)

time da je moglo biti i gore. Iako su nezadovoljni, brzo se prestanu boriti i prepuštaju se stihiji.

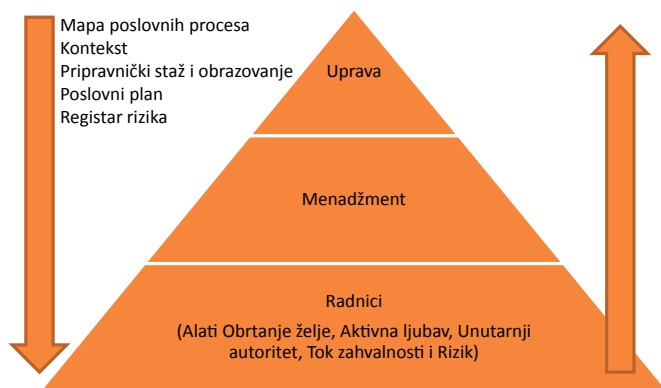
### 3. Primjena modela Pet alata u željezničkome sektoru

Oni čitatelji koji se ne žele maknuti iz svoje Zone ugone teško da su došli do ovog poglavlja, a tek sada se temelji Pet alata, duhovnog modela pojedinca, povezuju s postojećim poslovnim modelima u željezničkim poduzećima. Za pokretanje poslovnih modela odgovornost je na vodstvu i menadžmentu željezničkih poduzeća, a smjer je promjena odozgo prema dolje kao što je prikazano za slici 7.

U ovome poglavlju obrađen je primjer poslovnih alata koji se primjenjuju ili bi se morali primjenjivati u HŽ Infrastrukturi kao što je to prikazano u tablici 6.

Tablica 6. Povezivanje modela Pet alata s alatima HŽ Infrastrukture

„Pet alata“	Alati HŽI-a	Primjedba
Obrtanje želje	upravljanje procesima i promjenama (mapa poslovnih procesa)	izlazak iz zone ugone znači promjenu, a promjenom se mora upravljati
Aktivna ljubav	interna i vanjska komunikacija (kontekst)	sukobi u poduzeću najčešći su zbog loše komunikacije
Unutarnji autoritet	upravljanje razvojem ljudskih potencijala (pripravnički staž i cjeloživotno obrazovanje)	nesigurnost se sustavno rješava poboljšanjem pripravničkog staža i sustavnim razvojem željezničkih radnika
Tok zahvalnosti	planiranje (Poslovni plan HŽ Infrastrukture)	željeznički sustav nije sklon brzim promjenama; dugoročni ciljevi Strategije razvitka prometnog sustava RH i srednjoročni ciljevi Nacionalnog programa trebaju se pretočiti u razvojne poslovne planove HŽ Infrastrukture, koji bi kod radnika stvarali osjećaj sigurnosti i zahvalnosti prema poduzeću
Rizik	upravljanje rizicima (registar rizika)	HŽ Infrastruktura zakonski je obvezna izraditi registar rizika i trajno upravljati rizicima, što znači da ne bi ni smjelo doći do prepuštanja stihiji (ili se nadati čaroliji, ili se samo nadati višim silama)



**Slika 7. Alati vodstva i menadžmenta za rješavanje problema odozgo prema dolje**

### 3.1. Upravljanje poslovnim procesima i promjenama

Kao što se može vidjeti iz alata Obrtanje želje, većina je pojedinaca sklonija ostati u postojećem stanju, iako to stanje i nije tako dobro, nego izabrati promjene i put u nepoznato. Slična je situacija i sa stanjem u željezničkome sektoru. Željeznička poduzeća *zapela su* u 80-im godinama prošlog stoljeća. Često se može čuti izjava: „Prije je željeznica bila bolja.“ Činjenice su ipak nešto malo drugačije. Istina je da je prije željeznica u Hrvatskoj bila uređenija nego danas, ali isto tako bitne su još dvije činjenice:

- Već krajem prošlog stoljeća željeznički promet počeo je nazadovati u odnosu na cestovni te su bile potrebne promjene kako ne bi došlo do potpunog kraha.
- Danas je stanje loše, ali to što se dio menadžmenta pa i ostalih željezničkih radnika prisjeća kako je prije bilo bolje željeznicu neće razvojno usmjeriti u budućnost.

Željeznički menadžment mora pronaći način kako se pokrenuti iz postojećeg lošeg stanja (zone ugone) i krenuti u promjene, prema novim mogućnostima. Ključne su promjene kojima se mora upravljati sustavno. Tijekom 2015. HŽ Infrastruktura izradila je i usvojila Uputu o upravljanju poslovnim procesima (Uputa HŽI 700-41) u kojoj su propisane aktivnosti upravljanja promjenama u poslovnim procesima [2]:

- analiza poslovnih procesa
- iniciranje promjena poslovnih procesa
- oblikovanje i razvijanje promjena poslovnih procesa
- opisivanje promjena poslovnih procesa
- usvajanje promjena poslovnih procesa

- implementacija promjena poslovnih procesa
- održavanje promjena poslovnih procesa.

Kao što se vidi iz popisa aktivnosti upravljanja promjenama, njih nije moguće poreći ako se ne zna što, kako i gdje mijenjati. Zato je prije prelaska na upravljanje promjenama neophodno točno utvrditi i usvojiti poslovne procese kroz mapu poslovnih procesa. Poslovnim procesima upravlja se kroz četiri osnovne faze koje su također propisane Uputom HŽI 700-41:

- faza planiranja – analiza stanja upravljanja poslovnim procesima, strategija upravljanja (razvojne smjernice), operativni program provedbe politike upravljanja procesima, knjiga poslovnih procesa
- faza opisivanja, usvajanja i provedbe – opisivanje postojećih modela procesa, usvajanje procesa od vlasnika procesa i provedba
- faza kontrole i nadzora – kontrola se odnosi na procesualnu kontrolu, a nadzor provode neovisne organizacijske jedinice
- faza poboljšanje – *upravljanje promjenama u poslovnim procesima*.

Primjena procesnog pristupa u Hrvatskim željeznicama započela je davne 2000. i do danas nije u cijelosti implementiran te na svim razinama u HŽ Infrastrukturi postoji otpor. Neophodno je podizati razinu svjesnosti svih radnika o sustavnome upravljanju promjenama radi osuvremenjivanja poslovnih procesa te razvoja cijelog poduzeća.

### 3.2. Unutarnja i vanjska komunikacija

U poslovnome okružju neprihvatljivo je pozivati se na ljubavne osjećaje. Najveći izvor nezadovoljstava, bijesa, razočaranja i svega drugoga negativnog leži u lošoj komunikaciji koja može biti unutarnja i vanjska. Podloga za utvrđivanje komunikacije u prvome koraku jest utvrđivanje konteksta HŽ Infrastrukture, čija je podloga propisana Uputom u upravljanju rizicima (Uputa HŽI 701-41), gdje se kontekst [3] dijeli na:

- vanjski kontekst: društveni, kulturni, politički, pravni, regulatorni, financijski, tehnološki i ekonomski aspekt u prirodnom i konkurentskom okruženju, na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini HŽ Infrastrukture
- unutarnji kontekst:
  1. upravljanje, organizacijsku strukturu, zadatke i odgovornosti
  2. donesene politike, strategije i ciljeve

3. sposobnosti, koje podrazumijevaju resurse i znanja - organizacijsku kulturu
4. informacijske sustave, protok informacija i procese donošenja odluka
5. prihvaćene norme, smjernice i modele koje primjenjuje HŽ Infrastruktura.

Vanjski je kontekst neophodno sagledati jer željeznička poduzeća već 25 godina nisu u Zajednici jugoslavenskih željeznica, već samostalno nastupaju na željezničkome tržištu. Iako je prošlo četvrt stoljeća još uvijek se može čuti kako se čeka da neko drugi (nadležno ministarstvo, agencija, nadzorni odbor) donese odluku. Uprave željezničkih poduzeća moraju preuzeti odgovornost za vođenje poduzeća koja su im povjerena te trebaju uspostaviti učinkovitu komunikaciju sa svim dionicima. U konačnici HŽ Infrastruktura predstavlja se kao društveno odgovorno poduzeće te ima obvezu jedanput godišnje izrađivati izvještaj o održivosti u kojemu se može vidjeti stav HŽ Infrastrukture prema dionicima.

Unutarnji se kontekst u velikoj mjeri odnosi na poslovnu komunikaciju i komunikaciju u slučaju kada poslovni procesi prelaze iz jedne organizacijske jedinice u drugu. Pritom se stvaraju najveći problemi i upravo norma ISO 9001:2008 propisuje odgovornost uprave poduzeća za uspostavu učinkovite unutarnje komunikacije [4]. Trenutačno je Pravilnikom o sustavu upravljanja kvalitetom HŽ Infrastrukture d.o.o. (Pravilnik HŽI 699-00) propisana obveza uspostave procesa unutarnje komunikacije [5], ali ne postoji interni akt kojim bi taj proces bio i propisan. Uspostava procesa interne komunikacije u velikoj bi mjeri poboljšala međuljudske odnose koji su preduvjet za razvoj poduzeća jer bi se radnici izvukli iz „začaranih krugova“.

### 3.3. Upravljanje razvojem ljudskih potencijala

Upravljanje razvojem ljudskih potencijala obuhvaća pripravnici staž i cjeloživotno obrazovanje. Oba su pojma dobro poznata u HŽ Infrastrukturi. Pripravnici staž te poučavanje provode se na temelju Pravilnika o stažiranju, poučavanju i provjeri znanja izvršnih radnika na HŽ [6]. Za razvoj ljudskih potencijala ustrojena je i organizacijska jedinica u Upravljanju ljudskim potencijalima. To su područja na kojima također treba još dosta raditi kako bi postala učinkovita. Provedba pripravnčkog staža puno je lošija nego što je bila u tradicionalnome željezničkom sustavu s kraja prošlog

stoljeća. Tek zadnji koraci i aktivnosti iz tih procesa pokazuju određene pomake kako bi se stabiliziralo stanje i potom nastavilo razvijati. Organizacijska jedinica za razvoj ljudskih potencijala u lošoj je situaciji<sup>7</sup>.

U takvim uvjetima nije moguće očekivati sustavnu pomoć željezničkim radnicima u njihovim samostalnim poslovnim nastupima. Čak suprotno, za očekivati je da će se još više povećati razlika između onih koji imaju prirodnu usvojenu sigurnost nastupa među ljudima od onih koji je nemaju. Njima željeznička poduzeća trenutačno ne mogu ponuditi previše kako bi prevladali svoje slabosti vezane uz samoizražavanje. Takva situacija dovodi do toga da dio vrhunskih stručnjaka ostaje u sjeni, dok se oni manje stručni, ali s više sigurnosti lakše pozicioniraju i stječu bolje radne i poslovne uvjete.

### 3.4. Poslovno planiranje

Na seminarima o upravljanju promjenama često se može čuti izreka: „Nitko ne voli promjene, osim beba. I to samo kada joj treba promijeniti pelenu.“ Ljudi su, općenito, pa tako i željeznički radnici, skloni mirnim situacijama bez puno promjena i neizvjesnosti, no ono što se danas događa oko željezničkog sustava sve je samo nisu stabilnost i izvjesnost. Najbolji je primjer izgradnja tzv. nizinske pruge. Svaki nekoliko godina mijenja se stav o njoj. Zbog toga bi stabilnosti i mirnoći željezničkih radnika, pa čak i vanjskih dionika, trebali pridonijeti:

- Strategija razvitka prometnog sustava RH, koja bi bila usvojena konsenzusom u Hrvatskom saboru jer se tada ne bi mijenjala svake četiri godine
- Nacionalni program željezničke infrastrukture kao detaljna razrada Strategije u kojemu bi bili navedeni i osigurani izvori financiranja<sup>8</sup>
- Poslovni plan kao realni pregled ciljeva i aktivnosti za jednu godinu na temelju kojeg bi željeznički radnici mogli pripremati svoje operativne programe koji bi im osigurali stabilnost i sigurnost rada.

Posebno važan jest poslovni plan. Već dulje suvremena literatura ne prepoznaje poslovne planove kao suhoparne brojke, već su to postali dokumenti s jasnim ciljevima te jakim porukama i vizijama zbog kojih radnici sa zahvalnošću i ponosom iskazuju svoju pripadnost poduzeću u kojemu rade. Tako bi moralo biti i u HŽ Infrastrukturi. Željeznički radnici nikada nisu bježali od posla, nikada nisu bježali od vojne ili radne obveze, nikada nisu bježali od obnove uništenih sredstava, uvijek su bili u programima cjeloživotnog obrazovanja i nikada nisu bježali od društvene odgovornosti željeznice. Željeznički sektor ima razvojnu perspektivu u Europskoj uniji i to svako željezničko poduzeće, pa

<sup>7</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima još se nije ozbiljnije restrukturiralo od klasične kadrovske službe, s time da su kadrovske baze podataka nepouzdana.

<sup>8</sup> Na taj način pripremiti bi se i željeznička poduzeća i ključne dobavljače te društvenu zajednicu za srednjoročno razdoblje.

tako i HŽ Infrastruktura, mora jasno pokazati u svojim poslovnim planovima.

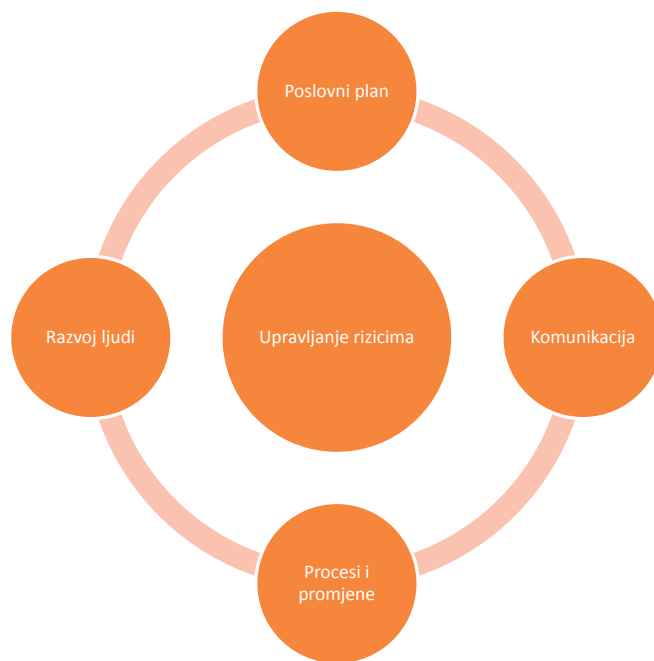
### 3.5. Upravljanje rizicima

Kao što navode Stutz i Michels, ljudi općenito iz nekog razloga odustaju od provedbe prethodno obrađenih pet alata, zbog čega napredak ne samo da biva zaustavljen, već i uništen. Alat bez kojeg ne vrijedi ni jedan prethodni nazvali su Rizik iz želje da se pokrene snaga volje. HŽ Infrastruktura je tijekom 2015. izradila i usvojila Uputu HŽI 701-41 kojom su upravo opisane aktivnosti na trajnim preispitivanjem ciljeva mogućnosti kako bi se na vrijeme reagiralo i preduhitriilo gubitke i uništenja. Upravljanje rizicima, osim smanjenja neizvjesnosti, ima niz pozitivnih koristi [6]:

- **bolje odlučivanje** – pomaže vlasnicima rizika da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata
- **povećanje učinkovitosti** – bolje odlučivanje o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju bolje ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troška kontrole
- **bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava** – utvrđivanje ključnih rizika, ključnih procesa vezanih uz upravljanje rizicima i mobiliziranje raspoloživih sredstava za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima
- **jačanje povjerenja u sustav upravljanja** – upravljanje rizicima neophodan je dio upravljačkih procesa HŽ Infrastrukture: unapređuje proces planiranja i ističe ključne procese vezane uz upravljanje rizicima, osigurava kontinuitet poslovanja
- **razvoj pozitivne organizacijske kulture** – razvijanje organizacijske kulture koja će stvarati pozitivan odnos prema upravljanju rizicima.

U cilju poboljšanja učinkovitosti upravljanja rizicima, utvrđivanja ključnih rizika i daljnjih postupaka neophodno je bilo uspostaviti registar rizika, i to u svrhu:

- zadržavanja učinkovitosti postupanja po riziku
- utvrđivanja jesu li svi rizici povezani s ciljevima i jesu li svi ciljevi uzeti u obzir pri utvrđivanju i ažuriranju rizika
- stjecanja sigurnosti o djelotvornosti upravljanja rizicima i utvrđivanja situacija u kojima su potrebne druge radnje
- razmatranja pitanja vezanih uz rizike s kojima se skupine, timovi i pojedinci suočavaju na radu.



Slika 8. Model Pet alata željezničkih poduzeća

Osim što je u HŽ Infrastrukturi postojala samoinicijativa za izradu internog akta za upravljanje rizicima, od srpnja 2016. postoji i zakonska obveza. Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnome sektoru propisuje obvezu upravljanja rizicima i izrade registra rizika u poduzećima koja su u državnome vlasništvu. Već samo primjenom navedenog zakona može se osigurati trajna provedba „snage volje“ u svim preostalim alatima kako je to prikazano na slici 8.

## 4. Zaključno

Primjenom modela Pet alata u željezničkim poduzećima namjera je bila istražiti mogućnosti razvoja željeznice s dvaju aspekata: s aspekta samih radnika i s aspekta poduzeća (vodstva i menadžmenta). Kada su u pitanju željeznički radnici, odnosno potencijalni čitatelji i zainteresirani za taj model, dalje se dijele u tri skupine: one koji ne vjeruju u primjenu modela, one koji vjeruju u alate, ali ne i u više sile te one koji vjeruju i u alate i u više sile. Oni koje ne vjeruju u primjenu modela reći će: „Ma, kakve više sile! Kakve su to besmislice!“ ili „Nama ni Bog ni bilo koja viša sila više ne može pomoći!“. Ti potencijalni čitatelji teško da su otišli dalje od uvodnog dijela.

Oni koji vjeruju samo u konkretne i propisane alate moći će primijeniti postojeće procese HŽ Infrastrukture ili potencirati izradu onih procesa kojih nema, a morali bi postojati. U konačnici, onima trećima koji vjeruju u više sile bit će korisna oba poglavlja kada se sami



pokrenu. Ta skupina željezničkih radnika moći će raditi i na samorazvoju primjenom duhovnih alata, ali i na razvoju poduzeća primjenom poslovnih procesa. Dodatna pomoć trećoj skupini jest i mogućnost povezivanja s autorima modela Pet alata izravno putem internetskog portala <http://www.thetoolsbook.com/>.

Ono što je još puno važnije odnosi se na postojeće temelje u HŽ Infrastrukturi. Danas postoji većina poslovnih alata, samo ih treba primjenjivati, a one koji su zastarjeli treba osuvremeniti. Ti su poslovni alati upravljanje poslovnim procesima i promjenama, upravljanje komunikacijom, upravljanje razvojem ljudskih potencijala, poslovno planiranje i upravljanje rizicima. Svi su ti poslovni alati i zakonska obveza te je važno sagledati provode li se oni samo formalno ili se stvarno koriste u svakodnevnome radu.

Analiza stanja mape poslovnih procesa, konteksta poduzeća, programa pripravničkog staža i obrazovanja, poslovnog plana te registra rizika kao rezultata provedbe poslovnih alata najbolje može pokazati kako vodstvo i menadžment prilaze navedenim poslovnim procesima. Iako se na početku rada moglo činiti kako razrada alata ne može osobito puno pomoći izlasku željezničkih poduzeća iz problema i krize, ovaj završni pregled poslovnih alata pokazuje da za optimizam i te kako ima razloga. Bilo da se više sile aktiviraju ili ne aktiviraju.

## Literatura:

- [1] Stutz, Ph., Michels, B.: The Tools – Mali korak do sreće, Znanje, Zagreb, 2012.
- [2] Uputa o upravljanju poslovnim procesima (Uputa HŽI 700-41), HŽ Infrastruktura, Zagreb, 2015.
- [3] Pravilnik o stažiranju, poučavanju i provjeri znanja izvršnih radnika na HŽ - Hrvatskim željeznicama (Pravilnik 646), Hrvatske željeznice, Službeni vjesnik HŽ br. 1/96 i 1/04, Zagreb, 1996.
- [4] Norma HRN EN ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom - zahtjevi, Hrvatski zavod za norme, Zagreb, 2009.
- [5] Pravilnik o sustavu upravljanja kvalitetom HŽ Infrastrukture d.o.o. (Pravilnik HŽI 699-00), HŽ Infrastruktura, Zagreb, 2014.
- [6] Uputa o upravljanju rizicima (Uputa HŽI 701-41), HŽ Infrastruktura, Zagreb, 2015.

## UDK: 656.21

Adresa autora:

dr. sc. Dražen Kaužljjar, dipl. ing. prom.  
HŽ Infrastruktura d.o.o.,  
Mihanovićeve 12, Zagreb  
[drazen.kauzljjar@hzinfra.hr](mailto:drazen.kauzljjar@hzinfra.hr)

## SAŽETAK

Iako su u suvremenom poduzećima tehnička i tehnološka rješenja često iskorištena do najsitnijih detalja, rezultati poslovanja i dalje nisu na zadovoljavajućoj razini. Zbog toga se sve češće istražuju društveni modeli i alati koje mogu primijeniti pojedinci, ali i koji mogu biti zajednički za sve radnike u poduzeću. Tako su Stutz i Michels osmislili model Pet alata kojima se omogućava razvoj pojedinca. Prema njima, napretka za društvo nema bez razvoja svakog pojedinca. Ti alati jesu Obrtanje želje, Aktivna ljubav, Unutarnji autoritet, Tok zahvalnosti i Rizik. Stutz i Michels smatraju kako primjena navedenih alata pokreće „nevidljive sile“ koje pomažu razvoju pojedincu. Svaki od navedenih alata može i treba koristiti svaki željeznički radnik zasebno. Ti alati djeluju na razvoj poduzeća odozdo, od svakog pojedinca, prema gore. Razradom navedenih alata mogu se prepoznati alati sinonimi u željezničkim poduzećima koji djeluju odozgo prema dolje. U tih pet alata ulaze upravljanje procesima i promjenama, unutarnja i vanjska komunikacija, upravljanje razvojem ljudskih potencijala, poslovno planiranje i upravljanje rizicima. Za te poslovne alate nema jamstva kako će pokrenuti „nevidljive sile“, ali njihova je primjena obvezna sa stajališta zakonskih ili podzakonskih akata.

**Glavne riječi:** društveni alati i modeli, poslovni alati i modeli, upravljanje procesima i promjenama, unutarnja i vanjska komunikacija, upravljanje razvojem ljudskim potencijala, poslovno planiranje, upravljanje rizicima

**Kategorizacija:** pregledni rad

## SUMMARY

### THE APPLICATION OF THE FIVE TOOLS MODEL TO SOLVE PROBLEMS AT RAILWAY COMPANIES

Notwithstanding the fact, that the most minute details of technical and technological solutions are very often used in modern companies, business results have still not reached a satisfactory level. Due to this, social models and tools, which individuals can apply, are researched more and more, as well as tools that can be shared by all employees of a company. In this way, Stutz and Michels created a Five Tools model, which enables an individual to grow. According to them, a society cannot achieve progress without the development of every individual. These tools are: Reversal of desire, Active love, Inner authority, Grateful flow and Jeopardy. Stutz and Michels believe that the application of the mentioned tools sets off "invisible forces", which help the development of every individual. Each of the mentioned tools can and should be used by every railway employee individually. These tools affect the company from below, starting with every individual, and upwards. In the elaboration of the mentioned tools, synonymous tools can be recognized at a railway company, working from the bottom upwards. These five tools also include the management of processes and changes, internal and external communication, HR development management, business planning and risk management. For these tools, there are no guarantees that "invisible forces" will be set off, but their application is mandatory from the viewpoint of legal acts and bylaws.

**Key words:** social tools and models, business tools and models, management of processes and changes, internal and external communication, HR development management, business planning, risk management

**Categorization:** review article