Analiza organizacije željezničkog robnog prijevoznika

Ribarić, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:233219

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Martina Ribarić

ANALIZA ORGANIZACIJE ŽELJEZNIČKOG ROBNOG PRIJEVOZNIKA

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2017.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 21. travnja 2017.

Zavod: **Zavod za željeznički promet**
Predmet: **Organiziranje željezničkog prometa**

ZAVRŠNI ZADATAK br. 4192

Pristupnik: **Martina Ribarić (0135237034)**
Studij: Promet
Smjer: Željeznički promet

Zadatak: **Analiza organizacije željezničkog robnog prijevoznika**

Opis zadatka:

U završnom radu potrebno je analizirati organizaciju prijevoza robe željeznicom, a posebice se osvrnuti na liberalizaciju tržišta usluga prijevoza robe. Potom je potrebno objasniti različite organizacijske strukture sa analizom mogućnosti primjene pojedine organizacijske strukture na prijevoznika robe u željezničkom prometu. Nakon toga potrebno je izraditi studiju slučaja za tvrtku HŽ Cargo d.o.o.

Zadatak uručen pristupniku: 28. travnja 2017.

Mentor:

doc. dr. sc. Borna Abramović

Predsjednik povjerenstva za završni ispit:

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJE ŽELJEZNIČKOG ROBNOG PRIJEVOZNIKA
ANALYSIS OF THE ORGANIZATION OF RAILWAY FREIGHT OPERATOR

Mentor: doc. dr. sc. Borna Abramović, dipl. ing.
Studentica: Martina Ribarić, 0135237034

Zagreb, 2017.

SAŽETAK

ANALIZA ORGANIZACIJE ŽELJEZNIČKOG ROBNOG PRIJEVOZNIKA

Organizacija je bitan segment svakog poduzeća pa tako i poduzeća koja se bave pružanjem željezničkih usluga prijevoza robe. Uspješno poslovanje poduzeća ovisi o organizacijskoj strukturi koja nam uvelike olakšava poslovanje zbog jasno definiranih nadležnosti i zadataka koji nas vode do konačnog cilja, prijevoza robe.

U ovom završnom radu definirana je i opisana organizacija prijevoza robe željeznicom, kao i utjecaj liberalizacije tržišta usluga prijevoza robe na samu organizaciju poduzeća. Također su opisane različite organizacijske strukture s mogućom primjenom u željezničkom prometu. Prikazana je organizacija tvrtke HŽ Cargo d.o.o. te su opisane djelatnosti koje obavljaju pojedine organizacijske jedinice.

KLJUČNE RIJEČI:

Organizacija željezničkog prometa, liberalizacija tržišta željezničkih usluga, organizacijske strukture, HŽ Cargo d.o.o.

SUMMARY

ANALYSIS OF THE ORGANIZATION OF RAILWAY FREIGHT OPERATOR

Organization is an essential segment of every enterprise, as well as companies engaged in offering the transport of goods by train. Successful business operations depend on the organizational structure that greatly facilitates our operations due to clearly defined competencies and tasks that lead us to the ultimate goal of transporting goods.

This final work tries to define and describe the organization of transporting goods by train, as well as the impact of the liberalization of the market for transporting goods on the organization of the company. Different organizational structures with possible application in railway traffic have also been described. The organization of HŽ Cargo d.o.o is presented in this work, and the activities performed by individual organizational units have also been described.

KEYWORDS

Organization of railway transport, liberalization of the rail market, organizational structures, HŽ Cargo d.o.o.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. ORGANIZACIJA PRIJEVOZA ROBE ŽELJEZNICOM 2
3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE KOD ŽELJEZNIČKOG PRIJEVOZNIKA ROBOM 7
4. STUDIJA SLUČAJA HŽ Cargo d.o.o 13
4.1. Ured uprave 17
4.2. Služba za IT 18
4.3. Centar za podršku RCS korisnicima (IS Cargo) 19
4.4. Služba za sustav upravljanja sigurnošću i zaštitu na radu, zaštitu od požara i zaštitu okoliša 20
4.5. Služba za kontroling i upravljanje rizicima 21
4.6 Centar za osposobljavanje strojovođa 22
4.7 Poslovno područje 23
4.7.1 Poslovno područje - prodaja 23
4.7.2 Poslovno područje - tehnologija 24
4.7.3. Poslovno područje - financije 24
4.7.4 Poslovno područje - ljudski potencijali, pravni i opći poslovi 25
4.7.5 Poslovno područje - komercijalni poslovi 26
4.8 Regionalna područja HŽ Carga d.o.o. 26
5. ZAKLJUČAK 28
LITERATURA 29

1. UVOD

Prema Novaku organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Temelj uspješnog poduzeća nalazi se u dobroj organizaciji. Pravilno odabranom i izvedenom organizacijom omogućuje se brzo i temeljito ostvarivanje ciljeva uz minimalne troškove. Kod organizacije važni su nam ljudski potencijali - kadrovi jer su oni ti koji nam omogućuju uspješno poslovanje.

Moderno doba u kojem tehnika i tehnologija svakim danom sve više napreduje na neki način prisilila je željeznički promet na promjene kao i na prilagodbu organizacijske strukture kako bi se proizvodni proces i dalje obavljao nesmetano. Pred prijevoznike robe stavljeni su razni zahtjevi kojima se očekuje da razina usluge bude na visokoj razini i pritom uz što manje troškove. Europska Unija proteklih godina sve intenzivnije radi na liberalizaciji tržišta kako bi se pojednostavio proces prijevoza. Otvaranje tržišta iziskuje vrlo dobru pripremu prijevoznika i najčešće zahtjeva potpuno restrukturiranje poduzeća. O prilagodbi poduzeća novonastalim promjenama ovisi budućnost poslovne strategije, uspjeh na tržištu te dugoročni razvoj.

U ovom završnom radu biti će razrađena organizacija društva HŽ Cargo d.o.o. koja je vrlo složena zbog kompleksnosti samog postupka prijevoza. Društvo je strukturirano linijski zbog potrebe da svi odnosi kao i nadležnosti unutar poduzeća budu jasno definirani kako bi se promet odvijao sigurno i nesmetano.

Završni rad je podijeljen u pet cjelina:

1. Uvod
2. Organizacija prijevoza robe željeznicom
3. Organizacijske strukture kod željezničkog prijevoznika robom
4. Studija slučaja HŽ Cargo d.o.o.
5. Zaključak

2. ORGANIZACIJA PRIJEVOZA ROBE ŽELJEZNICOM

Organizacija postoji od kada postoji čovjek, ona se je razvijala postupno sve do suvremenih oblika organizacije kakve se danas poznaju. Napretkom čovjeka kao fizičkog, društvenog i mentalnog bića dolazi do sve veće potrebe ujedinjavanja ljudi tj. organizacije kako bi se kompleksniji problemi riješili na što je moguće lakši način. S obzirom na to da tehnika i tehnologija svakim danom sve više napreduju potrebno je pratiti trendove i prilagođavati organizaciju novonastalim uvjetima kako bi sustav funkcionirao.

Novak ističe da je organizacija kao opća kategorija svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.[1] Drugim riječima, organizacija nam omogućava da složene zadatke koje pojedinac sam ne bi mogao riješiti znatno olakša, a samim time i ubrza proces rješavanja problema.

Dobrom organizacijom može se unaprijed riješiti polovicu problema osiguravajući tako stabilnost sustava čime je omogućeno potencijalno napredovanje u vidu mogućnosti, znanja i vještina.

Organizacija ima određene elemente koji utječu na njenu kvalitetu, a to su sljedeći:[2]

- utvrđeni ciljevi: primjerice veći dohodak, veći obujam prijevoza, bolja produktivnost,
- sadržajne aktivnosti: struktura rada, prijevoza i struktura utroška,
- nositelji: izvršitelji, djelatnici (kadrovi) i sredstva,
- metodologija: način svrhovitog izvođenja aktivnosti i
- mehanizmi praćenja: pokazatelji i povratne sprege prikupljenih informacija.

Bit organizacije željezničkog prometa u konačnici je pružanje kvalitetne prijevozne usluge korisnicima što ovisi o povezanosti komponenata željezničkog procesa. U osnovne komponente procesa spadaju tehnika i tehnologija. Tehnika prometa orijentirana je na projektiranje, konstrukciju, izgradnju i održavanje prometne infrastrukture, odnosno *tehnika je predstavljena sredstvima željezničkog prometa, a tehnologija prometa se odnosi na skup vještina i znanja o postupcima u proizvodnji transportnih usluga.*[3] Tehnologija dakle, predstavlja stvaranje proizvoda, a proizvod u željezničkom prometu je prijevozna usluga.

[1] Sikavica,.P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
[2] Abramović, B.: Organiziranje željezničkog prometa, autorizirana predavanja, FPZ, Zagreb, 2016.
[3] Badanjak, D., Bogović, B., Jenić, V.: Organizacija željezničkog prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

Prijevozna usluga je output nematerijalnog oblika i ne može se uskladištit što nameće potrebu da se procesi proizvodnje i potrošnje te usluge odvijaju istovremeno. Mjesto gdje se susreće ponuda i potražnja prijevozne usluge je tržište, a specifično je zbog same proizvodnje prometne usluge koja se odnosi na prijevoz robe.

Tržište željezničkih usluga je tržište na kojem upravitelj infrastrukture ili operator uslužnog objekta pruža željezničke usluge podnositeljima zahtjeva za dodjelu infrastrukturnog kapaciteta.[4] U Republici Hrvatskoj regulatorno tijelo za obavljanje regulatornih poslova u području tržišta je Hrvatska regulatorna agencija za mrežnu djelatnost (HAKOM).

Željeznički promet svakako je jedna od okosnica za daljnji gospodarski i društveni napredak države. Politika svih željeznica Europske unije temelji se na konkurentnosti, profitabilnosti, modernizaciji i razvoju te na usmjerenosti ka tržištu.

U proteklih petnaest godina Europska komisija donijela je četiri željeznička zakonska paketa s ciljem postupnog otvaranja tržišta željezničkih prijevoznih usluga, stvaranja interoperabilnog željezničkog sustava te definiranja odgovarajućih okvirnih uvjeta za razvoj svakog pojedinog željezničkog područja. To uključuje pravila o naplati i raspodjeli kapaciteta, zajedničke odredbe o licenciranju željezničkih poduzeća i strojovođa, sigurnosne zahtjeve, osnivanje Europske agencije za željeznicu (ERA) i regulatornih tijela u svakoj državi članici, kao i prava putnika.[5]

Prvi željeznički paket usvojen je 2001. godine, a omogućio je pristup transeuropskoj mreži na nediskriminirajući način svim željezničkim operatorima od 2003. godine. U paketu je naglašena potreba za boljom željeznicom, odnosno rekonstrukcijom poduzeća na način da se odvoje upravitelji infrastrukture od pružatelja željezničkih usluga prijevoza. Nadalje, paketom je naglašena potreba za većim korištenjem i poboljšanjem željezničkih pravaca, ustanovljena je tarifna struktura koja se odnosi na značajne troškove, smanjenje kašnjenja zbog zaustavljanja na granicama te uvođenje kriterija kvalitete. Primjena ovog paketa pokazala je vrlo dobre učinke iako praktična primjena nije još u potpunosti implementirana na cijelom području Europske unije. Zemlje koje su tržište željezničkih usluga prijevoza robe otvorile konkurenciji ranije, imale su pozitivni učinak na izvedbu željezničkog prometa odnosno na stabilizaciju konkurentnosti željezničkog prometa prema drugim granama, visoku sigurnost prometa i kompenzaciju gubitaka zaposlenih prilikom razdvajanja željezničkog poduzeća.

[4] https://www.hakom.hr/default.aspx?id=3700 (Pristupljeno: 7.7.2017.)
[5] https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages_en (Pristupljeno: 16.7.2017.)

Drugim željezničkim paketom Europska komisija predložila novi skup mjera s ciljem revitalizacije željeznice kroz integraciju europskog željezničkog područja. Donesene su smjernice u skladu sa Bijelom knjigom koje su usmjerene ka poboljšanju sigurnosti, interoperabilnosti te otvaranju tržišta za prijevoz tereta. Prvotno određeni rokovi za otvaranje pristupa nacionalnim tržištima teretnog prijevoza drugim paketom skraćeni su na 1. siječanj 2007. godine. Isto tako, pokrenuto je osnivanje Europske agencije za željeznicu (European Railway Agency - ERA) koja je krenula sa radom 2006. godine. Agencija je zadužena za uspostavljanje zajedničkih tehničkih i radnih pravila na području Europske unije i cilj je uskladiti rad svih nacionalnih željeznica.

Treći željeznički paket je usvojen 2007. godine i njime se nastavilo raditi na mjerama za revitalizaciju željeznica u Europi. Europska komisija je predstavila prijedlog o liberalizaciji međunarodnog tržišta za prijevoz putnika uz mogućnost kabotaže od 2010. godine. Nadalje, predstavljena je europska dozvola za strojovođe koja omogućuje promet na cijeloj europskoj mreži uz zadovoljenje osnovnih zahtjeva koji su postavljeni pred strojovođe. I na kraju treći paket ojačao je prava putnika na način da su određeni standardi kvalitete kojih se prijevoznici moraju pridržavati.

Četvrti željeznički paket ima za cilj ukloniti preostale prepreke stvaranju jedinstvenog europskog željezničkog prostora. Paket se sastoji od 6 zakonodavnih prijedloga Komisije. Glavni ciljevi četvrtog paketa su:[6]

- smanjiti administrativne troškove željezničkim poduzećima, i time olakšati novim prijevoznicima ulazak na tržište,
- strukturne promjene kojima bi se ojačala uloga upravitelja infrastrukture,
- otvaranje domaćeg tržišta željezničkog prijevoza putnika i
- zadržavanje kvalificirane željezničke radne snage.

Direktive Europske unije također se odnose i na Hrvatsku kao punopravnu članicu te prvi korak u procesu usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom EU bilo je donošenje Zakona o željeznici, a čija je primjena započela 2006. godine i kojim su implementacijom 1. paketa Direktiva EU stvorene osnove za daljnji proces usklađivanja domaćeg zakonodavstva i stvaranje institucionalnog okvira u području željeznica,odnosno, rekonstruiranja željezničkog sustava u RH.[7]

[6] http://www.consilium.europa.eu/hr/policies/4th-railway-package/ (Pristupljeno: 17.7.2017)
[7] https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/Arhiva//102.%20-%204.pdf (Pristupljeno: 8.7.2017)

Liberalizacija prometnog tržišta u konačnici omogućuje rast i razvoj prometnih i transportnih poduzeća, koji ovise isključivo o konkurentskom takmičenju koje implicira smanjenje i manipulacijskih troškova, tj. racionalizaciju proizvodnje prometne usluge i povećanje sigurnosti i brzine prijevoza ljudi i robe.[8]

Prema Zakonu o željeznici, željeznički prijevoznik je svaka pravna osoba koja ima dozvolu za obavljanje usluga u željezničkom prijevozu izdanu od nadležnog tijela, a čija je glavna djelatnost obavljanje usluga željezničkog prijevoza tereta i/ili putnika uz uvjet da ta pravna osoba osigura vuču vlakova; to također uključuje pravne osobe koje obavljaju samo vuču vlakova.[9]

Kako bi strani operateri mogli ući na tržište potrebno je ispuniti stroge uvjete koji su propisani hrvatskim zakonodavstvom. Za obavljanje usluga željezničkog prijevoza potrebno imati dozvolu kojom se dozvoljava obavljanje usluga i koju izdaje resorno ministarstvo na zahtjev domaće pravne osobe.

Kako bi operator dobio dozvolu potrebno je zadovoljiti nekoliko uvjeta:[10]

- da ima sjedište na teritoriju Republike Hrvatske,
- da je registrirana za obavljanje djelatnosti željezničkog prijevoza (sa vučom ili bez vuče vlakova ili samo za vuču vlakova) za usluge za koje traži dozvolu,
- da nije pokrenut ili nije u tijeku stečajni postupak,
- da član njezine uprave nije pravomoćno osuđen bezuvjetno na kaznu zatvora u trajanju jedne ili više godina za kazneno djelo,
- da je financijski sposoban, odnosno da svoje obaveze može izvršiti u razdoblju od 12 mjeseci,
- da u radnom odnosu ima takvu organizacijsku strukturu koja može osigurati visok stupanj sigurnosti prijevoza i nadziranje aktivnosti prijevoza za koje se izdaje dozvola te
- da je osigurana kod osiguravajućeg društva, te sposobna namiriti moguću odštetu na temelju odgovornosti nastale u obavljanju svoje djelatnosti

Dozvole izdane od nadležnih tijela drugih država članica Europske unije također se priznaju ukoliko su u skladu s međunarodnim ugovorom o međusobnom priznavanju dozvola.

[8] Skočibušić Bukljaš, M., Radačić, Ž., Jurčević, M.: Ekonomika prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb; 2011., p.148
[9] Zakon o željeznici, Narodne novine, br. 94/13
[10] Zakon o željeznici, Narodne novine, br. 94/13

Uz dozvolu za obavljanje prijevoznih usluga također je potrebno imati potvrdu o sigurnosti koju izdaje Agencija za sigurnost željezničkog prometa. Potvrda o sigurnosti sadrži opći i poseban dio. Opći dio (dio A) podrazumijeva potvrdu o prihvaćanju sustava upravljanja sigurnošću željezničkog prijevoznika u skladu sa Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava. Poseban dio odnosi se na potvrdu o prihvaćanju pravila željezničkog prijevoznika kojima se udovoljava posebnim zahtjevima RH neophodnima za obavljanje usluge prijevoza na siguran način na mreži za koju se izdaje potvrda o sigurnosti.[11]

[11] Zakon o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava, Narodne novine, br. 82/13

3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE KOD ŽELJEZNIČKOG PRIJEVOZNIKA ROBOM

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje i poslovanja kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika posebno.[12] Kod organizacije poduzeća, organizacijska struktura ima vrlo bitnu ulogu koja utječe na uspješnost poslovanja.

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatraju se načini provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća, niže organizacijske jedinice se najčešće nazivaju odjelima, sektorima, divizijama ili službama.[13] Svaka organizacijska struktura razlikuje se po različitim načinima povezivanja sličnih poslova koje treba obaviti u svezi s time svaka podjela rada te povezivanje poslova obavlja se prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću. Širim i užim organizacijskim jedinicama omogućeno je da se organizacija brzo i lako prilagodi stalnim promjenama koje nastaju.

Na oblikovanje organizacijske strukture utječu razni čimbenici koji se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje. Najvažniji unutarnji čimbenici su: ciljevi i strategija, veličina poduzeća, tip tehnologije koje poduzeće koristi, zadaci poduzeća i ljudi. Vanjski čimbenici: društveno-kulturni, politički i pravni čimbenici, kupci i konkurencija te dostupna tehnologija koju organizacija može rabiti, ali je ne koristi.[14]

Prema rasporedu elemenata organizacijske strukture dijele se na: linijske, funkcijske i organske. Linijske strukture karakterizira hijerarhijski oblik gdje se najznačajnije dužnosti obnašaju na vrhu piramide te jednostavno vođenje s jasno podijeljenim ulogama i zadacima. Poslovi se od linijskih struktura organiziraju tako da se početno formiraju manje jedinice koje se povezuju u veću grupu, a one u još veću grupu dok se ne dostigne najviša razina.

U funkcijskim strukturnim oblicima rukovođenje je specijalizirano na srednjoj razini, tako da je svaki menadžer specijaliziran na svojem određenom području.[15] Njima se postiže razgraničenje nadležnosti i odgovornosti između pojedinih organizacijskih jedinica te pojedinih radnih mjesta unutar tih jedinica.

[12] Sikavica,.P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., p.880.
[13] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf (Pristupljeno: 13.07.2017.)
[14] Sikavica,.P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., p.70.
[15] http://organizacija.awardspace.biz/serv02.htm#sdfootnote5sym (Pristupljeno: 08.07.2017.)

Organske strukture predstavljaju nehijerarhijske oblike.[16] Odlike organskih struktura su prilagodljivo obavljanje dužnosti, nizak stupanj propisanih pravila, procesa i postupaka, neformalni komunikacijski odnosi, donošenje znatnog broja odluka na nižim razinama te visok stupanj prilagodljivosti.

Jermakowicz je organizacijske strukture svrstao u određene klase prema stupnju funkcionalnosti i općem stupnju decentralizacije i to:

- linijska struktura:
  1) linijska,
  2) štabno - linijska i
  3) linijska sa centralnim mjestom,

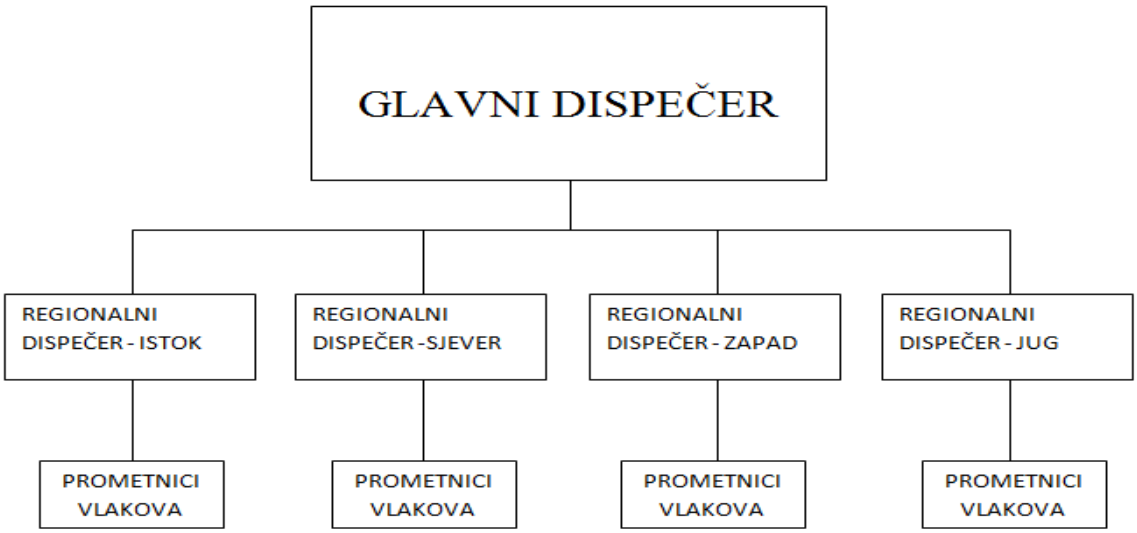
- funkcijska struktura:
  1) funkcijska,
  2) matrična i
  3) projektna,

- organska struktura
  1) hibridna,
  2) kolegijalna, te
  3) amorfna.

Linijska struktura je zbog jednostavne primjene najraširenija i najprimjerenija, posebice u željezničkom prometu. Hijerarhijska odgovornost točno definira područja nadležnosti što nam omogućava donošenje odluka koje nas izravno usmjeruju prema cilju. Komunikacija između razina vrlo je jasna s obzirom na piramidalni oblik te kreće s vrha piramide prema dnu.

Upravljanje prometom vrlo je zahtjevno te je od iznimne važnosti da su jasno definirane nadležnosti zaposlenika po strukturi. Primjerice na najvišoj razini strukture nalazi se glavni dispečer koji ima najveću ulogu u toj strukturi. Glavni dispečer zadužen je za kontrolu regionalnih dispečera koji su razina ispod njega. Prometnici vlakova nalaze se u kolodvoru te neposredno upravljaju prometom i odgovorni su regionalnom dispečeru koji je zadužen za područje.

[16] http://organizacija.awardspace.biz/serv02.htm#sdfootnote5sym (Pristupljeno: 08.07.2017.)



Slika 1. Grafički primjer linijske organizacijske strukture na željeznici

Izvor: autor

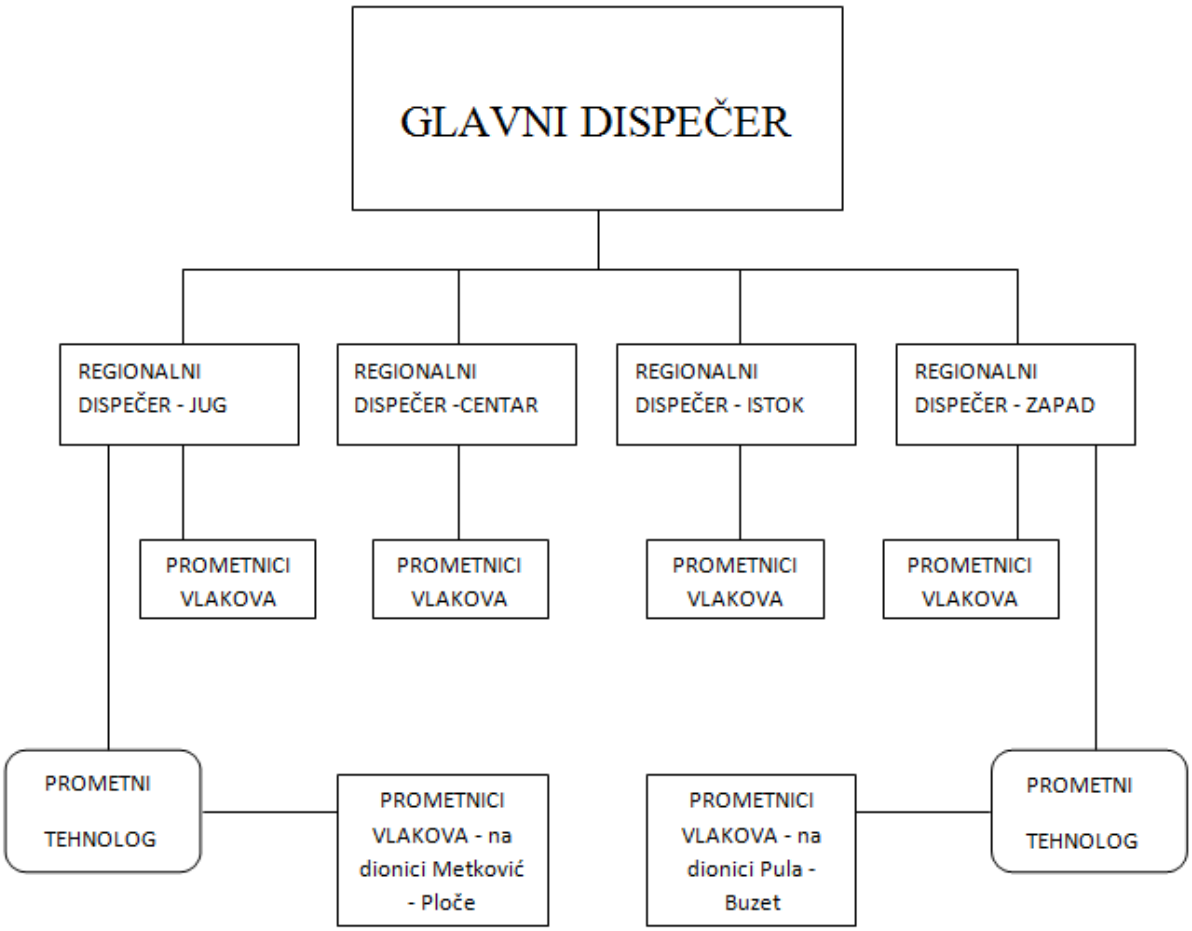
Štabno linijsku strukturu također karakterizira jednostavna primjena i vođenje. Kod organizacije željezničkog prometa možemo je primijeniti i ukoliko je neka željeznička pruga odvojena od ostatka mreže. U Hrvatskoj imamo dvije takve željezničke pruge koje su odvojene od ostatka mreže i to su državna granica - Buzet - Pula i državna granica - Metković - Ploče. Organizaciju prometa na takvim prugama možemo napraviti pomoću štabno - linijske strukture iz razloga što one ne utječu na odvijanje prometa na ostatku mreže te samim time može se samostalno obavljat koordinacija poslovanja. Što bi značilo da na tim prugama postoji tzv. željeznički štab odnosno za tu prugu postoji odgovorno tijelo ili osoba koja je zadužena za uredno vođenje i reguliranje prometa na toj dionici.

Značajke linijske strukture sa centralnim mjestom su jednostavno vođenje i specijalizacija centralnog mjesta s ovlaštenjima u odnosu na liniju.[17] Na željeznici primjena ovakve strukture moguća je na prugama s daljinskom kontrolom. Željeznička mreža u Hrvatskoj nije opremljena uređajima za daljinsko upravljanje te je iz tog razloga takva organizacija neprimjenjiva.

Funkcijska struktura omogućava organizaciju prema poslovnim funkcijama, odnosno obavljanje sličnih poslova unutar jedne organizacijske jedinice čime je specijalizirano rukovođenje na srednjoj razini, čime se rasterećuje vrh vodstva. Prednost ovakve organizacije

[17] Abramović, B.: Organiziranje željezničkog prometa, autorizirana predavanja, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2016.

jest visoki stupanj specijalizacije i podjele rada što nam ujedno i smanjuje troškove, stručno vodstvo omogućava vrlo dobru koordinaciju poslova te je jasno definirano značenje i važnost glavnih funkcija koje se trebaju obaviti. Funkcijska struktura kod organizacije željezničkog prijevoznika robom ne može se primijeniti u potpunosti na cjelokupni sustav. Područje računovodstva, nabave te istraživanja i razvoja prijevozničke tvrtke mogu se primjerice organizirati pomoću funkcijske strukture organizacije.



Slika 2. Grafički primjer štabno - linijske strukture na željeznici

Izvor: autor

Matrična struktura kao podvrsta funkcijskih struktura također ima iznimno dobro vodstvo na srednjoj razini koje djeluje izravno prema ciljevima. Odlikuje ju visoka učinkovitost u rješavanju složenih problema čemu pogoduju dobri komunikacijski kanali između svih sudionika unutar organizacije. Takav oblik organizacije kod željezničkog prijevoznika robe može se koristit kod izrade prometnih projekta. Pri izradi projekta uzimaju se u obzir razne studije koje utječu na njegovo ostvarivanje. Stupci i redci matrice

predstavljaju određene grane koje se bave raznim područjima rada. Suradnja između sudionika različitih gospodarskih grana (ekonomija, ekologija, pravo, građevina, arhitektura i sl.) omogućava efikasnu izradu projekta.

Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta.[18] Prednosti takve organizacije su potpuna usredotočenost grupa prema cilju čemu pridonosi izravna komunikacija unutar grupe. Projektna organizacija može se primijeniti u okviru obavljanja remonta željezničke pruge. Na željezničkoj mreži Republike Hrvatske trenutno se obavlja remont pruge na dionici *Dugo Selo - Križevci*. Grupe koje rade na tome projektu rade isključivo tu dionicu neovisno o stanju na ostatku mreže, ali je važno da se određeni zadatak, u ovom slučaju remont pruge obavi u određenom vremenu i uz visoku kvalitetu u odnosu na troškove.

Hibridnu organizacijsku strukturu karakterizira stručnost osoblja, slobodan izbor suradnika prilikom stvaranja timova te izravni komunikacijski odnosi unutar tima. Takva organizacija omogućava maksimalno iskorištavanje stručnog znanja svakog pojedinog suradnika u timu, a manjak hijerarhijskih odnosa, odnosno manji broj nadležnih osoba, omogućava bolju koncentraciju na rad. Ovakva organizacija u željezničkom prometu može se eventualno primijeniti kod izrade projekta, ali je rijetko u uporabi.

Kolegijalnom strukturom formiraju se određene skupine i u okviru istih, točke kojima upravlja izabrani predstavnik. Izabrani predstavnici, hijerarhijski su na istoj razini, ali se mogu povezati u više specijalizirane skupine tzv. kolegije. Skupine se formiraju u odnosu na specijaliziranu stručnost pojedinca. Ovakvu strukturu karakterizira timski rad, gdje osoblje radi zajedno na utvrđivanju i rješavanju problema, a gdje se odluke donose kolektivno.

Kod amorfne organizacijske strukture nema horizontalnih, niti vertikalnih odnosa, odnosno, ne postoje veze među elementima organizacije, što znači potpuna autonomija suradnika. Može se koristiti kod poduzeća koja rade na jednokratnim projektima, sa nestrukturiranim zadacima koji traže veću kreativnost. Takva organizacija primjenjuje se najčešće u tvrtkama koje razvijaju razne programske aplikacije.

Željeznički sustav je vrlo složen te se u njemu povezuju različiti elementi koji doprinose sigurnom i učinkovitom odvijanju prometa. Kolegijalna i amorfna organizacija omogućuju radne uvjete bez previše nadzora te imaju veliku slobodu samostalnog donošenja odluka o zadatku, a isto tako podjela radnog vremena ne mora biti točno utvrđena. Takve strukture

[18] Sikavica,.P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., p.205

nemoguće je provesti iz razloga što željeznički sustav iziskuje strogu strukturu koja osigurava sigurno, uredno i nesmetano odvijanje prometa.

Budućnost poduzeća ovisi o uspješno razvijenoj strategiji, čime se lakše odabiru ciljevi te gradi bolja i skladnija organizacijska struktura. Ispravno odabrana strategija za daljnje napredovanje olakšava izbor ciljeva, određivanje potrebnih kadrova, potrebne tehnologije te potrebnih tehničkih sredstava. Zadaci omogućavaju pretvaranje ciljeva poduzeća u dnevne obaveze, zadatke obavljaju osobe kojima je dodijeljen određeni zadatak koji se mora riješiti u određenom vremenu uz minimalne troškove što nam omogućuje dobre rezultate. Veličina i broj zadataka ovisi o veličini poduzeća, što je poduzeće veće zahtjeva se veća organizacijska struktura sa visokim stupnjem tehnološke opremljenosti. Također, što je vrlo bitno za budućnost poduzeća jesu dobro profilirani kadrovi prema potrebama organizacije. Ljudski potencijal, odnosno potencijal kadrova, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću, čine temelj uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti. U konačnici cilj poduzeća koji se bavi pružanjem prijevozne usluge je ostvarenje prihoda, odnosno profit.

4. STUDIJA SLUČAJA HŽ Cargo d.o.o

Trgovačko društvo je pravna osoba čiji su osnivanje i ustroj određeni Zakonom o trgovačkim društvima. Trgovačka društva dijele se na društva osoba i društva kapitala.

Društva osoba su:

- javno trgovačko društvo,
- komanditno društvo i
- gospodarsko interesno udruženje.

Društva kapitala su:

- dioničko društvo i
- društvo s ograničenom odgovornošću.

Društvo s ograničenom odgovornošću zakonom je definirano kao *trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital.*[19] Prilikom unosa uloga, osnivač društva može preuzeti više poslovnih udjela koji ne moraju biti jednaki. Bitno je da ukupni iznos svih uloga odgovara iznosu temeljnog kapitala te je važno naglasiti da ulozi ne mogu biti u vrijednosnim papirima. Temeljni kapital prilikom osnivanja društva iznosi minimalno 20.000,00 kuna i mora biti izražen u kunama dok iznos poslovnog udjela ne može biti manji od 200,00 kuna. Glavno obilježje društva s ograničenom odgovornošću je ograničena odgovornost članova društva, odnosno oni ne odgovaraju za obveze društva.

Odnosi između svih ulagača kao i samo osnivanje društva temelji se na društvenom ugovoru. U njemu je sadržan niz podataka koji su bitni za osnivanje društva kao što su osobni podaci o vlasniku, ime i sjedište tvrtke, predmet poslovanja društva, ukupni iznos temeljnog kapitala kao i iznos svakog pojedinačnog uloga osnivača, odredbe o vremenskom periodu poslovanja poduzeća te prava i obveze koje članovi imaju prema društvu i obrnuto.

Nakon sklapanja društvenog ugovora i uplate uloga potrebno je podnijeti prijavu za upis u sudski registar. Za upis u sudski registar potrebno je imenovati jednog ili više članova uprave. Predanu prijavu za upis u sudski registar provjerava sud i ukoliko je sve ispravno odnosno ako su predane sve potrebne isprave, društvo se upisuje u registar. Poslovodnu

[19] Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, br. 152/11

funkciju društva obavlja uprava, koju čine jedan ili više direktora, a tijela uprave su skupština i nadzorni odbor.[20]

Uprava vodi poslove društva u skladu s društvenim ugovorom, odlukama članova društva i obveznim uputama skupštine i nadzornog odbora, ako ga društvo ima. Ukoliko neka pitanja glede načina rada uprave nisu definirana društvenim ugovorom ili Zakonom o trgovačkim društvima, mogu se urediti posebnim aktom kojeg donosi uprava. Ako uprava ima više članova, a društvenim ugovorom nije drugačije određeno, svi članovi zajedno poduzimaju radnje potrebne za vođenje poslova društva, osim ako postoji opasnost od toga da se radnje pravodobno ne poduzmu.[21]

Nadležnost skupštine određena je društvenim ugovorom. Skupština odlučuje o pitanjima koja se odnose na financijska izvješća i izvješća o stanju društva, zahtjeve za uplatama uloga, imenovanje i opoziv članova uprave kao i članova nadzornog odbora, podjeli, spajanju i povlačenju poslovnih udjela, davanje prokure, mjere za ispitivanje i nadzor poslovanja, izmjena društvenog ugovora i još razna pitanja.

Društvo s ograničenom odgovornošću mora imati nadzorni odbor:[22]

- ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200,
- ako je za to društvo, koje obavlja određenu djelatnost, propisano posebnim zakonom,
- ukoliko je temeljni kapital veći od 600.000,00 kuna te ima više od 50 članova
- ako društvo jedinstveno vodi dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću koja moraju imati nadzorni odbor ili u društvima sudjeluje više od 50% s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu
- ako je društvo ujedno i komplementar u komaditnom društvu, a prosječan broj zaposlenih u oba društva je veći od 200.

Nadzorni odbor sastoji se od najmanje tri člana, a statutom odnosno društvenim ugovor se može odrediti i veći broj članova s time da njihov broj mora biti neparan.

HŽ Cargo d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću koje se bavi javnim željezničkim prijevozom tereta u domaćem i međunarodnom željezničkom i kombiniranom prometu te raznim djelatnostima vezanim uz proces prijevoza kao što su:[23]

[20] Abramović, B.: Organiziranje željezničkog prometa, autorizirana predavanja, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2016.
[21] Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, br. 152/11
[22] Ibid.
[23] http://www.hzcargo.hr/default.aspx?id=21 (Pristupljeno: 28.7.2017.)

- prekrcaj tereta u željezničkim kolodvorima i ostalim mjestima,
- ostale prateće djelatnosti u prijevozu,
- javni prijevoz tereta u domaćem i međunarodnom cestovnom prometu,
- usluge skladištenja,
- iznajmljivanje vlastitih nekretnina,
- iznajmljivanje ostalih kopnenih prijevoznih sredstava,
- kupnja i prodaja robe,
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
- usluge otpremništva,
- tehnički pregled vagona,
- pranje i čišćenje vagona,
- zastupanje inozemnih tvrtki,
- usluge manevriranja i ranžiranja,
- usluge vlakopratnje (usluge pratnje teretnih vlakova za druge tvrtke) te
- popravak i održavanje željezničkih vozila (manji popravci vagona drugih željezničkih uprava, kao i budućih željezničkih prijevoznika u RH).

HŽ Cargo d.o.o. posjeduje i društva koja su u 100 postotnom vlasništvu, tako zvane tvrtke kćeri i to Agencija za integralni transport - AGIT d.o.o, Održavanje vagona d.o.o., Radionica željezničkih vozila Čakovec d.o.o. te Remont i proizvodnja željezničkih vozila Slavonski Brod d.o.o. Isto tako, HŽ Cargo d.o.o. posjeduje i društva koja su u njegovom djelomičnom vlasništvu. U društvu Robno-transportni centar Brod d.o.o. ima 51%-tni udio, CROKOMBI d.o.o. 47,09%-tni udio i u društvu Cargo centar Zagreb ima udio od 20%.

U društvu s ograničenom odgovornošću HŽ Cargo d.o.o. zaposleno je 1.608 zaposlenika od kojih se na direkciju odnosi 186 zaposlenika dok je u regionalnim područjima zaposleno 1.422 radnika.

Organizacija društva HŽ Cargo d.o.o. temelji se na Zakonu o željeznici, Zakonu o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava, Zakonu o trgovačkim društvima te Izjavi o osnivanju društva. Organizacija jedinica i organizacija rada u jedinicama, dužnosti, ovlasti, obaveze te prava radnika koji imaju položaj nadređenog radnika uređeni su Pravilnikom o organizaciji HŽ Cargo d.o.o.



Slika 3. Organizacijska struktura HŽ Carga d.o.o.

Izvor: Službeni vjesnik 17/2017 (u prilogu), Operativni plan provedbe politike sigurnosti HŽ Carga d.o.o za 2017. godinu

Poslovnu funkciju HŽ Carga d.o.o. obavlja uprava - direktor, a od dana 17. svibnja. 2017. nakon održane sjednice Skupštine HŽ Carga d.o.o. tu funkciju obnaša Željko Pokrovac, dipl. oec. Tijelo uprave je skupština koju čini ministar mora, prometa i infrastrukture, a trenutni ministar je Oleg Butković, dipl. ing. S obzirom da je HŽ Cargo d.o.o društvo s više

od dvjesto zaposlenih tijekom godine kao što nalaže Zakon o trgovačkim društvima mora imati i nadzorni odbor. Nadzorni odbor sastoji se od predsjednika, zamjenika predsjednika te člana koji predstavlja radnike. Funkciju predsjednika obavlja dr. sc. Borna Abramović, zamjenik predsjednika mr. sc. Tomislav Ostojić te predstavnik radnika Želimir Halić.

Organizacijsku strukturu društva čini nekoliko organizacijskih jedinica:[24]

- ured uprave,
- služba za IT,
- centar za podršku RCS korisnicima (IS Cargo)
- služba za sustav upravljanja sigurnošću i zaštitu na radu, zaštitu od požara i zaštitu okoliša,
- služba za kontroling i upravljanje rizicima,
- centar za osposobljavanje strojovođa,
- poslovna područja: prodaja, tehnologija, financije, ljudski potencijali, pravni i opći poslovi te komercijalni poslovi,
- regionalna područja HŽ Carga d.o.o.: Zapad, Jug, Istok i Centar te
- područni centar, područni TPV i područna vuča vlakova.

4.1. Ured uprave

Ured Uprave obavlja poslove vezane za organizaciju sastanaka i korespondenciju s međunarodnim željezničkim organizacijama, udrugama, državnim i drugim tijelima, aktivnosti vezane za vanjsku i unutarnju javnost te aktivnosti vezane za multilateralno-bilateralne odnose sa stranim željezničkim upravama i organizacijama. Nadalje, obavlja poslove nakladništva za potrebe Društva te poslove organizacije i operacionalizacije nastupa tvrtke na sajmovima i stručnim skupovima. Uz navedeno, obavljaju se poslovi vezani za implementaciju ISO normi, izrade programa audita i organizacije sustava upravljanja kvalitetom.[25] Voditelj ureda uprave organizira, koordinira i upravlja radom ureda. U uredu uprave svoju djelatnost obavljaju i glavni inženjer za sustave upravljanja kvalitetom, stručni suradnik za međunarodne odnose te stručni suradnik za odnose s javnošću i protokol.

Poslovi koje obavlja ured uprave su:

- organizacija i priprema stručnih materijala za Upravu,
- suradnja s državnim i upravnim tijelima,

[24] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.
[25] Ibid.

- organizacijski i tehnički poslovi protokola za potrebe Uprave,
- poslovi vezani za organizaciju sastanaka i korespondenciju s međunarodnim željezničkim organizacijama i udrugama,
- koordinacija aktivnosti vezanih uz vanjsku i unutarnju javnost,
- poslovi vezani uz članstvo HŽ Carga d.o.o. u međunarodnim željezničkim organizacijama i regionalnim interesnim skupinama te
- izrađuje dokumentaciju upravljanja kvalitetom.

Ured uprave, također, upravi društva predlaže ciljeve i politiku kvalitete za što uspješnije poslovanje te provodi aktivnosti vezane uz primjenu ISO normi u poslovanje HŽ Carga d.o.o. na svim razinama upravljanja.

4.2. Služba za IT

Služba za informacijsku tehnologiju (IT) bavi se upravljanjem IT servisima i uslugama u skladu s najnovijim metodologijama, prati razvoj i predlaže uporabu najnovijih IT tehnologija te pruža tehničku podršku unutar svoje domene. U službi za IT postoje tri radna mjesta: šef službe, glavni inženjer za IT sustave te referent za IT sustave, data warehouse, SIP, BI, i RailDatu. Šef službe utvrđuje godišnji plan rada službe te rukovodi njezinim radom, planira i sudjeluje pri izgradnji informacijskih sustava, s ciljem postizanja optimalnog informacijskog sustava. Glavni inženjer za IT sustave i referent za IT sustave imaju niz zadataka koji se u konačnici odnose na funkcionalnost i optimizaciju informacijskog sustava.

Zadaci koje obavlja IT služba:[26]

- priprema i sudjeluje u izradi informatičkih rješenja za tehnologiju i poslovanje,
- prati nova dostignuća i rješenja u ICT tehnologijama te predlaže način korištenja istih,
- predlaže metodologije i platforme za integraciju i automatizaciju programskih rješenja u uporabi i novo nabavljenih rješenja za postizanje cjelovitosti informacijskog sustava društva,
- komunicira i priprema ugovore s internim i eksternim davateljima usluga,
- pruža potporu korisnicima osobnih računala,
- sudjeluje u obrazovanju krajnjih korisnika pojedinih sustava,

[26] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.

- vodi evidencije softvera, osobnih računala i pisača,
- nadzire izradbu projektne dokumentacije,
- vodi reinženjering poslovnih procesa te
- stvara uvjete za stalnu suradnju prilikom razmjene podataka s drugim željezničkim upravama,
- sudjeluje u radu ekspertnih timova Raildate te surađuje sa HIT-RAILOM,
- sudjeluje na UIC-eovim poslovnim konferencijama,
- izrađuje tehnološko-informatičke podloge za razvoj programskih rješenja te
- administrira internet domenama HŽ Carga d.o.o.

4.3. Centar za podršku RCS korisnicima (IS Cargo)

Centar za podršku RCS korisnicima kontinuirano prati rad IS Cargo sustava, radi na poboljšanju njegove funkcionalnosti, analizira njegov rad te predlaže izmjene i nadopune sustava. Glavni koordinator bavi se organizacijom i koordinacijom, te nadzorom i upravljanjem centra za podršku RCS korisnicima dok ostali koordinatori rade izravno na rješavanju mogućih problema te obavljaju razne poslove po nalogu neposredno nadređenog.

Centar obavlja poslove koji se odnose na:[27]

- otklanjanje grešaka u sustavu,
- prikupljanje informacije o greškama,
- otvaranje zahtjeve za eksternom podrškom,
- podršku korisnicima sustava,
- testiranje i verificiranje ponuđenih rješenja ispravljenih grešaka i novih funkcionalnosti u sustavu,
- kontaktiranje mjerodavnih službi u slučajevima nedostataka podataka u RCS-u,
- planiranje, organiziranje i provedbu edukacije korisnika sustava,
- vođenje projekata koji se odnose na informatizaciju HŽ Carga d.o.o. te
- izradu i dopunjavanje dokumentacije i upute za rad sustava.

[27] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.

4.4. Služba za sustav upravljanja sigurnošću i zaštitu na radu, zaštitu od požara i zaštitu okoliša

Pitanje zdravlja i sigurnosti na radu ima vrlo značajan utjecaj na poslovanje, a primjena sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu određena je Zakonom o zaštiti na radu te je vrlo važno područje u poslovanju svih poduzeća. Uz to, svako poduzeće je dužno raditi izvještaje o provedbi zdravstvene zaštite i sigurnosti na radu te iz tog proizlazi potreba za stalnim praćenjem stanja predanosti poduzeća politici zaštite zdravlja i sigurnosti svojih radnika.

U cilju zaštite od požara poduzima se niz raznih mjera kojima se poduzimaju radnje za otklanjanje opasnosti od nastanka požara, rano otkrivanje, obavješćivanje te sprječavanje širenja i učinkovito gašenje požara te još niz mjera koje su određene Zakonom o zaštiti od požara.[28]

Zaštitom okoliša osigurava se cjelovito očuvanje kakvoće okoliša, očuvanje biološke i krajobrazne raznolikosti, racionalno korištenje prirodnih dobara i energije na najpovoljniji način za okoliš, kao osnovni uvjet zdravog života i temelj održivog razvitka.[29]

U Službi za sustav upravljanja sigurnošću i zaštitu na radu, zaštitu od požara i zaštitu okoliša obavljaju se poslovi kontrole i nadzora nad sigurnim tijekom prometa, zaštite na radu, zaštite od požara, zaštite okoliša. Svoj rad temelje na zakonskoj obvezi uspostave i unapređenja sustava te kroz stručnu pomoć i unutarnji nadzor na području sigurnosti, zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša, sustava sigurnosti i ispravnosti vučnih vozila.[30]

Zadaci službe za sustav upravljanja sigurnošću i ZNR, ZOP I ZO:[31]

- kontrola sigurnog tijeka željezničkog prometa,
- istraga izvanrednih događaja,
- primjena propisa pri preuzimanju, prijevozu, vaganju pošiljaka, manevriranju i tehničkom pregledu vučenih vozila i vlakova te pri izdavanju robe i opasnih tvari,
- kontrola prilikom održavanja vagona,
- kontrola i nadzor u regionalnim područjima,
- sudjelovanje pri izradi godišnjeg operativnog plana provedbe politike sigurnosti HŽ Carga d.o.o.,
- priprema materijala za izradu potvrde o sigurnosti (Dio A),

[28] Zakon o zaštiti od požara, br. 92/10
[29] Zakon o zaštiti okoliša, Narodne Novine, br. 110/07
[30] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.
[31] Ibid.

- suradnja s ERA-om,
- sudjelovanje prilikom donošenja ciljeva društva za održavanje i poboljšavanje sigurnosti te prilikom izrade postupaka i procjene rizika i primjeni mjera kontrole rizika,
- suradnja s resornim ministarstvom i drugim ministarstvima kao i s inspekcijama vezano uz sigurno i uredno odvijanje željezničkog prometa te
- unutarnji nadzor regionalnih područja HŽ Carga d.o.o.

Služba se bavi unapređivanjem sigurnosti sa svih aspekta zaštite radnika kao i pružanjem stručne pomoći radnicima vezano za pravne okvire zaštite na radu, zaštite okoliša i zaštite od požara.

4.5. Služba za kontroling i upravljanje rizicima

Kontroling jedna je od najvažnijih rukovodećih funkcija kojom se pruža potrebna stručna pomoć prilikom odlučivanja, koordinacije i integracije. To je važna funkcija jer pomaže u provjeri pogrešaka i poduzimanju korektivnih mjera kako bi se odstupanje od standarda minimiziralo, a navedeni ciljevi organizacije postigli na željeni način.

Upravljanje rizicima znači pravovremeno suočavanje s mogućim događajima, učincima i posljedicama kako bi se u budućnosti mogle poduzeti mjere za sprječavanje odnosno minimaliziranje mogućih nepovoljnih posljedica. Uočavanje mogućih rizika omogućava poduzimanje sankcijskih mjera kako bi se izbjegle negativne posljedice, odnosno kako bi se spriječili nepotrebni financijski troškovi.

Služba za kontroling i upravljanje rizicima obavlja poslove planiranja, kontrolinga, korigiranja i usmjeravanje poslovnog rezultata u planirane okvire, istraživanja tržišta i poslove upravljanja rizicima. Predstavlja stručnu pomoć menadžmentu u procesima upravljanja i odlučivanja, a realizira se kroz planiranje, budžetiranje, analizu poslovnog rezultata, unapređenje sustava informiranja, sastavljanja i prezentiranja financijskih i drugih izvještaja.[32]

Poslovi koje obavlja služba za kontroling i upravljanje rizicima su:[33]

- usklađivanje planiranja, informiranja, mjerenja i nadziranja potencijalnih rizika te analiza i kontrola zbog ostvarenja temeljnog cilja,

[32] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.
[33] Ibid.

- pružanje stručne potpore menadžmentu za što bolje postizanje rezultata,
- sudjelovanje u određivanju strateških ciljeva i povećanju učinkovitosti poslovanja HŽ Carga d.o.o.,
- koordinira i izrađuje godišnje i srednjoročne poslovne planove,
- izradba izvješća o poslovanju za Upravu društva, Nadzorni odbor, Skupštinu, ministarstva i Vladu RH,
- obrada i analiza podataka o prijevozu,
- izrada poslovne analize kao i praćenje poslovne učinkovitosti,
- kontrola provedbe planova po organizacijskim jedinicama i drugim mjerilima,
- praćenje poslovnih rezultata,
- izradba izvješća s povezanim društvima,
- sudjelovanje pri izradi i razvoju investicijskih projekata te
- prati ostvarenje neposrednih i financijskih pokazatelja po organizacijskim jedinicama.

4.6 Centar za osposobljavanje strojovođa

Prema prometnom pravilniku strojovođa je radnik koji upravlja vučnim vozilom kod vožnje vlaka i manevriranja. Za upravljanje vučnim vozilom strojovođa mora imati srednju stručnu spremu to jest mora proći obuku koja traje minimalno šest mjeseci te položen stručni ispit.

Centar za osposobljavanje strojovođa ima zadatak da:[34]

- izradi planove potrebne za poučavanje i stručno osposobljavanje strojovođa,
- izradi odgovarajuće programe za teorijsko i praktično osposobljavanje,
- provodi redovite i izvanredne provjere znanja,
- osigura propisane uvjete za stručno osposobljavanje,
- pripremi sustave za evidentiranje aktivnosti vezanih uz osposobljavanje, uključujući podatke o sudionicima, trajanju i namjeni osposobljavanja,
- izdaje odgovarajuća uvjerenja i potvrde te vodi odgovarajući registar,
- surađuje s odgovarajućim ministarstvima i agencijama te
- provodi sve aktivnosti vezane uz osposobljavanje strojovođa sukladno sa europskim direktivama i pravilnicima.

[34] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.

4.7 Poslovno područje

Poslovno područje društva HŽ Cargo d.o.o. podijeljeno je na pet područja i to:

- prodaja,
- tehnologija,
- financije,
- ljudski potencijali, pravni i opći poslovi te
- komercijalni poslovi.

4.7.1 Poslovno područje - prodaja

Područje prodaje bavi se poslovima koji se odnose na prodaju usluga željezničkog prijevoza robe na međunarodnom i domaćem tržištu kao i prodaja usluga intermodalnog prijevoza što je svrha i cilj svakog željezničkog prijevoznika. Poslovi prodaje, obračuna troškova i frakturiranja korisnicima obavljaju se u službi za prodaju te posredno u regionalnim područjima HŽ Carga d.o.o.

Služba za prodaju bavi se prodajom usluga željezničkog prijevoza na unutarnjem tržištu, tranzitnim smjerovima i intermodalnom prijevozu te kod lučkog uvoza i izvoza, na kopnenim uvozno/izvoznim smjerovima, izrađuje ugovore i korisničke tarife, obrađuje reklamacije, daje upute za obračun usluga i prati količinu obavljenog prijevoza. Isto tako, služba se bavi poslovima: [35]

- izrade mjerila za izradu popisa korisnika prijevoznih usluga,
- pratnje provedbe prijevoza po korisničkim tarifama za korisnike prijevoznih usluga,
- rukovođenja računa o kvaliteti usluga i komunikacije s korisnicima prijevoznih usluga na obračunu, fakturiranju i naplati,
- rješavanja reklamacija,
- ispostavljanja fakture korisnicima za obavljene prijevozne usluge te odobrava isplate refakcija i
- sastavljanja saldacije HŽ Carga d.o.o.
-

[35] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.

4.7.2 Poslovno područje - tehnologija

Područje tehnologije obavlja niz poslova širokog spektra, a sve to obavlja se u Službi za prijevoznu tehnologiju i gospodarenje vagonima, Službi za upravljanje i izvršenje prijevoza, Službi za tehnologiju vuče i tehnički pregled vagona, Službi za održavanje lokomotiva i vagona te u regionalnim područjima HŽ Carga d.o.o.

Poslovi iz područja tehnologije se odnose na: [36]

- upravljanje prijevozom,
- organizaciju rada centara HŽ Carga d.o.o.,
- izradu i tumačenje propisa, tarifa, upravljanja teretnim vagonima, praćenja izvršenja prijevoza i operative,
- izradu projekta modernizacije postojećih i nabave novih vučnih vozila,
- izradu turnusa lokomotiva i strojnog osoblja,
- organiziranje rada strojnog osoblja i lokomotiva u skladu s turnusima,
- održavanje teretnih vagona i lokomotiva,
- planiranje i praćenje troškova održavanja vagona, tehničkog pregleda vagona, operative i tehnologije TPV-a, te
- planiranje i praćenje troškova tehničkog pregleda lokomotiva.

4.7.3. Poslovno područje - financije

Financije su nezaobilazni dio svakog poslovnog procesa, važnost financija proizlazi iz njihovog djelovanja to jest povezivanja funkcije pribavljanja i funkcije korištenja kapitala. Poslovi vezani uz financije obavljaju se u Službi za financijsku operativu i računovodstvo, Službi za obračun i kontrolu troškova prijevoza, a dio poslova obavlja se i u regionalnim područjima.

Služba za financijsku operativu i računovodstvo bavi se:[37]

- naplatom potraživanja od kupaca,
- plaćanjem ulaznih računa dobavljača,
- kontrolom izlaznih i ulaznih računa,
- vođenjem kunskog i deviznog blagajničkog poslovanja,
- obračunom i kontrolom kamata,
- provedbom i kontrolom popisa kratkotrajne i dugotrajne materijalne imovine te
- obavlja poslove vezane za koordinaciju s ovisnim društvima.

[36] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.
[37] Ibid.

Poslovi koji se obavljaju u Službi za obračun i kontrolu troškova prijevoza:[38]

- provjera ispravnost računa i računskih isprava u blagajni otpreme i prispijeća,
- kontrola zaračunatih prijevoznih troškova,
- unos podataka iz prijevoznih isprava u informatički sustav,
- sastavlja obračune za fakturiranje, međunarodne obračune te kontrolira obračune drugih željezničkih uprava,
- kontrola računa kolodvorskih blagajni, obračuna frankaturnih i drugih depozita, računa troškova u gotovu zaračunate i nezaračunate u gotovu te
- kontrola vagonske dangubnine i stajarine kod blagajni otpreme i prispijeća kao i drugih sporednih naknada iz ugovora o prijevozu.

4.7.4 Poslovno područje - ljudski potencijali, pravni i opći poslovi

Ljudski potencijali predstavljaju radnu snagu te je jedan od najznačajnijih resursa poduzeća. Radnici su dragocjenosti svake organizacije tim više što se njihova vrijednost povećava razvojem, daljnjim obrazovanjem i savladavanjem novih vještina.

Poslovno područje Ljudski potencijali, pravni i opći poslovi obuhvaća poslove:

- izrade akata i dokumenata za cijelo Društvo,
- davanja stručnih mišljenja,
- zastupanja HŽ Carga d.o.o. pred sudovima i drugim državnim tijelima,
- utvrđivanja i predlaganja poslovne politike upravljanja ljudskim potencijalima,
- vezane za europsko javno pravo, metodologiju i provedbu sukladno poslovnim ciljevima društva,
- stručne podrške ostalim organizacijskim jedinicama primjenjujući i uvažavajući zakonske propise, radno pravne poslove i pravne poslove,
- trajnog oblikovanja i organizacije edukacije prema obaveznim i posebnim programima,
- vezane uz područje socijalnog rada i
- pripreme i obračuna plaća.

Navedeni poslovi obavljaju se unutar Službe za ljudske potencijale, pravne i opće poslove.

[38] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.

4.7.5 Poslovno područje - komercijalni poslovi

Poslovno područje Komercijalni poslovi obuhvaća poslove:[39]

- razvoja, investicija i upravljanja nekretninama u vlasništvu HŽ Carga d.o.o.,
- pripreme i provođenje postupka nabave roba, radova i usluga te
- zaprimanja, skladištenja i izdavanja robe sa skladišta.

Područje komercijalnih poslova sudjeluje u izgradnji razvojnih projekta, pripremi i kontroli investicija, predlaže poboljšanja i racionalizaciju u radu, prati stanje nekretnina HŽ Carga d.o.o., ulaže u njih te ih daje u najam. Nabava robe, radova i usluga obavlja se sukladno Planu nabave pridržavajući se pritom propisanih zakona u području javne nabave. Skladišno poslovanje HŽ Carga d.o.o. obavlja se putem centralnog skladišta u Zagrebu i pripadajućih skladišta.[40]

4.8 Regionalna područja HŽ Carga d.o.o.

Regionalna područja HŽ Carga d.o.o. podijeljena su na četiri cjeline: Zapad, Jug, Istok i Centar. U regionalnim područjima HŽ Carga d.o.o. obavljaju se svi poslovi vezani uz osnovnu funkciju HŽ Carga d.o.o., kao što su:[41]

- preuzimanje pošiljaka na prijevoz,
- planiranje otpreme pošiljaka,
- izvedba prijevoza,
- izdavanje pošiljaka,
- obračun usluga prijevoza, doprema i otprema vagona te
- drugi poslovi vezani uz prijevoz pošiljaka koji se odnose na vaganje pošiljaka, manevriranje, tehnički pregled vagona i vlakova, obavljanje djelatnosti vuče, skladištenje i drugo.

Ukupni broj zaposlenih u pojedinim regionalnim područjima prikazan je u tablici 1. Iz nje se vidi da je najveći broj zaposlenih u regionalnom području Centar i to 506 zaposlenika, a razlog tome je željeznički čvor Zagreb u kojem se sječe veliki broj željezničkih pruga te je

[39] Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13.
[40] Ibid.
[41] Ibid.

potreba za radnicima samim time veća. U regionalnom području Zapad zaposleno je 363 radnika, Istok 278 radnika te u području Jug 275 radnika.

Tablica 1. Ukupni broj zaposlenih po regionalnim područjima

	Zapad	Jug	Istok	Centar	Ukupno
Režija	14	18	17	27	76
Izrada	349	257	261	479	1.346
Ukupno	363	275	278	506	1.422

Izvor: izradila autorica prema Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, 2016., br.13.

5. ZAKLJUČAK

Uspješnost poduzeća proizlazi iz dobro oblikovane organizacije i uređene organizacijske strukture. Prilikom odabira organizacijske strukture treba biti pažljiv te uzeti u obzir uvjete u kojima poduzeće posluje. Odabir ovisi o veličini poduzeća, broju zaposlenih, djelatnosti koju obavljaju te o nizu čimbenika koji su bitni za poslovanje. Stoga svako poduzeće ima svoju jedinstvenu organizacijsku strukturu. Organizacijskom strukturom definiran je rad svih zaposlenika koji sudjeluje u stvaranju krajnjeg proizvoda odnosno prijevozne usluge. Analizom poduzeća može se uvidjeti koliko je zapravo važno prepoznati čimbenike koji nam utječu na oblikovanje organizacije jer na taj način možemo jednostavno korigirati te oblikovati organizacijsku strukturu poduzeća.

HŽ Cargo d.o.o. je poduzeće s više od 1.600,00 zaposlenih te je vrlo važno s obzirom na njegovu djelatnost pružanja prijevoznih usluga da organizacija i podjela poslova budu jasno definirani kako bi se spriječili mogući nepogodni događaji. Društvo je organizirano po principu linijske strukture i to tako da najveću ulogu prilikom organiziranja ima uprava. Kao što je već navedeno u radu, organizaciju željezničkog robnog prijevoznika nije moguće provesti pomoću funkcijskih i organskih struktura već samo pomoću linijskih. Razlog tome je što prijevoz željeznicom zahtjeva visoku sigurnost i točnost prijevoza te nema mjesta pogreškama jer svaka pogreška poduzeće oštećuje što materijalno, a što financijski. Linijske strukture kod prijevoznika robe su vrlo efikasne s obzirom na to da su jasno hijerarhijski posložene odgovornosti čime je točno određena ovlast svakog zaposlenika.

Organizacija uvelike utječe na kvalitetu poslovanje poduzeća. Kako bi se poboljšala kvaliteta, a samim time i produktivnost poduzeća potrebno je restrukturirati poduzeće. Restrukturiranje nam omogućuje drugačiji pristup poduzeća na tržištu željezničkih usluga što u konačnici najčešće dovodi do povećanja kvalitete i obima pružanja usluga. Problem koji se veže uz restrukturiranje poduzeća jest gubitak radnih mjesta stoga je to jedan od najvećih problema prilikom provedbe. Može se reći da je trenutna organizacija HŽ Carga d.o.o. donekle učinkovita. S obzirom da je hrvatsko tržište željezničkih usluga liberalizirano i da već sada broji nekoliko stranih operatera, restrukturiranje bi omogućilo HŽ Cargu d.o.o. bolji položaj na liberaliziranom tržištu. Svoju konkurentnost na tržištu HŽ Cargo d.o.o. svakako treba zasnivati na organizaciji koja omogućuje odvijanje cjelokupnog procesa pružanja prijevoznih usluga brzo i efikasno na zadovoljstvo krajnjeg korisnika.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Sikavica,.P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

2. Badanjak, D., Bogović, B., Jenić, V.: Organizacija željezničkog prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

3. Skočibušić Bukljaš, M., Radačić, Ž., Jurčević, M.: Ekonomika prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb; 2011.

4. Abramović, B.: Modeliranje potražnje u funkciji prijevoza željeznicom, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

5. Abramović, B.: Liberalization of railway market as a challenge for the national operator, Globalization trends an their impact on the transport system in terms of the EU common market, Universitiy of Žilina, Strečno 2012.

INTERNET IZVORI:

1. https://www.hakom.hr/default.aspx?id=3700 (Pristupljeno: srpanj 2017.)

2. https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages_en (Pristupljeno: srpanj 2017.)

3. http://www.hzcargo.hr/default.aspx?id=21 (Pristupljeno: srpanj 2017.)

4. http://www.consilium.europa.eu/hr/policies/4th-railway-package/ (Pristupljeno: srpanj 2017)

5. https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/Arhiva//102.%20-%204.pdf (Pristupljeno: srpanj 2017)

OSTALA LITERATURA:

1. Abramović, B.: Organiziranje željezničkog prometa, autorizirana predavanja, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2016.

2. Zakon o željeznici, Narodne novine, br. 94/13

3. Zakon o trgovačkim društvima, narodne novine, br. 152/11

4. Zakon o zaštiti od požara, Narodne novine br. 92/10

5. Zakon o zaštiti okoliša, Narodne Novine, br. 110/07

6. Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o., Zagreb, br.13/2016, Pravilnik o organizaciji HŽ Cargo d.o.o.

7. Službeni vjesnik HŽ Cargo d.o.o, Zagreb, br. 17/2017 (u prilogu), Operativni plan provedbe politike sigurnosti HŽ Carga d.o.o za 2017. godinu

POPIS SLIKA

Slika 1. Grafički primjer linijske organizacijske strukture na željeznici

Slika 2. Grafički primjer štabno - linijske strukture na željeznici

Slika 3. Organizacijska struktura HŽ Carga d.o.o.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ukupni broj zaposlenih po regionalnim područjimaM

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu završnog rada pod naslovom **ANALIZA ORGANIZACIJE ŽELJEZNIČKOG ROBNOG PRIJEVOZNIKA**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 31.8.2017

Student/ica:

(potpis)